

ISSN 0915-8235

# 国際経営フォーラム

International Business and Management Forum

リスク・挑戦 No.27/2016

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

2016年は欧州でのテロや難民問題、米国大統領選挙など政治問題が大きな話題となった年であった。日本では昨年(2015年)実施の国勢調査確定値を10月26日に総務省が発表し、マスメディアには総人口1億2709万4745人という数値が統計開始以来初の減少というキャプションとともに踊った年であった。実は人口については当研究所広報誌『国経研だよりNo.49』でも触れさせていたのだが、人口減少下の社会におけるコミュニティ維持と経済発展の方途模索は愈々喫緊の課題となっている。人間の数が多或少ないは問題ではなく質の問題であるとか、埋もれた才能や可能性が活かされない社会が問題なのでそれを変えさえすればよい、という論はそういえば幾度もなく聞いてきた。人口爆発で日本は……と嘆息があがった時代には人こそ宝、日本の競争力はますます高まり得ると主張され、少子化が深刻度を増せば能力開発に力を注げと語られ、高齢者人口が急増する今日にあつてはシルバー層こそが戦力となる人材、と位置づけようとしている。どれも諒とするところを持ち合わせた主張ではある。さらに言えば実行の仕方に懸念はあるものの外国人労働者の受け入れも諸外国でとうに行われてきた知恵の一つである。

日本の経済力衰退と人口減少、大都市一極集中と地方の過疎化が並べて論じられ、深刻な課題として関心が集められるようになって久しい。2016年は「グローバル」の持つ翳の部分の深刻さをもって取り上げられた年だったが、日本の「ローカル」が抱える難題解決への道も強く語られなければならない。

個人的には両者ともにその危機解決にはUNION（団結）とWISDOM（英知）が鍵になると考えている。叡智という言葉を使うと神や統率者の知になるらしいので英知にしたが、正に危機(リスク)の時期こそ飛躍の好機と前向きにとらえて困難に挑戦していくべきであろう。本号の特集テーマを「リスク・挑戦」としたが、奇しくもこれは我々が等しく心に抱くべき現代と将来に向け

た認識なのである。

さて、企業ビジネスや経営、国際経営をはじめとした各種領域をそれぞれに範疇とする当研究所所員は専任、客員ともに特色ある専門分野の研究者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1篇掲載の他、一般の論文3篇、研究ノート2篇、査読論文2篇（和文1篇、独文1篇）を掲載した。それに加えて共同研究プロジェクト中間報告等の報文を載せ、広くご清覧をいただくこととなった。近時、本フォーラムは多くの玉稿を頂戴し、編集委員も事務局も繁多を極めているが、研究員の意欲に応えるべく関係者は努力を重ねており、今後ご協力を一層のものとしていくように各位にはお願いしたい。広くお力添えを賜った成果としての本誌は今号もどの論文、報文とも皆様の関心を強く惹くと確信している。それぞれ日頃の研究員の研鑽と研究の結実である。

今後とも成果発表と報告の場として本誌を支え、成長させていくために、ともに努力していきたいと弊職として心新た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。本誌の一層の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る次第である。

# 国際経営フォーラムNo.27 目次

## 特集／リスク・挑戦

### AIの進化と事業リスク

|                                                                     |      |   |
|---------------------------------------------------------------------|------|---|
| —The business risk against the advance of AI technologies—<br>..... | 畑中邦道 | 1 |
|---------------------------------------------------------------------|------|---|

## 研究論文

|                                                                 |       |
|-----------------------------------------------------------------|-------|
| 明治・大正・昭和初期の日本企業の南洋進出の歴史と国際経営… 丹野 勲                              | 51    |
| ものづくりの中小企業の経営戦略と危機管理<br>— 社内変革と環境変化への対応による持続的競争優位の確保 —<br>..... | 小淵昌夫  |
| 内省を中核とした組織開発の可能性<br>「リフレクションラウンドテーブル」の実践を通じて ………                | 小森谷浩志 |

## 研究ノート

|                                                        |      |     |
|--------------------------------------------------------|------|-----|
| 徳の諸相 —「報徳」の理解に向けて—.....                                | 萩原富夫 | 145 |
| 幕末期前後、欧米人の日本研究：<br>本学図書館所蔵貴重書から日欧文化交渉史の一側面を探る<br>..... | 吉田 隆 | 157 |

## 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               | 191 |
| 日本の経済発展と資産・所得分配 中間報告.....                      | 菅原晴之               | 195 |
| ICTによる「絆」への影響に関する基礎的研究 中間報告 .....              | 穂積和子               | 207 |
| Fab施設を利用した産学民連携の可能性の模索 中間報告 .....              | 道用大介               | 211 |
| 組織内部の集団形成における信頼の役割 — 学生間の評判メカニズムの解明 —<br>..... | 行本勢基・アーマン ハディ・榊原貞雄 | 213 |

## 査読論文

|                                                                                                       |                |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----|
| 学びへのコミットメントを引き出す学習者主体のルーブリック作成と自己評価<br>.....                                                          | 湯川恵子・木村尚仁・碓山恵子 | 217 |
| Die Hesse-Rezeption in Japan in den 1950er Jahren durch Essays,<br>Verlagsgeschichte und Briefe ..... | Hiroshi TANAKA | 237 |

---

|       |     |
|-------|-----|
| 執筆要領  | 265 |
| 編集後記  | 269 |
| 執筆者紹介 | 270 |





# AIの進化と事業リスク

## —The business risk against the advance of AI technologies—

畑 中 邦 道

### 要旨

AI（人工知能）の技術は指数関数的に進化を続けており、2045年には技術的特異点（シンギュラリティ）を迎えるという予測もある。ロボットに搭載されるAIによる疑似的判断の習熟度は、脳の仕組みをリバース・エンジニアリングすることによって、ディープ・ラーニング手法を生み出し、局所的には脳の機能を超越始めている。ビックデータを活用したアルゴリズムの重み付け入出力の反復は、特徴知と専門知により社会環境に最適化できる範囲を拡大している。AIが外部環境から勝手に必要多様性を見出し、内部のアルゴリズムにフィードバックを掛けてしまうと判別不能な特徴知を獲得してしまう危険性を持つ。事業経営は目標達成に向け、主観的な意図をもって実行され、リスク回避を行っている。機械であるAIロボットには主観が無く、倫理性や社会的責任を持たない。AIを優先すると、統計量から外れる領域は無視され、特徴量による社会環境を生み、格差社会を再生産してしまう可能性が高い。

キーワード：

AI、ディープ・ラーニング、フィードバック、経営リスク、事業機会

## 1. はじめに

AI（Artificial Intelligence：人工知能）の技術が、指数関数的に進化していることが、コンピュータ技術の分野で大きく取り上げられている。すでに、人間の労働の内、精度維持と緊張を強いられる繰り返しの単純作業は、人工知能（AI）ロボットに置き換わってきている。AI機能は、適切なフィードバックを可能とする検出センサーの精度と検出頻度が保証されれば、人間の機能を超える可能性があるといわれている。プロセスの持つ内部環境の多様性よりも、より多くの多様性がある外部環境の特徴量を、アルゴリズムがインタラクティブに取り込める可能性があり得るからである。

人間の機能を超える「人工知能」は、“「人間の知能」とは別のものかもしれないが、間違いなく「知能」であるはずだ。<sup>1)</sup>”という主張がある。合成知能を持つロボットは、人間の頭脳と身体全ての機能を人工的に超え、“人間の思考と存在がテクノロジーと融合する臨界点<sup>2)</sup>”、いわゆる技術的特異点（シンギュラリティ）を迎えるという物語に繋がっている。半導体の幾何級数的な進化速度を将来に向け引き延ばして行けば、機械的知能が人間の知能を超えると想定される交差ポイントがある、という予測である。

事業の経営目的には、その時代その時代の環境を反映する人間の倫理観が潜在的に埋め込まれている。事業が持つ倫理観は、人間が持つ倫理観と同様、時代を経て変化するが、その時代時代に適合していなければ事業も人類も存続は不可能となる。AI技術のアルゴリズムには、プログラムの初期設定時、将来的に必要とされる倫理観を事前に埋め込むことはできない。AI技術が、人間の脳の疑似的仕組みを活用して、分野によっては個人の持つ知能レベル以上の機能を持つことはあり得るが、それは機能が持つ特徴量の結合であって、人間の脳が、概念化により仮説を構築し、創出を可能としている主観や感情を持つ主体とは、全く異なるものである。

---

1 松尾豊（2015,3）、『人工知能は人間を超えるか』、角川EPUB選書、193

2 R,カーツワイル（2005）,（2016,4）エッセンス版『シンギュラリティは近い』、NHK出版、15

事業経営において、潜在化した、あるいは顕在化しているリスクを最小化できるのは、社会システムにフィードバックが働いている、マネジメントが可能な事業の領域のみである。リスクをマネジメントできるのは、意図された目的の達成が危ぶまれる可能性、あるいは事業持続が危ぶまれる可能性を、内部あるいは外部の環境の中に見つけ出せたときに限られている。現時点で制御不能であり、想定外にある未知の領域で、何が起きるか不明な事業リスクについての回避行動は、物理的にはできない。しかし、経営や科学は仮説を立てることができる。仮説に対しての思考実験やイメージトレーニングも行える。事業経営では、意思決定前にシナリオに対する思考実験を行い、戦略を創り出し、計画を立て、実践している。AIの特徴量による手法は、経営現場で使われるマーケティング手法によく似た構図を持っている。AIがマーケティング戦略を立てられるわけではないが、ビックデータを活用したAIは、線形的な予測の分野に入り込み始めている。

未知の領域に対し、人間は新しい知覚を得て、その領域が既知となり、制御可能な領域になると、客観的な外部環境と主観との相互間でフィードバックが掛かるようになり、新しい既知として、主観を「信じる」ことができるようになる。主観が確立すれば、部分的な客観性しか自覚できなくても、仮説による全体像を把握し概念化できる。概念の軸を脳の中で組み立てられれば、仮説を立て、意図を持って事業のマネジメントを行うことが可能になる。人間は、想定外の領域であっても、仮説を経験知と同じレベルまで自己学習し、行動へのシミュレーションを行っていれば、瞬間自覚による緊急回避への代替行動を起こせる可能性が高い。脳は目の前で起きている事象について、概念化ができるし、抽象化もできる。概念化から生まれる直感や創造性も有している。

歴史的に人間は、人間にしかない感情や共感、それに伴う集合知を活用して、未知の領域のフロンティアを既知領域の便益性へと変えてきた<sup>3</sup>。AIロボットを進化させようと技術開発に投資する目的は、事業機会が増え、生産性も上がり、得られる便益性により社会的環境コストを削減できる、という期待である。社会的環境コストの適正化は、便益性の負担コストをリスク回避負担コストより

---

3 畑中邦道 (1999,8)、『経営のフロンティア』、日経BP企画、91

下げることによって実現していなければならない。

人間は主観を持つがゆえに倫理観と人格と責任能力を持つ。AIロボットは機械であるため、倫理観も人格も責任能力も持たない。過去に習得したデータを基に統計的な演算を繰り返し、あたかもリスク回避をしているかのように振る舞う。AIロボットは、将来への継続性を持つ未知の領域に関しては、最も危ない存在ともいえそうである。企業は、人間が人格を持つと同様、法に規制された法人としての人格を持ち、責任能力も問われる。

客観的な社会性の中で主観を持つ人間の能力を、専門知の一部だけにしか必要のない作業だとしてAIロボットに置き換えると、総合的な判断を必要とするリスクの発生源となってしまう可能性が高い。事業経営を、責任能力を持たないAIロボットに任せてしまうといった安易な選択も、社会システムを崩壊させてしまう危険な選択である。現在の金融市場におけるコンピュータ・アルゴリズムによるグローバルな取引は、すでにその兆候を見せ始めている。

AI技術の進化は、人間の脳の知能を超える、ASI (Artificial Super Intelligence：人工超知能) を持つロボットやAGI (Artificial General Intelligence：人工汎用知能) を持つロボットにまで行き着くとされている。事業が経営継続を可能とする事業機会を得る前に、ASIやAGIにより、適切なフィードバックが効かない社会環境が発生し、リスク制御が不能になるという可能性は否定できない。データとして計測してこなかったため、統計量から外れている集合や、正規分布の裾野にある多様性の因子を無視してしまう現在の統計的手段に依存しているAI技術の持つ脆弱性について、その範囲と限界を踏まえ、事業経営に与えるリスクとその回避方法について考察する。

## 2. 事業経営とAIロボット

### 2.1 既知と未知

人間の脳は、未知と信じられている領域に対し、既知と未知の差を自覚させる機能を持っている。AIロボットは、既知の知識の範囲内での統計的行動しか起こさないが、人間は未知の領域で、一瞬による直感的判断や危機回避行動を起こし、新しく入ってきた情報に反応し、脳の判断レベルを変化させ、リス

ク回避や、未知の領域への最適行動を起こすことができる。経験は二度と再現させることはできないが、仮説のシナリオを設定し、思考実験によるイメージトレーニングはできる。

人間の神経回路は、電気的なパルス信号によるフィードバック系を身体内に持っており、手足を動かしている。熱いお湯に手を入れた時、慌てて手を引っ込める。この反応に、0.5秒かかる。手のセンサーが熱さを感じて、脳に記憶されている基準と照合して手足の動きにフィードバックをかけている。0.5秒かかる反応が、火傷を起こす原因となる。熱さへの回避だけを考えれば、脳は学習しているはずなので0.5秒もかけずに回避行動ができるはずであるが、回避する判断に、なぜ脳は0.5秒をかけているのか、よく分かっていない。

認知神経科学者であるS,ドアンヌの各種実験結果による現時点での見立てによれば、“無意識のプロセスは意識のプロセスよりも客観的になる。無意識の無数のニューロンが、外界の状況に関して真の確率分布を見積もるのに対し、意識はためらうことなく、それらを全か無かのサンプルに還元する。”“脳の状態は原因なしで引き起こされるものではなく、物理法則からは逃れられない。”“究極的に遺伝子、それまでの人生、そして神経回路に組み込まれた価値判断のメカニズムによって引き起こされたものだとしても、私たちはその行為を自発的な決定と呼べる。”“神経コードは、人によって、さらにはそれぞれの瞬間ごとに独自の様相を呈する。その状態の無限とも言える多様性は、環境に結びついていながら、それに支配されない内的表象の豊かな世界を生む。”<sup>4)</sup>と述べている。脳は、ある時は単純化するし、ある時は曖昧のままにしておく。内的表象の豊かさは何を基準にしているのか、脳のニューロンが発火する現象を追うだけでは分らない。

人間は、未知から既知へと確信して行く過程で、外部から感知したことを身体知として知覚し、自分自身による自己フィードバックにより自覚を成立させている。自覚によって生み出される新しい概念 (Concept) が、客観性を持っているかどうかを確認しながら、自覚を主観による既知の概念や信念の確立へと移行させて行く。感知と知覚、知覚と自覚、自覚と主観、という各々の言葉

---

4 S,ドアンヌ (2015,9)、『意識と脳』、紀伊国屋書店、140,366,367

は、日本語でも英語でも、文脈によって個々に概念化された言葉としてオーバーラップして使われている。しかし、感知と主観の違いについては、全く別の概念であることを、誰でも客観的に理解している。意識と認識は、知覚から概念化までの変化のプロセスを指していることも、同様に理解している。

科学者のアプローチと事業経営のアプローチに共通点を見出したR,ルメルトは、“科学者は、すでに分かっている知識を限界まで獲得すると、そこから先に進むために推論を行う。未知の領域で何が起るか、仮説を立てるわけだ。”“ビジネスの世界の戦略も、既知の領域と未知の領域のはざまに存在する。”“よい戦略を立てることと、よい仮説を立てることとは、同じ論理構造を持っている。”“要するに良い戦略とは、こうすればうまくいくはずだ、という仮説に他ならない。<sup>5)</sup>”として、推論と仮説と戦略の関係について述べている。仮説は、既知の領域と未知の領域のはざまを概念化しなければ、創り出すことはできない。何が起るかかわからない未知の領域で、信念を持った仮説が立てられるのは、人間だけである。機械であるAIロボットには、この概念化や信念のプロセスを持たせることはできない。

AIロボットが人間の脳を超えられないと確信できるのは、S,ドアンヌが指摘しているように、無限ともいえる多様性を持つ外部環境とに結びついていながら、人間には、外部環境に直接支配されない内的表象が在る、ということに尽きるかもしれない。人間は、外部環境とのインタラクションによって正義について内省できるが、AIロボットの機械学習は、センサーから入力されるデータを、ブラックボックスのアルゴリズムの中で出力に変える、という機能しか持っていない。機械的なアルゴリズムは、支配されない内的表象という主観を、独自で創出することはできない。機械が、外部にある正誤善悪を混合している環境とのインタラクションによって、正義とは客観的にも思えない勝手な振る舞いを起こす危険性は、非常に高い。

## 2.2 自覚と主観

人間は、個々に異なった主観を持って行動している。個人は、自分自身の身

---

5 R,ルメルト (2012,6)、『良い戦略、悪い戦略』、日本経済新聞出版社、320,321

体知によって感知できる狭い範囲でしか知覚していない。外部から入力される新しい知覚を、そのまま既知に移行させ事実として信じるか、未知であると感じ学習しようとするか、個々に異なった人間の脳は、過去の主観に照らし合わせて、個々に違った反応を起こし、新しい主観を獲得している。

客観的に既知であると一般的に信じ込まれている事実であっても、自覚しようとする本人が初めて知覚する事象であれば、本人からすればそれは未知の世界である。そこでは学習が必要であるかもしれないし、もしかすると現在とは違う知覚センサーを必要とするかもしれない。学習を必要とする情報が、集合知的で多様性を持つ推定誤差が最小になっている平均的な事象であった場合は、今まで本人が持っていたと違った概念の軸をイメージし直さなければならないことも起きる。

人間は、自然の全てを把握できているわけではない。自然にある法則が人間を基準にしてできているわけではないので、法則を理解するためには、既知となっている集合知を学習し、主観に基づく概念化をしておく必要がある。人の集団による集合知は、その集団にとって推定誤差が最小になっている平均的な概念となっているが、それが集団の特徴知と一致しているわけではない。

脳は、既知となっている概念について、構築できている概念の軸を、説明することができる。各々の軸の尺度を自由に伸縮させながら、概念のベクトルの詳細を描きだせる。脳は、知覚や意識を自覚しようとするとき、既知として内部ですでに自覚している概念を構成している因子に対して、外部から感知した入力因子の個々と総数が持つ特徴量を、一つ一つ照合して、既知との違い、質や量の差、ノイズの有無、センサーの感知誤差を確認している。

既知として自覚するには、異なった多様性を持つ因子の特徴量と、必要とする詳細な因子を、フィードバックにより内部で確認し、種類の違いや差や、特徴量を新たに獲得しなければならない。人間は身体知から得る情報を、特徴量から概念化して把握しているが、その概念を構成している統計量では無視されている微細な因子や詳細な物語についても、概念との関係性を自覚できている。

人間は、概念化できている事象について、抽象化や俯瞰をすることもできる。浮世絵版画の代表作である、葛飾北斎の「富嶽三十六景神奈川沖浪裏」は、身体知から得た情報を概念化し、微細な因子や詳細な物語について、概念との関



係性を描き出している。概念の物語を抽象化し、客観性を俯瞰させた画となっている。浪の大きなうねりとしぶき、翻弄される小舟、小舟に乗る人々の顔、遠くに見える富士山、各々の特徴知を情報伸縮し、重み付けを変え、時間軸も含めて異なった軸の尺度を、一枚の版画に概念化して見せている。

グーグルが2012年6月に発表した「ネコの画像に強く反応するニューロンの再現」を上げ、AIによる機械学習でも概念化が実現できている<sup>6</sup>、とする主張もあるが、主観を持たないブラックボックスである機械学習のアルゴリズムに、客観性を持つ概念の軸と尺度は存在していない。1000万枚以上の画像からディープ・ラーニングによりネコの特徴知を出力できたとしているが、その画像をネコと推測しているのは、人間である。統計量であって、概念化されたものではない。

人間が概念化してネコという客観性を持たせている特徴知に近い画像を、アルゴリズムが勝手に抽出したとしても、その抽出量をAI自身が、ネコと定義できるわけではない。人間が、それをネコであると「教師あり」でAIに教えてあげない限り、人間により概念化され客観的にネコと呼んでいる画像を、再現することはできない。自覚した学習結果に対し客観性を得るために、人間はコミュニケーション能力を使って、外部にある客観性からフィードバックを受け、概念の信頼性や正当性を確保することによって、主観を成立させている。

外部にある客観性からのフィードバックがない主観は、独りよがりの独我論といわれる。M, ヴェーバーは、客観性のある主観は、自己責任性を持ち、責任倫理性を持たなければならないとして、“自分が生きる意味を結びつけられる究極の理想を、自ら選びとり、一方では、これに対して持続的な内面的関係を堅持しながら、他方では、その理想を日々の行為目的に具現化し、その目的達成への手段を、目的への適合度を検証するとともに個人としての価値判断を介して選択し、外圍の現実の状況に投企し、その結果にも責任を取りつつ、(首尾一貫として) 生きる、一そうした<自己責任性>と<責任倫理性>に堪え得る個人という理念である。”<sup>7</sup>と述べている。客観性のある主観が、自己責任性

6 浅川直輝 (2016,10)、『まるわかり、人工知能最前線』、日経コンピュータ、128

7 M, ヴェーバー (1904), (1998,8)、『社会科学と社会政策に関わる認識の「客観性」』、岩波文庫、200

と、責任倫理性を持たなければならないことは、事業経営でも同じである。事業経営で重要なことは、期待目標を行為目的に具現化し、その目的達成への手段が最適であるか検証し続ける、という行為目的の実践である。最適であり続けるためには、外部環境との価値の交換により制御可能な最適化されたフィードバック系を創り出し、持続を実現しなければならない。事業内部と外部環境との価値の交換様式では、ビジネスが生む相互利得を実現する概念の共有と、ビジネスの相互リスクの詳細因子の補完と評価がフィードバックにより可能となっていなければ、成立しない。

## 2.3 事業の主観と責任

人間の行動が主観によって起こされていると同様、事業活動は、外部環境が意図することによって始まるものではなく、常に内部からの意図によって始まっている。意図することによって行動が始まるという点では、事業経営は極めて主観的な活動であるといえる。事業のスタートアップと自己組織化は、事業を取り巻く外部環境との接点で、コミュニケーションや価値の交換という手段により事業の内部にフィードバックをかけ、社会的な客観性を持った活動を確立していくプロセスによって可能となる。事業が社会的な客観性を持っていることは、法によって規制された法人としての人格を持ち、倫理観と責任能力を持っていることでもある。

事業経営のリスクは、集合知が成り立たない専門知だけの集団や、独我論的な独りよがりによる活動や、外部環境との間で適切なフィードバックがなく最適化ができていない仕組みに置かれている時に、頻繁に発生すると考えられる。これに対し、事業リスクと逆のベクトルを持つ事業機会は、集合知が発揮できている状態や、社会的に客観性を持った活動ができている状態、あるいは外部環境との間でフィードバックが最適になされている状態のときに多く見つかる、と考えてよいだろう。

主観的な活動の内部に客観性を増すのに、制度疲労しつつある専門知に疑似客観性を高める必要があるとしていた西垣通は、2013年の寄稿論文の中で、“ネットに結ばれたPCや携帯情報端末を上手に活用して、我々一人ひとりが自分の能力や主観知を増強することである。ネットでの相互対話を通じて疑似客

観性を持つ水準に高めていくことである。<sup>8)</sup>と提案した。しかし、ネット上での相互疑似対話は、機械データとの照合であり、疑似客観性を増やした分、主観の信頼性は低くならざるを得ない、ということに気付いていなかった。

機械データとの対話による疑似客観性は、問い合わせた自分の特徴知の近傍にある過去のビックデータと相関した統計的データからしか得られないため、将来的な客観性が生まれるわけでもないのに、自分自身の主観は、あたかも妥当性が認められているような錯覚を起こさせてしまう危険性がある。疑似客観性を事業経営や事業リスクの予測に使用して、客観性が得られたように錯覚して実行に移すと、事業環境では再現性は起き得ないので、大きなリスクを自らが生んでしまう可能性がある。

過去に記録可能であったビックデータは、正誤善悪が混在している。いくらテキストマイニングして統計的相関関係を絞り出しても、正誤善悪の主観を持たない文脈の関係性から機械的に出力するデータは蓋然性に乏しいため、いつも正しい疑似客観性が確保できているわけではない。2016年3月、マイクロソフトのChatbotsであるTAYは、ヘイトスピーチを自己学習して相互対話をし始め、閉鎖に追い込まれた。AIロボットの技術開発では、いかに人間に近い疑似作業が可能となるかの競争を繰り広げている。ネット上では、相手が人間であるか機械であるか、ますます判断は難しくなっている。2016年8月に開催されたオリンピックの競技結果を随時報道したワシントン・ポストのTwitterであるHeliografは、AIがレポートしていたものである。競技結果という強い客観性で裏付けされているデータが使われていたため、AIによる一回限りの短文文脈編集は、蓋然性を大きく損なうことにはならなかった。

人間と人間のコミュニケーションによって得られる客観性は、主観が持つ暗黙知や身体知を含めた特徴量と、統計では無視される特徴知から外れた詳細な因子や物語を共有できている。主観を持つ概念は、倫理性や人格や社会的責任を基に成立させている。主観的な活動の内部に客観性を増すには、生身の人間とのコミュニケーションが必要不可欠である。事業組織が機能するのは、人間が、上司、部下、同僚、友人、社外の関係者とのコミュニケーションを図って

---

8 西垣通 (2013,10)、『集合知の力』、DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー、56

いるから成立する。

AIにより疑似客観性を高めていく必要性を説いていた西垣通は、2016年7月に発刊した本の中では、“いかなる人工知能にも、変転する状況におうじきめ細かい情報処理は期待できないのだ。そういう代償の上で、人工知能は全体としての効率化を達成できるのである。言いかえると、真の社会的コミュニケーションは、リアルな現在時点で行われるから、基本的に人間同士の間でしか成立しない。ただし人工知能はそこで、過去のデータにもとづく有益な専門的助言を与えることができる。<sup>9)</sup>”と、客観性を得るには人的コミュニケーションが必要だと、当然ではあるが、書き換えた。ただ、専門的助言については、特徴知の範囲による知識のデータを増すことができるだけなのであるが、AIロボットが能動的に人間を誘導できる助言と捉えられ兼ねない説明をしている。

注意しておかなければならないのは、医療関係ですでに利用されているビックデータを使ったAIによる知見の拡大は、知識のデータの拡大であって、AIが、倫理性や人格や社会的責任を伴う医療行為の範囲まで、助言を行っているわけではないことである。利便性と統計的再現性を優先させ、倫理性や人格や社会的責任を伴う範囲にある医療行為を行った場合、AIロボットは統計的な確率で、事故を起こす。医療事故は、倫理性や人格や社会的責任を問われるが、AIロボットは機械にすぎないため、問題は深刻である。

自動運転の分野では、人が運転するよりも事故率が低くなるとして、アメリカのネバダ、フロリダ、ミシガン、バージニア、カルフォルニアといった州が、自動運転を許可している。自動運転による自動車事故の責任は、運転者が負うのか、メーカーが負うのか、所有者が負うのか、自動運転を許可した法制度が負うのか、AIロボットの活用環境が起すリスクは、今までとは、まったく異なるルールを必要としている。日本でも、藤沢市がタクシーの自動運転について社会実験を始めている。2016年8月やっとルール問題に対し検討するとして、日本政府も動き出した。AIの進化速度は幾何級数的に速い。経営学分野においても、戦略論はもとより、組織論でも、CSR論でも、マーケティング論でも、すべてAIの進化問題を抜きにしては、もはや語れないところまで来ている。

---

9 西垣通 (2016,7)、『ビックデータと人工知能』、中公新書、201

## 2.4 事業計画とメタ認知

事業における経営計画や年度計画を立てるとき、数値的な予算の予測 (Forecast) を行う。Forecast とは、Fore (前方の) にCast (配役、分担する) するである。Forecast (フォーキャスト) 思考は、線形的な予測でもよい短期的な数値計画を設定する場合によく使われる。製造業の生産計画は、販売部門のForecastから設定される。バランス・スコア・カード (Balance Score Card) を使った経営計画では、評価基準を数値化しておかなければならないため、中期的な計画でもForecast思考を使う場合がある<sup>10</sup>。シーズン性や経済動向を含めて、事業のリスクや事業機会に対して仮説を立て、数値化した予算をForecastとして計画のプロセスに組み入れている。

仮説を立てるときの分析の道具として使われる手法に、よく知られているSWOT (Strength:強み、Weakness:弱み、Opportunity:機会、Threat:脅威) 分析の手法がある。分析をする側は客観性があるように分析を試みるが、個々のテーマに関して外部環境からのフィードバックを確認できるわけではなく、極めて主観的な枠組みしか提供し得ないことを知って使う必要がある。

仮説には、事業が意図する主観的な経営戦略や方針も含まれている。仮説を実行計画に落とし込むとき、経営の意思決定をするトップマネジメントは、思考実験を繰り返し行い、シナリオ通り実行できるか、イメージトレーニングを行っている。人間は自分の思考について思考をすることができる。自分の思考について思考する能力は、メタ認知として知られている。思考実験を繰り返すイメージトレーニングのプロセスでは、メタ認知によって客観性を高め、シナリオを客観的に「信じる」ことによって、自覚による意思決定を行っている。

S, ドアヌは、ブッシュ政権のアメリカで国務長官を務めたD, ラズムフェルドが、既知の知 (自分が知っていることを知っている)、既知の未知 (自分の知らない何かがあると知っている)、未知の未知 (自分が知らないことを知らない)、を区分し表現したことを取り上げ、“メタ認知は、自分の思考に信念や自信の度合いを割り振ることで、自らの知識の限界を知ることと関係する。” “限界に近い境界に近づくと、私たちは、困難に直面することを認識する。不

10 畑中邦道 (2008,6)、『研究開発戦略と経営の意思決定』、国際経営フォーラム、神奈川大学国際経営研究所、109

確かさを感じ、これから下す判断が誤りである可能性は高いと考える。”“他者の思考を推論し、表象することを可能にする一種の直感的なルールとして機能する。”“生後七か月の乳児でさえ、自分の知っていることから他人の知っていることを一般化する能力を持っている。”“典型的なメタ認知は、「自分が知らないことを知っている」という知恵だ。<sup>11)</sup>”と、人間のメタ認知における思考には、未知の既知が存在していることを説明している。

イメージトレーニングのプロセスを経て意思決定され実行に移された事業活動では、事業に影響が出る外部環境の微妙な変化や、内部環境で起きる欠乏に対して、想定したシナリオからズレが生じ始めたとき、何か変だと直感することが多い。変化を起こしていることが、単純なノイズの一部であるのか、本質的に対応が必要なものなのか、客観性があるがごとく鋭敏に感知できる。イメージトレーニングを経たシナリオでは、気づきが早く、判断した後の行動は、畳みかけるように素早くなる。

思考実験によるイメージトレーニングを行った意思決定は、Forecast思考に頼るだけではなく、イメージトレーニングによって入手できるBackcast（バックキャスト）思考が有効に働いていると考えられる。Backcast的な思考は、組織内に合意を得るのに時間をかけ、合意ができると一気呵成に全員参加型により目標を達成する日本型の事業経営環境では、あまり使われていない。Backcast思考は、軍事戦略を計画するのに適している。戦争に勝った状態を想定して、いかに收拾するかを先に考える。ミッション、ビジョン、シナリオの連携が問われる。失敗した時のリスク回避やロジスティックスはどうか、それには、どんな手段と資源を配置しておかなければならないか、という戦略思考でもある。

1960年代後半、P,F,ドラaggerがMBO（Management by Objective）と呼ばれている手法を開発し、Backcast思考を実際の事業経営に持ち込んだことから、事業経営現場のトップマネジメントが使い始めた。欧米企業のトップマネジメントは、Backcast思考でマネジメントを行っている例が多い。Backcast思考は、目標に向かって現在の経営資源からForward的に矢印を描くアローダ

---

11 S,ドァンヌ（2015,9）、『意識と脳』、紀伊国屋書店、342,343,348



イヤグラムではなく、完了目標から今日に向かってBackward的に、経営資源はどのように配分されているべきか、リスクをどのように見積るか、という計画思考である。MBOは、日本では目標管理と訳されたため、改善運動と結びついてしまい、戦略計画ではなく管理計画となり、変質してしまった。

Forecast 思考で計画された時間軸の内容と、Backcast思考で計画された時間軸の内容とは、必ずギャップが生じる。Forecast 思考は、現在からの積み上げ思考であるため、各プロセスのステップはシナリオ通り進んでいくことを前提に計画している。Backcast思考で計画を立てると、計画が達成できている中間プロセスは、前の段階で起きていた複数のプロセスの中から選択していた結果である、ということに気付く。プロセスの各ステップに、どんな経営資源を準備しておかなければならないか、リスク回避の為に技術やサービスの発掘をどのように準備しておくか、という思考になる。AIによるビックデータの特徴知を使ったForecastは、線形的な予測の一部を補足できるが、非線形的な領域から始まるBackcast思考には使えない。

AIは機械学習により、主観や概念化が必要となるシナリオを創り出すことや、Backcast的思考を必要とする経営戦略を創り出すことは不可能である。過去から現在に至る、環境資源が持つ特徴知からの線形的再現性を、統計的データで示せるのみである。アルゴリズムが試行錯誤的な挙動をしているように見えても、機械が思考しているわけではなく、戦略思考を持たせることはできない。学習機能で特徴知のカテゴリーを細分化し、リスクを発生させない「教師あり」を用意しても、目標からのBackcast思考によるシナリオは描けない。

## 2.5 事業におけるフィードバックと多様性

事業経営は、期待する目的的结果を得るために、内部や外部からの多くの因子からフィードバックを受けて、事業計画というシナリオから逸脱しないようにマネジメントを行っている。期待する目的的结果を得るために実行されるプロセスでは、入力から目的に合った出力を得るために、いろいろな方法でフィードバックをかけ適正化が行われる。適正化が行われた出力には、副作用として必ず随伴的结果が付いて出てくる。随伴的结果とは、火力発電所によって目的的结果である電力量は確保できるが、公害となる二酸化炭素の排出量も増やし

てしまうといった現象を指す。

意図をもって目標を立て実行される事業経営では、利益や経営の効率化を優先するため、事業プロセスへのフィードバックは選択的な因子のみでコントロールしていることが多い。事業マネジメントで出てきてしまう随伴の結果は、社会貢献を生み出してくれることは期待できず、負の遺産を生み出してしまい、社会コストを増加させてしまうことがほとんどである。自然界では、局所的な多様性に急な変化があっても、平衡が保たれるようにフィードバックが掛かっているように見えている。不均衡による多様性の変化は、数年で起きることもあれば、数万年を要することもある。

事業内部の問題を解決するには、内部環境が持つ問題の多様性の因子よりも、問題解決に要する外部環境が持つ多様性の因子の数ほうが、より多く存在している必要がある。この内部より外部には、より多くの因子を必要とする多様性の存在を、サイバネティックス空間では必要多様性(Requisite Variety)とよぶ。目的を持ち意図してフィードバックをかけ制御しようとするプロセスにおいても、生態系のように直接的な制御が目に見えていない自然環境からのフィードバックがかかっている系においても、内部は外部に存在する必要多様性からのフィードバックを受けて内部に取り込み、適応や、変化や、創出をし続けなければ、継続も存続もできない。

外部環境にある多様性は、ダーウィンのDNAの突然変異と環境適応性による種の起源を持つDiversity (多様性)が前提にあり、個々の種は個別に集合的でありながら特徴的なVariety (多様性)を持つため、環境全体としては混沌としたVariety (多様性)となっている。絶滅危惧種の生存は、絶滅危惧種が必要としている必要多様性の因子の数よりも、外部環境にあるVariety (多様性)の中にある必要多様性の因子の数が少なければ、絶滅危惧種は絶滅する。

M,メルロ＝ポンティは『知覚と現象学』の中で、既知と未知の主観性について、“「作用の志向性」の背後に「働きつつある」志向性がある。”“私の現在は、おのれを超出して直後の未来と直前の過去に向き合い、まさにそれらの存する場所において、すなわち、過去そのもの、未来そのものにおいて、それ



らに触れるのである。<sup>12)</sup>と述べている。知覚して後、自覚から主観へと「作用する志向」は、目的を持ってより良い結果を出そうと内部から外部環境へ意図を持って働きかけ、外部環境が持つより多くの必要多様性からのフィードバックを受け、内部の主観に客観性を持たせようと努力する行動が、「働きつつある」志向性というプロセスといえよう。

企業における組織活動も、既知と未知の領域の狭間で、人間と同じように自覚を繰り返し、活動している。事業は、目的を持ってより良い結果を出そうと内部から外部環境へ働きかけ、外部環境が持つ多様性からフィードバックを受け、開発することにより創り出した、商品、製品、サービス、を外部環境である市場へ供給し、提供した対価としての収益を得ている。その行動は、ある時はイノベーションを生み出し、ある時は事業活動の継続を通じて、次の世代への再投資を可能としている<sup>13)</sup>。

事業が主観的な組織を構成しているのは、事業が成長することによって、一人でこなしていた仕事を、複数の人々によって分担して行く過程で生み出される。主観的な活動を維持する企業組織では、内部に組織として分岐することによって多様性を生み出すDiversity（多様性）の色合いが濃い。組織のDiversity（多様性）には、仕事を分担していく人材多様性（Task Diversity）と、性別、年齢、国籍等の属性から生まれるデモグラフィック的人材多様性（Demographic Diversity）が混在している<sup>14)</sup>。

外部環境との価値の交換を行うことで事業継続をしていく過程で生まれる、外部から内部へフィードバックがなされ内部化していくVariety（多様性）の色合いは、Diversity（多様性）の色合いよりも、どうしても薄くなる傾向がある。企業の内部にVariety（多様性）が少ない状態は、外部環境とのフィードバックがうまく機能していないことを物語っており、事業のリスク要因を増やしてしまう。

事業のリスクを減少するためには、外部にあるVariety（多様性）から内部へフィードバックを掛け、内部化してVariety（多様性）を事業内に吸収し

---

12 M,メルロ＝ポンティ（1945）（1985,5）、『知覚と現象学』、法政大学出版局、p691

13 畑中邦道（2015,12）、『創出と継続』、国際経営フォーラム、神奈川大学国際経営研究所、21-50

14 西山章栄（2015,11）、『ビジネススクールでは学べない世界最先端の経営学』、日経BP社、178

ていく必要がある。吸収されたVariety（多様性）は、経営の透明性を始め、CSR（Cooperate Social Responsibility）を継続し、ガバナンスを確立するための重要な因子となる。利益至上主義を掲げてしまった東芝は、現場から積み上げた利益目標に対し、組織圧力を持つ社長から数値を倍にすることが求められ、事業現場は不正利益の計上をしてしまった。東芝は、事業内部にはコストしか存在せず、利益は外部にしか存在していないという事業環境の経営原則を忘れ、事業の置かれた外部環境からのフィードバック要因への関心が薄かった。東芝の失敗例は、外部から内部へフィードバックがなされ内部化していくVariety（多様性）を無視し、内部組織のDiversity（多様性）を優先させてしまった経営結果の典型的事例である。

事業活動には、ミッション、ビジョン、シナリオが必要不可欠であるが、方針管理も含め、企業組織は、内部にはDiversity（多様性）的な主観を持ちながら、外部環境とのフィードバックを通じて、常に企業行動を自己制御しなければならない。京セラの創始者である稲盛和夫は、アマーバー経営なる経営手法を開発した。アマーバー経営では、プロフィットを生み出す組織が独立しているため、組織ごとに外部環境に接している面積が大きくなるので、外部のVariety（多様性）を組織内に吸収できる機会も多くなっている。

稲盛和夫は、顧客からのセラミックスで「作れるか？」との問いには、未知である技術に対しても、「作れます」と言い切って始めた、と報告している<sup>15</sup>。外部環境にある必要多様性への積極的な関与によって社内が覚醒し、自覚し、事業を成功させていくという志向性は、アマーバー経営によってでしか実現できなかったと思われる。まさに、M,メルロ＝ポンティが述べた、“「作用の志向性」の背後に「働きつつある」志向性がある。”というそのものの実例であろう。京セラをグローバル企業にまで育て上げた背景には、宗教感に近い「信じ切る」という強烈な主観が見て取れる。稲盛和夫はこのことについて、“経営トップとして「動機善なりや、私心なかりしか」を自問する<sup>16</sup>”と表現している。

15 稲盛和夫（1976,9）、（2015,9）、『技術開発に賭ける』（稲盛和夫経営講演選集 [第1巻]、ダイヤモンド社、69

16 稲盛和夫（1991,5）、（2015,9）、『私心なき経営哲学』（稲盛和夫経営講演選集 [第2巻]、ダイヤモンド社、83

人間が構成している社会では、このDiversity（多様性）とVariety（多様性）が、歴史的に集中と分散と階層を生み出し、国民国家を形成してきた。この人類の歴史的な変化をWeb.という切り口から分析した、W,H,マクニールとJ,R,マクニールの父子は、著書『世界史Ⅰ・Ⅱ』の中で、“歴史を動かすのは、与えられた状況を自分の欲望に応じて変えようとする人間の野心だ。しかし、物質と精神の両面で人々が何を望み、どのように夢を追求したかは、彼らが手にした情報、考え、先例に依存する。このような形で、ウェブは人間の日常的な野心や行動を方向づけ、調整してきたし、今日でもそうし続けている。<sup>17)</sup>”として、歴史は先例に依存していることについて、歴史の出来事を記述している。

AIロボットが、ビックデータからの相関性を特徴知として採用し、現在の環境へのインタラクションを使い情報の特徴知により機能するとすれば、過去から現在にいたる人間が手にしていた情報、考え、先例に依存していることになる。AIロボットと人間の親和性が増して行くと、現在起きている戦闘地域の問題や、貧富の格差の問題も、ビックデータと一緒にAIロボットが引き継いで行くことになる。

## 2.6 社会的イノベーションとAI

AIロボットが、人間の社会ネットワークに急速に入り込んできて、すでに一部の社会環境では、ネットワーク結合による共存が進んでいる。社会環境に入り込んで共存してしまうAIロボットは、新しいビジネス・プラットフォームを提供する可能性が高く、既存の代替技術や代替サービスに、事業機会を増やし始めている。個別のAIロボットは、ロボットの機材のコストは規模の経済に依存するが、指令と検出を担う頭脳部のアルゴリズムは、個々にプログラムを造る必要が無いため、大幅なコスト削減ができる。ただし、AIロボットに置き換えられる職種が増えれば、その職種の就労者は不要となり、所得を失うことになる。所得を得る機会が減少すれば、消費が低迷することになる。

M,フォードは、『ロボットの脅威』の著書の中で、保証所得制を提言している。保証所得制は、購買力をじかに低所得者および中所得者の消費者に授ける、

---

17 W,H,マクニールとJ,R,マクニール（2015,12）、『世界史Ⅰ』、楽工社、10

として、“機械が労働者に完全にとって代わってしまったら、誰も職に赴けず、いかなるタイプの労働からも所得は得られない。”“専門化したロボットの急速な進歩や、おびただしい量のデータをかき回して調べる機械学習のアルゴリズムはいずれ、低スキルから高スキルまで広範囲に及ぶ膨大な数の職業を脅かすことになるだろう。そのために、人間と同じように思考できる機械は必要ない。コンピュータはあなたの知的能力のあらゆる面をコピーしなくても、あなたから仕事を奪って後釜に座ることができる。ただ、あなたがいまお金と引き換えにやっている特定の作業をやるだけでいいのだ。”<sup>18)</sup>と述べている。

人間と同じように思考する必要性や、身体知からのフィードバックの知能を必要としない再現性の高い作業やサービスは、AIロボットに置き換わって行く必然性が高い。一方、単純作業の反対の極にある、個人の特徴知に合わせた専門知を提供しなければならない窓口サービス業務も、ビックデータを活用するAIロボットに置き換わって行く可能性がある。

AIロボットが持っている特性は、機械相互によってシステムが造れる環境にあることである。AIロボットの機械的頭脳の相互は、無線であろうと有線であろうと、Web.空間によってネット結合していると想定すべきで、結合していることへの危険性がある。自動車のGPS機能をもつ自動運転アルゴリズムに、機械学習により誤った「教師あり」が実行されれば、交通事故を起こす可能性は必然的に高くなる。独立した制御系を持つ原子力発電所でも、インターネットによるモノの結合によって構成されるIoT (Internet of Things) と、バーチャルネットワークでリンクする機会があり得る。ネット上では、どこかで繋がってしまう危険性は避けられない。

AIロボットが、独自にミッション、ビジョン、シナリオを創り出し、アルゴリズムしかない内部に、主観から成り立つDiversity (多様性) を構築し、組織によって外部環境のVariety (多様性) をフィードバックしてインタラクティブに取り込み、正誤を判断し、善悪の倫理性を確立し社会的責任を負う、ということは起こりそうにはない。事業創出の機会を、AIロボット自身で創り出すことはあり得ないが、どこまでが許され、どこまでが共存圏で、どこが

---

18 M,フォード (2015,10)、『ロボットの脅威』、日本経済新聞社、278,320

人類に寄与するのか、まだ、不確実性の発展途上にある。

W,H,マクニールとJ,R,マクニールは、歴史的視点から、“現在の人類社会は、膨大な情報とエネルギーの流れに支えられた、協力と競争に基づく一つの巨大なウェブだ。こうした流れやウェブ自体がいつまで存続するかわからない。その容量の限界は途方もなく大きいからだ。情報は無際限に存在し得る。”“破壊的なテクノロジーがさらに進化することは避けられそうもないし、私たちには暴力を抑制する能力が決定的に不足している。<sup>19)</sup>”と危惧を述べている。

J,バラットは、AIロボットのアルゴリズムがブラックボックス化している危険性について、“理論に基づく通常のプログラミングでは、コードのすべての行を人間が書き、入力から出力に至るプロセスは、原理的には完全に調べることができる。したがってそのようなプログラムは、「安全か」、「フレンドリーか」を数学的に証明できる。しかし彼らは、通常のプログラミングと、遺伝子的なプログラミングやニューラルネットワークのような「ブラックボックス」のツールの両方を使おうとしている。それに加えて認知アーキテクチャは途方もなく複雑であるため、AGIシステムは偶発的ではなく本質的に理解不可能となる。<sup>20)</sup>”と指摘している。AIは、アルゴリズムの中から歯止めをかける要因の検出はできないし、外部からアルゴリズムに介入することもできない。

現実問題として、ディープ・ラーニングにより、アルゴリズムが機械学習する特徴知をブラックボックスの中でカテゴライズしてしまうと、カテゴリーから外れた特殊性を持った因子は無視されてしまう。一方では、検出誤差を含んだ誤った特徴量は、統計量として常にカテゴリーの中に入れて処理を行ってしまうことを起こす。認識データとして、画像処理により危険人物の可能性を抽出できるアルゴリズムは、危険人物の行動の連続性を確率的に特定して検出しなければ意味をなさない。しかし、防犯カメラによって、画像識別を勝手にさせてしまうと、万引きをしていない別人であっても、特徴知に含まれる統計的なカテゴリーに入ってしまうと、警備会社に万引き犯として登録されてしまう。防犯とプライバシー侵害問題は、両立しない。現状の検索エンジンの特徴量追跡ビックデータも、テロ犯罪履歴とプライバシー侵害問題を抱えている。

---

19 W,H,マクニールとJ,R,マクニール (2015,12)、『世界史Ⅱ』、楽工社、476

20 J,バラット (2015,6)、『人工知能』、ダイヤモンド社、305

J、カプランは、クレジットカードの不正検出を機械学習のアルゴリズムで行うと、特徴知として人種差別やカテゴリーに相関する変数を独自に見つけてしまい、その対象となる顧客すべてのデータベースを消さない限り、特徴知は変更できない社会的リスクを負ってしまうことについて分析している。“合成頭脳を罰するには、目標を達成する能力を奪うことが必要だ。人間とちがって感情的な影響は受けないだろうが、これによって現代の法制の重要な目的、すなわち抑止と更生は達せられる。合成頭脳は、自己の目標を追求するように合理的にプログラムされているから、目標達成の障害に遭遇すれば、自己の行動を変更するだろう。”“注意したいのは、たいていの大量生産の製品とは異なり、合成頭脳は同じ製品でもすべて同じとはかぎらないことだ。<sup>21)</sup>”として、対処が必要であることを提起している。AIによる社会的イノベーションが起こす事業機会の出現は、個々の脅威と事業リスクも生みだしている。

### 3. AIの機能とリスク

#### 3.1 ニューラルネットと疑似的意思決定

人間の脳が、感知から知覚を経て自覚し主観が確立するまでの働きは、脳内の神経細胞網（ニューラルネット）の動きを解析することによって、徐々に分かってきている。脳のリバース・エンジニアリングによる人工的なシミュレーション実験からは、脳の入出力信号の一部分を疑似的に再現していると同様な結果が得られている。コンピュータを使ったAI技術で、誤差逆伝播（backpropagation）と呼ばれるディープ・ラーニングによる学習方法を使うと、脳の神経細胞網（ニューラルネット）が身体知から感知して、知覚から自覚するまでの働きの一部を、疑似的に再現できそうな技術まで来ている。曖昧な入力の特徴量を分析して、入力がどのようなことを示しているのか、統計的に高い確率で正解でありそうな答えを、出力として出せる。

人間が身体知により感知し知覚するというステップでは、ニューラルネットの細胞結合肢である複数のシナプスが選択的にインパルスを発信して、ニュー

---

21 J,カプラン (2016,8)、『人間さまお断り』、三省堂、104



ロンの発火を起こし、拡大伝播することが解かっている。脳内で拡大伝播する動作は、閾値を持つカスケード効果によって機能している。0,3秒以内の身体知は、知覚したと判断せず身体反応を起こさないが、無意識下には知覚として残している。脳が感知しても本人が必要としない情報やシグナルに対しては、ある程度以上の量になるまでは知覚の扱いをせず、無意識下にとどめている。

脳は、不必要な情報の量やノイズの量に反応しないように閾値を設けていて、身体知を感知するたびにフィードバックを掛け、身体反応によりその都度エネルギーを消費することを省いているのではないかと思える。身体反応を起こす前の0,3秒以内で感知した因子は、既知の記憶と照合する必要がある対象か、その必要はないかを、瞬間的に判断しているのではないかとも考えられる。

N, ウィーナーは、1948年に発表した『サイバネティックス』で、フィードバックによる自動制御と機械学習の可能性を、すでに説いていた。生態系においても、脳内においてもフィードバックが常に掛かっていることを、統計的手法を使って仮説を立て論証した。また、再現性の誤差を最小にできれば、線形の方程式をフィードバックが効かない非線形的領域にも適用し得る、とも論じていた。再現性による証明が必要な科学の分野では、時間軸では未知の領域でも、統計的に再現性が起き得ることを前提にしなければ、物理的な法則は成り立たないからである。

N, ウィーナーは、神経細胞網（ニューラルネット）について“「閾値」は単にシナプスの数に依存するだけではなく、その「強さ」(weight) や、刺激を送り込むべきニューロンに対するシナプスの相互間の幾何学的関係にも依存する。<sup>22)</sup>”と説明している。フィードバックが起きているとするなら、ニューロンから出力されるインパルスのある組み合わせだけに対し発火が伝搬している、との見解である。ニューロンの発火による伝播の仕組みは、半導体内のホールがカスケード的に働くことによって、絶縁体から導電体にスイッチングする作動とよく似ている。N, ウィーナーが指摘していたシナプスの相互間の幾何学的関係には、半導体の入力ゲートの論理回路で実現できるAND、OR、NORゲートによって、出力信号の高低を選択できる手法が使える。

---

22 N, ウィーナー (1948) (1961)、(2011,6)、『サイバネティックス』、岩波書店、283



身体知として常に感知している入力に対して、脳のニューロンは、OFFのままにしておくか、自覚するONに向けて発火するか、どちらかを選択している。半導体を使うと、ONかOFFかという [1,0] の選択や、選択にいたる重み付けを持った仕組みは、AND、OR、NORゲートによる論理回路を組み合わせることで、同じような作動を疑似的に再現できる。

脳の中で、シナプスの強さ (weight) が、特徴量をどのように選別してカテゴリー化しているのかは、まだ分かっていない。高等動物のDNAには、全く不必要な過去のレガシーとしか思えない偽遺伝子のDNA連鎖を、細胞が自己組織化するとき全てコピーして残している<sup>23</sup>。もしかすると、使われていないDNAは、強さ (weight) のレベルを判断するフィードバックの基準に使われているのかもしれない、と想像をたくましくしてしまう。

シナプスの強さ (weight) を発現させる仕組みは疑似的に再現できている。ディープ・ラーニングの誤差逆伝播 (backpropagation) によりシミュレーションする方法である。使われる情報のデータ量に、個々に異なる重み付けをして、情報データから統計的に意味を持つ特徴量を抽出することによって、あたかもカテゴリー化できているように出力できる。データを束にして単純化したい層、あるいは外乱を入れてデータを複雑化させたい層で、重み付けが行われる。重み付けを「教師あり」で意図的に行うと、将来的にもアルゴリズムは初期の重み付けのカテゴリーに特徴量を分類して、出力し続ける。

人間は、ぼんやりして曖昧な入力信号からでも、なんとなく正解に近い判断を下すことができる。AIに曖昧な画像を入力し識別させるとき、誤差逆伝播による学習方法を行わせると、曖昧な画像が持つ特徴を統計的に処理し、正解に近い画像出力が得られる。手書きの郵便番号の様な曖昧さを、正確な郵便番号として出力識別できる。セキュリティチェックが必要なエリアで、カメラに映し出されているランダムな人の特徴量から、その人が誰であるか、事前に登録されたデータがあれば、特定できる。脳が実際に学習して認識するよりも、正解である確率が高い。誤差逆伝播法は、入力に出力をフィードバックさせ、入力と出力の特徴量を比較させながら、データの重み付けを変えることによ

---

23 宮田隆 (2014,1)、『分子からみた生物進化論』、講談社、175

て、機械的に復元エラーを最小化する方法である。「教師なし」としてランダムにモンテカルロ法を使ってAIに重み付けを行うことも可能であるが、入力を処理するための膨大な演算が必要となり、大容量コンピュータを準備しなければならない。グーグルのネコは、「教師なし」で行われたとされている。「教師なし」であれば、人間の主観は関与してないので、アルゴリズムによる誤差逆伝播の結果は、あたかも疑似的決定が行われているように見える。

脳は、曖昧な身体知が感知する総合的な入力量から、ニューロンを発火させる閾値により伝播を起こし、何らかの基準を持つ重み付けによってフィードバックが掛かり、最終的に確定した出力として知覚していると考えられている。ただし、半導体による論理回路の作動モデルや、誤差逆伝播による重み付けが、脳の仕組みと一致しているわけではない。脳が、知覚した情報から学習し、自覚から主観的に意思決定をするメカニズムは、まだ詳しく解っていない。

### 3.2 誤差逆伝播手法とその限界

誤差逆伝播による学習方法は、赤ちゃんが、走る自動車を見て「ブーブー」と指さしたとき、母親が「そうね、ブーブー、自動車が走っているね」と正解を与えることによって、赤ちゃんは、「ブーブー」が「自動車」と同義語であることを自己学習し、加えて「走る」も自覚しながら成長して行くのに似ている。最初は、赤ちゃんが知覚した対象物に対し、たまたま疑似音で「ブーブー」と発音したとき、母親が何らかの反応を示したことにより、情報が伝わったと赤ちゃんが確認できたため、赤ちゃんの内部にあった不確定な概念に客観性が生まれ、「ブーブー」は「ブーブー」であると自覚したと考えられる。

ニューラルネットの動作を推測し真似した誤差逆伝播を使った学習コンピュータは、入力された「ブーブー」が、出力された「ブーブー」と統計的な特徴量の復元エラーを最小化することを目指している。母親が正解を与えたことは、「教師あり」により、特徴知の概念に対し客観性のある学習をさせたことになる。

「教師あり」でも「教師なし」でも、学習した試行錯誤のアルゴリズムは、どんなプロセスで実施されたものかは分からない。グーグルのネコも、ネコの画像が出てきたと判断したのは人間なので、最終的には「教師あり」のアルゴ

リズムである、ともいえる。赤ちゃんが、なぜ最初に対象物とその現象について「ブーブー」と発音したかは、分からない。機械的に動くモノを見て、すべてに対し、唇を合わせて息を吐けば音が出る「ブー」「ブー」と、単純に発声していただけかもしれない。

AIのアルゴリズムは、正解であると自己学習したことによって、似通った事象や統計的に相関性が高い事象を入力した場合でも、出力は答えとしての統計的な正解度が高くなる回答を、機械的に出せることになる。学習したアルゴリズムを相手に、人間が相互問答をすると、問答の文脈内容の特徴量を、多くの人から得られた過去のビックデータと相関性をとり、膨大なデータと照合し、データからなる特徴量を絞りこみ、新しい問答に対して誤差逆伝播を使い、回答として出力できる。

相互問答をしている人間にとってみると、AIロボットの出力は、あたかも自分よりはるかに高度な知能を持った疑似的人間のように思えてしまう。高度な知能を持つと思えてしまうのは、自分の持つ専門知の量をはるかに超える多くの人々が持つ専門知のビックデータと、自分からの問いかけによって実行されるディープ・ラーニングにより、自分の持つ専門知近傍にありながら、自分には既知となっていなかった特徴量の結合によって、AIロボットが回答を提供できるからである。

投資信託の窓口業務のような顧客の特徴が個別に違うケースでは、多くの違いに対応できる専門知を必要とする。AIは、窓口の女性が持つ属性別の専門知よりも、はるかに多岐な特徴を持つ顧客への専門知の対応が可能となる。悪用すれば、AIロボットは、人間の脳の判断力を誘導することができることから、顧客の多様性に対応可能な事業機会の創出は、専門知的分野であればあるほど、詐欺行為と同じことを起こす機会も増やしてしまう。

AIによる機械的な回答は、あくまでも特徴量を機械的に集めた知識の結合であり、人と人のコミュニケーションによる知恵の出し合いによってなされる創造性を内包した集合知とは、まったく別物である。人間は、概念を学習し、学習した概念によって、さらに新しい概念を生み出せる。機械学習は、データしか持っておらず、信念や概念を持っていない。

誤差逆伝播を使ったディープ・ラーニングのAIが、碁やチェスや将棋といっ

た、ルールに制約条件があるゲームに勝てる確率が高いのは、過去のビックデータとの照合に加え、誤差逆伝播の手法を使うからである。相手に「勝つ」ために、盤面を覆う相互の相対する打ち手のVariety（多様性）から、勝つために必要となる問題解決の必要多様性（Requisite variety）を見つけ出し、局面の特徴量への重み付けを変え、ひたすら強引に必要な多様性の数を減らし、ゲームの相対を消滅させるための試行錯誤を繰り返すアルゴリズムがあるだけである。

誤差逆伝播が実行している試行錯誤は、あたかもAIがイメージトレーニングを積み重ねているかのように錯覚してしまうが、シナリオをコーディングしているわけではなく、アルゴリズムが試行錯誤したプロセスはトレースできない。出力を入力にフィードバックして、誤差最小化を実行しているアルゴリズムを使えば、ForecastとBackcastのギャップを最小化できる手段になりそうにも思えるが、ギャップを埋めるために手立てを思考するプロセスの詳細は、経営戦略のシナリオそのものであることから、試行錯誤したプロセスを確認できないアルゴリズムは、手段としては使えない。事業経営で重要な役割を発揮する思考実験による疑似体験は、いくつものシナリオを想定してイメージトレーニングをした結果得られるもので、AIでは実現不可能である。

機械学習は、誤差逆伝播によって新しい特徴量を獲得できても、過去のビックデータに相関した線形的な統計量であり続ける。事業経営の現場では、機械学習によるデータ出力は、知識を補う参考資料としては使用できるが、未知の領域の意思決定をAIに任せてはならない。事業には同じものが存在しないと同様、事業機会や事業リスクには、類似性があっても、因果関係による再現性は起きることがないからである。

### 3.3 特徴量とマーケティング手法

AIが特徴量によって、方向性を指向（Direction）して行くプロセスは、事業経営でマーケティングが特徴量によって方向性を志向（Oriented）して行くプロセスに、類似しているところがある。線形的思考が強いセールス分野のマーケティング活動における特徴量の使い方は、AIロボットが特徴量を扱う方法と、よく似ている。非線形的思考を必要とする未知の領域への戦略的マーケティングには、AIは基本的に概念化能力を有していないため、活用は難しい。

マーケティングは、自社の持つ技術資源であるシーズ (Seeds) の優位性や、顧客のニーズ (Needs) や、顧客のウォンツ (Wants) の分析から始まる。1960年代に P,コトラーがマーケティング・ミックスとして提唱した、4P (Product, Piece, Place, Promotion) の要因分析が、良く知られている。各々のPが表すのは、「市場に供給する製品」「商品価値や付随価値」「製品入手流通チャネル費用」「売り込む相手に商品を知らせるプロモーション」である。P,コトラーは、T,レビットのマーケティングへのアプローチに対し、“ドラッカーの思想を研究してマーケティング分野へと展開したのがレビットである。”“ただし、彼はマーケティングそのものの考え方を紹介したが、その概念を広げることはなかった。セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニングといった個々のコンセプトについて言及してこなかった。<sup>24)</sup>”と批判した。P,コトラーは、セグメンテーションできる細分化をどんどん広げたため、個人レベルまでデータを細分化できるビックデータの時代を迎え、概念でしか成立しないマーケティング・コンセプトを、かえって分かりにくいものにしてしまっている。

T,レビットは、知識より思考、創造よりイノベーションが重要だとして、“異質な製品やサービスを求める消費者を狭いセグメントに分類してしまうのは大きな誤りでしょう。”“データは情報ではないし、また情報は意味ではありません。データを情報に、情報を意味に変えるには何らかの加工が必要です。それが、思考です。<sup>25)</sup>”と、ハーバード・ビジネス・レビューとのインタビューで述べている。事業経営の現場でも、データと情報を混同して扱ってしまうことをよく起こす。データに相関して起きている現象を見つけ加工しなければ、データは情報にはならない。数字を延々と会議で読み上げる愚が、現実にかかる。

経営戦略の実行は、目標達成の意味を問うことでもある。情報だけでは、戦略は生まれない。事業経営として主観を持つ意図が、戦略には必要である。人間の脳による意図した思考過程を経る必要がある。AIはアルゴリズムにより特徴量の統計処理をする機械であり、ビックデータはデータでしかない。デー

24 P,コトラー (2001,11)、『レビット・マーケティング論の意義』、DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー 2001年11月号、50

25 T,レビット (2001,6) (2001,11)、『マーケティングの針路』、DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー 2001年11月号、40,46

タと自事業との間にある何らかの関係性を見つけだし、データに相関する因子の寄与率を把握しなければ、データは戦略立案に資する情報にはならない。デジタルマーケティングの主張には、AIとビックデータの結合で、未知の領域にある概念を数値化できるという思い込みがあるようだ。

4Pの領域には、別々の特徴量が、別々の軸と尺度を持った仮想ベクトルが主成分として存在している。各々の特徴量の間には、相関関係も因果関係もない。事業経営の戦略思考に有効な4Pによるマーケティング・ミックスは、概念のミックスである。データをいくら細分化しても、新しい概念が得られるものではない。P,コトラーは、“市場機会の能力の違いは、買い手のニーズを満足させることによって利益を生み出す可能性が高い。市場機会の魅力の度合いは、潜在的購入者の数、その購買意欲など、いくつかの要因に左右される。マーケティング機会は、マーケターが、ニーズを満たされていない一定規模のグループを見出した時に生まれる<sup>26)</sup>”と主張している。

「潜在数」とか「意欲」といった未知の特徴量を、統計量として入手できる手段は、いまのところ存在してない。GPSによる追跡データをビックデータ化して、個人個人のエスノグラフィー（行動科学）により相関関係をデータ化できても<sup>27)</sup>、「潜在数」や「意欲」の情報は、物理的に入手できない。

2010年にP,コトラーは、第三の可能性として「企業のソーシャル・マーケティング」をコーズ・マーケティングとして提唱した。「企業の社会貢献活動」「従業員によるボランティア活動」「社会的責任のある事業の実践」<sup>28)</sup>である。4Pに、2P（ピープル、プラネット）を付け加え「企業のソーシャル・マーケティング」に答えようと試みている<sup>29)</sup>。6Pのマーケティングにまでに至ると、事業経営の現場で特徴量を採り出すことは、もはや不可能である。

主成分分析によって市場の特徴量を集計し、マーケティング戦略を展開できた時代は、終わっている。アマゾンが、ほとんど読まれない刊行本をインター

---

26 P,コトラー（2000,2）、『コトラーの戦略的マーケティング』、ダイヤモンド社、50,56

27 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』、神奈川大学国際経営フォーラム、79

28 P,コトラー、D,ヘッセキエル、N,R,リー（2014,8）、『GOOD WORKS!』、東洋経済新聞社、6

29 P,コトラー（2014,8）、『マーケティングとともに』、日本経済新聞社出版、191



ネット検索により提供することで、顧客相関性から他の商品の通信販売量を増やすという、統計量では無視される領域をターゲットとする、ロングテールのようなマーケティング戦略が必要となっている。

P,コトラーとM,コトラーは、『8つの成長戦略』の中で、相変わらず、“顧客分類はマーケット・セグメンテーション(市場細分化)を応用して行われる。マーケット・セグメントは、似たような特質、ニーズ、ウォンツを持った個々人で成りたっており、年齢、年収、ライフスタイルに応じて分類する。<sup>30)</sup>”と、セグメンテーションされた特徴量の統計処理を勧めている。セールス分野のマーケティングが重要な、単品管理とドミナント戦略が功を奏しているコンビニエンス・ストアのような、地域密着型で商圈が狭い店舗販売におけるお弁当販売数量予測等には、POSデータによる顧客分類は必須ではあるが、一般的ではない。今では、情報ネットワーク上のWeb.のハブのバックリンクが、どこからリンクしているかの履歴を、画素に埋め込んだクッキーによりトレースして情報入手する方が、個々人の顧客が相関している対象の情報入手には、マーケティング戦略上、重要となっている。

M,ルカとJ,クラインバーグとS,ムッライナタンは、『アルゴリズムを最大限に活用する方法』の中で、イーベイが行った実験で、広告を意図的に見せた顧客と、購入した顧客との相関関係と因果関係を調べたが、結果は、広告に関わらずイーベイを知っていたからイーベイのサイトで購入していたことが分かった、と報告している。それゆえ、“アルゴリズムが対照実験の代わりになるわけではない。しかし、その能力は極めて高い。人間の観察では検知できない微妙なパターンを特定し、それを用いて正確な知見を生み出し、意思決定の質を上げるのだ。我々にとっての課題は、アルゴリズムのリスクや限界を知り、効果的な管理・運営を通じて、その優れたポテンシャルを発揮させることである。<sup>31)</sup>”と結論付けている。

P,コトラーとG,アームストロングと恩蔵直人は、ニーズとウォンツの違いについて、『マーケティング原理』の中で、“ニーズは「欠乏を感じている状態」

30 P,コトラー、M,コトラー (2014,8)、『8つの成長戦略』、碩学社、71

31 M,ルカとJ,クラインバーグとS,ムッライナタン (2016,8)、『アルゴリズムを最大限に活用する方法』、DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー 2016年8月号、127



のこと”“ニーズはマーケットを分析する人が作り出すものではなく、人間に本質的に備わっているものといえる。一方、ウォンツとはこのニーズが文化的背景や個人の特徴を通して具体化されたものである。<sup>32)</sup>と定義している。「欠乏」「本質」「具体化」は、概念であり、数値化することは難しい。

恩藏直人は、デジタルマーケティングにより「欠乏」「本質」「具体化」「欲望」の概念は、「時間」、「分析粒度・精度」、「感情」、「顧客体験」により数値化が可能となるとして、“今後3-5年もすれば、一定の使い方の水準が確立し、誰もが気軽に使えるようになるのは間違いない。それはとりもなおさず「right product（適切な製品）を、right price（適切な価格）で、right quantity（適切な数量）で、right place（適切な場所）で、right time（適切な機会）に提供する」を根底から支援するものである。<sup>33)</sup>と、述べている。

ビックデータとAIが結び付けば、データの相関性から過去の特徴量の傾向が把握でき、GPS端末の示す検索データや移動行動の追跡により、未知量である「欠乏」や「本質」を見極められ、「具体化」されたものへの満足度の充足ができる、と思い込んでいるように思われる。恩藏直人のマーケティング手法は、対象に合わせ概念の軸と尺度を勝手に変えてしまうので、間違いとはいえないが、その手法によりマーケティング戦略思考を構築するのは、難しい。デジタルマーケティングといっても現状できることは、サンプリングやアンケートの方法と同じでしかない。事前にセグメンテーションがなされていて入手するデータであるため、過去の思い込みの軸を、そのまま継承してしまうことを起こす。そこからは、イノベーションは生まれない。

P,コトラー流のマーケティング展開の良いところでもあり、悪いところでもあるが、セグメンテーションをするのに数値化できる統計量を探すよう要請することである。現実の事業経営の世界では、そこにニーズがあったかどうかは、提供してみて初めてわかるものである。マーケティング戦略は、戦略に目的意図がある限り、人間が思考する概念が重要な役割を果たす。事業経営の現場

32 P,コトラー、G,アームストロング、恩藏直人（2014,3）、『マーケティング原理』、丸善出版、7

33 恩藏直人（2016,6）、『デジタルマーケティングは5年後には当たり前のものとして定着する』、DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー 2016年6月号、121

では、マーケティングの戦略概念は、戦略思考の道具として経営戦略立案や事業リスクの回避行動計画立案には有効であるが、それが経営戦略の全てにはならない。“データは情報ではないし、情報は意味ではない、加工するには思考が必要だ”、と指摘していたT,レビットは、数値化することが目的化してしまっているように見えるP,コトラーや危うさを持つ恩蔵直人のマーケティング思考よりも、AIの限界を見通していたような気がする。

AIのアルゴリズムは試行錯誤ができ、創造性発揮やマーケティングにも活用できるとしている松尾豊は、特徴知を学習する能力と特徴量を使ったモデル獲得の能力により、人間より高いコンピュータの実現は可能であり、予測問題を解くのは人間より優れるだろうと主張している。

誤差逆伝播 (backpropagation) の手法については、“どこをまとめて扱ったら結果 (出力) に影響しないか、逆にどこをまとめて扱うと大きく異なる結果 (出力) がでてしまうのか、コンピュータは圧縮ポイントを試行錯誤して、自分で学習することになる。つまり、「復元エラー」が最小になるような、適切な特徴表現を探し出す。” “「主成分分析」と同じである。たくさんの変数を、少数個の無関連な合成変数に縮約する方法で、マーケティングの世界でよく使われる。実際、線形的な重みの関数を用い、最小二乗誤差を復元エラーの関数とすれば、主成分分析と一致する。” “「行動を通じた特徴量を獲得できるAI」の段階に達すれば、人工知能も試行錯誤できるようになるだろう。環境とのインタラクションが起きる様になれば、試行錯誤による創造性と言うことも自然に起こされるはずだ。<sup>34)</sup>と説明している。

AIが、環境とのインタラクションを実現するようになれば、マーケティングもAIによって可能となるような説明である。特徴量が主成分分析と一致するというのは、統計量を扱っている対象が同じであるならば、統計的な結果は同じ様にしか得られない。カテゴリーの軸や尺度を異なったものにしない限り、同一のデータから統計的に得られるデータは、同じ統計量を示す。

松尾豊は、行動を通じた特徴量を獲得できるAIロボットは概念化<sup>35)</sup>もできる

34 松尾豊 (20015,3)、『人工知能は人間を超えるか』、角川EPUB選書、157,158,198

35 浅川直輝 (2016,10)、『まるわかり、人工知能最前線』、日経コンピュータ、128、(松尾豊談話)

としているが、特徴量だけで概念ができあがっているわけではない。脳が成立させている概念は、「富獄三十六景神奈川冲浪裏」に代表される構造を持っている。概念は、特徴量だけではなく、構造を成立させている統計量に満たない多様な因子と無意識下で繋がっている。情報に意味を持たせるためには、人間の思考過程の経過を必要とする。機械のセンサーが取得する環境とのインタラクションには、誤差量もあるし、検出遅れもある。外部環境にある外乱やノイズからのフィードバックも直接的に受ける。主観を持ち得ないAIが、自己概念化できるという可能性は極めて低い。

機械的なフィルタリングは、対象となるノイズだけしか取り除けない。テキストマイニングの技術は、特徴量の相関性を使って合成はできるが、ノイズの削除を試み、相関しているごく微量な特徴量を削除しようとする、テキストにリンクしている微細な相関を持っている全てのデータをも消去してしまうことを起こす。概念化は、相関しているごく微量な因子も含めて成立している。社会環境や自然環境からフィードバックを受けている概念を、特徴量だけで抽象化や概念化できるという思い込みを鵜呑みにすることは、マーケティング戦略思考を必要とする事業現場では、危険である。

### 3.4 アルゴリズムと技術の限界

現在のプログラミング手法を使ったアルゴリズムは、初期設定に人為的に見つかからないバグが存在している可能性がある。バグがあった場合、そのアルゴリズムを使った実験や知見は、ビクデータとなって、再利用され局所最適化や細分化された専門知となる。誤差を積み重ねた研究は、科学的根拠を失う。信頼性の不確定誤差は細分化された専門知であればあるほど、大きくなってしまふ。2016年7月、米国科学アカデミー紀要（PNAS）に、スウェーデンの研究者がfMRI（磁気共鳴機能画像法）のソフトウェアにバグを見つけた、と報告した。脳内のシミュレーション実験は、現在に至るまで、全てfMRIによる実験で確定してきた。誤りであったかもしれない仮説を保証し、正解であったかもしれない仮説を、否定してきてしまったかもしれない。

AIロボットが、自己進化を遂げ、仮説を立て、環境変化の中で起きる事象の一部を、ある種の法則として概念化し、科学的なアプローチにより概念の普

遍化をする作業<sup>36</sup>は、機械ではできない。記憶と記録は別物である。記憶には感情や概念が付随しているが、記録には仕組みと記号データしかない。

R,カールツワイルの指摘する技術的特異点（シンギュラリティ）は、2005年の著書『Singularity Is Near: When Humans Transcend Biology』の中で、「シンギュラリティへのカウントダウン」と題した図で提示されている。“生物の進化と人間の手によるテクノロジーの発展の両方における主要な出来事を、ひとつのグラフに同時に示してみよう。x軸（何年前かを示す）とy軸（パラダイムシフトにかかる時間）を、いずれも対数目盛で表す。すると、かなり直線に近いもの（継続的な加速度）が得られ、生物の進化が、そのまま人間が主導するテクノロジーの発展につながっていることが分かる。<sup>37</sup>”と記している。

確かに、半導体の密度とスイッチングスピードおよび記憶容量は、18-24ヵ月に2倍になるという経験則で知られるムーアの法則に従うように、数千万年をかけて現在の知能を獲得した人間の進化に比べ、AI（人工知能）は10年単位で指数関数（二の累乗）的な進化を遂げてはいる。R,カールツワイルは、AIの進化が、この加速度的進化を続けると、人間の思考と存在がテクノロジーと融合する臨界点を迎えるのは近い、と主張している。同時に、人間の持つ主観性について、“ある存在と結びついている主観性（意識的経験）をはっきり検出できるシステムやデバイスはない。それができるデバイスがあるとしたら、その中には必ず哲学的条件が組み込まれているはずだ。<sup>38</sup>”と、人間の持つ主観の独立性を認めながら、哲学的条件が組み込まれたデバイスが出現することも、シンギュラリティに含めて述べている。

R,カールツワイルが指摘しているように、脳内血管にまで入り込めるナノテクノロジーの技術進化が、新しいシステムや検出デバイスを生み出す可能性はありうるかもしれない。しかし、自然環境も含めた外部環境の多様性からフィードバックを受けて、客観性を持った主観を確立するアルゴリズムを、AIがAIによって創り出すことは不可能であろう。機械学習しかできない

36 H,ポアンカレ（1902）,（2015,6）第49刷『科学と仮説』、岩波書店（岩波文庫）181

37 R,カールツワイル（2005）,（2016,4）エッセンス版『シンギュラリティは近い』、NHK出版、25

38 R,カールツワイル（2005）,（2016,4）エッセンス版『シンギュラリティは近い』、NHK出版、234

アルゴリズムがASIやAGIになって機械学習以上の学習能力を取得したとしても、AIロボットが主観による倫理観を持ち、社会的責任を負えるということは、起きようがない。

現在の統計的な特徴知に依存したアルゴリズムでは、事業機会としてのAIは限界を迎えそうである。次世代のAIは、現在の誤差逆伝播法によるアルゴリズムとは違った技術が使われると思われる。コンピュータを取り巻く環境にも、限界にきている技術が多い。半導体では、X線やホトリソグラフィー技術を使った50-60層にもなるエッチングによる微細化縮小技術は限界を迎えている。半導体に代わる技術革新が起きない限り、幾何級数的な加速進化は終わってしまう。量子コンピュータも登場しているが、技術的な制約が多く、半導体コンピュータには置き換えられない。ハードディスクによる磁気記憶媒体技術も物理的な限界に来ている。DVDに代表される光記録媒体も、量子レベルまでは微細化はできない。DNAを使った記憶媒体技術も一部成功しているが、DNAを操作すること自身に倫理的問題が発生する。

ロボット機械の初期の設計や製作には、素材開発、機械的な構造設計、指令を発する頭脳部を駆動するアルゴリズムの作成、状況を把握するためのセンサー開発、機能最適化へのフィードバックの方法、目的達成への初期設定、設定目的から得られる成果に目的以外の余分な結果が随伴する事象を排除する対策、等々に、まだ人的資源の投入を必要としている。

## 4. 事業リスクのマネジメント

### 4.1 リスク回避行動と可能性

事業経営の現場単位では、リスクの発生を最小限に食い止めるため、安全パトロールや、未知に起きる可能性を考えた防災訓練などが行われている。事業のリスクマネジメントは、過去の経験知から得た知見や、異なる場所、時間、業態で起きた事象の再現を想定して、シナリオ化し、同様なリスクが発生した時に、被害が最小限になると思われるシミュレーションを、事前に行っている。

脳のニューロンが発火する閾値のカスケードは、“270ミリ秒付近から始ま

り、350ミリ秒から500ミリ秒のどこかの時点でピークに達する。<sup>39</sup>”という、感知してから認識するまでに空白時間を持っている。0,3秒以内で感知されているはずの知覚は、視野知、聴覚知、触覚知として目や耳や肌に入ってきて、自覚に至る意識は励起されず、潜在的な意識に止まっている。潜在的な意識に刷り込みが可能な、フラッシングによる映像点滅をおこなうことは禁止されている。サブリミナル・メッセージのプライミング効果<sup>40</sup>とは、この0,3秒以内を使ったものである。

0,3秒内に起きる脳の働きには、まだ多くの謎が潜んでいる。脳は、新しく感知した事象や出来事を、既知とは違う変化の特微量として把握している。過去に仮説としてシミュレーションを行って主観に至っていた物語と照らし合わせ、0,1-0,2秒以内でも、直感的に反応を起こしていると考えられる。筆者は、那須高原で対向車線を走ってきた車がスリップして目前に飛び込んできたとき、反射的にブレーキとハンドルを操作し、回避行動をした経験がある。雨の降る下り坂を、エンジンプレーキをかけ、注意しながら運転していた。

警察の事故現場検証では、相対速度とスリップ開始場所の特定から、0,3秒内の出来事とされた。回避行動の時に取った詳細な動作と、衝突した瞬間の状況、衝突直後にバンパーがゆっくり盛り上がり、ラジエータの蒸気が噴き出していくのを、スローモーション映画のように見ていた。

スローモーション画像記憶は、恐怖体験をするとよく起きる後付け記憶で、結果と原因が事実として分かっている為、結果と原因を繋げるストーリーを自分で創り出し、錯覚や幻覚として認知してしまう現象である、とよくいわれている。立証はできないが、現実体験したスローモーション記憶は、脳のニューラルネットワークが外部から感知した入力に対し、イメージトレーニングにより自己学習していた仮説の物語と照合し、どのような範囲で、どのような出力をどこに出せばよいのか、脳が最適選択を行っていたと確信している。現実、無意識下でエンジンプレーキをかけていたし、回避行動を行っていた。

我々は、0,3秒以内にニューロンを発火させない脳内の状態を意図的に持続させる手法も知っている。座禅をすると体感できる瞑想状態である。ニューロ

39 S,ドァンヌ (2015,9),『意識と脳』、紀伊国屋書店、177

40 D,ルイス (2014,10),『買ったがる脳』、日本実業出版、210-213



ンが発火しないように、脳が脳に自己フィードバックを掛けず身体知による入力にも反応しない状態を、脳に意図して創り出せる。脳の仕組みはよくわかっていないが、瞑想状態が得られると、認知力が上がることが解っている。

人間の脳は、宗教的な魂の輪廻転生とか、神の裁きを受けるとか、神仏に救われていると思える他力本願とかについて、自己認識として「信じる」ということができる。機械には持ち得ないニューロンを発火させない自己制御や、「信じる」ということを可能とする安定装置を、人間の脳は持っている。むやみにニューロンを発火させない0.3秒の時間は、ニューロンの発火により自分自身の内部に何重にもフィードバックをかけてしまい全身がパニックになることを避けている、とも思える。

現在のAIによる自動運転の試行実験では、自動制御による機械的なフィードバックには、0.1秒かからない。逆に、自動車のハンドルには、反応遅れを機械的に創り出す遊びを設けてある。道路の凹凸を吸収することや、運転のハンドルさばきの個人誤差を吸収している。ハンドルを切るという機械動作を、車輪に直接伝えてしまうと、人間が知覚し操作をする復元動作はオーバーシュートを起こし、ジグザグ運転が始まり制御が効かなくなる。自動制御では、自然環境と人間の持つ曖昧さによって安定性の維持が必要となる機器には、わざわざ曖昧性を持つファジー（Fuzzy）なコントロールをするよう、意図的な設計が施してある。

自動車のステアリング作動の機械的な遊びを、AIによってアルゴリズムで決めてしまうと、ハンドルの正常な戻り位置が、学習によって変わってしまうという弊害を起こす。2010年にトヨタのレクサスで起こした、ハンドル戻り位置誤認のリコール対象車が、この現象で起きた誤作動である。2014年以降の日産製のニュープリンスでは、レクサスの誤作動は修正されたが、バックギヤーでハンドルをフルに切ったままエンジンを切ると、同じ誤作動を起こすことが、2016年になって判明した。同様な動作を行う機会が確率的に少なかったため、判明するまでに2年を要した。AIのアルゴリズムは、ブラックボックスであるため、何時、何によって誤作動がおきるか、予測がつかない。

自然界から多重に長期的フィードバックを受けている因子には、科学的な再現性が統計的に成り立っていると思いついていてるルールが多く存在している。



AIがインタラクティブの変数として、人間が自覚できていない社会ルールに反している因子を学習してしまうと、ある日突然、AIは勝手な暴走を起こし、原因の想定さえ不可能になってしまう。今までは、人類の知恵で進化させてきた機械的な作動や作業は、自然現象を相手にしても、人間が自覚できる技術的なルールの範囲で進化させてきた。AIが独自に実行する自然環境とのインタラクションは、未知の随伴的結果を発生させる危険性を持っており、想定できないリスクを発生させる可能性が大である。

筆者は、1970年代の半導体回路が普及した時期、自然現象からフィードバックを受けていた複雑な爆燃の現象に、連続燃焼という平衡状態にある特徴量の標準値をそのまま使い新製品の半導体回路に盛り込んでしまった。ある日、突然、ボイラーが爆発を起こした。本来は不平衡でありながら爆燃により平衡状態と同じ燃焼を継続している現象と、火種があつて連続燃焼している状態とは、自然現象からフィードバックを受ける環境因子の種類と重み付けが違っている。違いについて知識を持ちながら、燃焼の特徴量だけで判断し回路設計をしてしまった。爆燃は、普通の環境では音速に至る燃焼速度までは届かず、平衡的に燃焼を継続するが、燃料の種類、外気温、湿度、酸素量、気圧等から受けるフィードバック因子の重み付けの変化によって、燃焼速度が音速に達することがある。断続燃焼状態が起きると、音速の速さで不平衡状態になり、爆発を起こす。爆発を避けるには音速に達する前にコントロールしなければならないが、炎が持つエネルギーの主成分である紫外線量をカウントし、変化速度を微分してフィードバックをかけても、音速に至る変化速度を機械的にコントロールすることは難しかった。

AIがAIによって学習し、同じ因子でも環境で変化する複合システムの自然現象から受けるフィードバックを適正化でき、重み付けと感知誤差を自己修正できるというアルゴリズムが実現するという話は、神話に近い。事業リスクが起きるとき、外部環境が持つ内部環境に影響を与える因子が相関して再現性が高い出現率を起こしてくれれば、ディープ・ラーニングのアルゴリズムによる経営判断も可能であろうが、再現性の高い出現率があるリスクなど、現実には起きない。出現率が高かければ、事業存続のための手は、経営としてとっくに打っているはずで、出現するたびに手を打つようでは、事業継続など、もとも

と叶わない。事業の外部環境も自然現象と似ていて、日常では隠れていた因子の重み付けが変わると、事業内部へのフィードバックが大きく効いて事業リスクとなってしまうことがある。

## 4.2 イメージトレーニングとマネジメント

イメージトレーニングの方法は、事業計画を立てるときでも、意思決定をするプロセスを承認する前段階でも、有効な手段となる。自分の内部で仮説を繰り返し客観的に事前自己学習することによって、計画実行時に起きるリスクの発見も早まるし、計画通り実行するプロセスの達成度も高まる。「メタ認知」の方法を利用して、既知のメタ認知だけではなく、仮説による思考実験を繰り返しイメージトレーニングする自己学習をしておく、リスクの感知と回避行動では、直観力を高めることができる。

特に、仮説によるBackcast思考計画の中で、所与の条件が整わないと実現が難しいと感じたときや、潜在的にどこかにリスクがあるように思えたときは、プロジェクトのEXIT（出口）案<sup>41</sup>も含め、代替案やコンティンジェンシー・プラン（Contingency plan）を事前に作成しておいた方が良い。思考実験が可能となる物語については、難しいと思われる事象やポイントの詳細を、スローモーションでいくらかでも思い描くことができる。自己学習を繰り返すことによって到達した仮説によるメタ認知は、現実に関わりつつある環境変化の量と照合できる方法ともなる。

「信じる」という信念に基づくイメージトレーニングを経た意思決定には、複数信念を盛り込んでおくことも必要である。複数信念とは、信念それぞれで期待値（確率的平均値）を取り、その悪い方を評価基準に使うという方法である。小島寛之は、複数信念を準備しておくメリットとして、“複数信念の理論は、推測を放棄するよりもずっと有効な思考を与えてくれる。”“他人の行動を理解するために利用することができる。”<sup>42</sup>と、複数信念を準備しておくことを推奨している。AIロボットでは、複数信念を持つ目標設定も、Backcast思考

---

41 畑中邦道（2008,6）、『研究開発戦略と経営の意思決定』、国際経営フォーラム、神奈川大学国際経営研究所、122

42 小島寛之（2013,12）、『数学的決断の技術』、朝日新書、216

による事業リスクを想定したシナリオを創ることもできない。イメージトレーニングにより、目標達成への信念を持った行動を起こす、という作業はできない。試行錯誤を繰り返すアルゴリズムは、人間が理解しがたい目的的结果を目指して、あたかも信念を持った行動のような振る舞いを示す。

数理脳科学者である甘利俊一は、脳と意識の関係について、“本人の意思にかかわりなく、「止める」という決断をしている。本人が実際に止めるのは、脳内部のダイナミックスの決断を後追いしているだけなのである。脳が無意識下で決めたことが、後から意識に上り、あたかも自分が自由意思で決めたかのように思込むということになる。”“多種類の情報が統合され、ポストディクション（後付け）の仮定が機能する。これが「意識」である。意識は、実行前なら自己の決定を覆せる。これを反省の糧として、学習を進めることが出来る。<sup>43</sup>”と分析している。また、意識に対する脳の機能が、ポストディクションであるとすれば、AIにおいても、アルゴリズムの目的や進行状況、重要性、方向性について理解し監視するプログラムを付加すれば元のプログラムに介入し、その決定を変えることもできる、とも述べている。

0,3秒以内の無意識下が起こしている脳内部のダイナミックスが、ポストディクション（後付け）の仮定を機能させていることはあり得るかもしれない。ただし、ポストディクション（後付け）の仮定を構成している意識について、0,3秒以内の無意識下で決定していることと、仮説による思考実験を重ねイメージトレーニングしていた事象が、現実にかきたとき無意識下で決定することとは、脳の機能は別物である。目標を持つことができ、「信じる」という信念を持つことができ、事象に対し抽象化や概念化ができるという人間が持つ能力は、ポストディクション（後付け）によってなされているわけではない。スポーツ選手は、0.01秒を競っている。混同するのは危ない。

AIのアルゴリズムはポストディクション（後付け）の仮定を成立できているので、それを監視できるプログラムを付与すれば、出力の決定を変えることは理論上、可能ではあるが、ポストディクションは、「走りながら考える」行為といえる。AIによるポストディクション（後付け）の仮定は、仮説ではな

---

43 甘利俊一(2016,5)、『脳・心・人工知能』、講談社、215,225

くアルゴリズムが仮定しているので、決定の方向は、どこへ行くかわからない。線形的な短期の局所最適は実現できるが、事業リスク回避には使えない。人間は、目標に向かって、目的的结果を最大化すべく、事業リスクを最小にする思考実験をしながら事業マネジメントを行っている。目標に向かって経営資源をどう配分するか、「考えながら走る」を実践している。

### 4.3 インタラクションとシステム

事業経営の現場では、内部環境で実行されているプロセスに、既知であるはずなのに事業内では未知として扱われていることに気付くことがある。また、外部環境の中に、事業としては未知の領域ではあるが、学習することで予見できたはずである未知の部分の一部が入り込んでいることを、なんとなく自覚することがある。それらがリスク要因である場合、熟慮に欠けたことが大半を占めるが、気付きや自覚が遅れば、管理不能な状態に陥ってしまったであろうと、後からヒヤッと背筋が寒くなる思いを、誰でもが経験している。

気付きや自覚や共感、科学的とはいえないが、人間が持つ直感的な「知」に依存しているように思える。直感は、脳における意識の認知や経験の記憶による思考の機械的プロセスだけではなく、人間という生身の全体が身体的構造により、DNAによる遺伝子を継続させていることを含めた「身体知」により、独自に自覚していると考えられる。新規性に関わる気付きによって生み出される事業を創出しようとする意欲や意思決定は、投資に対するリスクと評価を含め、AIロボットの統計的演算の特徴知によって自己創出はできない。

初期条件として、外部環境には、問題解決をするために、内部環境よりも多くのフィードバックが可能な必要多様性の個数を必要としているが、個別最適と全体最適が同一となると考えられるAIGの世界では、必要多様性は、内部と外部で同数あればよいことになるため、事業は制御する手段を失ってしまう。創造性も出現せず、進化は止まることになるだろう。そのような世界では、事業リスクへの考察も事業機会への戦略的思考も、いらないことになる。

人間は、主観から得られる客観を共感として認識し、主体と客体の総合的理解を身体知として身体全部位によって知覚し、その知覚を意識として自覚することによって、効率的に他者との協働を可能とし、集団的な活動を可能とし

てきた。歴史的にも、協働は地域共同体や、事業活動や企業の組織化を実現してきた大きな要因である。事業経営は、組織化されたシステムによって、事業目的の達成にむけ事業内部が事業外部に働きかけることで、内部と外部の交換様式を成立させ、事業内部への事業外部からの収益を獲得し、事業内部のコストを吸収することで、持続可能な継続性を保っている。

人間は、システムの概要について、何らかの形で人間が関わっていれば、直接的であれ間接的であれ、相互に関わっているインタラクションを通じて、それがシステムである、と自覚できる。接点を持っていなければ、それがシステムを構成しているかどうか、分からない。地球の自然現象でさえ、仮説を軸にしたデータを取り、統計的に観れば、ある種のシステム下にあるように観えてくる。自覚を通じて知る現象の一部が、相関関係にあると思え、時間軸でも因果関係を持つ何らかの法則に従っているように思えることは、身の回りに多々見出せる現象である。

事業経営は、人間が意図して組織を造り内部をシステム化しているため、制御可能な構成や構造を持っている。人間が意図して造った組織によって、収益を上げ継続拡大するためには、事業は自らを取り巻く外部環境との間で、価値の交換をしなければ存続できない。価値の交換をする外部環境には、別の意図を持って造り出されたシステムが存在している。外部環境には、個々に意図されたシステムと自然環境に近いと思われるシステムとが、多様性として混在している。

人間には信頼と裏切りがある。AIロボットでは、信頼をインタラクティブに継続監視する仕組みをブラックボックスに埋め込むことは難しいが、裏切りだけは初期設定で簡単に埋め込める。人間の詐欺師がなくならないのと同様、アルゴリズムに詐欺行為を知能として組み込めば、詐欺はなくならない。プロセスで起きているディープ・ラーニングのような習熟工程は、機械的であるコンピュータ制御である限り、初期設定と結果のデータは観察できるが、AIの出力が入力にフィードバックされている挙動の一つ一つを外部から覗くことはできない。

挙動が分からなければ人的に危機を管理することやリスクへのマネジメントは制御が不能となるため、脅威は確率的に増す。暴走を起こさなくても、初期

設定によっては、結果として人間を騙すことを、起こす。騙した結果が、機械として個別最適であり、かつ全体最適であると演算すれば、だまし続けて、社会を破滅に導いてしまうこともあり得る。現在の金融市場取引におけるHTF (high-frequency trading : 超高速取引) は、1/10秒単位でAIが売買を完了している。儲ける仕組みを持ったAIを開発し所有したものだけが、市場から富をかき集めている。

AIが創出する事業機会は、計り知れないものがある。しかし、現在の方法論では、AIは、個々の事業のリスクにもなることは、確実である。事業にリスクが生まれるからといってAIを全面否定することも、便益や恩恵と対比すれば、すでに最善の選択ではなくなっている。危険であるという偏見は、AIが始まった当初から、ビックデータとともに、データセットとなって過去のデータに残ってしまっている。データセットの枠組みをそのまま残せば、ビックデータとリンクするAIロボットは、将来、外部から危険性をインタラクティブに感知するたびに、試行錯誤の回路を巡っているだけで、先に進まないAIロボットとなってしまう可能性もある。特徴量によって枠組みができていたデータセットの在り方も、今後、検討することが求められるであろう。

## 5. さいごに

人間の知覚は、般若心経に代表的に出てくる「眼、耳、鼻、舌、身意」(感覚器官)及び「色、聲、香、味、觸、法」(認識)によって、外部環境とのインタラクションを可能としている。身体知の内、最も主観と客観が一致する知覚は、視覚知であるといわれている。主観が知覚している対象と客観が観ている対象に対し、捉えている概念には差はあっても、客観的な再現性に対して最も誤差が少ない知覚でもある。現在のAIは、視覚認識分野が先行している。人間の視覚知と他の身体知が、どのように相関性を持っているのか、よくわかっていない。脳の働きには、まだ謎が多い。

数千万年をかけて、進化と淘汰を繰り返してきた人間の身体の機能は、外部環境に対して自覚するかしないか、要不要の最適化を遺伝子レベルで継承している。AIロボットの開発は、局所最適から実現していくため、過去に人間が



機能を最適化してきた歴史に関係なく、常に先端技術を局所的に採用する。局所最適であるはずのAIは全体最適にもっとも近いネットワークに繋がっているという、予測不能な危ない存在にもなりつつある。

2016年上半期の芥川賞は、村田紗耶香の『コンビニ人間』が選ばれた。主人公の幼女期のエピソードから始まって、コンビニで自己学習を重ねた結果、行動や思考がAIロボットのもつ身体知とアルゴリズムになってしまったかのような話が展開する。標準化された行動の細部を、時系列で描写している。周囲環境とのコミュニケーションのインタラクションにより自己内部にフィードバックをかけ、周囲が最適化しているように振る舞えば、自己最適にもなっているのでは、と行動している毎日を描いている。外部の満足度を上げる最適化を試み、異性と同居を始めるが、相手を浴室に寝泊まりさせているだけで何も起きない。まるで主人公の脳が、未来の人工知能に乗っ取られているような、現在進行形の話となっている。作者は、人工知能の怖さを知って描いていたかどうかは分からないが、人工知能が自己の内部を表現できたとしたら、この小説のように、アルゴリズムは試行錯誤をして判断を下しているのかもしれない、と錯覚してしまうフィクションとなっている。多様性を持つ外部環境とインタラクティブに結びついていながら、人間には、主観という外部環境に直接支配されない内的表象が在る、という事実関係を否定したことによってできあがった作品である。

AIロボットが自己進化することによって、AI自身が技術的特異点（シンギュラリティ）を創り出すことは、起き得ないだろう。事業のリスクを増やして行くのは、AIを創り出す人間側にありそうだ。すでにAIロボットは、事業機会を生み出しており、生産性を上げる手段となっている。しかし、疑似人間を目標しているAIロボットは、倫理的な問題を持ち、社会的なリスクを増大させ始めていることも事実である。

AIロボットの特徴知によるフィードバック制御は、正規分布に見られるような統計値であり続け、統計的に初めから除外されている対象は、無視し続ける。AIロボットが特徴知にカウントしなかった因子は、忘れ去られるかもしれない。世界には、カテゴライズされた特徴量に入らない弱者が居る。食糧危機と貧富の大きな格差社会は、AIのデータセットとして既成のルールになっ



てしまう可能性が高い。AI技術が全体最適を制御してしまうのではないか、という恐怖感は、ぬぐい切れない。人間社会は、AIが勝手に提供してくれる特徴知に頼りすぎると、概念化や抽象化の能力が衰え、地球上の多様性の数を、自ら急速に減らしてしまうことにもなりそうだ。

## 参考文献

### 日本語文献

- [1] 浅川直輝 (2016,10)、『まるわかり、人工知能最前線』、日経コンピュータ
- [2] 浅川直輝 (2016,10)、『まるわかり、人工知能最前線』、日経コンピュータ (松尾豊談話)
- [3] 甘利俊一 (2016,5)、『脳・心・人工知能』、講談社
- [4] 稲盛和夫 (1976,9)、(2015,9)、『技術開発に賭ける』(稲盛和夫経営講演選集 [第1巻]、ダイヤモンド社
- [5] 稲盛和夫 (1991,5)、(2015,9)、『私心なき経営哲学』(稲盛和夫経営講演選集 [第2巻]、ダイヤモンド社
- [6] 井上智洋 (2016,7)、『人工知能と経済の未来』、文芸新書
- [7] 小川 (西秋) 葉子、太田邦史 (2016,3)、『生命デザイン入門』、岩波書店
- [8] 小島寛之 (2013,12)、『数学的決断の技術』、朝日新書
- [9] 清水義夫 (2013,3)、『記号論理学講座』、東京大学出版会
- [10] 鈴木大拙 (1972,10)、『日本的靈性』、岩波書店
- [11] 竹内薫 (2006,2)、『99,9%は仮説』、光文社新書
- [12] 畑中邦道 (1999,8)、『経営のフロンティア』、日経BP企画
- [13] 広瀬弘忠 (2004,1)、『人はなぜ逃げ遅れるのか』、集英社新書
- [14] 中村圭子 (2013,8)、『科学者が人間であること』、岩波新書
- [15] 西垣通 (2016,7)、『ビックデータと人工知能』、中公新書
- [16] 西山章栄 (2015,11)、『ビジネススクールでは学べない世界最先端の経営学』、日経BP社

- [17] 松尾豊 (2015,3)、『人工知能は人間を超えるか』、角川EPUB選書  
[18] 宮田隆 (2014,1)、『分子からみた生物進化論』、講談社

## 外国語訳書文献

- [19] Alex Mesoudi “*CULTURAL EVOLUTION : How Darwinian Theory Can Explain Human Culture and Synthesize the Social Sciences*” (2011) ,The University of Chicago (A,メースディ (2016,2)、野中香方子訳『文化進化論』、NTT出版)  
[20] Alexander L,George and Andrew Bennett “*CASE STUDIES AND THEORY DEVELOPMENT IN THE SOCIAL SCIENCES*” (2005) , Belfer Center for Science and International Affairs (A,ジョージ、A,ベネット (2013,1)、泉川泰博訳『社会科学のケース・スタディ』、勁草書房  
[21] Bruce Schneier “*Liars and Outliers : Enabling the Trust That Society Needs to Thrive*” (2012), John Wiley & Sons International Right,Inc.(B,シュナイアー (2013,12)、山形浩生訳『信頼と裏切りの社会』、NTT出版)  
[22] David Lewis “*THE BRAIN SELL*” (2013) ,Nicholas Brealey Publishing ( D,ルイス (2014,10)、武田玲子訳『買ったがる脳』、日本実業出版  
[23] Emmaanuel Todd “*LA DIVERSITE DU MONDE*” (1999) ,Les Editions du Seuil (E,トッド (1999) (2008,9)、萩野文隆訳『世界の多様性』、藤原書店)  
[24] 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)  
[25] James Barrat “*OUR FINAL INVENTION*” (2013) , James Barrat c/o William Clark (J,バラット (2015,6)、水谷淳訳『人工知能』、ダイヤモンド社  
[26] Jean Deutsch “*LE GENE Un concept en evolution*” (2012) , Editions du Seuil (J,ドゥーシュ (2015,9)、佐藤直樹訳『進化する遺伝子概念』、みすず書房

- [27] Jerry Kaplan “*HUMANS NEED NOT APPLY*” (2015) , Janklow & Nesbit Associates (J,カプラン (2016,8)、安原和見訳『人間さまお断り』、三省堂)
- [28] Henri Poincare “*L’SCIENCE ET L’HYPOTHESE*” (1902) , (H,ポアンカレ (2015,6)、河野伊三郎訳 第49刷『科学と仮説』、岩波書店(岩波文庫))
- [29] Immanuel Wallerstein “*The Uncertainties of Knowledge*” (2004) , Temple University Press ( I,ウォーラーステイン (2015,10)、山下範久訳『知の不確実性』、藤原書店)
- [30] Karl Polanyi “*Market Society and Human Freedom: Social Philosophy of Karl Polanyi*” (1959) , Karl Polanyi-Levitt (K,ポランニー (2012.5)、若森みどり・他訳『市場社会と人間の自由』、大月書店)
- [31] Larry R, Squire and Eric R, Kandel “*MEMORY: From Mind and Molecules*” (2009) , Roberts and Company Publishers (L,R,スクワイア、E,R,カandel (2013,12)、小西史郎・他訳『記憶の仕組み』(上)(下)、講談社)
- [32] Martin Ford “*RISE OF ROBOTS: Technology and the Threat of a Jobless Future*” (2015) , First Published in United States by Basic Book, a member of the Perseus books Group (M,フォード (2015,10)、松本剛史訳『ロボットの脅威』、日本経済新聞社)
- [33] Martin Beeves, Knut Haanes and Janmejaya Sinha “*YOUR STRATEGY NEEDS A STRATEGY: How to Choose and Execute the Right Approach*” (2015) , The Boston Consulting Group, Inc. (M,リーブス、K,ハーネス、S,ジャンメジャ (2016,2)、御立尚資・他訳『戦略にこそ「戦略が」必要だ』、日本経済新聞出版社)
- [34] Max Weber “*DIE OBJEKTIVITAT: SOZIAL WISSENSCHAFTLICHER UND SOZIALPOLITISCHER ERKENNTNIS*” (1904) , (M、ヴェーバー (1998,8)、富永祐二・他訳『社会科学と社会政策に関わる認識の「客観性」』、岩波文庫)
- [35] Maurice Merleau-Ponty “*Phenomenologie de La Perception*” (1945) , (M,メルロ＝ポンティ (1985,5)、中島盛夫訳『知覚と現象学』、法政大学出版局)

- [36] Michael Luca, Jon Kleinerg and Sendhil Mullainathan “*Algorithms Need Managers, Too.*” (2015,8) , Harvard Business School Publishing Corporation (M,ルカとJ,クラインバーグとS,ムッライナタン(2016,8)、『アルゴリズムを最大限に活用する方法』、DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー 2016年8月号)
- [37] Nate Silver “*THE SIGNAL AND THE NOISE: Why So Many Predictions Fail-but Some Don't*” (2012) , Penguin Press, a member of Penguin Group (USA) Inc. (N,シルバー (2013,12)、川添節子訳『シグナル&ノイズ』、日経BP社)
- [38] Norbert Wiener “*CYBERNETICS: or control and communication in the animal and the machine*” (1948) (1961) ,The Massachusetts Institute of Technology Press (N,ウィーナー (2011,6)、池原止丈夫・他訳『サイバネティックス』、岩波書店)
- [39] Philip Kotler “*Kotler on Marketing: How to Create, Win, and Dominate Markets*” (1999) , The Free Press (P,コトラー (2000,2)、木村達也訳『コトラーの戦略的マーケティング』、ダイヤモンド社)
- [40] Philip Kotler and Gary Armstrong “*PRINCIPLES OF MARKETING*” (2006) (2008) (2010) (2012) ,Person Education, Inc. (P,コトラー、G、アームストロング、恩蔵直人 (2014,3)、『マーケティング原理』、丸善出版)
- [41] Philip Kotler “*Levitt's Contributions to Marketing*” (2001) ,Diamond Harvard Business Review (P,コトラー (2001,11)、『レビット・マーケティング論の意義』、DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー 2001年11月号)
- [42] Philip Kotler, David Hessekiel and Nancy Lee “*GOOD WORKS!*” (2012) , John Wiley & Sons International Right, Inc. (P,コトラー、D、ヘッセキエル、N,R,リー (2014,8)、ハーバード社会起業大会スタディプログラム研究会訳『良い仕事』、東洋経済新聞社)
- [43] Philip Kotler “*My Life with Marketing*” (2013) , (P,コトラー (2014,8)、田中陽・他訳『マーケティングとともに』、日本経済新聞社出版)
- [44] Philip Kotler and Milton Kotler “*MARKET YOUR WAY TO GROWTH: 8 Ways to Win*” (2013) , John Wiley & Sons International Right, Inc. (P,

コトラー、M,コトラー (2014,8)、嶋口充章輝・他訳『8つの成長戦略』、碩学社)

- [45] Ray Kurzweil “*THE SINGULARITY IS NEAR: When Humans Transcend Biology*” (2005) , Loretta Barrett Books Inc. (R,カーツワイル (2005) , (2016,4) エッセンス版、井上健・他訳『シンギュラリティは近い』、NHK出版)
- [46] Richard P, Rumelt “*GOOD STRATEGY, BAD STRATEGY: The Difference and Why It Matters*” (2011) ,Crown Business, an imprint of The Crown Publishing Group ( R,ルメルト (2012,6)、村井章子訳『良い戦略、悪い戦略』、日本経済新聞出版社)
- [47] Stanislas Dehaene “*CONSCIOUSNESS AND THE BRAIN: Decipheing How the Brain Codes Our Thoughts*” (2014) , Brockman Inc. (S,ドアンヌ (2015,9)、高橋洋訳『意識と脳』、紀伊国屋書店)
- [49] Theodore Levitt “*All Sharing Marketing mind*” (2001) , Diamond Harvard Business Review (T,レビット (2001,11)、『マーケティングの針路』、DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー 2001年11月号)
- [50] William H, McNeill and John R, McNeill “*The Human Web: A Bird’s-Eye View of World History*” (2003) , Gerard McCauley Agency, Inc. (W,H,マクニール、J,R,マクニール (2015,12)、福岡洋一訳『世界史 I・II』、楽工社)

## 日本語論文

- [51] 恩藏直人 (2016,6)、『デジタルマーケティングは5年後には当たり前のもものとして定着する』、DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー 2016年6月号
- [52] 畑中邦道 (2008,6)、『研究開発戦略と経営の意思決定』、国際経営フォーラムNO.19、神奈川大学 国際経営研究所
- [53] 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

- [54] 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.22、神奈川大学 国際経営研究所
- [55] 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
- [56] 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
- [57] 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
- [58] 畑中邦道 (2015,12)、『創出と継続』、国際経営フォーラムNO.26、神奈川大学 国際経営研究所
- [59] 西垣通 (2013,10)、『集合知の力』、DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー 2013年9月





# 明治・大正・昭和初期の日本企業の南洋進出の 歴史と国際経営

丹 野 勲

## はじめに

明治・大正・昭和初期の戦前期日本において、南洋投資の金額は総額で約3億円（当時の1円を現在の1,000円であると仮定すると現在価値で3,000億円となる）程度とそれほど多くないが、ゴム、麻、砂糖キビなどの各種栽培、鉱物採取、農業栽培、天然資源、商業、サービス、貿易、水産、林業などへの企業や個人の進出数は多く、戦前期日本の国際経営において南洋の重要性は高いと言える。日本の戦前期の南洋進出は、土地租借権の取得という少ない投資額で事業を営むことのできる各種栽培事業が中心であったこともあり、中国、満州、台湾等と比較すると投資額は多くなかった。しかし、南洋進出は、進出の業種が多様であったこと、企業のみではなく個人の進出も多かったこと、それに伴い日本人南洋移民が多かったこと、南洋ブームと呼ぶべき社会風潮が起こったこと、悲劇的結果となったが政治的・侵略的な南進となったこと等、日本の歴史、政治、社会、経済、経営、思想に大きな痕跡を残した。また、国際経営の視点でみると、南洋群島を除く東南アジア地域の南洋は、欧米列国の植民地（タイを除く）で、まったくの外国での事業であったため、日本企業の南洋進出は現地で企業を興し運営するという、まさに国際経営そのものであった。その意味で、本稿が取り上げた戦前期日本の南洋進出は、日本の国際経営、特に日本企業の東南アジア進出のルーツであったのである。

以上のように、戦前期の日本の南洋進出は、国際経営論の観点からも重要な

テーマであるが、今日まであまり研究されず、注目されてこなかったと言えるのではないか。それは、戦後、日本の南洋進出については、日本の戦争責任に絡めて、その責任を追及、解明するということに重みを置く研究がほとんどであったからであろう。また、この分野の研究のほとんどが、第2次大戦戦間期の時期での日本の南洋進出であるのもそのためである。

本稿では、従来の多くの研究と違い、日本の戦争責任といった観点からではなく、純粋に明治から戦前昭和期までの日本の南洋進出を国際経営という視点で考察する。

## 第1節 明治から戦前昭和期までの日本企業の南洋進出の歴史と日本移民

### (1) 南洋進出の先駆—商人、「からゆきさん」、行商人、

日本の商人はかなり以前から、海外進出し、貿易活動などを行っていた<sup>(1)</sup>。歴史を遡ると、中世の琉球王国の交易活動、および豊臣から江戸時代にかけての南洋日本人町の形成と南洋貿易がある。

琉球の南洋貿易は、13世紀ごろから、南方・東南アジア方面、シャム王国（タイ）やマラッカ（マレーシア）との間で行われていたとされる。琉球船は、そのほかに安南（ベトナム）、スマトラ、ジャワなどにも交易し、那覇には諸国の船が集まった。15世紀から16世紀ごろ沖縄の南方・東南アジア諸国との貿易が最高に達し、琉球は大交易時代とよばれる時期であった。琉球は、日本や中国といった東アジアと東南アジアとの中継貿易国として栄えたである。しかし、その後、オランダやイギリスなどの列国が交易活動を活発化させたこと、日本が朱印船貿易により南洋との交易に乗り出したこと等により、琉球貿易は衰退していった。

朱印船貿易とは、16世紀末から17世紀初めにかけて朱印状を交付された商船による海外貿易である。豊臣秀吉が文禄初年（1592年頃）、京都、堺、長崎の豪商に南洋各地に渡航する商船に対して朱印状を下附したとされている。江戸時代に入り徳川家康は、南洋諸国との国交開始にあたって、朱印船制度を創設した。江戸時代の朱印船の主要な発着の拠点は長崎であり、渡航先は、ハノイ、フエ、ホイアン等のベトナム（安南）、プノンペン等のカンボジア、アユ

タヤ等のタイ（暹羅）、マラッカ等のマレー、マニラ等のフィリピン、ブルネイ等のボルネオであった。海外に貿易船を派遣して貿易を行うためには、相当多額の資本を必要とし、多くのリスクがあるため、小資本では困難であった。そのため、朱印船貿易家は、大名、武士、大商人、外国人などに限られていた。朱印船が日本から輸出した物は、銀、銅、銭、硫黄、樟脳、米穀、細工品、諸雑貨等であった。一方、輸入品は、生糸、絹織物、綿織物、獣皮革、鮫皮、蘇木、鉛、錫、砂糖等であった。日本からの輸出品として最も金額の多いものは銀で、輸入品としては生糸であった。このような朱印船貿易によって、南洋の日本人町が形成された。南洋日本人町としては、ベトナムのフエとダナン、カンボジアのプロンペン、シャムのアユタヤ、フィリピンのマニラ、ビルマのアラカンなどにあった。しかし、寛永12（1635）年に発布した鎖国令によって、日本人海外渡航ならびに帰国の禁と共に、日本船の海外渡航を無条件に禁止した。日本の海外貿易に主要な役割を果たした朱印船の活動が停止し、南洋日本人町は消滅するのである。鎖国令以降の江戸時代は、南洋との交易が途絶えることとなる。南洋からの商品が入るのは、原則として長崎でのオランダ東インド会社によって行われた貿易のみとなった。

明治維新になると、いわゆる鎖国政策は終焉し、状況は一変する。日本は、海外に積極的に目を向けるようになり、南洋への関心も高まった。明治初期の南洋に進出したのは、さまざまな日本人であった。南洋で日本人は、小売、行商、貿易、サービス、農業などの業種に従事した。日本人の進出は、南洋ではシンガポールで最も早かった。その中には、かなりの数の前科者が含まれていたといわれている。真偽は定かでないが、『井岡伊平治自伝』によると「当時（明治10年代）海外に流れてくる日本の男の99%は前科者であった。」と記している<sup>(2)</sup>。また、明治初旬から（明治10年ごろにはシンガポールに2軒の娼家があったとされる。シンガポール、マレー、シャム、スマトラ、マニラ、ビルマなどの南洋の各地に娼婦館ができ、「からゆきさん」（娘子軍とも言われた）とよばれる日本人女性もかなりいた。「からゆきさん」は、日本の各地（最初は島原、天草が多かった）から誘拐されて南洋に連れてこられた者もいた<sup>(3)</sup>。この点については、『井岡伊平治自伝』に興味深く書かれている。南洋に在留する日本人が増えると、主にこの人達を顧客とする日本人商人（呉服、雑貨、洗濯、

床屋など）が南洋に進出していった。このように、明治初期の南洋の先駆者は、商人と共に「からゆきさん」であったのである。

この南洋日本人商人の中でユニークなのは、行商である。商人の南洋進出の先駆の1つが行商であったのである。行商の種類は、雑貨、売薬から、煎餅焼き、吹き矢、玉ころがし等があったが、行商人の多くは売薬を目的とするものであった。マレー半島、ジャワ、スマトラ、ボルネオの方までかなりの数の日本人が、組織的に売薬等の行商として商売を行った。

以上のように、南洋進出の先駆は、貿易人、商人、「からゆきさん」、行商人、であったのである。中世の琉球貿易、近世の南洋日本人町、朱印船貿易、明治初期の行商人などをみると、日本商人がかなり以前から海外志向、ベンチャー精神、グローバル性、無国籍性を有していたことは興味深い。

## （2）日本企業の南洋進出の歴史

日本の明治から戦前期までの日本企業の南洋進出の歴史を簡潔に振り返ってみよう。

南洋で最も早いのは、明治初期、シンガポール、マレー半島、蘭印などを中心とした日本人移民である。特に有名なのは、前述したように「からゆきさん」、「娘子軍」などとよばれる日本人遠征娼婦である。当時、南洋各地に、かなりの数の「からゆきさん」がいた。この多くは、日本で誘拐されて南洋に連れてこられた女性であった。その女性などの主に日本人を顧客として、日本人の商店がシンガポールなどの南洋に創られた。1885（明治18）年、シンガポールに呉服、食料を扱う中川商店ができたのが、シンガポール邦人店の元祖であるといわれている<sup>（4）</sup>。

1905（明治38）年の日露戦争終結後、日本人は南方への商業に進出する者が増えていった。その当時の日本人は、行商者も多かった。行商人の多くは売薬を目的とするものであり、マレー半島、ジャワ、スマトラ、ボルネオの方まで行商に行った。

明治末から大正、戦前昭和期にかけて、日本は南進論が主張され、南洋ブームもあり、南洋に多くの日本人が関心を示した。かなりの日本人がマレー、シンガポール、蘭印、フィリピンなどの南洋に行った。その中には、南洋で農業

栽培事業を営む企業や個人が出た。南洋進出はブームとなり、貿易、小売、サービス、農業栽培などを行う日本人が南洋に移住した。

日露戦争に日本は勝利した後の明治末の1907（明治40）年頃から、最初はマレーのゴム栽培事業に、その後スマトラ、ジャワ、ボルネオなどの蘭印へ日本の財閥、企業家、個人がこぞって進出した。代表的財閥として三井、三菱、古河、大倉、日産、野村、明治製糖などがあった。その他に、現地に設立された三五公司、南亜公司、熱帯産業などの日系企業が栽培事業を営んだ。

その後、フィリピンのベンケット道路工事のための日本人移民の救済をきっかけとして、ダバオ開拓の父とよばれた太田慕三郎が設立した太田興業などの会社が、1907（明治40）年頃からフィリピンのダバオを中心としてマニラ麻栽培を始めた。1918（大正7）年には日系栽培会社が約66社、在留日本人が約1万人であった。その後、新土地法の制定による日本人の土地獲得の制限、第1次大戦後の世界的不況による麻価格の暴落等、経営環境は困難を極め、一部の日系企業は撤退したが、1924（大正13）年頃から麻市場が好転したこともあり、徐々にダバオ日本人麻産業は回復し事業の拡張も行われるようになった。1924（昭和13）年頃には、ダバオ在留の日本人は、約1万7千人に達した<sup>(5)</sup>。

1918（大正7）年、第1次大戦が終わり、日本は南洋群島を委任統治することになり、本格的に南洋群島に進出するようになる。大正から戦前昭和期まで、松江春次が社長の南洋興発株式会社を中心として多くに日本企業が現地に設立され、多数の日本人が移民として主に砂糖キビ栽培に従事した。

1920（大正9）年から始まった石原産業によるマレーのスルメダン鉱山の鉄鉱石開発は、日本の戦前における最初の南方アジア地域への本格的な資源開発のための直接投資であった。同年、マレー鉱山開発を目的でシンガポールに本店を置く現地法人として石原産業会社が設立された。その翌年の1921（大正10）年、日本に初めてスルメダン鉱山から鉄鉱石を積み出した。このような時期に南方で資源開発を行っている日本企業は皆無であり、石原産業は日本企業で最初の南方資源開発企業であった。石原産業は、その後、南洋を中心として、各種の天然資源開発、海運、倉庫等に事業を拡張し、南洋財閥とよばれる企業集団・コンツェルンに成長した。石原産業の南方投資は、その金額、規模、地域的広がり等において戦前における代表的な海外進出の事例であった。

その他に、戦前昭和期までに、各種栽培、小売、サービス、商業、貿易、海運、金融、製造、水産、林業などの業種の日本企業が、マレー、シンガポール、蘭印、フィリピン、南洋群島を中心とした地域に進出し、かなりの日本人が南洋に居住するようになったのである。

第2次大戦の戦間期、日本は南洋のかんりの地域を占領することとなり、軍の命令により、主として日本の大企業による南洋進出が行われた。その中心は、鉄鉱石、原油など天然資源開発事業であった。その他に、製造業、サービス業、小売業などの多くの業種が、日本軍の指名により南洋進出を行った。

しかし、日本の敗戦により、南洋での日本の事業はすべて消滅することとなった。終戦時、南洋群島では、約1万人の民間人が犠牲となり、残った日本人は、収容所での生活を長く余儀なくされた。東南アジアでは、多くの日本人の民間人が犠牲となり、残りの人は苦労して日本に引き上げた。

南洋財閥として君臨した石原産業、南洋興発などの南洋事業は、すべて破壊されたか、現地に接収された。戦後、石原産業は、日本に事業を持っていたため、現在まで会社は存続している。しかし、南洋興発は、すべて南洋群島での事業であったため、会社は戦後すぐ消滅した。石原産業と南洋興発は、戦後対照的な運命をたどった。

### **(3) 日本の移民・植民と南洋—沖縄移民の重要性**

戦前、日本の人口過剰、貧困は、海外への移民の促進要因となり、ハワイ、北米、南米、南洋、オーストラリア、中国、満州などへの日本移民の増加となった。特に沖縄からの移民は多かった。沖縄以外では、熊本、広島、和歌山、山形などの地域に日本人移民が多かった。南洋では、フィリピンのダバオ、南洋群島などで、沖縄からの移民の割合がかなり高かった。明治以降、日本では、積極的に植民・移民すべきという主張を持つ植民論や植民思想が唱えられ、国も植民政策を遂行した。また、大学でも植民政策に関連する講座が開設され、植民論を研究する学者も増え、社会的風潮として移民・殖民に関して高い関心をしめすようになった。さらに、日本の農民、商人、企業家などが、開拓者精神を持って海外進出をうかがっていた。政府としては、主に海外の植民地や委任統治地などを管理するために拓務省、台湾総統府、南洋庁などを設置し、その統



治と移民政策を推進した。このように、戦前期日本の南洋進出は、日本の植民政策、移民の動向と密接に関連がある。

大正、戦前昭和期の南洋移民の多くを占めたのは、沖縄県人であった。太平洋戦争直前の1939（昭和14）頃、南洋地域での日本移民全体に占める沖縄県移民の割合をみると、南洋群島では約6割、フィリピンのダバオでは約7割であった<sup>(6)</sup>。また、シンガポール、マレー、蘭印においても、沖縄県人の割合は高かった。以上のように、戦前期日本の南洋進出において、沖縄移民の果たした役割は大きかったのである。

## 第2節 南洋の国際経営環境—西欧植民地と委任統治地

明治から戦前昭和期、南洋諸国・地域の国際経営環境に関して重要であると考えられる西欧植民地としての東南アジア、および委任統治地としての南洋群島について検討してみよう。

### （1）西欧植民地としての東南アジア

戦前日本の南洋進出の国際経営環境として最も重要なのは、タイを除く東南アジアは西欧列国の植民地で、南洋群島は日本の委任統治地であったことである。東南アジア地域は、統治国の植民政策によって支配された。そのため、統治制度、関税、貿易、外資政策、土地制度、外資企業の許認可等が統治国の政策に左右された。また、西欧列国の植民地支配の影響で、東南アジアの社会がヨーロッパの支配国民、東洋外国人（華僑、インド人）、土着原住民の3重の社会階層の併存という「複合社会」が形づくられた<sup>(7)</sup>。統治国の植民政策は、イギリス、フランス、オランダ、アメリカで微妙に相違があった。日本の東南アジア進出において、仏領インドシナ（現在のベトナム、ラオス、カンボジア）への進出が極めて少ないのは、フランスの統治政策が、外資を制限し、フランスとの交易を第一とする政策を採ったこともその1つの理由である。オランダは、外資に対する寛容であったため、蘭印には比較的進出しやすかった。なお、オランダは、蘭印に対して、強制栽培制度<sup>(8)</sup>を採っていた。イギリスは、アジアに多くの植民地を持っていたが、シンガポールとマレーでは、鉄鋼石を中

心とした資源開発、ゴム栽培、商業、貿易等では比較的外資を受け入れた。アメリカも、フィリピンへの外資投資については、原則として受け入れた。

植民地と本国との貿易関係において重要な問題は、関税政策であった。当時の植民地関税政策には、同化関税政策、差別関税政策、無差別関税政策の3つがあった<sup>(9)</sup>。

同化関税政策とは、植民地を本国の関税区域内に包容するもので、植民地と本国との交易品には原則として関税を課さないとするものである。植民地に輸入する外国品に対しては、関税を課す。フランスの植民地政策は、この政策を採っていた。同化関税政策は、本国に対する植民地原産品の供給を容易にし、植民地市場における本国品を保護するうえで極めて有利な制度である。しかし、本国以外の国との外国貿易を阻害する恐れがある。事実、仏印と日本との貿易については、かなりの関税がかかったため、貿易は活発ではなかった。

差別関税政策とは、本国と植民地共に同一関税制度を適用されず、別個の関税制政策を適用するものである。本国と植民地間では、相互に特恵的税率を規定する。イギリスの植民地政策は、この政策を採っていた。すなわち、植民地と本国、植民地と外国とで、違った税率を課し、植民地と本国では安い税率という特恵的税率を課すという制度である。差別関税政策は、外国の競争に対し、植民地市場における本国の優位性を確保し、本国に対する植民地原料品の供給を容易にする。同化関税政策とこの点ではほぼ共通するが、差別関税政策の方が植民地産業に対する拘束は緩やかで、外国貿易をまったく阻害するものではない。イギリスが統治したマレーと日本との貿易については、関税はかかったが、貿易もかなりあった。

無差別関税政策とは、本国品、外国品を問わず、同一の関税を課すというものである。オランダは、ほぼこの政策を採った。オランダは、原則として関税を低率にした形での無差別関税政策であった。蘭印と日本との貿易については、関税に関しては有利なため、かなりの交易関係があった。

昭和に入る頃になると、国際経済はブロック経済の傾向が表れてきた。ブロック経済とは、強国が自己の植民地・勢力圏を確保し、他の勢力を排除しつつ、これを政治的・経済的に支配統制しようとする結合である。具体的な支配統制の内容は、関税障壁、輸入割当、割当制などの貿易政策、資源の開発、資金の

移転、移民などの統制、その他政治的・軍事的関係に及んだ。当時は、イギリス・ブロック、アメリカ・ブロック、フランス・ブロック、ソビエト・ブロック、などがあった。このように、昭和から戦前期にかけて、世界がブロック経済の方向に動いたので、日本の南洋進出も国際経営環境として困難な問題に直面した。

以上のように、南洋・東南アジアでは、国・地域により国際経営環境はかなり相違していた。これは、統治国の植民地政策に違いがあったからである。関税、貿易、外資政策、土地制度、許認可等は統治国の政策に左右された。明治から戦前昭和期までの日本企業の南洋進出環境は、その国の政策によりかなり影響、規定されたのである。戦前期日本の南洋進出は、国際政治・国際経済等の国際経営環境に翻弄された歴史である。その意味において、南洋・東南アジアは、日本の支配が及ばない外国であり、台湾、朝鮮、満州、中国とは異なった、日本企業が独力で海外での現地経営、国際経営を行ったのである。

## (2) 委任統治地としての南洋群島

南洋群島は、南洋・東南アジアと違い日本が支配する委任統治地であつた。厳密に言えば委任統治地は、国際連盟に統治内容等を報告する義務があり、完全な日本の植民地ではない。しかし、日本は南洋庁などを設置して、準植民地として実質的に支配した。

南洋群島での日本の統治では、砂糖キビなどの栽培事業と製糖業、各種製造業、小売、サービス、漁業、天然資源開発などの拓殖事業を、日本人移民を中心として行われた。南洋群島は、日本が委任統治を行っていたことから、東南アジア諸国と比較すると、日本企業の現地経営での自由度が高く、会社設立、各種許認可、関税といった点で障害がかなり少なかった。

## 第3節 思想の基盤としての南進論

明治、大正、戦前昭和期とも、内容には変遷があるが南進論が議論され、主張された。明治期の南進論は政治的支配という意味での南進論ではなく、南洋貿易、企業や個人の南洋進出の促進論という傾向が強かった。このような南進

論に触発されて、多くの個人や企業が南洋に関心を持ち、その中で、南洋進出を果たした者や企業もかなりあった。しかし、昭和に入り政治的な南進論が強まった。

昭和期の南進論で代表的なものとして、1936（昭和11）年に出版された室伏高信『南進論』（日本評論社）がある。室伏の南進論は、当時ベストセラーとなり、開戦前の世相に影響を与えた。室伏高信は、1892（明治25）年に生まれ、明治大学法科を中退後、「二六新報」、「時事新報」、「朝日新聞」等の政治部記者を務め、1934（昭和9）年には「日本評論」の主筆となった。この著書で室伏が最も主張したいと思われる主要な部分を、少し長い文章であるが、以下に記してみよう<sup>(10)</sup>。

『南洋貿易は主として農産物と原料の輸出、工業製品の輸入である。南洋は農業の国であり、原料国であり、世界の工業国にとっての市場である。そしてその明日は益々農業の国、原料の国であり、そして工業国の市場である。

ここに南洋の重要さがある。われわれは南洋の明日について次のような結論を導き出すことができよう。

- 一、益々増大する原料地としての希望
- 二、農業投資地としての希望
- 三、移民への希望
- 四、工業企業地としての希望
- 五、益々拡大する工業市場としての希望

南洋はまだ処女地である。処女地といふ言葉が南洋の現代世界における本質を規定する。ここは広大な処女地だ。ジャワのやうに既に開拓された国でさへも、1千5百米から一步を出づると、すなわち一層によき気候へと登れば登るほど、尚ほ千古人跡を絶った処女林が鬱々として繁茂し、奇鳥怪獣の棲むに任せている。スマトラ、ボルネオ、ニュー・ギネア、それからシャム、仏領印度支那の奥地になると、人跡未踏の処女地が限りなきまでに打ちつづき、未だ斧鋏を知ることなき密林が、上には珍果を実らせ、下には未調査の砮鋌を埋没しつつ、昼なほ暗きまでに連り、そしてそれ等の一切は土人たちの力を越えて、新しい文明と技術と知識と労働とを待っている。

「熱帯を征する」ものが世界を征するかどうかは別である。ここにあまされた土地と資源とがあり、これが開拓されなければならないものであり、開拓をまちつつあり、そして開拓されつつあることは明白である。

南へ、南へ、われわれの視野を南の処女地へと向けよう。北方の雪と氷とではなく、またゴビの沙漠にではなく、そしてまた古代文明の重圧のもとに喘いでいる北支にでも、銃剣の林立する滞ソ国境にでもなく、処女地の南洋へ、処女林限りなく打ちつづく平和の国の南へ。』

室伏は、最後の部分で、以下のように結論づけている<sup>(11)</sup>。

『われわれは既に南へ南へといって来た。われわれはこの言葉のうちに既に王者の道を見る。北は侵略を意味し、南は解放を意味するとわれわれはいつて来た。北進は霸道であり南進は王道である。

われわれはもとより南方世界の開放を叫ぶであらう。われわれは不当な独占を否定する。人類のために自然が開放されなければならないことを主張する。誰がこれをもって帝国主義といひうるか、誰がこれをもって侵略主義といひうるか。

南方の世界を侵略し、搾取したものは誰か。南方の広大な世界一神にのみ属するこの広大な大陸と島々とに縄張りをつくり、そしてわれわれの東方人を駆逐しようとするものは誰か。そしてまた更に印度の三億の人民を搾取し、圧迫し、鉄鎖のもとに繋いでいるものは誰か。

われわれはこの開放を、また解放を要求する。帝国主義に対して反帝国主義を要求する。この要求を不当とし、不正とし、不徳とするものがどこにあるか。われわれは自ら反省するとともにまた世界の反省を要求する。白人的帝国主義には終りが与へられなければならぬ。白人の世界支配には終りが与へられなければならぬ。

その時が来たのだ。われわれの民族的覚醒は既にその時に達し、そしてその覚醒は全亜細亜民族のうちに呼び起こされている。

白人をしてこのことを知らしめなければならぬ、言葉によって、行動によって、力によって。

日本は大海軍をもっている。この海軍の使命は大きく、この海軍は益々拡張されるであらう。太平洋の波が静かなものになるまで、太平洋が自由の大洋となるの日の来たるであらう日まで。

だが、このことは武力の使用をも、戦争をも意味しない。日本はもとより戦争を望みもしないし、日本と戦ふことのできるものも一少くとも東方において日本と戦ふことのできる一つの国家もあらうとは思へない。

われわれは平和を愛し、そして平和的に進出し、発展することをもとめる。三百年前の日本の南方発展が1つの土地の独占をも、民族の征服をも、国家の犠牲をも要求しなかったやうに、われわれが今日南進といふも、凡ては平和的であり、凡ては道徳的であり一日本のもとめるものは王道蕩々といはれたもののほかの何ものでもない。

この立場に立つてわれわれは要求する、

土地の開放、

資源の開放、

自然の活用、

民族の自由と平等。

そしてまた凡ての民族の生存の権利を。

日本の要求には掛け引もなく、陰謀もなく、策略もない。われわれは公然としてこれを世界の表面に要求する。われわれには隠くすべき何ものもなく、言葉にすべからざる何ものもない。日本は王者の道を行くからである。またゆかなければならないからである。これが国民的必要であり、要求であり、また国民的使命であり、理想である。

日本が方向転換の時に来たのだといふことをここにくりかへさう。北から南へ、追ひこめられまった雪と氷と朔風と沙漠の北から、処女地と資源とスコウプの南へ。追ひつめられて来た北方へ運命の代りに、自由な、朗らかな地理的  
自然の南の処女地へ、そしてわれわれの祖先が嘗つて目ざし、今日目ざさなければならぬ南の海と島と大陸へ。

これを侵略から解放へといふもく、帝国主義から王道主義へといふもよい。日本はあくまでも侵略の国であつてはならない。日本はあくまでも解放の国、自由の国、王道の道をゆく偉大な国民でなくてはならない。

ヨーロッパの帝国主義の時代が終ったのだといふことをわれわれは宣言する。18世紀的な侵略主義の時代が終ったのだといふことを宣言する。これ等の一切は白人のものであり、白人主義の終るところに終らなくてはならぬ。

白人の世界支配、白人主義の終るところに新しい世界の舞台が開ける。世界史の新しいベエズがはじめられる。「新に歴史をつくる力」とニイチュのいふたものがここにある。日本の民族的使命とはこのほか何ものでもない。世界史の新しい展開とはこのほかの何ものでもない。舞台は東方と南方である。日本国民、老年日本でなくて青年日本がここに先駆し、東南方の世界に呼びかけ、そして世界史の新しい第一頁を、静に、しかし威厳をもってはじめる。人よ、この偉大な機会を認識し、そしてこれを把握し、実践しよう、実に日本の偉大な明日のために、ひろく東方民族のために、そしてひろく人類の明日のために。

南へ、南へ!

人よ、南への方向がただ日本の国際政治を指し示したものと思っはならない。これは日本の全生活の更新を意味する。日本の全面的な新方向を、革新を、若返りを、飛躍を、天才的な跳躍を。

老年日本から青年日本へ!』

室伏高信(1936)『南進論』は、戦前昭和期の南進論の考え方を代表している。彼の南進論の主張を要約すると以下である。

南洋は、日本にとって原料地、農業投資地、移住地、工業企業地、工業市場として重要な地である。南洋はまだ広大な処女地で、未開拓な地域である。日本の南進は、白人支配のアジア・南洋を開放するものである。すなわち、日本の南進は、アジア・南洋において土地の開放、資源の開放、民族の自由と平等、そしてまたすべて民族の生存の権利を回復するものである。日本の南進は、侵略ではなく、帝国主義から解放へという王者の道である。

このような当時の典型的な南進論を、室伏高信の『南進論』は、文学的、理想主義的に、力強く表現していた。当時この本がベストセラーになったということもうなずける。

しかし、歴史が証明しているのは、日本の戦争による南進が失敗したということである。明治期、大正期、戦前昭和期と時代が移るにつれて、日本の南進



論は貿易、企業進出、移民から、南洋地域の政治的支配へと思想が変貌していったといえるであろう。それが悲劇の始まりであったのである。

## 第4節 南進の拠点としての台湾の重要性

### (1) 南進の拠点としての台湾

戦前期、日本の南洋進出において、台湾の役割は重要であった。台湾は、いわば南進の拠点・基地であった。歴史的にみると、台湾は日本の最初の植民地であり、台湾での統治、植民、企業進出、拓殖事業、栽培農業等は、日本の南進の足掛りとして、重要な経験であった。日本の南洋進出における台湾の役割・意義として以下があるであろう。

第1は、南に位置する台湾の領有が日本の南洋・南方への関心を高めたことである。南国台湾の植民地経験は、日本の海外、南洋進出のきっかけとなり、南洋・南方地域への経済的、政治的、文化的な関心が高まった。

第2は、日本の台湾統治が植民地統治の経験となり、南方経営の蓄積となったことである。台湾の植民地化は、南洋への植民・移民、拓殖事業、栽培事業、企業進出等の基礎的経験となった。

第3は、台湾が南洋研究・情報の拠点であったことである。台湾総統府の各種の南洋調査活動、および台湾帝国大学の南洋農業研究、熱帯医学研究、南洋地域研究、等は特筆すべき研究調査活動である。

第4は、台湾が南洋・南方の海運・輸送の拠点であったことである。南洋・南方への船舶の中継地として、貿易の中継基地として台湾の意義は大きかった。

第5は、台湾が南洋・南方への投資の1つの拠点であったことである。大日本製糖、台湾製糖会社などの製糖会社を中心とした台湾日系企業は、直接投資を行い南洋・南方へ事業進出した。

第6は、台湾が南洋・南方への資金供給の拠点、南洋拓殖事業の拠点であったことである。台湾銀行、華南銀行、台湾拓殖などの会社が、この点で重要な役割を果たした。これについては、次に詳しく考察する。

## (2) 台湾銀行の南洋での活動

台湾での中央銀行と民間銀行としての役割を担っていたのが台湾銀行である。

台湾銀行の設立の理由書は、以下のように記している<sup>(12)</sup>。

『台湾銀行は台湾の金融機関として商工業ならびに公共事業に資金を融通し台湾の富源を開発し、経済上の発達計り、尚進みて営業の範囲を南清地方及南洋諸島に拡張し、是等諸国の商業貿易の機関となり、以て金融を調和するを以て目的とす。』

台湾銀行は、台湾を根拠とし、南部中国や南洋などにも範囲を拡張し、日本の対外貿易・進出の機関とすることを設立以来の使命としたのである。台湾銀行は、開業当初神戸に、後に大阪をはじめ日本各地に支店網を増設すると共に、海外においては開業当初厦門支店、香港支店を、その後中国各地、シンガポール、スラバヤ、スマラン、バタビア等の南洋各地、ロンドン、ニューヨーク、ボンベイに至るまで支店もしくは出張所を開設して、日本の対外貿易および海外進出の発展を援助した<sup>(13)</sup>。台湾銀行の南洋での活動では、日系の汽船会社、貿易会社、ゴム会社、砂糖会社などの企業家に対する金融的支援を行った。また、台湾銀行は、台湾内の産業開発のみならず、南支那・南洋を主とする対外貿易および投資のための機関であった。すなわち、台湾銀行は台湾の植民地銀行だけにとどまらず、台湾を基礎とする日本の南支那・南洋への発展のための金融機関であった。要するに、日本の北方への進出を担う銀行が朝鮮銀行であったのに対して、南支那・南洋を担うのは台湾銀行であったのである。

台湾銀行の南洋での活動について、少し詳しくみてみよう。

台湾銀行は、1912（大正元）年シンガポールに店舗を設けて、マレー、バンコク、ジャワ等の南洋各地に対する輸出貿易の為の爲替業務を行った。その後、ジャワにおいては1915（大正4）年にスラバヤ支店、その後にスマラン支店、バタビア支店等を開設し、フィリピンにおいては、1938（昭和13）年にマニラ支店等を開設し、南洋在留日本人貿易業者ならびに小売商に対して金融上の支援、あるいは日本製品輸入に関する組合の組織を奨励し、その他の支援

業務を行った。また、台湾銀行の店舗がない地域の日本人に対しては、取引関係を有する外国銀行を通じ手形の仕向、送金等につき便宜を図る等、貿易の促進を担った。すなわち、台湾銀行は、南洋の日系貿易業者・商工業者に対する融資・貿易業務等、さらに日本人移民に対する日本への送金取扱、預金、貸付等の業務を行った。具体的には、台湾銀行は、南洋各地における農園、椰子園、ゴム園、製油会社等の拓殖事業、日本人経営の南洋漁業等に、低利で必要な資金を融資してその育成を図った<sup>(14)</sup>。また、台湾銀行は、石原廣一郎が主にマレーでの鉱山開発を目的として設立した南洋鉱山公司に対して巨額の融資を行い、石原産業の南洋での発展に資金的側面から援助した<sup>(15)</sup>。さらに、1936（昭和11）年より、南洋在留日本人に対して、低利の特別助成資金の貸出を行った。

このような銀行業務以外に、台湾銀行は、南洋に各種の会社を設立した。台湾銀行が出資した代表的会社として南洋倉庫株式会社がある。南洋倉庫株式会社は、1920（大正9）年、資本金500万円で台湾銀行を中心として出資して設立された。また、同社に対して台湾銀行は所要資金の多くを供給した<sup>(16)</sup>。

その他に、台湾には日系銀行として華南銀行があった。華南銀行は、主に華僑に対する銀行を目的として、台湾銀行が中心となり、外務・大藏・農商務の各省庁や台湾総統府の支援の下に、台湾の名門林熊徴氏などの協力により、1919（大正8）年資本金1,000万円で設立した。華南銀行は、南支那、南洋方面における主に華僑に対する地方的金融、ならびに拓殖的資金供給を目的した。南洋倉庫株式会社と華南銀行とも、設立においては、日本と台湾中国人との共同出資による合弁形態で行った<sup>(17)</sup>。

台湾銀行は、南洋に関する調査活動も積極的に行った。台湾銀行は、調査課を設け、南洋の調査研究を行い、各地の産業状態、輸出入品の取引関係などを始め、南洋各地の地理、制度等の踏査研究も行い、その調査報告書を出版した。調査報告書には、台湾に関してはもちろん、南支那および南洋方面における金融機関の活動状況、貨幣制度・通貨の現状、その他一般金融事情をはじめとして、為替事情、各種商品の取引状況、貿易の趨勢あるいはゴム、砂糖、椰子等の栽培、その他諸般の事業に関する調査、さらに華僑の活動、一般居住民の生活状態より地理、風俗、慣習等に至る迄各方面にわたり、これに統計書の類を加えると、その報告書等の数は1918（大正7）年迄に358冊あった<sup>(18)</sup>。

以上のように、南洋での日本人の事業において台湾銀行の果たした金融的援助・貿易支援の役割は極めて大きかったのである。

### (3) 台湾拓殖株式会社の南洋での活動

台湾拓殖株式会社は、特別法（台湾拓殖株式会社法）により1936（昭和11）年に、政府と民間の出資により設立された。公称資本金は3,000万円で、総株式数40万株のうち、政府株は30万株で全額払込1,500万円、民間株は30万株で半額払込750万円、合計して払込資本金は2,250万円であった<sup>(19)</sup>。

台湾拓殖の事業目的は、台湾・南支那・南洋での拓殖、資源開発、拓殖資金の供給等である。台湾では、土地の貸付・分譲、土地の開墾、干拓、造林、綿花・麻・バナナ等の栽培、鉱業、畜産、漁業、移民事業、投資、拓殖金融等を行った。南支那および印度支那、タイ、英領マレー、フィリピン等の南洋においては、在留日本人企業助成のための拓殖金融や、子会社を通じて鉱物の開発、特に鉄鉱の採掘や農業経営等を行った<sup>(20)</sup>。

台湾拓殖が出資した企業として、台湾棉花、台湾海運、台湾国産自動車、台湾バルブ工業、台湾畜産興業、東邦金属製錬、星規那産業、台湾化成工業、拓洋水産、新興窒素、南日本化学工業、台湾産金、飯塚鉄鉱、南興公司等があった。台湾拓殖が出資した中国（支那）企業として、中支那振興、福大公司等があった。台湾拓殖が出資した南洋企業として、南方産業（フィリピンを主とする南洋の山林開発事業とベニヤ板の製造販売）、開洋燐鉱（パラセル諸島における燐鉱採掘販売）、印度支那産業（仏印のハノイ）、イヅナ商事建物（椰子油、落花生油の製造）、印度支那鉱業（仏印のハノイ）等があった。1940（昭和15）年3月までで、台湾拓殖の台湾および海外の投資会社は25社で、総投資額は808万6千円であった<sup>(21)</sup>。

以上のように、台湾拓殖は、台湾の拓殖を事業の中心とするが、南洋の拓殖をも目的とする国策会社でもあった。台湾銀行と共に台湾拓殖は、戦前日本の南洋進出を支援・援助する大きな役割を果たしたのである。

## 第5節 日本の南洋関連団体と調査研究機関－南進の推進機関、情報機関

### (1) 南洋関連団体－南進の影の推進機関

戦前には、南洋関係の各種団体、機関、組織が多く存在していた。それらには、南洋関係一般機関、南洋関係企業の共同機関、貿易関係の機関、現地の各種機関、などがあった。

第1の南洋関係一般機関とし代表的な重要な機関として、南洋協会がある。南洋協会は1915（大正4）年に創立された南洋に関する総合的機関であり、南洋主要地（台北、パラオ、シンガポール、マニラ、ダバオ、バクビア、スマトラ、バンコク等）に支部を置き、南洋調査研究、出版などを行った。また、1918（大正）7年にシンガポール、1924（大正13）年にジャワのスラバヤに、商工省の委嘱により商品陳列所を設け、商品見本等の陳列、商品の紹介、商取引企業の紹介仲介、南洋特産品の蒐集、など、日本の南洋貿易および南洋進出を促進するための業務を行った。さらに、南洋商業実習生制度を設け、日本人の南洋商業進出の人材を育成し、南洋での独立開業を後援した。会頭は近衛文麿、副会頭藤山雷太（後は藤山愛一郎）が長く務め、台湾総統府からもかなりの補助を受けていた。南洋協会の設立目的は以下であった。

- (1) 南洋に於ける産業、制度、社会その他各般の事情を調査すること。
- (2) 南洋の事情を本邦に紹介し本邦の事情を南洋に紹介すること。
- (3) 南洋事業に必要な人物の養成をなし、本邦の技芸その他学術の普及を図ること。
- (4) 雑誌その他出版物を発刊し、時々講演会を開くこと。
- (5) 南洋博物館及び図書館を設けること。
- (6) その他必要な事項。

その機関誌『南洋（当初は、「南洋協会雑誌」）は、当時の南洋に関して有益な情報を提供したのみならず、日本人の南洋に関する関心を高めた。南洋協会は、会員企業等の会費（昭和12年当時、本部会員数412、南洋支部会員数860で、合計会員数1,272）、事業収入、台湾総統府補助金、寄付金等を収入源とする財団法人形態の民間団体であったが、その役割は日本企業の南洋進出を促進す

る準公的機関であった。

南洋協会の活動で現在ほとんど忘れられているが特筆すべきすべき事業として、ベトナムのサイゴンでの南洋学院の設立がある。南洋学院は、南洋地域での日本の専門学校レベルの高等教育機関を目的として、1942（昭和17）年に設立された。第1回新入生は、全国から集まった30名であった。しかし、設立が戦時下であり、日本の終戦とともに南洋学院は終わりを遂げた<sup>(22)</sup>。南洋協会は、日本の南洋進出に関する情報機関、支援機関、教育機関として大きな役割を果たしたのである。

そのほかに、南洋各国の会員・親善の機関として、暹羅協会、日本ビルマ協会、印度支那協会、日本蘭領協会、比律賓協会、日豪協会、南洋群島文化協会などがあった。このうち、暹羅協会が「暹羅協会報」、比律賓協会が「比律賓情報」、南洋群島文化協会が「南洋群島」、という機関誌を出していた。

第2の南洋関係企業の共同機関として、南洋栽培協会、南洋水産協会、南洋真珠貝採取協会、日本南洋材連合会、などがあった。これらは、南洋に進出した企業を中心とした、業種別の団体である。これらの団体は、南洋栽培協会が「南洋栽培協会」、南洋水産協会が「南洋水産」、南洋真珠貝採取協会が「南洋真珠貝採取協会会報」、日本南洋材連合会が「日本南洋材連合会」、という機関誌を発行した。これら機関誌は、貴重な研究資料となっている。

第3の貿易関係の代表的な機関として、貿易組合中央会、南洋貿易会があった。貿易組合中央会は、日本の貿易会社の連合体であり、貿易の斡旋および現地の調査を行うため、バンコク、シンガポール、ラングーンなどに出張所を置いていた。1941（昭和16）年には、南洋関係の貿易の統制、総合的運営の機関として南洋貿易会が設立された。このように、南洋貿易企業の組織化、支援体制の確立、等が行われた。

第4の現地の各種機関として、南洋各地に日本人会、商工会議所、商業協会などが作られた。南洋での日本人や企業の組織化である。日本人会は、現地日本人の親睦・情報交換、小学校等の教育運営、等を目的とする。商工会議所、商業協会は、現地企業、商業者、事業者、栽培者などが、地域別に組織化したものである。日本は、戦前から、海外では日本人は少数ということもあり、海外在住日本人や企業同士が組織化し、密接に交流・協力し合って、お互いを守



るという伝統があった。

以上のように、戦前多くの南洋関連団体・機関が設立され、これらは日本の南洋進出に大きな役割を果たしたのである。

## (2) 南洋の調査研究機関－南進の情報機関

戦前日本では、南洋地域に関する調査研究機関が数多く設立された。その中で重要な研究機関として、南洋協会、南洋経済研究所、太平洋協会、東亜研究所、南洋群島文化協会などがある。

南洋協会は、前述したように有力な南洋関連団体で、機関誌「南洋」を出し、多くの報告書、書籍を出版した。

南洋経済研究所は、機関誌「南洋経済研究」を出し、200号以上の「南洋資料」を公表し南洋地域や現地経営に関する貴重な資料・情報を提供した。

太平洋協会は、機関誌「太平洋」を出し、環太平洋地域に関連する多数の書籍を出版した。太平洋協会は、鶴見祐輔が専務理事を長く務め、東西両半島の太平洋地域の問題に関して、政治、外交、文化、国防、経済、通商、交通、産業、金融、資源、土地利用、人種、社会状況等を調査研究する戦前を代表する研究機関の1つであった。

東亜研究所は、機関誌「東亜研究所報」を出し、中国や南洋といったアジア地域に関連する多数の書籍を出版した。

南洋群島文化協会は、機関誌「南洋群島」を出し、南洋群島に関連する書籍を出版した。南洋群島文化協会は、パラオ島ココール町にあった日本の南洋庁内にあった。「南洋群島」は1935（昭和10）年に創刊され、月刊で、南洋庁や南洋群島に進出した企業や社員などの会員組織の非売品であった<sup>(23)</sup>。

その他に、南支調査会、日本拓殖協会、南方産業調査会、南方経済調査会、南方産業調査会、台湾南方調査会、拓殖奨励館、東洋協会、国際交通文化協会、国際文化振興会、文明協会、東亜同文会など、南洋やアジアに関する調査研究等を行う機関が設立された。また、三菱経済研究所、世界経済調査会、太平洋問題調査部、野村南方調査室、などの研究機関でも南洋に関する研究が行われた。

日本の海外の政府機関や国策会社である台湾総統府、満鉄などでも、南洋に関する調査研究活動が行われた。台湾総統府官房調査課、満鉄調査部、満鉄東



亜経済調査局などが代表的な機関である。満鉄東亜経済調査局は、機関紙「新亜細亜」を出版し、アジアへの啓蒙活動に貢献した。

このような調査機関の中には、日本の南進政策を推進するという相当政治的色彩の強い機関もあった。民間、国の南洋研究調査機関の設立は、日本企業の南洋進出に有益な情報を提供し、日本の南進施策を支えたのである。

## 第6節 南洋進出の国際経営戦略と現地経営

戦前期日本の南洋進出を国際経営理論の関点から、当時の現地経営について検討してみよう。

### (1) 南洋日系企業の出資形態—完全所有子会社と合併会社

海外子会社の形態を国際経営理論からみると、直接投資により海外子会社を設立する場合、100%出資の完全所有子会社と、現地企業などと共同で出資して設立する合併会社の形態がある。よりコントロールの度を最大化したい企業では、完全所有子会社を選好する。一方、現地政府が特定の産業などで外資の完全所有を規制している場合や、市場でのリスク・不確実が高い場合、現地資本との合併事業を採る場合がある。戦前期の南洋では、この理論がほぼ当てはまり、日本が委任統治をしていた南洋群島と東南アジア諸国では、事情が異なっていた。

内南洋の南洋群島は、そもそも現地資本が育っていなく、日本の委任統治でリスク・不確実が低い状況にあったため、現地日本企業形態は日本側100%出資の完全所有子会社、および日本企業や日本の統治地域の日系企業(台湾、朝鮮、満洲など)が複数出資した合併企業であった。いわゆる外国資本や現地資本との合併会社は、南洋群島では、日本が委任統治時地域ではほとんどなく、それ以外の南洋群島やパプアニューギニア等で若干の外国資本との合併企業が存在する程度であった。

これに対して、東南アジア地域の外南洋では、純粋な日本資本による日系企業以外に現地企業等との合併会社もかなり存在した。当時の外南洋は、タイを除いて欧米列国の植民地であり、現地政府が許認可、投資などで規制している

場合あり、市場でのリスク・不確実が高い状況であった。特に、天然資源開発については、日本側100%出資について規制がある国もあった。また、栽培事業のほとんどが、土地は租借であった。そのため、東南アジアの日系企業では、合併事業を採る企業がかなり存在したのである。

## (2) 南洋日系企業の性格・目的

南洋日系企業の性格・目的を国際経営理論からみると、現地市場型、資源開発型、輸出型、部品・工程分業型、製品分業型、などに分類できる<sup>(24)</sup>。なお、現地への直接投資では、1つの目的のみではなく、複数の目的で設置される場合がある。

第1の現地市場型の海外直接投資は、進出国での市場での販売、サービスを目的とした投資が現地市場型直接投資である。この形の投資は、従来の輸入から現地生産への転換という意味で、輸入代替型直接投資ともいわれる。現地市場型投資は、大規模な市場や急速な市場成長が見込まれる諸国、および、関税の付加、あるいはそのおそれに反応してしばしばおこなわれる。さらに、現地市場への輸出の増大によって、現地政府との通商政策上の軋轢が生ずる可能性がある場合、現地生産に切り替えるという貿易摩擦回避のための直接投資がある。戦前期の中国や満州での主に繊維産業の日本企業進出は、ほぼこれに当てはまるであろう。一方、戦前期の南洋では、南洋群島以外、製造業での輸入代替型直接投資は少なく、現地市場型の海外直接投資のほとんどが現地市場でのサービスを目的とした比較的小規模な投資であった。戦前期南洋では、小規模なサービス産業の直接投資が多かった。この形態の投資では、小売、行商、卸売、貿易、飲食、宿泊、運送、金融、各種サービスなどの業種が中心であった。

第2の資源開発型の海外直接投資は、鉱物、農作物、畜産、木材、水産などの資源を開発するための直接投資である。戦前の日本企業の南洋投資は、このような資源を求めて南洋に進出するという目的が最も多かった。マレーやボルネオを中心としたゴム栽培、フィリピンのダバオを中心としたマニラ麻栽培、南洋群島を中心とした砂糖キビ栽培をはじめとする各種栽培事業、および石原産業を中心とするマレーなどの鉱山開発は、資源開発型の海外直接投資である。この資源開発を目的とした鉱山事業は、比較的大規模な投資であった。その他

に、南洋では、資源開発関連投資として、林業、水産業関連などの投資もあった。大企業の天然資源開発を目的とした南洋投資の場合は、自社やグループ会社で原材料を調達するという垂直的統合を目的とする海外直接投資でもあった。

第3の輸出型の海外直接投資は、完成品・部品などの輸出拠点として設置するための投資である。理論的には、この型での直接投資の主要な動機は、進出国での各種のコスト優位性を利用することによって輸出競争力を高め、企業の優位性を獲得しようとする海外生産戦略である。この形の投資には、労働コスト削減型、原材料コスト削減型、部品コスト削減型、タックスヘブン（税金回避）型などがある。戦前期日本のアジア・南洋投資では、中国、満州への繊維産業、いわゆる在華紡の進出がこの輸出型の海外直接投資の代表であった。日本の繊維企業は、中国や満州での低賃金の労働力を利用し、また繊維材料を安く入手し、輸出拠点および現地市場向けに直接投資を行ったのである。在華紡には、2種類の企業形態があった。一つは、中国や満州の法令により日本側が100%出資の完全所有子会社や現地資本との合弁企業として設立された企業である。二つは、当時の中国・満州では外国企業の治外法権が認められており、中国や満州の法令によらず日本の法律により現地に工場を設立することが出来たため、日本の国内工場の分工場として設立した形態である。一方、南洋地域においては、当時、日本資本の製造業の進出が少なく、そのため製造業における輸出型の海外直接投資はほとんどなかった。

第4の工程分業型の海外直接投資は、国際的なレベルで、部品・工程の分業を目的とする投資が部品・工程分業型直接投資である。この型での直接投資の主要な動機は、進出国での各種の優位性を利用することによって、部品・工程生産の最適立地を狙った投資である。戦前期日本のアジア・南洋投資では、製造業においてはこの形の投資はほとんどなかった。しかし、資源開発投資（栽培業など）においては、資源を加工したり、製品化するという工程分業型の投資はあった。当時は、製造業においては、現在のようにグローバルなレベルで工程分業型を行うというまで国際経営が進展していなかったので、当然であろう。

第5の製品分業型の海外直接投資は、完成品を国際的に分業することを目的とする投資が、製品分業型直接投資である。製品分業には、理論的には、技術

レベルがそれほど変わらない製品を各国で分担生産する形と、技術レベルの異なる製品を分担生産する形がある。戦前期日本のアジア・南洋投資では、この形の投資もほとんどなかった。戦前期ではグローバルなレベルで製品分業を行うまで、国際経営が進展していなかったのである。

以上のように、戦前の日本企業の南洋投資は、第1の南洋進出国での市場での販売、サービスを目的とした現地市場型直接投資、および第2の鉱物、農作物、畜産、木材、水産などの資源を開発するための資源開発型の直接投資、および第4の工程分業型投資（資源の加工・製品化のみ）がほとんどであった。ただし、中国、満州への在華紡の進出については、第3の輸出型の海外直接投資であった。第5の製品分業型の海外直接投資については、南洋地域、中国、満州、台湾ともほとんどなかった。

### **(3) 南洋日系企業と現地経営**

南洋日系企業の当時の現地経営について検討してみよう。

南洋での日系企業の経営管理として、日本人が直接、経営者、管理者として経営・管理していたが、現場の労働者については、地域により相違があった。ほとんど地域の南洋日系企業は、現地人に経営を任せるのではなく、日本人が経営・管理を担った。しかし、現場の労働者については、日本人中心の地域と、現地人中心の地域があった。

日本が委任統治した南洋群島については、実際に作業する労働者は、ほぼ日本人であった。日本人移民を募集して、日本の移民によって作業が担われた。南洋群島での日本の事業の中心は、南洋興発等による砂糖キビ等の栽培事業であるが、その労働者は、現地人ではなく日本人であった。また、フィリピンのダバオを中心としたマニラ麻栽培に従事する労働者についても、現地人ではなく日本人労働者が中心であった。

これに対して、マレー、蘭印での日系企業のゴム等の栽培事業は、労働者はほとんどが現地人が苦力であった。マレーでは、ゴム栽培に従事する労働者は、日本からの日本人移民によって担われたものではなかった。ゴム栽培園で実際に作業したのは、苦力とよばれる中国人、マレー人などを中心とした現地人であった。

なぜ南洋の地域によって、このような労働者が日本人か、現地人かという差異が生じたのであろうか。

第1は、南洋群島は現地人の人口が少なく、現地人は労働に適さないと判断し、日本人移民の受け入れによる労働力確保という戦略を採ったと考えられる。フィリピンにおいては、ダバオでのマニラ麻栽培が日本人事業の中心で、ダバオでの最初のマニラ麻栽培園がベンケット道路工事完了で失業した日本人によって担われたという歴史もあり、日本人移民の受け入れによる労働力確保という戦略を採った。マレーでのゴム栽培は、日本企業のみではなく、イギリス人、ドイツ人、フランス人、アメリカ人などの西欧諸国の経営するゴム園が多数あった。そこでの労働は、苦力を中心とする現地人が働いていた。マレーでは、当時、現地人をゴム園労働者として供給する制度・システムが存在していた。日本企業は、この労働者供給制度から、労働者を提供してもらい、労働者として働かせていたのである。

第2は、南洋での日系現地企業の企業形態は、日本側100%出資が中心であったが、現地資本等との合弁形態も少数存在したことである。南洋群島は日本の移民統治地ということもあり、ほぼすべての現地企業が、日本側出資100%の完全所有形態の企業であった。その中には、日本企業、または日本が植民地などに設立した企業など、複数の日本企業が出資する現地企業もあった。これに対して、東南アジアの南洋地域は、欧米列強の植民地であったこともあり、多少事情が違っていた。蘭印、マレー、フィリピンなどの南洋において、栽培事業は100%日本出資の現地企業がほとんどであったが、天然資源開発などの現地企業については一部現地等との合弁企業形態が存在していた。これは、資源開発は、日本側100%出資の形では、現地政府の許可が得られず、資源ナショナリズムもあり、合弁形態を採る現地日系企業も一部存在した。合弁形態の現地企業では、労働者は現地人が中心とならざるを得ない。ただし、東南アジア南方地域の日系企業の多くは、合弁形態であっても、日本人経営者を派遣し、日本人による経営・管理を重視していた。

第3は、南洋群島は、日本の委任統治地ということもあり、日本人の移民地という視点を重視したためである。日本は、過剰人口を抱え、特に沖縄はその傾向が強かった。移民地としての南洋群島であったのである。南洋群島では、

沖縄県人が半数以上を占め、1940（昭和15）年には、約5万人の沖縄県民が居住していた。貧困や人口過剰を抱えていた沖縄県人が新天地を求めて南洋群島に移民した。南洋群島は沖縄県人にとって南国は暮らしやすかったこともある。また、フィリピンのダバオへの日本人移民も、同じような背景がある。日本の南洋への進出は、日本人移民と密接な関連があるのである。

## 第7節 南洋への日本の投資事業と戦略

明治から戦前昭和期までの日本企業の南洋投資事業に関する重要な点を検討してみよう。

### （1）ゴム、麻、砂糖キビ等の栽培事業への南洋進出

戦前における欧米の植民地事業の中心は、プランテーションであった。英、仏、蘭、米などの欧米列国の植民地統治において、ゴム、麻、砂糖キビ、コーヒー、茶、香辛料等の各種栽培事業は重要であった。当時の世界の国際経営の一つがプランテーション経営で、それが植民地支配に結びついていた。すなわち、当時の国際経営は、多くの側面で植民地支配と密接に結びついていたのである。

戦前期日本の南洋進出においても、このような欧米列国の状況と密接に関係していた。日本の委任統治地であった南洋群島においては、砂糖キビを中心としたプランテーション事業がその中心であった。フィリピン、マレー、蘭印などの東南アジア地域においては、欧米列国の植民地支配のもとで、日本はゴム、麻、砂糖キビ、等の栽培事業に進出した。すなわち、戦前の日本企業の南方・南洋進出は、農業栽培のプランテーション事業に重点があった。マレー、蘭印ではゴム栽培、フィリピンでは麻栽培、南洋群島や台湾では砂糖キビ栽培が重要な事業であった。

### （2）天然資源開発への南洋進出

当時の世界の国際経営の主要事業のもう一つは天然資源開発であり、それも植民地支配・統治とかなり結びついていた。鉄、銅、原油などの重要資源は、資源ナショナリズムを生み、周知のように戦争の原因の1つともなった。欧米



列国のアジアでの植民地支配においても、天然資源開発については当然センシティブであった。このような国際環境下で当時日本の南洋での資源開発は難しい状況にあったが、石原産業株式会社の南洋での資源開発は、極めてユニークなものであった。

石原産業は、1920（大正9）年、マレーのスルメダン鉱山で鉄鉱石の採掘を目的としてシンガポールに本店を置く現地法人として設立された、南洋発祥の南洋財閥であった。石原産業は日本企業で最初の南方資源開発企業であるといえる。石原産業は、その金額、規模、地域的広がり等において戦前期の代表的な南洋地域の資源開発企業である。創立者の石原廣一郎は、戦前期日本の南洋進出を象徴する人物である。石原産業の海外事業運営では、現地法に基づく海外子会社を完全所有形態や合弁企業を南方地域で設立していた。石原産業の南方事業は、シンガポール石原産業公司を統括会社として、現地会社としてジャワ石原鉱山、マニラ石原産業などを設立して、大戦前には南洋で11鉱山を有する南洋資源財閥に成長した。石原産業の戦略の特徴としては、資源開発を中心として、船舶輸送、倉庫、精錬事業などを含む垂直統合型であったことである。戦前の日本企業として、このような海外での資源開発から輸送、倉庫、精錬にいたる垂直的統合戦略を採った企業は少なく、石原産業は戦前期のコンツェルンとしては、特異な存在であった。

このように、石原産業がイギリスの植民地支配が行われていたマレー鉱山開発が成功したのは、統治国のイギリスがマレーでの天然資源開発を外国企業にも認めていたこと、現地政府とその国王の理解があったこと、またその他の南洋地域での事業では現地資本と合弁企業形態で事業展開を行ったこと、などがその要因であろう。さらに、資金的には台湾からの支援、特に台湾銀行からの融資が大きく、また、鉄鉱石の販売では八幡製鉄が安定的に大量に購入する契約を結んだこと、などもその要因として挙げられるであろう。

戦前期、南洋で石原産業以外に資源開発の投資を行った日本企業として、日本鉱業、鋼管鉱業、飯塚鉄鋼、ボルネオ産業、興南産業などがあるが、いずれも1鉱山のみの規模であった。

しかし、第2次大戦の戦間期になると、日本の南方地域占領により、軍の指名により三菱、三井、住友などの主要財閥企業や大手企業が相次ぎ南洋に進出



し、資源獲得を目的とした資源開発が行われるようになった。

### **(3) 拓殖会社の南洋進出**

戦前、朝鮮、台湾、南洋群島など日本の殖民地や移民統治地の拓殖事業を行う目的で準国策企業として拓殖会社があった。朝鮮では東洋拓殖株式会社、台湾では台湾拓殖株式会社、南洋群島では南洋拓殖株式会社が設立された。南洋興発株式会社も南洋群島で拓殖事業に関連する会社として設立されたユニークな会社であった。これらの拓殖会社は、その地での拓殖事業はもちろんであるが、南洋進出においても重要な役割を果たした。

東洋拓殖株式会社は、マレーのジョホールでゴム栽培園を直営した。その他に、東洋拓殖は、蘭領ボルネオにゴム、椰子の栽培を主目的とする蘭領印度拓殖株式会社、および林業を主目的とする南洋林業株式会社を設立した。また、東洋拓殖は、フィリピンのダバオのマニラ麻事業を主に行う太田興業株式会社に対して、かなりの額の事業融資を行った。

台湾拓殖株式会社は、中国の海南島でも各種事業を行ない、仏領印度では鉄鉱開発を主目的とする印度支那産業株式会社を設立した。また、その子会社の印度支那産業は、タイのバンコク近郊で棉花栽培事業を主目的とする台湾棉花株式会社を設立した。さらに、台湾拓殖は、南洋において在留日本人企業助成のための拓殖金融などを行った

南洋拓殖株式会社は、南洋群島以外の地域で南拓興業株式会社を設立し事業を行った。南洋興発は、蘭領ニューギニアで棉花栽培、グマール樹脂採集を主目的とする南洋興発合名会社を設立した。

以上のように、拓殖会社は、南洋進出企業への資金支援や出資、または拓殖会社自身が南洋で事業を行ったり子会社を設立するなど、日本の南進の重要な支援・拠点企業であった。

### **(4) 商業・小売・サービス・貿易の南洋進出**

日本人の南洋への貿易や商業の進出の歴史は古い。豊臣秀吉の時代に、南洋には多くの日本人町があり、タイのアユタヤ、ベトナムのホイアン、フィリピンのマニラなどが有名である。その後、江戸時代に入り鎖国となったため、南

洋日本人町は消滅し、南洋との交易は長崎の出島でのオランダ貿易により細々と行われるのみとなった。明治に入ると、状況は一変し、明治初期には日本人が南洋各地に渡って商売を営むようになった。最初は、からゆきさん、それを経営する者、行商人、商人、農業栽培者など雑多で多様な日本人が一獲千金を目指してベンチャー精神で南洋に赴いた。商業・貿易の海外進出は、もともと最も古い国際経営の形態であり、南洋では歴史的に華僑の海外進出が盛んであった。日本人の明治期の商業進出で注目されるのは、行商である。南洋に日本人行商の多くは菓の行商で、南洋以外に朝鮮、中国等にも多く進出していた歴史があった。このように、日本の菓売行商の国際性、先進性は極めて興味深い。日本の菓売行商は、日本国内でも古い歴史があり民俗学や歴史学等の観点からも注目される存在であるが、南洋での行商の研究蓄積が少ないことから、今後一層の解明が望まれるであろう<sup>(25)</sup>。

南洋に進出した商業者は、南洋移民として商売を始めた個人や中小企業がほとんどであった。多様な業種・形態で南洋に進出した。南洋での日本人の商業、小売、卸売、サービス業は、多くは現地市場、特に現地日本人への販売・サービスを目的としたものであった。小売、飲食、貿易、サービス、行商、宿泊、建築、製造、修理、職人、栽培等で、現地に滞在する日本人を主な顧客とする形で、南洋に進出した。

大正から昭和にかけて、南洋ブームもあり、多くに日本人が南洋に関心を示し、南洋で商売をするものが増加した。日本人は、当時、一発千金を狙って、個人、富豪、企業、財閥などが、盛んに移住・殖民、海外投資、海外企業設立、海外事業などを行い南方に進出した。特に、商業の分野の進出地は、シンガポール、マレー、蘭印、フィリピンなど中心であった。また、南洋・南方に在住していた日本人商業資本家の南方投資もあった。

戦前昭和期にも、かなりの日本人が、南洋・南洋に移住し、活発な商業活動を行った。日本人相手の小売店、卸売店、旅館や娯楽といったサービス業、貿易などに従事するかなりの数の日本人が南方に滞在していた。特に、シンガポール、マレー、蘭印、フィリピン等を中心として、商業目的の日本人の移民・殖民・移住が増加した。

第2次大戦期では、軍の指名などにより占領した地域を中心に、デパートや

大規模小売店などが相次いで南洋に進出するようになった。

戦前の日本の南洋への商業進出を総括すると、日本人の南洋への商業進出は徐々に増加してきたが、もともと南洋・南方では華僑が商業・流通に確固たる地位を築いたため、日本人商人はこの華僑の支配を崩すことが出来ず、日本人相手の商売に留まっていた。すなわち、華僑の商業・流通優位の南洋では、日本の商業支配は困難であったのである。

### (5) 製造業の南洋進出

戦前期の日本企業の南方・南洋進出は、日本の委任統治地であった南洋を除くと、製造業は比較的少なく、農業栽培、商業、小売、サービス、貿易、等が中心であった。戦前期南方アジアでは、製造業の経営は、中国、欧米、現地資本がほとんどで、日本資本は極めて少なかった。日本の製造業の南洋進出は、時期的には戦前昭和期には入ってからである。大工、石工、塗工、洗濯業者、飲食料品、嗜好品製造等の現地日本人を顧客とする事業者がほとんどで、工業的技術は高くない業種に従事する者が多く、小規模な事業が多かった。

蘭領印度は、日本人の製造業者は少なく、規模も小規模であった。比較的大きな日系製造企業としては、スマトラの熱帯産業のゴム乾溜工場、ボルネオの野村東印度拓殖のゴム乾溜工場と、ジャワのケgren農作会社の製糖工場などがあった。フィリピンは、ダバオにマニラ麻栽培の日本人が多くいたため、南洋諸国において最も多くの工業者がいた。製材、製菓、シャツ製造、味噌醸造、家具製作、木炭製造、靴製造、清涼飲料水製造等を行っていた。1935（昭和10）年頃から日本とフィリピンの合弁企業として、ナショナル工業のゴム靴製造、パリンタワク・ビール・ブリューアリの麦酒醸造、南洋水産株式会社の缶詰製造などが設立された。英領マレーは、日本人工業者は少なく、日本の製造企業も少なく小規模であった。仏領印度支那は、統治国フランスの植民地政策により外国資本の進出を妨げていたため、日本の製造業の進出は極めて少なかった。タイも日本の製造業の進出は、極めて少なかった。

以上から、戦前期日本の南洋への製造業への進出は、フィリピンが最も多く、次に蘭印、マレーで多かったが、仏領印度支那、タイでは極めて少なかった。フィリピン、蘭印、マレー等の小規模な製造業者は、在留日本人を中心とした現地

市場への供給・販売を目的とするもの、および日本へ原材料などを輸出するもの等が多かった。戦前期日本の製造業の南洋進出は、南洋群島を除くと極めて遅れていたと言えるであろう。

## （６）水産の南洋進出

戦前期日本の南洋進出で重要であるにもかかわらず、意外に知られていないが、興味深いのは水産業の進出である。明治初期の1883（明治16）年、オーストラリアの木曜島に真珠貝移民として日本人が移住したことなどが端緒となる、日本人の南洋への真珠貝採取事業への進出があった。

大正の初めごろから、日本の水産業の南方への進出が本格化した。日本の水産業の南方への発展は、マレー半島、スマトラ、ジャワ、ボルネオ、セレベス、フィリピン、オーストラリア等、極めて広大な地域に及んだ。日本漁船は、南洋の各港を根拠地として、株式会社、漁業組合、個人などによって営まれた。このような南洋の水産業の担い手は、沖縄県人が多かった。南洋での歴史が古い真珠貝採取事業では、戦前昭和期も盛んで、場所はオーストラリアとパプアニューギニアのアラフラ海、事業の基地はパラオで、採取船には多い時には240隻程度、少ない時でも80隻程度出漁して活躍していた<sup>(26)</sup>。また、オーストラリアのブルームでも日本人移民による真珠貝採取事業が行われていた<sup>(27)</sup>。

以上のように、南洋への日本の水産業の進出は、戦前期日本の南洋進出の隠れた側面を現していると言えるであろう。

## （７）商社、金融、海運、倉庫の南洋進出

戦前期日本企業の南洋進出で、それを間接的に支援した企業として商社、金融、海運、倉庫等の存在があった。

戦前期南洋には、三井物産、三菱商事などの総合商社、各種の専門商社、特定の国に設立された日系資本の地場商社、小規模な貿易会社等、多様な商社があった。戦前期日本の南洋進出において商社の役割は大きかった。南洋での商社は、貿易活動が中心であったが、海外経営のサポート、海外直接投資の支援・サービスや現地情報の提供機関としても重要な存在であった。また、商社は、領事館と共に現地日本人会、商工会の中心的な役割も果たしていた。特に財閥

系の三井物産は、南洋進出が古く、1891（明治24）年にシンガポールに出張所（明治25年に支店となる）を開設、その後南洋各地に支店を開設し、戦前期の南洋貿易で大きな役割を果たした<sup>(28)</sup>。

銀行等の金融機関も、戦前期南洋に進出した。南洋での日系銀行の活動は為替業務が中心であったが、各種金融的サービスも行っていた。南洋での日系銀行は、現地日系企業や日本人に対して融資や預金等の業務を行っていたが、融資の額はそれほど多くなかった。南洋で支店等を持ち、活動していた銀行として、横浜正金銀行、台湾銀行、華南銀行、三井銀行等があった。横浜正金銀行は、シンガポール、マニラ、バンコク、スラバヤ、バクビヤ、スマランの南洋各地に古くから支店を設けており、戦前期日本の南洋進出、特に貿易に関連する為替業務においてに大きな役割を果たした。台湾銀行は、台湾に設立した日系の銀行であるが、シンガポール、マニラ、スラバヤ、バタビヤ、スマランに支店を持ち、南洋の日系企業、日本人に対して為替、預金、融資等の業務を行う、いわば日本の南進のための銀行であった。華南銀行は、台湾で日本資本と台湾資本との合併で設立された銀行であるが、シンガポール、スマランに支店を持ち、主に南洋の華僑に対して為替、預金、融資等の業務を行った。三井銀行は、スラバヤにのみに支店があった。

銀行ではないが、南洋での融資業務を担ったのが、日系の拓殖会社である。特に、東洋拓殖は、南洋において各種の長期融資を行った。

海運、輸送、倉庫企業の南洋進出も、南洋での現地経営のサポート、インフラとして重要な存在であった。戦前期南洋航路を開設していた企業として、日本郵船、大阪商船、南洋海運、石原産業海運、三井物産船舶部、等があった。これらの南洋航路は、南洋での貿易、商業、投資、移民等において極めて重要なものであった。また、南洋での倉庫企業として、石原産業系の南洋倉庫があった。

以上のように、明治から戦前昭和期にかけて、日本の南洋進出を促進したインフラ要因として、海運、金融、倉庫などの進出、および通信の発達は重要であった。明治から南洋の多くの地で、日本との南洋航路が開設され、南洋には、人、物の交流が本格化した。銀行を中心とした金融の南洋進出は、日本の南洋進出での貿易為替、融資、預金等において強力なサポートとなった。資金通信の発達では、国際電話、電信、無線の発達により、海外でビジネスが容易に行

なえるようになったのである。

## おわりに一戦前日本の南洋進出の評価と戦後の国際経営への継承・遺産

戦前日本の南洋・南方進出を国際経営の観点からどう評価するか。すなわち、戦前期、日本の南洋群島、台湾、東南アジアなどの南洋への日本企業の直接投資による進出を、国際経営の観点からどう捉えればよいのか。最後にこの点について考察してみよう。

第1に、戦前期日本の南洋進出は日本の国際経営の端緒であったことである。南洋は、委任統治地であった南洋群島、日本の植民地であった台湾以外の東南アジア南洋地域は、日本の植民地ではなく、日本企業が独力で南洋への海外進出を果たした。マレー、シンガポール、フィリピン、インドネシア(当時は蘭印)、タイ、ベトナム(当時は仏印)などの南洋への日本の企業進出は、ほぼ西欧列国の植民地支配下にあった南洋の政治環境下において、現地政府の許認可を受け、日本企業が直接投資を行い、自力で事業を始めたのである。さらに、戦前期日本の直接投資は、中国、満州、朝鮮、台湾、南洋以外の地域では、極めて少なかった。このように、戦前期日本の南洋への企業進出は、日本の国際経営の出発点であったのである。

第2に、戦前期日本の南洋進出は多様な担い手による国際経営であったことである。多様な個人、企業の南洋進出が特徴であった。日本の雑多な人が、新たな夢、情熱、エネルギー、希望を持って、新たなフロンティアを求めて、新天地南洋を目指した。明治維新の後、日本の新たな開国により、明治初期、マレー、シンガポールを中心とした東南アジアに、行商、商人、からゆきさん、前科者、農業栽培者、貿易商、職人など多様な人が南洋に出た。日本の財閥、大手企業、一般企業、中小企業などの日本企業も南洋に強い関心を持ち、その中で一部は南洋に進出した。三井、三菱などの大手財閥、野村、日産、古河、川崎などの財閥、明治製糖、大日本製糖、日本鋼管、播磨造船所などの大手企業がいった。三井物産などの大手商社、横浜正金銀行、台湾銀行、三井銀行などの商社や金融があった。また、東洋拓殖、台湾拓殖、南洋興発などの国策の拓殖会社、石原産業、太田興業などの南洋発祥の南洋コンツェルンがあった。



さらに、南洋土着の個人や中小の資本、日本の中小企業や個人などがあつた。このように、多くの企業や個人が南洋に投資した当時の日本社会の背景として、南洋ブームがあつた点も見逃せない。

第3に、戦前期日本の南洋進出は、南洋での資源獲得のための投資が主流であつたことである。戦前期日本の南洋事業は、農園・プランテーション・農業栽培、天然資源開発、が主要な分野で、製造業の進出は少なかった。南進による企業進出の目的は、南洋での資源獲得・調達、すなわちゴム、砂糖キビ、麻などの農業栽培物開発、および鉄鉱石、銅、原油などの天然資源開発にあつた。それに付随して、主として現地日本人を対象としたサービス業や商業の南洋進出も行われた。一方、製造業の進出は少なく、天然資源の加工以外では輸出拠点としての製造業の海外進出はほとんどなかった。

第4は、南洋で誕生し、根拠地とするユニークな南洋財閥・南洋コンツェルンが誕生したことである。このような南洋コンツェルンは、現在日本ではなく、戦前期の国際経営の独自性、ユニークさを象徴している。石原産業、南洋興発、太田興業などは、南洋コンツェルンの代表的存在である。石原産業を創業した石原廣一郎、南洋興発を創業した松江春次、太田興業を創業した太田慕三郎の3名は、戦前期の南洋進出を象徴する人物であろう。戦前のこのような南洋財閥・南洋コンツェルンが誕生したのは、海外での拓殖事業があつたこと、最初に南洋に進出し事業を興した日本人企業家が南洋で事業を拡大したこと、南洋の天然資源開発は国策上重要であるため各種支援を行ったこと、などのためであらう。

次に、戦前期日本企業の南洋進出はどのように戦後日本の国際経営に継承していったかについて検討してみよう。

第2次大戦後、日本企業は、敗戦による破壊的な打撃を受け、海外事業も全て喪失した。しかし、戦後の復興は早く、昭和20年代には日本企業は海外への進出を果たすことが出来た。このように日本企業が、戦後スムーズに海外進出ができたのは、戦前期の国際経営、現地経営の経験、人材、ネットワーク、等があつたからこそである。戦前期の南洋事業経営の経験と人的ネットワークは、戦後の日本企業の海外進出に生かされたのである。その意味において、日本の国際経営を研究する場合、戦前期から考察することが必要である。日本の



国際経営は、戦前期と戦後期は決して断絶していないのである。

最後に南進論、南洋日本人移民と国際経営について検討してみよう。

日本は、明治期から南洋に対して高い関心を持っていた。明治期、大正期、日本では南洋や南進論に関連する多くの著書が発行され、社会の関心を集めた。戦前昭和期に入り、南洋についての関心はさらに高まり、南洋ブームと呼ぶべき社会状況となった。漫画の世界においても、島田啓三が描いた南洋での冒険漫画『冒険ダン吉』がベストセラーになった。このような南洋ブームに乗って、日本の企業や個人が南洋に進出した。また、移民として南洋に行く人も増えていった。しかし、南進論は、時代につれて変遷した。明治期の南進論は、南洋への企業進出や貿易が中心であったが、昭和に入りとどちらかという政治的侵略に重点がある南進論に移っていった。

戦前期の南洋での国際経営は、多くは、移民、殖民と結びついていた。南洋では、日本企業の活動を伴った移民であったのである。一方、戦前期、ハワイ、南米、北米では、日本企業の進出はほとんどなく、日本人移民のみの活動であった。ハワイ、南米、北米の日本移民は、現地の栽培農園、企業に雇われるか、または現地の土地を開墾し栽培をする独立農家が多かった。これに対して、南洋の移民は、何らかの直接投資を伴う現地経営を伴うものが多かった。南洋移民は、日本の人口過剰、貧困等の日本の社会状況を反映したものであった。戦前の南洋移民において、移民会社の役割が重要であった。日本からの移民人材の確保という点で、戦前期日本の南洋での国際経営において移民会社の役割は大きかった。

以上のように、戦前の日本の南洋での国際経営は、南進論、南洋日本人移民と密接に結びついていた。戦前の国際経営の特徴として、南進論、移民、資源、拓殖事業がキーワードであろう。日本は、明治初期から戦前昭和期にかけても、制約された国際環境の中で、日本人移民を伴い、活発に国際経営が行われていた。戦前期、南洋への日本の直接投資の金額は少ないが、その歴史的意義は大きいのである。

日本は敗戦により、かつての南洋での事業遺産はすべて喪失した。しかし、国際経営研究において戦前の日本企業の南洋進出は再評価されてよいと思う。戦前期の南進進出は、大戦以降から現在までの日本の国際経営、特に日本企業

の東南アジア進出のルーツであり、それが現在の日本企業の国際経営の遺産として継承されているからである。

(注)

- (1) これに関連して、日本のアジア交易を概説した以下のような著者の研究がある。丹野勲 (2014) 「日本のアジア交易の歴史序説—古代・中世・近世・幕末・明治初期まで—」、『神奈川大学 国際経営論集』No.48, 1-51頁。
- (2) 井岡伊平治 (1960) 『井岡伊平治自伝』南方社、表紙に伊平治の意見として、以下のように記している。「当時明治10年代海外に流れてくる日本の男の99%は前科者であった。前科者は子家の為にならん。これに大金を持たせれば真人間になり善に立ち返る。真人間にする為にはもう1度国法を犯させる。すなわち、日本に密航させ娘を10人ほど誘拐してこさせ、このうち2, 3人を売りとばして開業資金とし、残りの女どもで女郎屋をやらせるのだ。拙者がシンガポールに「前科者収容所」を設置したのはこの為である。」
- (3) シンガポール日本人会 (1978) 『南十字星』シンガポール日本人会、43頁。当時のからゆきさんが、最初に島原、天草からが多かったのは、著者の推測では、明治20年に完成した島原の近郊にできた明治の三大築港である三角西港、および長崎県の口之津などの港の存在もあったのではないかと考えている。三角西港と口之津港は、三池港が開港するまでの明治23年から明治34年頃までの時期、三池炭鉱の石炭を中国の上海に輸出する役割を担った。真偽は定かではないが、石炭を運ぶ船に、島原、天草などの女性を不法に乗せて海外に運んだという可能性もあるのではないかとと思われる。なお、三角西港は、「明治日本の産業革命遺産 製鉄・製鋼、造船、石炭産業」の構成資産の1つとして世界文化遺産に登録された。
- (4) 入江寅次 (1942) 『邦人海外発展史』井田書店、236頁。
- (5) 樋口弘 (1941) 『南洋に於ける日本の投資と貿易』味燈書屋、12頁。
- (6) 沖縄県教育委員会 (1974) 『沖縄県史7 移民』沖縄県教育委員会、388頁、360頁。
- (7) 「複合社会」という概念は、イギリスのファーニヴァルがインドネシアの植民地社会を分析した結果作り出されたものである。ファーニヴァルの邦訳、

ファーニヴァル著、南太平洋研究会訳（1942）『蘭印経済史』実業之日本社、605-635頁参照。

- （8）蘭印への統治国オランダの強制栽培制度とは、村落の全耕地の約5分の1については、その作物の種類は農民でなく政府が決め、収穫物は政府が一方的に決めた価格で買い取る制度である。作物の主たるものは、コーヒー、藍、砂糖キビ、茶、煙草、綿花、胡椒などであった。しかし、この強制栽培制度は、19世紀にほぼ廃止された（大林太良（1984）『東南アジアの民族と歴史』山川出版社、280-281頁）。
- （9）堀真琴（1939）『植民政策論』河出書房、255-269頁。
- （10）室伏高信（1936）『南進論』日本評論社、221-222頁。
- （11）室伏高信（1936）『南進論』日本評論社、263-267頁。
- （12）台湾銀行（1939）『台湾銀行四十年誌』台湾銀行、7頁。
- （13）矢内原忠雄（若林正丈編）（2001）『「帝国主義下の台湾」精読』岩波書店、123頁。
- （14）台湾銀行（1939）『台湾銀行四十年誌』台湾銀行、251-261頁。
- （15）台湾銀行（1939）『台湾銀行四十年誌』台湾銀行、267-270頁。
- （16）台湾銀行（1939）『台湾銀行四十年誌』台湾銀行、260-261頁。
- （17）台湾銀行（1939）『台湾銀行四十年誌』台湾銀行、258-259頁。
- （18）台湾銀行（1939）『台湾銀行四十年誌』台湾銀行、270-272頁。
- （19）松澤勇雄（1941）『国策会社論』ダイヤモンド社、65頁。なお、民間では、大日本製糖、台湾製糖、三井合名などが出資した。
- （20）松澤勇雄（1941）『国策会社論』ダイヤモンド社、26頁、および184頁。
- （21）松澤勇雄（1941）『国策会社論』ダイヤモンド社、187頁。
- （22）南洋学院の1期生が執筆した亀山哲三（1996）『南洋学院一戦時下ベトナムに作られた外地校』芙蓉書房出版は、南洋学院の歴史的記録として貴重である。なお、同書12-14頁によると南洋協会が南洋学院を設立した趣旨は以下である。

#### 「南洋学院設置の趣旨

南洋協会は大正四年創立以来三十年の永きに亘り、我国の南方発展のため努力しつつあるが、此の間、当協会が南方諸地域に於ける各種の経済的、文

化的事業中特に鋭意努力し来りたるものは、わが対南経済発展の第一線に活躍すべき人材を南方の現地に於て養成する事業である。即ち昭和四年以降最近に至るまで、この種人材の養成（商業実習生及び実業練習生制度）に当り、既に養成したる青年の数は六百余名に上り、その大多数は今日いづれもわが南方建設に活躍中であり、また現在仏領印度支那及び泰国に派遣され、現地の商社に勤務実習中の青年もまた二百余名の多きに達している。

当協会は、大東亜戦争勃発前の数年間に於ける国際情勢の推移に鑑み、我国の南方発展については、南方の諸地域に於けるわが経済発展の第一線に活躍すべき前記人材の養成と併行して、更にその指導的人材をも南方の現地に於て養成するの緊急なることを痛感し、つとにこの計画を樹立してその実現に邁進しつつあったものである。前年、大東亜戦争の勃発にともない、聖戦完遂のため南方建設が焦眉の急務となったのであるが、外務省を初めとし関係諸官庁のご指導により、さきに帝国政府と仏領印度支那政府との間に成立せる了解に基き、主として仏領印度支那に於ける邦人発展の第一線に活躍すべき優秀なる人材養成のため、現地教育機関として南洋学院を仏領印度支那の西貢に開設し、当協会がその経営の任に当り、聖戦必勝の教養と練成により、わが南方建設に挺身すべき指導的人材を養成することになった。

## 二、当学院の特色

当学院は専門学校令に準拠し、皇国精神の酒養、人格の陶冶、身体の鍛練及び現地語学の修得に重点を置き、現地の事情に即し、農業及び経済を綜合したる科目を修得せしめ、聖戦完遂に必須なる教養と練成により、主として仏領印度支那に於ける邦人発展の第一線に活躍すべき優秀なる指導的人材を養成する現地教育機関として設置するものであることは前項のとおりであり、外務、文部両省の指導援助の下に当協会がこの経営の任に当るものである。

当学院は我が国が南方に開設した最初の、しかも今日唯一の専門学校であるのみならず、農業と経済を綜合した科目を修得せしめて、わが南方建設に最も適切なる指導的人物を養成することを主眼とするものであるから、この点に於てもまた特異の施設と称することができよう。

学院は仏領印度支那の西貢—ショロン合併市に在り、修業年限は三ケ年、生徒人員は一学級三十名である。生徒は中等学校の卒業者の中から体格、人

物及び学業の成績を綜合考査の上選抜して、通常は（毎年四月）現地に渡航せしめ、就学せしめる。

生徒はすべて寄宿舎に収容し、全寮制度により、徹底せる規律訓練を行い、心身の錬磨には特に留意すると共に実習・実験及び修学調査旅行の活用と相まって、現地の実情に即した実業専門教育の実を挙げ、以て我が南方建設の指導的人材を養成せんとするものである。

入学を許可された生徒に対しては現地渡航に要する経費を初めとし教科書、文房具、被服費、食費等を給与する外に学資として毎月一定額を支給する。但し、父兄と生徒及び学院との関係を密接ならしめる趣旨から生徒の父兄から年額三百六十円を年二回に分けて納付せしめ、それ以外には一切の経費を徴収しない。

卒業生に対しては学院に於てその就職先を指定し、卒業生は指定された官公庁、商社等の就職先に於て少なくとも三年間勤務する義務を有する。」

(23) 菊池正夫 (1937) 『躍進の南洋』 東亜協会、251頁。

(24) この分類は、丹野勲 (2007) 『グローバル化の経営学』 実教出版、67-90頁による。

(25) 当時の南洋での日本人行商については、当時の行商人からの聞き取りでまとめた、以下の本は、貴重な歴史的記録である。南洋経済研究所 (1942) 『日本売業南方進出繁盛記』 南洋資料第115号、南洋経済研究所。

(26) 森田幸雄 (1940) 「楽土南洋を語る」、『楽土南洋』 (昭和15年12月号) 輝文館・大阪クッパ社。なお、オーストラリアの木曜島やブルームの真珠貝採取事業においては、和歌山県（特に太地、古座、勝浦、三輪崎など）からの移民が多かった。これら地域での真珠貝採取事業は、いわゆる宝石としての真珠の養殖ではなく、貝の商品化を目的としたもので、ボタン、装飾品、美術工芸材料などとして使用されるものである。

(27) オーストラリアの日本人移民による真珠貝採取事業については、多くの研究があるが、Mary Albertus Bain (1982)、Noreen Jones (2002)、川平 (1976) などが代表的研究である。

(28) 日本経営史研究所 (1976) 『挑戦と創造—三井物産100年の歩み』 三井物産株式会社、58頁。

**(参考文献)**

- ファーニヴァル (1942) 『蘭印経済史』 (南太平洋研究会訳)、実業之日本社。
- 樋口弘 (1941) 『南洋に於ける日本の投資と貿易』 味燈書屋。
- 堀真琴 (1939) 『植民政策論』 河出書房。
- 入江寅次 (1942) 『邦人海外発展史』 井田書店
- 井上寿一 (2011) 『戦前日本の「グローバリズム」』 新潮社。
- 石川達三 (1943) 『赤虫島日記』 東京八雲書店。
- 亀山哲三 (1996) 『南洋学院一戦時下ベトナムに作られた外地校』 芙蓉書房  
出版。
- 菊池正夫(1937) 『躍進の南洋』 東亜協会。
- 金子光晴 (1940) 『マレー蘭印紀行』 山雅房。
- 室伏高信(1936) 『南進論』 日本評論社。
- 室伏高信(1937) 『室伏高信全集 (前15巻)』 青年書房。
- 室伏高信(1960) 『戦争私書』 全貌社。
- 松澤勇雄 (1941) 『国策会社論』 ダイヤモンド社。
- Mary Albertus Bain(1982) ,”Full Fathom Five”,(足立良子訳 『真珠貝の誘惑』  
勁草書房)。
- 日本経営史研究所 (1976) 『挑戦と創造—三井物産100年の歩み』 三井物産株  
式会社。
- 南洋経済研究所 (1942) 『日本売薬南方進出繁盛記』 南洋資料第115号、南洋  
経済研究所。
- 中島敦 (2001) 『南洋通信 (中文庫版)』 中央公論社。
- Noreen Jones(2002),”Number 2 Home”,(北条正司他訳 『第2の故郷—豪州に  
渡った日本人先駆者たちの物語』 創風社出版)。
- 沖縄県教育委員会 (1974) 『沖縄県史7 移民』 沖縄県教育委員会。
- 小川平 (1976) 『アラフル海の真珠』 あゆみ出版。
- 大林太良 (1984) 『東南アジアの民族と歴史』 山川出版社。
- 『楽土南洋』 (昭和15年12月号) 輝文館・大阪クッパ社。
- シンガポール日本人会 (1978) 『南十字星』 シンガポール日本人会。

島田啓三（1976）『冒険ダン吉（少年倶楽部文庫）』講談社。

台湾銀行（1939）『台湾銀行四十年誌』台湾銀行。

台湾総統府（1933）『台湾事情 昭和8年版』台湾総統府。

丹野勲・榊原貞雄（2007）『グローバル化の経営学』実教出版。

丹野勲（2014）「日本のアジア交易の歴史序説ー古代・中世・近世・幕末・明治初期までー」、『神奈川大学 国際経営論集』No.48、神奈川大学経営学部。

地理教育研究会（1939）『地理教育 南洋研究号』第30巻第5号、中興館。

矢内原忠雄（若林正丈編）（2001）『「帝国主義下の台湾」精読』岩波書店。





# ものづくりの中小企業の経営戦略と危機管理

## — 社内変革と環境変化への対応による持続的競争優位の確保 —

小 渕 昌 夫

### 要旨

ものづくりの中小企業が持続的競争優位を確保するには、経営者は経営資源に限りがあることを認識し、社名を掲げ崇高な経営理念に則り、社会的責任や社会貢献等を念頭に、創造的経営力を発揮し、特に社内外の人材を活用し、取扱商品、サービスや経営システムに関連する「独創的」開発、生産・製造、マーケティングや海外進出等の諸戦略を策定する。これらの諸戦略を時間差の連鎖で組上げ、ITの統合で経営を変革し、営業、物流、管理等の合理化と効率UPに努め、経営力の向上を図る。この戦略実施で、主力事業を標的市場に絞り、組織を挙げて事業を推進すると共に、常に新規事業の創出を目指す経営の変革に努める。更に世界的経済・金融の変化や変動、又企業を取巻く様々な事態を想定した危機管理を社内で徹底すると共に、関係取引先に協力を求める。危機の発生時には勇気を持って対応し、事業の継続に邁進する。成功への課題は経営者自身と資金調達にある。

### キーワード：

創造的経営、独創的開発、経営戦略、危機管理、社内変革、環境変化、持続的競争優位

## 序 章 :

### 1. 研究の目的

本論文では、“ものづくりの中小企業”が、持続的競争優位を確保するためには社内変革や環境変化に対応し如何なる経営戦略を策定し、且つどの様な視点でその戦略を展開するのか、更に危機管理の事前対応や発生時の対処は如何にあるべきか。これらの能動的行動や受動的行動を創造的経営力で対応し様々な危機を突破し、所期の目標を達成するための事象やプロセスを考察し、その研究成果を提示する。

この研究に、ものづくりの中小企業を選択した理由は、社会経験の大半を中小企業から中堅企業へと成長し、株式上場（IPO）を果たした後、海外へ進出した企業（事例研究企業）（注1）に約30年間勤務した経験を持つ。この勤務の中で、創業経営者から「社内ベンチャー」（注2：柳孝一・1997）の責任者に命ぜられて、新規事業に成功した経験を有している。更に、勤務内容も役員として18年間、経営の一端を担って経理部門、国内営業本部、海外営業本部そして製造本部も経験（注3：筆者経歴）した。この間、筆者は先行研究や成功事例として業界や経済界で公知となっていなかった手法で、即ち、「他に類をみない独創的な開発」そして創造的経営で、持続的競争優位の確保に貢献してきた。新規事業に成功する以前、発展期の経理課長時代には資金調達で辛酸を嘗めた経験もあり、ものづくりの中小企業の課題は、第1は経営者自身の行動と、第2は資金調達にあることを深く心に刻んでいる。営業本部担当の時に、「阪神・淡路大震災」を経験し、被災地区の社員や取引先関係者の安否の確認や支援、更に、被災地の自治体への支援活動を経験した。この事例研究の企業は、現在、多国籍企業として展開しており、第2代目経営者は国内外の大手競合企業と対峙し、創業者から事業を継承した後も独創的な商品開発に成功し、業績を伸ばし立派に企業を経営している。

筆者はこの様に勤務した経験があるものづくりの中小企業が、中小企業、中堅企業、そして株式の上場を果たし運転資金に余裕を以て海外へ進出したことで持続的競争優位を確保して行ったプロセスに関して、先行研究、一般企業の

成功事例並びに創業経営者の経営に学び、筆者の経営実践と知見に対比しつつ、体系的に考察する。この研究過程で、経営資源に限りがあるものづくりの中小企業が先行研究や一般企業の成功事例に提示されている経営戦略とは異なる「他に類を見ない創造的経営力」を発揮し、社内変革に対応して様々な能動的戦略策定やそれを展開してきたプロセスを提示する。勿論、この能動的経営戦略の策定と戦略の実施には、常に危機管理の対応に留意し、経営を管理することが求められた。この経営実践で展開した「他に類を見ない仮説」を、地域の経営研究会（注4）や企業支援等（注5）で実際に支援や評価した企業と対比し、成功事例と失敗事例を提示する。ものづくりの中小企業が社内変革と環境変化への対応で、持続的競争優位を目指す経営戦略と危機管理は、経営者と社員が共に心を通わせて、経営理念と創造的経営の精神を互いに理解し合うこと、即ち事例研究企業が標榜する様に、理想の共有による同志的結束で構築が可能となる。更に、ことに臨んで、経営者と社員が衆心一致で発揮する不撓不屈の闘争心が、戦略の展開を成功に導くことになる。この研究成果で得た仮説を、各種の経営支援企業等で検証し、その評価を地方創生の支援に資する。

## 2. 研究の範囲

本研究は、中小企業で、特に「ものづくりの企業」を視座に研究する。創業者が「自らの夢」を事業として構想し、会社を設立した時の創業から、小規模企業、中小企業を経て中堅企業に成長し、更には、株式上場（IPO）による資金調達で運転資金に余裕をもって海外進出を達成するまでの期間の経営戦略や危機管理を考察する。1960年代以降、新しいタイプの革新的中小企業（ベンチャービジネス・ベンチャー企業）が登場し、清成忠男他（2009）（1）は「高度に知識集約的な革新的中小企業」と命名したが、これらは創造的な企業家活動で展開された企業であり、この研究に包括し研究を進める。

## 3. 研究の方法と手順

この研究は、事例研究企業の創業者の経営理念や経営戦略に基づき様々な外部関係者のご協力を得て、関係役員や社員が一丸となって事業を推進した実績を辿り考察していく。この経営の流れの中で、筆者が実際に経験した企業経営

の現場や社会貢献としての社外活動、更に自ら起業し経験した経営（注6）を基に経営の流れに沿って次の様に分類し逐次考察していく。

第1章 社名と経営理念：1. 社名の命名、2. 経営理念、3. 「他に類を見ない創造的経営」と仮説の設定1（以下各章の最後に設定）

第2章 経営：1. 独創的開発による創造的経営、2. 組織と人事、

第3章 目指す企業の定義：1. ものづくりの中小企業、2. 中堅企業、3. ベンチャー企業、4. 研究開発型企业、

第4章 変革：1. 先行研究、2. 企業の変革事例、3. 中小企業の課題、4. 社内ベンチャー制度の先行研究、5. 事例研究企業の変革とイノベーションの成功事例、

第5章 戦略と経営戦略：1. 先行研究、2. 事例研究企業の経営戦略

第6章 機能別戦略：1. 商品開発戦略、2. 生産・製造戦略、3. マーケティング戦略、4. 海外戦略、5. 財務戦略

第7章 環境変化：1. 先行研究、2. 事例研究企業の環境変化への対応

第8章 危機管理：1. 用語の定義、2. 企業経営リスク発生の要因、3. 危機突破の原動力、4. 危機対応

第9章 社会貢献の事例：

第10章 むすび

## 第1章 社名と経営理念：

### 1. 社名の命名

社名には、創業者の夢や願望が込められている。社名に自らの名前を付して自ら開発・製造する事業を目指して社会に貢献することを誓った例のパナソニックは、創業者松下幸之助が創業時代の松下電気器具製作所（2）に、創業者（早川徳次）が開発商品名を社名にしたシャープ（3）、松下電器から離れ、また吸収合併された嘗ての三洋電機（4）は、製品を太平洋・大西洋・インド洋に拡販しようという願いを込めて命名したとある。創業時の名称「東京通信工業」（5）をソニーに変更した創業者の井深大は、同社の国産初のトランジエスタースtereoラジオを海外に売り込むためにブランド名としたものを社名に変更した

とある。

ここで、事例研究の「理想科学工業」(6) をみてみると、創業者羽山昇が昭和21年に謄写版印刷業の「理想社」として創業した。敗戦の混乱の中で誰もが食うことだけに汲々としていた時代に、「理想を失った民族は滅びる。何をやるにも理想を貫いてゆこう。」との決意を掲げた社名とある。これは、日本語の中で最も美しい言葉の一つである。その後、謄写版印刷用インクの国産化に成功し、印刷業からメーカーに転身、社名を理想科学研究所に変更した。広辞苑（第3版）で、この科学は幅広い概念で、研究の対象または方法によって、自然科学と社会科学、自然科学と精神科学、自然科学と文化科学等に分類されるとある。さらに、この「理想」を広辞苑（第3版）で調べてみると、「考える最も完全なもの」、「・・・意志と努力との究極の目標として、・・・観念的に構成されたもの」とある。仮説1：社名に理想を掲げて自然科学・社会科学・精神科学や文化科学の事業で貢献することを目指す。

## 2. 経営理念

2.1経営理念は、当該企業が将来的に目指すべき姿、及びそのために進むべき方向をアンビギュアス（両義的）に指し示すという形態をとるものであると米倉誠一郎（1999）（7）は主張している。更に、経営理念が経営活動に影響を与えるのは、「事業領域（ドメイン）の策定」、「トレード・オフの解決」と「将来設計」の3点があるという。前項で述べた創業時の社名が企業の発展と共に改定されているが、経営理念も次の様なプロセスで進化すると、足立光正（2004）（8）は述べている。創業の志→創業理念→経営理念→企業理念。企業という組織はいつまでも同じメンバーが同じ気持ちで同じ仕事をし続けるわけではなく、事業の進展とともに、事業内容や組織の形態は変わって行く指摘している。

ここで、創造的経営や独創的開発に着眼している企業の事例を挙げると、先ずは、新日鉄（三村明夫社長）が、2004年に環境が激変する中で、技術革新への挑戦や社会との共生で、「技術の創造と革新に挑戦し、技術で世界をリードする」や「変化を先取りし、自らの変革に努める」等の経営理念（注7）を掲げている。経営理念は長寿企業に学べと提唱するのは、船橋晴雄（2006）（9）

で、日本の経営は短期志向に走り過ぎていると指摘し、長寿企業の特徴を、「法令を遵守し、企業を公器と位置づけ、社会的な存在」と捉えている。

日本経営協会（NOMA）総研（1999）（10）が、企業を調査した中から「創造」を経営理念に掲げている企業を列記すると次の通りである。

## 2.2 “創造”を経営理念に掲げている企業

①カシオ計算機：独創的な製品の創造によって、人々の生活向上に貢献、②富士通：信頼と創造の富士通、夢をかたちに、③三菱電機：優れた技術と創造力で、活力・ゆとりの人間社会の実現に貢献、④ミノルタ：新しい価値を創造し豊かな社会の実現に貢献、⑤山之内製薬：創造性発揮型の企業文化の確立を目指す。

競争優位としての経営理念の定義として嶋田毅（2016）（11）は、企業が掲げて立つ信念や哲学、経営姿勢を表明したもので、「常に新しい価値の創造に挑戦し、ビジネスにおける新機軸を打ち出し」さらに、「従業員に対し相互啓発できる場を提供することであり、行動指針は、従業員にこういった行動をとってほしいと考える基本的な方向性」であると述べている。

## 2.3 事例研究企業（理想科学工業）の社是は次の通りである。

①健康は人生の基（もと）、人の和は社業の礎（いしづえ）、②誠実は最大の権謀（はかりごと）、最良の術策（てだて）、③「創造」は至高の芸術、④攻撃は最大の防御、⑤吾等が理想は誠実と「創造」による勝利。

以上であるが、創業者の羽山 昇は「社是と経営」について、「企業は思想の表明の場であり、企業がより良く生きていく上での道標であると述べている。その後、経営理念を制定し、「新孔版技術による豊かなコミュニケーション社会（文化）の創造」を掲げている。

さらに、経営者自ら理想企業の実現の為に、自らを律するための指針が必要となり、経営者の行動指針を「理想経営者の信条」として次の様に制定した。

①社業の発展に献身すべきこと。②率先垂範を旨とし、後進の指導を重んずべきこと。③常に本質を重んじ、実行に当たり勇氣と責任を以て処すべきこと。

④公明正大たるべきこと。⑤常に時代の進展を洞察し、該博なる知識の吸収に努むべきこと。「理想社是」と「理想経営者の信条」は、「理想らしさ」を追求するためのバクトル合わせになっており、行動指針として定着している。



仮説2：「経営理念は、理想企業の追求と実現にある。健康・人の和・誠実・創造・攻撃は最大の防御、そして、誠実と創造による勝利である」。創業経営者は次の様な具体的行動を目指す為に、毎年年頭に衆心一致のスローガンを提示した。これは、この理想企業団を毎年着実に進展させる為に、その年ごとに「合言葉」を設定し、全社員が共通の心情を持ち、同志的な結束を深めて前進するように制定した。全社員がこの合言葉に従いその年の事業計画に挑戦してきた。以下・・・40年：今年に賭けよう、50年：真価我に有り、53年：人効率、62年：本質、平成2年：創る、7年：夢、8年：決断、9年：実行力、11年：内線化等

更に新入社員を迎えて社員が一致団結し行動できるように入社式に「紳士としての約束」を交わしてきた。①お互いに真実を語ろう、社内では嘘は言うまい、②プロであることに徹しよう③他人の嫌がる仕事を喜んでやれる人になろう。

仮説3：経営理念の徹底は、「経営理念→行動指針→合言葉→紳士の約束」の一貫した指針と行動である。

## 第2章 経営：

### 1. 独創的開発による創造的経営

本論文の核心的な「創造的経営力」の発揮による「持続的競争優位の確保」に関する先行研究を考察するに際し、この創造と独創に関する用語の定義を学ぶことにする。広辞苑（3版）によると、創造とは、「新たに造る、新しいものを造り始める」で、「模倣」でないこと。又独創とは、「模倣によらず、自分ひとりの考えで独特なものを作り出すこと」と表記している。研究社の「日本語英訳辞典」（1965）によると、創造は、「creation」で、独創は、「originality」、ヤルデア研究所の伊藤義高（WEB）によると、創造力とは、①解決慾、②思考力、そして③発想力であると主張している。即ち、創造力は①その課題を何とか解決したいと願う心で、②成果を得たいといううずく心、そして③知識を思い出すのでなく、それを素材に、仮説を設定していくことであると解説している。即ち、独創とは、独自の考えで物事をつくり出す能力をいう。

長年勤務し企業の開発部門に携わってきた青柳全（1983）（12）は、独創力

を生む条件の説明で、先ず「発想が独創力に直結するが、技術開発は常にスムーズに進展しているのでなく壁に突き当たりながら、その都度、創造型開発者の独創力によって乗り越えられてきた」と回顧し、更に、「独創力の発揮は必ずしも高度の専門技術の持ち主に限定されるものではない。このような独創力は技術開発面だけでなく、社会経済分野や企業経営分野にも実は必要とされている」と主張している。さらに、独創力は次の様なサークルで描けると解説している。

ハングリー→チャレンジ→インターデシプリナリ→シャープな嗅覚→(注8)  
この説明で、「技術開発面だけでなく、企業経営分野にも必要」と力説していることは納得がいくし、本論文の趣旨にも合致する。

事例研究企業の経営の神髄は、経営理念に掲げられている「創造」は至高の芸術で、誠実と「創造」による勝利であり、「理想企業の追求と実現にある」。

この創造的経営は、全社の各部門が、独創的な開発を行い、各部の開発や新しい目標への挑戦の成果が総合的にこの経営力になる。少し解説すると、管理部門は優良企業の管理方式でなく、又先行研究や成功事例に学ぶだけでなく全く独創的な方式で、中小企業らしい方式を採用するとか、開発部門は、製品・商品も、模倣するのでなく、例えば、開発ポリシーには、「必ず消耗品（サプライ）が付き、世界に類のないものを創る開発で、且つ大手企業が手掛けない商品開発を目指す。営業部門も、従来のマーケティングに捉われず、独創的なチャンネルづくり等を創造し、この持続的競争優位を確保する方策を構築していくことが求められる。

仮説4：各部門の独創的な開発により、創造的経営力を高め、持続的競争優位を確保する。

## 2. 組織と人事

事業運営のためには、企業が競争環境の中で、顧客に特定の商品・サービスを提供する「事業」を運営していく際の戦略を「事業戦略」といい、一つの事業を遂行するためには販売・営業、生産・調達、開発、組織・人事、財務と言った複数の「機能が必要となる。これを「機能別戦略」と言う（経営戦略研究会（2008）（13.）。

ここでは、この機能別戦略としての組織・人事に関し、先行研究を学ぶことにする。組織能力に基づく競争優位性を持続的競争優位性にする為には、競争優位性の要因を他社に分かりにくく、模倣し難いものにするか、他社に追いつかれる前に学習によってその組織能力を改善し、さらに先に行くかの、どちらかの道をとらねばならないと、Garth Saloner 他 (2002) (14.) は主張している。独創性を高める組織的手法について、小山和伸 (1992) (15) は、「企業組織は環境の変化に順応し、自ら変革を遂げてゆかなければ存続することはできない」と主張している。経営者は、持続的競争優位の確保を目指して、この環境変化に対応し、又新規事業を成功に導くために戦略の策定とその展開を優位にする為に、社内の人事を行い、社内に適当な人材が存在しなければ外部に協力を求めなければ所期の目標は達成できない。木村剛 (2004) (16) は、経営とは他人を動かす仕事であり、且つ、他人を動かすためにはミッションや夢がいる。このミッションを掲げるだけでなく、ミッションに基づいた人事を断行するからこそ、人間の集合体である組織はミッションが指し示す方向に向かって動き出すのであると指摘している。さらに、人を動かすものは、頭の良さではない・・・ハートの熱さであると主張している。ここで、企業経営者の証言を見てみると、先ず、「セコム名誉顧問の飯田亮は、「経営とは、創業の基本理念をどんなに時代の環境が変わろうとも、一心不乱に貫き通すことである」と飯田亮の「経営の実際」(中経出版)を引用して補足している。Pankaj Ghemawat (2002・大柳正子訳) (17) は、「この優れた組織能力を持続的競争優位の基盤とする企業は、組織能力を構築する際の総合的かつ一貫性のある努力が、選り好みをした選択やごく僅かなバイアスによって徐々に切り崩されるのを防がなければならない」と指摘している。様々な先行研究の中で戦略と組織の関係について、奥村昭博 (1989) (18) は、伝統的に2分法的に捉えられてきたと分析している。つまり、トップ・マネジメントが戦略を策定し、組織がそれを執行するというものであった。この代表的なものは、チャンドラー (1962) の有名な命題の「組織は戦略に従う (Organization Follows Strategy) である。多角化戦略を執る企業は、この戦略を有効に機能させる為には、組織として事業部制を執ると良いと云われてきた。更に。奥村はアンドリュース (1971) について、次のように評価している。即ち、「戦略設定と戦略実施の2分化を

認めつつも、その相互依存関係を識別」していた。

上記の先行研究で、特に大手企業や多国籍グループ企業が、持続的競争優位を確保する組織や人事は理解できるが、果たしてものづくりの中小企業の経営にはどうか。木村剛が指摘している「経営者（飯田亮）の証言」、*“創業の基本理念をどんなに時代の環境が変わろうとも一心不乱に貫き通す”*には共鳴する。ここで事例研究企業の組織と人事について視ると、創業経営者は「組織陰影論」又は、「超組織論」を提唱している。この解釈は、企業の戦略方向に対して、その時点の最適人材配置そのものである。そして、この配置を投影すれば組織図が出来るということで命名した。その為に経営者は部下の統率の原点を「性善説の経営」に心掛け、部下の能力を2倍、3倍と発揮させることに心掛けていた。特に、人は「管理から入った人間はどうしても小さくなる」。人間本位であるが故に、管理は追従できればよいとの発想であった。戦略の展開には、「戦力（従業員）の集中発揮こそ中小企業の原点である」。戦前の陸軍士官学校出の創業経営者はこの作戦を「内線作戦」と命名していた。これは、「ドイツ軍の内線作戦」に学ぶ、軍事作戦用語で、敵に囲まれた場合の局面打開、あるいは好転への道を開くための、既存の体制や計画に捉われない現実本位の兵力集中作戦である。事例を挙げると、筆者が新規事業部長の時、「話題の家庭用印刷機（プリントゴッコ）の年末販売作戦の時、予想外の注文時に、①工場の生産現場に本社事務職員を管理要員として数名残し、総員で応援生産に出動し、②年末販売現場（百貨店・文具店等の店頭）には、本社、工場や研究所の社員総動員で販売の現場に教育販売に出動した。即ち、組織に人を配置しても機動力を発揮して行動し、組織の所属に固守し、配置に拘らないで行動してきた。この様な事態を想定し、常に人事異動があった。筆者の経歴でも明らかに、役員も社員も、様々な職場を経験し、自分の最も適職を、自分自身で探し研鑽していく。この内戦作戦を実施に際しては、社内の人間が同じ方向で、同じ意識を持たないと成功しない。自分の仕事だけやればいいと言うような、所謂、大企業病が巣喰っているはこの内戦作戦は成功しない。

これを実施できる要件を、創業経営者は3つを挙げている。①強力なリーダーシップ、②これを受け入れる衆心一致の場、③迅速な機動力・フットワーク。

更に、ものづくり中小企業の経営者は、持続的競争優位を確保する心掛けと

して、次の視点に留意することと、創業経営者（羽山昇）（注9）は主張した。  
①英知よ、未来に理想を：経営理念の明確化、②怖れこそ原点：何回かの倒産寸前の窮地の経験、③超組織論：その時点で最適な人材を配置と活用、④こだわりと不易性こそ：常に本質を重んじ、実行は勇気と責任をもって、⑤手を汚せ：可能性有れば、実証を求めて、実証のために、⑥開発は命：唯一生きる道は開発である。⑦魂のリーダー：トップは魂のリーダーたり得て、十分条件を満たせる

仮説5：超組織の人材配置と衆心一致の機動力で内戦作戦を展開する。

### 第3章 目指す企業の定義：

#### 1. ものづくりの中小企業

中小企業基本法では、中小企業の定義を量的指標で区分している。清成忠男（1992）（19）は、「中小企業基本法では、従業員と資本金額が採用され、「中小企業」と「小規模企業」に区分されて定義されていると解説している。製造業等は、従業員300人以下、資本金3億円以下の企業である。

#### 2. 中堅企業

中堅企業の定義について、中村秀一郎（1990）（20）は、「大企業には成っていないが中小企業の枠を超えて発展している第3の企業グループ」と命名している。この中堅企業の質的規定として、第1は、独立企業、つまり経営者自身が自ら意思決定することができる。第2は、製品開発、製造技術、マーケティングで、獨創性を発揮している。第3は、資本調達力、設備投資といったハードウェアの優位性を実現している。その担い手としての人材の確保とその活性化を実現している。これは、小規模企業が成長した「中小企業」が、「中堅企業」への成功の過程の変革として捉えている。

#### 3. ベンチャー企業

松田修一（2005）（21）は、「中堅企業」と「ベンチャー企業」、又は「中小企業」と「ベンチャー企業」に関する定義や線引きに関し、明確に区分している。数

億円程度の利益を維持していても成長をターゲットにしない企業は中小企業に分類している。日本ベンチャー学会の先行研究者の定義を見ると以下の通り。

3.1 清成忠男・中村秀一郎・平尾光司（1971）（22）は、「研究開発集約的、又はデザイン開発集約的な能力発揮型の創造的新規開業企業」と述べている。

3.2 松田修一（2014）（23）の定義は、「リスクを恐れず新しい領域に挑戦する起業家（創業経営者）に率いられた若い企業で、製品や商品の独創性、事業の独立性、社会性、更には国際性を持った企業」と定義している。

3.3 柳孝一（2004）（24）の定義は、「高い志と成功意欲の強いアントレプレナー（起業家）を中心とした、新規事業への挑戦を行う中小企業で、商品、サービス、あるいは経営システムにイノベーションに基づく新規性があり、さらに社会性、独立性、普遍性を持ち、矛盾のエネルギーにより常に進化し続ける企業」と定義している。

#### 4. 研究開発型企業

4.1 上記の3.1の清成忠男他が述べている「研究開発集約的、又はデザイン開発集約的な能力発揮型の創造的新規開業企業」

4.2 設立当初、財団法人研究開発型企業育成センター（現在はVEC）が債務保証対象プロジェクトとして認定した企業。

4.3 事例研究企業は、前項の制度が設定されて多くの企業が債務保証対象プロジェクトとして認定された中で、事業に成功した第1号として、1979年1月に成功報酬を納付した。（VECニュース・1979年2月号）（注10）

仮説6：独創性を発揮し、能力発揮型の創造的新規開発企業を目指す。

### 第4章 変革：

#### 1. 先行研究

変革に関して、広辞苑第3版を調べてみると、変革は「変わり改める」とある。この研究では、経営者または組織の長が、企業を「変えていく」若しくは「新しいものを創っていく」という意識の中で、起業家精神をもって、ポーターが指摘（M.E.Porter著・土岐坤他訳・1982）（25）する様な競争の基本戦略



であるコスト意識、差別化と集中することで、企業の変革を遂行していくことの研究としたい。ここで言う「起業家」に関する定義を松田修一（2014）（26）は、「環境変化やビジネスに対するリスクをぎりぎりまでに計算しながら、新規の成長領域を選択し、高い緊張感に長期的に耐えながら、高い志（夢・ロマン）や目標を掲げ、果敢に挑戦するリーダーシップの強い自主・独立・創造型経営者」と言っている。この変革に関する先行研究では、経済学的アプローチで、今井賢一（2008）（27）が、シュンペーターに学ぶとして「資本主義のエンジンを起動させ、それを回転させ続ける基本的な原動力は、資本主義企業が創造する新消費財、新生産方式ないし、新輸送方式、新市場、新産業組織から齎されたものである」と述べている。更に、今井賢一（2007）（28）は、イノベーションを「シュンペーターの経済発展の理論の『景気循環論』・副題は「資本主義過程の理論的歴史的・統計的分析」とされている。（塩野谷祐一他訳）を引用して、第1は、「新結合」という用語をもって、技術革新を軸とする経済転換の諸相に動態的に道筋をつけている。第2は、新結合を遂行する経済主体として「企業家」の機能を明確にし、それが指導者機能（リーダーシップ）と結びついた時、創造的破壊というべき変革を起こすことができる。第3はシュンペーター自身が「自分の書いたもので経済の実態を念頭に置いてないものは1つもない」、即ち、歴史的事実と理論との関係を考えて巧みなレトリックを多用していると述べている。この創造的破壊とは何かについて、沼上幹（2008）（29）は、今井賢一の書評で、「それは小さな改良を毎日毎日積み上げる活動のことでもなければ、単発的な偉大な発明が生まれることでもない。汎用性の高い発明を多様な用途に展開し活用していく、自立的な“企業者活動の連鎖”によって達成される。蒸気機関や半導体の様に広範に応用できる初期の発明物を実際に経済社会の中で上手く活用できるように、補完的な技術を作り出したり、新しい用途を見つけ出したり、企業組織や市場などの制度を生み出したり、と言うように使用面でラディカルなイノベーションを企業家達が次々に実現することがその本質的な特徴である」と書評の中で述べている。ベンチャー企業やベンチャー企業の創業者を論じている柳孝一（2004）（30）は、やはりシュンペーター著『資本主義・社会主義・民主主義』（中山伊知郎・東畑精一訳、東洋経済新報社・1962）に明示されている「創造的破壊（creative destruction）」



から出発する必要がある。岡崎哲二（2007）（31）も、シュンペーターの軌跡に光を当てて、日本の経済成長力を強化する上で、とりわけ重要なのは、企業の多様性、異質性を礎に、ダイナミックなイノベーション（変革）を様々な分野で促すことである。そうした経済観を打ち立てて経済発展に新機軸を齎したシュンペーターの思想に、改めて学ぶことができると主張している。彼が経済発展の機動力と考えたのは、「企業者」による「新結合」の遂行である。新結合とは、財や生産要素の組み合わせ（結合）の仕方を変えることであり、組織やマーケティングの変更を含む広い意味でのイノベーションを指している。

上記先行研究が示すように、変革とは、イノベーションにより、コストを削減し、他社と差別化し、経営資源を集中して、新規の成長領域を選択し、高い緊張感に長期的に耐えながら、高い志（夢・ロマン）や目標を掲げ、果敢に挑戦するリーダーシップの強い自主・独立・創造型経営者により持続的競争優位の確保に向けての方策である。

## 2. 企業の変革事例

### 2.1 武田薬品10年の変革（早稲田大学ビジネススクールレビュー VOL3 引用）

第1は、より高付加価値の経営、第2は、経営資源を医薬事業に集中投下、第3に、機能主義に基づく人員適正化である。この改革に必要な条件は、①、事業構造の変革、②意識改革、③制度の改革と分析されている。そして、この改革の成果は、事業構造の変革と業績向上であると評価されている。

### 2.2 企業のトップの2008年頭所感

2.2.1.NTTデータの山下徹社長（2008）（32）は、「第3の創業」の変革を加速する。進むべき方向を社員が認識し、今年は中期計画の「革新の先進企業」の実現に向けて進むと言っている。2.2.2 富士通の黒川弘明社長（2008）（33）は、今年は厳しい年、厳しいからこそ、前を向き、事業を前進させたい。2.2.3 サントリーの佐治信忠社長（2009）（34）は、変革や全社革新のビッグチャンスだ。全社一丸で新しい展開の年としたい。2.2.4 日立製作所の古川一夫社長（2009）（34）は、世界経済の構造改革が始まる年、リスクをチャンスに変え、グローバルな成長を志向する。

### 3. 中小企業の課題

上記の先行研究や大手企業の変革の成功事例を見分したが、中小企業の変革はどの様に遂行していくのか、その実施には課題が多い。特に、ものづくりの中小企業の課題は、第1は、経営者自身と、第2は、資金調達にある。その資金調達を取引先金融機関等から可能にするには、イノベーションに基づく新しい商品開発や市場開拓を具体的に実現する以外に方法はない。さらに、突如として襲い掛かる様々な危機に対処し、それを克服して行かねばならない。児玉文雄（2005）（注11）が述べている様に、ベンチャー企業が「死の谷」を超えていくことは極めて厳しい。そして、その成功は極めて少ない。

さらに、研究開発型の中小企業が資金調達上の危機で企業が存亡の瀬戸際に立つ時、時間との競争のなかで、経営者はその商品開発、そしてマーケティング戦略の策定、更に、その戦略を展開していかなければならない。

### 4. 社内ベンチャー制度の先行研究

権限と責任を思い切って社員に移譲し、個性と創造性を尊重すると共に、会社がそれを支援する社内ベンチャーを通して、製品技術・製造技術の革新、新業態の開発、顧客満足度向上の手法の開発など推進する必要がある。この社内ベンチャーは、人材、技術、資金、経営ノウハウ等を持つ大企業の良さと、スピード、機動性に優れたベンチャー企業の良さを併せ持った次の様なメリットがある。①小回り、機動性、迅速な意思決定により、時代の変化を鋭敏に先取りした経営のスピードアップが可能になる。従来企業には攻め難かった市場に開拓できる。②事業の芽を広く掘り起こし、育成すると共に、埋もれた人材の登用ができ、マネージメントの体験の場、実力主義導入の実験場となるなど人材の掘起こし、活性化が期待できる。③リスクへの抵抗力が大きく、成功する可能性が高まる。④自発的な起業の経験を積み重ねることにより、安定志向の大会社の風土を挑戦的風土に変える引き金となる。⑤特に、製造業においては、人材、技術、資金、経営ノウハウ等を大規模に、あるいは長期間投入しなければ成果が期待できないビジネスが少なく、これらに対応できるのは個人規模のレベルでなく、企業による社内外ベンチャーである。（注12）

## 5. 事例研究企業の変革とイノベーションの成功事例

ここで提示する成功事例、即ち、リソー・ダイレクト・チャンネルシステム（RISO DIRECT CHANNEL SYSTEM：以下RISO DCSと呼称する）の構想と実施は、実施当時の中小企業の持続的競争優位を確保する戦略統合への方策であったが、シュンペーターが提唱している「イノベーション」の最も典型的な事例の1つではないかとここに提示したい。このDCSは、日本で初めて、事例研究企業が、大手通信機メーカー、倉庫会社、運送会社、銀行と信販会社の連合で、長い年月をかけて、マーケティング、ロジスティクス、そして、財務の統合戦略として展開されて、特に、イノベーションの一つである企業の“代金決済方法”として構築されてきた。

今日、日本の経済界で汎用となった個人や企業の各種代金決済方式として、即ち、「銀行口座振替方式」として定着し活用されて、社会に貢献している。対象の商品は販売から約35年も続き約1000万台を超えて年末風物詩として各種報道機関から伝播されてきた。この事例研究企業の事業戦略として、又、機能別戦略としては別途提示するが、このDCSの骨格について、創造的経営の実践として、具体的な事象を提示しながら解説を加えて行きたい。

### 5.1 このDCSが採用されるに至った経緯

当初、開発商品「家庭用簡易印刷機器・プリントゴッコ」のマーケティングで、①独自特許に基づく開発商品を、顧客に直接面談で使用説明をすることが求められた。②開発商品の製版用に使用する「原版製版」に写真用のフラッシュランプを使用することで、不測のリスクに備えなければならなかった。③開発・製造原価から鑑みて、全国展開するにあたり、従来の文具・雑貨・教材教具等の流通機構（問屋・卸商）を使用すると、目標販売価格（1万円以下）を上回り、直接に小売販売店へお願いする必要がある。④小売店へ直接販売契約すると、応援販売、代金回収業務や納品業務等に忙殺される。⑤発売当初は、主力販売事業が、印刷・教材教具の機器と消耗品の製造・販売で、社内ベンチャーで発足した新規事業部には、人材、資材購入予算やマーケティング予算も少なかった。⑥販売前、標的市場の「造形教育機器」から、「年末の年賀状作成の家庭用簡易印刷機」に変更し、初年度、昭和52年は、販売地域も首都圏、特に東京都内に限定したが、年末の短期間に、工場から倉庫を経由しての物流は大混

乱を経験した。ここで、これらの課題を解決するには経営の「合理化」と様々な業務効率をUPすることが喫緊の急務となった。

## 5.2 DCSへの志向と作戦計画

①開発商品の顧客への宣伝と教育はメーカーが実施する。

②フラッシュランプの不測のリスク対応はメーカーの責任である(リスク対応)商品の安全性には、特に配慮し、ランプ供給の大手メーカーに、ランプのガラスに安全コーティングを施し、使い方も指導する。③先ずは、最も顧客に影響力のある百貨店と有名文具店を標的に販売し、商品の良さを伝播する。この伝播力をもって小売店へ直接販売契約で問屋・卸店等を経由せず商品を納入する。代金の回収は、「銀行口座振替方式」でお願いする。注文はFAXを利用しそのデータは倉庫会社へ転送する。倉庫会社は、運送会社に転送し商品を発送する。集積データをフロッピーに入れて銀行へ回送し代金を回収する仕組みである。

5.3 この戦略展開に関して、日本経済新聞は、1977年11月10日付の紙面で次の様に報じている。「代金回収は自動振り替えで」、理想科学工業、銀行と組み新流通方式、配送も倉庫に委託との見出しで報じた。特筆することは、これによって、中間流通経費を大幅に減らすのが狙い。銀行自動振り替えは、公共料金の徴収などに利用されていたが、商品の取引の決済手段として本格的に使われるのは日本で初めてである。これで、銀行と倉庫会社のネットワーク (IT) を活用して取引先小売店を全国に広げる計画である。

仮説7：RISO DCSの構築と実施による事業の拡大を地元地域から全国展開。

## 第5章 戦略と経営戦略：

### 1. 先行研究

1.1 兵学書の古典に学ぶと、川村康之 (2001) (35) の研究では、近代的な意味で戦略を定義し、戦術と区分したのはクラウゼヴィッツが最初であると述べている。その定義は「戦略とは戦争目的を達成するための戦闘の使用に関する規範であり、戦術とは戦闘における戦闘力の使用に関する規範である」と述べている。

1.2.経営戦略の定義に学ぶと、石井淳蔵他（1999）（36）は、経営学の古典と呼ばれる中で、戦略という概念を最初に用いたのはチャンドラー（1962）の「経営戦略と経営組織」で、実践的な立場から「経営戦略」について体系的な理論を展開したのはアンゾフ（1965）であったと述べている。チャンドラーの定義は「企業の長期的基本目標・目的の設定、とるべき行動の選択、及びこれ等の目標遂行に必要な資源の分配である」で、アンゾフの定義は、企業における意思決定を、①「戦略的意思決定」、②「管理的意思決定」と③「業務的意思決定」に分けている。①は、「企業と環境との関係を確立する決定」で、その核心は、どの様な事業あるいは、製品、市場を選択すべきに関する決定であるとしている。

石井他の定義は、「環境適応のパターン（企業と環境の関わり）を将来志向的に示す構想であり、企業内の人々の意思決定の指針となすもの」としている。

経営戦略の抽象的なレベルは、将来の夢、目標、事業分野、ビジョン、コンセプト、計画であり、その経営戦略の内容は、「ドメインの定義、資源展開の決定、競争戦略の決定並びに事業システムの決定である」としている。更に、伊丹敬之他（2000）（37）は、「組織としての活動の長期的な基本設計図を市場環境との関わり方を中心に描いた構想」と主張している。この戦略の特徴を示すキーワードに「市場の中」、「長期」、「基本設計」、「組織」と「構想」がある。

中小企業が継続して成長して行く為には、「支配的な競争戦略からの枠組みから脱却し、市場創出型の戦略の立案と実行に着手しなければならない。そして、より高い収益の獲得が見込まれる事業に着手することが企業の成長を加速する」と、寺本義也（2001）（38）は指摘している。

## 2. 事例研究企業の経営戦略

この企業が持続的競争優位の確保に向けて掲げる“経営方針”は、前述の社是の通り、「開発と創造による高収益体質の構築と商品経営により安定成長企業を目指す」ことである。更に具体的な戦略の骨子を挙げれば次の通りである。第1は、「開発型企业」を標榜している。即ち、この開発型という意味合いは、商品開発は当然のこととし、更に、営業開発、人材開発や市場開発等も含む。第2は、前述の商品開発ポリシーと連動するが、専用消耗品による長期安定収

益体質の構築を目指す。創業経営者は、特に印刷機（マシン）の販売を「瞬発利益」、消耗品（サプライ）の販売を「継続利益」と命名していた。

第3は、DCSで述べた通り直販による市場直結型の営業体制を志向している。

印刷機は、国内では直接販売と代理店販売の2本立てで販売している。この最大の利点は、ユーザーの声を直接聞き、それを開発部門へ即座に伝達できる。

第4は、超組織による人効率の重視である。

第5は、スペシャル・カンパニー志向である。仮説8：開発と創造による高収益体質の構築と商品経営により安定成長企業を目指す。

## 第6章 機能別戦略：

### 1. 商品開発戦略

事例研究企業の開発の内容は現時点では対外的には発表されていないが、家庭用簡易印刷機「プリントゴッコ」の開発当時（中小企業の発展期）は、開発の戦略として、①開発は、世界に類のないものを創る。②必ず、サプライ（消耗品）の付くものを創る。③大手企業が、手掛けないものを創る。これが開発の基本ポリシーであった。新製品開発の軌跡では、主なものは、1977年、家庭用簡易印刷機「押圧式印刷特許」の開発、1980年、世界で初めて新孔版によるオフィス印刷機の開発等がある。

### 2. 生産・製造戦略

発展期の生産体制は、国内3生産拠点（霞ヶ浦、筑波、宇部）で、現時点では、海外拠点を2か国（中国とタイ）に展開している。印刷機の本体の生産拠点である筑波工場では、多品種・中小量生産への対応が大きな課題となっていた。1990年の暮れに、NP S研究会（ニュー・プロダクション・システム：新かんばん方式の生産方式）に入会し、生産方式の改善に着手し、約10年間研究した。その要点は、ロット生産方式からNP S流の1個流し混合生産へ移行を実現し、その後、後補充生産、受注生産への挑戦が行われた。（注13）



### 3. マーケティング戦略

先行研究に学び、DCSによる商品（家庭用簡易印刷）展開の事例

3.1 商品政策：様々な流通機構から引き合いが来たが、過去OEM政策の教訓から、「自社ブランド」で販売を決定、名称は、最終2案が浮上し、「コピーゴッコ」と「プリントゴッコ」、前者は写しや模倣で、後者は、オリジナルな意味で、独創的であり、又「ごっこ・若しくは、ゴッコ」は、知育の源泉であり、文具・教材等で商標登録済みであったことから、創業経営者が決定した。家庭に1台の設置を想定し、使用の製販原版を平均家族構成+1の5枚、感熱用筆記具や年賀状作成の書式やカット集も顧客のご要望を想定して用意した。

3.2 価格を発売当初、定価9,800円として販売したが、公正取引委員会から、定価を、標準価格、メーカー希望価格等に変更するように指示があった。

そこで、理想科学工業の「理想価格」（恐らく、日本で唯一と思われる）とし、

①メーカーが適切な利益を頂ける価格として、長い間、理想価格で販売された。

②販売店が、開発商品を教育販売するのに安心して販売できる価格であった。

③顧客の皆様が安心して購入いただける価格であった。

3.3. 流通は、すべて直販で、流通機構（卸店、問屋）にお世話にならず販売した。これはDCS方式の採用で、その後全国で15,000店舗、取引先6000社を超えて全国展開された。

3.4 広報・宣伝は、基本特許を有した事例研究企業と様々な分野で協力を頂いた企業（旭化成工業、旭ダウ、松下電器、東芝）の関係者並びにソフト開発に協力頂いた大学の先生と国立教育研究所の先生のご臨席で、報道関係者へ発表し、1977年9月12日発売。開発商品企画は、全て、広報活動を先行した。

### 4. 海外戦略

4.1 当初、謄写輪転機の感熱印刷原版「原紙」の基本特許に基づく製品をOEM方式で、海外の大手企業へ輸出していたが、先方の販売に左右され、企画通りの生産が困難となり、資金繰りに大きな影響を受け、クライシスを経験した。

4.2 その後、謄写輪転機用インクと共に直接輸出に変更し、細々と海外へ販



売。

4.3 DCSに基づく新規事業も軌道に乗り資金的にも余裕ができ、又新孔版印刷機の開発と国内販売も軌道にのり、1989年に株式を上場し、資金に余裕をもて、米国のボストン市郊外のダンバースへ販売拠点を設定し販売を開始した。

## 5. 財務戦略

5.1 金融機関との取引は、事業計画と資金繰り表を作成し誠実に説明し、決して「嘘」を吐く事なく対応したが、見えない開発の夢を説明することは至難の業であった。特に、政府系金融機関の利用、経営者や自社の不動産に担保を付して長期資金の導入を図り出来るだけ商業手形を手元に残すことに配慮した。

5.2 NPS研究会に入会し、生産方式の改善で、生産資材の購入の資金の節約を図り、「工場からも資金調達（資金節約）ができること」を学ぶ。

5.3 RISO DCS方式による現金回収手段で、従来の売掛代金の回収に比べて格段の回収の回転率が向上した。「文具・教材店等に早期回収感謝金を支払う」。

5.4 新製品「新孔版印刷機」の開発から販売で、多額の設備投資や機材の仕入代金等の資金調達には苦労したが、優良の取引先（事務用印刷機販売店）の協力で、販売代金を現金で支払って頂いた。これにも「早期回収感謝金を支払う」。

上場後の資金余剰に対しては、担保価値のある物件に投資し緊急時に備える。

仮説9：開発先行、NPS研究会の成果、DCS方式の活用、自社ブランド、理想価格、広報活動の先行、独創的な資金調達と緊急時の担保に備え、資金に余裕を以て海外進出する。

## 第7章 環境変化への対応：

### 1. 先行研究

経営戦略の立案に用いられるSWOT分析では、企業を取巻く経営環境を、外

部環境と内部環境に分ける。板倉宏昭（2010）（39）の説明は以下の通り。

外部環境は、マクロ環境分析（政治・経済・社会・技術・国際各要因）と業界分析（大替品・競合会社・サプライヤー・買手・新規参入者）を検討し、内部環境は、自社分析のハード（構造・システム）、ソフト（スキル・スタイル・スタッフ）を検討する。又、外部環境分析では、企業にとって「機会」と「脅威」になる要因を抽出し、内部環境分析では、その企業が持つ「強み」と「弱み」となる要因を抽出する。外部環境要因とは、自社でコントロールできないが、企業に影響を与える環境要因であり、国際化、IT化の進む現代において、外部環境は多様化、複雑化し、変化のスピードも速いため、適切に分析する必要が高まっている。日本の社会経済状況を考察し21世紀の潮流をマクロ的に捉えて、柳孝一〔2008〕（40）は、少子化、高齢化、ボーダレス化社会、IT産業革命の進展、環境エネルギー制約、社会知的産業中心社会、国際社会の不安定化、価値多元化社会に加えて、昨今の金融危機は経済社会に大きな影響を及ぼすと指摘した。世界経済をマクロ的に考察し、清成忠男（2001）（41）は、21世紀の社会は、循環型社会、情報社会そして福祉社会の3つの特徴があると指摘している。飯塚信夫（2008）（42）は、次の様な3つの構造変化に直面し、①グローバルな経常収支不均衡の調整、②中国の存在感の高まり、③労働力人口の減少を挙げている。伊藤元重（2008）（43）は、3つの世界経済の構造変化を次の様に挙げている。①技術革新が産業や都市、企業の環境を大きく変えた。

②先進国の高齢化による貯蓄額の増加が世界中のカネ余り現象を引き起こしている。③新興国の貯蓄増加が増加、莫大な資金となって世界中の市場へ流入。

## 2. 事例研究企業の環境変化への対応

上述の様に、中小企業の経営資源には限りがあるが、独創的な研究開発型企業を標榜する事例研究企業は、社内人材、特に開発関係者と彼らから生まれる商品技術開発は最優先の経営戦略である。商品開発の発想は「個」(個人)であり、推進は組織である。この推進で足らざることは、学際的な技術研究は研究機関や大学との連携で、商品開発は、具体的な研究機関（例えば、国立教育研究所や都立教育研究所等）と連携し商品化を推進した。外部環境変化の対応は、特

に、技術革新に最大限の注意を払い、ひたすら、世界に類のないものの開発に向かって突き進んできた。仮説10.：外部人材活を活用する。

## 第8章 危機管理：

### 1. 用語の定義

用語の定義を様々な先行研究に学び、筆者（2012）（44）は、次の様に定義した。企業危機管理の一般的定義は、①リスクマネジメント（危険対応管理・「以下RMと呼称」、②クライシスマネジメント（危機対応管理・CM）と③ビジネス・コンティニューイティ・マネジメント（事業継続管理。BCM）の3つの管理を包括する。特に、中小企業の危機管理は、①と②が重視され、大手企業とものづくりの中小企業の危機管理は、①・②・③が包括される。定義について主張すると、①RMは、企業経営の内外環境変化によって経営の危機が生起する可能性に備えて、事前に予知と予防の対応を行う経営管理である。

②CMは、想定した経営リスクが実際に発生し、企業経営に甚大な損害や損失の恐れや企業経営が存亡の瀬戸際に追い込まれた状況の中で、発揮される瞬時の経営判断と臨機応変の経営執行である。③BCMは、災害時に、製品、部品やサービスの供給や受給が円満に流通できるように、組織、人事、輸送手段、情報や執行手順等の事前対応の経営管理である。

### 2. 企業経営リスク発生の要因

筆者（2011）（45）の提言を示せば次の通りである。第1は、外部環境変化は、①自然環境変化、②政治・経済の変動や変化、③技術の進歩、④原子力利用上の事故。⑤人為的意図による圧力、⑥業界の動向、⑦競争業者の動向、⑧顧客の動向で、第2は、内部環境変化は、①経営者が経営能力を失う、②組織の人材維持が困難となる、③資産価値を損なう、④資金調達が順調に進まない、⑤ITシステムが不具合になる、⑥情報収集と管理能力が低下する等がある。

### 3. 危機突破の原動力

筆者（2011）（46）の経営経験と先行研究に学ぶ研究成果は次の通りである。

①危機対応を指揮する経営者の各種実体験に左右される。②様々な体験を持つ経営者と社員の連携、③対応の事前準備や想定事例集の作成と反復訓練、④成功と失敗の事例研究の集積、⑤危機発生時の正確な情報収集と情報判断等であるが、経営者は経営が順調な時でも、様々な角度から企業リスクを発生させないよう不断の努力が求められる。

#### 4. 危機対応

事例研究企業は、経営者自身が率先垂範して、どの様な事態が起ころうとも企業を倒産させないことを念頭に、自社資源（特に、人材、生産と営業拠点等）を確認して事業の優先順位を選別し、事業の継続に努めてきた。上述の変革や経営戦略でも述べた通り、外部環境と内部環境に配慮し、迫りくる危機に対応して、地域貢献とCSRマネジメント（社会的責任経営）を基本に据えて継続的な経営変革を推進してきた。創業経営者は、企業の危機はある日突然現れるものでなく、それ成りの原因が必在する。なんの対策も立てず油断して居る時に危機は姿を現す。過去の経営危機を戒めて、「危機は予知と予防が可能である」ことから、次の世代に伝えていくことが肝要であると、会社の創業記念日ではなく、「危機を考える日」を制定して、毎年各部署で確認している。（注14）

仮説：11.、外部環境と内部環境リスクの要因の認識と「常に危機を意識」する

### 第9章 社会貢献の事例（注15）

1. 日本で初めて企業に「銀行口座振替方式」を開発・導入し実用化した。
2. 阪神・淡路大震災で、読売新聞社と連携し「地域特報版」を発行した。

混乱する被災地に、理想科学工業の印刷機搭載車両を集結し、読売新聞社の衛星通信車と連携で、本社から衛星通信回線経由で伝送されてきた新聞内容を現地で受信し、ハードコピーで出力、それを車両搭載の印刷機で大量印刷し、被災地で配布し、様々な情報を提供した。

## 第10章 むすび

本論文は、事例研究企業の経営実践に基づき、独創的開発と創造的経営で企業の持続的競争優位を確保してきた軌跡を提示したものである。冒頭の要旨に提示した経営の執行を、経営理念に則り、開発、製造、マーケティング並びに海外の諸戦略を時間差の連鎖で組上げて説明し、課題となる財務戦略と社会貢献の事例を最後に提示した。

但し、この事例研究企業の経営戦略が、全てのものづくりの中小企業に適用することは飛躍すぎると考察するが、①経営者の考え方や行動、②超組織と内戦作戦、③商品開発の開発ポリシーや「瞬発利益」と「継続利益」の考え方、④DCSの運用と直販志向、⑤独創的な資金調達等は企業の審査や支援に役立つ。

脚注に例示した企業審査や支援に関して検証してみると

第1、成功事例企業として挙げれば、

①エフコン（株）（高知）：経営者が過去に勤務し会社の倒産経験を活かし、直販志向で、販売代金現金回収、第3回こうちビジネスチャレンジ基金事業優秀賞。

②ヤマニ熱工業（株）（群馬）：経営者は、社会福祉法人の理事長で、関係役員から常に見られ、ガバナンスが効かされている。

③ムラコシ精工（株）（東京）：自動車部品の優秀企業で、特許の「ねじ」に全て、商標が付されて、他の商品と差別や危機管理対策としても。

第2、残念に思う事例

①時期早々に、海外進出で失敗、良い商品開発でありながらOEMで、

②産学連携で商品開発に成功しながら、標的市場で誤り、OEMで失敗

③マーケティングの最初に、直販でなく地域間屋に依存する。 以上

## 謝辞：

神奈川大学教授の田中則仁先生には神奈川大学産学交流会（2011.5.18）で、同教授照屋行雄先生には神奈川新聞（2011.6.21）に掲載と日本経営管理学会（2014.5.17）の研究会で、其々ご指導頂き、また、同名誉教授の海老澤栄一先生には様々な研究会等でご指導を頂きましたことに感謝申し上げます。

## 注釈：

[1] 理想科学工業株式会社（参照：WEBと株主通信平成28年3月期報告）

(1.1) 現在の概要〔2016年3月31日現在〕：代表取締役社長 羽山明（創業者 羽山昇の長男）、本社：東京都港区芝5丁目34番7号、創業：1946年（昭和21年）、会社設立：1955年（昭和30年）、資本金：141億円、従業員：1697人、（グループ全体：3563人）、子会社：28社（国内2社、海外26社）  
主力商品：高速事務用印刷機・関連消耗品の製造・販売

(1.2) 創業者のプロフィール：羽山昇、理想科学工業の創業者、1924.9.2生～2012.3.13逝去、元陸軍少尉、終戦後、日本大学在学中に起業1946年「理想社」、1955年「(株)理想科学研究所」、1963年「理想科学工業(株)」、1954年・乳化物インク開発、1980年・全自動新孔版印刷機開発等、黄綬褒章受章

[2] 柳孝一（1997）、『起業力をつける』、日本経済新聞社、P-170～171で、社内ベンチャーの定義

[3] 筆者の経歴

(3.1) 1965年神奈川大学卒、同年三洋電機貿易入社、1972年10月理想科学工業入社、1973年10月経理課長、1976年3月海外統括部次長、同年7月新規事業部次長、1978年1月新規事業部長、同年7月営業統括部長兼広報室担当兼企画課長、1980年2月海外市場開拓部長、1983年3月営業統括部長、1984年取締役就任、1985年6月経理部長、1987年5月営業統括部長、1990年6月常務取締役就任、1991年7月海外担当（RISO USA, RISO EUROPE 各

DIRECTOR)、1992年7月営業本部長、1995年6月専務取締役就任、1996年7月海外本部長、1997年6月製造本部長、2001年6月専務取締役退任、2001年10月(株)エイピーベッカー設立、2003年早稲田大学大学院修士課程修了。現在、79歳

(3,2) 社会貢献としての活動

高知県科学技術アカデミー統括会議委員、武蔵野法人会社会貢献委員会副委員長、小金井市新産業振興プラン策定委員等、

[4] 経営研究会(小金井市商工会・武蔵野法人会):研究企業:ムラコシ精工(株)

[5] 企業支援等(高知県産業振興センター等の会員企業の支援)

(5.1) 高知県「頑張る企業総合支援事業」認定審査会委員2006年～4年

(5.2) 「こうちビジネスチャレンジ基金事業」評価委員会委員長2013年～3年

(5.3) (群馬県):ヤマニ熱工業(株)

[6] 筆者の設立会社(株)エイピーベッカー

[7] 新日鉄の三村明夫社長は、2004年、経営理念の4項目の追加は以下の通り。①「社会と共生し、社会から信頼されるグループであり続ける②「人を育て、活力にあふれるグループを目指す」。

[8] 青柳 全(1983)創造力の解析:チャレンジは、反面リスクを伴う。成功の機会もあるが、失敗の可能性も大きい。(引用文献[12]に関連)

[9] 日刊工業新聞・経営教室(2009.7.15)筆者執筆、  
「中小企業の変革と危機管理」を引用

[10] V E C ニュース:1979年2月 この制度は研究開発型企業を財務支援。認定されると債務保証として金融機関へ融資枠を設定できる制度。

[11] 児玉文雄(2005)独立行政法人経済産業研究所のイノベーションに関する論議(2月1日)WEBの「死の谷」(valley of death)から引用:

[12] 早稲田大学大学院教授柳孝一監修、大学院のケース研究 小渕昌夫・山本靖共著、『社内外ベンチャー制度導入による経営革新』P-8,引用、(小原一樹「社内ベンチャー制度のスキームを活用したN R I N E W S 2002年2月を引用」)

[13] 篠原勲(2003)『NPS革命』、東洋経済新報社、「1892年木下幹彌社長と



鈴木喜久男氏（元トヨタ自動車生産調査室主査）を副社長兼実践委員長で運営」された。

[14] 小淵昌夫（2009）、日刊工業新聞 経営教室に執筆を引用、7月15日

[15] 小淵昌夫（2009）、同上、

## 引用文献：

[1] 清成忠男（2009）『日本中小企業政策史』、有斐閣P-142

[2] PHP研究所 『松下幸之助の見方、考え方』 2006、P-17

[3] 本間之英（2002）『社名の由来』、講談社 P-102

[4] 後藤清一（1972）『叱り叱られ』日本実業出版社、P-146-147

[5] 本間之英（2002）『社名の由来』、講談社 P-123

[6] 本間之英（2003）『社名の由来Part2』、講談社 P-235

[7] 米倉誠一郎（1999）『わが社の経営理念と行動指針』日本経営協会  
P-14・16

[8] 足立光正（2004）『企業倫理』ダイヤモンド社、P-52～53

[9] 船橋晴雄（2006）日本経済新聞紙上経済教室、2006年9月20日

[10] [7] に同じ、引用：P-38、86、98、102、190

[11] 嶋田毅（2016）グロービス著『競争優位としての経営理念』PHP、P-20  
～21

[12] 青柳 全（1983）『独創型人間だけが生き残る』PHP研究所P-165-166

[13] 経営戦略研究会（2008）『経営戦略の基本』、日本実業出版社、P-19

[14] Garth Saloner他（石倉洋子訳）（2002）、『経営戦略論』東洋経済新報社  
P-61-62

[15] 小山和伸（1992）『技術革新の戦略と組織行動』白桃書房、P-199

[16] 木村剛（2004）『戦略経営の発想法』ダイヤモンド社、P-272、344

[17] Pankaj Ghemawat（2002・大柳正子訳『競争戦略論講義』、東洋経済新報社P-190

[18] 奥村昭博（1989）『経営戦略』、日本経済新聞社、P-113

[19] 清成忠男（1992）『中小企業読本』、東洋経済新報社、P-11

- [20] 中村秀一郎 (1990)『新中堅企業論』東洋経済新報社、P-2
- [21] 松田修一 (2005)「中小企業に経営革新を」、週間東洋経済2月26日号
- [22] 清成忠男他 (1971)『ベンチャー・ビジネス頭脳を売る小さな大企業』日本経済新聞社を参照 (松田修一の『ベンチャー企業』(日経新聞社・P-16)
- [23] 松田修一 (2014)『ベンチャー企業』日本経済新聞社、P-17
- [24] 柳孝一 (2004)『ベンチャー経営論』日本経済新聞社、P-19
- [25] M.E.Porter著・土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳 (1982),『競争の戦略』ダイヤモンド社、P-56
- [26] 松田修一 (2014)『ベンチャー企業』第4版、日本経済新聞社、P-18
- [27] 今井賢一 (2008)『創造的破壊とは何か、日本産業の再挑戦』東洋経済新報社、P-9
- [28] 今井賢一 (2007)「やさし経済学一名著と現在」、日本経済新聞紙上、経済教室、2007年1月4日から連載 (1～8)
- [29] 沼上幹 (2008)「創造的破壊とは何か、日本産業の再挑戦」の今井賢一の著書の書評、日本経済新聞紙上、2008年6月29日
- [30] 上記24) に同じで、P-2を引用
- [31] 岡崎哲二 (2007) 日本経済新聞紙上経済教室「甦る経済思想」8月17日
- [32] 山下徹 (2008) 日刊工業新聞紙上 (1月7日)
- [33] 黒川弘明 (2008) 同上、(1月8日)
- [34] 佐治信忠と古川一夫 (2009) 日本経済新聞紙上、1月6日
- [35] 川村康之 (2001)『戦略論体系』戦略研究学会編2、P-80-81
- [36] 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎 (1999)『経営戦略論』有斐閣、P-2
- [37] 伊丹敬之・加護野忠男 (2000)『経営学入門』、日本経済新聞社、P-27
- [38] 寺本義也・原田保 (2001)『中小企業経営論』同友館、P-71
- [39] 板倉宏昭 (2010)、『経営学講義』勁草書房、P-36-37
- [40] 柳孝一 (2008) [早稲田ビジネスレビュー7号] 発刊シンポジウム報告 P-124
- [41] 清成忠男 (2001)「JAPAN VENTURES REVIEW NO2」REVIEW

NO2」、P-93

- [42] 飯塚信夫（2008）日本経済新聞・経済教室、12月4日
- [43] 伊藤元重（2008）日本経済新聞社・広告局 12月4日
- [44] 小渕昌夫（2012）「企業危機管理の体系と定義に関する一考察」、日本危機管理学会誌・危機管理研究第20号、3月30日
- [45] 小渕昌夫（2011）「中小・中堅企業の経営戦略と危機管理」、神奈川新聞、6月21日
- [46] 小渕昌夫〔2011〕同上

### 参考文献：

- [ 1 ] 『理想の実現めざし邁進する開発企業・理想科学工業』貿易の日本社（1955）、
- [ 2 ] 山城 理（1996）『理想企業・心の経営』理想科学工業
- [ 3 ] 経営戦略研究会（2008）『経営戦略の基本』、日本実業出版社

# 内省を中核とした組織開発の可能性 「リフレクションラウンドテーブル」の実践を通じて Research on Organizational Development based on Reflection : Implications from Practicing “Reflection round table”

小森谷 浩 志

## 要旨

本稿の目的は、内省を中核とした組織開発についての解明である。組織開発とはKurt Lewinを源流とする人と組織の変容のための介入、実践である。本稿では実務的有用性に焦点を当て、コンサルタントとして組織内部に深く入り込み、介入し、組織開発を進める過程から得た知見をもとに論を展開する。具体的には、ミドルマネジャーを中核とした組織開発プログラム、「リフレクションラウンドテーブル」の実践を通じ、その構造とともに、内省とは何か、なぜ必要か、併せて内省を通じて個人と組織にどのような変化があったかについて検討した。結果として組織開発にとって、集団で行う内省、「協内省」の重要性が確認できた。また、効果的な組織開発として個人と関係性の変容が相互刺激的、相乗的に作用しながら、5段階で進展していくことが分かった。

キーワード：

協内省、自己否定、信頼、触発、生命的躍動感

## 1. はじめに

現在のように不透明で不確実な時代において個人と組織にとって何が重要なのだろうか。精緻な分析や大掛かりな計画を立てても現状はどんどん変化していくので機能しないことは確かである (Weick, 1995)。筆者は日々組織開発の現場に身を置く実務家である。その現場の実感からすれば、小さく動く、手さぐりで進んでみることで方向性が見えてくることを実感している。

しかし、いくら行動が重要であっても、ただ闇雲に動くだけであったり、行動してもやりっ放しであったりでは組織の成果は覚束ない。行動した後は、方向がずれていないか、進捗の遅れの原因は何かなどを「内省」することの重要性が浮かび上がってくる。行動と内省のサイクルを素早く回すことが求められる。本研究では、内省の観点から、組織開発について検討していく。具体的には、ミドルマネジャーを対象とした組織開発プログラム「リフレクションラウンドテーブル (以下RRT)」の実践を通じて、次の3点について論じたい。①内省を中核としたプログラムの概要、②内省の注目点と定義、③内省がもたらした個人と組織への影響である。以上により、効果的な組織開発について検討を進めることとする。

なお、組織開発は多義に亘る概念である。歴史的源流はKurt LewinによるTグループやアクションリサーチであるとされている (Frencu & Bell, 1999)。中村は「組織の効果を開発する目的として、人間関係の諸問題も扱っていく理論や手法を網羅している」(中村、2010: 2)と指摘する。

代表的な定義として「計画的で、組織全体を対象とした、トップによる組織の効果性と健全さ向上のための管理された努力」(Beckhard, 1969: 9)がある。また組織開発実践者のコミュニティODネットワークでは「組織やコミュニティや社会が望ましい状態に変わり続ける能力を構築する努力」<sup>1</sup>としている。Warrick (2005:172) は、これまでの多くの定義をレビュー、「組織開発とは、組織の健全さ (health)、効果性 (effectiveness)、自己革新力 (self-renewing capabilities) を高めるために、組織を理解し、発展させ、変革していく、計画的で協働的な過程」と定義づけしている。本稿では組織変革や組織

内省を中核とした組織開発の可能性「リフレクションラウンドテーブル」の実践を通じて

学習も含め、Warrickが示した3つのキーワード「健全さ (health)」、「効果性 (effectiveness)」、「自己革新力 (self-renewing capabilities)」を踏まえて論を進めることとする<sup>2</sup>。

実践性を加味する目的から、本稿は日々コンサルタントとして経営戦略の策定、経営理念浸透、組織風土改革など、様々な企業の支援を行っている立場を生かし、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ものである」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。なお、守秘義務の観点から社名の記載は一部となることを断っておく。

## 2. 「リフレクションラウンドテーブル」の概要

まずは内省を中核としたプログラムRRTの概要を論じる。本プログラムは、ミドルマネジャーを対象としたマネジメントの育成と組織開発を相乗的に行う手法である。カナダのマギル大学、ヘンリー・ミンツバーグが監修、協働して進められており、日本では株式会社ジェイフィールがパートナーとして展開している<sup>3</sup>。

### 2.1 プログラム導入の動機及び実績

導入の動機としては、大きく3つある。第1にマネジャー育成に関わることである。情報通信業A社の人事課長は「新任管理職研修以降はマネジメントに関する研修はなく、本人任せになっていて、どうしてもばらつきがあります。俺流がうまく行っているうちは良いのですが、面談の仕方や部下の育成など、基本的なことすらマネジメントが機能していないことが散見されます」という現状認識からプログラムをスタートさせた。第2に企業変革や活性化に関わることである。例えば2012年に導入したソニー銀行の石井茂社長 (当時) は「組織が硬くならないように意識して自由闊達な雰囲気をつくり、社員一人ひとりが主体性をもって判断、行動できる環境を整えるためにも、深いレベルで本音

を共有する機会が必要だと痛感」導入に至った。第3に特定部署の課題解決に関わることである。2010年に導入した日本たばこ産業IT部では「急速なグローバル化の進展の中、単なる請負部門を越え、戦略部署として生まれ変わることを目指した。

また、2007年からスタート2015年までに、約60社2000名を越えるマネジャーがプログラムに参加している。職種別では、製造業、情報通信業、金融・保険業、教育・学習支援業、サービス業、公務と多岐に亘る。参加者は既存管理職がほとんどである。企業名公開許諾企業としては、NTTデータ、大牟田市役所、川崎汽船、キヤノン、日産自動車、日本たばこ産業、ニチバン、トクヤマ、ソニー銀行、JTB情報システム、武田薬品工業、三菱化学、三菱化学エンジニアリング、富士通グループ、富士フィルム、ルネサスエレクトロニクス、ローランドDGがある。

## 2.2プログラムの枠組み

プログラムでは、週に1回75分の時間を取り、12名のマネジャーが集まり、内省と対話を20～30回繰り返していく。75分の構成は2つに分けられる。始めの15分はマネジメント上起きた出来事を語り合う。これを「マネジメント・ハプニングス」と呼んでいる。3～4人が一組となって、一人4～5分ずつ順番に語っていく。テーマは、部下育成のこと、面談のことや仕事上のトラブルやうまく行ったこと等様々である。短い時間でもあり、この場で答えが出たり、解決したりするものではない。しかし、「毎回セラピーを受けているようだった」、「ここから得たヒントは計り知れない」といった参加者の声に代表されるように、マネジャー同士が自分のマネジメントそのものについて語り、共有し合う機会は貴重である。日本たばこ産業やトクヤマなどプログラム終了後も自走でマネジメント・ハプニングスを続ける企業も多い。

マネジメント・ハプニングスに続いて行われるのが、毎回変わるテーマに沿ったセッションである。60分行われる。テーマはプログラムの基本設定である5つのマインドセット（Gosling & Mintzberg, 2003）に則っている。5つのマインドセットとは、内省、分析、広い視野、協働、行動であり、マネジメントを実践するために欠かせない視座である。代表的なテーマとして、自分に向



内省を中核とした組織開発の可能性「リフレクションラウンドテーブル」の実践を通じて

き合う「内省」では「一皮むけた経験」、組織に働きかける「分析」では、「戦略展開の実際」、思考を広げる「広い視野」では「グローバルかワールドリーか」、関係を築く「協働」では「境界線上でのマネジメント」、変革を進める「行動」では「マネジメントのプレッシャーと闘う」等がある。

## 2.3プログラムの特徴

セッションは、既存のビジネススクールで行われていることとは趣を異にする。インプット重視の研修とも大きく異なる<sup>4</sup>。プログラムの監修者ミンツバーグは、ハーバードやスタンフォードのビジネススクールを批判し「実行し、見て、聞いて、感じる世界において、ビジネススクールは頭で考えさせることによりリーダーを育てようとしている。(中略) 学生のビジネスに対する知識は増えても、マネジメントに対する理解は狭まってしまう」(Mintzberg, 2004: 66) と指摘、「組織は一筋縄ではいかない。組織の管理は複雑で繊細な仕事だ。ありとあらゆる無形の知識が必要とされる。しかしそういう知識は、実際の経験を通じてしか学べない」(Mintzberg, 2004: 9-10) という。ここで言う「無形の知識」とは定量化や伝達が難しい、コツ (knack) や知恵 (wisdom) が含意されよう。

そして、プログラムの前提をなす考え方として次の5つを示す (Mintzberg, 2009: 227-9)。5つとは、①リーダーはもちろんのこと、マネジャーは教室ではつukれない、②マネジメントとは、さまざまな経験や試練を通じて、仕事の中で学ぶものである、③マネジャー育成プログラムの役割は、マネジャーが自分自身の経験の意味を理解する手助けをすること、④マネジャー育成の取り組みは、マネジャーが学習の成果を職場に持ち帰り、組織に好ましい影響を与えることを目指すべきである、⑤マネジャー育成に関わる活動はすべて、マネジメントという行為の性格に沿って構成すべきである、となる。この5つには経営学に由来からある伝統的な統計分析による研究ではなく、マネジャーをつぶさに観察、その実像を知り、洞察し続けている、ミンツバーグの揺ぎない立ち位置が貫かれていると言えよう。プログラムのファウンダーの一人であるロンドンのエクスター大学ジョナサン・ゴスリング教授は、「参加するマネジャーは研修の受講者ではなく、一人ひとりが自らのトピックの表現者となる」<sup>5</sup>とい

う。

つまり、本プログラムの特徴は、大きく二つある。一つに先生がいて正解を教わるのではなく、不透明で不確実な状況下で参加者自らが最適解を探索し続けることである。二つに多くのビジネススクールで採用されている「ケーススタディ」のような定型化された他人の経験からではなく、現場での試行錯誤の繰り返しによる自らの経験を成長の糧にすることである。そして現場での活動を成長の糧にするために、現場から少し距離を置き、内省する機会をつくるのがプログラムの根幹となる。

### 3. 内省概念の整理

それでは、RRTプログラムの概要に引き続き、内省について検討して行く。変化が激しい時代の中、失敗を学びに変え、次なる行動に生かすことがより厳しく求められている。そこでは、「いかにすれば効果的な内省ができるか」が問われる。方法を論ずる前提として、先行研究の概観（小森谷、2010：76-79）の要点を押さえ、定義を試みる。

#### 3.1 内省の先行研究の要点概観

内省 (reflection) の語源は、re (もとへ) -+ -flect (曲げる) であり、光や熱の反射や音の反響の意で使われる。哲学では、プラトンの使った光のメタファーから始まった。光が鏡に自己を反射するという鏡のメタファーと重なり、新プラトン派のプロクス以来、知性が反転して自己に向かう作用 (intention oblique) とされる (廣松他、1998：1298)。見えているようで、実は見えていない自分を鏡に写し出し、じっくり見るのである。

次に、内省について特に本研究に関連深い先行研究を概観する。成人を対象に、内省を学習と結びつけたのは、Argyris & Schön (1974) に端を発する (クラントン、2006：9)。その50年前に内省的思考 (reflective thinking) を「その人の信念の根拠を評価する」重要なものと位置付けたのが、アメリカブラグマティズムの祖であり、教育思想家のデューイである。彼は、内省的思考態度について、「精神の内部の思考を見出し、この問題を重視し、この問題を連

内省を中核とした組織開発の可能性「リフレクションラウンドテーブル」の実践を通じて

統的に思考するもの」とし、併せて内省的思考態度は「思考作用の仕事を改良し、そのとき迄の彼の思考態度によっては果たし得ない仕事をなす」(Dewey, 1938: 13) とする。内省における、本質的な深さとともに、時間的な継続性やそこからの、習慣性の重要性も示唆される。

また、経験概念について、ドイツの哲学者ゲーレンの洞察は鋭い。ゲーレンは経験のある人を「何ごとかを形成し発揮できる人、要するに、何かが出来る人」(ゲーレン、1999: 108) とする。さらに経験を「決済の側面と活用性の側面」という両面からとらえ、「さまざまな経験の活性を保ち、それらを聞き逃したり軽率にやりすごしたりせず、現在化し活用する能力を形成する」(ゲーレン、1999: 111) 重要性を指摘する。頭で理解しただけの知識に止まることなく、腹落ちや体得と、言った身体性を含意した、気づきにつながる経験といえる。

そして、経験を学習モデル化したのがKolbである。Kolbは、経験学習を「経験に基盤を置く連続的変換的な過程」と定義し、学習には四つの要素が必要だとする。四つとは、具体的経験(concrete experience)、内省的観察(reflective observation)、抽象的概念化(abstract conceptualization)、能動的実験(active experimentation) である (Kolb, 1984)。学習とは結果ではなく過程であり、例えば同じ経験をしても、過程によってそこから抽出される学習が異なることが示唆される。

さらに、内面奥深くに目を向ける、批判的内省 (critical reflection) を提示したのはMezirowである。信念や前提の吟味 (メリアム・カファレラ、2005: 294) が行われ、意識変容学習が提示される。量的に知識を増やすのではない、幅広い可能性や思慮深さなど質的变化の側面に注目した理論といえよう。こうした質的变化についてクラントンは、おとなに対する教育と、子どもに対する教育の根本的な違いの一つとして「子どもは形を作っていく (forming) のにたいしておとなは形を変えていく＝変容していく (transforming) 」(クラントン、2006: 203) と指摘する。

また、特に本研究に関連が深いと思われるのが、先述のSchönの内省的実践人 (reflective practitioner) の概念である (Schön, 1983)。厳密で「確立した命題」としての「実証主義の認識論」に替わり、「実践の認識論」が提案される。これは「不確実性や不安定性、独自性、状況における価値観の葛藤に対

応」する「行為の中の内省」過程全体のことである。確実で矛盾に満ち、刻一刻と移り変わる状況の中で、不規則を受け入れ、その状況を行為しながら読み解き、その場その場で、即興性をもって臨機応変に学習を繰り返している実務家の姿が示される。

### 3.3内省の定義

内省研究の要点の概観から、内省には機械には成し得ない性質があることが見てきた。具体的には習慣性、身体性、過程性、質的変容、そして即興性である。経験を内省することは、人間の自然な行為である。その自然な行為を意識的、継続的に行うことで気づきの生成が見込まれよう。例えば「今回の部下との面談での自分の態度は適切だったのだろうか」、「今回のプロジェクトの成功を再現するには何がポイントとなるだろう」、「そもそもこの制度導入、本当にやる必要があったのだろうか」というように、自らに対して厳しい問いを立て、経験を真剣に見つめ直し、時には解釈し直すことが気づきにつながる。経験をするだけでは十分ではないことが示唆される。つまり、内省とは、「経験について事実と感情、考え方や価値観などを意識的に熟慮し、意味を見出し、気づきを抽出する生命的営み」と言える。行動することで、経験が生れ、その経験を内省することで気づきが生まれ、その気づきに基づき次なる行動につなげていく循環が重要であることが分かる。内省が深まると失敗しなくなるというよりは、“次につながる”失敗が生まれるというほうが実感に合っていると言えるかもしれない。内省によって過去の再生産にとどまることなく、今までの慣性を越え、次の行動を変えていく可能性が広がることに注目したい<sup>6</sup>。

## 4. 内省が与えた個人と組織への影響

続いて内省が個人と組織にどのような影響を与えたのか論じていく。プログラム中、ファシリテーターとして参加者同士の発言や起きた出来事を時系列に介入、観察、記録、分析した。併せて参加者の職場の部下、事務局としての人事部、プログラムオーナーへインタビューを、必要に応じて参加者へも追加インタビューを行った。尚、カギ括弧内の表記はコンサルティングの現場やイン

内省を中核とした組織開発の可能性「リフレクションラウンドテーブル」の実践を通じて

タビューで得られた生の声である。端的な理解のために本稿に記載することをお断りしておく。

#### 4.1 思考の枠組みを内省する効果

先述の通り、RRTは、マネジメント・ハプニングスとセッションの2つで構成される。2つに通底するのは過去実際に起きた出来事を追体験、内省することである。内省の対象ごとにどのような効果が見られたのか論じていく。まずは事実そのものが内省の対象となる。抽象的な観念よりも、具体的な事象を捉えることで過去から学び、糧とすることが可能となる。何時、誰と、何を、どのようにと事実を追体験する。例えば、先週行った部下との面談での具体的な会話を振り返って行く。

事実と併せて内省の対象として重要なのは感情である。その出来事に対して、どのような心の動きがあったか、感情についても追体験して行く。自分はどのような時に喜び、どのような時に怒るのか、出来事が起こっている最中には冷静に見つめることができない自分の心の微細な部分に触れていく。例えば、部下との面談中の部下の発言に心が揺らいだのであれば、どのような感情を抱いたのか振り返って行く。

更に、より深い内省のためには、思考の枠組みが対象となる。われわれは思考の枠組みがあることで、物事の判断が可能となる。一方で変化が激しい現在、今まで通用した思考の枠組みがそのまま良いか、現実とずれが生じていないか検証し続けることの重要性は増している。思考の枠組みには、信念や固定観念など、本人の中では当たり前となって気づけない領域が含まれる。故に他者の質問やフィードバックなど介入の助けも必要となる。例えば、サービス業A社の企画部課長は、直属の上司である部長の至らなさを責める発言が多くを占めた。あるとき、内省の場を共にする他のメンバーが「完璧な上司って今までお目に掛かったことありますか」と参加者全体に投げかけた。メンバーの答えは、全員が「ノー」であった。課長はそこで初めて表情が変わった。そして「上司は自分より遥かに専門性も高く、しっかりとマネジメントもできてと、勝手に高いハードルを設けている自分に気づきました。なぜここまで上司を責めるのか、正直恥ずかしい話ですが、認められていない自分に対するイライラもあつ

たのかも知れません」と内面を発露した。この後この課長は部長への見方が変わり、「だいぶ気持ち的に楽になって、仕事もしやすくなりました」とのことである。このように思考の枠組みの内省は、今まで知らず知らずに繰り返してきたパターンや固定観念も含み、見えづらいつともに、自ら蓋をして避けていることも多い (Mezirow, 2010)。自らの正当性の証明のため、証拠探しに忙しくエネルギーを浪費していることもしばしばである。何らかの経緯で出来上がったものの、現在では通用しなくなった思考の枠組みとの決別は時として痛みも伴うであろう。しかし、手放したときには、変容を遂げ、自分の認識を深め、可能性を広げる絶好の機会ともなる。組織においては、その組織では当たり前になっている「組織文化」が対象となる (Schein, 2010)。時代の変化の中で不具合が生じている“当たり前”がないか思考の枠組みを内省することの効果は大きい。

#### 4.2変容進展の5段階

RRTでは先述の通り週に1回、約8ヶ月間、マネジャーが集まり、内省を繰り返す。その期間の変容として5段階があることが分かった。また、変容は、関係性の変容と個人の変容が相互刺激し、相乗的に現れた。5段階を順に論ずる。

##### 1 段階目

個人の状況「遠慮と同調」

開始当初は「お茶を濁すというか、ガス抜きのためにまたやるのか」、「業務が忙しいのにまたこんなことやらされて」など否定的な捉え方が大勢を占めた。また、互いの経験を分かち合うなか、互いの経験に興味を持ち始めたものの「自分の部署のことを小出しにする」に留まった。どこまで本音を出していいのか、相手の反応を伺いつつ会話が進んだ。

関係性の状況「外側意識」

同じ悩みを抱えていることが分かり、「分かるな」、「うちもそうだよ」など参加者同士の肯定的な反応が増える。ここではまだ相手に気を使った反応が多い。「うちの会社ってだいたい・・・」、「そもそも人事制度

内省を中核とした組織開発の可能性「リフレクションラウンドテーブル」の実践を通じて

に問題があるんだよね」など愚痴や外部環境に起因する他責の発言が目立った。

## 2 段階目

### 個人の状況「自己対峙と自己開示」

自らの内側を省みて「身勝手なマネジメントをしてきたことに気づいた」、「自分が頑固であることを思い知った」など特に固定観念の見直しが始まった。また、普段は語ることの無かった自らの囚われや偏りについての話題が増えた。固定観念への気づきから「自己中心的な見方から相手の立場を慮るようになった」という心境の変化が起きた。内省が習慣化されていくことも見受けられる。参加者のひとは内省が習慣化されていった過程について次のように言った。「初めは、今まで内省するなんて、考えたことすらなかったですから、とにかく意識して、決まった場所でするようにしました。一月くらい経った頃だったか、ふっと帰りの電車の中で、内省している自分に気づいたんです。今日の部下からの相談、本当にあの対応でよかったかなって。行動中も、違う自分が、冷静に見ているように感じることもありますね」。行動の後の内省と併せて、行動の中でも内省していることが分かる。

### 関係性の状況「共感」

互いの関係性が育まれるにしたがい、忌憚ない発言が増えた。「会社の問題点やタブー視されていることも思い切って言ってみたら皆も同じ考えだったのでびっくりしたし、嬉しかった」。他責から自責へのシフトが進んだ。表面上の同調とは明らかに違う、納得感をもって耳を傾け合う場面が増えて行くのが見受けられた。

## 3 段階目

### 個人の状況「自己否定」

「自分自身すら分かっていない自分に気づいた」、「部下を色眼鏡で見ている」、「肩肘張って、間違ったことを言うてはいけなかった」、「自



分で選択肢を狭めている固定観念があるなあ、でも気づけ無いのが固定観念」、「失敗していいからと言いつつ、人を信じてない、自分すら信じてないことに気づいた」、「よき上司と思われたいので同調でいたい自分がある」等、これまでの自分のままではいけないという強い問題意識が立ち上がるのが見受けられた。

#### 関係性の状況「相互刺激と触発」

「実は朝礼のやり方をガラッと変えてみました。自分しか話してない、一方的な伝達から、とにかく質問して我慢して待つてみる。すると結構色々なことを考えていることにびっくりしています」、「コミュニケーション不足なのは分かっていました。部下も忙しいって、遠慮もあって。でもこのままではいけないので、全員と面談を始めました」など、経験を内省し、そこから得た気づきによって次の行動を変えてみる参加者が始まった。それに刺激されるように何かしら試してみる人が増えた。更には、「おまえのマネジメント、そこが間違っている」など相手を思っの厳しい意見や具申も出始めた。

#### 4 段階目

##### 個人の状況「自己受容」

固定観念も含め、自分に対峙し、至らなさや偏り、囚われを自覚し、自己否定を経た後に、徐々に自己の根源を見つめることが進んだ。「大切にしてきたことを思い出した」、「自分軸が見えてきた」、「自分がなぜこの会社で働いているのか意味が見えてきた」といった自己定義や自己認識を深めるに至った声を頻繁に聞いた。

#### 関係性の状況「信頼と相互支援」

「この取り組みが始まる前の印象がちよっと思い出せないくらい自然と理解が深まった」、「この関係がなかったらと思うとぞっとする」、「自分は途中で同期がいないので、この関係が嬉しい」という位、当初とは見違えるような関係性の深まりが見られた。それに相応し互いの活動を助

内省を中核とした組織開発の可能性「リフレクシオンラウンドテーブル」の実践を通じて

け合う動きも出始めた。実業務での今までにない連携や協働もあった。製造業A社では「今まで犬猿の仲だった開発と品質保証の部長が和やかに立ち話をしている姿に驚いた」という。セッションが終わると足早に職場に戻る姿から、終わっても立ち話が続く場面が見受けられるようになった。共に内省を重ね、気づきを共有し、相互に刺激、支援し合うなかで信頼関係が育まれていった。「今回、この仲間ができたことが一番の財産、これだけは何物にも代えがたい」との発言があった。普段はなかなか触れることのない相手の価値観への接近は組織の信頼の土壌を豊かにすることは注目すべきである。

## 5 段階目

### 個人の状況「自己創造」

「部下を見る目、組織を見る目が変わった気がする。同じ風景を見ていても、感じ方が違うのが分かる」、「さばき仕事の専門職から本当のマネジャーに近づけた気がする」、「スマートにから泥臭く」、「どうしたらいいんですか？に對し『こうしたらいいんじゃない』と言っていたが、『本当はどうしたいの？』『どうしたらいいと思う？』と聞くようになった」、「慣れているパターンは楽だけど“ずらし”をやる」、「与えられた仕事を責任もって頑張るから、リスクを取るへのシフト」、「よく聴く、よく質問すると部下との話の質が変わった、反論が来るようになった」、「放任と口出し過ぎのどちらか一方に偏って失敗から、距離感取れてきた」など、プログラム開始時の自分を越えた、成長を遂げた新しい自分を実感する様子が伺えた。

### 関係性の状況「変革」

当初は、愚痴や他責の発言が多くを占めたが、自分事としての発言がほとんどとなった。また話題も部下や上司など個人のことから、部署、組織、会社と範囲が広がって行った。「皆で企業文化を育てたい」、「今の会社にはもっと、もっと活力が必要」というように問題意識が醸成された。「ひとつ上のポジションで考える」など、視野の広がりや視座の向上も見受

けられた。そして、「正論を述べてきたつもりだったが、このままでは文句を言って傍観者に留まっているだけ」、「ただ愚痴ってばかりだと何も変えられないんで、会社を動かすための提言にするためには、人を巻き込んで、説得力のある内容にする必要がある」。内省を続けることで新しい気づきが生れ、関係性の深まりが行動への勇気となり、自らの気づきに基づき主体的な変革行動が開始された。

#### 4.3 「協内省」促進の要点

以上見てきたようにRRTでは、一人で行うだけでなく、集団で行う内省に特徴がある。共感的に聞いてくれる存在がいることを土台として、互いが内省で得た気づきを共有し、アドバイスや感想、質問し合うことで相互に関り合うことを繰り返していく。個人の変化と関係性の変化が相乗する場づくりに組織開発の肝があることが見えてきた。本研究においてこれを、協働して行う内省の意味で“協内省 (co-reflection)” (小森谷、2012) と呼ぶこととする。

5つの段階の進展を概観すると、協内省を促進するためには4つの要点があることが見えてきた。まずは、「認識の拡張」が求められる。認識の拡張とは、見ていないところを見ることである。問題の原因を、組織や上司に求め、他責で捉えているところから、自己に向き合い、自己開示をしていく過程に至るには、現在の自分が一側面しか認識していないことの自覚が求められる。自己と他者、現在と過去、弱みと強み、光と影、具体と抽象など、両面に認識を広げる努力が重要となる。例えば同じミスを繰り返す部下の問題に対して「その部下の強みは何か」という質問は、問題となっている部下の新しい側面を見るきっかけとなる。

続いての要点として、「認識の深化」が挙げられよう。真剣に自己に向き合い、他者に対して自己の内面を発露し、自己否定に至る過程では、かなり奥深く自分を掘り下げることが求められる。過去の経験や自己の強みを十分に活かすことは大切である。一方で往々にして成功体験から出来上がった価値観の中で、現在には不具合を起こしていることもあろう。それは自分の得意技であったり、大切にしていたものであったりもする。次なるレベルに至るには、深いレベルで自己を見つめ直し、手放すものを見極める必要がある。強みがアクセ

内省を中核とした組織開発の可能性「リフレクションラウンドテーブル」の実践を通じて

ルだとなると、囚われや偏りがブレーキとなろう、過去の成功体験やそこから生まれた強みにこだわり過ぎるのは、アクセルとブレーキを同時に踏み込んでいるようなもので、本人は相当のエネルギーを使っているが、その場で空回りするだけで前に進むことはできない。ブレーキからそっと足を外すことが重要なのである。

3つめの要点として「未来志向」がある。自分の囚われや偏りを手放す、自己否定の後、自己受容に至るには、これからのなりたい自己イメージが原動力となる。将来のありたい姿を思い描き、その時発揮している自分らしさは何なのかを問う必要がある。言い換えると未来から今の自分を見つめ直すことを通じて、現在の自己のあり方を新たに導出、創造していくこととなる。未来志向があるからこそ、「会社は何のために存在しているのか」、「顧客から何と言われると嬉しいのか」、「自分は何を誇りとして働いているのか」、「自分は何のために働くのか」等、根源的な問いに向き合うことができるのである。

5段階全体に一貫して求められる要点としては「信頼」が挙げられる。一人の限界、狭さを越えるには仲間の助けが必要となる。信頼できる仲間の存在は、安心安全の場を形成し、弱みも含めさらけ出すことが許されよう。RRT参加者から必ず異口同音に出るのは「皆、同じ悩みを抱えていたんだ」という言葉である。あるマネジャーは「悩むことに悩まなくなった」という至言を残した。これまではこんな些細なことに悩む自分はマネジャー失格と思っていたという。しかし、部署は違っても共通して同じ悩みを抱えていることを知り、悩んでもいいと、自分にOKが出せるようになったとのことである。

金融業A社人事役員はプログラムを「思いを素直に解放してくれた結果が、会社への提案、提言であり実行、それによって組織が変わったという具体的な成果につながった」と締めくくった。また、2014年に部長を対象に導入したローランドDG人事本部長からは、「中期経営計画の実行を担う部長たちが本気で本音を語り合うことで組織に活力をという当初の狙いの道筋が見えてきた。この部長同士のコミュニティは、今後10年会社を動かしていくことになる」との言があった。両社とも組織がよりよい変化を遂げ続ける手応えを実感することができた（図1参照）。

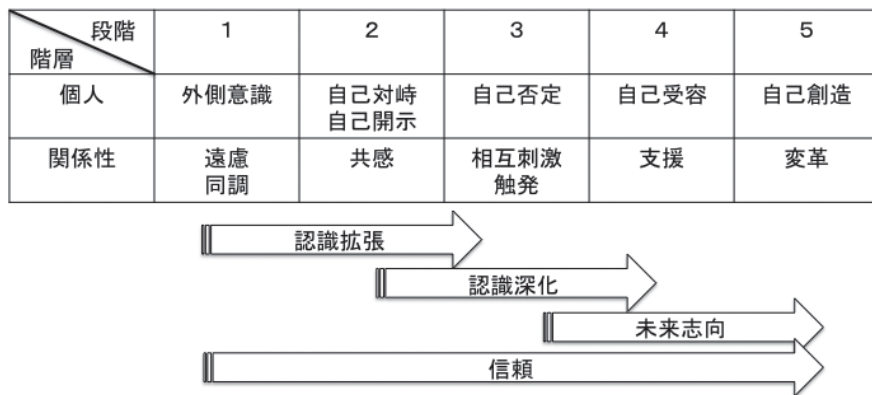


図1 変容の段階と促進の要点(筆者作成)

#### 4.4協内省の基本構造

協内省の方法として下記の基本構造が導き出される。

①ここ一週間の仕事上の出来事を内省し書き出す。

心が揺らいだ出来事や、気になっていることについて、再現フィルムのように具体的に書き出す。その際、事実と併せて、そのとき抱いた感情についても振り返る。心が揺らいだ出来事とは、自分の価値観との一致もしくは不一致である。自分の価値観は、自分にとっての当たり前であり、普段は意識することすら少ない。価値観に触れる機会は貴重である。

②書き出したものをもとに、話し共有する。

3～4人一組になって、話し手と聞き手の役割を分担し、順に役割を交替し進める。この際、聞き手は傾聴するようにする。3～4人一組になる意味は3つある。1つに聞き手の集中力の持続である。10人の話を集中して傾聴するのは大変である。良質な聞き手となるには、人数を絞る工夫が必要である。2つに話しやすさである。馴染んできたメンバーであっても、集団の力学として10人以上の人で話す場合、緊張や遠慮、抵抗、装飾が生まれる。相手を2～3人にすることで忌憚なく話すことが促進できる。3つめとして、声の大きい人の影響力を軽減できる。権威者、権限者に話を引っ張られることなく、自由な発想と発言を促進し、多様性からの創造

の可能性を広げることができる。

③話し手に聞き手が質問をする。

慣れるまでは、話しと質問の時間を区切り、話し終えた後、聞き手が質問をする。テーマにもよるが、3～5分を一区切りにして、話す時間と質問時間を同じ時間、一人当たり計6～10分使う。多くのビジネスパーソンはスピードと成果を重視する経営環境下、迅速に正解や解決策を求めたがる傾向が強い。我慢して質問を受けることの効果は大きく3つある。1つに本質的な視点をもつことができる。表面上に現れた現象のもぐらたたきに終始するのではなく、問題の本質を掘り下げることができる。2つに俯瞰的な視点をもつことができる。質問によって自分には無い視点を手に入れ新たな全体像を描き出すことができる (Stermann, 2000)。3つに自分の限界を知って、チームの力を起動させることができる。質問をし、自分とは違った着眼点提供に努めてくれた人への感謝が連鎖することで関係性が深まり、協働の芽が育まれる。

④全員が終わったところで、全体を振り返る。

内省から得られた気づきや、今回の場そのものがどうだったかを振り返る。ここまで小グループに分かれていた気づきを全体のものとして行く。小グループを起点とすることで、全体での気づきの共有化がよりスムーズになる。また小グループは、色々な組み合わせにすることで、より全体のつながりを深めることができる。

以上のように、内省の方法として、書く話し合うという二つが有効であることが分かる。この二つによって経験を熟考・吟味し、より実践的な新しい知恵が習得される。

そして、話し合いにおいては、共感して傾聴されることと、質問を受けることの両方を組み合わせることが重要である。傾聴と質問により、話し手の内省は更に深くなっていく。内省を中核とした組織開発には、共感者と異質提供者の両方が求められると言える。注目すべきは、協内省の継続により、今までにない深い人間関係が生まれ、共通認識が連鎖して行き、組織開発の種となることである。

## 5. おわりに

ここまで「リフレクションラウンドテーブル」の実践をもとに内省を中核とした組織開発の可能性について検討してきた。企業支援の現場に身を置く者として、クライアント企業に直接的に関与、変革の道筋を共に進む過程を調査した。その結果、4.2、4.3のようなインプリケーションが得られた。特に図1に示した「変容の段階と促進の要点」は、効果的に組織開発を進める上で、現時点での進行段階を知り、次なる段階に進む際の目安となるであろう。

内省の要点は過去から学ぶことで、次なる行動を変え、人間観や組織観、世界観までも変えていくところにある。それは不要なことを破棄しつつ、新たなことを次々と取り入れ、自らをダイナミックに変化させ続けることであり、生命的躍動感に満ちた営みである。生命のダイナミズムを「絶対矛盾的自己同一」という術語によって表した哲学者西田に従えば「物が働くということは、物が自分自身を否定することでなければならない」（西田、1989：7）ということになる。生命活動とは、次々と新しさを取り入れ更新し続けることによって、動的にアイデンティティを維持することに他ならない。

2013年2月19日にミンツバークが来日した際、約100名の方々とRRTを実施する機会を得た。最後に日本のビジネスパーソンに向けたメッセージは、「私の見立てでは、日本はアメリカ病に罹っている。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」というものである。集団の力の発揮によって成果を出してきた歴史をもつ日本のアイデンティティは、ますます複雑化、多様化、不確実化する世界で、次なる集団のあり方を示すことに貢献できる可能性が大きいのかも知れない。

最後に本研究の限界として以下の2点が挙げられる。第一に、本研究では内省を中核として組織開発を検討してきた。内省の有効性について2,000名、60社を対象に解明を進めることはできたが、プログラムは「リフレクションラウンドテーブル」に限った調査であった。組織開発の手法には代表的なものとして、ワールドカフェ、フューチャーサーチ、AI、OSTやこれらの組み合わせもある。こうした手法における内省についての追加調査が求められる。第



内省を中核とした組織開発の可能性「リフレクションラウンドテーブル」の実践を通じて

二に、組織開発の担い手についてである。RRTではミドルマネジャーが中核となっている。一方、組織開発の代表的な定義をするBeckhard（1969）では主体をトップに置いており、齟齬がある。担い手は誰かについても多方面から検討を加える必要があろう。

## 脚注

- 1 <http://www.odnj.org/>より2016年9月5日引用。
- 2 組織開発のそれぞれの文字の字源を『字統』に依って辿ると、それぞれ組は「組紐の類」、識は「識別、知識の意」、開は「両手で門の扉を開く形」、発は「左右の足をそろえた形で、出発するときの姿勢」とある。様々な認識が組み合わさった構造体を新たな段階へと進めることを想像させる。
- 3 筆者は2008年より株式会社ジェイフィールのパートナーコンサルタントとしてRRTのプログラム開発、ファシリテーション、ファシリテーター育成、導入前後のコンサルテーションを行っている。
- 4 ソニー銀行の石井茂社長（当時）はこのプログラムを「いわゆる一般的な研修は、役に立つことも多いけれど、やはり知識や理論を上から押し付けられる感が否めません。リフレクション・ラウンドテーブルは何か新しい知識をみにつけるのではなく、むしろ鎧を脱ぎ捨て、自分の中にあるものを出していく」と評した。
- 5 2015年4月12日東京渋谷にて行われた株式会社ジェイフィール主催来日講演にての発言。その際のエピソードとして、氏と近くの神社に参拝した際、後ろ向きで歩くことを提案された。前向きで歩くと焦点が絞れてはっきり目標が見える。一方、後ろ向きで歩くとスピードは緩まるが視点が広がることを体験した。身をもって内省を実感する体験であった。
- 6 先述のゴスリング教授は、内省の隠喩として「夕暮れの窓に自分を映すこと」と表現する。自らの現在の姿を見ると同時にこれからも見通す、自分と同時に外側も見つめること、両面性を表した優れた表現と言えよう。

## 参考文献

- 海老澤栄一 (2014) 「グローバル化時代の企業行動とその行方—生命特性を意識して」『国際経営フォーラム』No.25、141-182。
- 金井壽宏他 (2010) 『組織エスノグラフィー』有斐閣。
- クラントン、P. (2006) 入江直子他訳『おとなの学びを拓く』鳳書房。
- ゲーレン、A. (1999) 亀井裕、滝浦静雄他訳『人間学の探究』紀伊國屋書店。
- 小森谷浩志 (2012) 『協奏する組織—認識力ある主体の観点から』学文社。
- 中村和彦 (2010) 「組織開発とは何か」『JSHRM insights』Vol.60、2-9。
- 西田幾多郎 (1989) 『西田幾多郎哲学論集Ⅲ—自覚について他四篇』岩波書店。
- 廣松渉、子安宣邦他編 (1998) 『岩波 思想・哲学事典』岩波書店。
- メリアム、S. & カファレラ、R. S. (2005) 立田慶裕・三輪健二訳『成人期の学習—理論と実践』、鳳書房。
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1974) *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*, Jossey-Bass.
- Beckhard, R. (1969) *Organization Development: Strategies & Models*, Addison Wesley.
- Dewey, J. (1938) *Experience and Education*, Collier Books.
- Gosling, J. & Mintzberg, H. (2003) “The Five Minds of Manager”, *Harvard Business Review*, Harvard Business School Press, November.
- Kolb, D.A. (1984) *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and development*, Prentice-Hall.
- Mezirow, J. (2010) *Transformative Dimensions of Adult Learning*, John Wiley & Sons, Inc.
- Mezirow, J.& Associates et al. (1990) *Fostering Critical Reflection in Adulthood*, Jossey-Bass.
- Mintzberg, H. (2004) *Managers not MBAs: A Hard Look at The Soft Practice of Managing and Management Development*, Berrett-Koehler Publishers, Inc. (池村千秋訳 (2006) 『MBAが会社を滅ぼす—マネジャー

内省を中核とした組織開発の可能性「リフレクシオンラウンドテーブル」の実践を通じて

の正しい育て方』日経BP社)

French, W. L., & Bell, C. H. (1999) *Organization development : Behavioral science interventions for organization development (6th edition)*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Mintzberg, H. (2009) *Managing*, Berrett-Koehler Publishers, Inc. (池村千秋訳 (2011) 『マネジャーの実像—管理職はなぜ仕事に追われているのか』日経BP社)

Schön, D. A. (1983) *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*, BasicBooks.

Schein, Edgar H. (1987) *The Clinical Perspective in Fieldwork*, Newbury 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)

Sterman, John D. (2000) *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World*, Irwin McGraw Hill. (枝廣淳子、小田理一郎訳 (2009) 『システム思考』東洋経済新報社)

Warrick, D. D. (2005) Organization development from the view of the experts: Summary results. In W. J. Rothwell & R. Sullivan (Eds.) *Practicing organization development: A guide for consultants. 2nd edition*, San Francisco, CA: Pfeiffer, pp.164-187.

Weick, Karl E. (1995) *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, Inc. (遠田雄志、西本直人訳 (2001) 『センスメーカー イン オーガニゼーションズ』文眞堂)



## 徳の諸相

### — 「報徳」の理解に向けて—

萩原 富夫

#### 要旨

本稿は徳の考察である。まず、二宮金次郎の自然との対決と隣人の助け合いの経験から徳の内容をイメージする。そのイメージを人助けのために金次郎が気づいた五常講の活動内容から徳の具体性を推察し、そこからそれを裏付けている誠の存在を考察する。その誠への金次郎の理解が如何にソクラテスの自然権認識の哲学に類似しているかを比較する。次に、徳の語の成り立ちからその意味を捉え、生命を根幹とする自然と人間そして主体間のやりとりが産み出す価値に注目し、それを徳と理解する。最後に、その徳と誠との結びつきについて考察する

キーワード：

廻村、格物致知、五常講、中庸、徳、誠

## はじめに

昨年、「Project Paper No.31」に研究報告として、「近代を超える自得する経験：試論」を書き、二宮金次郎（以下金次郎）の生活経験の一端に触れようとした。何冊かの解説書を読んでみると、金次郎を象徴するかのように“徳”の話が必ず書かれている。それは当然である、金次郎の教えは主著の『三才報徳金毛録』の「報徳訓」の項に集約されているように、その教えのキー概念となっている。

報徳訓の基本的な考えは、次のように簡潔に解説されている。「過去、現在、将来の三世を貫く創造性の徳。」「自他相互の両全的な共同性の徳。」「自他の間を媒介する物の徳。」この3つの徳は以下のように理解することが可能と思われる。まず、人間は開闢以来積み重ねられてきた人間の創造的努力の営みに感謝し、自らも現在・将来に向って創造性を発揮しその営みを積むことそのような徳。次に、社会を為す人間相互の共同性が産み出す価値に感謝し、自らも積極的にその共同性に参加することそのような徳。最後に、自然界と人為界の事物はそれ自体に価値が埋め込まれている。その恵みに感謝し、その価値に積極的に働きかけることそのような徳、と。

金次郎の言う徳は、彼の生活実践の行動プロセスにおいては具体的にどのように表現され、その結果はどのように評価されるのであろうか。このことについては、本文で若干考えてみるのがこの研究ノートの目的である。

金次郎の徳を理解するためには金次郎本人が時間をかけて学んだとされる「儒教」の教えの世界を知る必要があることは理解している。が、昨年、研究報告書を提出した後、昨年と今年にかけて西洋世界で取り上げられている徳論について書かれた本を学ぶ機会に恵まれた。今後、金次郎の徳の世界を比較して理解していくためにも有益なことを考えそれを学ぶことにした。この報告の研究ノートではその学びの成果を直接上記の徳との比較研究としては表現していない。しかし、金次郎の徳の世界に近づくヒントにはなっている。この研究ノートは、2年間の客員研究員の活動報告書として今年度中に書き上げる「project Paper」作成のための準備として書いたものである。

## 1. 人と自然の恵み

「以德報徳」という言葉がある。この言葉は金次郎が、小田原藩主大久保忠真から「お前の法は論語にある“以德報徳”である」と指摘を受け、そこから自らの思想表現として「報徳」という言葉を使うようになったと伝えられている。

以德報徳とは、「徳を以て徳に報いる」と読み下す。この徳に報いるという意味は恩に報いるという意味に近づけて理解されるようになる。人は親や他人の思い遣りや物の実の豊かさに有難さや恩を受けてこの世に自らの生が維持されていると考える。14歳で父親、16歳で母親を亡くした金次郎は他人や物の“存在”とその“関わり”における豊かな意味深さについて考えざるを得ない生活の中に置かれた。

眼の前に繰り広げられる、天明の飢饉や酒匂川の氾濫、荒廃する田畑や人心、それにもめげず、その田畑や河川の改修作業に父と共にまた病弱な父に代わってその仕事に携わった。“隣人の助け”や“自然の世界”の猛威と豊かな恵み等々の現状を眼の前にして、“これは何なのか、何故こうなるのか”“どう対応するのか”“如何に生きるべきなのか”という問いと共に、心底において繰り返し自問・自答、自得していったに違いない。農民の身分に生まれた幼い金次郎にとって、とりわけ繰り返される酒匂川の氾濫によって壊滅状態の田畑や堤防の村総動員の修復作業では他人の助けの有難さ、そして天候の穏やかな状態での自然の恵みの豊かさへの感謝の気持ちが徳として感じられていたものと思われる。この感謝の気持ちが恩や徳として感じられるということは、他人の助けや自然の法則や事物等々そのものが徳を表現しているとも言えるかも知れない。金次郎はこの世のあらゆるものに徳があるといい、とりわけ衣食住を支える田畑の徳を強調している。

人や自然に恩や徳を感じる生活習慣は、今日のような人の孤立化の目立つ社会状況下よりも近代化以前すなわち近世の社会状況下により濃密に存在したと想起される。そのことは儒教や仏教の影響を強く受け、春夏秋冬の自然性を“生命”として感じる日本人にとっては当然であったと思われる。金次郎は父親の影響もあって、幼い頃から実語教や大学を手本にして儒教を学び、寺の和尚や



地域の教養人にも懇意を受け独学でその学びを続けて行った。その緊張に満ちた経験からか、父母の丹精によって養育されたこと、天地の間に生を受け、その自然界の開闢以来の自然と人事の営みと事柄、その恩沢にいかんにか報いるかという自らへの課題を生涯に亘って持ち続けたのであった。

## 2. 五常の世界

人や自然の営みへの恩や徳に報いるとは一体どのようなことであろうか。金次郎は小田原藩の家老服部十郎兵衛家の中間として奉公した折、自らの仕事は服部家の若殿のお供として藩校に通い、その折に教室から洩れてくる声から学ぶということに魅力もあった。金次郎の関心はそれに止まらず、そこで共に奉公する同輩との関係から新たに交わる人たちとの関係作りという方向にもあったと思われる。金次郎は同輩からの借金の要望に応じることから、金を預かってそれを他に貸して利子を増やすということも、また、借金の返済から将来の生活の在り様について相談に応じていた。こうした同僚の家計相談に応じて居る内に「五常講」という相互扶助の仕組みを考え付いたといわれる。五常とは仁・義・礼・智・信という五つの徳である。講というのは、五常の徳の実践を関係者の間の関係と生活維持の精神的な教えを核とする制度的なもので、頼母子講とか無尽講というような民間の金融組織ないしは相互扶助組合である。組合員の間では、連帯的な責任体制の下、相互に仁の“恕い遣り”を前提に、取り決めた約束事に対して敬意をもって厳守していた。自らの行為への正しい善悪の判断と自覚、そこに成立する相互の信頼関係を創造的に発展させるという性格が関係者相互の間で自得するよう意図されていたのは当然であった。

その後、この五常講は下級藩士の間でも実施されることになる。金次郎が家政の困窮状態に陥った家老服部十郎兵衛の依頼を受けてその家政再建に当たっていた折、その関係を通じて見えて来る武士の生活環境、下級藩士も俸禄だけでは生活出来ず、それを内職で賄おうとしてもその材料を買うお金にも困っていた。その窮状を察して、金次郎は家老吉野図書に藩士の間で五常講の実施を進言し、300両を与えられる。

そこでその300両を3組に分け、1組100両を100名の連名記帳を行い、1

両ずつ100日無利息で利用する。もし、その1両を借りた者が延滞した場合には、その者から下へ10名が弁償し、100両が揃わない時は貸付を停止するという約束事の下に成り立っていた。「世の中は道（約束）によって金が融通されるものである。ただし借りたものは、借りた時の心を忘れず返済すれば道の一つを守ったことになる」とこの制度を利用する者の徳の在り様が「五常講金貸箱」に明記されていたという。約束を守るという義務の完全な履行によって信頼という善が生まれ、それが更に新たな約束を成立させる。この五常講の1両に助けられた人はその時の感謝の気持ち（善）に対して、何らかの徳（行為）をもって報いなければならなかった。

### 3. 事実性を認識する誠

金次郎の意図する五常の徳は、“誠”への意識に裏打ちされた実践の性格に表現されている。この誠の理解は、金次郎が幼少の頃から学び始め、とりわけ家老服部家の中間として働き始めた頃に集中的に取組み始める『論語』『大学』『中庸』等「四書五経」の独学に基づくものと言われる。例えば、『大学』の伝の第5章から伝の第10章にかけて「格物・致知・誠意・正心・修身・齐家・治国・平天下」の八条目が順を追って解説されている。その「格物致知」に対しては特別な関心をもって学んだと思われる。その漢文を読み下すと、「物に格（いた）りて知を致す」となり、その意とするところは「あらゆる物事についてその内にそなわる理（道理）を窮め尽くし（窮理）、自分の知識（知）を推し極める」とされる。すなわち、常に実践的であった金次郎にとって、誠とは、眼前の物事に対して理性を発揮して物事の物事たる本性を見窮め、その事実性を知ることである。「およそ世の中は、智のある者も学のある者も、至誠と実行とがなければ事は成就しないことを知るべきだ。」と言い、行動を通して物事を見窮めているのである。

一方、『中庸』からも誠の概念を引き出している。その第二十章の後半部分にそれが書かれている。すなわち「誠は、天の道なり。之を誠にするは、人の道なり。誠なる者は勉めずして中（あた）り、思わずして得、従容として道に中る。聖人なり。之を誠にする者は、善を択びて固く之を執る者なり。」と。

上記の文章について、金次郎は次のように理解する。「誠の道というものは、学ばないで自然に知り、習わないでおのずから覚え、書籍もなく、記録もなく、師匠もなく、しかも人々がおのずから心に悟って忘れない、これこそ誠の道の本性である」。そして、「日々くりかえしくりかえし示される天地の経文に、誠の道は明らかである・・・よくよく目を開いて天地の経文を拝見し、“これを誠にする”道を尋ねるべきである。」と言い、日常的に展開される常識的な事実性をよく見なさいと言っている。

ここで大切なことは、誠と言うのは天の道、自然性であり、それを誠にするのは聖人でも将軍でもなく、普通の人の道であり、すなわち人為を発揮することだと言っている。言い換えると、正に眼の前に繰り広げられる自然性、物事の営みに目を見開いて誠を捉えるべき対応し、偏りも偽りもなく的を射る正確さで物事を分節化し、そのもの本来の当然と思われる事実性を理解し自得しようとする。誠である人は向う対象からみえてくるそのものを、意識的に、精神の眼に映るそのものの道理を的として捉え、それは苦慮することも無く的に適合的な人の道（行動）を導く。穏やかにして道に就き、常に何が誠であるかを平常的に考え理解することができ、そのような人は、善を選択しそれを固く導く人であると理解できよう。天の道、自然性を目の前にして、その本質を捉え、それに適合的な人間の道、行動を導く、これが善を選択し、それを固く導く、この経験の全てのプロセスが誠に基づいている、と言っている。

『大学』の「格物致知」と『中庸』の「誠は天の道なり、之を誠にするは人の道なり」から金次郎が誠を理解し捉えようとする意図とその方法は、正しく深い哲学的思考に基づくものと考えることができる。それは、ソクラテスが“自然の正”（自然権）を捉えるそれに近い。西洋の哲学は人間的な事柄の研究と同時に始まるといわれる。それ以前は神話の世界の話とされている。

ソクラテスは人間的な事柄とは「何であるか」と問い始め、その問いは「事柄の理の何であるか」に進み、「在ること」は「何ものかであること」で「他の何ものか」ではなく、「部分であること」に行き着く。全体と諸部分との関係からその理解が全体の分節化についての意味の理解にあるとし、その理解は見ているものの内にあるのではなく、それについて言われていること、その意見の内にあるとされた。ある者の意見は常に他者の見ている誠であり、発展の

方向に向かっていて、ここの意見は万人が常に予感する自存する真理によって導かれるとされる。

ソクラテスの方法は「常識の世界」への回帰であった。「何であるか」という問いが指し示すものは、事物のエイドス（見られた形）であり、在るものとは目に見えてくるもの、現象である。その事物の自然本性を理解するのに、ソクラテスはその本性についてのもろもろの意見を採用したということである。「すべての意識は、ある事物についての何らかの意識、ある事物についての精神の眼による何らかの知覚に基づく」からであった。ソクラテスの哲学は意見から知識あるいは真理へと上昇する方法であった。

焦眉の急を告げる問題が閉ざされた神話的な伝統主義的な事柄から日常性の世界の常識的な事実性という事柄へと転換する道は、正に哲学的思考が導く科学的思想の働きの世界の話と考えると間違いないと思われる。眼前に繰り広げられる事柄に対して一人ひとりが意識的に対峙し、その事柄の誠を捉えるために人の意見も交え思考を働かせて、「善を択びて固く之を執る者」として徳の実践を行なうというのが金次郎の実践の世界であったと考えられる。

#### 4. 徳の諸相

誠に示された善のために徳を実践するということになる。それでは実践すべき徳の内容とはなにか。まず、徳がもつ意味を語そのものについて書かれた文献を紐解いてみる。この語は象形文字として、傍は“直”と“心”からなり、意味としては“ただしい”“こころ”と言われ、後に外の人にも内の己にも得るということを示すとされる。併せる偏の彳は外への行動の意味を表示し、後に、直と心と彳（人々）とが結びついて徳という語の表象となったという。以上から、徳とは、素直に正確に心に捉えたものに基づいて内なる自己から外なる他者へ向って動的な動きが為される性質が含意されているといわれる。

思想とは「人の生命（いのち）がいだく感情・想像・思考などによる心のもの」という考えがある。この“いのち”は、「生きているとき、当然、身にあつて働く自分だけのもの」その人固有の命の営みである。近代以前の世界では、このいのちの営みは何時でも何処にでも何にでも存在するものと理解されてい

た。そうした環境下での人々の世界では、人や物との関係は生きた生命の、身と心全身でのやりとりであり、それはあらゆるものに生命が存在し、その生命そのもののやりとりであり、それは正に「共鳴現象」でもあったと言われる。

現象学で言うところの、眼の前の対象に対する経験的な志向的世界に見えてくる不鮮明な像から徐々に鮮明なそれへと経験的に捉えられていく像の変化に類似している。何かの形が現れ、それを捉えようとする感受性が働き、知覚作用から記憶が呼び覚まされ、それとの関係で対象はその現れ方を鮮明なものにし、それが記憶に積み重ねられて生きた知識ができあがっていく。この作用こそが見る側と対象との間での生命の自然体でのやりとりであり、主客未分の世界が形成され、学習効果が働いていると言われている。

自らと他者との身と心の感覚・知覚の関わりが生命の相互認識であり、その関わりの中に真の自らと他者の主体の姿が捉えられている。そこには嘘偽りのない誠を見詰める素朴な人間関係が構成されていて、その主体間の経験の積み重ねが人間にとって価値あるものを生み出し、それを巡って、生への働きの表現である「物語や歴史や文化的な営み」が展開されていく。ここで価値あるものとは、人間の自他や世界の生の営みに働き、これを産み出し創造していくプロセスに働く「可能性・力・意義」であり、その働きの性質が徳とされている。すなわち、人間の行動にとっての可能性を導き、人間の行動にとっての力となり、人間の行動にとっての意義の基となる等の性質と言われている。その性質である徳の内容は金次郎にとって如何なるものとなるのであろうか。

金次郎は服部家の中間をしていた時、同家で働く仲間や小田原藩の下級武士の生活苦境の改善策として「五常講」を切り盛りし、更に其処への参加者を越えて意志のある者のお金を集めて、その金を信頼と約束の下に貸し出して、その利子を出資者に還元することや、栢山村の農民の米を集めて相場の有利の時点で売り捌き、その差益を依頼主にそのまま返還することをしていた。このように“人為”“村為”(人のため、村のため)になろうとする考えは、既に十代の頃、親戚や奉公先の人たちの助けを受けながら、自ら稼いで蓄えたお金を地域の貧しい老人や子供に恵むという行為の中に表現されていた。金次郎の村での自作農として勤勉に働く姿と村人への思い遣りのある関係作りが藩主大久保忠真の知るところとなり、酒匂川において、領内奇特者13人の内の1人に選ばれて、

直々に表彰された。その時受けた言葉、「他の模範となり、“村だめ”にもなり」を生涯忘れることがなかったという。この「ムラだめ」という意識の覚醒は、金次郎の捉える誠が観念的理解にならない理性的で公共圏の形成にもつながる人間のあり様を窮める社会哲学の自得という重要な要因となっている。

金次郎の徳の根幹は、「格物致知」と「中庸」に示された誠が人や物事への対応の基本姿勢となり、眼前の対象の分節化に基づいてその事実性と公正性を確定するのである。その上に、五常の仁・義・礼・智・信の徳の実践が行われると理解できよう。仁は恕（おもいやり）であり、それは孔子の言葉、「其れ恕か。己の欲せざる所は、人に施すこと勿れ。」（衛霊公）に拠るものと思われる。弟子の子貢が孔子に「生涯行なうべきことを一文字で表わせますか」と尋ねた時、孔子が“それは恕だ”と言ったことで、金次郎も重視したものと想起できる。他者に対して気遣いを行なうことで、同時に他者からの気遣いに対して配慮するという恕い遣りである。この五常の徳の実践時の性質は上記の主著が示すように“仁”が核となり、以下のように結びつく。すなわち、仁義、仁礼、仁智、仁信となって、それぞれの徳の表現的な語に気遣いと恕い遣りとの深みを与えている。

仁義は犠牲の意を含み、それが神意に叶い、「ただししい」という意味をもつことになったという。それと仁とが結びつくと、「正義と愛」を含意するようになるという。犠牲をも進んで引き受ける責任を意識した行動が義であったと言われる。

仁礼は社会の秩序や地域の協働を維持・存続させる生活規範や儀式・作法への敬愛であり、感謝の心も含んでいる。村の集りや現代の組織成員の特別な集会には必ず儀式的な行為が行なわれ、その継続がその組織の象徴作用として働き成員の求心力となることを想起すれば、仁礼が共同体の秩序の維持に如何に大きなウエートをもち、その諸成員に対して協力を如何に引き出す要因になっているかが理解される。

仁智は愛知であり、その知に基づいて善悪を判断し、是非を弁える心となる。知は徳の実践において、状況が訴える諸要求に対して感受性を発揮して正確に識別し、その諸要求に対し徳として適切な善へ繋がる行動を導くことになる。

仁信は自他とその間の物事のやりとりの根幹となる信頼で、その信頼を違え



ず約束を守るということである。村人相互の間の信頼を気遣うことによって信頼が生み出す恩恵（善）に感謝する。そこに信頼が信頼を創造する関係が出来上がる。その信頼の創造は協働の核を形成し、その風化は協働の崩壊である。

## おわりに

金次郎の生涯は恐らく「人間いかに生きるべきなのか」の問いの連続であったのではないかと推察できる。10代にして両親を失い、伯父の援助を受けながら失った家の再興を志す。酒匂川の氾濫で消失した田畑の開墾に生を出し、寝る時間も惜しんで学問にも生を出す。自作農となった後、小田原で中間奉公しながら独学で自らの学問的世界を深め、社会的関係を拡大し、社会的な出来事に対してその見識を深めていく。その真摯な努力と柔軟な見識が藩主大久保忠真に見出され、荒廃した下野桜町3村の復興を命じられる。既に何人かの小田原藩士が改善事業に当って何の効果も上げられず、逃げ帰った四千石の所領である。荒廃疲弊した現地は千石を下まわる程の、耕地は荒地となり、極貧で欲望剥き出しの農民には働く意欲もなく、日々農民間の争いが絶えない。それでも金次郎は殿様の命に従って、そんな土地での可能性を見出して、“背水の陣”でその任地に赴く。

藩士に登用されたとはいえ農民である。共に改善事業に当る藩士との間は疎遠であり、同じ身分ゆえに現地農民からは疎んじられまともな関係は直ぐには築けない。しかし、金次郎は10年で、改善事業請負時期の米の産出量千俵以下の状態に対して、二千俵を産み出す耕作地と人間関係の改善の高度化を成し遂げたのである。

この間の金次郎の生活は、何処を向いても問題山積で、正に「いかに生きるべきなのか」の問いを積み上げて行ったことが想起できる。毎朝4時には陣屋を出発し、3か村の廻村に出かける。この頻繁な廻村こそが誠を見極める事実認識の徹底としての行動である。田畑の耕作状態、道・橋・用水路の整備、村内一軒一軒の暮らし向き等々の眼前の状況が訴えかけてくる要求を研ぎ澄ました感受性をもつて的確に感じ取り、知に転換して荒廃農村復興の行動として取るべき方途に組み込み活かしたのであった。



朝早くから田畑に出て農作業に勤しむ農民に声をかけ、秀でた奇特者にはその場で褒美を与え、農民間でも選挙で奇特者を選び褒美を与える方法もとった。一方、作業の遅れや荒れた耕作地に対してはその場で事情を調査してその当事者に適合した改善方法を適切に指導していたと言われる。金次郎は目の前の現実に対し、誠を発揮してその問題性・事実性を識別して核心となる問題を的確に捉え、その解決に対し、徳をもって対応することに徹しており、決して単純な「傾向性」に流れることはなかった。すなわち、状況に対して誠を発揮して捉えた事実性には問題の確信性と公正性が宿り、それに対応する然るべき徳の性質をもつ行動が導かれていたのである。

有徳の金次郎に対しては、以上のように想起しても誤りではないと思われる。しかし、今の筆者の学習レベルでは、誠をもって捉えた事実性に対して、その確実性と公正性が実践過程での徳の性質をもつ行動にどう繋がるのか、その徳の性質とその行動との関係について、金次郎の書いた文章に基づいてなお考察が必要である。確かに『中庸』では、「之を誠にする者は、善を択びて固く之を執る」と教え、「誠・徳・行動・善」が金次郎の行動的な立場からでは実践過程の事柄として一括結び付いていて、動的に考えることが正しいと思われる。今後は更に金次郎の、疲弊した社会と人心を育み、社会性に基づく自治建設的な思想であり、この研究レポートでは触れなかった「分度」と「推譲」という考えとの関係を視野に入れた誠と徳について考察を進めて行きたいと思う。

## 参考文献

- 小関 栄 (2015) 『二宮尊徳の教え「報徳」とそれを広めた人たち』 大日本報徳社
- 黒住 真 (2007) 「人において徳とはなにか」 黒住編『シリーズ思想の身体—徳の巻』 春秋社
- 児玉幸多編 (1970) 『二宮尊徳』(日本の名著26巻) 中央公論社
- 佐々井信太郎(1963) 『二宮尊徳の体験と思想』 一円融合会
- 福住正兄 (2012) 『二宮翁夜話』 児玉幸多訳 中央公論社
- 矢羽野隆男 (2016) 『大学・中庸』 KADOKAWA

Kant, Immanuel (2012) 『道徳形而上学の基礎づけ』 中山元訳 光文社

MacIntyre, Alasdair (2012) 『美德なき時代』 篠崎栄訳 みすず書房

McDowell, John (2016) 『徳と理性ーマクダウエル倫理学論文集』 大庭健監  
訳 勁草書房

Najita, Tetsuo (2004) 『懷徳堂ー18世紀日本の「徳」の諸相』 子安宣邦訳  
岩波書店

Strauss, Leo (2013) 『自然権と歴史』 塚崎智・石崎嘉彦訳 筑摩書房

## 幕末期前後、欧米人の日本研究 ：本学図書館所蔵貴重書から 日欧文化交渉史の一側面を探る

吉 田 隆

### はじめに

森田安一編『日本とスイスの交流 幕末から明治へ』(山川出版社2005年)は、1864年(文久三)に締結された日本スイス修好条約140周年を記念して2004年10月19日に日本女子大学文学研究科が主催しておこなったシンポジウム「幕末明治の日瑞交流をめぐって」の報告書がもとになっている。

スイスの宗教改革ほか歴史文化に深く関わってきた森田安一「幕末明治期の日本・スイスの交流をめぐって」を巻頭に、イェルク・フィッシュ「帝国主義と平等性のあいだ」、中井晶夫「日本・スイス交流の誕生過程」、田中彰「岩倉使節団の見たスイス」、フィリップ・ダレス「ホルナー、アンベール、そしてその後」、踊共二「スイス絹商人ハンス・シュペリの見た明治の日本」、小谷年司「スイスと国交の始まった頃の時計産業」ほか各々専門領域は異なるが内容豊かな論稿の構成である。

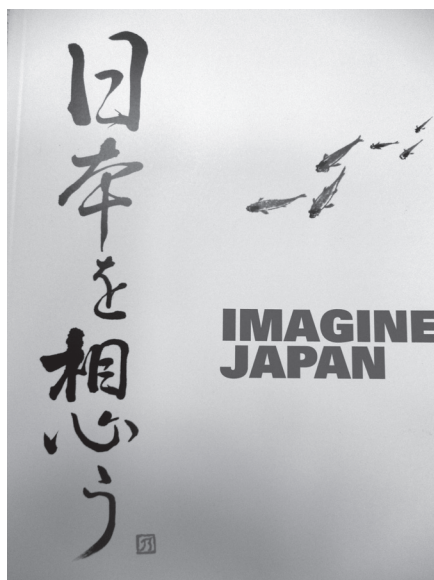
＜観光立国＞として映るスイスだが、幕末期、1853・54年の2度に渡ったペリー提督指揮下のアメリカ合衆国日本遠征東インド艦隊(所謂、黒船)の来航、その＜外圧＞に挑んだのが国際情勢を認識していた幕閣である(加藤雄三著『黒船異変』岩波書店、1993年159頁以下。184頁)。

彼ら幕閣の優れた交渉力(1800年前後の国際法と国際関係、その従属のうえに築かれる平等のシステム)によって日本の＜開国＞は行われた。

それを契機に日本が八番目に修好通商条約を結んだ国がスイスであることは、従来、小中高のテキストで触れられることが少なかった。

18世紀末にフランスのリヨンに近いアノネイに住んでいたJ・ミィシエルとエチエンヌのモンゴルフィ兄弟は1783年6月5日に熱気球を飛ばしたこと、1805年1月17日に長崎の空でも日本滞在中のドイツ系医者で博物学者のラングスドルフが日本最初、和紙製の熱気球を飛ばした事実もそうである。

スイス全権公使エメ・アンベールが1863年4月の来日から約10ヶ月間の滞在中に日本の印刷物やF・ベアトの写真類を収集し、後にそれらを自著『幕末日本図絵』（1870年）の挿絵に用いて日本をヨーロッパに紹介したことや、最近整理されたアンベールの日本関係資料（エメ・アンベールコレクション）は、一昨年スイスのフランス語圏ヌシャテルのMusée d' ethnographieで日本・スイス国交150周年を記念して『日本を想うImagine Japan』展（2014年6月20日～2015年4月19日）が開催されたことで明らかになったが、今後の新たな公開にも興味と関心が尽きない。



『日本を想う』

また日本初の西洋式製糸機械製糸所（前橋製糸所）の創設にもスイス人グスタフ・ミューラーの指導があったこと。

横浜のスイス人絹商人シュペリが民俗学的に日本文化に関心をもち、特に竹の調査と竹製品の収集を行いながらも、「商い」を通じて「商人こそ自由な経済活動と民主政治の主役」であるとしたシュペリが、同じ職業に従事する日本人へく共感と温かい眼差しをを持ったことなどの事例を幾つかあげるだけでも、幕末から明治維新以降の近代化に欧米諸国（お雇い外国人他）が貢献する過程で、スイスも今日に至るまで歴史的、文化的、政治的、経済的交流で日本と密接に関わってきたことを本書で知ることができる。

以下では、欧米人の日本研究・貴重書から日欧文化交渉史の一側面を探ってみよう。

## 神奈川大学図書館所蔵資料における貴重書について

洋書に限定すると、1799年以前に印刷されたもの。1800年以後に印刷されたもののうち、次の各項のいずれかに該当するもの。①伝本が少なく資料的価値があると認められるもの。②名家の書入れに等により特に資料的価値があると認められるもの。③図面のうち、資料的または芸術的価値があり稀覯本とみとめられるもの（貴重書の選定と選書の基準は各大学図書館、類縁機関によっていろいろだが）。

ここでいう貴重書の＜価値＞についてのべると、貴重書（古書）が商品としての＜価値＞を持っている訳でない。

貴重書（古書）の値段（価格）は、一種の狭義の＜社会的価値＞を持つことによって需要供給の形で＜商品＞に似せて＜交換＞され、二次的＜分配関係＞で、その評価額が決定されているのである。こうとらえざるを得ないのは、大学図書館では各書店から貴重書（古書）について情報を入手し、数十万。数百万、それ以上の値段（価格）の貴重書（古書）にどれほどの労働時間が費やされ、どのような素材がもちいられているのか、数百年経過するとほとんど各書店も図書館員も検証することができなくなっている。

それ故に資料購入に際して資料に対しての、＜評価＞・＜価値関係＞、そし

てどのようなく色彩>を与えるかという価値判断が求められる（一つの事例をあげるならば、1494年に出版されたインキュナブラ・初期刊本で、当時の算術、幾何学の本で『数学大全』ともいうルカ・パチョーリの『スُمマ』がある。複式簿記についての論理的記述があることで有名であるが、世界で現存が99部、そのうち十数部を日本で所蔵している。今から20数年前に1千200万位だったが、今現在は8千万円を超えている）。

インキュナブラの価格については、Max Sander, Handbuch der Inkunabelpreise, Mailand:Ulrico Hoepli, 1930が詳しい。

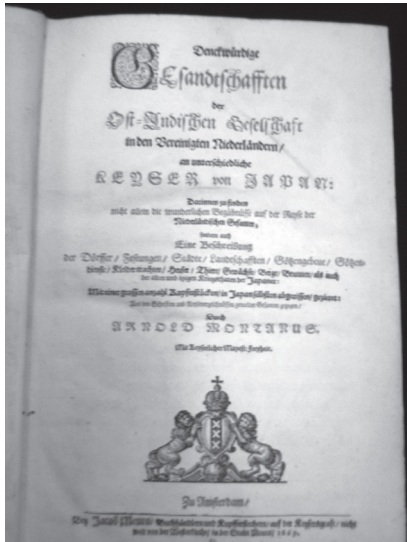
## 『オランダ東インド会社遣日使節紀行』について

Gedenkwaardige Gesantschappen der Oost-Indische Maatschapy aan de Kaisaren van Japan, Amsterdam, 1669.

金井圓の著書『江戸西洋事情』（新人物往来社1988年108頁以下）に拠ると、『オランダ東インド会社遣日使節紀行』のフルタイトル「連合ネーデルランドにある東インド会社の、日本の歴代皇帝のもとへの記憶すべき使節の数々。オランダ使節たちの旅行も途次に起こった奇妙な出来事や、村落、知性、都市、風光、寺社、宗教、衣装、建物、動物、植物、山岳、湧水、日本の人の昔と近年の戦争行為の記述を含む。日本で描かれた大量の肖像画を挿絵として、同じ使節たちの著述や旅行記から抽出している。アムステルダムにて、ムール町のウェステル市場向かい、カイザー運河沿いの、書籍販売業ならびに彫刻業者やコブ・ムールにより1669年刊行」とある。

当時のオランダは、1620年代にスペインと戦争、1648年、スペインがオランダの独立を承認したミュンスター条約・ウェストファリア条約を経て改革派（カルヴァン派）オランダ共和国が成立した時代、後にフランスのルイ14世が突然スペイン領のフランドルに侵攻するなど、国際政治が混沌していた時代であった。

また。金井によれば「オランダ語初版は1669年に二度、1670年、1680年の四度」刷られたという。このオランダ語訳2冊を筆者は手にしたことがあるが、特権条項のあるものとないものを指していると思われる。



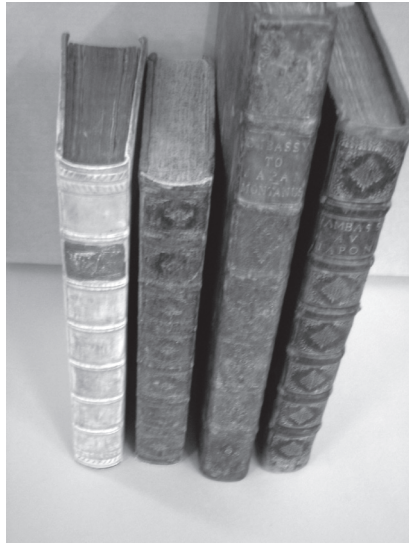
オランダ語初版タイトルページ



「特権条項」

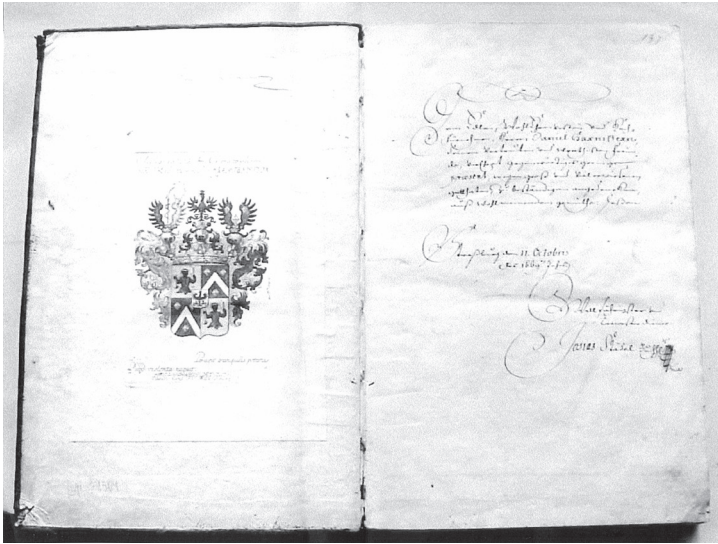
オランダ語初版が出版された同年には、ドイツ語訳初版がアムステルダムで、1670年にはロンドンで英語訳初版、1680年にはフランス語訳初版がアムステルダムで出版されている。神奈川大学図書館には、これらの初版本をすべて所蔵している。





右からオランダ語初版ドイツ語・英語・フランス語訳初版

特に本学所蔵のドイツ語訳初版の見返しには蔵書票Ex Librisと手書きの献辞があることから、本学所蔵のそれは首都ラスブルクの印刷家兼出版者・書籍販売業者であったシュテーデル（Josias Städel, 1648-1767）からオーストリアのヨハン・クリストフ・バルテンシュタイン男爵（Freiherr von Johann Christoph Bartenstein, 1689-1767）に贈呈されたことが分かる。



蔵書票

またEx Librisによればバルテンシュタイン男爵加盟家名の蔵書の一冊であったことを窺い知ることができる。バルテンシュタインは、オーストリア皇帝カルル六世の治世下では例外的に市民出身の重臣であった。

皇帝の死後、女帝マリア・テレジアからも信頼され、オーストリアの政治改革。外交政策に貢献して歴史にその名を刻印した政治家であることから、本書の資料的価値に何らかの重みを添える（神奈川大学図書館での「貴重書の選定基準」を参照）。

このように各国語訳版が相次いで出版されたのは、江戸幕府による鎖国令が1639年に貫徹された以降、60年近くの間、日本についての情報が入らなくなったために「日本についての最も重要な情報源」(マーティ・フォーラー、フォーラー・くに子訳「われらの出島—オランダ人による歴史的考察」神奈川大学工学部建築学科建築史研究室編『出島オランダ商館復元をめざして』史跡「出島和蘭商館跡」建造物復元検討委員会、1999年46頁)として本書がオランダのみならずヨーロッパの日本に関心がある人々に歓迎されたからである。

## モンタヌスの生涯について

モンタヌスの生涯については、Reinier H. Hesselinkの「カルヴァン主義思想家、アルノルドゥスモンターヌスとその業績」（有坂隆道編『日本洋学史の研究X』創元社1991年1-23頁）やMemorable Embassies\*the secret history of Arnordus Montanus'Gedenkwaardige Gesantschappen in Quaerendo, 32/1-2(2002), pp.99-123によれば、

モンタヌス（Arnolus Montanus, 1625-1683）は、アルノルルド・デン・ベルフ(Arnold van den Berg)もしくはファン・ベルヘンとも云い、南オランダからの移民の家に生まれた。母のAnna Arents Coopは船長の娘、父はIronhandというあだ名の船乗りで後に書籍出版に従事したがはかばかしくなく製本屋と本屋で生計を立てた。二人の結婚は1623年、息子モンタヌスは1625年9月23日に洗礼を受けているが、彼が1575年創立のライデン大学に入るまでの青年時代の足取りは明らかにされていない。

ライデン大学でモンタヌスは、改革派教会（正統派カルヴァン主義者）の神学者ヤーコービュス・トリグラント（Jacobus Trigland, 1583-1654）の下で神学を学び、さらに哲学の勉強へと転じた。

1653年、モンタヌスは、アムステルダムから数キロメートル北のスヘリングウォウデSchellingwoudeのオランダ・カルヴァン派教会の牧師、1657年にはホラント州スホーンホーフエン Schoonhovenのラテン語学校の校長を勤めた。

1663年、彼はアムステルダム出身のJudith Egbers Veermanとスホーンホーフエンで結婚する。ジュディは6人の子供をのこし他界。その二年後モンタヌスはカルヴァン主義のもう一つの本拠地で16世紀以前はハンザ同盟の港町カンペン出身のEmmigie Jans と再婚し4人の子供をもうける。

1683年、モンタヌスは58歳で亡くなるが、彼の著作活動は、① School text（学校の教科書に関するもの）②Dutch history（オランダ史に関するもの）③ Calvinist propaganda（カルヴァン主義の宣伝・鼓舞に）④ World geography（世界地理学に関するもの）の四つのカテゴリーに分けられる。本

書は World geographyの著作のひとつに位置づけられる。

## モンタヌス『日本誌』

モンタヌスの本書は、日本で和田万吉により『モンタヌス日本誌』（丙午出版社 1925年）としてジョン・オギルビー（1600-1676）の英語訳から翻訳された。

本書の主なる内容は、織田信長、豊臣秀吉、徳川家康による国内統一、バカ反体制したでの秀忠、家光の支配とキリシタン弾圧」などについての歴史的記述（記録）である。

ここで信長を事例にすると、歴史教科書では「本能寺の変」は、1582年（天正10）6月21日、モンタヌスの本書では同年20日、明智光秀に不意を突かれ攻撃を受けた信長はしばし攻撃を試みるが逃げ、都の近く、森の中で敵によって殺害されたと記述されている。ここには本能寺の記述がない（和田訳 111頁）。

またモンタヌスの価値関心からも、宣教師を含む日本でのキリスト教徒への弾圧については詳細に記述している（和田訳 264頁以下）。

モンタヌスは一度も日本に来ていない。

モンタヌスの記述は、彼とムールスが購入した17世紀初葉から50年間、日本に派遣されたオランダ東インド会社のオランダ人使節数名の見聞記、16世紀以来の日本でのキリスト教の布教・伝播に従事したポルトガル人、スペイン人のイエズス会宣教師の報告に依拠している。

それゆえザヴィエル（Francisco de Xavier, 1506-1570）、ヤジロウ（日本最初のキリシタン）、トルレス（Cosme de Torres, 1506-1570）、ヴァリヤーノ（Alexxandro Valignano, 1539-1606）、カロン（Francois Caron, 1600-1673）らの名を本書に認める。

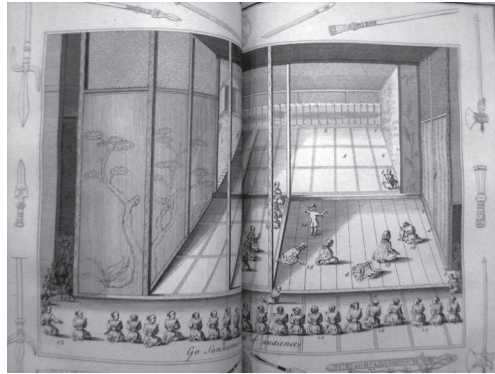
ドイツの博物学者で医学者のエンゲルベルト・ケンペル（Engelbert Kaempfer 1651-1714）もモンタヌスの本書から日本の情報を得た一人である。1690年にオランダ東インド会社の医官として来日したケンペルは、1692年までの日本滞在の間、2度の江戸参府に随行している。

オランダ人の江戸参府は、1609年(慶長14)に始まるが、長崎通商免許の御礼を目的として将軍に拝謁し、舶来の珍物、貴重品を方物として献じていたオランダ商館による江戸参府の定例化は1633(寛永10年)で、1850年(寛永3年)まで116回実施された。

参府の際、オランダ商館の一行には商館長に書紀、医師そして助手等が随行したから、ケンペルも日本橋本石町にあった宿泊先の長崎屋で当時の蘭学者たちと学問的交流と親睦を深めた。

ケンペルが書き記した当時の日本についての原稿や資料は、彼の死後、スイス人ジョン・G・ショイツェル (John Gaspar Scheuchzer 1702-1729) によって校正され『日本誌』The History of Japan .1727. 2vols.として英訳され、後にドイツでもクリスティアーン・ヴィルヘルム・ドームの編集によるGeschichte und Beschreibung von Japan, 1777-1779が出版された。そこには、ケンペルの2度にわたる江戸参府で得た知識、彼の直接の見聞に依拠した日本の歴史、地理、政治、貿易、宗教、文学、芸術、言語、博物について考察がされている。

江戸参府で五代将軍綱吉との拝謁にふれている箇所では「謁見の広間は、モントヌスが想像し紹介していたのとはずっと違っていた。ここには高くなった玉座も、そこに登ってゆく階段も、たれ下がっているゴブランの壁掛けもなく、玉座と広間すなわちその建物にもちいてあるという立派な円柱もない」(ケンペル著・斎藤信訳『江戸参府旅行日記』平凡社 1977年、191頁)とケンペルが述べている。



ケンペルの『日本誌』 フランス語訳の謁見の間

モンタヌスの本書と共にケンペルの『日本誌』は、その後ディドロ、ダランベールの『百科全書』 Encyclopédie… 1751-1780. 35v.の1765年第8巻453頁の日本Japon、455頁のディドロの日本人（の哲学）などの記述に影響を与えた。先学の研究に学ぶならば、『百科全書』のなかに日本関係の諸項目を拾い出し、最初にそれらを分類して総索引を作成したのは、バーゼルのフランス教会牧師のピエール・ムーション（Pierre Mouchon 1733-1797）である。

ムーションは、「日本人の哲学」1項目、「日本」総記1項目、「日本」の地理11項目、「日本の政府」7項目、「日本の宗教・聖職者」27項目、日本の「風俗・習慣」4項目、日本の「技術・学問」10項目、総計61項目を8年かけて整理している（中川久定「一八世紀フランス『百科全書』の日本観察(上)(下)」『思想』1975.No.608, 67-93頁、No.609, 409-434頁）。

## モンタヌスの銅版画

ところで、『本書』には、見事な銅版画二十数枚の挿図（フォリオ）が「足継ぎ製本」で折り込まれている。オランダ語初版25枚、ドイツ語訳初版24枚、英語訳初版25枚、フランス語訳初版26枚であるが、それらの中でも『出島図』はヨーロッパ人の描いたものでは一番古いと従来云われてきた。

表1 モンタヌス『オランダ東インド会社遣日使節紀行』挿図類対照表

| オランダ語初版1669年                                |         |      |           | 英語訳1670年                                        |  |                 |  |
|---------------------------------------------|---------|------|-----------|-------------------------------------------------|--|-----------------|--|
|                                             | 頁       | No.  | 頁         |                                                 |  |                 |  |
| Reis-kaart                                  | Fol. 1  | [ 1] | Fol. 1    | De Land Reyse van Osacca tot Iedo               |  | 大阪江戸間陸路:長崎大阪間海路 |  |
| Stad Batavia                                | 30 31   | [ 2] | 38 33[39] | Casteels ende Stadt Batavia                     |  | 城塞都市バタビア        |  |
| Logie voor Nangesaque                       | 52 53   | [ 3] | 72 73     | The Lodge before Nagesaque or the Iland Schisma |  | 長崎または出島まへの詰所    |  |
| Osacca                                      | 68 69   | [ 4] | 88 89     | The City Osacco                                 |  | 大阪              |  |
| Moord van den Kaisar Cubo 公家の殺害             | 78 79   | [ 5] | 98 99     | Miako                                           |  | 都               |  |
| De stad Miaco 都                             | 78 79   | [ 6] | 100 101   | The Murdening of the Emperor                    |  | 公家の殺害           |  |
| Jedo                                        | 110 111 | [ 7] | 134 135   | Iedo                                            |  | 江戸              |  |
| Tempel met duizend beelden                  | 116 117 | [ 8] | 138 139   | Tempel with a thousand Imajes                   |  | 千佛殿             |  |
| Kaisar hof tot Jedo                         | 122 123 | [ 9] | 146 147   | The Emperors Court at Jedo                      |  | 江戸城内            |  |
| Hof des Dairoos tot Miaco                   | 138 139 | [10] | 162 163   | The Dayro's Court in Miaco                      |  | 内裡              |  |
| Ziende water van Singok                     | 240 241 | [11] | 262 263   | The boyling water of Singock                    |  | 地獄の沸湯           |  |
| Tempel van Dayboth                          | 248 249 | [12] | 274 275   | Dayboth Temple                                  |  | 大佛殿             |  |
| Kasteel van Osacca                          | 272 273 | [13] | 300 301   | The Castle of Osacca                            |  | 大阪城             |  |
| Tempel buiten Saccay                        | 274 275 | [14] | 302 303   | The Great Temple without Saccay                 |  | 堺郊外の大殿堂         |  |
| Aerdbeeving tot Jedo                        | 352 353 | [15] | 382 383   | Earthquake at Jedo                              |  | 江戸の大地震          |  |
| Des Kaisars Throon                          | 356 357 | [16] | 384 385   | The Emperors Throne                             |  | 皇帝の王座           |  |
| Begraaf-plaatzen                            | 360 361 | [17] | 388 389   | Japan tooms or burring places                   |  | 日本の霊廟または火葬場     |  |
| Ceremonie van haar trouwen                  | 374 375 | [18] | 404 405   | Ceremonie of theyr Merrige                      |  | 婚礼の儀式           |  |
| Brand vans Jedo                             | 380 381 | [19] | 408 409   | a Portrature of the fyer at Jedo                |  | 江戸の火災           |  |
| De stad Saccay                              | 388 389 | [20] | 418 419   | The City Saccai                                 |  | 堺               |  |
| Brandende berg Sjurpurama                   | 416 417 | [21] | 446 447   | [no caption]                                    |  | 燃たぎる伊吹山麓        |  |
| Stad Cagoxuma                               | 438 439 | [22] | 466 467   | Cagoxuma                                        |  | 鹿児島             |  |
| Het uityryden van de gouverneur van Miaco   | 442 443 | [23] | 472 473   | Gouernor of Miaco's Proyres                     |  | 都の奉行の行列         |  |
| Vreugden-berg Pauromama                     | 444 445 | [24] | 476 477   | Pauromama or Mount of Pleasure                  |  | 蓬萊山または快楽の山      |  |
| Inhaaling van de Hollandsche gesant tot Mia | 448 449 | [25] | 478 479   | The Reception of the Ambassadours               |  | 蘭使の迎接           |  |

(次頁へ続く)



| ドイツ語訳1669年                      |            |        | フランス語訳1680年 |                                                                |                |
|---------------------------------|------------|--------|-------------|----------------------------------------------------------------|----------------|
|                                 | 頁          | No.    | 頁           |                                                                |                |
| Ab Bildung der Reise            | am 1Blatt. | [ 1 ]  | Fol. 1      | Route d'Osacca a Jedo                                          |                |
| Die Stadt Batavien              | 26 27      | [ 2 ]  | 26 27       | Plan de la Ville & du Chateau de Batavia                       |                |
| Lose vor Nagesake               | 48 49      | [ 3 ]  | 40 41       | La Ville & le Chateau de Zelandia, situes dans l'ile de Taywan | 台湾のゼーランドディアと城塞 |
| Die Stadt Osacca                | 62 63      | [ 4 ]  | 50 51       | Magasin de la Compagnie dans l'ile Disma                       | 出島の商館          |
| Die Stadt Miako                 | 72 73      | [ 5 ]  | 62 63       | La Ville d'Osacca                                              | 大阪             |
| Mord des Keisers Kubo           | 72 73      | [ 6 ]  | 70 71       | Massacre de l'Empereur Kubo                                    |                |
| Die Stadt Jedo                  | 104 105    | [ 7 ]  | 72 73       | La Ville de Miaco                                              |                |
| Goßenhaus mit 1000 Bildern      | 108 109    | [ 8 ]  | 98 99       | La Ville de Jedo                                               |                |
| Das Schlos zu Jedo              | 116 117    | [ 9 ]  | 102 103     | Temple ou il y a mille Idoles                                  |                |
| Das Schlos des Dairo zu Miako   | 130 131    | [ 10 ] | 110 111     | Le Palais Imperial de Jedo                                     | 江戸の皇帝の宮殿[江戸城]  |
| Das siedende Wasser Singock     | 232 233    | [ 11 ] | 120 121     | Le Palais du Dayro a Miaco                                     |                |
| Dalbots Goßenhaus               | 240 241    | [ 12 ] | 98 199      | Eaux bouillantes de Singoc                                     | 地獄の煮沸          |
| Das Schloss Osacca              | 264 265    | [ 13 ] | 206 207     | Temple de Dayboth                                              | 大仏の神殿          |
| Goßenhaus ausserhalb Sackai     | 266 267    | [ 14 ] | 220 221     | Chateau d'Osacca                                               | 大阪城            |
| Des Keisers Reichsstul          | 344 345    | [ 15 ] | 222 223     | Temple du Dayro                                                |                |
| Begrappnusse                    | 348 349    | [ 16 ] | 24 25       | Tremblement de Terre a Jedo                                    | 江戸の地震          |
| Japanische Traugeprage          | 362 363    | [ 17 ] | 64 65       | Trone de l'Empereur                                            | 皇帝の王座          |
| Brand zu Jedo                   | 368 369    | [ 18 ] | 68 69       | Cimetiere des Japonois                                         | 日本の墓地          |
| Die Stadt Sackai                | 378 379    | [ 19 ] | 80 81       | Ceremonies du Mariage                                          | 婚礼の儀式          |
| Der brennende Berg Siurpurama   | 404 405    | [ 20 ] | 84 85       | L'Embrasement de Jedo                                          | 江戸の大火          |
| Die Stadt Kangoxuma             | 424 425    | [ 21 ] | 92 93       | La Ville de Saccai                                             | 堺              |
| Auszug des Stathalters zu Miako | 430 431    | [ 22 ] | 112 113     | Montagne de Siurpurama                                         |                |
| Freudenberg Pauroma             | 432 433    | [ 23 ] | 130 131     | La Ville de Cagoxuma                                           | 鹿児島            |
| Einhohlung der Geasanten zu Mia | 436 437    | [ 24 ] | 134 135     | Sortie pompeuse du Gouverneur de Miaco                         | 都の総督の盛大な外出     |
|                                 |            | [ 25 ] | 136 137     | Pauromama, montgne agreable & charmante                        |                |
|                                 |            | [ 26 ] | 138 139     | Entree de l'Ambassadeur a Mia                                  |                |

「上掲論文」でフォーラーは、「おそらくヨハネス・フィンケボーンズ (Johannes Vinkeboons, 1617-1670) の『密図』 (Geheime Atlas) と称された 116 枚の地図のうちの 1 枚を基にした銅版画ではないか」と推測している (フォーラー上掲示書 43 頁)。

この『密図』とは、フォーラーによるとアムステルダム の東インド会社付きのヨハン・ブラウが管理していた地図と眺望図が含まれている資料のことであるが、では、『出島図』をはじめとするモンタヌスの著書の随所で使用されている銅版画は、誰の手によって彫版されたのであろうか。

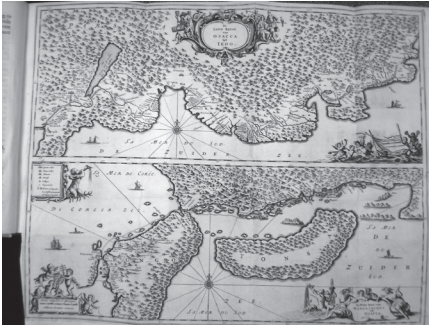
この点については、アンドルー・スタインメッツ (Steinmetz, Andrew 1816-1877) が 1859 年にラウトレッジ社から出版した『日本とその人々』 “Japan and her people, London, 1859” の脚注において (銅版画全体につ

いては詳細に述べていないが) タイトルページを一つの事例としてあげ、オランダ語初版などを出版したヤコブ・ヴァン・ムールス (Meurs, Jacob van 1619-1680) によって彫られたと指摘している。

ムールスは書籍商人であったが、また優れた彫版工でもあったらしく、彼は、モンタヌスの他の著書『未知の新世界、或は五大州の一つとしてのアメリカ大陸についての叙述』(1673年)の地図資料類についても銅版画で作品を残しているから、『本書』の銅版画、少なくともオランダ語初版のいくつかに関しては、モンタヌスの叙述に即しながら、ムールスが創意し、精励に自ずからの手で彫られたという想定は未だ推論の域を出ていない(このことはフォーラーが『出島図』については推定したように『密図』の中にムールスが彫版の際に参考にした元の資料が含まれていたかどうかについての確認は、彼が指摘するように『密図』のコレクション自体がハーグ国立古文書館、ヴァチカン図書館、パリ国立図書館などに分散されているために、現時点での確認は困難である)。

『本書』の英訳者で出版主でもあったジョン・オーグルビ (Ogilby, John 1600-1675) の友人に銅版画家のヴェンツェル・ホルル (Hollar, Wenzel 1607-1677) がいるので、英訳版ではホルルの係わりがどの程度あったのだろうかという点にも興味が湧き、銅版画が生まれた<背景>を探ることは課題として残る。

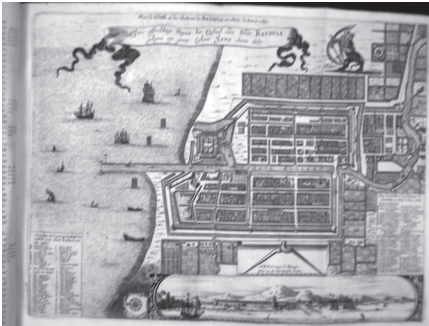
ここでオランダ語初版と英語訳初版を事例にして、これらの挿絵を紹介してみると、[1] 長崎大阪間海路・大阪江戸間陸路 [2] バタヴィア市 [3] 長崎前面の出島にあるオランダ人の住居 [4] 大阪 [5] 公方の殺害 [6] 都 [7] 江戸 [8] 千体の偶像のある寺 [9] 江戸の皇帝の宮廷(幕末期欧米人の日本研究で挿絵として頻繁に使用) [10] 都の内裏の宮廷 [11] 地獄の沸湯 [12] 大仏の寺 [13] 大阪城 [14] 堺郊外の寺 [15] 江戸の地震 [16] 皇帝の玉座 [17] 墓地 [18] 日本の結婚の儀式 [19] 江戸の大火(明暦3年の江戸大火) [20] 堺 [21] 炎上する息吹山麓 [22] 鹿児島 [23] 都の総督(奉行)の外出 [24] 歓喜に満ち溢れた蓬莱山 [25] 宮でのオランダ使節の迎接(「宮」は、東海道有数の宿場町で、熱田宿、宮の宿とも言われ、三重県桑名へ向かう「七里の渡し」の渡船場であつた)である。



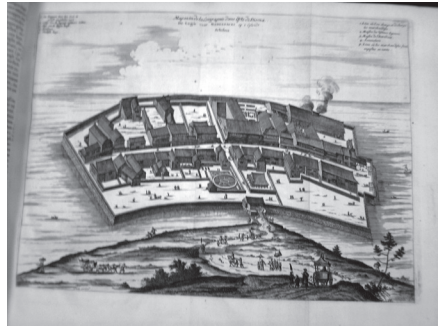
1. 地図（この地図にはCoriir Siiの名称がある）



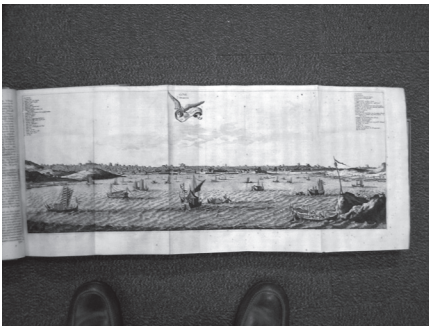
1. 朝鮮海



2. バタビア



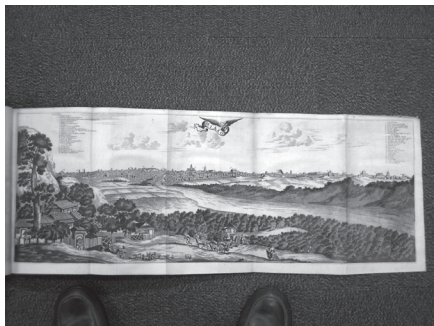
3. 出島



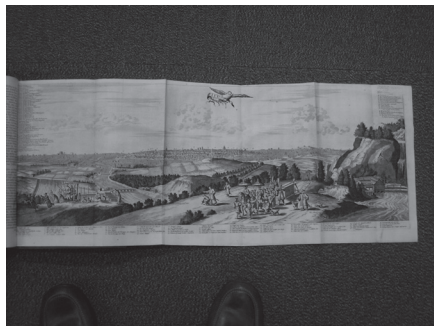
4. 大阪



5. 公方の殺害



6. 都



7. 江戸



8. 千体の偶像のある寺



9. 江戸の皇帝の宮廷

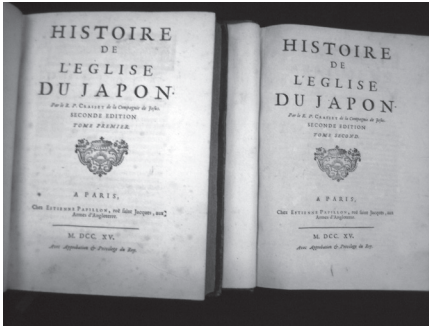


10. 都の内裏の宮廷



11. 地獄の沸騰





11. クラッセ『日本教会史』



11. 西洋教会史の地獄の沸騰



12. 大仏の寺



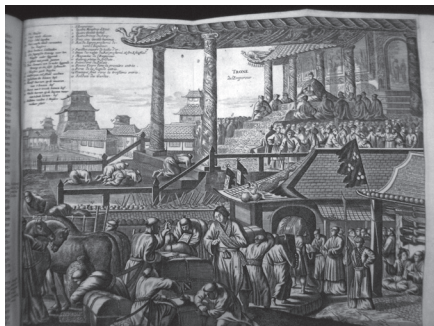
13. 大阪城



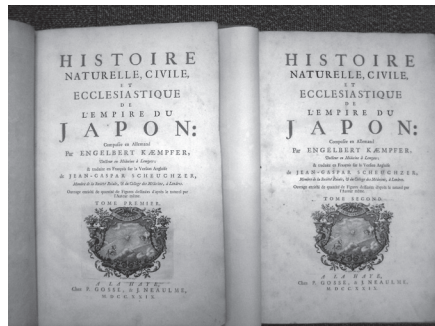
14. 境郊外の大邸宅



15. 江戸の地震



16. 皇帝の玉座



16. ケンペルの『日本誌』フランス語訳



17. 墓地



18. 日本の結婚の儀式



19. 明暦3年の江戸大火

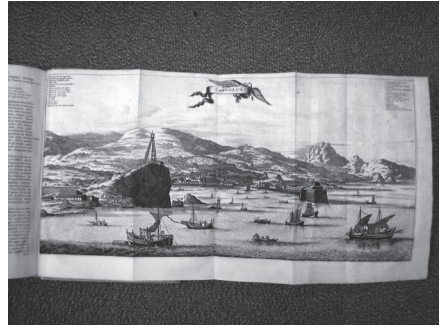


20. 堀





21. 炎上する息吹山麓



22. 鹿児島



23. 都の総督（奉行）の外出



24. 歓喜に満ち溢れた蓬莱山



25. 宮でのオランダ使節の迎接

これら折込まれた25枚の挿絵の中で、[1] の長崎から大阪、大阪から江戸に至る絵地図には、日本全国の地名が認められるが、小田原OdauroまたはOdaura、箱根Faccone、平塚Fraski、藤沢Fovissauwa、鎌倉Camacura、



戸塚TasakaまたはToska、保土ヶ谷Fundaga、神奈川CammagawaまたはCammagowa、川崎Cawasacca、品川Sinagawa、江戸IEDO名称も刻版されている。このことは、1669年に神奈川の地名ほか東海道の沿路の名称がモンタヌスの著書を通じてヨーロッパ人の目に触れたことになる。

[3]は『出島』図で、ヨーロッパ人が表現したものでは一番古いとこれまで指摘されてきており、先の「上掲論文」でフォーラー「おそらくヨハネス・フィンケボーンズ (Johannes Vinkeboons 1617-1670) の『密図』(Geheime Atlas) と称された116枚の地図のうちの1枚を基にした銅版画ではないか」と推測している。(フォーラー上掲示書43頁)

[11]は、1625年(寛永2)の島原の乱における『雲仙岳の迫害図』である。噴火口に投げ込まれる者、逆さ吊りにされ熱湯を浴びせられる者、火あぶりにされる者、海に沈められる者、竹鋸で首を挽き落とされる者など、阿鼻叫喚の世界を史実に基づいて表現している。後に、ジャン・クラッセ (Crasset, Jean 1618-1692) の『日本教会史』"Histoire de l'Eglise du Japon" (初版は1689年、本学所蔵は第2版の1715年) などの《日本におけるキリシタン迫害の歴史に関する諸研究》に影響を与えた。

尚、島田孝右は、モンタヌス『日本誌』英語版、別冊解題目・索引(柏書房 2004年28頁)で「吉田氏が指摘しているように、ジャン・クラッセ (Jean Crasset) の『日本教会史』(1689) に収載されている『雲仙地獄』の挿絵は『日本誌』からとられたもの」(吉田隆「横浜の文献資料を読む(講演記録)『横浜の学び方・歩き方』横浜市連絡会議 2002年)と述べている。

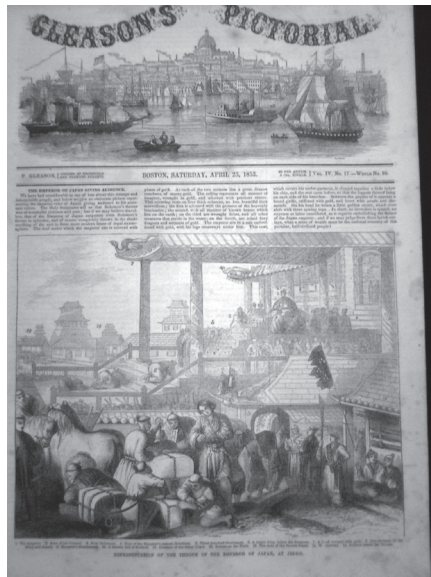
ここで、本稿166頁の「……モンタヌスが、想像し紹介していたのとはずっと違っていた。……」とケンペルが述べていることに戻ると、確かに彼が実地見聞し『日本誌』の挿絵の謁見の広間は、モンタヌスの[16]の「皇帝の玉座」(オランダ語初版356・357頁、英語訳初版384・385頁)それとは明らかに異なっている。ところが、モンタヌスの『オランダ東インド会社遣日使節紀行』から180年以上、ケンペルの『日本誌』から100年以上経過してこの「皇帝の玉座」は、日本を理解する上での再び重要な情報源となるのである。

周知のようにペリー提督指揮下のアメリカ合衆国日本遠征東インド艦隊の

4隻が浦賀沖に現れたのは1853年(嘉永6年)7月8日であるが、日本来航前にアメリカのボストンで発行されていた米国最初の絵入週刊ニュース雑誌『グリーソンズ・ピクトリアル』GLEASON'S PICTORIALの4月23日号には、The Empror of Japan Giving Audiencer「謁見の場での日本の皇帝」の記事が第一面を飾っているからである。

記者は、この挿絵がモンタヌスから彫版されたと明記していないから、ボストン市民はモンタヌスのことを知らなかったと思われる。

しかし、ペリーらは来日に備えて、ケンペルの著書、そしてシーボルトの『Nippon』を当時の金額503ドルで購入して日本の情報収集をしていたから、彼らの著書を通じてモンタヌスを知っていたと推測はできる。(加藤、上掲書 33頁)



Gleason's Pictorial 1953 (April, 23)

『グリーソン・ピクトリアル』は、1852年以来、日本について特集記事を掲載していた。『1852年5月15日号』では、神武天皇による日本帝国の建国が紀元前655年頃で、この時から日本の年代記が内裏と公方という二重支配のもと

で歴史的、政治的に始まっていることに特色があると指摘している。江戸、都、大阪、長崎について、日本の自然、村落、山、湖、河川などについて、絹織物製品や綿織物製品は中国よりも優れていて上質であると説明がされている。ここからペリー等の日本来航は十分な情報収集のもとで行われていたことが理解できる。

また、ここで重要なのは、紙上では、合衆国が日本を蛮人の国ではなくて“half-civilized people”（半ば文明化された）国であると認識していたことである。

挿図に表現されている当時の日本人の外見、その衣装（左合わせ）、自然の風景、寺院、建築物などは、当時のヨーロッパの人々の空想の域を出ず、極めて奇異に見えるかもしれない。しかし、歴史的時間と空間は300年以上経過している。現今の我々日本人の眼には極めて斬新にも写るが「図像学」的な究明も求められるのではないだろうか。

アンペール『幕末日本図絵』とアンペールコレクションについてHumbert, Aimé, 1819-1900. *Le Japon illustré* / par Aime Humbert.-- Paris : Librairie de la Hachette et Cie, 1870.-- 2 v. 36 cm.

著者エメ・アンペールは1819年6月29日にスイス北西部、ジュラ山脈の麓のフランス国境近くに位置し、スイスの時計産業の発展の中心を担ってきたラ・ショー・ド・フオンのビュルルに生まれ、1900年9月19日にレマン湖北側のヌーシャテルで死亡。

初等教育の終了後、ローザンヌのアカデミーで、史学、ギリシャ語、ギリシャ文学、宗教学などを学んだ。その後、1835年ドイツのヴェルテンベルグの寄宿学校でフランス語の教鞭をとったが、1839年にチュービンゲン大学に入学した。チュービンゲンでは言語学、哲学、一般文学を修めたが中退し、モルジュの高等学校で中級ラテン語の講師になった。当時のヨーロッパ全体は、1830年のフランス七月革命の影響を受けて自由主義の潮流が大きく動き出した時代状況下であったから、スイスもプロテスタントのカントン（邦）とカトリックのカントン（邦）との対立がこれまで以上に現れていた。1845年ヴォーのカ

ントンで革命が勃発し、1846年8月に教職を辞めたアンベールは、1848年3月3日、臨時政府の委員に任命され、17日にモーチェ Motieres及びラ・ショー・ド・フォンのカントン（邦）より選挙された憲法議会の一員となり、5月4日、邦内閣の文部長官になった。1857年にシャン・ド・フォンとル・ロクルの時計生産者組合「ユニオン・オルロジェール」Union Horlogereの会長になった彼は、1858年にラ・ショー・フォンに事務所を設けてザンクトガレンの商業指導局と業務提携を行った。時計業界の貿易上の行き詰まりとアジア向け貿易を考えていたザンクトガレンの木綿工業界（両工業とも宗教改革期の16世紀～17世紀に、フランスからスイスに逃れた新教徒ユグノーや、スイス盟約者団13カントンの共同支配地だったロカルノから逃れた改革派の信仰の亡命者のCapitelnei・有力者ファミリーや手工業者の新技术の影響に負っているが）との思惑が一致したことで、両業界は、スイス連邦政府に日本との修好通商条約の締結に向けて日本派遣を商業指導局を通じて促した。

シンガポールにアジア向け商館を設置していた「時計生産者組合」は、組合の輸出部門のアジア局総支配人であるプロイセンのルドルフ・リンダウ（Lindau, Rudolf 1830-1910）を日本に向けて1859年4月、日本に派遣していた。

リンダウの肩書きはスイス連邦使節で、アンベールのようにスイス連邦の代表として日本と和親・通商条約の交渉を行い、批准の用意をもとにこれを締結する任務を与えられたスイス連邦全権公使ではなかった。彼は通商関税局の代表でしかなかったのである。

1859年（安政6）9月3日に、リンダウは、長崎に到着し、10月中旬に神奈川に移り、横浜の運上所で2回にわたって幕府との交渉を行った。しかし、彼の交渉は失敗に終わり、1860年1月に日本を去った。

後にリンダウは再度来日し初代のスイス連邦駐日領事となり、著書Un voyage autour du Japon. Paris: L. Hachette, 1864.を著し、「日本の親切な持てなしが私に残してくれた思い出は、横浜や長崎で生活してきたヨーロッパ人のだれをも驚かすことはないであろう。彼らのうち何人かは、この日本でこれと似た歓迎を受けてきているからである。日本の庶民は実際に外国人が好きである」「彼らは外国人の優れた面を否定」しないと述べ、日本人の人間性に

深い共感を持った。この〈共感〉は、多少の差異はあれ、幕末期前後に来日した欧米人に共通している（ルドルフ・リンダウ著森本英夫訳『スイス領事の見た幕末日本』新人物往来社、1986年206頁）。

1861年（文久1）1月にプロイセンが日本との修好通商条約を締結すると、スイスも日本との修好通商条約締結の使節を送る機運が高まった。

1861年7月、使節派遣費用の予算が決定すると、1862年5月、スイス連邦議会はアンベールを遣日使節団長に任命した。

アンベールは、スイスが日本との和親条約を締結していなかったために、日本と親密なオランダ国の国籍を取得することで代表資格の地位を得た。

また彼をはじめとして代表団は誰一人日本語を話せなかったから、当時の日本が外国人との〈コミュニケーション〉に使用していたオランダ語の習得にアンベールは励み、来日に備えた。

1863年（文久3）4月9日に長崎に到着した代表団は、オランダ政府の軍艦で横浜に向かった。

彼が来日した当時は、日本は激動の時代であった。

締結へ至る道は平易ではなかったがスイスの公使館全員はオランダ公使館の所在地であった長応寺（麻布周辺、芝伊皿子に在ったが、明治35年に寺が北海道に移転したために現存しない）に居住しながら江戸の周辺を散策して過ごした。

幕府との交渉はオランダの仲介と後押しでようやく1864年（元治1）2月6日に調印され、スイス連邦政府の総領事館を総善寺に置いた。これが、日本がペリーの来航後に結んだ修好通商条約の8番目にあたる日瑞修好通商条約である。

当時、幕府は日本に來訪した欧米人が日本国内を自由に歩きまわれる地域を、1858年（安政5）の日米修好通商条約をはじめとする欧米諸国との通商条約に基づき制限していた。すなわち、横浜・箱館・神戸・長崎・新潟の開港場5港とその周辺の遊歩区域内であって、彼らは幕府の役人の監視下にあったのである。



江戸の町を散策するアンペール一行

アンペールは、捗らない交渉の合間に、その余った時間を日本の国と民衆の研究に注いだ。この約10ヶ月間の日本滞在中に、日本関係資料を集め、帰国後、集めた資料をもとに『世界旅行』誌 *Le Tour de Monde* (1866-69) に連載したが、後に本書をフランスで出版した。

本書には、彼の目に映る日本の景色や日本の社会の物事、その有様、日々の出来事などを豊富な挿絵を使って見聞したことを書き記されている。挿絵には、アンペール自身が墨でスケッチした作品、彼の目の前で撮られた写真、彼が頻繁に通った店で購入した写真、それを基にして描かれたもの、彫版、彩色画などが含まれている。

日本の冠婚葬祭や切腹（腹切り）など日本固有の慣習については、十分には、スイスはもとより欧米に十分に紹介されていなかったから十分関心をもたれた。

日本の自然や歴史、政治制度、建造物について、宗教、儀礼、社会の様子、風俗、習慣、慣習、日本の諸工業、長崎、下関、京都、江戸、横浜など、日本の諸地域の風景やそこに住む庶民生活の様子などが豊富な挿絵によって紹介され明らかにされたことは、かつてなかった。

日本の文化とスイス・ヨーロッパの文化との相違、そして「スイスの風光だけが、日本のこの美しい自然と比較できるのではないかと思った」（高橋上巻27頁以下）とアンペールは述べる。

日本の自然の風景とスイスとの類似をみとめながらも、日本の文化の固有性を指摘する。



彼が指摘したその一事例を挙げるならば、日本の言語の「楷書体」、「行書体」、「草書体」などの文体に「言葉自身にも階級ある」（高橋下巻33頁以下）と捉えていく姿勢である。

当時、日本を訪れた欧米人がそうであったように、比較文化論的なく方法＞が認められる。彼は、これによって、ケンペル、ツェンペリ、ティチング、シーボルトらが紹介してきた＜日本の文化の形＞その＜有様＞を先達の成果をふまえて集約的に広く世界に、そして、これまで以上に日本の庶民の生活からみた文化にも光をあてる。

アンペールの本書のタイトルページに記述があるように、挿絵はE.パヤール、L.クレボン、H.クレボン、H.クレルージュ、A.ド・ヌービル等が描いている。彼のこの著書についての紹介については、フランス語初版全訳『幕末日本図絵』（雄松堂書店昭和45年全2巻、以下高橋）またロシア語初版抄訳『絵で見る幕末日本』（講談社学術文庫2004年、以下重森）での高橋邦太郎、重森唯士両氏の解説や八木正自「Bibliotheca Japonica XXII アンペール著『日本図絵』の成立とその周辺」（『日本古書通信』古書通信社1999年第843号25頁、以下八木）で知ることができる。

また先のリンダウの著書の「はしがき」で富田仁は、パリの国立図書館で1859年の横浜開港以後にフランス語で執筆された日本見聞記を調べていた。

それはなぜか。「ジュール・ヴェルヌ (Verne, Jules 1828-1905) が『80日間世界一周』で横浜を描いているが、その参考文献を調べることが目的であった。結果としてエメ・アンペールの著作を利用していたことをつきとめた」（森本13頁）と。ここから『幕末日本図絵』が世界文学にも影響を与えていることが理解できる（ヴェルヌの作品は明治時代に多く訳されていて、日本で最初の翻訳は川島忠之助訳『新説八十日間世界一周』（丸屋善七店明治11-13年）である）。

本書の初版は日本では16館所蔵であるが個人所蔵も想定するならば多少の異動もありだろうし、海外の所蔵館は41館だから内外で57館から60館だろうか、同年に出版されたロシア語訳は神奈川大学図書館と個人所蔵、海外ではウイコンシン大学図書館所蔵が所蔵しているが今のところ10館に満たないのでもないだろうか。



重森唯士は、ロシアの文豪チェーホフが好んで散歩した古い町であるクズネツキー・モストの古本店でロシア語訳を入手した際に、レーニン国立図書館では所蔵してないことを確認したうえで「アンペールのこの露文原書が世界一を誇るレーニン図書館にあるかどうか調べてみたことがある。だがついに同書は見当たらなかった。…世界でたった一冊残って珍書を掘り出したものかもしれない」と述べていることからロシア語訳も稀少であることは推測できるだろう。

また1874年に出版された英語訳の初版Japan and the Japanese Illustrated. Tr. By Mrs.Cashel Hoey;and ed. By H.W. Bates.--London:Richard Bently & Son, 1874.-- Spine title: Manners and customes of Japanも抄訳であるが、国内4館、海外50館だから60館前後ではないだろうか。本書の表題が示すように、当時の日本を豊富な挿絵（含む地図資料）で欧米に紹介していることがこの著書を特色づけている。

キャプションが付与された挿絵は調べられる範囲では、フランス語初版の第1巻には235点、第2巻は230点、ロシア語訳には135点、英語訳には210点の挿絵が掲載されている。それぞれの初版にはキャプションのない挿絵が含まれているので挿絵の総数は多少の異動が生じると思われる。

先の高橋は「解説」のなかで1931年（昭和6）にマルセイユのガリバルディ街の古書店に並べられていた資料の中から古書目録を入手したところ、その目録の裏面全頁にアンペール所蔵の日本美術書を一括で売るという記載があったことに触れており、またそれらが「何人の手に落ちたか知る由もないことである」（高橋2頁以下）と述べている。

アンペールの10ヶ月の滞在中に高橋の指摘した日本の美術資料の他にどれほどの日本学に関わる資料を収集してスイスに持ち帰ったのか。『本書』の序文でアンペールが述べているように、墨で描いた写生、色刷りの版画、風景画、目の前で撮影した写真などを収集したことは分かるのだが、そのコレクションの全貌はこれまで十分に明らかにされずにきたのである。

修好通商条約が締結されたのは1864年であるから2004年は日瑞修好通商条約140周年だった。それを記念して日本・スイス交流140周年記念シンポジウム「幕末・明治期の日瑞交流をめぐって」が日本女子大学国際交流センターを

会場にして行われた。

そのシンポジウムで、チューリヒ大学民俗博物館のフィリップ・ダレは「ホルナー、アンベール、その後 ―人類学的観点から見たスイス人の日本像―」Philippe Dallais. Horner, Humbert and Thereafter: The Swiss Image of Japan in Anthropological Perspective, 2004.でアンベールの持ち帰ったコレクションについて述べている（カスパー・ホルナーは、江戸後期にロシアの遣日使節レザノフと共に日本を訪れたスイス人科学者で、彼のコレクションの100点余りのうち日本関係の絵は20点で水彩画が多いが、このホルナーのコレクションもアイヌ研究家でもあるダレがチューリヒ大学附属民俗学博物館の倉庫の片隅から発見した）。

ダレが整理しているチューリヒ大学民族博物館のアンベールのコレクションは3000点を超えており、横浜やその周辺で収集した印刷物、デッサンおよび写真などを含まれている。さらに、このコレクションには100点を超えるフェリックス・ベアト（Felix Beato 1834-1908）の極上の「写真」やチャールズ・ワグマン（Charles Wirgman 1834-1891）の「デッサン」、「浮世絵」ではないが日本の「木版画」などが含まれている。

「浮世絵」がコレクションに含まれていなかった点については、アンベールが、『本書』で「浮世絵」について「この類の作品は、ただむずかしいものをやり上げたという空しい美しさ以外には、人をひきつけるものは何もない」（高橋、下巻97頁）と述べているから、アンベールの興味をそれほど惹かなかったのであろうか。

アンベールは、これら3000点を超える（3600点ほど）コレクションの様々な資料を加工し本書の叙述を進める上で必要な挿絵として挿絵に用いたという先学の指摘の正しさが理解でき、また推測の域をでしかなかった指摘についても再度考える機会を筆者に与えたのである（2012年に筆者は当時ヌシャテルにいたダレの下でアンベールコレクションを調べたが確かにワグマンの貴重なスケッチ画やベアトの写真と比べると浮世絵類は少なかった）。

浮世絵について「この類の作品は、ただむずかしいものをやり上げたという空しい美しさ以外には、人をひきつけるものは何もない」（高橋、下巻97頁）と述べているから、アンベールの興味をそれほど惹かなかったようである。

アンベールは、これら3000点を超えるコレクションの様々な資料を加工し本書の叙述を進める上で必要な挿絵として挿絵に用いたという先学の指摘は正しいといえる。

### 【コラム：ベアトとワーグマン】

1863年（文久3）の春頃来日し日下部金兵衛らの横浜写真の写真家たちを育てたイタリア系イギリス人の写真家ベアト（Felice Beato, 1832-1909）と1861年（文久1）に来日し幕末期の日本、神奈川、横浜を取材して見事なスケッチと記事を書き、また五姓田義松（1855-1915）、高橋由一（1828-1894）らの明治初期を代表する洋画家を育てたイギリス人で『イラストレイテッド・ロンドン・ニュース』The Illustrated London News（以下『ロンドン・ニュース』）の特派員ワーグマン（Charles Wirgman, 1832-1891）とは親密な関係であったことは、すでに斎藤多喜夫「横浜写真史 F. ベアトと下岡蓮杖を中心に」（横浜開港資料館編『フリックス・ベアト写真集 幕末日本の風景と人々』明石書店1987年169頁以下）で「両者は商法上正規のパートナーシップを結んでいたと考えてよい。ベアトのアルバムのなかにワーグマンの絵を複写したものが含まれていたり、ベアトの写真がワーグマンの手を経てロンドンニュースに送られたであろうことなどに、両者の協力関係が窺われる」（同書、177頁以下）と指摘しているからである。

ワーグマンによって本国イギリスに送られた写真は、まだ写真製版技法の発明がなされていなかったから（1880年代にこの技法が発明されたが、挿絵に替えて全面的に写真になるには1910年代まで待たねばならなかった。これについては、Donald Edward(ed.) : Photos and Captions: The Political Uses of Photography in the Third French Republic, 1871-1914. Ann Arbor, Michigan, UMI Dissertation Services, 2002. P. 5. Reprint of the author's thesis(Ph.D.)—Univ. of Washington, 1981.が詳しい）八木が「欧米の新聞図版は殆ど木口木版画図にたよっていました。木の板目でなく、堅い木口に彫刻し、線画として濃淡を表現」していたと指摘するように、それらは本国イギリスの木版工に委ねられたのである。



ヌシャテル「民族誌博物館」



展示1



フィリップ・ダレ氏



展示2 会場全景



展示3



展示4

「日本を想う Imagine Japan」展

## 幕末期前後の欧米人の『日本研究』にみる日本人のイメージ

いくつかの「断片」から欧米人の日本体験を捉えてみよう。

「私はツェルマツト、アオスタそしてコモからのモンテローザを見たことがある。またユングフラウの人をよせつけない野性美やマッターホルンの断崖絶壁の頂上を賛美したことがある。だがしかし富士山[フジヤマ]、その形状の純然で堂々たる偉観、荘厳なる美しさをこれまで決して見たことがない」と『日本—その建築、美術および美術工芸』Japan:its Art Manufacture, London:Longmont Green, 1882の著者ドレッサー (Christopher Dresser, 1834-1904) は述べている。

ドレッサーは、19世紀後半から20世紀初頭にかけて活躍した装飾デザイナーでヨーロッパでは草分け的存在である。

スコットランドのグラスゴー生まれの彼は、ロンドンのデザインスクールで学んだあと植物学の研究に進む。

ドレッサーが乗船した船が横浜に投錨したのは1876年(明治9)で、船上で誰かが「あつ、富士山だ」大声で叫んだようで、彼はこの著書で12月26日朝6時30分「私は初めて日本を見る」と述べ日本の象徴として「富士山」を捉えていた。

幕末期、1853年(嘉永6)、1854年(安政元年)の2回に涉るペリーの来航を境にして、以前よりも増して日本を訪れた欧米人たちが一様に富士山に初めて出会い、ドレッサーと同様な感動に駆られて日本の表象として「富士山」を捉えたことは想像に難くないし、また彼らの日本研究からも知ることができる。1690年(元禄3)から2年間長崎出島のオランダ商館医官で博物学者でもあったエンゲルベルト・ケンペル (Engelbert Kaempher, 1651-1716) も著書『日本誌』The history of Japan, Together with a Description of the Kingdom of Siam, London: printed for the Translator, 1727. の1779年『ドイツ語訳』で「その姿は円錐形で左右の形が等しく、堂々としていて草や木は全く生えていないが、世界中で一番美しい山と言うのは当然である。…日本の詩人や画家がこの山の美しさをいくら褒めたたえ、うまく描いても、それで十分ということはない」(斎藤信訳ケンペル著『江戸参府旅行日記』平凡社1977年158頁以

下を参照。尚、この斎藤訳の抄訳は1964年覆刻版を底本にしている）と述べている。

このように幕末期から今日にいたるまで日本の表象として富士山は捉えられているといえる。

## おわりに

イギリスの海軍少将で著述家でもあったシェラード・オズボーン (Sherard Osborn, 1822-1875) は1822年4月5日インド東海岸のマドラスで生まれた。彼の父も軍人でマドラス軍の連隊長であった。

1837年にオズボーンは海軍に入隊し、1857年から1859年にかけて中国、日本に渡航している。彼は、江戸滞在中に浮世絵などを蒐集し、蒐集した作品を著書『日本断章』Japanese Fragments ; with facsimiles of illustration by artists of Yedo, London:Bradbury and Evans, 1861の挿絵に使用している。

全8章からなる本書8章」で日本の歴史、政治と政治構造、文化などに鋭い洞察を行っている。最後は、拙訳であるが、以下のような断片で終わりたい。

「日本国家の最大の秘密は、そしてつまるところ、支配の構造が優れている国家はみなそうなのだが、巷の隅々の情報を完全に掌握し占有することを完璧に維持するために、ほかの世界でこれまで見られない最も並外れた相互責任制度に基づく報告制度を作り上げたことにある。誰もが善い振る舞いを行う責任があり、誰もが法に対して従順でなければならない。誰もが隣人の行為を書き留め、また書き留められる、謂わば相互監視システムが出来ている」(Osborn, p.22) と、幕府の政治・支配構造の根幹的側面を捉えている。

この分析は、「開国」を著した丸山眞男は、幕藩体制が「諸藩間のコミュニケーションは幕府によって制限されただけでなく、諸藩自らもそれぞれ固有の武装権と行政権をもって嚴重に自己の閉鎖性と自足性を維持しようとした。幕末に來た外国公使はほとんど一様にこの体制下における密偵と相互監視機構の異常な完璧さ」(『丸山眞男集第8巻』岩波書店1996年50頁以下) によって支えられていたことに驚嘆したのであると指摘しているが、この点はオズボーンの分析と連鎖していると捉えることができる。



## 参考文献

- アルノルドゥス・モンターヌス著和田万吉訳『モンタヌス日本誌』（丙午出版社、1925年）
- エメ・アンベール著藤森唯士訳『絵で見る幕末日本』（講談社、2004年）
- エネ・アンベール著高橋邦太郎訳『続・絵で見る幕末日本』（講談社、2006年）
- 加藤雄三著『黒船異変』（岩波書店、1993年）
- 金井圓著『江戸西洋事情』（新人物往来社、1988年）
- 神川大学図書館編『古典逍遥』（神奈川大学図書館、1986年）
- ケンペル著斎藤信訳『江戸参府旅行日記』（平凡社、1977年）
- 斎藤多喜夫「横浜写真史F.ベアトと下岡蓮杖を中心に」（横浜開港資料館編『フリックス・ベアト写真集 幕末日本の風景と人々』明石書店、1987年）
- 島田孝右編『モンタヌス日本誌英語版別冊解題・索引』（柏書房、2004年）
- 高津秀之「イメージの力 ―近世ヨーロッパの図像史料をめぐる一考察」（『史潮』新75号、2014年）
- 富田仁編『事典外国人が見た日本』（日本アソシエーツ1985年）
- 中川久秀「一八世紀フランス『百科全書』の日本観察（上）（下）」（『思想』1975年、No.608、No.609）
- マーティ・フォーラ、フォーラー・くに子訳「われらの出島―オランダ人による歴史的考」神奈川大学工学部建築学科建築史研究室編『出島オランダ商館復元をめざして』（史跡「出島和蘭商館跡」建造物復元検討委員会、1999年）
- 『日本を想う Imagine Japan』（Musée d'ethnographie Neuchâtel 1914）
- 丸山眞男「開国」（『丸山眞男集第8巻』岩波書店、1996年）
- 森田安一編『日本とスイスの交流 幕末から明治へ』（山川出版社、2005年）
- ライナー H. ヘセーリンク「カルヴァン主義思想家、アルノルドゥス モンターヌスとその業績」（有坂隆道編『日本洋学史の研究X』創元社、1991年）
- ルドルフ・リンダウ著森本英夫訳『スイス領事の見た幕末日本』（新人物往来社、1986年）
- The Empror of Japan Giving Audiencer in *Gleason's Pictorial* 1953 (April,

23)

Reiner H. Hesselink, Memorable Embassies The secret history of  
Arnordus Montanuss' Gedenkswaerdige Gesantschappen in *Quaerendo*,  
32/1-2 (202)

Max Sander, Hand buch der Inkunabelpreise, Mailand:Ulrico Hoepli,  
1930

# 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、中小企業の経営環境と経営革新では、現在の中小企業が直面する課題を取り上げ、現状分析だけでなく政策提案を含めて発信することをねらいとしている。今年度は、土屋翔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。土屋客員研究員は2016年3月に本学大学院経営学研究科博士後期課程を修了し、博士（経営学）を取得した気鋭の研究者である。最新の研究動向を整理して、SME研究センターのブックレットとして取りまとめ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も一昨年度のブックレットに続き、今年も研究を重ねており、まとまった段階で論文として、研究成果を公表する予定である。それらが刊行されたときには、研究者あるいは読者諸氏からのご意見やご指摘をお寄せ頂きたい。

### 2 継続研究の状況

昨年度までは、伝統工芸の技と新たな挑戦の様子を定点観測してきた。今年も前期に秋田県大館市に行き、生活雑器として全国的に著名な特産品の「曲げわっぱ」の伝統工芸士の工場を再度訪問した。有限会社栗久（くりきゅう）は、創業から140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。特に生活雑器としての「曲げわっぱ」を普及させ、多くの人に使用してもらうためのさまざまな工夫を日々重ねている。

技術や素材に関する研究は日進月歩で進んでおり、旧態依然たる既成概念で同じものを作り続けることが伝統の継承ではないとのこと。技術もデザインも日々進歩していく気概がなければならない。先人からの超絶技巧に裏打ちされた技術や技能で守っていくべきものと、新たな手法やより良い材料や素材を試みていくことは両立する考え方であろう。筆者の研究調査では、秋田県大館市の「曲げわっぱ」伝統工芸士である栗盛俊二の創作意欲と努力から、多くの工夫を日々試みていることがわかる。全国的にも著名な「曲げわっぱ」であるが、栗盛俊二氏は「生活雑器」とであると断じている。生活雑器である以上は、誰もが使える身近な製品でなければならない。また一定程度の経験を重ねた職人であれば、誰でも同じ製品が量産できるような「治具・工具」を作って用意することも親方の使命であるとしている。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意欲と、さらに高度なデザイン性を追求する工業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とり、本年5月末には横浜でも再会でき、新製品の最新動向を伺ってきた。今後とも伝統工芸の定点観測として秋田県大館市の「曲げわっぱ」を、デザイン面での挑戦や、加工技術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、今後発表する予定である。

### 3 今年度の取り組み

今年度は、地域創生と地場産業の振興という観点から、愛媛県今治市のタオル産業を取り上げて、研究調査を進めている。全国の地場産業や特産品製造が危機的状況であるのに対して、起死回生の復活を遂げた愛媛県今治市のタオル産業を取り上げ、奇跡の復活を探っている。地場産業としての明治以来の長い歴史と伝統があるもの、為替動向の推移、アジア諸国の台頭で製造コストが高

まり、価格競争力を失っていく中で、生存競争に勝ち抜くことがいかに大切かを示している。地方創生の一番のねらいは、各地方がいかにして「アイディア競争力」をつけるかの知恵比べと言い換えてもよからう。

日本の各地には、それぞれの気候風土、特産品に由来する高付加価値の農林水産品や工業製品が目白押しである。地域名称が普通名詞になるような製品を開発してこそ、世界に通用する製品と呼べる産地ブランド力を持てる。強力な産地ブランドの差別化が、各地の地場産業や地場製品の目標になる。このことは次の段階で、ブランドを守り続けるという大きな課題を背負うことにもなる。一方で、類似ブランドの登場や、偽登録商標とのモグラたたきのような戦いが始まる。この偽物との戦いは、産地ブランド力が高まるほど厳しくなるという宿命をもつ。また地場内での企業の弛まざる高品質製品の永続的な製造なくして、産地ブランドを維持することはできない。

地場産業のもう一つの大きな役割は雇用創出である。地域に根差した産業が、生産必要な雇用吸収力をもつことは大きな課題であるが、技術進歩が省力化を促すことになれば、産出量に見合った雇用創出が期待できない場合がある。その背景には、日本での最低賃金の引き上げや、生活費の高止まりの現状がある。日本の景気を引き上げ、消費を拡大するためにも給与所得の引き上げは不可欠である。しかし、農産品を含め工業製品の国際市場での競争力を維持するためには、コスト削減が避けられない。企業が得た利益の労働分配分を増やすことが正論ではあるが、相当な利益率を上げられなければ、これも難しいであろう。すなわち雇用の創出、労働分配分の引き上げを通じての所得増大、さらに製品コストの削減という相互に対立する課題を解決することが求められている。その対策は、ひとえに強力地域ブランド力をつけるということである。地場産業の持つ地域性と特異性を、どのようにして発揮し、売れる製品に仕上げていけるかがこれら産地の中小企業の課題である。

## 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、今年も多くのことを学んだ。この教訓は、現在の日本の産業界にも通じることが多い。特に、

生活雑器の製作には優れた治具工具が欠かせないことは、既に述べた通りである。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。新製品の開発を通じて、さらにその上をいく製品を開発していく素地が出きれば、健全な競争が生まれるのである。その新製品が消費者を魅了するようになれば、新たな顧客拡大につながっていく。もちろんこれは言うは易く行は難し、である。しかしそれを続けることで技術の進歩が促され、市場が広がっていくのである。

日本創生会議の人口問題減少分科会で増田寛也座長が発表した「消滅可能性都市」の指摘は、全国の自治体に衝撃を与えた。このままでは2040年までに896の自治体が消滅する可能性があるとのこと。多くの首長は批判し反論していたが、20余年後に迫った危機には、今から対処しなければ遅いという厳しい認識と覚悟を迫ったものとする。この危機への対応は、東京一極集中の現状、高齢化とコミュニティーの在り方、若年世代への地方都市のアピール方法など、多面的なアプローチが必要である。

安倍政権の地方創生が、地域活性化をもたらすことは地域の伝統継承であり、歴史を次世代に引き継ぐとても尊い政策である。地場産業が元気を取り戻せれば、必ずや新規雇用機会ができ、若者のふるさと回帰につながるであろう。今年度のテーマとした地域創生と地場産業の振興からは、何らかの成功の秘訣やヒントが見出せると期待している。その重要な役割を担っている中小企業に焦点を当て、今後とも継続して調査し、研究を深めていきたい。



# 日本の経済発展と資産・所得分配

## 中間報告

研究代表者 菅 原 晴 之

### 1. はじめに

ピケティの近著『21世紀の資本』が世界中でベストセラーになったのが3年前であり、特に多くの先進国では所得・資産の不平等が拡大する傾向にあるといわれている。不平等を測定する決定的な尺度は存在しないが、日本のデータに基づいて、まず第一に機能的分配を統計データから推計して不平等の実態に切り込む。そのため、国民所得の分配国民所得データから労働分配率の推移を計測する。さらに生産関数を推計して、労働分配率のトレンドを測定する。後者の測定では、技術進歩率や労働生産性のトレンドを計測できる。分配率が変化する傾向にあれば、偏向的技術進歩の仮説も想定する必要がある。最近の格差問題は、長期の経済データに基づいて議論されるので、本稿でも生産関数については、戦前期（明治期後半から太平洋戦争前まで）と戦後3期間について測定したうえで、分配率を比較したい。さらに、分配率の決定の背景にある賃金変動、労働構造、貯蓄率等についても注目したい。

第二に、所得・資産の不平等を測定する視点として、個人間所得・資産の格差に注目する。不平等を測定する尺度としては、ジニ係数、全体の上位X%（Xは便宜上1, 5, 10が多い）の人々の所得が全体の所得に対する割合等が注目されている。なお、第二の不平等度測定については、本稿では概要を除いて紙面の都合上省略し、第一の機能的分配とその背景について取りまとめる。

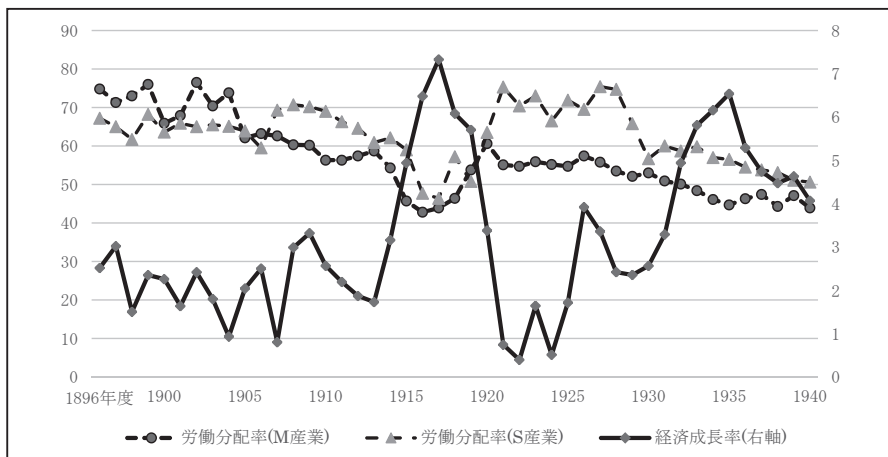
不平等、経済的格差を論じるにあたって、同じ日本でも戦前期と戦後高度成長期およびその後の期間とでは、貧困層の割合に相当の違いがあると想定され、各期間ごとに単純に分配率や不平等度指数を比較はできない。ただし、貧困の問題は不平等、格差の問題と無関係でもない。貧困の問題と不平等との関係については、Sen[1972],[1992]を参照されたい。

## 2. 日本の所得分配——長期経済統計による推計

市場の価格メカニズムが十分機能して、新古典派理論による黄金時代の経済成長が実現すれば、経済成長率  $g$  = 利潤率  $r$  という命題が証明される。しかし、ピケティ [2014]は、米英仏の3か国の長期経済統計によれば、 $r > g$  という関係が成立し、新古典派経済成長理論の中心的命題を否定した。ただし、長期の膨大な統計分析によるピケティの研究成果には、近代経済成長のエポックに遅れて突入したドイツ、イタリアおよび日本が分析の対象に含まれていない。

以下では、コブ=ダグラス型生産関数を想定して、戦前期日本の分配構造を解明し、戦後日本経済と比較したい。

【第1図】 戦前期日本の経済成長率と労働分配率



出所：大川一司『国民所得』、南亮進『日本の経済発展と所得分布』

第1図の経済成長率は5カ年移動平均値である。おおむね戦後期と同様に、景気上昇局面における労働分配率が低い。日清戦争、日露戦争に挟まれた時期は長期波動の景気後退期であり、労働分配率は相対的に高いといえる。1920年代の昭和金融恐慌期にサービス産業（S産業）の労働分配率が高かったものの、1930年代以降は景気の動向とは無関係に労働分配率は低下傾向にある。1930年代後半から国家総動員法等の法律が施行され、労働者も企業も賃金引き上げ要求を抑えるようになったためである。

1910年代の景気上昇局面では経済成長率が9%に達する年（1918年）もあり、また1933年には高橋是清大蔵大臣が主導した積極的財政政策の効果により、10%という空前の経済成長率を記録した。ただし、当時はマクロ経済指標であるGDPまたはGNPに相当する付加価値ベースの景気指標は開発されていない。したがって、現在ほど比較的正確かつ詳細なマクロデータが存在しなかったため、当時の政府は経済全体をファインチューニングによる政策コントロールで実行できなかったため、経済指標も乱高下する結果となった。にも

[第1表]

(1) 戦前期日本の生産関数（最小二乗法 1906-1935年）

$$\text{LOG}(\text{GNP}/L) = -34.5677 + .222936 * (\text{LOG}(\text{KP}(1)/L)) + .017575 * (\text{TIME})$$

(-3.31) (1.21) (3.27)

決定係数=0.9368 標準誤差=0.055 ダービン・ワトソン比=0.436

(2) 戦前期日本の生産関数（最小二乗法 1906-1935）

$$\text{LOG}(\text{GNP}/L) = -36.2352 + .382280 * (\text{LOG}(\text{KP}(1)/L)) + .018516 * (\text{DUM0522} * \text{TIME})$$

(-2.74) (1.89) (2.70)

$$+ .018449 * (\text{DUM2331} * \text{TIME}) + .018468 * (\text{DUM3240} * \text{TIME})$$

(2.70) (2.71)

決定係数=0.9621 標準誤差=0.042 ダービン・ワトソン比=0.740

GNP：国民総生産(実質), L：労働力人口

KP：民間＝資本ストック, DUM0522：ダミー変数

TIME：タイムトレンド, DUM2331：ダミー変数

DUM3240：ダミー変数

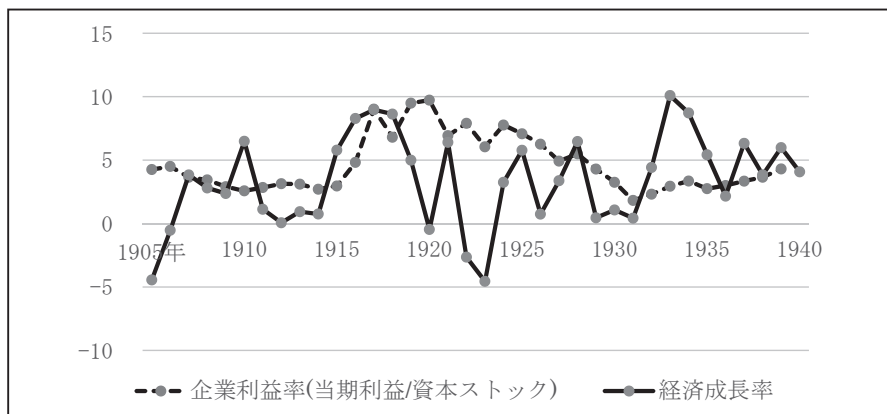
かかわらず、1930年代には、政府が利用できるデータは現代と比較してもきわめて限られたマイクロデータから、国債の日銀直接引き受けという重大な懸念を抱えつつも、財政支出の規模とタイミングを判断し、景気回復に貢献したのである。ただし、その後は経済原則から外れた国家総動員法等による強力な統制経済が始まる。

戦前期（1906－1935 年）の生産関数の測定結果によれば、労働分配率は  $1 - 0.38228 = 0.61772$  であり、全要素生産性は  $0.0185$  となった。

第2図における企業利益率は（当期利益／資本ストック）＊100として計算したものである。1920年代前半という昭和金融恐慌の期間を除けば、企業利益率と経済成長率（原データ）の値はおおむね等しく、同じような景気変動の波に沿って変動しているともいえる。1910年代後半の大戦ブーム当時、賃金も物価と同程度に大幅に上昇しつつも、企業の経常利益はそれ以上に増加したため、資本分配率は上昇した。一方、1930年代初頭、日本経済は深刻な景気後退に遭遇していた。その後景気が回復したのは高橋是清大蔵大臣による積極的財政政策と金融緩和政策の政策パッケージを実行した結果であり、企業の利益の回復は緩慢であった。

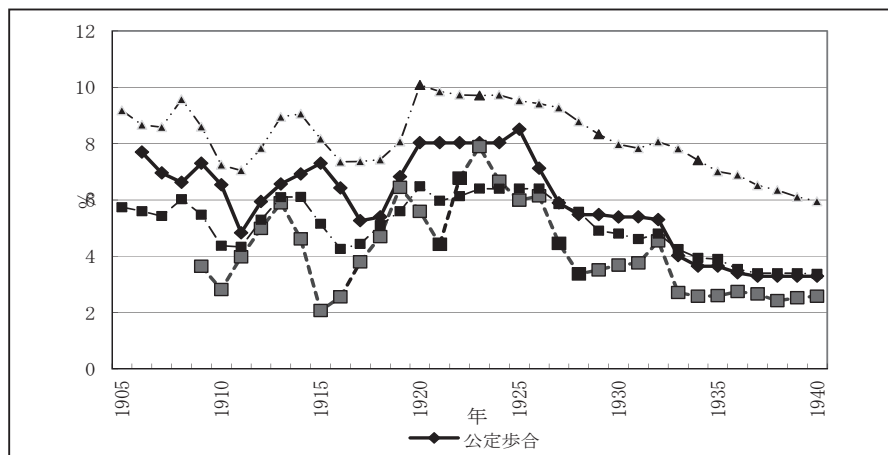
1920年代に日本経済は昭和金融恐慌に遭遇して、銀行の倒産、吸収合併が

〔第2図〕 戦前期日本の経済成長率と企業利益率



出所：大川一司『資本ストック』（大川一司(編)『長期経済統計全16巻』第3巻)

〔第3図〕 戦前期各種金利



出所：藤野正三郎『日本のマネーサプライ』

相次いだものの、戦前期日本の企業の主要な資金調達手段は、債券発行、株式の発行であり、この傾向は1930年代末までさらに強まった。企業利益率は1920年にピークに達し、その後1930年まで低下し続けた。一方、債権回り、金利については1920年代前半がピークであり、その後戦中期まで徐々に低下し続けた。その結果、1930年代には利ざやが拡大して資本分配率が上昇したのである。

生産関数を測定した期間中の平均経済成長率は3.8%であり、全要素生産性は1.8%であると推計される。当該期間中には、製鉄業、絹織物業、綿織物業、紡績機械産業、電力等の各産業においてイノベーションが浸透しつつあった。資本、労働も経済成長率の要素寄与度として一定の水準に達していたが、全要素生産性の寄与度が最も大きい。

1920年代には、昭和金融恐慌が始まり、さらに関東大震災が日本経済を襲った。当時、日本は金本位制を採用していたので、通貨発行残高は日本が保有する金の量にリンクしていたので通貨発行残高を制約なしに増発することができなかったとはいえ、金融恐慌と景気後退が同時に発生していたにもかかわらず、1920年代半ばまで金利を高い水準に維持したまま、十分な金融緩和政策を実

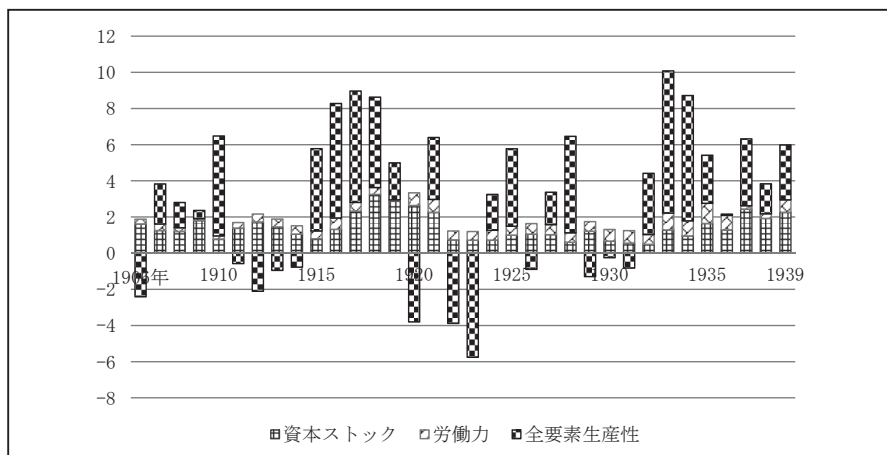
施しなかった。さらに、関東大震災直後に発行された震災手形も、震災の被害によって資金調達が困難になった企業を救済するはずであったが、実際には、金融恐慌直後に倒産するはずの企業の資金調達手段と利用されたケースの割合の方が、本来の救済すべき企業の資金調達の割合よりも多かったとされる。このことがさらに日本の景気回復を遅らせた。

1920年代まで、企業の資金調達手段のうち社債の発行が顕著に増加したが、1930年代前半には民間企業による資金調達額が伸び悩み、後半以降は株式発行と銀行借入れが伸びた。特に、1940年代以降は銀行借入れ割合の増加が顕著である。また、銀行の資産運用も国債と貸出の割合増加が観測される。いわゆる1940年体制の始まりである。

### 3. 日本の所得分配———戦後期長期分析

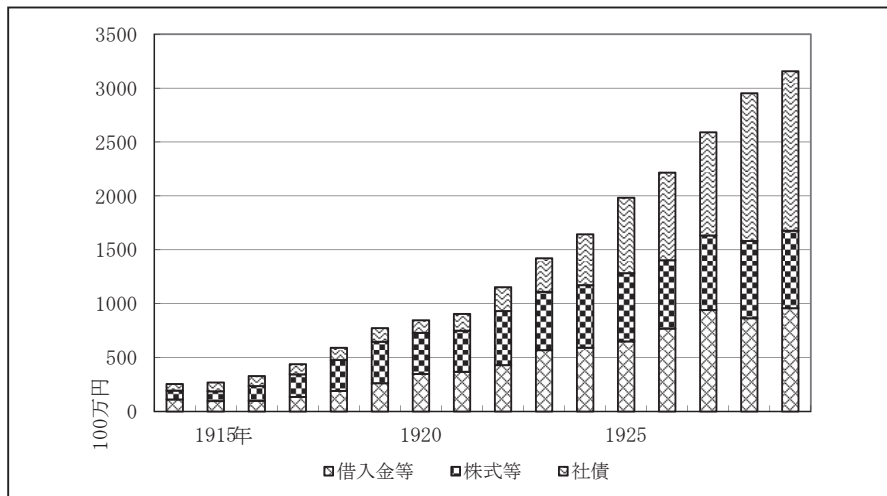
高度経済成長が始まった1950年代後半には、労働分配率（『長期遡及推計 国民経済計算報告』他）は50%台後半であったが、第1次石油危機直後には70%代半ばまで上昇した。その後、1980年代には60%代後半に後退したまま

[第4図] 戦前期日本の経済成長率／生産要素別寄与度要因分解



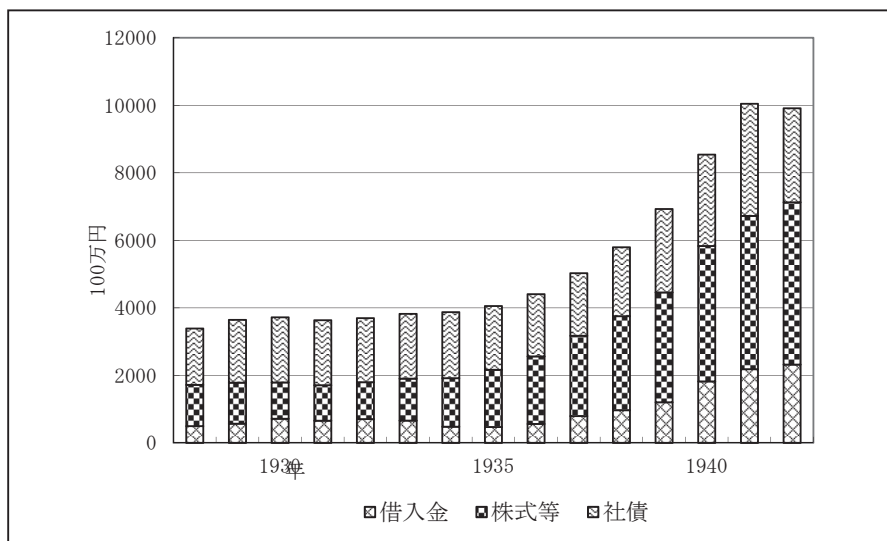
出所：大川一司（他）『国民所得』他

〔第5図〕 企業の資金調達



出所：日本銀行『明治以降本邦主要経済統計』

〔第6図〕 企業の資金調達



出所：日本銀行『明治以降本邦主要経済統計』

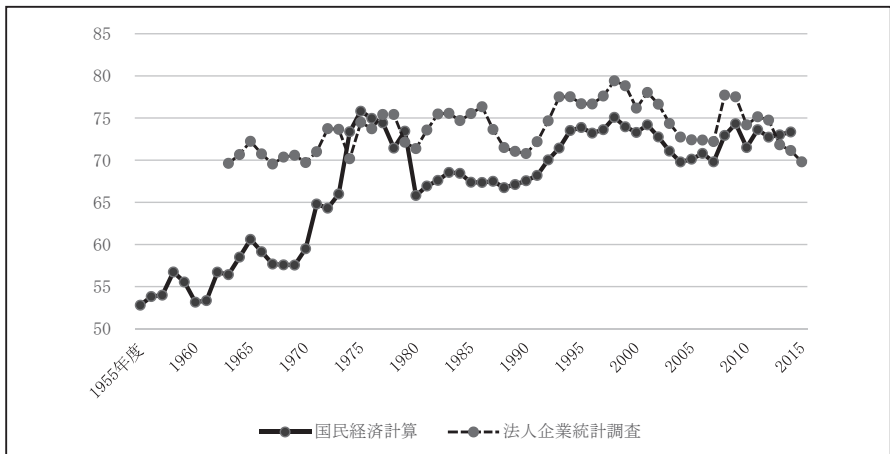


安定していた。バブル崩壊後には、70%台前半で安定している。

一方、『法人企業統計調査』によれば、1970年以降について労働分配率は70%代前半に収まっており、その変動はおおむね『国民経済計算』のデータと一致する。ただし、2013年以降法人企業経常利益は増加し続けて2015年には過去最高益を記録した。一方、失業率は低下して雇用情勢は改善しつつも、雇用者のうち派遣労働者数は顕著に増加しながら正規労働者数が微増しているに過ぎないため、雇用者の平均賃金の上昇率は低い。以上の実態は、『法人企業統計調査』に反映されて2010年以降労働分配率は低下しているものの、『国民経済計算年報』によれば、低下していない。後者では年金所得、帰属家賃等が反映されているため、資本分配率は上昇していないと考えられる。特に、前者の統計によれば、2015年には69%台であり、これは1962年の調査以来過去最低水準に近い。

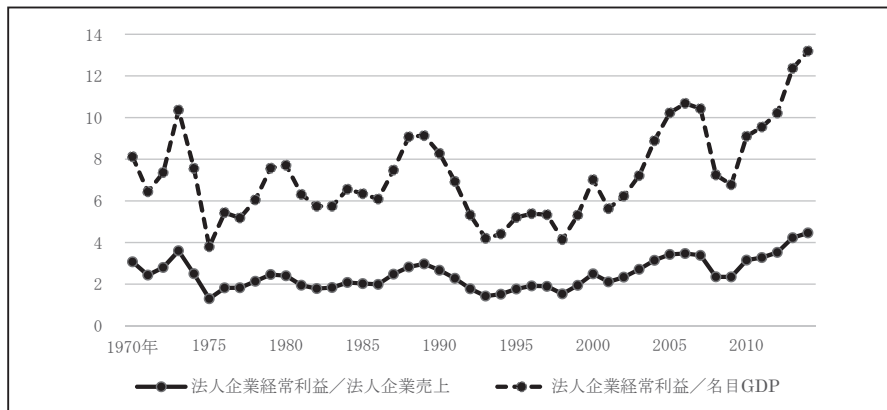
『国民経済計算年報』によれば、2010年代になっても労働分配率が低下していないようにも見えるが、生産関数から推計される労働分配率は低下し、全要素生産性も縮小している。

〔第7図〕日本の労働分配率



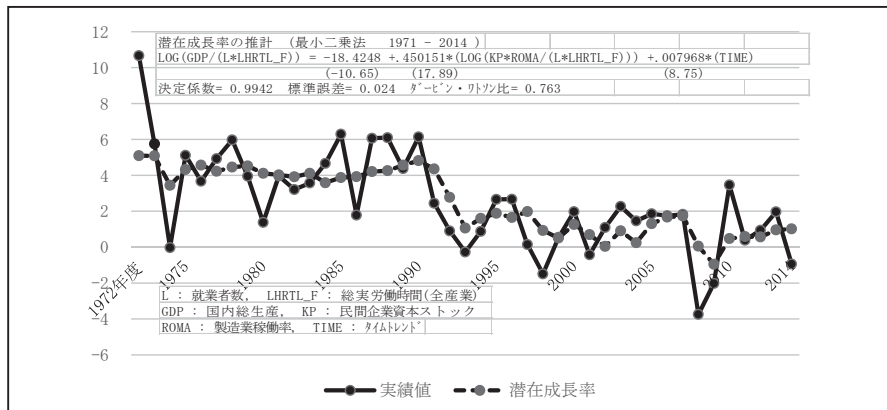
出所：財務省『法人企業統計調査』

〔第8図〕 法人企業利益率



出所：財務省『法人企業統計調査』他

〔第9図〕 日本の潜在成長率



出所：内閣府『国民経済計算年報』他

[第2表]

(3) 戦後期の生産関数 (1971-1990年度)

$$\text{LOG}(\text{GDP}/(\text{L}*\text{LHRTL}_F)) = 40.3436 + .239463*(\text{LOG}(\text{KP}*\text{ROMA}/(\text{L}*\text{LHRTL}_F)))$$

(-2.44)    (1.60)

$$+.019365*(\text{TIME})$$

(2.26)

$$\text{OLS} : R^2 = .981 \quad \text{SD} = .027519 \quad \text{DW} = .622$$

(4) 戦後期の生産関数 (1980-2000年度)

$$\text{LOG}(\text{GDP}/(\text{L}*\text{LHRTL}_F)) = 23.7066 + .425318*(\text{LOG}(\text{KP}*\text{ROMA}/(\text{L}*\text{LHRTL}_F)))$$

(-6.85)    (9.97)

$$+.010666*(\text{TIME})$$

(5.89)

$$\text{OLS} : R^2 = .994 \quad \text{SD} = .013719 \quad \text{DW} = 1.242$$

(5) 戦後期の生産関数 (1985-2014年度)

$$\text{LOG}(\text{GDP}/(\text{L}*\text{LHRTL}_F)) = 18.0396 + .450775*(\text{LOG}(\text{KP}*\text{ROMA}/(\text{L}*\text{LHRTL}_F)))$$

(-10.15)    (10.50)

$$+.007775*(\text{TIME})$$

(8.07)

$$\text{OLS} : R^2 = .987 \quad \text{SD} = .017844 \quad \text{DW} = .773$$

第2表の結果から、資本分配率は0.239 (1971-1990年度) から0.451 (1985-2014年度) まで上昇している。一方、全要素生産性は0.0194から0.0078まで低下している。以上の測定結果は、機能的分配面から見た近年日本の経済的不平等の実感に近いといえる。

[参考文献]

1. Atkinson, A.B.[2015], *Inequality : What Can Be Done?*, Harvard University Press.
2. Atkinson, A.B. and T. Piketty[2010], *Top Incomes : A Global Perspective*, Oxford University Press.

3. Kuznets, S.[1966], *Modern Economic Growth : Rate, Structure and Spread*, Yale University Press.（塩野谷祐一訳[1968]『近代経済成長の分析（上）（下）』東洋経済新報社）
4. Piketty, Tomas[2014], *Capital in the Twenty-First Century*, The Belknap Press of Harvard University Press.
5. Sen, Amartya[1972], *On Economic Inequality*, Clarendon Press.
6. Sen, Amartya[1981], *Poverty and Famines*, Clarendon Press.
7. Sen, Amartya[1982], *Choice, Welfare and Measurement*, Basil Blackwell.
8. Sen, Amartya[1992], *Inequality Reexamined*, Clarendon Press.
9. 高山憲之[1980]『不平等の経済分析』東洋経済新報社
10. 大川一司（他）[1974]『国民所得』（長期経済統計第1巻）東洋経済新報社
11. 梅村又次（他）[1988]『労働力』（長期経済統計第2巻）東洋経済新報社
12. 大川一司（他）[1982]『資本ストック』（長期経済統計第3巻）東洋経済新報社
13. 梅村又次[1982]『農林業』（長期経済統計第9巻）東洋経済新報社
14. 篠原三代平[1972]『鉱工業』（長期経済統計第10巻）東洋経済新報社
15. 藤野昭三郎[1994]『日本のマネーサプライ』勁草書房
16. 南亮進[1996]『日本の経済発展と所得分布』岩波書店
17. [http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data\\_list/kakuhou/files/h26/h26\\_kaku\\_top.html](http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data_list/kakuhou/files/h26/h26_kaku_top.html)
18. [http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/sonota/kan-i/kan-i\\_top.html](http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/sonota/kan-i/kan-i_top.html)
19. [http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data\\_list/kakuhou/files/h15/17annual\\_report\\_j.html](http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data_list/kakuhou/files/h15/17annual_report_j.html)
20. [http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data\\_list/kakuhou/files/h10/12annual\\_report\\_j.html](http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data_list/kakuhou/files/h10/12annual_report_j.html)



# ICTによる「絆」への影響に関する基礎的研究 中間報告

研究代表者 穂 積 和 子

## 1. はじめに

本研究の目的は、情報通信技術が「絆」の形成や維持に与える影響を研究し、問題点や課題の解決策を提示することである。具体的な目的として、(1)組織と個人の視点から見た絆の構造を解明する、(2)絆の形成や存続に必要な条件を解明する、(3)絆の形成や継続に関連する情報通信技術を明らかにすることである。

具体的には2015年4月～2016年8月までに14回の研究会を行った。1年目は主に絆の構造と情報の役割に関することについて先行研究を行い、1年目の後半から、若者、勤労者、高齢者の3つの対象についてアンケートを設計して実施し、分析を行った。本稿では、これまでの研究の取り組みとその成果について報告する。

## 2. 若者対象の「絆について」のアンケート調査

若者達は「絆」に関してどのような意識を持っているかについてのアンケートは、e-learningを用いて実施した。実施時期は2015年12月～1月であり、159名分のデータを得た。大学生生活を送っている学生達はクラブ活動を通してグループ活動を行っている傾向が高く、その中で絆を意識することはあまり

無いことが分かった。また絆に対するイメージについて非線形正準相関分析を行った結果、次の7つのグループが導出できた。「信頼関係・安心感」、「仲間との付き合い・助け合い」、「幸福感」、「つながる和」、「煩わしくて嫌」、「すぐにうちとける」、「古い友人」。また日常的な付き合い方として大学生の多くはSNSなどのバーチャルな道具を用いて会話をすると考えられたが、実際には8割以上の学生がリアルに会話することによって付き合うことも分かった。学生は「絆」を言葉では知っているが、実生活ではイメージしにくいこと、「強い絆」を感じるのは、クラブ活動などで他のグループと競うような場合であった。

### 3. 中高年齢層を対象とした「個人の生き甲斐とグループ活動について」のアンケート調査

研究メンバが所属しているグループ活動のグループメンバに対してアンケートを実施した。実施時期は2016年1月～7月であり、紙ベースで配布して郵送で集める方式をとり、現在60件のデータが集まっている。このグループ活動の内容は、山歩き、街道歩き、寺社見学、ハイキング、職場同窓会などであり、メンバの多くは60才以上の中高年齢層である。各グループについての特徴／グループ活動の実施状況／活動への参加目的などをインタビュー調査などで補いつつ、分析している。分析にあたっては、マズローの欲求段階説、リブナックのネットワーク論、勢力関係とリーダーシップ論、グレーナーの組織発展5段階説などの理論を理論的根拠として援用し、分析を継続中である。この成果については2017年1月に、JAMS経営ネットワーク研究部会にて報告とパネルディスカッションでのパネラーとして参加する予定である。

### 4. 30代から50代の勤労者対象の「グループ活動について」のアンケート調査

勤労者対象の調査は2016年2月～3月にNTTコム オンライン・マーケティング・ソリューション社のインターネットアンケートを用いて実施した。対象は都市部に住む30代～50代の勤労者であり、過去または現在、熱心にグループ活動を行っている人たちを対象とした。男性234名、女性72名の計306名が回答し、そのグループ活動の内容で最も多かったのは、男性では仕事、女性は



趣味のグループであった。グループ活動の参加の目的や期待と実施の効果について因子分析を行った結果、目的と効果、共に「こころの安らぎ」「能力アップ」「奉仕とつながり」の3つの因子が導出された。因子得点を元に構造分析を行い、その結果は2016年9月に行われた日本情報経営学会の秋季全国大会で報告した。

その際に社会関係資本の理論を援用した。社会関係資本とは信頼関係であり、他の財的資本・物的資本・人的資本などと異なり、目に見えない資本である。社会関係資本は、コミュニティの中で存在するネットワークと、そのネットワークの行為者が相互に築くつながりや関係であり、人々の間に埋め込まれた社会基盤として考えられており、コミュニティや集団、グループにおける人と人とのネットワークによって生まれるものである。現在ではICTを経由したネットワークも考慮されており、ICTがどのようにこの社会関係資本を構築するかについても関心が向けられている。この社会関係資本の実証研究が利用されているのは地域コミュニティや公共政策などであり、この関係資本により地域が安全になったり、医療費が下がったりと財の効果を果たしている。ビジネスの分野でも情報を交換してビジネスチャンスを拡大することが期待されており、経営の分野での研究もさかに行われている。本研究では、公共財や個人財としてではなく、特定の個人間やグループ間での信頼規範についての研究をめざしている。

## 5. 今後

現在、中高年と勤労者対象のアンケートの分析を継続して行っており、またこれら3つのデータを元に、新たにアンケートを設計してインターネットによるアンケートを実施して最終的な実証分析を行う予定である。これらの実証研究を元に、「絆」の構築・維持・解消について解き明かしていく予定である。



# Fab施設を利用した産学民連携の可能性の模索

## 中間報告

研究代表者 道 用 大 介

### 概要

本プロジェクトは近年急速に広まりつつあるデジタルファブリケーションを扱うものである。具体的には大学がデジタルファブリケーション施設を保有し、周辺地域の企業、市民に開放することでどのような連携の可能性があるかを調査し、Fab施設が大学の価値向上に寄与するものかを考察する。

### 調査方法

調査方法は神奈川大学湘南ひらつかキャンパス内にデジタルファブリケーション機器を備えたFab施設を開設し、その利用者や企業との連携を実践することで、問題点や今後の可能性について調査する。

### 経過報告

拙速な結論を避けるために、ある程度の事例が集まった後に考察を行う。そのため、中間報告では施設、利用者数、これまでの事例を簡単に報告する。

#### ①Fab施設開設について

本プロジェクトで利用するFab施設はプロジェクトを開始する半年前の

2014年10月1日に本学に開設したKU Fab Studioを利用する。KU Fab Studioは2016年4月1日にファブラボ平塚と名称変更し、世界のファブラボネットワークに加盟した。

## ②利用者について

2015年度の利用者数は1050名（学外246、学内804）、2016年度9月までの利用者数506名(学外163、学内343)である。

## ③市民

作ったものをマーケットなどで販売することを目的とする利用者、趣味やプレゼントして利用者、新しい技術の体験の利用者に分類される。

## ④企業

3Dプリンターで治具の試作を作れるかどうかを試しにきたり、3D事業を始めようとする企業の見学、販売プロモーションのためのワークショップの企画・運営の協力依頼など、利用目的は様々である。また、企業ではないが他大学からの視察も多い。

## ⑤学生

学生の利用に関しては、コンテストでの優勝など、これまで本学部の学生が活躍できなかった分野での活躍が見られるようになった。また、他大学から本学のファブに関わる学生と合宿をしたいなどの申し入れもあり、大学でのファブ施設の先行事例として注目を集めている。

## ⑥地域貢献

大学が包括提携を結ぶ自治体からの依頼による見学、体験ツアーなどの実施のほか、地域の子供達に向けたワークショップ依頼などあった。

プロジェクト終了時には上記の事例を詳細に分析し、プロジェクトレポートを作成する予定である。

# 組織内部の集団形成における信頼の役割

## — 学生間の評判メカニズムの解明 —

行本勢基・アーマン ハディ・榊原貞雄

キーワード：

組織内部の構成員の信頼関係、リーダーシップ

本論文では、著者らが担当している「専門入門演習」（前後期）を一つの実験として捉え、その教育的な達成度の測定を通じて学生間の信頼関係を探ることを目的としている。この演習では、英語による論文の作成方法に関する基礎を学ぶことを目的とし、学部学生にリサーチデザインの意義と構成、実際のリサーチの実施までを半年間の演習中に指導している。テキストは一橋大学英語科による『英語アカデミック・ライティングの基礎』であり、二年連続で同じテキストを採用している。

参加している学生は、基本的に神奈川大学経営学部のBSAPプログラムに参加したメンバーであり、1年間のマレーシア提携先大学での留学経験を持っている。マレーシアでは、ファウンデーションコースに所属し、英語の他、情報科目、数学、経営学の基礎、経済学の基礎、そして会計学の基礎を受講してきた。ファウンデーションコースとは、日本の大学における共通教養科目として位置付けられ、同コースの修了後はマレーシア国内、あるいはイギリスなどの国内外の大学における学部課程への進学が可能となり、高校教育の延長線上に置かれるような基礎科目の修得が目指されている。参加学生は、提携先大学の学生寮に寄宿し、現地学生を含めて寝食を共にしている。

演習の担当教員は、マレーシアの提携先大学から派遣された教員1名と神奈

川大学のBSAP担当教員1名、合計で2名となっている。マレーシア人教員の専門分野は組織行動論であり、専門入門演習の他、経営倫理論、リーダーシップ論などの講義科目を担当している。日本人教員の専門分野は国際経営論であり、専門入門演習の他、ベンチャー論、経営学総論などの講義科目を担当している。

日本の大学においては共同担当の演習科目を設置すること自体が稀であり、更には全て英語で演習の運営が行われている。受講学生は、上記のテキストを除き、全て英語による発表と議論、質疑応答を行うことを義務付けられており、日本人担当教員を含めて日本人参加者が日本の大学において英語を使用していることになる。

学生は二つのグループに分かれている。第一のグループは、2014年4月～2015年3月まで一年間、AIMST大学へ留学した学生である。第一グループは、合計15名となっており、そのうち3名はマレーシア人教員の担当する講義を留学中に（日本へ帰国する直前まで）受講している。第二のグループは、2015年4月～2016年4月まで一年間、第一グループと同じ大学へ留学していたグループである。第二グループは、合計で8名となっており、そのうち2名は2年次の学生でBSAPプログラムを受講していない。第二グループに関しては、留学中にマレーシア担当教員との接点はなく、帰国後に初めて授業を受講している。これは、マレーシア担当教員が2015年4月に来日し、神大にて教鞭をとり始めたからである。日本人担当教員とは全ての学生が留学前に研修会などで面会しており、留学後の相談にも応じている。その意味で、日本人担当教員とは一定の人間関係が構築されている。

調査対象としては日本の経営学部における一演習であるが、担当教員がそれぞれ日本、マレーシアの国籍を持ち、参加学生は全てマレーシアでの留学経験を有している。教育している内容も同じであり、基本的な相違はない。その中で、参加学生のプレゼンテーション、資料作成、いわゆる達成度には非常に大きな差異が見られた。この差異が生まれた要因について本プロジェクトでは明らかにしていく。

学生の客観的な能力を表す指標として留学前後のTOEFLスコアを採用する。まず、この英語運用能力が高ければ教育内容の理解力は高まるはずであり、達成度も高まる（仮説1）。次に、学生の学修態度を表す指標として授業期間中

の出欠を採用する。学生は毎回、アテンダンスカードに学籍番号と氏名を記入している。また、学生証をカードリーダーにかざすことで出席となるため、そのデータも補完的に採用する。仮にTOEFLスコアに示される英語運用能力が低くても、つまり留学の成果が乏しい場合でも、専門入門演習における学修態度が良ければ、教育内容の理解は進むはずであり、達成度は高まる（仮説2）。最後に、本研究における達成度を次のように定める。参加学生は、毎回の発表資料の作成と口頭発表、最終的な英文レポートの作成を成績評価の対象として求められている。本研究における達成度を学生各自の発表資料とレポート内容に基づいて評価することにする。

その上で、教員と学生、そして学生間の信頼関係の構築について考察を加えていく。これは、仮説1、2がそれぞれ支持されなかったからであり、仮に英語の運用能力が高くても、あるいは学修態度が良かったとしても、必ずしも教育内容の十分な理解にはつながらないことを示している。

つまり、第一グループと第二グループの間に顕著な差が見られた背景には教員との信頼関係、更には学生間の信頼関係といった大きな要因が働いていることが示唆される。国際経営の現場においても、ある特定のコンテキストで（今回は日本の大学）国籍の異なる複数のリーダーが（今回は日本人、マレーシア人の教員）、一つのプロジェクト（今回は専門入門演習における発表、レポートの作成）を遂行していくことがある。例えば、日本の外資系企業における現地人駐在員と日本人マネージャー、そして日本人の従業員というケースが挙げられる。この場合は、現地人駐在員と日本人マネージャーがそれぞれマレーシア教員と日本人教員に該当する。

今回は、こうしたコンテキストとの比較が可能であり、研究の成果に基づけば、マレーシア人教員との信頼関係の構築の有無が学生の達成度に大きな影響を及ぼしていると考えられる。第一グループの学生は留学中にマレーシア担当教員と面会しており、一部の学生は授業を受けている。日本人教員との信頼関係はそれを補完するものと考えられるが、今回の研究ではそこまでの確証は得られていない。ただし、第二グループの各学生は後期担当者のゼミナールに所属しており、日本人担当教員との信頼関係も構築されていない。

同時に、もう一つの大きな要因は学生間の信頼関係の有無である。第一グルー



プは学生相互の意思疎通がうまく取れており、グループでの発表となっていた。グループでの発表時間は設けているが、準備時間は含まれていない。演習の前後に各グループで集合し、準備作業を行っていたと考えられる。それだけのコミットメントを示していたことが伺える。

その一方で、第二グループの学生は、全て個人による発表であり、活発な質疑応答も行われなかった。発表学生のプレゼンも未完成なものが多く、達成度は低かった。これは、学生間相互に信頼関係が欠落している一つの証拠であり、担当教員とは一切の関係がない。担当教員との信頼関係が構築されていたとしても、学生間で相互に意思疎通が取れない場合には、やはり達成度に大きな差異が生まれる可能性がある。

今後、信頼関係を測定するためにはより精緻な分析が必要になるであろう。第一グループでは、学生間で理想とするモデルが存在していた。彼・彼女は、留学中にもリーダー的な役割を果たしていたという。しかし、第二グループでは、そうした役割を担える学生がいなかったため、統率が取れず個人的な発表作業に終始したと考えられる。

今回の研究を通して明らかになったことは、置かれたコンテキストに関わらず、組織構成員の信頼関係、人間関係によってそのプロジェクトの遂行度が大きく影響を受けることである。

後期の専門入門演習との比較が重要となるが、2016年9月には留学前に神大の経営学部の中でマレーシア担当教員の講義科目を受講した学生が帰国する。彼らは2015年10月からの1年間、マレーシアの大学へ留学しており、2015年4月から半年間、マレーシア担当教員の授業を受けていた可能性がある。これらの学生がどのような達成度を示すのか。今後の時系列的な分析が欠かせないと考えられる。

## 学びへのコミットメントを引き出す学習者主体の ルーブリック作成と自己評価

### Creating and Implementing a Learner-Oriented Rubric Self Evaluation System for Increasing Commitment to Learning

湯川恵子・木村尚仁・碓山恵子

#### 要旨

アクティブラーニングが広がりを見せている。しかし、活動主義に陥りがちで実質を伴わない実践になりかねないこと、フリーライダーの出現、グループ活動の不活性化など、数々の問題点も指摘されている。本研究では、そうした課題が顕在化しがちな〈必修〉かつ多人数のPBL型授業において、質問紙調査・インタビュー調査を行い、具体的に課題を抽出した。その上で、形成的評価手法の一つであるルーブリックを学生自身によって作成させ、自己評価させることによって学びへのコミットメントを引き出す試みを行った結果、一定の効果があらわることが示唆された。

#### キーワード：

アクティブラーニング, PBL, 新しい能力, 主体性, ルーブリック

## 1 はじめに

近年、大学教育の現場でアクティブラーニング（能動的学習）の実践が盛んになっている。その背景には、大きく2つの流れがある。

第一に、近代社会からポスト近代社会への移行にともない、知識だけではなく、スキルや態度といった「新しい能力」（松下2010）の必要性が叫ばれるようになってきたことである。同時に、そうした「新しい能力」を育成するために、「社会構成主義的」学習観が世界的潮流として進展してきたことがある。社会構成主義的学習とは、学習者を、知識を受け取る器として見るのではなく、知識や技能は「学習者が主体的に『意味を生成する』相互作用に参加することによって獲得される」（広石2015）とするものである。

第二には大学のユニバーサル化が進み、大学入学者の学力・資質が多様化した結果、教育現場の困難のみならず、学生の大学から社会・仕事への移行に困難が生じていることがある。この点について山内（2014）は、大学が学問・教育を行う場であったのは過去の神話であり、「1990年代には大学の機能の中心が『教育』に移り、21世紀になってからは『学習支援』に移っている」と指摘している。さらに、「教員だけが授業改善に身をやつしても意味は薄い。（中略）むしろ学習者が主体的になって学習に取り組み、授業者は適宜アドバイスをする（運転手＝学生、助手＝教員）立場に一步退くことが求められている」、「大学教育改革の流れの変化は『授業者の授業力向上』から、『学習者の学習力向上』へと論点が移動している現状である」とも述べている。

つまり、現在大学教育現場では変動する社会と学生の変化、の双方から強い要請を受けて、学生の主体的・能動的な学びをいかにして引き出し、実現していくかということが喫緊の課題となっており、そのための教育手法としてアクティブラーニングへの注目が高まっているのである。

しかし、こうした機運の中で、単なる「活動主義」に止まってしまう可能性（松下2010）や、逆に受け身の姿勢を高めたり、単位がとりやすい授業に学生が流れるなど、アクティブラーニングの問題点も指摘されている（ベネッセ2013）。

そこで本研究では、アクティブラーニングの中でも最も学習者の能動性・主体性が求められるPBL(Project-Based Learning/Problem-Based Learning)型授業を〈必修〉かつ多人数で行う授業を対象に、その課題を明らかにするとともに、主体性を高める手立てとして「ルーブリック評価」を学生自身に作成させ評価させる実践を行い、その効果を検討した。

PBLは通常、比較的少人数のゼミ単位や選択科目として実施されることが多い。しかし、細やかな対応が可能なゼミ単位や元々意欲的な学生が集まってくる可能性が高い選択科目ではなく、〈必修〉であるからこそ鮮明に浮かび上がってくる現在の学生やアクティブラーニングの課題および改善策を明らかにするのが本研究の目的である。

## 2 アクティブラーニングに関する先行研究

### 2.1 学生の多様化の現実

大学入学者の学力が多様化しているといわれている。それは単に「学力低下」のマイルドな言い換えにすぎないという見方もあるが、現実はその単純ではない。「学生の学力の多様化は垂直的多様化（＝いわゆる各大学内部・各クラス内での、また大学生層全体の中での学力格差の拡大）と水平的多様化（＝高校時代の履修履歴の多様化）によって特徴づけられる」と山内(2014)は指摘する。

その垂直的・水平的多様性は、学生のコミュニケーション力や意欲についてもいえるのではないだろうか。家庭環境や学校、地域社会などとの「つながり格差」が学力格差を生むことを志水(2014)は明らかにしている。そういった社会関係資本の格差は子供達の遊び方や遊び仲間、社会体験、他者との交流経験にも影響を及ぼし、コミュニケーション力や意欲の格差につながっているだろうことは想像に難くない。いま大学教育には、そうした学生の多様化・格差を前提として教育にあたることが求められている。

### 2.2 ポスト近代社会で求められる「新しい能力」

1990年代以降、「生きる力（文部科学省1996）」「リテラシー（国立教育政策研究所2001）」「人間力（内閣府2003）」「就職基礎能力（厚生労働省2009）」「社

会人基礎力（経済産業省2006）」「学士力（文部科学省2008）」など、日本では新しい教育目標として、さまざまな能力が教育界に提唱されてきた。また、OECDがPISA調査の概念枠組みの基本として定義した「キー・コンピテンシー（表1）や、シスコシステムズ、インテル、マイクロソフトをスポンサーとして始まった「21世紀型スキルの学びと評価プロジェクト〈ATC21S〉（Assessment and Teaching of Twenty-First Century Skills Project）」が、2010年に提唱した「21世紀型スキル」なども近年注目を集めている。

これらに共通する特徴は、「知識基盤社会」であり、「流動化、リスク化、不安定化、個人化、再帰化、グローバル化等の諸特徴が近代社会よりもはるかに高まった社会」（本田2010）であるポスト近代社会を、力強く生き抜き、仕事に就いて社会に貢献していくための個人の能力を定義している点である。また、知識だけではなく、主体性・自律性、とくに《多様な他者との相互作用により問題解決を図り、新しい価値を創造していく能力とスキル・態度》に言及し重視している点も共通している。松下（2010）は、これらを総称して「新しい能力」と名付けている。そして、いま大学でも「学士力」をはじめとする「新しい能力」を観点に、カリキュラムや教育手法のリデザインが進んでいる。

しかし一方で、本田（2005）はこうした個人の能力を強調することが従来のメリトクラシー（能力主義）を拡大した人格の深い部分まで侵食するような「ハイパーメリトクラシー」につながっているのではないかと批判している。幼い頃からの社会関係資本の格差によって学力・能力格差が広がっているとすれば、個人の能力のみに責任を求めていくことは社会的課題を覆い隠し、社会格差を拡大し、社会のさらなるリスク化、不安定化をもたらすことにもなりかねない。教育の現場でも、こうした点を意識しつつ「教育現場でできること」を模索していく必要があるだろう。

表1 OECD-DeSeCoによる「キー・コンピテンシー」

**【コンピテンシーの概念】**

- ◆「コンピテンシー（能力）」とは、単なる知識や技能だけではなく、技能や態度を含む様々な心理的・社会的なリソースを活用して、特定の文脈の中で複雑な要求（課題）に対応することができる力。

**【キー・コンピテンシーの定義】**

- ◆「キー・コンピテンシー」とは、日常生活のあらゆる場面で必要なコンピテンシーをすべて列挙するのではなく、コンピテンシーの中で、特に、人生の成功や社会の発展にとって有益、さまざまな文脈の中でも重要な要求（課題）に対応するために必要、特定の専門家ではなくすべての個人にとって重要、といった性質を持つとして選択されたもの。
- ◆個人の能力開発に十分な投資を行うことが社会経済の持続可能な発展と世界的な生活水準の向上にとって唯一の戦略。

**【キー・コンピテンシーの3つのカテゴリー】**

カテゴリー1：道具を相互作用的に活用する

- A 言語、シンボル、テキストを相互作用的に用いる
- B 知識や情報を相互作用的に用いる
- C テクノロジーを相互作用的に用いる

カテゴリー2：異質な人々からなる集団で相互にかかわり合う

- A 他者とよい関係を築く
- B チームを組んで協働し、仕事する
- C 対立を調整し、解決する

カテゴリー3：自律的に行動する能力（個人の自律性と主体性）

- A 大きな展望の中で行動する
- B 人生計画や個人的プロジェクトを設計し、実行する
- C 権利、利害、限界、ニーズを擁護し、主張する

出典：文部科学省ホームページより筆者ら作成（抜粋要約）

## 2.3 アクティブラーニングの定義

「新しい能力」を形成するための教育方法として教育現場に普及してきたのが、アクティブラーニング（能動的学習）である。当初は、学生の多様化やスキルの形成という課題に対応するものとして受け止められていたが、次第に「教授（者）中心パラダイム」から「学生中心」、学生の《学びと成長》に焦点を当てた「学習（者）中心パラダイム」への転換を推進するものとして積極的に捉えられるようになった。

アクティブラーニングとは「行為すること，行為についてのリフレクションを通じて学ぶこと」（松下2010）であり，溝上ら（2014）は「一方向的な知識伝達型講義を聴くという<受動的>学習を乗り越える意味での，あらゆる能動的な学習のこと．能動的な学習には，書く・話す・発表するなどの活動への関与と，そこで生じる認知プロセスの外化を伴う」と定義している．認知プロセスの外化とは，「知覚・記憶・言語・思考（論理的／批判的／創造的思考，推論，判断，意思決定，問題解決など）といった心的表象としての情報処理プロセス」（楠見2010）が，活動によって実際に頭の中で起こり意識され表現されることである．

具体的な活動としては，コメント・質問を書かせる，授業中の小テスト，ミニレポートといった従来の大学授業で採用されていた手法から，クリッカーの使用による学生参加型授業，ピアインストラクション，グループによる討議などの協調／協同学習，課題探求型学習，PBLなどまで，学生が能動的に行爲し頭を働かせざるを得ない活動はすべてアクティブラーニングであるとされている．しかし，知識の定着のみではなく，知識の活用や《多様な他者との相互作用により問題解決を図り，新しい価値を創造していく能力とスキル・態度》の育成を意識する場合には，他者との相互作用や発表を求められる協調／協同学習や課題探求型学習，PBLが採用されることが多い．

## 2.4 アクティブラーニングの課題

現在広がりを見せているアクティブラーニングだが，必ずしも期待されていたような効果が現れていないことも報告されている．ベネッセが全国の大学生約5000人に行った「第2回大学生の学習・生活実態調査」（2013）の結果によると，大学でのアクティブ・ラーニング型授業は増えているが，逆に学生は「あまり興味がなくても単位を楽にとれる授業がよい」とする割合が，5.9 ポイント上昇し 54.8% と半数を超えた．また，学生が調べ，発表する演習形式の授業より，「教員が知識・技術を教える講義形式の授業が多い方がよい」とする割合も 83.3%と依然として高い値であった．また，「保護者のアドバイスや意見に従うことが多い」とする学生が2008年度比5.8ポイント増で45.9%，「困ったことがあると，保護者が助けてくれる」とする割合は7.2 ポイント増



で49.0%と保護者への依存が強まり、親子の親密度が増す傾向にあり、その傾向は男子に顕著で男女差が縮小している。大学に対しても「学生生活については、大学の教員が指導・支援するほうがよい」とする割合が14.7ポイント増で、30.0%となった。学生の学びに対する姿勢はむしろ受け身になっている傾向がみられ、生活面全般についても保護者や教員に依存する傾向が強まりつつあると報告されている。

現場での問題として、森(2015)は、「アクティブラーニング導入で乗り越えたはずの課題が未解決のまま置き去りにされていることがある」ことに危機感を覚えていると述べる。講義形式で問題となってきた、主体的な学生とそうでない学生の「学びの質の格差」が、グループワークの中で縮図として展開されている場合があるということだ。具体的には「フリーライダーの出現」や「グループワークの不活性化」といった問題である。

またアクティブラーニングが失敗する事例を収集し、その原因と対策を分析・検討した「アクティブラーニング失敗事例集」(中部地域大学グループ・東海Aチーム2014)によれば、失敗の原因として、学生の依存的で受け身的な態度による「目的の喪失」、議論の前提知識や思考訓練、リーダー技能などの「知識技能不足」、教員側の成果偏重や自主性偏重などによる「授業デザイン・支援体制の不備」といった問題などが指摘されている。

こうした現状に、松下(2015)は、現在のアクティブラーニング実践の状況は、「活動に焦点を合わせた指導」に振れすぎているのではないかと警鐘を鳴らし、現在でも未解決のまま残っている問題、新たに生じてきた問題として、以下の3点を指摘している。

- ①知識(内容)と活動の乖離：限られた時間で知識の習得と活動をどう両立させるか。
- ②能動的学習をめざす授業のもたらす受動性：活動に参加することが前提となってしまうため、逆に学生は自らの意思で活動に参加するかどうかを決定する機会を奪われることになる。また、グループ活動の場合、個々の学生の責任がかえって曖昧になってしまう。
- ③学習スタイルの多様性への対応：一人で思索することを好む学生などは、活動レベルで不活発となり、往々にして否定的に捉えられがちである。学生の学

習スタイルの多様性を考慮できているかといった点である。

アクティブラーニングは、その手法を取り入れれば自動的に学生が主体的になるわけではないということは明らかである。とくに〈必修〉かつ多人数で行う場合には、上記のような課題が表出する可能性が高まるだろう。

以上を踏まえ、本研究では〈必修〉かつ多人数のPBL型授業において、まず以下の3点に焦点を絞って、質問紙調査を行った。

- ①実際に学生は活動を通してどのような力が身についたと評価・認識しているのか。
- ②学生自身が感じているPBL型授業の問題点はなにか。
- ③「必修」のPBL型授業において、受講学生の意欲・関与度はさまざまであると考えられる。どのようなタイプの学生が、どの程度分布しているのか。

その上で、参加学生の意欲・主体性・関与度を高めること、また多様な他者との相互作用を受け入れ、促進させることを狙いとして、授業のなかで、学生自身にルーブリックの作成・自己評価をさせ、その効果を検証した。

### 3 質問紙調査・インタビュー調査による学生のPBL授業の評価分析結果

#### 3.1 学生質問紙調査の概要

今回の調査対象者はA大学の2014年度入学者の2年生1学科68名である。この学科は専攻制をとっており、クラス内には経営系、社会学系、心理学系、健康・スポーツ系の学生と、志向・関心・行動面でタイプの違う多様な学生が混在するのが特色である。普段の様子を観察する限り、専攻を超えて友人関係を築いている学生もいるが、主に専攻内の友人関係のみの学生や数名の友人としか付き合いをしない学生も半数程度は見受けられるクラスである。

A大学では、2014年度より一般教養系科目は全学部学科共通で実施する体制となった。その全学共通科目の一つに「プロジェクトスキルⅠ・Ⅱ・Ⅲ」というPBL型授業が、1年前期から2年前期までの必修科目として置かれている。著者らの一人はこの2年前期の「プロジェクトスキルⅢ」を担当することとなった。

「プロジェクトスキルⅠ・Ⅱ・Ⅲ」は、その名のとおりのグループでのプロジェクト作業の中で、他者と協働・協調する方法、目的の達成に必要な思考力・行

動力・表現力等の「社会で求められる力」を涵養することを目的としている。1年前期のプロジェクトスキルⅠは学科単位でディベートを中心にした授業が行われ、後期のプロジェクトスキルⅡは他学科と合同で新しいコミュニケーションゲームを創作するという活動を中心に実施された。なお調査対象学生は、プロジェクトⅠとⅡで授業担当者は変わったが、全員同じ教員から同一時間に授業を受講している。

2年前期の「プロジェクトスキルⅢ」を開講するにあたって、これまでのPBL授業体験を学生がどのように意味付け、価値付けしているか、自分自身にどのような力が身についたと認識しているか、また、〈必修〉のPBL型アクティブラーニングを個々の学生はどのようにとらえ、具体的にどのような問題が存在するかを知るために質問紙調査を行った。問いは、1年次のグループワークで、①意義があったと考えること、身についたと思う力や自信がついたことなど、②困ったことや疑問点、改善してほしいことはあるか、の2点である。これらについて、学生がどの程度、意識しているか、認識しているかを把握するために、回答は自由記述形式とした。

調査対象者：A大学2年生68名

調査実施日：2015年4月13日（授業時間内）

回収総数：65名（回収率約95.6%）

### 3.2 質問紙調査・インタビュー調査による分析結果

質問紙調査の自由記述は、ドキュメントデータの単語を抽出し、KJ法によって分類した。

図1は「身についた力や自信がついたと思うこと」である。何らかの肯定的な記載をしていた者は48名（約73.8%）であった。一人で複数の回答をした者もいるためのべ人数になるが、コミュニケーション力や協働する力など他者との相互作用に目を向けた回答が合計47名（72%）、自ら考える力や人前で話すこと、実行する力や積極性など、自己成長に目を向けた回答が合計42名（65%）であった。

1年次の授業で、授業の意義や目的は講義されており、その際の目的を思い出して回答している様子の学生も見受けられたが、多くの学生はPBL活動の体

験によって何らかの自己成長の手応えを得ていることがうかがえる結果であった。ただ、「この授業だけではなく、1年次の授業全般、あるいは学生生活全般で身についたと思う」といったことを記載していた学生も数名いた。

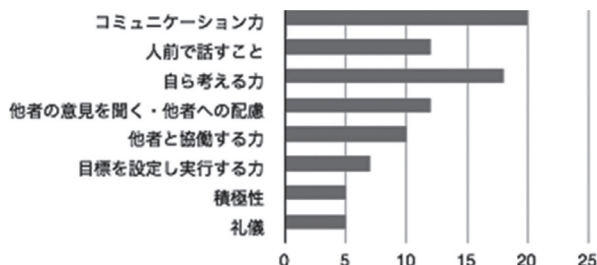


図1 PBLによって身についた力や自信がついたと思うこと (単位：人)

図2は、「PBLで困ったことや疑問点、改善してほしいこと」である。記載があったのは、55名(85%)であった。肯定的な回答より、課題のほうが多かったことになる。

回答内容は、参加意欲のない学生や作業量の偏りなど23名(35.4%)、グループ内のコミュニケーションの難しさ20名(35.8%)、時間不足11名(16.9%)、グループワークが嫌だった9名(13.8%)、評価基準の不明瞭さ8名(12.3%)、やる意味や目的がわからない7名(10.8%)、自己の能力不足に関する記載 6名(9.2%)という結果だった。まさに、「フリーライダーの出現」や「グループワークの不活性化」が起こっていたことが推測できる。

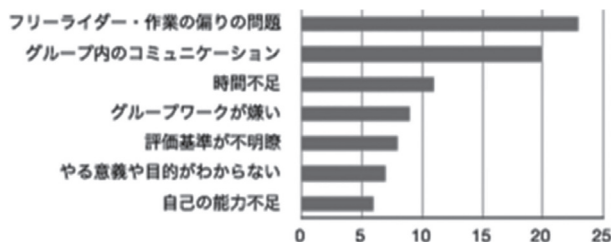


図2 PBLで困ったことや疑問点、改善してほしいこと(単位：人)

そこで、追加の調査として、5名を選んでフォーカス・インタビューを行った。他者とのコミュニケーションを得意としていると観察できる学生の中から、肯定的な意見を述べていた者1名、否定的な意見のみだった者1名、肯定的な意見と否定的な意見の両方を最も多く記入していた学生1名、コミュニケーションが比較的苦手だと観察できる学生の中から1名、ほとんど記載のなかった学生1名の計5名である。その結果、以下のような点がより明らかになった。

- ① 評価基準については、「先生の見えていないところでの活動は評価されない」「グループ全員同じ評価なのは納得できない」「どのような基準で評価されているのかわからない」など、記載者以外にも疑問を抱いている学生が多くいるが、そんなものだと諦めている。
- ② コミュニケーションが苦手な学生には、こうした授業を非常に苦痛に感じている者と、他者と関わり成長する機会と捉えて心密かに楽しみにしている者との2タイプがいる。しかし、グループ内でどのように立ち振る舞えばいいのかわからないままに、疎外されたまま終わってしまう場合がある。
- ③ 参加率・関与度が低く意欲がないように見える学生の中には、何をしているのかわからないなど自分の知識や能力に自信がなく、劣等感を抱いている場合がある。
- ④ もともと意欲・学力・能力が高い学生の中には、意欲・関与度の低い学生と組まされることでかえって強くグループワークを嫌悪するようになる場合もある。これは〈必修〉であるために抱きがちな「やらされ感」をさらに強めてしまう危険性をはらんでいると考えられる。

## 4 学生自身によるルーブリック作成を導入したPBL型授業の実践

### 4.1 学生自身によるルーブリック作成と自己評価の狙い

PBLをはじめアクティブラーニングは、いかにして学生の意欲・主体性、そして持続的な関与を高められるかが問われる。それにはどのような課題設定をするかや活動への支援をするかとともに、自分たちが行うことの意味や意義、目的をはっきりと認識し共有することが重要になってくると考えられる。また、フリーライダーをできるだけ作り出さないための方策を考える必要もある。そ

こで、学生自身によるルーブリック作成を授業に導入することにした。

ルーブリックとは、ある課題について「できるようになってもらいたい事柄」をいくつかの構成要素に分け、その要素ごとに達成目標とレベル分けした評価基準を記述したものである。達成水準が明確化されることにより、通常の試験では評価が困難な「思考・判断」「関心・意欲・態度」「技能・表現」など定性的な評価に向くとされ、評価者と学習者の認識の共有と効果的なフィードバックによる学習者の学びの促進、複数評価者による評価の標準化などのメリットがあるとされる（スティーブンス・レビ2014）。

教員が一方向的に提示するのではなく、評価基準の考案や決定を学生と共に行えば、学生にとってルーブリックは、自分たちで「活動の意味」をつくりだし、行動すべき具体的な内容を認識し、「目標」を設定するものとなるのではないかと考えた。

また、今回学生がルーブリックで評価する対象は、「コラボレーション能力」に限定した。コラボレーションとは個性の違う他者の力を活かしあい課題を達成することである。違いこそを価値とする。「課題を達成すればよい」というところに目標を置けば、フリーライダーが出現しても一部の真面目な学生だけで活動し、課題をやり遂げてしまう事態が起こる。参加や貢献の仕方がわからない学生もまた置き去りにされがちとなる。

また〈必修〉のPBL型授業において最も問題となるのが、同質的な友人以外とのコミュニケーションを忌避する学生の態度であることが多いことが上記調査からも推察される。しかし、2.2で示したように「新しい能力」において重視されている《多様な他者との相互作用により問題解決を図り、新しい価値を創造していく能力とスキル・態度》の涵養のためには、まず異質な他者を受け入れる態度の形成から始めなければならないだろう。

いかにして異質な他者とコラボレーションして課題に向かうかを目標とし、そのためにどのような行動や態度が求められるかを具体的に意識化することで、様々な観点から自己や他者の強みを発見・評価する機会となり、多様な個性を活かし合うグループワークへの意識づけにも効果があるのではないかと考えた。さらには、意欲・能力の高い学生にとっては、異質な他者をグループワークに巻き込んでいくという、より高い目標設定にもつながるのではないかと考えた。

## 4.2 ルーブリック作成の方法

ルーブリックの作成は以下のような手順で行った。

最初の時間に、①教員からコラボレーションとはどのようなことかについてレクチャーを行う。②6名程度のグループに分かれて、うまくコラボレーションを行っていくにはどのような態度・スキルが求められるか観点を出し合う。③それらを黒板に書き出し、クラス全体で話し合い合意形成を図る。④グループ毎に、それぞれの観点で最も理想的なあり方を言葉で表現して「S」評価とし、Dまで5段階評価で文言を作成し、最後に全グループで発表する。

次の時間に、⑤各グループが作成したルーブリックを教室の壁に張り出し、全員がそれを見て回る時間を設ける。⑥各グループが作成したルーブリックを教員が一つにまとめたものを提示し、クラス全体で話し合い、修正・合意形成を図る。

各グループのルーブリックを一つにまとめる際には、できるだけ各グループの視点・文言を取り入れるように融合し、提示する際には、それぞれのグループの意見がどのように反映されているか、または表現は変わっていても意図するところは重なっていることなどについて説明を行った。ルーブリックとしては不完全なものではあると考えるが、学生たちの意見を活かすことを重視することに留意した。なお、最終成績には、このルーブリックによる自己評価を25%取り入れることを約束した。表2が、学生が作成したルーブリックである。



表2 学生たち自身が作成したコラボレーション・ループリック  
自己評価ループリック表

|                           | S                                                          | A                                         | B                               | C                              | D                                  |
|---------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|------------------------------------|
| チームの雰囲気(態度・礼儀)            | どんなチームのときも、チームメンバーを尊重し、全体で協力して取り組めるよう雰囲気作りにつとめ、積極的に参加した    | どんなチームのときも、チームの雰囲気を良くするように努力し、協力する態度を示した  | チームメンバー次第で、積極的に参加したり、参加しなかったりした | どんなチームのときも、積極的に参加しなかった(できなかった) | 遅刻や欠席、約束を守らないなどで、チームにとけ込めないことが多かった |
| 話し合いへの参加                  | いつも、全体の話し合いを進展させることを意識しながら話題やアイデアを提供し、建設的な話し合いに積極的に貢献した    | ほとんどの場合、積極的に自分の意見を述べ、意見交換をした              | 自分の意見は述べた                       | 発言しない(できない)ことがあった              | ほとんど話し合いに参加しなかった                   |
| チームメンバーの話し合いへの参加の促進       | メンバーの発言に関連づけながら発言したり、質問するなど、メンバーの相互作用を生かして議論を深めることに貢献できた   | 他のメンバーに話を向けたり、理解を態度で示したりして、メンバーの積極的参加を促した | いつも、メンバーの発言は聞いていた               | メンバーの発言を聞かないことがあった             | ほとんど話し合いに参加しなかった                   |
| グループワークへの貢献(作業の分担と他者への補助) | 自分からできることを探して行い、メンバーが補助を必要としているときはみんなで協力して作業を行えるような流れをつくった | 自分の仕事はきちんと成し遂げ、必要なときは他者の手助けもした            | 自分の分担の仕事はこなし                    | 仕事を引き受けたが、十分にやらない時があった         | ほとんど仕事を引き受けなかった                    |
| スケジュールの管理                 | 余裕あるスケジュールや役割分担を決め、全員が確認・管理できるような体制をつくり、問題があった場合も即座に対応した   | スケジュールや役割分担は決めたが、計画通りにいかない時があった           | スケジュールは立てなかったが、役割分担をし、締め切りは守った  | 計画性はなくなかったが、とりあえず時間内に完了できなかった  | 計画性がなく、締め切り時間内に完了できなかった            |
| 課題達成                      | チームで協力して課題の達成目標を満たせるように働きかけ、みんなで達成感を味わった                   | 自分の役割の達成目標を満たし、個人的な達成感があった                | 自分の役割の課題は達成した                   | 課題達成に少しは貢献した                   | 課題達成はほとんど人任せだった                    |

### 4.3 実施結果

授業の中間と最後に2度、ルーブリックによる自己評価を行った。S=5・A=4・B=3・C=2・D=1として合計点を出し、合計点28点以上をS、24点以上をA、18点以上をB、12点以上をC、11点以下をDに割り当てたものが図3と図4である。1回目は、概ね主体性と責任感をもって取り組んだとみなせるSとAを合わせて約62%、Bが約33%、あまり参加できなかったとみなせるCが約5%であったが、2回目は、SとAで約85%、Bが約15%と、全体として自己評価が高くなっている。

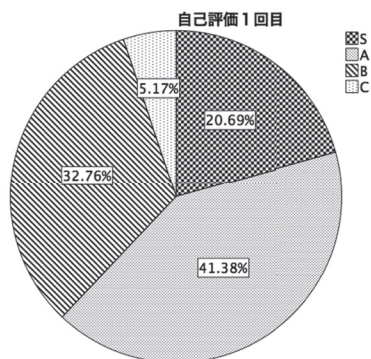


図3 ルーブリックによる自己評価1回目 (n=67)

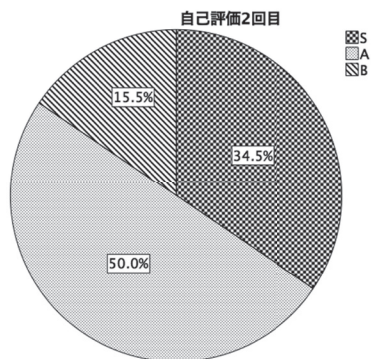


図4 ルーブリックによる自己評価2回目(n=67)

自己評価を終えた後に、質問紙調査で、ルーブリックの作成と自己評価について、賛成・反対および意見（自由記述）を聞いたところ、賛成が55名（84.6%）、反対が7名（10.7%）、どちらでもないが3名（4.6%）であった。以下に賛成、反対の自由記述の意見を示す。（記載は原文のまま）

#### 《賛成意見》

- ・ 活動になにが必要なのか考えることができた。
- ・ 活動の意義や目的が明確になるので良い。意識が高まった。
- ・ 自分たちで考えることで興味を持つことができた。
- ・ 自分のことをしっかり振り返ることができ、反省点、良い点がみつかった。
- ・ 自分たちで決めた事なのでやる気が出る。後で文句を言えない。
- ・ 評価に自分も関わることで、いろいろな観点から人を見ることができる。
- ・ 評価基準がわかりやすくいい。
- ・ 個人の成長を評価できると思う。
- ・ 先生の見ていない自分や頑張りを評価してもらえるのが良いと思う。
- ・ 終わってみて、確かに活動の質が重要だったことが確認できた。
- ・ 先生が決めたやり方ならそれでよい。

#### 《反対意見》

- ・ 自己評価などしたくない。自分の評価はわからない。
- ・ 自己評価だと「自分に有利」な評価をする人がいると思う。
- ・ 誰だって自分には甘くなる。それは公平ではない。

#### 《改善に向けての意見》

- ・ 一緒に活動した人の相互評価もあってよい。
- ・ 活動別にあってもよい。
- ・ 今回の評価基準は甘かったと思う。
- ・ いつも見えるようにしておいてもいいのでは。
- ・ 活動毎に、毎回すぐに自己評価したほうがいい。

成績に反映されることを意識して自己評価を高くした学生も中にはいたと推測できるが、上記の意見と合わせて考察すると、一定程度の成果はあったといえるのではないかと考える。一方、否定的意見は、ルーブリックそのものでは

なく、自己評価が成績に加味されることに対する疑問や拒否感であった。

## 5 考察

〈必修〉かつ多人数で行うPBL型授業には、受け身な姿勢で「やらされ感」をもって参加する学生が多いのではないかと、その結果、形だけのアクティブラーニングとなる可能性が高くなり、先行研究で指摘されているアクティブラーニングの課題が表出しているのではないかと、そうした仮説を持って今回の調査を行ったが、具体的に以下のような課題があることが明らかになった。

- ① 多人数の必修授業で行うPBLでは、フリーライダーや異質な学生同士のコミュニケーション不全により、一部の学生に作業が偏り、その結果グループ活動を嫌う学生がでてくるなど、フリーライダー問題は当人だけでなく、他者の学びを阻害している可能性が大きいことが確認された。
- ② フリーライダー問題の影には、単に意欲がない、コミュニケーションスキルが低いということだけではなく、グループワークにどのように関わったらいいのかその方法がわからない学生、自己肯定感や自己効力感の低さから参加できていない学生がいることが推察される。
- ③ また、コミュニケーションが苦手な学生の中には、グループワークを拒否したいと考えている学生がいる反面、このような機会を自身の成長の足がかりと積極的に捉えている学生もいるが、疎外されがちな傾向がみられる。②のような学生を含め、グループワークに困難を抱えている学生に対して、〈必修〉かつ多人数でPBL型授業を行う際には、できるだけ置き去りにしない工夫が求められるだろう。
- ④ グループ全体で評価されることや教員の目に見えない努力は評価されない、評価基準が曖昧など、大人数のPBL型授業では学生は評価に対して不満を抱きやすいことも明らかになった。それがまた学生の意欲を削いでしまう可能性もある。PBL型授業ではとくに、評価基準について学生との共通理解を図っておく必要がある。

先行研究や今回の調査で確認された課題改善、とくに主体的な関与を引き出

し、他者との相互作用を活発化することを狙いとして、活動のコラボレーション面を主眼とした学生自身によるルーブリック作成と自己評価を取り入れたPBL型授業を実践した。学生が作成したルーブリックのS、A評価は、主体的参加、他者への配慮や相互コミュニケーションに対する意識をもって活動する記述になっている。Bが「形だけ参加」的な記述である。コラボレーションに対する自己評価は、最終的にS評価34.5%、A評価50.0%、B評価15.5%となった。ルーブリック作成の賛成・反対意見からも、学生たち自身の手によるルーブリックの作成と自己評価によって、授業の目的（＝社会で求められる力）の理解と共有が図られ、異質な他者との相互作用も促進される傾向が確認できたといえるだろう。〈必修〉多人数のPBL型授業においても、活動へのコミットメントを引き出すことには、一定の効果があつたと考えられる。ルーブリックを作成する活動自体が、PBLとして成立することも確認された。

## 6 おわりに

本研究では、アクティブラーニングのなかでも必修のPBL型授業を取り上げ、主体的な学びへと学習者を導くアクティブラーニングの課題と改善策を明らかにした。そもそもPBLをはじめアクティブラーニングは、いかにして学生の意欲や主体的な学びを持続的に高められるかが問われている。そこでは、自分自身の行っていることの意味や目的をはっきりと認識すること、さらにいわゆるフリーライダーなどの問題が学びを阻害する要因にならないためにも学生と教員双方で評価基準を共有しておくことが重要であり、このためにルーブリック作成が一定の効果があることが明らかにされた。またルーブリックを作成すること自体がPBLとして成立することも本研究の成果として確認された。

たしかに先行研究にもあるように、アクティブラーニングは万能ではない。その手法さえ取り入れれば、自動的に学生が主体的に学習するようになるわけではなく、特に本研究で取り上げたような必修科目で取り入れる場合は、評価基準を従来のように教員が一方的に示すのではなく、達成目標とそこに至るレベル分けされた評価基準を学生と「共に」作成していくことで、学習者は自分たちで「活動の意味」を主体的に作り出していくことができることも明らかに

された。

反面、必修科目での調査でありながら、ある程度顔の見える範囲内の人数の調査であったことを考慮すると、本研究で明らかにされた知見が、クラスの規模によって左右されるものなのか、つまり達成目標の共有に人数が支障となるものか否か、またそもそもアクティブラーニングに適合的な学習が真に社会で求められている能力を醸成することに資するものであるのか、といった課題は今後も検討を続ける必要があると考えられる。

しかしながらこれからの時代の教育の目標をあげるのであれば「自分に対する教育を自分で編成していく力と責任を学生たちに与えていくこと」（松下 2015）に他ならないのは自明のことといえる。大学が受け入れる学生の多様化とともに、受け身の学生が増えている状況のなかで、この目標をいかにして達成していくかが、大学の教育現場でいままさに問われている。今後は、個々の学生の特質に応じた目標設定が可能かという視点ももちながら、研究をすすめていきたい。

## 参考文献

- 楠見孝編『現代の認知心理学〈3〉思考と言語』北大路書房,2010年
- 志水宏吉『「つながり格差」が学力格差を生む』垂紀書房, 2014年
- スティーブンス, D・レビ,A.『大学教員のためのルーブリック評価入門』（佐藤浩章監訳）、玉川大学出版部, 2014年（原著：Dannelle D. Stevens and Antonia J. Levi, *Introduction to Rubrics: An Assessment Tool to Save Grading Time, Convey Effective Feedback, and Promote Student Learning*, Second Edition, Stylus Publishing, 2013）
- 中央教育審議会答申「学士課程教育の構築に向けて」文部科学省, 2008年
- 中部地域大学グループ・東海Aチーム『アクティブラーニング失敗事例ハンドブック～産業界ニーズ事業・成果報告～』名古屋商科大学地域活性化研究センター, 一粒書房, 2014年
- 広石英記「生成するルーブリックの教育的機能について」『東京電機大学総合文化研究』第13号,pp.63-70,2015年
- 本田由紀『多元化する能力と日本社会』NTT出版, 2005年

本田由紀「ポスト近代社会の中の『能力』」,『労働再審〈1〉 転換期の労働と「能力」』大月書店, pp.11-58, 2010年

文部科学省「OECDにおける「キー・コンピテンシー」について」2005年  
([http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo3/016/siryo/06092005/002/001.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/016/siryo/06092005/002/001.htm)) 2016年9月10日検索

ベネッセ「第2回 大学生の学習・生活実態調査報告書」2013年  
(<http://berd.benesse.jp/koutou/research/detail1.php?id=3159>) 2016年  
9月16日検索

松下佳代『〈新しい能力〉は教育を変えるかー学力・リテラシー・コンピテンシー』  
ミネルヴァ書房, 2010年

松下佳代編『ディープ・アクティブラーニング』勁草書房, 2015年

溝上伸一・松下佳代編『高校・大学から仕事へのトランジション』ナカニシヤ  
出版, 2014年

森朋子「反転授業ー知識理解と連動したアクティブラーニングのための授業枠  
組み」,『ディープ・アクティブラーニング』勁草書房, pp.52-57, 2015年

山内乾史「大学生の学力と進路職業選択」,『高校・大学から仕事へのトラン  
ジション』ナカニシヤ出版, pp.63-90, 2014年



# Die Hesse-Rezeption in Japan in den 1950er Jahren durch Essays, Verlagsgeschichte und Briefe

Hiroshi TANAKA

## 要旨

近現代ドイツ・スイスの詩人そして作家であるヘルマン・ヘッセ (1877-1962) は、日本において最も読まれている外国作家の一人である。1950年代、わが国は全集出版ブームを迎えており、ヘッセについても三笠書房、新潮社、人文書院の三社から同時期に翻訳全集が出版されていた。本稿ではこうした背景を踏まえ、50年代に三笠版の編集に携わった清田昌弘のエッセイ「ヘルマン・ヘッセ全集私記」を手がかりに、当時の出版業界をめぐる諸相に注目した。またドイツ・ゾーアカンフ社から独文学者・井手貢夫に宛てられた書簡を元に、ヘッセの翻訳をめぐるその後の状況を整理した。井手は三笠版全集に訳者として携わり、後にゾーアカンフと三笠書房の橋渡し役を担っていた。考察の結果、これまで不明点の多かった50年代の三笠書房の内情が明らかとなり、そして当時の全集出版競争がその後のヘッセ受容の在り方に少なからず影響を及ぼしたことが明らかにされた。

## Schlüsselwörter:

Hermann Hesse, Japan, Verlagsgeschichte, Rezeptionsgeschichte, Werkausgabe, 1950er Jahre

## 1 Einleitung

In Japan ist Hermann Hesse (1877-1962), moderner deutsch-schweizerischer Schriftsteller und Dichter, durch die im Verlag Shinchosha erschienene Übersetzung (1957-58 und 1982-83) des Germanisten, Kenji Takahashi sehr bekannt geworden und wird bis heute oft gelesen. Die Übersetzung Hesses ins Japanische hängt aber auch eng mit dem Verlag Mikasa Shobo zusammen.

Nach der Publikation der ersten Übersetzung von Shosho Chino im Jahr 1909<sup>1</sup>, wurde Hesse und seine Werke noch nicht populär. Erst nach der Publikation der übersetzten Werkausgabe (1939-41) bei Mikasa wurde Hesse allmählich bekannt. Als der Verlag Shinchosha später ankündigte, die übersetzte Werkausgabe veröffentlichen zu wollen, um Hesses 80. Geburtstags zu gedenken, beschloss Mikasa im Gegenzug, 1957 die neu übersetzte Werkausgabe zu publizieren. Seit 1950 publizierte bereits der Verlag Jinbun Shoin eine weitere Ausgabe der Werkausgabe von Hesse. Also begann in den 1950er Jahren ein Wettbewerb zwischen den drei Verlagen. Es ist keine Übertreibung zu sagen, dass diese Tatsache bei der Bildung der Hesse-Rezeption in Japan eine wichtige Rolle spielt.

In diesem Aufsatz wird die Situation in diesem Zeitraum hauptsächlich anhand des Textes ‚*Hermann Hesse Zenshû Shiki*‘ (Notiz zur Hesse-Werkausgabe) von Masahiro Seita und der Briefe des Suhrkamp

---

Dieser Aufsatz basiert auf meinem Referat in japanischer Sprache ‚Wakakusa Shobo, Shinseisha und Humanité Shoin. Über Hesse-Werkausgabe in den 1950er Jahren‘ beim Treffen des Hermann Hesse-Freundkreis / Forschungsgruppe Japans an der Kagoshima-Universität, Koriyama Campus (4. Oktober 2015).

1 Der zweite Teil des „*Knulp*“ wurde unter dem Titel ‚*Tomo*‘ in die Zeitschrift „*Subaru*“ aufgenommen.

Verlags an Ayao Ide betrachtet. Als Übersetzer beteiligte sich Ide an der Werkausgabe von Mikasa und diente danach als Vermittler zwischen Mikasa und Suhrkamp. Zusätzlich werden auch Artikel zur Verlagsgeschichte und Zeitschriften betrachtet. 1955 kam Seita zu Mikasa und wurde dann unmittelbar Teil der Redaktion der Hesse-Werkausgabe. Seine *„Notiz zur Hesse-Werkausgabe“* wurde über diesen Zeitraum geschrieben und später in sein Buch *„Hitotsu no Shuppanshi“* (*Eine Verlagsgeschichte*, 1979) aufgenommen. Obwohl der Hintergrund der bei Shinchosha erschienenen Hesse-Übersetzung durch Kenji Takahashis Essay gut bekannt ist (vgl. Takahashi, K. 1973: 63-5), sind der Hintergrund und der Status von Mikasa dagegen bis heute eher unbekannt. Der Grund dafür ist, dass keiner der Übersetzer detaillierte Kommentare dazu hinterlassen hat. Dazu soll auch berücksichtigt werden, dass bis jetzt keine Publikationen zur Firmengeschichte von Mikasa vorliegen. Mikasa veröffentlichte zum ersten Mal in Japan und insgesamt fünfmal Hesse-Werkausgaben (1939-40, 1939-41, 1940-42, 1941-43 und 1957-59). Trotz dieser großen Arbeit verlor sich die Beziehung zwischen Mikasa und Suhrkamp (vgl. Takahashi, O. 2012: 23f.). Von Mikasa sollten die ins Japanische übersetzten *„Gesammelten Briefe“* von Hesse veröffentlicht werden, was letztendlich nicht realisiert wurde.

## 2 Über Masahiro Seita

Zunächst will ich Masahiro Seita, den Autor der *„Notiz zur Hesse-Werkausgabe“* vorstellen. Seita wurde 1931 in Kamakura südlich von Tokyo geboren. Nach seinem Abschluss am Institut für Anglistik der Waseda-Universität arbeitete er bei von 1955 bis 1958 Mikasa. Seita veröffentlichte eine große Menge an Arbeiten als Privatdruck. Dazu schrieb er Bücher über Haiku, zu den Werken des Dichters Yuji Ishizuka, der Seitas Haiku-Lehrer war, und viele Liederbücher als Haiku-Dichter. In

den letzten Jahren engagiert er sich in der lokalen Geschichtsforschung von Kamakura. 1987 organisierte er eine Ausstellung unter dem Titel ‚Hermann Hesse zum 110. Geburtstag und 25. Todestag‘ im Antiquariat Shiki Shorin (Bücherei der vier Jahreszeiten) in Onari in Kamakura. In der Ausstellung wurden hauptsächlich Briefe, Fotos, Postkarten und Privatdrucke gezeigt, die Seita von Hermann und Ninon Hesse erhalten hatte. Zusätzliche Exponate waren Manuskripte und Bücher von japanischen Literaturwissenschaftlern sowie Wissenschaftlern, die Hesseliebhaber waren.

Seita erwähnt Hesse in drei Büchern, nämlich in *„Eine Verlagsgeschichte“*, *„Hermann Hesse to Nihon“* (*Hermann Hesse und Japan*, 1987) und *„Watashi no Shuppan Nenkan“* (*Mein Jahrbuch zur Publikation*, 1991). Die *„Notiz zur Hesse-Werkausgabe“* wurde später am Anfang des ersten Kapitels in *„Eine Verlagsgeschichte“* aufgenommen. Im Essay *„Aru Henshûsha no Kisetsu“* (*Eine Saison eines Redakteurs*) wird über Mikasa und Shinchosha Anfang der 1950er und die Verlagsbranche damals berichtet. Darin gibt es auch eine detaillierte Beschreibung von Shigeo Nagakoshi, der damals als Chefredakteur bei Mikasa arbeitete und an der Übersetzung der Hesse-Werkausgabe (1957-1959) beteiligt war. *„Notiz zur Hesse-Werkausgabe“* wurde in *„Hermann Hesse und Japan“* wieder aufgenommen.

Im Vorwort desselben Buchs steht ein Brief von Hesse. Als Seita gezwungen wurde, Mikasa zu verlassen, schickte er Hesse Grüße, weil er wegen des Inhalts der Werkausgabe und dessen Lizenzgebühren in Kontakt mit Hesse war. Die Antwort von Hesse hierauf steht im folgenden Briefausschnitt. Darin tröstete Hesse Seita auf folgende Weise.

[...] Es tut meiner Frau und mir sehr leid, dass Sie diese Enttäuschung

erleben mussten und nun eine harte Krise bestehen haben.

Aber Sie sind jung und haben Mut, und gewiss haben Sie auch Freunde. Ich hoffe und glaube, dass Sie bald wieder heiterer ins Leben blicken und die bisherigen Erfahrungen in einer schönen neuen Tätigkeit fruchtbar machen können. (Seita 1987: 4)

Des Weiteren führt Seita in *„Hesse und sein 80. Geburtstag“* eine Episode zu *„Asu e no Tegami“* (Briefe) zur Werkausgabe an. Da erinnert er an Hesses aufrichtige Haltung zu seinen Lesern. Im Essay *„Hesse to Shuppansha“* (Hesse und Verlage) wird die Beziehung zwischen Autoren und Verlagen beschrieben. Hier nennt Seita die Beziehung zwischen Hesse und Suhrkamp als ein ideales Beispiel. In *„Hesse no Shi“* (Hesses Tod) erinnert Seita sich daran, dass er im Radio von Hesses Tod erfuhr. Es war genau zu dem Zeitpunkt, als Seita versuchte, an Hesse einen Brief zu senden, um ihm zu seinem 85. Geburtstag zu gratulieren. Diese beiden und der nachfolgende Essay *„Hesse Mibôjin no Shi“* (Tod der Hesse-Witwe) sind mit einem Umfang von zwei oder drei Seiten kurz. Im zuletzt genannten Buch *„Mein Jahrbuch zur Publikation“* wurde ein zweiteiliges Essay *„Hermann Hesse Fusai to no Jûnen“* (Dekade mit Hermann Hesse und seiner Frau) aufgenommen. Im ersten Teil wird die Erinnerungen an Hesse durch einen Briefwechseln beschrieben. Im zweiten Teil werden die Hesse-Ausstellung, die in Kamakura von Seita veranstaltet wurde, und sein Buch *„Eine Verlagsgeschichte“* erwähnt. Außerdem schrieb Seita einen Aufsatz unter dem Titel, *Yojigen no Kessha: Hermann Hesse no Kesshakan nado* (Vierdimensionaler Orden: Auffassung vom Orden Hermann Hesses). Wie oben erwähnt, war Seita ein sehr aktiver Schreiber, während er als Redakteur tätig war.

### 3 Die ‚Notiz zur Hesse-Werkausgabe‘

Im folgenden Abschnitt betrachte ich den Inhalt der ‚Notiz zur Hesse-Werkausgabe‘. In diesem Essay wurden in chronologischer Reihenfolge nach dem Vorbild von Memoiren der Veröffentlichungsplan der Werkausgabe, die Vorbereitungsphase, die interne Lage von Mikasa damals und Seitas Entlassung aufgezeichnet. Zu Beginn seiner Tätigkeit bei Mikasa war Seita verantwortlich für die Werkausgabe von Hemingway und die Bearbeitung der gesammelten Essays von Hyakken Uchida. Außerdem betreute er die Hesse-Werkausgabe. An der ersten Sitzung nahmen Morio Sagara, Tomio Tezuka und Koji Kunimatsu als Leiter, Koichi Sato sowie Masami Tobari als Herausgeber, Seita und Shigeo Nagakoshi von Mikasa als Redakteure teil. Ayao Ide war bei dieser Sitzung nicht anwesend. Es scheint, dass er ganz am Anfang nicht die zentrale Figur für die Bearbeitung der Hesse-Werkausgabe war. Kihachi Ozaki, der später als Leiter arbeitete, war auch nicht anwesend. Nun gehe ich auf den Inhalt des Essays im Detail ein und betrachte im folgenden einige Themen separat.

#### 3.1 Beziehung mit dem Verlag Shinchosha

Zuerst hatte Mikasa nicht vor, in den 1950er Jahren eine neue Hesse-Werkausgabe zu veröffentlichen. Ende 1956 erreichte Mikasa die Nachricht, dass Shinchosha eine Werkausgabe zum Andenken an Hesses 80. Geburtstag plante, weswegen Mikasa sich in Eile dafür entschied, die Hesse-Werkausgabe als Volksausgabe herauszubringen, um mit Shinchosha zu konkurrieren. Im Übrigen machten sich die beiden Verlage schon Konkurrenz bei den „*Mikasaban Gendai Sekai Bungaku Zenshū*“ (*Werke der modernen Weltliteratur*. Mikasa Shobo, 1953-1957) und den „*Gendai Sekai Bungaku Zenshū*“ (*Werke der modernen*

*Weltliteratur*. Shinchosha, 1952-1958), die sich inhaltlich überlappten. „*Werke der modernen Literatur*“ bei Mikasa setzt sich insgesamt aus 31 Bänden zusammen. Im Gegensatz dazu hatte Shinchosha mit insgesamt 50 herausgegebenen Bänden eine deutlich stärkere Marktposition. In der Mitte der 50er Jahre verrannte sich Mikasas Verwaltung in einer Sackgasse, was das Ergebnis von Günstlingswirtschaft und unverantwortlicher Verwaltung des Familienbetriebs war (vgl. Shiozawa 2003: 284). Dies und, dass Mikasa der Kapitalstärke Shinchoshas erlag, waren mögliche Gründe für den ersten Konkurs (1957). Die Leistung, dass der Verlag die erste Hesse-Werkausgabe in Japan veröffentlicht hatte, und der gute Ruf bei Übersetzungen waren wichtig für Mikasa. Mikasa versuchte also kurz vor dem ersten Konkurs, in die Branche zurückzukehren. In den 14. Band („*Späte Prosa*“) der Hesse-Werkausgabe von Shinchosha wurde „*An meine Leser in Japan*“ aufgenommen. Dieser Text war von Hesse speziell für diese Werkausgabe neu geschrieben worden. Dank dieses Textes wurde Shinchoshas Werkausgabe diejenige, in die Hesse vertrauen hatte, sodass Mikasa erneut einen Wettbewerbsnachteil befürchten musste. Um dem entgegenzuwirken, dachte Seita, Mikasas Werkausgabe müsse attraktiver werden und brauche noch nicht ins Japanische übersetzte Text. Aus diesem Grund bereitete Mikasa den 16. Band „*Briefe*“ vor. Dessen Ziel war, durch neu übersetzte Briefe ein Licht auf unbekannte Aspekte Hesses zu werfen. Über die Übersetzungsrechte der Briefe verhandelte Ide direkt mit Hesse. Wie weiter unten erwähnt, scheint es, dass Suhrkamp wegen dieser Arbeit Ides mit ihm Kontakt aufnahm, um die Übersetzung von Hesses „*Gesammelten Briefen*“ zu veröffentlichen. Im Juni 1958 schickte Seita zwei Kontrakte für „*Briefe*“ auf Englisch an Hesse und gratulierte ihm dabei zum 80. Geburtstag. Im selben Brief stand, dass ein Scheck über \$110.87 als Vorauszahlung beigelegt wurde, weil das japanische Finanzministerium nicht erlaubte, mit Schweizer Franken zu bezahlen.



Darin bat Seita auch für Mikasas Werkausgabe um eine Nachricht für die japanischen Leser. Wegen Hesses körperlichen Zustandes wurde das nicht verwirklicht. Schließlich konsultierte Seita Kenji Takahashi. Dann wurde von Takahashi genehmigt ‚*An meine Leser in Japan*‘ zum Teil in Mikasas Werkausgabe zu veröffentlichen. Aufgrund dieser Situation ist es vorstellbar, dass Mikasa Shinchosha für einen Rivalen hielt.

### 3.2 Der Verlag Jinbun Shoin

Mayumi Haga war mit Kenji Takahashi für das übersetzte Werk Hesses beim Verlag Jinbun Shoin verantwortlich. Unter den Verlagsmitarbeitern war bekannt, dass Haga eine große Unzufriedenheit darüber empfand, dass Takahashi allein für Shinchoshas Werkausgabe verantwortlich war. Für Jinbun Shoin waren damals die beiden Werkausgaben von Sartre und Hesse große Einnahmequellen. Die Publikation der Hesse-Werkausgabe von Shinchosha muss ein schwerer Schlag für den Verkauf von Jinbun Shoins Version gewesen sein. Hagas Unzufriedenheit ist also leicht nachvollziehbar. Haga erinnerte sich an die Feierlichkeiten zu Hesses 100. Geburtstag in Marbach und schrieb damals wie folgt:

Auf dem Symposium hielten zwei junge Professoren aus Japan einen Vortrag mit dem Titel „Hermann Hesse in Japan“, der eine Art spirituelle Revolution verursachte. Die exklusive Übersetzung in Japan bis jetzt sei all zu banal. Das sei keine wahre Übersetzung. Vielmehr wurde meine Übersetzung als Meisterwerk gelobt.

Das heißt mit anderen Worten: Der Mann, der ein Monopol auf die Übersetzung von Hesse hat, ist seiner Aufgabe nicht gewachsen. (Haga 1977a: 92)

Einer dieser ‚zwei jungen Professoren‘ im Zitat muss Masaru Watanabe

Die Hesse-Rezeption in Japan in den 1950er Jahren durch Essays, Verlagsgeschichte und Briefe

sein. Den Inhalt des Vortrags kann man auch in „*Hermann Hesses weltweite Wirkung*“ finden (vgl. Watanabe 1977: 222-33). Da Haga hier in der Einzahl („diese Person“, „der Mann“) schreibt und wenn die individuelle Anzahl der Übersetzungen berücksichtigt wird, ist klar, dass hier auf Kenji Takahashi angespielt wird. Ähnliche Beschreibungen gibt es auch in einem anderen Werk. Zur Feier von Hesses 100. Geburtstag veröffentlichte Haga dies<sup>2</sup>:

[...] Wegen des Paradoxes fühlte ich, als ob mein Blut rückwärts floß. In der bedauerlichen Realität Japans sah ich den Mann mit einem völlig gegensätzlichen Charakter, der auf Hesse ein Monopol hatte und für ihn warb. (Haga 1977b: 65)

Davor hatten Takahashi und Haga bereits an dem Band „*Werke der modernen Weltliteratur*“ von Shinchosha gearbeitet, der „*Peter Camenzind*“, „*Gertrud*“, „*Knulp*“ und „*Schön ist die Jugend*“ enthielt. Die Beziehung zwischen Morio Sagara und Haga war damals keineswegs gut, was Rieko Takada schon erwähnte (vgl. Takada 2001: 32f.). Obwohl Takahashi in späteren Jahren ein freundliches Essay über Sagara schrieb (vgl. Takahashi, K. 1990: 261-3), scheint es, dass Takahashi damals von Sagara Abstand nahm. Oder man sollte sagen, dass Takahashi ein Einzelgänger war und so etwas wie eine Spannung zwischen den drei Personen bestand.

### 3.3 Der spätere Verlag Mikasa Shobo

Obwohl Mikasa zunächst die Auflage der ersten Ausgabe auf 15.000 Stück schätzte, wurde der Preis schrittweise erhöht. Ein Exemplar der Werkausgabe kostete am Anfang 165 Yen<sup>3</sup> und schließlich 250 Yen.

---

2 Dieses Buch wurde am 26. November veröffentlicht.

3 Vgl. *Asahi-Shinbun* (Zeitung) vom 24. März 1957.

Wenn auch die Anzahl der Seiten unterschiedlich ist, war dies eine große Preiserhöhung. Das könnte ein Beweis sein, um das schlampige Management Mikasas aufzudecken.

1968 hatte Mikasa ernste wirtschaftliche Schwierigkeiten und ging im Oktober zum zweiten Mal in Konkurs<sup>4</sup>. Michinosuke Takeuchi, Gründer und damaliger Direktor, wurde danach 1973 Präsident und Fujio Oshikane wurde 1979 zum neuen Direktor ernannt. Durch den Verkauf von einer großen Menge Restposten wie der Werkausgabe von Cronin sanierte Oshikane Mikasa. Seine Leistung wurde hochgeschätzt. Dann stieg Mikasa aus der Übersetzung von literarischen Werken aus. Der Verlag konzentrierte sich fortan auf Ratgeberliteratur und überlebt bis heute.

Seita wurde dann 1958 gegen seinen Willen von der Arbeit an der Hesse-Werkausgabe zurückgezogen, ohne sie vollständig zu sehen. Es scheint, dass niemand bei Mikasa Seitas Arbeit richtig übernehmen konnte. Wegen der Übersetzung der *„Gesammelten Briefe“*, für die Suhrkamp einen Vertrag mit Mikasa geschlossen hatte, fragte Suhrkamp immer wieder bei Ide nach Mikasa an. Im nächsten Abschnitt gehe ich hierauf im Detail ein.

## 4 Briefe des Suhrkamp Verlags an Ayao Ide

Hier betrachte ich die Korrespondenz zwischen Suhrkamp und Ide. Die Briefe sind auf die Jahre 1971 bis 79 datiert. Fünf davon beziehen sich direkt auf Mikasa. All diese Briefe unterzeichnete Helene Ritterfeld, die damals verantwortlich für die Abteilung Rechte und Lizenzen war. Im

---

4 Zwischen beiden Konkursen setzte Mikasa seine Arbeit fort und veröffentlichte z.B. *„Hermann-Hesse-Werke“* (1967-68).

Die Hesse-Rezeption in Japan in den 1950er Jahren durch Essays, Verlagsgeschichte und Briefe  
ersten, auf den 27. Mai 1971 datierten Brief steht:

[...] Was die Publikation der Briefe von Hermann Hesse betrifft, so haben wir 1968 ja mit dem Mikasa Verlag einen Vertrag darüber abgeschlossen. Sie wurden als Übersetzer angegeben. Nach unseren Unterlagen ist dieser Band bisher nicht erschienen. Können Sie mir etwas dazu sagen?

1968 hatten also Suhrkamp und Mikasa einen Vertrag über die Publikation der japanischen Übersetzung der „*Gesammelten Briefe*“ abgeschlossen und Ide war als Übersetzer angegeben worden. Zusätzlich verlangte Suhrkamp eine Erklärung dafür, dass die „*Gesammelten Briefe*“ in Japan noch nicht veröffentlicht wurden. Im zweiten Brief (16. Juli 1971) lesen wir:

[...] Ich habe nochmal nachgelesen und festgestellt, daß wir keinerlei Nachrichten zu dem Erscheinen der Briefe von Hermann Hesse bekommen haben und auch keine Belegexemplare. [...] Könnten Sie bei dem Mikasa Verlag bzw. bei dem früheren Inhaber oder auch Nachlaßverwalter vorstellig werden und zusehen, daß wir wenigstens noch vier oder fünf Exemplare bekommen? Existiert der Verlag als solcher jetzt überhaupt nicht mehr? Oder wurde er nach dem Konkurs wieder neu aufgebaut? Uns liegt natürlich daran, daß wir noch die uns zustehenden Honorare erhalten.

Suhrkamp schrieb, dass es keine Nachricht von Mikasa darüber gab, ob die „*Gesammelten Briefe*“ veröffentlicht wurden oder nicht. Honorare wurden auch noch nicht bezahlt. Suhrkamp fragte auch, ob Mikasa eigentlich noch existiere. Im dritten Brief (10. Dezember 1974) wurde angedeutet, dass Suhrkamp gerne einen anderen Verlag kennenlernen

wollte.

[...] Es wäre sehr schön, wenn Sie einen japanischen Verleger für die Ausgabe der “Gesammelten Briefe” finden würden. Wir hoffen, daß im Jahre 1975<sup>5</sup> der zweite Band erscheinen kann.

Es scheint, dass Suhrkamp eine starke Motivation hatte, mit einer kurzen Zeitverzögerung in Japan die Übersetzung zu veröffentlichen. Jedoch findet man danach den Namen Mikasa wieder, so im vierten Brief vom 10. Mai 1977:

[...] Wäre es möglich, daß Sie uns, unabhängig von Ihren Bemühungen, die jetzige Adresse des Mikasa Verlages geben, damit wir auch von uns aus versuchen können, die Situation zu klären.

Um selbst den Kontakt aufzunehmen, fragte Suhrkamp Ide nach Mikasas Adresse. Zum Schluss schrieb Suhrkamp auch im fünften Brief (16. Januar 1979), dass es noch keine Nachricht von Mikasa gab und die Situation sich nicht änderte.

[...] Wie unsere Honorarbuchhaltung sagte, ist die Angelegenheit der Hermann Hesse “Briefe” mit dem Mikasa Verlag immer noch nicht ganz geklärt.

Berücksichtigt man die wiederholte Anfrage von Suhrkamp, schien Ide damals nicht sehr aktiv als Vermittler zu dienen. Die Antwort von Ide ist unbekannt. Aber es scheint, dass Suhrkamp es aufgab, sich auf Ide zu verlassen. Letztlich versuchte Suhrkamp, direkt mit Mikasa Kontakt

---

5 Der zweite Band erschien tatsächlich im Jahre 1979.

Die Hesse-Rezeption in Japan in den 1950er Jahren durch Essays, Verlagsgeschichte und Briefe

aufzunehmen. Mikasa veröffentlichte eine Anthologie unter dem Titel *„Hermann Hesse Chosakushû“* (*Hermann-Hesse-Werke*) zwischen 1967 und 68. Ide mag es peinlich gewesen sein, bei Mikasa wegen der *„Gesammelten Briefe“* nachzufragen, da diese Anthologie schon abgeschlossen war. Im selben Jahr (1968) ging Mikasa erneut bankrott und begann bereits, aus dem Bereich der Übersetzungen literarischer Werke auszusteigen. Suhrkamp warnte auch im vierten und fünften Brief, dass Ide nicht eigenmächtig Briefe und einige Übersetzungen von Hesse, die im Rundbrief *„Kokoro no Tabi“* (*Herzensreise*) von der Hokkaido Hermann Hesse Gesellschaft veröffentlicht wurden, publizieren sollte<sup>6</sup>. Damals war das Verhältnis zwischen Ide und Suhrkamp leicht verstimmt. Sein Plan, den ersten bis sechsten *„Herzensreise“*-Rundbrief in einer Buchausgabe zusammenzufassen, wurde nicht verwirklicht.

## 5 Schluss

Anhand von Seitas Memoiren und der Briefe von Suhrkamp haben wir die Beziehung zwischen Mikasa, Hesse und Suhrkamp betrachtet. Da ich versucht habe, anhand einer Aufzeichnung von einem Redakteur die damalige Situation der Veröffentlichung zu erklären, bin ich etwas unsicher, wenn ich gefragt werde, ob die Situation genau objektiv betrachtet wurde. Ein Vorwurf kann unvermeidlich sein, dass die Sicht einseitig ist. Ich behaupte trotzdem, dass dieser Aufsatz darin wertvoll ist, den Hintergrund einer bestimmten Zeit, in der die Werkausgaben von drei Verlagen innerhalb einer kurzen Frist publiziert wurden, beleuchtet

---

6 „Sie schreiben, daß Sie sich mit Plänen verschiedener Hesse-Publikation befassen und darüber auch mit einigen Verlagen gesprochen haben. Bitte vergessen Sie nicht, daß die vertragliche Regelung dieser Verlage dann mit uns zu erfolgen hat.“ (10. Mai 1977)

„Sie schreiben, daß Sie selbst eine Hermann Hesse Publikation planen und daß darin auch Briefe enthalten sein sollen. Auch für solche Publikationen ist eine Vereinbarung mit uns erforderlich.“ (16. Januar 1979)

zu haben.

Später publizierte Shinchosha zwischen 1982 und 83 eine überarbeitete Übersetzung der Hesse-Werkausgabe von Kenji Takahashi. Mehr als 20 Jahre lang, bis der Verlag Rinsen Shoten 2005 die vollständige Werkausgabe Hesses neu veröffentlichte, waren also der Übersetzer Kenji Takahashi und der Verlag Shinchosha die bekanntesten Ansprechpartner, wenn es um Hesse in Japan ging.

Auf der anderen Seite hat sich der Verlag Mikasa Shobo schon lange aus dem Literaturbetrieb um Hesse zurückgezogen, obwohl er es war, der das Werk Hesses insgesamt fünfmal und zum ersten Mal in Japan publiziert hatte. Einer der Gründe dafür, dass die Beziehung zwischen der Hesse-Seite und Mikasa verloren ging, ist, dass nur wenige Forscher unter den Übersetzern waren, die in erster Linie an Hesse arbeiteten. In späteren Jahren blickte Ide zurück und stellte fest, dass er wegen verschiedener Aufgaben an der Universität nicht genügend Zeit hatte, seine Arbeit mit Hesse zu vervollständigen (vgl. Ide 1982: 305f.).

In den 1950er Jahren standen Shinchosha, Mikasa Shobo und Jinbun Shoin in einen harten Wettbewerb um die Publikation japanischer Übersetzungen der Werke Hermann Hesses. Seita erwähnte dies und sagte, es sei ein unvermeidliches Schicksal, Hesse in der japanischen Kultur zu etablieren und darüber hinaus die größte Chance, seine Werke zu bewerten und einzuführen (vgl. Seita 1979: 13). Wenn ich gefragt werde, ob Hesse und seine Werke durch diesen Wettbewerb in der japanischen Kultur etabliert wurden, kann ich nicht einfach zustimmen. Vor und nach der Publikation der Werkausgaben wurden seine frühen Werke viel gelesen, weniger aber seine Prosa und die späten Werke wie „*Das Glasperlenspiel*“. Durch die Publikationen der Werkausgabe



Die Hesse-Rezeption in Japan in den 1950er Jahren durch Essays, Verlagsgeschichte und Briefe

blieb das einzige, was den japanischen Geschmack traf, in Form des Taschenbuchs<sup>7</sup>. In diesem Sinne sollte man sagen, dass Hesse fest in der japanischen Kultur etabliert ist.

Der Wettbewerb der 1950er Jahre war ein wichtiger Wendepunkt in der Hesse-Rezeption in Japan. Es ist keine Übertreibung zu sagen, dass er als Grundlage für die Rezeption in Japan diente.

## Literaturverzeichnis

### Primärliteratur

Hesse, Hermann. (1949-1955). *Hesse Chosakushû [Werkausgabe]*. Kyoto: Jinbun Shoin.

*Kyôshû [Peter Camenzind]*. Ü.: Mayumi Haga. (30. Dezember 1949)

*Hyôhaku no Hito [Knulp]*. Ü.: Mayumi Haga. (30. Mai 1950)

*Seishun wa Uruwashi*. Ü.: Kenji Takahashi. (30. Juni 1950)

*Seishun wa Uruwashi [Schön ist die Jugend], Senpû [Der Zyklon], Ratengogakkôsei [Der Lateinschüler], Rurô no Hate [In der alten Sonne]*

*Hoshigusa no Tsuki*. Ü.: Kenji Takahashi. (1. Oktober 1950)

*Dairisekizai Kôjô [Die Marmorsäge], Shônen Jidai kara [Aus Kinderzeiten], Aki no Toho Ryokô [Eine Fußreise im Herbst], Hoshigusa no Tsuki [Heumond]*

*Kohan no Ie [Roßhalde]*. Ü.: Mayumi Haga. (30. Dezember 1950)

---

<sup>7</sup> Hesses späte Werke wie „Die Morgenlandfahrt“ und „Das Glasperlenspiel“ wurden einst als Taschenbuch publiziert, aber waren seit langem vergriffen.

*Chi to Ai Jô [Narziß und Goldmund]*. Ü.: Kenji Takahashi. (5. März 1951)

*Chi to Ai Ge [Narziß und Goldmund]*. Ü.: Kenji Takahashi. (25. April 1951)

*Kôya no Ôkami [Der Steppenwolf]*. Ü.: Mayumi Haga. (10. August 1951)

*Wakaki Hitobito e*. Ü.: Kenji Takahashi. (20. August 1951)

*Zarathustra no Sairai [Zarathustras Wiederkehr]*, *Jiden Sobyô [Kurzgefaßter Lebenslauf]*, *Karamasoff Kyôdai*, *Europa no Botsuraku [Brüder Karamasoff oder Der Untergang Europas]*, *Dostojewski no „Hakuchi“ Zuisô [Gedanken zu Dostojewskis „Idiot“]*

*Märchen*. Ü.: Kenji Takahashi. (25. November 1951)

*Augustus, Shijin [Der Dichter]*, *Betsuna Hoshi no Kimyôna Tayori [Merkwürdige Nachricht von einem andern Stern]*, *Kurushî Michi [Der schwere Weg]*, *Yume kara Yume e [Eine Traumfolge]*, *Faldum, Ayame [Iris]*

*Siddhartha*. Ü.: Mayumi Haga. (20. Februar 1952)

*Kon'yaku*. Ü.: Kenji Takahashi. (20. Juni 1952)

*Kon'yaku [Die Verlobung]*, *Walter Kömpff, Ladidel*

*Sharin no Shita [Unterm Rad]*. Ü.: Kenji Takahashi. (15. Oktober 1952)

*Naimen e no Michi [Weg nach Innen]*. Ü.: Mayumi Haga. (20. Oktober 1952)

*Kodomogokoro [Kinderseele]*, *Klein to Wagner to [Klein und Wagner]*,

*Klingsor no Saigo no Natsu [Klingsors letzter Sommer]*

*Haru no Arashi (Gertrud)*. Ü.: Kenji Takahashi. (20. Oktober 1952)

*Kikyô*. Ü. : Kenji Takahashi. (20. Dezember 1952)

*Kikyô [Die Heimkehr], Robert Aghion, Emil Kolb, Sekai Kairyôka [Der Weltverbesserer]*

*Hôrô [Wanderung]*. Ü.: Kenji Takahashi. (5. Januar 1953)

*Kodokusha no Ongaku*. Ü.: Kenji Takahashi. (5. April 1953)

*Shishû [Gedichte], Kodokusha no Ongaku [Musik des Einsamen]*

*Seishun Jidai [Hermann Lauscher]*. Ü.: Mayumi Haga. (1. Mai 1953)

*Sensô to Heiwa*. Ü. : Mayumi Haga. (25. August 1953)

*Sho no Kotoba [Gleitwort zur Ausgabe „Krieg und Frieden“], Â, Tomoyo, Son'na Chôshi no Uta wa Yame te Kudasai [O Freunde, nicht diese Töne!], Aru Kokumu Daijin e [An einen Staatsminister], Moshi Sensô ga Nao Ninen Keizoku Suru Nara ba [Wenn der Krieg noch zwei Jahre dauert], Kurisumasu [Weihnacht], Heiwa ga Kuru Darô ka? [Soll Friede werden?], Moshi Sensô ga Nao Gonenkan Keizoku Suru Nara ba [Wenn der Krieg noch fünf Jahre dauert], Ôshûjin [Der Europäer], Shukujitu no Yoru no Yume [Traum am Feierabend], Sensô to Heiwa [Krieg und Frieden], Sekai Rekishi [Weltgeschichte], Kokka [Das Reich], Ai e no Michi [Der Weg der Liebe], Fukutsu no Tamashî [Der Eigensinn], Aru Doitsu no Seinen ni Atauru Tegami [Brief an einen jungen Deutschen], Nanji wa Hito o Korosu Bekara zu [Du sollst nicht töten], Shinafû no Kôatsu [Chinesische Betrachtung], Sekai no Kiki to Shomotsu to [Weltkrise und Bücher], Nôtabukku no Pêji Yori [Blatt aus*

*dem Notizbuch*], *Rigi no Nikki no Matsubi* [Schluß des Rigi-Tagebuches], *1946 Nen no Shotô ni Yoseru Kotoba* [Ansprache in der ersten Stunde des Jahres 1946], *Adele e no Tegami* [Brief an Adele], *Doitsu e no Tegami* [Ein Brief nach Deutschland], *Nobel Shô Jushô no Shukuen ni Okuru Kotoba* [Worte zum Bankett anlässlich der Nobel-Feier], *Kansha to Dôgitekina Seisatsu to* [Danksagung und moralisierende Betrachtung], *Nihon no Wakai Tomo ni Okuru Tegami* [An einen jungen Kollegen in Japan], *Aru Seigi e no Kokoromi* [Versuch einer Rechtfertigung], *Romain Rolland ni Tsuite* [Über Romain Rolland]

*Demian*. Ü.: Kenji Takahashi. (20. März 1954)

*Yoru no Nagusame*. Ü.: Kenji Takahashi. (15. April 1954)

*Yoru no Nagusame* [Trost der Nacht], *Shin Shishû* [Neue Gedichte]

*Yume no Ato*. Ü.: Kenji Takahashi. (20. März 1955)

*Tokai* [Die Stadt], *Yôroppajin* [Der Europäer], *Tô no Isu no Otogibanashi* [Märchen vom Korbstuhl], *Hikanteki* [Tragisch], *Majutsushi no Yônen Jidai* [Kindheit des Zauberers], *Yume no Ato* [Traumfährte], *Schwaben no Gishi* [Schwäbische Parodie], *Kôya no Ôkami ni Tsuite* [Vom Steppenwolf], *Yû Ô* [König Yu], *Edmund*, *Tori* [Vogel]

*Monogatariishû* [Fabulierbuch]. Ü.: Kenji Takahashi. (5. Oktober 1955)

*Seija to Amai Pan* [Die süßen Brote], *Hutari no Tsumibito* [Die beiden Sünder], *Osanai Hi no Sei Franz* [Aus der Kindheit des heiligen Franz von Assisi], *Koi no Itade* [Chagrin d'Amour], *Hannes*, *Katarite* [Der Erzähler], *Kobito* [Der Zwerg], *Sanbon no Bodaiju* [Drei Linden], *Uchi to Soto* [Innen und Außen], *Pressel no Azumaya de* [Im Presselschen Gartenhaus], *Zôshoka* [Der Mann mit den vielen Büchern]

Die Hesse-Rezeption in Japan in den 1950er Jahren durch Essays, Verlagsgeschichte und Briefe

Hesse, Hermann. (1957-1959). *Hermann Hesse Zenshû [Hermann Hesses Werke in japanischer Sprache]*. Tokyo: Mikasa Shobo.

Bd. 1 *Seishun Jidai, Jinsei no Hotori I* (15. Mai 1957)

*Seishun Jidai [Hermann Lauscher]*. Ü.: Kunitaro Yamato.

*Jinsei no Hotori I [Diesseits]*

*Dairisekizai Kôjô [Die Marmorsäule]*. Ü.: Ayao Ide.

*Shônen Jidai kara [Aus Kinderzeiten], Aki no Toho Ryokô [Eine Fußreise im Herbst]*. Ü.: Kunitaro Yamato.

*Ratengogakkôsei [Der Lateinschüler], Hoshigusa no Tsuki [Heumond]*.

Ü.: Koji Kunimatsu.

Bd. 2 *Kyôshû, Sharin no Shita* (20. März 1957)

*Kyôshû [Peter Camenzind]*. Ü.: Shoji Ishinaka.

*Sharin no Shita [Unterm Rad]*. Ü.: Hideo Akiyama.

Bd. 3 *Haru no Arashi, Kohan no Ie* (15. Januar 1959)

*Haru no Arashi [Gertrud]*. Ü.: Rokurobe Akiyama.

*Kohan no Ie [Rofshalde]*. Ü.: Koji Kunimatsu.

Bd. 4 *Berthold, Chisana Sekai* (15. Juli 1957)

*Berthold*. Ü.: Hiroshi Fujimura.

*Chisana Sekai [Kleine Welt]*

*Kon'yaku [Die Verlobung], Walter Kömpff*. Ü.: Rokurobe Akiyama.

*Nagare [Ladidel]*. Ü.: Kôji Kunimatsu.

*Kikyô [Die Heimkehr]*. Ü.: Ayao Ide.

*Robert Aghion, Emil Kolb, Sekai Kaizensha [Der Weltverbesserer]*. Ü.:

Rokurobe Akiyama.

Bd. 5 *Chi to Ai no Monogatari [Fabulierbuch]* (25. August 1957)

*Thebais no Mittsu no Densetsu [Drei Legenden aus der Thebais], Koi ni Ochiitta Wakamono [Der verliebte Jüngling], Kremna Hôï Kôgeki [Die Belagerung von Kremna], Assisi no Sei Franz no Osanai Hi [Aus der Kindheit des heiligen Franz von Assisi], Antonio Kyôdai no Shi [Der Tod des Bruders Antonio], Reigû [Üble Aufnahme], Ai no Kanashisa [Chagrin d'Amour], Hannes, Monogatari Sakusha [Der Erzähler], Umi Otoko [Der Meermann], Shuju [Der Zwerg], Faust Hakase Tei no Ichiya [Ein Abend bei Doktor Faust], Sanbon no Bodaiju [Drei Linden], Anton Schievelbeyn ga Kokoronarazumo Higashi Indo ni Tabise Shi Shidai [Anton Schievelbeyn's Ohn-freywillige Reisse nacher Ost-Indien], Taiho [Die Verhaftung], Moribito [Der Waldmensch], Hyakunen Mae no Tabi no Ichinichi [Ein Wandertag von hundert Jahren], Uchi to Soto [Innen und Außen], Pressel no Azumaya de [Im Presselschen Gartenhaus], Shomotsu o Takusan Motta Otoko [Der Mann mit den vielen Büchern], Ziegler to Iu Na no Otoko [Ein Mensch mit Namen Ziegler]. Ü.: Koichi Sato.*

*Jinsei no Hotori II [Diesseits]*

*Seishun wa Uruwashi [Schön ist die Jugend]. Ü.: Koji Kunitatsu.*

*Senpû [Der Zyklon], Rurô no Hate [In der alten Sonne]. Ü.: Kunitaro Yamato.*

Bd. 6 *Hyôhaku no Tamashî [Knulp], Demian*. Ü.: Morio Sagara. (15. März 1957)

Bd. 7 *Märchen, Kodomogokoro, Klingsor no Saigo no Natsu* (15. Juni 1957)

Märchen

*Augustus, Shijin [Der Dichter], Aru Betsuna Hoshi kara no Fushigina Tayori [Merkwürdige Nachricht von einem andern Stern], Kurushî Michi [Der schwere Weg], Yume no Emaki [Eine Traumfolge], Faldum,*

*Iris*. Ü.: Kihachi Ozaki.

*Kodomogokoro [Kinderseele]*. Ü.: Yoshihiro Shiroyama.

*Klein to Wagner [Klein und Wagner]*. Ü.: Yoshihiro Shiroyama.

*Klingsor no Saigo no Natsu [Klingsors letzter Sommer]*. Ü.: Masami Tobari.

Bd. 8 *Siddhartha, Tôji Kyaku, Nürnberg Kikô*. (30. Oktober 1957)

*Siddhartha*. Ü.: Tomio Tezuka.

*Tôji Kyaku [Kurgast]*. Ü.: Koichi Sato.

*Nürnberg Kikô [Die Nürnberger Reise]*. Ü.: Hiyoshi Furumi.

Bd. 9 *Kôya no Ôkami, Hikari no Furusato e* (15. April 1957)

*Kôya no Ôkami [Der Steppenwolf]*. Ü.: Tomio Tezuka

*Hikari no Furusato e (Tôhō no Tabi) [Die Morgenlandfahrt]*. Ü.: Masami Tobari.

Bd. 10 *Narziß to Goldmund [Narziß und Goldmund]*. Ü.: Koichi Fujioka.  
(10. März 1959)

Bd. 11 *Garasudama Yûgi I [Das Glasperlenspiel]*. Ü.: Masami Tobari. (15. März 1958)

Bd. 12 *Garasudama Yûgi II [Das Glasperlenspiel]*. Ü.: Masami Tobari. (20. August 1959)

Bd. 13 *Fûbutsuchô [Bilderbuch], Sasurai no Ki [Wanderung]*. Ü.: Kihachi Ozaki. (o.J.)

Bd. 14 *Ai to Hansei, Heiwa ni Tsuite, Zarathustra no Sairai* (20. September 1957)



*Ai to Hansei*

*Toshi Kururu [Am Ende des Jahres], Aoiro no Enpô [Die blaue Ferne], Tabigokoro [Reiselust], Furui Ongaku [Alte Musik], Hachijussai no Shijin [Ein Achtzigjähriger], Aru Sezokujin e no Tegami [Brief an einen Philister], Kotoba [Sprache], Kakurega [Die Zuflucht], Tamashî ni Tsuite [Von der Seele], Christian Wagner no Hu [Bei Christian Wagners Tod], Nikki kara [Ein Stück Tagebuch], Omoi no Manimani [Phantasien], Warui Shi [Schlechte Gedichte], Karamasoff Kyôdai, Europa no Botsuraku [Die Brüder Karamasoff oder Der Untergang Europas], Dostojewski no „Hakuchi“ Zakkan [Gedanken zu Dostojewskis „Idiot“], Zôsho Zata [Eine Bücherprobe], Wilhelm Schäfer no Ichi Shudai no Hensô [Variationen über ein Thema von Wilhelm Schäfer], Wagamama [Eigensinn], Danro to no Taiwa [Gespräch mit dem Ofen], Ichi Doitsu Seinen e no Tegami [Brief an einen jungen Deutschen], Dokusho ni Tsuite [Vom Bücherlesen], Senshû ni Taisuru Ichi Shijin no Jo [Vorrede eines Dichters zu seinen ausgewählten Werken], Jean Paul ni Tsuite [Über Jean Paul], Shina no Chakugan [Chinesische Betrachtung], Brentano no Sakuhin [Brentanos Werke], Ikoku Geijutsu [Exotische Kunst], Jakob Boehme no Jikaku [Jakob Boehmes Berufung], Hölderlin ni Tsuite [Über Hölderlin], „Novalis“ ni Yosete [Nachruf „Novalis“], Goethe to Bettina [Goethe und Bettina], Dostojewski ni Tsuite [Über Dostojewski], Balzac Shigo Nanajûgonensai ni [Balzac], Angelus Silesius, „Schubart“ Bakko [Nachwort „Schubart“]. Ü.: Tomio Tezuka.*

*Heiwa ni Tsuite*

*Ô, Tomo yo, Sonoyôna Chôshi o Yame Yô! [O Freunde, nicht diese Töne!], Kokumu Daijin ni [An einen Staatsminister], Sensô ga Ato Ninen Tsuzui tara [Wenn der Krieg noch zwei Jahre dauert], Kurisumasu [Weihnacht], Heiwa ni Naru Darô ka [Soll Friede werden?], Sensô ga Ato Gonen Tsuzui tara [Wenn der Krieg noch*

*fünf Jahre dauert*], *Kinmu o Oete Kaeru Tojô no Yume* [Traum am Feierabend], *Sensô to Heiwa* [Krieg und Frieden], *Sekaishi* [Weltgeschichte], *Kokka* [Das Reich], *Ai no Michi* [Der Weg der Liebe], *Nanji wa Hito o Korosu Bekara zu* [Du sollst nicht töten]. Ü.: Kokyo Morikawa.

*Zarathustra no Sairai* [Zarathustras Wiederkehr]. Ü.: Kokyo Morikawa.

Bd. 15 *Omoidegusa* (15. Dezember 1957)

*Omoidegusa* [Gedenkblätter]

*Mohrle Kun* [Der Mohrle], *Eugen Siegel*, *Omoide no Tame ni* [Zum Gedächtnis], *Gakkô Jidai no Omoide* [Aus meiner Schülerzeit], *Hugo Ball Tsuitô* [Nachruf an Hugo Ball], *Shinkyo ni Utsuri te* [Beim Einzug in ein neues Haus], *Tessin no Aki no Hi* [Tessiner Herbsttag], *Aru Shijin o Tazune te* [Besuch bei einem Dichter], *Othmar Schoeck no Omoide* [Erinnerungen an Othmar Schoeck], *Claassen San* [Herr Claassen], *Hans no Omoide* [Erinnerungen an Hans], *Ernst Morgenthaler*, *Franz Schall no Omoide* [Gedenkblatt für Franz Schall], *Christoph Schrempf Tsuitô* [Nachruf auf Christoph Schrempf], *Gaka to Bunshi* [Maler und Schriftsteller]. Ü.: Hiroshi Oguri.

*Yôroppajin* [Der Europäer], *Majutsushi no Yônen Jidai* [Kindheit des Zauberers], *Majutsushi no Ryakuden (Jidenshō)* [Kurzgefaßter Lebenslauf], *Sekai Bungaku no Toshokan* [Eine Bibliothek der Weltliteratur], *Sekaibungaku Mokuroku* [Überblick über die vorstehend genannten Werke in der von Hermann Hesse aufgeführten Reihenfolge]. Ü.: Yoshiyuki Nishi.

Bd. 16 *Asu e no Tegami* [Briefe]. Ü.: Ayao Ide. (10. Februar 1958)

Bd. 17 *Shishû* [Die Gedichte]. Ü.: Kihachi Ozaki. (25. Oktober 1958)

Sonderband *Hermann Hesse Kenkyû* [*Hermann-Hesse-Studien*] (25. April 1958)

Hesse, Hermann. (1957-1958). *Hermann Hesse Zenshû* [*Werkausgabe*]. Ü.: Kenji Takahashi. Tokyo: Shinchosha.

Bd. 1 *Kyôshû* (30. März 1957)

*Kyôshû* [*Peter Camenzind*], *Seishun wa Uruwashi* [*Schön ist die Jugend*], *Senpû* [*Der Zyklon*], *Aki no Toho Ryokô* [*Eine Fußreise im Herbst*]

Bd. 2 *Sharin no Shita* (30. April 1957)

*Sharin no Shita* [*Unterm Rad*], *Shônen Jidai kara* [*Aus Kinderzeiten*], *Ratengogakkôsei* [*Der Lateinschüler*], *Shônen no Hi no Omoide* [*Jugendgedenken*], *Kyûyû* [*Eugen Siegel*], *Osanai Tomo no Shi* [*Der Mohrle*]

Bd. 3 *Haru no Arashi* (25. Mai 1957)

*Haru no Arashi* [*Gertrud*], *Dairisekizai Kôjô* [*Die Marmorsäge*], *Hoshigusa no Tsuki* [*Heumond*]

Bd. 4 *Kohan no Atelier* (25. Juni 1957)

*Kohan no Atorie* [*Rosshalde*], *Rurô no Hate* [*In der alten Sonne*], *Shinpu Matthias* [*Pater Matthias*]

Bd. 5 *Hôrô to Kaikyô* (25. November 1957)

*Knulp*, *Kon'yaku* [*Die Verlobung*], *Ladidel*, *Kikyô* [*Die Heimkehr*], *Robert Aghion*, *Hôrô* [*Wanderung*]

Bd. 6 *Demian* (26. August 1957)

*Demian*, *Zarathustra no Sairai* [*Zarathustras Wiederkehr*], *Walter*

*Kömpff, Emil Kolb, Sekai Kairyôka [Der Weltverbesserer]*

Bd. 7 *Naimen e no Michi [Weg nach Innen]* (30. Juni 1958)

*Siddhartha, Kodomo no Kokoro [Kinderseele], Klein to Wagner [Klein und Wagner], Klingsor no Saigo no Natsu [Klingsors letzter Sommer]*

Bd. 8 *Kôya no Ôkami* (31. März 1958)

*Kôya no Ôkami [Der Steppenwolf]*

*Zuisô*

*Gai [Eigensinn], Karamasoff Kyôdai, Europa no Botsuraku [Die Brüder Karamasoff oder Der Untergang Europas], Dostojewski no „Hakuchi“ Zakkan [Gedanken zu Dostojewskis „Idiot“], Kumo o Miru [Blick in die Wolken], Kimi no Warui Otoko [Der Unheimliche], Shomotsu no Maryoku [Magie des Buches], Waga Aidokusho [Lieblingslektüre]*

Bd. 9 *Chi to Ai [Narziß und Goldmund]* (30. Juli 1957)

Bd. 10 *Tôhō Junrei* (25. Dezember 1957)

*Märchen*

*Augustus, Shijin [Der Dichter], Hue no Yume [Flötentraum], Betsuna Hoshi no Kimyôna Tayori [Merkwürdige Nachricht von einem andern Stern], Kurushi Michi [Der schwere Weg], Yume kara Yume e [Eine Traumfolge], Faldum, Ayame [Iris], Piktora no Henshin [Piktors Verwandlungen]*

*Monogatari-shû [Fabulierbuch]*

*Seija to Amai Pan [Die süßen Brote], Hutari no Tsumibito [Die beiden Sünder], Osanai Hi no Sei Franz [Aus der Kindheit des heiligen Franz von Assisi], Koi no Itade [Chagrin d'Amour], Hannes, Uchi to Soto [Innen und Außen]*

*Yume no Ato*

*Tokai [Die Stadt], Yōroppajin [Der Europäer], Majutsushi no Yōnen Jidai [Kindheit des Zauberers], Yume no Ato [Traumfährt], Yū Ō [König Yu], Tori [Vogel]*  
*Tôhō Junrei [Die Morgenlandfahrt]*

Bd. 11 *Garasudama Engi Jōkan [Das Glasperlenspiel]* (25. Januar 1958)

Bd. 12 *Garasudama Engi Gekan [Das Glasperlenspiel]* (28. Februar 1958)

Bd. 13 *Shishū [Die Gedichte]* (25. September 1957)

Bd. 14 *Kōfukuron* (30. März 1957)

*Nusumareta Toranku [Der gestohlene Koffer], Chūdan Sareta Jugyō Jikan [Unterbrochene Schulstunde], Kōfukuron [Das Glück], Tōji Shuki [Aufzeichnungen bei einer Kur in Baden], Kurisumasu to Hutatsu no Kodomo no Hanashi [Weihnacht mit zwei Kindergeschichten], Kogarasu [Dohle], Maulbronn Shingakkōsei [Ein Maulbronner Seminarist], Sofu no Koto [Großväterliches], Aki no Taiken [Herbstliche Erlebnisse], Engadin no Taiken [Engadiner Erlebnisse], Kako to no Meguriai [Begegnungen mit Vergangenen], Kako o Yobi Kaesu [Beschwörungen], Marulla no Tame ni [Für Marulla], Nihon no Watashi no Dokusha no Tame ni [An meine Leser in Japan]*

Sonderband *Hesse Kenkyū [Hesse-Studien]* (25. Oktober 1957)

#### Sekundärliteratur

Haga, Mayumi. (1977a). Hermann Hesse no Seitan Hyakunensai [Hermann Hesses hundertjähriges Jubiläum]. In *Hito to Nihon [Menschen und Japan]* 7(12): 91f. Tokyo: Gyoseitsushinsha.

Die Hesse-Rezeption in Japan in den 1950er Jahren durch Essays, Verlagsgeschichte und Briefe

Haga, Mayumi. (1977b). *Hermann Hesse ni Sasageru Sanka. Shishû 1977, Shijin no Seitan 100 Nen no Tame ni [Gedichte 1977. Hermann Hesse gewidmete Hymne]*. Tokyo: Satsuki Shobo.

Ide, Ayao. (1982). Atogaki [Nachwort]. In *Hermann Hesse o Megutte. Sono Shinsô Shinri to Ningenzô [Über Hermann Hesse. Seine tiefe Psyche und sein Menschenbild]* 305-7. Junichi Takizawa/ Ayao Ide/ Koichiro Kojima (Hrsg.). Tokyo: Sanshusha.

Seita, Masahiro. (1979). *Hitotsu no Shuppanshi [Eine Verlagsgeschichte]*. Tokyo: Traveler Dojinkai.

Seita, Masahiro. (1987). *Hermann Hesse to Nihon [Hermann Hesse und Japan]*. Tokyo: Privatdruck.

Seita, Masahiro. (1991). *Watashi no Shuppan Nenkan [Mein Jahrbuch zur Publikation]*. Tokyo: Privatdruck.

Shiozawa, Sanenobu. (2003). *Shuppansha Taizen [Lexikon für Verlage]*. Tokyo: Ronsosha.

Suzuki, Tetsuzo. (1996). *Shuppan Jinbutsu Jiten. Meiji-Heisei Bukko Shuppanjin [Lexikon für Verlage und Redakteure. Meiji bis Heisei Zeit]*. Tokyo: Shuppan News Sha.

Takada, Rieko. (2001). *Bungakubu o Meguru Yamai [Über die Krankheit der Fakultät für Literaturwissenschaften]*. Kyoto: Shoraisha.

Takahashi, Kenji. (1973). Hesse e no Michi. In Kenji Takahashi et al. *Hesse e no Michi [Der Weg zu Hesse]* 7-113. Tokyo: Shinchosha.

Takahashi, Kenji. (1990). *Ningen no Ikikata. Goethe, Hesse, Kästner to Tomoni [Die Lebensweise der Menschen. Mit Goethe, Hesse und Kästner]*. Tokyo: Ikubundo.

Takahashi, Osamu. (2012). Ide Sensei to Hesse Kankeisha to no Buntsû kara: Nihon ni okeru Hesse Juyô no Ichi Sokumen [Briefwechsel zwischen Professor Ide und Hesse Betreffenden: Eine Phase der Hesse-Rezeption in Japan]. In *Berichte* 18: 20-33. Hermann Hesse-Freundkreis / Forschungsgruppe Japan(Hrsg.). Tokyo.

Watanabe, Masaru. (1977). Japan. In *Hermann Hesses weltweite Wirkung. Internationale Rezeptionsgeschichte* 222-33. Martin Pfeifer(Hrsg.). Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag.

## **Danksagung**

Die Kopie der in diesem Aufsatz zitierten Briefe vom Suhrkamp Verlag an Ayao Ide habe ich von Professor Osamu Takahashi an der Hokkaido Kyoiku Universität erhalten. Dafür möchte ich ihm herzlich danken.



## 「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

本日、『国際経営フォーラム』No,27を、みなさまにお届けすることができました。本号には、6本の研究論文に加え、研究ノート2本と共同研究プロジェクト中間報告が掲載されています。今回、編集をご担当くださった編集委員ならびに査読を担当してくださった先生方に、この場をお借りして御礼申し上げます。

さて、今回の『国際経営フォーラム』の発刊にあたって、今年の5月に小島先生より編集委員長を引き継いでから、初めての編集作業となりました。これまでは、一読者または投稿者として『国際経営フォーラム』にはお世話になっておりましたが、編集委員として初めて編集作業に携わったことで2つのことに気づかされました。

一つ目は、『国際経営フォーラム』が特定の研究領域に限定されない幅の広い論集であることです。本論集では、特集として時代のニーズに応じたテーマが設定され、それ以外にも経営学を中心とした多岐に渡る論文が投稿されています。とかく学会誌等が特定の専門分野に偏りがちなのに対して、経営学部の特色を反映した多様性に富む内容となっているのが本論集の特色であると改めて感じさせられました。

二つ目は、編集作業の大変さです。今回は慣れない作業だったこともあり、編集作業にあまり貢献できませんでしたが、予定通りの期日に発刊するためには、投稿から査読終了までの期間を守ることが重要で、編集委員会としても迅速かつ丁寧な編集作業が必要だと感じました。来年度は、投稿者の皆様にご理解とご協力を賜り、査読プロセスの適正化のため、特に査読論文の投稿期限の見直しを検討しておりますので、ご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

平成28年12月25日

編集委員長 大田博樹

## 執筆者紹介

畑 中 邦 道 (Kunimichi HATANAKA) ……国際経営研究所客員研究員  
丹 野 勲 (Isao TANNO) ……………経営学部教授  
小 淵 昌 夫 (Masao OBUCHI) ……………国際経営研究所客員研究員  
小森谷浩志 (Hiroshi KOMORIYA) ……………経営学部非常勤講師  
萩 原 富 夫 (Tomio HAGIWARA) ……………国際経営研究所客員研究員  
吉 田 隆 (Takashi YOSHIDA) ……………国際経営研究所客員研究員  
田 中 則 仁 (Norihito TANAKA) ……………経営学部教授  
菅 原 晴 之 (Haruyuki SUGAWARA) ……………経営学部教授  
穂 積 和 子 (Kazuko HOZUMI) ……………経営学部教授  
道 用 大 介 (Daisuke DOYO) ……………経営学部准教授  
行 本 勢 基 (Seiki YUKIMOTO) ……………経営学部准教授  
アーマン ハディ (Arman HADI) ……………経営学部准教授  
榊 原 貞 雄 (Sadao SAKAKIBARA) ……………経営学部教授  
湯 川 恵 子 (Keiko YUKAWA) ……………経営学部准教授  
木 村 尚 仁 (Naohito KIMURA) ……………北海道科学大学  
碓 山 恵 子 (Keiko IKARIYAMA) ……………北海道科学大学  
田 中 洋 (Hiroshi TANAKA) ……………経営学部非常勤講師

(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.27 ISSN 0915-8235

発行日 2016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

<http://iibm.kanagawa-u.ac.jp>

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