

ISSN 0915-8235

# 国際経営フォーラム

International Business and Management Forum

創 No.26/2015

神奈川大学 国際経営研究所

# 巻頭言

国際経営研究所所長 行川 一郎

2015年は5年半前に始まったTPP交渉が紆余曲折を経て一応の終結を見た節目の年となった。北陸新幹線開業も同年だがさて、実に多くの出来事があり、情報とニュースと事件のつぼの中で新幹線開業がいつまで記憶に残るだろうか。たとえば「山陽新幹線全線開通40周年－2015－」の大看板が博多駅コンコースにあったのだが、記憶の糸を辿ることはできなかった。

時とともに社会はめまぐるしく変わっていく。私たちはダイナミックな環境変化を所与のもの、当たり前のことと捉えてしまうが、その中で節目、節目を大切に振り返りと目標を見定める作業はPDCAサイクルの意義と重要性を持ち出すまでもなく、経営にも教育にも研究にも重要な事項である。私たちの辿ってきた道を振り返り、未来を見定める、その時に何よりも必要な鍵、重視すべきもののひとつ、それは“新しさ”ではないだろうか。そのような考えとつながる言葉として提示したのが本号でのテーマ「創」なのである。

本号の特集テーマ「創」であるが、これは2015年という今を切り取る言葉（＝注目された用語、流行語）の意味合いもあるが、従前の循環サイクルの限界を超え、別次元も含めて新たに飛躍するためのキーワードとしても捉え、テーマとしたものである。

さて、企業ビジネスや経営学、国際経営をはじめとして当研究所所員は専任、客員とも幅広い専門分野の方々が所属しているので実に多方面、多次元に広がる形で本号に寄稿していただけた。

本号では特集テーマの部門に2篇掲載の他、一般の論文2篇、査読論文1篇に加えて共同研究プロジェクト中間報告を掲載させていただいた。また客員研究員による書評も諸兄姉に興味を持って頂けると推すものである。近来にない玉稿の数を頂戴し、編集委員も事務局も嬉しい悲鳴を上げたが、どの論文、報文も皆様の関心を強くひくと確信している。それぞれ日頃の研究員の研鑽と研

究の結実であり、今後も成果発表と報告の場として『国際経営フォーラム』を支え、成長させていくために、ともに努力していきたいと心あたらにしているところである。査読付き論文を本誌に掲載する体制も整い投稿も継続して行われている。世に問うフォーラム誌としての一層の質的向上をはかっていくためにも所員はじめ関係各位のご理解とご協力を旧に倍して、僭越ながらお願い申し上げます。

大学や各種関係機関の研究倫理等に関する規程の整備と管理の強化が求められる今日、わたしたち研究員は改めて研究倫理を胸に刻み研究に臨んでいくことを改めて明記しておきたい。

# 国際経営フォーラムNo.26 目次

## 特集／創

### 地方／地域活性化とマーケティング

- 地方創生のためのマーケティング・ツール — …………… 行川 一郎 1  
創出と継続 —Creativity as Continuity— …………… 畑中 邦道 21

## 研究論文

- 学習指導案作成の立場から見た評価規準設定の問題性…………… 鈴木そよ子 53  
明治日本の海外移民、移住・殖民政策と南進論  
— 南洋、南方アジアを中心として — …………… 丹野 勲 77

## 共同研究報告

### SME研究センター（中小企業の経営環境と経営革新） 中間報告

- …………… 田中 則仁 123  
ケーブルテレビ産業の将来展望 中間報告…………… 関口 博正 129  
英語学習者の自律学習支援 中間報告…………… 河内 智子 133  
異文化・国際理解の系譜 中間報告  
…………… 吉留 公太 阿部克彦 泉水英計 高城 玲 137  
経営サイクルを考慮した保有在庫計算ロジックの提案 中間報告  
…………… 山崎友彰 榊原貞雄 141

## 書評

### 兼村智也著『生産技術と取引関係の国際移転』

- つげ書房新社 2013年9月…………… 田中 美和 145

## 査読論文

### 不透明な時代における組織開発の探求

禪のテキスト「十牛図」からの示唆を活かして

Organizational transformation in unclear stage

- : Make the most of “Ten cow’s figure” …………… 小森谷浩志 151

---

執筆要領 167

編集後記 171

執筆者紹介 172



# 地方／地域活性化とマーケティング

## 地方創生のためのマーケティング・ツール

Marketing Mission on Local-Regional Revitalization in Japan  
—Meaningful Marketing Tool for Revitalizing Regionalism—

行川 一郎

### 要旨

“地方消滅”は限定的な仮定による試算だが深刻な警鐘である。喫緊の課題は時宜適切な対応策構築である。中央政府主導の限界は過去から知られているので自治体の有能なスタッフの開発と優れたアイデアが鍵である。活性化に結びつく数多くの個別事例は普遍化困難であるが援用可能なケースもあるので、ヒントの発掘をサポートするAIツールやDBを開発、活用すべきである。コミュニティの再開発には商圈修正を提案できるようなビジネススキルを持った自治体スタッフや人材が必要である。そこにおいて何より必要なのはブランドを産み出すことである。従来、マーケティング手法でエリア・マーケティングが知られているが全国規模の企業が地域都市での最適解を得るためのものという通念的な認識があった。ローカルな都市、地方、地域でそのエリアを最適化するツールとして理解してエリア・マーケティングを活性化のサポート・ツールとして利用することが有用かつ有効である。

キーワード：

地方活性化、地域活性化、創生、エリア・マーケティング、ブランド

## 1 緒言

戦後、復興と経済成長に積極的に取り組んだ政府は経済成長率を高めるために生産性上昇速度の速い第二次産業振興に戦前に増して注力し、高度経済発展へと道を進めていった。大都市への人口集中は進む一方となりサービス業などの第三次産業が成長していく段階では女性の社会進出も目立つようになった。それらの反作用として、またバランスと展望に欠けた政府政策によって地方経済の衰退、第一次産業の疲弊は深刻度を増していき、日本社会は成熟と安定ではなく混迷と衰退を人々が感じる中で失われた20年といわれる現在を迎えている。

今日の大都市集中、地域格差、少子高齢化などの課題は将来の社会経済的リスクを増大させている。地方／地域活性化は多くの論者、立場、組織団体が語るるとともに対策が実施されてきたが、功を奏すことは多くなかった。2014年に政府は地方創生に本格的に取り組むとの宣言のもと、新たな取り組みを始めたが、これらの動向の掘って来たところを整理するとともに、ビジネスツールもしくは単なる営利に係わる理念として捉えられがちなマーケティングと地方／地域活性化との接点並びにマーケティングの寄与するところを本論文では考察する。

## 2 地方創生への取り組み

### 2.1 急激な関心の高まり

大都市集中と地方衰退の両極が尖鋭化する日本。地方に活気と活力を、という旗印を掲げても一億三千万人近い逼迫した人口が大都市とその周辺部に余りにも偏在している現今の事態を変えるのは容易ではない。さらに高齢化、老齢化、少子化という社会現象は寿命の延びと勤労・生活形態変化の帰結としての都市集中が進行した国家では避けられない宿命となっている。個を重視し、物質的繁栄をよとする現代社会が生み出した数ある帰結の一つとして起こったものでもあるのだ。

2014年に大きな注目を集めるところとなった“地方消滅”という言葉は少子高齢化と地方商圈衰退の現実に変更して目を向けさせた。今までも都市集中、少子高齢化、地方衰退、地域活性化はそれぞれの立場から多様な視点で語られてきたが消滅可能性都市、地方消滅というダブルパンチのようにショッキングなキーワード<sup>1)</sup>で日本における地方都市圏の将来形と大都市圏の課題が提起されて以降、真剣な認識のもとでの対応の不可避性が取り組みの困難さとともに論じられている。

しかし、中央公論の特集「壊死する地方都市」(2013.12)<sup>(1)</sup>で増田氏らの分析<sup>2)</sup>が発表された当初は注目度も低かったようだ。その後、増田氏主宰の日本創成会議が部会報告(2014.5)<sup>(2)(3)(4)</sup>として公表後、深刻な問題として高い関心を集め多くの領域の関係者から強い問題意識を携えて議論が高まっていった。特に少子化と人口流出が続いてしまい人口移動が収束しないという仮定による推計では2010年から2040年までの間に20～39歳の女性人口が5割以下に減る自治体は896に上るとし、消滅可能性都市と名付けた<sup>3)</sup>ことで、地方自治体<sup>4)</sup>に大きな揺さぶりをかけた<sup>(5)</sup>形となった。

問題提起に対する対応が政府の重点政策に取り入れられ喫緊の課題として位置づけられたこともあり、メディア記事はもとより多くの関連書籍も出版されて危機意識が共有され、地方行政側も従前より危機レベルを高めて行政目標を前向きに検討していくとの動きを見せるようになった、というのが極めて簡略な経緯である。

## 2.2 提言される多くの取り組み

日本創成会議の提言(2014.5)以降、政府も「地方が成長する活力を取り戻し、人口減少を克服する。」とのスローガンのもとに、まち・ひと・しごと創生本部(以下、創生本部と略記)<sup>5)</sup>を立ち上げ(2014.12)て法整備、施策強化、専任大臣の設置等々、政策の支柱の一つに据えて地方行政に督励を進めていった。増田氏らの提言が発表された後には、多くのメディアが深刻さを持って取り上げることとなったが、反応は拒否的、拒絶的な声ものぼり続けているとはいえ、次第に冷静に論点を整理する動きが広がっていくこととたつたと判断できる。

片山氏<sup>(6)</sup>は自治体の自立と成長の必要性を説いているが、地方創生の成果

結実のためには、地方自治体の依存姿勢や待ちの態度が障壁となると、将来を危惧している。「安倍首相は『従来とは異次元の大胆な政策にまとめる』と力を込める」が「これまでの政府の地方施策のほとんどは地方の自立に寄与するものではなかった。過疎対策しかり、地方の景気対策として懲憊した公共事業しかり、強引に進めた市町村合併もしかりである。」<sup>(6)</sup> (p.159) とも指弾している。

富山氏<sup>(7)</sup>はグローバル(G)とローカル(L)のバランス／適所活用とシナジーを説いていると理解できるが、ローカルにあってはローカルとして活路を見いだせとの主張も読みとれる。依存体質にかかわった論であろうか。

増田氏は日本創成会議部会提言を踏まえて各所、各メディアで精力的に事態の深刻さを訴える<sup>(8)</sup> とともにいくつもの提案をしている。人口急減社会はすでに到来しているという警鐘を鳴らした中公新書<sup>(9)</sup> では地域が生きる新モデルとして若年女性人口増加率に特徴が見られる都市スタイルを6パターン挙げている。「産業誘致型」、「ベッドタウン型」、「学園都市型」、実際には特徴が異なるとコメントを記しているが「コンパクトシティ型」、「公共財主導型」、「産業開発型(自立型)」。自己完結を果たす目標を持ち実際に展開していく自立型もしくは産業開発型が困難度は別としてやはり当然の理想だとしているが、コミュニティ住民の力では果たせないことを踏まえた上で、どこまで自治体が成功に導いていけるかがやはりポイントになってくるだろう。氏は大潟村、鯖江市、ニセコ町が典型例だとしているが、考えてみると第二の××町や二代目××市になることは無理だとしても決して実現不可能な都市スタイルではないだろう。

さらに増田氏<sup>(10)</sup> は、増田モデルと巷間言われる“消滅可能性都市”データを世に提起した立場からの一つの回答として、消滅しないためにはどうすればよいかという参考事例をまとめ10の地方創生ビジネス<sub>6)</sub>を紹介している。そこではITつまりは情報技術活用、人づくり、柔軟な発想力、資金などが鍵だとしているが、そこから導き出されるのは、結局は実行の積み重ねにしくは無いという言葉になろう。

TRY and ERRORを徒労とみなしてしまう人も多い。確かに目的・目標が適切でないとき期待される成果は得られない。行政による地方活性化への取り組みにしても奏功しているとは必ずしもいえないであろう。対症療法的なアクション

ンでは究極的な成功へは結びつかない。たとえば創生本部の活動記事や発信情報にはここそこにKPI (Key Performance Indicators) を測ってPDCAを適切に回すことの必要性が説かれていて、在るべきアクションの姿としては完璧だということがわかる。が、それを成功に結びつけることが楽観視できないこともまた、明らかであろう。このような悪構造問題には全ての解決を図るよりも、できることをまず行うという方が容易かつ現実的であろう。それでもって一歩でも前進していく、という姿勢を受認すべきである。その意味で、多くの事例に目をやることは有意義であり、論者の論点を知ることは大いに有効である。

日本政策投資銀行<sup>(11)</sup> は全国各地の特徴的な地域振興プロジェクト36例を紹介している。橋本氏ら<sup>(12)</sup> は地方活性化に取り組んでいる数々の実践事例を紹介している。高寄氏<sup>(13)</sup> は人口減少の側面に目を向けるだけでなく人口増加を果した振興事例を示し、定住できる地方都市の可能性と課題、補助金等施策改革の必須性を説いている。

そして山崎氏ら<sup>(14)</sup> は地域創生にチャレンジし成果をあげている各種モデル事例を示している。多様な地域特性の中からポテンシャルをひきだすために官民一体の対応、グローバルなつながりの策定、産業集積と産官学連携への期待、環境・新エネルギーと関連づけたスマートシティ、都会から地方への企業移転促進、農業ビジネスへの取り組みなどの事例を挙げて地域創生実現の可能性を説いている。ローカルな地方都市も大規模な大都市も衰退阻止と活性化は必要だということがポイントとなっている。それらモデルの特徴を8点に集約 — ①逆6次産業化<sup>7)</sup>の促進、②広義の新しい公共の機能、③地域資源の活用、④土地利用の促進、⑤グローバル地域の創生、⑥地域イノベーションの創出、⑦国土の末端地域の先端化、⑧中枢管理機能の移転 — しているが、これらは多くの論者の指摘と重なる日本のローカルコミュニティの持つ課題の一端なのである。

地方自治体に提示された正に暗澹となる未来予想図にかかわらず、中央がお金を上意下達式に渡せば地方創生はできるといった時代錯誤の声は聞こえていないが、こればよいことである。新型交付金（政府が2016年度以降新設）は小規模になっている。既存のサイフを有効活用ということなのか注力の限界とみるか、立場によって見え方が違うだろうが単純なお金の問題では地方創生は

全くないということとは明白である。創生本部は、たとえばビッグデータを基にした観光客動向や人口推移等を把握できるシステムを提供（地域経済分析システム＝RESAS（リーサス）、<https://resas.go.jp/>）し、高校生以下と大学生以上のグループに分けての活性化プランコンテストを政府主催で募集（地方創生☆政策アイデアコンテスト<sup>8)</sup>）するなど中央行政の立場からのアクションをアピールしているが、直接的な解決策にはつながらないので疑問符もつくところではある。というよりも、それ程までに対処法が乏しいということが覗えるテーマなのである。世はビジネスプランコンテスト流行りだが、知恵を集めることは悪いことではない。ただし、砂金を見つけるよりも困難<sup>9)</sup>なことといえる。より複合的、重層的な目標設定を行い、先見性のある理解のもとに叡智を集め、地方創生に向けた動きを起こすことが必要である。

### 3 分析・戦略ツールとしてのマーケティング

#### 3.1 地方／地域活性化とマーケティング

“地方消滅”という壊滅的な事態想定はこれまではされなかったものの、地方／地域活性化に関してはまるでテレビ番組の再放送やリメイク版ドラマの制作のように、過去にも実に多くの取り組みが繰り返されてきた。マーケティング関連をまず挙げるならば、個人商店を保護するために大規模スーパーの出店規制を図る大規模小売店舗法（1973～2000）、それで都市部が疲弊したために大規模小売店舗立地法（2000）、その後のバランスをとるために中心市街地活性化法などの通称まちづくり3法で地方分権と商業地域活性化を図ろうとしてきた。他にも古くは地方に資金環流のためにふるさと創生事業（1988～1989）があり、コンパクトシティ構想やスマートシティ構想も範疇に入るだろう。最近ではふるさと納税制度が注目を浴びている。

試みは何故成功へと結びつかなかったのか？たとえば地方活性化を実現するべく打ち立てられたコンパクトシティ構想はイメージコンセプトとしてはスキがない理想形が描けるものなのだが、利用実現は困難がともなう。実例を参考にしようにもサンプル探しが至難な上、リセット（＝更地にして都市を作り直す）してゼロから作るというものでもないという現実的制約もあり、バラマキ

行政的批判がついて回った。そのように中央からの指令的なものは実のある結果を披露しにくい宿命が、特に近・現代の日本では常だったのではないだろうか。

上述 (cf:2.2) のように目的・目標が適切でないとき期待される成果は得られないのにかかわらず、営利企業体でない組織においてはPDCAの“Check”をせずに、やっただけで済まされる場合もあったのではなかろうか。消滅可能都市といった激越な表現が出されるような事態に至っては、結果を出すことが求められてくる。

ところでマーケティング理念を図書館、市役所、NPOといった営利追求が本来必要がない部局や組織体に対してマーケティングの効率性概念とプロセス認識、PDCAサイクル、成果主義、受益者最優先思想を持ち込んだのがソーシャル・マーケティング（より正確にはノンプロフィット・マーケティング／非営利マーケティング）だが、今日嬉しいことにコミュニティサービス等は昔日とは比べものにならない程に向上している。ソーシャル・マーケティングが声高らかに叫ばれることはなくとも、発想や理念が時代の要求に呼応して受容され、適用されたからに他ならない。地方／地域活性化とマーケティングの関わりを考えた場合、マーケティングの考え方は営利体としてのアクションと成果追求が基本なので、その観点からしても分析／戦略ツールとしてのマーケティングテクニックを適用できるはずである。地方／地域活性化に適用できるツール、それはエリア・マーケティングである。

### 3.2 エリア・マーケティング

1970年代にエリア・マーケティング<sup>(15)(16)</sup> という言葉が登場したが、「アメリカ直輸入のマーケティング」にしては珍しくメードインジャパンの用語<sup>10)</sup>であった。折しも地方の時代が語られ出した頃である。地域活性化や地方復権を支援する意味合いを今日では半ば無意識に「地方の時代」という言葉に投影してしまうが、70年代当時はむしろ政治用語であった。地方自治体が政治的なフリーハンドを持つとする動きの中で使われた用語だったのである。地方行政の復権を謳い中央集権から地方分権へ行政を移行させることを求めた政治的意味合いの強いものであった。それが、1980年代になり大分県の一村一品

運動が全国津々浦々で注目されるようになり、その後「地方の時代」という言葉はローカルな各地方の地域振興活動と活性化策、行政や地場産業の成果と結びついた言葉になり、一般用語となっていたのである。

エリア・マーケティングの理解も地場産業のマーケティング活動をサポートするツール、すなわち製品開発、プロモーション、ネーミング、パッケージ、流通などが全国規模の企業（＝ナショナルブランドメーカー）と比べて著しく貧弱だった現実を打破する戦略ツールとして捉えられた。マーケティング思考に乏しく、行き当たりばったりの作り方、売り方の感が否めない地方企業を大きく開眼させ、地域振興を促進させるものとして定着していった。なお、当時は（今日でもなおそう言えるのだが）エリア・マーケティングは商圈論、商圈分析の言い換えもしくは発展系として表現されることも多かった。<sup>(17)(18)</sup>

が、いずれにしても実務技法的側面で主として捉えていたこともあり、あまり峻別されることはなかった。エリア・マーケティングには商圈分析のベースは不可欠だからでもある。ちなみに室井氏<sup>(1983)</sup><sup>(17)</sup>は「小空間の中で自己のニーズの主張を達成<sup>(p.171)</sup>」のため「エリア・マーケティングはその小空間、ミニマム・マーケットの高密度化効率を志向するマーケティング」<sup>(p.171)</sup>としていて、そのために商圈分析を行うというものである。まえがき<sup>(17)</sup>でも小売引力の法則の実践的な適用の具体的方法を求めた、と記している。今日的にはターゲット戦略もしくはターゲット・マーケティングをマーケティングリサーチ手法のエリア分析によって行う、という表現になるであろうか。

米田氏<sup>(2008)</sup><sup>(16)</sup>は次のように解釈している。「個別市場情報にもとづき、担うべき地域と市場（ユーザーや取引先など）を明確化し、それぞれの地域特性・市場特性をとらえ、そこに的確な市場戦略や営業戦略、その他の戦略、方策を組み合わせ、個別集中的かつ競争的に効果的なマーケティング活動を行い、個の市場を追求するマーケティング・プロセスであり、顧客満足に向けた、全社的体制を築くしくみ」<sup>(p.30)</sup>となっていて、氏がかつて<sup>11)</sup>立地論や商業政策、商圈分析の側面から捉え大企業が地域で市場展開する方策と位置づけに傾いていた印象から、より汎用性が高められた理解<sup>11)</sup>（エリア・マーケティング＝全国マーケティングの地方展開 and/or ローカル地域のマーケティング）との感想を持つことができる。

米田氏<sup>(1977)</sup>はエリア・マーケティングを①立地戦略、②対象戦略、③機能戦略、④機会戦略、⑤競争戦略が基本戦略になるとしていた<sup>12)</sup>が、上述のように今日では発展的ツールとして位置づけるべきであろう。即ち、従来型の大量生産大量販売を継続する企業が、たとえば東京に本社がある場合、札幌、仙台、静岡、広島でローカルブランドの新製品発売、地域CMの展開をするための考え方という風にエリア・マーケティングをもちろん捉えることができ、そういう意味合いと使い方も持ち合わせている。そこにおいてさらに“ローカル”への最適化という切り口に着目し、エリア・マーケティングの成果追求の視点を理解すればよいのである。ビジネスに係わるものがエリアそれぞれの地域特性を解明し、コミュニティつまりは市場を熟知し、住民＝顧客の満足獲得に邁進するというプロセスの遂行をエリア・マーケティングで展開すればよい訳である。

今日ではたとえば大手ハンバーガーチェーンが有償で提供しているエリア・マーケティング・データや分析ツールが著名であるが、都市部の生活ゾーンのマイクロユニットの消費ポテンシャルを測って競争戦略展開するという使い方ばかりではない。地方活性化の切口となるポテンシャルを既存の二次データもしくはビッグデータを活用したエリア分析から見出し、マーケティング戦略やビジネス戦略、さらに例えばエンターテインメント戦略を行えば、その地域に即した高い市場成果が大いに期待できるはずである。データ活用に際して他の成功事例を参照しつつSWOTを比較して成果の度合いやリスクを比較提示できるようなAIツールを今日ではある程度容易に開発できるだろう。エリア・マーケティングはエリアを絞ったターゲット戦略であり、エリア最適化を考慮したコンセプト戦略であり、エリアユーザーへの最適ポジショニング戦略なのである。地方／地域活性化のためのマーケティング・ツールとしてエリアに応じてチューニングすればよい訳である。

## 4 地方／地方活性化の深刻な課題と展望

### 4.1 ローカルコミュニティの現実

21世紀になって殊に、グローバル化進行への注目の反動のようにローカルへの注目が目立つようになっていった。地域経営という用語概念も多

くの立場で使われている。たとえば平野氏<sup>(19)</sup><sub>13)</sub> は地域の管理から地域の経営を進めることの必要性和有効性を説いている。地域経営という用語は地方再生の意味を込めて都市経営から農村経営まで広く使われている。だが、既述のように時代の移行とともに地方衰退の深刻度はローカル度の強い地域でなお一層増加していき、今日に至った。

市町村を盛り立てるために手軽かつ有効な方策としてイベントが一時期注目を浴びた。“ハレ”の催しという地域資産、地域に根ざすストックが起死回生の切り札の有効策の一つとして陽が当たった訳である。村や町や市で子々孫々受け継がれてきた伝統芸能や祭礼行事は正に日本の地域を力付けるものである。とはいえ過疎化の進んだ地域での伝統行事は資金難や後継者難で継続が難しい。その時だけ係わる好事家や部外者が乱入して形だけを取り繕う現実があると聞くと、代行業者による手配のもとに行事が取り行なわれる事態も常態化している。どれだけ村や町や市の関係者の使命感とアイデンティティへのこだわりがあるかが伝統の存亡を決める。ヒトやカネの地域負担は辛く、衰退するのは致し方がない。バラマキや形だけの援助を行政側が行い続けると形骸化に拍車がかかるばかりである。地方／地域を支援することは中央行政に“心”がなければならぬということを示す最も典型的な事例の一つとしてここに取り上げたが、イベントによる地方／地域活性化が“一発芸”に終わりがちな原因をこのように捉えた時、住民と自治体の動向に大きな鍵が存在すること、知恵の必要性、資金提供と経済活動の循環／発展、という主要なポイントにやはり辿りつく。

新氏<sup>(20)</sup> はもはや崩壊してしまったともいえる地方都市の商店街を念頭に、商店街の復興について冷徹に論じているのだが、『『自営業者の安定』をそのまま元に戻すというよりも、雇用と自営の中間形態である協同組合や社会的企業を中心に商店街を再構築することを考えている<sup>(20)</sup>』<sub>(p.45)</sub> と記して商店街の成立と発展、衰退、展望を検証している。試みられている地方／地域活性化のどのアクティビティにも共通するが、もとより模範解答や即効性のある特効薬があるものでもない。が、そこで商店街というコミュニティゾーンのことを取り上げて、注目し、そして共に考えて欲しいのだが、「ネットビジネスで買い物は済む」といったここそこで仄聞する主張は災害などで人と人とのつながりの重要性に人々が気づいた時に、やはり違う、コミュニティの存在は人々の生活

に欠くべからざるものなのだ、ということがわかる。商店街はいとも簡単に人と人とのつながりを作ってくれる貴重で気さくで気軽な場なのである。しかし、戦後本格的に形成されていった多くの商店街も個店の零細性ゆえに世代継承(承継)、事業譲渡に立ち行かなくなり、店を畳むしかなくなっているのが現実である。時代が変わってしまったのである。市場環境が変わり産業構造が変化し、勤務形態が多様化し、人口構造が変化し、交通機関の発展と整理にともない商圈が変容していった。なにより小売業では小売り業態が激変してしまったので、大半が零細小売業で成り立っているような高度成長とともに形作られてきた戦後型商店街は時代に合わなくなってきた。つまり、地域のカタチが変わってしまった。山が削られて無くなったとかトンネルが出来て道が変わったようなもので、生活も自然(=人口密度が変わると自然生態系が当然変化する)も全く変質してしまうこととなる。このようなコミュニティを再開発すべくゼネコンなり誰かがプランしたとしよう。たとえば今流行のスマートシティ構想のもと、エネルギーの自己完結を謳うような“お仕着せの化粧”でその地域住民の居住形態やライフスタイルには無用に近いような「箱物」開発が相変わらず見られ、現実に現在進行形でいくつもの開発が進んでいる。実際、無関係な誰かが営利だけを考えて活動している証しではなかろうか。これなどは良心的でビジネスセンスを持った利害関係を有しない組織によって先導されれば、いくらでも未来対応のアウトプットが期待できるはずなのである。

コミュニティの再開発には生活を理解し、地域の自然を知り、交通を理解し、経済・商業活動を動かす商圈の創造、修正、改造を提案できるようなビジネススキルをもった自治体スタッフが必要である。行政が商圈の規模、重心を修正、創り出すだすことが一番簡単に長期的に有望なポテンシャルゾーン形成策なのである。即ち、地域を理解しマーケティングセンスを持つような有能な技能スタッフを自治体内部に持ち、外部依存でない形で地方／地域再開発を進めることは十分可能なのである。

## 4.2 地方再編

地方創生のためには行政区画を本格的に見直すべきだという、以前潰えていた感がある意見<sup>(21)</sup>が再び蘇ってきた。全国知事会でも2014年<sup>(22)</sup>には少子化

非常事態宣言<sup>14)</sup>と題した政策提案の項を設けて女性の結婚出産育児支援、共働き支援をアピールするにとどまっているものの、2015年<sup>(23)</sup>には政府機関の地方移転をはじめとした7つの地方創生宣言<sup>15)</sup>を記した他に【道州制関係】という項<sup>16)</sup>を設けて取り上げている。

しかし、昨今の市町村合併の例<sup>17)</sup>を引くまでもなく、終わってみたら誰も最初の目的を忘れていた、という事態に道州制もなりかねない。かつて首都(機能)移転つまりは東京から行政機関を移転して違う都市に置き換えるという動きはすでに消滅している。過去には政治的思惑もあったと記憶しているが、機能分散、バックアップ、副首都という認識については3.11以降、リスク回避の必要性が理解されるとともに中央政府から地方自治体、民間企業に至るまで理解されてきた。多重バックアップの認識が根付けば、それが二重投資とか無駄な金使いという後ろ向きの評価を薄め、数多くの地方都市への資本投下を正当化するものとなろう。その場合、ミニ東京をいくつも作るという方向でなく、国内回帰した製造業を地方に再配置して税収と産業基盤を確保していくなどの産官一体行動が求められる。企業の地方移転は企業にとってリスクがあるので地方自治拡大と中央行政機能の移転、道州制論議も含めた自治行政見直しなどを進める中でアイデンティティを持った「日本を支える我が都市＝サポートジャパンシティ」<sup>18)</sup>がいくつも作られてこそ日本の発展につながるものとなるはずである。企業の地方移転を後押しする地方拠点強化税制などが動き出しているが、今後も機能し続けていけば効果は期待できよう。

少子化によって税収は減収、高齢化によって出費は増大、人口減によって予算は減少、地域衰退によって法人税収激減の一途を辿る状況に活路を見出すための自治体再編でなくてはならないはずだ。その前に個別にやるべきことをやるべきである。商業・工業・観光業振興、農林水産業支援、人口回復、コミュニティアイデンティティ構築、それらの総体としてのアウトプットとして自分たちの棲むところのブランド化(＝地方／地域のユニークな魅力、取柄 (cf:5) が実現すれば、そしてそれをPDCAプロセスとして回していけば事態は展開へと向かおう。

### 4.3 産官学連携

地方創生論議では産官学連携がよく取り上げられて<sup>(24)</sup> いる。これは地方活性化論議でも必ずといって良い程にパッケージとなっていたある意味安易な、端的には他力本願な話で、「先従隗始（先づ隗より始めよ）」である。

矢吹氏<sup>(25)</sup> は、かなりイメージしにくいものの「マーケティング・ネットワーク」という概念<sup>(19)</sup> を提起して、たとえば××市の商工会議所、市役所、企業、大学、NPOなど産官公学がつながっていく中で地域経営が遂行されていくビジネス・モデル（部分モデル、包括モデル）を示している。こればエリア・マーケティングと矛盾することなく、姿も重なるものといえよう。

ただしNPOだらけになっても地方行政担当者はNPOからの税収はほぼ期待できないのかかわらず組織のフォローに振り回されることになるので、地方活性化にかかわる組織にはアウトプットを求める（＝よくある例では会社登記して組織化）など、PDCAの結果がわかりやすくなるように配慮するべきであろう。地方や地域の活性化のために有効なビジネスセンスを取り込むためには確実にマーケティング、エリア・マーケティングの発想が必要である。そこでのポイントは知恵が降ってくるのを待ち求めるのではなく、担当者（自治体関係者等）が、使い方をわかって当たり前のように使うことが求められる。土木工作機械を鼻先や口先で指示して動かす（operate）のではなく、自分で使う（manipulate）ことができなければどうしようもない。その“押さえるべきツボ”が理解されることが肝要である。上述（cf:4.1）でのまとめ部分の繰り返しになるが、地域を理解しマーケティングセンスを持つ内部スタッフの指揮によってこそ他力本願を脱し得るのであり、担当者の技能・技量（≒内部人材）が鍵となる。<sup>(20)</sup>

## 5 結言

地方都市、市町村はそのスケールの制約から近代インフラに乏しく、地域ぐるみ人間関係が続いている。その帰結の表出の一つとして人々は地方から離れ大都会に集中していくことになる。考えるに、地方に住もうが大都市に住もうが広義での平等<sup>(26)</sup> は与えられるべき根源的なものであるはずである。地方

の衰退は市場、政府、私たちの未完成さ、未発達度の現出であり、よりよい社会の完成を目指して市場、政府、私たちの行動と内面意識を高めていくことが求められている。<sup>21)</sup>

そこにおいて冷静にローカルコミュニティに待ち受ける素朴な将来形を描くと *Pattern 1*〈衰退から消滅へ〉、*Pattern 2*〈自然豊かなバランスコミュニティ〉、*Pattern 3*〈華美な都会化〉である。*Pattern 3*は外国人まで取り込む観光都市化で可能だが失う部分も多い。

“地域ぐるみ”が現代社会では忌避されるという思いもよらない逆転評価を受けるように、実は“古くさい”は取柄（もしくはブランドと言い換えてもよい）になりうる。この表現（＝“古くさい”という表現）をも受け止められる地方／地域ならば衰退していても可能性は拓ける。創生とは既にあるもの（＝つくられたもの、たとえば町や村）の再生のことである。そこにしかないオリジナルな魅力、そこへと関心が向く吸引力が再生の絶対条件となるはずだ。また自然環境と人口規模、産業と商業規模が適度に維持できるならばバランスしたコミュニティとして活力を維持できよう。だが、大都会へのあこがれを叫ぶところもあるかもしれない。それらを踏まえ改めて考えると①衰退から消滅へ ②アイデンティティをもとに再生、創生 ③バランスコミュニティの構築実現による活性化 ④リスク規模と実現度から問題の多い重厚長大型／エンターテイメント指向都市、のパターン展開へとローカルコミュニティの将来形はなっていくことになるだろう。今や、地方／地域が主体的に将来形をデザインしていく日が到来している。

ではどうするべきか、という点について本稿ではマーケティング・ツールの活用可能性を提案した。ラフデッサンを記すならば、まず将来形を描くにあたって、地方／地域の自己評価をしなければならない。そこでは現在評価に腐心するより、プラスの可能性に注目するべきであろう。一般に規模の経済は零細業種、一次産業ほど重視されるといえる。従ってたとえば非効率的な部分を養殖カキ、ハマチ、マグロのように工業化することで地域経済と産業（この場合は水産業）発展に寄与させるとともに、きわめて希少性の高い農林水産分野には徹底して差別化とブランド化を推進していけば活路が閉じることはないはずである。その場合に重要なのは事業継続性（＝入手可能な状態の維持継

続、即ち市場力維持)と情報発信能力(=希少性の高いモノの存在を周知伝達)というPRODUCT、PROMOTIONの2側面への注目である。そこに大きな力を発揮するのは現代マーケティングでは日常用語となっているブランド力である。この場合のブランドはよりマーケティング的意味合いの「付加価値」を指す。人間には強弱は別としてどのような物に対してもブランド崇拝的な心理<sup>22)</sup>が宿っている。ファッションから××遺産まで範囲は広範である。どのようなモノ、サービス、イベントにせよブランドとして一定の認知がされればPROMOTION(この場合は積極的なパブリシティが最適ツール)によって誘導が可能となっていく。

ここで二次産業を例にとりて続けてみよう。そこで作られるモノが何か、それをどうアピールできるか、それをスゴイ物と思込ませられるかを考え、方向性を与えて結果を出すのが実はマーケティングなのである。

- |          |         |           |      |
|----------|---------|-----------|------|
| ・ニーズ     | はあるか    | ・顧客の要求水準  | はどうか |
| ・シーズ     | はあるか    | ・提供側の対応水準 | はどうか |
| ・顧客      | はいるか    | ・市場寿命     | はどうか |
| ・ライバル    | はいるか    | ・技術水準     | は高いか |
| ・情報      | はどう伝えるか | ・提供価格の適切度 | はどうか |
| ・流通・販売経路 | はどうか    | 等々        |      |

活動にあたってはゴールに向けて多様な環境要因を考慮してプロセスを進めていく。そこでの鍵は(“儲け”では決してなく)企業のいわば社会的使命感のようなものである。地方で根をおろして活動する企業<sup>23)</sup>、地方から全国へと拡大を目指す企業<sup>24)</sup>、都会で存在感を示す企業<sup>25)</sup>それぞれがオンリーワンを掲げ通している時、そのブランドは非常に強い力を発揮する。どこであつても世界に2つとない技術を持ったモノがあれば比肩できないブランド力になる。

さて、いま記したようなビジネス行動とコミュニティ運営とは重ねて見ることができる。使命感、意識、目標を確たるものにして地方再生、地方／地域活性化に取り組むことで、失敗の繰り返しはあろうともTRY and ERRORはPDCAのカイゼン効果によって成果獲得へとつなげていけるのである。

エリア・マーケティングについてだが、現代型エリア・マーケティングはエリアのターゲット戦略+コンセプト戦略+コンセプト戦略として機能される

ものであり、地方／地域活性化のためのエリア・マーケティングは前述のように産官学の知見、協同作業と連携させ、さらに当該地域の専門知識とビジネスセンスを身につけたスタッフ（4.3で用いた表現を使えばoperatorではなくmanipulator）の手でビッグデータ時代の今後において再生と創生を期待できるものである。

2015.9.30

## 〔注〕

- 1) 増田寛也教授が代表をつとめる日本創成会議部会人口減少問題研究会による提言で広く使われるようになった。
- 2) 若者が大都市へと流入していくことで地方人口減少は加速し、特に次世代につなぐ役割と関わる若年女性の減少が速い地域は消滅に向かうとした。そして人口移動はとどまることなく続いていくという分析、指摘が概略内容である。
- 3) 日本創成会議 人口減少問題検討分科会提言「20～39歳女性」の将来推計人口（2014.5）p.4〔cf:文献・資料（3）〕  
ちなみにgoogleのWeb検索では「地方消滅」は1,850,000件（2015.9.30検索）、「消滅可能性都市」を検索すると641,000件（2015.9.30検索）であり、高い社会的関心度の一端がわかる。
- 4) 『増田リスト』自治体に衝撃」という日本経済新聞見出し〔cf:文献・資料（5）〕に象徴されるように、以後、地域企業よりも地方自治体関係者から問題の深刻さが語られるようになっていった。また、「「若年女性、30年で半減」が半数」「増田リスト」自治体衝撃」〔cf:文献・資料（5）〕のように、人口減がどうしようもないのか、そうらしい、という側面に多くの関心が集中した。
- 5) まち・ひと・しごと創生本部：<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/>
- 6) 山形県鶴岡市、宮城県山元町、福井県鯖江市、栃木県宇都宮市、熊本県山江村、和歌山県北山村、岡山県西粟倉村、北海道ニセコ町、愛媛県今治市、島根県宍道郡土町の活性化事例をあげ、鍵を握るのは若者、ヨソ者、ITパワーだとしている。
- 7) ここで逆6次産業化という用語があるが、これは販売などはその道のプロに任せる、という意味で用いているとのことである（p.24）。用語を最初に用いたとされる小阪祐司氏（p.24）は1→2→3という「川下型」でなく3→2→1という「川上型」という意味合いも“逆6次産業化”に含めたのであろう。いずれにしても農林水産業・漁業・牧畜業の一次産業における生産－流通－販売プロセスの様々な隔離、市場での高付加価値化への工夫が置き去りの実態が招いた衰退という事態に対して、皆が実際に手当をすることで回復へのターンがなし得るといふ側面もあるはずであろう。
- 8) [http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/resas/pdf/h27-09-04-press\\_idea.pdf](http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/resas/pdf/h27-09-04-press_idea.pdf)
- 9) これは希少性についての比喩的表現である。砂金は純度が低く商業的価値がないとされるがそういう意味合いではない。
- 10) たとえば〔文献・資料（16）〕p.19にも記載がある。これは概ね一致した見解である。ただし、Areal Marketingという語彙は使われていた（たとえばアメリカの東部と西部、北部と南部で嗜好、食習慣、所得等が違うので売り方を変えようという、至極もつともな内容）。またローカル・マーケティング（インターナショナル・マーケティングと対峙させる場合もあれば地方のマーケティングとして理解される場合も多い）という用語もドメ

スティック・マーケティングの一種としてあるが、エリア・マーケティングとはニュアンスがかなり異なる。

- 11) 米田氏は語彙の定義としては〔文献・資料 (16)〕では次のように著している。「企業がエリア(地域とその市場)を戦略的に考慮すべき環境として認識し、エリア間に存在するマーケティング上の各種差異(Areal Variation)を明らかにし、個々のエリアに的確なマーケティング活動を行うことによって、企業全体の目的と目標を達成していく市場の管理プロセスである。同時に、個々の顧客の満足を想像していくために、市場に限りなく近づいていく個々のマーケティング・プロセスと、それを実行可能にする企業体制と利益を創造していく個々のマネジメント・プロセスである (p.29)」

以前は〔文献・資料 (15)〕「エリア・マーケティングは、企業の経営活動を地域という限定された環境と条件のうえで、風土性と歴史性によって培われた人びとの生活空間との統合化をはかり、地域特性を基盤としてマーケティング活動の効果と効率を追求するものである。(後略)」(p.59)としている。また、「エリア・マーケティングは、地域特性を前提とした地域市場からの発想である。そしてその地域市場を支えるのはそれぞれに存在する都市を中核として考えることができる。」(p.61)ともしている。

- 12) 〔文献・資料 (15)〕 pp.209-222 参照。  
 13) 平野氏〔文献・資料 (19)〕はいささか大規模都市よりの提言だが(pp.109-127)イベントの持つポテンシャルに期待するコンベンション・シティ構想(たとえば福岡市や北九州市などで実現している)を掲げているが、確かにポテンシャルのある都市にとっては活性化につながるものとなる。もっとも箱物への取り組みはバブル崩壊後の経済活性化のための模索の中から生まれてきたという背景が大きい。  
 なお、平野氏は地域=ソサエティをもち立てるマーケティング活動にソーシャル・マーケティングという用語を用いているが明らかな誤用である(p.171)。ほかに目にしたことがない初見の「ソーシャル・マーケティング」の使い方だが、誤った記述を適当に用いるのは「地域」や「経営」を語る関係者にとっても悪い影響があると思い、指摘しておきたい。  
 14) 〔文献・資料 (22)〕 pp.109-120  
 15) 〔文献・資料 (23)〕 pp.156-158  
 16) 〔文献・資料 (23)〕 pp.2-4  
 17) 「平成の合併」と総務省が名付けたものをここでは意識している。<http://www.soumu.go.jp/gapei/gapei.html>

ところで、現在の面積ベスト5の県(北海道除く)を各種資料をもとに確認してみた。岩手県、福島県、長野県、新潟県、秋田県がそれらだが江戸時代のスパンが長くて数は一意に定まらないものの4藩だった岩手、概略5藩だった秋田以外はかつて10以上の藩から構成されていた。江戸時代に300近くもの藩で細分化されていた地域はもともと地勢的に自然な区分が大半だった筈である。年貢の取り得る区画の集積としての藩。それが県、市、町、村となり合併統廃合をしつつ鉄道、道路、開墾、干拓、埋立等々の近代合理主義のなせる技で盛衰を遂げていった。経済成長の結果としての工業化、サービス化が起こしたストロー効果が今日の数字になっているということを実感する。即ち時代変化によっていびつになってしまった行政区画をもとに議論しても確実にすぐに限界が表れることになるのである。

- 18) サポートジャパンシティは筆者の造語。日本を支える“我が都市”の意味。  
 19) ネットワークという用語概念は経営学のみならずマーケティングでも主として組織やPROMOTION領域で使われる、ある意味既出用語なのでユニーク性のある造語をイメージしやすかった感がある。  
 20) 「自治体、大手の特許中小へ」日本経済新聞 朝刊 2015.8.3 p.15  
 自治体が仲介して大手の休眠特許などを川崎市で地元企業へライセンスの橋渡しをしている事例を紹介している。知的財産はその維持費用やマッチングの適否が障壁になり、今ま

でも産学間で全く進展しなかった事例が既に多くある。専門スタッフが自治体で担当すれば少しでも地方活性化と結びつき、よい結果をひきだせるが、右から左のデスクワークだとするならば何も産み出されないだろう。担当スタッフの専門機能と技量はますます求められるはずである。ただ、内部でのスタッフ調達が不可能な場合は協働チームとしてグループ作業すればよい。特許仲介しかりお祭り準備しかりである。従来の産官学連携は「丸投げ」と同義語に等しい。

- 21) 人間もしくは人格の平等性や利害の不一致についての本来的で根源的な学問的説明〔文献・資料(26)〕はまだ途上である(たとえば環境汚染、温暖化、南北格差、平和の現状)。地方に住もうが大都市に住もうが広義での平等は与えられるべき根源的なものと記したが、格差はあらゆる部面で広がるばかりである。猛烈な速度でICTが進行する今日、行政は全く追いついていない。インターネット通販で買っても日本の益(税収)にはならず外国(法人)が潤うシステム、というようにまだまだ創生につながる道へとつなげるには障害と困難が余りにも多い。
- 22) 宮嶋靖彦『たい焼の魚拓』JTB 2002、という写真集には麻布十番浪速家(元祖たい, p.6)から札幌柳屋(道産子たい, p.76)まで37の天然物鯛焼き魚拓が旅行エッセイ風の記述とともに掲載されている。鉢状の鋳物の鯛焼き型で作るのが天然物、一斉に作るのが養殖物というジョークである。とはいえこの種の刊行物が世に出ること自体に目をやると、このようなジョークの中に私たち一般人の天然物という言葉に対する強い魅力感、ブランド崇拜の心理を見出すことができよう。
- 23) たとえば、JAPANブランドとしても紹介されている北海道赤平市でオンリーワンの挑戦人生を続ける(株)植松電機の植松努氏。個性がずば抜けているので、他にも多くの地元企業の事例はあるが、本稿に特に記した。  
<http://uematsudenki.com/>  
<http://uematsu-electric.fte.jp/>  
<http://j-net21.smrj.go.jp/expand/japanbrand/entry/2014020701.html>
- 24) たとえば、テレビコマーシャルで1980年代以降、全国に名を馳せたといわれるハナマルキ株式会社(おかーさん、のキャッチコピーで有名)も「おかあさん」の商品を立ち上げたのは1966年である。(http://www.hanamaruki.co.jp/company.html#com1 参照)  
CMの知名度(一休さんを彷彿とさせるマルコメ君のキャラクターで有名)でも企業規模でも双璧をなすマルコメ株式会社同様に、“地元発全国市場への道”を築くため、それぞれにブランド力強化への不断の企業努力を積み重ねてきているのである。
- 25) たとえば、(株)エルブ(さいたま市) <http://www.laserturntable.co.jp/>の「レーザーターンテーブル」(米フィニヤール社から権利買取後試作を重ね LT-1として1991年発売)は伝説にもなるほどの革新的応用技術製品であるが、世の中がLPレコードからCDに移行してPLC的にも衰退期に入った製品市場環境、さらには技術的にもとても成功するとは思えないほどの高いハードルを乗り越えて開発に成功し製品化された。割れたレコードでも難なく再生できる(実際には制約もあるとされる)ものが研究室、実験室レベルでなく市販品になるというのは素晴らしいことである。押しも押されもしないオンリーワンの製品は葛屋書店限定仕様“T-Model”二種も販売されるほどになり、個人市場向けとは本来いえない100万円以上する製品にかかわらず尖ったユーザーニースをとらえていることが確実にうかがえる。2016年から(株)パナソニックがアナログレコードのプレイヤー(ターンテーブル)を再市場化するが、実は物理的に消滅した市場(たとえばアナログ波のTV受像機)でないのならばどのような市場もポテンシャルは存在する訳であり、ポテンシャルをどう測るかという点がビジネスモデルにおいては注視すべき事項なのである。

※記載URLは2015.9.30現在

**(文献・資料) (出現順)**

- (1) 増田寛也・人口減少問題研究会「特集：壊死する地方都市 戦慄のシミュレーション 2040年地方消滅。極点社会が到来する」『中央公論』2013.12 pp.18-31
- (2) 日本創成会議 人口減少問題検討分科会提言 人口再生産力に着目した市区町村別将来推計人口について 2014.5  
[http://www.policycouncil.jp/pdf/prop03/prop03\\_1.pdf](http://www.policycouncil.jp/pdf/prop03/prop03_1.pdf)
- (3) 日本創成会議 人口減少問題検討分科会提言 全国市区町村別「20～39歳女性」の将来推計人口 2014.5  
[http://www.policycouncil.jp/pdf/prop03/prop03\\_2\\_1.pdf](http://www.policycouncil.jp/pdf/prop03/prop03_2_1.pdf)
- (4) 日本創成会議 人口減少問題検討分科会提言 ストップ少子化・地方元気戦略 2014.5.  
<http://www.policycouncil.jp/pdf/prop03/prop03.pdf>
- (5) 「自治体の存続、人口減で厳しく」日本経済新聞（朝刊）5面 2014.05.09 「“若年女性、30年で半減”が半数」「増田リスト」自治体衝撃」日本経済新聞（朝刊）29面 2014.05.19
- (6) 片山義博『片山義博の自治体自立塾』日本経済新聞出版社 2015
- (7) 富山和彦『なぜローカル経済から日本は甦るのか』PHP研究所 2014
- (8) 「グローカルインタビュー 増田寛也：人口減少、どう歯止めをかける」『日経グローカル』2014.6.16 pp.54-58
- (9) 増田寛也編『地方消滅—東京一極集中が招く人口急減』中公新書、中央公論社 2014
- (10) 増田寛也監修『地方創生ビジネスの教科書』文藝春秋、2015
- (11) (株) 日本政策投資銀行地域企画チーム編著『実践！地域再生の経営戦略【改定版】』きんぎい 2010
- (12) 橋本行史編著『地方創生の理論と実践』創成社 2015
- (13) 高寄昇三『「地方創生」で地方消滅は阻止できるか』公人の友社 2015
- (14) 山崎朗編著『地域創生のデザイン—多様な地域のポテンシャルを最大限引き出す』中央経済社 2015
- (15) 米田清紀『エリア・マーケティング—地域市場戦略の背景と展開』ダイヤモンド社 1977
- (16) 米田清紀『エリア・マーケティングの実際（第3版）』日経文庫、日本経済新聞社 2008
- (17) 室井鉄衛『エリア・マーケティング』中央経済社 1983
- (18) 室井鉄衛『行動空間へのマーケティング—エリア戦略の論理—』誠文堂新光社、1985
- (19) 平野繁臣『地域経営学のすすめ』通商産業調査会 2000
- (20) 新 雅史『商店街はなぜ減るのか』光文社新書、光文社 2012
- (21) 「地方創生には道州制を」日本経済新聞 朝刊 2014.10.28 p.19
- (22) 『平成27年度 国の施策並びに予算に関する提案・要望』全国知事会 2014.7.16.  
<http://www.nga.gr.jp/ikkrwebBrowse/material/files/group/3/h27%20teianyoubo.pdf>
- (23) 『平成28年度 国の施策並びに予算に関する提案・要望』全国知事会 2015.7.29.  
<http://www.nga.gr.jp/ikkrwebBrowse/material/files/group/2/H28teianyoubo.pdf>
- (24) 此本臣吾「地方創生の鍵は産官学の連携にあり」『知的資産創造』2015.2、pp.2-3
- (25) 矢吹雄平『地域マーケティング論』有斐閣 2010
- (26) 高橋広次『環境倫理学入門』勁草書房 2011

※記載URLは2015.9.30現在。



## 創出と継続

### —Creativity as Continuity—

畑中邦道

#### 要旨

何かを創出するには、人、モノ、金、時間、技術、情報の新たな投入が必要である。環境を変化させる創出においては、便益は長期に得られ持続可能な環境を創りだし、資源の毀損は最小となり、余剰が次世代への投資を可能とするものであるべきだ。イノベーションは振り返って初めて認識される。情報革命は知識へのアクセス時間を短縮しているが負の側面も出始めている。創出の価値は市場への提供の結果でしか評価されず、時系列的にも情報の非対称性を示す。資源は限られている。政策的な創出への支援はレント・シーキングによる弊害も起こす。どんな創出にも既存のマクロ・ミクロによる再投資を生み出せる環境の継続性を必要とする。経営継続への答えを、クローズドシステムにあった江戸時代の中に、多く見ることができる。フロンティア思考や拡大という経営手段が主流であるグローバルな交換様式は、資源の減損を早める。自律的生産性向上や自己完結的な仕組みが必要とされている。

キーワード：

経営継続、事業創出、イノベーション、小農経営、資産

## 1 はじめに

人類が継続的に生存し文明を維持するには、現在の継続性から得られた便益や利得の累積を、次世代を持続するための創出に資する必要がある。創出された環境を変えるイノベーションは、天然資源を使い尽くしてしまうものであってはならないし、創出することによって自らが築いてきた文明を、崩壊させるものであってはならない。継続性から得られた便益や利得を、短期的に自らの繁栄にのみ使い尽くせば、文明は崩壊する。

価値のある創出は、過去から引き継がれた継続性のある環境に、より低コストで、より便益性の高い、資源減損を招かない、新しい環境を提供してくれるものでなければ社会的イノベーションにはならない。新しい環境は、次の時代に引き継がれるまで、継続性があるものとなっていなければならない。環境の継続性は負の側面も継承している。経営戦略を語る時、現時点で成功しているように見える事象を、普遍的な因果関係のあるストーリーとして説明してしまうことも多い。経済学的な理論や方程式化は、ミクロ・マクロともに、観点の違う未来予測を提供してしまうことを起こす。

事業経営の継続性では、自律した持続可能なエネルギーを保有存続する必要があるが、外部環境に包含されている関係性との間で、長期にわたり適切な折り合いが付いていなければ、事業の継続は起きない。外部環境から得られる継続を維持できる自然環境、金銭的支援、価値交換の仕組みは、中期的にも短期的にも維持されている必要がある。

本論では、情報革命が起きたといわれて以降、オープンシステムを最大限活用し環境のイノベーションを起こした創出について、マイクロソフト社、アップル社、グーグル社、アリババ社を取り上げて考察する。イノベーションにより得られる便益と、環境が継続維持してきた資産が毀損する可能性について、検討してみる。

経営継続のモデルの検討では、クローズドシステムの典型ともいえる、鎖国政策を維持していた江戸時代の「村」という単位による小農体制の経営継続を取り上げ、現在に至るまでの継続性について、その環境の背景を追ってみる。

環境における継続性の断絶は、文化文明だけではなく、支配と保護の関係にある民族国家そのものを使い捨ててしまい、経済的、地政学的な接点のみならず、あらゆる分野に接点を持っているグローバル環境を崩壊させる危険性を持っている。継続性を確保しながら、自己破壊を必要とする創出には、社会的なイノベーションとして何が求められるのか、考察する。

## 2 創出

### 2.1 イノベーションの議論

産業革命のイノベーションは、人類に多大な便益と恩恵をもたらした。しかし、同時に、規模の経済による大量生産や標準化が進み、資本を多く所有する方に優位性が生まれ、富めるものと貧しくなるものの差を拡大してしまっている。経営戦略は、持続性よりも独占的地位を獲得するための競争優位戦略を説くようになってしまった。大量生産や標準化は、グローバル規模での大量消費を促進させており、天然資源の減損や地球温暖化という、負の資産も継続的に増やしている。

情報革命は、産業革命以降の資本主義による社会環境を基盤としている。「資源のフロンティアは無限にある」というオープンシステムの思考は、情報革命のイノベーションにも引き継がれている。情報革命は、産業革命で成し遂げた機械化という生産性向上の実現の上に、デジタル化された知識というテクノロジーを付加することによって、多くの分野で効率化を実現させているが、使い捨てと資源の消費を削減することには、まだ貢献していない。

インターネットのネットワークが構築されている環境では、知識やデータへのアクセス時間や取引に必要な時間を大幅に削減している。同様に、情報を同時共有し拡散させるための時間の効率も上げている。時間の削減効率が、教育度やノウハウの向上をもたらし、汎用技術のイノベーション創出を促しているとすれば、GDPには統計上出てこない資産増加となっている可能性が高い。

生活環境の効率化を実現しようとする情報システム（IT：Information Technology）では、機械化と知識と消費への便益性をリンクさせ、IoT（Internet of Things）「モノのインターネット」という、システム連携を可能とする世界

を模索している。IoTは、ネットワークに参加しうる「モノ」（家電製品など）を繋いで、個々のエネルギー使用の最適化、およびネットワークで繋がっている「モノ」の全体発生エネルギーの費用を削減しようとしている。IoTは、ネットワークに接続できる「スマート・グリッド」とか「スマート・シティ」と名づけられる市場にビジネス機会の創出を試みている。「モノ」を所有できるグループ、集団、所得層の支出する費用の削減には寄与するが、「モノ」を持たない貧困層には関係がない。知識へのアクセス時間短縮が、格差を生む可能性があるのと同様、「モノ」を持つ者と持たない者の社会環境の格差は、拡大してしまう可能性がある。

M,E,ポーターとJ,E,ヘプルマンは、Harvard Business Review (2014,11)への寄稿論文『IoT時代の競争戦略』の中で、5フォースとヴァリューチェーンへのIoTの展開が企業の競争優位を生み出すとして、“接続機能を持つスマート製品のケイパビリティは、モニタリング、制御、最適化、自律性の四種類に分かれ、一つの製品が四種類すべてを備える場合もありうる。”“透明性の高いオープン・インターフェースを設けて、他社のシステムやプラットフォームにすぐ組み込んで貴重な役割を果たせるような製品を提供する必要がある。”“エネルギー、水、原材料など希少な資源を保護しながら、製品の効用、効率性、安全性、信頼性を格段に向上させ、あますところなく活用できることが可能と考えられる。”“アメリカは、基幹技術、数々の必要技術、主な裾野産業の強みを背景に、接続機能を持つスマート製品の分野をリードして、圧倒的な恩恵を手にてできる立場にある。”“結局のところ競争に勝ち残る<sup>1</sup>。”と論じている。スマート製品のケイパビリティ（モニタリング、制御、最適化、自律性）を指摘していながら、“モニタリング、制御、最適化、自律性には、「統計的手法による、サンプリングとテストング、センシングとモニタリング、データマイニングとテキストマイニングの技術が不可欠であり、リトルデータとビッグデータによる相関関係と因果関係の統合技術」が必要である<sup>2</sup>。”という、汎

---

1 M,E,ポーターとJ,E,ヘプルマン(2015,4),『IoT時代の競争戦略』、DIAMONDOハーバード・ビジネス・レビュー、48,49,50,51,69

2 畑中邦道(2013,11),『ビッグデータとグローバル』、国際経営フォーラム、神奈川大学国際経営研究所、14-23

用的技術イノベーションによる環境補完について、議論していない。農村や都市からなる社会環境と自然環境とが、相互にどのように折り合いを付け社会的イノベーションを実現できるのか、触れていない。競争原理を主張し「競争に勝ち残る」だけを論点とし、「社会的なイノベーション」となる「創出」には何が必要なのか、我々は何を目指すべきか、についてまったく述べていない。

M,E,ポーターのDIAMONDOハーバード・ビジネス・レビュー（2011年）への寄稿論文『共通価値の戦略（Creating Shared Value）』では、“「企業は、事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら競争力を高める必要がある」と提案し、今までの経営戦略の主旨を、180°転換した<sup>3</sup>。”という印象を与えていたが、『IoT時代の競争戦略』では、「インサイド・アウト」や「アウトサイド・イン」による「Creating Shared Value（共通価値の創出）」については、ほとんど触れていない。「共通価値の創出」についての論点は、大きく後退してしまった。

DIAMONDOハーバード・ビジネス・レビュー（2015年1月号）への岡田正大の寄稿論文『CSVは企業の競争優位につながるか』では、M,E,ポーターが2011年の寄稿論文で提示した「共通価値の戦略」について、可能性のある経営の方法論を検討している。社会的価値創出と経済的価値創出の両方を同時に実現することは、欧米流経営戦略では、相反する経営行為の為、CSR（Corporate Social Responsibility）を損なうことにならないかについても論じている。M,E,ポーターが提唱したCSVについて、“「インサイド・アウト」は企業が市場に向けて提供するもので、トヨタのプリウスのようなもの。”“「アウトサイド・イン」とは、企業が本業の競争環境を改善するために、その周辺に存在する社会問題の解決に向けて投資を行い、本業に役立てる。無料トレーニングによる環境整備によって優秀なプログラマーなどの確保ができる<sup>4</sup>。”と述べ、社会的環境に継続性を重視する日本の社会構造には、すでに、社会的価値創出が組み込まれているのではないかと指摘している。

3 畑中邦道(2012,7),『国際物流の新動向と課題』、国際経営フォーラム、神奈川大学国際経営研究所、114

4 岡田正大(2015,1),『CSVは企業の競争優位につながるか』、DIAMONDOハーバード・ビジネス・レビュー、40-52

アメリカ企業において、持続可能な経営継続を難しくしている要因には、短期的収益の実現、グローバルスケールを目指す、経営陣の飛びぬけた成功報酬、事業売買は資源入手の機会である、古くなったものは使い捨てる、という経営環境がある。イノベーションを生み出す原動力には、ベンチャーキャピタルやファンド、エンジェルやインキュベータの存在が不可欠かもしれないが、株式上場により儲けることを目的にして構成される支援環境は、どこかがおかしい。

## 2.2 持続可能性

ウィキノミックスの概念を提唱した、D,タブスコットとA,D,ウイリアムズは、著書『マクロウィキノミックス』の中で、あらゆる知がつながる時代には、コラボレーション、オープン、共有、倫理、相互依存、の5つの原則が必要であるとして、“経済的な決断や政治的な決断がなされる時は、未来の世代に受け継いでいく「持続可能性」という概念を反映させる必要がある。”“目指すべきはキュレータだ。キュレーターとは、物事がうまく運ぶ環境、ないしはその基盤となるプラットフォームをつくり、自分以外の人間に自由を与えて、彼らが自分で考えて行動し、組織全体の、そしておそらくは社会全体の利益となるものを創造できるよう援助する人間である<sup>5</sup>。”と述べ、すべてに対し「持続可能性」を優先させるべきだと説いている。

P.F.ドラッカーは、イノベーションには研究開発による技術革新が必須であると一般的に思われていることに対し、“イノベーションとは、技術というよりは経済や社会にかかわる用語である。”“供給にかかわる概念としてよりも、むしろ需要にかかわるものとして理解すべきである。消費者が資源から得るところの価値や満足を変えるものと規定すべきである。”と述べ、“分野が異なれば機会の種類も異なる。時代が異なれば、機会の重要度も異なる。”“「これはわかりやすい。どうして自分が思いつかなかったのだろうか」と言ってくれることこそ、最高の賛辞である。”“過去の例から明らかのように、日本は社会的なイノベーションに特に長じている<sup>6</sup>。”と説明している。

5 D,タブスコットとA,D,ウイリアムズ(2013,12)、『マクロウィキノミックス』、ディスカバー・トゥエンティワン、64,551

6 P.F.ドラッカー(1985,5)、『イノベーションと企業家精神』、ダイヤモンド社、52,232-237

楠本建は、DIAMONDOハーバード・ビジネス・レビュー（2013年6月号）への寄稿論文『クリステンセンが再発見したイノベーションの本質<sup>7</sup>』の中で、クリステンセンが主張している「破壊的イノベーション (Disruption)」は、「非連続性と価値次元の転換に注目している（技術進歩ではない）」として取り上げている。また、P.F.ドラッカーを引用して“ドラッカーは言う。イノベーションに対する最大の賛辞は「なぜこれが今までになかったのだろう」だ。”と意訳し補足をしている。それに加え、“ほとんどの日本企業は中途半端すぎる。腰が据わっていない。”と批判している。持続可能な経営継続を重視する一般的な日本の企業は「腰が据わっていない」わけではない。経営継続を実現しながらイノベーションを地道に起こしていく、という長期的視野がある。

長期的視野を持ちながら、短期間でグローバル競争に勝とうとして、技術的なイノベーションを数多く創出しながら、失敗を犯してしまった企業に東芝がある。140年以上にわたる経営継続を実現してきている。明治時代のアーク電灯で大儲けをし、発電機を主力とした重電部門や家電業界、半導体事業や液晶事業、パソコン事業、と手を広げ、原子力発電事業まで買収し、グローバル企業の一角を担ってきた。2015年8月、株主に対し「2009年から2014年度の長期にわたりパソコン、映像、ディスクリート・システムLSI事業の固定資産の減損償却決算修正を行う」として謝罪状を送付した。

筆者は、1990年代初頭に、東芝の半導体事業、液晶事業、パソコン事業の立ち上げ時、技術関連ベンダーの一社として密接に関わったことがある。液晶も半導体技術の一つであるが、半導体事業はムーアの法則で知られるように、短期サイクルが要求される。固定資産は、加速償却が認められている。当時から、半導体や液晶の装置産業業界では、加速償却を前提に生産数量を決め、購買方式に利益の先取りを仕込むことが多かった。社外からの購買活動による利益創出には限界があることから、東芝は、海外子会社間の装置や部品の輸出入により利益が出ているような、期をまたぐ会計操作をしてしまった。アメリカ的な短期利益至上主義の罠にはまった感が免れない。白黒液晶日本語入力PC、ハードディスクに先端技術を組み込んだラップトップPC、フラッシュメモリー

7 楠本建(2013,6)、『クリステンセンが再発見したイノベーションの本質』、DIAMONDOハーバード・ビジネス・レビュー、50,51,52,56,57

等、世界技術の先端を開発していながら、特許技術の優位性も発揮できないでいる。社会的価値創出と経済的価値創出を両立させることができなかった。

### 2.3 日本のイノベーション

『知的創造企業』(1996,3)の中で「暗黙知」を提唱した野中郁次郎は、“イノベーションは、必ず何かの連続性の上起きるもの。”“突如として大きな変化が生まれることはない。昨日までの現場の持続的な努力があつてこそ、今日の小さな変化がある。”“現場発のイノベーション”こそが、日本流のイノベーションだといえるでしょう。そこには、アメリカ型の華やかさやスケール感はないかもしれません。しかし、地に足の着いたイノベーションだからこそ、継続的な進化を遂げられることも可能なのです。”“日本企業における「経営」と「現場」は、支配・被支配の関係にはありません。日本には世界に誇るべき暗黙知や現場力という強みが存在します<sup>8</sup>。”と報告している。

P.F.ドラッカーは、『日本の経営から学ぶもの』と題した寄稿論文の中で、“三井財閥は世界最古の大企業であり、その起源は1637年にさかのぼる。過去300年の三井財閥の歴史を通じて、三井の最高責任者・・・日本の言い方では「番頭」・・・が、傑出した強力な指導者ではなかったことは一度もない。”“日本における「継続的訓練」は、アメリカ企業を悩ませている極端な専門化とセクショナリズムを防止することに役立つ。”“欧米企業の多くの人々を悩ます視野の狭さは、日本にはほとんど見受けられない<sup>9</sup>。”と述べている。

日本における経営継続は、三井財閥のケースだけではない。「ふとんの西川」で知られる西川産業の創業は1556年で、近江商人の行商から始まり江戸時代に「蚊帳」業界にデザインによるイノベーションを起こし、現在では健康産業の一担い手として発展を続け、すでに460年目を迎える。近江商人が編み出した「始末してきばる」という、長期思考でコツコツと成し遂げていくプロセスは、戦後、「買い手よし」「売り手よし」「世間よし」という「三方よし」という表現に代わり、今でも、経営継続の手本となっている。

8 野中郁次郎と遠藤功(2011,9)、『日本企業に今大切なこと』、PHP新書、78,165,167

9 P.F.ドラッカー (1971,3-4)、『日本の経営から学ぶもの』、DIAMONDOハーバード・ビジネス・レビュー、80

筆者の静岡県藤枝市に住む知人の母方の実家は、小農を経営継続して320年余り、12代目でいまだに農業を続けている。山梨県で1760年から酒造業を営んでいる知人K氏の奥方の実家は、長野県上諏訪で1662年に蔵元を創業している。K氏の長男は、昨今、ニューヨークで日本酒が騒がれている火付け役を担っている。奥方の実家である上諏訪の酒造は、1916年に醸造技術を活用し味噌会社（神州一味噌）を設立し、破壊的イノベーションを起こしている。

P.F.ドラッカーは、『すでに起こった未来』と題した著書の中で、日本の特徴的環境について、“外国からの影響を自らの経験の一部としてしまう。外国からの影響のなかから、日本の価値観・信条・伝統・目的・関係を強化するものだけを抽出する。その結果は混合ではない。十五世紀や十八世紀の日本画が示すように一体化である。これこそが、真に日本に固有の特性である。”“西洋から輸入した民族国家という思想は、日本独自の政治制度たる幕府の後継として、毒のある道化、すなわち軍人政府に変質されてしまった。しかも、かつての幕府の役割は常に、戦争をなくすこと、戦争を不必要かつ不可能にすること、そして何にもまして侵略を起こさないことであつた。”“日本には、一つの仕事に秀でた芸術家や職人のためきわめてユニークな「人間国宝」という制度がある。日本では、技能はある一定期間の後に高原に達し、そこで止まるという西洋流の習熟曲線理論は受け入れられていない。習熟曲線の高原を突き抜け、次の高原に達すると考えられている。技能は、訓練によってもう一段の成長が図られ、絶え間なく真の完成に向かっていく。”“歌舞伎は、映画のための道具は何一つ使わず、映画の技法を発明してしまっている。役者が不動のかたちをとる見得は、まさに映画のクローズアップである<sup>10</sup>。”と紹介している。

儲かるときに儲ければ良い、という個人主義を優先する、アメリカ的、中国的な一発花火のような短期収益獲得経営は、信頼確立に時間をかける日本人にはなじまない。イノベーション（変化）には長期的な環境に対し、結果が良い場合と悪い場合が生じる。人類にとっては、「変化」をビジネス機会ととらえ、短期的に儲けられるときに儲けるというイノベーションを起こせばよい、というわけではない。社会的イノベーションとなった事例に、日本が製造業で生み

10 P.F.ドラッカー（1994,11）、『すでに起こった未来』、ダイヤモンド社、258,259,263,268

だしたカイゼン活動を積み上げて、ジャスト・イン・タイム（JIT生産方式：必要なものを、必要なときに、必要なだけ）というプロセスを創出した仕組みがある。セブン・イレブン・ジャパンは、現場のカイゼンをつみあげ、このJITの仕組みをコンビニエンス・ストアに取り入れて成功した。

## 2.4 ITイノベーション

インターネットが始まる以前、ベンチャー企業であったマイクロソフト社は、OS2というOS（オペレーティングシステム）を開発し、Windowsのブラウザを商品化した。一度採用すると切り替えが効かないバージョンアップ戦略により、独占的な利益を上げた。OS2はIBMに採用されたことによってデファクト・スタンダード化した。同時期、同じくPCを駆動するMac OSを開発したベンチャー企業に、アップル社がある。Mac OSを搭載したPC製品そのものを提供する、というクローズドな市場を構築し、主に複雑な図形構成を必要とする印刷業界に、独占的な牙城を築いた。インターネット接続されたPCから好きな音楽だけをダウンロードし、自分で編集し再生できるiPodと名付けた音楽専用の携帯端末を、2001年に販売した。サービスを携帯機能に載せて売るという技術イノベーションを起こし、瞬く間にウオークマンを駆逐した。

アップルは、Apple Pencilを使ったパッド画面への直接入力ができるiPadという製品を開発し、ラップトップPCの概念を突き崩した。筆者は、1990年代後半、液晶製造技術では世界トップを走っていたシャープと、液晶の大型化と高精細化、および液晶画面の多数取りが可能となる技術開発に、共同で知恵を絞ったことがある。市場対象は、大型高精細ハイビジョンTVと、アップルが商品化に成功するiPadの機能製品であった。シャープの液晶技術がなければ、円周を描く時の線描が肉眼で円と認識できる精細度を持つアップルのiPadは生まれなかった。シャープは、iPadと同じ機能を持つ製品開発には成功していたが、アプリケーションを提供するサービス付き製品という商品化には、失敗してしまった。TVといい、iPadといい、シャープは事業創出と経営継続を両立させる難しさに直面している。

アップル社は、iOSというiPhone専用OSを使い、Apple Pencilをタッチパネルに変え、指先でスクロールできる画像処理技術を携帯電話端末に搭載し

ヒットさせた。世界中の人々がスマートフォンを持ち歩いている。インターネットと無線通信のインフラストラクチャーが整備されていなければ、何も便益を生み出さない。社会的イノベーションは、環境整備を含んで複合的な汎用的技術の進行と、市場受入れ可能タイミングに強く依存している。アップル社は、モデルの発売時期を1年前に発表する。自社開発も発売日に向け加速をするし、外部補完技術環境もこれに追従する。市場と開発環境に飢餓状態を演出する戦略である。

Windowsが搭載されているPCに intel insideと表記されていれば、それは、インテルのLSI半導体によってWindowsが動くことを意味している。PCが売れば売れる程、相互の利益が増えるという、WIN・WINビジネスモデルとしてのイノベーションが生まれた。マイクロソフト社は2015年6月、Windows10を、「Universal Windows Platform」として既存のユーザーに無償で提供すると発表した。

今まで、インターネットにリンクするWindowsは、Desktopと、携帯端末のPhoneと、ゲームのXboxと、すべて個別のアプリケーションで、相乗りできなかった。これをすべて、同じプラットフォームに乗せることで、携帯端末もゲームもデスクトップも共有するWindows10となった。マイクロソフトの無償提供の意図は、グーグルやアップルとの競争市場への参戦宣言である。デスクトップでは、アップルやグーグルのように、個人の移動行動に伴う検索履歴をビックデータとして入手できない。無償による遠隔バージョンアップでは、ユーザーのデータ使用許諾を取ってからインストールを行っている。新しいミッションを「人々と組織の生産性を上げることがマイクロソフト社のゴールである」としている。ASPの枠を超え、個人情報のビックデータを活用し、外部事業者により組織や企業の生産性を上げることが許されるとしたら、社会的な脅威となる。事業内では、日立のソフトウェア作成部門で、個人の就業情報がビックデータ化され、生産性向上に生かす実験が始まっている。

## 2.5 グーグルとアリババ

検索エンジンのアイデアは、1996年にスタンフォード大学の学生であった、S,プリンとR,ページの論文から始まった。コンピュータ情報は2進法から

出来上がっている。どんなに複雑な用語による記述でも、[1,0]の組み合わせを追跡していけば、その情報のある場所は見つかる。メタデータを層別し分解すれば、上位概念と下位概念で結び付いているクラスター状の、どこかに、付番さえされていれば、見つかる。

自分が検索したリンク経路は当然わかる。しかし、自分のホームページを、誰がどんな経路で、どこにリンクして覗いているのか、原理的にはわからない。クリック回数は、バックリンクの痕跡をチェックすれば、その量は分かる。バックリンク数が多いページは、検索する時、必ず通るハブの役割をしている確率が高い。ハブから検索を開始すれば、短時間で目的情報にたどり着ける確率も高い。ハブとなっているページが多用しているキーワードを入力するだけで、バックリンクの量の大きいページ順に検索順位を表示できる仕組みを作れば、いち早く目的情報にたどり着ける。グーグルの検索エンジンの誕生である。

ネットワークの中で自然発生するバックリンク量の多いハブを、人為的に創り出せば（広告など）、アルゴリズムは勝手に検索順位の上位へランクしてしまう。「良質なWeb.ページから参照されているWeb.ページは、良質なWeb.ページである」という宣伝文句がどうしても必要になる。アリババの「あなたが利用してくれるなら、私は保証する」という宣伝文句とよく似ている。

グーグルは、1998年シリコンバレーのファンドから出費を受け、ベンチャーを起こした。ファンドが要求したのは、広告にリンクする検索エンジンの商業化であった。大きく飛躍するのは、2000年に、中小零細企業の広告を希望する会社がホームページを作成し、セルフサービスでグーグルの検索システムに自動でエントリーし、クリックされれば自動課金をするシステムプラットフォーム、「グーグルアドワーズ」を発表してからである。一旦プログラムを造れば、コストなしで課金収益が上がる美味しいビジネスなのである。グーグルは、検索エンジンの統計処理について、意図が含まれているか、アルゴリズムは無作為であるか、説明を拒否している。現在、収益の9割が広告料である。

R,ページのアドバイザーであるE,シュミットと、取締役会長のJ,ローゼンバーグがまとめた著書『How Google Works: グーグルはこの方法で成功した!』では、優秀な人材をベンチャー企業ごと買取する、人材を部下ごとヘッドハントする、成長できない事業は切り捨てる、という方法が成長を支えてい

るとして、“何かを猛烈なスピードで、グローバルに成長させることだ。”“戦略を立てるうえでスケールを考えなくていいわけではない。むしろその逆だ。”“リーダーとは、プラットフォームを生み出し、一気に成長させる方法を知っている人物だ。プラットフォームとは、ユーザーやプロパイダの集団を一つにまとめ、多面的市場をつくり出すようなプロダクト群やサービス群だ。”“世に送り出してから手直しをする<sup>11)</sup>”と述べている。スマート・クリエイティブを發揮できる人材入手が、成功に導く鍵だと説明している。

グーグルの事業経営戦略には、技術買収とスケールによる独占的優位獲得、および利用者への課金手法が基本にある。投資額の大きい買収時は、危ない橋を渡っている。2006年にYou Tubeを買収した時と、スマートフォン端末の8割近くに搭載されているAndroid（買収技術）が、アップル社から特許侵害であると訴えられた時であった。特許侵害問題は、AndroidのOSを包括できるモトローラ・モビリティを125億ドルで買収することで切り抜けた。株価を上げ、リスクをリターンに結び付けるインキュベータの役割をグーグル自身が果たす。株の時価総額による集金マシンモデルを作り、技術と人材を買収し続けて大きくなっている。長期の経営継続から、次の世代のイノベーションを生むというロジックはない。失敗は、切り捨てるだけである。

グーグルは、検索エンジンを使用する人々が足跡として残したビックデータのすべてを保持しており、データマイニングによる相関性を探れば、容易に個人を特定できる。個人が意図的にクリックしなくても、確率的にある種のルールに従っている人々を、相関性が高いエスノグラフィー分析に沿って、優先的に画面に誘導することができる。階層化されたメタデータの中では、ルールに従っていると心地よいと思う人々のハブを中心に、架空集団を形成させてしまうことが起きる。グーグルの意図したルールに従って知識を増やしてしまう危険性がある。見ず知らずの参加者により構成される、SNS（ソーシャル・ネットワーク・システム）集団が社会性を無視したルールを生みだしてしまう現象を、意図的に創り出せる。Windows10も、このルールに参入した。

グーグルと中国共産党の独裁的ルールとが相いれないのは、ある種のルール

11 E,シュミット、J,ローゼンバーグ(2014.10)、『How Google Works：グーグルはこの方法で成功した！』、日本経済新聞出版社、114,322

に従っている人々のバックリンクのハブが検索順位の上位を占め、検索ページが優先的に参照されることで、民主化運動を起こす可能性があるからである。中国共産党は、バックリンクを断ち切らなければ、自らを崩壊させてしまうリスクに直面することになる。グーグルにとっては、バックリンクを断ち切られることは、検索エンジンの基本的なビジネスモデルの優位性を失うことになる。グーグルは、グローバル規模で、汎用技術イノベーションを大変な勢いで輩出している。個人行動の情報ビッグデータを保持し、個人の情報入手ルートへの誘導ができ、意図された集積量をバックリンクにもたせるハブも作れる。倫理的にも、技術イノベーションとしても未熟であり、まだ社会的イノベーションにはなっていない。

“情報の共有と同時性のフロンティア<sup>12</sup>”では、良いことも悪いことも、集中と拡散を同時に起こし情報は共有される。情報をどう使うかは、個人の倫理観が頼りである。国家間では、先進諸国の先端技術に優位性を持つ企業へのサイバー侵入が頻繁に起きている。技術イノベーションから起こす事業の創出には、中長期間の基礎研究と技術開発が不可欠である。低賃金製造戦略で世界の経済成長をリードしてきた国が、豊かになると賃金も高騰し成長が急速に鈍化する。継続性と経済成長を支える技術イノベーションの源である基礎研究と技術開発が追いつかない。コピー技術は、合併企業戦略により無償で国内移転ができ資産化できたが、自ら成長しようとする、源になる知財が育っていない。サイバー侵入で手に入れるしか方法がない。サイバー空間は、侵略と防御の攻防戦が起き、社会を不安定にさせている。

中国での民族性と政治制度をうまく利用して、急成長を果たしている企業に、アリババ (Alibaba) がある。1999年J、マーが中国杭州市で立ち上げ、ゴールドマンサックスのベンチャー融資を受けた。B2Bマッチングサイトのプラットフォームを提供している。中国国内の中小企業を世界市場企業に紹介する仕組みを中国流に組み換え「ゴールドサプライヤー」という会員制にし、収益を上げるモデルをスタートさせた。2014年、ソフトバンクの金融支援を受け、ニューヨーク証券取引所への上場を果たした。中国国内で買収に買収を重ね、B2Bで

---

12 畑中邦道(1999,8)、『経営のフロンティア』、日経BP企画、55,144

トップになった。2010年時点で3,7億のユーザーが会員登録している。

中国では、B2Cはもとより、C2Cでも、持ち逃げや、不払い、詐欺という悪慣行も日常的であり、偽物は当たり前流通している。信用は自己責任というビジネスモデルが普通である。2005年、アリババは損害補償システムを打ち出した。2004年に工商銀行と提携し産業界の決済をスムーズにし、2005年には農業銀行と提携し、農村地域へのeコマースを拡大していった。J,マーは、風水師である王林という気功師に、すべてを頼っていたことでも知られている。王林は、共産党幹部や国有企業のトップの人脈に深く食い入っていたとされ、現在、中国当局に追われ海外に逃亡している<sup>13</sup>。中国で、事業の地位を確立するには、政治のトップと人脈を作らなければ、企業買収や資金拡大はできない。

J,マーは講演で、“キリスト教の文化の上に、法律の体系を作り、その法律の上にまた政治体系をつくり、その上にまた指導者を選挙する体系をつくった。だから、その体系全体は「法治社会」などよりはずっと複雑だろう。だから法治社会なんてほんの一部だ。いま、価値体系も文化体系も壊滅的なぼくたちが、適当に西洋から決まり事とか法律とかを持ってきたところで、砂の上にビルを建てようとするのと一緒で、そんなの、建つわけがない<sup>14</sup>。”と述べている。風水師を信じるJ,マーは、法に準じる気は無さそうである。短期的に金と名声を手にしたものが、継続性を持つグローバルな価値体系を、一気に変えるという社会的イノベーションを創出できるとは思えない。

## 3 継続

### 3.1 歴史的な継続

日本列島では、6000年前の縄文時代に陸稲栽培がおこなわれていた痕跡が見つかっている。水稲耕作が中国大陸から伝わると、100年もしない間に、時代は弥生時代に置き換わっていった。灌漑による生産性の高い水稲の栽培というイノベーションが、日本列島に起きる。畦を造り、水の管理をし、連作障害を起こさない耕作手法が、短期間に日本全国に広まった。短期間での技術伝播

13 富阪聡(2015,9)、『失脚・周永康は風水師に心酔した』、文芸春秋、10月号、157

14 W,リーファンとR,シアン(2015,3)、『アリババの野望』、角川書店、181,371

を可能にしたのには、それまでの栽培技術が、水稻栽培のイノベーションを短期に受入れられる環境にあった、と理解した方がよさそうである。

日本神話の中に、豊葦原瑞穂国（とよあしはらのみずほのくに）を治めるために天孫が天下つたとされる高千穂が出てくる。高台から高千穂峽を見渡すと、眼下に実りの秋の黄金色が、階段状に山間部から溪谷に向けて波打っている。溪谷は断崖状で深い。灌漑は、湧水が出る里山の台地部から峡谷に向けて、自然の地形を利用して畦を造って行っていたように観察できる。高千穂に限らず、長野県茅野市の八ヶ岳の尾根道にある、石器時代から縄文時代の長期間にわたる遺跡を残す、縄文のビーナスが発掘されたことでも有名な、尖石遺跡（石器を磨いた岩が現存する）でも実感する。岩の脇を回る細道のすぐ下部から、遠く峡谷に向かって、灌漑耕作を始めていたと思われる棚田が続いている。

高千穂地域に残る夜神楽の舞の所作や物語性に、口伝しかなかった時代の水稻耕作の作法と、共同耕作の歴史を垣間見ることができる。夜神楽は三十三番から構成されている。六番の「地固（じがため）」と三十番の「御柴（おんしば）」が、水稻栽培の歴史を物語っているように思われる。高千穂神社の宮司である後藤俊彦は、著書『神棲む森の思想』の中で、各番の舞の特徴を説明している。「地固」については、「「地固」とは国造りや田作りのために土地を堅固にすることをいうが、相撲の四股を踏む作法はこの神事から生まれたものである。」と原初を説明している。「御柴」は、瓊瓊杵尊（ににぎのみこと）が柴に乗り、神遊びして興じる舞であり、願成就として二神が千早を脱ぎ、赤い襷をけさがけにして柴に乗り村人たちが二手に分かれて威勢よく持ち上げる、という全員参加型の舞であるが、“これは、原初的な共同耕作時代が過ぎ、地主対小作人の関係が発生してきた社会思想史を反映している<sup>15</sup>。”と、紹介している。

D,R,モントゴメリーは、著書『土地の文明史』の中で、“狩猟採集民は一般に、資源は万民が利用できるものと考えていたが、新たに到来した農耕の時代は、土地と食糧を持つものと持たざる者を創り出した。初めての非農民階級が出現した。”“食糧と資源の分配をつかさどる宗教的・政治的階級の出現は、農民から食糧を集めて社会の他の階層に再分配する行政機関の発達につながった。”“都

---

15 後藤俊彦(1993,11),『神棲む森の思想』、展転社、29,352,425

市間の対立は人口に比例して高まっていった。市民軍の編成は、メソポタミア社会の軍事化を起こした。“大きな地所が有力な一族や世襲の支配者に集中するようになると、私有財産と言う概念が生まれた。”“河谷やデルタのように地下水表面が地表に近いところでは、毛管現象で地下水が土壌に上がってきて蒸発し、土中に塩分が残る。蒸発速度が早ければ、灌漑を続けるとやがて作物を害する量の塩類が生成される。”“数千年たった今も、10メートル以上の高さに積もったシルトが太古の用水路の中を覆っている。”“イスラエル人のような被征服民（奴隷）がこの重要な水路から泥をさらう仕事につかされる<sup>16</sup>。”と、灌漑農耕の始まりと、略奪と再建を繰り返しながら、奴隷制度を生み出し、終焉を迎えたバビロンについて述べている。

耕作における地力の回復方式では、ヨーロッパ大陸や中国大陸と日本の方式が、大きく違っている。三圃農法と刈敷農法との違いである。三圃農法は、毎年1/3の土壌を休耕しブタや牛の家畜を放牧することで表層土壌をかき混ぜ、同時に糞尿によって地力を回復させる。耕作農地に適する地表層は薄く、三圃農法は耕しつくすと連作障害を起こす。連作障害や塩害は、古代中東から始まり、ローマに移り、ヨーロッパ大陸で起き、アメリカ大陸は今でも継続しており、インドや中国では深刻な問題となっている。

日本で独自に編み出された刈敷農法は、春先の山野に育つ若草や若芽を刈り取ってきて、田畑に敷きこんで肥料にする。刈敷農法は手間がかかるが、耕作の農地の表層に毎年人工的に養分を積み重ねていくので、土壌微生物の発酵を促し耕作地はより豊かになり、連作障害を起こさない。646年に発布された、戸籍、計帳、班田収授を整備する班田法では、神社領、寺領、天領、貴族層等の所有田とともに、男女には、口分田として各々一定面積の田を与えられる、と定められた。既存の灌漑施設を利用して開墾した場合、一定の田を一身（一代）だけ貸し付け、耕すことを許可するというものであるが、同時に、納税の義務を負わせるものでもある。

口分田の良民の区分に私奴婢と公奴婢という区分があり、良民の1/3の面積が与えられている。私奴婢と公奴婢の区分は、奴隷的な農奴を意味するもので

---

16 D,R,モントゴメリー(2010,4),『土地の文明史』、築地書店、47,64,

はなく、戸籍上の区分と考えるべきであろう。自給自足を目的としたものであっても、一定の田を一身（一代）だけでも貸し付け、耕すことを命じ収入を得させるということは、どんな身分でも、個人の耕作地からの余剰収入により生み出される私有資産を認めることになる。奴隷とは、売買可能な商品である。耕作地付きの奴隷という価値交換を行うのは、不可能である。

ヨーロッパでは、1815年に奴隷貿易廃止提案が出るまで、奴隷は売買可能資産であった。1817年に発表された、D,リカードの「比較優位」の発想は、奴隷制度時代における生産性比較から生まれている。K,マルクスは、1859年『経済学批判』の中で『賃労働と資本』について、奴隷が所有資産としての商品であることを例に、“労賃は、労働者によって生産された商品における労働力の分け前ではない。労賃は、資本家をもって一定量の生産的労働力を買い取るべき、既存の商品の一部である。”“奴隷は、一所有者の手から他の手に移される一商品である。彼自身は一商品であるが、労働力は彼の商品ではない。”“農奴は土地に属し、そして地主に収益をもたらす<sup>17</sup>。”と説明している。労賃という労働力対価は、資本家が所有する商品の一部であって、自律的に生産性を生み出すものではないという、奴隷制が現実的に存在しなければ発想し得ない、罪深い思想の原点を持っている。K,マルクスの思想には、労働者は資本家の奴隷になってしまうという恐怖感が、いつも根底にあったように思える。

日本では、701年の大宝律令により、6年に1回の戸籍調査が行われるようになり、納税基準の見直しが行われている。律令国家の祖は3%程度と低く、残りは耕作地域での自治財源や自家消費に使われ、一部保管も義務付けられた。東大寺の正倉院に、偶然が重なってたまたま残っていた737年と翌年の駿河国正税張（現在の静岡県）で解ったことに、祖は、稲穂が付いたままのものと、稲穀したものの2種であったことが判明している。また、駿河国では祖の30年分を不動倉に保管することを義務付けられており、蝦夷地征伐における兵站の役割を持っていたことも判明している。

723年に発布された三世一身法は、灌漑施設まで新規に開墾した個人へは、3代と自分を含め4世代の私有を認めて開墾を促そうとする発布であるが、耕

---

17 K,マルクス(1859)、『賃労働と資本』、長谷部文雄訳(1935,1)、岩波書店、45

作地の大きな拡大が全く歴史に刻まれていない。開墾者を含めて4代の私有権を得るより、共有資産として管理することで、再分配の公平性を享受できる社会システムを選択していた可能性が高い。

### 3.2 共有資産

宮本常一は、著作『飢餓からの脱出』の中で、班田制が始まった時には、すでに請負耕作という借地農業が定着していたとして、“土地を借りて耕作し、その代価を労力で払うこともあれば現物で払うこともある。労力で払えば主従的な関係も生じてくる。”と主従関係の成立について述べている。また、“小作することは搾取されることだと教えられて来たのであるが、生産力の低い自由を耕作するよりは、生産力の高い借地を小作する方がずっと良かったのである。それは小作料の高かった戦前においても良田の小作の方が収益の率は大きかったのである<sup>18</sup>。”と、自ら経験した実話を報告している。

小作を含めた小農業の経営継続を見ていく上で見落としてはならないことに、地主や税の徴収にかかわる名主の役割と、農閑期の副業、小作人が所有していた小規模であるが自作耕地の存在がある。地主や名主の役割は、凶作時における食の安全保障と、土地の質権設定を請負う構図の中にある。質権は無利子であり返済期間設定がなかった。凶作時、自作農が土地を地主や惣村に質入れし、小作農に転じ、その後余剰利益を蓄積して土地を買い戻すことができる惣村における協同組合的な仕組みも、日本以外では見られない社会の仕組みである。副業は、分業を生み、農業以外の生業を生み出していく。

水元邦彦は著書『村<sup>19</sup>』の中で、現在の滋賀県野洲市を流れる野洲川の草刈りや放牧によって起きた河原争議を取り上げ「村」の独立性について報告している。野洲川は甲賀を源流として、水口を通り、野洲地域の灌漑用水となり、琵琶湖に流れ込んでいる。1533年から「村」単位による争いが起きている。「村衆」による1605年の神社への起請文から、村単位の生産活動の実態が確認できる。起請文内容について“今回協議したことについては、他所はもちろん人家族にもしゃべらない。十五人衆の内部ではどのようなことでも多数決に従う。

18 宮本常一(2012,8)、『飢餓からの脱出』(1968年出稿)、八坂書房、72,73

19 水元邦彦(2015,2)、『村』、岩波新書、52,160

出費などは相互に援助しあい、さらなる損失については惣中（村中）全体に割り当てる。自分や他人に対し最良をしたり、異議を唱えたりしない。”と書かれていたことを記述している。文字の読み書きができ、多数決、費用相互負担、損失を共同負担する保険制度的仕組み、決定事項順守というガバナンス、起請文という形での契約書に近い思考を持つ、という社会構造が、農民集団で出来上がっていた。

豊臣秀吉による兵農分離の徹底は、1588年の刀狩令により農民から武器を取り上げることと、1591年に行われた検地によって、税負担の「石高」を明確にした。もともと納税基準は自主的に把握して「指出検地」としていたが、実測したことに意味を持った。渡辺尚志は検地について、著書『百姓の力』の中で“石高は、百姓が納める年貢量を算出する基準であるとともに、武士が主君に対し務める軍事的負担の量を定める基準でもあった。”“検地帳に名請人として登録され年貢と百姓役を負担するものが百姓、年貢を徴収して軍役を負担するものが武士とされたことで、検地は兵農分離を推進する<sup>20</sup>。”と説明し、画期的な事業であったと述べている。江戸時代に入って1643年に発布された田畑永代売買禁止令は、質権の仕組みを生み出し、惣村内での保障制度が確立していった。禁止令は明治4年（1872）まで続くが、相続人が居なかった場合や、小作人が奉公人になったような場合は、質権流れが起き、土地売買が行われていたようである。

1853年7月2日、M,C,ペリー提督率いる艦隊が江戸湾に侵入した。上海から沖繩那覇港を往き来しながら日本領土であった小笠原諸島を探索し、小笠原諸島を植民地化するべく本国へ要請している。同著書において、日本国への認識を、“五家族ずつ組分けされている”“数百年間の慣行がそっくりそのまま踏襲されている”と述べている。教育と印刷については驚きを含め、“非常に貧しい農夫の子供にも、学ぶ機会が与えられている。”“男女ともに読書好きである。”“わが国では最近発明されたステロ印刷や、多色印刷、大衆向けの廉価本の政策において、数世紀も先行している。”と報告している。農業活動に関しては、“概して土地はやせているが、膨大な労働力を注ぎ込み、灌漑を行い、こ

---

20 渡辺尚志(2008,4)、『百姓の力』、柏書房、62

とに堆肥についての知識をよく生かして農作業を行っているため、収穫量は多い<sup>21</sup>。”と、観察を述べている。M,C,ペリーは、全国にあった寺が、寺子屋という教育機関を開き農民の子供を教育し、民度が高かったこと、惣村が五人組という民主主義的決定権と独自の自治権を持っていたこと、施肥と耕作手法が自国と違い、収穫量も多かったことを、情報として入手していた。自国では、まだ奴隷制が存続していた時代である。世界にかけ離れた識字率を誇っていた日本は、植民地化を逃れ、明治維新により、近代化を10年経ずして達成した。

### 3.3 日本の小農経営

筆者の知人の母方の実家T家は、静岡県藤枝市葉梨地区にある。自作農を12代続けている。T家は、家の背後に3つの山を持っており、水田と畑の農地はサッカー場ほどの大きさを持つ。鳥や豚も飼育し、野菜も作っている。山の斜面では、みかんを栽培している。みかんの収穫期には、東北地方から5人ほどが手伝いに来ている。耕作用施肥は、所有している山の落ち葉を集め肥料を造り施肥する有機農法であり、刈敷農法を続けている。肥料の補填が必要になると、知人に頼んで牛糞を分けてもらっている。出荷は、昔から近隣の商人が一手に引き受けている。全国農業協同組合連合会（JA）との接点を全く持っていない。もし、戦後、JAと関わっていたら、有機農法を捨て化学肥料に頼り、結果として農地は荒廃し、農機具を買わされ借金を抱え、出荷には農作物の標準化を求められ低価格で買い取られ、小農の経営継続は続いていなかったかもしれない。初代は1649年生まれである。

大井川流域で多く見つかっている縄文遺跡は葉梨川流域からは、発掘されていない。葉梨地区にある寺家地蔵尊の近くで新東名高速道路上り藤枝サービスエリア造成時、弥生時代後期の田畑遺跡と、不動倉の柱跡、平安時代の益頭荘(まじずのしょう)と室町幕府時代の初代今川氏の家屋跡が発掘された<sup>22</sup>。T家の小農開始は、弥生時代後期から存続していた田畑が、小農経営の初期資本となっていたのではないかと思われる。新田開発には開発費用が掛かり、収穫量は多

21 M,C,ペリー (1856,1)、日本語訳(2009,9)、『ペリー提督日本遠征記』(上)、角川ソフィア文庫、496,504,51,132,147

22 藤枝市編さん委員会(2015,3)、『藤枝市史』、藤枝市

めになるが、投資という負債からスタートしなければならない。堆肥入手は里山から遠いため、金肥にも頼ることになり、余分にかかる。初期投資をどのようにして回収し、収益の再配分をし、利益留保に繋げ、経営継続し、次世代のイノベーションに再投資していくかは、経営にかかわる者としての課題である。

葉梨川は焼津港に注いでおり、下流の藤枝には、大量食糧消費地帯である藤枝宿がある。奈良時代、この地域が祖の30年分を保管することを義務付けられていたということは、それだけ余剰生産が可能な耕作地を持ち、また、保管倉庫として最適な地形をしていたと思われる。船による運搬の拠点でもあった焼津港からも近い。経営継続を可能とする外部環境が整っている。

1826年に自作農であった百姓の宮負定男が、自分の経験を活かし『農業要集』を刊行した。渡辺尚志は『近世百姓の底力』の著書の中で、宮負定男が目指したことについて、“品質改良や栽培法・施肥の改善、病虫害防除などによって土地の生産性の向上を目指したものでした。それに加えて、商品生産の発展、貨幣経済の浸透という状況をふまえて、多様な作物の市場での販売価格を勘案しつつ、百姓にとってできるだけ有利な商品作物（販売して利益を得るために作る作物）の栽培を奨励しています<sup>23</sup>。”と紹介している。生産労働者の自律的生産性向上と市場価値による利益確保が労働力経済には必要だと、この時代に主張している。

班田制の時代を含め、困窮した農民の中に人身売買の事例が発生していたのであろう、厳罰を処する人身売買禁止令が何度か出ている。奴隷制が当たり前の社会であれば、一商品として取引ができる奴隷に対し「人身を売買してはならない」という法令をわざわざ出す必要もない。戦いに負けると隷属が始まり、隷属は奴隷階層を生みだし、奴隷制度の中で労働力は商品化し、奴隷貿易にまで至ってしまう。キリシタン禁止や鎖国にまで踏み切った日本では、社会的環境劣化を引き起こす奴隷制度について、中国文明、ローマ文明、ヨーロッパ文明から学んでいたのではなかろうか。バビロンの時代から戦争に負けた集団や民族は奴隷とされ、ローマ時代を経て、1815年にウィーン会議で奴隷貿易廃止が提案されるまで、私有資産として売買を行っていた。

---

23 渡辺尚志(2013,11)、『近世百姓の底力』、啓文社、190

鎖国を選んだ日本社会には、奴隷制度が持ち込まれなかったため、主従関係や年季奉行の仕組ができ、無戸籍の非人も居たが、労働は生産性の原点であると信じることができ、労働者は利益をより多く生み出すための改善努力を惜しまないという、宮負定男の思想も生まれたのではなかろうか。現在でも、経営継続を優先している企業では、小集団活動によるカイゼンを、自主的に継続している。日本の企業では、社長が作業着を着て、現場をウロウロしている。

アメリカにおいて奴隷制が廃止されたのは、南北戦争が終結した1865年以降である。アメリカ流の経営戦略論では、いまだに「怠けたがるor働く意欲がある」という二分したXY理論が議論される。雇用条件には、レイオフという労働力の商品化ともいえる、勤続年数による優先権付再雇用の仕組みも存在している。中国においては、国内に農民戸籍と都市戸籍という社会階層区分を持っている。誰も異常なことだと思っていない。豊かになった農民戸籍の人は、社会保障が有利な都市戸籍を買えるようにまできている。奴隷制度を持っていた国と、持たなかった国の経営継続への発想の原点は違っている。

K,マルクスは、『資本論』第一巻・第一編・第三章の中で、“ヨーロッパの強制で開かれた日本の外国貿易が、現物地代の貨幣地代への転化という結果をもたらすとすれば、それは、その模範的な農業の破滅となる<sup>24</sup>。”と予測していた。江戸時代の農業の仕組みや活動が、世界的に見ても模範的な仕組みであったことを、K,マルクスは認識していた。明治6年（1873年）に施行され、現物納税から貨幣納税になった地租改正以降、第二次世界大戦に至るまで、自律的な生産性向上による経営継続を実現していた自作農を除いて、地主と小作人の関係は、K,マルクスが予測していた環境に近い状態に陥っていった。

横山源之助の著書である『日本の下層社会』では、“明治23年は実に日本内地解放の時期なり。外国の資本家が低廉なる我が賃金と怜悯なる我が労働者とを利用して巨万の利を薄せんとて我が内地に入り来る時なり。”“欧米労働者の受けたると均しき弊害に苦しむなきを必ずべきからざる<sup>25</sup>。”と報告し、外国資本の日本上陸に危機感を覚えている。また、借地料と、肥料のコスト負担は、江戸時代では収穫の1/5程度であったのが、明治20年頃までには、1/3負担と

24 K,マルクス(1867)、『資本論』、向坂逸郎訳(1969,1)、岩波書店、245

25 横山源之助(1949,5)、『日本の下層社会』、岩波書店、367、

増加してしまったことから、“小作は純農業の性質を離れて英国農民のごとくやや商業的性質を帯ぶるに至るべし。地主は、米穀蔵入のひつようなきにして土地の所有はますます市街に増加せん。”と、小作人がヨーロッパや中国と同様に、貧困化から奴隷化していき、貴族階層に縛られ苦境に陥るのでは、と懸念していた。

換金納税制により現物の米や穀物を保管する蔵を持つ必要がなくなった不在地主は、資本を債務小作の土地買収の拡大に振り向けた。物価高騰による小作放棄も加速し、貧困格差が広がった。江戸時代の生活環境を酷評していた新聞記者の横山源之助は、K,マルクスが、著書「資本と労賃」で述べている、「小作人は、資本家地主への隷属から、農奴化し、私有資産である奴隷に至る」というヨーロッパで起きたプロセスを、知っていたのであろう。小作放棄を増加させてしまう社会構造は、深刻な政策ミスと批判している。

農業分野における農閑期の内職的副業作業は、自給自足生活に必需であった。地域の材料を使った実用品、装飾品、道具等を造っていた。副業が収入源になると、耕作地を捨て、副業商品生産を専門職にし、より商品価値を生む工芸品造りや商業分野へと転身していく。

T家では、換金納税制になると、背後にある里山を使い、日本ではまだ商品となり得るかどうかわからない未知であったミカン栽培を始めている。小農が江戸時代に貯めてあった余剰金を、資本金としてミカン栽培に投下し、経営継続を図ったのではなかろうか。第二次世界大戦後、GHQによる農地解放がなされるが、T家は自作農の範囲を広げず、小作も雇わず、小農経営継続を選択していたため、土地の分割を免れた。現在、住宅地がすぐそばまで押し寄せている。土地資本を宅地変換し、経営継続を図ることは可能であるが、自作農を放棄することには、厳しい選択を迫られるであろう。

T家もそうだが、田畑を耕作する側は、何千年と土壌を劣化させなかった人と土との付き合い方について、公開する機会を持つことができない。歴史的、科学的、統計的に証明されている日本の微生物耕作の知恵を、公開できていない。近くの宅地に住む子供たちが、昆虫や草木との出会いを求めて、土に興味津々であるにもかかわらず、である。地域共有の資産を分断しているのは、化学肥料や農薬を専売するJAや、農業政策官僚、教育団体の、権限拡

大や思想的背景を含めた、里山資本主義の情報共有を不利と思う人々が、邪魔をしているとしか考えられない。数千年もの土壌の維持は、一旦毀損すると、200年や300年では回復しない。化学肥料と農薬と耕作機械に頼る田畑は、死ぬ寸前である。灌漑施設も手入れを怠れば、表層土砂流出を起こす原因となり、危険地帯となる。堆肥の臭いが公害であるがごとく喧伝する前に、農業と共存している宅地住宅へは、環境保護の観点からも、田畑や里山は共有資産の価値を持っていることを、気付かさせなければならない。里山資本主義の様な、地域内での相互利益を生み出す循環モデルと一緒に考え、持続可能な新しい社会システムを創り出す時期に来ている。

### 3.4 資産と経営継続

継続的な価値の創出を可能とする経営の環境は、制約を与える法規制や慣習、ルールや政治政策、税制などから、大きな影響を受ける。アメリカにおいて格差問題の起きる大きな要因は、政治によるレント・シーキングにあると、経済学者のJ・E・スティグリッツは指摘している。レントとは、もともと「地代」という所有権の一部を使用させることによって得られる対価を意味しているが、これは、所有によってもたらされる利潤であり、実際の行動や生産が創り出す利潤ではない。独占的利益を得られる利権集団が税制優遇措置を受けた場合、レントを求める活動は、レント・シーキングと定義される。土地の生産性に影響される農業や、特許期間を長期化させたい医薬業界に、レント・シーキングは起きやすい。

J,E,スティグリッツとC,E,ウォルシュの共著である、『スティグリッツ「ミクロ経済学」』では、“独占的地位を獲得し、それを維持するためには、企業は独占利潤として得られる金額の範囲内までは資金を注ぎ込んでも構わないと考えるだろう。そのために、こうしたレント・シーキング活動による資源の浪費は、産出量削減による損失をはるかに上回る可能性がある<sup>26</sup>。”と解説している。

J,E,スティグリッツは、レント・シーキングについて、“アメリカの政治手法においては、国民全体の犠牲のもと、さまざまな方法で富裕層に支援がなさ

26 J,E,スティグリッツとC,E,ウォルシュ(2014,5)、『スティグリッツ・ミクロ経済学』、東洋経済、401

れている。これは「レント・シーキング」の結果といえる。” “クレジットカードとデビットカードの法外な手数料や、商店主から徴収される加盟店手数料は、めぐりめぐって消費者に転嫁されるのだ。略奪的貸付を通じて中下層からすいあげられた金も、レントとみなすことができる。” “天然資源に恵まれた国々は、レント・シーキング活動で悪名が高い。国民に利益をもたらし、生産性向上にも役立つ商品やサービスを創造するより、有利な条件で資源の利用権を手に入れる方が、ずっと簡単に富を獲得できる。” と述べている。また、アップル社やグーグル社が法人税を納めていないことを取り上げ、“「アップル」はなんと、自社の利益を生み出しているのが、アイルランドで働く少数の従業員だと本気で主張したのだ！” “彼らの成功の源はインターネットにあり、インターネットは政府援助で創り出されたものなのに……。企業は基礎研究という泉の中からアイデアを抽出している。イノベーションの流れを絶やしたくないなら、いつも泉を一杯にしておく必要があり、そのためには、政府による研究投資が欠かせない。そして、政府投資の原資は税金なのである<sup>27</sup>。” と、レント・シーキングによる弊害と企業の身勝手さに対し、憤りを込めて報告している。

J,E,ステイグリッツが問題としているのは、グーグル社やアップル社が、生産設備と雇用を必要とする製造業とは違い、発展途上国での雇用を生み出してもおらず、国家への適切な納税もしていない、ということにある。政府が実施する企業助成と税制が、最上層のさらなる富裕化と貧困層の増加、中流層の弱体化を生み出してしまう要因になっており、アメリカのグローバル化したイノベーション企業の代表である、アップル社やグーグル社が、世界規模の税金逃れをし、その結果、経営幹部が会社の収益から得るパイの取り分を増やしている事実について、問題を提起している。

日本の戦後におけるレント・シーキングは、JAが起こしている。全国に小農の地域小集団的な農業協同組合として12,050もあった「単協」が、工業化、標準化、全国卸値平準化の政策に従って統合を繰り返し、2014年度では696の「総合農協」となった。本来の目的は、戦後、小作人が自作農に転嫁したため、非効率となった個別小農を効率化するための農業指導と惣村的生活保障を

---

27 J,E,ステイグリッツ(2015,5)、『世界に分断と対立をまき散らす経済の罭』、徳間書、136,137,138,239

することにあつた。しかし、実際は指導と称して、耕作機械をローン支払いにより導入させ、ローンの支払いは収穫を買取る金額から差し引く、という姑息な仕組みを利用して、種苗や化学肥料の専売権を確立した。価格は一般市場よりも30%は高い。小農による収穫物は、農協の買い上げ保証によって全国の農協が卸価格を決めている。豊作の時は、市場価格が下がるため、せっかく作った農作物を大量に廃棄させられる。不作時は、消費者に値上げ分を負担させる。コメの価格差の補償は、差額を政府が補填している。政府からの補償は、消費者の税金から出ている。

JAが支配するレント・シーキングが悪質なのは、農林中央金庫というメガBANKにより、サラリーマンになった小農出身の家族に住宅ローンを貸し付け、各種保険を運用し、法人ではないので納税義務を免れ、肥大化を続けていることにある。小農経営の入口と出口を抑え、なおかつ農地を宅地変換させ、土地資産を資金運用する支援をしている。JAについて批判的な山下一任は、著書『日本農業は世界に勝てる』の中で、“農業関連事業は地域密着型なので、規模が大きくなると、組合員農家との距離が遠くなり、組合員へのサービスは低下する。組合員が利用するために作った農協を、組合員は利用できなくなってしまう。これに対して信用（銀行）、共済（保険）事業は、大きければ大きいほど良いという、規模の経済が働く分野である。利益の大きい信用・共済事業の効率化を進めるために、農協は合併を繰り返してきた。”“農業は衰退しているのでその融資は1～2%程度にすぎず、3割程度を準組合員への住宅・車・教育ローンや元農家へのアパート建設資金などに融資している<sup>28</sup>。”と報告している。JAによるイノベーションは、日本国の農業を弱体化させる誤ったイノベーションとなった。農業の弱体化は、国家単位の経済の劣化を起こしている。小農による経営継続という経営マインドを強制的に放棄させ、独立性の機会を奪い、貸付による従属を強要し、土地の資産化を促進させることで農業と都市という地域分断をも起こしている。

$T$ ,ピケティは、資本の平均年間収益率（ $r$ ：資本からの収入をその資本の総価値で割ったもの）が所得や産出の年間増加率（ $g$ ：経済の成長率）より大き

28 山下一任(2015,4),『日本農業は世界に勝てる』、日本経済新聞出版社、300-302

くになると ( $r > g$ )、持続不可能な格差を生む、という現象について統計を実例で示し、論じている。『21世紀の資本論』の著書の中でT,ピケティは、国家への適切な納税をせず得られる世襲資本主義と企業上層部の株主による私的利益に対して、コントロールする必要があると主張している。“現行方式の問題点は、多国籍企業はあらゆる利潤を法人税が低い国にある子会社にわざわざ割り当てることで、とんでもなくわずかな税金しか支払わないですませるとのことだ。” “法人税を通じて相当量の税金を源泉徴収するのが重要となるのだ<sup>29</sup>。” と、低法人税率への国家間競争に陥ることを避け、世界どこでも同じ基準によって源泉徴収をすることを提案している。T,ピケティの提案は、現実には不可能に近いものであることは、誰でも承知しているが、グローバルに環境継続を毀損してしまう資産の格差や是正は、今、目の前に現存する問題でもある。

T,ピケティのデータから分析されて得られた、資本が生み出す不都合な不等式、 $r > g$  という方程式は、経営者報酬が大きくなり、集団としての自律的生産性の意識が強く、JITの仕組みを持つ日本の企業環境にはそのまま通用することはないが、JAが支配している土地を資本化した農業分野には、ぴったり当てはまっていて怖い。

## 4 おわりに

技術イノベーションが汎用的なイノベーションとなり、さらに社会的イノベーションとなるには、人間が活動を継続している時空間と地球規模の自然環境との両方に、最適化され、折り合いがつかないなければ、継続性のある次世代への蓄積が可能なイノベーションとはならない。E,ブリニョルソンとA,マカフィーは、著書『ザ・セカンド・マシン・エイジ』の中で、ロボットや人工知能による技術イノベーションが、人間社会を変えてしまうのではないかという疑念に対し、検討している。C,チャドパーソンが研究報告した例を引用し、1880年～1940年の労働生産性の変化と1970年～2020年までの労働生産性の

---

29 T,ピケティ (2014,12),『21世紀の資本論』、みすず書房、590,591

変化を重ね合わせると、ほとんど同じ上昇プロットを示すことから、“汎用技術は補完的イノベーションを必要とすることにある。補完的なイノベーションが出現するまでには数年から十数年かかるため、この期間が、技術導入から生産性向上までのタイムラグとなる。補完的イノベーションとして最も重要なのは、おそらくは仕事のやり方や組織のあり方の変革だろう。”と分析している。また、生産性の伸びについて、“蒸気機関や電気と違うのは、セカンド・マシン・エイジのテクノロジーは、デジタル化の進行とともに指数関数的なペースで進歩し続けることだ。それに伴い、組み合わせ型イノベーションが生まれるチャンスも増え続ける。”と指摘し、GDPにカウントされていない無形資産の形成について、“資産の中でも無形の資本財の占める割合が増えている。セカンド・マシン・エイジにおける生産は、物理的な設備や組織構造よりも、次の四通りの無形資本財に依存する度合いが高い。知的財産、組織資本、ユーザー生成コンテンツ、人的資本である<sup>30</sup>。”と述べている。

事業は、明日の環境に生き残り存続するために、個々は自己革新や新しい創出を試み実現させ、その総体は複雑系の理論が示すように、個々の和より個々の総和を大きくしている。一方、環境の劣化は加速度を増している。知識は、ネットワーク外部性を持つため、幾何級数的にますます社会全体の変化を加速させる。人類が生物の頂点を維持し、新しいことを生み出し、変化というイノベーションにより、環境を継続できていることは、経営をすること自身で費やされるエネルギーへの十分な継続的補完と、それを生み出すための生産性向上という自己創出を実現してきたからである。

事業の創出側は、常に市場への提供の結果でしか評価されず、提供して初めてニーズがあることが判明する。事業創出は、供給側にしか起こせない。市場と供給には天然資源から、宗教、政治、地政学、人道的な生活環境に至るまで、制約が存在する。供給側では、突然変異以外は、過去の積み上げによる多くの蓄積がなければ創出は不可能である。事業創出は、経営継続から生まれていることを再認識する必要がある。

新規事業によって得られる効果は、事業利益を生み出し、社会環境に貢献し

30 E,プリニオルソン、A,マカフィー(2015,8),『セカンド・マシン・エイジ』、日経BP社、168,175,195

た事実をもって初めて、意味のあるものになる。新規事業の創出には、資金が必要であり、既存事業の経営継続が可能となっていなければ、資金を投入資本に変えることはできない。スケールが経営継続を実現するわけではない。長野県伊那市の丘陵地帯で、地元密着型による寒天造りを行っている伊那食品工業の塚越寛は、この取り組みを「年輪経営」と称し、二宮尊徳の言葉を借りて「いい会社は『遠きをはかり』 ゆっくり成長」と日々実践を重ねている。

経営継続には、継続的な価値の創出が必須であり、継続的な創出を続けられない限り、経営継続を実現することは出来ない。経営継続を可能とするには、自らの破壊的イノベーションと取り組まなければならない。経営環境を牽引する市場は趣くままに変化するし、国家を維持する経済環境や一部の権力者による意図された政治政策は、経営環境そのものを変えてしまうことさえ起こす。グローバル化した市場では、一国家による経済政策は、他国に大きな影響力を及ぼす。一方、全く生産性を発揮できない環境を経営に押し付けることも、一党独裁国では起きている。継続から創出を目指す者は、継続するために賢くなければならないが、創出を支える社会環境が共有する資産への貢献と、共有資産の毀損を最小にする行動を起こし、格差を最小化できる再分配の方法を見つける必要がある。

## 参考文献

### 日本語文献

- [1] 網野善彦と石井進 (2011,1)、『米、百姓、天皇』、ちくま学芸文庫
- [2] 網野善彦 (1996,1)、『続・日本の歴史をよみなおす』、筑摩書房
- [3] 網野善彦 (1997,4-12)、『日本社会の歴史』(上)(中)(下)、岩波新書
- [4] 石川日出志 (2010,10)、『農耕社会の成立』、岩波新書
- [5] 井上恭介 (2015,7)、『里海資本論』、角川新書
- [6] 上田篤 (2013,6)、『縄文人に学ぶ』、新潮新書
- [7] 遠藤滋 (2015,5)、『中国人とアメリカ人』、文春新書
- [8] 大石慎三郎 (1977,8)、『江戸時代』、中公新書
- [9] 岡崎勝世 (2003,10)、『世界史とヨーロッパ』、講談社現代新書

- [10] 加藤貴（校注）（2015,2）、『徳川制度（朝野新聞・明治25～26年連載）』、岩波文庫
- [11] 後藤俊彦（1993,11）、『神棲む森の思想』、展転社
- [12] 富阪聡（2015,9）、『失脚・周永康は風水師に心酔した』、文芸春秋、10月号
- [13] 塚越寛（2014,9）、『年輪経営』、光文社知恵の森文庫
- [14] 野中郁次郎と遠藤功（2011,9）、『日本企業に今大切なこと』、PHP新書
- [15] 山下一任（2015,4）、『日本農業は世界に勝てる』、日本経済新聞出版社
- [16] 横山源之助（1949,5）、『日本の下層社会』、岩波書店
- [17] 水元邦彦（2015,2）、『村』、岩波新書
- [18] 畑中邦道（1999,8）、『経営のフロンティア』、日経BP企画
- [19] 藤枝市編さん委員会（2015,3）、『藤枝市史』、藤枝市
- [20] 松久保秀胤（編）（2009,12）、『縄文・謎の扉を開く』、富山房インターナショナル
- [21] 藻谷浩介（2013,7）、『里山資本主義』、角川ONEテーマ21
- [22] 渡辺尚志（2013,11）、『近世百姓の底力』、啓文社
- [23] 渡辺尚志（2008,4）、『百姓の力』、柏書房
- [24] 渡邊大門（2014,4）、『人身売買・奴隷・拉致の日本史』

## 外国語訳書文献

- [25] Davit R Montgomery “*Dirt: The Erosion of Civilizations*” (2007) , The Regents of The University of California、(D,R,モントゴメリー (2010,4)、片岡夏美訳『土地の文明史』、築地書店)
- [26] Don Tapscott and Anthony D Williams “*MACROWIKINOMICS REBOOTING BUSINESS AND THE WORLD*” (2010)、Penguin Group (USA) INC.、(D,タプスコットとA,D,ウイリアムズ (2013,12)、夏目大訳「マクローウィキノミックス』、ディスカバー・トゥエンティワン)
- [27] Erik Brynjolfsson and Andrew McAfee “*THE SECOND MACHINE AGE*” (2014)、The Sagalyn Literary Agency (E,ブリニョルソン、A,マカフィー (2015,8)、村井章子訳『セカンド・マシン・エイジ』、日経BP社)
- [28] Eric Schmidt and Jonathan Rosenberg, with Alan Eagle “*How Google Works*” (2014) ,Grand Central Publishing (E,シュミット、J,ローゼンバーグ (2014,10)、土方奈美訳『How Google Works : グーグルはこの方法で成功した! 』、日本経済新聞出版社)
- [29] Joseph E Stiglitz “*THE GREAT DIVIDE*” (2015)、W W Norton & Company inc. (J,E,スティグリッツ (2015,5)、峯村利哉訳、『世界に分断と対立をまき散らす経済の罨』、徳間書)

- [30] Joseph E Stiglitz & C E Walsh “*ECONOMICS, 4<sup>th</sup> edition*” (2006,2002,1997,1993)、W.W.Norton & Company inc. (J,E,スティグリッツとC,E,ウォルシュ (2014,5)、藪下史郎・他、『スティグリッツ・マクロ経済学』、東洋経済)
- [31] Karl H Marx “*DAS KAPITAL I*” (1867) , (K,マルクス (1867)、向坂逸訳 (1969,1)『資本論』(1)、岩波書店)
- [32] Karl H Marx “*VALUE,PRICE AND PROFIT*” (1867), (K,マルクス(1919)、長谷部文雄訳(1935,5)、『賃金・価格および利潤』、岩波書店)
- [33] Karl H Marx “*LOHNARBEIT UND KAPITAL*” (1934)、(K,マルクス (1859)、長谷部文雄訳 (1935,1)、『賃労働と資本』、岩波書店)
- [34] Luis Frois “*topsy-turvydom*”(1585)、(L,フロイス(1585)、岡田章雄訳注(1965,8)、『ヨーロッパ文化と日本文化』、岩波文庫)
- [35] Michael E Porter & James E Heppelman “*How Smart, Connected Products Are Transforming Competition*” (2014,11)、( M,E,ポーターとJ,E,ヘプルマン (2015,4)、有賀裕子訳『IoT時代の競争戦略』、DIAMONDOハーバード・ビジネス・レビュー、214年4月号)
- [36] Mathew Calbraith perry “*Narrative of Expedition of an American Squadron to Americans Squadron to the China Seas and Japan*” (1856)、(C,ペリー (1856,1)、宮崎嘉子監訳 (2009,9)『ペリー提督日本遠征記』(上)(下)、角川ソフィア文庫)
- [37] Peter F Drucker “*INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP*” (1985)、Harper & Row Publishers、(P.F.ドラッカー (1985,5)、小林宏治監訳、上田惇生、佐々木実智男訳『イノベーションと企業家精神』、ダイヤモンド社)
- [38] Peter F Drucker “*What We Can Learn from Japanese*” (1971)、Harverd Business School Publishing corporation、( P.F.ドラッカー (1971,3-4)、『日本の経営から学ぶもの』、DIAMONDOハーバード・ビジネス・レビュー、2010年6月号)
- [39] Peter F Drucker “*THE ECOLOGICAL VISION*” (1993) 、(P.F.ドラッカー (1994,11)、上田惇生、佐々木実智男、林正、田代正美訳『すでに起こった未来』、ダイヤモンド社)
- [40] Wang Lifen & Li Xiang “*Alibaba*” (2014)、Zhong Zheng.Qincheng Zu (W,リーファンとR,シアン (2015,3)、鄭重と祖沁澄訳『アリババの野望』、角川書店)
- [41] Thomas Piketty “*LE CAPITAL AU XXI SIECLE*” (2013)、(T,ピケティ (2014,12) , 山形浩、守岡桜、森本正史訳『21世紀の資本論』、みすず書房)

## 日本語論文

- [42] 岡田正大 (2015,1)、『CSVは企業の競争優位につながるか』、DIAMONDOハーバード・ビジネス・レビュー、1月号
- [43] 楠本建 (2013,6)、『クリステンセンが再発見したイノベーションの本質』、DIAMONDOハーバード・ビジネス・レビュー、6月号
- [44] 畑中邦道 (2010.7)、『曖昧とグローバル環境—「曖昧」と「YES・NO」による経営の一考察—』、国際経営フォーラムNO.21、神奈川大学 国際経営研究所、
- [45] 畑中邦道 (2011.7)、『日本の競争力「ジャスト・イン・タイム」—震災後の東日本の復興と協働—』、国際経営フォーラムNO.21、神奈川大学 国際経営研究所
- [46] 畑中邦道 (2012,7)、『国際物流と比較優位—環境の構造と日本企業の特異性—』、国際経営フォーラムNO.23、神奈川大学 国際経営研究所
- [47] 畑中邦道 (2013,11)、『ビックデータとグローバル』、国際経営フォーラムNO.24、神奈川大学 国際経営研究所
- [48] 畑中邦道 (2015,1)、『価値を発信する地域は、世界にルールを強制するか?』、国際経営フォーラムNO.25、神奈川大学 国際経営研究所

# 学習指導案作成の立場から見た評価規準設定の問題性

鈴木 そよ子

## 要旨

学習指導案は小・中・高等学校における1単位時間の授業プランである。相対評価のもとでの学習指導案と、評価規準ならびに絶対評価が導入された後の学習指導案を比較することによって、その変化を明らかにし、学習指導案作成の立場から見た評価規準設定の問題点について考察する。

本稿では、相対評価のもとでの学習指導案における「本時の目標」と「本時の評価」の内容を示し、次に評価規準の導入過程を辿る。この評価規準の内容と評価方法を明確にし、絶対評価と評価規準導入後の学習指導案について考察する。さらに絶対評価のもとでの「本時の評価規準」の内容を例示し、かつての相対評価のもとでの「本時の評価」と比較する。

本稿では、学習指導案作成の立場から見た評価規準設定の問題性について、次の2点を指摘する。第1点は、学習指導案を作成する過程が複雑になり、より多くの時間を要するようになってきているということである。第2点は、1単位時間ごとに評価規準を設定し、評価することの難しさである。

キーワード：

教育課程 学習指導案 評価規準 単元の指導と評価の計画 本時の評価 絶対評価

## はじめに

学習指導案は小学校、中学校、高等学校における1単位時間の授業のプランである。学習指導案は教育実習生が研究授業を公開する際や、教員が授業を公開する際に必ず配付する。普段の授業においても学習指導案を念頭に置いて展開を構成する。学習指導案は、学校制度ができた明治時代から受け継がれてきたものであるが、その構成は時期によって異なり、同じ時期でも都道府県や学校により多種多様にアレンジされてきた。

本稿では 学習指導案の多様性を前提としながら、評価規準と絶対評価が導入されたことによる学習指導案の構成の変化を明らかにし、学習指導案作成の立場から見た評価規準設定の問題点について考察する。

本稿の構成は6章から成っている。第1章では相対評価のもとでの学習指導案における「本時の目標」と「本時の評価」内容を示す。第2章では評価規準の導入の過程を辿る。第3章では評価規準の内容と評価方法を明確にし、第4章では絶対評価と評価基準導入後の学習指導案について考察する。第5章では学習指導案の構成の変化がもたらす学習指導案作成作業の変化に焦点を当てる。第6章では絶対評価のもとでの「本時の評価規準」の内容を例示し、相対評価のもとでの「本時の評価」と比較する。

本稿では、学習指導案作成の立場から見た評価規準設定の問題性について、2点を指摘する。第1点は、評価規準導入前に比べて、「本時の評価」の内容はほとんど変わらないにもかかわらず、学習指導案を作成する過程、評価規準を設定する過程に時間を要するという点である。評価のための授業であるかのような逆転のイメージはこの点に起因するのではないか。第2点は、実際の生徒の学習活動を評価するために、1単位時間ごとに評価規準を設定し、実際に評価することの難しさである。

本稿の資料として用いるのは、文部科学省の通知、中央教育審議会の答申、国立教育政策研究所教育課程研究センターの出版物、そして、教育実習生が作成した中学校、高等学校の学習指導案である。

## 1 相対評価（評価規準導入前）のもとでの学習指導案

1947（昭和22）年から2000（平成12）年まで、54年間に亘って相対評価が採用されてきた。この時期の学習指導案では、学校目標、各教科目標、教科全体の構成や単元目標を念頭に置き、教員が1単位時間の授業目標や評価を決めてきた。

1単位時間の授業目標と評価のいずれをみても授業内容に即したものであった。授業ごとに設定する「本時の評価」は授業目標を具体的な学習活動に即して表現したものであり、生徒の学習活動のポイントを示すと同時に、教員自身が自分の授業を評価し、次回の授業に活かすという性格が強かった。また、厳格に学級全員の一人ひとりについて学習成果を評価するというより、1単位時間の学級全体の様子を把握するという意味あいでも機能していた。

指導要録に集約される各教科・科目の評価は、作品やレポート、ノートのような日常的な提出物や小テスト、単元別試験、中間・期末試験、授業態度等によって総合的に行われていた。たとえ授業中に完全に理解できなくとも、宿題や自主学習によって、児童・生徒が理解を補い、単元の終わりや中間・期末試験のような大きな区切りの時点でわかっていればいい、できていればいいという評価の仕方でもあった。それが1単位時間の学習指導案に反映されていた。だからこそ、教員自身が自分の授業を評価し、次回の授業に反映させるという意味を込めて、「本時の評価」を位置づけることができた。

相対評価当時の学習指導案の一例として、表1「相対評価当時の学習指導案の構成例」を挙げる。その特徴を示すために、学習指導案の1から10の項目のうち、「5. 単元の目標」「6. 単元について」「7. 単元の指導計画」「8. 本時の目標」「9. 本時の評価」について説明する。「5. 単元の目標」は、学習指導要領の教科目標や各分野の目標を参考にして記述する。教員が経験を重ねるなかで、学習指導要領を踏まえながら自分自身の文章で表現する場合もある。「6. 単元について」「(1) 単元観」「(2) 生徒観」「(3) 指導観」の項目で、生徒たちの学習歴の把握、担当学級の生徒把握、そして学習内容に対する授業者の見解を述べる。「6. 単元について」は省略される場合もある。

表1 評価規準導入前の学習指導案の構成例

1. 日時
2. 指導学級
3. 指導教科書
4. 単元名
5. 単元の目標
6. 単元について
(1) 単元観
(2) 生徒観
(3) 指導観
7. 単元の指導計画
8. 本時の目標
9. 本時の評価
10. 本時の展開

注) 学習指導案の構成例は教育実習における研究授業の学習指導案を資料とした。

「7. 単元の指導計画」は、当該単元の時間構成を示したもので、参観者のために、本時の授業の位置づけがわかるようにしたものである。一例として、表2「単元の指導計画例・中学数学」を挙げる。

表2 単元の指導計画例・中学数学

第2章 文字の式・・・・・・・・・・14時間
第1節 文字を使った式・・・・・・・・7時間
1. 数量を式で表すこと・・・・・・・・2時間
2. 文字式の表し方・・・・・・・・3時間
3. 式の値・・・・・・・・2時間（本時1/2）
第2節 文字式の計算・・・・・・・・6時間

注) 単元の指導計画は、本時を含む節については項まで挙げて各時間数を明記する。他の節は、節の名称と総時間を表記する。

当該単元の時間配分を決めるためには、学校教育法施行規則に示されている1年間の総時間数を各単元に分けて、それをさらに節や項目に分けていく。その際、行事や予期せぬ休校も考慮して、総時間数より少ない時間数で設定する。時間配分を1単位時間まで細分化してみると、1項目が1単位時間になるように

構成されている。教科書も多い。実際には、教員が児童・生徒の様子や理解度を考えながら、そのクラスに合わせて時間配分をしていく。

「8. 本時の目標」は、「5. 単元の目標」を踏まえつつ1単位時間の授業内容に即した目標である。この目標内容が達成できているかどうかを、具体的な生徒の学習活動の成果として問うのが「9. 本時の評価」である。

「9. 本時の評価」は、表3「本時の目標と評価例」に見るように授業内容に即した具体的な内容であり、1単位時間の学習活動ができれば達成できる評価内容が設定されていた。実際の学習指導案における「本時の評価」の名称は複数あった<sup>1</sup>。

表3 本時の目標と評価例

表3-1	1994(平成6)年5月 中学1年理科「葉のつくりとはたらき」 本時の目標 (1) テーマ 葉のつくりについて理解させる (2) 視点 前回の観察の結果をもとに生徒に発表させ、それを整理させる。さらに葉の表面にある気孔を観察させる。 (3) ねらい 観察の結果から、多くの細胞からなること、作りの特徴、葉緑体が見られることを確認させる。 評価事項 ・観察した結果を元に、葉の断面のつくり、葉緑体の存在を含めて説明、発表できたか。
表3-2	1996(平成8)年6月 中学1年理科「葉のつくりとはたらき」 本時のねらい 植物は二酸化炭素・水を材料とし、光をエネルギー源としてデンプン等を合成し酸素を放出する光合成というはたらきをしている。本時では、光合成のときに入出入りする物質のなかで二酸化炭素に注目し、光合成を行なうときに二酸化炭素をとり入れることを実験によって確認させることを目的とする。 本時の評価 ①光合成のはたらきについて興味をもち調べることができたか。 ②対象実験の意味を理解して、実験を行うことができたか。 ③光合成を行なうには、日光と二酸化炭素が必要であるということが説明できたか。

1 「本時の評価」の他に、「本時の評価基準」「本時の評価法」等の名称が用いられた。

---

表3-3 1999(平成11)年6月 中学1年理科「植物は水をどのようにとり入れるのか2/3時間目 観察3 茎のつくりを調べる」

本時のねらい

- ①茎の道管組織の観察に適したプレパラートをつくる力を養う。
- ②茎の維管束の並び方には、2種類あることを理解させる。
- ③顕微鏡観察の基本操作を身につけさせる。

---

表3-4 1994(平成6)年6月 中学3年数学「根号を含んだ式の変形1/3時間目」

本時の目標

- ・根号を含んだ式の計算(和と差)では、根号の部分が同じものどうしでしか簡単にできないことを理解する。
- ・根号の部分が違うものどうしの計算の中でも、根号の表現方法を変えることによって簡単にできるものもあることを理解する。

本時の評価

- ・根号をふくんだ式の計算(和と差)で、根号の部分がおなじものどうしでしか簡単にできないことを理解できたか。
- ・根号の部分が違うものどうしの計算の中でも、根号の表現方法を変えることによって簡単にできるものもあることを理解できたか。
- ・根号を含んだ式が簡単にできたか。

---

表3-5 1997(平成9)年6月 中学1年数学「いろいろな数量の表し方」

本時の目標

- ・数の代わりに文字を使っていろいろな数量を表すことができる。
- ・文字式の表している数量を読みとることができる。

評価の観点

- ・数の代わりに文字を使っていろいろな数量を表すことができたか。
- ・文字式の表している数量を読みとることができたか。

---

注)表3-1から表3-5までの学習指導案例は、教育実習における研究授業の学習指導案を資料とした。

「本時の評価」は、当該授業の目標に即したものであったが、同時に評価規準導入後の「思考・判断・表現」「技能」「知識・理解」に該当する評価内容に区分することができる。

## 2 評価規準の導入過程

相対評価から絶対評価への移行、評価規準導入の過程を見ると、2001（平成13）年の4月27日の文部科学省通知「小学校児童指導要録、中学校生徒指導要録、高等学校生徒指導要録、中等教育学校生徒指導要録並びに盲学校、聾（ろう）学校及び養護学校の小学部児童指導要録、中学部生徒指導要録及び高等部生徒指導要録の改善等について」によって、2002（平成14）年度から導入された絶対評価は、相対評価の問題点を克服すべく導入された。絶対評価では、各評価段階の人数配分の必要がなく、教育目標に対する生徒一人ひとりの上達度合いをストレートに評価に反映できる特徴がある。

だが、評価内容は、指導要録に記録され、進学資料として内申書にもなる公的書類としての性格も持っている。評価の正当性を絶対評価で確保するためには、評価基準を各教員任せにすることはできない。絶対評価の評価内容に対する妥当性と信頼性の証明が必要とされるのである<sup>2</sup>。

この「妥当性と信頼性の証明」の役割を担ったのが評価規準であり、評価規準は、評価の公平性や客観性、計画性と正当性を確保すべく、世界的に注目されているキー・コンピテンシー（主要能力）や「生きる力」と関連付けながら提示された。

「関心・意欲・態度」「思考・判断」「技能・表現」「知識・理解」という評価の観点は1998（平成10）年改訂の学習指導要領ですでに示されていたが、学習指導案作成は、従来の形式に則っていた。指導要録においても評価の観点は評価の一要素としての位置づけだった。その後、前述の2001（平成13）年の通知を受けて、2002（平成14）年から絶対評価が実施され、2006（平成18）年に教育基本法が改正され、2008（平成20）年に小学校・中学校の学習指導要領が変わると、評価規準が重要な位置を占めるようになった。

小学校・中学校2008（平成20）年、高等学校2009（平成21）年改訂の学習指導要領では教育活動を通して児童・生徒が育むべき力を次の3つの要素で

2 例えば、『評価規準の作成、評価方法等の工夫改善のための参考資料【中学校・数学】』平成23年、p.3、p.13参照。

表している。

- ①基礎的・基本的な知識及び技能を確実に習得させ、
- ②これらを活用して課題を解決するために必要な思考力、判断力、表現力その他の能力をはぐくむとともに、
- ③主体的に学習に取り組む態度を養い、個性を生かす教育の充実に努めなければならない<sup>3</sup>。

この3要素との整合性を考慮して2010（平成22）年5月の通知「小学校、中学校、高等学校及び特別支援学校等における児童生徒の学習評価及び指導要録の改善等について」によって評価の観点が「関心・意欲・態度」「思考・判断・表現」「技能」「知識・理解」の4項目となった。変更点は「技能・表現」から「技能」となった点と、「思考・判断」から「思考・判断・表現」となった点である。

### 3. 評価規準の観点の内容と評価方法

#### 3.1 評価の観点の意味内容と考え方

現行の学習指導要領である2008(平成20)年『中学校学習指導要領』、2009(平成21)年『高等学校学習指導要領』では、評価規準の観点が「関心・意欲・態度」「思考・判断・表現」「技能」「知識・理解」の4項目となっている。

「児童生徒の学習評価の在り方について(報告)」(2010(平成22)年3月)から、各評価の観点についての考え方をまとめてみると、

- (1)「知識・理解」は、「各教科において修得すべき知識や重要な概念等を児童生徒が理解しているかどうかを評価するものである。」
- (2)「技能」は、「各教科において修得すべき技能を児童自身が身に付けているかどうかを評価するものである。」例として、算数・数学において式やグラフに表わすこと、理科において観察・実験の過程や結果を的確に記録し整理することを挙げている。
- (3)「思考・判断・表現」は、「それぞれの教科の知識・技能を活用する， 論述， 発表や討論， 観察・実験とレポートの作成といった新しい学習指導要領に

3 文部科学省『中学校学習指導要領』平成20年3月告示、p.15。原文は一文であり、鈴木が数字を付した。

において充実が求められている学習活動を積極的に取り入れ、学習指導の目標に照らして実現状況を評価する必要がある。」と述べ、さらに評価の方法として留意すべき点について、「この観点については、指導後の児童生徒の状況を記録するための評価を行うに当たっては、思考・判断の結果だけでなく、その過程を含め評価することが特に重要であることに留意する必要がある。」と述べている。

- (4) 「関心・意欲・態度」は、「各教科が対象としている学習内容に関心をもち、自ら課題に取り組もうとする意欲や態度を児童生徒が身に付けているかどうかを評価するものである。」<sup>4</sup>

### 3.2 絶対評価の評価方法

絶対評価と評価規準の導入によって変化したのは、年間指導計画の内容であり、1単位時間の学習指導案であり、授業の評価の仕方である。単元ごとに単元目標と1単位時間の目標は従来通りに設定しながら、それに見合った「関心・意欲・態度」「思考・判断・表現」「技能」「知識・理解」の4項目の具体的な評価規準の内容を設定する。しかも、1単位時間ごとに、児童・生徒全員に対してその内容確認が求められ、それらを集積したものが指導要録に項目別に記録されていくシステムになっている。

評価時期について「児童生徒の学習評価の在り方について（報告）」（2010（平成22）年3月）では、次のように述べている。「授業改善のための評価は日常的に行われることが重要である。一方で、指導後の児童生徒の状況を記録するための評価を行う際には、単元等ある程度長い区切りの中で適切に設定した時期において「おおむね満足できる」状況等にあるかどうかを評価することが求められる（※7）。

「関心・意欲・態度」については、表面的な状況のみに着目することにならないよう留意するとともに、教科の特性や学習指導の内容等も踏まえつつ、ある程度長い区切りの中で適切な頻度で「おおむね満足できる」状況等にあるかどうかを評価するなどの工夫を行うことも重要である。

4 [http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo3/004/gaiyou/attach/1292216.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/004/gaiyou/attach/1292216.htm) 2015/10/29 「4.観点別学習状況の評価の在り方について」参照。

(※7) 平成20年1月17日答申においては「1単位時間の授業において評価の4観点（関心・意欲・態度，思考・判断，技能・表現，知識・理解）のすべてを評価しようとしたり，授業冒頭に「進んで取り組んでいるかどうか」をチェックし，チェック終了後授業に入ったりするなど評価のための評価となっている不適切な事例も見られる」<sup>5</sup>

この引用内容を言い換えると、1単位時間に評価する観点は1～2点設定しなければならないということである。授業目標があり、授業を行い、評価基準を設定して、生徒がこれらをクリアできたのかどうかを教員は見なければならない。いわゆるPlan、Do、Check、Actionサイクルの実行である。だが、ここで生徒数最大40人の全員に対して、このチェックが行われなければ妥当性や信頼性に欠ける評価になるということを考えなければならない。

評価基準の4項目は、最終的に教師が判断するものであり、教師の判断に委ねるものとなっている。4項目についての説明や意味、例示が文部科学省通知「小学校、中学校、高等学校及び特別支援学校等における児童生徒の学習評価及び指導要録の改善等について」（平成22年5月11日）、国立教育政策研究所教育課程研究センター『評価基準の作成、評価方法等の工夫改善のための参考資料』、各教科書の教師用指導書に示されており、これらを踏まえた内容構成になる。

### 3.3 授業における具体的な評価方法

国立教育政策研究所教育課程研究センター『評価基準の作成、評価方法等の工夫改善のための参考資料【中学校 理科】』における評価の観点及びその趣旨では、「第3編の資料で紹介する評価方法等の事例の特徴」の説明の一部として、「②効果的・効率的な評価」の方法として次の内容を挙げている。

「ある単元（題材）において、あまりにも多くの評価基準を設定したり、多くの評価方法を組み合わせたりすることは、評価を行うこと自体が大きな負担となり、その結果を後の学習指導の改善に生かすことも十分できなくなるおそれがある。例えば、1単位時間の中で4つの観点全てについて評価基準を設定

---

5 注4の出典と同じ。

し、その全てを評価し学習指導の改善に生かしていくことは現実的には困難であると考えられる。教師が無理なく生徒の学習状況を的確に評価できるように評価規準を設定し、評価方法を選択することが必要である。また、評価の実践を踏まえ、必要に応じて評価規準や評価方法について検討し、見直しを行っていくことも効果的である。」<sup>6</sup>

さらに、事例を挙げるにあたって、効果的・効率的な評価を進める上で参考となるよう配慮した3点について、次のように述べている。

- 1) 評価結果を記録する機会を過度に設定することのないよう、各観点で1単元(題材)内で平均すると1単位時間当たり1～2回の評価回数となるよう指導と評価の計画を示した。
- 2) ノートやレポート、ワークシート、作品など、授業後に教師が確認しながら評価を行えるような方法と、授業中の見取りを適切に組み合わせて、全員の学習状況を適切に見取りつつ、それぞれの生徒の特性にも配慮した評価方法が採用できるよう配慮した。
- 3) 評価が円滑に実施できていないと教師が捉えている観点をはじめとして、それぞれの観点において、どのような生徒の姿や記述等を評価対象とすればよいかを明確に示した。」<sup>7</sup>

さらに、「③総括」として、評価の時期並びに評価方法についても言及している。

「観点別学習状況の評価を総括する時期を、単元末、学期末、学年末とした場合、どの段階で、どの評価情報に基づいて総括するかによって、結果に違いが生じることも考えられる。(例えば、学年末に総括する際、単元末の評価結果を年間を通して総括するか、一度学期ごとに総括した評価結果から総括するかで結果が異なる場合もあり得る。) また、評価情報の蓄積の方法は、次のようなものが考えられる。

#### ・評価のA、B、Cを蓄積する方法

学習活動に即した評価規準を観点ごとに設け、「十分満足できる」状況と判断されるものをA、「おおむね満足できる」状況と判断されるものをB、「努力

6 『評価規準の作成、評価方法等の工夫改善のための参考資料【中学校 理科】』p.14。

7 『評価規準の作成、評価方法等の工夫改善のための参考資料【中学校 理科】』pp.14-15。

を要する」状況と判断されるものをCなどのようにアルファベットや記号で記録し、その結果を蓄積していく方法で、総括においてはA, B, Cの数を基に判断することになる。

・評価を数値で表して蓄積する方法

学習の実現状況を数値で表したものを蓄積していく方法である。例えば、 $A = 3$ ,  $B = 2$ ,  $C = 1$  というように数値で表し、蓄積する。総括の際は、蓄積した数値の合計点や平均値などを用いることになる。観点別学習状況の評価の観点ごとの総括の他、評定への総括は、学期末や学年末などに行うことが考えられる。具体的な総括の流れとしては、以下の図に示したように、いくつかの例が考えられる。

1) 観点別学習状況の評価の観点ごとの総括

単元（題材）における観点ごとの総括は、教科ごとに事例の中でも取り挙げている。学期末や学年末における観点ごとの評価の総括、評定への総括は、「学習評価の工夫改善に関する調査研究」（平成16年3月、国立教育政策研究所）を基に考え方を示している。なお、各学校における総括の具体的な考え方や方法等は、これらを参考にしつつ、より一層工夫していくことが必要である。

ア 単元（題材）における観点ごとの評価の総括

単元（題材）においては、学習過程における評価情報を観点ごとに総括する。観点ごとの評価記録が複数ある場合の総括の方法としては、次のようなものが考えられる。

(ア) 評価結果のA, B, Cの数

ある観点でいくつかのまとまりごとに何回か行った評価結果のA, B, Cの数が多いたものが、その観点の学習の実現状況を最もよく表しているとする考え方に立つ総括方法である。例えば、3回評価を行った結果が「ABB」ならばBと総括する。なお、「AABB」の総括結果をAとするかBとするかなど、同数の場合や三つの記号が混在する場合の総括の仕方をあらかじめ決めておく必要がある。

(イ) 評価結果のA, B, Cを数値に表す

ある観点でいくつかのまとまりごとに何回か行った評価結果A, B, Cを、例えば、 $A = 3$ ,  $B = 2$ ,  $C = 1$  のように数値によって表して、合計したり、

平均したりすることで総括する方法である。

例えば、総括の結果をBとする判断の基準を $[1.5 \leq \text{平均値} \leq 2.5]$ とすると、「ABB」の平均値は、約 $2.3 [(3 + 2 + 2) \div 3]$ で総括結果はBとなる。このほか、本資料では、観点によって特定の評価機会における結果について重み付けした例なども紹介している。

#### イ 学期末における観点ごとの評価の総括

学期末における観点ごとの評価の総括は、単元（題材）ごとに総括した観点ごとの評価結果を基に行う場合と、学習過程における評価情報から総括する場合が考えられる。

なお、総括の方法は、ア（ア）及び（イ）と同様であると考えられる。

#### ウ 学年末における観点ごとの評価の総括

学年末における観点ごとの総括については、学期末に総括した観点ごとの評価結果を基に行う場合と、単元（題材）ごとに総括した観点ごとの評価結果を基に行う場合などが考えられる。

なお、総括の方法は、ア（ア）及び（イ）と同様であると考えられる。」<sup>8</sup>

これらを総合してみると、教員は毎時間いずれかの評価の観点から全員の学習成果を確認し、日常的なワークシートや発表や提出物等を評価し、さらに単元ごと、試験ごとの成績を合わせて、評価を決めることになる。これまでと変わった点は、毎時間いずれかの評価の観点から全員の学習成果を確認するという点である。この「十分満足できると判断されるもの」「おおむね満足できると判断されるもの」の例が、『評価規準の作成、評価方法等の工夫改善のための参考資料』に示されている。

具体的な評価の表記は「十分満足できると判断されるもの」・A、「おおむね満足できると判断されるもの」・B、「努力を要すると判断されるもの」・Cと表記し、◎○△、ABC、1 2 3 4 5等が用いられている。

この「十分満足できると判断されるもの」、「おおむね満足できると判断されるもの」、「努力を要すると判断されるもの」は、教員が「満足」できるかどうかを判断基準とする。いうまでもなく主観的なものである。これに、妥当性と

8 『評価規準の作成、評価方法等の工夫改善のための参考資料【中学校 理科】』p.16。

信頼性を付与するためには、1単元、1単位時間の評価規準をその内容に即して具体的に示さない限り、日本全国の絶対評価の妥当性と信頼性は担保できない。これを実行することによって、判断の妥当性を付与しようと試みたのが、『評価規準の作成、評価方法等の工夫改善のための参考資料』であるということができらるであろう。これを受けて、さらに各単元の各節の項目ごとに「十分満足と判断できる規準」と「おおむね満足できる規準」の内容を一覧表にしているものが教師用指導書である。

#### 4 評価規準導入後の学習指導案の構成

絶対評価導入後の学習指導案の例を、表4「絶対評価導入後の学習指導案の構成」に示す。「6. 単元の評価規準」「7. 単元の指導と評価の計画」「9. 本時の評価規準」が新しい。これらの追加項目と関連して「10. 本時の展開」も変化している。

表4 絶対評価導入後の学習指導案の構成

1. 日時
2. 指導学級
3. 指導教科書
4. 単元名
5. 単元の目標
6. 単元の評価規準
7. 単元の指導と評価の計画
8. 本時の目標
9. 本時の評価基準
10. 本時の展開

注) 教育実習における研究授業の学習指導案を資料とした。

「5. 単元の目標」ではこれまで通り教科・科目の目標を見通しながら単元の目標を記述するが、単元の目標を4つの評価の観点から表現し直したものが「6. 単元の評価規準」である。この例は『評価規準の作成、評価方法等の工

夫改善のための参考資料』<sup>9</sup>に挙げられている。表5として「中学校1年『理科』（第1分野）『単元 光』の目標と評価規準」「指導と評価の基準」を例示する。「7.単元の指導と評価の計画」は、単元の評価規準を1単位時間の授業まで細分化したものであり、単位時間ごとの「ねらい・学習活動」「評価規準」「評価方法」がわかる一覧表である。

表5 中学校1年理科（第1分野）「単元 光」の目標と評価規準、指導と評価の計画

### 1 単元の目標

- (1) 光の反射や屈折，凸レンズの働きに関して課題を明確にして実験を行い，結果を分析して解釈し，規則性を見いださせる。
- (2) 光に関する現象に対して生徒の興味・関心を高め，日常生活や社会と関連付けながら，科学的にみる見方や考え方を養う。

### 2 単元の評価規準

自然事象への関心・意欲・態度	科学的な思考・表現	観察・実験の技能	自然事象についての知識・理解
光の反射・屈折，凸レンズの働きに関する事象・現象に進んで関わり，それらを科学的に探究しようとするとともに，事象を日常生活との関わりでみようとする。	光の反射・屈折，凸レンズの働きに関する事象・現象の中に問題を見だし，目的意識をもって観察，実験を行い，光が反射，屈折するときの規則性，凸レンズにおける物体の位置と像の位置や大きさとの関係について自らの考えを導き，表現している。	光の反射・屈折，凸レンズの働きに関する観察，実験の基本操作を習得するとともに，観察，実験の計画的な実施，結果の記録や整理などの仕方を身に付けている。	光が反射，屈折するときの規則性，凸レンズにおける物体の位置と像の位置や大きさとの関係などに関する基本的な概念や原理・法則を理解し，知識を身に付けている。

9 『評価規準の作成、評価方法等の工夫改善のための参考資料』にある単元ごとの評価規準は基本的にコピーペーストで構成されている。どの単元も4つの観点に単元の名称をはめ込めばいいような同一内容で構成されている。そのため抽象性の高いものとなっている。

3 指導と評価の計画（9時間）

時間	ねらい・学習活動	評価規準				評価方法
		関心・意欲・態度	思考・表現	技能	知識・理解	
1	光による現象 光の現象の具体例について話し合い、空気中や水中を光が直進することを見いだす。	◎身近な光の現象や用いられている例について関心をもっている。				◎行動観察、記述分析
2	実験光の反射 光源装置からの光を鏡に当てて反射させ、規則性を見いだす。			◎反射の実験を行い、結果を表や図で示している。		◎行動観察、記述分析
3	反射の法則と像 結果を作図し、反射の法則を導く。鏡に映る像を作図する。		◎※光の反射の実験結果から規則性を見だし、自らの考えを表現している。		◎※光が反射するときの規則性を理解している。	◎記述分析(思) ○記述分析(知) ※ペーパーテスト(思)(知)
4	実験光の屈折 光源装置からの光を台形ガラスに当てて、屈折のようすを観察する。			○屈折の実験を的確に行い、結果を表や図で示している。		○行動観察(技)
5	光の屈折と全反射 結果を作図し、屈折の則性、全反射が起こる件を見いだす。		○光の屈折の実験結果から規則性を見だし、適切に表現している。		◎※光が屈折するときの規則性、全反射が起こる条件について理解している。	◎記述分析(知) ○記述分析(思) ※ペーパーテスト(知)
6	凸レンズの性質や使い方 レンズを使った道具などの例や小学校で学習したこと体験したことを発表する。	○身近な光の現象、鏡やレンズを用いている例について関心をもっている。				○行動観察、記述分析(関)
7	実験 凸レンズによる像のでき方 光源の位置を変えたときの像の位置や大きさを調べる。		◎※凸レンズの働きの実験結果から規則性を見だし、適切に表現している。	○凸レンズの働きの実験を的確に行い、結果を表に記録している。		◎記述分析(思) ○行動観察(技) ※ペーパーテスト(思)

8	<p><b>像のでき方</b> 作図の実習 凸レンズを通る光の性質を基に像の作図を行う。</p>	<p>◎光の学習に対する自分の考えや学習の成果、日常生活への活用などを記述している。</p>		<p>◎※凸レンズによる像のでき方を、作図している。</p>	<p>○※凸レンズにおける物体の位置と像の位置や大きさとの関係について理解している。</p>	<p>◎行動観察(関)記述分析(関)(技) ○記述分析(知) ※ペーパーテスト(技・知)</p>
9	<p><b>ものづくり</b> これまでの学習を生かして、カメラ、潜望鏡などを製作し、理解を深める。</p>	<p>○意欲的にもものづくりをしている。</p>			<p>◎作品を完成させ、凸レンズの働きなどの知識を基に、カメラの像のでき方などの仕組みを説明している。</p>	<p>○行動観察(関) ◎作品、説明カードの記述分析(知)</p>

◎：指導に生かすとともに記録して総括に用いる評価 ○：主に指導に生かす評価

※：ペーパーテストによる評価

出典：『評価規準の作成、評価方法等の工夫改善のための参考資料【中学校 理科】』pp.51-52。

授業内容、ねらい、学習活動のみて、4つの評価の観点のうちどれが1単位時間ごとの評価の対象としてふさわしいかを考え、評価方法として、単元全体の計画を作成する。この作業から「9. 本時の評価規準」が導き出される。「9. 本時の評価規準」は、「7. 単元の指導と評価の計画」の1単位時間分を取り出したものになる。「10. 本時の展開」は、授業の全体の流れのプランであるが、全体の流れのいずれかの場面に「9. 本時の評価規準」の内容を位置づけ、その評価規準の具体的な評価方法が対応していなければならない。「単元の目標」「単元の評価規準」「単元の指導と評価の計画」「本時の目標」「本時の評価規準」と「本時の展開」が連動してはじめて評価規準設定の意義があるのである。

## 5 新たに加わった学習指導案作成のための作業

学習指導案を作成するための準備作業が大幅に増えたことがわかる。「単元の目標」「単元の評価規準」「単元の指導と評価の計画」「本時の目標」「本時の評価基準」と「本時の授業展開」の連動性を作り出すために、「単元の評価規準」

「単元の指導と評価の計画」を作らねばならない。以前ならば単元の目標を確認し、時間数を計算して、1単位時間の展開と評価を考えて構成すればよかったが、単元全体の評価規準を作り、それをもとに1単位時間ごとのねらい・学習活動・評価の観点と評価規準、評価方法、さらにABCの判断基準の内容まで用意してから、1単位時間の学習指導案を作成することになる。多くの時間を費やして、これらの内容を全部自分で考えて作り上げるか、そうでなければ、先に挙げた『評価規準の作成、評価方法等の工夫改善のための参考資料』に頼らざるを得なくなる。

ここまでならば、1単位時間の評価規準にどの程度到達しているかどうかについては、示していない。これでは1単位時間ごとに評価規準を4つの観点から設定しても、何を基準に評価分けをしていいのかが不明なままであり、評価基準を設定しているだけになってしまう。『評価規準の作成、評価方法等の工夫改善のための参考資料』や教師用指導書の内容に沿うと、次の表6「本時の評価規準についての判断基準」に挙げるようなABC評価の具体的な内容が必要となる。これがあって初めてこれまでの作業が完成形となる。

表6 本時の評価規準についての判断基準

2013（平成25）年 中学校1年数学 4章 変化と対応 反比例のグラフ（2/2時間目）

1. 本時の目標

- ・反比例の関係のグラフを書くことができる。
- ・反比例の関係のグラフが双曲線になり、比例定数を値によってグラフが変化することを理解する。

本時の観点別学習状況の5段階評価を判断する際の具体的な生徒の姿

評 価	関心・意欲・態度	技 能
十分満足できるものうち特に程度の高いもの（A <sup>o</sup> ）	自らの感想を述べ、本時の趣旨を理解できていると判断できる。	問題の中の反比例の関係のグラフを正確にかいて解決できる。
十分満足できる（A）	本時の趣旨を理解できていると判断できる。	問題の中の反比例の関係のグラフを正確にかいて解決しようとする。
おおむね満足できる（B）	本時の趣旨を理解しようとする努力が見られる。	問題の中の反比例の関係のグラフを正確にかいて表すことができる。

努力を要する (C°)	授業への参加意欲が見られる。	問題の中の反比例の関係のグラフを正確にかいて表すことに努力が見られる。
いっそう努力を要する (C)	授業へ参加することができない。	問題の中の反比例の関係のグラフを正確にかいて表すことができない。

注) 学習指導案例は、教育実習における研究授業の学習指導案を資料とした。

## 6. 絶対評価（評価規準導入後）のもとでの「本時の評価規準」

学習指導案を作成する立場から見ると、本時の評価規準を「関心・意欲・態度」「思考・判断・表現」「技能」「知識・理解」という4つの区分で捉えたことが以前の学習指導案とは異なる新しい点である。学習心理学や行動科学の研究成果に基づき、学習活動の評価を4つ観点に分類するという発想が教育現場に導入されたのだろう。学習活動自体が多面性をもち、ひとつの学習活動も多様な観点から評価され得るが、4つの観点以外の「その他」を設定することなく、すべての活動を4つの観点到に整理し、4つの観点から評価規準を作成するようになった点が大きな転換点である。

絶対評価と評価規準導入後の学習指導案を作成するために必要となる作業量は以前の学習指導案とは比べものにならない。当該授業の教材研究や授業の展開のための準備以外の作業量が多くなり、単元ごとの目標とは別の「単元の評価規準」を作成し、「単元の指導と評価の計画」が必要となる。1単位時間ごとに計画を立てる。これに基づき1単位時間の学習指導案を作成し、本時の評価規準のABCの具体的判断「基準」を作成する。絶対評価と評価規準導入後の学習指導案における「本時の目標」と「本時の評価規準」の例を表7「本時の目標と評価規準例」に挙げる。

表7 本時の目標と評価規準例

表7-1 2013(平成25)年 高校「化学基礎」2章 物質と化学結合  
1節 イオンとイオン結合 5 組成式

1. 本時の目標 イオン結合の物質は成分となるイオンの種類と数の比を表示する組成式で表すことができることを理解する。
2. 本時の評価
  - ・自然事象への関心・意欲・態度  
イオンの結合でできた物質は、どのような化学式で表すことができるのかについて関心を持ち、意欲的に探究しようとする。
  - ・科学的な思考・判断・表現  
イオン結合の物質を成分となるイオンの種類と数の比を表示する組成式で表すことができる。

表7-2 2014(平成26)年 中学2年理科 単元 化学変化と原子と分子  
2章 様々な化学変化 1. 物質どうしは結びつくのか 1/3時間目

1. 本時の目標 加熱前と加熱後では違う性質の物質ができたことを見いだすことができる。また、違う性質になったことを考察することで化学変化が起きたことを見いだす。
2. 評価
  - 思考・判断・表現  
加熱前と加熱後の性質の違いから、前後で物質が変わっていることを見だし、表現している。
  - 観察・実験の技能  
注意をよく聞きながら安全に実験を行なえているか。ガスバーナーを正しく使用できているか。

表7-3 2014(平成26)年 中学1年数学 文字式

1. 本時の目標
  - ・文字式における積の表し方と商の表し方を活用することで、数量の関係式を式に表わすことができる。
  - ・指定された文字式の意味を考えることで、文字式の意味を深く理解することができる。
  - ・問題文を他の人にわかるように文章で表現することができる。
2. 評価
  - ・関心・意欲・態度態  
意欲的に取り組もうという姿勢
  - ・数学的な見方・考え方  
例題とは違った発想で問題を作ろうとする

表7-4 2015(平成27)年 高校数学「数学Ⅱ」第3章図形と方程式 第1節 点と線 3. 直線の方程式 1/2時間目

1. 本時の目標  
直線の方程式を求める際に傾きが重要になってくることを認識し、様々な条件から直線の方程式を求めることができるようになる。
2. 本時の評価規準
  - ・ 数学的な見方や考え方  
1次関数のグラフの傾きの意味を把握しており、それをを用いて直線の方程式を求める公式が成り立つことを理解している。
  - ・ 数学的な技能  
問題において与えられた条件から公式を用いて直線の方程式を求めることができる。また、その直線を平面上に図示する技術が身についている。

注) 学習指導案例は、教育実習における研究授業の学習指導案を資料とした。

相対評価のもとでの表3「本時の目標と評価例」と、絶対評価と評価規準の導入後の表7「本時の目標と評価規準例」を比べると、内容は似通っている。相対評価の時期に作られていた学習指導案の「本時の評価」は、学習活動の成果をストレートに問うたものであったが、絶対評価と評価規準の導入後の「本時の評価規準例」は、「本時の評価」の内容を4つの観点に分類したものとみていいのではないか。

両者の異なる点についてみると、「関心・意欲・態度」に分類できる内容が相対評価のもので「本時の評価例」にはないことである。この観点は、絶対評価と評価規準の導入後の「本時の評価規準」においても曖昧性が強く、提出物で判断する場合が多い。授業の評価の観点として新たに意識しなければ、成り立ちにくいものであることを示しているのではないだろうか。

## むすび

現在の学習指導案作成作業を授業者に課していいのだろうか。本稿はこの素朴な疑問に端を発する。教育実習の準備として教職課程での模擬授業のために、絶対評価と評価規準導入後の学習指導案作成を学生に課す。学生は、『評価規準の作成、評価方法等の工夫改善のための参考資料』や教師用指導書にあ

るサンプルをもとにして学習指導案を作成する。教科目標から「単元の指導と評価の計画」を経て、学習指導案の「本時の展開」を作成する。学習指導要領や『評価規準の作成、評価方法等の工夫改善のための参考資料』、教師用指導書には紋切り型の目標や評価規準が参考として用意されており、これらに取って代わる表現を持つことが難しい。そのため上記のすべてを写した上で、これらに合った授業展開を作る。相対評価の頃の学生のように単元目標に続く具体的な内容を自分で考えて学習指導案を作るという姿勢を持つことが、今は困難になっている。このような現象は大学生だけではなく、学校で実際に授業をしている教員についても評価規準設定による授業運営や評価業務への影響が大きいと聞く。学習指導案を作らない場合も、評価をする以上一連の作業が必要なことに変わりはない。

毎日授業をしている教員にとって、評価規準設定が有用なものとなるためには、「単元の評価規準」「単元の指導と評価の計画」をなくし、時間数の配分を示した「指導計画」に戻し、現行通り「1単位時間当たり1～2回の評価回数となるよう」<sup>10</sup>にすればいいのではないか。

その際、評価の4観点が本当に必要なものならば、評価の観点の意味する内容をよりわかりやすくすることが必要ではないだろうか。各教員が具体的に4つの観点の違いをイメージできることによって、教育活動の多様な場面に応用できるような理解ができる。そして、教育活動と評価のマッチングができるようになるのではないか。現状では、パターン化された文章を当てはめる形になってしまう。

また、1単位時間ごとに評価の観点の一つを、本時の評価として設定することに、問題があるのではないだろうか。1時間ごとの評価規準を実践しようとする、『評価規準の作成、評価方法等の工夫改善のための参考資料』にあるように、ワークシートを毎時間回収することになる。文科省の通知や『評価規準の作成、評価方法等の工夫改善のための参考資料』等で評価のために時間をかけすぎないようにと言われても、教員は生徒たちに返却するワークシートの山を抱えることになる。評価内容のうち特に「関心・意欲・態度」の「態度」

---

10 『評価規準の作成、評価方法等の工夫改善のための参考資料【中学校 理科】』 p. 15。

は、顕現するのに時間がかかることも考えねばならないが、せめて当該単元が終わった時点での4つの観点の評価をすれば、教育実践を評価の観点から圧迫しないのではないか。

## 参考文献

橋本重治（1959）『教育評価法総説』金子書房

橋本重治（1971）『学習評価の研究』日本図書文化協会

天野正輝（1993）『教育評価史研究』東信堂

橋本重治（2003）『教育評価法概説』図書文化

神奈川県高等学校教職員組合高校教育問題総合検討委員会（2006）『高総検レポートNo.80』『『観点別評価』についての批判的論点』

山崎準二（2009）『改訂 教育の課程・方法・評価』梓出版



# 明治日本の海外移民、移住・殖民政策と南進論 — 南洋、南方アジアを中心として —

丹野 勲

## はじめに

日本の南洋・南方への海外進出の歴史は古く、安土桃山時代から江戸時代の初期にかけて、タイ、ベトナム、フィリピンなどの南洋アジアの各地に日本人町が生まれた。しかし、その後、江戸時代のいわゆる鎖国政策で後続をたたれて、南洋の日本人町は消滅した。

明治以降の日本の海外発展の先駆は、1968(明治元)年の153名のハワイ日本移民で、それは日本移民の元祖であると言える。日本の海外への移住は、この明治元年にいわゆる「元年者」が農業労働者としてハワイへ渡航したことをもって嚆矢とする。そして、このハワイ向けに源を発した日本の移住の流れは、明治の中頃からアメリカ本土に指向され、やがて1908(明治41)年にはブラジル移住がはじまり、南方アジア、南洋諸島などの移民が増え、大正末期から昭和の初めにかけては最盛期となった<sup>(1)</sup>。

本稿では、明治期の日本の主に南洋・南方アジア、およびハワイへの日本人移民と、南方への移民、移住・殖民政策と南進論・南進思想について考察する。

## 第1章 明治の移民・殖民政策と海外移民

### 1. 鎖国令の解除—渡航差許しの触達からの海外移民

日本人の海外渡航は江戸時代の寛永年間にはいり制限が強化され、1636(寛

永3)年に、いわゆる鎖国令により一切禁止された。それ以来、江戸期の200年以上もの間、長崎出島でのオランダ貿易・中国貿易、対馬の朝鮮貿易を例外として、外国との交易や日本人の海外渡航が禁止された。

この鎖国令が解除されたのは幕末の1866(慶応2)年4月に出された渡航差許しの触達である。その内容は「向後、学科修業又は商業のため海外諸国へ相越したき志願の者は、願出次第、御差許し相成るべく候」とある。この渡航差許しの触達の出た直後、外国の要求により、在留外国人の雇人となっている日本人の海外渡航および外国船に日本人が作業員として乗り込むことが認められ、日本人の海外移住の原形が生れることとなった。この渡航差許しの触達は、外国人が帰国したり他国に転住したりする場合に日本人の雇人を帯同するということが本来の主旨であったが、その後これが拡大解釈され、外国人は日本に滞在するにも拘らず日本人だけを渡航させるという方法が行なわれるようになった。事実上の日本人の移住の斡旋である<sup>(2)</sup>。明治維新以降に、日本人の移住・移民が始まったのである。

## 2. 明治元年の日本人のハワイ移民

1860(万延元)年、アメリカ領事館員として来日したヴァンリード(E.M.Van Reed)は、日本人の移住の斡旋も行い、彼は、「アメリカへ学問修業、交易、又は見物遊歴に渡航されたき者は、随分御世話申すべく候」という新聞広告さえ出している<sup>(3)</sup>。ヴァンリードは、横浜の居留地で「もしも草」という新聞を主宰した<sup>(4)</sup>。

明治元(1868)年の日本人のハワイ移民、およびその後のグアム島移民もこのヴァンリードの手になるものであった。グアム島移民42人の日本出帆は1868(明治元)年5月2日、ハワイ移民153人は同年1868(明治元)年5月17日に横浜を出港している。

こうして1868(明治元)年に始まった海外移住もこの最初の2つのグループの移民が悲惨な結果に終わったこと、および1872(明治5)年に起ったマリアルス号事件の影響で明治政府の海外移住に対する警戒心が強くなり、移民は事実上中断された。しかし、諸外国、特にハワイからの強い日本移民に対する要求や、国内状況の変化もあり、政府も海外移住に対する禁止的姿勢を緩和せざ

るを得なくなり、1883（明治16）年オーストラリア木曜島の真珠貝移民37人が契約期間も短かく待遇もよかったことから許可されたのを契機に、1884（明治17）年4月23日政府はハワイの駐日公使C.B・イアウケアに日本人渡航に関する承諾書を手交した。これに基づいてハワイへの官約移民が開始され、組織的な海外移住が軌道に乗り始めた。

### 3. ゲアム島移民

1866（明治元）年にゲアム島移民として日本を出発した42人は、現地での過酷な労働、賃金の不払い、劣悪な食事等により、病死する者が続出し、仕事を脱出した者も乞食同前の生活を余儀なくされ、辛うじて生きのびた28人だけが、1871（明治4）年から1872（明治5）年にかけて日本に帰国した。渡航者の30%以上の者が現地で死亡したこととなる<sup>(5)</sup>。

### 4. フィージー島移民

1894（明治9）年、フィージー島の砂糖キビ労働者として移住した305人の日本移民は脚気、赤痢、その他の患者が続出し、この移住を取扱った吉佐移民会社は翌年全員を引取らざるをえなかったが、現地での死亡者81名、船中死亡25名、帰国死亡5名という結果に終わった<sup>(6)</sup>。

### 5. オーストラリアの真珠貝移民

1883（明治16）年にオーストラリアの木曜島に真珠貝移民として37人が移住した。契約期間も短かく待遇もよかったことから許可された<sup>(7)</sup>。

このオーストラリアへの日本移民は、トレス海峡において真珠貝の採取に従事した。その後、1888（明治21）年に、クイズランドにおいて砂糖キビ栽培の労働者として日本人移民約100名が移住した。

### 6. 明治期の日本人の移民の推移

明治初年から30年代迄の年代別、地域別渡航者数は図表1のとおりである。

これによると、明治前期では日本人移民は、ハワイや北米が中心で、1885（明治18）年頃から急激に増加した。東南アジアを中心とした南方への日本人移

図表 1 年次別、地域別、邦人移民数（明治30年代末まで）（単位 人）

年次 国別	1868～1880 明治元年～13年	1881 明治14年	1882	1883	1884	1885	1886	1887 明治20年	1888	1889	1890	1891 明治24年	1892	1893
北米等	901	55	65	59	284	2,271	1,303	2,354	4,065	4,843	5,151	8,813	4,869	7,877
年次 国別	1894 明治27年	1895	1896	1897 明治30年	1898	1899	1900	1901 明治34年	1902	1903	1904	1905	1906	合計
北米等	6,312	3,948	11,799	8,064	16,929	30,397	15,609	5,841	15,443	9,965	10,263	11,794	29,579	218,823
中南米	—	—	—	—	—	791	1	95	83	1,710	1,261	346	6,325	10,612
東南アジア	—	—	—	—	—	166	1,148	554	393	2,380	3,139	1,192	220	9,192
計	6,312	3,948	8,064	16,929	31,354	16,758	6,490	15,919	14,055	14,663	13,302	36,124	36,124	238,627

出典：外務省領事移住部『わが国民の海外発展資料編』、1971年、138頁

民は、1899（明治32）年頃から始まり、1903（明治36）年から急激に増加している。同じように、中南米への移民も、1899（明治32）年頃から始まり、1903（明治36）年から急激に増加している。明治末期の1906（明治39）年では、ハワイや北米への移民数は29,579人、中南米への移民数は6,325人、東南アジアへの移民数は220人であり、合計すると日本人移民の数は36,124人であった。

## 第2章 移民会社の設立・発展と移民保護規制

### 1. 移民保護規制と移民会社の設立

明治の20年代頃になると、日本からの移民が増え、日本人の海外渡航は急激に増加した。1891（明治24）年12月、日本で最初の移民会社といわれている「吉佐移民合資会社」が設立された。1992年（明治25）年2月には明治移民株式会社が、同年12月には横浜移民会社、1994（明治26）年2月には海外殖民合資会社が設立された。移民の募集又は周旋を業とする移民会社は、その後急速に増えたが、中には渡航斡旋料のみを目的とし、移民に対する義務を履行しない業者もあった。こうした状況に対処するために、当時の外務・内務両省は、法規制などを設けた。すなわち、「移民保護規則」（明治27年4月12日）、「同施行細則」（同年、外務省令第六号）などである。これらは、後に「移民保護法」と「同施行細則」（明治29年4月）に改められた<sup>(8)</sup>。

1894（明治27）年に施行された「移民保護規則」は以下である<sup>(9)</sup>。

第一条 本令に於て移民と称するは労働を目的として外国に渡航する者を言ひ、移民取扱人と称するは何等の名義を以てするに拘らず、移民を募集し又は移民の渡航を周旋するを以て営業となす者を言ふ。

前項労働の種類は外務大臣、内務大臣協議して之を定む。

第二条 移民は旅券を携帯すべし。

第三条 移民にして帝国と条約を締結せざる国の領地に移住せんとする者、又は移住すべき地の国法に違反して移住せんとする者には旅券を下附せざることを得。

第四条 移住すべき地の情況に因り必要と認むるときは、旅券を下附するに当り移民取扱人に依らざる移民をして二人以上の身元引受人を定めしむることを得。

身元引受人は疾病其他困難の場合に於て移民を救助し、又は帰国せしむるの資力ありと地方長官に於て認めたる者に限る。

第五条 移民取扱人たらんと欲する者は地方長官を經由し、内務大臣の許可を受くべし。

第六条 移民取扱人は地方長官に保証金を納めたる後にあらざれば移民を募集し、又は移民の渡航を周旋することを得ず。

第七条 前条に掲ぐる保証金は一万円以上とし、地方長官、内務大臣の許可を得て之を定む。

第八条 移民取扱人は移民の渡航を周旋するに当り、移民との間に書面契約を為すべし。

前項契約に関する条件は予め地方長官の認可を受くべし。

第九条 前条の条件中には左の事項を具ふることを要す。

一、契約年限

二、渡航周旋料

三、疾病其他困難の場合に於て救助、又は帰国の手続

第十条 移民取扱人、又は代理人は渡航周旋料の外何等の名義を以てするを問はず、移民より手数料を受くことを得ず。

第十一条 移民取扱人は其取扱に係る移民の旅券願書に署名すべし。

既に旅券を受けたる移民を取扱ふときは、旅券を下附したる官庁に旅券を添へ其旨を申出で承認を受くべし。

第十二条 移民取扱人又は代理人は、移民として渡航する者にあらざれば其周旋、又は募集を為すことを得ず。

第十三条 移民取扱人は、他人をして其業務を代理せしむるときは、地方長官に予め其人名を申出で認可を受くべし。

第十四条 移民取扱人にして法律命令に違反して其業務を為し、又は保証金の填補を遅滞し、又は其許可を取消すことを得。

第十五条 移民にして外国にある帝国官庁の保護を出願するの必要あるときは、旅券を差出して其身元を証明すべし、移民取扱人に依りたるときは、移民取扱人との契約書をも差出すべし。

第十六条 移民地又は移民地に於て執るべき業務を詐り旅券を得たる者、及旅券を携帯せずして渡航したる者は、二円以上二十円以下の罰金に処す。

第十七条 移民取扱人にして第六条、第八条、第十一条及第十三条に違反したるとき、又は本令に違反したる移民なることを知りて其周旋若くは募集を為したるときは、十円以上百円以下の罰金に処す。

第十八条 何等の名義を以てするに拘らず移民取扱人たるの許可を受けず、若くは営業停止中に移民の募集又は其渡航の周旋を為したる者は、二十円以上二百円以下の罰金に処す移民取扱人又は代理人にして誘惑の手段を以て移民を募集し、又は其渡航の周旋を為したる者は前項の罰金に処す。

第十九条 前二条は商事会社にありては其各条に掲ぐる所為を為したる業務担当の任にある社員又は取締役之を適用す。

#### 附則

第二十条 本令施行前より官庁の公認を経て移民取扱の營業を為す者は、本令施行の日より三ヶ月間は第五条、第六条の規程に拘らず、其營業を繼續することを得。

前項の營業者にして前項の期間後尚其營業を繼續せんとする者は、同期間中に本令により更に許可を受くべし。

第二十一条 本令は帝国と締結したる特別条約に基き渡航する者、及其取扱人に適用するの限りにあらず。

第二十二條 本令施行の爲め必要な細則は外務大臣、内務大臣協議して之を定む。」

この保護規則に伴う施行細則は、同年1894（明治27）年4月18日に公布された。その施行細則第一条で、保護規則第一条に記されている「労働の種類」を以下のように規定している。

一、耕作、漁業、鋳業、土木建築、運輸、その他の製造業に従事し、労力を供給するもの。

一、炊事、給仕のため家事に使役せらるるもの。

これらの規定から、当時の移民取扱人は、このような労働に従事するもの以外の渡航を斡旋してはならないとした。

また、移民保護規則第四条の「移民取扱人に依らざる移民をして2人以上の身元引受人を定めしめる」と規定された、移住地は、アメリカ、カナダ、豪州、ハワイであるとしている。

移民会社の収入源は移民からの斡旋（周旋）手数料である。一人でも多く出した方が利益が多くなる。そのため、場合によっては甘言をもって人数をふやす結果となる。困るのは移民である。この弊害をたくすため、移民取扱人の資格条件を審査し、取締ろうというのがこの法律のねらいである<sup>(10)</sup>。

図表2 明治から昭和までの移民取扱人に依る者

期 間	移民取扱人によるもの(A)	移民取扱人によらざるもの(B)	計 (A+B)	比 率 (A/(A+B))%
1898(明31)～1907(明40)	140,955	47,560	188,515	74.8
1908(明41)～1918(大7)	53,280	103,884	157,164	33.9
1919(大8)～1935(昭10)	164,624	122,845	287,469	57.3
計 1898～1935(明治31～昭10)	358,859	274,289	633,148	56.7

(出所：海外移住事業団『海外移住事業団十年史』、6頁。

## 2. 移民会社の成長と発展

移民会社は、1896（明治29）年に制定された「移民保護法」に規定された「移民取扱人」に該当するものである。この「移民保護法」では「移民を募集し又は其の渡航を周旋するを以て営業と為す者」と規定され、その多くが法人組織をとったため移民会社と呼ばれた。横浜、神戸などの旅館業者で、海外移住者の周旋（斡旋）や手続などを業としたものは、かなり以前から存在していたらしいが、前述したように1891（明治24）年12月12日創立された日本吉佐移民合名会社が、移民会社の元祖といわれている。日本吉佐移民会社は、設立の翌年の1892（明治25）年1月、フランス領ニューカレドニアのニッケル会社、ラ・ソシエテール・ニッケル（本社パリ）に、約600名の鉱山および製鉱労働者を送ったのが、移民会社による最初の移民とされている<sup>(11)</sup>。

図表2は、1898（明治31）年から1935（昭和10年）までの時期で、日本人移民が移民取扱人に依る者か否かを調べた統計である。この統計は、1937（昭和12）年12月拓務省拓務局作成の「海外移住統計」の中の「移民取扱人別本邦海外移住者員数表」によるものである。これによると、明治年代の移住者の約75%が移民会社の手によって送出されている。明治期では、移民会社が移住者送出に大きな役割を果たしていたことがわかる。

この移民保護法に基づいて設立した移民・殖民会社は、1891（明治24）年から1920（大正9）年までの時期では延べ50社を越す。移民・殖民会社は、1897（明治30）年では13社、1903（明治36）年では36社、1906（明39）年では30社である。しかしその後整理統合が進み、1909（明治42）年には10社と減少し、1917（大正6）年には5社あったうち、4社が統合され2社となり、1920（大正9）年にはその2社が統合され、海外興業株式会社1社だけとなった<sup>(12)</sup>。

これで分るように、移民会社が濫立したのは1902（明治35）年前後である。このため日露戦争をはさんで、1899（明治32）年には31,354人、1906（明治39）年には36,124人という移住者送出の大きなピークを作っている。なお、これらの移民会社のほとんどは1907（明治40）年から1909（明治42）年にかけて廃業している。これは移住先国の受入態勢の事情、例えば、1905（明治38）年のフィリピンのベンゲット道路工事完了、1907（明治40）年のアメ

リカ、カナダの紳士協約やルミュー協約による移民・移住制限などのためである。

### 3. 海外興業株式会社

このようにして移民会社の活躍の場は狭まり、弱小移民会社は廃業したが、1917（大正6）年に、残存移民会社を統合しようという動きになった。このような状況の下で、海外興業株式会社は、1917（大正6）年、政府の主導のもとで東洋移民、南米殖民、森岡移民、ブラジル拓殖、日本殖民、日東殖民が合併して設立された。さらに、1920（大正9）年、森岡真（森岡移民）を吸収合併して、日本で国唯一の移民・殖民会社となった。

海外興業株式会社の業務は、①移民・植民の取扱、②移民・植民に対する金融、③海外における植林地経営、動産不動産売買、農業牧畜業、水産業、鉱業、生産物の加工、土木建築請負、その他の工業、新聞などの事業に対する投資、④外国の国債、債券、海外会社などへの株式等の投資、⑤海陸運送、運送取扱、⑦前各号に附帯する事業、という広汎なものであった<sup>(13)</sup>。

1917（大正6）年から1934（昭和9）年まで18年間に取扱った移住者の数は162,436人という多さである。その内訳は、ブラジル行移民134,230人、その他各地への移民20,976人、海外移住組合連合会などの受託輸送分のブラジル行移民7,230人である。海外興業株式会社は、東京に本社を構え、事務所として国内海外の神戸、ブラジル、リベロンプレート、ペルー等に拠点があった。直営事業として、南米を中心にイグアペ植林地（レヂストロ、セッテ・バラス、面積76,855町歩、植民6,935人）、アニューマス農場（1,449町歩、在耕者518人）、サンパウロ農事實習場（252町歩、エメボイ土地部、分譲用土地619町歩）、コロンビア植民試験地（96町歩）などがあつた。また、投資事業として、ペルー棉花株式会社（投資額108,000円）、海南産業株式会社（在ダバオ、投資額2,113,700円、融通額210,275円）などがあつた。さらに、出資会社として、南洋興発株式会社（出資額312,500円）、熱帯産業株式会社（出資額25,000円）、南米土地株式会社（出資額52,500円）、南米拓植株式会社（35,000円）などがあつた。

### 第3章 明治期の移民・殖民思想と南進論

#### 1. 明治期の移民・殖民思想

明治初期初めの明治元年から明治20年頃までの移住論議では、海外移住より北海道などへの国内移住が主として論じられていた。海外移住については、その目的は個人の資産増殖と先進国農法の習得にあると考えられた。その代表的なものとしては、1885（明治18）年ハワイ移住が再開された時の井上外務卿の見解がある。「井上伯はハワイ出稼人の貯蓄に熱心にして、わが領事館をしてこれが取扱いの任に当らしめ、ハワイ政府と契約して各雇主より出稼人の給料の2割5分を毎月領事館に送付することとしたり」また、「3年契約にてわが農民をハワイに送り欧米式農業法を実習し、秩序的労働を与え、かつ、相応の貯蓄を携え帰国せしめ、東に代員が送ることとせば、10年の後にはわが農村の労働方法大いに改良せうるべし」とある<sup>(14)</sup>。

明治20年代になると、日本の移住思想は、従来の北海道植民を中心とする国内移住論から、海外移住論へ転換、発展していった時代である。その要因は、日本の人口問題—特に過剰人口—にあった。また、その頃の時代精神の反映もあり、積極的な海外発展策の一つとしての移住も鼓吹された<sup>(15)</sup>。

明治期に移民・殖民思想と南進論に大きな影響を与えた人物は誰であろうか。

1942（昭和17）年に出版された本庄栄治郎『先覚者の南方経営』によると、明治期の南方進出に関する代表的な著書、論文として、志賀重昂の『南洋時事』、菅沼貞風の『新日本図南の夢』、田口卯吉の「南洋経略論」、樽井藤吉の『大東合邦論』、副島八十六の「南方経営論」、竹越與三郎の『南国記』の計6篇が選び出されている<sup>(16)</sup>。矢野暢（1979）『日本の南洋史観』では、明治期の南進論者として以下のような7人の人物とその代表的作品を挙げている<sup>(17)</sup>。菅沼貞風『新日本の図南の夢』明治21年（執筆）、田口卯吉『南洋経略論』明治23年、服部徹『南洋策—1名南洋貿易及殖民』明治24年、稲垣満次郎『東方策』明治24年と『東方策結論草案』明治25年、鈴木経勲『南洋探検実記』明治25年、『南島巡航記』明治26年（田口卯吉、井上彦三郎と共著）、および『南洋風物誌』明治26年、竹越與三郎『南国記』明治43年である。

本稿では明治期の南方進出に大きな影響を与えた人物として、明治の政治家として榎本武揚と大隈重信を、思想家・学者として志賀重昂、田口卯吉、菅沼貞風、服部徹、樽井藤吉、竹越興三郎、を取り上げる。

## 2. 榎本武揚と大隈重信

明治の日本に海外への殖民・移民に目を向けた人物として榎本武揚がいる。榎本武揚は周知のように幕末、明治の大政治家である。榎本武揚は幕末志士という側面で著名であるが、日本での殖民思想の推進、メキシコ榎本移民、殖民協会の設立などで日本の海外進出に大きな貢献をした<sup>(18)</sup>。

榎本武揚は、明治20年代、単に人口過剰になるから国外に出よ、という消極論ではなく、積極的な殖民主義を唱えた。1893（明治26）年、榎本武揚が外相を辞めて殖民協会を設立した時の主張によると、「移植民の事業は単に人口の緩和に資するのみならず、航海事業を隆盛ならしめ、輸出を奨励し、兼ねて工業を振作し通商を繁盛にする媒介となり、さらに、国民の対外精神を高揚して其気宇を弘廓にし、且つ、新知識を輸入し、以てわが国の人心を一変すべき開国政略の一大要務である」と述べている<sup>(19)</sup>。

明治を代表する政治家である大隈重信も、『日本民族膨張論』（明治43年）という著書において、日本人の平和的な海外進出を提唱している。

「日本民族は宜しく世界の至る所に出掛けて行って、商店を開き、事業を経営するのがよいではないか。斯くして日本民族が平和的膨張をなすに於ては、海外貿易は盛大となり、製造工業は勃興し、その結果海上運輸は頻繁を呈し、航海事業は勢い隆盛を極むるに至るは、今より断言して誤まらざる所であると思う。……今や日本は、東洋に於ける文明の模範となり、又、世界的文明の潮流に乗じて、膨張発展の端緒を開いたのである。……日本民族が自由に安全に働くことが出来るとすれば、それが帝国の領土たると領土たらざるとは毫も痛痒を感じざる所であって、日本民族は唯だ天然の富源のある所に往って働くことが出来ればよいではないか。」と述べている<sup>(20)</sup>。

## 3. 志賀重昂

明治の代表的な南進論の人物として地理学者・著述家である志賀重昂（しげ

たか) がいる。志賀重昂は、幕末の1863(文久3)年11月15日、三河の岡崎で生まれた。彼は、1874(明治7)年、東京の芝の攻玉社で学び、1878(明治11)年に東京大学予備門に入学、1880(明治13)年に札幌農学校に入り、1884(明治17)年に同校を卒業した。札幌農学校を卒業すると、長野県立松本中学校教諭になり、植物学を教えたが、まもなく退職して上京し、1886(明治19)年、海軍兵学校練習船「筑波」の乗船を許され、約10か月にわたって南洋群島、オーストラリア、ハワイなどを視察した。その時の航海の見聞をまとめたものが、1887(明治20)年出版された『南洋時事』である。この本は、志賀重昂にとっては処女出版であったが、『南洋時事』という著作は、南洋地域・地理の紹介、移住論として当時の日本で話題となった。1888(明治21)年には杉浦重剛、三宅雄二郎(雪嶺)らと政教社を創立し、雑誌『日本人』の編集に携わった<sup>(21)</sup>。

志賀重昂は、『南洋時事』において、ハワイにおける第1回の日本人移住者について以下のように記している<sup>(22)</sup>。

「本官巡回の際、第一回の渡航の一農夫に就き其の職業の難易を質問せしに答て曰く、耕地の働作は概して日本より容易なり。今其の一二の証拠を掲げんに、第一肥料を用いず(各耕地共甘蔗の培養は多く澆水の一法に由る。)第二肩背を勞せず(耕地の運搬到处牛馬を使用す。)第三日曜日の休業あり第四夜業なき等是なり。然れども蔗葉を剥去するを、労働定時間内休息する能はざるの二事は当初不慣の輩に於て言べかざるの困難を覚ゆるなり。」

以上のように、志賀重昂は、第1回のハワイ移民の聞き取りでは、農民の意見としては、耕地の耕作は概して日本より容易であるとしている。その証拠の第1は肥料を用いなくてよいこと、第2は運搬が牛馬を使用する為背負わなくてよいこと、第3は第3日曜日が休業があること、第4は夜業がないこと、としている。ただし、当初は労働に不慣れな者については休日や労働時間内に休息がとりにくいとしている。

志賀重昂は、『南洋時事』において、ハワイ移民の現状について日本移民の実態は風評の如く悪い条件ではないとし、以下のような移住論を展開している。

この志賀重昂の移民論は、明治時代の代表的考え方なので少し長いが紹介しておこう<sup>(23)</sup>。

「(第一) 日本人民下等社会が其職業に就くを得ること。

日本にては人口多くして事業少なく、随つて下等社会が其職業を得るに困むるなり。然ればこの輩がハワイのごとく労力の賃金高きなる箇所に移住して、その衣食住の欠乏を補充し漸くその得利を儲蓄して新事業を興起するに到れば、日本国のためには直接間接の利益あるものという可し。且甲去りてハワイに移住すれば、乙日本に在りてこれに代り、甲の事業を承継ぐことならん。且、ハワイに到りて高貴なる賃銀を得て漸く生計上に余綽を生じ、爲めに本邦の物産を取り寄せ盛んに之れを注文することなれば、丙も亦これが爲に新たに職業を得ることならん。すなわち一人の移住者は三人の利益となる都合なり。是れ予輩が、移住者の多からんことを奨説する所因なり。

因に云う、日本移住民は周年一日各十時間宛（午前六時より午後四時に到る）労働す可きものにして、その給料は每一人ヶ月銀貨九弗、別に食料六弗を支給す。但し日曜日ならびにハワイ国の大祭日は休業とす。

(第二) 日本下等社会に規律的の労働法を開導する事

労働法に規律無く時間の価値を弁知せざるは、日本農工商社会の通弊なり。「モー二（ふ）た疇（うね）しまつたら一服煙草をやら—ずか」とは是れ日本農夫の套語なり。西洋労働の法は然らば、規律と時間とを確定し肅として順序を棄さず。烟草喫飯は各其刻限を定め時間外にてこれを爲するを許さず、然れば日本の移住民は当初これに慣れずこれに習はず、時に或はこれが爲めに幾多の苦情を醸したりといえども、近時は漸くこれに熟しこれに慣れ西洋労働の法にも亦通曉するに到れると云う。語を易て謂へば此輩は海外に到て西洋労働法を実地に演習したる者なり。

然れば一般の西洋労働法を演習したる二千の役夫が三年の後漸く其法に慣熟して本国に帰り日本在来の労役社会に交て其業に就かば、必づや一般労役社会に絶大にして且有益なる変動を付与するならん、且後日我国有爲の事業家が此輩を使傭するに至れば、自他の利益蓋し尠少ならざる可し。是れ予輩はハワイ移住者の多からんことを奨説する所因なり。

(第三) 日本国の資本を増殖する事

日本移住民が一昨十八年一月初めてハワイに到り各共業務に服せしより、爾來総力纔かに二年に過ぎるも本邦に送付せし金額は業既に拾萬弗に上れり。且此輩がハワイ日本総領事の手を経てハワイ政府に付託したる預入金額も亦數萬弗に到れり。之を要するに一般人民は日本国内にて衣食住に窮迫し復た止む可からざるを以て竟にハワイに移住したるものなり。而して其利得する處を儲嬴すること業既に斯くの如し。語を易えて謂へば、此輩は日本にて博取す可からざる富貴をハワイにて博取したるものにして即ち日本の資本を増殖したるものなり。是れ亦予輩がハワイ移住者の多からんことを奨説する所因なり。

(第四) 日本下等人民に冒険進取の氣象を滋養し兼て其知識を増殖する事

一山一水ノ間に踟躕して譎略極めて矮小に、險を冒かし危を蹈むの氣概無きものは、日本人民の短處なり。

然れば此の短處を矯正するも先づ海外遠征の氣象を滋養するにあり。是れ亦た予輩はハワイに移住を遣出するの議案に賛成する所因なり。

日本人民は又極めて海外の事情に暗く、これを知悉するもの特に尠し。然れば此輩をして海外に移住せしめ広く世界の事物に通曉せしむ可きことこれ今日の急務なり。これ亦予輩がハワイ移住者の多からんことを奨説する所因なり。

以上に於て予輩は吾国人が単にハワイに移住せんことを奨説せきもの雖も、予輩が常に鏡意熱心に我國の海外移住を奨説するものは、濁りハワイのみに非らざるなり。我同胞の海外到る處に移住遷徙せんことを切望するものなり。」

以上を要約すると、志賀の移民論は次のようである。

第1は、移民により海外に出れば、残った日本人が職業に就く機会が増えることである。日本は人口が多く、事業が少なく、職業を得るのは困難な状況にある。日本人の一人がハワイのような賃金の高い箇所に移住して、その衣食住の欠乏を補充し、利益を貯め、新事業を興せば、日本には直接間接の利益となる。つまり、1人ハワイに移住すれば、日本にいる1人が移住者の事業を引き継ぐことになる。さらに、移住者がハワイで高賃金を得て生計上に余裕が生じ、日本の物産を輸入するようになれば、日本の他の人も新たに職業を得ることができる。すなわち1人の移住者は3人の利益となる。

第2は、日本社会に西洋の労働法を知らしめることである。日本は、労働法の規律が無く、時間の価値をわきまえていない。西洋の労働法は、規律と時間とを確定し、それを厳守している。日本の移民が海外にでかけて、西洋労働法を習得して帰国し、日本で職業に就けば、必ずや有益なる変動を付与するであろう。

第3は、日本の資本を増殖することである。一昨年ハワイに移民が行ってわずか2年に過ぎないにもかかわらず、日本に送金した金額は十萬ドルを上回った。ハワイ日本総領事を経てハワイ政府に付託した預入金額も数万ドルとなった。ハワイで得たお金は、日本の資本を増殖したものとなる。

第4は、日本人に冒険進取の気性を滋養し、知識を増やすことである。日本人は、危険を冒すという気概が無いというのは日本人の短所である。しかれば、この短所を矯正するにはまず海外遠征である。また、日本人は極めて海外の事情に暗く、海外に移住し広く世界の事物に通曉することは今日の急務である。

以上が、日本人のハワイの移住を奨励する理由である。ハワイのみならず、日本人は、海外の到る処に移住することを切望する。

志賀重昂が「南洋時事」で展開した移住論は、素朴な移民奨励論であるが、明治期の典型的な移民論であろう。日本人が世界に出かけ、日本に帰国し、新しい知識や労働法、資本を得て、日本の過剰人口対策になるというのが、志賀の日本移民に対する意見である。

#### 4. 田口卯吉

戦前日本の南進思想に大きな影響を与えた人物として、田口卯吉がいる。田口卯吉は、『日本開化小史』の著者として、また自由主義経済を唱え、『東京経済雑誌』を創刊したジャーナリストとして有名な人物である。

田口卯吉は、1890（明治23）年に南島商会という貿易会社を設立し、91トンの帆船天祐丸で、小笠原島から、グアム、ヤップ、パラオ、ポネビ諸島を巡航した。彼は、1890（明治23）年5月14日に品川から出航し、同年12月2日に横浜港に帰航するという、約半年間南洋諸島の航海を行い、貿易も試みた。このようなことは、当時としては極めて珍しいことであつた<sup>(24)</sup>。この航海は、東京府士族授産金によって行われたものであつた。この南島商会は1890（明

治23) 年末にその事業財産を東京府士族会に譲渡し、南島商会は解散した。その後、主に南洋貿易を事業とする一屋商会、南洋貿易日置合資会社等が設立された。田口卯吉等が設立した南島商会が南洋貿易の先駆者であったことは注目に値する。田口卯吉は、その後南洋発展の必要を説いた。南洋の重要性について書いたものとして有名なのは、1890(明治23)年3月の東京経済雑誌の論稿「南洋経略論」である。以下で、この論稿を記してみよう<sup>(25)</sup>。

『如今南洋諸島の事情は稍や世人の注目する所となれり。然れども未だ一人の鎮西八郎なく、1人の山田長政なし、是れ余輩の私に惜む所なり。

我日本人種の孤島の内に閉居したるや久し。故に余輩の幼時と雖(いへど)も我南方に当たりて如何たる島嶼の点在するを知らざりしなり。老人等皆余輩に教へて曰く南海極なしと。(中略)

是を以て開港以後已に三十余年を經過したる今日といへども、世間往々南洋を以て人類の行く能はざる一地方の如く思惟せるものあり。先覚の諸士は欧米諸州を巡行し世界を一週するを以て遠路とせざるなり。然るも尚ほ南洋諸島を以て天涯地角夢魂達し難きの地となせるもの少なからず。我当局の有志は白雪皚々たる北海道を開拓せんと欲して、巨万の財を散じつつあるなり、然り而して南洋の事に至りては一も訪ふ所なし。

欧州の政事家眼を我南洋諸島に注ぎ、之を経略せんと欲したると我鎖港の時にあり。彼の蘭人が台湾に注目したるは鄭成功が清に抗するの前にして、我天草一揆の耶蘇教を奉じて徳川氏に抗したるは実に呂宋の同宗徒が応援を爲すの約あるに出づ。爾來我は航海を禁じ、彼は之を勉む、故に今にして志を南洋に述べんと欲するは実に時機を失するの歎なきを得ざるなり。余輩熟ら南洋諸島の事情を聞くに、欧州諸国は夙に之を占領し、其の土人を征服し、其の国旗を公示して、以て其所属たること宣言せるもの多きが如し。去れば今日にして我邦人の之を占領するは事の最も難きものなりとす、豈に亦た惜しからずや。

然りと雖も欧州諸国は事実に於ては未だ十分に之を経営するの準備を爲さざるなり。何となれば彼れ実に他の地方に於て爲す所多ければなり。去れば南洋諸島は名称上に於ては大約既に欧州諸国の属国たりと世界に公言せらるること既に久しといへども、其実に至りては毫も其人民の移住するものなくして土民

は実に其酋長の支配を受くるものなり。

故に我日本人民にして土地を買入れんと欲するも、殖民を興さんと欲するも、通商貿易を行はんと欲するも、実に自由なり、制限する所なきなり。

凡そ赤道直下に位せる土地は大約豊饒にして、珍禽奇獸名木宝石に富み、且つ海産物に豊かなることは人の知る所なり。而して余輩の聞く所に因れば、南洋諸島実に然るが如し。彼のハワイに於て我移住民の利を得るを見ずや。南洋諸島は実にハワイに異ならざるなり。而し其土地の所有権未だ定まらざるもの実に多く、既に定まるものといえども之を得ること実に容易なり。我四千万の同胞は既に国内に於て遺利なきに苦しめり。我余分の人民を駆りて此豊饒の地に注ぎ、以て南洋経略の地を爲す亦た可ならずや。

余輩は嘗てしばしば明言せし如く我国防には海軍を以て主要となすものなり。而して此目的を達する方法たる敢て軍艦の多きを以て足れりとするにあらず、我商業艦隊の増進するを以て永遠なる、堅固なる、且節儉なる国防と思惟するものなり。而して此商業艦隊を増進する方法豈夫れ南洋諸島の貿易を増進し、之に殖民を興し以て我日本国と此諸島との交通をして頻繁ならしむるに帰せざるを得んや。故に余輩は我日本同胞の奮起して志を南洋諸島に伸ぶるに至ことを希望するに於て殊に切なり。』

田口卯吉は、「如今南洋諸島の事情は稍や世人の注目する所となれり。然れども未だ一人の鎮西八郎なく、一人の山田長政なし、是れ余輩の私に惜む所なり。」と記し、南洋諸島は、注目される地域であるが、そこに進出する日本人はいないことを惜んでいる。「老人等皆な余輩に教へて曰く南海極なしと。」と記し、南海は、尽きることのない、限りがない地域であるとしている。

「是を以て開港以後已に三十余年を経過したる今日といえども、世間往々南洋を以て人類の行く能はざる一地方の如く思惟せるものあり。先覚の諸士は欧米諸州を巡行し世界を一週するを以て遠路とせざるなり。然るも尚ほ南洋諸島を以て天涯地角夢魂達し難きの地となせるもの少なからず。我当局の有志は白雪皚々たる北海道を開拓せんと欲して、巨万の財を散じつつあるなり、然り而して南洋の事に至りては一も訪ふ所なし。」と記し、南洋はまだ世間ではほとんど行かない一地方の観がある。南洋諸島は、なお生涯で行くのが難しい地で

あり、日本は北海道の開拓には巨額の投資を行っているが、南洋にはほとんど行かず、投資もないとしている。

「欧州の政事家眼を我南洋諸島に注ぎ、之を経略せんと欲したると我鎖港の時にあり。(中略) 余輩熟ら南洋諸島の事情を聞くに、欧州諸国は夙に之を占領し、其の土人を征服し、其の国旗を公示して、以て其所属たること宣言せるもの多きが如し。去れば今日にして我邦人の之を占領するは事の最も難きものなりとす、豈に亦た惜しからずや。」と記している。欧州諸国は南洋諸島に注目し経略したが、日本は鎖国となった。南洋諸島は、欧州諸国に占領され、現地人を征服し、植民地化された。そのため、今日では日本が占領するのは難しくなったとしている。

「然りと雖も欧州諸国は事実に於ては未だ十分に之を経営するの準備を爲さざるなり。(中略) 其実に至りては毫も其人民の移住するものなくして土民は実に其酋長の支配を受くるものなり。故に我日本人民にして土地を買入れんと欲するも、殖民を興さんと欲するも、通商貿易を行はんと欲するも、実に自由なり、制限する所なきなり。」と記し、欧州諸国は、南洋諸島に対していまだ十分経営する準備が整っておらず、移住する者もなく、現地人は酋長の支配を受けており、日本人が土地を購入することや殖民をすることや通商貿易を行うことは、実に自由で制限するところはないとしている。

「凡そ赤道直下に位せる土地は大約豊饒にして、珍禽奇獣名木宝石に富み、且つ海産物に豊かなることは人の知る所なり。而して余輩の聞く所に因れば、南洋諸島実に然るが如し。彼のハワイに於て我移住民の利を得るを見ずや。南洋諸島は実にハワイに異ならざるなり。而し其土地の所有権未だ定まらざるもの実に多く、既に定まるものといえども之を得ること実に容易なり。我四千万の同胞は既に国内に於て遺利なきに苦しめり。我余分の人民を駆りて此豊饒の地に注ぎ、以て南洋経略の地を爲す亦た可ならずや。」と記し、南洋諸島の土地は豊饒で、珍しい動物や木、宝石に富み、海産物も豊富である。南洋諸島は、ハワイと似ていて、移住に適する。土地の所有権はいまだ定まっていないものが多く、土地を得ることも容易である。南洋諸島に日本人を移住させ、南洋経略の地を為すことは可能である。

「余輩は嘗てしばしば明言せし如く我国防には海軍を以て主要となすものな

り。而して此目的を達する方法たる敢て軍艦の多きを以て足れりとするにあらず、我商業艦隊の増進するを以て永遠なる、堅固なる、且節儉なる国防と思惟するものなり。而して此商業艦隊を増進する方法豈夫れ南洋諸島の貿易を増進し、之に殖民を興し以て我日本国と此諸島との交通をして頻繁ならしむるに帰せざるを得んや。故に余輩は我日本同胞の奮起して志を南洋諸島に伸ぶるに至ことを希望するに於て殊に切なり。」と記している。田口卯吉は、国防は海軍が主要であるが、商業艦隊の増進も必要である。そのために、南洋諸島との貿易や殖民を行ない、日本との頻繁な交通を為すことである。ゆえに、余輩は我日本同胞が奮起して志を持って南洋諸島に進出することを切に希望すると主張している。

田口卯吉は、以上のように、氏が創刊し主筆として活躍した『東京経済雑誌』に掲載された「南洋経略論」において、日本の南洋諸島への殖民・移民、貿易、交通などの促進を説いたのである。

## 5. 菅沼貞風

日本の海外進出の黎明期に活躍し、明治期から戦前まで日本の南方、東南アジア進出を象徴する伝説的な人物として菅沼貞風がいる。

菅沼貞風は、1865（慶応元）年に九州平戸に生まれた。幼名を貞一郎といい、1883（明治16）年にその名を貞風と改めた。菅沼は、15歳で松浦伯の村塾及び猶興書院に学んだ。1881（明治14）年に17歳で長崎県北松浦郡雇出任となった。松浦郡雇出任在職中に、大蔵省関税局において貿易沿革史編纂のため史料蒐集の任に当たり、「平戸貿易志」を著わした。1884（明治17）年9月東京帝国大学に入学し古典科に籍を置き、1888（明治21）年7月に卒業した。帝大での卒業論文は「大日本商業史」で、その後この論文は著書として出版された。卒業した1888（明治21）年11月に、高等商業学校に職を奉じた。翌年1889（明治22）年4月に、南方の事情を探求するために横浜から出発し、フィリピンのマニラに向かった。マニラには3か月滞在したが、突如疫病に冒され25歳の若さで異郷の地で死亡した。菅沼貞風の墓として、異国フィリピンのマニラ郊外の丘に大理石の碑が作られた。

前述の『大日本商業史』は1892（明治25）年に刊行され、それには「平戸

貿易志」なども掲載された。1940（昭和15）年には、岩波書店より同書が復刊され、それには未発表の遺稿、「日本の凶南の夢」が収録された。これは夢物語に托して菅沼貞風の南洋経営の策を説いたものである。この「日本の凶南の夢」は、1942（明治17）年に岩波文庫として刊行され、戦前に多くの読者を獲得した。いわば、この著書は、戦前の日本の南方進出の夢を語る本であったのである。

以下で、少し長いが「日本の凶南の夢」のその主要部分を掲げよう<sup>(26)</sup>。

『然らば即ち如何。日く、凶南の策を決せんと欲せばまづ農業出稼を企つべし、我国人の長する所は商にあらずして農に在り。其の長する所を進めて其の長ぜざる所を誘ふば是萬全の策にあらずや。吾人が拓かんと欲する所の新版図は面積六萬五千一百英方里恰かも我国の半にして其の人口は四百三十一萬九千余人なり。故に其の一英方に於ける人口の割合は六十六人に過ぎずして之を我国の十四萬八千四百九十六英方里にして三千八百五十萬七千余人、即ち一英方に付二百五十九人を有するに比すれば猶一英方里にして百九十三人、全域にして一千五百五十六萬四千三百人を移住せしむるに足る。況んや砂糖、麻、煙草の特有物産あるをや。若し此の地に移住せしむるに我国の鋭敏にして勤勉に、廉価にして多効なる努力者を以てせば豈充分の利益なからんや。我国の労力にして彼処に移住するもの漸く多きときは彼等が慣用する本国の必要品を売らして之を彼処に販売する、頗る利益ある業なるべし。而して彼等が生産したる砂糖煙草を輸入して之を廉価（天然の生産力によるが故に廉価なる事を得べし）に売り捌かば、内国の糖業煙業に従事するものは漸く移りて他の有益なる業務に従事するを得べく、且や彼処を占領する欧西の一国は歐洲中最も進歩せざる人種にして、彼の有名なる麻の如きも香港なる英人の手を借りて始めて麻網となって天下の需要に応ずるものなれば、いやしくも我国人に固有なる機敏を以て盛んに麻網を製造し之を我国に輸入して軍艦、商船其他百般の用に供さば亦以て大いに利益あるならん（労力賃の廉なるが故に）。果して然らば彼処と我国との間を往来する商船は其往来俱に充分の積荷を得て益々利益を得べきなり。既に然らば人誰か赴かざらん。天下の資本は灑然として商船となり、天下の労力は沛然として水夫となり、船を神戸、長崎諸港に艤して往きて彼処に

通商するものは漸やく其の数を増加すべく、航海の術を練習し貿易の業を拡張する豈這般に勝るものあらんや。航海の術既に練り貿易の業既に張らば、西支那に東米に南濠に北魯に市場販売して、以て東洋貿易の権を独占し我国をして其の中心市場たらしむるは亦何ぞ難からんや。以て亜欧米濠の四大洲の市場に睥皆して、天下最富最強の国たるは必ず這般より始まらん。

然れども我国の農民を移住せしめて充分に利益を得んと欲せば、之をして彼処に往きて従事すべき業務に熟練せしめ、且之を熟練せしむるの時間に於て其の性質を識別し、怠惰放縱にして後來移住民の風俗を紊乱するが如き憂あるものは之をして移住せしめざらしむべし。又既に移住したるの後は之をして事業に就て相当の給料を得せしむるの仕組を要すべし。例へば彼処に往きて砂糖製造の業に就かしめんと欲せば、内国の砂糖に適したる場所を選んでここに壮大なる出稼会社を起し、出稼の志願ある労働者をして甘蔗の生育培養の方法、之を収穫し之を製造し以て砂糖を得るの方法等を練習せしめ、彼処に於ても亦同様なる出稼会社を起し、既に熟練したる労働者を移して其の事に就かしむべし。勿論この内外に設置する会社は本支店の関係となし、互に利益を同うせざるべからざるなり。いやしく此の如くならば其の資本家労力者に利益あるは勿論にして、会社の事業は漸やく拡張するを得べく、其の拡張するに随つて移住の人数を増加し以て大事を企画するは既に其正路を得て行かんと欲する所に行くが如し。其の達すると否とは勉強如何を顧みるのみ。且つ夫れ一般に向つて練習すべきもの豈独り農業のみならんや<sup>(27)</sup>、

(中略)

労力の微弱なる点

- 一、労働の勤続に習慣せざるが故に定時間内の労働に疲困すること容易なる事、
  - 二、牛馬の使用に慣熟せずして反つて之を畏怖する事、
  - 三、耐忍不倦の氣質支那人葡萄牙人に及ばざる事、
  - 四、事業の練熟亦彼の両国人に及ばざる事、
  - 五、身幹の長大また彼の両国人に及ばざるが故に甘蔗の収穫に不似合なる事  
(然れども機敏なるが故に製糖には適當なりと云ふ)、
- 他に我に利あるの点

- 一、競争心に富む事、例へば我国人を支那人、葡萄牙人と同処に耕作せしむるときは非常の力量を奮つて競争するが如きは他国人に絶無なり、
- 二、愛国心に富む事、例へば故国に眷恋し毎郵便送金寄書のおびただしきは日本人に如くものなし、
- 三、土人と親密なる事、例へば布哇土人は頗る支那人を嫌悪すれども我国人を遇するは極めて厚く中間喜憂之を與にし緩急相濟ふの状ある者を見ること多し、

果してこの五短三長をして至当のものならしむるときは、吾人は我国努力の前途を慶賀せざる能はざる也。見よ五短の中に於て眞に短なるは果して何点なるや。身幹の一事は未だ俄かに彼等に競争すること能はざるも、労働の勤続と云ひ、牛馬の使用と云ひ、事業の熟練と云ひ皆練習の能く改良するを得べき所にして、耐忍不倦の氣質の如きは競争の心と愛国の心を以て之を補充するに足らん。況んや所謂本是均しく東方の人忽ち情誼の相忘るべからざるものありて、彼我の間に生するや必せり矣なるもの決して空言にあらざるをや。且つ夫れ移住によつて壯丁を失ふは國家經濟上の一大不利益として萬國與に憂ふる所なれども、我が國に於ては寧ろ出稼によつて故郷への送金を得べしとすれば、天下また何ぞ此の好都合あらんや。布哇公使の言に曰く、奮進の異質を有し耕地に機敏なる日本人にして加えふるに連続労働の習慣を似せば世界無比の農夫たるべしと。故に筭も之を練習し之を選択するの仕組みあらば労力の競争に勝を占むるは甚だ難からざるべし<sup>(28)</sup>。

(中略)

太卒洋のただ中に、商をば守るくはし戈、あきと軍の力にて、四方の海辺にかかぐるぞ、樺太州の其の北ゆ、朝日の御旗さしたてて、「ニコライスク」の其の西ゆ、朝日の御旗さしたてて、入洲の中にくぐもるは、知るや知らずや昔し人、白人紅夷はたけくとも、新日本の思出に、浦安と呼ぶあきつしま、千足の国のいくさ艦、皇御国の御稜威をば、是大丈夫の務たる、マニラの浦の其の南、言向けはてん時もがな、「シンガポール」のその東、言向けはてん時もがな、鎖国の夢の半から覚め、見ごと凶南の策あるを、彼も人なり我も人、かくこそあれとは期るなり<sup>(29)</sup>。

この菅沼貞風『新日本の凶南の夢』の内容についてみてみよう。

「凶南の策を決せんと欲せばまづ農業出稼を企つべし、我国人の長する所は商にあらずして農に在り。」と記している。東南アジアへの日本人の進出において、日本人の長所は商業より農業にあるため、農業移民を行うべきであることを主張した。

「全域にして一千五百五十六萬四千三百人を移住せしむるに足る。況んや砂糖、麻、煙草の特有物産あるをや。若し此の地に移住せしむるに我国の鋭敏にして勤勉に、廉価にして多効なる努力者を以てせば豈充分の利益なからんや。」と記している。東南アジア地域は日本に比較すると人口密度が少ないため、東南アジア全域で1,556万人に日本人を移住させ、砂糖、麻、煙草の栽培を行えば勤勉な日本人からすると十分な利益を上げることができるとしている。

「既に移住したるの後は之をして事業に就て相当の給料を得せしむるの仕組を要すべし。例へば彼処に往きて砂糖製造の業に就かしめんと欲せば、内国の砂糖に適したる場所を選んでここに壮大なる出稼会社を起し、出稼の志願ある労働者をして甘蔗の生育培養の方法、之を収穫し之を製造し以て砂糖を得るの方法等を練習せしめ、彼処に於ても亦同様なる出稼会社を起し、既に熟練したる労働者を移して其の事に就かしむべし。」と記し、出稼会社設立の必要を説いた。この出稼会社は、日本から移住者を募集し訓練した上で、現地で砂糖栽培などの事業を行う拓殖会社のようなものであろう。

「労力の微弱なる点

一、労働の勤続に習慣せざるが故に定時間内の労働に疲困すること容易なる事、二、牛馬の使用に慣熟せずして反って之を畏怖する事、三、耐忍不倦の気質支那人葡萄牙人に及ばざる事、四、事業の練熟亦彼の両国人に及ばざる事、五、身幹の長大また彼の両国人に及ばざるが故に甘蔗の収穫に不似合なる事（然れども機敏なるが故に製糖には適当なりと云ふ）、

他に我に利あるの点

一、競争心に富む事、例へば我国人を支那人、葡萄牙人と同処に耕作せしむるときは非常の力量を奮つて競争するが如きは他国人に絶無なり、二、愛国心に富む事、例へば故国に眷恋し毎郵便送金寄書のおびただしきは日本人に如くものなし、三、土人と親密なる事、例へば布哇土人は頗る支那人を嫌悪すれども

我国人を遇するは極めて厚く中間喜憂之を與にし緩急相濟ふの状ある者を見ること多し、」と記している。日本人の農業労働者としての短所は、労働に疲れやすい事、牛馬の使用に慣熟せず畏怖する事、耐忍不倦の氣質が中国人やポルトガル人に及ばない事、事業の練熟が両国人に及ばない事、体格が両国人に及ばないために甘蔗の収穫に不似合である事としている。反対に、日本人の農業労働者としての長所は、競争心に富む事、愛国心に富む事、現地原住民と親密である事、であるとしている。

「移住によつて壮丁を失ふは国家經濟上の一大不利益として萬国與に憂ふる所なれども、我が国に於ては寧ろ出稼によつて故郷への送金を得べしとすれば、天下また何ぞ此の好都合あらんや。布哇公使の言に曰く、奮進の異質を有し耕地に機敏なる日本人にして加えふるに連続労働の習慣を似せば世界無比の農夫たるべしと。」と記している。海外移住によって若い男性の働き手を失うことは日本にとって不利益なこともあるが、海外からの送金は、日本にとって好都合でもある。日本人の特性からすると世界屈指の農民となる事ができるとしている。

このように、菅沼貞風は『新日本の凶南の夢』で、東南アジア・南方への日本人の積極的な進出を説いているのである。しかし、菅沼貞風の『新日本の凶南の夢』の発刊が1940（昭和15）年度であったことを考えると、明治期にこの著書が大きな影響を社会に与えたということは考えにくい。菅沼貞風の南進論の思想は、明治期の青年の南方進出への当時の考え方や憧れを象徴しているものといえるであろう。

## 6. 服部徹

明治初期の南進論思想を代表する著書として、明治24年に出版された服部徹（1891）『南洋策—1名南洋貿易及殖民』がある<sup>(30)</sup>。服部徹は、殖民策には『新地発見策』『侵食略奪策』及び『通商貿易策』の3つがあるとし、日本の現状を見ると、人口密度は世界中の若干国を除いて日本程人口密度が高い国はなく、人口増加も高い。その打開策として海外に出ること、海外進出の行き先として南海諸島を挙げた。この南海諸島の中、位置の関係から先づ選ばれるところはフィリピン諸島であるとした。この諸島は日本の過剰人口を収容し得るも

のであるが、それだけではなく国防上の理由もある。服部徹は『南洋策』で、以下のように記している<sup>(31)</sup>。

『夫れ斯の如くにしてフィリピン群島の植民政略は、単に我人口の過剰を養ふか爲めののみに非らずして、外交政略上国家安寧幸福を保存するに於て、実に肝要一日も以て忽せにす可からざる策略なり、彼の夫れ白皚々たる北海道の植民を説て、露国の警戒を唱道するものと同日の論に非らなるなり、南辺の危機豈に北境の危機のみならんや、フィリツビーヌ群島既に他の強国の有たらんか、其余勢は疾くカロリン群島を巻てマリアナ群島に及び西に我琉球を衝き、東に我小笠原島を襲ひ、南方是れより益々多故ならんとす、此時に当たり北境省尚ほ後顧の患あらんには、所謂前門虎を防ぎ後門狼を驅るの危急を視し、嗚呼然たは我日本も亦今のフィリツビーヌ群島なる哉、殷鑑遠からず戒むべきなり』

そして服部徹は、この諸島に対しては、『新地発見策』、『侵食略奪策』ではなく第3の『通商貿易策』によるべきであるとする。服部徹は『南洋策』で、以下のように記している<sup>(32)</sup>。

『故に群島の爲めに計るには、先ず宜しく通商貿易を先にし、漸次植民の事業を拡張せらる可からず、則ち居士か所詮第三策の平和主義を以てせば、必らずや其目的を達すへし、宜しく忍耐不拔斃れて止まざるの決心ある可きを要するなり。』

すなわち、服部徹は、フィリピン群島の策として、まず通商貿易を先に行い、漸次植民の事業を拡張すべきであり、平和主義をもってすれば必らずやその目的を達することができるとしている。

次に南下して向うべき南洋の諸島として、特にミクロネシアを挙げている。服部徹は『南洋策』で、以下のように記している<sup>(33)</sup>。

『元来微少州の地は大にフィリツビーヌ群島と事情を異にする所あるを以て、

其植民策の如きもの先つ宜しく左の三策に抛らざる可からず。

一 我貿易船の来する島の本島に向て最初の植民をなすへし、斯人民は普通の農工商の殊に品行方正、精神不拔の徒に限らへし。

二 群島中の無人島にして物産繁殖の見込ある地には、其所轄政庁の許可を経て速に植民をなすへし、此人民も全しく以上の如き品行方正、精神不拔なる農工に限るへし、無人熱島の開発は極めて困難の業なるを以て、務めて其人を選ふへし

三 猖獗なる附庸の島嶼には充分の警戒を加へて、豪傑なる植民隊と、宗教者、仁術家、教育家等に移住せしめしめ、此人民は務めて威を示し之れを服せしめ、徳を表し之れを懐けしめ、以て漸次に土蕃を教化服従せしむるに在るなり。

以上三策は微小洲植民経略の要旨にして、其第一策は之れをマリアナのグアム、ロタ其他の属島にして住民あるの地に限り、カロリンのヤップ、ポナプ、オーラン、マルシャルのシヤリュート、キルベルトの12島に限るへし。』

以上のように、服部徹は、ミクロネシアを中心とした南洋の諸島への進出を奨励している。その南洋へ進出は、3つの策がある。第1は、貿易船の帰航できる島には、最初の植民を行い、その日本人は普通の農工商で、品行方正、精神不拔の者に限るべきである。第2は、その無人島で物産繁殖の見込ある地ではその所轄政庁の許可を経て速やかに植民を行うべきであり、その日本人は品行方正で精神不拔な農工に限るべきである。第3は、その他の島では、豪傑な植民隊と、宗教者、仁術家、教育家等に移住させるべきである。第1の策においては、グアム、ロタその他の属島で住民のいる地、カロリンのヤップ、ポナプ、オーラン、マルシャルのシヤリュート、キルベルトの12島に限るべきであるとしている。

この服部徹の南進思想は、その後の日本の南方・南洋進出の歴史に近く、彼の卓越した先見性をみることができる。

## 7. 樽井藤吉

明治前半期において、南進思想に影響を与えたとされる著書に、1893（明治26）年に出版された樽井藤吉著『大東合邦論』がある。樽井藤吉は、明治

前期の思想家、社会運動家として知られた人物である。樽井藤吉は、1882（明治15）年、東洋社会党の設立に参加し社会運動家として活躍し、1884（明治17）年、上海において日本の中国での教育機関の嚆矢である東洋学院の設立に参加した。1892（明治25）年に参議院議員に選出されたが、その後辞職した<sup>(34)</sup>。彼は、日本と韓国を連邦制度によって結合して、さらに全アジアの諸民族が一致団結し白人の侵略を防御し日本を盟主とする大東亜連邦を作るべきであるという信念を持ち、1893（明治26）年に『大東合邦論』を出版した。この本は、すべて漢文で書かれたものである。この『大東合邦論』は、いわゆるアジア主義の古典としての評価を持つものである。

以下は、『大東合邦論』の最後の結論部分の日本語訳である<sup>(35)</sup>。

『安南のごとき、もとよりその藩属国にあらずや。よろしくこれを援けてもって自主独立の権を復せしめ、さらにシャム・ビルマを連合し、マライ半島をして白人の羈絆（きはん）を脱せしめ、大いに鉄道を興し、本国およびインドとの間の交通を開き、その土人を懐柔してもって英人の驕慢を挫ぎ、大義を唱え、もって同種国民の倒懸を解かば、四方の諸国招かずして来たらん。これ反面の敵を変じて側面の援となすものなり。清廷はたしてこの志有らば、わが東国またまさに清と道を分つてもって南洋諸島の拓植を謀り、その蕃民をして文明の雨露に均霑（きんてん）せしめん。しからばすなわち数十年を出でずして、アジア黄人国の一大連邦を致すべきなり。わが黄人、天然肥沃の大洲に生まれ、白人に数倍するの口数有り、しからば競争世界に処してまた畏るるに足るもの無し。今、わが日人、南洋諸島をして白人の束縛を脱せしめんと欲す。しかれども朝鮮と合してもって露国に備え、清国と約してもってその労を分かたずんば、独力の及ぶところに非ざるなり。わが日人、もとより親和をもって人生当務の要となす。あにその道を拡充し、もって各種人に及ぼすの念無からんや。かの白人、わが黄人を殲滅せんと欲するの跡歴々として徴すべきもの有り。わが黄人にして勝たずんば白人の餌食とならん。しかしてこれに勝つるの道は、同種人の一致団結の勢力を養うに在るのみ。世界今日の大勢を察すれば、能仁氏といえどもまた慈眼もて白人を視るあたわざるなり。必ず歳月を待たずして、各種人の同盟軍を興すの日を見る有らんのみ。これ大勢の向うところ、時運の

致すところなるは、第六章の所論のごとし。余、本論を草して、同種人の内に親和して異種人と外に競争せんことを欲するも、また世運の自然なり。読者これを察せよ。』

この部分を要約すると以下ようになる。

ベトナムのごとき国は、もとより属国ではない。これを援けて自主独立させ、さらにタイ・ビルマを連合し、マライ半島を白人の支配から脱せしめ、鉄道を作り、本国およびインドとの間の交通を開くべきである。イギリスの傲慢を挫き、大義を唱え、これらの民族の苦しみを解けば、これらの民族が側面よりの援助者となる。中国の清と、または日本独自で南洋諸島の拓植を謀り、その住民を文明化する。そうすれば数十年も経たずに、アジア黄人国の一大連邦に致ることができる。今、わが日本人は南洋諸島で白人の束縛から脱却することを欲している。朝鮮と合邦してロシア国に備え、清国と協力すれば、独力以上のものとなる、白人は、アジアの黄人を殲滅しようと欲しており、わがアジア黄人が勝たなければ白人の餌食となる。これに勝つ道は、一致団結する同種人の勢力を養うのみである。同種人が親和して、異種人を排除することを欲することは、世の中の成り行きとして自然なものである。

以上のような樽井藤吉の主張は、後の日本の大東亜共栄圏の思想に通じるものがある。樽井藤吉は、アジア民族が一致団結して白人と対峙し、大東亜の諸国が日本を盟主とする大東亜連邦を構築するという、いわば日本のアジア主義を代表する思想であるといえるであろう。さらに注目すべきは、明治20年代に早い時期に、このような南進思想を中心とした大アジア主義が主張されたことである。樽井藤吉の主張は、他の明治期の南進思想と違い、かなり政治的な意味合いの強いアジア侵略主義の考え方であるといえるであろう。

## 9. 竹越與三郎

1910（明治43）年、竹越與三郎著『南国記』が出版され、その南進論は一世を風靡した。『南国記』は、竹越與三郎が蘭領東印度諸島、佛領印度支那等の南洋、支那雲南省を長期間旅行し、それにもと基づいて書かれた著作である。竹越與三郎は、時事通信社の記者、雑誌『実業之日本』の主宰を務め、後に代

議士にもなった人物である。

『南国記』は、冒頭部分が有名で、著者の主張を明確に表しているの、少し長いが冒頭の重要な部分を以下で記してみよう<sup>(36)</sup>。

## 『南へ! 南へ!

### 邦人南方を忘る

(中略)我日本は、国を建てし以来二千五百年、居然たる旧邦の一なりと雖(いえども)、その命維新にして、近世国家の群に入りしものは四十年来に過ぎず。故に凡百の事物、範を欧米に取るを冤れざるより、我士君子の欧米に遊ぶもの江漢朝宗の如くに然り。己にして我国運炎隆、国力漲溢するや、支那の地積の廣大、人口の夥多、物資の豊富なる、殆ど我国の耳目を眩惑せんとして朝野相競うて力を支那に用ひんと欲す。故に我国人の知る所は、世界の西にあらずんば即ち北にして、政治家の経論も、志士の企書も、詩人の想像も、実業家の勘算も、皆西方欧米人若しくは北方蒙古人の国を主題とするものにして、南方マレー人の国を知るものに至りては、蓼々として少なく、全然これを等閑に附し去るものの如し。我等は曾て小学校に於て『凡そ地球上の人種は五個に分る、曰く欧羅巴人種、蒙古人種、阿非利加人種、馬黎人種、亜米利加人種是なり』と教へられ、而して此マレー人種は、大日本帝国の南端と相望むの地に在りて、其血液の幾分は我南方臣民の脈管中に混入せるに係らず、我国人が之を措て彼に就き、マレー人を領解するもの少なく徒に欧米支那のみを語るもの多きは、これ豈に高遠に求めて卑近に失するものにあらずや。

### 巨大なるマレー人の国

今マレー人の国を見るに、西は英領ビルマに初りてシャム、佛領印度より下りてマレー半島の岬角、新嘉坡に於て尽き、更にスマトラ、ジャワより起りて、蘭領東印度群島を包含し、多少の混血あるも米領フィリッピン以下の島嶼を合して、其面積一百六十八萬九千方里にして、支那本州の一百五十三萬二千四百方里に比すれば、寧ろ巨大なるものあり。且つ従来支那の人口は四億若しくは四億二三千萬と称せらるるも、支那の事情に通じたる識者は二億八千萬に過ぎざるべしと積算す。今マレー人の口数を算ふるに八千五百四十七萬と称せらる

るも、其実大半は戸籍なるものなければ、戸口の数の如きも信ずるに足らず、概算一億萬とすれば事実近かかるべしと称せらる。其面積人口のみを以てするもマレー人の国が政治的商業的の一大要素たるを失せざるを見るべし。

### 熱帯を制するものは世界を制す

マレー人の居住地は赤道直下より起りて南北に分布し、緬甸（ビルマ）の北部に於ては北緯二十八度の地を境とすと雖も其大部分は熱帯に属す。熱帯は自然の宝庫にして、唯此宝庫を開くもの能く富むを得べし。蓋し人類が単に寒気を防ぐの衣服、餓死に堪ゆる食物を以て足れりとする間は、其土の産する所を以て満足をするを得たりと雖も、人文発達、生活豪華を加ふるに至りては、熱帯地の産物なくんば、殆ど生活に趣味を添ゆる能はざるに至る。欧州人は今日珈琲若しくは紅茶なくして其生を楽しむ能はず。軍艦商船の甲板にはチーク樹を用ひざる能はず。彼等は煙草なくして、1時間を過ごし得べきや。マニラ繩なくして、今日の運輸事業を全うし得べきや。麻布の供給なくして今日の産業を維持し得べきや。電話、電信、機械の運転はゴムなくして今日の如くなり得べきや、其他砂糖、獣皮、獣革、黒鉛、ココナツト油、スパイス、香料、胡椒、丁子、象牙、胡椒、丁子、象牙、タピオカ、乾菓、バニラ、染料、タンニー、硝石、綿、ココ、胡麻、錫、藍、絹、塗料、乾魚等は必ずしも熱帯に限られたるものにあらざるも、主として熱帯地に産するものにして、此等のものを除きて、今日の文明及び生活を維持し得へからざるや明白なりとす。現にわが台湾政府は樟腦を専売とするがために、世界の樟腦事業を制令するを得。之に反して我国の米価は、さらに佛領印度、英領緬甸の米価によりて制令せらる、を免れず。論じて此に至れば、熱帯植民地を制令するものは、即ち世界の市場を制令するの力あり云ふもの、真に深甚の意義あるを覚ゆ。和蘭は曾て世界の銀行なりき。これ、其熱帯植民地の貿易を占有したるがために外ならず。西班牙、葡萄牙が、曾て世界の覇者たりし時代もありたりき。これ其東印度、西印度の富を壟断したるがために外ならず。乃ち今日の英国の富裕も、印度以下の熱帯地を有するもの、與つて六七分の原因を爲す。英国と和蘭が十六、十七の兩世紀の間海上の交戦寧日なかりしものは、即ちまたマレーの海洋を制せんと欲したるに外ならず。然れば列国が、今相競うて熱帯に植民地を得んと欲するもの

偶然にあらざるを知るに足らん。現に見よ!、千百年間、猛虎と悪政に苦しみたる越南地方にば、已に仏人がマレー人を基礎として、一大帝国を建設しつつあるあり。マレー半島の英国殖民地も、今や漸く国民的色彩を帯び来らんとし、米国も已にフィリッピンを領略して、会社銀行を建つるが如くにして、新国民を作らんとしつつあり。唯、独り蘭領印度のみは依然として泰平を保つと雖も、独逸が老叔母の遺産として之を窺ふもの一朝一夕にあらず。思ふに政治上にも、通商上にもマレー人の国は今後二十年間、最も多事多端なる局面とならんか。其休徴は已に曉星曙色の如くに識者の眼に映じ来る。我国家勃興の隆運に当り、才能、労力、資本、外に向つて漲溢せんと欲するに際し、マレー人の国、豈に等閑に看過すべけんや。

#### 南人の北進は不自然也

(前略)蓋し人類の国家もまた他の生物の社会と同じく、生物学の原則に支配せられざるはあらず。英雄の権略、一時此原則を超越する事あるも結局また此処に帰着せざるはあらず。胡馬北風に嘶き、越鳥南枝に集くむ。生物は皆其本能に制せられざるものなし。而して寒を去り暖に就くは人類の本能なるが故に、古来人類歴史の大勢は北方より南方に進むにあり。ノルマン人が英国を征服したるが如き、露国人が土耳其より小亜細亜に出でんとするが如き、ゴール人が南欧地方に散布したるが如き、皆此自然の大勢を示すものにあらざるはなし。即ち支那二四朝の歴史を見るも概して胡地玄氷、辺土惨烈なる西北の人が、葡萄熟し杏花飛ぶ西南地方の人を征服したるものに外ならず。唯一の異例は明の太祖、南人を以て元の朝廷を征服して、之を漠北に駆逐したるにあるのみ。

(後略)

#### 我将来は南にあり

嗚呼我同胞よ! 今は首を回らすの時ぞかし。一億萬のマレー人は英仏の文化を受くる者の外、我開誘を須つもの雲霧の如し。欧州人がマレーの海を探るもの数百年なるも、其大宝庫たるは、昔日と変化なく、これを開くものを待ちつつあり。日本国民若し能く此大宝庫を開くを得ば、大国民の宏業茲に完成すと云ふを得ん。余故に曰く、我が将来は北にあらずりて南に在り。大陸にあら

ずして、海に在り。日本人民の注目すべきは、太平洋を以て我湖沼とするの大業にありと。椰子樹の酒を生ずる処、芭蕉の子の累々として実のる庭、エメラルドの如き海水の淀む庭、極楽鳥の舞ふ処、日本国民の偉大なる運命は、封じて此中に在り矣。此事衆人或は疑はん。ただ達人能く之を信ぜん。』

以上のように、竹越與三郎は『南国記』において、素晴らしい表現で、日本の南進政策の正当性を論じており、たぶん当時の読者はこの文章に感銘を受けたのではないだろうか。それほど説得的で感動的な文章である。「熱帯を制するものは世界を制す」、「我将来は南にあり」というタイトルは、南進思想を象徴する表現である。この部分を要約すると以下のようになる。

#### 邦人南方を忘る

日本は、明治維新により近世国家となったが、その範を欧米諸国によった。日本の政治家、志士、詩人、実業家等は、皆欧米人もしくは北方蒙古人の国に関心を持ち、南方マレー人の国を知るものは極めて少ない。

今マレー人の国を見ると、西から英領ビルマからシャム（タイ）、佛領印度、マレー半島、シンガポールがあり、さらに、スマトラ、ジャワ、蘭領東印度群島を包含して、面積人口とも巨大なるものがある。マレー人の国は、政治的・商業的に重要な地域である。

#### 熱帯を制するものは世界を制す

マレー人の居住地は、赤道直下より南北に分布し、大部分は熱帯に属している。熱帯は自然の宝庫である。人類は、文化が発達し、生活が豪奢になるにつれて、熱帯地の産物がないと、生活に趣味を添えることができない。欧州人は珈琲や紅茶がなければ生を楽しむことはできない。軍艦商船の甲板にはチーク樹を用いている。煙草ないと、1時間を過ごせない人もいる。マニラ縄がないと、今日の運輸事業を全うできない。麻布の供給がないと今日の産業を維持できない。電話、電信、機械の運転はゴムなくして今日の如くなれない。その他 砂糖、獣皮、獣革、黒鉛、ココナット油、スパイス、香料、胡椒、丁子、象牙、胡椒、丁子、象牙、タピオカ、乾菓、バニラ、染料、タンニン、硝石、綿、ココ、胡麻、錫、藍、絹、塗料、乾魚等は必ずしも熱帯に限られたものではないが、主として熱

帯地に産するもので、今日の文明及び生活を維持するために必要なものである。現に日本の植民地である台湾政府は樟腦を専売とすることで、世界の樟腦事業を制令することができた。これに反して日本の米価は、さらに佛領印度、英領ビルマの米価によって制令されている。以上からすると、熱帯植民地を制令するものは、すなわち世界の市場を制令する力となるのである。オランダは、世界の銀行となった。これは、その熱帯植民地の貿易を占有したためである。スペイン、ポルトガルが世界の覇者となった時代もあった。これは東印度、西印度の富を獲得したからに他ならない。今日の英国の富裕も、印度以下の熱帯地を有することが、その6, 7割の原因であろう。英国とオランダが16, 17の両世紀の間、海上での交戦があったのは、マレーの海洋を制することを欲したからである。それで列国が、今相競って熱帯に植民地を得たいと欲するのは偶然ではない。政治上、通商上でマレーは今後二十年間、最も重大な局面となるであろう。日本は、国家が勃興し、労力・資本などが外に向って漲溢しようとしており、マレーは今後重要な国となろう。

南人の北進は不自然である

人類の国家もまた他の生物の社会と同じく、生物学の原則に支配されている。寒を去り暖に就くのは人類の本能であるが故に、古来人類の歴史の大勢は北方より南方に進むことにあった。

我の将来は南にあり

日本の将来は北にあるのではなく南に在る。大陸にあるのではなく、海に在る。日本人民の注目すべきは、太平洋を我の湖沼とするという大業にある。椰子樹の酒を生ずる処、芭蕉の子の累々として実る庭、エメラルドの如き海水の淀む庭、極楽鳥の舞う処、日本国民の偉大なる運命は、このなかにある。このことは疑うべきことではない。このことを信じるべきである。

竹越與三郎『南国記』の特徴は、マレーを中心とした南方諸国に着目し、その重要性を指摘し、日本が南方に進出することが必然であると説得力を持って主張されている。そして、他の欧米諸国の植民地政策を比較し、日本の今後の南進政策を正当化している。彼の『南国記』は、当時日本で大きく取り上げられ、反響も大きかったことから、明治期の南進論を代表する著作であるといえ

るであろう。竹越與三郎自身も、ジャーナリスト、政治家として顕著な活躍したことから、彼の著書や思想は、以降の大正、昭和における日本の南進政策に影響を与えたとも言えるかもしれない。

## おわりに

明治日本における海外移民、移住・殖民政策、南進思想・南進論で、重要な点について考察してみよう。

第1は、明治期の日本人の海外移住における移民会社の重要性である。本論の図表2の統計で明らかになったように、1898（明治31）年から1907（明治40）年の間において、日本人の海外移民者の内、74.8%が移民会社（移民取扱人）によるものである。すなわち、この時期の日本人の海外移民の4分の3は、移民会社の斡旋による移民であったのである。この時期の移民の渡航先は、図表1で明らかのように、ハワイ、北米、中南米、東南アジアが中心である。移民会社は、1891（明治24）年に設立された日本吉佐移民株式会社が最初であるといわれているが、1903（明治36）年には移民会社は36社と急増している。その後、整理統合され、明治末期の1909（明治42）年には、10社に減少した。以上から、明治期において、日本の海外移住・殖民において、民間の移民会社の役割が大きかったのである。なお、その後政府の方針もあり、民間の複数の移民会社は1917（大正6）年に海外興業株式会社に統合され、移民会社は1社のみとなった。そのため、大正末期、昭和にかけて日本の移住・殖民政策の遂行において、この海外興業株式会社の役割は非常に大きいものとなった。

第2は、明治期において、ハワイ移民の数が多く、日本の海外移民の嚆矢として重要である。その後、アメリカ、カナダ、南米、東南アジア、南洋などにも日本人が移民した。日本のハワイへの最初の移民、いわゆる（明治）元年移民は、アメリカ領事館員であるヴァンリードによる斡旋であった事実は興味深い。彼は、「アメリカへ学問修業、交易、又は見物遊歴に渡航されたき者は、随分御世話申すべく候」という新聞広告も出し、彼は横浜の居留地で「もしも草」という新聞を主宰した人物であった。その後のグアム島移民もこのヴァンリードの手になるものであった。その後、1884(明治17)年に、日本政府はハ

ワイの駐日公使C.B・イアウケアに日本人渡航に関する承諾書を手交し、それに基づいてハワイへの「官約移民」が開始され、組織的な海外移住が開始された。官約移民としてハワイに渡った日本人は約2万9,000人、その後、私的移民・自由移民として渡った数は約12万5,000人と推定されている。1880（明治13）年代初めには全砂糖キビ労働者の1%にも満たなかった日本人労働者の数は、10年後には60%を超え、1902（明治35）年には70%に達した<sup>(37)</sup>。以上のように、明治元年に出発した、いわゆる元年ハワイ移民は日本人の海外移住・移民の先駆者であったのである。

第3は、南米への移民も明治中期から始まり、明治期の黎明期の日本の移民先として重要であったことである。特に、明治初期のメキシコ移民において、榎本武揚の役割が大きい。日本の海外移民史、特に南米への移民を語る上で、殖民推進論者であった榎本武揚を避けることはできない<sup>(38)</sup>。榎本武揚は、1836（天保7）年江戸に生まれ、長崎の海軍伝習所でオランダ語と海運術を学び、後に幕府留学生としてオランダに留学した。1868（明治元）年には海軍副総裁として北海道の五稜郭に立て籠り、新政府軍を敵に徹底抗戦した歴史に名を残した人物である。官軍に反抗した首謀者でありながら、明治政府に仕え、北海道開拓使、駐ロシア公使、駐清国公使、通信大臣、文部大臣、枢密顧問官、外務大臣、農商務大臣などを歴任した。榎本武揚は、征韓論、南進論、海外移住の推進者であった。榎本武揚は、1879（明治12）年、東京に地学協会を組織し、ボルネオ島とニューギニア島を買収し、日本人を送り住ませることを発案するほど、日本人の海外移住には熱心であった。1891（明治24）年、外務大臣に就任すると、外務省通商局に移民課を設置し、さらに、殖民計画を実行するため、ニューギニアを始めとする南洋諸島、マレー半島などに外務省員や移住専門家を派遣し殖民地建設の可能性を調査させた。榎本武揚は、メキシコ政府が国内開発のため国策として外国投資と移民を大いに歓迎していることを聞き、メキシコへの殖民に着目するようになった。1891（明治24）年、中南米で最初の日本領事館をメキシコに開設した。榎本武揚は、外務大臣の職を離れた後の1893（明治26）年に、榎本自身が会長となって「殖民協会」を組織した。殖民協会の最初の機関誌である「植民報告 第1号」において、榎本は以下のように記している<sup>(39)</sup>。

「夫れ斯の如く移住殖民の事業は我国方今の急務にして実に是れ我日本の国是なり。

国是問題ここに属する者は朝野の隔なく党派の別なく国民一致してここに力を致さざる可らず。

我輩同志の者相謀り殖民協会を設立するの趣旨は即ちここに在り。

本会は直ちに実業に着手する者に非ず。

先ず大に我国の世論を作興して殖民の事業を奨励し海外探検の実況を報告して内地人民の注意を喚起するに在るなり。

然れとも本会は唯た空論を以て自ら甘んずる者に非ず。

他日別に方法を立て之か実行を期する者なり。

同志諸士来て相俱に賛助せられんことを希望す。」

殖民協会の設立目的は次のように記されている<sup>(40)</sup>。

- 「一、増加する国内人口を海外に移民させ、国内の人口問題の解決策とする。
- 二、海外で日本人種を繁殖させ、移民という平和的手段により日本領土の拡大を計る。
- 三、海外移民と日本との交易を促進し、平和時の海権を制する。
- 四、封建的、鎖国的な日本人の精神風土を打破し、新知識を輸入し日本人の人心を一新する。」

殖民協会の「設立趣意書」は、「労働の期限を約定して出稼移住する」という定期移民、および「子孫永住の目的を定め海外に移住する」という定住移民とに分けている。一時的移民としての定期移民より、永住する目的の定住移民を勧めている<sup>(41)</sup>。

殖民協会の設立目的は日本人の殖民の推進であるが、その具体的な目的はメキシコ殖民計画の実施であった。1897（明治30）年に、36人のメキシコ殖民、いわゆる『榎本殖民団』が発出した。しかし、現地耕作地の悪環境、資金不足などの誤算があり、さらに日本人殖民の逃亡者も出て、結果としてこの殖民計

画は失敗した。その後、メキシコには、日系の殖民会社である日墨協働会社、小橋・岩本合名会社などができ、少しずつ日本人移民が増加してきた。以上のように、メキシコへの榎本殖民団は、南米への日本人移民の先駆者であったのである。

第4は、明治期の南進論、南進思想には、それらの思想の重点という視点から以下のような3つに分類できることである。1つは、南洋・南洋への殖民、移民に重点をおく南進論である。日本人の海外移住論、人口問題と移住論が論点の中心の南進論である。本稿で取り上げた人物として、榎本武揚、志賀重昂がこれに近い考え方である。榎本武揚は、前述したように幕末・明治の著名な政治家であるが、メキシコ等の南米への日本人殖民政策を推進し、メキシコ榎本殖民として実際に移民を送った人物である。志賀重昂は、第1回ハワイ移民の聞き取りを行い、彼の著書『南洋時事』において、ハワイ移民の現状について日本移民の実態は風評の如く悪い条件ではないとし、積極的な移住論を展開した。志賀重昂が展開した移住論は、移民奨励論で、明治期の典型的な移民論である。日本人が世界に出かけ、日本に帰国し、新しい知識や労働法、資本を得て、日本の過剰人口対策になるというのが、志賀重昂の日本移民に対する主張である。本稿で取り上げなかったが、明治期のこのような殖民、移民に重点をおく南進論として、若山儀一、恒屋盛服、武藤山治などがある。明治初期の著名な経済学者である若山儀一は、南米拓殖、特にメキシコへの移民・殖民を提唱している。若山儀一の『大隈外相に興へて南米拓殖を論ずるの書』では、大隈重信外務大臣あてに、積極的な日本人の南米への拓殖事業、移民を推進すべきであると提言している<sup>(42)</sup>。恒屋盛服は、『海外植民論』（明治24年）において、日本人の殖民について、北海道殖民のみならず海外殖民も推奨している。武藤山治は『米国移住論』において、日本人の米国への移住を推奨している<sup>(43)</sup>。以上のような移民論は、1893（明治26）年における「殖民協会」の設置によって、明確にされ積極性のもつにいたった<sup>(44)</sup>。

2つは、南洋・南洋への殖民を伴った貿易、投資、企業に重点をおく南進論である。日本の南洋・南方への貿易や企業進出、海外への投資に重点をおく南進論である。本稿で取り上げた人物として、田口卯吉、菅沼貞風、服部徹がこれに近い考え方である。田口卯吉は、「日本開化小史」の著者として、また自

由主義経済を唱え、『東京経済雑誌』を創刊した明治期のジャーナリストとして著名な人物である。本稿で詳述したように、田口卯吉は、明治23年に南島商会という貿易会社を設立し、帆船天祐丸で、小笠原島から、グアム、ヤップ、パラオ、ポネビ諸島などの南洋を巡航し、約半年間南洋諸島の航海を行い、貿易も試みたという、当時としては極めて珍しい経験をした。田口卯吉等が設立した南島商会が南洋貿易の先駆者であったことは注目に値する。田口卯吉は、その後「東京経済雑誌」などで、日本の南洋諸島への貿易、交通、殖民・移民などの促進という、日本の南洋進出の必要を説いた。菅沼貞風は、明治初期という日本の海外進出の黎明期にフィリピンに渡り、日本の南方進出を象徴する伝説的な人物である。菅沼貞風は、『新日本の図南の夢』で、東南アジア・南方への日本人の積極的な進出を説き、明治期の青年の南方進出への当時の考え方や憧れを象徴している。服部徹は、『南洋策』で、ミクロネシアを中心とした南洋の諸島での日本の通商貿易や殖民の促進を主張している。彼は、まずフィリピン群島で通商貿易を先に行い、漸次殖民の事業を拡張し、その後平和主義で南洋の諸島などに南下すべきであるとしている。その他、本稿で取り上げなかったが、明治期のこのような貿易、投資、企業に重点をおく南進論として、鈴木経勲がいる。鈴木経勲は、『南島巡航記』、『南洋探検実記』、『南洋風物記』などの、南洋諸島への探検記の著者として、明治期に多くの読者を獲得した人物である。鈴木経勲は、明治23年に田口卯吉らとともに天祐丸で、南洋諸島の航海を行ったという特異な経験を持つ。その航海をもとに書かれた、これらの南洋諸島の探検記は、明治の日本人に南洋諸島への関心呼び起こした<sup>(45)</sup>。

3つは、南洋・南方への植民地の拡張、侵略に重点をおく南進論である。本稿で取り上げた人物として、樽井藤吉、竹越興三郎がこれに近い考え方である。樽井藤吉は『大東合邦論』において、日本と韓国を合邦し、さらに全アジアの諸民族が一致団結し白人の侵略を防御し日本を盟主とする大東亜連邦を作らねばならないという主張をしている。彼の思想は、政治的な南進策である、いわゆる日本の大東亜共栄圏の思想に通じるものがある。竹越興三郎は、『南国記』において、「南へ！ 南へ!」、「熱帯を制するものは世界を制す」、「南人の北進は不自然也」、「我将来は南にあり」などの表現で、日本の南方進出の必然性を説いた。竹越興三郎は、マレーを中心とした南方諸国に着目し、その重要性を

指摘し、日本が南方に進出することが必然であると説得力を持って主張し、当時の日本で大きな反響を与えた。

以上のように、明治期の南進論、南進思想には、それらの思想の重点という視点から、南洋・南洋への殖民、移民に重点をおくもの、南洋・南洋への殖民を伴った貿易、投資、企業に重点をおくもの、南洋・南方への植民地の拡張、侵略に重点をおくものという3つに分類できる。しかしながら、この3つの南進思想には、共通点も多い。まず、多くの南進思想・南進論は、南洋・南洋地域への現地滞在、航行、旅行を基にするか、またはその体験から触発された思想が多いことである。さらに、南洋・南方・ハワイ・南米等の資源、栽培に関心がある事、日本人の殖民・植民・移民を伴っていることである。明治期の南進論、南進思想が生まれてきた明治20（1887）年代の日本の状況をみると、明治22（1889）年に大日本帝国憲法が、明治23（1890）年には商法が公布され、法律制度として近代国家の体制が整いつつあった。明治23年（1890）頃には第1次恐慌があり、人口過剰の問題などがあり、このような背景のもとに海外殖民論、南進思想が出現してきたのである。

明治期の南進論は、その後の日本のアジアに対する国家政策、貿易、企業進出等に影響を与えた。また、日本人に、東南アジア、南洋といった南方、南洋地域に関する関心を高めた。明治期の南進思想・南進論とともに、1895（明治28）年に日本は台湾を植民地化したこともあり、日本人の南方、南洋への移民・殖民が増加し、日本企業の南方・南洋との貿易や企業進出が増加してきたのである。

## 注

- (1) 外務省領事移住部（1971）『わが国の海外発展 移住百年の歩み（本篇）』外務省、5-7頁。
- (2) 若槻泰雄・鈴木讓二（1975）『海外移住政策史論』福村出版、53-55頁。
- (3) 若槻泰雄・鈴木讓二（1975）『海外移住政策史論』福村出版、54頁。
- (4) 「もしも草」の慶応4年から明治3年までの新聞の内容は、明治文化会（1961）『幕末明治新聞全集 第四巻』世界文庫に掲載されている。

- (5) 若槻泰雄・鈴木讓二 (1975) 『海外移住政策史論』 福村出版、55頁。および入江寅次 『邦人海外発展史』 井田書店。
- (6) 若槻泰雄・鈴木讓二 (1975) 『海外移住政策史論』 福村出版、55-56頁、入江寅次 『邦人海外発展史』 井田書店。
- (7) 若槻泰雄・鈴木讓二 (1975) 『海外移住政策史論』 福村出版、62-64頁。
- (8) 「移民保護法規」の成立の事情を、当時の政府委員外務次官原敬は衆議院の答弁でつぎのように述べている（海外移住事業団（1973）『海外移住事業団十年史』 海外移住事業団、6-7頁。

「この移民保護法は、法案としては新たなものでございますが、しかしながら明治27年に勅令を以て、移民保護規則というものを既に発布し、爾來施行しております。故にこの点より申しますれば、新たなるものではございません。

全体、この法律を要するわけは、数年来日本人の外国に出ます者が、明治10年頃までは誠に僅かの数でございました。

明治9年から11年までの平均を見ますれば僅かに900人位でありました。明治24年から5年までの平均をみますると、1万2,3千人になっております。900人位のものが1万2,3千になるように、海外に往く者が増加を致しましたから、従って出稼人が大分加わりました。

その出稼人も最初は誠に僅かで、明治18年から22年頃までには、毎年平均3千人そこそこでありましたのが、24年から7年頃の平均を見まするといとうと7千人位、殆んど倍以上にも増加をしました。

そして斯様に一般の人が外国に出、従って出稼人も外国に多く出ますこととなりました以上は、海外に参つて色々困難に陥っているものがある。また、これを海外に送るためには種々の弊害を生じて、移民を困らす者もありましたについて、まづもって27年に勅令を発布して、相当の取締りを設けましたが、保証金その他の關係に於て、法律の効力を用いませぬければ、取締のつかぬ処が多くありまするが故に、更にこの法律案を提出致しました。政府に於ても2ヶ年以上も実行してありまして、経験の上作りましたことでございますから、諸君にも速やかにこれを可決されんことを希望します。（殖民協会報告35号,明治29年3月）』

- (9) 入江寅次 (1942) 『邦人海外発展史』 井田書店、114-119頁。
- (10) 海外移住事業団 (1973) 「海外移住事業団十年史」 海外移住事業団』 6頁。
- (11) 海外移住事業団 (1973) 「海外移住事業団十年史」 海外移住事業団』 6頁。
- (12) この移民会社の統合の事情について、海外興業株式会社小史 (1931 (昭和6)年、同社発行) は以下のように説明している (海外移住事業団 (1973) 「海外移住事業団十年史」 海外移住事業団』 7-8頁。
- 『大正6年、当時の寺内内閣は戦後に来るべき宇内形勢の変化に対応して、国力進展の途を拓き、かつ国民生活問題の解決を期せんがため、海外発展の大策を樹立するの必要を認め、その実行方法として拓殖企業及びこれに対する資金供給の機関を設くることとし、まず東洋拓殖株式会社法に左の条項を追加して、その資金供給の任に当らしめたり。(中略)
- これと同時に、拓殖企業ならびに移植民事業を担当すべき会社を必要とせしも、当時国内にこの種の事業会社なく、ただ小移植民会社多数分立して専ら移民輸送数の多からんことを相競うのみにして、移民渡航地に何等事業的根拠を開拓せんとなつとむるものなく、到底この重大任務を果すこと不可能なりと認めたるにより、これら諸会社を合同し、すくなくとも壱千万円以上の会社となし、移植民事業およびこれに関連せる拓殖企業等の事業を経営せしむるため、大正6年8月、勝田大蔵大臣は東洋移民、南米殖民、森岡移民、伯刺西爾拓殖、日本殖民、日東殖民各社の代表者をその官邸に招致し、外務省通商局長中村氏立会の上以上の趣旨を懇示して関係各会社の合同を従遷せられたり」
- (13) 『外務省領事移住部 (1971) 『わが国の海外発展 移住百年の歩み (本篇)』、外務省、6-8頁。
- (14) 『外務省領事移住部 (1971) 『わが国の海外発展 移住百年の歩み (本篇)』、外務省、6頁。
- (15) 外務省領事移住部 (1971) 『わが国の海外発展 移住百年の歩み (本篇)』、外務省、6頁。
- (16) 本庄栄次郎 (1942) 『先覚者の南方経営』 日本放送出版協会、135-168頁。
- (17) 矢野暢 (1979) 『日本の南洋史観』 中央公論社、16-18頁。
- (18) 榎本武揚の植民思想、メキシコ榎本移民、殖民協会については、上野久

- (1994)『メキシコ榎本殖民』、角山幸洋(1986)『榎本武揚とメキシコ殖民移住』、加茂儀一(1960)『榎本武揚』が詳しい。
- (19)外務省領事移住部(1971)『わが国の海外発展 移住百年の歩み(本篇)』、外務省、6頁。
- (20)「外務省領事移住部(1971)『わが国の海外発展 移住百年の歩み(本篇)』、外務省、6-7頁。
- (21)「近代移住の発端(若槻泰雄・鈴木讓二(1975)『海外移住政策史論』福村出版、74-79頁、および志賀重昂(1927)『志賀重昂全集第3巻』、100-103頁。
- (22)志賀重昂(1927)『志賀重昂全集第3巻』、95-96頁。
- (23)志賀重昂(1927)『志賀重昂全集第3巻』、100-102頁。
- (24)田口卯吉、井上彦三郎・鈴木経動(1892)『南嶋巡航記』経済新聞社、はよくその状況を伝えている。
- (25)南洋経略論(『田口卯吉全集第4巻』、1928年、文成社、371-373頁、明治23年3月22日発行 東京経済雑誌513号所載)
- (26)菅沼貞風(1940)『新日本の凶南の夢』岩波書店。最初は、菅沼貞風(1940)『大日本商業史』、岩波書店、637-691頁に収録された。
- (27)菅沼貞風(1940)『大日本商業史』、岩波書店、680—682頁。
- (28)菅沼貞風(1940)『大日本商業史』、岩波書店、685—687頁。
- (29)菅沼貞風(1940)『大日本商業史』、岩波書店、692頁。
- (30)服部徹については、吉田秀夫(1944)『日本人口論の史的的研究』河出書房。223-225頁、および、矢野暢(1979)『日本の南洋史観』中央公論社、28-31頁、で詳しい解説を行っている。
- (31)服部徹(1891)『南洋策—1名南洋貿易及殖民』村岡源馬、119頁。
- (32)服部徹(1891)『南洋策—1名南洋貿易及殖民』村岡源馬、120頁。
- (33)服部徹(1891)『南洋策—1名南洋貿易及殖民』村岡源馬、127-129頁。
- (34)竹内好(1963)『アジア主義』筑摩書房、32-37頁。
- (35)竹内好(1963)『アジア主義』筑摩書房、128-129頁。
- (36)竹越興三郎(木村莊五編)(1942)『南国記』、141-146頁。
- (37)矢口祐人(2002)『ハワイの歴史と文化』中央公論社、26頁。

- (38) 上野久 (1994) 『メキシコ榎本移民』中央公論社、23-29頁。
- (39) 「植民協会報告 第1号」107頁、なお引用は上野久 (1994) 『メキシコ榎本移民』中央公論社、28頁による。
- (40) 上野久 (1994) 『メキシコ榎本移民』中央公論社、29頁。
- (41) 黒田謙一 (1942) 『日本植民思想史』弘文堂、244-245頁。
- (42) 若山儀一 (1935) 『若山儀一全集 上巻』東洋経済新報社、342-345頁。
- (43) 吉田秀夫 (1944) 『日本人人口論の史的研究』河出書房、231-232頁。
- (44) 黒田謙一 (1942) 『日本植民思想史』弘文堂、242-243頁。
- (45) 鈴木経勲の南洋への探検記については、かなりの部分に捏造がある指摘もある。高山純 (1995) 『南海の大冒険家 鈴木経勲 其の虚像と実像』三一書房は、このことを検証している。

## 参考文献

- アラン・T・モリヤマ (1988) 『日米移民史学』PMC出版。
- ブラジル日本移民80年史編纂委員会 (1991) 『ブラジル 日本移民八十年史』ブラジル日本文化協会。
- ブラジルに於ける日本人発展史刊行委員会 (1941) 『ブラジルに於ける日本人発展史 上巻』ブラジルに於ける日本人発展史刊行委員会。
- ブラジルに於ける日本人発展史刊行委員会 (1942) 『ブラジルに於ける日本人発展史 下巻』ブラジルに於ける日本人発展史刊行委員会。
- 土井弥太郎 (1982) 『山口県大島郡 ハワイ移民史』マツノ書店。
- 江木翼 (1910) 『植民論策』聚精堂。
- 外務省領事移住部 (1971) 『わが国の海外発展 移住百年の歩み (本篇)』外務省。
- 服部徹 (1891) 『南洋策一 南洋貿易及殖民』村岡源馬。
- 花園兼定 (1940) 『南進論の先駆者菅沼貞風』日本放送出版協会。
- 本庄栄次郎 (1942) 『先覚者の南方経営』日本放送出版協会。
- 堀雅昭 (2007) 『ハワイに渡った海賊たち一周防大島の移民史』弦書房。
- ハワイ日本人移民史刊行委員会 (1964) 『ハワイ日本人移民史』布哇日系人連合協会。

- 入江寅次（1942）『邦人海外発展史』井田書店。
- 入江寅次（1943）『明治南進史稿』井田書店。
- 井上清（1913）『南洋と日本』大正社。
- 井上雅二（1930）『移住と開拓』日本植民通信社。
- 井上雅二（1931）『海外移住問題の実際』日本植民通信社
- 井上雅二（1934）『移住制限問題に直面して』実業之日本社。
- 今野敏彦・藤崎康夫（1986）移民史Ⅰ 南米編』新泉社。
- 今野敏彦・藤崎康夫（1985）移民史Ⅱ アジア、オセアニア編』新泉社。
- 稲田周之助（1912）『植民政策』有斐閣。
- 海外移住事業団（1973）『海外移住事業団十年史』海外移住事業団。
- 角山幸洋（1986）『榎本武揚とメキシコ植民移住』同文館。
- 加茂儀一（1960）『榎本武揚』中央公論社。
- 黒田謙一（1942）『日本植民思想史』弘文堂。
- 加田哲二（1939）『現代の植民政策』慶應書房。
- 加田哲二（1940）『植民政策』ダイヤモンド社。
- 松岡正男（1926）『植民及移民の見方』日本評論社。
- 森本（樽井）藤吉（1975）『復刻大東合邦論』若月書店。
- 明治文化会（1961）『幕末明治新聞全集 第四巻』世界文庫。
- 野間海造（1944）『人口問題と南進論』慶應出版社。
- マーク・ピーティアー（1996）『植民地—帝国50年の興亡』読売新聞社。
- 永田稠（1928）『日本植民読本』宝文館。
- 永田稠（1933）『農村人口問題と移植民』日本評論社。
- 日本人メキシコ移民史編集委員会（1971）『日本人メキシコ移民史』日本人メキシコ移民史編集委員会。
- 菅沼貞風（1940）『大日本商業史』、岩波書店。
- 菅沼貞風（1940）『新日本の凶南の夢』岩波書店。
- 鈴木経勲（1980）『南洋探検実記』平凡社。
- 鈴木経勲（江崎悌三校訂）（1944）『南洋風物誌』日本講演協会。
- 志賀重昂（1927）『志賀重昂全集 第3巻』志賀重昂全集刊行会。
- 志賀重昂（1995）『日本風景論』岩波書店。

- 竹内好（1963）『アジア主義』筑摩書房。
- 恒屋盛服（1891）『海外植民論』博聞社。
- 東郷實（1925）『植民政策と民族心理』岩波書店。
- 竹越興三郎（1940）『明治文化叢書 南国記』日本評論社。
- 田口卯吉（1928）『田口卯吉全集 第4巻』田口卯吉全集刊行会。
- 田口卯吉（1929）『日本経済論』改造社。
- 田口卯吉（1929）『日本開化小史』改造社。
- 田口卯吉、井上彦三郎・鈴木経動（1892）『南嶋巡航記』経済新聞社。
- 田口親（2000）『田口卯吉』吉川弘文館。
- 高山純（1995）『南海の大冒険家 鈴木経勲 其の虚像と実像』三一書房。
- 上野久（1994）『メキシコ榎本殖民』中央公論社。
- 牛島秀彦（1989）『行こかメリケン、戻ろかジャパナーハワイ移民の100年』講談社。
- 若山儀一（1935）『若山儀一全集 上巻』東洋経済新報社。
- 若山儀一（1935）『若山儀一全集 下巻』東洋経済新報社。
- 若槻泰雄・鈴木讓二（1975）『海外移住政策史論』福村出版。
- 矢野暢（1975）『南洋の系譜』中央公論社。
- 矢野暢（1979）『日本の南洋史観』中央公論社。
- 吉田忠雄（1990）『排日移民法の軌跡』経済往来社。
- 矢口祐人（2002）『ハワイの歴史と文化』中央公論社。
- 山下草園（1943）『日本布哇交流史』大東出版社。
- 山中速人（1993）『ハワイ』岩波書店。
- 矢内原忠雄（1927）『植民地政策の新基調』弘文堂書房。
- 矢内原忠雄（1941）『植民及殖民政策』岩波書店。
- 吉田秀夫（1944）『日本人口論の史的研究』河出書房。
- 山内正瞭（1904）『世界殖民史』博文館。



# SME研究センター(中小企業の経営環境と経営革新)

## 中間報告

研究代表者 田中 則仁

### 1 はじめに

SME研究センターの研究調査では、今年度、青田勝秀客員研究員が新規に加わり、新たな視点での共同研究を行う体制が整ってきた。青田客員研究員は今年度の研究課題で論文を作成し、本SME研究センターのブックレットとして取りまとめるか、国際経営論集に掲載してその成果を公表する予定である。また田中美和客員研究員は昨年度のブックレットに続き、今年もこの国際経営フォーラムに論文を掲載して、日頃の研究成果を公表している。研究者あるいは読者諸氏からのご意見をお寄せ頂きたい。

### 2 継続研究の状況

昨年度では、従来からの継続で、小田原の木工芸の職人集団などの訪問を通じて、その伝統の技と新たな挑戦の様子を定点観測している。2014年6月に訪問調査の一環で秋田県大館市に行き、中小企業の原点ともいえる特産品の「曲げわっぱ」の伝統工芸士の工場を訪問した。有限会社栗久(くりきゅう)、初代は明治七年創業とのこと。もう百四十年の老舗で、栗盛俊二社長は栗盛家六代目。ご自身が細工物を得意とする伝統工芸士、現代の名工である。栗盛氏いわく、「曲げわっぱ」はその昔、木こりが杉の生木を曲げ、桜皮で縫い止めて

工夫した手製の弁当箱に始まった。その後、四百年前の慶長年間に武士の手内職として発達し、秋田杉の白い木肌を生かした製品として現在に受け継がれたとのこと。店舗に並ぶ製品は数多く、秋田杉の香りに包まれた店内は清々しいほどである。その品揃えは年々増えており、そこには栗盛氏の創作的意欲と、さらに高度なデザイン性を追求するデザイナーとの合作による新製品もある。現場での工夫と創造の様子を垣間見ることができた。栗盛俊二氏とはその後も連絡を取り、同年8月末には小論をまとめた際に、目を通してもらうなどのご教示を頂いた。2015年度では9月に横浜にて再会し、本稿脱稿後の11月中旬には、再度秋田県大館市で「曲げわっぱ」のデザイン面での工夫について面談調査を行う予定にしている。

さらなる創意工夫については、本SME研究センターの成果として取りまとめ、発表する予定である。

### 3 今年度の取り組み

さらに今年度前期では、中小企業の経営高度化に向けた、以下の研究調査を行い中間報告とする。「企業経営の高度化に向けて」と題して、2015年5月に公益財団法人川崎市産業振興協会と共同で、中小中堅企業の経営者や責任者との研究会を行った。

一般的に中小企業の経営高度化というと、企業にとっての内部要因と外部要因の両面からのアプローチが考えられる。外部環境要因に関する事項については、その多くが企業の経営にとっては与件とされる事項である。もちろんそれらに働きかけて、制度改正を促し、そもそもの制度設計に関与して自社の方向性に沿った制度構築をしていくことで与件を引き寄せることも考えられる。しかし、目前の事項で経営者と部門責任者の働きかけで功を奏するのは、内部要因になるであろう。そこで、内部要因を従来からの企業経営における経営資源の基本項目とは別に、企業の健康診断という側面から考え、着目点を整理することにした。

その要点は次のようになる。

#### 1 企業は「経営」と「技術」の管理と組織運営－「上手くやる」

- 2 高度化－企業の「体格」、「体力」、「体質」を向上させる
  - 3 製品、サービスの競争力を高める－「現場力」の向上
  - 4 社会的責任の分担－できる範囲での貢献－「BOPビジネス」
- これら項目を順に考察していく。

### 3-1 企業は「経営」と「技術」の管理と組織運営－「上手くやる」

企業活動の持続性をはかり、経営と技術の連携と管理運営を行う。企業内の連携には、部門間の連携が不可欠である。現場を熟知していることと、顧客ニーズを把握していること、その両サイドの情報共有を常にはかっていくことである。さらに、企業外部との連携も必要になる。これまでも地場企業間での業者間仕事回しがあり、得意分野で協力し合っていた。現在のものづくりにおいても、他企業との連携、公設諸機関との連携を強化することで、最新情報や動向をいち早く把握することが重要である。

地元の公的経営支援団体の活用も重要である。公益財団法人神奈川産業振興センターでは、中小企業基盤整備機構の神奈川県における「よろず支援拠点」として、企業への経営支援、各種補助金制度、商談会でのビジネスマッチング、海外進出セミナーを開催している。また神奈川県産業技術センターでは、公設試験機関として強度試験はもとより、技術開発に関わる各種課題に専門家が対応できる体制をとっている。

### 3-2 高度化－企業の「体格」、「体力」、「体質」を向上させる

「体格」は企業の規模、売上高、市場占有率などではかる。

「体力」は企業の資本力、資金調達力、キャッシュフロー、総資産など。

「体質」は企業の技術力、収益力、株主資本利益率（ROE）など。

企業規模が大きくとも、総資産が少なく、資本力がなければ、大きな図体でも非力である。しかし、筋肉質で柔軟性のある企業組織であれば、市場の変化にも即応性がある。ここで重要なことは、まず自社の現状を正確に把握すること。その上で、弱点の克服や強みを伸ばすなど、自社の方向性を明確にすることである。必要とする部位に必要な筋トレを効果的に行なうことである。

### 3-3 製品、サービスの競争力を高めるー「現場力」の向上

競争力の基本は「現場力」である。製造業であれば工場、作業場であり、サービス業ならば顧客の来る売場やフロアがそれにあたる。現場力を支えるのが一人ひとりの技術力であり、それを仲間で補完し合うチームワークである。さらに先輩後輩間での経験値や暗黙知の継承と共有をどれだけできるかが、現場力の持続性を決めることになる。

### 3-4 社会的責任の分担ーできる範囲での貢献ー「BOPビジネス」

上記3項目とは異なる視点からの企業経営者への問題提議が上記の事項である。企業の社会的責任として、身の丈に合った社会的貢献を考え、実行することも経営者の決断でできることである。特に、新興工業国企業との競争ばかりでなく、さらに貧しい最貧発展途上国への支援や協力を考えたい。総人口73億人といわれる地球上で、40億人以上の人々が年間所得3千ドル未満で生活している。これら所得階層の底辺に位置するBOP（Base of the economic pyramid）の人々へ、何らかの手を差し伸べていくこと。水や生活必需品、公衆衛生の普及など対応すべき課題は多い。これらの人々の総額5兆ドルといわれる市場への対応は、人道的支援など政府主導の事項だけでなく、企業が商業ベースで取り組むことで、利益を計上し、持続ある発展につながる息の長いwin-winの関係構築が可能になる。

## 4 まとめ

昨年度からの継続調査である曲げわっぱの栗盛氏からは、現在の日本の産業界が学ぶべきことが多い。特に、生活雑器の製作には優れた治具工具が欠かさないこと。そして更なる改良を加える努力を続けることである。高品質な製品を淡々と作り続けること、そのための製造現場における段取りと手順の簡素化や簡略化を図っていくことは、ものづくりの基本である。同業他社が似た製品を出してきたら、さらにその上をいく製品を開発していけば、健全な競争が生まれるのである。これは言うは易く行うは難し、というべきで現実にはなかなか難しいことである。しかしそれを続けることで技術の進歩が促されるのであ

る。

さらに、高度な技術を駆使できる職人として、新たな造形デザイン分野に挑戦することが栗盛氏の目標であると語っている。工業デザイナーとの連携で、新しい曲げわっぱ創りを実現すること。常に進歩と創意工夫に挑戦し続ける「職人芸の心意気」こそが最も大切な戦略要素である。今年度後期には、神奈川県産業技術センターとの連携で、工業デザインの視点からも研究調査する機会があった。デザインは色や形を描くだけではなく、本来は製品企画に始まり基本設計から製造工程、流通販売戦略までを鳥瞰する川上から川下までの一貫した工程管理というべきものであろう。次年度では、この視点からの中小企業の経営高度化の方向性を探っていく予定である。



# ケーブルテレビ産業の将来展望

## 中間報告

プロジェクト代表 関口博正

テレビ・電話・インターネットのトリプルプレーを武器に成長して来たケーブルテレビには、最終ユーザーへのサービス提供に留まらず、モバイルコンピューティングを支えるオフロードとしての役割や、災害対応のためのキャリアダイバーシティ（具体的にはNTT回線以外の光ファイバーを保有すること）としての役割も期待されている。

そのような期待を担うケーブルテレビ産業が他分野との競争にも耐え、視聴者の高度なニーズへの対応を実現するためには、映像配信システムのIP対応への切り替え等の新たな設備投資やソフトウェアの更改造業等の新たな施策が求められている。

本プロジェクトは、将来投資の共有化による効率化を目途とするプラットフォーム機能の強化等小規模事業者向けの新たな合従連衡策も提唱され始めていることを踏まえ、今後のケーブルテレビ産業の在るべき施策を模索することを目的としている。

本プロジェクトの研究調査期間は2014年4月1日から3年間で予定されており、2015年9月末で折り返し点を通過したことになる。ケーブルテレビ産業の将来を展望するために、2014年度は先ず沖縄島本島および沖縄島嶼部のブロードバンド並びに移動無線通信の整備状況に関する実態調査を行った。条件不利地域における通信条件を調べることは、ユニバーサルサービスとしての最低限の通信手段確保状況を知り得るだけでなく、人口減少社会におけるブロードバンド・サービスの在り方を占う上でも不可欠と思われるからである。

具体的には、2015年3月10日から18日まで、沖縄本島・石垣島・竹富島・南大東島を訪問し調査を行った。調査メンバーは、照屋行雄・大山俊介・大田博樹・関口博正の4名で、総務省沖縄通信局の他、石垣村役場・竹富村役場・南大東島村役場・沖縄セルラー電話株式会社本社、株式会社KDDIエボルバ並びに関連施設を訪問・調査した。なお、石垣島調査には沖縄セルラー電話株式会社の随行、南大東島にはNTT東西の随行をそれぞれ得ている。

主な調査項目は以下のとおりである。

- ・沖縄における販売競争（キャッシュバック競争）の実情
- ・今後のSIMロック解除の影響（「SIMロック解除に関するガイドライン」の改正）と沖縄でのMVNOの参入状況
- ・NTT東西による光のサービス卸が沖縄の通信市場に与える影響
- ・沖縄におけるオフロード対策の現状と課題
- ・沖縄フリー de Wi-Fi（公衆無線LANサービス）の利用状況と今後の展開
- ・ブロードバンド推進による他産業との連携の進展度合い（島嶼部における遠隔医療・IOTの観光資源への適用状況・IOTの漁業・農業分野での適用状況（肥料・農薬管理、トレーサビリティ、魚の養殖管理など）
- ・コールセンターサービス事業の現状と課題

沖縄現地調査によって、現地MNOの競争実態、「なんちゃってWifi」（利用可能とは言いながら、メタル回線でのサービス提供に留まるWifiのこと）の存在、真に求められている電話のユニバーサルサービスが宅内の固定電話であるよりも、畑での農作業中に体調が悪化した際の救助支援を求めるための携帯電話であること等々を知ることが出来た。

今後はケーブルテレビ産業が地元密着型メディアとして地域に根差した独自番組の制作等、他のブロードバンド産業との差別化を推進できるか等の経営課題にどのように取り組んでいくべきかに関する調査を進めたいと考えている。

総務省情報流通行政局地域放送推進室によれば、2015年3月末のケーブルテレビ事業者数は44,507事業者（内、自主放送を行う事業者は630社、他の約44千社は再放送のみを行う事業者）、加入世帯数は約2,997万世帯（内、自主放送を行う設備を有する加入世帯数は約2,918万世帯、再放送のみを行う設備を有する加入世帯数は79万世帯である）、世帯普及率は52.2%に達している。

このように、自主放送を行う数少ない事業者が圧倒的多数の加入世帯をカバーしているという、やや変則的な状況が続いている。

また、ケーブルテレビの幹線光化率は未だ64.5%に留まっており、光化・広帯域化のための設備更新投資はケーブルテレビ業界にとって急務だと言える([http://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/joho\\_tsusin/pdf/catv\\_genjyou.pdf](http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/joho_tsusin/pdf/catv_genjyou.pdf))。

このように、ケーブルテレビ産業には未だ小規模な事業者が少なくないことが、設備共有による投資効率化（I P映像伝送プラットフォーム・既存I Dの事業者間連携プラットフォーム・監視プラットフォーム機能・ACJ-CMS機能・お客様管理システム（SMS）プラットフォーム等のプラットフォーム機能共有化）を目的とする政策立案が練られることの背景にあることが推測できる([http://www.soumu.go.jp/main\\_content/000207608.pdf](http://www.soumu.go.jp/main_content/000207608.pdf))。



# 英語学習者の自律学習支援

## 中間報告

研究代表者 河内 智子

### 1 はじめに

「英語学習者の自律学習支援」研究プロジェクトでは、学習者が真に「使える」英語を習得するためには自律的学習態度を身につけることが不可欠であると考え、自律した学習者を育成・支援するためにはどのようなリソースや制度が必要か、またそのためにどのような指導が効果的か探求してきた。本稿ではこれまでの研究の取り組みと成果について報告する。

### 2 英語学習スタンプラリー

語学学習者の自律学習を支援する一つの学習形態として、セルフアクセス学習センター（SALC）などの学習環境を活用したセルフアクセス学習がある。SALCは自己主導型学習を支援する様々な語学学習教材や設備と、理想的には常駐の学習支援アドバイザーを備えており、学習者はSALCでアドバイジングを受けながら授業時間内外に自らの興味・ニーズに応じた教材や設備を用いて自主的に学習を進めることができる（関屋・マイナード・クッカー，2010）。

本プロジェクト始動に先立ち、参加メンバーはSALCに定評のある神田外国語大学のSALC見学に訪れ、その充実した設備・プログラム内容・人的資源に非常に感銘を受けた。その上で、そのような大々的な施設をすぐに湘南ひらつ

かキャンパスに設置することは現実的ではないとしても、キャンパス内に分散する様々な既存の学習リソースを学生に紹介し、認識させることによりそうしたリソースがより有効活用されるのではないかと考えた。そこで、①LL準備室、②English Lounge、③図書館、④LL教室、⑤国際課それぞれの施設で活用できるリソースを紹介するスタンプラリー冊子を作成し、2015年度初めに経営学部・理学部の全新入生に配布した。また、2014年12月にこの取り組みについて全国語学教育学会学習者ディベロプメント研究支部学会で発表した。

### 3 iPadを用いた多読・多聴学習

また、本学部では2013年度より大量のやさしい英語文章を読むことにより英語力を向上させる「多読学習」を英語の授業に導入すると同時に授業外での自主的取り組みを推奨しているが、2014年度には多読学習のさらなる強化・促進のため、ICTの活用を試みた。具体的にはiPadを複数台購入し、やさしい英語図書とその音源がセットになっている多読・多聴用アプリを通じて学習者が視覚・聴覚による大量英語インプットを受けることのできる環境を整えた。この取り組みはまだ試行段階ではあるが、これまでiPadを通じた多聴・多読を実践した全ての学生がこの学習方法を好意的に捉えている。今後さらなる教材等の充実を図っていきたい。

### 4 英語自主学習プログラム

2015年度からは、多様化する学生の英語能力やニーズに対応すべく、希望学生に対して教員が授業外に英語学習の個別アドバイジングをする「英語自主学習プログラム」を始動した。経営学部の1、2年生に希望者を募ったところ、事前の予想を上回る80名の学生による参加申し込みを受け、現在7名の専任教員が定期的に個別指導にあたっている。参加学生の英語能力は基礎から上級レベルまで幅広く、またニーズも基礎的文法の習得から留学準備まで多岐にわたり、改めて個別的自律学習支援の必要性が認識された。

## 5 おわりに

国際化が進む社会において、コミュニケーション・ツールとしての英語習得の必要性はこれまで以上に高まる一方で、学生の英語能力やニーズは多様化している。また、変化の激しい社会においては、学生が社会に出た後に必要となる英語の質も刻々と変化していくであろうことが予測される。このような状況下では、個人個人がその時々に必要な英語能力を発揮できるよう、生涯にわたって自律的に学習することのできるスキルや態度を習得させることが肝要である。本プロジェクトでは引き続き、そうした自律学習を支援するための効果的な教育方法を模索すると同時にその効果について検証していきたい。

### 参考文献

関根康・マイナード ジョー・クッカー ルーシー (2010) 「第8章 学習者の自律を支援するセルフアクセス学習」小嶋英夫・尾関直子・廣森友人 (編) (pp.193-212) 『成長する英語学習者—学習者要因と自律学習』大修館書店.



# 異文化・国際理解の系譜

## 中間報告

吉留公太・阿部克彦・泉水英計・高城 玲

### 1 研究の目的

異文化・国際理解の必要性や重要性が叫ばれて久しく、その方法論においては、日本国内の多くの大学や研究機関、各分野の研究者においても、層の厚い研究や様々な実践が積み重ねられてきた。本共同研究プロジェクトでは、これまで各分野、各地域に関して積み重ねられてきた異文化・国際理解の方法論や実践に関する動向をひもときながら整理することを目的とする。具体的には、主として大学における異文化・国際理解の教科書や実践の事例に焦点をあてることでその方法論の系譜を探ってみたい。

### 2 研究方法

異文化・国際理解の方法論は多様な学問分野にまたがっており、本共同研究プロジェクトに参加している4名がそれぞれの専門分野から多角的に動向を研究調査する意義は大きいと判断しており、そのように研究調査を進めている。具体的活動としては、邦語と外国語文献の収集と読解、日本国内と海外研究動向の把握、美術資料の状況調査、フィールド・リサーチ、資史料収集と読解などを行う。

なお、本プロジェクト参加者の専門分野と研究調査対象は次のようなもので

ある。阿部は美術史と東西文化交渉分野を専門としており、イラン・フランス語圏地域に関する動向を調査する。泉水は社会人類学と民俗学分野を専門としており、英語圏と東アジア地域に関する動向を調査する。高城は文化人類学と東南アジア地域研究を専門としており、東南アジア地域に関する動向を調査する。吉留は国際関係論と国際政治史を専門としており、主に米欧関係に関する動向の調査と全体の統括を行う。

### 3 2015年8月までの研究活動

#### 3-1 美術史と東西文化交流について

本分野担当者の阿部は、東西美術交流史の観点から近世イランの染織品に注目し、17世紀から18世紀にかけて、イランと北欧諸国との間に行われた交渉を物語る歴史的資料であり、本調査を通じて、異文化・国際理解の系譜を歴史的に検証することを目的としたものである。本調査のため、2015年3月5日から3月12日までデンマーク、コペンハーゲンに滞在し、同市のThe David Collection美術館およびRosenborg城に所蔵されているイラン・サファヴィー朝期の染織美術品を調査した。The David Collectionにおいては、同館長のKjeld von Folsach博士からは、所蔵品に関する多くの情報を提供され、未展示の資料についても情報を得られた。加えて、今後の詳細な資料調査、具体的には画像撮影、マイクロスコープによる組織観察などについても協議した。なお、コペンハーゲン市内のRosenborg城の資料は、展示公開されていないため、別途調査許可を申請後次回の調査実施を予定している。

#### 3-2 社会人類学と民俗学分野について

本分野を担当する泉水は、民俗学的動画記録として知られる「渋沢フィルム」の撮影地調査を目的に中国東北部に出張した。ハルビンではロシア時代から旧満洲国時代の史跡に加え、現地案内者の強い希望もあって、増築されたばかりの侵華日軍第七三一部隊罪証陳列館（細菌戦部隊跡地）を見学した。瀋陽では、奉天時代の南満州鉄道関連史跡、九・一八事変博物館（柳条湖事件跡地）を見学したほか、同市内のイスラム教徒集地区および朝鮮人街を巡見した。この調

査行とあわせ、ハルビン師範大学で開催された国際シンポジウム「東亜學術論壇2015東亜的歴史、現在と未来—文化交流と相互認識」にて「渋沢敬三のみた満洲」という題で口頭発表して、質疑応答のなかで論点の整理と更なる情報収集をおこなった。

### 3-3 文化人類学について

本分野を担当する高城は、文化人類学における近年の異文化・国際理解の動向を探ることを目的として、主に大学教育における関連の教科書等を中心に文献の収集を行い、その整理と分析を進めている。また、東南アジア地域（主にタイ）を対象とする異文化・国際理解教育の具体的実践例に関して、東京外国語大学や国立民族学博物館など日本国内の大学や研究機関での調査をあわせて進めている。

### 3-4 国際関係論と国際政治史について

本分野を担当する吉留は、冷戦終焉期から現在までの米欧関係の展開を把握することを目的として、関係文献の収集と読解、資史料収集と分析とを行った。資史料収集については、2015年2月末から3月初頭にかけて訪欧し、イギリス・ロンドンとオランダ・ハーグに滞在した。

ロンドンでは主にナショナル・アーカイブにて史料調査をおこなった。この調査では新規開示史料を含む貴重な史料を入手することができた。これらの史料は、旧ソ連・東欧の社会主義諸国とイギリスや欧米諸国間の外交交渉過程の一端を示すものであり、目下その読解と分析を継続している。ハーグでは主に旧ユーゴスラヴィア国際刑事裁判所を訪問し、旧ユーゴ紛争の戦犯容疑者（ボスニア・セルビア人勢力のムラジッチ将軍など）の裁判を傍聴し、関係資料を収集した。ハーグでの調査では、冷戦終焉期の欧州地域情勢を特徴づけていた民族紛争について、その法的責任追及と真相究明の現況把握に努めた。

## 4 2015年9月以降の研究計画と課題

2015年9月以降はこれまでの活動を継続しつつ、とりわけ上述の3-2、3-

3分野に重点を置いて研究活動の拡充をはかる。また、出版社と適宜連携を図りつつ、本共同プロジェクトの研究成果を反映させられるような教科書あるいは研究書出版に向けた準備作業を行う予定である。

# 経営サイクルを考慮した保有在庫計算ロジックの提案

## 中間報告

山崎友彰・榊原貞雄

生産計画に関する研究分野では、日々の生産量や保有すべき在庫量の計算方法が数多く提案されている。これらは定期発注方式に基づいて考案されることが多い。定期発注方式の在庫はサイクル在庫と安全在庫に分類されていて、従来研究の多くは安全在庫を対象にしている。安全在庫を過不足なく計算する方法の導出は困難とされているが、その原因のひとつは、安全在庫の定義にあると考えた。過不足なく計算することが可能なサイクル在庫は、需要と供給の頻度の差を緩衝する在庫と定義される。一方、安全在庫は需要と供給のさまざまな差を緩衝する在庫と定義される。さまざまな差を緩衝する目的の各在庫の集合が安全在庫である。そこで、個々の在庫の目的を明確に定義することで、安全在庫の一部と捉えられている各在庫について、過不足の生じない個々の計算方法の導出が可能になると考え、新しいアプローチとして提案した (Yamazaki et al. An Approach to Establishing a Method for Calculating Inventory, International Journal of Production Research, 2015)。このアプローチに従って、『変動在庫』の保有目的を定義することで、サイクル在庫と同様に、過不足なくこれを計算する方法を明らかにした。変動在庫はこれまで安全在庫の一部と捉えられていたが、需要の変動を吸収する在庫として定義している。

在庫量の計算方法を導出する従来のアプローチ(コスト最小を目指したもの)と提案したアプローチ(過不足なしを目指したもの)にはいくつか異なる点がある。そのひとつは、前者がモデルを扱い、後者はシステムを扱うことにある。モデルとは、各要素が相互に影響を及ぼしあう複雑な実態から任意に抽出した

いくつかの要素で構成されるものである。一方、システムとは、実態のさまざまな振る舞いを決める要素のまとまりを表す。モデルが実態の写像であれば、システムは実態の部分集合である。過不足のない在庫量の計算方法の導出は、システムを明確化することと等しい。システムを構成するすべての要素を抽出し、各要素の関係性を正しく把握することで、システムは明確になる。

上記論文では、提案したアプローチに従って、変動在庫を要素のひとつとするシステムを明らかにしたことで、過不足のない変動在庫の計算方法が導出された。このシステムを変動システムと呼ぶ。変動システムの要素は、生産キャパシティと生産リードタイム、要求リードタイム、需要系列、変動在庫であった。これらの要素で構成される変動システムを明らかにしたことで、需要と供給に量差と時間差が存在する場合の振る舞いについても明らかになった。

需要系列を上回る生産キャパシティを有し、要求リードタイムより短い生産リードタイムとなる製造現場であれば、変動在庫を保有する必要はない。実際には、このような状況は少ない。通常、需要と供給には量差と時間差があるため、多くの製造現場は変動システムを内包していて、両差を緩衝する変動在庫が必要となる。ただし、変動システムのみで構成される製造現場は考えにくい。そのため、過不足のない変動在庫を算出しても、過剰在庫と在庫不足の両方がない理想の状態は実現できない。しかし、変動システムが存在することは間違いなく、変動在庫の保有は避けられないため、変動在庫を算出し、それをもとに保有する在庫量を決めるべきと考える。

在庫が経営に与える影響が小さくはないこと等から、本来、在庫量はマネジメントレベルが決定する。しかし、期末時点にのみ評価として用いられる基準在庫量等はマネジメントレベルで決定されるが、この値が日々のオペレーションに関係することは現実に少ない。日々の生産量やそれを決定するものになる在庫量は、製造現場における担当者レベルで経験や勘を頼りに決定されている。マネジメントプロセスに在庫量の決定が存在しないという問題は大きい。

現実の製造現場では、マネジメントレベルが在庫削減を指示し、それを達成するため担当者レベルが運用方法の改善等の努力を行う構図はあるが、マネジメントプロセスとして在庫量の決定が行われている様子は見られない。しかし、変動システムを構成する要素にはマネジメントレベルが決定すべきものが含ま

れる。変動在庫の計算方法を導出したことによって、在庫量の決定に対するマネジメントプロセスが明らかになったといえる。この計算方法が基本的な考え方として広く認められることになれば、在庫量の決定過程を本来のあるべき姿に近づける第一歩になり得る。

従来のアプローチでは、コスト最小となる在庫量が「求まる」ものとしているが、提案したアプローチでは、過不足のない在庫量を「決める」ことを明確に述べている。今後、この違いについて検討を進めることで、「コスト最小ロジックが数限りなくあるものの実態への適用は少ない」「在庫決定過程にマネジメントプロセスが存在しない」という実態の問題に取り組む。



## 兼村智也著 『生産技術と取引関係の国際移転』

つげ書房新社 2013年9月

田中美和

社会科学分野において金型を産業として捉え、継続的に研究成果を発信している研究者は、ある程度限られる。なかでも民間調査機関を経てアカデミックな分野へ活動の場をうつし、金型を軸とするテーマで国内および海外にそのフィールドを拡大させてきた著者は、間違いなくこの限られた研究者を代表とする内の一人である。

著者が日本の金型産業に強い関心を持つようになった経緯には、日本の金型産業がその優れた品質のみならず、取引を通じてユーザーに様々な便益をもたらしていることを認識するようになったことがあげられている。そして、こうした品質だけに限らないユーザーへの取引内容を通じた便益が、日本の機械工業の競争力につながったのだと確信し、研究目的の方向性が築かれることとなった。こうして徐々に、著者は製品でも部品でもない、まさに「縁の下の力持ち」的な存在にある金型産業が果たす役割への関心を強めるようになり、後に、国内・外の現場訪問を重ねることで、アジア諸国における金型現地調達の困難さという現実を知ることとなった。

著者によると2000年代中頃から、これまで困難といわれてきた金型の現地調達、とりわけ中国で顕著にみられるようになってきた。それも当初は精度、形状の要求されない日用雑貨品が中心だったのが、弱電やOA、そして近年では自動車用までその範囲を広げている。なぜ、このようなことが可能になったのか、このような現実をどのように理解すればいいのか、こうした問題意識を明らかにしたいという思いが、本書を送り出す出発点となっている。

本書の構成は概ね次の流れである。

第1章では、本書研究課題の背景、研究対象国として中国を取り上げた理由、および生産技術として乗用車1次プレス部品向け金型を取り上げた理由が述べられている。

まず、研究対象をどのように絞り込んでいくかは研究をすすめるにあたり非常に重要なプロセスである。そこで、生産技術という観点から、次の三つの条件を満たす業種として金型が取り上げられることとなった。一つは日本での「外注比率」が高い生産技術であること、二つはその生産技術が外注先との「下請系列的取引関係」によって支えられていること、三つは輸入から「現地資本企業からの調達」に置き替わってきている生産技術であることである。

第2章は、研究課題にかかる先行研究についてのレビュー、そしてその問題点と修正点の指摘が行われている。続いて第3章では、第2章の指摘を踏まえ、分析の進め方が提示されている。

第4章以降は実証分析となっている。本書において研究対象となる金型にとって市場となる中国乗用車プレス部品の市場特性についてのまとめがなされている。第5章では、中国金型産業の歴史と現状を述べ、それらを踏まえうえで同部品向け金型を担う中国系金型メーカーを企業タイプ別に分類している点が特徴であり、本書の研究成果の一つと言える。

第6章では、第4章と第5章でみた市場のつながりを考察すると同時に、そのなかで日系市場向けを担うのはどのような金型メーカーか、を明らかにしている。第7章では、そうした中国系金型メーカーからの日系1次部品メーカーによる調達実態について明らかにし、第8章で、調達される中国製金型への品質評価と日系1次部品メーカーによる調達・活用がなぜ可能となるのかについて明らかにしている。評者は金型の海外調達事情についての実態を把握していない。そのため、金型の技術移転が進んできたとされるアジア諸国を中心に長年海外フィールドワークを継続的に実施している著者のような研究者の調査報

告や研究成果を参照させていただくことが多い。本書は、中国の現地企業の実証分析を丹念に行って得られた成果がまとめられているが、ここ第8章において調達実態の中国品質に対する見解は、最も興味深い内容であった。

このことは、後でその詳細と感想を踏まえ述べる。

第9章は、これらの中国系金型メーカーは日系1次部品メーカーとの取引にどのようなメリットを見出しているのか、逆に、第10章では、中国系金型メーカーは日系1次部品メーカーに日本と同様の便益をもたらしているのかを明らかにし、第11章にて、結論が述べられている。

本書では、加工材料により分類（国内金型産業では主に8種類に分類）される金型種類のなかで、プレス金型を研究対象としている。これまでいくつかの先行研究で指摘されてきた視点は、生産技術の移転の難易についてであった。それは、技術や製品がもつ製品・構造的特徴から移転の難易を取り上げ、さらに技術受け入れ側など経済主体の能力・努力の問題に焦点があてられているものである。

例えば、「デジタル技術による技能代替」と、日本人技術者等「ヒトによる補完」により、移転は可能である、とする先行研究についての著者による批判・指摘では、的をえた表現で疑問が投げかけられている。それは次のような内容である。

まず技術移転の肯定論に対する疑問点の一つに、先行研究では現地資本の企業からの調達拡大や日本など金型先進国への輸出拡大といった「出口」にみられる現象だけで、技術移転しているくくりとされること。さらにその前提のもとで、議論も始まっていることがある場合があり、果たしてこの前提だけで技術移転しているといえるのか。また、技術移転しているとすれば、その達成度がどの程度なのかも、全く不明であるとのこと。残り二つの疑問点は、金型の品質に関する捉え方が狭いということと、金型のユーザー側の業種や製品分野・部位が明確でないという問題である。

これら金型の技術移転について、著者の指摘をまとめると、どのような枠組みの中で議論を繰り広げていくかが重要、となるだろう。不足気味なこうした

枠組みを重視し、研究対象とその範囲を明確に定め、研究を進めるに至ったことも十分納得のいく説明である。

少し評者の研究範囲に絡めて話をさせてもらおう。以前、ハイブリッド車用の基幹部品を手掛ける国内金型メーカーに注目し、双方が競合他社であると認識する金型メーカー2社の比較研究を行ったことがある。金型とは、それぞれ金型メーカーでつくられている、その「型」についてのみ知ることができたところで、業界把握ができるとは限らない。業界を詳細に、かつ構造的に把握することの困難さについては、評者に限らず本業界に関わる社会科学系の研究者も実感されていることと思われる。例えば、調査対象とする金型メーカーについて、その金型で抽出される部品が、実際どの業種や製品分野のものとなるかを把握することも必要であった。そして、顧客であり取引先となる相手からみたサプライチェーンのなかで、調査対象となる金型メーカーの位置づけについても確認するなどの作業も欠かせない項目であった。調査対象として狭くなってしまう感はあるが、金型を産業として丁寧に把握していくには、こうした手法で地道に対象を絞り、製造業全体のなかで金型メーカーの果たす役割に注目していく方がかえって近道のように思われる。

さらに技術移転についての達成度をどの程度とするかは、おそらく研究者によって、いく通りも方向性が示される可能性がある。著者には先行研究における技術移転に関して、移転先の対象を国・地域として捉えているが果たしてそれだけでよいのか、という問題意識がある。移転が可能か否かは国・地域のおかれた競争環境なども重要だが、そこから生じる競争戦略、あるいは受け入れ可能になる経営資源の保有状況など同じ国・地域のなかでも企業によって異なるはず、と指摘している。特に、金型メーカーの数も多く、競争環境が厳しい国・地域ほど他社と差別化を図ろうとするため、その傾向は顕著と考えられ、外資向けに積極的な企業もある一方で、現地向けに注力する企業もあるなど温度差があるはずである。したがって、特定の国・地域を前提にする場合、そのなかで技術移転の対象とするのがどういう企業なのかを明示する必要性を説いている。

生産技術の特性の一つとして現地事情に適合するように親会社の生産技術にさまざまな「修正や工夫」をほどこさなければならないといった「現地適応」

があり、これまでの先行研究では日本的生産システムの優位性の移転を前提にしている、と指摘されている。そこで本書では、中国を対象とし、生産技術の特性の一つとして、「現地適応」についてふれ、先行研究に欠如する分析視点を補う作業が加えられている。それは、現地適応の際のさまざまな「修正や工夫」といった利用主体の取り組みだけでなく、中国側に存在すると仮定する特殊要因を明らかにしようとするものである。つまり、日本製の金型より品質劣位な中国製金型を使い、日本製部品と同様の部品品質を実現している日系1次部品メーカーが、中国製金型を「妥協」しながら使っていること、その実態解明が行われたことに本書の価値があると思われる。先の特殊要因の中身は何で、なぜ品質差を埋めることができるかを明らかにしたことは、貢献性が高い。

技術移転について、著者のこれまでの指摘をふまえ一つ付け加えたいことがある。それは、移転先の国・地域におかれた競争環境と分析枠組み範囲の明確化だけでなく、技術移転国側が最終的に望む「技術移転の中身」や満足できる「技術移転の取り組みとそのレベル」についても実態把握が必要ではないだろうか。おそらく競争環境の激しい地域では、より付加価値の高い金型製作へのシフト転換を望む傾向が顕著となることも考えられるだろう。

例えば、国内金型メーカーの高付加価値なプレス金型では、同じ自動車用基幹部品の型であっても、それぞれの金型メーカーにより型作り時の作成手順やパーツの組立順位など、そもそも企業毎に金型に対して「自社の設計思想が確立されている」といった話を耳にすることがある。国内限定で話をすると、高付加価値な金型製作を担える金型メーカーの場合、顧客の側においても「金型作りにおける設計思想が自社の製品に適しているか」を判断基準とし尊重しているケースもある。

仮に高度な金型製作技術の移転を、日本品質と同レベルで望む国・地域があるとすれば、国内金型メーカーの個々に存在する設計思想を、技術移転を希望する製品分野・部位までしっかりと絞り込み学習しなければならないだろう。ここからは評者の一つの仮説として述べるが、競争力のある金型メーカーが作成し手掛けた設計図面を入手することができたとして、技術移転先で同レベルの精度や耐久性が出せない理由は、金型作りには企業毎に設計思想が存在しているという事実を根本から十分に理解できていないからである。

著者が日本の金型メーカーに向けての示唆を述べているなかで、日本製金型の優位性についての指摘がある。そこでは、確かに中国製の金型品質は日本製には及ばないものの、海外での調達は品質の優劣だけで決まるわけではないことを日本の金型メーカーはもっと認識する必要があると言及している。そして、どのような市場ならば日本製金型の優位性が発揮されるのか、逆に、拡大する新興国市場獲得のために、従来の品質や技術力の優位に依存する金型づくりからどう脱却するのかを今一度、再考する必要があると問題提起がなされている。

本書のこうした問題提起により、今後日本の金型メーカーにとって、自社製金型をどこで、どの需要産業向けに、どのような分野や部位に関わる仕事を指すかの明確化が、企業戦略上欠かせない取り組みの1つとなっていくことが理解できた。

# 不透明な時代における組織開発の探求 禪のテキスト「十牛図」からの示唆を活かして Organizational transformation in unclear stage : Make the most of “Ten cow’s figure”

小森谷 浩 志

## 要旨

2008年の金融危機、その後露呈した大企業の不振や国家の財政危機、環境、資源、食料、紛争など、グローバルにつながったわれわれに現在、数々の難問がのしかかっている。人類は未解決の難問を抱えつつ、益々不透明で不確実な時代に突入しているように見える。そして、激しい質的な変化のなか、組織や組織で働く人々もまた、変化を余儀なくされている。とはいっても闇雲に反応するだけでは未来は覚束ない。変化の方向性や深さ、速度が適正である必要がある。どちらに向かって変化するのかを定めるには、今自分が何処にいるのか、自己理解が欠かせない。いわゆる自覚が重要である。優れた自覚の方法論として日本には禅がある。今回取り上げる「十牛図」は、十コマの絵柄によって、真の自己への促しを十の境位によって表している、禅門の修行者のための手引きである。本質的な変化、姿形まで変わる、変容を成し遂げるのは至難の業である。変容の道筋について十牛図を援用し、ビジョン共有プロジェクトの事例を元に振り返り、変容の要点を検討した。結果、没頭する、囚われの手放し、遊ぶ、の三点が浮かび上がってきた。

キーワード：

自覚、没頭、手放し、遊び、変化

## 1. はじめに

急速なテクノロジーの進展と価値観の多様化、そして人口・環境・紛争・貧困など人類としてまだ解決策が見いだせない数々の難題を抱え、現在も、不透明性と不確実性は日々増すばかりである。そのなかで社会、経済環境も質的变化を遂げ、業界そのものの枠組みが変わることも珍しいことではなくなっている。大きな転換期のただ中にいると実感している人も多いと思われる。

先日、自動車業界の今後について話し合っている中で、自動車製造業のマネジャーから次のような話があった。「ガソリン車に比べ圧倒的に部品数が少なく、構造も単純な電気自動車への移行は、新たな新規参入も予想される。そして大手が得意とする、長期にわたる高度な擦りあわせを内包した垂直統合モデルの無力化が進む可能性が十分にある」。

こうした大きな転換は自動車業界に限ったことであるまい。多くの業界でも転換期のなか、今までの強みが弱みに転化したり、保持していたパワーが意味を成さなくなったり、思いもよらない競合が出現したりしている。結果、これまでの考え方や、やり方がまったく通用しないということも起き、少し前まで役に立ったスキルの陳腐化もしばしばである。こうした状況下では、変化に対して無反応なのでも、ただ単に過敏に反応するだけでも、生き生きとした個人や組織でいることはできないだろう。それでは、このような不透明な時代に組織やそこで働く人々がより良い変化を遂げるにはどうしたらよいのであろうか。特に本質的な変化、姿形まで変わる、変容を成し遂げるのは至難の業である。本稿では、変容の手引書ともいえる「十牛図」を取り上げ、日本に古来よりある自覚の方法論としての禪からそのヒントを得たいと考えている<sup>1</sup>。

なお本研究は日々実務家として経営戦略の策定、経営理念浸透、組織風土改革など、企業支援を行っている立場を生かし、実践性を加味する目的からも、

---

1 上田は、鈴木(1997)の「まさに来るべき世界文化に対する東洋からの貢献」という言をとらえ、「東洋人だから東洋的であるのではない。むしろ東洋人である日本人が忘れていた在り方」(鈴木:324)の重要性を示唆する。世界がつながるグローバル化の時代、世界に開かれつつ自己の根源に向き合っていることが求められていると言えよう。

不透明な時代における組織開発の探求者のテキスト「十牛図」からの示唆を活かして

方法論としてクリニカル・アプローチ (Schein, 1987) をもとに研究を進める。クリニカル・アプローチとは「人からなるシステムを理解する最良の方法は、それを変えてみようとするることである」というレヴィンの伝統 (金井、2010: 172) を受けるもので、調査対象に積極的に働きかけることで社会現象を実践的に解明する方法である。具体的にはビジョンの描き直しと浸透を通じた組織開発を事例として取り上げることとする。なお守秘義務契約の観点から社名はあげられないことを断っておく。

## 2. 不透明な時代に組織に求められていること

変化が緩やかな環境下であれば、同じことを繰り返すことは効率を上げることにつながり、「経験の経済」の恩恵にあやかることができる。しかし、変化が激しく先行きが不透明な時代、まず認識しなければならないのは、今までの延長線の考え方や、やり方だけでは通用しないということである。決められたことを決められた通りにそつなくこなすだけでは、何も生まれないのである (海老澤、2012)。そこでは環境に受動的に反応するに留まることなく、内側から湧き上がってくる何かを頼りに環境に働きかける主体性が問われる。個人の思い、意志や信念など主観的で量化が難しい不可視な領域が中核となって行くのである。

例えばインドのタタ・モーターズの小型車「ナノ」は、ラタン・タタ会長が雨の日の夕方、ムンバイの市街にあふれるオートバイを見て、10万ルピーの自動車があれば多くのインド人が雨に濡れずに移動できると思ったことから始まっている (Johnson et al., 2008)。誰もが目にする光景から、独自の観察、洞察が新しい価値や市場を創造したのである。

更には、未体験の事象において、より良き変化のための魔法の丸薬は存在せず、お手軽な処方箋を求めるメンタリティこそが、次なる混迷の誘い水になることも多いのである。より良い未来を拓くには、表面上のテクニックや目新しい手法に次々と飛びつくことではないし、単に既存の考え方ややり方に、新たな知識を付加することに留まっていはいけないと言える。

つまり、不透明な時代に人と組織にとって大切なのは、思考様式の枠組みや

価値観やビジョン、組織文化（Schein, 2010）など奥深いところにあるといえる。目に見えない深いレベルまで入り、まさに幼虫が蛹に、蛹が蝶になるように、大切なことは貫きながらも幾度も自己否定しながら進み続けることに本質があると言える。そのために重要なのは、深い境涯で自分と自組織を見つめることではないだろうか。なぜなら「いかにして自分や自組織をより良き方向に変えていくか」を決めるには、「自分や自組織は一体何であるのか」を深く知る営みが欠かせないからである。

われわれは、往々にして当たり前過ぎて自己に向き合うことを疎かにしがちである。上田、柳田はそうした現状を捉え「自意識は過剰であるが自覚には乏しい」（上田、柳田、1992：17）と喝破する。自意識が勝ると、自分が自分でありながら自分に迷うという顛倒が起こる。一方、企業に目を向けるとグローバルイノベーションや経済性重視の旗印のもと、効率化や均一化、標準化を余儀なくされ自己疎外、自己喪失に陥る現状があるように見受けられる。そうした時、自己の存在を自己に深く問い掛けることで変容の道が拓けてくる<sup>2</sup>。ここで言う、変容とは、存在にまで関わる、深いレベルのものであり、新しい次元へと進む、新しい自己への目覚めとも言い換えられよう。

例えば、環境への献身的な貢献でも有名なアウトドアメーカーのパタゴニア創業者、イヴォン・シュイナードは、かつて会社が危機に瀕したときに「なぜビジネスに携わっているのか、パタゴニアをどんな会社にしたかったのかと自問した（シュイナード、2007：97）」ことで次なる経営を見出して行った。

こうした自己究明のための究極の方法論として、日本人に関わりの深い仏教がある。仏教の一派、禅の修行では「己事究明」が、究極の目標とされている（入矢、2012:260）。己事究明とは、分かっているようで実は分かっていない、事実としての己を探求することである。西田は「真の善とはただ一つあるのみである、即ち真の自己を知るというに尽きて居る（西田、2012：221）」とした。今回取り上げる「十牛図」は禅の基本テキストとして本来の自己の覚醒を目指す禅の修行プロセスを、牛を見失った牛牧人の隠喩で示していくものである。不透明な時代に人と組織が己に向き合い、どちらに進んだらよいのか探求

2 井筒は東洋哲学の根源をなすのは「自己探求」であり、自己探求は「人間実存の根源的変貌（井筒、2014a：482）」につながるとする。

不透明な時代における組織開発の探求禅のテキスト「十牛図」からの示唆を活かして

する道標として示唆があると思われる。

これまでの経営学では多くの場合、普遍性、合理性に重きを置き、企業を静態的な分析対象として捉え唯一絶対の解を求めてきた。鴨長明の有名な一節「ゆく河の流れは絶えずして、しかももとの水にあらず（市古、1989：9）」を待つまでもなく、一見あまり変化していないように見える企業もまた固定的なものではなく、常に変化している。普遍性にこだわり過ぎると、本質を見誤り、複雑な因果関係と偶然性に彩られた、動態的な企業活動を捉えきれない。動態性を捉えるには矛盾にさらされる中、現実に対峙し、そこから本質を見出す姿勢が重要ではないだろうか。原始仏教の思想の中核に諸行無常、諸法無我、一切皆苦、涅槃寂静の四法印がある。最初にある諸行無常とはあらゆるものは時間的に変化し、一瞬間として同じ状態にとどまらないということである（末木、2006：56）。本研究では「すべては変化する」と捉える仏教思想、その極点である禅の視点を取り入れ、十牛図からの示唆を活かし企業行動を動的に論じていくこととする。引き続き、十牛図の概略について論を進める。

### 3. 十牛図の概略

廓庵禅師によって作られた十牛図は「元来は禅門の修行者のための基礎的手引（上田・柳田、1992：18）」であり、この十コマは、真の自己への促しを十の境位で示している。そして、禅の修行に限らず、自己のあり方を深く見つめることに役立てることができる考える。ここで言う牛とは真の自己であり、牧人とはそれを探し求める自己である（上田・柳田、1992：31）。

第一は尋牛、「見失った牛を尋ねる」である。まずは、見失ったという意識が大切である。なぜなら多くの場合、見失っていることに気づけていないからである。自意識はいつも過剰であるが、自己理解は自己誤解という変態態にあり、自覚はさしあたって無自覚という欠如態にある（上田・柳田、1992：33）。無自覚の自覚が発点として必要になる。また、そもそもなぜ「牛＝真の自己」を探さなければならないのであろうか。自己がいかにかに生きるかに取り組むには、「自己は何であるのか」を知る必要があるからであろう。この段階は求道心を発して道を求め始めたものの、真の自己である牛はどこにも見当た

らず、どこに向かったらいいのかも分からず、心疲れ果て、途方に暮れ、呆然としている状態である。

第二は見跡、「牛の足跡を見る」である。ここでいう足跡とは釈尊の教え、仏法である。つまり仏法を学び、教えを聞いて見当がついて頭で分かった段階である。しかし、あくまでも知識としての理解であり、まだ体得には至っていない、道理が道理のまま留まっているのがこの見跡の段階である。仏法では「一切の事物は我ならざるものである（中村、1978:49）」という道理が根本にある。これは、「物我一如・自他不二」、合わせて「不二の法門」とも表現され、秋月は「本来『一』（平等）なものを『二』（差別）と見るのが『迷い』であり、『二』（差別）と見えるものも本来『一』（平等）であると気づくことを『悟り』（秋月、1989:44）」とする。差別もない、判断もない、万物は根本のところにつながっているという境涯である。

例えば、われわれは思い通りにならないことに怒ることがしばしばある。指示通りに動かない部下や目標に届かない売上、想定より低い評価など枚挙に暇がない。また反対意見を言われた際、自分を否定されたような気持ちになり過剰に反応してしまうこともある。これは自分勝手な思いや囚われゆえに自と他を分けている状態である。我を無くし相手の立場を深く理解した時、自と他を隔てていた垣根が無くなり同じ状況であっても随分と気持ちが楽になるであろう。一方で、頭では理解しているものの体得に至るのは大変でもある。“わかつちやいるけどやめられない”というのが見跡の段階である。

第三は見牛、「牛を見る」である。実物を見たところに大きな進展がある。真の自己の自覚となる。何によって見ることができたのかといえば、「いま・ここ」への没頭であろう。仏教哲学者鈴木という「梅を描くときは梅になる（鈴木、2003:93）」境地であり、三昧によって見えて来る世界である。見えた牛を見失うまいと、必死で追いかける様子が描かれている。身体を駆使して掴みとろうという意思の顕現と見て取れる。道元の『正法眼蔵』「身心学道」には「仏道を学習するに、しばらくふたつあり。いはゆる心をもて学し、身をもて学するなり」（道元、1990:127）とあり、仏道修行における身体性の重要性が伺える。いわゆる体得であり、頭ではなく体で覚えることで初めて自分のものになるのである。この後、見たものを捕まえ（得牛）、飼い慣らす（牧牛）と次

第に牛との距離が近くなり親密化し、関係性が進展していく。見→得→牧の3段階は狭義の悟りのステップを示していると言えよう。

第四は得牛、「牛を得る」。牛をやっと得るが、縄で無理やり引き寄せ、ピンと張った縄が描かれている。自己と真の自己は、綱でつながれたものの、二者間に相当の葛藤、緊張がある。牧人はうっかりすると牛に引きずられてしまうかも知れない。荒れ狂う牛は、両者統一の難しさ、厳しさを示している。捕まえるまでも大変であったが、捕まえてからも更に質の異なる大変さが待っている。分離から統一へと向かっている一方で、行の持続が求められることも容易に想像がつく。

第五は牧牛、「牛を飼い慣らす」。牛を無理やりつなぎとめるのではなく、飼い馴らす段階である。単に見たものが修行によって、本当に身についていく段階が示され、逃げようとしていた牛が、自然と着いてくる様子が描かれている。緩んだ手綱がそれを象徴している。牛と牧人の二重性は厳然と残っているものの、肯定的調和的二重性（上田・柳田、1992:42）に転化しているのが分かる。ここまで、牧人が牛に働きかける立場から論じてきたが、牛が牧人に働きかけているとの解釈も成り立つことに注意が必要である。つまり、真の自己である牛が、見失ったことを知らせ（尋牛）、迷える自己に対して分かるように足跡を残し（見跡）、一部姿を見せ（見牛）、捉えさせて必死の思いで引っ張り（得牛）、方向性を同じくして導いた（牧牛）ともとれる。双方向性があることを見逃さずに考慮することで見える世界が広がってくることに注意したい。

第六は騎牛帰家、「牛に跨って家に帰る」。牛に牧人が跨り、笛を吹きながら家に帰って行く。牛も牧人も楽しそうである。笛の調が響いて天地とも一体化しているように見える。自己と真の自己の対立、分裂から統一、一体と段階が進んだのである。本来の寄辺への帰郷、必死の努力ではなく、力みなく楽しみながら事が成されていく境位である。

第七は忘牛存人、「牛を忘れ存す」。必死になって探していた牛が居なくなって、人がまどろんでいる。牛に対するこだわり、囚われ、執着が無くなることで牧人と牛との二重性が止揚され、質的に変化した新たな自己が立ち上がっている。現実の自己と真の自己とが一つになった状態である。ここまで第一尋牛から第七忘牛存人までみてきた。自己実現の道筋が段階的に進み、ここで一応

の完成を見たように思える。ここまでは、自己を実現するという向上に目的意識があった。ここからは目的意識も消えてしまう。目的に拘るとこれも執着になる。その執着を手放した段階である。本物の絵描きは絵を描いていることすら忘れ、本物の踊り手は踊っているという意識すら無くなるという世界である。秋月の言葉通り「目的があり意図があるうちは、まだ本物ではない（秋月、1989：109）」のである。第八からは目的の次の段階に入っていく。

第八は人牛俱忘、「人も牛も俱ともに忘れる」。牛は第七ですでに姿を消し、今度は人も姿を消してしまう。何も絵が描かれていない円相のみが広がる。山田がいう「誰からも窺い知れん、時間を超越した、空間を超越した、カラッとした心境（山田、2009：145）」の段階であり、悟りにすら拘らない、囚われない手放した境地といえよう。この境涯を道元禅師は「仏道をならふというは、自己をならふなり 自己をならふというは、自己を忘するなり 自己を忘するるといふは、万法に証せらるるなり（道元、1990：54）」と表現する。仏道体得の道は自己体得の道であり、それは自己をまったく忘れ、自己を忘れるからこそ、自己の枠を超える世界で達する境地なのだと思われる。関連して井筒は東洋的無について「存在の充溢である。それはあまりにも満ちているため、何か限定されたものとして、何か特定のものとして同一化されえない（井筒、2014b：107）」と指摘する。無いからこそ充実していると言えよう。第七で一応の完成をみたわけだが、注意しなければならないのは、完成は停止でもあり、万物は絶え間なく変化するという「諸行無常」の世界観とは反することである。これを天狗禅といい、悟りに腰を落ち着かせるという迷いに陥る（田里、1973：8）ということであろう。

第九は返本還源、「本に返り、源に還る」。川の流れとその岸辺に花咲く木、自然が描かれる。自然は「しぜん」とともに「じねん」という読み方もあり、人間のはからいを超えた「自ずから然る」（鈴木、1997：219）の境地である。意図を捨てたとき思わず立ち上がってくる世界である。「色即是空 空即是色」であり、何も無くなったところから次なる新しい世界が始まったのである。道元が詠んだ一首、「春は花夏ほととぎす秋は月冬雪さえてすずしかりけり（松本、2005：14）」は、こうした大自然と一体である境涯を表現しているものだろう。

第十は入躰垂手、「躰（まち）に入って手を垂る」。躰とは街のこと、垂手と

不透明な時代における組織開発の探求禅のテキスト「十牛図」からの示唆を活かして

は手を差しのべて衆生のために尽くすことであり、俗世間で利他を行わずということである。世間の路で出会う老若二人が描かれている。我と汝の関わりのなかで人助けを楽しむ「遊戯三昧」（秋月、1989：86）であり、自己と他者を分け隔てしない「自他不二」の境地がここに現生する。自己の実現とともに衆生を成仏させる観音の菩薩行であり、「小賢は山陰に遁し、大賢は市井に遁す」という日々の日常生活での実践を旨とする禅の真骨頂であろう。鈴木は仏教の真髓を「智慧と慈悲である（鈴木、1987：15）」とする。智慧を求め、慈悲を実践、展開する姿がここで描かれている。

ここまで十牛図を順に見てきた。十の境位を一言で示すと、①求める、②分かる、③見つける、④捉える、⑤馴らす、⑥依る、⑦手放す、⑧超える、⑨然る、⑩行ずるとなる。迷っていることにすら気づいていない状態から、意識して探し始め、牛を捉える（尋牛～得牛）、執着を手放し飼いならし、牛まで忘れる（牧牛～忘牛在人）、意識を超え自分さえいなくなり、最後は元の場所に戻る（人牛俱忘～入廓垂手）と大きく3つに分けることができる。縦軸を意識：無意識、横軸を固執：無碍とすると、無意識で固執の、見失ったことにすら気づいていない「無覚者」、固執していることを意識している「無知の知」、意識しながらの無碍、「習熟者」、最後は意識せずとも無碍になっている「自由自在人」と四領域に整理できる（図1）。そして十の境位は、自己の実現を超えて、他者の実現、社会の実現にまで及ぶのである。境位を進むには、まずは強く求め没頭することであり、執着を手放すことで転換を迎え、その後は遊ぶように楽しむことに核心があることが分かった。

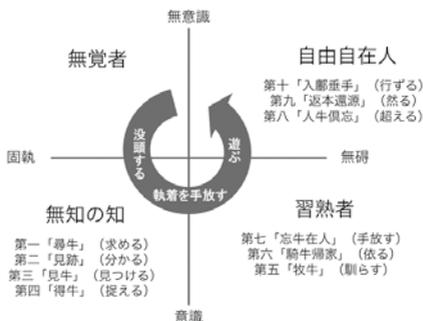


図1 「十牛図」の四領域進展モデル

## 4. 十牛図の応用

引き続き中堅企業におけるビジョン共有プロジェクトの事例を取り上げ、十牛図から組織変容の道程を考えていく。創業10数年、上場も果たし、業界内でも独自の立ち位置で評価されるようになったA社。しかし、社長には「何かがおかしい」という違和感があった。

会議では整ったプレゼンはあるものの、昔あった侃侃諤諤の激しいやりとりはめっきりなくなった。企画の提案数は減り、画期的な新商品もここ数年出ていない。安定指向の社員が増えたようにも感じる。何より自部門のことはやるが他部門のことに無関心な態度が気がかりであった。「チャレンジしろ、もっととがれ」といくら言っても笛吹けど踊らずの社員に対する憤り、空回りしている自分に対する焦りもあった。

そこで社長は経営会議で「立ち返る軸としての理念をもとに、これからどうなりたいのか、どうしたいのか、ビジョンを皆で作ってもらえないか」と投げかけてみた。社長の肝煎りでプロジェクトが立ち上がることに決まった。役員たちですら本音ベースでは、漠然とした危機感はあるものの、ビジョンと言っても絵に描いた餅になるのではという懸念が半数を占めた。この段階では言われたからやるという状態であった。

状況が変わったのは、新入社員の大量離職を目の当たりにしたことだった。「問題意識をもち、志が高い若者から辞めている」という人事役員の発言に、役員会議の空気が一変した。ここで役員の合宿が組まれた。森の中にある会場で一人になって自分に向き合うことと、向き合って感じたことや気づいたことの共有を繰り返した。このときガイドとしたのは十牛図と「自分の存在に深く入る→根源から湧いてくる思い→力強い進歩が立ち上がる」を基本とするモデルであった。

心静かに坐り、深く呼吸をすることを繰り返し、自分のなかにある障害を知り、囚われを手放すことを試みた。合宿をきっかけに役員間で「自己理解とともに相互理解が劇的に深まった」ことにより現状が自分事として共有され、プロジェクトも本格稼働し始めた（「①尋牛 求める」）。プロジェクトメンバー

不透明な時代における組織開発の探求禅のテキスト「十牛図」からの示唆を活かして

もミーティングを繰り返した。そこではすぐに打ち手や手法にいかず、まず自分と自分たちの存在を問うことを大切にした。このプロジェクトに取り組んでいる自分と自分たちは何を大切に、何を成し遂げたい存在なのか繰り返すことで互いの理解を深めることができた。

まずは、現状の把握とともにビジョンに関する他社の事例も勉強し、行動に向け意識が醸成されてきた（「②見跡 分かる」）。社員やOB、取引先など、わが社らしいエピソードのヒアリングを開始した。エピソードを聞くことで分かってきたのは、実は自分たちの予想以上に仕事に対して熱いものをもっている人がいるし、健全な危機感をもち、「閉塞感を何とかしたい」という思いをもっている人が少なくないという発見であった（「③見牛 見つける」）。また、プロジェクトメンバーたちが自社への惚れ直しができたことも大きな変化だった。とはいえ、まだ熱はプロジェクトメンバー内に限られたものであり、社内での納得感は低い状態だった（「④得牛 捉える」）。

その後、エピソードのヒアリングはさらに続けられ、多くの人が、わが社を語ることになった。語ることでわが社を見つめ直す人が増え、会社に対する思いが熱となってメンバーだけのものから徐々に広がりを見せてきた。

この流れをさらに広げるためにエピソードを映像化して、全社共有会をやるという提案がプロジェクトメンバーから役員会へ上げられた。今まで全社員を集めてのイベントは、少人数だった創業期を除けば行われておらず、全社共有会に後ろ向きの役員もいた。「日常の業務を止めてまでやることなのか」という意見であった。しかし、印象深かったのは「どうなるか分からないけど、こいつら（プロジェクトメンバー）を信じてやってみよう」という腹決めともいべき、ある役員の一語であった。全社共有会を経て、各部門に分かれてのビジョン会議が幾度かなされた（「⑤牧牛 馴らす」）。自分として、自部門としてビジョンを描き、それに向け何をするのかがより具体化され、行動が始まった。「大変だけど楽しい」、「ここまでのめり込んだのは何時だったろうか」との言葉がプロジェクトメンバーからあった（「⑥騎牛帰家 依る」）。そして、次第にプロジェクトメンバーから各部門現場での動きへと主導が移行した。例えば、商品開発部からは、新しいサービスに向けオープン型の開発を取り入れることになった（「⑦忘牛存人 手放す」）。

今後A社では、日常の会議や商品開発、採用や育成なども含めビジョンとそこからの行動を皆の当たり前のものにしていくこと（「⑧人牛俱忘」超える）。さらにはそこから社外に向けては新しい製品やサービス、社内に向けては習慣や制度が生まれ（「⑨返本還源」然る）、次につなげようという育成や世代継承への意識の醸成に向けて歩を進めようとしている（「⑩入麩垂手」行ずる）。道のりはまだ遠いものの、プロジェクト実施前の閉塞感とは明らかに違う活気ある雰囲気が出てきた。

## 5. さいごに

ここまで、すべては変化するという世界観をもつ仏教思想の視点を取り入れ、「十牛図」を援用、過去の延長線上では通用しない不透明な時代における組織開発について検討してきた。変化には困難を伴う。特に、不透明な社会状況のなか「目の前の業績と長期の人材育成」、「顧客対応と社内調整」、「メンバーの多様性と足並みの一致」など矛盾と混沌に向き合う宿命をそもそも背負っている組織をより良い方向に導いていくのは至難の業である。とはいえ、日々組織開発に関わっている者としてはっきりいえるのは、人は幾つになってもその認識を深めたり広げたりすることは可能だし、閉塞感が蔓延した組織でも土壌を豊かにし活性化していく糸口はあるということである。

ただし、変化は外発的ではなく、自分が何者で、どう在るのか、真の自分の体現として何を成すのか、極めて内発的に湧き上がる思いが求められることが確認できた。生命の特質を活かした内なる思いや、信念に基づく洞察や創造が求められる。内なる世界に鋭敏になる、自覚の方法論「十牛図」からの示唆は大きいと言える。自らの源泉に触れることで進むべき方向性も見えてくるのである。その際、まずは没頭し、次に執着を手放し、最後には苦しさも含め楽しみ遊びにできる思いきりが鍵となることが分かった。常に移り変わる諸行無常の世界では、変化は危うきでもある一方で、自ら変えていけるという未来に向けた可能性であることが見えてきた。

十牛図の最後は「入麩垂手（俗世間で利他を実践する）」である。ここでは、第一の「尋牛（見失った牛、つまり真の自分を求める）」と同じ街並みの光景

不透明な時代における組織開発の探求禅のテキスト「十牛図」からの示唆を活かして

が広がっている。理想郷はどこか遠くにあるのではなく、当たり前と思っていた日常こそが恩恵であり奇跡そのものであったという深い気づき、見る側の囚われからの解放、認識の転換があるからこそ生まれる世界である。それは自と他、観察する側と観察される側、やらせる側とやらされる側などの二項対立、二項分離した世界を超えたものである。自らの囚われから、自分で作ってしまった狭い範囲の枠組みを超えた世界が広がる。

この超越こそが、究極的な気づきであり目覚めといえるであろう。自他を超えた世界、利他行を義務的にしなければならないのではなく、強制的にやらされるのでもなく、遊ぶように、悠々とやっていく境地である。決して平易な道ではないが、探究を続ける姿勢こそが目覚めなのであろう（小森谷、2014）。

「私の見立てでは、日本はアメリカ病にかかっている。日本はアメリカに学ぶべきではない。日本は日本の本質に学ぶべきである」。これは2013年経営学の泰斗ミンツバークを日本に招聘したときに、日本のビジネスパーソンへメッセージをお願いした際、発せられた言葉である<sup>3</sup>。また井筒は「現代に生きる日本人が、東洋哲学的な主題を取り上げて、それを現代的意識の地平において考究しさえすれば、もうそれだけで既に東西思想の出逢いが実存的体験の場で生起し、東西的視点の交錯、つまりは一種の東西哲学がひとりでに成立してしまう」（井筒、1991：414-5）と指摘する。東洋思想を活かした経営の探求は、東洋の地にあって西洋の影響を色濃く受ける世界に向けた日本の使命といえるのかも知れない。

最後に本研究の今後の課題について述べる。事例企業について未だプロジェクトは進行中であり更なる追加の検討が必要である。特に禅の十牛図の観点の枠組が定量的に意味のある成果につながるかは緒に就いたばかりである。今後は更なる事例も含め情報を収集、詳細に検討していきたい。

---

3 2013年2月19日。東京で行ったフォーラムにて。

## 参考文献

- 秋月龍珉（1989）『十牛図・坐禅儀』春秋社。
- 市古貞次校注（1989）『新訂 方丈記』岩波書店。
- 入矢義高（2012）『増補 自己と超越』岩波書店。
- 井筒俊彦（1991）『意識と本質』岩波書店。
- 井筒俊彦（2014a）『井筒俊彦全集 第八巻』慶応義塾大学出版会。
- 井筒俊彦（2014b）『禅仏教の哲学に向けて』野平宗弘訳、おねうま舎。
- 上田閑照・柳田聖山（1992）『十牛図』筑摩書房。
- 海老澤栄一（2012）「経営における“つながり”の機能—その対象、現実、方向」、  
『経営教育研究』Vol.15 No.1、17-28
- 金井壽宏他（2010）『組織エスノグラフィー』有斐閣。
- 小森谷浩志（2012）『協奏する組織』学文社。
- 小森谷浩志（2014）「十牛図から学ぶ組織開発」、『企業と人材』Vol.47  
No.1015、42-6。
- シュイナード、イヴォン（2007）『社員をサーフィンに行かせよう』森摂訳、  
東洋経済新報社。
- 鈴木大拙（1987）『禅』筑摩書房。
- 鈴木大拙（1997）『東洋的な見方』岩波書店。
- 鈴木大拙（2003）『禅とは何か』角川書店。
- 田里亦無（1973）『道元禅入門』産業能率大学出版部。
- 道元（1990）水野弥穂子校注『正法眼蔵（一）』岩波書店。
- 中村元（1978）『ブツダの真理のことば 感興のことば』岩波書店。
- 西田幾多郎（2012）『善の研究』岩波書店。
- 松本章男（2005）『道元の和歌』中央公論社。
- 山田無文（2009）『十牛図』禅文化研究所。
- Johnson, M. W., C. M. Christenhsen, and H. Kagerman(2008)“Reinventing  
Your Business Model” Harvard Business Review Dec : 51-9.
- Schein, Edgar H. (1987) The Clinical Perspective in Fieldwork, Newbury

不透明な時代における組織開発の探求禅のテキスト「十牛図」からの示唆を活かして

Park.

Schein, Edgar H. (2010) *Organizational Culture and Leadership*, 4th ed, John Wiley & Sons, Inc. (梅津祐良・横山哲夫訳 (2012) 『組織文化とリーダーシップ』白桃書房)



## 「国際経営フォーラム」執筆要領

「研究論文」については、下記要領に従って作成の上、原稿提出願います。「研究ノート」「その他」については、対応する項目のみ下記要領を参考にしてください。

### ○作成ソフトウェア

原稿は、Microsoft WordまたはAdobe InDesignにて作成してください。ただし、アドビのソフトで作成したものは、EPSファイルで提出してください。

### ○全体構成

論文タイトル	}	1 ページ目
氏名		
要旨		
キーワード		
本文		
注		
参考文献		

の順で構成します。注は脚注とすることも可とします。1 ページ目は、氏名、要旨、キーワードで構成されます。本文は2 ページ目から構成されます。

日本語で作成の場合、氏名、タイトル（抜き刷り用）につき、別紙にて提出してください。

### ○段組み

全体通して1 段組を基本とします。

### ○フォントサイズ

フォントサイズは、タイトル15pt、著者名12pt、要旨・キーワード・注9pt、本文・参考文献10.5ptを目安とします。

## ○要旨

氏名から1行あけ、和文400語以内（要旨およびキーワードが2頁目に跨らない程度）で書いてください。キーワードは、9ptで論文の内容を表す用語を5語程度書いてください。

## ○本文、注および参考文献

35字×30行です。句読点は（「,」と「.」）あるいは（「、」と「。」）の組み合わせで使用してください。ただし、邦文の場合は全角文字、英文の場合は半角文字としてください。

## ○見出し

本文を章や節に分ける場合は、見出しは以下のような表記方法に従ってください。

1

1.1

1.1.1

1.1.1よりも深い見出しは基本的に使用しないこととします。

## ○図表

図表は見やすく整理し、必要最小限に絞ってください。原則として本文中に記載しますが、それが数ページに及ぶ場合には、末尾にまとめて記載してください。

タイトルには、「図1」「表1」のように通し番号をつけます。他者の図版を使用する場合は著作権者の了解を得て、出典を明示してください。表のタイトルはその上部に、図のタイトルはその下部に書いてください。

## ○参考文献

参考文献は、基本引用した文献のみ掲載します。日本語文献（姓のあいうえお順）、外国語文献（Family NameのABC順）の順に掲載します。日本語文献の場合、著作者名、雑誌名は『』、論文名は「」で括る、英数字、括弧（ ），

コロン（：）は半角文字を使用する。

例：和文文献の場合

- [1] 経営太郎 (2004), 「投資意思決定に関する一考察」, 『経営ジャーナル』, 11, 15-25.
- [2] 経営花子 (2010), 『経営財務入門』, 経営財務出版社

例：欧米語文献の場合

単行書：著者・編者名 (刊行年), 著作名, 発行所 (訳書)

論文：著者名 (発行年), "論文名," 雑誌・収録書名, 巻, 号, 頁 (訳書)

- [3] Gerber, H.U., W.Neuhaus and S.H.Cox (1997), *Life insurance mathematics*, Springer-Verlag, 3rd Edition.
- [4] Merton, R.C. (1974), "On the Pricing of Corporate Debt : The Risk Structure of Interest Rates," *Journal of Finance*, 29 (2), pp.449-470.

その他

- ・本国際経営フォーラムに掲載の投稿原稿および査読論文等の著作権は、執筆者に帰属するものとする。なお、著作に関する全責任は各執筆者が負うものとします。
- ・校正は筆者校正です。慎重、綿密な校正に努めてください。

○提出方法

印刷物およびUSBメモリの両方を国際経営研究所事務室まで提出ください。



## 編集後記

本26号が完成いたしましたので、皆さんの元へお届けいたします。執筆者の皆さん、ご投稿頂きまして有り難うございました。国際経営フォーラムは、特集論文、査読論文、研究プロジェクト報告など、多様な形態の研究論文を収録しております。そして内容も実に多岐に亘り、なにかと自らの研究分野に興味がいきがちな私たちではありますが、そんな心を解放してくれる研究紀要であります。毎号の内容を、いち早く読むことができる編集委員の仕事は格別ですが、それを形にしてお届けできる瞬間、いや製本がされて納品される瞬間の喜びは格別です。今回もそれを味わうことはできると思うと、心がワクワクしてきます。

編集委員長

## 執筆者紹介

- 行川一郎 (Ichiro NAMEKAWA) …………… 経営学部教授  
畑中邦道 (Kunimichi HATANAKA) …… 国際経営研究所客員研究員  
鈴木そよ子 (Soyoko SUZUKI) …………… 経営学部教授  
丹野 勲 (Isao TANNO) …………… 経営学部教授  
田中則仁 (Norihito TANAKA) …………… 経営学部教授  
関口博正 (Hiromasa SEKIGUCHI) …… 経営学部教授  
河内智子 (Tomoko KAWACHI) …………… 経営学部准教授  
吉留公太 (Kota YOSHITOME) …………… 経営学部准教授  
阿部克彦 (Katsuhiko ABE) …………… 経営学部准教授  
泉水英計 (Hidekazu SENSUI) …………… 経営学部教授  
高城 玲 (Ryo TAKAGI) …………… 経営学部准教授  
山崎友彰 (Tomoaki YAMAZAKI) …………… 経営学部助教  
榊原貞雄 (Sadao SAKAKIBARA) …………… 経営学部教授  
田中美和 (Miwa TANAKA) …………… 国際経営研究所客員研究員  
小森谷浩志 (Hiroshi KOMORIYA) …… 国際経営研究所客員研究員

(掲載順)

## 査読委員

神奈川大学経営学部教員／神奈川大学経営学部非常勤教員

\* \* \*

『国際経営フォーラム』No.26 ISSN 0915-8235

発行日 2015年12月25日

編集人 『国際経営フォーラム』編集委員会

発行人 行川一郎 (国際経営研究所所長)

発行所 神奈川大学 国際経営研究所

〒259-1293 神奈川県平塚市土屋2946

電話 (0463) 59-4111 (代表)

F A X (0463) 58-9683

印刷所 株式会社興版印刷 電話 (0463)32-1899

◆本誌掲載の研究論文等の一部または全部の転載は、事前に筆者または国際経営研究所から許可を得た場合に限られます。

神奈川県 国際経営研究所

〒259-1293 神奈川県平塚市土屋2946  
湘南ひらつかキャンパス(SHC)  
電話 (0463)59-4111(代表) FAX (0463)58-9683