

公共政策志林

第14号 2026年3月

法政大学大学院 公共政策研究科
Graduate School of Public Policy and Social Governance
HOSEI University

Journal of Public Policy and Social Governance

投稿論文

- 社会課題解決を目的とするエコシステムの考察
～高齢者市場を中心として～ 岩瀬 喜保 (1)
- 公共調達の遅延要因に係る一考察
―開発途上国のインフラ事業を事例として― 桂井 太郎 (15)
- キャリアアンカー研究の現状と展開の方向性
―海外と日本の比較分析を中心として― 小久江祥子 (29)
- 自治体政策における「政策情報」の普及過程に関する考察 塚田 洋 (49)

編集後記

社会課題解決を目的とするエコシステムの考察 ～高齢者市場を中心として～

A study of ecosystems aimed at solving social issues - Focusing on the elderly market-

岩瀬喜保

要約

日本における持続可能な社会の形成に向けた課題は多岐にわたるが、中でも超高齢化社会の進行は極めて重要な課題の一つである。今後も高齢者人口の増加が見込まれる一方で、それを支える生産年齢人口は減少の一途をたどっており、現行の社会制度の持続性に対する懸念が高まっている。

このような状況において注目されるのが、「商助」という考え方である。商助とは、商業活動を通じて社会課題の解決を目指し、持続的な事業として展開される取り組みを指す。すなわち、経済的利益と社会的価値の双方を追求する活動である。こうした商助を推進するうえで重要となるのが、それを担う事業者と、それを支える仕組みの存在である。その担い手としては、社会課題の解決を目的とする社会起業家があげられる。社会起業家は、行政や一般の事業者では対応が困難な社会的課題の解決や、社会的便益の創出を事業の成果とすることを重視している。しかし、社会起業家は多くの場合、資金や人材などのリソースが不足しており、それを補完する支援体制の構築が必要とされている。

こうした背景のもと、行政などの主体が補完的な事業者を集め、社会起業家を支援する「エコシステム」を形成する事例が生まれている。本研究では、社会起業家に適した支援環境として、「社会課題解決を目的とするビジネス・エコシステム」の概念に着目し、その構造と機能について考察を行う。

キーワード

商助, 超高齢化社会, 社会起業家, ビジネス・エコシステム, 民力活用, 持続型社会

1. はじめに

日本における持続可能な社会の形成に向けた課題は多岐にわたる。その中でも日本社会の特性を顕著に表すものとして、超高齢化社会がある。高齢化社会とは、世界保健機関（World Health Organization）の定義によると、65歳以上の高齢者が総人口の7%を超える社会を指し、超高齢化社会は65歳以上人口が全人口の21%を超えた社会を指す。約20の国や地域が超高齢化の国に該当している¹。その中

でも日本の高齢化の進行は最も早く、高齢化が7%から14%に倍化することを示す倍化速度も、24年間という他に例を見ないほどの速度で進行している（東京大学高齢社会総合研究機構 2017, pp.22-23）。加えて少子化も進行しており、2024年の出生数は70万を下回った²。これは予測されていた時期よりも、20年ほど早く到来している³。これらは、経済や産業、文化など多方面に影響を及ぼす。それは日本の国の持続性に大きな課題であるが、その解決は未だ明確にはなっていない（前田 2015, p.1）。

日本の社会保障制度においては、高齢者の社会保障を生産年齢人口の負担によって支える構造であるため、現在の人口動態では持続性に限界がある。そのため、他の方法として民間による商業的な支援を検討すべきである。その考え方のひとつとして「商助」があり、その潜在的な可能性は非常に大きいと考えられている（前田 2014, pp.12-21）。この商助とは、商業活動を通じて社会課題の解決を目指し、持続的な事業として展開される取り組みを指す。換言すれば、経済的利益と社会的価値の双方を追求する活動である。このような活動は、1980～90年代のヨーロッパに端を発しており、その理論的研究の中心には「社会起業家」の概念がある。Waddock & Post (1991) は、複雑な社会問題に対する革新的なソリューションを提供する組織と定義した。Short et al. (2009) は社会起業家研究の理論的基盤の不足を指摘し、Dees et al. (1998) は、社会起業家の精神性に着目し、他の起業家との差異を明確化した。これらの先行研究は、いずれも社会起業家という「主体」に焦点を当てている。

一方で、本研究は社会起業家のみならず、その活動を拡大させる「環境」にも着目する。この環境は社会起業家を取り巻く生態系、すなわちエコシステムに該当する。エコシステム論はMoore (1996) が生態系メタファーを導入したことを契機に多様な研究が発出されてきた。Adner & Kapoor (2010) はエ

コシステムを価値創出過程と参加者の役割から分析し、Iansiti & Levien (2007) はエコシステム参加者の役割とそのダイナミズムに焦点をあてた。これらの研究は、社会起業家研究とは独立した系譜を持つが、Bloom & Dees (2008) は、社会起業家がエコシステムの知見を借用し、そのフレームワークを活用すべきと論じ、両者の関係性を指摘した。そこで本研究は、Bloom & Dees (2007) を発展させ、日本の超高齢化社会という特定の文脈において「商助」の概念を用いることで、社会起業家とエコシステム論の相互関連性を具体的かつ論理的に考察する。それを基に以下のリサーチクエスチョンを設定する。

「社会課題解決を目的とするエコシステムは、どのようなメカニズムで社会起業家による『商助』を創出・拡大させるのか」

2. 先行研究と理論的枠組

2.1 商助概念の理論的検討

前田 (2014) は、図表 1 に示されているように、「商助」を定義している。高齢者市場において、商助とは、行政機関では到達できないような細かいニーズや支援の対象にはならないようなサービスに対して、支援や介助の部分を持ちながらも、産業界や民間の力を使って対応するという概念である。

この概念図には、商助は自助、公助の先にあるも



出典：前田展弘 (2014) 「超高齢社会における「商助」の追求—高齢者市場開拓の必要性と方向性—」『生活協同組合研究』462巻, p.21.

図表 1 商助の概念・位置づけ

のであり、民間活力とされる企業の力が背景となることが示されている。自助では届くことができない部分であり、公助としては対象とならない部分を商業的な商材として提供することである。そこで、本研究では、商助を地域と関連を持って持続的に課題に取り組む商業活動と定義する。

商助を行政対策に取り入れている事例として、近江八幡市の事例がある。近江八幡市が参加企業を募り、市の取り組みとして推奨している。対象となる事業者向けの資料には商助の概念を、お互いさまのまちづくりと表現している（近江八幡市福祉保健部長寿福祉課 2019, p.1）。図表 1 にも示されているように、これは地域やそのコミュニティとして取り組む、協働や連帯を示しており、商助が単なる事業化ではなく、地域の事業者や行政などが共通の認識を持って取り組むことを指している。前田 (2014) は、「理想の超高齢社会を描き、社会や市場を構成するあらゆるステークホルダー（行政、自治体、産業界他）が、その理念や価値観を共有しながら協働していくこと」⁴を超高齢化社会にふさわしい社会への作り直しと提示している。このように、商助はその概念に沿った活動であるといえる。

2.2 社会起業家とエコシステムの関連

社会課題解決を目的とする事業の主体となる事業体の形態として、社会起業家（Social Entrepreneurs）が存在する。Porter & Kramer (2011) は、共通価値の創造（Creating Shared Value）に関する論文の中で、社会起業家を企業の成功と地域の成功を同時実現するものであり、社会的便益を創造する利益に向かう企業としている。それらにより、純然たる社会プログラムでは困難な成長と独り立ちの両立を行い、事業として拡大できる可能性を持っていると論じた。これは商業的支援である商助にも共通する概念であり、事業継続と社会的便益の創造を並立させることに他ならない。また、Dees et al. (1998) は、社会起業家が私的価値だけでなく社会価値を創造するものであり、継続的な革新を目指し、手持ちの資源にとらわれず他社との協力でその可能性を広げると定義している。社会起業家の経営視点は商助の目指す

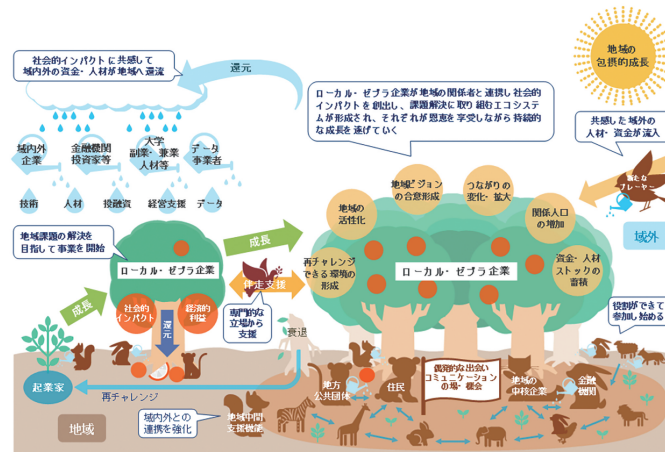
ところと共通点が多いといえる。

社会起業家の概念の中に位置づけられる具体例として、ゼブラ企業⁵があげられる。ゼブラ企業とは社会貢献と企業利益の双方を追求し、社会課題を解決しながらも持続性を確保し、継続的な事業を行うビジネスコンセプトである（Tokyo Zebra U 他 2023, pp.16-17）。ゼブラ企業の特徴としては、1. 事業を通じて地域課題解決を図り、収益性を確保・継続、2. 新たな価値創出や技術の活用などによる革新的なビジネスを構築、3. 事業意図の明確化、の3点が挙げられている。これらの特徴は、持続可能性と新しい価値創出、そして地域経済への付加価値をもたらしている。これによって、地域課題の解決と収益を相互補完する。

Porter & Kramer (2011) や Dees et al. (1998) が論じた社会起業家の概念や定義とゼブラ企業の概要を比較すると、Dees et al. (1998) の定義には含まれていなかった、地域という貢献対象が明示されている。これは、ゼブラ企業が社会起業家のなかで、より地域社会に向き合う存在であり、地域という概念を包括していた Porter & Kramer (2011) の概念により近いといえる。ゼブラ企業は社会課題への取り組みと事業の継続性を重視している点で、商助と共通点が深く、このような企業モデルが商助の担い手となることで、商助が拡大する可能性を包含している。

ゼブラ企業に対する政府の具体的な取り組みとして、中小企業庁 (2024) の地域課題解決事業推進があげられる。この取り組みは、地域課題を解決するためそれぞれの地域での取り組み体制を整えることが目的であり、その中核にゼブラ企業を置いている。その概念図が図表 2 である。ゼブラ企業によって地域に存在する社会課題に注目するため、ここではローカル・ゼブラ企業と名称としている。

このような地域課題の解決への取り組みは、商助との共通点が多い。ここではローカル・ゼブラ企業が地域と連携し、社会課題解決に取り組むエコシステムを形成して、全体としての成長を促すこととされている。これは、社会起業家とエコシステムの繋がりを示す視点といえる。Dees et al. (1998) による



出典：中小企業庁創業・新事業促進課（2024）『地域課題解決事業推進に向けた基本指針』p.6.

図表2 ローカル・ゼブラ企業の成立過程図

社会起業家の定義にも、他者との連携の必要性があげられており“they leverage their limited resources by drawing in partners and collaborating with others”⁶と述べている。同様にPorter & Kramer（2011）においても、社会起業家の成果における要諦として地域社会での他者との連携を挙げている。これは同様にリソースの不足を外部に求め、協働により価値創出の実現過程を補完するものとしてエコシステム概念がふさわしいといえる。

このような社会起業家とエコシステムのつながりの必要性を実証するために、中小企業庁は現在、「地域の社会課題解決企業支援のためのエコシステム構築実証事業（地域実証事業）」と題した実証実験をおこなっている（中小企業庁2024）。この取り組みは、ローカル・ゼブラ企業が地域内外のエコシステムと協力して地域課題の構造分析や事業を行うことで、社会的な変化や成果である社会的インパクトを創出する試みである。この取り組みから、社会起業家とエコシステムの関連性について、新たな知見が得られると期待できる。

2.3 エコシステム概念の整理

商助とは商業活動を通じて社会課題の解決を目指し、持続的な事業として展開される枠組みである。これを担う事業体が拡大する過程で、不足する資金や人材などのリソースを得るためには、エコシステ

ムを活用することで、それらを補完することが有効と考えられる。

エコシステムとは、植物学者であるTansley（1935）が初めて使った生態系“ecosystem”という言葉に端を発している。生物つまり動物や植物、昆虫などとそれを取り巻く無生物である、空気、水、土壌などが相互に影響しあう一つの単位として用いられるようになった。それは直接的な捕食関係以外にもおよび、エコシステムの単位は継続することを共通目的として存続しているとされている。

このような生態系の相互作用は、企業が営む事業行動と類似性が高いことに着目し、Moore（1996）が企業の連携の形態の一つとして、ビジネス・エコシステムを論じた。その定義は、相互作用する組織と個人、つまりビジネス界の有機体の基盤に支えられた経済共同体である。さらに、ビジネス・エコシステムの参加者や対象者を、従来のサプライチェーンの概念では対象に含まれていなかった顧客まで拡大し、顧客にとって価値ある商品やサービスを生み出すこと、つまり価値創出がビジネス・エコシステムの目的のひとつと述べている。

Moore（1996）の提唱から30年近くが経過し、エコシステム概念は多様化と拡大を遂げている。多様なエコシステムが創出される過程で、エコシステムの境界も複雑となっている。椋山・高尾（2011）は、エコシステムは新しい価値創出の実現に対し

て、貢献し協働する集合体であり、従ってその価値創出に参加する企業をエコシステムの境界と定義している。企業協働において、顧客の新しい価値創出に寄与する役割を持つもの、もしくは役割分担を担う者が、サプライチェーンや直接的な取引関係にあらずとも、エコシステムの参加者であると定義している。

2.4 社会起業家とエコシステムの関係

エコシステムは、価値創出をめざす協働関係によってその境界が定まり、主要な参加者によって多様な形で形成される。図表3には、こうしたエコシステムを領域別に分類した類型を示している。

例えば、商品やサービスで新しい価値創出を実現するものを「ビジネス・エコシステム」とすると、「イノベーション・エコシステム」はイノベーションを通じた価値創出であり、また、「ソーシャル・イノベーション・エコシステム」は社会改革を目指すエコシステムである。このように、エコシステムは、それぞれの価値創出の内容によって形態も大きく異なっている。本研究では、こうした多様なエコシステムの特性を踏まえつつ、社会起業家による価値創出に最も適した機能や構造を有するエコシステムの形態について考察することが必要となる。

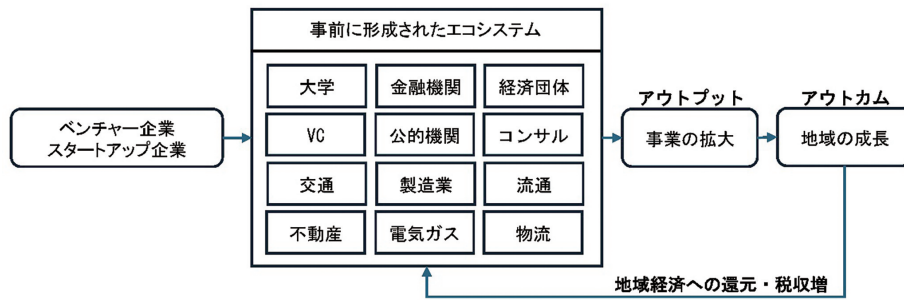
従来、社会課題の解決は行政が担い手であった。社会課題の多様化によって、解決の専門性や人員確保などを補うためNPOやボランティア組織に付託したが、このスキームには予算の限界がある(Waddock & Post 1991, pp.393-394)。そのため、その役割を民力に求めることが社会課題解決型の事業となり、社会起業家の活動領域となった。商助もその一形態といえる。社会起業家が不足するリソースをエコシステムに求めるために、それらを活用し、成長速度を速めるために必要なエコシステムの要件が存在するはずである。このような背景のもと、図表3のエコシステムの類型分類から考察すると、社会起業家の補完機能という視点では、スタートアップ・エコシステムが近い形態といえる。スタートアップ・エコシステムは自治体や産学連携で構成されるものや、企業主導で構成されるものがある。図表4に示すように、スタートアップなどを支援するスタートアップ・エコシステムは、エコシステムの参加者が先に整い、エコシステムを利用するベンチャー企業などがそこに参加し、エコシステムの機能を利用し、成長を目指すものである。

スタートアップ企業にとっては、協働するアクターを見つけることが重要なステップとなるため、この形態は価値があるといえる。このようなエコシ

図表3 エコシステムの領域別類型表

名称	主な目的・領域	主要な参加者	特徴・キーワード	参照
ビジネス・エコシステム	企業間連携による価値創出	企業、サプライヤー、顧客、補完者など	競争と協調の共存、サプライチェーン	Adner & Kapoor (2010)
イノベーション・エコシステム	技術革新・新製品創出	大学、企業、研究機関、行政機関	知識の流通・協創、多様な知の結合、非線形な価値創出	永田ら (2022)
スタートアップ・エコシステム	起業支援・成長促進	起業家、VC、インキュベーター、支援機関、行政機関	起業家精神の醸成、リスクマネーの流通、地域経済の活性化	Dees et al. (1998)
ソーシャル・イノベーション・エコシステム	社会課題の解決	NPO、市民、企業、自治体、研究者	参加型ガバナンス、価値共創	Cato & Nakamura (2022)
教育エコシステム	学習者中心の教育提供	学校、家庭、地域、企業、オンラインツール	ライフロングラーニング、個別化学習、ハイブリッド学習環境	中村 (2024)
都市エコシステム	持続可能でスマートな都市運営	行政、企業、住民、ICT企業	センサーとデータの活用、協働型ガバナンス、持続可能性	国土交通政策研究所 (2023)
デジタル・エコシステム	デジタル領域での価値提供	プラットフォーマー、開発者、ユーザー	API、モジュール型構造、ネットワーク効果	Iansiti & Levien (2007)

出典：筆者作成。



出典：筆者作成。

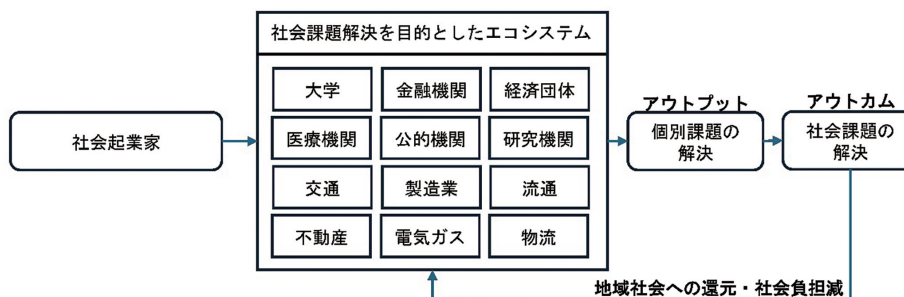
図表4 スタートアップ・エコシステム概要図

システムと、従来の企業が形成するエコシステムとの違いは外部が可視化できるか否かにある。図表4にはエコシステムの形成メンバーの業種を記載しているが、実際はこれらの企業名は公表されている。つまり、外部からそのエコシステムを形成している企業群を確認することができることになる。スタートアップ企業はそれを確認の上で参加を判断する。スタートアップ企業のニーズに合った企業や共通の価値提供を進める企業が補完事業者⁷となり、ビジネスを進めていく形態がつけられる。このようなエコシステムはスタートアップ企業にとっては有為な存在である。

しかし、このエコシステムの最終的な目的を確認すると齟齬がある。図表4の右側にあるアウトプットとアウトカムがエコシステムの最終的な目的であるが、そこでは、参加企業の事業を拡大し、新しい産業を成立させることで、地域の成長発展を実現することとなっている。本研究では、社会起業家の共通価値の創出を助成するエコシステムの理論的な形態を考察しているため、その要件を定義すると以下

となる。第一は、可視化されていることである。当該エコシステムの全体像が明らかにされ、その機能や構造が視認可能であることにより、社会起業家は自らの判断で参加の可否を選択できるようになる、ということである。二つ目はエコシステム全体が、一つの社会課題の解決として形成されており、目指す主たる解決点となっていることである。協働の形態としてエコシステムへの既存の参加企業が補完事業者となることで、社会起業家がエコシステムを形成する企業と相互依存関係を形成することが望ましい。以上の視点を踏まえて図表4を修正したものが、図表5である。

アウトプットは個別の課題の解決となり、その解決の集積のアウトカムとして、社会課題の解決に向かう。参加の基準としては、目的や共通の価値創出について認識が図れることが必要であり、その確認と同意で参加可能となる。このように社会起業家に不足しているリソースを補完するためのエコシステムが、特定の社会課題の解決に寄与し、それを担う商助のような解決企業が創出されるプロセスを明示



出典：筆者作成。

図表5 社会課題の解決を目的とするエコシステムの概要

することが本研究の新規性といえる。

3. 社会課題解決を目的とするエコシステムの事例分析

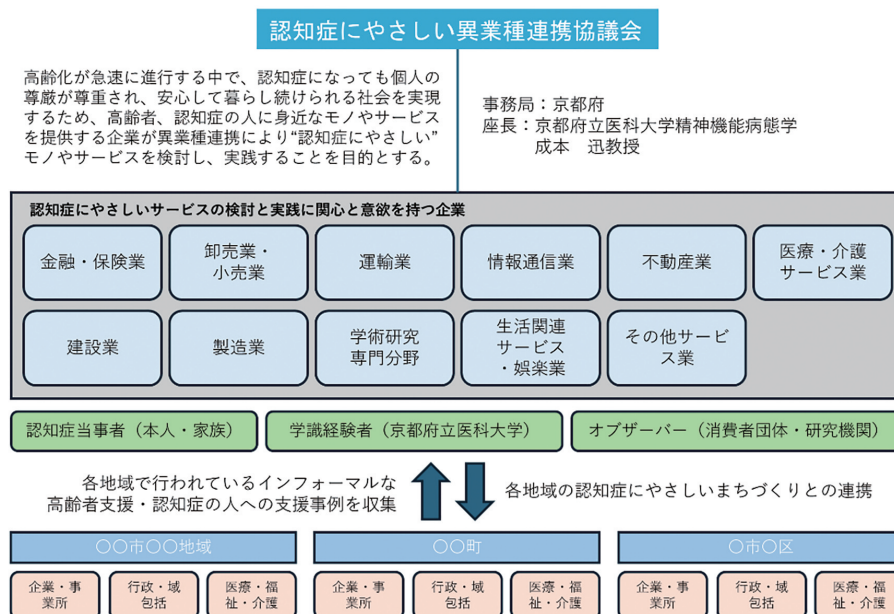
3.1 京都府認知症にやさしい異業種連携協議会の取り組み

前節に示した図表5のエコシステムの事例としては、京都府が実施している「京都府認知症にやさしい異業種連携協議会」（以下、連携協議会）の取り組みがある。この協議会は、京都府健康福祉部高齢者支援課が起案した「異業種連携による“認知症にやさしい”サービスのあり方の検討と実践について」が発端になっている。認知症というテーマに絞ったエコシステムを形成し、自治体が参加企業に間接的な支援を行っている。このように自治体が中心となり、英国のモデルを参照しつつ、同一の認知症を課題とする京都府の取り組みは、今後、二国間比較を行う上でも可能性の高い、稀有な事例といえる。その体制を、図表6に示す。地域の企業や医療関連などが連携して、それらを大学や研究所が支援する形をとっている。

連携協議会には、京都府の呼びかけで145社（2025年7月24日現在）が賛同し連携しているが、毎年、参加企業は15社程度増えている。全国的なサービスをもつ大手企業から地元の高齢者支援事業者、NPOまで事業者は幅広く参加している。企業がサプライチェーンから確立するビジネス・エコシステムとは異なり、前もってエコシステムを形成している。本協議会では、地元の中小企業が社会起業家として参加し、補完事業者を大手企業が担っている。このように形成されたエコシステムが寄与することで、高齢者市場における商助となる活動環境を創出するダイナミズムを考察する。

3.2 考察の方法と内容

連携協議会は、社会課題である認知症の増加に向けて、新しい商業的な支援を創出するためのエコシステムである。エコシステムの境界や定義については研究者間で見解が分かれているため、この取り組みがビジネス・エコシステムとしての要素を満たしているかを体系的に考察する必要がある。本研究は連携協議会を対象にした単一事例研究である。データは、協議会公式ウェブサイト、京都府が公開する



出典：京都府（2018）「認知症にやさしい異業種連携協議会組織図」
 <<https://www.pref.kyoto.jp/kourei-engo/181210.html>>（閲覧日：2025年7月12日）をもとに筆者作成。

図表6：京都府認知症にやさしい異業種連携協議会組織図

報告書、協議会事務局が公表する「実践の取組」資料（2018年～2024年）を用いた。分析は、先行研究で構築した社会課題解決型エコシステムの理論的枠組み（図表5）を分析の視点として、協議会の構造、参加者の役割、価値創出プロセスを体系的に整理した。

エコシステムの分析手法については、永田（2022）がイノベーション・エコシステムにおけるキーストーン種の役割に着目した類型分析を提示している。キーストーン種に注目することでエコシステム内のアクティビティ⁸との関連性を考察できるとし、図表7に示す類型分類を行っている。

永田（2022）は、キーストーンとなる事業体とアクティビティをマトリクスにすることで、それぞれ

のエコシステムの構造と機能を明示している。ここでの指摘はエコシステムの評価においては、その中核となるキーストーンの役割分析が有効であることを示している。このアプローチは、Iansiti & Levien（2007）が開発したキーストーン戦略の評価手法と合致しており、エコシステムの構造と機能を体系的に分析する理論的基盤を提供する。そこで、ここでは、キーストーン戦略の評価フレームワークを用いて、連携協議会を単一事例として質的分析をおこない、自治体がキーストーン機能を担うことで、商助創出を促進する、という仮説を理論的に検討する。

また、この協議会が発行している設立から現在までの活動報告書、議事録、案内などの資料を文献調査によって実施した。図表8が発足から直近までの

図表7 イノベーション・エコシステムの類型分類例

評価手法	実施主体	アクティビティ	
		シーズ展開	ニーズ展開
キーストーン戦略	大学・研究機関	サイエンス駆動型エコシステム	オープンユニバーシティ型エコシステム
	企業	産業シーズ駆動型エコシステム	事業創造プラットフォーム型エコシステム

出典：永田晃也（2022）『オープンイノベーションの成立条件に関する一考察』中央経済社、p.122を参照に筆者作成。

図表8 京都府認知症にやさしい異業種連携協議会の活動経緯

開催年度	活動内容
平成30年度	第1回キックオフミーティング（平成30年12月10日開催） 第2回キックオフミーティング（平成31年3月27日開催）
令和元年度	第1回認知症にやさしい異業種連携協議会（令和元年6月5日開催） 認知症にやさしい異業種連携シンポジウム（令和元年7月6日開催） 第2回認知症にやさしい異業種連携協議会（令和元年8月7日開催） 第3回認知症にやさしい異業種連携協議会（令和元年10月2日開催） 第4回認知症にやさしい異業種連携協議会（令和元年12月11日開催） 第5回認知症にやさしい異業種連携協議会（令和2年2月12日開催）
令和2年度	第1回協議会（令和2年11月27日開催） 第2回協議会（令和3年3月3日開催） ＜活動報告・シンポジウムなど＞ 認知症にやさしい異業種連携共同宣言発表会（令和2年9月28日開催） 異業種連携による認知症にやさしいサービスアイデア発表会（令和3年1月27日開催） 認知症にやさしい異業種連携協議会特別編「認知症にやさしいモノやサービスについてみんなで考えてみる会」（令和2年7月8日開催） 認知症にやさしい異業種連携協議会第2回特別編ビジネスセミナー「高齢者や認知症の人の生活をビジネスで豊かで便利に」（令和2年11月19日開催）

令和3年度	<p><協議会></p> <p>【アドバンス編】</p> <p>第1回認知症にやさしいビジネスアイデアワークショップ（令和3年6月30日開催）</p> <p>第2回認知症にやさしいビジネスアイデアワークショップ（令和3年9月15日開催）</p> <p>第3回認知症にやさしいビジネスアイデアワークショップ（令和3年12月1日開催）</p> <p>第1回「当事者参加型開発モデル」の構築に向けた買い物・小売分野に関するワークショップ（令和3年12月9日開催）</p> <p>第2回「当事者参加型開発モデル」の構築に向けた買い物・小売分野に関するワークショップ（令和4年1月25日開催）</p> <p>第3回「当事者参加型開発モデル」の構築に向けた買い物・小売分野に関するワークショップ（令和4年3月3日開催）</p> <p>【基礎編】</p> <p>研修「認知症になってもやさしいスーパー・プロジェクトから学ぶ」（令和3年7月21日開催）</p> <p>「『認知症高齢者などの見守り・SOSネットワーク』における連携推進に向けて」（令和3年10月28日開催）</p> <p><活動報告・シンポジウム></p> <p>記憶とつなぐある写真家の物語（令和4年3月15日～20日開催）</p> <p>認知症にやさしいビジネスアイデアワークショップ報告会（令和4年3月24日開催）</p> <p><特別編></p> <p>認知症にやさしい異業種連携協議会第3回特別編セミナー「認知症の本人・家族と地域との共生に向けて～ICT利用の可能性～」（令和3年5月13日開催）</p> <p>認知症にやさしい異業種連携協議会第4回特別編シンポジウム「他人事だった私の親が認知症になりました～市民・医療介護・企業、それぞれの目線で本音が飛び交う場所」（令和3年9月12日開催）</p>
令和4年度	<p><協議会></p> <p>【基礎編】</p> <p>「認知症バリアフリー宣言」勉強会（令和4年4月21日開催）</p> <p>研修「地域の高齢化に対応するコンビニの活動から学ぶ」（令和4年7月21日開催）</p> <p>「早期発見・早期診断・早期対応」における連携推進に向けて（令和4年10月27日開催）</p> <p>研修「MCIって何だろう」（令和5年1月19日開催）</p> <p>【アドバンス編】</p> <p>キャッシュレスサービスKAERU説明会・意見交換会（令和4年6月27日開催）</p> <p>IT活用による認知症検知のサービス開発に関する勉強会（令和4年11月9日開催）</p> <p><特別編></p> <p>認知症にやさしい異業種連携協議会第5回特別編「認知症世界の歩き方カレッジin京都」（令和4年7月2日開催）</p> <p><活動報告・シンポジウム></p> <p>令和4年度認知症にやさしい異業種連携協議会取組報告会（令和5年3月10日開催）</p>
令和5年度	<p><協議会></p> <p>【基礎編】</p> <p>「認知症の人にやさしい対応のためのガイド」勉強会（令和5年8月30日開催）</p> <p>「認知症高齢者などの見守り・SOSネットワーク」における連携推進に向けて（令和5年11月1日開催）</p> <p>【アドバンス編】</p> <p>「認知症の人にやさしい対応のためのガイド」勉強会（基礎編第1回）（令和5年8月30日）</p> <p>企業と介護サービスなど事業所との連携について考える（令和5年9月20日開催）</p>
令和6年度	<p>企業と介護サービスなど事業所との連携について考える勉強会（令和6年9月20日）</p>

出典：認知症にやさしい異業種連携協議会事務局（2024）<<https://www.pref.kyoto.jp/kourei-engo/181210.html>>（閲覧日：2025年6月20日）をもとに筆者作成。

活動状況となる。

これらの資料をもとにキーストーン戦略を用いて、ビジネス・エコシステムとしての要素を満たしているかを考察する。キーストーン戦略が挙げるエコシステムのコア要素は以下である。

1. 価値の創出

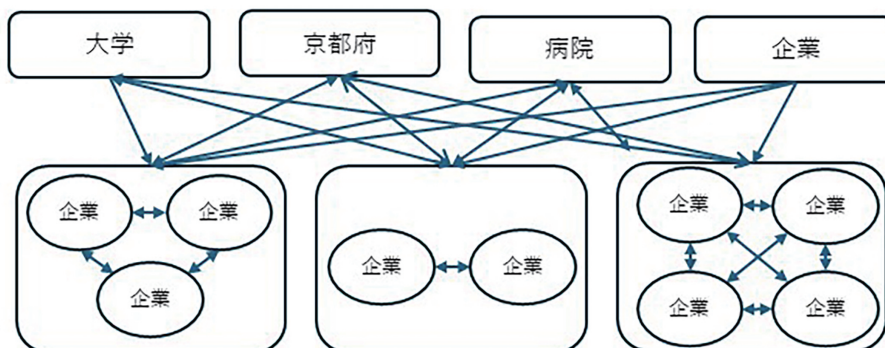
- (ア) 価値の高い共有可能な資産を作り出す
- (イ) ダイレク的な顧客接点を活用する
- (ウ) 物理的及び情報のハブを創出して運営する
- (エ) 統一的な情報の標準をサポートする
- (オ) イノベーションのための優れたツールと基礎単位を作って共有する
- (カ) パフォーマンス基準を定めて管理する
- (キ) オペレーティング・レバレッジのための金融資産を形成あるいは獲得する
- (ク) コミュニケーションを中央管理・調整することで不確実性を減少させる
- (ケ) 強力なプラットフォームの形成を提供することで複雑性を減少させる

2. 価値の共有

連携協議会が、エコシステムとして立脚するかをキーストーン戦略のコア要素を援用して考察するためには、そこで重視される3つのアクターの役割の整理が必要である。ここで示すアクターとはそれぞれ

れ参加のポジションであり、その役割である。一つ目はキーストーンであり、もう一つがニッチ、そして領主である。キーストーン戦略とは、エコシステム全体の健全性を高めることを通じて、キーストーン企業が外部資源の管理や外部ネットワークの構造の形成などを行い、キーストーンそのものやエコシステムの参加企業全体に持続的なパフォーマンスをもたらす戦略である。この中でキーストーンの役割としては、ネットワーク全体の管理や結びつきの形成であり、エコシステム内で大きな規模を占有するものではなく、エコシステムネットワークのハブとなり、それを形成していく役割が大きなアクターと定義されている。ここでは京都府が参加している145社の企業のハブとなり、またそれぞれが個々のハブを形成してコミュニティを細分化する役割を担っている。これによって、エコシステム内において中心的事業者と補完事業者の協働が生まれ、エコシステムを利用したネットワークが形成される。これらの構造を図表9に示した。

また、キーストーン戦略のコア要素は、価値の創出と価値の共有の2つである。価値の創出は9つが列記されているが、これはあくまで企業が構築するエコシステムに対して検討されるコア要素であり、すべてがこの連携協議会のような事例に適合するものではない。しかし、その点も踏まえてそれぞれのコア要素について図表10に示し、コア要素と連携協



出典：筆者作成。

図表9 参加企業のネットワーク構造図

図表10 エコシステムのコア要素と活動対比

エコシステムのコア要素		京都府認知症にやさしい異業種連携協議会のアクション
価値の創出	(ア) 価値の高い共有可能な資産を作り出す	必要な行動や概念をロードマップ化
	(イ) ダイレクトな顧客接点を活用する	顧客接点を活用した事業連携
	(ウ) 物理的及び情報のハブを創出して運営する	京都府協議会への情報集約
	(エ) 統一的な情報の標準をサポートする	標準化情報の作成とツール化
	(オ) イノベーションのための優れたツールと基礎単位を作って共有する	ツール内における共通単位の導入
	(カ) パフォーマンス基準を定めて管理する	参加企業が自己設定
	(キ) オペレーティング・レバレッジのための金融資産を形成あるいは獲得する	自治体運営のため該当なし
	(ク) コミュニケーションを中央管理・調整することで不確実性を減少させる	シンポジウムや活動報告会を多頻度で実施し促進を助成
	(ケ) 強力なプラットフォームの形成を提供することで複雑性を減少させる	個別の提示はあるが共通化はできていない
価値の共有	エコシステム内での価値の共有	共同宣言への批准を入会の条件とする

出典：筆者作成。

議会の活動例を相対して考察を進める。

自治体が管掌している関係上、エコシステム自体に資本的な付加価値は発生しにくく、そのため対象とならないコア要素も一部存在している。しかし、コア要素の大部分は含まれており、キーストーン戦略の定義に基づいても、エコシステムの活動が継続的に機能し、展開されていることが確認された。

3.3 社会課題解決型エコシステムで実現する商助

図表8からこの連携協議会が多頻度にわたり、情報の普及とエコシステムの概要を訴求していたことが理解できる。講習会、シンポジウム、ワークショップ、報告会などを通じた情報共有によって、

多くの共通価値が醸成されており、これはキーストーン戦略におけるコア要素にも該当するといえる。その具体的なアウトプットとして、事例に基づく勉強会が開催され、共通価値のエコシステム内の普及が進められている。

このような活動の結果として、多くの商助が社会起業家たちによって発案され、実施されている。図表11にその例を示す。これらは、協議会が随時更新している「実践の取組」に記載された各参加企業の取り組み内容から抜粋した。

例1ではコンビニエンスストアが単独で要介護者向けのレジを設置しているが、これは、連携協議会の研修によって育成された「認知症サポーター」が店舗に常駐し、その対応にあたる。エコシステム内

図表11 京都府認知症にやさしい異業種連携協議会の商助の例

例	施策	事業者	内容
1	スローショッピング	コンビニエンスストア	要介護者向けのレジを別に設置。レジでの動揺などを未然に回避。協議会の研修を受けた認知症サポーターが常駐
2	製剤薬の多職種連携	製薬会社と多異業種	製薬情報を医療機関ではない従来対象とならない他業種も交えて提供し、知識を拡張
3	認知症判定	金融機関と社団法人	金融機関の店頭において社団法人の資格者が認知症の判定を実施。金融機関にも結果が連携し、詐欺などの防止をおこなう
4	認知症の早期発見	金融機関とベンチャー企業	認知症保険の対象者に向けて、認知症の早期発見をおこない、保険金の支払いを円滑に進行

出典：認知症にやさしい異業種連携協議会事務局 (2024) <<https://www.pref.kyoto.jp/kourei-engu/181210.html>> (閲覧日：2025年6月20日) をもとに筆者作成。

で育成された情報と共通価値が、店舗の人員に適用されている例である。従来の事業に新しいノウハウを導入し、社会課題に向けた社会起業を実現している。この取り組みは、高齢者の購買を広く補助することができる。そして支援が付帯する店舗利用は生活レベルの向上であり、店舗側としても高齢者顧客のニーズを取り組むことで売り上げの拡大となる。

自助と共助の双方にかかるものと位置付けられる商助は、本協議会のエコシステムにおいて多数の事例をつくりながら拡大している。その要因としては、あらゆるステークホルダーの協働を支えるための価値の共有が当初より図られており、その定着が協働を支えている。

図表12は社会課題解決型エコシステムの構造に、協議会の具体例を記載した図である。主体となるコンビニエンスストアなどが協議会というエコシステムの中で協働し、社会価値を創出するプロセスを表している。各主体が要介護者対応レジや介護事業者向けの製薬会社の説明会などに取り組む過程において、エコシステムにおいて様々な知見を吸収することで、新たな価値といえるアウトプットを創出する。そして、その延長線上にアウトカムである社会課題の解決が存在することを示している。個々の主体が単独で達成し得ないアウトカムを、協働を通じて実現する構図となっている。これは協議会が単なる事業間連携にとどまらず、商業的活動と社会課題解決をおこなうフレームワークであり、商助拡大の場となっていることを示している。

4. おわりに

4.1 研究の成果

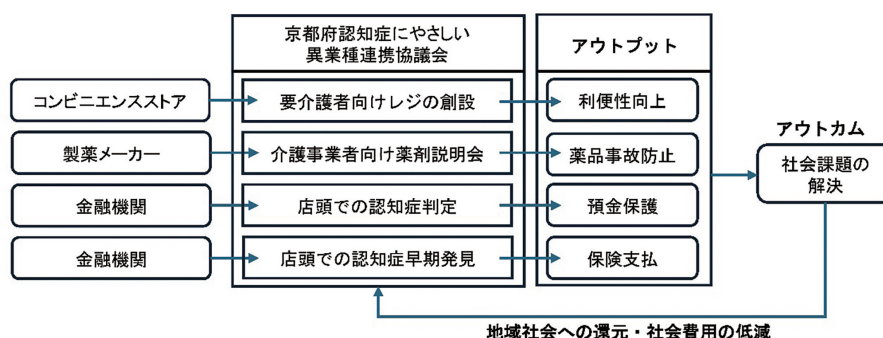
本研究は、超高齢化社会における社会課題解決の新たな枠組みとして「商助」の拡大メカニズムを考察した。その結果、以下の知見を得た。

第一に、商助の担い手に関する知見である。商助拡大にふさわしい担い手として社会起業家やローカル・ゼブラ企業の有効性を理論的に明らかにした。社会起業家は限られたリソースを補完するため他者との協働を必要とすることから、それを支援するエコシステムの重要性が示された。

第二に、社会課題解決型エコシステムの特性に関する知見である。多様に存在するエコシステムの中でも、社会課題解決を目的とするエコシステムが社会起業家の支援に最もふさわしい形態であることを理論的に導出した。この形態は、(1) 外部からの可視性、(2) 共通価値の共有、(3) 社会課題解決をアウトカムとする相互依存関係、という特徴を有している。

第三に、事例分析による社会課題解決を目的とするエコシステムの有効性の確認である。協議会の6年間にわたる活動の分析により、自治体がキーストーンの役割を担いながらエコシステムを構築し、社会起業家の参加を促進することで商助が創出される環境が実際に機能していることを確認した。

本研究の理論的貢献は、エコシステム理論を社会課題解決分野に応用し、「社会課題解決を目的とするエコシステム」という新たな類型を提示したことにある。また、実践的貢献として、自治体による民



出典：筆者作成。

図表12 京都府認知症にやさしい異業種連携協議会のエコシステム

間活力活用の具体的な政策手法を示したことが挙げられる。

これらの知見は、商助を従来の介護・支援の延長線上ではなく、新たな産業カテゴリーとして位置づけることの重要性を示している。社会起業家とそれを支える社会課題解決型エコシステムの連携は、日本の持続可能な社会実現に向けた新たな可能性を提示するものである。

4.2 今後の課題

社会課題解決型エコシステムは、超高齢化社会に向けて新しい価値提案を生み出す可能性をもっている。野中ら（2012）は、社会課題の解決を幅広い協働で実現することは実践知と幅広い協働であり、それはやがて広大な産業インフラとなると論じている。

本研究の継続的な研究としては、京都府認知症にやさしい異業種連携協議会以外に主たる解決点を社会課題解決においたエコシステムの存在を見つけ、それらの類型分類をおこなうことが第一となる。次に、このような可能性を包含する社会課題解決型エコシステムについて、今後はアウトカムをもたらされる便益の定量化が必要である。便益の定量化により、これらが社会課題解決の触媒となる可能性を考察できる。事業としての社会課題解決の有効性を明らかにすることで、日本の持続型社会に寄与できると考えられる。

注

- 1 Global note「世界の高齢化率（高齢者人口比率）国別ランキング・推移」<<https://www.globalnote.jp/post-3770.html>>（閲覧日：2025年6月8日）。
- 2 厚生労働省（2024）『人口動態統計月報年計（概数）の概況』。
- 3 国立社会保障・人口問題研究所（2023）『日本の将来推計人口（令和5年推計）結果の概要』p.23によると出生数が70万人未満になる時期は2043年となっている。
- 4 前田展弘（2014）『超高齢社会における「商助」の追究』『生活協同組合研究』462巻，pp.12-21。
- 5 米国の4人の女性起業家が2017年に提唱した概念。Zebras Uniteは、現在、世界中で70以上の支部、7000人以上メンバーとなっている。
- 6 和訳は「彼らはパートナーを引き入れたり、他者と協力したりすることで、限られた資源を活用している」

となる。アントレプレナーシップの定義のひとつに協働をあげている。

- 7 Adner, R & Kapoor, R (2010) はエコシステムで中心的な役割を担う中心的企業とその補完をする補完事業者を定義した。
- 8 アクティビティは活動や行動の意味を持つ。ここではエコシステムの活動の方向性を示している。

参考文献

1. Adner, R & Kapoor, R. (2010). Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic Management Journal*, Vol.31 No.3, pp.306-333.
2. Bloom, Paul N. & Dees, Gregory J. (2008). Cultivate your Ecosystem. *Stanford Social Innovation Review Winter 2008*, pp.47-53.
3. Cato S. & Nakamura H. (2022). Understanding the Function of a Social Business Ecosystem. *Sustainability*, 14 (15), 9325.
4. Dees, Gregory J. (1998). The meaning of social entrepreneurship. *Case studies in social entrepreneurship and sustainability*, Vol. 2, pp. 22-30.
5. Iansiti, Marco & Levien, Roy. (2007). *The Keystone Advantage*, Harvard Business School Press.
6. Moore, James F. (1996). *The death of competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems*, Harper Business.
7. Porter, Michael E. & Kramer, Mark R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, Jan-Feb 2011, pp.1-17.
8. Short, Jimmy C. Moss, Todd W. & Lumpkin, G T. (2009). RESEARCH IN SOCIAL ENTREPRENEURSHIP: PAST CONTRIBUTIONS AND FUTURE OPPORTUNITIES. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3: pp.161-194.
9. Tansley, A.G. (1935). The use and abuse of vegetational concepts and terms. *Ecology*, Vol.16, No.3, pp.284-307.
10. Waddock, Sandra A. & Post, James E. (1991). Social Entrepreneurs and Catalytic Change. *Public Administration Review*, Sep. - Oct. 1991, Vol.51, No.5, pp. 393-401.
11. 近江八幡市福祉保健部長寿福祉課（2019）『商助でつながるお互いさまのまちづくり』。
12. 京都府健康福祉部高齢者支援課（2018）『異業種連携によるサービスの創出』。
13. 鶴指真志・澤村治基・鈴木雄大・酒井聡佑. (2023) 「スマートシティの定義に関する国内外の文献収集調査」『国土交通政策研究所紀要第81号』国土交通政策研究所。

14. 梶山泰生,高尾義明 (2011) 「エコシステムの境界とそのダイナミズム」『組織科学』Vol.45 No.1組織学会, pp.4-16.
15. 中小企業庁 (2024) 『地域課題解決事業推進に向けた基本指針 (補足)』.
16. 東京大学高齢社会総合研究機構 (2013) 『東大がつくった確かな未来視点を持つための高齢社会の教科書』ベネッセコーポレーション.
17. 東京大学高齢社会総合研究機構 (2017) 『東大がつくった高齢社会の教科書 長寿時代の人生設計と社会創造』東京大学出版会.
18. Tokyo Zebra U・堀江大祐他 (2023) 『ゼブラ企業カルチャー入門・ゼブラ企業がわかるガイドブック』メディアサーフコミュニケーションズ.
19. 中村恵佑. (2024) 「2023 年の教育改革案・調査報告等」『教育学研究』91 (1), pp.51-66.
20. 永田晃也. (2022) 『イノベーション・エコシステムの誕生：日本における発見と政策課題』中央経済社.
21. 野中郁次郎・徳岡晃一郎 (Eds.). (2012) 『ビジネスモデル・イノベーション：知を価値に転換する賢慮の戦略論』東洋経済新報社.
22. 前田展弘 (2014) 「超高齢社会における「高助」の追究」『生活協同組合研究』462巻, pp.12-21.
23. 前田展弘 (2015) 「高齢者市場の現状と展望～豊かな長寿に貢献するイノベーションの視点」『産学連携』Vol.11 No2, pp.1-7.
24. 国立社会保障・人口問題研究所 (2024) 『日本の将来推計人口 (令和5年推計)』.
25. 中小企業庁 (2024) 『令和6年度地域の社会課題解決企業支援のためのエコシステム構築実証事業 (地域実証事業)』の採択事業の事業内容について』.

公共調達遅延要因に係る一考察 ——開発途上国のインフラ事業を事例として——

What determines the Delay of Procurement Stage of Infrastructure Projects in Developing Countries?

桂井 太郎

要約

持続可能な開発を実現するためには、世界各地のインフラを迅速に整備する必要があり、そのために必要な資金の拡充が国際的な課題となっている。一方で、インフラ整備の現場では、大幅なコスト超過や工期遅延が頻繁に発生しているという現実がある。そのため、単に資金量を拡充するだけでは十分ではなく、むしろ、インフラ整備の効率性を向上させる方策を見出すことが急務である。本研究では、日本のODAである円借款で支援した開発途上国のインフラ事業を対象として、途上国政府が実施する工事事業者の調達に焦点を当て、“大幅な遅延”（調達所要期間742日以上）が起きる確率が高まる要因の検証を行った。調達段階に注目したのは、事業の初期段階で大きな遅延が起きると、連鎖反応を起こして、事業全体にまで深刻な影響が及ぶと言われているためである。分析の結果、他の条件を一定にした場合には、大幅な遅延の発生確率へ統計的に有意な影響を及ぼす要因は、競争の不足（応札者数が2者以下であること）と契約金額の増大であった。応札者数が2者以下の場合には4%ポイント、契約金額が100億円から300億円に増えた場合で2%ポイント、それぞれ大幅な遅延が発生する確率が上昇することが明らかとなった。これらの結果は、大規模事業において、調達する工事の性質上、3者以上の応札者の確保が難しい場合には、随意契約や交渉による契約など競争入札以外の方式の採用を検討することも、事業の時間効率性を向上させるうえでの有力な選択肢と考えられることを示唆している。

キーワード

インフラ、公共調達、円借款、時間効率性、事業遅延

1. はじめに

持続可能な開発を実現するためには、世界各地でインフラを迅速に整備することが必要とされている¹。これに加えて、深刻化する都市問題や気候変動にも対応しなければならぬため、必要とされるインフラの大型化・複雑化が進んでいる。こうした状況を受け、国際社会はこれらの整備のために必要な膨大な資金ギャップの解消を目指して取り組み

を強化しており、2025年6月にはスペインで開催された「第4回開発資金国際会議」(4th International Conference on Financing for Development)において、開発途上国への公的資金・民間資金の流れを拡大する様々なイニシアチブを立ち上げた²。

その一方で、大型インフラ事業研究の第一人者であるベント・フリウビヤ (Bent Flyvberg) は、1万6000件を超える世界中の大型インフラ事業を分析し、「予算内・工期内に完了するプロジェクトは、

全体の8.5%に過ぎなく、「予算・工期・便益の3点ともクリアするプロジェクトはわずか0.5%」であり、代表的なインフラ事業である鉄道・空港・トンネル事業の“平均”的なコスト超過率は4割弱に過ぎなかったことを明らかにした（フリウビヤ & ガードナー, 2024）。これらの知見を踏まえ、彼はこの現象を「メガプロジェクトの鉄則」と名付けた。さらにフリウビヤらは、事業の遅延やコストの超過が平均値から外れた極端な値が多い“ファットテール”分布を示していることも明らかにした。後述のとおり、円借款によってファイナンスされる開発途上国のインフラ事業の調達期間についても、同様のファットテール分布の傾向がある（図 1 参照）。インフラ事業の実施の効率性は平均的に低く、時には事業に深刻な影響がでる大幅な遅延やコスト超過が起きている現状を踏まえれば、資金ギャップに応じて資金量を単純に拡充させるだけではなく、無駄や非効率を低減する取り組みが必要である。

このような背景を踏まえ、近年では、インフラ事業の実施効率にかかる実証研究が進展している。インフラ事業の実施には、設計などを行う計画段階、工事などを行う業者を選定する調達段階、実際の工事を行う実施段階があるが（Wang et al., 2020）、これまでの実証研究の多くは、実施段階の分析に焦点を当ててきた³。一方、事業の初期の調達段階は、事業全体の円滑な実施にとって特に重要であるにもかかわらず⁴、その重要性に比して十分な実証研究が行われていない。調達段階を対象とした研究であっても、価格面の効率性を分析対象としたものが多く⁵、遅延を起こす要因などの時間効率性に着目した実証研究はさらに限定的である。

このような先行研究のギャップを補完すべく、Katsurai et al. (2022) は、円借款インフラ事業の調達にかかるデータセットを整備し、調達の所要期間の要因分析を行った。その結果、コンサルタントの調達については、実施機関の経験値と所要期間に相関があり、コントラクターの調達については、契約金額と所要期間に相関があることを定量的に明らかにした。本研究においては、Katsurai et al. (2022) で構築されたモデルを拡張・応用し、“大幅な遅延”

（全体分布の90パーセンタイルである742日を超える期間を要する場合）という深刻なイベントが発生する要因を分析する。

本論の構成は次のとおりである。第2章では、先行研究を概観し、第3章では、仮説を設定する。続く第4章ではその仮説を検証するためのモデルやデータ等の方法論について述べ、第5章では結果を示して、第6章で考察を行う。

2. 先行研究とその課題

政府は、道路や発電所などの公共インフラを整備するにあたって、設計や見積もりを行うコンサルタントや、実際の工事を請け負う業者（コントラクター）を調達する。調達手続きは、国ごとの制度によって詳細は異なるものの、一般に複数の組織が関与し多段階に及ぶため、多くの時間を要する（詳細は付録を参照）。しかし、実際に調達段階にどの程度の期間を要しているのか、遅延が生じている場合には、その要因が何であるのかについての実証研究は限られている。その数少ない研究としては、EU加盟国を対象とした Strand et al. (2011)、開発途上11か国を対象とした Kumar et al. (2015)、チェコ共和国と英国を対象にした Plaček et al. (2020)、中国・成都市を対象にした Wang et al. (2020) によるものが挙げられる。

ヨーロッパ諸国を対象とした Strand et al. (2011) は、欧州委員会（EU）が公共調達の制度の見直しに向けて委託した研究結果であり、EUの入札情報データベースである Tenders Electronic Daily（TED）のデータを用いて、27のEU加盟国と欧州経済領域（EEA）の3カ国における2006年から2010年の公共調達の実態把握と要因分析を行っている。具体的には、調達に要する期間と、各種調達方式（一般競争入札、限定競争入札、交渉契約方式、競争対話方式等⁶）、調達技法（フレームワーク方式、共同調達方式、ダイナミック購買方式等⁷）、評価基準（最低評価価格方式、総合評価方式等）、調達対象、分野、発注機関の属性等との相関を線形回帰分析を用いて定量的に分析している。

Kumar et al. (2015) は、世界銀行（以下、「世銀」）の独立評価局が実施した評価（World Bank, 2014）に基づいた研究である。対象11ヵ国（アゼルバイジャン、バングラデシュ、エチオピア、インドネシア、メキシコ、モロッコ、ペルー、フィリピン、セネガル、タンザニア、トルコ）において世銀が融資した事業の調達データをもとに、調達に要した期間と、その説明要因の相関関係の回帰分析を行っている。説明変数としては、契約の性質（調達方法、調達対象、セクター、契約額）及び、国の性質（ガバナンス、GDP、貧困率）が用いられた。

Plaček et al. (2020) は、2010年から2015年の間にチェコ共和国および英国で締結された公共工事の調達遅延要因を、Strand et al. (2011) も用いたTEDのデータ及びチェコ調達庁のデータを用いて分析している。発注機関の属性（中央政府／地方政府等）、推定契約額、調達方式（一般競争入札／交渉方式等）、評価基準（価格／総合評価等）を説明変数とした回帰分析が行われた。

複数国を対象とした上の三つの研究とは異なり、Wang et al. (2020) は、中国の成都市を対象として、価格効率性、時間効率性、および知的効率性を分析した。時間効率性に関しては、中央機関による調達の採用、契約額、グリーン公共調達（Green Public Procurement: GPP）の採用及び、評価基準を説明変数とした回帰分析が行われた。Wang et al. (2020)

以上の先行研究において採用された説明変数と、明らかにされたそれぞれの変数と調達に要する期間との関係を表1に示す。先行研究では、調達に要する期間に影響を与える要因として、契約の性質、調達方法、発注機関の属性、国の経済特性などが指摘されているが、契約の性質の一つである契約金額については、ほとんどの研究で金額が大きいほど調達期間が長くなるという正の相関が確認されている⁸。契約の種類に関しては、工事契約が他の契約形態に比べ相対的に長期化する傾向が示されている。調達方法については、競争入札と比べて交渉契約方式の方がより時間を要すること、評価方式については、最低価格落札方式の方が総合評価方式よりもおおむね迅速であることが示されている。発注機関の属性

については、中央政府が地方自治体より迅速であると結論する研究もあれば、逆の傾向を示している研究もあり、一致した関係は確認されていない。

以上より、先行研究は、調達期間に影響を与える要因は多岐にわたり、制度的背景や国の文脈によって効果の方向性が異なることを示している。

先行研究の課題としては次の3点が挙げられる。

(1) 研究対象の地理的範囲が先進諸国あるいは限られた数の開発途上国に限定されている。開発途上国全般に適用可能な一般化された知見および示唆を導出するためには、より広範な国を対象とした分析が必要である。

(2) 考慮された要因（説明変数）が限定的である。先行研究では、調達所要期間を説明し得る要因として、規模や分野などの対象契約の属性や、事業が実施される国のガバナンスなどの属性のみが着目されており、調達の主体である実施機関の能力や、調達に参加する主体である応札者の性質（関心度合い）などは着目されず、調達に携わるアクターが十分に考慮されていない。

(3) 先行研究は、調達所要期間は正規分布であることを前提として所要期間の平均値の増減の要因を分析しているが、大幅な遅延に絞った要因は分析対象としていない。

そこでKatsurai et al. (2022) は、主に(1)及び(2)の課題の克服を試みた。具体的には、全世界に跨る52か国の開発途上国における事業を対象とすることによって開発途上国全般に適用可能な知見の導出が試みられた。さらに、遅延を説明する要因として、実施機関の経験等の属性を考慮したモデルを構築し、その影響を検証した。本研究においては、Katsurai et al. (2022) で構築されたモデルを補強・拡張しつつ、(3)の課題の克服に取り組む。具体的には、「調達的大幅な遅延が発生する確率を有意に高める要因はなにか。それはどれだけ確率を高めるか」をリサーチ・クエスチョンとして設定した。

3. 仮説の設定

本研究の仮説は次のとおりである。下記の仮説

表1：先行研究において採用された説明変数とそれぞれの調達に要する期間との関係

説明変数の種類	説明変数	採用した先行研究	調達に要する期間との有意な関係
契約の性質	規模	Strand et al. (2011)	正の相関あり。
		Kumar et al. (2015)	正の相関あり。
		Plaček et al. (2020)	正の相関あり。
		Wang et al. (2020)	相関なし。
	セクター	Kumar et al. (2015)	有意な差なし。
調達物の種類	契約の種類	Strand et al. (2011)	工事、商品、製造物、機械、サービス、その他のうち、工事と比べて、商品は短い一方、製造物、機械、サービス、その他は長い。
		Strand et al. (2011)	工事、役務、物品のうち、役務と比べて工事は長い。
調達方法	調達方式	Kumar et al. (2015)	工事、役務、物品の間に有意な差なし。
		Strand et al. (2011)	競争入札よりも交渉契約方式は長い。
	評価方式	Strand et al. (2011)	総合評価方式よりも価格評価方式は長い。
		Plaček et al. (2020)	チェコにおいては、総合評価方式は価格評価方式よりも長い。英国においては有意な差なし。
	Wang et al. (2020)	価格評価の配点比率との相関なし。	
	調達条件	Kumar et al. (2015)	国内競争入札は国際競争入札よりも短い。
	フレームワーク方式の採用	Strand et al. (2011)	有意な相関なし。
	電子調達の採用	Strand et al. (2011)	有意に短い。
共同調達の採用	Strand et al. (2011)	有意に長い。	
発注機関の属性	分類	Strand et al. (2011)	中央政府、中央機関、地域機関、地方自治体、公法団体、ユーティリティ企業のうち、地方自治体と比べて、ユーティリティ企業は長い一方、中央政府と地域機関は短い。
		Plaček et al. (2020)	英国においては、中央政府よりも地方政府が短い。チェコにおいては、有意な差はなし。
国の性質	中央調達機関の採用	Wang et al. (2020)	有意な差なし。
	GDP	Kumar et al. (2015)	有意に正の相関あり。
	貧困率	Kumar et al. (2015)	有意な相関なし。

(出所) Strand et al. (2011), Kumar et al. (2015), Plaček et al. (2020), Wang et al. (2020) から作成

H1からH4はKatsurai et al. (2022) で設定された調達所要期間に関する仮説をそれぞれ大幅な遅延に応用させたものである。H5は今回新たに追加した要素である。

3.1. 契約規模

契約規模とは、調達される契約の推定金額のことであり、調達される工事の複雑さの指標でもある。通常、規模が大きく複雑な契約ほど、応札準備に時間を要するため、実施機関は応札者に対してより長い準備期間を設定する (Wang et al., 2020)。また、大きく複雑な契約であるほど評価に時間を要し、さらに、評価結果を上位機関および融資者 (円借款の場合はJICA) に提出し、承認あるいは同意を得るなどの追加的な手続きも必要になることから、より多くの時間を要する (Kumar et al., 2015)。さらに、

Plaček et al. (2020) は、大規模な契約は汚職や不正のリスクが高くなり、その結果、調達期間が長期化する傾向があると指摘する。これらを総合し、本研究では次の仮説を設定する。

H1：調達が大幅に遅延する確率は、契約規模と正の相関がある。

3.2. 国のガバナンスの質

国のガバナンスの質が低いと、調達に時間を要することはKumar et al. (2015) において確認されている。そのような国では、公共調達だけでなく様々な制度が不十分であることや、運用も曖昧であることなどから、調達中に明文化されていない事象が発生すると、些細なことであっても手続きの停滞が起きやすくなる。汚職が起きやすいガバナンスの低い国

であれば、賄賂や政治的圧力によって評価が歪められる可能性もある。特に不正への監視が高く、対応も厳しいODA事業においては、不正が発覚した場合、融資者は調達のやり直しや再発防止策の徹底を求めるので、さらに多くの時間を要することになる。したがって、本研究においては以下の仮説も設定する。

H2：調達大幅遅延確率は、国のガバナンスの質と負の相関がある。

3.3. 実施機関の調達能力

UNDP (2006) によると、高い調達能力は効率的かつ効果的な事業実施の鍵となる要素であり、調達能力には国家（例：国家の調達制度や規制）、個人（例：実施機関や調達監督機関の職員の経験、専門知識、理解度など）、および組織（例：調達機能を支える組織内のリーダーシップ、業務プロセス、方針、制度）の三つのレベルがある。国家レベルの調達の能力は、前節の国のガバナンスの質に含まれていると考えられるが、個人および組織レベルの調達能力は先行研究では考慮されてこなかった。したがって、本研究では次の仮説を設定する。

H3：調達大幅遅延確率は、実施機関の調達能力と負の相関がある。

なお、多くの研究が調達にかかる個人の能力の重要性を指摘しているものの（Addo-Duah et al., 2014）、本研究では、個人レベルの能力は組織的な調達能力の中に含まれていると仮定する。なぜならば、高い調達能力を有する組織は、研修機会の提供や専門人材の戦略的採用を通じて高い調達能力を有する個人を擁していると想定されるためである。

3.4. 中央政府と地方政府の差異

従来、公共インフラサービスの提供においては、地方分権の優位性が強調されてきた。地方政府の地域ニーズへの応答性、説明責任、財政管理能力が強化されれば、経済成長や持続可能性も促進すると結

論されてきた（Sujarwoto, 2017）。しかし、Guccio et al. (2014) は、こうした地方分権の理論的優位性は、建設後のサービス提供段階においてのみ発言すると指摘する。彼らは、イタリアでの公共事業の建設にかかる所要期間を分析し、地方政府が実施したプロジェクトは、中央政府によるものより進捗が遅いことを明らかにした。その理由として、中央政府と比較して地方政府では、規模による効率化が働かないことや専門的能力が欠如していることが挙げられている。これらの建設段階に関する知見は、調達段階にも拡張可能と考えられる。ブラジルにおける公共事業の調達の効率性を分析した Sorte (2013) は、中央政府機関は、国全体を所管しているため、地方政府機関と比べて、実施する調達の数が多いため、実施機関の能力は相対的に高く、応札者に対してバーゲニングパワーもあるため、迅速に調達手続きを遂行することができる旨を指摘している。そこで本研究では、次の仮説を提示する。

H4：調達大幅遅延確率は、中央政府機関よりも地方政府機関のほうが高い。

3.5. 応札者数

入札参加者数と調達期間の関係は多面的である（Estache & Iimi, 2008）。入札参加者数が一定数確保されている場合には、「作業負担効果（burden-effect）」と「競争効果（competition-effect）」の両方が働く。「作業負担効果」とは、実施機関の評価作業の負担であり、これが重いほど調達所要期間は長くなる。一方、「競争効果」は、参加者が多いほど応札価格は競争的になり（Estache & Iimi, 2008; Wang et al., 2020）、入札評価の承認手続きや契約交渉は円滑に進むことが想定されることを指す。逆に、入札参加者数が限られている場合は、「競争効果」とは反対の効果が働くことが想定される。応札参加者数が一定数以下であると、実施機関はその上位機関から追加的な承認を得ることが必要となる場合があるからである。参加者数が限られていて応札価格が競争的でないと、再入札が必要となることなどもある。説明責任を果たす必要が増せば、所要期

間も長くなることが想定される。したがって本研究では、以下の仮説を設定する。

H5：調達が大幅に遅延する確率は、応札者が限られていると高くなる。

4. 方法論

上記の仮説を検証するために、本研究ではR (R Core Team, 2010) を用いて、ロジスティック回帰分析を行う。ロジスティック回帰を採用した理由は、本研究で取り扱う「大幅な遅延」の発生が二値アウトカムであり、その発生確率を直接推計でき、さらに係数の解釈が政策的に有用であるからである。

なお、分析手法の妥当性を検証するため、リンク関数をlogitからprobitに置き換えたプロビット回帰分析も行い、モデル仕様に対する頑健性を確認する。また、大幅遅延の定義として用いる90パーセンタイル(742日)という閾値の妥当性を確認するため、85パーセンタイル(658日)および95パーセンタイル(932日)を用いた二値化モデルを追加的に推計し、閾値設定に対する感度分析を行う。

4.1. データ収集

本研究においては、Katsurai et al. (2022) で収集された、2007年から2017年の円借款供与対象の開

発途上国のインフラ案件の工事業者(コントラクター)の調達に関するデータ(n=862)(以下「調達データ」)⁹と、国際協力機構(JICA)が毎年度公開している「円借款案件応札データ」¹⁰(以下「応札データ」)の二つを統合して分析に用いる。応札データには、円換算額10億円以上の調達について、それぞれの案件名・応札者・応札価格・契約者・契約金額が記録されている。これら二つのデータセットを、案件名、契約金額、契約時期などの共通項目を用いて照合・統合し、新たに「調達・応札統合データセット」(n=528, 42か国(表2参照))を構築した。母数の減少は、主に10億円未満の応札データが存在しないことによるものである。

4.2. 変数の定義

4.2.1. 目的変数

目的変数は、「大幅な遅延(ExtremeDelay)」とする。これは二項変数であり、調達の所要期間¹¹(ElapsedTime)(図1)が全体の分布の90パーセンタイルである742日を超える場合に1、それ以外の場合に0を割り当てる。「大幅な遅延」が起きている場合(1の場合)と起きている場合(0の場合)の、調達所要期間(ElapsedTime)の記述統計を表3に示す。

4.2.2. 説明変数・制御変数

それぞれの仮説に対応した説明変数を表4のと

表2：地域・国別対象データ件数

地域	国名(件数)
東南アジア	インドネシア(33), カンボジア(7), タイ(9), フィリピン(24), ベトナム(91), マレーシア(4), ミャンマー(8), ラオス(2), 東ティモール(1)
大洋州	バヌアツ(1), パプアニューギニア(1)
東アジア	モンゴル(3)
南アジア	インド(157), スリランカ(21), ネパール国(1), バングラデシュ(35), パキスタン(12), モルディブ(1)
中央アジア	アゼルバイジャン(10), ウズベキスタン(6), ジョージア(3)
中東	イラク(30), エジプト(3), チュニジア(2), モロッコ(1)
欧州	アルバニア(1), セルビア(1), トルコ(1), ボスニア・ヘルツェゴビナ(1), モルドバ(2)
中米・カリブ	コスタリカ(2), パナマ(2)
南米	パラグアイ(2), ブラジル(3), ペルー(15)
アフリカ	ウガンダ(2), ケニア(12), タンザニア(12), ナミビア(2), ボツワナ(1), マダガスカル(1), モザンビーク(2)

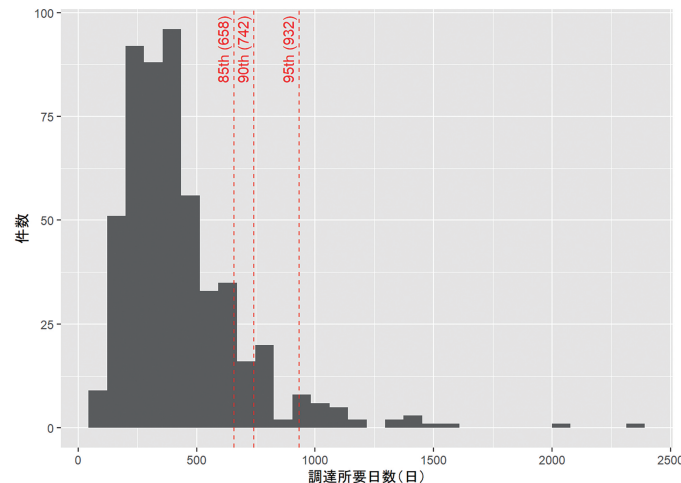


図 1：調達所要期間のヒストグラム

表 3：目的変数の記述統計

	大幅な遅延 0 (N=475)	1 (N=53)	計 (N=528)
調達所要日数 (ElapsedTime)			
平均 (日) (標準偏差)	367.625 (150.884)	1018.019 (321.380)	432.911 (262.563)
範囲 (日)	83 - 741	743 - 2352	83 - 2352

おり設定する。制御変数は、Katsurai et al. (2022) を表 6 に示す。
 に準拠し、契約内容の種類、入札方法、事業セク
 ター、とする (表 5)。それぞれの変数の記述統計

4.3. モデル

表 4：説明変数の概要

変数名	概要
契約規模 (ContractAmountBilJPY)	● 調達した契約の契約金額 (円換算, 単位: 10億円)。
ガバナンス指標 (WGI_Avg)	● 先行研究であるKumar et al. (2015) に基づき世界銀行が1996年から隔年、2006年からは毎年公表しており、世界200カ国以上を対象としているWorldwide Governance Indicators (WGI) を使用する。WGIは、30以上ある様々なガバナンス指標を、6つのカテゴリ (Voice & Accountability, Political Stability and Lack of Violence, Government Effectiveness, Regulatory Quality, Rule of Law, and Control of Corruption) に分類し、総合した制度の質を測定するための国際的に最も標準的な指標の一つであり、多くの開発経済学・公共投資分析の実証研究で用いられている ¹² 。本論においては、カテゴリ別の指標ではなく、総合指標を使う。
実施機関の能力 (EAProcExp)	● 実施機関の調達能力と採用する調達方式の関係を検証した (Bajari et al., 2009a) や、イタリアにおける地方自治体の調達能力と事業の遅延の関係を検証した Gori et al. (2017) に基づき、実施機関の調達能力の代替指標として、調達の“経験数”を使う (Bajari et al., 2009a; Gori et al., 2017)。円借款で支援する事業の多くの実施機関は、円借款事業を専門に担当するため、“経験数”は、JICA調達DBに登録されている調達の経験数とする。
地方政府ダミー (dLocalGov)	● 実施機関が中央政府機関であれば“1”，地方政府の機関であれば“0”とする。中央政府と地方政府の共同出資会社のような場合は、中央政府とみなす。
少応札者数ダミー (dLowComp)	● 応札者数が2者以下のであれば“1”，3者以上であれば“0”とする。応札者数2者以下を閾値とする理由は、多くの開発途上国の公共調達制度の競争入札においては3者以上の応札者が原則として求めているからである。

表5：制御変数の概要

変数名	概要
契約カテゴリ (ContractCategory)	● 契約カテゴリとは、調達する業務の内容の種別のことであり、土木工事、機材調達、プラント建設に分類される。それぞれの種類によって、調達に要する期間の傾向が異なるため制御変数とする。
入札方式 (ProcMethod)	● 入札方法には、国際競争入札 (International Competitive Bidding: ICB)、事前資格審査付き国際競争入札 (ICBw/PQ)、国内競争入札 (Local Competitive Bidding: LCB) がある。なお、指名競争入札 (Limited Competitive Bidding) や見積もり合わせ (International Shopping)、随意契約 (Direct Contracting) も入札方式としてはあるが、これらは、特例的な入札方式で比較困難なため、データから除外した。
セクター (Sector)	● 事業の対象セクターで、運輸、鉱工業、社会的サービス (上下水道や廃棄物など)、通信、電力・ガス、農林・水産業、灌漑・治水・干拓、に分類されている。
調達条件ダミー (dTied)	調達の調達条件が限定されている場合は ¹³⁾ "1"、それ以外の場合は"0"を割り当てる。

表6：説明変数・制御変数の記述統計

変数名・記述統計	値 Total (N=528)
ContractAmountBilJPY	
Mean (SD)	11.907 (31.976)
Range	0.513 - 638.582
WGI_Avg	
Mean (SD)	-0.484 (0.351)
Range	-1.531 - 0.665
EAProcExp	
Mean (SD)	62.199 (138.773)
Range	1.000 - 802.000
dLocalGov	
Central	405 (76.7%)
Local	123 (23.3%)
dTied	
0	455 (86.2%)
1	73 (13.8%)
dVLowCompBid	
0	330 (62.5%)
1	198 (37.5%)
ProcMethod	
ICB	184 (34.8%)
ICB.PQ	323 (61.2%)
LCB	21 (4.0%)
Sector	
Water Supply, Sewerage	128 (24.2%)
Communications	4 (0.8%)
Irrigation and WRM	16 (3.0%)
Mining	12 (2.3%)
Power	96 (18.2%)
Social Services	13 (2.5%)
Transport	259 (49.1%)
CtrctCategory	
Civil Works	398 (75.4%)
Goods	35 (6.6%)
Plant	95 (18.0%)
GDPperCapPPP	
Mean (SD)	6572.914 (3495.009)
Range	1262.613 - 20640.799

モデル①は、Katsurai et al. (2022) における調達所要期間 (ElapsedTime) 推定のためのモデルである。これに、少応札者数を取り入れ拡張したものがモデル②である。さらにこれを、極端な遅延を目的変数としたロジスティック回帰モデルに変換したものがモデル③であり、これを用いて上記仮説の検証を行う。モデル③の各変数の定義は4.2のとおりであり、 $\beta_1 \sim \beta_{10}$ は、各変数のロジット (対数オッズ) の推定値である。

$\log(\text{ElapsedTime})$

$$= \alpha + \beta_1 \text{ContractAmount} + \beta_2 \text{WGI} + \beta_3 \text{EAProcExp} + \beta_4 \text{LocalGov} + \beta_5 \text{dTied} + \beta_6 \text{ProcMethod} + \beta_7 \text{Sector} + \beta_8 \text{CtrctCategory} + \beta_9 \text{GDPperCap}$$

…モデル①

$\log(\text{ElapsedTime})$

$$= \alpha + \beta_1 \text{ContractAmount} + \beta_2 \text{WGI} + \beta_3 \text{EAProcExp} + \beta_4 \text{LocalGov} + \beta_5 \text{dTied} + \beta_6 \text{dLowComp} + \beta_7 \text{ProcMethod} + \beta_8 \text{Sector} + \beta_9 \text{CtrctCategory} + \beta_{10} \text{GDPperCap}$$

…モデル②

$\text{logit}(\text{ExtreamDelay})$

$$= \alpha + \beta_1 \text{ContractAmount} + \beta_2 \text{WGI} + \beta_3 \text{EAProcExp} + \beta_4 \text{LocalGov} + \beta_5 \text{dTied} + \beta_6 \text{dLowComp} + \beta_7 \text{ProcMethod} + \beta_8 \text{Sector} + \beta_9 \text{CtrctCategory} + \beta_{10} \text{GDPperCap}$$

…モデル③

5. 結果 (Result)

回帰分析の推定結果を表7に示す。縦軸の上段は説明変数毎の推定結果である。簡潔性の観点から制御変数の結果は省略した。下段のProb.は、契約金額が100億円の場合と300億円の場合の大幅な遅延となる確率を示している。Add.Prob.は、確率の上昇度で、他の条件が一定であるなか少応札者数変数が0の値(3者以上)から1の値(2者以下)に変わった場合の確率の上昇度を示している。これら以下は通常の適合度指標である。

横軸の(1)と(2)は、モデル③の推定結果である。(1)は全データを対象としたもので、(2)は契約規模が極端に大きく、契約規模の推定値を歪めている一つの観測値を除いて推定したものである。

ここから、コントラクター調達の大幅な遅延の確率は、応札者数が限られている場合に有意に高くなることが伺える。また、契約規模の外れ値の影響を取り除いた場合には、大幅な遅延の確率が、契約規模が大きくなると有意に高くなることも示している。確率は、応札者数が限られている場合(2者以下の場合)は4%ポイント、契約規模が100億円から300億円に大きくなると2%ポイント上昇する。

(3)と(4)は参考として掲載している。(3)はモデル①の推定結果でありKatsurai et al. (2022)の結果の再掲載である。(4)はモデル①を拡張したモデル②の推定結果である。少応札者数変数を組み込むことで、実施機関の能力の有意性が上がることから、モデルがより頑健になった可能性があるが、この点についての検証は、今後の課題としたい。

表7：回帰分析の結果 (説明変数のみ)

	Dependent variable:			
	LongDelay90 logistic		log (ElapsedTime) OLS	
	(1)	(2)	(3)	(4)
ContractAmountBilJPY	0.003 (0.003)	0.019** (0.007)	0.003*** (0.001)	0.002*** (0.001)
WGI_Avg	0.463 (0.515)	0.417 (0.521)	-0.020 (0.055)	0.022 (0.074)
EAProcExp	0.001 (0.001)	0.002 (0.001)	0.0003 (0.0002)	0.0003* (0.0002)
EAOwnershipLocal	-0.397 (0.460)	-0.373 (0.463)	-0.065 (0.059)	-0.009 (0.071)
dVLowCompBid	0.791** (0.331)	0.764** (0.334)		0.021 (0.051)
Constant	-1.885** (0.759)	-1.962** (0.764)	5.852*** (0.092)	5.935*** (0.113)
Prob. (10 Bil)	0.04	0.03		
Prob. (30 Bil)	0.04	0.05		
Add. Prob. (LowComp)	0.04	0.04		
Add. Prob. (10Bil+NoLowComp->30Bil+LowComp)	0.05	0.06		
Observations	528	527	862	528
R ²			0.063	0.073
Adjusted R ²			0.044	0.042
Log Likelihood	-150.802	-148.372		
Akaike Inf. Crit.	337.604	332.744		
Residual Std. Error			0.583 (df = 844)	0.527 (df = 510)
F Statistic			3.322*** (df = 17; 844)	2.376*** (df = 17; 510)

Note:

p<0.1; p<0.05; p<0.01

上記結果の頑健性を確認するために、一般線形モデルのリンク関数を logit から probit に置き換えたプロビット回帰分析を行った。その結果（表 8 の（2））は、全ての説明変数の係数の符号および統計的有意性がロジスティック回帰分析と一致しており、結果がモデル仕様に依存しないことが確認された。

つぎに、大幅遅延の定義として用いた 90 パーセンタイル（742日）の閾値設定に対する頑健性を検証するため、85 パーセンタイル（658日）および 95 パーセンタイル（932日）を閾値とした二値化モデルを推計した。95 パーセンタイルを閾値とした推計では（表 8 の（4））、契約規模（ContractAmountBilJPY）や少応札者数（dVLowCompBid）を含め全ての説明変数の係数の

符号・有意性はいずれも維持され、90 パーセンタイルを用いたモデルと同様の結果が得られた。これは、大幅遅延をより極端な遅延事例に限定した場合でも、契約規模が大きいほど、また応札者数が限定されていると、大幅遅延の発生確率が高まるという本研究の結論が安定していることを示すものである。一方、85 パーセンタイルを閾値とした推計（表 8 の（3））では、dVLowCompBid の統計的有意性が低下した。この結果は、閾値を引き下げることにより「大幅な遅延」と分類される案件に中程度の遅延事例が多数含まれるようになり、アウトカムの同質性が低下したことによる影響と考えられる。すなわち、85 パーセンタイルでは分類誤差が増大し、少応札者数の影響が統計的に弱く観察されたものと考えられる。

表 8：頑健性の確認の結果（説明変数のみ）

	Dependent variable:			
	LongDelay90		LongDelay85	LongDelay95
	<i>logistic</i>	<i>probit</i>	<i>logistic</i>	<i>logistic</i>
	(1)	(2)	(3)	(4)
ContractAmountBilJPY	0.019** (0.007)	0.011** (0.004)	0.024*** (0.007)	0.025*** (0.009)
WGI_Avg	0.417 (0.521)	0.266 (0.274)	0.481 (0.428)	1.024 (0.740)
EAProcExp	0.002 (0.001)	0.001 (0.001)	-0.00001 (0.001)	0.003 (0.002)
EAOwnershipLocal	-0.373 (0.463)	-0.193 (0.244)	-0.523 (0.390)	0.687 (0.584)
dVLowCompBid	0.764** (0.334)	0.407** (0.175)	0.049 (0.281)	0.781* (0.448)
Constant	-1.962** (0.764)	-1.119*** (0.397)	-1.569** (0.629)	-2.846*** (1.034)
Observations	527	527	527	527
Log Likelihood	-148.372	-147.434	-203.798	-91.071
Akaike Inf. Crit.	332.744	330.867	443.595	218.143

Note:

$p < 0.1$; $p < 0.05$; $p < 0.01$

6. 考察と政策的含意

6.1. 契約規模について

契約規模が大きくなるほど大幅な遅延が発生する確率が高くなるという仮説H1は支持された。一方、ガバナンスの質（H2）、実施機関の調達能力（H3）、中央・地方政府（H4）は支持されなかった。大幅

な遅延リスクを減じるためには、契約をより小規模に分割し調達することが考えられるが、契約を分割すればするほど、契約の実施段階（つまり工事段階）において、コントラクター間の調整が複雑になる。日本のように、発注者の能力が高く、コントラクター間の調整をきめ細かく行うことができる場合は有効と考えられるものの、開発途上国のように実

施機関の能力が限られている場合は、調整が複雑になると、大幅な遅延リスクがかえって増す可能性がある。したがって、契約の分割によるリスクの軽減効果と増加効果のどちらがより強いかを見極めることが必要である。見極めのためには、Katsurai et al. (2022) 調達段階のみならず実施段階も含めた総合的な遅延の分析が必要とされているKatsurai et al. (2022)。

6.2. 少応札者数について

応札者数が2者以下になると、大幅な遅延が起きる確率が高くなるという仮説H5は支持された。

これは次のようなことを意味すると考えられる。つまり、応札者数が公共調達の制度上求められる数を下回る場合には、実施機関は上位機関や調達監督機関から特別な承認を得る必要がある。そして、応札者数が少ないため価格の競争効果が十分に働かない場合は、予定価格の再積算や事業の再承認などのさらに重い手続きが必要になる場合もある。このような承認手続きは、通常は円滑に進むと想定されるが、時には、官僚の責任回避の慣行などから、判断の“先送り”や“たらい回し”，より上位機関への“持ち上げ”が繰り返し起きるなどの負の連鎖に陥り、長期に渡って調達が停滞してしまうことがあり得る。応札者数が少ない場合、大幅な遅延の確率が高くなるのは、このような負の連鎖に陥る確率が上昇することを反映していると考えられる。

政策的含意としては、次の2点があげられる。第一に、実施機関は、応札者数を3者以上確保するための対策を講じることが重要である。入札前には入念な市場調査を行い、潜在的な応札者が参加しやすい調達パッケージの規模やスコープを提示し、さらに他国の同種の事業などとの重複がないタイミングを選ぶことなどが考えられる。また、潜在的応札者が高リスクと判断して入札に参加する意欲を削いでしまう要素（例えば、用地取得の未了や同じ実施機関が実施している他事業における支払い遅延など）を可能な限り軽減することも重要である。

第二に、調達する工事の性質上、3者以上の応札者の確保が難しい場合は、競争入札以外の調達

方式——例えば随意契約や交渉方式（Negotiated Contract）¹⁴や、より先進的な「設計段階から施工者が関与する契約方式」（Early Contractor Involvement: ECI）を前提とした技術提案・交渉方式¹⁵など——も選択肢として検討することもありうる。特にECIの採用にあたっては、開発途上国側における制度整備に加えて、融資者側における運用基準の作成なども必要であるため中長期的な取り組みが必要であるが、開発途上国が必要とするインフラが大規模化・複雑化していることや、日本企業の強みが低価格ではなく質の高いインフラであることを踏まえれば、このような方式の基盤整備に着手することが、双方にとって有益である可能性がある。

7. 結論

本研究では、円借款で支援したインフラ事業のコンストラクターの調達に焦点を当て、大幅な遅延が起きる確率を高める要因を探った。そして、大幅な遅延が起きる確率は、条件を一定にした場合には、応札者数が2者以下の場合には4%ポイント、契約金額が100億円から300億円に増えると2%ポイント上昇することが明らかとなった。大規模な事業において、調達する工事の性質上、3者以上の応札者の確保が難しい場合は、随意契約や交渉による契約など競争入札以外の方式の採用を柔軟に検討することも選択肢になりうることを示唆された。

本研究は、次の二点で新たな視点を提供しうる。第一に、これまでのインフラ事業の実施にかかる実証研究は、もっぱら工事段階や調達段階の価格面に焦点があてられていて、調達の時間面に注目した研究は限られていた。とりわけ全世界の開発途上国を対象とした研究は、確認し得る限り本研究及びそれに先行するKatsurai et al. (2022)のみである。第二に、先行研究でこれまで分析対象とされてこなかった“大幅な遅延”に着目したモデルを構築し、調達の遅延という現象を分析する枠組みが拡張できる可能性を示すことができた。

付録：円借款供与対象の開発途上国公共事業におけるコントラクターの標準的な調達プロセス

円借款供与対象となる開発途上国の公共事業におけるコントラクターの調達にかかる標準的なプロセスは以下のとおりである。標準的なスケジュールでは、①～⑰までに約14か月間要する。

- ① 実施機関：事前資格審査（P/Q）書類を作成し JICAに提出
- ② JICA：提出されたP/Q書類を確認・同意
- ③ 実施機関：P/Q書類を公示
- ④ 関心企業：P/Q申請書を準備し実施機関に提出
- ⑤ 実施機関：提出されたP/Q申請書を評価し、国内承認手続きを経たうえで評価レポートを JICAに提出
- ⑥ JICA：提出された評価レポートを確認・同意
- ⑦ 実施機関：評価結果を申請企業に通知。
- ⑧ 実施機関：入札書類（B/D）を作成し、JICAに提出、
- ⑨ JICA：提出されたB/Dを確認・同意
- ⑩ 実施機関：P/Q通過者にB/Dを送付（事前資格審査なしの場合は、B/Dを公示）
- ⑪ 応札関心企業：入札書を準備し、期限前に実施機関に提出
- ⑫ 実施機関：入札書の技術札を評価し、国内承認手続きを経たうえで評価結果をJICAに提出
- ⑬ JICA：技術評価結果を確認・同意
- ⑭ 実施機関：入札書の価格札を評価し、国内承認手続きを経たうえで評価結果をJICAに提出
- ⑮ JICA：価格評価結果を確認・同意
- ⑯ 実施機関：落札企業と契約交渉を行い契約を締結。国内承認手続きを経たうえでJICAに契約書を提出
- ⑰ JICA：契約書を確認・同意

（コントラクターの調達において、事前資格審査が行われない場合は⑧から開始）

注

- 1 2014年にG20によって設立され、2024年からは世

銀の官民インフラ・アドバイザー・ファシリティ（Public-Private Infrastructure Advisory Facility: PPIF）下に位置付けられているGlobal Infrastructure Hub（GIH）の推計によると、2016年から2040年までの25年間における世界のインフラ需要は94兆ドル（年平均約4兆ドル）である（Global Infrastructure Hub, 2017）。

- 2 第4回開発資金国際会議の成果文書である「セビアの約束」（Sevilla Commitment）においては、SDGs達成のための資金ギャップは年約4兆ドルであることが示され、このギャップを埋めるための投資の拡充、債務危機への対応、国際金融アーキテクチャーの改革を進めるために、130に及ぶイニシアチブが約束された。
- 3 開発途上国のインフラ事業の実施段階の時間効率性に焦点をあて遅延の度合いや要因を分析した代表的な研究としては、アジア開発銀行（ADB）が支援する事業を対象としたAhsan & Gunawan (2010) やAndrić et al. (2025)、世界銀行が支援する事業を対象としたEspinoza & Presbitero (2022) がある。個別国を対象とした研究としては、インドを対象としたSingh (2010) やNarayanan et al. (2019)、ウガンダを対象としたAlinaitwe et al. (2013) がある。
- 4 前述のフリウビヤは「プロジェクトの初期段階である調達フェーズで問題が起きると、ブラックスワンの状況が起きやす」く、「初期の遅れは実行プロセス全体に連鎖反応を起こす」と指摘している（Flyvbjerg & Gardner, 2023）。
- 5 事業の調達段階における価格効率性に着目している研究としては、例えば、応札者の数との関係を検証したEstache & Iimi (2009) やWang et al. (2020)、評価方法との関係を検証したWang et al. (2020)、電子調達の効果を検証したLewis-Faupel et al. (2016)、政府機関の調達を一元的に行う中央調達機関の効果を検証したSorte (2013)、競争入札ではなく交渉契約の効果を検証したBajari et al. (2009b) などがある。
- 6 EUの公共調達指令（Directive 2014/24/EU）では調達方式として、誰でも参加可能な「公開方式（open procedure）」、参加希望者から招請者を選定する「制限的方式（restricted procedure）」、入札後に契約条件について交渉を行うことが認められる「交渉を伴う競争的方式（competitive procedure with negotiation）」、複雑な事業に対応するため対話を通じて解決策を形成する「競争的対話方式（competitive dialogue）」、研究開発とその後の調達を一体化する「イノベーション・パートナーシップ（innovation partnership）」及び例外的な状況でのみ認められる事前の情報開示を伴わない「交渉方式（negotiated procedure）」の6種類が規定されている（European Parliament and the Council, 2014）。
- 7 EUの公共調達指令（Directive 2014/24/EU）には6種類の調達方式に加えて、調達を効率的・反復的に実施するための技法（techniques and instruments）が規定されている。具体的には、「長期指名候補者（フレー

ムワーク企業)」を選定し、これら企業との間で発注予定案件の契約条件や金額の決定方法を予め合意しておく「フレームワーク方式 (Framework Agreements)」, 参加資格を満たす業者を期間中継続的に受け入れつつ個別の競争手続きをオンライン上で行う「ダイナミック購買システム (Dynamic Purchasing System, DPS)」, 電子的に価格等を反復提示させて落札者を決定する「電子オークション (Electronic auctions)」, 電子化された標準様式により商品情報の提示・比較・発注を行う「電子カタログ (Electronic catalogues)」, 複数発注機関の調達手続きを一元的に実施する「中央調達機関による調達 (Centralized Purchasing Activities)」, そして複数の発注機関が協働して調達手続を実施する「共同調達 (Joint Procurement)」がある (European Parliament and the Council, 2014)。

8 先行研究のうち唯一Wang et al. (2020) が、契約額が時間効率性と相関しないという異なる結果を示している。この理由として同研究は、中国当局が大規模契約の場合であっても、事前資格審査方式ではなく事後資格審査方式を 선호する傾向がある点を指摘している。事前資格審査方式は、入札の前に、一定の経験を有する企業を事前に選定するのに対し、事後資格審査方式ではそのような事前選定は行われず、入札後の評価プロセスの一環で資格が確認される。このように、事前資格審査方式では二段階で評価が行われるため、一般的にはより多くの時間を要する。

9 調達データには、それぞれの調達について、事業名、国名、実施機関名などの事業情報、契約金額・契約日などの契約情報、調達方式・調達条件・各種日付などの調達情報が含まれている。詳細はKatsuray et al. (2022) を参照。

10 円借款案件応札データは次のURLに公開されている。
https://www.jica.go.jp/activities/schemes/finance_co/about/result.html

11 調達所要日数は、入札の公示から契約締結まで(付録の⑩~⑯)の日数と定義する。

12 WGIを活用した開発経済及び公共政策分野の実証研究としては、援助の効果との関係を検証したBurnside & Dollar (2000) や、経済発展との関係を分析したRodrik et al. (2004)、外国直接投資の流入との関係を検証したLee et al. (2024) などがある。

13 OECDに対して、調達適格国を限定するタイト条件として通報が行われる条件。

14 従来、交渉方式は、交渉に多大な時間を要するため非効率とされていたが、各種条件を一定にして比較すると、特に複雑な事業においては競争入札よりも交渉方式が効率的であることを示している研究もある (He et al., 2023)。

15 ECIは、施工者を設計段階の早い時期に参画させ、発注者と施工者の協働により、また施工者のノウハウを事業に取り込みながら、効率的に複雑な事業を実施する方式である (JICA, 2016)。技術提案・交渉方式は、「技術

提案の審査及び価格等の交渉により仕様を確定し予定価格を定めることを可能とする」調達方式である (国土交通省, 2019)。

参考文献

- Addo-Duah, P., Westcott, A., Mason, J., Booth, C., & Mahamadu, A. (2014). Developing capability of public sector procurement in Ghana: An assessment of the road subsector client. *Construction Research Congress 2014 American Society of Civil Engineers*
- Ahsan, K., & Gunawan, I. (2010). Analysis of cost and schedule performance of international development projects. *International Journal of Project Management*, 28 (1), 68-78.
- Alinaitwe, H., Apolot, R., & Tindiweni, D. (2013). Investigation into the causes of delays and cost overruns in Uganda's public sector construction projects. *Journal of Construction in Developing Countries*, 18 (2), 33.
- Andrić, J. M., Lin, S., Cheng, Y., & Sun, B. (2025). Investigating the possible regression functions for modelling delays in infrastructure projects in South Asia. *KSCE Journal of Civil Engineering*, 29 (9), 100209. 10.1016/j.kscej.2025.100209
- Bajari, P., McMillan, R., & Tadelis, S. (2009a). Auctions versus negotiations in procurement: an empirical analysis. *The Journal of Law, Economics, & Organization*, 25 (2), 372-399.
- Bajari, P., McMillan, R., & Tadelis, S. (2009b). Auctions versus negotiations in procurement: an empirical analysis. *The Journal of Law, Economics, & Organization*, 25 (2), 372-399.
- Burnside, C., & Dollar, D. (2000). Aid, policies, and growth. *American Economic Review*, 90 (4), 847-868.
- Espinoza, R., & Presbitero, A. F. (2022). Delays in public investment projects. *International Economics*, 172, 297-310. 10.1016/j.inteco.2021.10.002
- Estache, A., & Iimi, A. (2008). Procurement efficiency for infrastructure development and financial needs reassessed. *World Bank Policy Research Working Paper*, (4662)
- Estache, A., & Iimi, A. (2009). Joint bidding, governance and public procurement costs: A case of road projects. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 80 (3), 393-429.
- Directive 2014/24/EU of the European Parliament and of the Council of 26 February 2014 on public procurement and repealing Directive 2004/18/EC, DirectiveU.S.C. (2014).
- Flyvbjerg, B., & Gardner, D. (2023). *How big things get done: the surprising factors that determine the fate of every*

- project, from home renovations to space exploration and everything in between [BIG THINGSどデカイことを成し遂げたヤツらはなにをしたのか?] (祐子 桜井 Trans.). Crown Currency.
- Global Infrastructure Hub. (2017). *Global Infrastructure Outlook*
- Gori, G. F., Lattarulo, P., & Mariani, M. (2017). Understanding the procurement performance of local governments: A duration analysis of public works. *Environment and Planning C: Politics and Space*, 35 (5), 809–827.
- Guccio, C., Pignataro, G., & Rizzo, I. (2014). Do local governments do it better? Analysis of time performance in the execution of public works. *European Journal of Political Economy*, 34
- He, C., Milne, A., & Atallah, A. (2023). What explains delays in public procurement decisions? *Economic Modelling*, 121, 106201. 10.1016/j.econmod.2023.106201
- JICA. (2016). 包括的建設サービス方式導入に向けた調査報告書. <https://openjicareport.jica.go.jp/pdf/12266854.pdf>
- Katsurai, T., Sasaki, D., & Fujikura, R. (2022). What Determines the Time Efficiency of the Purchasing Phase of Public Procurement in Developing Countries: Evidence from Japanese ODA Loans. *JICA Research Institute Working Paper*,
- Kumar, A., Nair, A., & Piecha, J. (2015). Measuring efficiency in international public procurement. *Journal of Public Procurement*, 15 (3) 10.1108/JOPP-15-03-2015-B005
- Lee, S. J., Kang, S. J., & Lee, S. (2024). Economic, social and institutional determinants of FDI inflows: A comparative analysis of developed and developing economies. *Transnational Corporations Review*, 16 (3), 200074. 10.1016/j.tncr.2024.200074
- Lewis-Faupel, S., Negggers, Y., Olken, B. A., & Pande, R. (2016). Can electronic procurement improve infrastructure provision? Evidence from public works in India and Indonesia. *American Economic Journal: Economic Policy*, 8 (3), 258-283.
- Narayanan, S., Kure, A. M., & Palaniappan, S. (2019). Study on time and cost overruns in mega infrastructure projects in India. *Journal of the Institution of Engineers (India): Series A*, 100 (1), 139-145.
- Plaček, M., Ochrana, F., Schmidt, M., Nemeč, J., & Půček, M. (2020). The factors causing delays in public procurement: the Czech Republic versus the UK. *Public Money & Management*, 40 (2) 10.1080/09540962.2019.1651034
- Rodrik, D., Subramanian, A., & Trebbi, F. (2004). Institutions rule: the primacy of institutions over geography and integration in economic development. *Journal of Economic Growth*, 9 (2), 131-165.
- Singh, R. (2010). Delays and Cost Overruns in Infrastructure Projects: Extent, Causes and Remedies. *Economic and Political Weekly*, 45 (21), 43-54. <http://www.jstor.org/stable/27807050>
- Sorte, W. F. (2013). Assessing the efficiency of centralised public procurement in the Brazilian ICT sector. *International Journal of Procurement Management*, 6 (1), 58–75.
- Strand, I., Ramada, P., Canton, E., Muller, P., Devnani, S., Bas, P. D., & Dvergsdal, K. (2011). *Public procurement in Europe. Cost and effectiveness*.
- Sujarwoto, S. (2017). Why decentralization works and does not works? A systematic literature review. *JPAS (Journal of Public Administration Studies)*, 2 (1)
- UNDP. (2006). *Procurement Capacity Assessment User's Guide*. New York, NY:
- Wang, Q., Zhang, R., & Liu, J. (2020). Price/time/intellectual efficiency of procurement: Uncovering the related factors in Chinese public authorities. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 10.1016/j.pursup.2020.100622
- World Bank. (2014). *The World Bank and Public Procurement—An Independent Evaluation, Volume II: Achieving Development Effectiveness through Procurement in Bank Financial Assistance*. Washington D.C.: World Bank. https://ieg.worldbankgroup.org/sites/default/files/Data/reports/Procurement_Vol_II_02_04_2014.pdf
- フリウビヤ, ベ, & ガードナー, ダン. (2024). *BIG THINGS: どデカイことを成し遂げたヤツらはなにをしたのか? [How Big Things Get Done: The Surprising Factors That Determine the Fate of Every Project, from Home Renovations to Space Exploration and Everything In Between]* (祐子桜井 Trans.). サンマーク出版.
- 国土交通省. (2019). 国土交通省直轄工事における技術提案・交渉方式の運用ガイドライン.

キャリアアンカー研究の現状と展開の方向性 ——海外と日本の比較分析を中心として——

Career Anchor Research Revisited: A Comparative Review of International and Japanese Studies

小久江 祥 子

要約

本研究は、キャリアアンカー理論に関する海外や日本の先行研究の比較分析を行い、その知見を体系的に整理することを目的とした。比較分析にあたっては、①研究対象となる業界、②理論が適用された企業の組織制度への提言の有無、③ジェンダー視点からの分析の傾向、④キャリアアンカー理論の再検討の有無、という4つの視点から行った。その結果、海外における研究では、IT産業や教育、観光に加え、一般企業の多様で幅広い業種を横断的に分析し、理論の再検討や企業への制度提言が活発に行われていることが明らかとなった。一方、国内研究では医療・福祉分野を中心に女性が分析対象となる研究が多いものの、その多くは対象分野の性別構成を反映したものであり、ジェンダー差を理論的に比較する枠組みは限定的であった。さらに研究の多くは個人のキャリア志向や価値観の把握に留まり、組織制度への提言やキャリアアンカー理論の再検討は少ないことが確認された。こうした分析を通じて、研究対象の多様化、理論の現代的再検討、実務への応用可能性、ジェンダー視点のさらなる深化といった観点において、今後の探究の余地が明らかにされた。これにより、キャリアアンカー理論は今後さらなる発展の可能性を有していると考えられる。

キーワード

キャリアアンカー、組織人事制度、人的資本経営、ジェンダー分析

はじめに

近年、日本では女性活躍推進が重要な政策課題とされている。しかし、2023年度の課長相当職以上に占める女性割合は13.1%に留まり、依然として政策目標（2025年度までに18%）を下回っている。制度整備が進む一方で女管理職の比率が伸び悩む背景には、女性自身の管理職志向の低さが影響していることが指摘されている。内閣府「男女共同参画白書」（2023）によれば、20代女性で「管理職になりたい」と回答した割合は28.9%であり、同年代の男性の44.9%より低い。さらに、三菱UFJリサーチ&

コンサルティング（2024）による全国調査でも、「家庭との両立不安」「責任負担への不安」「自信の欠如」など、価値観や心理的要因が昇進を望まない理由の中心となっている。

こうした内的側面がキャリア意思決定にどのように影響するのかについては、先行研究では断片的な指摘が中心であり、体系的な理解には至っていない。女性が仕事と生活の調和を重視する傾向（佐藤、2000）や、昇進に対する自信の低さがキャリア選択に影響すること（岡本、2011）など、特定の要因に焦点を当てた知見は蓄積されている。しかし、このような知見は個別要因の指摘に留まることが多く、

後述する価値観・動機・能力といった内的要素がどのように結びつき、相互に作用しながらキャリア意思決定を形づくるのかという、より統合的な理解については十分に検討されていない。このような点から、内的要因の構造や関連性に着目した研究が依然として求められるのではないかと考えられる。

こうした内的要因を理解する枠組みとして有効と考えられるのが、シャインが1970年代に提唱したキャリアアンカー理論である（Schein, 1975）。同理論は、個人がキャリア選択を行う際の拠り所となる価値観・動機・能力の組み合わせを捉えるものであり、多くの研究がその妥当性を支持してきた（Feldman & Bolino, 1996; Igarria et al., 1999）。特にキャリアアンカーは、職務選択の背後にある「何を最も重要と感じるか」という内的価値を明確化できるため、昇進意欲や働き方の優先順位など、女性のキャリア意思決定に影響する心理的要因を一貫した枠組みで捉えることを可能にする。そのため、管理職志向の形成における内的基盤を分析する際にも有効であると考えられる。一方、働き方の多様化が進む中で、複数アンカーの併存可能性や文化差、新たなタイプの必要性など、理論の再検討を促す議論も蓄積されつつある。

海外ではこうした理論的議論が進んでいるが、一方で日本のキャリアアンカー研究は、特定職種や個人の志向に焦点を当てた実証研究が中心であり、女性の昇進意欲や内的要因を体系的に扱った研究は少ない。このため、国内外の研究動向を整理し国内研究の不足している視点を明らかにすることは、日本のキャリアアンカー研究を発展させ、女性のキャリア形成や管理職志向を理論的に支えるうえで有益であると考えられる。

以上の背景から、本研究はキャリアアンカーに関する国内外の先行研究を比較し、（1）理論の発展過程、（2）研究領域や活用文脈の違い、（3）日本の研究課題と今後の可能性を体系的に明らかにすることを目的とする。これにより、キャリアアンカー理論が女性のキャリア形成の理解にどのように貢献しているのかを検討し、女性管理職登用に向けた理論的示唆を提示する事を目指す。

本研究で「海外研究」とする文献は、英語圏を含む労働市場の流動性が高い国・地域で英語媒体として発表された論文であり、「国内研究」は日本語で発表された論文を指す。この区分を設けたのは、働き方やキャリア形成の前提が地域によって異なり、それが研究の焦点や問題意識にも影響を及ぼすと考えられるためである。多くの英語媒体の研究が、転職や企業間移動が一般化している労働市場を前提にしているのに対し、日本では長期雇用や企業内でのキャリア形成が中心で、配偶者扶養制度など労働の必要性に影響を及ぼす制度も存在する。ただし、近年は日本でも労働市場の流動性が徐々に高まり、専業主婦層の縮小など働き方やキャリア観の変化が進んできている。日本でもそういった視点からの研究の深化が求められるのではないかと考えられる。

本研究は、制度や企業事例そのものを比較するのではなく、国内外でキャリアアンカーがどのような視点・枠組みで研究されてきたのかという研究視点の違いに着目するものであり、研究動向の特徴を把握するうえで有用と考えられる。こうした視点の差異を整理することにより、日本の研究で十分に扱われてこなかった内的要因や分析視点を明らかにでき、女性のキャリア形成や管理職志向を理解する際に不足してきた理論的視座を補うことを意図している。

1 キャリアアンカー理論の概要

1.1 キャリアアンカー理論誕生の背景

キャリアアンカーが生まれた1970年代は、オイルショックやグローバル競争の激化により企業が高い不確実性に直面した時期であった。特に米国では、スタグフレーションや石油価格高騰が経営を圧迫し、終身雇用や年功序列といった従来の人事制度が揺らぎ始めた。自動車産業では工場閉鎖や人員削減が相次ぎ、安定雇用が失われたことは象徴的である。

こうした状況下で、企業依存型のキャリアから個人主体のキャリア形成へと関心が移り、組織と個人の間を問い直す動きが強まった。組織心理学や産

業心理学でも内発的動機づけや職務の意味を重視する研究が進展し、ハーズバーグの動機づけ・衛生理論 (Herzberg, 1968) やハックマンとオルダムの職務特性モデル (Hackman & Oldham, 1975) がその代表例である。これらはキャリアアンカーと共通する内的要因の重要性を示すものであった。

こうした潮流の中で、シャインは個人がキャリア選択を行う際の譲れない価値観・動機・能力領域を「キャリアアンカー」として位置づけた (Schein, 1975)。彼は、変化の大きい環境でもこうした内的基盤が意思決定を支えると述べ、新たなキャリア観を提示した。

このように、キャリアアンカー理論の誕生は、1970年代の経済・社会変動のなかで進んだ個人中心のキャリア観や職業的アイデンティティへの関心の高まりと深く関連していたといえる。

1.2 エドガー・シャインのキャリアアンカー

1970年代の社会・経済変動により終身雇用や年功序列が揺らぎ、個人が自らの価値観に基づいて主体的にキャリアを選択する必要性が高まった。この流れの中で、シャインは職業上の意思決定を支える内的基盤として「キャリアアンカー」を提唱した。

キャリアアンカーは「自覚された強み・動機・価値観の組み合わせ」と定義され、個人の職業的アイデンティティの中核をなす。シャインは、キャリアアンカーは個人につき1つであり、一度確立すると大きく変わらないという安定性を理論の前提としている。そのため、好条件であっても、アンカーに反する仕事は選ばないといった意思決定の基準となる点が特徴である。測定のための40問の質問票 (Career Anchor Inventory) も開発され、広く用いられている。

さらに、シャインはキャリアアンカーを8つのタイプに分類した。すなわち、「専門・職能志向」「経営管理志向」「自立・独立志向」「安定・保障志向」「創造志向」「奉仕・社会貢献志向」「純粹挑戦志向」「生活様式志向」である。これらは職業選択のみならず、職務満足やキャリア継続、離職傾向などにも影響を与えるとされ、個人と組織の関係を理解するための有効な枠組みと位置づけられている。

1.3 キャリアアンカー理論の変容

キャリアアンカー理論は、1970年代に終身雇用や年功序列が揺らぎ、個人と組織の関係が問い直される中で提示された。当初の研究は、先述したシャインの8類型を基盤に、職業的意思決定や職務満足を理解する枠組みとして活用されてきた。しかし近年、リモートワークや副業、プロジェクト型就業など働き方が多様化し、従来の枠組みが現代のキャリアを十分に説明し得るかが問われている。

こうした背景のもと、海外では、キャリアアンカー理論そのものの再検討が進展している。チャップマンらは、複数アンカーの併存可能性を示し、(Chapman & Brown, 2014)、フェルドマンは、単一類型による分類の限界を指摘して、能力・ニーズ・価値観の三側面による再構成を提案した (Feldman & Bolino, 1996)。バルークは、組織境界を越えてキャリアを構築する「バウンダリーレスキャリア」の時代において、従来の8類型の適用可能性が揺らいでいると指摘している (Baruch, 2004)。また、文化差による志向の違いも報告され、ウィルスらは、同じアンカーでも地域により価値背景が異なることを示している (Wils et al., 2010)。

このような理論的再検討の流れの中で、新たな類型の追加や既存類型の再編成を試みる研究も現れている。ラザロヴァらは、国際的キャリア志向を示す「インターナショナルアンカー」を提案し (Lazarova et al., 2014)、マッケイブらは、地域や学術共同体への貢献を重視する「コミュニティ志向」を提示した (McCabe et al., 2024)。また、コスティガンらは、従来の8類型ではなく、起業志向と創造性を分離した9類型を提示している。 (Costigan et al., 2018)。

さらに、働き方の変化との関連も指摘されている。チャンらは、IT業界のプロジェクト型就業が既存枠組みではとらえにくい可能性を示し (Chang et al., 2012)、ウィルスらも短期プロジェクト型や流動的な雇用形態が新たな志向性を生む可能性を指摘している (Wils et al., 2010)。

このように、海外では、理論の修正・拡張が多面的に進む一方、日本では依然として8種類を前提とした分析が主流である。

1.4 キャリアアンカー理論の有効性と批判的検討

キャリアアンカー理論は、「個人がキャリア選択において最も譲れない価値観・動機・能力の組み合わせ」(Schein, 1975, p. 17)を示す概念であり、これまでキャリア形成研究や人材マネジメント領域において広く引用されてきた。特に、内的価値観を基盤に職務選択やキャリア方向性を理解しようとした点は、当時のキャリア研究に新たな視座をもたらしたと評価されている。

一方で、前節で述べたように、同理論にはいくつかの課題も指摘されてきた。第一に、8種類の「アンカーの安定性」を前提とする点である。近年は、複数のアンカーが併存し、状況に応じて相互に働く可能性が示され (Chapman & Brown, 2014)、固定的分類の限界が議論されている。第二に、文化的差への配慮である。例えば「安定志向」の意味は地域により異なり、同一アンカーが異なる価値観を背景に持ち得ることを示している (Wils et al., 2010)。第三に、働き方の多様性と適合性である。リモートワーク、副業・兼業、プロジェクト型就業などの広がりから、従来の8類型では現代のキャリア様式を十分に説明できない場面も指摘されている (Baruch, 2004)。

しかし、同理論は依然として一定の有効性を持つと考えられる。その理由として、第一に、キャリア選択を「価値観」という内的基盤から理解できる点で、意思決定プロセスを分析する明確な軸を提供する。第二に、アンカーの概念は組織実務との接続が容易で、人材配置、昇進管理、離職防止など幅広い施策に応用し得る。第三に、理論の再検討や拡張に向けた研究が進んでいること自体が、キャリアアンカーが現代的文脈に合わせて柔軟に発展しうる枠組みであることを示している。

したがって、キャリアアンカー理論には見直しの余地があるものの、価値観に基づくキャリア理解を可能にする理論として一定の有効性を保持していると考えられる。本研究では、こうした利点と課題の双方を踏まえ、国内外の研究がどの領域や目的でアンカーを扱い、どの点に発展の可能性が残されているのかを検討する。

1.5 本研究のリサーチクエスションと分析の観点

海外ではキャリアアンカー理論の再構築や拡張が進む一方、日本では従来の枠組みを前提とした研究が中心であり、研究の対象や扱い方に違いがみられる。こうした背景から、日本の研究を国際的な文脈の中で位置づけ、理論的な扱い方の特徴や課題を把握するためには、国内外研究の比較が有効と考えられる。

本研究の目的は、はじめに述べたとおり、国内外のキャリアアンカー研究を比較し、理論の発展過程、研究領域や活用文脈の違い、日本の研究課題と今後の可能性を体系的に明らかにすることである。本節では、この目的を具体的に検討するために設定したリサーチクエスションと分析の観点を示す。

これらの目的を具体的に検討するため、本研究では国内外の先行研究を「研究対象業界」「組織制度提言」「ジェンダー視点」「理論再検討」という4つの観点から整理し、両者の共通点と相違点を明らかにすることをリサーチクエスションとして設定する。その理由は以下のとおりである。

第一に、「研究対象業界」は、キャリアアンカー研究がどの領域を対象に蓄積されてきたのかを把握し、研究対象業界の偏りや対象の広がりを確認するための観点である。第二に、「組織制度提言」は、キャリアアンカー理論が個人のキャリア志向の理解に留まらず、人材配置や組織施策など実務的文脈でどの程度活用されているかを検討するための観点である。第三に、「ジェンダー視点」は、性別差がキャリア形成に与える影響や、特に女性の昇進意欲の背景要因をどの程度扱っているかを確認するための観点である。第四に、「理論再検討」は、働き方の多様化が進む現代において、従来の8類型の妥当性や限界、新たな類型提案の有無を把握し、理論の発展動向を捉えるために必要な観点である。これらの観点に基づき文献を整理することにより、国内外研究がどの視点を重視し、どの領域で議論が展開してきたのかを体系的かつ比較可能な形で把握することを目指す。

以上より、本研究のリサーチクエスションを以下の通りに設定する。

「国内外のキャリアアンカーに関する先行研究には、研究対象の業界、組織制度提言の有無、ジェンダー視点の扱い、キャリアアンカー理論の再検討という4つの観点からみて、どのような共通点と相違点があるのか。」

1.6 研究方法

本研究は、国内外のキャリアアンカー研究の蓄積を俯瞰し、国内外の主要な議論の流れや研究の焦点を整理することを目的としたナラティブレビューである。網羅的収集を重視する体系的レビューとは異なり、文献の内容を精読し比較することにより、研究動向の特徴や課題を明らかにすることを重視している。

1.6.1 検索方法

本研究では、日本および海外におけるキャリアアンカーに関する先行研究を対象とした。海外の研究については、キャリア研究や組織行動論、心理学など関連分野の文献が幅広く収録されているEBSCOhost, Science Direct, JSTOR を用い、2024年末までに発行された関連論文89本を収集し分析対象とした。日本語文献については、国内で公開される学術誌や紀要論文が幅広く収録されているCiNii, および学協会誌を中心とした学術論文が多く掲載されているJ-Stageを利用した。両データベースで「キャリアアンカー」をキーワードとして検索した後、抽出された文献を精読し、実質的な論考・分析が確認できた57本を最終的な分析対象とした。なお、キーワードに「キャリアアンカー」が含まれていても、本文中に具体的な議論が確認できない文献は対象から除外した。

1.6.2 分析方法

収集した146本の文献を精読し、1.5で設定した4つの観点（①研究対象業界、②組織制度提言、③ジェンダー視点、④理論再検討）に基づいて分類した。これらの観点をを用いることで、国内外研究がどの視点を重視し、どの領域で議論を進めてきたかを比較可能な形で整理した。

なお、本研究は文献が発表された年代ごとのトレンドを詳細に追跡することを主眼とするものではなく、国内外の研究がどのような視点からキャリアアンカーを扱ってきたのかを体系的に整理することを意図している。そのため、分析では年代を主要な分析軸とはせず、研究が取り上げてきた研究視点（業界・制度提言・ジェンダー・理論再検討）に焦点を当てて比較を行った。また、文献数や割合は研究領域の偏りを把握するための補助的指標として用い、数の多寡そのものを評価基準とするものではなく、文献が示す論点の特徴や内容に基づいて考察している。

2 海外におけるキャリアアンカー研究の現状

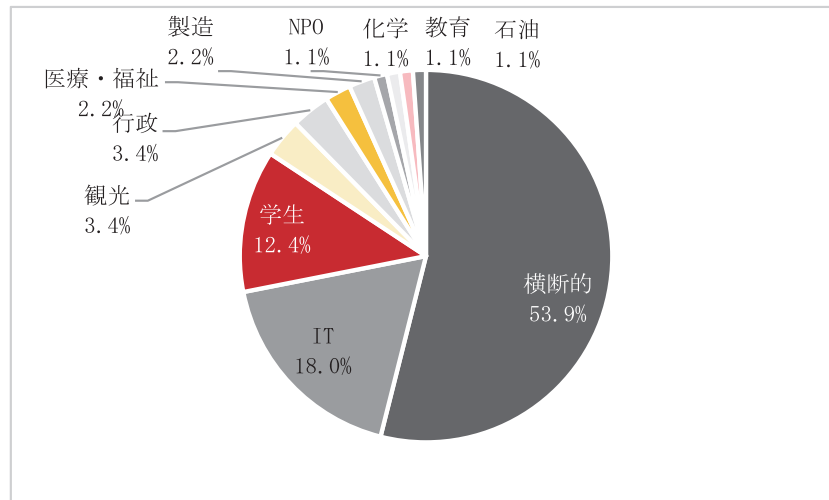
2.1 対象業界・研究の傾向

海外のキャリアアンカー研究は、対象とする業界や職種の多様性が特徴的である。海外文献68本を分析したところ、図表1のとおり業界横断的研究が48本（53.9%）と最多で、複数の職種・組織を対象にアンカーの分布や応用可能性を検討する研究が多く見られた。

例えば、シャインらは業種を限定せずに職務設計との関係性を検討し（Schein & Maanen, 2016）、アベツソロらは、スイス企業を対象にキャリア志向性やワークバリューとの統合的枠組みを示している（Abessolo et al., 2021）。フェルドマンらも複数企業を横断してキャリアアンカー傾向と属性との関連を分析している（Feldman & Bolino, 1996）。

次に多いのはIT産業で、16本（18.0%）である。チャンらは、台湾のIT人材を対象に離職要因とキャリアアンカーの関連を探っており（Chang et al., 2012）、ミニヨナックらはフランスのソフトウェア技術者の志向性を分析した（Mignonac & Herrbach, 2003）。テイラーらは、クラウドソーシング従事者のキャリアアンカー傾向を示し、伝統的な組織内キャリアとの違いを示している（Taylor & Joshi, 2019）。

学生・教育分野は12本（13.5%）で、中等教員



図表1 研究対象業界の割合

(Milanović, 2019) や、国際ビジネスマネジメントを学ぶ大学生 (Dolce et al., 2023), 工学系学生など (Ona, 2015) 対象属性の異なる研究が蓄積されている。

観光分野は3本 (3.4%) と少数ながら、ホテルのマネージャーのキャリア志向 (Beck & La Lopa, 2001), ホテル業従事者のストレス反応とキャリアアンカーとの関係 (Ross, 1997), 非正規的な観光就業者のキャリア志向 (Mielly & Peticca-Harris, 2022) など独自の事例が見られる。

医療・福祉分野は2本 (2.2%) で、看護師のアンカー傾向 (Brooks, 2021) や薬剤師の新しいキャリア志向の可能性が論じられている (Rodrigues et al., 2013)。

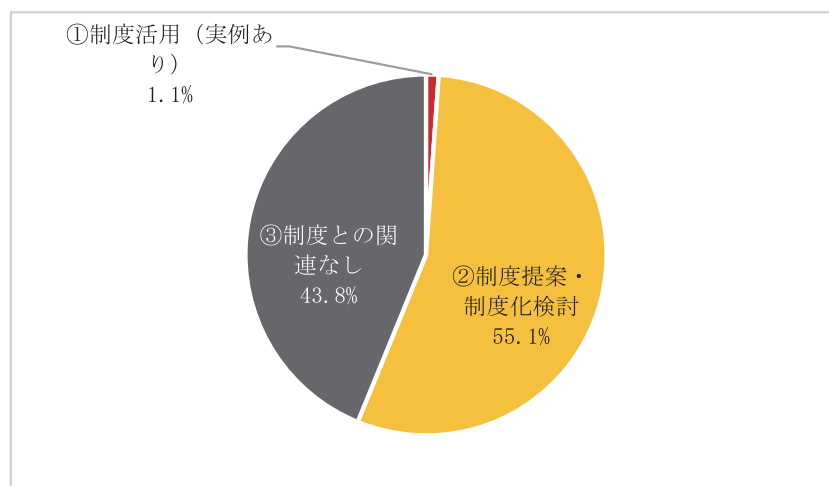
その他にも、製造業、石油、化学、行政などの分野にも少数ながら研究が存在する。

以上より、海外研究では業界横断的な分析が半数以上を占めつつ、IT・教育など特定領域を扱う研究も活発であり、キャリアアンカーの現れ方を多様な文脈で明らかにしようとする動きが広がっている。

2.2 組織制度提言の有無とその記述の特徴

海外のキャリアアンカー研究では、個人のキャリアに対する価値観の把握に留まらず、組織の人材マネジメントや制度設計への応用を試みる研究が一定数存在する。制度提言、あるいは制度活用の実例を含む研究は50本 (56.2%) であり、キャリアアンカーを人事施策と結びつけようとする姿勢が特徴的である (図表2)。

組織制度への提言を行う研究では、キャリアアンカーの把握が適材適所の人材配置、リーダー育成、昇進管理、離職防止などに活用可能であると示され



図表2 組織制度への提言状況

ている。例えば、チャンらは、IT業界の管理職育成において、個人のアンカーに応じたプログラム設計の有効性を述べている (Chang et al., 2012)。アーノルドらは、専門・職能志向の強い従業員が柔軟な職務設計や個別支援を求める傾向を指摘し、制度の柔軟性が離職防止に寄与し得ると述べている (Arnold et al., 2019)。また、チャップマンらは、国・文化によるアンカーの差異に着目し、画一的制度がエンゲージメントを低下させる可能性を論じている (Chapman & Brown, 2014)。

もっとも、制度提言を行う研究の中でも、その具体性には大きなばらつきがある。制度運用や評価手法に踏み込む研究は限定的で、多くは「アンカー把握が望ましい」といった方向性の提示に留まる。例えばヤーマルは「従業員のキャリアアンカーを把握すべき」「個別対応が望ましい」と述べているが (Yarnall, 1998)、こうした提言は抽象的であり、具体的な制度設計に言及していない。

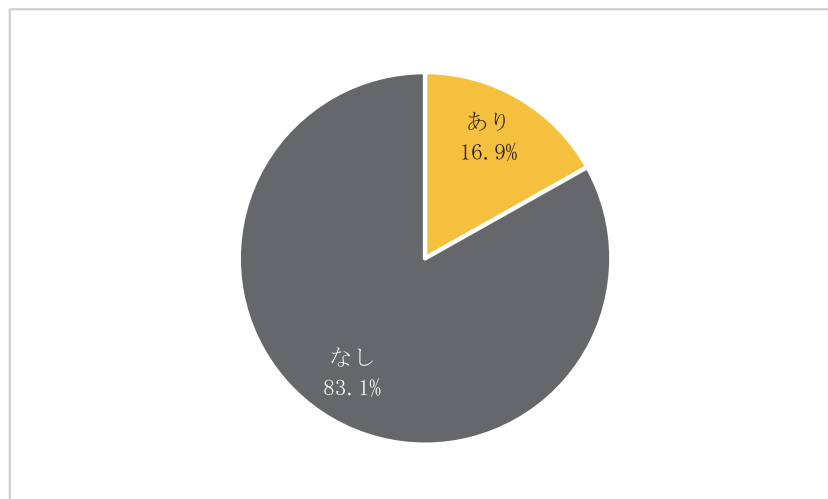
このように海外の研究は、制度提言の具体性に曖昧な点を残しているものの、制度活用を志向する研究が全体の半数以上を占めており、配置、育成、離職防止など組織の戦略的課題にキャリアアンカーを結びつける視点が広がっている。

2.3 ジェンダー分析の傾向

海外のキャリアアンカー研究では、性別や性的志向に関する視点を取り入れた研究は全体89本中15本 (16.9%) に留まっており、必ずしも主流とは言

えない。多くの研究は、性差によるキャリアアンカーの傾向を報告するに留まり、社会的・文化的背景や組織構造上の格差を理論的枠組みとして明示的に取り込んでいる事例は限られる (図表3)。

例えば、イグバリアらは、アメリカの製造業R&D職を対象とした研究において、企業が導入している「デュアルキャリアラダー」(専門職と管理職の二本立ての昇進制度) では、すべてのキャリアアンカーを十分に包含できないと指摘している (Igarria et al., 1999)。特に女性に多く見られる生活様式志向や奉仕・社会貢献志向といった価値観は、既存の制度上のキャリアパスにうまく収まらず、制度設計の柔軟性が求められると論じている。グブラーらは、スイスにおいて社会人MBA取得者を対象に、女性管理職キャリアの軌跡を分析している (Gubler et al., 2015)。また、経営管理志向と生活様式志向の違いが昇進パターンに大きく影響することが提示されている。特に女性に生活様式志向アンカーの傾向が強いことが、高位ポジションへの昇進に一定の制約を及ぼす可能性を指摘している。 Kaplanは、米国におけるLGBTQ+労働者を対象に、性的志向の可視性 (カミングアウト) が、キャリアアンカーの選択やキャリアパス形成に重大な影響を及ぼすことを明らかにしている (Kaplan, 2014)。また、生活様式志向や安定・保障志向を重視する傾向が、カミングアウトするか否かによって異なることも示され、多様な性的志向を持つ従業員へのキャリア支援や制度設計の重要性が浮き彫りにされてい



図表3 ジェンダー視点の分析状況

る。

一方で、こうした研究の多くは、個人の多様性や傾向差に注目するものの、それらを制度的・構造的な文脈と結びつけて理論的に体系化するところまでは十分に進んでいない。特に近年では、ジェンダーを明示的な分析枠組みとして用いず、あえて中立的・ジェンダーレスな視点から扱う傾向も見られる。その結果、性別による影響や社会的背景が理論的に整理されないまま、個別的な経験や志向として捉えられるケースが多い。このように、海外の研究においても、ジェンダー視点の理論的統合は依然として課題が残されている。

2.4 キャリアアンカー理論の再検討の状況

海外におけるキャリアアンカー研究では、理論そのものを再検討する動きが活発であり、こうした研究は89本中51本（57.3%）を占めている（図表4）。

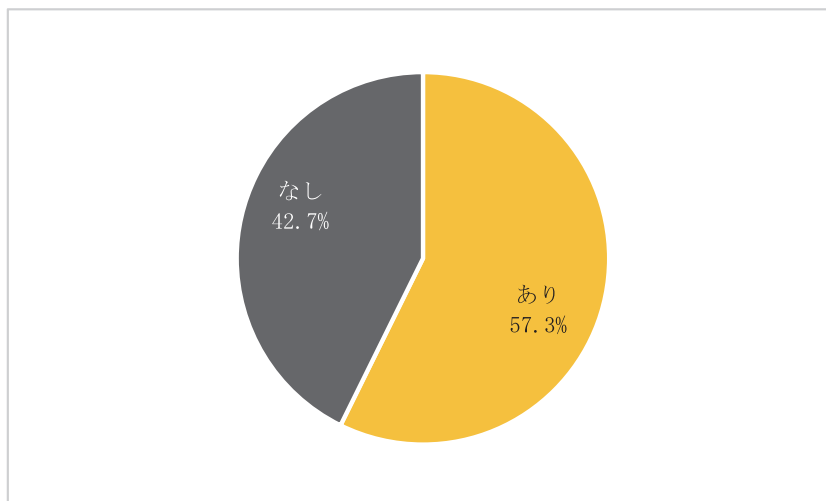
再検討の論点の一つは、シャインの従来の8類型の境界や相互関係の不明確さである。チャップマンらは、個人が複数のキャリアアンカーを同時に持つ可能性を実証し、補完的あるいは排他的な関係があることを示している（Chapman & Brown, 2014）。また、フェルドマンらも単一類型での分類の限界を論じ、キャリアアンカーを能力、ニーズ、価値観の三次元的側面で再構成している（Feldman & Bolino, 1996）。

文化的差異に注目した研究としては、ヤーナルが、キャリアアンカーの意味や優先順位は文化や

国によって異なり、同じ志向でも背景にある価値観や社会的期待が違うことを示している（Yarnall, 1998）。ウィルスらは、従来の8つのキャリアアンカー分類が文化や国によって同じ意味で理解されるとは限らないことを指摘している（Wils et al., 2010）。例えば「安定志向」というアンカーは、北米では個人の生活基盤や雇用の安定を重視する意味合いが強いが、アジアでは家族の期待や親の扶養といった社会的責任が背景にあることが多い。また「自律志向」も、欧米では個人の独立性を意味するのに対し、アジアをはじめとする集団主義的な文化では組織内で調和を保ちつつ裁量を持つことを指す場合がある。こうした違いから、キャリアアンカーを普遍的な枠組みとして適用するのではなく、文化的背景を踏まえた柔軟な解釈が必要であると主張している。

新たなアンカーを提案する研究も増えており、ラザロヴァらは「インターナショナルアンカー」という概念を提示し、国際的環境でのキャリア志向を指摘している（Lazarova et al., 2014）。また、コスティガンらは、起業志向（Entrepreneurship）と創造性（Creativity）を分離すべきだとし、9つのキャリアアンカーを主張している（Costigan et al., 2018）。

また、急速な技術革新や働き方の多様化も理論の見直しを促している。シューらは、技術者のキャリアにおいて専門志向とマネジメント志向が重層的に現れることを述べ、既存の枠組みの境界に関する曖昧さを論じている（Hsu et al., 2003）。



図表4 キャリアアンカー理論再検討の状況

このように、海外の研究では理論枠組みを問い直す試みが活発に行われており、新たな類型の提案や文化・働き方の多様化への適応を通じて、キャリアアンカー理論の発展が図られている。

2.5 海外におけるキャリアアンカー先行研究の小括

海外のキャリアアンカー研究は、業界や職種の対象が非常に多様であり、業界横断的な分析が過半数を占めている一方で、IT産業や教育分野など特定分野への研究も一定数行われている。

また、組織制度や人材マネジメントへの提言を伴う研究が全体の56.2%に上り、人材配置やリーダー育成、離職防止など、戦略的人材マネジメントとの関連が強調されている。ただし、その多くは抽象的で、制度設計の具体的運用まで踏み込む研究は少ない。

ジェンダー分析では、男女間のアンカー傾向の比較や、性的志向がキャリア選択に及ぼす影響などの視点を取り入れられている。ただし、類型別の女性のキャリア選択や昇進意欲を詳細に分析する研究は少なく、理論に統合し実務へ活かす体系的な研究は十分とは言えない。

理論再検討については、従来の8類型の限界や、新たなアンカーの提案、文化的背景による意味の違いに注目した研究が活発に行われている。特に急速な技術革新や働き方の多様化を背景に、伝統的な組織内キャリアを前提とした理論枠組みの再構築が模索されている。ただし、こうした再検討の多くはま

だ探索的段階にあり、体系的な理論提示や実証的検証を伴う研究は限られている。

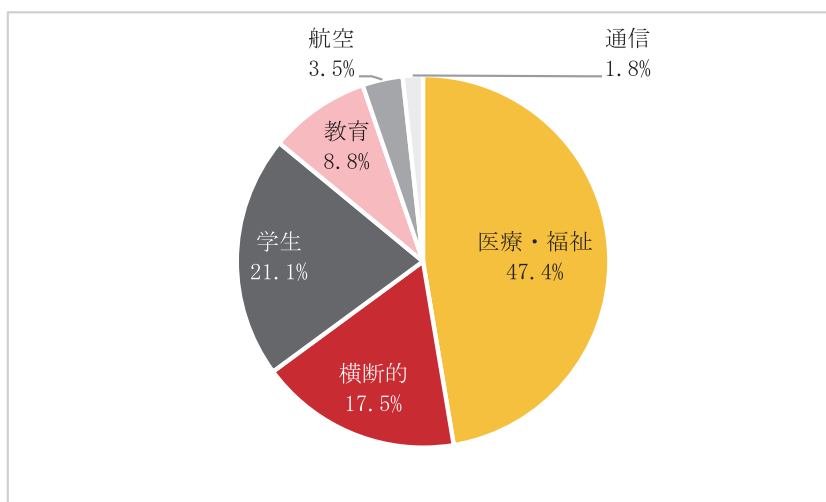
このように、海外のキャリアアンカー研究は理論・実務両面での拡張を目指す動きが広がっていることが明らかにされた。

3 日本におけるキャリアアンカー研究の現状

3.1 対象業界・研究の傾向

海外におけるキャリアアンカー研究では、IT産業や教育、観光、さらには業種横断的な調査など、対象分野の多様性が特徴的であった。それに対し、日本の研究は、研究対象となる業界や職種に一定の偏りが見られ、特に医療・福祉分野を対象とした研究が多い。日本における先行研究の論文のうち、全体57本のうち27本（約47.4%）が医療・福祉分野に該当しており、看護師や医療従事者を対象に、キャリアアンカーの類型を測定し、個々人の職業意識や離職意向との関連を探る研究が多く見られる（図表5）。

例えば、住田他（2010）は、看護師のキャリアアンカーの傾向を年齢層や経験年数ごとに分析し、ライフイベントによる変化が少ないことを明らかにした。原（2007）は、中堅看護師の勤務継続要因をキャリアアンカーと職務満足の間から調査し、安定・保障志向が職務満足に寄与する可能性を指摘した。また、門屋（2009）は、看護師が中間管理者に昇進した際の役割認識の変化に、キャリアアンカーや上司の関わりが影響することを述べている。西橋・土



図表5 研究対象業界割合

屋（2010）は、育児中の看護師が、看護の広がりや自己成長、家庭との両立といった独自の要素をキャリアアンカーとして持つことを明らかにした。さらに、河野他（2021）は、慢性期病院勤務のリハビリスタッフにおいて、生活様式や保障・安定、奉仕志向が高いことを述べている。これらの研究では、奉仕・社会貢献志向や安定・保障志向が医療分野に特有の傾向として示されることが多く、池崎他（2005）は特に奉仕志向の強さが職業継続意欲や離職防止と関連づけられているとした。

また、学生を含む教育分野に関する研究は、全体の17本（約29.9%）を占めており、そのうち大学生を対象とした研究が12本（約21.1%）、教員を対象とした研究が5本（約8.8%）であった。大学生を対象とした研究では、キャリアアンカーが進路選択や職業意識にどのように影響を与えるかを分析するものが多く、生活様式志向や専門・職能志向との関連が指摘されている。例えば、吉浦・佐藤（2009）は、大学生の生活様式志向が希望職種の選択に大きく影響することを示した。国奥（2021）は、大学生の創造性や挑戦志向が強く表れる一方、複線的なキャリア形成の視点が不足している指摘している。また、鎌田（2019）は、シャインの8類型を理論的枠組みとしつつ、教員のキャリアアンカーに関連する意識をもとにクラスター分析を行い、教員を5つのタイプに分類し、それぞれの適応力や成長意欲に差があることを示した。

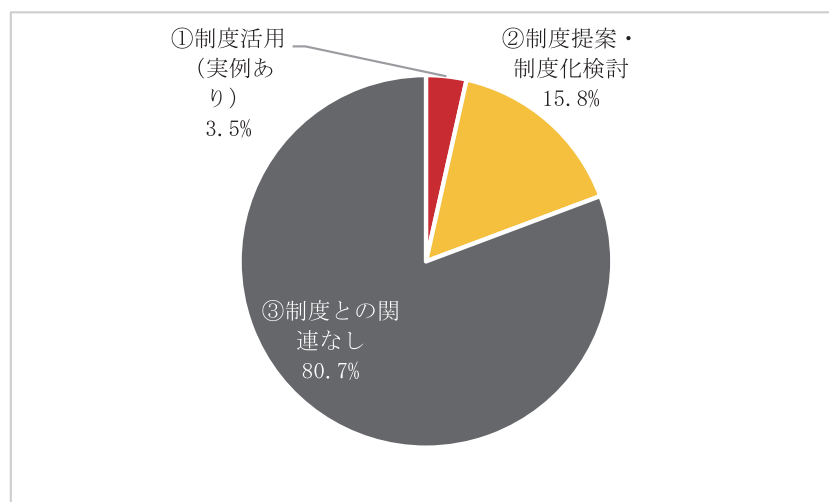
一方、一般企業を対象とする研究は全体として少

なく、個人のキャリアアンカーが職務満足やキャリア志向にどのように関連するかを分析する研究は見られるものの、他分野に比べると研究数は限られている。例えば、栗田（2006）は、一般企業の社員を対象にキャリアアンカーを調査し、岡本（2011）は業種横断的に正社員のキャリア意識を分析している。また、佐藤（2000）は、一般企業における個人のキャリア形成の実態を明らかにしている。

このように、日本におけるキャリアアンカー研究は、医療・福祉分野や教育分野に集中しており、その多くが「個人がどのような価値観や志向を持ち、どのように職業上の選択を行うのか」という個人理解の視点に重点を置いているのが特徴である。また、海外の研究で見られたような業界の多様化や一般企業を含む横断的分析は、日本ではまだ十分に研究が進んでいない。

3.2 組織制度提言の有無とその記述の特徴

海外のキャリアアンカー研究では、キャリア志向の理解を組織の人材マネジメントや制度設計に結びつける研究が一定数存在し、組織制度への提言を含む研究は全体の約半数に上ることが確認された。それに対し、日本におけるキャリアアンカー研究の多くは、理論を個人の職業意識やキャリア形成の理解に適用することを主な焦点としており、組織制度や実務への具体的応用に踏み込む研究は限られている。実際、提言を含む文献は全体の19.3%に留まっている（図表6）。



図表6 研究組織制度への提言状況

提言を行っている研究の特徴としては、医療・福祉分野において、離職防止や人材定着を目的とした人材配置やキャリア支援の必要性に触れるものが多い。例えば、谷他（2003）は、看護師の多くが「安定」や「生活志向」を重視しており、組織はこうした特性を考慮したキャリア開発が必要であると指摘している。片岡・藁科（2017）は、理学療法士向けの目標設定シートを開発し、研修制度にキャリアアンカーを活用する実践的な事例を示した。これらの研究では、奉仕・社会貢献志向や安定・保障志向が強い医療職の特性を踏まえ、組織として個人のキャリア志向を把握し、配属やキャリア開発に活かすべきであるという論調が示されている。ただし、その記述は、「〇〇すべき」や「〇〇が望ましい」といった抽象的・概括的な表現が多く、具体的な制度設計や運用方法、実行プロセスの詳細に踏み込んだ議論は少ない。さらに、提言内容の多くは個人の志向把握の重要性を説くに留まり、医療現場特有の組織構造や業務の制約を考慮した実践的な方策までは十分に示されていない。

また、教育分野においては、大学生を対象とする研究と、教員を対象とする研究に分かれる。大学生に関する研究では、キャリアアンカーが進路選択や職業意識に与える影響を分析するものが多いが、学生という立場上、組織制度への具体的な提言は存在しない。一方、教員を対象とする研究では、鎌田（2019）が教員のキャリアアンカーをもとに5類型に再分類し、それぞれの志向に応じた人材育成の方向性を示しているほか、畠山（2019）は非常勤講師の職業継続を支える要因としてキャリアアンカーを位置づけ、職場内での支援や働き方の柔軟性確保の必要性を提言している。ただし、具体的な施策内容や制度化のプロセスに関する記述は少なく、提言の多くは概括的な内容に留まっている。

さらに、一般企業を対象とする研究では、栗田（2006）が人事制度設計の一環としてキャリアアンカーの活用を提案しており、岡本（2011）は大企業の正社員を対象に、自律的キャリア形成の支援が必要であることを示唆している。佐藤（2000）も、個人のキャリア志向と組織内でのキャリア形成支援

の関連性に言及している。しかし、これらも多くは「個々の志向を把握することが重要」という一般論で終わることが多く、どのような具体的制度を導入し、どのように運用・評価すべきかといった詳細な提言や、提言の実証的な検証を伴う研究はほとんど見当たらない。

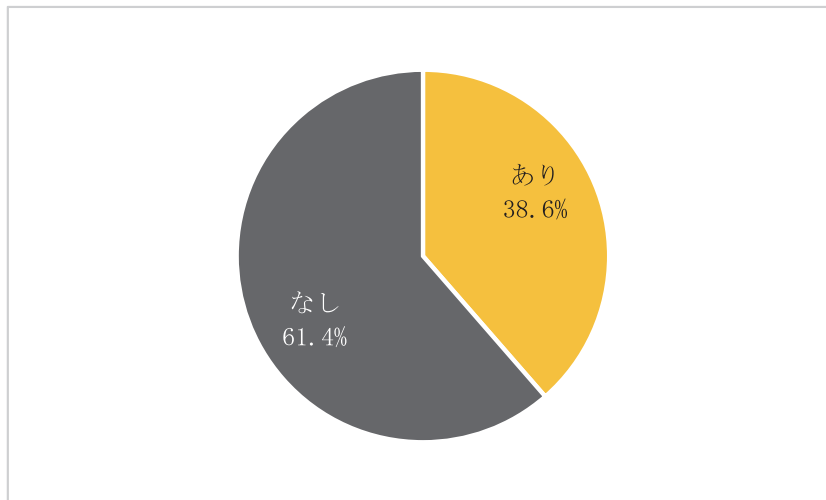
このように、日本におけるキャリアアンカー研究において、組織制度や人事施策への提言を行う文献は全体57のうち11本（19.3%）に留まり、その多くは抽象的であり、具体的な制度設計や運用方法、実践への適用方法を提示する研究は極めて限られている。

3.3 ジェンダー分析の傾向

海外のキャリアアンカー研究では、女性管理職や性的マイノリティに関する研究など、ジェンダーとキャリア志向の関係に注目したものが一定数みられる。昇進のあり方やキャリア選択における社会的制約などに着目し、ジェンダーを理論的に位置づけようとする試みが進められている。

一方、日本におけるキャリアアンカー研究では、ジェンダー視点の取り扱いは全体として限定的である。筆者が分析した国内論文57のうち、ジェンダー分析を含む研究は22本（約38.6%）であったが、その多くは性別を単なる属性として扱い、男女間の分布や傾向を比較するに留まっている（図表7）。特に医療・福祉分野のように、もともと女性比率の高い職種を対象とした研究が多いため、結果的に女性のキャリアアンカーに関する知見は集まっているものの、これらの研究は必ずしも男女の違いやジェンダー間の比較を目的としたものではないのが現状である。

例えば、住田他（2010）は看護師のキャリアアンカーの傾向を分析し、奉仕志向や安定志向が女性に多いことを示したが、その背景要因までは踏み込んでいない。原（2007）は、中堅看護師を対象に、安定志向が職務満足を高める可能性を示しているが、この傾向がジェンダー特有の要因によるものかどうかについては分析していない。門屋（2009）は、昇進後の役割認識の変化におけるキャリアアンカー



図表7 ジェンダー視点の分析状況

の影響を分析しているが、ここでも性別の分析は限定的であった。西橋・土屋（2010）は、育児中の看護師がキャリアアンカーを形成する過程で家庭との両立を重要視していることを示したものの、それをジェンダー理論として体系立てるには至っていない。

教育分野においても、大学生や教員を対象とした研究では、性別ごとのキャリアアンカー傾向が報告されることはある。例えば、吉浦・佐藤（2009）は、大学生の生活様式志向が女性に強いことを示しているが、その要因分析は限定的であった。鎌田（2019）は、教員のキャリアアンカーを5類型に分類したが、ジェンダー分析の視点は十分に考慮されていない。

また、一般企業を対象とする研究でも、女性のキャリア形成や昇進志向との関連を扱った研究は少数であり、キャリアアンカーの類型と女性活躍推進、ダイバーシティ施策との接続を検討する研究は少ない。例えば、岡本（2011）は、自律的キャリア形成の必要性を示唆しているが、性別ごとの差異に踏み込んだ議論は行っていない。佐藤（2000）は、一般企業において個人のキャリア志向と組織のキャリア形成支援の関連性を明らかにしているが、性別ごとの差異に踏み込んだ議論は行っていない。

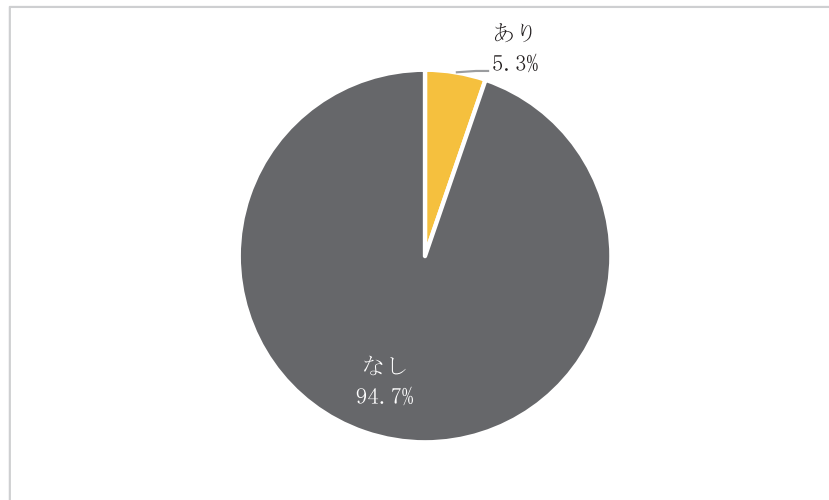
このように、日本におけるキャリアアンカー研究では、ジェンダー視点が十分に取り入れられておらず、性別による傾向分析に留まっている場合が多い。ただし、ジェンダーを理論的枠組みに組み込

うとする研究は、海外においても全体の15本（約16.9%）に留まっており、必ずしも主流とは言えない。こうした点から、ジェンダー視点の理論的統合に関しては、国内外を問わず共通の課題が残されていると言える。

3.4 キャリアアンカー理論の再検討の状況

海外では、キャリアアンカー理論そのものの妥当性や適用範囲を問い直す研究が活発に行われており、従来の8類型に対する批判的検討や、新たな類型の提案、文化的・社会的背景を踏まえた柔軟な解釈が進められている。こうした動きに比べると、日本のキャリアアンカー研究では、理論の枠組みを再検討した研究は57中3本（約5.3%）に留まっている（図表8）。多くの研究は、シャインが提唱した従来の8類型を前提とし、個人のキャリア志向を測定し、その傾向や関連要因を分析することに主眼を置いているのが現状である。

例えば、金井（2010）は、シャインのキャリアアンカーを「自己発見の過程」として再定義し、ニコルソン（Nicholson, 1984）のキャリア・トランジション・サイクルやクランボルツら（Krumboltz et al., 1999）の計画的偶発性理論と接続しながら、キャリア理論全体の多様性を論じている。また、二村・益田（2010）は、シャインが提唱した「加齢によるキャリアアンカーの安定化」という仮説を日本の就業者を対象に検証したが、年齢とアンカーの固定化には明確な関係が見られなかったことから、理論



図表 8 キャリアアンカー理論再検討の状況

の普遍性に疑問を呈している。さらに、山川 (2015) は、技術的特異点到来後の社会において、AIの進展によって従来のキャリアアンカーのいくつかが変容・消滅する可能性を指摘し、新たなキャリア形成概念の必要性を論じている。

このように、日本のキャリアアンカー研究においては、理論枠組みそのものを問い直す試みは一部に留まっており、全体としては既存の 8 類型を前提とした枠組みに依拠する傾向が強い。

3.5 日本におけるキャリアアンカー先行研究の小括

日本のキャリアアンカー研究は、医療・福祉分野や教育分野に研究が集中しており、特に個人のキャリア志向や価値観の明確化に重点が置かれていることが確認された。一方で、これらの知見を組織制度や人材マネジメントの具体的提言へ展開させる試みは限られており、仮に提言があった場合でも、その多くは抽象的・概括的な内容に留まる傾向が見られる。

また、ジェンダー視点についても、男女間の傾向差に関する単純な比較に留まる研究が大半を占めており、社会的・文化的背景を踏まえた理論的な位置づけは十分に行われていない現状が明らかになった。

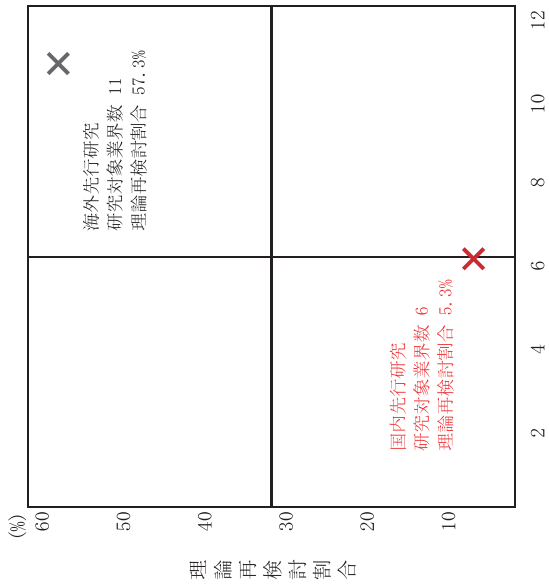
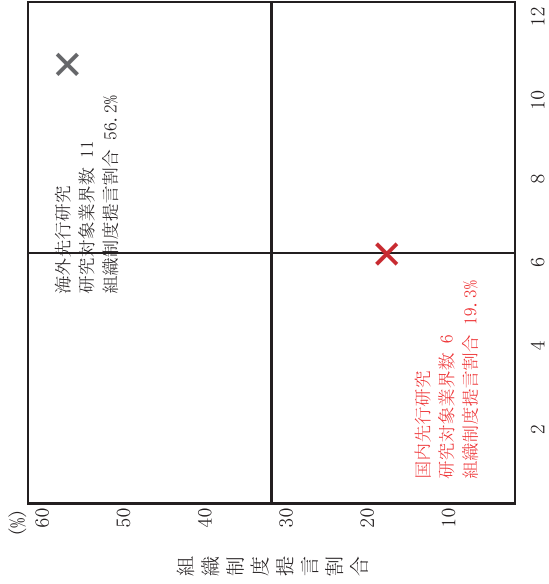
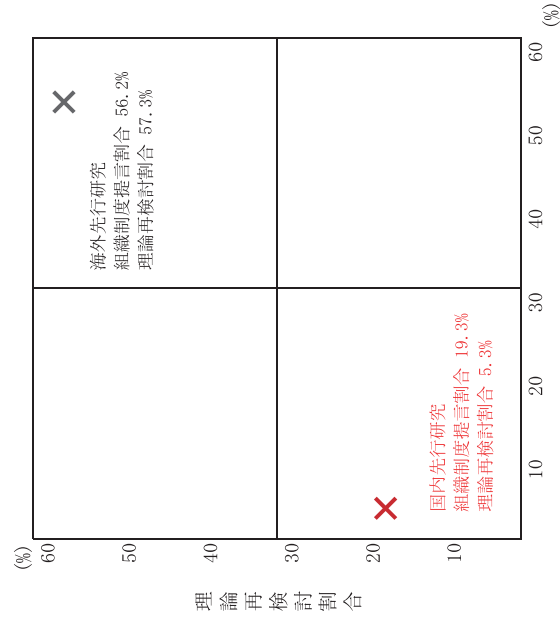
さらに、理論そのものの再検討を試みた研究も 57 本中 3 本 (約 5.3%) と留まり、多くの研究が従来の 8 類型を前提とした分析に依拠している。このことから、理論の修正や拡張に向けた体系的な取り組

みは、現時点では限定的であることが明らかになった。

4 海外と日本における研究の比較分析とその考察

本章では、本研究が掲げた目的「国内外のキャリアアンカー研究の展開を整理し、理論がどのように発展し、どの領域で活用され、日本ではどのような課題が残されているのかを明らかにすること」に立ち返る。また設定したリサーチクエスチョンである「研究対象業界、制度提言、ジェンダー視点、理論再検討という 4 つの観点からみた国内外研究の共通点と相違点」を検討する。図表 9 は、これら 4 つの観点を軸に国内外の研究傾向を整理したものである。

まず研究対象業界に関して、国内は医療・福祉 (47.4%) や教育 (29.9%) に集中していた。特に医療・福祉は全体の約半分を占めている点が大きな特徴である。一方、海外は IT (18.0%)、教育 (13/5%)、観光 (3.4%)、医療・福祉 (2.2%) など対象業界が分散している。加えて、業界横断的研究も 53.9% を占め、対象の幅が国内より広いことが確認された。このことは、海外では多様な業界を対象にキャリアアンカーが検討され、幅広い事象が分析されてきたことを示している。他方、日本は対象領域が限られているため、まだ十分に扱われていない領域が残っていると考えられる。



図表 9 国内外先行研究マトリクス

組織制度提言では、国内研究では組織制度提言が19.3%に留まり、多くが個人志向の把握に重点を置く内容であった。一方、海外研究では56.2%が組織制度提言を伴い、人材配置やリーダー育成、離職防止など組織制度を視野に入れた記述が多く見られた。ただし、海外でも制度設計の具体性には限界があり、概括的な内容に留まる研究も多い点は共通していた。

ジェンダー分析では、国内は医療・福祉分野を中心に女性が多く研究対象となるが、理論的枠組みとしての分析は少なく、受動的であった。一方、海外では女性管理職や多文化環境に焦点を当て、文化的背景がキャリアアンカーに与える影響を論じる研究が一定数あり、理論への統合を試みる動きが見られた。ただし、女性のキャリア選択や昇進意欲を類型別に詳細分析する研究は海外でも少ない。

理論再検討については、国内では5.3%に留まるのに対し、海外は57.3%と高い割合を示した。海外では8種類の境界の不明瞭さや、複数のアンカーの共存、新たな志向の提案が議論されており、「インターナショナルアンカー」や、起業志向と創造性の分離などが例に挙げられる。さらに技術革新や多様な働き方の広がりから従来の理論に新たな課題を突きつけている。一方、国内では依然として従来の枠組みが主流であった。

以上の分析から、リサーチクエスチョンで設定した4つの観点——研究対象、制度提言、ジェンダー視点、理論再検討——はいずれも国内外の研究傾向を明確に分ける軸として有効であったことが確認できる。共通して、個人の価値観や志向性を理解しようとする姿勢は両国に見られるものの、研究対象の広がり、制度提言の深度、ジェンダー分析の射程、理論更新の積極性など、多くの側面で海外の研究が日本よりも広範かつ多層的に展開していることが明らかになった。これらは本研究が目的とした「国内外の研究動向の体系的整理」と「日本研究の特徴と課題の明確化」とも合致し、日本の研究が今後検討すべき方向性を示す結果となった。

こうした傾向を踏まえると、国内研究には依然として検討が不十分な領域や論点が存在することが明

らかになる。研究対象が医療・福祉や教育に偏っている点は、一般企業、IT、観光、製造業といった他産業のキャリアアンカーの特徴を十分に把握できていない可能性を示している。また制度提言に関しても、個人志向の把握に留まり、制度設計や運用の具体的検討に踏み込んだ研究は限られており、理論を実務と結びつける視点が十分に蓄積されていない。ジェンダー分析についても、性差に関する記述が中心で、社会的・文化的背景を踏まえた考察が手薄であり、キャリア志向の形成に関わる構造的要因を捉え切れていない。さらに理論面では、従来の枠組みを前提とする研究が多いため、国際的に進む枠組みの見直しや新たな志向の提案を十分に取り込めていない状況が続いている。

したがって、日本のキャリアアンカー研究には、研究対象の拡大、実務への応用、ジェンダー視点の深化、理論枠組みの再検討など、多方面で発展の余地が残されていることが明らかとなった。これらの論点は、今後の研究の方向性を検討する際の基礎となる。

5 おわりに

5.1 本研究のまとめ

本研究では、キャリアアンカーに関する国内外の先行研究を整理・比較し、研究対象業界、組織制度提言の有無、ジェンダー分析の傾向、理論再検討の状況という4つの観点から分析を行った。

その結果、国内外の研究には共通点として個人のキャリア志向の理解という基盤が認められた。一方で、海外では多様な業種を対象とした研究や理論の再検討、実務への具体的な提言が進んでいるのに対し、国内では研究分野が限られ、理論の見直しや組織施策への具体的な応用が十分とはいえないことが明らかとなった。

こうした比較分析の結果、特に日本においては、一般企業を含む多様な業種を対象とした研究の拡充や、理論の現代的な再検討、ジェンダーを深く掘り下げた分析、それらを実務へ応用する研究など、今後さらなる探究や発展の余地が大きいことが示唆さ

れた。

なお、英語文献と日本語文献は想定する読者層や学術的慣行が異なる。より広い範囲の読者が期待される英語文献と比較し、日本語文献は国内制度や組織文化を前提に議論の範囲が背景として狭い可能性がある。本研究ではこうした違いを踏まえたうえで各文献の比較を行ったが、言語的背景による扱い方の差は解釈上の留意点として残る。

5.2 今後の研究の方向性

近年のキャリアアンカー研究では、特に海外を中心に、理論そのものの再検討や組織制度への応用に関心が高まりつつある。2000年代以降は、従来の8類型では捉えきれない新たな志向への着目や、多様化する働き方との適合性を検証する研究が増加している。また、人材配置や離職防止といった実務課題に対してキャリアアンカーを活用しようとする提言も活発化しており、こうした国際的な動向は、制度設計や人材戦略への理論応用を目指す本研究の方向性と軌を一にするものである。以下では、こうした海外の動向を踏まえつつ、日本の研究における今後の方向性について考察する。

今後の研究では、第1に、研究対象となる業界の拡大が求められる。これまで日本における研究は医療・福祉や教育分野に偏っており、一般企業やIT産業、観光、製造業など他分野に関する知見が十分とはいえない。今後は、より多様な業種を対象として、キャリアアンカーがどのように顕在化し、各業界特有の課題や特性といかに関連しているかを明らかにするための研究が求められる。こうした知見は、業界ごとの人材マネジメントや人事戦略の立案において、有効な理論的基盤を提供することができると考えられる。

第2に、キャリアアンカーの知見をどのように組織運営や人材マネジメントに活かすかという実務面の研究も引き続き重要である。国内外を問わず、個人志向の把握に留まる研究が多い中で、組織制度や人材配置、従業員教育など具体的かつ実践的な提言が期待される。特に日本では、制度設計や運用の具体的プロセスに踏み込む研究が少ないため、その積

み重ねが必要だろう。

第3に、ジェンダーの視点についても、さらなる検討が求められる。日本における研究では医療・福祉分野に女性が多いため、結果的に女性が研究対象になる傾向が続いているが、男女の違いを単なる数値比較に留めず、社会的・文化的背景や職場での役割期待を踏まえた分析が必要である。海外でも文化的背景を考慮した議論はあるものの、理論として体系的に整理し、実務に活かす研究は十分とはいえない。今後は、ジェンダーがキャリア志向や意思決定にどのように影響するかを深掘りし、組織としてどのように対応すべきか検討することが有意義だろう。

第4に、キャリアアンカー理論自体も見直しが必要である。1970年代に構築された従来の枠組みが、現代の多様な働き方や価値観にどこまで適合するかを検証することが求められる。シャインの8類型では捉えきれない新たな志向の存在も指摘されており、理論の修正の可否を含め、現代に即した枠組みを探る研究が望ましい。ただし、理論の改変には慎重さが求められ、十分な実証的検証を伴うことが重要である。

これら4つの課題は互いに独立しているわけではなく、国内の研究において相互に影響を及ぼしながら複合的に展開していく可能性がある。これは、キャリアアンカー理論を現代の多様な働き方や組織課題に適合させ、発展させるという共通の方向性に集約される。業界の多様化は理論の再検討に新たな視点をもたらし、理論の更新は実務応用の幅を広げる。さらに、ジェンダー視点の深化は、個人のキャリア志向の多様性を的確に捉え、制度設計の質や実効性の向上に寄与する。こうした相互作用は、単に学術的な枠組みの洗練に留まらず、組織における人材戦略の効果や多様性推進施策の質を高めることにもつながる。

今後の日本におけるキャリアアンカー研究においては、理論的深化と実務的適用の架け橋を築くことが、学術的価値と実務的有用性の双方を高める鍵となる可能性がある。すなわち、理論的深化によって、現代の働き方や価値観に適合した柔軟で包括的

なモデルが構築され、また、実務的適用を通じて、人材配置や昇進設計、離職防止策、ダイバーシティ施策など具体的な組織運営に資する知見を提供できる、ということである。この両輪を推進することで、キャリアアンカー理論は人的資本経営や多様性推進といった現代的課題に資する枠組みとしての有効性と存在意義をさらに高め、理論と実務の双方において持続的な価値を生み出すことが期待される。

最後に、本研究にはいくつかの限界が存在する。レビュー対象とした国内外の研究は必ずしも網羅的ではなく、調査対象の規模や業種に偏りがある可能性があるため、より大規模かつ多様な集団に一般化できる結論を導く際には慎重を要する。これらを踏まえ、今後はさらに多様な業種や地域を対象とした先行研究を収集・分析し、比較の枠組みを精緻化することで、キャリアアンカー研究の全体像をより明確に描き出していきたい。

【参考文献】

- Abessolo, M., Hirschi, A. & Rossier J. (2021). Development and validation of a multidimensional career values questionnaire: A measure integrating work values, career orientations, and career anchors. *Journal of career development*, 48 (3), 243-259. <https://doi.org/10.1177/0894845319846567>
- Arnold, J., Coombs, C.R. & Gubler, M. (2019). Career anchors and preferences for organizational career management: a study of information technology professionals in three European countries. *International journal of human resource management*, 30 (22), 3190-3222. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380058>
- Baruch, Y. (2004). *Managing careers: Theory and practice*. Financial Times Prentice Hall.
- Beck, J. & La Lopa, J.M. (2001). An exploratory application of Schein's career anchors inventory to hotel executive operating committee members. *International journal of hospitality management*, 20 (1), 15-28. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(00\)00035-9](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(00)00035-9)
- Brooks, Beth A (2021). Career Anchors. *Nurse Leader*, 19 (1), 10-11. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2020.11.003>
- Chang, C.L., Jiang, J.J., Klein G & Chen H. (2012). Career anchors and disturbances in job turnover decisions: A case study of IT professionals in Taiwan. *Information & management*, 49 (6), 309-319. <https://doi.org/10.1016/j.im.2012.08.002>
- Chapman, J.R. & Brown, B.L. (2014). An empirical study of the career anchors that govern career decisions. *Personnel review*, 43 (5), 717-740. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2013-0017>
- Costigan, R., Gurbuz, S. & Sigri, U. (2018). Schein's career anchors: Testing factorial validity, invariance across countries, and relationship with core self-evaluations. *Journal of career development*, 45 (3), 119-214. <https://doi.org/10.1177/0894845316676903>
- Dolce, V., Davoine, E., Wodociag, S. & Ghislieri, C. (2023). The road to an international career: The "erasmus effect" on resilience, Intercultural interactions and cultural intelligence. *International journal of intercultural relations*, 92, 101741. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2022.101741>
- Feldman, D.C. & Bolino, M. C. (1996). Careers within careers: Reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences. *Human resource management review*, 6 (2), 89-112. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(96\)90014-5](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(96)90014-5)
- Gubler, M. Biemann, T., Tschopp, C. & Grote, G. (2015). How career anchors differentiate managerial career trajectories: A sequence analysis perspective. *Journal of career development*, 42 (5), 412-430. <https://doi.org/10.1177/0894845315572891>
- Hackman, R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of applied psychology*, 60 (2), 159-170.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees?. *Harvard business review*, 46 (1), 53-62.
- Hsu, M.K., Jiang, J., Klein, G. & Tang, Z. (2003). Perceived career incentives and intent to leave. *Information & management*, 40 (5), 361-369. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(02\)00018-6](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(02)00018-6)
- Igbaria, M., Kassicieh, S.K. & Silver, M. (1999). Career orientations and career success among research, and development and engineering professionals. *Journal of engineering and technology management*, 16 (1), 29-54. [https://doi.org/10.1016/S0923-4748\(98\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0923-4748(98)00027-7)
- Kaplan, D.M. (2014). Career anchors and paths: The case of gay, lesbian & bisexual workers. *Human resource management review*, 24 (2), 119-130. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.10.002>
- Krumboltz, J.D., Mitchell, K.E. & Levin, A.S. (1999). Planned happenstance: Constructing unexpected career opportunities. *Journal of counseling & development (Wiley-Blackwell)*, 77 (2), 115-124. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6676.1999.tb02431.x>
- Lazarova, M., Cerdin, J. & Liao, Y. (2014). The internationalism career anchor. *International studies of management & organization*, 44 (2), 9-33. <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825440201>

- McCabe, T. J., Garavan, T., Carvery, R., Greeley, S. and Song, H. (2024). Chinese students entrepreneurial career anchors, self-cultivation and the role of in-group collectivist values and gender: a conservation of resources perspective. *Human resource development international*, 27 (2), 218-238. <https://doi.org/10.1080/13678868.2023.2222590>
- Mielly, M. & Peticca-Harris, A. (2022). Local worker perspectives from Nicaraguan surf tourism: Revisiting career anchors in non-standard work contexts. *Career development international*, 27 (2), 245-249. <https://doi.org/10.1108/CDI-10-2021-0253>
- Mignonac, K. & Herrbach, O. (2003). Managing individual career aspirations and corporate needs: a study of software engineers in France. *Journal of engineering and technology management*, 20 (3), 205-230. [https://doi.org/10.1016/s0923-4748\(03\)00019-5](https://doi.org/10.1016/s0923-4748(03)00019-5)
- Milanović, S. (2019). Career anchors of secondary school teachers. *Economic themes*, 57 (3), 381-396. <https://doi.org/10.2478/ethemes-2019-0022>
- Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative science quarterly*, 29 (2), 172-191. <https://doi.org/10.2307/2393172>
- Ona, A. (2015). Career anchors of students with talent in technical domains. *Procedia - social and behavioral sciences*, 191, 407-412. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.240>
- Rodrigues, R., Guest, D. & Budjanovcanin, A. (2013). From anchors to orientations: Towards a contemporary theory of career preferences. *Journal of vocational behavior*, 83, 142-152. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.04.002>
- Ross, G.F. (1997). Career stress responses among hospitality employees. *Annals of tourism research*, 24 (1), 41-51. [https://doi.org/10.1016/s0160-7383\(96\)00032-1](https://doi.org/10.1016/s0160-7383(96)00032-1)
- Schein, E.H. (1975). How "career anchors" hold executives to their career paths. *Personnel*, 52 (3), 11-24.
- Schein, E.H. & Maanen, J.V (2016). Career anchors and job/role planning: Tools for career and talent management. *Organizational dynamics*, 45 (3), 165-173. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.07.002>
- Taylor, J. & Joshi, K.D. (2019). Joining the crowd: The career anchors of information technology workers participating in crowdsourcing. *Information systems journal (Oxford, England)*, 29 (3), 641-673. <https://doi.org/10.1111/isj.12225>
- Wils, L., Wils, T. & Tremblay, M. (2010). Toward a career anchor structure: An empirical investigation of engineers. *Relations industrielles*, 65 (2), 236-256. <https://doi.org/10.7202/044301ar>
- Yarnall, J. (1998). Career anchors: Results of an organisational study in the UK. *Career development international*, 3 (2), 55-61. <https://doi.org/10.1108/13620439810207536>
- 池崎加奈子・河田詩子・安藤千恵子・石村紀子・齋藤アヤ子・香川徳子・加藤浩子 (2005). 看護師のキャリア選択の要因—地方都市A病院におけるキャリアアンカーと特性的セルフエフィカシーの分析から. 日本看護学会論文集. 看護管理, 36, 12-14.
- 岡本英嗣 (2011). 自律的キャリアへの取り組み事例とその課題 (一考察) 日本の大企業・正社員の実態調査から. 目白大学経営学研究, 9, 79-93.
- 片岡亮人・藁科秀紀 (2017). 理学療法士を主眼に置いた目標設定シートの作製とその効果の検討. 日本理学療法士協会, 2016, 1771. <https://doi.org/10.14900/cjpt.2016.1771>
- 門屋久美子 (2009). 中間管理者への昇進が看護師の役割認識に与える影響—「キャリアアンカータイプ」「直属上司のかかわり」の視点から. 岩手看護学会誌, 2 (2), 13-24.
- 金井壽宏 (2010). キャリアの学説と学説のキャリア. 日本労働研究雑誌, 603, 4-15.
- 鎌田雅史 (2019). 教員のキャリアアンカーと職能発達に関する態度指標との関連性. 就実教育実践研究, 12, 51-65.
- 国奥真奈美 (2021). 大学生に対する多様な生き方を示すキャリア教育の考察. 提供短期大学紀要, 22, 99-110.
- 栗田猛 (2006). 人事改革プロジェクトリーダー養成講座中堅人事担当者の成長期 (4) 社員意識・キャリアアンカー分析. 人事実務, 43(990), 64-69.
- 河野伸吾・山本美帆・石川春香 (2021). 当院慢性期病院に従事しているリハスタッフのキャリアアンカーの傾向について. 理学療法学Supplement, 48S1, 2431.
- 佐藤祐実 (2000). 組織における個人主体のキャリア開発に関する考察. 産業教育学研究, 30(2), 82-89.
- 住田陽子・坂口桃子・森岡郁晴・鈴木幸子 (2010). 看護師のキャリア・アンカー形成における傾向. 日本看護研究学会雑誌, 33(2), 77-83.
- 谷優美子・向井由美子・清水阿佐美 (2003). 当院〔氷見市民病院〕における看護師のキャリア開発. 日本看護学会論文集. 看護管理, 34, 15-17.
- 西橋富美江・土屋八千代 (2010). 育児中看護師の仕事を通してのキャリア・アンカーの獲得. 日本看護学会論文集. 看護管理, 41, 17-20.
- 畠山浩子 (2019). 日本語学校非常勤講師の職業継続の要因：キャリア・アンカー (選択により見えてくる職業の価値) に注目して
- 原陽子 (2007). A自治体病院看護師が勤務を継続する要因—キャリア中期の看護師に対するキャリア・アンカー調査から. 日本看護学会論文集. 看護管理, 38, 246-248.
- 二村英幸・益田勉 (2010). キャリア教育のためのキャリアアンカーサーベイ開発報告 (3) 加齢に伴うキャリア

- アンカー収斂傾向の探索. 経営行動科学学会年次大会 : 発表論文集, 2010, 134-147.
- 山川宏 (2015). 技術的特異点後のキャリアアンカー (〈特集〉編集委員会企画—社会とAIの羅針盤2015—). 人工知能, 30(1), 9-10.
- 吉浦昌子・佐藤史人 (2009). 和歌山大学経済学部生のキャリア・アンカーと希望職業の相関に関する研究. 和歌山大学教育学部紀要. 教育科学, 59, 107-114.
- 厚生労働省 雇用環境・均等局雇用機会均等科 (2025). 役職別女性管理職割合 e-Stat Retrieved August 15, 2025, from <https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00450281&tstat=000001051898&cycle=8&tclass1=000001230806&tclass2=000001230808&tclass3val=0&metadata=1&data=1>
- 内閣府男女共同参画局 (2005). 男女共同参画基本計画 (第2次) 内閣府男女共同参画局 Retrieved August 15, 2025, from https://www.gender.go.jp/about_danjo/basic_plans/2nd/index2.html
- 内閣府男女共同参画局 (2023). 男女共同参画白書 内閣府男女共同参画局 Retrieved November 17, 2025, from https://www.gender.go.jp/about_danjo/basic_plans/2nd/index2.html
- 三菱UFJリサーチ&コンサルティング (2024). 女性管理職の育成・登用に関する調査概要～非管理職層の昇進意欲の実態～ 三菱UFJリサーチ&コンサルティング Retrieved November 17, 2025, from https://www.murc.jp/library/report/cr_240528/

自治体政策における「政策情報」の普及過程に関する考察

A Study of diffusion process of “policy information” in local government policy

塚 田 洋

要約

自治体の政策形成過程において、政策の根拠となる情報の重要性が長年指摘されてきた。しかし、政策の根拠情報が具体的に何を指すかは、必ずしも十分に研究されておらず、その定義や類型にも合意はないと考えられる。

本稿は、政策の根拠情報を表す代表的な用語「政策情報」に着目し、その来歴の一端を明らかにすることを目的とする。用語の使用者、定義や類型の変遷を始めとする普及過程の解明が、政策情報の特定をめぐる議論に資すると考えたためである。本稿の調査対象は、国立国会図書館の所蔵する1990年以前の図書及び雑誌記事であり、同館開発のNDL Ngram Viewerを活用して「政策情報」の出現箇所の悉皆調査を行った。対象期間を「革新自治体」の隆盛期（～1970年代）と「地方の時代の提唱期」（1980年代）に区分した上で、それぞれの時期を特徴付ける論考の分析を行った。その結果は次のとおりである。前者の時期の「政策情報」は主に、松下圭一が提唱する「シビル・ミニマム」を下支えする情報という位置付けであり、用語自体への関心は周皮的であり、かつ、一定の党派性を帯びていた。後者の時期は、情報公開制度の導入期と重なり、用語への関心がより中心的となった。用語の使用者は特定党派に限定されない一方、概念の類型化・高次化の傾向が見られた。「市民参加」のみならず「職員参加」との関連で語られる例が増加した点なども注目される。

対象期間全体を俯瞰すれば、自治体の政策形成における根拠情報の意義が徐々に認識され、「政策情報」という用語自体が自立し普及に向かう過程であったと見ることもできる。

キーワード

政策情報, シビル・ミニマム, 革新自治体, 情報公開, 市民参加, 職員参加

1. 問題の所在

自治体の政策形成過程において、政策の根拠となる情報の重要性が指摘されている。例えば、地方版総合戦略の策定に先立ち、担当大臣が、従来の地方自治体の政策立案は、経験、勘、思い込み（KKOとも称される）に陥りがちではなかったかとの所見を述べたことなども想起される（石破：2015）。しかし、このような問題意識は決して新しいものでは

ない。「政策のための科学的調査研究」を重視した後藤新平が、東京市長時代に東京市政調査会の設置を主導したのは百年以前のことである。同調査会は全ての活動の基盤として、当初から図書、資料、すなわち、政策の根拠となる情報の掲載媒体の整備を主要事業に掲げていた（後藤・安田記念東京都市研究所 2022：23, 189）。

それでは、政策の根拠となる情報とは、具体的に何を指すのであろうか。例えば、近年の公共政策分

野の研究論文には、これを表す用語として「政策情報」が見られる。ただし、後述するように用語の定義を置く論文はあるものの、定義の背景やこれを構成する情報類型が説明される例は限られる。また、自治体職員や地方議員等の実務家の論考にも「政策情報」は比較的好く見られる。しかし、用語の意味内容が必ずしも明示されず、関係者の共通理解が得られているとは考えにくい例もある。このような状況は、政策形成に当たって確認すべき根拠情報を曖昧化し、結果的に、自治体政策研究の進展や現場の施策の質的向上を妨げる一因になると考えられる。

2. 本稿の目的と意義

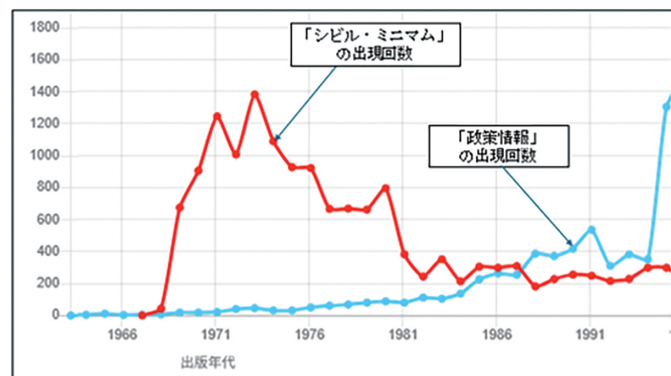
本稿の目的は、政策の根拠情報を表す代表的な用語である「政策情報」が、自治体政策においていつ登場し、どのような政治的・政策的影響を受けつつ普及したのか、来歴の一端を明らかにすることである。「政策情報」自体は戦後間もない時期の文献¹に現れるものの、当時の用例は、(外国の)政府機関が政策判断のために整理した内部情報の意味であり、自治体政策とは無縁であった。その後、自治体における政策形成の必要性、社会の情報化等の環境変化によって、「政策情報」をめぐる問題関心、定義、類型も変遷した、言い換えれば、自治体政策への導入以降に何らかの経路依存が存在したものと推察される。本稿が行うのは基礎的な確認作業であるが、従来は調査ツールの限界から必ずしも容易に実施できなかったものである。後述する新たなツール

の登場を機に、こうした用例調査を行うことにも一定の意義があると考えたい。

3. 調査手法・対象及び時期区分

本稿は、調査手法として文献調査を採る。その対象は、国立国会図書館が納本制度に基づいて1990年までに収集した国内刊行の図書及び雑誌記事である。同館は、この年代までの図書・雑誌のデジタル化及びテキスト化をほぼ完了しており、さらに同館が2022年に公開したNDL Ngram Viewer²（以下「NNV」という。）を用いれば、任意の用語の出現箇所を検索し、出現頻度を年単位でグラフ化することも可能である（図1は、雑誌記事を対象に「政策情報」と「シビル・ミニマム」を同時検索した結果の表示例。図2は、検索結果から遷移し、個々の文献における検索語の出現箇所を示す画面）。本稿は、NNVを活用し、「政策情報」の出現箇所の悉皆調査を行った。

本稿は、対象期間である1990年までを二期に区分して結果を整理した。戦後自治の歴史は、自治体の自立、改革、制度等の観点から区分されるが、神原によれば、観点の違いによっても時期はおおむね一致するという³。本稿も1970年代末から1980年代初め頃を境とし、革新自治体の隆盛、「地方の時代」の提唱等、前後の時期を特徴付ける政治動向を意識しつつ、用語の出現頻度、使用者の変化等を確認する。併せて、定義・類型化の試みや普及度を裏付ける取組等を含め、代表的な用例を選択して解説す



出典：NDL Ngram Viewerの検索結果を基に筆者作成。

図1 NNVにおける検索結果の表示例

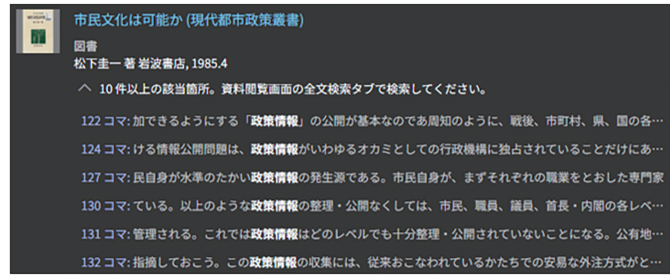


表 2 (後掲) で紹介する図書『市民文化は可能か』の中で「政策情報」が出現する箇所が表示されている。さらにここから該当頁のデジタル画像へ遷移できる。

出典：NDL Ngram Viewer の検索結果を基に筆者作成。

図 2 NNV の検索結果から個々の文献へ遷移した画面の例

る。

なお、調査結果をより明晰に示すため、本稿は「政策情報」単独の用例に焦点を当てる。すなわち、「都市政策情報」のように個別の政策分野に重点を置くもの、「政策情報システム」のように、行政が保有する個別データの組織化等、主に情報工学的な関心に基づく用例は、いずれも対象外とした。自治体政策における初出である1964年から1990年までの27年間において、条件に該当する図書は235冊、雑誌記事は143点、用語の出現箇所の合計は905箇所であった。

4. 先行研究

従来は調査ツールに制約があったため、本稿と類似の問題意識で行われた先行研究は見当たらない。また、近年の研究において、自治体政策における「政策情報」を自ら定義付ける例も限られている。勢一は、政策実施過程における情報の機能と仕組みを検討するに当たり、「政策情報」を「政策目標の実施のために行政が主体的にかかわる情報」と定義し、併せて、情報の収集・管理・利用の場面ごとに対象となる情報を整理した。例えば、情報の収集については、能動的収集の対象として公的統計調査や行政調査、受動的収集の対象として申請、届出、苦情相談を挙げる（勢一 2010：143-152）。高木は政府・地方自治体にとっての「政策情報」を、「政策の決定・実施に関して「意味」のある事実または知識」と定義し、この場合の「意味」を、「行政組織

が情報を受信したとき、これに反応し目的達成のために行動を起こすような刺激要因をもつメッセージ」と説明する。さらに、「政策情報」の特質として、相対性、不完全性、非対称性、専門性を挙げる（高木 2017：275-276）。

論題等に「政策情報」を掲げる一方、必ずしもその定義を明らかにせず、個々の問題関心に即して検討を進める論考もあるところ（本田 2018；中澤 2001；山本 2004；谷ノ内 2025）、比較的多く見られるのは、松下が1990年代に示した言説を引用または援用する例である（北村 1996：81-82；藤井 2011：22-23；金井 2015：87；堀田 2021：49-50等）。

松下は、政策情報を「政策決定「前」に問題の所在を明らかにし、解決策として政策形成を図るために用いる情報」と定義した上で、争点、基礎、専門の3類型に分ける。争点情報は、「わが」自治体が直面している多様な課題を整理し、争点として公開する状況情報を、基礎情報は、調査・統計に基づく分析情報であり、統計、地図、法務・財務情報等、その自治体の地域特性、政治構造がわかる情報を指す。専門情報は、専門化する個別の政策開発に必要な医学、福祉学、建築学、環境学、気象学等の技術情報と説明される（松下 1991：152-153；同1999：87, 93）⁴。

5. 革新自治体の時代における「政策情報」

本章は用語の初出である1964年からおおむね

1980年までの文献に見られる「政策情報」の用例を対象に、出現傾向等を当時の政治動向とともに概観する。次に、この時期に特徴的な二つの視点から、定義・類型化の試みを解説する。

5.1 当時の政治動向とNNVに見る用例の傾向

3. で触れた神原は、自治体の自立史の観点から、1960・70年代を、国からの政策的自立の始動期と捉える。高度経済成長政策の下で工業化・都市化が進展し、自治体には都市型社会への移行に伴う無数の公共課題の解決が求められた。国の都市政策が不在の中、自治体は市民運動の圧力を受けて独自に政策・制度の開発に取り組み、公害・福祉分野等では自治体の政策的先導性が強まったという（神原2016：iv-v）。こうした動きを主導したのが、全国各地で誕生したいわゆる「革新自治体」⁵であり、市民参加、総合計画等、今日に接続する自治体の政策・制度の多くもこの時期に起点を持つ。

この時期の「政策情報」の用例はまだ少数であり（1960・70年代の20年間で234箇所）、その文脈は以下5.2及び5.3に関連するものがほとんどであった。言い換えれば、「政策情報」は、シビル・ミニマムの提唱者である松下及び松下と関わりのある研究者等の論考、あるいは、松下が理論的主導者⁶となった革新自治体の長期計画やそれを評した記事以外には、ほぼ登場しない用語であった（ただし、「政策情報」はシビル・ミニマムほど注目された用語ではなく、両者の出現頻度には開きがある（図1参照）。さらに、これらの論考・記事の中でも、用語の定義や類型まで詳述するものはごく限られていた。）。)

5.2 シビル・ミニマムの具体化に資する「政策情報」

シビル・ミニマムは、地方自治体が住民のために保障すべき最低限の生活環境や生活水準を意味する、松下の造語である。「市民の権利」と「自治体の政策公準」という二重の意味を持ち、社会保障、社会資本、社会保健から成ると説明される（武藤2021：206-207）。文献上の初出は1965年の「自治体における革新政治指導」（松下1965：79）であるが、1967年に『中央公論』や『世界』に登場して以降、

その用例は急増し、掲載媒体も政党誌、週刊誌、各種専門雑誌等へと広がった。NNVでも1973年をピークに、自治体関係者はもとより社会一般の認知度が高まった様子が見て取れる。

一方、自治体政策に関連して「政策情報」に言及した論考は、1972年の松下が最初である（松下1972：79）。以降、松下の各種論考において、市民参加によるシビル・ミニマムの達成と、それを下支えする「(政策)情報」という基本的構図が示されるが、経年でこれを追うと、呼称や概念の精査、類型の整理が徐々に進められたことがわかる。例えば、1971年の『シビル・ミニマムの思想』に「政策情報」は登場しないものの、後にその一類型に加えられる「専門情報」が解説されている（松下1971：208-212）。1981年の「市民・情報・行政」では、市民権による行政再編の視点から行政と市民の情報の在り方が論じられ、「市民情報流」、「参加情報流」、「庁内情報流」という3つの情報の流れが想定されている。ここで言う「情報」の中に、「争点情報」、「制度情報」と並んで「政策情報（基礎情報・理論情報）」が位置付けられ、併せて、これらを政策決定「前」に整理・公開する「考える広報」の重要性が指摘される（松下1981：8-20）。次章の対象時期である1985年の『市民文化は可能か』では、4. で挙げた近年の整理にさらに近づいている（松下1985：238-244）（表1）。

こうした松下の言説は、松下自身が自治体計画に関与した経験に裏打ちされている。後に「武蔵野市方式」として知られる「市民参加」重視の計画策定に、松下は市民委員として参画した。当時、松下が問題視したのは、タテ割り行政による情報の囲い込みであった。これを解消するため、政策形成に必要な庁内外情報を落とし込んだ『地域生活環境指標地図』を作成し、一般公開することに尽力している⁷。NNVで確認した松下の論考のうち、「政策情報」の整理・公開に言及するものは、その多くがこの地図を先駆モデルとして例示していることから、特に言説の起点となった取組であると推察される。

表1 松下の論考における「政策情報」の整理・類型化の例

○1981年の「市民・情報・行政」
「市民情報」の三つの流れ（市民情報流，参加情報流，庁内情報流）を前提とした場合の市民情報・行政情報の内容は次のとおり。 ①争点情報：市民間で何が政治争点になっているかの情報 ②制度情報：争点ないし行政課題・目標を解決する制度の枠組み，次いで，その運用についての情報。 ③ 政策情報 ：争点情報と制度情報をつなぐ情報で，(a) 基礎情報と (b) 理論情報から成る。 (a) 基礎情報：市民，基礎自治体，広域自治体，国が具体的な政策（施策・計画）の策定に当たって基礎となる客観的指標 (b) 理論情報：個別施策から全体計画までの策定・実現に必要な政策理論
○1985年の『市民文化は可能か』
市民を含め誰もが政策の算定・執行に参加できるようにする「政策情報」の整理・公開の必要性を指摘。 政策情報 は，次の3類型から成る。 ①争点情報：市民間あるいは市民・行政間での政治争点，さらに政治争点をめぐっての事態の進行状況 ②基礎情報：市民・自治体・国レベルでの政策（施策・計画）の策定に当たっての基礎となる実証指標 ただし，統計等をそのまま用いるのではなく『地域生活・産業・文化指標地図』のように整理する必要あり ③理論情報：個別施策から総合計画までの政策立案・執行に必要な理論フレームないし政策理論

出典：松下圭一「市民・情報・行政」『年報行政研究』(15), 5, 1981, pp.8-15; 松下圭一『市民文化は可能か』岩波書店, 1985, pp.238-244. を基に筆者作成。

5.3 革新自治体における「政策情報」の用例

一方，地方自治体の政策動向を遡ると，「政策情報」の初出は1964年の東京都の機構改革を契機とするものであった。当初の定義は，トップ（知事・副知事）が政策決定の前提として知っておくべき庁外情報であり，具体的には政府，国会，全国知事会等の動向情報を指していた（東京都1965：51-57）。

次に「政策情報」に焦点が当たるのは，革新自治体の基本計画等においてである。美濃部革新都政の下で策定された1968年の「東京都中期計画」はその嚆矢であり，同計画は松下の唱えるシビル・ミニマムを政策システムに組み込んだ事例として知られる。同計画はシビル・ミニマムを近代都市の住民が安全，健康，快適，能率的な生活を営むうえに必要な最低限の条件と捉え，現実の行政水準との格差及び当面3か年における施設・設備面での達成見通しを数値化して示した。美濃部は，行政と都民の現状・課題認識を共有した上で，「都政の計画化・科学化」を目指した（東京都1969：まえがき；美濃部1979：93-96）。

なお，同計画自体に「政策情報」は登場しないが，計画策定で得た知見等も踏まえ，1973年には『東京

都における情報管理の現状と課題』が取りまとめられている。同報告書は「都民参加」を積極推進するために必要な情報を4類型に整理している（東京都1973：17-20）。すなわち，①都民が都政について考える判断材料（政策情報），②新政策決定前にこれを提案するに至った根拠等（計画情報），③執行事案についての基準・方法の細目等（執行情報），④事業の進行状況・効果についての客観的評価（評価情報）である（表2）。

こうした取組は，各地の革新自治体にも波及した。前項で紹介した武蔵野市以外にも，例えば，旭川市は「総合開発計画」（1973年）の策定過程において，「東京都中期計画」を参考とし，かつ，策定段階における「政策情報」の公開と住民参加の機会提供，言い換えれば，公開性と自治性を担保することを意識したという。具体的には，行政による「長期マクロモデル」（1970年），「生活環境図集」（1971年）といった地域診断カルテの公開，市民の手による「旭川市シビル・ミニマム」（1971年），市民集会で提唱された「人間都市宣言」（1972年）等の積み重ねによって，総合開発計画の基本原則が形成された（西1973：84-89）。また，金沢市の「新長期計画」

表2 自治体が「政策情報」の内容・類型を整理した例

『東京都における情報管理の現状と課題』（1973）が挙げる「住民に積極提供されるべき情報」の類型
①政策情報：都政の現況，将来予測，課題と論点，政策方針。具体的には，都議会議事録，知事の所信表明，長期構想，中期計画，予算概要，決算分析。その他政策の基礎となる統計書，白書，調査会等の意見書，都政に関する世論調査結果，広聴活動が捉えた「都民の声」等
②計画情報：新しい条例案，施策，事業計画等を提供するに至った根拠，意図，期待される効果
③執行情報：決定済の執行事案について，その基準，方法の細目を示すもの。許認可，補助・扶助の基準，規制の範囲・基準・罰則，建設計画の設計細目，行政サービスの提供方法等に関する情報
④評価情報：行政事業の進行状況及び効果についての客観的評価を示したものの。フィードバックされた政策情報

出典：東京都企画調整局調査部『東京都における情報管理の現状と課題』1973, pp.17-20. を基に筆者作成。

(1974年)も，シビル・ミニマムの実現を前面に掲げた。同計画は，計画推進の第一条件に市民自治の確立を挙げ，行財政及び政策情報の公開をその前提と位置付けた（金沢市1974：1-3, 7-8）⁸。

ただし，こうしたシビル・ミニマムの考え方は革新自治体の表看板，あるいは，党派性を帯びた新概念と捉えられ，必ずしも当初から円滑に自治体関係者や住民に理解・受容されたわけではなかった（北國新聞社1975：338-339；美濃部1979：94）。また，西尾が，政策情報の公開，自治体計画の策定等の行政手法の「革新」は革新市長の共通点であると指摘したように（西尾1979：245），1970年代前半までの自治体計画の中で「政策情報」への言及が見られるのは専ら革新自治体であった。当時，関連動向を細かく収載した刊行物に『国民政治年鑑』（日本社会党刊行）があったことも，党派性の傍証と言える。

6. 「地方の時代」における「政策情報」

本章はおおむね1980年以降の文献に見られる「政策情報」の用例について，前章同様に，出現傾向を概観する。次に，この時期に特徴的な三つの視点から，定義・類型化の試みを解説する。

6.1 当時の政治動向とNNVに見る用例の傾向

1970年代半ばの石油危機を契機に地方財政が悪化すると，革新自治体は「ばらまき福祉」批判を受けるなどして，政治の表舞台から姿を消した⁹（そ

の後は保革相乗りの首長が増加する）。続く1980年代は，前半を低成長経済における行政改革，後半をバブル経済の席卷と，自治体をめぐる環境は目まぐるしく変化したが，神原はこの時期の特徴を自治体間の政策競争に見ている。その起点は，自治体が蓄積した政策的・政治的力量を背景に，分権型社会への転換を求める1970年代末の「地方の時代」の唱導であるとされる（神原2016：iv-v）。長洲一二・神奈川県知事は「地方の時代」を中央集権的な政治・行財政システムの根本的転換の必要性という文脈で唱えたが，この言葉は，地方分権，市民参加，地方文化を重視する立場の人々にも広く用いられた（大久保2005：92）。

この時期の「政策情報」の用例は，前章の対象時期に比べれば増加しているが，（1980～1990年の約10年間で671箇所），その大半は用語の定義や類型に言及しないものである。むしろ注目したいのは，用例の文脈や用語の使用者の変化である。今回の悉皆調査によれば，シビル・ミニマムと対となった「政策情報」の用例はほとんど見られなくなる一方，市民参加の前提となる情報公開の対象として論じられた例が目立つ。また，用語の使用者も特定の党派に限らず，広がりを見せている。

6.2 情報公開の対象としての「政策情報」

情報公開条例の先駆例が山形県金山町，静岡県蒲原町で既に誕生し，神奈川，埼玉の両県でも条例案の議会審議が予定されていた1983年，西尾は情報公

開の体系を示し、併せて主要な論点を整理した。西尾は、情報公開を「政府機関（国・自治体）がその保有情報を外部の者に供する一切の行為」と最広義に捉え、これを4つに区分している（西尾 1983：18）（表3）。

西尾は、情報公開法（条例）問題として当時活発に議論されたのは情報開示請求制度の一部（表3右下の一般情報開示請求制度）であるにもかかわらず、それが唯一の情報公開制度であるかのような論調に危惧を示している。また、情報公開法（条例）制定の熱心な要求は環境保護や消費者保護の運動団体に多く見られ、その背景には、本来、情報公開義務制度で開示されるべきアセスメント情報等の不十分さがあることを指摘した（西尾 1983：19, 22）。

このように情報公開をめぐって西尾が提示した論点は多岐にわたるが、「政策情報」との関連では、情報公開の前提となる情報管理が注目される。行政資料等の全印刷物の捕捉及び図書館・公文書館等における保存といった「情報センター施策」（表3左上）は当然重視されるが、西尾はさらに一步踏み込んだ提言を行っている。そもそも全ての「政策情報」が行政資料に編集されるとは限らず、別の解析を加えればさらに有用な政策情報が生成される可能性がある」と述べ、その可能性を高めるには、原資料の内容・所在のリスト化や、刊行物中の説明の根拠

となっている文書名等の注記を行う必要があることを強調する（西尾 1983：25-26）。

その上で、政策情報の提供と公表をめぐる当時の課題として、自治体レベルでの「白書」の作成及び新類型の行政資料の開発を挙げる。ここで言う「白書」は、従来の「事業概要」や「年次報告」とは一線を画し、政策分野ごとに政策課題の動向と政策実施効果について行政機関の認識を説明するものである。併せて、「白書」本文には典拠資料、文書番号等の注記を付し、市民が情報公開制度を活用する際の手掛かりを提供する。一方、新類型の行政資料の開発は、地域生活開発指標やコミュニティ・カルテ等を念頭に、既存資料とは異なる角度で情報の加工・解析を行ったものを指す。例えば、行財政診断指標、事務事業ごとのコスト指標等の開発が期待されるという（西尾 1983：35-36）。

また、1986年当時、神奈川県自治総合研究センター所長を務めていた吉原は、自治体行政において「情報」という用語が意識的に使用され始めたのは1970年代後半頃であり、その端緒はやはり「情報公開」論議であったと振り返る¹⁰。それ以前は、「広報」、「調査・報告」、「統計・資料」等、実態として情報処理を内容とするものであっても、それぞれが各事務事業の呼び名の下にあり、トータルで「情報」と捉える意識は希薄であったという。さらに言え

表3 情報公開の体系

		特定の者に公開するもの	不特定多数の者に公開するもの
情報公開が政府機関の裁量に委ねられているもの (情報提供施策)	積極的な情報需要の存在を前提にしないもの (広報施策)	紹介案内 資料提供 指導助言等	施設案内、行政資料の刊行、配布、頒布等の個別広報 広報紙誌の発行等の総合広報等
	積極的な情報需要の存在を前提にするもの (情報センター施策)	案内窓口 相談窓口 個別窓口の情報展示コーナー等	議会図書館(室) 資料室、刊行物センター 公文書館(室) 図書館(室)等
情報公開が政府機関に義務付けられているもの (情報公開制度)	開示請求を前提にしないもの (情報公表義務制度)	行政手続の一環として行われる告示、教示等	会議の公開、議事録の公表 条例等の公布、公示 公報による公表、告示 財政状況の公表、計画、アセスメント報告書等の縦覧
	開示請求を前提にするもの (情報開示請求制度)	証明書の交付 個人情報の開示請求 行政手続の一環として行われる 関係文書の閲覧請求等 (特定情報開示請求制度)	情報公開法(条例)にもとづく 情報の開示 (一般情報開示請求制度)

出典：西尾勝「自治体における情報公開の推進を求めて—われわれの基本認識と提言—」『地方自治体における情報公開に関する研究』地方自治協会、1983、p.18。本文中での言及箇所につき、筆者が下線を付した。

ば、自治体が各々の政策実施に当たるには、情報の収集・管理・提供が「情報政策」の基本型となるが、「情報政策」という用語も、それが意識されるようになったのは1980年代初頭であった。「情報」と同様に、情報公開制度化論の影響が大きかったと述べる（吉原 1986：12-13）。

ただし、吉原の説明からは、情報公開の制度化が直接的に「政策情報」を認識させたわけではないことも読み取れる。情報公開の制度化と並行的に関連施策の見直しが行われ、そのうち、広報広聴を主軸とする情報提供施策（表3左上）の再検討が、広報対象の明確化に結び付いたと見ており、言わば、「公開」の制度化が「提供」の見直しを喚起したとしている¹¹。

吉原は、広報内容の充実に当たっての最大の論点は政策広報の必要性であることを確認した上で、お知らせ型・啓蒙型から問題提起型・住民参加型への転換を課題として挙げる。さらに、この段階で求められるのは、「政策決定「以前」の政策策定過程にくいこみ、市民誰もが政策を考えるために不可欠な「考える情報」としての政策情報の公開である。」と、松下の言説を引用し、こうした取組が、住民参加に視点を置く「地方の時代」の要請であると強調する。吉原は「考える情報」の範囲・対象を特定するため、まず、行政情報全般を表4のように分類し、政策決定過程への住民参加の観点からは、さらにこれを絞り込む必要があると指摘する。ただし、吉原自身はそれ以上の精査を行っておらず、松下の政策情報の

3類型（表1下段）を参照するにとどめている。

6.3 職員参加による「政策情報」の整理・公開

「政策情報」の整理・公開過程における自治体職員の意義と役割、すなわち、「職員参加」が目されるようになるもの1970年代後半からである。例えば、首長の中には、タテ割り行政等の弊害が、自治体内の情報流通と職員の政策形成能力を阻害してきたとの反省に立ち、職員を自発性、市民性、実験性を備えた市政革新の担い手と位置付け直す者も現れた¹²。また、東京都北区行財政調査会は1977年の答申の中で、行政の専門家であり、かつ、自らも住民である自治体職員が区の政策形成や事業の実施過程に参加することは、区政の民主化と運営活性化における必須条件であると捉え、その上で、「職員参加」の意義と機能を、①行政の質的改善、②住民と行政の橋渡し機能、③住民からの学び、④住民との「共同作品」としての区政の担い手の4点に整理する（東京都北区 1977：62-63）¹³。松下も、このような「職員参加」の意義を説いているが、同時に「職務参加」と峻別する必要性も強調する。「職務参加」が専ら所属部課の職務への関心に基づくのに対し、「職員参加」は総合的視野から自治体全体の諸課題を研究対象とするものであると説明し、その実現には、自治体全体の状況を俯瞰できる「政策情報」の整理・公開が必須であると述べる（松下 1980：323-324；松下・田村 1984：18-21）。

東京都多摩地域における自治体職員の自主研究

表4 行政情報の分類

情報分類	情報の内容	情報例
基礎情報	市民の現況、将来予測、現在の課題と論点、政策方針等の政策に関する基礎的な情報	首長の所信表明、基本構想、予算の概要、決裁分析、統計類、白書類、年報類、調査報告類、基礎数値（データベース）、地域（地区）指標図、計画図等
計画情報	新しい条例案・施策、事業計画等を提起するに至った根拠、意図、期待される効果等に関する情報	各種計画資料、関係審議会等の答申・提言類等
事業情報	決定済の執行事案について、その概要、基準・方法の細目、事案の進行状況・効果等を示す情報（執行情報・評価情報）	概要類、財務関係（原価計算）類、事務手引（マニュアル）類、許認可・補助・扶助の基準、規則・通達の運用の範囲・基準・罰則、建設計画の設計細目、行政サービスの提供方法等
制度情報	一般的な制度に関する基本的な情報	関係法規類、要綱・基準類、判例・事例類、主要解説図書類等
市民情報	市民の声に関する情報（広聴情報）	市民（団体）・各種モニター・市町村の意見・要望類、シンポジウム等における意見・要望・回答・記録類等

出典：吉原弘治「情報政策と広報広聴」『自治体情報政策・情報システム 第4巻 広聴広報と情報政策』労働旬報社、1986、p.26. を基に筆者作成。

会¹⁴において松下とも接点のあった柏木（1980年当時、立川市開発課長）は、職員参加に必要な情報を、実務経験を踏まえて次のように整理している（表5）。まず、職員参加に必要な情報を、業務情報と政策情報に大別する。業務情報は、職務に関係する専門情報が主体であり、具体的には、国や県から市町村に発せられる法解釈、国の補助基準のほか、各業務分野における条例、規則等が含まれるという。一方、政策情報は基礎情報と動向情報から成る。前者として、柏木は、住民の年齢構成、所得水準、産業構造、都市計画施設や公益施設等のデータを挙げ、さらに、各自治体に特有の社会規範の整理・分析が重要であると指摘した。風習、習慣を含めた住民感情が、政策形成に当たって法規以上の拘束力を持つ場合があることがその理由である。後者としては、選挙公約、庁内の協議内容、議会における議員の発言及び首長・理事者の答弁要旨、市民団体との協議内容等が例示される。柏木は、動向情報の全庁的共有、言い換えれば、同一情報水準の実現を、職員参加の前提条件と見ている（柏木 1980：97-101）。

このような自主研究会誕生の潮流は全国規模のものであり、地方自治体活性化研究会の調査によれば、1983年時点で全国に590団体が確認されている（地方自治体活性化研究会 1984：373-422）。同研究会が上梓した『自主研究実践ハンドブック』は、自主研究活動の充実・発展を支える庁内の環境整備の

条件として、第一に政策情報・資料の提供を挙げる。併せて、各担当課が保有する統計等を体系的に収集・整理し、議会会議録、予算書・決算書、地方自治行政関連の刊行物、類似団体の資料等とともに所蔵する行政資料室の必要性を指摘している（地方自治体活性化研究会 1984：235-236, 424）。

さらに、こうした政策研究のネットワーク化を目指す取組も続いた。地方が連携して国からの自立化を目指す「地方の時代」の内実を高めるには、自治体独自の政策形成やその前提としてとして政策研究の充実が求められたためである（久住 2021: 215）。1984年には神奈川県等の主催で「自治政策研究交流会議」が開催された。また、こうした動きを契機に、1986年には政策研究の交流と地域に根差した実践的「学」としての「自治体学」を標榜する「自治体学会」が創設された。同学会は、事業構想の一つに「政策情報の提供」を掲げる点で特徴的であった（久住 1986：77）¹⁵。なお、1988年には自治体主催の職員研修にも「政策情報」を題材としたものが登場している¹⁶。「政策情報」の取扱いが職員に求められるスキルの一つと認識された例として注目される。

ただし、こうした情報公開や自治体職員による自主研究の動きが、必ずしも当初から円滑に自治体関係者に受容・推進されたわけではなかった。例えば高寄は、お知らせ型広報から問題提起型広報への転換の難しさについて、それが自らの所属する自治体や他部局への批判を招かざるを得ない点を指摘す

表5 職員参加に必要な情報

業務情報 (職務に関する 専門情報が主)	・法解釈、国の補助基準、制度改正の通達、各業務分野の条例、規則、基準等
政策情報	基礎情報 ・住民の年齢構成、若年労働者層・高齢人口の割合、所得水準、一次・二次・三次産業の内容、道路・公園等の都市計画施設、教育施設等の公益施設等のデータ ・自治体ごとの風俗・習慣を含めた住民感情、その自治体にだけ存在する社会規範
	動向情報 ・選挙公約、庁議の協議内容、議会での議員の発言内容、首長ないし理事者の議会での答弁要旨、市議会の予算・決算委員会の審議内容、市民団体等との話し合い内容、国等との約束事項等

出典：松下圭一編著『職員参加』学陽書房, 1980, pp.99-101. を基に筆者作成。

る（高寄 1980：64）。情報公開の制度化や範囲拡大を行う場合も同様であり、それを実施した自治体ほど住民からの批判・指摘にさらされやすくなるという。また、自主研究会の活動を紹介した当時の文献からも、所管部局から自主研究を行う職員への情報提供が積極的に行われず、研究が進展しにくかった状況が垣間見える¹⁷。

6.4 社会情報学における「政策情報」の位置付け

1980年代後半には、自治体政策とは別の視点、すなわち、新たな学問分野として登場しつつあった社会情報学からも「政策情報」が参照されるようになった。例えば、日比野・加藤は、社会情報学の問題関心を企業経営から説き起こす。1980年代に急速に発展した情報処理技術と通信技術は、企業の意思決定を根幹から変え¹⁸、そうした変化は業界全体、さらには社会の隅々へ拡大しつつあると指摘した。経営情報システムの普及は、企業セクターと公共セクターの境界を曖昧にすると同時に、同システムが接する、社会的な情報領域の存在を顕在化させたという（日比野・加藤 1988：23-24）。

日比野・加藤は、社会情報を「社会システムの維持・発展に関わる情報群であり、諸々の社会的意思決定にとって有意義だとみなされる情報」と定義した上で、情報が社会情報となるのは、当該情報が公的性格を帯びる場合や公的文脈で有意義な場合に限定されると説明する（日比野・加藤 1988：60）。ただし、一括りに社会情報と言っても、行政機関が保有し政策判断に直接資する行政情報から、商用データベースのようなマーケット志向を有するものま

で、あるいは、統計や住民情報といった生データに近いものから、新聞の解説記事のように一定の価値判断の下に加工処理された情報まで幅が広く、それらは「公共性－マーケット志向」及び「基礎・素材的－高次・政策的」の二軸のマトリックスで分類可能であるという（日比野・加藤 1988：60-67）。

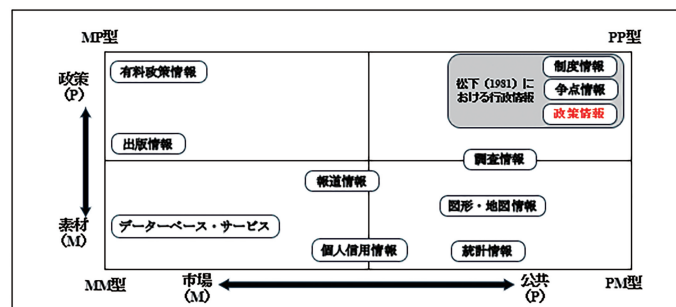
ここでも松下の言説が登場する。すなわち、高次の政策的情報群の代表である行政情報として、1981年当時の松下の分類が引用されている（前掲表 1 上段。当時、「政策情報」は行政情報の一類型）。併せて、上記の二軸の分類においても、松下の示した類型が、公共性が強く、高次・政策的な情報群（PP型）の典型として第一象限に位置付けられている（図3）。

なお、このマトリックスを自治体の視点で捉え直せば、自治体政策は（「政策情報」を含む）行政情報を核としつつ、外延に広がる多種多様な社会情報とも関連していることがわかる。社会情報学が提示した新たな認識は、自治体における「政策情報」の普及に資するものと考えられる。

7. 考察

7.1 両時期における「政策情報」の位置付けの変化

本稿は、政策形成の根拠情報を示す代表的用語である「政策情報」を、自治体政策の観点から、1990年以前の文献に遡って悉皆調査し、その出現箇所や文脈から読み取れる特徴を、同時期の政治動向等を意識しつつ確認した。1980年頃を境に前後の時期を区分すれば、「政策情報」への問題関心、用語の



出典：日比野省三・加藤晴明著『社会情報学のデザイン』福村出版，1988，p.66. を基に一部加筆。

図3 社会情報分類マトリックスにおける「政策情報」

表6 「政策情報」の位置付けの変化

	革新自治体の隆盛期 (~1970年代)	「地方の時代」の提唱期 (1980年代)
政策的 キーワード	シビル・ミニマム	情報公開
「政策情報」 への関心	周辺的な関心	より中心的な関心
用語の使用者	松下及びその関係者・共著者 革新自治体 →強い党派性	使用者の多様化 →党派性の希薄化
参加概念と の関係	行政と市民を直接的に結ぶ 「市民参加」に焦点	情報の整理・公開に寄与する 「職員参加」に注目
「政策情報」の 概念としての 成熟度	概念の提唱	概念の類型化、高次化

出典：筆者作成。

使用者の変化等は次のように整理できる（表6）。

1960・70年代の地方自治体の政治動向を特徴付けるのは、高度成長期の都市問題の深刻化を契機とした革新自治体の隆盛であり、当時、文献上で出現頻度が急増した用語は「シビル・ミニマム」である。最初期の「政策情報」には首長に上げるべき庁外情報という用例もあったが、この当時の文献に見られる「政策情報」の大半は、シビル・ミニマムを下支えする根拠情報という位置付けであった。この時期には情報そのものへの関心はむしろ周辺的であったと言える。シビル・ミニマムは松下の造語であり、松下が革新自治体を理論的に主導した関係から、「政策情報」の使用者は自治体関係者の中でも限られ、かつ、自治体実務における用例には革新自治体の行政計画等に限定されるという党派性が確認される。また、参加の観点では、「市民参加」を促進するために提供されるべき事前情報という視点が強調されている。

一方、「地方の時代」の提唱に見られるように、自治体の国からの自立の機運が高まった1980年代には、情報公開が政策課題となり、「政策情報」そのものに対して、より中心的な関心が集まった。それ以前に「政策情報」の概念整理を行ったのが松下であったことから、松下の言説がたびたび参照されるが、1980年代の文献では、シビル・ミニマムの文脈で語られる例は限られ、用語の使用者も多様化している。また、参加の観点からは、「政策情報」の

整理・公開に果たす自治体職員の役割が注目され、「職員参加」と関連付けた用例が目立つようになる。

さらに、「政策情報」の概念としての成熟度についても、二つの時期には差異がある。1960・70年代の文献が、政策形成の前提としての情報の意義を説き、「政策情報」概念を提唱するものが中心であるのに対し、1980年代には、情報公開、職員参加等、それぞれの問題関心から類型化を試みるものが増える。松下自身の概念整理においては「政策情報」を上位概念に据えるものが見られ、また、社会情報分類マトリックスにおいても松下の類型が高次・政策的情報群に位置付けられることから、「政策情報」の上位概念化・高次化も特徴的な傾向である。

革新自治体の時代においては、シビル・ミニマム実現のために総合計画が必要とされ、さらに、総合計画の策定には、政策資源の適正配分の根拠となる情報が求められた。言い換えれば、「政策情報」は松下的文脈に限定された用語であった。一方、情報公開と自治体間の政策競争に彩られる「地方の時代」には、必ずしもこうした文脈に限定されず、むしろ、政策形成過程における必須のインプットとして「政策情報」の重要性がより広く認識され普及した。こうした変化は、「政策情報」という用語自体が、特定の文脈から自立する過程と見ることもできる。

7.2 両時期における共通点

他方、両時期の共通点は三点挙げられる。第一に、

「政策情報」への問題関心が、政策決定後の執行や政策評価ではなく、主に、政策過程の初期段階である「問題発見」や「課題設定」への寄与に向けられていることが改めて確認される¹⁹。この点は、「政策情報」として具体的に整備を求められる各種情報源、あるいは、それらを用いて作成される「指標地図」等が、関係者の参画に当たって必要な情報整理を目的としていることから分かる。

第二に、「政策情報」の概念としての成熟は、研究者による理論化と自治体行政における実践、相互のフィードバック関係を通じて進展したことも見落としてはならない。1960・70年代には、松下によるシビル・ミニマムの提唱と革新自治体の基本計画への導入、1980年代については、情報公開に向けた自治体の取組と西尾による理論的な整理が挙げられる。

第三は、(用語というよりは)概念の普及を妨げる阻害要因の存在である。NNVの出現頻度グラフ(図1)よれば、「政策情報」は「シビル・ミニマム」と異なり、両時期を通じて緩やかに普及している。悉皆調査の結果からは、単に情報需要の高まりが緩慢であったというより、それぞれの時期に阻害要因があったことが推察される。既述のとおり、1960・70年代については、用語が帯びた党派性が要因であり、1980年代については、情報公開の範囲拡大に伴う自組織批判への警戒感とでも表現すべき状況が挙げられる。

8. むすびにかえて

本稿は、1960年代から1980年代を対象に、自治体政策における「政策情報」の来歴を明らかにした。自治体の政策形成過程における根拠情報の重要性は、少なくとも1960年代においては関係者の共通認識ではなかった。しかし、高度成長期に入ると、松下による「シビル・ミニマム」の提唱とそれを理論的支柱とする革新自治体の実践を契機に、政策形成、とりわけ、市民参加による合意形成の前提として、「政策情報」の意義が一部で理解されるようになる。さらに、「情報公開」が政策課題に浮上

し、情報そのものに対する注目が集まった1980年代には「政策情報」の用例が増加し、問題関心に応じた類型化や上位概念化もある程度進展した。こうした流れを改めて振り返れば、それは、自治体政策をめぐる理論と実践の往復を通じ、根拠情報の意義が徐々に認識され、用語自体が自立し普及に向かう過程であったと言えるであろう。

今回の調査結果を踏まえて、続く1990年代を展望すると、「政策情報」をめぐる二つの動向が視界に入る。一つは、自治体における政策研究の一層の隆盛である。自治体の政策研究の取組自体は1960年代まで遡れるが、1990年代には政策情報誌の創刊が各地で相次いだ点が注目される。中には誌名に「政策情報」を掲げるものも登場し²⁰、政策の根拠情報に対する意識の高まりが感じられる。二つには、地方議会への問題関心の広がりである。これは一つ目の動きほどは目立たないが、神原の「事業別政策調査」²¹のように、「政策情報」の整理手法を地方議会の行政監視活動に応用しようとする試みである。この時期は2000年の第一次分権改革に向けた胎動期でもあり、本稿で確認した1980年代までの動向とこうした新たな動きが、いかに接続し展開するのも興味深い。NNVにおける検索可能データの制約から、当面は本稿と同様の調査手法は採れないが、意義ある研究課題と捉えて他日を期すこととしたい。

注

※インターネット情報の最終アクセス日は2025年12月15日である。

- 1 都留は、米国国務省の外交文書『台湾覚書』を、本来、出先機関との共有を目的とした「政策情報」であったと表現している(都留 1951: 13)。
- 2 NNVは、国立国会図書館提供のデジタル化資料を対象に行ったOCRテキスト化事業の成果物である全文テキストを活用した実験サービスである。OCRによって作成したテキストデータから、出版年代ごとに出現頻度を折れ線グラフによって可視化できることに加え、グラフの各年にマウスポインタを合わせれば、デジタル化資料中の用例出現箇所直接向移して参照できる利点がある。2023年1月現在の検索対象は、図書・雑誌資料約230万点(約17億種類の単語及びフレーズ)である。国立国会図書館ウェブサイト(<https://lab.ndl.go.jp/ngramviewer/>) 佐藤はNNV活用の一例として、「ノンポリ」と「非政治」の時代ごとの出現頻度の差、「ノンポリ」

- の大学紛争当時とは異なる用例を示してみせている（佐藤 2023：30-31）。
- 3 神原は自立史の観点から上昇型（1960・70年代）と競争型（1980年代）に、鳴海正恭は改革史の観点から、革新自治体と独自政策の展開期（1960～75年）と「地方の時代」と自立体制整備期（1975～91年）に区分する。本稿に繰り返し登場する松下も、農村型社会から都市型社会への移行期（1960・70年代）と成立期（1980年代）とし、おおむね同じ時期を境としている（神原 2016：iii-x）。
- 4 松下ほどではないが、新藤の言説も参照される。新藤は、主に国政レベルの議論として、アジェンダ設定における「政策情報」の意義を強調し、その類型化を試みる。公共政策の具体的デザインに必要な「政策情報」は、既存の政策・事業の問題状況と新規政策の争点情報を起点すると述べた上で、それらは、①各種統計等に基づく社会経済の動態情報、②過去の事業量を示すストック情報、③公共事業等の単価・メンテナンス経費を示す政策財務情報、④一般会計・特別会計・出資法人を連結した債務情報、⑤職員の専門性を把握するための人的資源情報の5つに分類できるという（新藤 2020：229-233）。新藤の類型は、経営資源の投入量が適切であることを根拠付ける統計・データ等に重きを置くが、これは松下の類型で言う基礎情報を詳細化したものと見ることもでき、両者には類似点がある。
- 5 一般には革新政党が公認あるいは推薦した首長を要する地方自治体を指す。この呼称が定着するのは1963年に横浜市長に当選した飛鳥田一雄（元日本社会党衆院議員）らが「全国革新市長会」を結成し、1967年に東京都知事に美濃部亮吉（元東京教育大教授）を擁立した頃からとされる。1970年代半ばには7大都市全てを含め、全国170余りの革新自治体が誕生した（小池 2021：212-213）。
- 6 松下は飛鳥田市政の理念的支柱として1963年の初当選当時から活動し、また、1971年の都知事選では美濃部を支援し、シビル・ミニマムを盛り込んだ「広場と青空の東京構想」をまとめている（岡田 2016：68, 96）。
- 7 松下は、同市の『第一期基本構想・長期計画』及び『第一次調整計画』の策定に市民委員として参画した。市民委員は、松下を含む4名の市内在住の研究者であったことから、「市民参加」というより「学者参加」ではないかとの指摘もあったという（松下 1999：195-235）。
- 8 総合計画のほかに喫緊の市政課題について現状分析と課題整理を行い、白書の形で住民に公開した例もある。東京都町田市の『団地白書』が知られる。
- 9 革新自治体に見られる革新性（例えば、市民参加、情報公開等）は、その後、保守政党の政治家にも受容され、自治体の価値規範として標準化されたと指摘される（土山 2025：40）。
- 10 神奈川県の情報公開制度の引き金となったのは、1978年の『県民参加システム研究プロジェクトチーム報告書』—県政を県民との共同作品とするために—である。同報告において用いられた「情報公開」は職員にも耳新しく、その問題提起は庁内に大きな波紋を投げかけたという（吉原 1986：12-13）。
- 11 その理由として、吉原は次の三点を挙げる。第一に、「公開」は強い権利性を有する行政情報へのアクセス手段であるが、一方であくまで請求に基づく情報開示という待ちの施策であること、第二に、「公開」では非公開とせざるを得なかった情報も整理・加工すれば「提供」可能となる場合が多いこと、第三に、「公開」は、その行政監視機能に比して市民参加機能が弱いが、「提供」はこれを補完できることを挙げる（吉原 1986：16-17）。
- 12 例えば、東京都保谷市の都丸哲也市長（1977年に革新統一候補として当選）は、この趣旨の意見表明を同市の広報誌で行っている（都丸 1978：3-4）。
- 13 同調査会の検討の背景には、高度成長の終焉により厳しさを増した自治体財政、地方自治法一部改正によって実現した区長公選、特別区への事務事業の移譲等、「市」なみの基礎自治体への転換期との認識がある（東京都北区 1977：1）。
- 14 同研究会の活動実績及び松下との関わりについては、小関 2023に詳しい。
- 15 同学会の設立経緯等については、自治体学会 1987及び森 2006を参照。
- 16 香川県新任課長補佐級研修として「政策形成と政策情報の開発」（2日間。市町村職員との混合研修）が開講されている（自治大学校教授室 1988：54）。
- 17 職員が自主研究活動を行おうとすると白眼視され情報提供が拒まれる例も珍しくなく、活動進展のためには、政策情報の公開と提供が大きな課題になっていたとする報告もある（大島 1984：12-13）。
- 18 例えば、大手コンビニエンスストアはフランチャイズ全店舗にPOSシステムを導入し、①意思決定の前提となる情報を②数値化・図表化された形で③リアルタイムに入手し、商品販売情報を常時分析できるようにした（日比野・加藤 1988：22-23）。
- 19 例えば、阿部は政策過程を、問題発見、課題設定、問題分析、政策立案、政策決定、政策執行、政策評価の7段階に区分している（阿部 1998：199-202）。
- 20 例えば、『フロンティア180—地方自治と自治体政策を考える政策情報誌—』（北海道町村会）、『政策情報かわさき』（川崎市）、『Deru kui: 富山県政策情報誌』（富山県）等が挙げられる。なお、主な政策情報誌の来歴と類型については、大矢野 2000及び本田 2018を参照。
- 21 1996年作成。2017年には項目追加した新版も提案されている（神原 2017：25-28）。

参考・引用文献

- 朝日新聞 1964.8.1「都の機構改革きょうからスタート 新設の企画調整局など」
- 阿部孝夫（1998）『政策形成と地域経営』学陽書房
- 石破茂（2015）「石破内閣府特命担当大臣記者会見要旨 平

- 成27年4月21日」内閣府ウェブサイト
(https://www.cao.go.jp/minister/1412_s_ishiba/kaiken/2015/0421kaiken.html)
- 伊藤修一郎 (2020) 『公共政策学の基礎 第3版』有斐閣
- 大久保皓生 (2005) 「地方の時代」阿部齋ほか著『地方自治の現代用語 (第二次改訂版)』92頁。
- 大島振作 (1984) 「全国「自主研究」交流シンポジウム開催に向けて」『晨—ASHITA—』3巻2号12-13頁。
- 大矢野修 (2000) 「自治体の政策研究と政策情報誌」『公共政策』2000巻1-15頁。
- 岡田一郎 (2016) 『革新自治体』中央公論新社
- 柏木巖 (1980) 「職員参加と情報構造」松下圭一編著『職員参加』学陽書房, 94-113頁。
- 金井茂樹 (2015) 「行政広報広聴の基礎的枠組みに関する一考察」『公共政策志林』3巻79-92頁。
- 金沢市 (1974) 『金沢市新長期計画—高福祉社会をめざして—』
- 神原勝 (2016) 「戦後の自治をふりかえる」『戦後自治の政策・制度事典』iii-x頁。
- 神原勝 (2017) 「議会の政策活動と政策情報の作成・公開—政策チェックリストとしての活用を—」『北海道自治研究』585号25-31頁。
- 北村純 (1996) 「行政情報化のアイロニー—政策情報の整理・公開の視点から—」『都市問題』87巻6号75-86頁。
- 久住剛 (1986) 「自治体学会」『技術と経済』237号76-77頁。
- 久住剛 (2021) 「自治体の政策研究」横浜国立大学都市科学部編『都市科学事典』214-215頁。
- 小池治 (2021) 「革新自治体」横浜国立大学都市科学部編『都市科学事典』212-213頁。
- 小関一史 (2023) 『自治体職員の「自治体政策研究」史—松下圭一と多摩の研究会—』公人の友社
- 後藤・安田記念東京都市研究所 (2022) 編『東京市政調査会/後藤・安田記念東京都市研究所百年史』
- 佐藤信 (2023) 「“ノンポリ”と“非政治” (NDL Ngram Viewerを使ってみました 第2回)」『国立国会図書館月報』751号30-31頁。
- 自治体学会 (1987) 『人と情報の連環を求めて—自治体学会設立総会・記念シンポジウム報告書—』第一法規
- 自治大学校教授室 (1988) 「地方公務員研修の現況と課題 (3)」『自治研修』343号44-58頁。
- 新藤宗幸 (2020) 『概説 日本の公共政策 第2版』東京大学出版会
- 勢一智子 (2010) 「政策と情報」大橋洋一編著『政策実施』ミネルヴァ書房, 143-165頁。
- 高木昭美 (2017) 「政策情報を効果的に活用する政策形成—政策形成に不可欠な「情報」の捉え方—」『オペレーションズ・リサーチ』62巻5号273-278頁。
- 高木昭美 (2018) 「計画行政と政策情報—地域計画における「計画」と「情報」—」『地域計画情報論』成文堂, 63-83頁。
- 高寄昇三 (1980) 「行政広報の限界と展望」神戸都市問題研究所編『広報・広聴の理論と実践』勁草書房59-70頁。
- 谷ノ内識 (2025) 「自治体における政策情報発信の実践的展開に関する事例分析—政策立案と行政広報の観点から—」『公共コミュニケーション研究』10巻1号85-92頁。
- 地方自治体活性化研究会 (1984) 『自主研究実践ハンドブック—地方自治体活性化のために—』総合労働研究所
- 土山希美枝 (2025) 「都市型社会と革新自治体—自治の「革新」の時代と社会・政策・政治—」『都市問題』116巻5号35-43頁。
- 都留重人 (1951) 「対日講和と世界平和」『世界』70号4-22頁。
- 東京都 (1969) 『東京都中期計画 1968年版—いかにしてシビル・ミニマムに到達するか—』
- 東京都企画調整局 (1965) 『昭和39年版東京都行政年報』
- 東京都企画調整局 (1966) 『昭和40年版東京都行政年報』
- 東京都企画調整局 (1973) 『東京都における情報管理の現状と課題』
- 東京都北区行財政調査会 (1977) 『これからの北区政のあり方について』
- 都丸哲也 (1978) 「人間環境都市づくりをめざして」『市報ほうや』252号3-4頁。
- 中澤秀雄ほか (2001) 「「環境自治体」は環境ガバナンスを形成するか—鎌倉市の政策情報と市民活動を中心に—」『社会情報』11巻1号113-126頁。
- 西勇 (1973) 「人間都市を指向する長期計画」まちづくりあさひかわ革新市政の10年出版企画委員会『まちづくり—あさひかわ革新市政の10年— (No.1)』84-89頁。
- 西尾勝 (1979) 「過疎と過密の政治行政」日本政治学会『55年体制の形成と崩壊—続・現代日本の政治過程—』岩波書店, 193-258頁。
- 西尾勝 (1983) 「自治体における情報公開の推進をもとめて—われわれの基本認識と提言—」『地方自治体における情報公開に関する研究』地方自治協会, 12-40頁。
- 日比野省三・加藤晴明 (1988) 『社会情報学のデザイン』福村出版
- 藤井誠一郎 (2011) 「住民参加の実践と理論—鞆地区地域振興住民協議会を事例として—」『同志社政策科学研究』13巻1号15-28頁。
- 北國新聞社政治部 (1975) 『地方復権』北國新聞社
- 堀田和之 (2021) 「苦情を政策情報に変える自治体職員のあり方」『行政苦情救済&オンブズマン』29号47-57頁。
- 本田正美 (2018) 「自治体の政策情報誌に表れる政策情報の公開と流通」『情報知識学会誌』28巻2号140-146頁。
- 町田市 (1970) 『団地建設と市民生活 (団地白書) —町田市の新しい出発のために—』
- 松下圭一 (1965) 「自治体における革新政治指導」飛鳥田一雄編『自治体改革の理論的展望』59-80頁。
- 松下圭一 (1971) 『シビル・ミニマムの思想』東京大学出版会
- 松下圭一 (1972) 「市民運動と経済学」『季刊現代経済』7号66-79頁。
- 松下圭一 (1980) 「職員参加の意義と理論構成」松下圭一編著『職員参加』学陽書房, 311-347頁。

- 松下圭一（1981）「市民・情報・行政」『年報行政研究』
15号 1-30頁。
- 松下圭一（1985）『市民文化は可能か』岩波書店
- 松下圭一（1991）『政策型思考と政治』東京大学出版会
- 松下圭一（1999）『自治体は変わるか』岩波書店
- 松下圭一・田村明（1984）「政策研究の意義と可能性」『晨
—ASHITA—』 3巻9号16-29頁。
- 美濃部亮吉（1979）『都知事12年』朝日新聞社
- 武藤博己（2021）「シビル・ミニマム」横浜国立大学都市
科学部編『都市科学事典』206-207頁。
- 森啓（2006）『自治体学の二十年・自治体学会の設立経緯』
公人の友社
- 山本竜大（2004）「ホームページのコンテンツ分析から
みる県議会議員とその政策情報」『公共政策研究』4号
108-119頁。
- 吉原弘治（1986）「情報政策と広報広聴」『自治体情報政策・
情報システム 第4巻 広聴広報と情報政策』労働旬報社,
11-43頁。

編集後記

2025年度の公共政策志林第14号には、投稿論文4編が掲載されています。

本号では、投稿論文として、本研究科の在学生より、エントリー数12編があり、そのうち7編の投稿がありました。その後、各論文に対して、それぞれ本研究科の教員2名による査読が行われ、そのうち5編に対して修正提出があり、再査読が行われました。今年度も多くの投稿論文を得たことを喜ぶと同時に、査読を担当された多くの先生方のご尽力と丁寧なご対応に対してここに深謝申し上げます。

公共政策志林は、本研究科の博士論文申請の前提条件の査読付き投稿論文2編のうちの1編とすることができる位置づけとなっています。また、社会人学生が多く、かつ幅広い学問領域を網羅する本研究科において、貴重な研究成果発表の場となっており、在学生および修了生同士が研究成果を共有することができる貴重な議論の場にもなっています。そのため、本研究科の学生だけではなく、今後もより一層、公共政策志林への積極的な投稿を期待しています。

本号発行にあたり、2025年度の委員会委員を担当された西谷内博美先生、藤田研二郎先生、そして大学院事務課の皆様には多大なご尽力をいただきました。併せて心より感謝申し上げます。

公共政策志林編集委員会 委員長 天本哲史

本号執筆者（掲載順）

岩瀬 喜保 法政大学大学院公共政策研究科博士後期課程
桂井 太郎 法政大学大学院公共政策研究科博士後期課程
小久江祥子 法政大学大学院公共政策研究科博士後期課程
塚田 洋 法政大学大学院公共政策研究科博士後期課程

『公共政策志林』編集委員会

委員長 天本 哲史 法政大学大学院公共政策研究科教授
委員 西谷内博美 法政大学大学院公共政策研究科教授
委員 藤田研二郎 法政大学大学院公共政策研究科准教授

公共政策志林 第14号

2026年 3月24日発行

編集兼発行者 法政大学大学院公共政策研究科
『公共政策志林』編集委員会

発行所 〒162-0843東京都新宿区市谷田町2-15-2
法政大学大学院公共政策研究科
よしみ工産株式会社

・本誌内容の一部あるいは全部を無断で複写複製（コピー）することは、法律で認められた場合を除き、著作権侵害にあたります。その場合には、あらかじめ著作権者の許諾を求めてください。

Koukyo Seisaku Shirin :
Public Policy and Social Governance

No.14 March 2026

Articles (refereed)

- A study of ecosystems aimed at solving social issues
— Focusing on the elderly market—Yoshiyasu IWASE (1)
- What determines the Delay of Procurement Stage of Infrastructure Projects
in Developing Countries?..... Taro KATSURAI (15)
- Career Anchor Research Revisited:
A Comparative Review of International and Japanese Studies Sachiko KOKUE (29)
- A Study of diffusion process of “policy information” in
local government policy Hiroshi TSUKADA (49)

Editor's Note
