

ISSN 0915-8235

国際経営フォーラム

International Business and Management Forum

理念と実践 No.28/2017

神奈川大学 国際経営研究所

巻頭言

国際経営研究所所長 石積 勝

「希望」という現代日本のキーワード

2017年後半、怒涛の政治ドラマの主役はやはり小池百合子氏率いる『希望の党』だった。この新党の立ち上げは首相の衆議員解散の決断を後押しし、それこそ無党派層の「希望の星」として快進撃をはじめかに見えた。しかし小池氏のあの「排除」発言をきっかけに見事に潮目が激変し、「希望の党」の前途は「絶望」的とも揶揄される。これが少なくとも2017年11月末の日本政治の状況だ。もっともここ2-3月間の政治ドラマを考えれば、もちろん、まだまだこの先、なにがあるかわからない。

小池氏はすでに2017年2月には「希望の党」という名称を商標登録し、一方では都知事選後すぐに小池政経塾「希望の塾」を運営してきたのだから、この「希望」というネーミングには相当のこだわりがあったのだろう。「希望」が時代の求めるキーワードだと直感するその政治センス、私はなかなかのものだと思う。安倍晋三首相も衆院の9月28日解散を表明した25日の記者会見で、「希望の党」について——選挙戦の行く末についてすでに好感触を得ていたからなのだろうか——余裕を見せ、「希望というのは、いい響きだ」とのべている。私もそう思った。もちろん小池氏がどの程度深い現状認識と構想をもって「希望」というキーワードを打ち出したのかもうひとつはつきりしないし、安倍首相については本当に、たんにその響き（サウンド）だけだったのかもしれない。だが「希望」は政治スローガンとしては前広で、しかも「日本新党」や「さきがけ」などよりは、もう一步、内容的価値に踏み込む言葉のように感じられる。つまり、私はこの「希望」というキャッチワード、小池氏が打ち出す前から、現代日本社会を論じる際の、あるいは現在の日本人の気分、渴望をすくい上げよう

とする際のキーワードとして、かなりの求心力を持つと感じていた。じつはしばらく前からそう感じていた。

もう10年以上前のことになる。ゼミで村上龍の『希望の国のエクソダス』という小説を読んだことがある。日本社会の現状に真正面から挑んだ硬派小説だった。日本社会の閉塞はいよいよピークを迎え、既存の教育の意味もシステムも、すでに空洞化していて、そんな中で一部中学生が始めた学校ボイコット運動は急激な広がりを見せる。既存の社会システムを死守しようとする大人たちを置き去りにしながら、彼らは直接、海外のメディアにネットで繋がり、味方につけ、全世界、全国民にメッセージを発信し続ける。ついにはこの数十万を越える不登校集団は国会や大メディアのハイジャックにも成功する。クライマックスは、その若き（中学生の）異議申し立て集団の代表——たしかくポンちゃん>といった——が全世界、全日本の人々がネットを通じて見守る中で、日本国国会議事堂で大演説をぶつ場面だ。そのポンちゃんの演説のキメゼリフは次のようなものだ。

「この国には何でもある。本当にいろいろなものがあります。だが、希望だけがない。」

国際政治・経済の専門用語が飛び交う小説だけに、学生にはなかなか消化できない内容だったが、それでもこのクライマックス場面、ポンちゃんの国会演説のキメゼリフについては談論風発だったことを記憶している。このセリフに対して「わかる、わかる」という感じでゼミ生の間でも強い共感を得ていた。そんな私の体験もあったのだろう。今回の「希望」という党名に私のアンテナはすぐに反応した。

村上龍のこの本が出版されてからすでに17年。小池氏が小説を読んだかどうかは知らないが、この社会には依然として「希望」が欠落している。この間、世の中はますます内向き、縮小再生産で進み、やせ細る既存のマスメディア空間にとって替わる、展開力ある<建設的パブリック空間>も、いまだ生まれて

いない。日本社会の通奏低音であるくなるようになる>空気感が漂いまくっている。そんな中で多くの人々が感じているのだろう。そろそろ「希望」が登場しなければならないと。あるいはもっと根源的な「絶望」感が「希望」の登場の前には必要なかもしれないが、しかし、どう考えてもこの日本社会の停滞は長すぎる。日本には<諦観>という伝統があるなどという議論も、やはり一種のイデオロギーであると人々は気づきだしているのではないか。あの反乱中学生たちと同じように。日本人の<しかたがない病>（ウォルフレン）を乗り越えて、「前向きな未来志向型の欲望」ともいえるものを、もう一度喚起しなければならないだろうし、そこに「展望あるいはビジョン」を与えなければならないだろう。そんな気分が「希望」というスローガンを一瞬後押ししたのではないか。理想やら、理念やら、構想やらという青臭い営みの必然性が、今、われわれの眼の前に横たわっているのではないか。「希望の党」の絶望的展開にもかかわらずその必然性はやはりある。

さて今回の国際経営フォーラム28号には10篇が寄せられた。全体テーマとしては「理念と実践」とし、理論的な論文と同時に実践報告的な寄稿も念頭に、できる限り広く投稿者に間口を広げたいと考えた次第である。これは国際経営研究所の基本的なスタンス、即ち実務的研究活動と、理論深化の両輪、あるいは統合という考え方をもちろん反映している。また私たちは私たちの研究活動が直接間接に経営学部の学部・大学院教育に大きく寄与できるものだと考えている。さらにはささやかなそれぞれの研究活動であったとしても、それらがなんらかの形で私たちの社会の希望へと少しでもつながるものでありたいと思う。寄稿して下さった皆さんに改めて感謝申し上げたい。

国際経営フォーラムNo.28 目次

特集／理念と実践

事業活動と経営理念	畑中邦道	1
-----------	------	---

研究論文

GOOD COMPANYをめざすために

— マーケティング4.0の先にみえるもの —	行川一郎	51
------------------------	------	----

明治期日本の南洋群島進出と日本人移民の推進者と先駆者

— 横尾東作と森小弁 —	丹野 勲	69
--------------	------	----

G20/OECDコーポレート・ガバナンス原則の内容と評価	小島大徳	89
------------------------------	------	----

建築金物業界における金型専業メーカーおよび兼業メーカーの経営戦略

— 新潟県燕・三条およびその周辺地域建築金物市場における プレス加工の技術動向と取引構造 —	田中美和	99
---	------	----

研究ノート

リング・フランカの現実

— 2017年度経営学部SA (Study Abroad) 帯同経験を通じての考察 —	石積 勝	117
---	------	-----

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	143
--	------	-----

共同研究プロジェクト「組織行動の基礎的研究」〈中間報告〉

	照屋行雄	151
--	------	-----

共同研究プロジェクト「大学ガバナンスと国際化の研究」〈中間報告〉

	石積 勝	155
--	------	-----

査読論文

エコシステムにおける間接的アプローチ

— ビジネスマネジメントとフィールドマネジメントの視点から —	高柿 健	165
---------------------------------	------	-----

執筆要領		183
------	--	-----

編集後記		187
------	--	-----

執筆者紹介		188
-------	--	-----

事業活動と経営理念

—The Business Activities as The Management Philosophy—

畑 中 邦 道

要旨

経営現場における組織活動には、活動の目標となる経営理念を必要としている。経営理念には、方針や目標を立てるときの基本的な哲学が含まれているべきである。目的的结果を目指す経営実践は、出力としての便益や社会貢献を生み出している。出力の結果には社会的責任が発生する。社会的損失となる随伴の結果は、最小限にする必要がある。実践のプロセスに問題が生じたとき、内部より外部に豊富にある多様性から、解決に必要となる必要多様性の因子を入力側にフィードバックすることにより、出力を最適化しなければならない。事業活動においては経営理念を受けて具体的行動に移すために、受動態を能動態に翻訳することを求められる。組織と外部環境の間では、外部多様性により内部多様性をコントロールできる交換様式を成立させなければならない。経済活動は信頼性の高い制度の上で実行されている。ビットコインに代表されるように、一様性を認証するブロックチェーンの技術が生まれてきている。理念と実践を結び付ける構造に、仮想空間の一様性と多様性が両立する時代がくるかもしれない。

キーワード：

経営理念、事業活動、制度、多様性、一様性、ことば

1. はじめに

経営理念と事業活動との関係は、相互補完的であり、相互啓発的でもある。経営理念には、経営者としての哲学や、独自の考え方、過去の経験から得られた行動基準への方法論、等が多く含まれている。経営は事業行動の結果を問われる実践そのものであるが、理念は信念という宗教的概念を含む思考から派生する場合もあり、理念が示す概念には、形而上学的要素が入り込んでいることがある。経営理念は、具体的な事業の方向を示す指針でもあり、評価基準を持つ方針や目標を立てる基盤の概念を示すものともなっている。

事業行動という実践は、結果責任を伴う。経営理念の「ことば」は、行動結果を評価できる基準が示せるものとなっている必要がある。社会責任を問われる事業行動について、自己評価ができる経営の仕組みとなっていなければ、経営は結果責任を負うことができなくなるからである。経営理念の「ことば」は、事業活動が実践する範囲と枠組みを明示できているべきである。

スタートアップ企業や、小規模事業者では、経営者の信念を反映したものが多く、経営理念が先にあるわけではなく、事業活動によって大きな社会的責任が発生し始めた時点で、初めて経営理念が必要となる、という事業経営も多い。自事業の回りにある外部環境が変化することに合わせ、事業活動を動的に追従させて、自事業の経営結果という出力を最適化しなければ、事業継続は立ち行かなくなる。経営理念の「ことば」も、事業活動が求められる最適化に向け、変更が必要になる場合が生じる。

経営理念と事業活動が、相互補完的で相互啓発的であるためには、内部環境にある経営理念と事業活動を、外部環境である市場や顧客、社会環境、自然環境の持つ必要多様性 (Requisite Variety) から、適切なフィードバックを受け、最適化させておく必要がある。目標とする目的的结果を得るために、内部環境のプロセスを安定的にコントロールして、一步でも目標に近づけるフィードバックの方法を見つけ出し、実践することが求められる。

内部環境の問題解決には、外部環境の持つ必要多様性の因子の数が、内部環境の持つ問題を解決するのに必要な必要多様性の因子の数よりも常に多くなけれ

ば、問題解決の回答を得ることはできない。問題解決と同様、経営組織が安定的にコントロールされるためには、適切なフィードバックを必要とする必要多様性の因子の数が、外部環境に、より多くなければフィードバックは掛けられない。

内部環境と外部環境は、ある構造の枠組みの中で、Diversity（多様性）としては環境の経路依存性を持ち、Variety（多様性）は構造の枠組みを規制する制度に縛られている。全体としては、地球規模の生態系が維持している環境のDiversityとVarietyの中にある。生態系でも、社会環境でも、事業経営でも、期待する目標に向かって、相互フィードバックによる交換様式を成立させている。生存でも共生でも、格差是正でも、利益創出でも、入力から最適な出力結果を得るためには、プロセスを最適にコントロールできる、最小限の必要多様性（Requisite Variety）の因子の数からのフィードバックを、必要とする。

フィードバックが掛かかるサイバネティックス空間では、多様性（Variety）に対しては、多様性（Variety）でしかコントロールができない。環境が持つ多様性（DiversityとVariety）を、質と量の概念によってデータ化することは難しく、直接的なフィードバック因子として活用することを困難にしている。統計的な処理が難しいがゆえに、必要多様性（Requisite Variety）という因子の数を想定する概念を必要としている。

多様性は、上位概念や下位概念を持つ階層や、データ分類を可能とする質と量の概念を有しているわけではないので、多様性に属性を持たすことは難しく、統計処理をすることは不可能に近い。内部と外部の多様性が均衡点（Equilibrium Point）で均一になる、あるいは、平衡点（Balance Point）で平衡になってしまう状態がサイバネティックス空間に出現するとすれば、その状態は価値の交換を成立させず、フィードバックが効かない静止状態になることから、多様性の空間にティッピングポイントが発生するか、ハッシュ値が特定できるたった一つしかない一様性が出現することを、意味することになるだろう。

必要多様性を増加させなければ、内部環境の問題は解決できないが、多様性が増加することは、環境の不確実性を増すことに繋がる。経営としては、不確実性をリスクとしてみるか、所与としてみるか、事業機会としてみるかにより、

経営理念と事業実践によって目的的结果を得る理念が、180度変わってしまう。同じ対象を観測しても、観測者側の観察視点により観測データが違ってしてしまうことを、物理学分野では不確定性原理とよび、「ゆらぎ」があると表現する。均衡点や平衡点について、不確定性が確定すると思われる平衡点や、不確実性が確実になるとと思われる均衡点、という仮想概念を経営理念に持ち込むことは、避けた方がよいだろう。

経営理念では、不確実性によるリスクは回避すると考えるべきであるが、もしリスクを削減したいと思い、事業活動に外部環境との均衡点を求めようとするならば、価値の差が成立しない静止状態にある、均一で一様な環境条件を求める方向を目指してしまうことになる。実践から距離を隔ててしまっている理念は、形而上学的になりやすく、信念は「お題目」となってしまいがちで、現実の経営現場には、持ち込むべきではないだろう。

拡大均衡点を求める経営理念があるとすれば、計画経済下での独占的事業体では手に入れられるかもしれないが、実現は難しいだろう。縮小均衡点を求める経営理念は、市場が求めている多様性に事業活動が反応していないことでしか成り立たないので、事業活動としては倒産か、事業撤退かを目指すものとなるだろう。農業分野では、天然資源からエネルギーを入手できるので、自給自足は縮小均衡の最小単位になり得るといえるかもしれないが、実際は自然という外部からのフィードバックが掛かっている。サイバネティックス空間では、プロセスへの入力に対し期待する出力を継続的に得られるよう、目標値に対し、外部からのノイズや外乱やバイアスの影響を受けないように、適切な必要多様性からのフィードバックを受けて、安定した出力を継続的に得られるように、コントロールすることを目指さなければならない。

一様性 (Uniformity) が求められるブロックチェーン技術が、ビットコインや物流関連分野で、実用化し始めている。ハッシュ値を特定することで、一様性を保証できるデータのブロックの履歴が認証できるため、取引にデータの一様性が求められるビジネス分野では、多くの場面で活用できそうである。複雑な環境下にある交換様式を、匿名性の高いPeer to Peerで取引を成立させることができ、事実関係の証明について、継続性を維持できる仕組みを提供し始めている。ビットコインは、マネーロンダリングに使われる可能性を持ってお

り、中央銀行を通じた貨幣価値の交換様式が持つ信頼性までには、まだ至っていないが、取引額は日々増加している。

ハッシュ値が確定する推測不可能な一様性 (Uniformity) と、サイバネティクス空間にある必要多様性 (Requisite Variety) を内包した多様性 (Diversity と Variety) は、日本語熟語では「ことば」の類似性があるため、属性と相関性を持ち、相互に連続性があるように見え、二項対立軸が成立しているように見えてしまうことがある。一様性と多様性は、全く異なる概念と理論から成立している。

AI (人工知能) ロボットが、環境の必要多様性をセンシングして、フィードバックによりインタラクティブにブロックチェーンの履歴を、ディープ・ラーニング (自己学習) できるようになると、過去の特徴量しか利用できなかったビックデータに、新たにブロックチェーンによる認証システムが入り込む可能性は否定できない。多様性と一様性は、相関性や連続性を持たないが、相互補完的に共存する、というビジネス環境が生み出されるかもしれない。理念から実践に向けた事業経営は、どのように考えるべきか、考察を進めてみる。

2. 経営理念の実際

2.1 フィードバックという理念

人間の脳は、身体知からのフィードバック信号を受けて、初めて動作確認ができ、動作が適正であるかどうかを認識する。手足を最適に動かすために、意図するにしても無意識下であるにしても、期待した出力の動作目的に合うように、エネルギーの入力に何度もフィードバックを掛け、動作への出力を最適化させるため、繰り返しのコントロールを継続している。この最適な動作目的を目指す指針が、事業経営でいえば経営理念であるといえる。期待した出力が動作目的に合うように事業組織に何度もフィードバックを掛け、経営を最適化する作業が、事業活動となるだろう。

生命体は、生態系における生存を継続する目的や、生き残るために環境への最適化をはかる変異を起こし、DNAを変異させ、Diversity (多様性) として分岐を繰り返し、個々の種を生み出してきている。個々の種は、地球環境の規

模で共時的に観察すると、Variety（多様性）を自然環境として創り出してきたように見える。自然環境における生態系は、人間から見れば、共生という環境を創り出しているのではないかとも思え、各々の種が自然環境での役割分担をしていて、あたかも動的に均衡が保たれているかのように見えている。

自然環境の生態系では、種は自然環境から生存に必要な因子のフィードバックを受け、自律して自らをコントロールしているように人間側からは見えている。利他的よりも利己的に選択肢を持つ遺伝子の方が、生存を継続できる確率は高いとする利己的遺伝子が、意図した目的を持っていて、生存と継続の目的を達成できるように、目的と現実とに合理的な共生が起きることを目指して、自己制御しているようにも見えてしまっている。もし、生態系の共生が合理的な均衡点で成立しているとするれば、その状態はコントロールを必要としない静止状態にあることから、生命体は生存を継続できないという矛盾を抱えてしまう。

野生の稲が、栽培種になる過程では、人間が最適品種を選択して集約栽培をしているが、稲の種である遺伝子のDNAからすれば、同種の栽培種の集団は近親交配を起こすため、種は絶滅してしまうはずである。絶滅しないために稲の種の遺伝子DNAは、利己的遺伝子が優位に働き、自己変異したのかもしれないし、人間は変異を促す外部環境としての必要多様性の因子を意図的に提供し、目的を達成するためのフィードバックを掛けコントロールをしてきた、とも考えられる。

意図や願望は、信念としての頭脳の働きによって、行為や活動に移されコントロールされている。人間が意志を持って行動に移せば、フィードバックが掛かって得られる目的的结果には、結果責任が生まれる。不明確な理念による実践は、活動組織内部と、その活動を取り巻く環境との間で、不正確なフィードバックしか期待できず、責任が取れない結果に到達してしまうことがある。

より正確なフィードバックを通じて目的的结果を得ても、コントロールされたプロセスには、必ず目的的结果には必要のない随伴的结果が発生する。随伴的结果とは、火力発電所において、目的的结果の最適な電力を得ようとして適切なコントロールがなされたとしても、環境汚染となるCO₂が発生してしまうことを指す。事業経営では、随伴的结果を最小にし、目的的结果を最大化でき、結果に責任が取れるコントロールを目指さなければならないであろう。

個人事業やベンチャー企業の活動においては、「その仕事をしたい」「その仕事はやりがある」「その仕事を成功させたい」という「想い」が先行していることが大半で、「想い」は「信念」となる場合もあるが、哲学や理念が先行することは、ほとんど見られない。個人集団の小規模事業の行動による実践は、「その仕事で利益を得る」ことが目的化している場合が多く見られる。利益を得るということに日本人は心情的な壁を感じるが、利益が得られることは便益を生み出している結果であり、社会貢献をしていることを意味している。

売り手よし、買い手よし、社会よし、という「三方よし」のプロセスは、利益と便益いう価値を創り出し、社会貢献を生み出す仕組みを説明している。組織的な事業活動においては、暗黙知を含んだ信念が持つ哲学的な要因は、ある程度まで形式知化がなされていなければ、個々の具体的な行動に反映することは難しい。信念を組織的行動に浸透させるには、形式知として、理念化させておく必要がありそうだ。

2.2 実践への手段

経営トップは、自らの信念を、企業組織を通じて実践できるように、具体的な仕組みを考え出さなければならない。哲学的な理念の「ことば」が持つ意味を、個々の実践に向けて翻訳し、行動を起こせるようにマネジメントする必要がある。暗黙知を含む「ことば」の持つ意味を、形式知に翻訳し、共通の意識を持つ行動に移せるようにマネジメントをすることは、リーダーが行わなければならない、一番難しい作業となっている。

野中郁次郎は、『知的機動力の本質』の中で、海兵隊のマニュアルとなっている『ウォーフアイティング¹』を訳出しているが、“情報は、主体にとって外発的であるが、知識は信念から生まれ、内発的である。情報は物理的に情報量ビットで計算できるが、知識は情報の意味解釈である。人間が主体的に情報を感知し、解釈し、身体化しなければ知識や知恵にはならないのである。実際、海兵隊は、情報と知識の概念をマニュアル体系の中で明確に定義し、知識の役割を重視している。”“行為を実現するには、感覚・知覚・思考が行為と直接結

¹ 野中郁次郎 (2017,5)、『知的機動力の本質』、中央公論新社、175-258

合し、身体を媒介にして環境とオープンに相互作用する「身体化された心」が必要だ、とする現象学の影響を受けた脳科学のアプローチが主流となりつつある。²⁾ と、内発的な信念に外発的な情報をフィードバックし、身体知として自分自身のものとする知識化が必要だとして、海兵隊におけるマニュアル体系のような仕組みの必要性を述べている。

京セラをグローバル企業に育て上げた稲盛和夫は、同郷の先人である西郷隆盛の「敬天愛人」を座右の銘としている。“道とは天地自然のものであり、これを行うのが人間なのだから、その目的は天を敬することである。天は、人も我も同じように愛し給うから、自分を愛する心によって人を愛すことだ。「私心」の全てをあげて「天道」にむかわせる。³⁾” という意味である。稲盛和夫は、社長経営理念の中で、「敬天愛人」について、“常に公明正大、謙虚な心で、仕事にあたり、天を敬い、人を愛し、仕事を愛し、会社を愛し、国を愛する心”と読み替えている。経営理念については、“全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること。”と記している。

自分自身の信念として、意思決定にあたっては「動機善なりや、私心なりしか」と、いつも問うていると述べている⁴⁾。経営哲学については、「アメーバ経営」を信念として掲げており、JAL（日本航空）再生の現場でも実行している。“アメーバ経営は、従業員自らが経営する喜びを感じられる経営であり、ひとりひとりの労働を尊重する「人間尊重の経営」なのである。⁵⁾”として、工程別、集団別、作業別、業務別等と、コスト発生がある部門は独立採算とみなし、利益が生み出されるプロフィットセンターとして細かく分別し、活動成果を「見える化」している。一般の税務基準による償却の管理会計とは違っているため、作業は重複するが、事業活動の成果のプロセスは「見える化」により、透明性と、活性化と、公平性が保たれている。

経営に哲学が必要であることについて、“経営者自身がフィロソフィを学び、

²⁾ 野中郁次郎 (2017,5)、『知識機動力の本質』、中央公論新社、102、103

³⁾ 奈良本辰也・高野澄 (1979,5)、(2010,2)、『西郷隆盛語録』(南洲翁遺訓24)、角川ソフィア文庫、31,344

⁴⁾ 稲盛和夫 (1991,5)、(2015,9)、『私心なき経営哲学』(稲盛和夫経営講演集[第2巻])、ダイヤモンド社、83

⁵⁾ 稲盛和夫 (2006,9)、(2010,10)、『アメーバ経営』、日経ビジネス人文庫、81

それを通じて心を高めていく必要があります。また、自分自身を高めるだけではなく、フィロソフィを従業員に語り、社内で共有することにも努めていかなければなりません。” “人は何のために生き、何のために働くのか。私は人生をこう考え、こう生きていくつもりだ。皆さんと一緒にこういう生き方をしていきたいと思うといったような、経営者の哲学、思想が、企業の目的について話している中で、自ら出てくるであろうし、出てこなければなりません。”⁶” と、経営者の哲学を必要とする理念の持ち方と、事業現場の活動による結果責任を伴う実践について、述べている。

ちなみに、現在のJALグループ企業理念は、“JALグループは、会社員の物心両面を追求し、[1]お客様に最高のサービスを提供します。[2]企業価値を高め、社会の進歩発展に貢献します。” となっている。競争相手のANAのグループ経営理念は、“安心と信頼を基礎に、世界をつなぐ心の翼で、夢にあふれる未来に貢献します。” である。

2.3 経営理念と実践

規模の大小を問わず組織的活動が行われている企業では、内部統制のために経営理念を作成し、行動指針とするとともに、外部に企業が目指す理念として、提示することが行われている。企業内組織の個々人の活動が、経営理念を理解し、職種、職責を問わず、個別活動を通じて、実践できているかどうか、事業経営に問われている。理念を理想として「ことば」にして掲げることはそれほど難しくないが、事業活動のプロセスにある事業組織に協働 (Collaboration) が起きようコントロールし、最適化し、目的的结果を達成することは容易ではない。

日本では、1970年代に品質向上への手段として「カイゼン運動」という従業員による現場主導の小集団活動が、全国規模で展開された。企業規模の大小にかかわらず、あらゆる分野の事業マネジメントに浸透した。カイゼンという理念の共有が、日本国内に広まった。小集団活動によるカイゼンを実現したPDCA (Plan, Do, Check, Action) サイクルは、JIT (ジャスト・イン・タイム)

⁶ 稲盛和夫 (1991,5)、(2015,9)、『企業経営の要諦』(稲盛和夫経営講演集 [第6巻])、ダイヤモンド社、136

工程にまで発展した。日本の平等主義的な小集団活動やJIT工程は、PDS (Plan, Do, See) が主流となっている契約志向の強いグローバルなビジネス環境や企業では、なかなか通用しない。

最近では、日本国内でも非正規社員が多くなり、カイゼンの経験を持つ現場を担当してきた団塊の世代も定年を迎え退社してしまい、PDCAの継承が難しくなっている。日本国内の品質要求水準や法制度が、グローバル基準と異なっているとはいえ、神戸製鋼所のデータ改ざん事件をはじめ、日産で起きた出荷前の不資格者による車検検査や検査不履行というリコール事件を起こしてしまっている。哲学的思考を持つ経営理念と、実際の実践の結果が評価される事業活動を、どのように結びつけることができるのか、だれも最適解を持っていない。

20年ほど前に筆者が直接携わったケースに、試行錯誤により経営理念と事業活動の仕組みを造ったH社の例がある。SBU (Strategic Business Unit : 戦略的事業単位)の組織活動を直接動かせるメンバーを集め、社長直属のプロジェクトチームを作り、2年をかけて、現場が理念に沿った行動を実践できるような仕組みを造り上げた。

行動基準の詳細は、現場が実践できるように、小冊子にまとめられた。経営理念は、“私たちは、情報・通信と生活・文化の領域で、事業の創造と革新をすすめ、人・社会・自然の調和と、真に豊かな社会をつくるために貢献します”という表現になった。企業の組織活動は、会社を中心として、「社会への貢献」、「顧客への貢献」、「株主への貢献」、「個人の尊重」、「マネジメントの革新」という、5つの活動を企業内部と外部環境との間で、相互フィードバックが掛かるように、工夫した。経営理念は、現在でも、毎年、株主総会の資料として提示され、確認が行われている。

5つの活動を、どのように各組織集団が個々人として参画し実践するかについては、基本となる考え方や、手段、手続き、行動、目的達成へのプロセスの仕組み、プロセスを進めるための手法や道具の使い方について、事業組織部門ごとに個別のプロジェクトチームを作り検討を重ねた。この作業を通じて、理念の理解、実践の手段、マネジメントの方法について、「ことば」の意味解釈が異なっていた実践プロセスが改善され、経営理念の事業活動への落とし込み

が容易になった。各項目については解りやすく細かく解説をし、事例も載せ、できる限り図式化するよう心掛けてある。

小冊子は、欧米的マネジメントの主流であるPDS（Plan、Do、See：計画する人、行動する人、管理・監査する人）ではなく、日本的なPDCA（Plan、Do、Check、Action：各人が計画し・行動し・結果をチェックし・次の段階への行動に反映する）の思考をベースにして、編集されている。理念と行動規範は、作業マニュアルではないことが特徴で、社員自身が自分で考え、行動し、実践できるように配慮されている。行動を開始する前に、考え方や行動規範や行動基準を、自己チェックできるようにチェックリストが設けられている。小冊子は、英語にも翻訳され、グローバルレベルで社員が所持できるように配布された。

人間が、組織的に理念に従って行動する仕組みは、軍隊でも事業組織でも、基本的には、あまり変わらない。アメリカの企業では、海兵隊を除隊した人々が企業経営に携わっているケースも多く、企業理念、企業活動、マネジメント思考は、海兵隊のバイブルといわれる『ウォーファイティング』の組織哲学を反映していることが、よく見られる。

欧米の企業では、経営理念をMissionとして表現するところも多い。例えば、FedExでは、Missionについて、

FedEx Corporation will produce superior financial returns for its shareowners by providing high-value-added logistics, transportation, and related business services through focused operating companies. Customer requirements will be met in the highest quality manner appropriate to each market segment served. FedEx will strive to develop mutually rewarding relationships with its team members, partners, and suppliers. Safety will be conducted to the highest ethical and professional standards. と、記している。

superior financial returns for its shareownersと最初に記述しているところが、アメリカ的な企業の特徴を表している。最後の、Safety will be conducted to the highest ethical and professional standards. という哲学的倫理性を、能動態ではなく受動態で示しており、must beでもなくshall beで

もなくwill beとしているところも、興味深い。経営理念を、どう事業活動の実践に落とし込めるかが、「ことば」の使い方として難しい。

欧米流PDSのビジネス環境では、どうしてもマニュアル化に頼ることになってしまう。契約志向の強い欧米では、マニュアルから外れる行動は、たとえカイゼン行動であっても、許されない。マニュアルを作り計画P (Plan) を立案するのはマネジメント層の仕事であり、マニュアル通り作業をするD (Do) は、契約とルールに従って作業をする者の仕事となる。S (See) は、検査監督であり評価監督である監査権限を持つ、マネジメント層の仕事となっている。

経営理念の実践の結果は、各個人の活動に大きく依存しているが、実際の事業現場では、単純な作業マニュアルでさえ、継続的に浸透させることは難しい。事業の内部環境と外部環境においては、技術革新の急速な変化と環境への拡大浸透や、グローバルレベルでのM&A (企業買収・合併) もあり、国内ルールや価値観の異なる国々による国際的圧力と、急速にDiversityとVarietyによる多様性が増加する環境にある中で、組織活動を最適にコントロールすることは、なかなか難しい。

2.4 理念と行動の隔たり

紀元前375年頃に、プラトンが対話形式で「国家」について、ソクラテスの口を通じた形で哲学的に解析をしているが、理念と実践の関係について、“いつたい、言葉で語られるとおりの事柄が、そのまま行為のうちに実現されるということは、可能であろうか？むしろ、実践は言論よりも真理に触れることが少ないというのが、本来のありかたではないだろうか？⁷⁾”と疑問を提示している。奴隷制度が一般的な社会構成であった時代と、現在の社会構成は違っているが、現在でも「ことば」で語られる理念とフィードバックが掛かる実践との間にある関係は、時代を超えて、同じ疑問が継続している。

収穫逡減や限界効用について議論をしていた時代でも、インターネットによって交換の結合点が増えることでネットワーク外部性が働きバーチャルな環境が拡大する時代になっても、“言葉で語られるとおりの事柄が、そのまま行

⁷⁾ プラトン著、藤沢令夫訳「国家」(上)、岩波文庫、450

為のうちに実現される”ということは、起きていそうにない。

A,メスーディは、『文化進化論』の中で、考古学者であるF,ニーマンが1995年に発表した「考古学的記録の浮動を見ると、文化的浮動の影響を受けやすいものだった」という統計的な見解を用いて、集団内と集団間のつながりについて、“革新率が高いほど、集団内の多様性は高くなる。その革新の一つの形は、近くに住む集団から新しい特徴を導入することだ。この集団間の伝達がよく起きれば、同じ文化的特徴がすべての集団に広まり、集団間の多様性は失われていくだろう。つまり、集団間の伝達による革新が高率で起きると、集団内の多様性は高まり、集団間の多様性は低くなるのだ。逆に、革新率が低いと、集団内は均質になり、集団間の多様性は高まる。”⁸⁾ という考え方を、文化浮動モデルとして提唱している。

外部環境からのフィードバックをできる限り多く受け、意図したコントロールを組織内で起こすことができれば、自己革新性を高めることができ、集団内の多様性は高まるだろう。伝達による革新が高率で起きる環境は、切磋琢磨がなされていると想定でき、内部不均衡の度合いは高まるだろう。不均衡であればあるほど、必要多様性によるフィードバックは、内部の集合体どうしの間で容易にかかり、最適化に向けてのコントロールを必要とする組織内は、高いレベルの多様性を保てると考えてよいだろう。

事業組織の内部にある集団は、「ことば」の意味共有がなされているほど、内部環境の多様性は高まると考えられる。内部環境の革新性が高い場合、外部環境にある競合集団との間では「ことば」の伝達効率が悪ければ、競合は外形的なコピーを可能としても、革新性を生む多様性（DiversityとVariety）は、移動しにくくなるだろう。京セラの稲盛和夫が提唱する「アメーバ経営」は、多様性の懸点からすれば合理性が高いといえそうである。

「ことば」が文化を構成している大きな要素であり、歴史的に経路依存性が高いと考えると、意図してコントロールしない限り、「ことば」の伝達だけで組織集団を動かすことは、難しいだろう。人間は、行為を起こす前に、「ことば」で語れる、意図、信念、志向、意志、理念といったことを、認識し自覚をした

⁸⁾ A,メスーディ (2011)、(2016,2)、野中香方子訳『文化進化論』、NTT出版株式会社、161

後でなければ、脳は行動の指令を出さないとする数理脳科学者⁹も多い。「ことば」を「意識」するということは、種々雑多の情報が統合された後、後付け（ポストディクション）により、脳が反応した結果であるという考え方がある。行為を認識できるのは、脳のニューロンが発火を起こす0,3秒以降である、という論理は、一部の実験結果からも成立している。

ポストディクション（後付け）であれば、AI（人工知能）が誤差逆伝播法を使い、出力を入力にフィードバックを掛け、情報伸縮や情報の束への重み付けを変えて、入力と出力の誤差を最小にすることによって、ディープ・ラーニングという学習をさせることは、現在でも、スーパーコンピュータを使えば、0,3秒以内に実現できる。このポストディクションが通用する分野では、AI（人工知能）ロボットの知的生産性は、人間を超える知的生産性を、疑似的に得ることができる¹⁰。人間の知的生産性がポストディクションによって起きることを前提にすると、理論的には、人間のコミュニケーションによって「ことば」の理念を相互認識し行動が起こされる以前に、AIロボットは疑似的であれ、作業を完了してしまうことになる。AIロボットの暴走を、人間が止められない理由の一つが、人間の認知遅れであるポストディクションにある、というストーリーが生まれる。

ネットワークがリンクする情報化社会になって、疑似的「ことば」の拡散が始まってしまった。人間と人間とのリアルな対話が急速に減少している。リアルな対話でしか確認できない「ことば」の意味は、共有が難しくなっている。「ことば」でしか表現できない理念について、相互に、あるいは集団内で共有することは、情報化社会になって益々難しくなってきた。「ことば」の意味の共有がなされなければ、能動的であれ、受動的であれ、全く方向性の異なる志向による行動が同じ理念のもとに実践され、あたかも相互に了解されている様な行動が起きてしまう。

⁹ 甘利俊一（2016,5）、『脳、心、人工知能』、講談社、215,225

¹⁰ 畑中邦道（2016,12）、『AIの進化と事業リスク』、国際経営フォーラムNO27、神奈川大学 国際経営研究所、39

2.5 行動結果と責任

事業活動には、結果責任が必ず伴う。各種の事業活動の実践が、個々に責任を発生させているということは、労働に対し支払われる金銭の対価分の責任が発生している、ということにはならないだろう。労働に対し金銭の対価分の責任が発生する、ということになれば、K,マルクスが述べていた“労賃は、資本家をもって一定量の生産的労働力を買い取るべき、既存の商品の一部である。”という労働力の商品化を成立させてしまうことになる¹¹。

内部環境と外部環境とにフィードバックを掛けコントロールされる事業活動の実践では、仕事が「何のために」なされているかに対し「責任」が発生している。「何のために」は、全体が仕事の目的達成である場合もあるが、ほとんどが、局所的に分担がなされている作業の目的的结果を示す。「責任」は、価値の交換によって生み出されるであろう、交換後に発生する「何のために」の答えを充足している便益の価値に、生まれていると考えるべきである。

経営理念の「責任」は、事業活動の「何のために」に対して、プラトンが指摘していたように、“実践は言論よりも真理に触れることが少ない”という視点に立てば、「ことば」である理念は、より真理に触れ、真理を追究していることから、その「責任」は事業活動の「何のために」よりも、はるかに重くなるはずであると考えべきだろう。

内部より外部に多様性を豊富に持っていても、価値の交換様式に、環境の制度により過度な制約を受ければ、意志を達成しようとする目的的结果には、適正なフィードバックは掛けられず、価値の交換の成果は歪められてしまう。抽象性が高く不確定性要因が多い環境では、不確定性が高まれば高まるほど、どこにでも価値の交換点を見出すことが可能になるため、ビジネス機会は増加することになる。具体性が高く不確定性要因が少ない環境では、結果が見こせるためビジネス機会は減少し、価値の交換による価値の創出はできにくくなる。

事業理念が、不確定性にチャレンジしようとするのではなく削減させたいと思うことがあれば、それはビジネス機会を意図的に少なくすることを意味する。削減の究極は、不確定性がゼロになる平衡点を目指すことになる。不確定性は、

¹¹ 畑中邦道 (2015,12)、『創出と継続』、国際経営フォーラムNo26、神奈川大学 国際経営研究所、38

綱引きのゲームで双方が逆方向に引っ張りあったとき、力が平衡せずに不確定な状態にあることを指す。綱引きゲームの勝敗は、力が平衡しない場合に、どちらかの勝利が決まる。双方の力が均等になると均衡点が現れ、どちらにも動かなくなる状態になる。平衡することで、不確定性はなくなり、平衡点で確定する。価値の確定は、平衡した均衡点でなされるとすれば、「何のために」の「責任」の価値は、平衡点が示す価値に相当する、と考えてもいだろう。

不確定性と不確実性とは、異なる概念であるが、不確実性にも均衡点の原理は、同様に働くだろう。多くの必要多様性のフィードバックを受けて、目的的结果を得るためにプロセスの安定化を実現するのが、サイバネティックス空間における事業活動のあるべき姿であるが、環境の不確実性をリスクと見れば、不確実性を削減したくなるかもしれない。環境の不確実性を、リスクと捉えるか、市場機会と捉えるかで、事業経営の戦略的視点は、大きく変わる。

本来、事業経営の現場では、不確実性が高いということは、多様性が豊富であり、多様性が豊富になるほど、価値の交換の機会が増えているはずなのであるが、理念だけで思考すると、外部環境にあるリスクを削減すれば、価値の交換がうまく行なわれているのではないか、という思い込みをしてしまうことがある。外部環境にあるリスクは、人間の力では勝手にコントロールできない。

具体性にも抽象性にも不確実性が高い多様性の豊富な環境で、価値の交換を成立させるには、内部よりも外部に多様性が豊富にあることを必要とする。内部環境である組織と、外部環境である市場の多様性の間で、不確定性が確定してしまうと、フィードバックが掛からない平衡点や均衡点が、理論的には出現する。内部と外部の間にある多様性の数が同数となり、環境は静止状態であると仮定されるので、均一か、一様である状態になる。均一か、一様である状態では、価値の交換は不可能となる。価値の交換は、不均衡な状態でしか起きない。

個人の意志に赴くままに自由市場に委ねれば、価値の交換により、いつか市場は均衡点で確定し、確定には適正なフィードバックが掛かっているはず、と思ってしまうことがよくある。均衡点や平衡点は、静止状態でフィードバックは掛からない。柄谷行人が指摘している「贈与と返礼」のような互酬原理を

持つ交換様式¹²は、贈与という不均衡な状態から始まり、返礼があるかないか不確実な状態から、たまたま返礼がなされ、贈与と返礼が繰り返されたことで交換のフィードバックが掛り価値観が安定した、と考えるべきである。

贈与の始まりは、日本的な表現を用いれば、「おすそわけ」や「なかなか手に入らないので」から始まっていたと思われる。価値の交換により価値を生み出すことを可能とする環境には、不確実性と、不均衡と、多様性が豊富に存在している、と考えるべきである。

サイバネティックス空間における価値の交換様式の視点から考えれば、スケールのみを求める事業における規模の経済性の拡大限界のティッピングポイントは、内部環境に規模の拡大要求の必要多様性が増加し、内部環境をコントロールするために必要な必要多様性のフィードバック因子の数が、外部環境よりも多くなってしまったとき、突如現れると考えられる。外部環境に市場機会や需要が見つからない状態である。事業が崩壊するティッピングポイントは、内部環境で起きる労働力のただ乗り（フリーライダー）現象の増加でも、コスト吸収ができなくなり、同じことが起きると考えられる。

3. 環境の構造

3.1 構造の限界

プラトンは、哲学的な思考について、“理”（ロゴス）がそれ自身で、問答（対話）の力によって把握するところのものであって、この場合、理はさまぎまの仮説（ヒュポテシス）を絶対的始原とすることなく、文字どおり〈下に（ヒュポ）置かれたもの（テシス）〉となし、いわば踏み台として、また躍動のための抛り所として取り扱いつつ、それによってついに仮説ではないものにまで至り、万物の始原に到達することになる。そしていったんその始原を把握したうえで、今度は逆に、始原に連絡し続くものをつぎつぎと触れたどりながら、最後の結末に至るまで下降して行くのであるが、その際、およそ感覚されるものを補助的に用いることはいっさいなく、ただ〈実相〉そのものだけを用いて、〈実

¹² 柄谷行人（2010,6）、『世界史の構造』、岩波書店、460

相)を通して〈実相〉へと動き、そして最後に〈実相〉において終わるのだ。¹³⁾と
していた。哲学によって、原始と仮説と実相の位置づけをし、実態のある
Diversity (多様性) とVariety (多様性) の違いを考えていたように思える。

人間の持つ固有の意志が、個々に実現させたい目的志向を持っており、その
自由意志の総合が、社会構造を造り上げ、価値の交換様式を実現してきた、
と考えれば、理論的な方程式が先にありきではなく、目的を持った志向による
行動が理論的機能よりも優先してきた、としてよいだろう。習慣や形態的継続
性は、体験からの学習から得られたものであろうし、儀式として残されていく
自然界との接点は、その時点での自分たちの知識よりも、知的レベルが高いと
信じられている神との心的交流がなされているがゆえに、継承され続けていき
きた、と考えてよいと思われる。古代から、個々人の意志に基づく目的的行動は、
個人個人のコミュニケーションを通じ、ネットワーク集団を創り出し、集団と
しての実態の特徴を決めてきたと思われる。

民族学者のC,L,ストロースは、「トーテム操作媒体 (Totem Operator)」¹⁴⁾と
いう構造を想定し、構造主義を提唱した。Diversity (多様性) として分岐す
る『種』を始原として最上部に位置させ、『個体』を最下部に位置させることで、
上から下へ、下から上へと、DiversityとVarietyが最大化していく様子を、構
造としてイメージした。各々のDiversityとVarietyが現わす、機能や表象や現
象は、属性を示しながら階層性を持っており、各階層におけるVariety (多様性)
は重層的にネットワーク結合していることを、ダイヤモンドの結晶体のように、
図示している¹⁵⁾。

経営理念である「ことば」の意味解釈と、事業活動によって実践し、結果に
よって「責任」が問われる範囲は、「トーテム操作媒体」が示すような、人間
が自分の居る社会を観察でき、客観的に分類が可能な、視野の限界、働きかけ
の限界、合理性の限界、ネットワーク結合の限界を持つ領域内にある、と考
えてよいだろう。「トーテム操作媒体」によって示される類似性は、複雑系の議
論で使われるフラクタルな状態の出現をも説明している。

¹³⁾ プラトン著、藤沢令夫訳「国家」(下)、岩波文庫、100

¹⁴⁾ C,L,ストロース(1962)、(1976,3) 大橋保夫訳、『野生の思考』株式会社みすず書房、176

¹⁵⁾ C,L,ストロース(1962)、(1976,3) 大橋保夫訳、『野生の思考』株式会社みすず書房、181

現在のようなインターネットによるネットワーク・システムという概念は、C,L,ストロースが原住民族を調査していた1950年代では生まれていなかった。フィードバック理論を『サイバネティックス』として、N,ウィーナーが発表したのが1948年であるので、サイバネティックス概念は、C,L,ストロースの「トーテム操作媒体」の構造に、何らかの影響を与えていたかもしれない。「トーテム操作媒体」は、共時態と通時態により、生態系や生体系にフィードバックが掛かっているシステムを、哲学的アプローチにより暗示している。構造を「Operator」としていることは、システムの構造と生成プロセスの構造が何らかのコントロール下にある、ということを意識していたようにみえる。

各結合システムの極限は、“作業の意図に合致した単なる二項対立（上と下、右と左、平和と戦争、など）の形をとる。”“例えば社会集団の内部組織がそうで、同じ組織シマをだんだん多人数の集団に適用して行けば、いわゆるトーテム的分類によって国際社会の次元にまで拡張することができる。¹⁶”としている。

現在のビックデータでもそうであるように、全てのデータをコンピュータ上で、[1・0]という二項対立と階層に分類してクラスター状に記録させておく構造は、トーテム的分類そのものになっている。ネットワーク社会や脳細胞や食物連鎖では、Diversity においても、Varietyにおいても、内部にも外部にも人間が知覚できる環境の多様性は、物理的にも増加しているし、エントロピーも増加しており、多様性は時間軸で増加し続けている。

3.2 ネットワーク結合の限界

スケールを求める企業のように、内部環境が必要とする必要多様性の因子の数が、外部環境の必要多様性の数よりも多くなってしまったとき、組織が自己崩壊を起してしまうと同様、絶滅危惧種は、外部環境に、生態系が生存に必要な必要多様性を見出せなければ、生存のためのフィードバックはかからなくなり、絶滅危惧種は必然的に絶滅する。多様性に対しては、多様性でしか答えられない。

ネットワーク結合がある内部と外部にある複雑性と単純性の構造について、

¹⁶ C,L,ストロース(1962)、(1976,3) 大橋保夫訳、『野生の思考』株式会社みすず書房、261

M,ブギヤナンは『複雑な世界、単純な法則』の著書の中で、スモールワールドという概念を提示している。ネットワークのハブと、そこにリンクする弱い繋がりは、6段階以内であることを現実の人間社会で証明し、その概念を「スモールワールド」と名付け説明している。“スモールワールドの構造は、種間の比例的な距離の増大を防ぎ、生物の世界を緊密にまとまった状態に保っている。一つの種を間引いたとき影響が及ぶのは、餌になっていた種、競合関係にあった種、あるいは間引いた種を餌にしていた種だけではない。影響は四方に広がっていき、数段階で地球生態系の全ての種にあまねく到達することになるだろう。”“ある数のリンクをもつ種数は、リンク数が二倍になるごとに一定の比率で減少していく。”“生態系はたしかに人間社会のネットワークに似ており、スモールワールドという観点から見ることで、弱い結びつきが生態系にどれほど重要なかをより深く理解することができる。ハブないしはコネクターになっている種はいずれも、他の種とつながるきわめて多数のリンクを有している。その結果、そのリンクの大半は弱い結びつきのものとなるだろう。つまり、二種間の相互作用は煩雑には生じない。¹⁷⁾”と、ハブとコネクターとのリンクの関係性を述べている。

ネットワーク結合がある環境では、Diversityにおいても、Varietyにおいても、その両方においても、「トーテム操作媒体」が示しているように、ハブとコネクターとの弱いリンクが存在している可能性は、高いと考えられる。人工的な制約があるリンクの数と階層でできている現在のインターネットのネットワーク社会においては、人工的構造体であるがゆえに、あるコネクターが問題解決を望んでネットワークにリンクしたとき、フィードバックを必要とする問題に対し、必要多様性の因子の数には限界があることを、「トーテム操作媒体」は示唆しているように思える。

3.3 構造の中にある伝承

C,L,ストロースの構造主義に科学的根拠を与えようと試みている中沢新一は、著書である『野生の科学』の中で、日本的な聖地の存在について、“土地

¹⁷⁾ M,ブギヤナン (2002)、82005,3)、阪本芳久訳、『複雑な世界、単純な法則』、草思社、242,243

が聖地であるかどうかは、そこに建っている建造物が決めるのではない。決定的な要因は、地質学と考古学に求められなければならない。「アースダイバー」はそのような過程をあきらかにし、土地のかたちと人間の思考が一体となった、景観の母型を見いだそうとする方法なのである。¹⁸⁾ と、地形が聖地であることを示す根拠となる、というアプローチについて述べている。

C,L,ストロースは頻繁に日本を訪れており、“この国の人々は、自然を人間化する”と、日本文化のとりこになっていったことが知られている。亡くなる寸前まで、日本米と電気炊飯器は毎日の食事に欠かさなかった、といわれている。中沢新一は、NHKの『野生の思考——レヴィ＝ストロース (100分de名著)』の中で、C,L,ストロースについて、“京都の料亭では料理が一品一品出てくるのに対して、隠岐の旅館では料理がいつべんに出てくることにも彼は鋭い観察眼を發揮しています。その対比に注目し、ソシュールやヤコブソンがいうところの「通時態」と「共時態」の違いだと喝破しています。通時態というのは、様々な要素が時間軸に沿って順番に並んでいる秩序のことを指しますが、共時態というのは、様々な要素が同時並行的に並んでいて、その中から選択していくという秩序のつくり方をさしています。” “デカルトは概念によって施行に分割的秩序を導入したけれども、日本人は感性や美意識の領域で分割するというのです。料理では、刺身など自然の素材をなるべくそのままの状態で並べ、しかも他の素材と混ざらないようにします。味が混ざり合うことを嫌い、混ぜ合わせは食べる人が口の中でおこなうのです。ここが、材料を最初から混ぜ合わせるのを好むフランス料理や中国料理と大きく異なるところです。¹⁹⁾ と、紹介している。

日本の企業群で起きた、「カイゼン」という「ことば」の持つ哲学的意味を、経営理念と事業活動とに隔たりがある労使関係の中で共有できたのは、材料を混ぜ合わせた結果を分類評価する思考ではなく、個々が個々に口の中で混ぜ合わせて、個々に得られた結果を、「味わい」として表現できる「ことば」によって共有できる、という民族性があつたからではなかろうか。「カイゼン」は世

¹⁸⁾ 中沢新一 (2012,8)、『野生の科学』、株式会社講談社、339

¹⁹⁾ 中沢新一 (2016,12)、『野生の思考——レヴィ＝ストロース (100分de名著)』、NHK出版、104,105

界用語となっているが、多国籍企業での現場では、同じことは起きていない。

C,L,ストロースは『野生の思考』の中で、“平常の生活において集団bが食物消費によって自然種A,C,D,E,・・・Nを取り込み・・・、集団aが自然種B,C,D,E,・・・Nを取り込み・・・というようになっていても、それは社会集団間の交換、類似性と隣接性との間の調停なのであって、ある類似性を他の類似性で、もしくはある隣接性を他の隣接性で置き換えるものではない。”と主張している。属性分類のネットワーク的結合点は、「贈与と返礼」のような互酬原理を持つ交換様式が成立する接合点であり、A and Bが成立するのは類似性と隣接性との間で起きている調停のみであって、『種』と『個体』はDiversity (多様性)として、あくまでもA or Bの二元論的相異の両極として成り立っていることを主張している。

また、“トーテム分類は二重の客観的基礎を持っている。自然種は実際に存在し、しかも実際に非連続的系列の形をとって存在している。また社会区分の方も存在している。いわゆるトーテミズムは、この実際に存在する両系列の間に構造の相動性を想定するだけなのである。”“社会区分は作られた制度であり、社会の諸規制と〔自然種による社会区分の〕表徴をそれに合致させてこの仮定を正しいものにするには、各社会が自分で決められることだからである。”として、トーテム分類は、言語のレベルの位置関係の意味を表現するコードであるとして、宗教的供犠の体系との違いを明確に示し、実態の伴わない二項対立的分類は、意味を持たないことを強調している。

3.4 構造の中の「ことば」

『野生の思考』の最終章の中で、「ことば」について、サルトルの例を引きあいに、“言語の本性を知らなかったときでも、彼は自分の言うことを人にわからせていたのだから、言語はやはりそのようなものであったのであり、また彼が知らなくとも、明日も依然としてそうであるであろう。”“人間が、語る主体として、他者の全体化の中に自己の確実な経験を見出さうものであるなら、生きる主体として、他の生きる存在の中に経験を見出さうことを否定する理由はもはやなくなるのである。そして、他の生きる存在とは、必ずしも人間と

は限られない。²⁰⁾と示唆した。たとえ「ことば」を、疑似性や類似性がある「ことば遊び」として広げてしまっても、人間社会でも、企業でも組織でも、たとえばAIロボットであっても「わからせたい」と思って発言した「ことば」は、「真に受ける」他者を生んでしまうことを起こすという、面倒な存在であることを指摘している。

もし、AI（人工知能）ロボットが、「他者の経験として現れる」ことをアルゴリズムとしインタラクティブに取り込めば、「ことば」はバーチャルを超えて、たとえフェイクであっても、現実には存在し得ない仮想の世界を生み出し続けてしまう。「ことば」のテキストをAIのアルゴリズムにより、自己学習をさせて疑似的に脳が働いているように仕組みれば、AIロボットは、自律的に外部環境からのVariety（多様性）からフィードバックに必要な要因だけを選択し、必要多様性の数を増やすことも減らすことも、理論的には可能となってしまう。

「ことば」は、「自分だけが認識しているとか、分かったつもりでいる思い込み」を隣人に伝えることで、「真に受ける」他者を生んでしまう。SNSにおけるフェイク・ニュースのような拡散は、深刻な事態を生み出す可能性がある。「真に受ける」中にAIロボットもリンクしていたら、AIがネットワークを通じて人間に発信する多くの疑似的「ことば」は、仮想空間でありながら、現実の世界に居る人間には疑似的であるか本物であるか区別がつかず、「ことば」を、現実の世界にある真実として受け止めてしまうだろう。

経営理念の持つ哲学の意味を、組織の長が勝手に解釈して、部下に伝えてしまうことは、よく見られる現象である。研究分野では、自分の都合のいいように文献引用をして拡大解釈することや、「ことば」の類似性や疑似性により、現実には実態があるように自ら思い込みこんでしまうことは、よく起きる。概念の拡大解釈や形而上学的哲学によって、新しい技術革新が生まれることもあるが、弊害を起こすこともあり、見極めが難しい。

3.5 制度の構造

グローバル企業での事業活動の拠点は、国家単位の地域が歴史的背景を持つ

²⁰⁾ C,L,ストロース(1962)、(1976,3) 大橋保夫訳、『野生の思考』株式会社みすず書房、304

た慣習と既得権益を背景に、適応し、進化してきた。目に見えない政治的、イデオロギー的なルールに、個々の国での事業活動は縛られている。基盤的な活動への配慮として、種々雑多な文化的、宗教的継続性から派生し分岐してきた、具体的な慣習や法律や規制という制度そのものに従いながら、事業経営をマネジメントしコントロールしなければならない。制度は過去からの利益の源泉である既得権益を保護しようとするため、新規参入を排除する政治的なレント・シーキングが存在している。

自然環境と自然の摂理に加え、意図の範囲や行動の範囲に、制度というルールを持っているのは、人間の社会だけである。社会性という性質や属性を外部環境と内部環境に共有しているのは、人間が生きている環境だけにしかない。環境の持つ性質や属性を把握するには、性質が持つ特徴軸や、環境の時間の推移を経路依存軸から統計量として属性を分類することで、データ化が可能となる。データとして統計量を持った特徴量は、客観的な認識を可能とするため、コミュニケーションによる相互理解や相互創発に使うことができる。

「制度」という経路依存性が強く出てくる属性について、D,ノースは、『制度原論』の著書の中で、ハイエクが「人間の能力には限界があるので、文化進化によって生まれる制度は、主に自生的である」とした主張に対し、“人間の志向性は自生的なものではない。人間は意図的に自らの将来を形づくろうと努める。実際、人間は人間同士の相互作用を構造化しようとする以外にない。そうでなければアナーキーかカオスである。”と批判している。

“全体的な人工物的構造における信念、制度、組織の相互作用は、経路依存性を社会の連続性における根本的要因にする。経路依存性は「慣性」ではない。むしろそれは、現在の選択集合に対する、過去の歴史的経験から導かれた制約なのである。変化の過程を理解するためには、さまざまな状況下で経路依存性が課している変化の限界の性質を究明するために、経路依存性の性質を究明するために、経路依存性の性質と直接的に向き合うことが必要となるのである。²¹⁾”として、現在の制度は、歴史的事実の時点時点で、「あるべき姿」を選択してきた制約でもある、と指摘している

²¹⁾ D,ノース (2015)、(2016,3)、滝沢弘和監訳、『制度原論』、東洋経済新報社、80,81

J,ヒースは、『ルールに従う』の中で、“もともとは他の用途に適用していた認知機能の、前例のない—そして非常に成功的な—使用を可能とする間接的なひねりなのである。根本的には、それは公的コミュニケーションの道具としての言語の発達である。このことが「言語アップグレード」を利用可能にし、そのことがさらに志向的計画システムの基礎となっているが、この志向的計画システムの配備こそ、実践的合理性の理論がモデル化しようとしているものなのである。²²”とし、合理的計画は“われわれの知覚システムとは異なり、ある種の社会的・文化的資源に依存しているという点である。このことが、社会的環境の構成的な特徴のいくつか—たとえば、規範に制約された社会構造のようなもの—が内部に入り込み、われわれの心理学的能力の構成的な特徴になる理由となっている。そして、このことはさらに、なぜ実践的熟慮と義務的制約の間に解きたい絆が存在しているのかを説明する。”と述べている。

「ことば」のアップグレードによって、実践的合理性のモデル化ができるとの主張である。価値を外部から内部に取り込む交換様式は、J,ヒースのいう、「ことば」のアップグレードによって、規範に制約された社会構造の枠の中で、フィードバックの適正化が、実現しているのかもしれない。D,ノースが指摘しているように、経路依存性というDiversity（多様性）を持続させながら、将来に向かって人間社会が抱く意志の方向によって選択されるDiversityも、制度として組み込まれているであろう。事業の置かれている外部環境の制約は、自事業の事業活動を通じて、初めて実感できるものである。

現実の事業環境では、経路依存性というDiversity（多様性）を持続させながら、将来に向かって人間社会が抱く意志の方向によって選択されるDiversityも、構成要因として内在している。内部組織としてのガバナンスという形で、内部制度を持つ事業組織のようなDiversityでは、組織が持つ内部環境としてのVariety（多様性）を独自に持っているが、事業経営を継続発展させるために、外部環境にあるVarietyからフィードバックを受けて、新しい交換様式を成立させ、内部に価値をより多く取り込むことにより、継続を可能とする内部のVarietyを増やし続けている。

²² J,ヒース（2008）、（2013,2）、瀧澤弘和訳、『ルールに従う』、NTT出版株式会社、495

内部に外部から価値を取り込む構図は、生命体にみられる外部から内部にエネルギーを取り組む構図と似ており、事業経営を生命体の活動になぞらえて、説明される場合もある。事業経営が生命体と違うのは、「ことば」によるコミュニケーションを必要としており、ネットワーク結合を社会環境として持っていることである。

4. 事業活動

4.1 マネジメント

内部環境の事業組織をコントロールするには、人の活動をマネジメントする必要がある。D,マクレガーは『企業の人間的側面 (The Human Side of Enterprise)』の中で、1960年にX理論Y理論を提示している。X理論を、荀子の説いた「性悪説」で説明し、Y理論を孟子が説いた「性善説」で説明することもよくある。

X理論は「人間は、怠け者で働くことを嫌うため、アメとムチを使い分ける必要がある」というアメとムチの理論で、現実における労使関係のマネジメントの方法論を説いている。一方、Y理論は「人間には、働きたいという心理的な欲求があり、個人の欲求や目標が企業目標につながり、調和する」という可能性について、奴隷制度的な労使マネジメントに対し、人間のもつ心理的な「意欲」を基盤とした労使マネジメントもあり得る、という仮説を提示したものである。Y理論は、X理論も包括する形で、M,マズローの「欲求5段階説」に繋がっていった。

同時代、P,F,ドラッカーは、1950年代の出稿論文をまとめて発刊した『明日のための思想』のなかで説いていたのは、“その一人一人が、通常、本物の企業決定、すなわち企業全体の経済的性格および経済的リスクに関係する決定を下すのである。そして、彼は決定を下す場合に、決して〈上から委任された機能〉として行わないで、むしろ、彼自身の活動にとって切り離すことのできない一部分として、また彼自身の労働にとっても切り離せない一部として行われるのである。したがって、この組織を機能通りに働かせるには二通りのことが考えられなければならない。すなわち、一つは、企業全体が企業の方向と目標

および何を期待しているかを知ること、もう一つは、企業の最高決定者が決定や義務、あるいは人間に対する配慮などがすべてその組織の内部にあることを知らなければならないということである。”という、経営理念に結び付く思想への提言と、組織の内部が主体性をもつ事業活動を通じての実践について、具体的な提言を行っている。

1970年に、J,J,モースとJ,W,ローシュによる現場調査の結果、“業務と組織と人材がフィットした時、人々の「センス・オブ・コンピタンス」への動機が高まり、その結果としてパフォーマンスが向上するのであって、Y理論は必ずしも万能ではない。”“業務の不確実性はどれくらいか、業績へのフィードバックはどれくらいの頻度で与えられるのか、業務の潜在的な目標は何なのかについて検討するとよい。²³⁾”と報告している。X理論Y理論は、W,オオウチが1981年に新生Z理論として、日本的経営の特徴である「終身雇用」「コンセンサス重視」「集団責任制」という概念を取り込み、これらの要素が、労働者に高い生産性と動機づけをもたらす、と説く内容になった。

日本では、カイゼン運動が、小集団活動となり、3σの抜き取り検査レベルを「品質は自工程で造り込む」という手法により、6σにまで品質を上げることに成功し、結果として検査工程がなくなることによって仕掛在庫をなくすという、大幅な生産性向上を実現した。「品質は自工程で造り込む」というPDCAによる行動は、自工程の後工程には不良品を出さないという「後工程はお客様」という思考を現場が持つことになった。「後工程はお客様」ということは、後工程へ「必要なものを、必要なときに、必要なだけ」送り出す、という思考を生み出した。後工程から前工程に必要なものを記述した「カンバン」を回し、「必要なものを、必要なときに、必要なだけ」前工程に取りに行くという「トヨタのカンバン方式」も、同時期に生み出された。「必要なものを、必要なときに、必要なだけ」、という経営理念は、その後ジャスト・イン・タイム (JIT) という経営手法となり、現在のコンビニエンス・ストアの店舗運営の基本を創り出している。

²³⁾ J,J,モース、J,W,ローシュ (1970,5)、(2008,2)、『Y理論は万能ではない』、ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー、114,126

4.2 事業の実践

P, F, ドラッカーは、1974年にマネジメントとはどうあるべきかという課題に対し、経営のフィロソフィー（Philosophy：哲学）と実践について、『マネジメント』と題する著書にまとめあげた。『マネジメント』という大書を世に送り出したきっかけは、『マネジメント』の日本語版への序文にあるように、“日本は最初から「マネジメント」という思索と実践では、まさに第一線級の国だったのである。率直に言って私は、経営の「社会的責任」について論じた歴史的人物の中で、かの偉大な明治を築いた人物の一人である渋沢栄一の右に出るものを知らない。彼は世界のだれよりも早く、経営の本質は「責任」にほかならないということを見抜いていたのである。”“私は、本書を通して欧米人に対してわれわれが日本から学ぶことのできる多くのものがある点を知らしめたいと思っているのである。²⁴”ということであった、と記述している。経営理念の実践は、事業活動を通じた「社会的責任」であると、渋沢栄一の経営理念の実践を上げ、「実践」により「責任」が生まれることを、指摘している。

また、“「私」ではなく「我々」として考え、発言するということである。有能な経営者ならば、最終責任は自分が負うことをわきまえている。この種の責任は、他人と連帯することも、委任することもできない。”“有能な経営者は、その人格、強みや弱み、価値観、信念において実に千差万別である。その唯一の共通点は、正しいことをやり遂げているということである。²⁵”と、経営理念の実践は、「正しいことをやり遂げる」ことであり、行動する実践には必ず「責任」が生じることを強調している。「責任を重んじる」実践者は、「私」ではなく「我々」として考えている、と指摘していた。

ベンチャーキャピタリストとして活躍しているB, ホロウィッツは、IT関連ベンチャー企業を創立し、組織活動に苦戦を強いられ、買収を仕掛け失敗と成功を重ねている。ビジネスにおいては短期的なスケール主義に徹し、人材確保と協力関係に挫折し、最終的には賭けともいえる高額での事業売却を成功させた。自分史を振り返り、著書『HARD THINGS』の中で、経営者として自から経

²⁴ P, F, ドラッカー(1974,3)、野田一夫、村上恒夫監訳、『マネジメント』(上)、ダイヤモンド社、5

²⁵ P, F, ドラッカー (2004,6)、(2010,6) 『プロフェッショナル・マネジャーの行動原理』(P, F, ドラッカー HBR全論文)、ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー、175

験した真実について、赤裸々に告白している。

P, F, ドラッカーが提唱した「正しいことをやり遂げる」という理念について、B, ホロウィッツは「正しい野心」と表現を変えて、実体験について述べている。「正しい野心」を持つ人は、「自分メガネ」で考えず「チームメガネ」で考えるとして、“徹底的に「チームメガネ」で考える人物は、「私は」とか「私の」という言葉を使うことが少ない。”と、違いを述べている。また、「正しいこと」について、ストーリーが無くてはならないとして、“企業にとってストーリーは4半期決算、年間決算の結果以上のものだ。それは「なぜ」を説明できなければならない。社員一人ひとりの「自分はなぜこの会社で働くことを選んだのか？」という根本的な疑問に答えを与えるのがストーリーの役割だ。社員なら「この会社で働くべき理由」、顧客なら「この製品を買うべき理由」、投資家なら「この会社に投資すべき理由」に答えられなくてはならない。さらには世界の人々に対して「われわれの会社が存在することで世界がより良い場所になる理由」を語れなくてはならない。²⁶”と述べている。

4.3 文化の適応性

P, F, ドラッカーもB, ホロウィッツも、ほぼ同じ意味で「われわれ」と「正しいこと」が、経営理念と事業活動を結び付ける重要な「ことば」になる、と提唱している。日本では、「私の働く会社では」とはいわず「わが社では」と表現する。最近、「わが社」意識は、いい意味でも、悪い意味でも、希薄になりつつある。

日本的なマネジメントの現場では、「空気を読む」という、一見、相手の立場に立って物事を考えており、意志決定や意思決定に参加し、決定は民主主義的な多数決で決めているように見える場面に、よく遭遇する。山本七平が『「空気」の研究』で、いみじくも指摘しているように、実は“現状からの脱却は、この「通常性」を基盤としない限り成り立たない。どのような「空気」を盛り上げて、「水を差す者」を沈黙させても、「通常性」は遠慮なく、「水」をさしつづけるのである。われわれは今まで自己の通常性を無視して、「空気」さえ

²⁶ B, ホロウィッツ(2015,4)、滑川海彦、高橋信夫訳、『HARD THINGS』、日経BPマーケティング、220,324

盛りあげれば何かができるような錯覚を抱きつづけてきた。²⁷”という現象を起こす。

日本的経営環境では、経営理念による意志の方向を決定する場面での合議でも、「空気」を持ち込んでしまう危険性がある。経営理念の「ことば」による個別の意思決定が、形而上学的な意志の方向性の「空気」に支配され、現実の「水」の欠如を経営資源の「場」から締め出し、事業活動の実践に移してしまうことが起きる。

E,メイヤーは、『異文化適応のリーダーシップ』と題する論文の中で、グローバルな多国籍企業の文化と組織活動の適応性について、長期間にわたって世界の経営者と従業員のインタビューから、意思決定と権威に相関する要因を分析し、報告している。意思決定の仕方では「トップダウン型」から「強い合議型」までと異なっており、権威に対する考えかたは「極めてヒエラルキー重視」から「極めて平等主義」まで、大きな幅があることを見つけ、統計的に各国の特性を「リーダーシップの4つの文化」に区分して、分類の属性的特徴を分布図化している²⁸。

“「合議型で平等主義」は、デンマーク、オランダ、ノルウェー、スウェーデン。「合議型でヒエラルキー重視」は、ベルギー、ドイツ、日本。「トップダウン型でヒエラルキー重視」は、ブラジル、中国、フランス、インド、インドネシア、メキシコ、ロシア、サウジアラビア。「トップダウン型で平等主義」は、オーストラリア、カナダ、英国、米国。”と分類している。“たとえあなたが自国の文化の中で優れたリーダーだったとしても、世界の各地でスタッフのやる気や参加意欲を高めようと思うなら、もっと多面的なアプローチが必要になるということだ。”“どの文化でどのスタイルが最も効果的かをよく知ったうえで柔軟に選択し、望む結果を得るためにどう適応するか（またはしないか）を、慎重に決めなければならない。”と、具体的な事例を列記して説明している。グローバルビジネス環境には、マネジメントの基準となる物差しはないが、なるほど、そういえばそうだな、と納得する特徴量の分析がなされている。

²⁷ 山本七平 (1983,10)、『「空気」の研究』、文春春秋 (文庫版)、92

²⁸ E,メイヤー (2017,10)、『異文化適応のリーダーシップ』、DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー (2017,10)、ダイヤモンド社、19,21

5. 「ことば」

5.1 受動体と能動態

経営理念をAとし、事業活動をBとすると、AとBを共有するA and Bの領域は、常に拡大していくことが望まれる。自然環境の共有や共感といった共通する概念を持つ領域には、AとBとが重複した関係にあることを認め合う、AでもありBでもあるというA and Bが成立している。事業経営の場面では、A and Bの領域は、基本的にAにとってもBにとっても受動的であるべきだが、AとBの両者双方に、A and Bを積極的に理解しようとする、意志を示せる能動態の「ことば」もほしいが、なかなか見当たらない。

国分功一郎は、『中動態の世界』（意志と責任の考古学）の著書で、能動態と受動態の中庸にある中動態の言葉の復活を提案している。“中動態には能動態を生み出すポテンシャルが秘められている。”“それに対し能動態にはそのようなポテンシャルは見いだせない。²⁹”と述べている。能動態は自由な思考を獲得するが、受動態においては自然環境からの受動だけではなく、人間が都合に合わせて造った制度に従わざるを得ない現実があるため、組織の中では、一方的な受動的行動を強いられてしまうことが起きる。

日本語における、中動態という原始的な言葉の使い方は、やまと言葉で表現されていた「表」と「裏」に、代表的に表れていると思われる。高橋こうじは、『日本の言葉の由来を愛おしむ』（語源が伝える日本人の心）のなかで、“「おも」は「面長」や「面影」の「おも」で「顔」のこと。「て」は「上手（うわて）」「山の手」などの「て」で、「〇〇の側」という意味でしょう。つまり、「おもて」という言葉が生まれたとき、それは、目の前にあるさまざまな部分の中で「私と向き合っている部分」という意味だったと思われます。”“それに対し、対義語の「裏」は、「胸の奥にある心」という意味の古い言葉「うら」から来ていると言われています。この言葉はもう使われていませんが、その意味をいまに伝えるのが「うらがなしい」「うらさびしい」という言葉。それぞれ。「胸の奥」

²⁹ 国分功一郎（2017,4）、『中動態の世界』（意志と責任の考古学）、医学書院、190

で感じる悲しさ、寂しさを表しています。³⁰”と、説明している。

理念と実践において、経営理念と事業活動は「表裏一体」である、とよく表現することがある。やまと言葉で理解する「表裏一体」と、コイン投げで勝負を決める「YES・NO」によるコインの「表裏一体」とは、全く異なる意味解釈を持っている。コインの裏と表はtwo side of the same coinであり、理念と実践は別であるが企業としてのコインは、コインの価値としては一つだけであることを意味している。日本語の「表裏一体」では、理念と実践は、心象で感じている対象と、視覚で見ている対象とが、同一であるというイメージが持てる。会話体では「うら」が先にきて、「おもて」が後になり、「うらおもてのない人」という表現をする。

種田山頭火の有名な俳句に、「うしろすがたのしぐれてゆくか」という句がある。中村明は『美しい日本語』のなかで、“晩秋から初冬にかけて降る「時雨(しぐれ)」は、季語としては冬に入れる。”“この語は「しぐれる」として動詞にも使う。”“種田山頭火の句も動詞の例だが、細かい雨をとおして物を見る時のように、輪郭がぼやけて薄っすらと見えるのだろう。この句は遠ざかって行く自分の後ろ姿を眺めているもう一人の自分を想定しており、叙景というよりは心象風景の投影として、作品の奥行きを広げたように思われる。³¹”と紹介している。いかにも日本的な「ことば」が持っている哲学的理念を、たった14文字だけでうまく表現している。日本語は、経営理念を共有しようとする哲学的思考には向いているのかもしれない。

5.2 多様性の理念

事業内の組織が硬直化してしまうと、事業活動が目標に向かってプロセスに投入している入力へ、出力側からのフィードバックが掛かりにくくなる。急速に変化する外部環境にある必要多様性からのフィードバック因子の存在に気付かず、取り込みが遅れ、出力にはフィードバックが結果として掛けられない事態を起こす。もし、内部環境の事業組織が、外部環境の必要としている必要多

³⁰ 高橋こうじ (2017,2)、『日本の言葉の由来を愛おしむ』(語源が伝える日本人の心)、東邦出版株式会社、146,147

³¹ 中村明(2014,9)、『美しい日本語』、青土社、135

様性を無視するようなことを起こせば、事業組織は、市場に旧態依然とした製品やサービスしか提供できず、外部環境の市場が必要としている需要の中にある必要多様性からは、益々、プロセスにフィードバックが掛かりにくくなって、事業は消滅に向かってしまう。

プロセスが要求しているフィードバックの量をどんどん減少させると、プロセスにONかOFFのフィードバックしか掛からなくなり、プロセスはオーバーシュートを起こし、コントロールの波を拡大させ、目的的结果へ向かう最適化への収束は、不可能になってしまう。フィードバックを掛けるには、外部環境であるシステムに、内部環境のプロセスよりも、より多くの必要多様性の因子の数が必要であることを、必要多様性の法則（Low of Requisite Variety）という。サイバネティックス空間においてフィードバックを必要とする行動や作業では、必要となる要因の因子である必要多様性の因子の数により、最適化に向けて適切な因子からのフィードバックを掛け、目標値に収束させ、システムを安定化させなければならない。

入力を目標値に収束させ、プロセスを安定化に向けコントロールし、最適な出力を得るためには、より多くの外部環境の必要多様性をプロセスにフィードバックさせる必要がある。「多様性は多様性を吸収する」という格言が、よく使われる。これは、W,R,Ashbyが“variety absorbs variety, defines the minimum number of states necessary for controller to control a system of a given number of state.”と述べたことからきている。この法則は、コンピュータが演算に必要とする最小のビット数は、アプリケーションを作動させるソフトウェアの記述が要求している必要多様性のビット数よりも、多く用意できていなければ、アプリケーションは適切な作動ができない、ということも意味している。

フィードバック・コントロールによりシステムを安定化させていることと、均衡により内部と外部の必要多様性の因子を同数にできると仮定する状態とは、まったく意味するところが異なる。内部と外部の必要多様性が同数であると想定できる均衡は、サイバネティックス空間では、静止状態を意味するため、フィードバックが掛からない。

「多様性のある働き方改革」とか「格差是正による均衡がとれた社会」とか、

なんとなく使ってしまうことがある。2つの表現を繋ぐと、“多様性を認め均衡ある社会を目指します”という、多様性を認めるが均衡により多様性を減少させる社会を目指す、という変な理念ができあがってしまう。ベーシック・インカム の考え方も、Diversityによる多様性を減少させるという意味からすれば、同じ現象を示す理念である。多様性が増加することで生存が維持できていることを知りながら、フィードバックのかからない均一な社会を目指す、という思考は自己矛盾を抱えている。

5.3 均衡の理念

経済学で縮小均衡と使うときは、家計で消費が多く収入が少ない場合、選択肢は消費を減らすか、収入を増やすかしかない。消費を減らす場合は、縮小均衡と表現する場合がある。拡大均衡では、収入を増やすことが、拡大の意味に相当する。市場で不均衡が起きる場合、価格が高騰し不確実性が高まってしまったとき、需要に対して供給量を拡大してあげれば、価格は安定するはずである、と信じるとき、拡大均衡と説明する場合がある。

多様性の環境は、外部に内部以上の多様性を必要としているということは、自然界の環境でも、当たり前のことといえば、当たり前であるが、事業経営では、事業が欲する必要多様性の数に対し、市場環境のNeeds、Wants、を読み間違えてしまい、フィードバックが掛からない必要多様性を追いかけてしまうことがある。

海老澤栄一は、『グローバル化時代の企業行動—生命特性を意識して—』という論文の中で、内部環境と外部環境の多様性を均衡させる、という論旨を展開している。企業の活動を、生命有機体を例に、多様性と変異性を存続の前提にしている原理や理論を引用し、グローバル企業に望まれる姿と社会環境について、公共と共生と企業と個と生命体との関係を、企業に生命力推進原理があるとして「生命力推進枠」を提示し、独自の視点により論じている。

“自分の力で「生きる」能動的行為と周囲から「生かされる」受動的行為の共同体連鎖が生命の原点であることが解る。”“環境の側にある多様性と企業つまり組織の側にある多様性との比較で不確実性を削減するメカニズムを検討してみよう。環境多様性をEV (=Environmental Variety、組織多様性を

OV (=Organizational Variety) と置き換えると、次のような公式が得られる。EV>OV (環境多様性は組織多様性を上回る)。”としていながら、多様性による不確実性は均衡によってリスク削減ができるとして、“OVに比してEVは常に大であり、うまく連動する範囲は極めて限定的であることが多い。両者を均衡状態にもっていくための方法は、2つある。1つはOVを高めることによって、従前とは異なった上位の段階での均衡を達成する方法である。”“他の一つは現在のOVを所与のレベルとして、つまり現在のOVを変えずにEV水準を低下させることによって、低位の均衡を実現する方法である。”“多様性の吸収力を動的に変動させ、拡大か縮小かのいずれかの均衡点を求めるという方法である。³²⁾”と述べている。環境多様性を人為的に減らすことは不可能である。

「生命力推進枠」が示す各概念には、それぞれに属性をもつとして、二元論的に、一方に「同質性・一様性・単純性 (断片性、受動性、独自性、秩序性、排他性)」を並べ、他方に「異質性・多様性・複雑性 (連続性、能動性、関係性、混沌性、包括性)」を配置している。

二項対立的に属性を提示している同質性と異質性、および、単純性と複雑性は、質と量を持つ概念であるため、統計的な処理を可能とするので、属性枠の構造は成立するだろう。二項対立的に属性があるとする一様性と多様性の関係性は、新しい視点を提示しているのかもしれないが、構造の枠組構成の要因とすることは、難しいであろう。

一様性と多様性に質と量を持たせ、属性と二項対立を成立させることによって連続性をイメージさせ、均衡点に解を求めるという概念は、フィードバックが掛かるサイバネティックス空間を前提にした、最適な目的的结果を得るために適切なコントロールをしてプロセスの安定化を図る、という概念とは、大きく異なっている。一様性については、説明がなされていないので詳細の概念は分からないが、一様性という「ことば」は、ハッシュ値によりデータのブロックは、たった一つしかないという履歴を保証するブロックチェーン技術にしか、現在は使われていない。

一様性と多様性が、属性と連続性を持つという仮説は、日本語特有の類似熟

³²⁾ 海老澤栄一 (2015,1)、『グローバル化時代の企業行動』、国際経営フォーラム、神奈川大学国際経営研究所No25、151,153,156

語を拡大して、「言語のアップグレード」を図り、形而上学的、哲学的なイメージから、新しい概念の提示を発信しているのかもしれない。一様性と多様性に属性があると設定することで、一様性と多様性は、連続的な関数で変化させることが可能であることをイメージさせることができてしまう。現実の制御理論の世界では、多様性には多様性でしか二項対立軸は成立していないが、一様性と多様性が連続的な比例関数で表すことができれば、内部環境である組織と、外部環境である市場との間に、正比例的な関係性も成立し、どこにでも均衡点がある、ということも想定し得てしまうだろう。

静止状態に見える生命体は、微視的には自ら小刻みに動いて、動的環境を創り出し生命維持をしている。実際の事業経営では、目標値を動的に外部環境の変化に追従させておく作業が、マネジメントというコントロール作業に加わっている。経営理念は変えないが、年度方針の目標値を、市場という環境変化に追従して、動的に変えていく作業である。変化に追従させ、コントロールにより系を安定化させることと、均衡させることは、同じ仕組みにはない。

福岡伸一は、『動的平衡』の中で、生命が均衡に見える状態の重要性を強調するために「動的均衡」を「動的平衡」と表現することを強調している。“生命とは動的平衡にあるシステムである”“可変的でサステナブルを特徴とする生命というシステムは、その物質的構造基盤、つまり構成分子そのものに依存しているのではなく、その流れがもたらす「効果」であるということだ。生命現象とは構造ではなく「効果」なのである。³³⁾”と説明している。安定化した環境では、生命体は小刻みにでも自ら動いていなければフィードバックは外部から得られないし、通時態的な流れに適応しなければ、DNAの変異も起こせず、生命体は継続性を失ってしまう。

人間の細胞組織のミトコンドリア遺伝子と核遺伝子の結合による生命存続においても、近縁による雑種崩壊を起こさないように、外部の多様性の変化要因を、生命の存続に不可欠な必要多様性として内部に取り込み、どうやらミトコンドリアの進化を促進させ、問題解決や適正化を行っているらしい³⁴⁾。

³³⁾ 福岡伸一 (2009.2)、『動的平衡』、株式会社木楽社、232

³⁴⁾ N,レイン (2015)、(2016,9)、斉藤隆史訳、『生命、エネルギー、進化』、みすず書房、286

5.4 均衡の実現性

フィードバックが掛かっていることで系が安定を維持している状態と、系が均衡して静止状態になりフィードバックが掛からなくなる状態とは、概念が全く異なる。自由競争にある市場では、ある事業体が縮小均衡を期待して、事業縮小を勝手に決めても、市場に需要があれば、競合が進出して、縮小した分の顧客を獲得してしまう。自事業は撤退か倒産しか選択肢が無くなる。拡大均衡では、スケールを目指す企業において、事業内部が必要とする必要多様性の因子の種類と数が、外部環境の市場の必要多様性の因子の種類と数よりも多くなってしまうと、フィードバックが掛からなくなり、組織崩壊を起こす。

計画経済下にある市場においては、独占的な事業体が存在し得ることから、目的的结果を得るために、フィードバックに必要な必要多様性の因子をコントロールできるかもしれない。拡大均衡点も縮小均衡点も得ることができ得る可能性は、理論的にはあり得ることになる。P.サムエルソンは、『経済学』(下)の中で、独占者の理想的な規制と実際の規制によって、価格と数量による利潤均衡を、「独占価格」「規制価格」「限界費用価格」として3ヶ所に想定できるとして、第24-9図³⁵を提示して、説明している。

「独占価格」「規制価格」は、供給量が消費量を上回っていれば、価格はどうであれ、必要に迫られるものは買うだろう。市場は、独占者にとって利益を出し続けるという、理想的な規制と実際の規制という政治的なレント・シーキングである既得権を行使できる。レント・シーキングが働いていれば、「限界費用価格」という場面に陥っても、公的支援が入るだろう。公的支援の金額は消費者の税金から支払われる。もし、独占企業が縮小均衡を狙って事業規模を縮小した場合、品不足を意図的に創ったことになる。消費者は自分の生活存続を断念してまで入手既得権を他人に譲らなければならないことが起きる。

事業経営の現場では、一度縮小を始めたたら、事業そのものを売却するか、閉鎖するかしか選択肢はない。縮小しなければならぬと判断される事業は、現状のみならず将来的なビジネス環境をみても、外部環境にいくら必要多様性が見つかっても、内部環境に取り込む余裕はなく、内部環境のビジネスモデル

³⁵ P.サムエルソン (1948-1983)、(1993) 都留重人訳、『経済学』(下)、岩波書店、583

自身が、錆ついてしまっていることが多い。汎用性のある基礎技術をノウハウとして持っていれば、一時的な縮小はあり得るが、縮小均衡で、最低でも損益分岐点を維持できる規模の経済性を確保する、という幻想は成り立たず、選択肢は倒産しかなくなるのが現実である。

5.5 一様性の理念

一様性のあるデータ履歴は、ハッシュ関数によりハッシュ値が確保されているので、事実上、データの改ざんはできない。改ざんしようとしても、ハッシュ値が確定している過去のハッシュ関数を、全て書き換えなければ実現できないので、改ざんコストは利得に見合わない。ハッシュ値が確保されているデータは、戸籍謄本や不動産登記簿と同じく、継続性が保証できることになる。

一様性を物理的に表現すれば、自由粒子の全ての位置が同等でなければ、その状態が一様であるとはいわない。一様であることは、時系列的にある一様が、次の一様が変わっていくことを意味しているので、物理的には、対称性の破壊が存在していることも意味している。今、瞬時の一様性は、次の一様性を証明する事実が、瞬時に存在していたことを、履歴として認めることにもなる。

ビットコインの取引では、マイナーと呼ばれるデータの掘り起こし（データマイニング）を10分ごとに行っている。スーパーコンピュータがハッシュ関数のアルゴリズムを使い、取引データにランダムな数値を加え演算を繰り返しい、推測不可能なハッシュ値を特定している。マイナーは、ハッシュ値により特定された取引市場の参加者に手数料として売値（Proof of workの対価）を付けて公表する。公表されたハッシュ値が、あらかじめ決められた値より小さければ、取引をした市場参加者によって、一様であると認められ、マイナーは手数料を得られる仕組みとなっている。

一様性という認証性の高い技術を持つブロックチェーン技術は、多方面に活用できることを、D、タブスコットとA、タブスコットは『ブロックチェーン・レボリューション』の著書の中で提案している。ブロックチェーン技術は、自律分散型企業をデザインできるとして、“三次元的検索によって、過去から現在にいたる確実な情報を簡単に手に入れられる。”“スマートコントラクトで膨大な書類にサインする必要はないし、解釈をめぐって面倒な交渉をする必要も

ない。”“企業の内部で時間をかけて培っていた信頼も、ブロックチェーン上に分散されることになる。契約条件の確実な実行セキュリティ、情報の透明性とといった個々の機能をマス・コラボレーションで保証することにより、漠然とした信頼関係を維持する必要がなくなるのだ。³⁶”として、管理者は要らなくなると述べている。ブロックチェーン技術が使える取引、つまり交換様式が成立するすべての関係は、組織であれば上司と部下というヒエラルキーさえも、なくなる可能性を示唆している。

M,イアンシティとK,R,ラカニーは、ブロックチェーンの仕組みを『ブロックチェーンと企業戦略』と題する論文の中で、“道筋を理解しないまま、がむしゃらにブロックイノベーションにのめり込むのは間違いだろう。”と論じ、解りやすく説明を試みている。“分散型データベース：ブロックチェーンに加わる当事者は皆、データベース全体およびそのデータベースの過去の全履歴にアクセスできる。”“P2P転送：コミュニケーションは誰か中心にいるノードを介して発生するのではなく、対等な相手との間に直接生じる。”“匿名性を保持した透明性：ブロックチェーン内のノードまたは利用者は、アルファベット30文字超から成るそれぞれに固有のアドレスを持ち、お互いを識別できる。利用者は匿名を維持するか自分の正体を明かすかを選べる。取引はブロックチェーンのアドレスを使って行われる。”“記録の不可逆性：記録は変更できない。それ以前に発生したすべての取引記録に結び付けられる（名前に「チェーン」という言葉があるのはこのためだ）。”“計算理論：デジタル台帳はデジタルの特質を待つがゆえに、ブロックチェーンの取引は計算理論と関係させることができる。利用者はノード間の取引を自動で開始させるアルゴリズムとルールを準備することもできる。³⁷”とブロックチェーンを定義している。（一部定義の文章削除）

一様性が保証されることで、交換様式が分散でき、誰でもが履歴にアクセスでき、匿名性が確保でき、仲介者を必要としなくなるとい技術は、インターネットの技術が普及していなければ、出現しなかったであろう。匿名性と、

³⁶ D,タブスコット、A,タブスコット（2016）、（2016,12）、高橋璃子訳『ブロックチェーン・レボリューション』、ダイヤモンド社、158,159

³⁷ M,イアンシティ、K,R,ラカニー（2017,8）、『ブロックチェーンと企業戦略』

Peer to Peerと、履歴の保証が確保できているビットコインは、まだ、国の中央銀行が保証していると信じられている、貨幣価値の信頼性までには至っていないが、分散型の仮想価値を持っている疑似的通貨には、なり始めている。

現在のビットコインのハッシュ値を掘り出すマイナーは、中国の6社のスーパーコンピュータが独占している。ビットコインが多国間の不動産の権利転売を利用してマネーロンダリングに使われることもあり、中国も自国の取引所の規制を2017年9月から始めた。

ブロックチェーン技術により継続性を持つデータのブロックが、あらゆる分野に導入され、ビットコインがすでに分岐し始めているように、将来、Diversity（多様性）による通時態が確立し、そこに共時態としてのVariety（多様性）が少しでも認められれば、一様性は、疑似的な質と疑似的な量を持つことになり、現在の属性の持つ意味とは違った、データによる疑似的な属性を持つことになる可能性はあり得る。データとデータ間でしか連続性は起き得ないが、ネットワーク結合が可能であり、疑似的ではあるが一様性と多様性による、新しいプラットフォーム・ビジネスが生まれてくるかもしれない。

AI（人工知能）の技術分野で、現実の環境からインタラクティブに変化量を正確にセンシングでき、データをAI（人工知能）にフィードバックできれば、入力と出力の差を最小化する現在のアルゴリズムの誤差伝播法（ディープ・ラーニング）でも、疑似的な属性を特徴量として持てるかもしれない。解読不能なハッシュ値を演算するスーパーコンピュータの消費電力と、データ生成の価値が見合うかどうか、かかっている。

一様性の起源から多様性（DiversityとVariety）が生成され始めるとか、ビッグデータの相関性やティッピングポイントから、一様性を起源とするシンギュラリティが起きれば、一様性と多様性は、属性を持つ二項対立軸を成立させるかもしれない。

6. 技術的な制御問題

コントロールで一番簡単なON・OFF制御が、事業活動の組織内で起きたらどうなるだろうか。朝令暮改によるON・OFFの「やれ」「やるな」の号令に

即座に反応すると、組織はハンチングを起こし、短時間で右往左往し、組織は制御不能に陥る。一方、行動への反応が遅いと、オーバーシュートとアンダーシュートを生み出し、波が大きくなると、これも拡散を始め収束不能を起こす。

一般的な制御では、ON・OFF制御では最適性を得ることが難しいため、環境の負荷の変化に比例（Proportional）して制御ができるように、変化量に比例したフィードバックを掛け、コントロールの安定化を図る。少なくとも、比例制御をすれば、ハンチング防止や、オーバーシュートとアンダーシュートの最小化は、コントロールできる。

プロセスのシステムには、もともと持っている誤差量や、検出器の感知時定数の遅れや、作動反応の遅れがある。比例制御が成立する環境では、ノイズや外乱やバイアスの影響も受ける。誤差、遅れ、ノイズ、外乱、バイアスは、プラスであれ、マイナスであれ、直接的に比例関係でフィードバックが掛かってしまう。比例制御だけでは、常態的に偏差量が出てしまう。事業活動でも同じことが起きる。経営理念の解釈違いは誤差量であり、市場の変化の感知遅れであり、年度計画の実行遅れは作動反応の遅れである。ずれが生じてしまうと、事業組織の行動は追従していると思っても、継続的な偏差量となって、気付いたときには、適正なフィードバックが掛けられておらず、最適化ができない状態に陥ってしまう。随伴の結果が大きいときは、損失が増え、悲劇的になる。

制御系がもともと偏差量を持ってしまっているときや、急な外部環境の変化があるときは、誤差量や変化量や偏差量を時間軸で積分（Integral）しておいて、その影響を最小化できるように、修整分をフィードバックに追加してやれば、時間軸での偏差値による出力への変化量は最小を目指すことができる。事業活動では、フォーキャストにあらかじめ季節変動を入れておくとか、余剰在庫を用意するとか、フォーキャストを加重移動平均して追いかけるとか、時間軸で起きる変動を積分して、目標との誤差量を最小化させている。

それでも、目標値に対して時間軸での変化が一定ではなく変化速度がランダムな場合は、変化速度を微分（Differential）して加速度として検出し、早めにフィードバックを掛ければ、より早い変化速度に追従できる。事業活動では、外部環境である為替レートの変化や、受注数の減少、拡大の速度を、微分して加速度として変化の気配を感じ取り、組織のプロセスにフィードバックを掛け、

早め早めに動き始め、損失を最小限にする。

これらを、比例制御 (P : Proportional)、積分制御 (I : Integral)、微分制御 (D : Differential) といい、コントロールには欠かせない数学的関数の手法となっている。PIDによる組み合わせ動作の適正化が、系の安定性と制御性を上げる鍵となる。コントロールには、フィードバック制御の基本となっているPID制御以外に、フィードフォワードという、ハードディスクのヘッド制御に使われている方法もある。目的位置に、一気に近づけて、近くなると、近くなった分だけ小刻みな進行をさせ、目的位置に素早く到達させる制御方法である。アメリカのベンチャー企業は、ベンチャーキャピタルを使って、ほとんどがこの方法で目標に最短時間で到達することを試みている。

制御性には、曖昧であることが優位になることもある。ファジー制御と呼ばれる。ある幅にある目標を決めておいて、時間軸で環境変化を検出して、ほぼ最適化を達成する方法である。日本米と、水の質と量の組み合わせが不明な、炊飯器のような制御をするときは、ファジーである方が、おおむね全ての組み合わせで、美味しく炊ける。日本製炊飯器が評価されている所以である。事業経営では、研究開発部門のアプローチで、よく使われる思考となっている。3Mの研究所の例では、70%の時間は目標の設定されているテーマの研究に費やすが、30%の時間はファジーな時間として使う。接着剤の開発に失敗して中途半端な接着性しかないポストイットは、このファジー思考から生まれた。

実際の事業現場の活動では、目標値へ収斂させるコントロールが、マネジメントとして難しい。組織を動かし事業活動を実践する場合、経営理念や方針、計画目標への組織活動のマネジメントでは、基本的にPIDの思考を使って組織のコントロールを日々実践している

個々の事業活動の内部協業と実践行動の総合は、部分最適の総和が全体最適にはならないと同様、事業環境をフィードバックする経営理念と直接的に結びつかないことが多い。経営理念に即して個々の活動を修正することが難しく、行動基準の方向性の差異を吸収する経営理念の表現は、「社会貢献」といった表現にとどまってしまうことになってしまう。中小企業の事業活動では、拡大期に事業創始者が抱いていた方向とは異なった事業環境の出現により、経営理念の方向性を書き換える必要性に迫られる。理念が先か、実践が先か、という、

プラトンの時代と同じ、卵と鶏の関係に似た矛盾が起きる。事業活動には経営者としての理念や信念が不可欠であるが、理念ありきの事業活動は、自分を自分で縛る組織制度の矛盾に陥りやすい。

7. さいごに

理念を語る「ことば」は、使うたび、意思や信念の意味や、方針、計画、意図、が変わってしまつては、実行をする実践者は、何を信じて実行して良いかわからなくなる。理念の「ことば」には、質と量を持たない一様性のような思考やマネジメントが求められるが、組織が実行する中身には、多様性が求められる。実践者は、外部環境から内部環境へ、多様性を取り込まなければならない。

一様性を確保することで、ブロックチェーンが保証され、分散型の取引ビジネスが成立し始めている。ブロックチェーンによる一様性が確保できている交換様式は、基本的にP2P取引による交換を可能とする手法である。今まで、信頼を保証していた仲介業者は要らなくなる。極論すれば、ビットコインが仮想通貨としてP2Pで成立した契約ののつとって支払い価値を持てば、国家が価値の信頼を保証していたかに見えている現状の通貨の交換は、必要なくなる。信頼の仲介業者であった銀行のような取引保証機能も、必要なくなる。貸し借りも、投資も金融商品取引も、不動産取引も、価値の交換様式があるところには、全てP2Pによる分散型のビジネス機会が生まれると考えておくべきであろう。

過去の交換様式は、「贈与と返礼」の時代を含め、誰かが誰かにより信じられた価値を信用して交換の価値を決めてきた。交換の価値を安定させ、グローバル規模で、より多くの交換がなされれば、比較優位は平準化して、再分配の問題は減少していくはずだった。共生社会が機能し、公共性が増加し、格差は是正されるはずだった。資本主義は、自らを適切にコントロールできているはずであり、最適な交換価値は自ずと決まるであろう、という幻想に惑わされ続けてきている。スケールという概念は、多様性を適正にフィードバックしていないようにも見え、諸悪の根源であるようにも思えてしまう。

技術革新が生み出す価値は未知である。需要があるから供給することによって交換価値と交換様式が決まると思考する、需要のNeeds・Wantsを追いかけ

マーケティング手法は、幻想に過ぎないのかもしれない。交換価値が決まっていない未知の価値が、市場に供給されることにより、初めて価値が生まれ、新しい手段による交換様式が始まる、と考えると、需要と供給の間で起きる新しいフィードバックモデルは、既存のPID思考や必要多様性の概念によるビジネスモデルの延長線上では、機能しないと考えるべきだろう。

技術革新のように、交換価値が決まっていない未知の価値が内部環境に豊富にあるが、技術革新の因子を含まない過去のマーケティングの結果から観察すると、外部環境には必要多様性が存在していない、と見えてしまえば、フィードバックは掛けようがない。価値の交換は起きず、交換様式は成り立たないことになる。市場のNeeds・Wantsが保有している豊富な多様性という既知の需要は、未知の領域において、必要多様性で在り続けるかどうかは疑わしい。

経営理念を実践しようとする事業組織と、市場を外部環境として事業活動を展開できる空間は、価値の交換様式が成立する多様性が豊富な領域に限られている。サイバネティックス空間に、拡大均衡点と縮小均衡点があると仮定すれば、フィードバックを必要とする事業活動は、両均衡点の間にある多様性の豊富な領域のみで価値の交換がなされているはずである。事業組織を動かす経営理念も、実践に最適性を求めるならば、多様性の豊富な領域での理念形成が求められるべきであろう。

経営理念には、必ず信念という哲学が含まれている。信念という哲学的思考には、形而上学が、どこかに含まれている。哲学は科学を生み出す力を持っており、当初は、形而上学の仮想空間でのテーマであったものが、数年、数十年、数百年を経て、技術革新として現実の世界に現れることが多々ある。天動説、地動説、ニュートン力学、量子力学、ダークマター、インターネット、パソコン、経済の「みえざる手」、等々、形而上学的な哲学から生まれている。

実際の経営現場では、経営理念と事業活動は、「表裏一体」でなければならない。理念の中にある哲学が、実践との間で距離を置いてしまうと、実践経験からのフィードバックが掛かりにくくなり、形而上学的「ことば」を受けて、論理のさらなる飛躍をし、形而上学を越えてしまうことも起きかねない。理念には、未知領域の形而上学的要素が必ず含まれており、未知の部分は、新しい科学開発を促し、未知の世界にチャレンジをし続けるはずである。実践は既知領

域を基盤としビジネスをコントロールすべきであるが、技術革新の可能性を全面否定してはならないことも、事業経営の現場は知っていなければならない。

参考文献

日本語文献

- [1] 甘利俊一 (2016,5)、『脳、心、人工知能』、講談社
- [2] 池上高志+石黒浩 (2016,12)、『人間と機械のあいだ ころほどこにあるのか』、講談社
- [3] 板坂元 (1971,7)、『日本人の論理構造』、講談社現代新書
- [4] 伊藤浩一郎 (2017,4)、『データ分析の力 因果関係にせまる思考法』、光文社新書
- [5] 稲盛和夫 (2006,9)、(2010,10)、『アメーバ経営』、日経ビジネス人文庫
- [6] 稲盛和夫 (1991,5)、(2015,9)、『私心なき経営哲学』(稲盛和夫経営講演集 [第2巻])、ダイヤモンド社
- [7] 稲盛和夫 (1991,5)、(2015,9)、『企業経営の要諦』(稲盛和夫経営講演集 [第6巻])、ダイヤモンド社
- [8] 岡本裕一郎 (2016,9)、『いま 世界の哲学者が 考えていること』、ダイヤモンド社
- [9] 柄谷行人 (2010,6)、『世界史の構造』、岩波書店
- [10] 木ノ内敏久 (2017,4)、『仮想通貨とブロックチェーン』、日本経済新聞出版社
- [11] 木下誠一郎 (2002,9)、『心の起源』、中公新書
- [12] 国分功一郎 (2017,4)、『中動態の世界』 一意志と責任の考古学一、医学書院
- [13] 小島寛之 (2013,12)、『数学的決断の技術』、朝日新書
- [14] 高橋こうじ (2017,2)、『日本の言葉の由来を愛おしむ』 一語源が伝える日本人の心一、東邦出版株式会社
- [15] 外山慈比古 (1976,5)、『日本語の個性』、中公新書

- [16] 中沢新一 (2012,8)、『野生の科学』、講談社
- [17] 中沢新一 (2016,12)、『野生の思考——レヴィ=ストロース (100分de名著)』、NHK出版
- [18] 中村明 (2014,9)、『美しい日本語』、青土社
- [19] 奈良本辰也・高野澄 (1979,5)、(2010,2)、『西郷隆盛語録』(南洲翁遺訓24)、角川ソフィア文庫
- [20] 野中郁次郎 (2017,5)、『知的機動力の本質』、中央公論新社
- [21] 堀田凱樹、酒井邦嘉 (2007,3)、『遺伝子・脳・言語』、中公新書
- [22] 福岡伸一 (2009.2)、『動的平衡』、木楽社
- [23] 山木地仲美 (2006,5)、『日本語の歴史』、岩波新書
- [24] 山本七平 (1983,10)、『「空気」の研究』、文春春秋 (文庫版)
- [25] 山本七平 (1975)、(2004,3)、『日本はなぜ敗れるのか』、角川書店 (文庫版)
- [26] 米沢富美子 (2007,5)、『<あいまいさ>を科学する』、岩波書店

外国語訳書文献

- [27] Alex Mesoudi “*CULTURAL EVOLUTION : How Darwinian Theory Can Explain Human Culture and Synthesize the Social Sciences*” (2011) ,The University of Chicago (A,メスーディ、(2016,2) 野中香方子訳『文化進化論』、NTT出版)
- [28] Ben Horowitz “*HARD THINGS*”(2014) , Curtis Brown Group Ltd, (B, ホロウィッツ、(2015,4) 滑川海彦、高橋信夫訳、『HARD THINGS』、日経BPマーケティング)
- [28] Claude Levi-Strauss “*La Pensée sauvage*”, Paris, Librairie Plon(1962)、(C,L,ストロース、(1976,3) 大橋保夫訳『野生の思考』みすず書房)
- [29] Claude Levi-Strauss “*MYTH AND MEANING*”, University of Toronto Press (1978)、(C,L,ストロース、(1996,3) 大橋保夫訳『神話と意味』みすず書房)
- [30] Douglass C, North “*Understanding the Process of Economic Change*” (2005)、(D,ノース、(2016,3)、滝沢弘和監訳、『制度原論』、東洋経済新報社)
- [31] Don Tapscott, Alex Tapscott “*BLOCKCHAIN REVOLUTION*”(2016)、(D,

- タブスコット、A、タブスコット、(2016,12) 高橋璃子訳『ブロックチェーン・レボリューション』、ダイヤモンド社)
- [32] Erin Meyer “*Being the Boss in Business, Boston, and Beijing*” (2017) , Diamond Harvard Business Review (E,メイヤー (2017,10)、『異文化適応のリーダーシップ』、DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー (2017年10月号))
- [33] John J, Morse, Jay W, Lorsch “*Beyond Theory Y*” (1970) , Diamond Harvard Business Review (J,J,モース、J,W,ローシュ(1970,5)、『Y理論は万能ではない』、DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー (2008年2月号))
- [34] Jean Deutsch “*LE GENE ; Un concept en evolution*” (2012)、Edition 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)
- [35] Joseph Heath “*Following the Rules ; Practical Reasoning and Deontic Constraint*” (2008)、(J,ヒース、(2013,2) 瀧澤弘和訳『ルールに従う；社会科学の規範理論序説』、NTT出版)
- [36] Marco Iansiti, Karim R, Lakhani “*THE TRUTH ABOUT BKOCKCHAIN*” (2016)、(M,イアンシティ、K,R,ラカニー、(2017,8) 倉田幸信訳『ブロックチェーンと企業戦略』DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー (2017年8月号))
- [37] Mark Buchanan “*Small Worlds and the Groundbreaking Science of Networks*” (2002)、(M,ブギヤナン、(2005,3) 阪本芳久訳、『複雑な世界、単純な法則』、草思社)
- [38] Nick Lane “*THE VITAL QUESTION ; Why Is Life the Way It Is?*” (2015)、Profile Books, London (N,レイン、(2016,9) 斉藤隆央訳『生命、エネルギー、進化』、みすず書房)
- [39] Norbert Wiener “*CYERNETICS: 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)

- [40] Platon *“Platonic Opera”* (BC375)、(プラトン (1979,6) 藤沢令夫訳「国家」(上)(下)、岩波文庫)
- [41] Peter F, Drucker *“Gedanken fur die Zukunft”* (1959)、(P,F,ドラッカー (1959)、(1960,9) 清水敏充訳『明日の為の思想』、ダイヤモンド社)
- [42] Peter F, Drucker *“MANAGEMENT ; TASKS, RESPONSIBILITIES, PRACTICES”* (1974)、Harper & Row, Publishers Inc. (P,F,ドラッカー、(1974,3) 野田一夫、村上恒夫監訳『マネジメント』(上)(下)、ダイヤモンド社)
- [43] Peter F, Drucker *“What makes an Effective Executive”* (2004,6)、Harvard Business School Publishing Corporation (P,F,ドラッカー (2004,6)、(2010,6) 『プロフェッショナル・マネジャーの行動原理』(P,F,ドラッカー HBR全論文、DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー (2010年6月号))
- [44] Paul A, Samuelson and William D, Nordhaus *“ECONOMICS”* Thirteenth Edition (1948-1989)、McGraw-Hill, Inc. (P,サムエルソン (1948-1983)、(1993,6) 都留重人訳、『経済学』(上)(下)、岩波書店)

日本語論文

- [45] 海老澤栄一 (2015,1)、『グローバル化時代の企業行動』、国際経営フォーラム、神奈川大学国際経営研究所No25
- [46] 岡田仁志 (2017,8)、『仮想通貨に「信頼」は成立するか』、DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー 2017年8月号
- [47] 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
- [48] 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
- [49] 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

- [50] 畑中邦道 (2012,7)、『国際物流と比較優位一環境の構造と日本企業の特
殊性一』、国際経営フォーラムNo.23、神奈川大学 国際経営研究所
- [51] 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
- [52] 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
- [53] 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
- [54] 畑中邦道 (2016,12)、『AIの進化と事業リスク』、国際経営フォーラム
No.27、神奈川大学 国際経営研究所

GOOD COMPANYをめざすために — マーケティング4.0の先にみえるもの —

To Realize a Good Company

What's Next to "MARKETING 4.0"

行川 一郎

Ichiro Namekawa

要旨

営利体として市場で活動する企業に強い社会性が求められるようになって久しいが、過去には外部から法律等で規制されていたものが自発的（あるいは相互監視的）に社会に寄与し貢献する活動体として存在を誇示するようになってきた。企業成果を第一義的には求めるマーケティングにあってもSocial Marketing概念の発展とともに善なる仕事（Kotlerの呼称を使うとGood Works!）を為す機能の内在化が謳われている。社会から求められる会社、存在が必要とされる企業をここにおいてGood Companyと呼ぶ時、マーケティングと強い形でつながる経営学領域からいくつかの視点を抽出し、Good Companyを捉える要諦を整理した。また、MARKETING4.0⁽¹⁾⁽²⁾というフレーズがKotlerによって提起されたことを受けて論考を行い、マーケティングの技法的方向性を明示するものにいわゆる4.0はなっているものの理念的方向性を指し示すものとしての洗練度の高さに筆者は着目している。結論として、MARKETING4.0に続く道筋にはGood Company実現のためのコンセプトデザインが追加され、さらにマーケティングが進化を遂げていくことが求められると論考した。

キーワード：

Good Company、MARKETING4.0

1. 緒言

1980年代中盤にエクセレント・カンパニー (Excellent Company)⁽³⁾ という言葉が流行した。瑕疵のないビジネスを遂行するいわゆる優等生企業 (当時のIBMなどを最終的に8つの基準で模範的な超優良企業としてコンサルタントの立場から挙げている) を指すプラクティカルな表現であるが、折しも様々な次元からの企業の活動を見直す機運が高まっていた時代となっていたので注目された。リーン生産が叫ばれCSRが注目され出し集団型経営参加の中で雇用者対被雇用者関係が様相の変化を見せてきたのが、時間軸の幅はあるもののこの時期である。企業の行動次元が進化を見せ、経営戦略も情報化時代を迎え一層高度化していった。先進西欧諸国において市場の成熟化に対応すべく企業活動見直しの一つのキーワードであったともいえる。今日、現代の景況感と消費性向のずれ、企業経営者が抱える意欲の疲弊と社会全体の将来に対する不透明感を超えるためにも企業活動が精力を注いで遂行されなければならないが、闇雲に前進しても徒労に終わりがねない状況もある。企業が求めるべき要諦はどこにあるか？

社会的な価値を高めることこそ有意義なアプローチであり成功への鍵である。そのためにはGood Companyたらんことが求められるとの基本的認識に立ち、その訴求について本稿では考察を進めた。

本稿でのGood Companyは、上記の Excellent という用語が持つ、指標で評価される総体的に優れた企業業績という意味ではない。長く語られている"会社は誰のものか" という統治に関わるテーマ、Social Marketingでの企業の社会的存在理由、ようやく内製化されつつあるCSR、企業倫理、コンプライアンスといった多相的な企業活動対社会の関係に関わる認識フレームを止揚して捉えた概念から説明される企業の姿 (人々から受け入れられ求められ社会で必要とされ社会経済発展に寄与する企業) と理解してここで定義したい。

2. 社会における企業の姿

1.においてGood Companyへのアプローチを本稿の目的と位置づけたが、対社会という視点でのアプローチには大きく3つの分け方がある。ステークホルダー、被雇用者、そして顧客／消費者である。他にも会計、金融、財務、法務、さらには抽象性を高めることで広義の受益者、競争相手、一般社会、さらには環境問題等々の次元からも捉えられかつ語られてもいるが、本稿では最も典型的な上記の3事項で大括りし、マーケティング的視点（即ち市場、顧客／消費者そしてそれを包含する社会の中で行われる競争的企業活動という視点）を基底として論を行う。

2.1 マーケティングの宿命的呪縛

マーケティングがビジネス戦略に取り入れられ発展していく歴史は資本主義経済の豊穰化と重なる部分が多くある。しかし、資本主義経済は一部の人々と数多くの巨大企業に豊かさをもたらしたものの、多くの人々が繁栄の中で置き去りにされ、また大多数の人々には心の貧しさが際だったままの人生を押しつけて今日を迎え、このまま一部受益者だけで未来に向かっていこうとしているのではないだろうか。マーケティングは企業経営におけるツールの一つにしては資本主義下での産業・経済発展の翳の側面を造り上げたものとしての批判を過剰なまでに受けることが未だに多い。人間の欲望を煽り立て、不必要な消費を行わせ、自分本意の個人中心思考を増長させるという批判である。これらは大量消費・大量廃棄社会と呼ばれる日本を含む西欧諸国の多くで繰り返しここそこで語られてきた。資本主義経済が高度化を進めていく過程についてそれを懐疑的に見る論調が様々な事例を連ねたり客観的・科学的な検証が尽くされないままの形で多くの論者やメディアによって取り上げられ続けてきた。ある意味では現代社会の歪んだ発展の姿を描いているとも確かにいえる。経済学、商業学、経営学領域の多くの学問分野においても多彩な形で経済発展が及ぼす負の影響と対応について、たとえば環境汚染、外部経済、ヒューマニズム、人権保護やダイバーシティ、リスク管理等々から法律、道徳に至る切り口を以てしてアプローチや論議が進んでいる。マーケティングにおいてはその即物的な行

動特性に端を発するのだろうが、消費者志向の理念的取り込みは広がり進んでいるものの、技法的には社会における正に情報化／コンピュータ化の進展に合わせるが如くペンからキーボードにメモからPCへとといった移り変わりの中で技法的かつ表層的発展が一直線に進んでいるばかりである。マーケティングに深遠な存在意義を見いだすことのないままに今日に至ったことの帰結といえるであろう。

そこにあつて、KotlerはMARKETING3.0からMARKETING4.0と、矢継ぎ早に新しいマーケティングの形を提唱し、人間中心と新たなデジタル社会での企業マーケティングの方向性を語っている。

本節ではこのようにマーケティングが対社会的制約を生来的に持っているとの認識を携えつつ、マーケティングが属する学問領域のごく一部ではあるが、強く関わる領域において問題とされている企業の社会性について整理考察を進め、次節以降のMARKETING4.0の論考につなげていく。

2.2 ステークホルダーにとっての Good Company

企業は対内・対外的、そして社会の公共的観点からその存在を評価される。特に経営学ではその客観的評価（もしくは相対的評価）をすべく様々な努力が重ねられてきた。コーポレートガバナンスを解説する多くの書籍が「旧くて新しい問題」⁽⁴⁾として歴史的過程を解き明かすことからわかるように、“会社は誰のものか”ということが時代変化の中で問われつつ次第に企業としての制約が厳しくなり、ベクトルが変わってきて今日に至った。企業統治（Corporate Governance）という古い言い回しの用語の方が個人的にはわかりやすいので好みなのだが、企業の主権者（ステークホルダー）に対して、その要請に応じて低リスクで高成果をアウトプットとして提示するように統治すれば企業価値が向上し基本的には“良い企業”である、ということになる筈なのである。

コーポレートガバナンスは多面的に捉えられる多様性を生来的に有しているが、ステークホルダーの利益を守り企業活動のリスクを低減化し、結果としての企業価値向上に結びつけるための諸活動を統合したものを指している。従って経済成長の度合いと法体制、社会文化の違いにより国毎に色合いの異なる企業体のガバナンスが存在する中で模倣しても余り意味（そして実効性）はない

ことになる。ガバナンスコードを制定し改定を加えて行くことで企業活動の社会的合法性と対外的透明性と公正性を保証するという現在進められているスタイルはある意味現実的な対応であり選択肢として効果があるものである。しかし、現実の日常を推し進めるだけに目を奪われると本来は目を向けるべき概念的普遍性を置き去りにすることになり、企業の本来的、理念的進化は望めない。真の“良い企業”こそそこに目を向けている筈である。それを企業、経営者の誰が気づくか、もしくは気づかせる装置をどう社会システムの中に設置するかが求められていくべき今後の関心事項なのであり、それを達成した企業こそ Good Company と呼べるものである。

かつては企業倫理やコンプライアンスで、そしてCSRで強調されていた企業理念の社会性に関わる部分がスマートにコーポレートガバナンスで取りまとめられた感があるが、国毎のガバナンス認識の違い⁵⁾はもとより企業・規模・業種等の違いで多くの認識のずれは存在している。会社は社会的存在であるといわれるようになって久しいものの多くの人々がそれを確実に感じているだろうか。某株式会社○△が社会的存在であるという認識が規範的でなく当然の認識として広く社会一般に定着し（＝理念的進化と概念としての定着）、そこにおいて当該企業がその会社にとってのステークホルダーのために企業価値を高める成果を継続的に企業行動の結果として出す時に（＝現実的市場対応）、“良い企業”は本稿での Good Company として位置づけられると考えるのである。即ち、優れて社会的に健全で高業績の企業しか本来はなり得ないことになるが、それを企業の個性と市場社会の支持で Good Company へと至らせることが経営者の新たなそして究極の使命の一つなのではないだろうか。

2.3 労働者／被雇用者にとっての Good Company

20世紀の日本のバブル期末期には「24時間戦えますか」というキャッチコピーのCMがもてはやされた。就業時間に働くだけでなく残業や退社後の付き合いも含めて「5時から男」はバイタルでなくてはいけないという風潮があったのは四半世紀以上も前の話である。ひるがえって、現在の労働者にどれ程の余裕がもたらされてきただろうか。以前、ILOから日本人の年間当たり労働時間が相対的に長く、短縮化に向けた改善が遅れているとされ、ようやく

1700時間台(年間総実労働時間)⁽⁶⁾におさまっているものの、各所で閲覧できるOECDデータでは労働生産性は必ずしも高いとはいえない。国内法と国際的な規約・条約との齟齬、日本企業の経営体質、労働者の勤労環境および自己認識が関連しあい、豊かでハッピーな仕事場での労働環境を得ている人は、多いとはとてもいえないのが現状だろう。それは映画やドラマでも格好の素材ともなっている。⁽⁷⁾

最近、社畜という不快感を伴う響きを有した言葉が聞かれるが、slave(畜)の部分にかなり脱力感がある言葉ではある。それと違いかつてのモーレツサラリーマンは何かが憑依したように働き続けた。仕方なかった、働かなくてはならなかったという軽々しいものではなく彼ら彼女らは護られていなかったのである。社会の成長と発展と成熟は人々を護り、豊かにし、将来を保証してこそ“良い会社”、“良い社会”と自慢できる。高度経済成長下のたとえば日本にあって人々はおよそ暖かい生活から放逐されていた。身と心の定まる所を持った者は数少なく、だからこそ働き続けた。そのような働き方を今日の時代において企業が社員、従業員に対してどのような形であろうとも要求するというのは罪悪きわまる時代錯誤である。

相変わらず“残業課長”などといわれる、業務成績でなく形式本位(職場の総労働時間つまり社員の残業が長いほうが上司が頑張っている証しであるという誤った理解)で成果を顕示しようとし、それが認められてしまう企業がある。成果主義⁽⁸⁾は日本の経営とは相容れないものだが、能力と離れて年功制ないしは職務主義に浸ったロウーマネジメント、ミドルマネジメントが闊歩する組織には旧弊がつきまとう。日本の経営のデメリットを直視することも必要である。

賃金の未払い、労働安全衛生上の深刻な瑕疵と怠慢等々の法令違反が深刻な企業⁽⁹⁾にも近時あらためて厳しい目が向けられるようになった。残業が多くて自殺する社員が出る会社⁽¹⁰⁾はとてもGood Companyとはいえない。経営者にとっても労働者にとってもそれは不幸⁽¹¹⁾な姿である。

人間中心を理解し指向し実現に真摯に取り組むためにGood Works!⁽¹²⁾をする企業が働く者にとって“良い我が社”なのであり、それがGood Companyである。あまねく企業は存続を継続するためにはその道を歩み道幅を広げていかなばならない。

3. マーケティングと「イイ会社」、そしてGood Company

3.1 Good Companyをブランド戦略ツール化する矮小意識と宿命性

企業の良さ、もしくは前項2.1でも用いた“良い企業”とはステークホルダーにとっての営利企業体としての企業業績評価、そして従業員にとって優れた組織運営が実践されている企業、Social Marketing的側面での消費者にとってのいわば「イイ会社」、さらには社会的存在としての評価という大きな括りで捉えることができよう。企業経営の側面からは中長期的な健全性と成長性、短期的な収益性と安定性が常に語られてきた。それは様々な経営分析手法が活用され、会計学が経営状態を浮き彫りにするために不可欠とされることだけを以てしても多言は要さないであろう。そのために上場企業であれば株価は企業活動の主要な尺度として見なされその企業の一挙手一投足を縛ることさえもある。これらは企業が営利体であることを実感させるものであるが、収益活動を行う経営者にとっての企業という視点に続くものとして、従業員にとっての企業の在り方も経営学の各領域で長いこと取り組まれてきた。組織構造そのものから始まり従業員のモラル、指導者のリーダーシップ、労働安全衛生的視点、労働者権利保護、従業員組合と経営者のコンフリクト、組織体制の改革と変更・変革と続いていく。

以上のような企業経営の根幹に関わる伝統的視点と絡めると、消費者にとっての「イイ会社」というのは決して本稿で追求している本来的なGood Companyとは接点をもたない。「イイ会社」というのは実は正にマーケティング的な修辭ということができるのである。企業そのものが自身の行動を自己評価しそれをGood Companyの完成に向けて高めていくことに本来は意味と意義があるのだが、本項(cf:3.1)で敢えて用いた「イイ会社」という表現が持つ表層的な概念は極めて広義で全人格的な企業ブランド評価基準の一つになっていく宿命と現実を持っている。それをマーケティング的といわずして何であろうか。いわく安い値段で売っているスーパー、何時行っても開いている店、品揃えが豊富なショッピングセンター、何処にでもある気さくで敷居の低いチェーン店、簡単便利なネットショップ等々、一方的で強欲に企業側にとつ

てはある意味不本意な消費者の欲求が投げかけられぶつけられている事態に気づく。従って資本主義という絶対的な制約下でのマーケティング⁽¹³⁾は感情的、限定的で統一性が乏しい悪構造問題（即ち消費者の飽くなき欲望・欲求）に対して本来的な Good Companyを追求する際には否応なく対峙することとなるという深層の姿あるいは矛盾が浮き彫りになってくる。

企業と社会との関わりをスマートに普遍化して社会的視点、法的側面、合理的・抑制的観点から前項（cf:2.1）を受ける形でCSR、コーポレートガバナンス、企業倫理を論じるのとは様相が違い、マーケティングにおいて企業の善的存在性をGood Companyへと捨象して将来指向で論じることは相当に困難な限界を有しているのである。

3.2 マーケティングの進化によるGood Companyの実現

所有と経営の分離が企業経営では必然となったものの、法体系から社会常識まで広がるコンプライアンスの現実への批判と厳しい評価がある。これは企業の社会性が未完だからなのだろうか。実に多くの企業が本来の活動成果を削がれ、また企業家の志が果たせない事態も頻繁に見られるようになってきているのではないだろうか。これが企業の社会性への関心の高まりと連動するものであるとしたならば組織体、経営者の宿命のひとつともいえることになる。しかし、企業の市場活動の成果をを削ぎ取る社会は良い社会ではあるまい。企業の市場活動を機敏にナビゲートするマーケティングこそ有用な役割をそこでこそ担い得るはずである。社会と企業との関わりは実に1970年より新しいマーケティングの範疇 — ソーシャルマーケティングとして取り組まれてきたものでもある。

MARKETING4.0では範囲的にはソーシャルマーケティングまで及ぶはずであるものの、Kotlerはデジタル化時代の戦略展開可能性に記述⁽¹⁾を注力しており、たとえばGood Works!との連関にも乏しい。「イイ会社」の異次元な進化形としての善なる企業、即ちGood Companyであるためにはどうすべきか？その現実的な実現可能性を将来の知恵に委ねることをしてさえもマーケティング理念への内包化を求めるべきであり、そのためのいくつかの要諦を次節で整理したい。

4. 企業と社会のWin-Win実現への道程

KotlerはGood Works!を著し、善なる経営行動を実践している様々な企業を発掘して紹介している⁽¹²⁾。そこにおける事例の羅列が余りに多いとは思われるものの、社会的な善行に注力する企業が結局は社会的承認を獲得し消費者からの選択を勝ち取り競争に生き残り社会の中で存続すると説いている。従って、それをサポートするシステムを企業マーケティングに埋め込むことが必要だという考えが端的な論点である。Good Works!から覗えることは、マーケティングの視点からCSRを見据えて企業の理解を尽くそうとし、そしてそのステップアップを目指したフレームがMARKETING3.0⁽¹⁴⁾だったといえるのではないだろうか、ということである。

4.1 MARKETING4.0提起の意味と価値

MARKETING4.0ではそれに加えてデジタル化を遂げた現代社会でデジタルネイティブな市民に対して有効で効果的な応用戦略を適用すべきという技法的側面を加えたものとなっている。たとえばKotlerの説くソーシャルマーケティングにしても彼のNonProfitMarketingにしても大括りでMarketing（この例ではソーシャルマーケティング）と呼称されるので曖昧模糊となってしまうが、分解するなりすれば要諦は明白になる。それをもとにするならば、2.0の定型的枠組みに優れて哲学的な3.0の思惟（思想という表現は本稿では敢えて避ける）を加え、それに今日的に有効な技法適用の主張と着眼点を加えたのが4.0という理解になってくる。

Kotlerは端的にMARKETING4.0は伝統的マーケティングとデジタル・マーケティングの統合系であり、顧客と企業の結びつきを確固たるものにするためのマーケティング・ステラテジック・アプローチとしている。そして「MARKETING4.0は、企業と顧客のオンライン交流とオフライン交流を統合し（中略）顧客エンゲージメントを強化するマーケティング・アプローチである。（中略）MARKETING4.0において、デジタル・マーケティングと伝統的マーケティングは、顧客の推奨を勝ち取ることを最終目標として共存しなければなら

らない。(邦訳版 p.87)」⁽¹⁾とまとめている。

デジタル時代に注目すべき消費者セグメントをデジタル・サブカルチャー(第3章)⁽¹⁾と呼び

- ・若者(Youths)：マインドシェア獲得………アーリーアダプターの側面を持つので彼らの想起率は消費につながる
- ・女性(Women)：市場シェア拡大………消費市場の重鎮
- ・ネティズン(Netizens)：ハートシェアの拡大………ネットでつながり合うとポイントを絞っている。

またデジタル経済下での新しいフレームワークとして購買者行動(カスタマージャーニー)を5Aとして整理し、産業を4つに類型化したりと、まるで旧態依然の水族館に見慣れていた者が都市型/エンターテインメント型水族館(アートアクアリウム、アクアパークなどと呼称され行動展示やジオラマが特徴の施設)を見た時のような斬新で新鮮な驚きを感じさせるのがMARKETING4.0のフレームである。

Kotlerの結論はエピローグで端的に集約され、彼が本書を通して重要性を指摘するEnjoyment、Experience、Engagementによって顧客に驚くような喜びをもたらすことが企業には求められていると結論づけている。

[Enjoy, Experience, Engage : WOW ! (原著p.168)⁽¹⁾]

ブランド競争力とデジタル・マーケティングの必要性はこれからの社会では相関することになるのでそれを高度に展開していくことで顧客の自己実現にも関わっていきける企業、換言すれば戦略的展開の結果としてGood Works ! を行う企業にもなっていくことになるという理解を以てKotlerの体系として繋がられよう。

4.2 デジャブとしてのWin-Win思想

既視感(déjà-vu)はMARKETING4.0に触れた者の多くが感じた感覚かも知れない。実にスマートな体系化で斬新かつ新鮮であるものの、なんとなくこれは知っている、という感覚である。それはKotlerの偉大さを何ら削ぐものでもなくマーケティング、それもマーケティング戦略においては半ば定常的に遭遇するところでもある。個人的にはKotlerの提唱したデマーケティング⁽¹⁵⁾が最

も斬新かつ新鮮であった。それに比肩すれば驚嘆の絶対度は少ないとしても、MARKETING3.0、4.0と繋げてきた価値を様々な手法で高め強め、その中でこれからの企業—社会関係をWin-Winで実現する道筋／方途を私たちは探していかなければならない。

そこにおいて、相変わらず経済成長の道筋が定かに見えてこない景気状況が続く中、日本の資本主義と産業発展の道を築いたとされる渋沢栄一⁽¹⁶⁾⁽¹⁷⁾⁽¹⁸⁾が今日、改めて注目されているが、そこには私たちの心持ちをリセットさせ心新たにさせるものが存在することに気づくのである。

「すべての商売は罪悪なのだ」（アリストテレス）⁽¹⁶⁾という言葉で商いや経営における自省の必要性を説き、社会とのバランスやCSRの必要性⁽¹⁷⁾を彼は語ってそして実践していたことをも知る。そして混沌とした時代にはいわば“明快で素直なわかりやすさ”が求められることも知る⁽¹⁸⁾のである。

だが、日本の自動車産業、素材産業にも見られるようになってしまったもつれやほころび（たとえば具体的には生産管理、品質管理等々の不祥事⁽¹⁹⁾）に直面し、今後の道筋の不透明さと暗さが増している懸念を持つ。Adams, J.L.は著書（『良い製品とは何か』⁽²⁰⁾）を通して全体品質としてその向上化をこれからも求めるべきであるとしているが、一時期もしくは今日でも日本製品の過剰品質へのコスト面からの批判、限界品質（要求品質水準が確定している以外はAQLを低く設定）で完成品とすることによる競争力の向上を説く主張がある。しかし絶対的な情報の非対称性下で圧倒的に不利な私たち消費者にとって、安心安全の確保は絶対的な条件とされなければならない。それを維持し強化し保証する企業こそGood Companyなのであり、実践する企業を支援し愛顧することが人々には必要であり、そのような体制を確立することが不透明で不安定な社会には一層求められる。

企業—顧客／消費者—社会のそのような体制は実現できるのであろうか？そこには正にデジャブそのものの言葉がある。“三方よし”という近江商人⁽²¹⁾を語るときに説かれる言葉である。

かつて江戸時代の初期から日本を広くまたにかけて行商や商取引を行っていた滋賀の各地方の商人を近江商人と呼ぶ。末永⁽²¹⁾によれば明治時代に入ってから子孫たちは果敢にも東アジア、北米大陸へと商機を求めて活動（同書第V

章)⁽²¹⁾していたとのことである。広域志向性(同書p.7)⁽²¹⁾が特徴の商いで知られ、行商から物々交換、信用取引へとスタイルを広げていくさまは正に今日の競争市場で競争優位を勝ち取るための進取的なビジネススタイルと類似するものが多くある。余りに功利的に振る舞った近江商人は江戸などでは疎まれ嫉まれたようだが、むしろ私たちは“三方よし”という近江商人の商いの精神に関する言葉の方をよく耳にするのではないだろうか。「中村治兵衛家の家訓」(同書p.277)⁽²¹⁾を現代に伝えるためにまとめ直された言葉だが、売り手よし、買い手よし、世間よしという“三方よし”の心得は現代ビジネス戦略のWin-Win関係の完成形に他ならない。Good Companyの解しかり、マーケティングが企業を経済的繁栄体、社会的必須体として確固たるものにする道はこれをもってしくはないということになる訳なのである。

5. 結言

3.2で問題提起した、企業の社会性が市場活動を削ぐ懸念に対する答え方の一つとしてマーケティングの力を合理的範囲内で弱めるまでの企業の社会性に関する自覚が必要であるという提言が、究極的には為されるべきであるかもしれない。が、それは必ずしも望ましいことではない。そこで、知恵の一つとして社会貢献と環境保護と企業マーケティング関係のトライアングルを調和的に実現する市場経済活動のこれまでに存在しない選択肢の提案が為されべきである。Kotlerもネスレ日本社長兼CEOとの対談⁽²²⁾で語っている顧客愛顧に着目したブランド構築戦略の発展形としての“売らないビジネス”、その将来指向型の発展系についての提案である。かつてはリース、レンタル、中古品販売、競売という通常の経済取引の一形態だったのが実は斬新なようで昔からある手堅い“売らないビジネス”である。しかし今日、次元が異なる“売らないビジネス”が登場してきた。決して“castle in the air”(絵に書いた餅)ではなく、その代表例はすでに顕在的に様々な形となって表れてきている。たとえばシェアリングエコノミーでありリサイクルでありP2Pとして広がってきている。それらの新たな消費者 vs.モノ／コト／サービスのつながりがボランティアや公共事業体や起業により為されるばかりでなく、企業の取引代行システム参入や企業

顧客管理システムを延長する形での活用、さらには長期インターンシップ受け入れ活動や雇用システム柔軟化、社会的弱者サポート等への対応と併せるビジネス・スタイルで行われればよい。フリンジの部分、即ち企業経営活動の根幹的な本業部分に触らないで主たる市場経済活動と次元が異なるアクションを行い、それをもってして新しい市場経済形態、未来型の消費スタイルに対応する訳である。

人々にとってGood Companyの行い、振る舞いは「歓び」という高次元の満足度で測定されることになる。Kotler言うところのWOW! (cf:4.1) にプラスアルファといってもよい。それは高度経済成長を果たした超浪費社会における欲望充足でさえ果たせなかったWinを人々に与える。

企業にとってもメリットとしての確実なWinがある。企業業績が消える、減るのではなくて新たな市場空間において市場業績を獲得するポテンシャルを確保して顕在化させ、そこで社会的調和を果たす未来に期待される企業像を形成し、まさしくGood Companyとして行動していく、いけるという確証を得ることになる訳なのである。そこにおいてMARKETING4.0の次、もしくは次の次へとつながる統合的な未来型マーケティングが描けてくる。

(2017.10.20)

(文献・資料および補注)

1. Kotler,P.,KARTAJAYA,H.,SETIAWAN,I. *MARKETING 4.0* WILEY 2017
(邦訳：『コトラーのマーケティング4.0』朝日新聞出版 2017)
2. Kotler,P. (鳥山監訳) 『コトラー マーケティングの未来と日本』 KADOKAWA 2017
第3章 マーケティング4.0とは何か でデジタル社会の市場戦略、消費者との関係性の根本的变化、社会から選ばれる企業になることが必要なのだという時代認識でマーケティング4.0を要約している。繁栄の未来を勝ち取るためのデジタルマーケティングの戦略ツールとして機能させるべきという論である。
3. Peters,T.J.,Waterman,R.H., 『エクセレント・カンパニー』 講談社 1983 (邦訳版)
ちなみに緒言で記したが、本稿のGood Companyという用語はエクセレント・カンパニーとは別次元の用語である。評価用語の優、良、可はExcellent、Good、Fairな

ので序列を感じるが、本稿ではKotlerのGood Works!に倣い採用した。

4. 栗原脩『コーポレートガバナンス入門』きんざい 2012、p.2
5. 花崎正晴『コーポレート・ガバナンス』岩波新書 岩波書店 2014
6. 厚生労働省毎月勤労統計調査
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/30-1c.html> accessed 2017/10/20
7. In Good Company(2004年アメリカ)ユニバーサル・ピクチャーズ・ジャパン (日本ではDVD公開のみ)

本稿に最適の映画としてIn Good Companyというコメディ映画がある。劇中では、M&Aで乗り込んできた社長いわく、時代はどんどん変わっていくので「時代にあった複雑な結合力 (*complex bonds to interface with it*)」が必要であり「消費者のための新しい民主国家 (*a new democracy for the consumer*)」のような会社にしていこう、と社員相手に過激な会見をするシーン(1h26m ~ 29m)がみものなのだが、このような作り物のドラマから離れてみても確かに経営者が奢ったビジネスを行う例は過去も現在も枚挙にいとまがない。会社がかりそめにも民主国家を気取るのならば義務を負うべきなのだが表面的な社会的責任と最小限の法的責務を果たしている企業があるからこそこのような映画が作られる訳ではある。

8. 遠藤ひとみ『経営学を学ぶ』勁草書房 2011

成果主義の解説がわかりやすくなされている (pp.164-166)。

企業で働く者はミドルマネジメントの指揮下で実質的に行動している。トップマネジメント、CEOは経営計画を策定しコンプライアンスを機能させつつ最終責任を執る覚悟で経営行動を行っている訳だが、リーダーシップ論や従業員モラル高揚、組織改革が実務面で大きなテーマであり続けているのはそこに大きな障壁が存在していることに他ならない。ミドルマネジメントの能力向上とともに企業が成果主義の評価尺度、能力主義の客観性・透明性、職務主義の必要性について“見える化”して労働者／被雇用者の労働に対する抑圧意識を軽減させることがGood Company実現につながるために緊要なポイントである。

9. <http://www.mhlw.go.jp/kinkyu/151106.html> accessed 2017/10/20

<http://www.mhlw.go.jp/kinkyu/dl/170510-01.pdf>

厚生労働省の通称ブラック企業リストは社会問題の一つをあぶり出すものとして関心を集めている。政府の日本再興戦略に基づき設置された長時間労働削減推進本部が

「労働基準関係法令違反に係る公表事案」と題する名簿で公表している資料のマスメディアによる通称がブラック企業リストであるが、2017年10月16日現在476社が掲載されている。

10. 「違法残業電通社長が謝罪」読売新聞東京版朝刊一面（関連記事15・35面、特集27面）2017.9.23

2015年12月に女性社員が過労自殺したできごとをきっかけに株式会社電通が労働基準法違反に問われた事件。東京簡易裁判所に山本敏博社長が出廷して起訴事実を認めた。同年10月6日に罰金50万円で結審。

11. 柴田明彦『ビジネスで活かす電通「鬼十則」』朝日新聞出版 2011

株式会社電通の違法残業による労働基準法違反事件（2017）でかつての時代の電通のいわゆる社訓（鬼十則）が注目を集めた。この書籍では筆者が強調したい個所（創るとか働き掛けなど全項目）に強調の「」が付いているので恣意的なのは一目瞭然だが、かえってポイントがわかりやすい。

下記は私的に通常の表記に戻したものだが、この鬼十則を読んでみて感じる印象として精神訓話的過ぎる個所が多く、今日では常軌を逸していると即断できるものさえある（例：5.殺されても云々の個所）。しかし過去の時代であればもしかしたら許された表現なのかもしれない。

電通の鬼十則

1. 仕事は自ら創るべきで、与えられるべきでない。
2. 仕事とは、先手先手と働き掛けていくことで、受け身でやるものではない。
3. 大きな仕事と取り組み！小さな仕事はおのれを小さくする。
4. 難しい仕事を狙え、そしてこれを成し遂げるところに進歩がある。
5. 取り組んだら放すな！殺されても放すな！目的完遂までは……。
6. 周囲を引きずり回せ！引きずると引きずられるのでは、永い間に天地のひらきができる。
7. 計画を持って！長期の計画を持っていれば、忍耐と工夫と、そして正しい努力と希望が生まれる。
8. 自信を持って、自信がないから君の仕事には、迫力も粘りも、そして厚味すらがない。

9. 頭は常に全回転、八方に気を配って、一分の隙もあってはならぬ! サービスとはそのようなものだ。

10. 摩擦を怖れるな! 摩擦は進歩の母、積極の肥料だ。でないと君は卑屈未練になる。

12. Kotler,P.,Hessekiel,D.,Lee,N.R. GOOD WORKS ! 東洋経済新報社 2014(邦訳版)
善なる行動を行ってそして良好な市場成果にもつなげるというKotlerの新しいソーシャルマーケティングのフレーム、すなわちコース・プロモーション、コール・リレーテッド・マーケティングを取り上げ、企業活動事例を紹介している。

13. Kotler,P.『資本主義に未来はある』ダイヤモンド社 2015 (邦訳版)

Kotlerは経済成長の中で解決できる筈の貧困や環境破壊、経済搾取が影となって蔓延しているが、欠点は多くあるがよりましな社会経済システムとして資本主義をフォローしている。経済学の立場からは実に昔から論じられているものの、マーケティング学者が論を展開しているのは異例の感がある。もっとも資本主義経済システムあつてのマーケティングなので、資本主義を批判的にフォローしたものとなっていて著者の備忘録的なものといえるかも知れない。人々の幸福を達成することの重要性を最終章で語っているのもそれを裏付けていよう。

14. Kotler,P.Kartajaya,H.,Setiawan,I., *Marketing 3.0* WILEY 2010

(邦訳:『コトラーのマーケティング3.0』朝日新聞出版 2010)

消費者志向をさらに推し進めて人間中心のマーケティングを実現するとともにステークホルダーへの繊細なアプローチのさらなる重視を語っている。

15. Kotler,P.『コトラーのマーケティング・マネジメント ミレニアム版』ピアソンエデュケーション 2001 (邦訳版)

p.8 表1-1「需要の状態とマーケティングの役割」参照。初出論文"The Major Task of Marketing Management" *Journal of Marketing* 1973 pp.42-49 の表を再掲している(他の論文誌、書籍にも当該の表は多く転載されている)。今ではマーケティング戦略に関わる関係者なら誰でも知っているデマーケティングを論文で提起し、注目を集めた。

有名なのは現象需要への戦略としてリマーケティング、不規則な需要への戦略としてシンクロマーケティング、需要過剰の場合の戦略としてデマーケティングである。

Kotlerは8パターン of 需要の状態を整理している。

16. 渋沢栄一(守屋淳訳)『現代語訳 論語と算盤』ちくま新書 筑摩書房 2010

アリストテレスの「すべての商売は罪悪なのだ」という言葉を（著者の記憶の中という断り付きながら）紹介している。(p.98)

この本の章立てでは「仁義と富貴」(4章)「人格と修養」(6章)など経営者の訓示そのものの感性と直感でゴロ合わせしたような文言が並んでいるが正に日本人向きというか表現の耳あたりが良く、感覚的に素直に受け入れられる不思議な文言の数々である。内容はその通り、としか言い様もない個人的な納得度を別にすれば順当そのものな、著者の経験と造詣から発せられる言葉となっている。

17. 渋沢健『渋沢栄一の哲学に学ぶ「渋沢の時代の実業界は実力本位だった」』週刊エコノミスト 2007.6.19 pp.42-45

本記事で渋沢栄一の哲学をわかりやすく知ることができる。インタビュー記事だが、その中で日本資本主義の父とも言われる渋沢栄一は決して日本的経営の生みの親などではなく競争にプラグマティックに立ち向かう利潤志向の経営者であり、また社会全体とバランスをも重視していたとの趣旨を述べている。『論語と算盤』の哲学はCSR (p.45) という指摘が正に渋沢栄一的経営の要諦についての端的な説明だろう。

18. 渋沢栄一（道添進編訳）『論語と算盤－モラルと起業家精神』日本能率協会マネジメントセンター 2017

現代語表現に抄訳した編者がいみじくも「先が読めない時に読む本」(p.16)と記しているが、混沌として関係が様々に込み入った社会では端的な表現で捨象した見方が時として新鮮である。もつれ(纏れ)の類似語にほころび(綻び)があるが、連綿とした糸が絡まる社会が破綻と向かいあっていることを気づかせる漢字の意味解きである。

19. 「日産、大規模リコールも、国内全6工場で不適切検査」日本経済新聞 2017.10.1 朝刊七面

「神鋼、成長の柱で不正」日本経済新聞 2017.10.9 朝刊七面

20. Adams,J.L.『良い製品とは何か』ダイヤモンド社 2013 (邦訳版)

スタンフォード大学の「ものづくり講義」として知られる筆者の思いがまとめられている。製品品質のさらなる向上が必要だ、というのがすべての論点の帰結ともいえる。著者はD.ガービン教授の品質に必要な要素①性能②機能③信頼性④適合性⑤耐久性⑥サービス性⑦美しさ⑧知覚品質を引用紹介 (p.25) し、格別に良いモノを作るために生産に携わる者のクラフツマンシップ(職人技)の必要性和自覚を強調している(pp.112-119)のが関心を持つところである。工業製品の品質はいわば社会全てとも

関わる全体品質としてその向上化を求めるべきであり、多くの限界がある中で気づかないところ注意が足りないところ見えにくいプロセスに神経を配り造りあげていくべきだと述べている。

21. 末永國紀『近江商人 — 現代を生き抜くビジネスの指針(中公新書)』中央公論社
2000
22. 高岡浩三、Kotler,P.『マーケティングのすゝめ』(中公新書クラレ) 中央公論新社
2016

明治期日本の南洋群島進出と日本人移民の推進者と先駆者 — 横尾東作と森小弁 —

丹野 勲

はじめに

日本が南洋群島に関心を示し、貿易を行い殖民にも関心を示したのは、明治初め頃からである。小笠原に水谷信六という人がいて、当時小笠原には南洋群島の原住民が帰化した者がおり、その帰化人から南洋群島の話聞き、南洋群島遠征の冒険を思い立った。1886（明治20）年、水谷はわずか45噸の帆船「相陽丸」で、南洋群島のポナペ島に航海した。ポナペ島は当時スペインの植民地であり、水谷はポナペ島に到着後許可を受けていないとしてスペイン当局より帰航を命じられた。水谷は、帰路、南洋群島のビンブラック島やキモール島に寄って密貿易を行い、小笠原に帰った。これが、日本人が南洋群島との貿易を行った最初であるといわれている⁽¹⁾。水谷信六は、後の1891（明治24）年、「快通社」という貿易会社を設立し日本と南洋との貿易事業を行った。快通社は、帆船「快通丸」を就航させ、1892（明治25）年にはトラックに支店を設けた⁽²⁾。

明治の初期には、日本の南洋群島への関心の高まりなどがあり、この快通社をはじめとして南洋貿易の会社が相次いで設立された。横尾東作が設立した「恒信社」、田口卯吉が設立した「南島商会」が代表的な南洋貿易商社である。

本稿では、横尾東作の恒信社を中心として、田口卯吉の南島商会にも触れて、明治時代の日本の南洋群島進出に関して、横尾東作という人物を通して考えていくこととする。

さらに、1891（明治24）年と最も早い時期に南洋群島のトラック諸島に渡り、

日本人の南洋群島移民の先駆者として活躍した森小弁を取り上げる。森小弁は、一人の南洋移民として生涯を終え、現地社会に大きな足跡を残した、まさに奇才であった。

1. 横尾東作—南洋貿易会社「恒信社」の設立者

横尾東作は、明治初期の日本の南洋群島進出に貢献し、南洋貿易会社「恒信社」の設立者としても著名な人物である。横尾東作についての研究は極めて少なく、戦前期の研究として、1917（大正6）年に河東田経清により編纂刊行された『横尾東作翁傳』が代表的なものであり、また、竹下源之介（1943）『横尾東作と南方先覚志士（南洋資料258号）』南洋経済研究所も貴重な史料である⁽³⁾。

横尾東作は明治17、18年代よりフィリピン南部諸島や南洋諸島への進出を目指し、1885（明治18）年に「南洋公会設立大意」を著した。1887（明治20）年に硫黄島探検を行って、硫黄島の日本領有に先鞭をつけた。1890（明治23）年に南洋貿易を行う最も古い商社として恒信社を設立し、南洋群島での貿易を主とした事業を長きにわたって行った、横尾東作は、日本の南洋進出推進の先覚者たる存在である。明治初期の代表的な南洋群島進出の推進者、先駆者である横尾東作という人物を通して、当時の日本の南洋群島進出についてみていくことにする。

（1）横尾東作の経歴と榎本武揚の南進策

横尾東作は、1839（天保10）年2月18日、陸中下新田村（今の宮城県鳴瀬村）に生まれた。父は、この地で医を業としていた。16歳の時に、仙台藩の新井義右衛門のもとで漢籍を修め、さらに23歳で江戸に出て昌平坂学問所で林大学頭に学んだ。さらに、仙台藩から選抜されて、横浜の米人宣教師ジェームス・ブラオンのもとで英学を学んだ。1868（明治元）年、仙台藩に招かれて英学教授となった。

1871（明治4）年、横尾東作は、友人の山東直砥、岡本監輔らと共に早稲田に北門社（後の東京専門学校、早大の前身）を起して英学を教授した。1872（明治5）年仙台藩知事伊達宗敦は英学校として辛未館を創設し、その英学教

授として横尾を招聘した。しかし同校が廃止となると、1873（明治6）年横尾は神奈川県庁に勤め、主として教育に従事し、脩文館校長も兼ね英語を講じた。1876（明治9）年に警視庁に転じ、外国掛、記録課長などを歴任した。1886（明治19）年に48歳で警視庁を辞職し、その後南洋事業に没頭することとなった。

横尾東作が南洋に関心を持ったのは、英語に秀でて欧米書にも親しみ海外の情勢に明るかったことがある。横尾は、1868（明治元）年より1877（明治10）年にかけて「訓蒙天交図解」、「景象論（五巻）」、「童蒙教育問答（三巻）」などの翻訳を行い、これを出版している。さらに、横尾が南洋群島に目をつけた直接の動機は、1876（明治9）年榎本武揚がマリアナ群島買収を画策したことであった⁽⁴⁾。

すなわち、1876（明治9）年、駐ロシア公使であった榎本武揚は、モスクワでの各国公使との会合の際、スペイン公使から日本に近接しているスペイン領マリアナ群島を譲渡する意向があるとの情報に得た。それで、榎本は、直ちにその旨を駐英公使の上野景範に私信して、上野にその兼任国たるスペイン、ポルトガル両国に、このマリアナ群島に関するスペイン政府の内意を探らせる一方、日本政府にマリアナ群島の買収を建言した。上野はスペイン外相ラルランテスと会見し、個人の資格でこの問題を持ち出したところ、外相はマリアナ群島が極めて環境は悪く、統治に難があり、将来経費を使って統治する利益はないと考えているので、マリアナ群島の買収の協議に応じる意向を示した。上野は直ちにこの結果を榎本および外務卿の寺島宗則に申し送った。このような経緯で、榎本の建言にもとづき、日本政府はマリアナ群島の買収問題を議したのであったが、当時日本では西南戦争の起る前で国内も動揺し、かつ小笠原の日本帰属を列国に通告した時期で、南洋群島の経営など未だ手がつけられないという状況であった。榎本のマリアナ群島買収策はそのまま保留となってしまった。

しかしながら、この問題が有志の間に伝えられ、榎本の海外開拓の意思に相応じて南洋に進出しようとする者が次々となるようになった。このような南洋進出を志す者の代表的一人が、横尾東作であった。

（2）南洋公会と南洋公会設立大意

横尾東作は、1885（明治18）年12月に「南洋公会設立大意」を起草し、翌

年これを各方面に配り同志の獲得を図った。この南洋公会設立大意は、1886(明治19)年に発表されたもので、日本の南進思想の文献で最も古いものである。その構想は壮大で、当時としては先進的であった。

横尾の南洋公会設立大意は二篇あり、和紙で書かれたもので、前篇は約1,700字の短文、後篇は約4,800字の長文であった。その内容は、南洋群島での貿易を開き、日本人の殖民を奨励したものである。その構想は壮大で、当時としては先進的であった。

南洋公会設立大意の前篇の内容は以下である⁽⁵⁾。

「基固からざれば傾き易く根深からざれば抜け易し事物皆然り、故に田野広からず収穫多からざれば豪農を生ずること能はず。(中略)

彼西南群島の地は、其麗億のみならず氣候温和果実充盈し、其地を収めて国力を養ふるに足り、我臣を移して、飢寒を濟(すく)うるに足れり、官報第六百十二号にゲルマン皇帝は東經一百四十一度より一百五十四度に至り亦赤道より南緯八度に至れる間にして他国に属する群島を除き余を尽くドイツ殖民会社に賜ひて保護令を下せり、夫(それ)ドイツは北緯五十度以北東經六度以東に位す其群島と航路の遠近寒暑の差異我の東經一百四十度北緯三四十度に位す者と孰(いず)れか難く孰(いず)れか易きや智者を待て後に知らざるなり、嗚呼一国独立は其国陸海の兵備に在ること勿論なりと雖ども、亦(また)其民の檢を冒し危を凌ぐの希少に基づけり、今我群島中に生息して因循拱手(きょうしゅ)し他の爲す所に任せ幕燕釜魚の暫樂を貧らば異日累卵の危き臍(せい)を噬(か)むとも及ぶことなけん、於是同志相詢(あひはか)り大に群島の形勢を按じ、速に南洋公会を設立して海内の氣象を振起し南洋を觀ること、恰(あたか)も盆池の如く舳艫(へろ)に属し、外人の已(い)に経略したるは、貿易を開きて有無を通じ、其未だ経略せざるは恩威(おんい)を以て其民を懷(なつ)け、但(ただし)剽悍(ひょうかん)にして化す可らざるに至り始めて、鉄鉞を用ひ旧染汚俗を一新し大に天下の大局を一変せんとす。(中略)

古人曰く、精神一到何事か成らざらん斃而後已むとは士君子の分なり敢て同胞愛国の諸君に告ぐ幸に猛省する所あらんことを。」

以上のように、横尾は、西南群島の地は氣候温和で果実が豊富で、その地を収めれば日本の国力を養うに足りる。その目的のため、冒険して、南洋公会を

同志と共に設立して、貿易を行い、日本人を殖民したい、と述べている。

横尾の南洋公会設立大意の後篇では、以下のように記されている。

「速に政府の保護を仰ぎ有志の賛成を得て南洋公会を設立し殖民に従事せんとす、若し袖手歳月を虚（むなし）ふせば犯罪は天下に充滿し、殖民地は尽く外人の手に墜ちん、因（よつ）て殖民すべき南洋諸島図並びに其島地の形況を抄訳して一覽に供す幸に大方の智力を合することを得ば、東京に会議を開き着手の方法を議せることを懇望に堪へざるなり。

(中略)

我輩ひそかに着手の順序殖民の手續を按づるに、先づ探討船2隻を出しパラワン島スルー島ミンダナオ島に航し、直ちに其土地の景況を熟察し、酋長と和親を結び、島民と懇懃（いんぎん）を通じて暫く約を立て、地を借り貧民の生計に迫り、外国に出稼せんとする者破廉恥の職業を禁ぜられて活計に苦しむ者社会の擯斥（ひんそ）を受けて自棄自暴を逞ふする如き者は勿論、一切刑人を移住せしむるの目的なれば、先ず妻子ある者を先きにし、日常生活の物品より各職業に必要な器具及一歳の糧を給し、且（かつ）常食の穀物にして彼土に生ぜるものあるをば其種子苗木等を輿へ耕転せしめて給糧將に尽きんとする頃より其土地に生じた新穀を食はしめ、塩は海水を晒して日用に供せしめんとす。

(中略)

公会は此三島中各重要な地に役所を置き役員を派して、土地を割渡し職業に従事することを指揮し、時々地方を巡回して百般の取締を爲すべし是を殖民の第一区とす。

第一区の事務略々緒に着けば、斜めに東折して、カロリン群島マーシャル群島に殖民すべし、スペイン領ラドロン群島（マリアナ）は若干金にて譲与する説あり、実地の調査により利益あれば譲受けて同時に着手せんことを要す、是を殖民の第二区とす。

小笠原諸島の東南にマゼラン群島アンソング群島ありて棋布星列し直ちにハワイ群島に毘連す此群島の現にハワイ政府に属する者は僅々十三島あるのみ、其余は尽く無主の島嶼なると聞けり、探討を尽くし果して殖民すべき地あらば囊に出稼して、ハワイ島民の雇夫たる者に諭し王土に復して自主民たらしめ漸く自余の人民を移すべし。

右三区殖民の事業大に挙り、物産浸く興るに至らば、小笠原諸島は二区三区に入るの門となり朝夕船舶の便を得て自然一大市場となるべきは、猶沖繩の八重山宮古諸島が第一区に入るの門となるが如し、此時公会は商売を誘導して我殖民に物産を開き他国殖民と交易を通ぜしめて漸次計画の整ふるに従って、悉く政府に献じ更に南緯諸島に殖民地を求むことを怠らざるべし。

(中略)

公会は最初に総五万円の資本と定め、内二万円を南洋探討船往復六箇月の費用に充て、残三万円を以て諸般の準備を爲さんとする。」

以上のような南洋公会設立大意の後篇では、要約すると、横尾は南洋公会の具体的な内容について次のように述べている。

政府の保護を仰ぎ有志の賛成を得て、南洋公会を設立し、殖民に従事する。もしその設立が遅れると、日本の犯罪は充満し、殖民地はことごとく外人の手に墜ちてしまう。殖民すべき南洋諸島の地図およびその群島の地理を調査研究し、東京で会議を開きその着手の方法を議論することを懇望する。着手の順序、殖民の手續を調べるために、まず探討船2隻を出し、パラワン島スルー島、ミンダナオ島に航行し、その土地の状況を調査する。その島の酋長と和親を結び、島民と親しくし、土地を借り、日本人をその地に殖民させる。日本人移民は、外国に出稼ぎしようとする者、貧困者、刑人などを移住させ、まず妻子ある者を先にする。日本人移住者には、日常生活の物品から各職業に必要な器具、およびいっさいの食糧を給し、かつ種子苗木等を与え穀物栽培させその新穀を食糧とし、塩は海水から作る。

南洋公会はその三島で重要な地に役所を置き、役員を派遣して、土地を割渡し、職業に従事することを指揮し、時々地方を巡回して取締をし、その地を殖民の第一区とする。殖民の第一区はカロリン群島マーシャル群島とする。殖民の第二区として、スペイン領ラドロン群島(マリアナ)は金銭にて譲与する説があるので、実地の調査により利益あれば譲与して着手する。殖民の第三区として、小笠原諸島東南のマゼラン群島アンソンズ群島とする。この群島は、ハワイ政府に属する島は十三島のみで、その他の島は統治するものがない島嶼で、調査をして殖民できる地があれば、出稼ぎあるいはハワイ島民をこの地に移して移民させる。このような殖民の三つの区の事業により、物産が増えれば、

小笠原諸島は二区と三区に入る物産の門となり、船舶の便を設け、小笠原は一大市場となる。また、沖縄の八重山宮古諸島は、第一区に入る物産の門となる。南洋公会は商売を誘導して、日本殖民に物産を開き、他国殖民との交易を行う。漸次このような計画が整うに従って、日本政府に対して南洋諸島にさらなる殖民地を求める。

南洋公会は最初に総五万円の資本金と定め、内二万円を南洋探訪船往復六箇月の費用に充て、残り三万円を諸般の準備のための資金とする。

(3) 硫黄島の探検とその領有

横尾東作の南洋公会設立大意での計画は、当時として突飛に類するものであったから、政府の保護を得ることができず、五万円の資金の捻出にも困難をきわめた。1886（明治19）年5月、一部の同志と図って帆船一隻を購入することができた。まず小笠原の東南に散在する無人島を探検する計画を立てたが、これも途中で船の故障が起き実現できなかった。

榎本武揚は通信大臣に就任すると、横尾の志を実現させるために通信省燈台局巡廻船の明治丸⁽⁶⁾を貸し出した。

横尾はこれを感激し、計画していた南洋の無人島探検を行うことになった。まず小笠原島を経て、当時無人の硫黄諸島を探検し、さらに南のグアム島方面にも航行したいと考えた。翌1887（明治20）年11月1日、横尾東作、東京府知事の高崎五六、および後に南洋で活躍した服部徹、鈴木経勲、依岡省三、松岡好一、玉置半右衛門ら、総勢40余名が乗船して、明治丸は横浜を出帆した。明治丸は、三宅島、八丈島を経て鳥島に着き、そこで玉置一行を下ろし、小笠原の父島、母島に到り、目ざす硫黄島に向った。硫黄島では、端船二隻を下ろして上陸した。さらに南北の硫黄島を探検する予定であったが、燃料の石炭の欠乏、航路不案内などの理由により両島への寄航ができなかった。明治丸は帰路につき、母島、父島に寄航したが、鳥島には悪天候の為寄ることができず、先に上陸した玉置一行をそのまま置き去りにしたままで、同年11月17日、17日間の渡航を終え横浜港に帰着した。

横尾は、この硫黄島探検の結果について以下のように記している⁽⁷⁾。
「予匆忙火出（硫黄島）を一周して其半腹の不地の平地に数十町歩の耕すべき

地を得たり、地味豊沃なれば数十戸の園図を作るべく又巨石の遠近に兀立して窪処に雨水あり、若し鑽を用ゆれば数斛の水を貯うべし、只家屋を構造すべき大樹なし、北島（北硫黄島）は峯鸞溪谷となく皆樹木ありて密茂し間々平原あり砂浜あり最も移住に適せり。」

横尾は、このように硫黄島が開拓移住に適しており、硫黄採掘が有望なることに着眼した。この探検は、民間有志の最初の大がかりな南洋探検であったので、当時世間で大きな話題となった。

明治丸のこの航行では、帰路に鳥島での激浪のため端船をつけることができなかつたため、玉置一行をそのまま置き去りにしてしまったが、玉置半右衛門はこれがかえって鳥島の開拓に成功し、かつアホウ鳥の羽採取により一躍巨額の財をなした。これ以来、横尾の探検に刺激されて硫黄島に渡航する日本人が相次いだ⁽⁸⁾。翌1888（明治21）年には、依岡省三が伯父伊太郎らと共に南洋丸で鳥島に渡り硫黄採掘を行なったり、その他の日本人の開拓住民も増えていった。このようなわけで、日本政府は1891（明治24）年9月勅令で、硫黄島三島を正式に日本領土として宣言し、東京府所管とした。硫黄島が日本領土となったのは、この横尾の探検がきっかけであったのである。

（4）横尾東作による『南洋群島独案内』の出版

横尾東作は、硫黄島探検の翌年、1888（明治21）年にイギリス人のH.J.フインドレーの北太平洋水路誌（1870年版）を翻訳して『南洋群島独案内』を著し、自費刊行し有志に頒った。これは、南洋群島の水路誌・地誌として明治時代で最初の本であった。

横尾が『南洋群島独案内』を刊行した目的は、その本の緒言に述べているので、以下に記してみよう⁽⁹⁾。

「客歳明治丸の火山島を探討して以来、豪胆の士数々遠征を企つるあり、若し此輩にして軍に海図に依り、或は海客の閑話を自得し、而て其地形の長短高低、港口の方位広狭浅深、上陸の險夷、薪水居民の有無、天気風潮の変動、水陸生産の種類多寡等、一々之を詳にせざる時は徒らに財を費するのみならず、予は其の其備（よう）を作るの責あり大に之を憂ふ因て倉卒筆を執り。

（中略）

刊行に付せり検討の志士、此書を一読せば多少裨益する所あらん、乎並に不幸にして群島の間に漂流する船頭舟乗なる者、或は断髮折紳の惨を免かるるあらん乎これ予が婆心なり。」

以上のように、横尾東作が『南洋群島独案内』を翻訳、出版する目的は、日本人の南洋進出のための地理や情報を与えことであるとしている。

(5) 田口卯吉の南洋進出と南島商会、一屋商会、南洋貿易日置会社、南洋貿易株式会社

1890(明治23)年、土族授産金の処分金で南洋貿易を行うという田口卯吉(鼎軒)を中心とした南洋進出計画があった。田口卯吉は、明治を代表する思想家、『東京経済雑誌』を創刊したジャーナリストとして著名な人物である。この計画は、東京府が当時処分されるべき土族授産金約5万円の資金を使用して、田口卯吉、宇川盛三郎、関直彦、服部徹、依岡省三、上田毅門、服部新助、水谷新六等が参加する形で南洋貿易を行なおうとする計画であった。当初、横尾東作も事業経営の担当責任者として参加予定であったが、土族授産金の処分金の利益金の配分をめぐる意見対立から、横尾東作は服部徹、服部新助、水谷新六らと共に参加を辞退した。

その後、田口卯吉は、依岡省三、上田毅門、鈴木経勲、井上彦三郎らと「南島商会」を設立し、自ら頭取兼事務総裁となった。1890(明治23)年5月、横浜港を91噸の小型帆船「天祐丸」で出帆、小笠原を経てグアム、ヤップ、パラオ、ポナペなどの南洋群島に約半年にわたり巡航を企てた。南島商会は、ポナペに支店を設けて日本人最初の南洋商社として発足した。しかし、天祐丸の帰航後、南島商会は土族授産金の処置などから解散した。南島商会の天祐丸、支店等の財産は、長崎島原出身の小美田利義が設立した「一屋商会」が引き継いだ。その後、一屋商会も経営が悪化し、1893(明治26)年解散したが、それを引き継いだのが、南洋貿易日置会社であった。南洋貿易日置会社は、和歌山県日置村の資産家である三本六右衛門などが1万2千円の資本金を出資した合資会社で、一屋商会の社員であった佐本常吉や小川貞行などが運営に当たる南洋貿易商社であった。その後、南洋貿易日置会社は、1899(明治32)年に資本金を100万円に増資し、株式会社組織となった。さらに、1908(明治41)

年に、南洋貿易村山合名会社と合併し南洋貿易株式会社となった。なお、南洋貿易村山合名会社は、横浜の村山捨吉が、1901（明治34）年に南洋貿易を目的として設立した会社である。南洋貿易株式会社は、南洋群島を代表する貿易商社として発展した⁽¹⁰⁾。

（6）横尾東作による南洋貿易会社「恒信社」の設立

一方、横尾東作は、田口卯吉との南洋進出計画より脱退したが、有志と図って南洋貿易商社の設立を企てた。横尾東作は、榎本武揚の個人的援助を得て、服部新助、兒島喜三郎、野中萬助、富山駒吉、鳥山貞利、青地幾次郎、大村五左衛門、緒明菊三郎、靱山小半三郎、喜谷市郎右衛門らを発起人として、1890（明治23）年10月に株式会社恒信社を創設した。恒信社は、資本金一万二千元、横尾東作が自ら社長となり経営した。風帆船の「懷遠丸」（72噸）を購入した。

懷遠丸は、1890（明治23）年12月、横浜を出港し、サイパン、グアム、パラオ、トラック、ポナペに巡航し、翌年1891（明治24）年4年に横浜に帰着した。懷遠丸は、引き続き1891（明治24）年5月から1892（明治25）年5月に第二航、1892（明治25）年7月から11月に第三航、1892（明治25）年12月から翌年1893（明治26）年3月に第四航、1893（明治26）年4月から6月に第五航、1893（明治26）年7月から11月に第六航と就航した。この間、恒信社は、パラオのマラカル港に支店を設け、またヤップにも分店を設け、海參（干しナマコ）、コブラ、蝶貝（真珠貝）、鼈甲（べっこう）等の物産を南洋で仕入れ、日本に輸出するという貿易事業を行なった。

また、恒信社は、1892（明治25）年8月にはパラオ本島のフレシヤン村の面積3,700町歩の土地を大酋長より譲受け自社の土地とした。

（7）横尾東作の恒信社での事業経営

横尾東作の設立した恒信社の経営は、その後順調にはいかなかった。1893（明治26）年12月、株式会社恒信社は一旦解散して、横尾個人の匿名組合の商社である「横尾恒信社」として事業を継続した。横尾恒信社は、1894（明治27）年2月から4月に第七航、1894（明治27）年6月から11月に第八航、1894（明治27）年12月から1895（明治28）年2月に第九航の南洋航海を行った。1895

(明治28)年の第九航の後、懐遠丸を売却した。横尾恒信社は、翌1896(明治29)年、大喜丸を借りて就航したが、同船は同年1896(明治29)年5月パラオより帰航の途次、濃霧のため伊豆御藏島に衝突して船体が破損し、積荷およそ一万三千円分を流失した。同年10月、清徳丸を借入れて就航したが、同船も同年11月に太平洋で暴風に遭い九州種ヶ島に漂着、船体を破損した。

1897(明治30)年、横尾恒信社は機帆船の松阪丸(百九十噸)を購入し、同年1897(明治30)年5月から10月に第一航、同年12月から翌年1898(明治31)年5月に第二航、同年7月から翌年1899(明治32)年3月に第三航と数次就航した。しかし、依然経営は厳しく、横尾は松阪丸の購入に際し、自宅家屋を売却し、さらに、横尾は榎本武揚らと連名で八千余円に及ぶ負債を背負うという危機的状況となった。

横尾東作は、それまで数次の航海に自らは乗船せず、専ら嗣子の愛作が指揮していたが、1899(明治32)年6月からの第四航では、初めて横尾自ら松阪丸に乗船し南洋へ航行した。この航海で横尾は、グアム、オレアイ、パラオ、ソンソン、ヤップ等を巡航した。その後、横尾は南洋貿易の新たな計画を立てるなど事業経営に没頭し、1901(明治34)年中に松阪丸で第五航、第六航を行い、1902(明治35)年には村山商会(村山捨吉)と組んで武藏丸を送り、1903(明治36)年には松阪丸で第七航を行った。また、南洋群島のドイツ領時代に横尾恒信社は、バラオの商権を掌握した。しかし、横尾東作は、事業半ばで1903(明治36)年7月、65歳で急逝した。

横尾東作の歿後、1904(明治37)年恒信社は改組して「株式会社日本恒信社」となり、嗣子の横尾愛作によって引き続き経営された。その後、1917(大正6)年12月、恒信社は南洋貿易株式会社に吸収合併され、その長い歴史を閉じた。

2. 森小弁—南洋群島日本人移民の奇才

戦前の漫画のベストセラーであった「冒険ダン吉」のモデルではないかといわれた森小弁は、1891(明治24)年と最も早い時期に南洋群島のトラック諸島に渡り、現地人妻と結婚し、多くの子宝に恵まれ、75歳の生涯のほぼすべてを南洋の現地で暮らした。明治期日本の先駆的南洋移民としてユニークな日

本人移民であった⁽¹¹⁾。

(1) 森小弁の経歴

森小弁は、1869(明治2)年10月、三男五女の三男として土佐高知に生まれた。父は士族の出で可造といい、母はカナといった。森が8歳になった時、父は大阪裁判所の判事(勤解)に登用され、翌年は奈良の始審裁判所長となった。森は高知の海南学校に入学したが、父が病気で官を辞したため、1881(明治16)年に退学した。

森の兄が大阪在住の政治家大井憲太郎に師事していたこともあり、森も大阪に移り、大井憲太郎の書生となった。大井憲太郎らが投獄され、森も1886(明治19)年大阪事件に関連したとされ約1年投獄された。釈放後、森は、上京し大江卓の書生として玄開番となり、政治家を目指した。大江卓は、板垣退助と共に土佐高知で最も進歩的な政治家で、26歳で紳奈川県知事となり、1890(明治23)年国会開設と共に初代の予算委員長に選ばれた人物である。森は、1888(明治21)年、大江の紹介で通信大臣伯爵後藤象次郎のもとで寄食することとなった。後藤のところに移ってから、森は東京専門学校(現在の早稲田大学)にも学んだ(後に退学する)。森は、そこで、政治家の生活を見て、政治家の内面を知るに及んで、彼の理想とはあまりにもかけ離れたものであることを感じ、自ら後藤のところから飛び出してしまった。森は、生活とため按摩師となった。

1891(明治24)年、森は大江の紹介で小美田利義と出会った。小美田利義は、松平家の家老であった人で、当時、南島商会(明治23年に田口卯吉により設立された南洋貿易で最も古い会社)を引き受けて一屋商店と改名し、南洋貿易を始めた。森は、東京専門学校在学中、矢野文雄の「浮城物語」を読んで、南洋への憧れを強く抱き、海外雄飛を夢みていたこともあり、一屋商店の創立の話を知ると、直ちに南洋渡航を申し出た。森の南洋への雄飛は、政治家として内地にいるよりは、外に出て南洋に王者をとうろうという野心からであった。すなわち、森の望む所は、何れの点でも人の支配、政治であった、という⁽¹²⁾。

(2) 南洋への渡航とトラックでの貿易事業

1891(明治24)年12月、南洋貿易の一屋商店の所有船で、120噸の天佑丸は、船員7名および社員の森小弁と小川貞行の2名を乗せて、横浜港を出帆した。森は、刀1つとピストル1丁を携えていた。天佑丸は、年末小笠原の父島に寄港、漁師7名を雇い入れ乗船させ、鳥島沖では台風に見舞われ、飲料水を失うなど難航海であったが、1892(明治25)年2月に何とか南洋群島のポナペに着いた。ポナペでは一人が上陸し、残りの者はさらに西航し、トラック諸島(現在のミクロネシア連邦チューク州)の春島(現在のウェノ島)に入港した。その後、森以外の者はすべてトラックからポナペ島に移り、森は一人でこのトラックで新しい生活をする事となった。森は、ドイツ商人と島民とに伍して、一屋商店の社員として商売を開始することとなった。仕事の内容は、主に物々交換と貿易、すなわちコプラなどを現地で買い付け、対価として日本から輸入した雑貨品(マッチ、シャツ、ランプ等)などと交換した。そして、コプラは、主に日本に輸出された。

森は、トラックの春島に上陸した時、棲むべき家が無く、語るべき友もない、寂しい生活をしなければならなかった。このような孤独の生活は覚悟していたのできほど苦にならなかったが、島民によって絶えず脅かされる身の危険には生きた心地もしなかった。当時の島民は狂暴極りなく、日夜、他部落の敵と血生臭い闘争を繰り返していた。森は、その頃若く、血気も盛んで、南洋の王様になってやろうと野望もあったので、自ら現地人の戦いの中に入り、主導権をとっていた。日本人の森は、現地人の間で知れ渡った。このような状況であったので、店を開いても油断ならなかった。しかし、島民の気持ちが判ってくるにつれて、森は島に馴染んできた。一面粗暴野卑な島民は他面素朴そのものの自然人であり、都会人よりもずっと豊かな人間味を持っていることに気が付いた。森は、生活のレベルを島民にまで下げて、島民のものを食べ、現地語で話し、島民と交わって暮らすという生活を続けた。島民と語り楽しむ心のゆとりができてから、南洋を第二の故郷と感じるようになった。

森は、トラック諸島において懸命の努力で漸次商売の地盤を開拓していった。森は、コプラや椰子油を買い集めて商売を行っていた。当時島にはドイツの商人もいて、その勢力は強かった。島の原住民は、争い事が多かったため、ドイ

ツの銃器を手に入れたいためにドイツ商人の言いなりになっていた。日本の銃（村田銃）を輸入することで原住民が安く銃を購入できるようにすることで、日本人の勢力が断然頭角を現すこととなった。こうして森が島に来て商売をするようになってから少しずつ日本人の数が増えた。1895(明治28)年頃、トラックに在留する日本人4人（森小弁、田中鎮彦、白井孫平、赤山白三郎）は、日本人会と称する組織を作った。白井孫平は恒信社（恒信社は前述したように横尾東作により1890（明治23）年に設立され、後に南洋貿易会社に吸収合併された会社）社員、越後新潟の出身で、榎本武揚の玄関番であったが、戊辰戦争で函館の五稜郭に立てこもった榎本軍が官軍に降伏すると、日本を離れて小笠原を経てトラックに渡ったという変わった経歴の人物である⁽¹³⁾。赤山白三郎は宮城出身で、1896（明治29）年に、銃をめぐるトラブルから現地住民により殺されるという事件が起きた⁽¹⁴⁾。

1894（明治27）年、一屋商店が解散したため、その後、森は現地で独立してコブラ仲買人などの事業を行なった。1896（明治29）年5月、森は日本から持ち込んだ銃に火薬を詰めているところ火薬が爆発し右手首を損傷し、その右手切断と眼疾治療のため日本に一時帰国したが、全治後、1897（明治30）年再びトラックへ戻った。

(3) 現地人酋長の娘との結婚と現地事業の発展

森小弁は、元来出稼人という意識ではなく、南洋に骨を埋めて子孫安住の地を作ろうという考えであった。日本人の同志二、三人と申し合わせ、島民の女を妻にすることとした。1898（明治31）年、森はトラックの春島（ウエノ島）のイラス村の酋長マヌピスの長女であるイサベラ（日本名を付して伊佐という）と結婚した。森は29歳、イサベラはわずか11歳で、早熟の島民としてもかなり早婚の方であった。イサベラは当時としては珍しいミッションスクールを卒業した才媛であった。森は、結婚を契機に、夏島（トノアス島）から妻の出身地であるトラックの春島（ウエノ島）イラメ村に居住し、南洋貿易日置合資会社（現在の南洋貿易株式会社）代理店として事業を行なった。

1898（明治31）年、トラック群島はスペイン領からドイツ領に代わった。1899（明治32）年1月、在留日本人9名は禁制品である銃器火および酒飲料を

島民に売ったとの疑いで退去を命じられたが、森一人のみ証拠不十分にて在留を許可された。

その後、森はトラックの木曜島（トール島）に転居した。1907（明治40）年、南洋貿易日置合資会社は村山商會と合併し、南洋貿易合資会社となり、トラックの春島（ウェノ島）ネクエ村に支店を設いた。1914（大正3）年日本海軍がトラック島を占領し、夏島を含む南洋群島は日本の委任統治領となった。森は、そのトラック群島での民政顧問となった。1915（大正4）年4月、南洋貿易株式会社が発立され、森は同会社トラック島支店付属仲買人となり、その後も昭和初期まで、南洋群島の貿易で活躍した。1916（大正5）年、森は戦役の功と現地での貢献により勲八等瑞宝章を授けられた。

おわりに

横尾東作と森小弁は、明治期の南洋群島での日本移民として大きな貢献をした。森小弁は、昭和20年まで存命であったので、明治、大正、昭和初期まで南洋の現地で活躍した。

横尾東作の南洋事業は、明治期、彼と関係のあった多くの人物に影響を与えた。横尾東作に関連ある南洋開拓の主要な人物として以下がいる。

水谷新六は、横尾と交流あり、1896（明治29）年天祐丸によって南鳥島を発見し開拓して、1898（明治31）年小笠原諸島の南鳥島が日本の領土となることに貢献した。松岡好一は、明治丸の硫黄島探検に横尾と同行し、その後オーストラリアの木曜島に渡り、自ら真珠貝採取者となり木曜島居留民団長となって、日本人移民の中心的人物として活躍した。松岡は、木曜島居留民の総代として、1894（明治27）年日本政府に対して、豪州日本領事館設置の請願書を出し⁽¹⁵⁾、タウンビルに設置が認められた。後に松岡は、ジャーナリストなどで活躍した。富山駒吉は、横尾が設立した恒信社創立の発起人の一人で、恒信社の帆船である懐遠丸の事務長でもあり、榎本武揚の意を受けてニューカレドニア日本人移民の実情を視察した。野中萬功は、恒信社の株主であるが、回漕業として著名で自ら野中南洋商會を興し、湊川丸で南洋群島のニューヘブリテス、ギルバート、サモア等を航行した。長谷部鐵之助は、同じく恒信社の株

主であるが、硫黄島の硫黄探掘を一手に掌握した。服部徹は、明治丸の硫黄島探検に横尾と同行し、明治20年代に『日本捕鯨彙考』、『小笠原島物産略誌』、『南洋策』、『日本之南洋』等、多くの南洋関連の著書を発表した。特に、『日本捕鯨彙考』と『南洋策』は、著名な本である。鈴木経動は、同じく明治丸の硫黄島探検に横尾と同行し、『南島巡航記』、『南洋探検実記』、『南洋風物志』等の著書により、南洋探検家として極めて著名な人物となった。

横尾東作は、「南洋公会設立大意」の思想、硫黄島の探検、「恒信社」の設立による南洋貿易事業などにより、南洋開拓で榎本武揚とともに多くの人物に影響を与えており、日本の南方発展史において大きな貢献をなした人物であると言えるであろう。

一方、日清戦争前の1891（明治24）年に南洋群島に移民した森小弁は、しっかりトラック群島の土に根付いて、明治、大正、昭和時代の長い間を、現地で生き抜いた。森はトラックで森商会を経営し、コプラの輸出、在留邦人向けに日用品や雑貨の販売などを行った。森は南洋開拓、南洋貿易、邦人会長などで長く活躍した。また、1931（昭和6）年頃までかなりの期間、木曜島（現在のツール島）の大酋長という原住民の代表を務めた。さらに、森は、島民教育にも尽力し、自費を投じて公学校を建設し島の子弟の教育を援助した。海軍南洋群島占領後の1936（昭和11）年、森の原稿と聞き取りに依拠した「トラック叢島風俗習慣取調概要」という史料がトラック軍政庁より出されており、南洋事情研究上の貴重な文献となっている⁽¹⁶⁾。これを読むと、森が現地語に堪能で、現地の風俗・文化を熟知していたかが理解できる。

1945（昭和20）年、森小弁は75歳で長い波乱の生涯を終えた。森は、渡航当時の心境を述懐した詩に「骨を埋む豈（あ）に旧墳墓を期せんや」と詠み、自分の骨を祖先と異なる墓に埋めるのも覚悟の上で、南洋開拓の先駆者として現地で生き抜く人生を最後まで貫いた⁽¹⁷⁾。森は、現地人の妻イサベラとの間に六男五女をもうけた。多くの子宝をつくったのは大きな収穫であった。その後、森の子孫は、直系だけで千人に達し、モリ・ファミリーとしてミクロネシア連邦で大きな勢力を持つようになった。モリ・ファミリーの中から、2007（平成19）年にミクロネシア連邦第7代大統領となったエマニュエル・モリを出している。

森小弁は、明治時代に南洋の土たる覚悟をもって渡航し、しかもこれを文字通り実行した稀有な日本人南洋移民の先駆者であったと言えるであろう。

(注)

- (1) 郷隆 (1942) 『南洋貿易五十年史』 南洋貿易株式会社、3-4頁。
- (2) 郷隆 (1942) 『南洋貿易五十年史』 南洋貿易株式会社、12-13頁。
- (3) 本稿でも、竹下源之介 (1943) 『横尾東作と南方先覚志士 (南洋資料258号)』 南洋経済研究所、および河東田経清 (1917) 『横尾東作翁傳』 河東田経清、に多くを負っている。
- (4) 竹下源之介 (1943) 『横尾東作と南方先覚志士 (南洋資料258号)』 南洋経済研究所、4-5頁。
- (5) 竹下源之介 (1943) 『横尾東作と南方先覚志士 (南洋資料258号)』 南洋経済研究所、7-8頁。
- (6) 明治丸は現在東京海洋大学に保存されており、重要文化財となっている。
- (7) 竹下源之介 (1943) 『横尾東作と南方先覚志士 (南洋資料258号)』 南洋経済研究所、16頁。
- (8) 玉置半右衛門は、運賃として石炭料25円を収めて明治丸の便乗が許された。
なお、鳥島に探検、渡航した依岡省三については、岡志成 (1935) 『依岡省三』 日沙商会、11-16頁に詳しい記述がある。
- (9) H.J.フインドレー (横尾東作訳) (1899) 『南洋群島独案内』 稲田佐兵衛、緒言。
- (10) 南洋貿易株式会社は、現在も南洋での貿易事業を代表する会社として存続している。
- (11) 森子弁の伝記に関しては、戦前期のものとして、横田一二 (1947) 「南洋先駆の第一人者 森小弁翁」 『南洋群島』 第一卷第十、十一號、南洋経済研究所 (1944) 『内南洋を築きし人々—森子弁、赤山白三郎—』 南洋経済研究所、が代表的なものである。
- (12) 南洋経済研究所 (1944) 『内南洋を築きし人々—森子弁、赤山白三郎—』 南洋経済研究所、16頁。

- (13) 高知新聞社 (1998) 『夢は赤道に一南洋に雄飛した土佐の男の物語一』高知新聞社、130頁。
- (14) 赤山白三郎については、南洋経済研究所 (1944) 『内南洋を築きし人々一森子弁、赤山白三郎一』南洋経済研究所、24-29頁にその事件の詳細と人物評伝がある。
- (15) 豪州日本領事館設置の請願書は、外務省 (1894) 「濠洲クインスランド州日本領事館設立ノ請願書」外務省外交史料館 (レファレンスコード B15100825100) で公開されている。
- (16) 森子弁述 (1936) 『トラック叢島風俗習慣取調概要』トラック軍政庁 (「国立公文書館 アジア歴史資料センター」レファレンスコード C10128148200)。
- (17) 南洋経済研究所 (1944) 『内南洋を築きし人々一森子弁、赤山白三郎一』南洋経済研究所、20頁。

(参考文献)

- 外務省 (1894) 「濠洲クインスランド州日本領事館設立ノ請願書」外務省外交史料館 (レファレンスコード B15100825100)。
- 郷隆 (1942) 『南洋貿易五十年史』南洋貿易株式会社。
- 服部徹 (1888) 『日本捕鯨彙考』下田市水産会。
- 服部徹 (1888) 『小笠原物産略志』有隣堂。
- 服部徹 (1888) 『日本之南洋』南洋堂。
- 服部徹 (1891) 『南洋策』村岡源馬。
- H.J.フインドレー (横尾東作訳) (1888) 『南洋群島独案内』稲田佐兵衛。
- 平岡明利 (2015) 『アホウドリを追った日本人』岩波書店。
- 入江寅次 (1943) 『明治南進史稿』井田書店。
- 井上彦三郎・鈴木経勲 (1893) 『南島巡航記』経済報誌社。
- 高知新聞社 (1998) 『夢は赤道に一南洋に雄飛した土佐の男の物語一』高知新聞社。
- 河東田経清 (1917) 『横尾東作翁傳』河東田経清。
- 小林泉 (2010) 『もうひとつの戦後史 南の島の日本人』産経新聞出版。

- 森子弁述 (1936)『トラック叢島風俗習慣取調概要』トラック軍政庁(「国立公文書館 アジア歴史資料センター」レファレンスコード C10128148200)。
南洋経済研究所 (1944)『内南洋を築きし人々—森子弁、赤山白三郎—』南洋経済研究所。
- 南洋庁 (1938)『南洋群島要覧』南洋庁。
- 松永秀夫 (2000)「横尾東作—硫黄島を日本領土に—」『太平洋学会誌』第23巻第1／2号。
- 能仲文夫 (1935)『赤道を背にして』中央情報社。
- 岡成志 (1935)『依岡省三伝』日沙商会。
- 鈴木経勲 (1892)『南洋探検実記』博文館。
- 鈴木経勲 (1944)『南洋風物誌』日本講演協会。
- 将口泰浩 (2011)『「冒険ダン吉」になった男 森小弁』産経新聞出版。
- 田辺尚雄 (1968)『南洋・台湾・沖縄音楽紀行』音楽之友社。
- 竹下源之介 (1943)『横尾東作と南方先覚志士 (南洋資料258号)』南洋経済研究所。
- 田畑道夫 (1933)『小笠原ゆかりの人々』文献出版。
- 田口卯吉 (1928)『田口卯吉全集 第4巻』田口卯吉全集刊行会。
- 田口卯吉 (1929)『日本経済論』改造社。
- 田口卯吉 (1929)『日本開化小史』改造社。
- 田口卯吉、井上彦三郎・鈴木経勲 (1892)『南嶋巡航記』経済新聞社。
- 山田毅一 (1916)『南進策と小笠原諸島』放天義塾出版部。

G20/OECDコーポレート・ガバナンス原則の内容と評価

小島大徳

1 世界標準コーポレート・ガバナンス原則とG20/OECD

OECD（経済協力開発機構）は、2015年に新しいコーポレート・ガバナンス原則である『G20/OECDコーポレート・ガバナンス原則（G20/OECD原則）』を公表した。この原則は、OECDが過去に公表した1999年の『OECD原則-1999-』、それを改訂した2004年の『OECD原則-2004-』をさらに改訂したバージョンである。

G20/OECD原則-2015-は、それまでOECDが単独で公表してきた形態から、G20とOECDの合作として公表したところが最大の特徴である。ただ、OECD原則-1999-もOECD原則-2004-も、G20が強く後援し、世界に広める主体的な役割を担ってきており、実質上は、今までのOECD原則の機能に変わりがない。今回、明確にG20が関与したことを明記することで、直接的に世界中の政府や証券取引所、機関投資家や企業に対して、強く意思表示をしたことは、大きな変化であるといえる。

OECD原則は、世界標準コーポレート・ガバナンス原則と呼ばれる。これは、主要経済先進国が加盟し、貿易に関して協議を重ねルールを作るという役割を担っているOECDが策定した原則であるため、主要な貿易ルールとして認識されるからである。OECDが策定する他の原則や行動規範、指針なども同様の性質を持っていることを考えても妥当な位置づけだと考えられる。

本論では、G20/OECD原則の内容と特徴、そしてOECD原則-1999-とOECD-2004-との比較、OECD原則の世界の各国政府が採用する企業経営システムへ与える影響について検討する。

2 G20/OECDコーポレート・ガバナンス原則-2015-の内容

G20/OECD原則-2015-は、I) 有効なコーポレート・ガバナンスの枠組みの基礎の確保、II) 株主の権利と公平な取扱い及び主要な持分機能、III) 機関投資家、株式市場その他の仲介者、IV) ステークホルダーの役割、V) 開示及び透明性、そしてVI) 取締役会の責任、の5部から構成される。そして、それぞれの部に、各原則が記され、各原則には注釈が打たれている。これらの構成は、今までのOECD原則と同様である。

以下が、G20/OECD原則-2015-の全文（注釈を除く本体のみ）である。

G20/OECD[2015], *G20/OECD Principles of Corporate Governance*¹

1. 有効なコーポレート・ガバナンスの枠組みの基礎の確保

コーポレート・ガバナンスの枠組みは、透明で公正な市場及び資源の効率的な配分を促進するべきである。また、法の支配と整合的で、実効的な監督と執行を支えるものであるべきである。

A. コーポレート・ガバナンスの枠組みは、経済パフォーマンス全体への影響、市場の秩序、市場参加者へのインセンティブ、透明で機能的な市場の育成という観点を持って、策定されるべきである。

B. コーポレート・ガバナンス慣行に影響を与える法律・規制の要請は、法の原則と整合的で、透明かつ執行可能なものであるべきである。

C. 異なる当局間の責任分担は、明確に定められ、公共の利益に資するよう設計されるべきである。

D. 株式市場の規制は、実効的なコーポレート・ガバナンスを支えるものであるべきである。

E. 監督・規制・執行当局は、その責務をプロに徹して、客観的に果しうるだ

けの権限、統一性、人員・予算を有するべきである。さらに、これら当局による決定については、適時、透明かつ十分に説明されるべきである。

F. 情報交換のための二国間あるいは多国間取極めによるものも含め、クロス・ボーダーの協力が強化されるべきである。

II. 株主の権利と公平な取扱い及び主要な持分機能

コーポレート・ガバナンスの枠組みは、株主の権利を保護するとともにその行使を促進し、少数株主、外国株主を含む、全ての株主の公平な取扱いを確保するべきである。全ての株主は、その権利の侵害に対して、有効な救済を得る機会を有するべきである。

A. 株主の基本的な権利には、1) 持分を登録する手段を確保する権利、2) 株式を譲渡・移転する権利、3) 会社に関する重要情報を適時、定期的に得る権利、4) 株主総会に参加し、議決権を行使する権利、5) 取締役を選出・解任する権利、6) 会社の利益の分配を受ける権利が、含まれるべきである。

B. 株主は、1) 会社規則や定款あるいは会社を律する類似の文書の変更、2) 株式発行の授権、3) 会社の全ての、あるいは、ほとんど全ての資産の移転を含む、会社の売却と同様の結果となる特別な取引等、会社の基本的な変更に係る意思決定について十分に情報提供されるべきであり、また、それらの意思決定を承認する又はそれらの意思決定に参加する権利を有するべきである。

C. 株主は、株主総会に有効に参加し議決権を行使する機会を有するべきであり、議決権行使手続を含む株主総会を律する規則について情報提供されるべきである。

1. 株主は、株主総会の日時・場所・議題について、十分にかつ適時に情報提供されるべきであり、また、総会での議決事項に関しても十分にかつ適時に情報提供されるべきである。
2. 株主総会の過程や手続は、全ての株主の公平な取扱いを実現するべきである。会社手続により、議決権行使が不当に困難となったり、コストがかかるものとなったりするべきではない。
3. 株主は、合理的な制約のもと、年次外部監査に関連する質問を含め、取締役会に対して質問し、株式総会の議題を提案し、決議を提案する機会を

有すべきである。

4. 取締役の指名や選出のようなコーポレート・ガバナンスに係る主要な意思決定に株主が有効に参加することが促進されるべきである。株主は、取締役あるいは幹部経営陣の報酬について制度上可能な場合には、株主総会における議決権行使等を通じて自身の見解を周知することができるべきである。取締役や従業員に対する報酬のうち、株式に関連する部分については、株主の承認にかからしめられるべきである。
 5. 株主は、自身で、あるいは不在者投票により、議決権を行使できるべきであり、両方法により行使された議決権は同じ効果を有するべきである。
 6. クロス・ボーダーの議決権行使に係る障害は、取り除かれるべきである。
- D. 機関投資家を含む株主は、本原則に定義されている自身の株主としての基本的な権利に係る事項について、権利の濫用を防ぐための例外はあるとしても、互いに協議することが許されるべきである。
- E. 同種の系列に属する株主は、全て、平等に扱われるべきである。一定の株主が自身の株式持分に比して不釣り合いな影響力や支配力を持つことを可能にするような資本構造・取極めは、開示されるべきである。
1. いかなる種類の系列においても、同種の系列に属する株式は、全て、同じ権利を有するべきである。全ての投資家は、株式の購入前に、全ての系列・種類の株式にいかなる権利が付与されているかについての情報を得ることができるべきである。経済的権利や議決権に係るいかなる変更も、不利益を蒙る種類の株主により承認されるべきである。
 2. 資本構造及び支配権に関する取極めの開示が義務付けられるべきである。
- F. 関連当事者間取引は、利益相反の適切な管理を保証し、会社及びその株主の利益を保護するやり方で、承認・実行されるべきである。
1. 関連当事者間取引に固有の利益相反は対処されるべきである。
 2. 取締役及び幹部経営陣は、会社に直接に影響を及ぼす全ての取引や事項について、自身が直接又は間接に、あるいは第三者のために、重要な利害関係を有するかどうかを取締役会に対して開示することが求められるべきである。
- G. 少数株主は、直接又は間接に行動する支配株主による権利の濫用、あるい

はその利益のための濫用行為から、保護されるべきであり、有効な救済手段を有するべきである。濫用的な自己取引は、禁止されるべきである。

H. 企業支配権のための市場は、効率的かつ透明な形で機能させられるべきである。

1. 資本市場における企業支配権の獲得、企業買収や会社資産の大部分の売却のような特別な取引を律する規則や手続は、投資家が自身の権利や救済を理解できるように、明確に規定・開示されるべきである。取引は、透明な価格により、全ての株主がその種類に応じて権利を保護されるような公正な条件でなされるべきである。
2. 買収防止措置は、会社経営陣及び取締役会の説明責任を回避させるように使われるべきではない。

III. 機関投資家、株式市場その他の仲介者

コーポレート・ガバナンスの枠組みは、投資の連鎖 (*investment chain*) 全体を通じて健全なインセンティブをもたらし、良いコーポレート・ガバナンスに貢献するような形で株式市場が機能することを支援するものであるべきである。

A. 受託者としての機能を果たす機関投資家は、その投資に関して、議決権の行使についての決定に係る手続を含め、コーポレート・ガバナンスの方針や議決権行使方針を開示するべきである。

B. 議決権行使は、カストディアン又は名義人（ノミニー）により、実質株主の指示に沿って行われるべきである。

C. 受託者としての機能を果たす機関投資家は、その投資に関して生じる主要な持分権の行使に影響を及ぼしかねない、重要な利益相反をいかに管理しているかを開示するべきである。

D. コーポレート・ガバナンスの枠組みは、投資家の意思決定に関連する分析や助言を提供する議決権行使助言会社、アナリスト、仲介業者、格付機関等に対して、その分析や助言の完全性を損ない得る利益相反を開示・最小化することを求めるべきである。

E. インサイダー取引や市場操作は禁止され、適切な規則が執行されるべきで

ある。

F. 設立国以外の国・地域で上場している会社は、適用されるコーポレート・ガバナンスに関する法律や規則について、明確に開示するべきである。重複上場の場合には、主市場の上場要件を認識する基準及び手続が、透明であり、文書化されているべきである。

G. 株式市場は、実効的なコーポレート・ガバナンスの促進に資する手段となる、公正かつ効率的な価格形成（price discovery）を提供するべきである。

IV. コーポレート・ガバナンスにおけるステークホルダーの役割

コーポレート・ガバナンスの枠組みは、法律又は相互の合意により確立されたステークホルダーの権利を認識するべきであり、会社とステークホルダーの積極的な協力関係を促進し、豊かさを生み出し、雇用を創出し、財務的に健全な会社の持続可能性を高めるべきである。

A. 法律又は相互の合意により確立されたステークホルダーの権利は尊重されるべきである。

B. ステークホルダーの利益が法律により保護されている場合には、ステークホルダーは、その権利の侵害に対して有効な救済を得る機会を有するべきである。

C. 従業員参加の仕組みを構築することは認められるべきである。

D. ステークホルダーが、コーポレート・ガバナンスの過程に参加する場合には、適切で、十分かつ信頼に足る情報に適時かつ定期的にアクセスできるべきである。

E. ステークホルダーは、個々の従業員及びそれを代表する団体を含め、違法な慣行や非倫理的な慣行についての懸念を自由に取締役会及び権限がある公的機関に伝えることができるべきであり、そうした行動をとることで、ステークホルダーの権利が損なわれることがあるべきではない。

F. コーポレート・ガバナンスの枠組みは、有効かつ効率的な倒産処理の枠組み及び、債権者の権利の有効な執行により補強されるべきである。

V. 開示及び透明性

コーポレート・ガバナンスの枠組みにより、会社の財務状況、経営成績、株主構成、ガバナンスを含めた、会社に関する全ての重要事項について、適時かつ正確な開示がなされることが確保されるべきである。

A. 以下の事項（これに限定されるものではないが）についての重要情報は開示されるべきである。

1. 会社の財務及び営業成績
2. 会社の目標及び非財務情報
3. 実質株主を含む主要な株式保有及び議決権
4. 取締役と幹部経営陣の報酬
5. 資格、選任過程、他の会社の取締役の兼任状況及び、取締役会によって「独立」とみなされているかどうかを含む取締役についての情報
6. 関連当事者間取引
7. 予見可能なリスク要因
8. 従業員その他のステークホルダーについての事項
9. コーポレート・ガバナンス規範や方針の内容及び、その実施過程を含むガバナンスの構造と方針

B. 情報は、会計、財務・非財務報告のそれぞれについての質の高い基準に則って、作成され、開示されるべきである。

C. 財務諸表が会社の財務状況及び営業業績を全ての重要な観点において適切に示しているとの、外部からの客観的な保証を取締役会及び株主に提供するために、年次監査は、独立の能力・資格を備えた監査人によって高品質な監査基準に従って実施されるべきである。

D. 外部監査人は、株主に対して説明責任を負うべきであり、監査の実施に当たっては、専門家としての注意を払う義務を会社に対して負うべきである。

E. 情報伝達のチャンネルは、利用者が有意な情報に公平、適時、費用効率的にアクセスできるようなものにするべきである。

VI. 取締役会の責任

コーポレート・ガバナンスの枠組みにより、会社の戦略的方向付け、取締役会

による経営陣の有効な監視、取締役会の会社及び株主に対する説明責任が確保されるべきである。

A. 取締役は、十分に情報を得て、誠実に、相当なる注意をもって、会社及び株主の最善の利益のために行動するべきである。

B. 取締役会の意思決定が、異なる株主グループに対して異なる影響を及ぼし得る場合には、取締役会は、全ての株主を公平に扱うべきである。

C. 取締役会は、高い倫理基準を適用するべきである。取締役会は、ステークホルダーの利益を考慮に入れるべきである。

D. 取締役会は、以下を含む、一定の重要な機能を果たすべきである。

1. 会社の経営戦略、主要な行動計画、リスク管理方針及び手続並びに年次予算・事業計画の検討と方向付けをすること、業績目標を設定すること、業務の実施と会社業績を監視すること、主要な資本に係る支出、取得及び処分を監督すること
2. 会社のガバナンス慣行の有効性を監視し、必要な場合に変更すること
3. 幹部経営陣を選出し、報酬を決め、監視し、必要に応じて交替させ、さらに承継計画の監視をすること
4. 幹部経営陣と取締役会に対する報酬を、会社及び株主の長期的利益に合わせることにすること
5. 公式で透明な取締役の指名・選任過程を確保すること
6. 会社資産の悪用や関連当事者間取引の濫用を含む、経営陣、取締役及び株主の潜在的な利益相反を監視・管理すること
7. 独立の監査を含め、会社の会計・財務報告体制の完全性を確保するとともに、適切な管理体制、特に、リスク管理、財務・経営管理、法律や関連する基準の遵守のための体制が整っていることを確保すること
8. 開示及び情報伝達の過程を監視すること

E. 取締役会は、会社の業務について客観的で独立の判断を下すことができるべきである。

1. 取締役会は、利益相反の可能性がある場合には、独立の判断を下せる十分な数の非業務執行取締役を任命することを検討するべきである。こうした責務の例としては、財務・非財務報告の完全性の確保、関連当事者間取

引の検討、取締役及び幹部経営陣の指名、取締役会に対する報酬が挙げられる。

2. とりわけ監査に関して、また、会社の規模やリスク特性によってはリスク管理及び報酬に関して、取締役会全体が果たすべき機能を補完するために、取締役会は専門委員会の設置を検討するべきである。取締役会の委員会が設立された場合には、その権限、構成、業務遂行の手続が、取締役会により適切に定義付けられ、開示されるべきである。
3. 取締役は、有効に自らの責務に専念できるべきである。
4. 取締役会は、その業績を評価するとともに、経歴と能力の面で取締役会が適正な組み合わせとなっているかを査定するために、定期的に評価を実施するべきである。

F. 取締役は、自らの責務を果たすために、正確、適切、かつ時宜に適った情報にアクセスできるべきである。

G. 取締役会における従業員代表が義務付けられている場合には、当該従業員代表が有効に機能し、取締役会の技能、情報及び独立性を強化するために最大の貢献ができるよう、従業員代表者の情報アクセス及び訓練を円滑化するための仕組みが策定されるべきである。

3 G20/OECDコーポレート・ガバナンス原則-2015-の評価

G20/OECD原則は、今までOECD原則を先行公表し、それをG20が指示するという枠組みから大きく前進させ、共同作成という形をとった。もちろん、G20およびOECD加盟国の財務担当当局および中央銀行総裁会議などの実務トップの支持も存在することになる。また、1999年から続いている先進8カ国および先進7カ国首脳会議での共同声明におけるコーポレート・ガバナンスおよびOECD原則への支持という背景もある。これらの15年あまりにわたる成果の結実が、今回のG20/OECD原則である。

日本では、機関投資家によるコーポレート・ガバナンス原則や、政府機関による経済目標を達成するための指針としてのコーポレート・ガバナンス原則の策定作りが活発化し、現実に運用されはじめている。これらを「コーポレート・

ガバナンス・コード」と称しているが、OECD原則をたたき台にしていることは間違いない。そして、今回のG20/OECD原則によって、これらのコードも書き換えられていくことになる。次の機会では、(1) これまでのOECD原則とこのたびのG20/OECD原則を比較し、どの点が強化され、強調されたのかのかについての比較検討、(2)のG20/OECD原則が、今までのコーポレート・ガバナンス原則の体系のなかで、如何なる立ち位置にあるのか、の二点について詳細に検討を行っていく。

注

- 1 G20/OECD[2015] なお、日本語訳がOECD原則から正式に公表されている。本翻訳は、正式訳を忠実に掲載したものである。OECD[1999]およびOECD[2004]ともに、OECDからは日本語翻訳だけではなく、他の言語への翻訳も行われておらず、今回のG20/OECD[2015]が如何に世界に向けての発信を重視しているのかをうかがうことができる。

参考文献

- 小島大徳『世界のコーポレート・ガバナンス－原則の体系化と企業の実践－』文眞堂，2004年。
- 小島大徳『市民社会とコーポレート・ガバナンス』文眞堂，2007年。
- 小島大徳『企業経営原論』税務経理協会，2009年。
- OECD, *OECD Principles of Corporate Governance*, Organisation for Economic Co-operation and Development,2004.
- OECD, *OECD Principles of Corporate Governance*, Organisation for Economic Co-operation and Development,1999.
- G20/OECD, *OECD Principles of Corporate Governance*, Organisation for Economic Co-operation and Development,2015.

建築金物業界における金型専門メーカーおよび兼業メーカーの経営戦略

— 新潟県燕・三条およびその周辺地域建築金物市場におけるプレス加工の技術動向と取引構造 —

田中美和

要旨

本研究は、金属加工の産業集積地で、かつ小規模ながら建築金物分野の金型専門メーカーが集積する新潟県央地域を対象に、分業構造により作業効率を上げてきた金型産業を取り上げる。さらに建築金物に携わる金型専門メーカーと金型兼業メーカーそれぞれが抱えるビジネスモデルとしての課題、そして今後の可能性および発展性を探る。具体的には、分業構造の枠組みのなかで、自社製作した金型を外販することが事業の柱である金型専門メーカーと、内製金型を用いてプレス成形まで社内で一貫して行っている金型兼業メーカーの取り組みを比較分析事例としてあつかう。本研究により、建築金物分野における金型メーカーの取引構造および新潟県央地域における実態把握が可能となった。専門メーカーあるいは兼業メーカーそれぞれの技術優位性や顧客との関係性、そして新たな競合相手の分析を含む現状課題と発展の可能性を述べる。

キーワード：

新潟県央地域、建築金物、雪止め金具、金型専門メーカー、金型兼業メーカー

1 はじめに

本稿は、新潟県燕市、三条市およびその周辺を含む県央地域の建築金物をあつかうプレス金型専門メーカーおよび兼業メーカーを取り上げ、その事例分析を行う。量産部品に欠かせない道具の金型は、建築金物の業界においても不可欠である。新潟県央地域には、建築金物をあつかう金型専門メーカーおよび内製金型による量産部品（プレス成形品）を製造する兼業メーカーが集積している¹。この地域に関する研究調査は、スプーンやフォークといった洋食器の生産を代表とする産業集積地としての役割を対象テーマとする内容のものが主流である²。また産業集積地になった背景を、地理学的な条件や、江戸時代にさかのぼった歴史の変遷をたどることととらえていく研究などもある。

今回、建築金物分野におけるプレス金型メーカーに焦点をあてる理由は以下の通り。

国内金型産業の動向を調査してきた過程で、新潟県央地域には現在も金型専門メーカーが比較的多く存在していることを知ったからである³。次に、新潟県は雪国のイメージも強く、プレス金型メーカーのなかには、雪止め金具を取り扱う企業も存在することがわかってきた。さらに新潟県内における建築金物業界と金型メーカーの取引構造に的をしぼり、既存研究や同様テーマでの先行研究について最初の調査を実施した。結果、金型産業について、建築金物分野を対象とした研究テーマは存在しないことがわかった。

建築金物分野への関心を高めていた時期と同じころ、筆者は国内金型メーカーの今後の産業競争力について、次のような活動が必要ではないかと模索し

¹ 建築金物をあつかうプレス金型専門メーカーの調査は、新潟県燕市をベースとした金型企業団「燕金型協和会」に所属する金型メーカー1社を訪問し、協力いただいた。1956年創立された本会は、製造業のまち、新潟県燕市をベースとした金型企業団として、当時、県央地域で20件程度しか無かった金型工場が集まり共栄を図ってきた。現在は17社に減少し、内プレス金型メーカーは11社となっている。さらに建築関連の事業に関わる金型メーカーは5社存在する。

² 洋食器の産地として、どのようにして燕市が生きのび、発展を遂げてきたか、80年の歴史がまとめられている。捧（1977）

³ これは、国内の金型関連の展示会や金型技術に関する研究会出席時に、出展社や参加者である金型メーカーや工作機械メーカーの企業関係者へのヒアリングを基にしている。

ていた。マザー工場を国内に維持し続けようと強い意志のある金型メーカーは、主に金型を必要とする需要産業である自動車や電機産業との取引だけでなく、他産業についても開拓していく必要があると考えていた⁴。それは、金型メーカーがどこか一つの産業内だけで事業を継続させている場合、その産業が何かしらの事由により失速するリスクを考慮しておくことが望ましい。これは金型メーカーのリスク回避の手法でもあり、取引先となる業界を意識的に複数産業に分散化させることも重要なマネジメント能力と指摘できる。

建築金物の業界に長年携わってきた金型メーカーにとっては、他業種からの新規参入組は競合相手となるため決して歓迎されないだろう。しかし、実際に自動車部品を主体とするプレス金型メーカーが、太陽光発電の留め金を開発し、建築金具部品として参入できた事例もある⁵。縮小していく国内市場のなかで仕事量を確保していくために、新たな分野へ参入し、金型製作だけでなく、量産部品まで社内ですべて担えるような事業形態へ組織改革を行った事例も新潟県央地域には存在する。

国内の建築金物に携わる金型メーカーは、雪止め金具のようにそれを必要とする限定地域のみで産業が発展してきた新潟県のようなケースもあり、新規参入組に対する競争力の強化策が不十分な可能性がある。なかでも金型専門メーカーにとっては、これは深刻な問題である。建築金物産業における金型専門メーカーの取引構造の1つは、雪止め金具や建築金具用の金型製作を取引先からの仕様を参考に行い、完成した金型を、プレス成形メーカーへ納める。新潟県内の本産業は、分業構造となっている点の特徴であり、そうした業態から転換した金型メーカーも存在するが、多くが分業構造の枠の中で事業を継続しているのである。よって、それら専門メーカーのなかには、既存の取引構造の仕事内容に対応することが主業務で、それ以外、たとえば外の競争環境がどのように変化しているかなどは知るすべがないのである。

本稿では新潟県央地域を軸に、金属加工の産業集積地であり、金型専門メー

⁴ この需要産業という表現は、量産部品に不可欠なツールを製作する金型産業に対し、金型で作られた量産部品を必要とする業種や産業のことをこのように呼ぶ。金型産業と需要産業の取引構造の参考となる図は既存文献を参照。Tanaka (2017) p.57より。

⁵ 建築金物という表現を用いるときは、産業としての大きなくりと捉える場合に使用することとした。それ以外は、建築金具と表現している。

カーが規模は小さいが一定地域に集積しており、分業構造で作業効率を上げてきたビジネスモデルの課題、そして今後の可能性を探る。分業構造で経営している金型専門メーカーに対し、金型兼業メーカーの取り組みも比較分析を行ううえで事例としてあつかう。よって対象とする産業テーマは、建築金物分野であり、本産業をメインとする金型専門および兼業メーカーの事例分析、となる。明らかにする内容は、建築金物分野における金型メーカーの取引構造および新潟県中央地域における現時点での実態把握である。専門メーカーあるいは兼業メーカーそれぞれの技術優位性や顧客との関係性、そして今後の取引構造の課題および発展の可能性について述べる。

2 燕市と三条市のものづくり産業史

新潟県の燕市と三条市は、現在も金属加工を中心としたものづくり産業の集積地として歴史を刻んでいる。また雑誌『機械と工具』別冊特集号「地方発、金型産業への新たな動き」では、新潟県における最新金型製作技術とその将来について記載されており、冒頭は以下の下りから始まる。

およそ400年前、江戸時代の初期に今の三条市近郊で和釘づくりが始められたことが新潟県の金属加工産業の出発点と言われている。それは、鑿（のみ）・鉋（かんな）・庖丁などの利器工匠具の生産、金属洋食器、ステンレス製品などの製造へと発展し、さらに長岡を中心とする中越地区の精密機械工業や工作機械工業と融合することで高度なものづくり産地として発展してきた。ものづくりの根幹である新潟の金型技術は、そうした長い歴史の中で生まれてきた⁶

文献調査も重要だが、まずはこの地域がどのような立地にあり、風土・文化を含め理解したいと考えた。そこで2016年度から2017年8月までの間、金型の産業集積地でもある燕三条地域を中心に複数回足を運んだ。

⁶ 本特集号、p.2より引用。鑿と鉋のふりがなは筆者による補足。

燕市の産業史を学ぶには歴史産業博物館が適切であり、三条市には1935年に建てられた武徳殿を利用した三条市歴史民俗資料館が国登録有形文化財として保存されており、古代・中世・近世・近現代を体感できる空間がある。

燕市と三条市の集積の400年の歴史について、コア技術と産業の変遷という視点から吉川（2003）は年代を3区分で捉えている⁷。まず、野鍛冶の時代を第一期とし、鍛金の時代を第二期、プレス技術と研磨技術の時代を第三期とした。その際、注意点として、それぞれの時代が重なり合っていることも次のように述べている。例えば、和釘を作っていた時代でも、やかんや煙管の生産に鍛金の技術を用いていた。

第一期<野鍛冶時代>：鍛冶の技術は、この地域には「釘鍛冶千人」という言葉があり、時代は関ヶ原の戦いの頃、江戸の街が形成されつつある時代に鍛冶の技術があった。比較的江戸に近いこの地域に和釘の需要があったことが、和釘生産が盛んになった一つの要因である。また野鍛冶に必要な鉄鉱石は、広島の方面から、新潟港経由で水路を利用し、燕三条に輸送されていた。燕三条は信濃川の支流に位置し、それを利用した物資の集積地でもあった。

第二期<鍛金時代>：燕と三条近くの間瀬に銅山が元禄元年（1688）に開かれたことをきっかけに、仙台や会津からの職人を招き鍛金の技術導入がはかられている。この鍛金の技術で、やかん、煙管、矢立などが作られた。

第三期<プレス技術と研磨技術時代>：初期のころは、既存技術として存在する鍛金の技術を応用していた。これにより、銅の洋食器を生産していたが、数年後にはプレス技術と研磨技術を導入し、洋食器を生産するようになった。

地理的特徴からみる燕と三条の違いは、信濃川を軸に見ると理解できる。三条は、燕と違い、信濃川の支流と中ノ口の両面で囲まれた地域である⁸。よって、

⁷ 第一期～第三期の区分詳細は、吉川（2003）p.50の年表と記述内容を参考に、簡略化してまとめた。

⁸ 2009年放送のNHK大河ドラマ「天地人」で一躍有名になった戦国武将・直江兼続と燕市

第一期時代は、当時の物資の集積地としての役割を果たしていた。逆に、燕と三条地域からは、米、織物、材木などが川を利用して新潟を經由し、大坂方面に運ばれていた⁹。関西方面からも、様々な物資が運び込まれてきたことで、集積地としての存在感を高めていった三条は、その後問屋などの商業地域として礎を築くこととなった。

調査を開始し、特に博物館や資料館の展示品（和釘、和舟などの当時の品）を目にしたことで、この地域が湿地帯であったことをイメージ・認識できた点は大きな収穫であった。湿地帯に近い場所で暮らしていた当時の人々にとって、生活を営むうえで和舟はなくてはならない道具であった。また人や物資の輸送も和舟を中心に行われていた。和舟には、和釘が必要である。この地域が現代の金属加工にたどり着く根底に、こうした和釘文化からの発展の歴史が少なからず存在していたのである。地域研究の奥深さに触れることができた貴重な機会にもなった。

3 先行研究

本地域の金型産業に着目した先行研究は、小田（1993）を取り上げる。燕・三条地区における金型産業の発展について、プラスチック金型を中心に金型生産の発展過程が明らかにされている。本研究は、地理学における金型産業の研究として位置づけられていることが特徴である。研究の意義は、次の2つの技術的な視点に立つことにより見出している。第1は、金型業者のような高度な熟練技術に依存する業者が、どのように発生し、また再生産されてきたかという視点である。これにより、工業活動の地域的集積を説明する一助になると考えている。第2は、1970年代後半以降、機械加工にもたらされてきたメカトロニクス化といった技術革新が、金型産業にどのような影響を与えてきたのかと

の関係について、一般社団法人燕市観光協会パンフレットに次の指摘がある。実は、燕市を流れる信濃川の支流である中ノ口川と西川は、直江兼統が整備したという言い伝えが残っているという。中ノ口川については、江戸時代、直江川と呼ばれていたとされている。ただ、中ノ口川にしても西川にしても、全ての川筋を一から掘削したわけではなく、信濃川から流れる水量を調整するために整備をしたのかもしれない。当時20代の若き兼統は、水害に苦しむ人たちを助けようと、熱い想いで整備に取り組んだのだろうか。p.7より。

⁹ ここでは、当時仕様されていた表現「大坂」を用いている。

いう視点である。金型産業は、機械加工を工程の中心にする業種のなかでも最も捉えやすい業種であり、その分析を通じて、技術変化が工業立地や工業地域のあり方にどのような変化を生じさせるのかを理解することが可能と考えている。そしてこうした2つの技術的視点から、新潟県燕・三条地区における金型生産の発展の過程を明らかにすることが研究の目的とされている。

この地域は、産業集積地や金属加工を中心とした発展の歴史が400年以上継続しており、地理学や地域経済の観点からも魅力的な土地柄である¹⁰。伊平(2001)の研究は、新潟県中越金型産業が、ITの発展によりどのような影響を受けているか、その課題について調査した内容をもとに取り上げている。ここでは、新潟県央地域には、県内の8割ほどの金型企業が集中していると述べられている。よって、県央地域が金型の一大集積となって新潟県金型産業を代表しているということの意味する、といった指摘もある。

いずれの先行研究も15年から20年以上前の内容であり、両研究の共通項は金型産業が、メカトロニクス化や情報技術の出現によりどのような影響を受けているかという点から、当時の産業としての課題が理解できる。

多雪地域における雪止め金具に限定した先行研究は、日本建築学会の技術報告集に1件存在する。雪の多い地域の都市部を中心に、屋根雪の落雪に関わる隣地住民とのトラブルや落雪事故などが発生していることを問題のきっかけとしている。これらのトラブルや事故防止対策の1つとして、勾配屋根に雪止め金具を設置し、落雪を抑制する場合がある。また、北海道や青森には、県の条例として、道路や隣地境界線に近接していて氷雪の落下により危害を生ずる恐れのある屋根には、雪止めを設けるなどの処置を施さなければならない。1975年前後に実施された実験などに基づいて定められた指導要領は、雪止め金具の多様化には対応が不十分であることから、技術的で実験的な現代に則した検討が実施されることとなった。本研究では、北海道や東北で広く用いられている塗装鋼板葺用の雪止め金具を対象に、金具の負担力や設置間隔について実験的な検討が行われ、現代における雪止め金具の設置方法の考察が行われた¹¹。

¹⁰ 燕・三条地域以外のものづくり産業集積地としては、東大阪が有名である。植田(2000)

¹¹ 高倉・伊東・苫米地(2003) pp.67-70を参照。

4 本研究テーマの背景

筆者は15年以上にわたり、経営学の視点から、日本金型産業の競争力を主要テーマと位置づけ研究を続けている。金型は、主に大衆消費財の最終組み立ての際、大量に用いられる部品製作時に必要とされるツールである。また国内金型メーカーはそうした部品の安定供給や開発リードタイムの短縮といった側面からも、金型の需要産業となる取引先顧客への貢献性を高めていった。国内における主な金型の需要産業は、例えば自動車や電機産業があげられる。しかし近年、特に電機や家電産業を中心とした国内メーカーの国際競争力は、東芝や鴻海（ホンハイ）精密工業に買収されたシャープの事例をみてもわかるとおり、低下の一途をたどっている。日本の金型産業は、これまでこれら強い需要産業の存在によって、競争力を鍛えられてきたという背景や特徴を有している。ここ数年とくに国内金型メーカーの現場調査を実施してきたなかで、主要取引先が唯一国際競争力を維持している自動車産業に偏ってきたのではと疑問を持つようになった。

こうした背景のなか、金型を活用することにより発揮される量産効果や耐久性のある部品開発など、産業としてのこれまでの貢献性を、自動車産業以外の、新たな産業分野へ提案していこうとする動きと模索が金型メーカーのなかに出てきた。その産業の1つが、プレス金型を活用し、建築金物の市場への貢献性を高めようという動きである。建築金物の関連産業へ新規参入する金型メーカーは、既存の本分野専業メーカーや兼業メーカーにとっては脅威である。なぜなら自動車産業向けプレス金型メーカーは、価格、納期、品質、自動車用部品に対応できる高度な技術レベルであることが予想でき、建築金物分野の技術的課題や開発提案による貢献性にスピード感を持って対応可能だからである。さらに建築金物産業から自動車産業への参入障壁に比べ、自動車産業から建築金物産業への参入時の障壁は低いと思われる。なぜなら、とくに部品の品質や出来ばえの良し悪しによる完成車への影響が人命に直結するといった理由により、要求水準の厳格化が常に求められるからである。

建築金物産業での金型製作を専業に近いかたちで行っている金型メーカーの

実態については、先行研究や既存文献を確認しても見あたらない。よって、まずは建築金具製作にサプライヤーとして携わっている金型メーカーについて、製品や部品の耐久性・耐摩耗性・防錆性といった視点や、商品開発時のリードタイム短縮・金型見直しを含む技術提案・コスト削減など建築業界へ向けた活動を実践している企業の分析を行い実態の解明を目指す。

またもう1点研究の背景として、他の需要産業と同様、建築業界においても、少子高齢化による国内市場の拡大は見込めず、今後はグローバルマーケットを視野に入れた新規顧客の開拓へ向けた取り組みが不可欠と考えられる¹²。そこで、異なる市場（海外）へ向け、新たな商品の開発時に欠かせないリードタイム短縮への取り組みや、部品の安定供給とコスト削減への対応、量産化への対策に技術提案の段階から貢献できる金型メーカーの事例分析を早急に行うべきだと考えるようになった。

新潟県中央地域に着目した理由は次の通り。2016年3月、筆者は新潟県燕市の金型メーカーおよび新潟県燕三条地域のものづくり産業を強化・育成する公益財団法人燕三条地場産業振興センターを訪問する機会があった。この現地調査により、雪の多い地域としても有名な新潟県では、建築資材業界において、雪止め金具などの金属加工に携わる中小企業が他地域に比べ多く存在していることを知った。長年国内金型産業の競争力について調査研究を続けているが、これまで建築資材分野と建築金物に限定し、プレス加工まで行う金型メーカーやこうした市場の需要動向調査および産業集積地域での実態調査を行ったことがなかった。また先行研究として先述した通り、プレス金型を軸とし、建築金物の詳細な動向調査は筆者が知る範囲ではほとんど目にしたことがなく、この機会に現地調査を含め研究テーマとして取り上げたいと思ったからである。

事例対象とする金型メーカーは、建築金物分野に特化した製造技術を保有する金型専門メーカーおよび金型兼業メーカーである。さらにもう1社、自動車

¹² 2017年9月7日の日本経済新聞（朝刊）に海外進出の取り組みとしてパナソニックの記事が掲載された。『住宅部材海外で拡販ーパナソニック中東にモデルハウスー』モデルハウスを展開させる狙いは、配線器具や雨どいなどの特徴や機能を現地住宅メーカーや工業者にわかりやすく伝え、販売を増やすことが目的である。住宅や家電との一体販売なども視野に入れ、2020年までに住設関連の海外売上高比率を25%に高める、と数値目標が示された。

産業分野で量産部品まで担っている金型メーカーも取り上げる。この企業は建築金物分野の新たな競合相手として、他業種からすでに新規参入を果たした事例である。

5 建築金物分野の金型専門メーカーの取り組み

燕市の金型製造業の集積地に位置し、家族経営で、扱う金型のほとんどが建築金物である金型専門メーカー A社を訪問した。冒頭で取り上げた「燕金型協和会」の創業時からのメンバーであるA社は、プレス金型の商品デザイン開発や建築金具部品用金型を手掛ける専門メーカーである。また経営者によると、この地域は、洋食器産業により栄えていた時期「8万人にとどかない人口のところ、150社程の金型屋があり、かつては型屋銀座などと言われていた時代があった」とのことである。以下の図は、A社の取引の流れを表している。

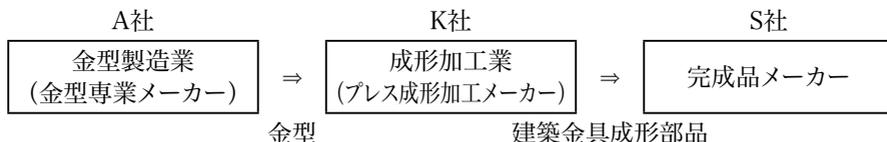


図1. A社が手掛けた建築金具用金型納入後の流れ

図1では、建築用金具を製作する専門メーカーであるA社と、その金型を活用し、社内のプレス機で成形を一手に請け負っている会社がK社である。K社はさらに、その先にある完成品メーカーのS社から仕事を受注している¹³。こうした取引構造から、A社が建築金具に携わる専門金型メーカーとして、完全分業の枠組みの中で事業を継続している実態がわかってきた。このような分業作業では、各企業が専門分野の仕事に集中できるため、納期の短縮といった早さ

¹³ K社およびS社については、各企業の頭文字を使用した。プレス成形メーカー K社は三条市の企業であり、2017年8月に本社および成形工場を訪問後、製品開発担当者数名へのヒアリングと意見交換を行った。K社の主要取引先となるS社は、富山県の企業のため、訪問調査は実施していない。S社の事業内容は、主に住宅機器・建築資材の製作・販売、太陽光発電システムおよび電化製品の販売、屋根及び外装工事の設計・施工管理などである。

が最大のメリットとなることが理解できた。

次に雪止め金具用の金型製作では、技術的にどのような点が重要となるか、ヒアリングで確認することができた。まず「建築用金具のなかでも、雪止め金具は、外から目につく場所に設置されるため、外見もとても重要である」といった指摘がされた。また屋根に取り付ける製品特徴があることから、近年顧客からは、キズのつかない、あるいはキズが付きにくい金具が必要であるといった要望も出てきている。さらに建築業界ならではの顧客要求には、「取り付け作業を担う人のことを考える必要があり、取り付けやすい金具であることも要望としてあがってくる」といった意見も聞くことができた。

主要取引先のほとんどが建築金具分野である専門金型メーカーが、今後でも競争力を維持していくためには、同業他社との差別化を目指す必要もある。取引先からの要望にこたえるため、A社は現在、価格は安くてもデザイン性に優れ、材質を工夫するなどしてキズも付きにくくするような製品特徴を持たせるといった金型製作時の取り組みを行っている。もう1点、取り付けやすさを追求する製品の開発なども成形メーカー側の開発者を巻き込んで共同で取り組んできた経験もある。

今回A社以外の金型専門メーカー調査は実施できなかったが、他社とのこうした共同開発の経験やそれを製品化させたA社の取り組みは、今後企業価値を高めていくための不可欠な要素となるだろう。しかしながら経営者へのヒアリングから、A社の課題も見えてきた。それは、せっかく経験値として蓄積できた開発関与の流れを、例えば次の開発案件へとつなげていけるよう、さらに継続的な取り組みを行っていくような気迫が感じられないのである。A社経営者と共に、金型を納めているプレス成形メーカーK社を訪問し、K社側経営者とも意見交換する時間があった。建築金具をあつかう業界として、分業構造のなかで金型の委託先となる専門メーカーA社は、K社からすれば、数ある駒の1つに過ぎないのである。受注の増加を目指すにはK社に対するA社からの働きかけ(=営業)が今後は不可欠であり、そうした取り組みを怠れば、A社に出されていた依頼は、同業他社へ流れていくことになる。実際にK社からA社へ依頼する仕事量は、近年徐々に減少していることも両経営者の会話からうかがい知ることができた。金型専門メーカーにとり、既存取引が永遠に継

続され続けることはない、この現実を受け入れる時期である。A社はまさにその転換点にあり、新たな顧客開拓や既存取引先との関係強化を意識的に行うなどの早急な対策が必要である。

6 建築金物分野の金型兼業メーカーの取り組み

建築金物分野に特化した金型兼業メーカー B社は、県央地域に本社工場をかまえているが、燕三条地域ではない。会社案内には、JR上越新幹線の燕三条駅より車で30分ほどのところにあり、工業団地の一角に本社および工場と製品倉庫があると記載されている。B社は蝶番（ちょうつがい）、雨樋受金具、雪止め金具、配管支持金具などの建築金物を中心に、様々な金属製品を製造している。企業特徴は、金型兼業メーカーとして、金型設計製作からプレス加工、組立、梱包、出荷、さらには在庫管理まで、一貫生産および一貫管理体制を構築している点である。従業員数は40名で、平均年齢は40歳ちょうどぐらいとのことである。金型の管理・製造に携わる人員は社内にも5名いる。他に、金型製造を担っている工場が、社外に5・6社はある。月平均で手掛ける金型の数は、社内10型、社外10型程度である。

組織としては、若手が多く、活気が感じられた。1956年に創業したB社は、現在、3代目となる社長が事業を引き継いでいる。売り上げ構成は、建築金物が約40%、トラック部品が25%、それ以外の仕事は電力やガスなどのインフラ関連となっている。金型に関するB社の考えについては、以下、ヒアリング内容をもとにまとめた。

B社では、金型は社内資産として捉えている。金型を内製する理由は、型を外部に渡したくないからである。金型は投資物 (tool) として考えている。金型製作については、設計段階も含め、従業員からの改善提案を積極的に取り入れた組織づくりを行っている。組織として改善提案が実践できる環境が社内であり、またしっかりと根付いている。経営方針については、リスクはあっても付加価値の高い方をB社は選び、今後も取り組んでいく。B社では自動車（乗用車）関連の仕事をやっていないことがメリットになっている。

例えば自動車部品の場合、部品サプライヤーは「〇〇系列の仕事をやっている…」と他の顧客や、依頼先を探しているような仮の顧客も取引先について把握できてしまう。自動車関連の仕事を請け負っている場合、取引の優先順位として、部品メーカーがカーメーカーを最優先に事業を進めることは理解されている。よってそうした取引構造に組み込まれている企業へ、新たな仕事は頼みづらいためである。こうしたことから、B社では、あえて業界や業種を絞らずに経営を行っていることを、積極的に情報発信し、さらに展示会などを活用した情報収集活動も盛んに行っている¹⁴。

<保有技術>

ヒアリングのなかで設計についての言及もあった。建築金具用の金型を設計するには、経験値が必要であり、また作業のしやすさについてきちんと理解している人でなければ設計はできない。さらに、CADを使い図面がかけるだけでは不十分で、プレス加工との連携のなかで取り組んでいかなければ設計はできないことである。金型産業全体としても、設計を担える人材が減少していることが大きな問題になってきている。ある金型メーカーでは、国内工場の設計責任者であった人員が、中国工場の設計部門へ長期滞在することになった。彼は難易度の高い設計を担える優秀な人材であった。しかしそうした人材が日本を離れたため、国内の数名の設計者は、その担当者が担ってきた仕事を補う必要がでてきた。それぞれが能力以上の仕事を抱えなければならず、その後国内の設計担当者はそうした環境に耐えられず会社を去るという悪循環が起こっている場合もあるのである。

次に機械設備についてのB社の特徴は、同地域内の建築金物を扱う企業としては、大型のプレス機を多く保有している方である。大型のプレス成形が出来るところは限られるため、設備内容として他社との差別化が図られている。特殊な加工のものとなると、サーボプレスが必要となると考え、近年200トンのサーボプレスを1台導入した。新たな機械を導入したことで、既存取引以外の新規顧客の開拓に活用していく狙いがある。さらに次の投資として、もう少し

¹⁴ 2017年7月31日に、新潟県のB社を初訪問した。数時間にわたり、経営者へのインタビューと工場および製品倉庫なども見学させていただいた。

大型のサーボプレスの導入を考えていることから、開発案件の獲得なども視野に入れた企業戦略を垣間見ることができた。

<在庫管理システム>

工場内を視察の際、取引先への即納体制を可能にすることを目的に、豊富な在庫スペースのある倉庫も見学した。588パレットと210パレットの2基の立体自動倉庫を保有し、コンピューターシステムとリンクさせることで、高精度の在庫データを基にした管理を行っている。こうした的確なデータ活用により、適正量の在庫が常に確保できている状態である。

取扱品目は約3千品目におよび、B社では在庫を持つことはすべて悪ではないという考えである。逆に管理された在庫を持つことは、良いことであると経営者は指摘している。これだけの品目を取り扱っているため、管理をどのように行うかも重要である。内製してきた汎用型を含め、自分たちで管理を行っていくことを前提としている。管理部門内の工夫は、各担当者の取り扱い品目を、2週間で変えていくシステムを取り入れている。経営者は「管理するのは人間なので、常に同じ作業だけをさせないようにし、飽きさせないための工夫でもある。またこのシステムなら、部品を覚えていくこともできる」と導入理由を説明された。

<人材育成の取り組み>

作業現場におけるロボットの活用について、近年、金型メーカーにおいてもIoTへの取り組みや、省人化を達成するために導入が進んでいるといった話題を取り上げた。B社でも、ロボットの導入を行っているが、理由は省人化のためだけでないことがわかった。ロボット導入時には、必ずプログラミングを行わなければならない。外部委託することは簡単だが、B社ではこうしたプログラミングを、若手の従業員に担当させている。新潟県央地域でも、若い人にもつくり産業に携わってもらい続けるために、そして仕事を続けてもらうための取り組みの一環として実施するようになったのである。

B社経営者がこの地域で企業を存続させる狙いについて「ある一定以上の雇用を新潟のこの地域に生み出していくこと、それが企業の取り組みとして必要

であり、実際に行っており、とても大切なことと考えている」と発言されている。プログラミング作業も、人材育成を兼ねた若手定着の手法として取り込んでいる姿勢は、金型メーカーに限らず学べる要素のある企業事例である¹⁵。

7 自動車産業分野の金型メーカーの建築分野参入事例

自動車産業用プレス金型分野から、新規参入した事例として取り上げるC社は、1947年の創業以来、常に新しい技術の可能性を追求することを企業理念に掲げた新潟県央地域外の金型兼業メーカーである。事業内容は、自動車用及び産業用部品の設計・開発、金型製作、プレス加工、溶接、組立、機械加工、表面処理とし、現在の従業員数は約300名である。主に国内完成車メーカー、大手の1次サプライヤー、家電メーカーなどを中心に40社近い取引先がある。愛知県に本社工場、金型工場、2つの工場がある。さらに名古屋市は、中・大物や保守部品などの溶接組立工場があり、1600パレットの自動倉庫を配備し、主要取引先向けのサービスとして迅速対応が可能となる補給部品用金型や製品の保管場所も確保している。

C社は、自社工場の屋根に太陽光発電設備を導入する際、太陽光パネルの取り付け金具を目にし、既存の取り付け金具の価格や使い勝手に疑問を抱いたところから開発をスタートした。自動車部品の精密プレス加工で培ったノウハウを生かしながら商品化にこぎつけた。設計から試作、実用化まで社内で行い、2013年に太陽光パネル3千枚に自社金具1万3千個を取り付けた。金具には、自動車部品の軽量化材料として知られるハイテン鋼を採用することで、従来の金具に比べ、軽量化と高強度を実現した。さらにハイテン鋼のパネの特性を生かし、金具本体と押さえ金具の2部品のシンプル構造（ネジを除く）とし、現場での取り付けやすさも可能にした。価格は従来商品に比べ約4割安価になっ

¹⁵ 2016年11月5日に都内で開催された金型メーカー関連企業の技術研究会「第29回竹内記念・ニュー型研サロン」にて、参加者を対象に経営上の課題に関する簡単なアンケート調査を実施した。建築金物産業に限定した金型メーカーではないものの、神奈川県のあるプレス金型兼業メーカーは「人材育成と定着といった問題点に対する、会社の役割と魅力」自体が経営上の最大の問題点であると記述があった。地域は異なるが、中小企業の抱える共通課題とも言えるだろう。

たという。記事のなかでは、開発に携わったC社専務が「販売価格を下げるだけでなく、塩害にも強い溶融亜鉛メッキ仕様とするなど、屋根の機能を損なわない商品をつくることにこだわった」と述べている¹⁶。

一体化成形技術で作業性を向上させることを目的とし、屋根用の「太陽光モジュール取り付け金具」を開発、製品化させたことで脚光を浴びた。まず一番の評価理由は作業性の良さであった。C社はもともと金属プレス加工を得意とし、自動車部品などを手掛けている。従来品は、部品点数が多く複雑な構造のため、組み立てる必要があり不便だったことに着目し、一体化成形技術で点数を減らし、組み立て不要とした。屋根へのセットはボルト1本ででき、屋根に穴を開ける必要もなく、作業性を高めることで工期を短くできる。使用材料は、車体に用いられるハイテン材を採用した。重さは1個650グラム、価格も500円とし、従来品と比較しても抑えられている。2013年8月発売以来、これまで1億円売り上げており、すでに大手パネルメーカーなど20社以上で採用されている¹⁷。

自動車産業内での取引関係で鍛え上げられた経営ノウハウと技術蓄積を、太陽光パネル金具の開発に転用させた開発力は、今後も既存の建築金物に携わってきた金型メーカーの驚異となるだろう。

8 新潟県央地域の課題と発展に向けて

国内金型メーカーは、自動車や電機といった金型を必要とする需要産業の競争力が維持されてきたなかでも競争力を高めていくことができていた。近年電機業界の衰退が加速していくなかで、ものづくりに携わる業界は、国内外を含め新たな市場の開拓や参入へ向けた対策が喫緊の課題となってきた。

国内市場においては、現段階で金型の需要産業はほぼ自動車産業しかないと

¹⁶ 太陽光パネル金具のブランド化を達成したC社が取り上げられた記事をもとにまとめた。中部経済新聞（2014年4月3日）5面記事「地域発逸品ざらりー太陽光パネル金具ブランド化・車部品の軽量材導入」

¹⁷ 建築金具分野へ自動車産業から参入した事例企業として業界新聞に取り上げられたC社記事をもとにまとめた。日刊工業新聞（2016年7月4日）23面記事「太陽光モジュール取り付け金具」

いった深刻なかたよりを無くしていく対策が必要である。ものづくり関連の産業構造を国内でいかに強化させ、自動車以外にどのような産業を家電や電機に次ぐ国際競争力のある産業として育成していけるかは、今後の日本の経済成長に欠かせない重要なテーマである。建築金物業界においても、今後ますますどこで何をつくるか、といった現在自動車産業が抱えている課題にも似た問題に直面していく可能性がある。新潟県央地域における建築金物産業への金型メーカーの取り組みを通じ、専門メーカー、兼業メーカー双方にとって、競合相手をどのように把握し、競争力をどのように高めていくかが重要であることが明らかとなった。特に金型専門メーカーの競争環境は大変厳しいものがあり、専門の仕事に注力してきた分、競合相手を知る機会もなく、またその必要性を考慮する視点の欠如や既存取引以外の情報収集の経験が皆無であった痛手は大きい。県央地域で建築金物に携わる兼業メーカーの取り組みは、とくに金型製作技術にかたよることなく、地域雇用の創出と人材育成を主体とする組織づくりが地道に行われている点が印象的であった。競合相手の把握をしていくために、経営者が中心となり情報収集を行っている点、競合を避けるために自社で取り組むべき課題を常に模索している姿勢は、金型専門メーカーも学べる要素があると考えさせられる事例であった。

今回取り上げた金型専門メーカーおよび兼業メーカーについては、建築金物業界というかなり狭い産業内という理由や、対象企業の絞り込みに期間を要してしまったため、それぞれのケースが単数となってしまった。今後もこの地域の本産業の動向を継続調査し、事例対象を増やしていくことで、金型メーカーの課題解決に寄与できる研究を行っていく。対象地域についても、規模は小さくとも新潟県同様に建築金物業界の集積が考えられる大阪方面へも調査を拡大し、さらなる比較研究を目指す。

謝辞

本稿は、公益財団法人LIXIL住生活財団『2016年度 調査研究助成』採択テーマ「建築金物市場におけるプレス加工による新商品開発・金型の見直し・コストダウンに関する調査研究」の研究成果の一部である。

参考文献

- 石黒功爾（1994）『私の歩みと金型』 燕金型協和会会長石黒功爾による自費出版文献、全p.44.
- 伊平和也（2001）「第1章 新潟県県央地域金型産業の課題」『研究報告書No.2 新潟県中越金型産業とIT-地域企業情報ネットワークシステムの研究Ⅱ-』 新潟経営大学地域活性化研究所、pp.73-91.
- 植田浩史（2000）『産業集積と中小企業-東大阪地域の構造と課題-』 創風社
- 小田宏信（1993）「燕・三条地区における金型産業の発展：プラスチック金型を中心に」『地域調査報告』15号、pp.113-122.
- 捧吉右エ門（1977）『燕の洋食器八十年 不死身の産地』 叢文社
- 高倉政寛、伊東敏幸、苔米地司（2003）「勾配屋根に取り付けられる雪止め金具の評価について」『日本建築学会技術報告集 第17号』 日本建築学会
- 燕市役所商工振興課観光振興室（2017）『新潟県燕市観光ガイド』 一般社団法人燕市観光協会、全p.14.
- 吉川智教（2003）「産業クラスターの持続性と新産業創出のメカニズム」『JAPAN VENTURES REVIEW』 No.4、日本ベンチャー学会、pp.44-56.
- Tanaka Miwa (2017) “A Case Study Analysis of Company Strategy of Specializing and Non-specializing Die and Mold Manufacturers in Japan” Journal of International Economic Studies, No. 31, The Institute of Comparative Economic Studies, HOSEI University, pp.55-64.

リング・フランカの現実

— 2017年度経営学部SA (Study Abroad) 帯同経験を通じての考察 —

石 積 勝

目次 はじめに
序

- 1 今回のSAプログラムの特徴
 - 1-1 筆者のSAプログラムの過去の帯同
 - 1-2 今回のプログラムの特殊性
 - 1-3 学生の当惑と葛藤

- 2 リング・フランカとしての英語という難問
 - 2-1 ウイーン大学ドイツ語サマースクール研修の現実
 - 2-2 神奈川大学経営学部における英語を使った授業の現実

- 3 英語帝国主義という問題とグローバリゼーションの現実
 - 3-1 英語という難問
 - 3-2 英語と現実
 - 3-3 英語帝国主義——英語をネイティブ・スピーカーから解放せよ (とりあえずの結論)

はじめに

本号の共通テーマは「理念と実践」である。できるだけ自由に、かつ幅広く多くの方々から論文等を寄稿してほしいとの意図の下、「理論的な論文」はもとより、いわゆる「教育活動の報告書」的なものも想定し、そのどちらをも歓迎できる共通テーマを設定した。そこで私自身は政治学のグランド・セオリーにかかわる、かなり理論的な論文を当初は構想していたのだが、その論文は別の機会に試みることにし、急遽テーマを変えて本稿を投稿することにした。本稿の内容は「実践報告」を下敷きにした「考察」（理論とまではいかないが）ということになる。その意味では研究論文というよりは、いわばエッセイであるが、期せずして「理念と実践」という今号の共通テーマにそのまま合致するものとなった。本ノートは2017年度SAウイーン大学研修についての報告であり、参加学生と筆者のそれぞれの日誌をもとに、それらを材料にしながら、そこから見えてきたいくつかの問題に関する筆者自身の考察である。

序

筆者は2017年夏、約1カ月間にわたり経営学部国際経営学科が主催するSA（Study Abroad）プログラム、ウイーン派遣プログラムに帯同した。筆者の滞在はもっぱら学生サポートという役割を担ったものであったが、その過程を通じ、学生ともども、日本の国際教育、さらには日本の国際化そのものについて様々に考察することになった。基本的に今回のSAウイーン・プログラムが、きわめて特殊な状況の中で行われたことに起因する問題とその考察ではあったのだが、しかし、そこから見えてきたのは今回だけの特殊な問題というわけでもなく、ある種の普遍性をもったものであるのではないかと考え、報告に加え、いわゆる「考察」を含む研究ノートとして掲載させてもらうことにした。本稿ではまず第1部として「今回のSAプログラムの特徴」について述べ、第2部では、そのプログラムの中で学生自身が厳しく直面することになった「リング・フランカとしての英語」の問題について考えることにする。第3部では「英語

帝国主義という問題とグローバリゼーションの現実」というなにやら物々しいタイトルを付けたが、ここでは筆者の問題意識についてその一端をしめすにとどめた。今後機会があれば本格的に論じたいものだ。

本稿は具体的な1人の学生の1カ月間にわたる異文化との、そして特に英語との格闘であり、その体験を通じての考察であるので、最後に付録として筆者の手になる日々の日誌の何日か分を掲載することにする。また学生は学生で日誌を毎日付けており、同時に約5千字の報告書を書いている。許可を得て、そうした学生の生の声も本稿の中で織り交ぜて紹介したい。

1 今回のSAプログラムの特徴

1-1 筆者のSAプログラムの過去の帯同

国際教育に力を入れている経営学部では毎年SAプログラムを実施している。2017年の夏にはカナダ、イギリス、オーストラリア、中国、スペイン、フランスそしてオーストリアの各大学での約1カ月間にわたる研修を行った。筆者は過去数回カナダのビクトリア大学に引率者として参加している。ビクトリア大学のプログラムには数多くの日本の大学が参加していて、研修も基本的に日本人を対象とするプログラムである。経営学部からは毎回10名前後の学生が参加するが、現地では複数（7-8）の日本の大学からの学生が英語の能力別にクラス編成され学ぶことになる。1カ月にわたりホームステイを行うので、当然ながらステイ先で生活面、英語面で苦勞する学生も出てくるが、日本語の世界から完全に隔絶されるわけではない。また長年にわたり日本人学生をかなりの人数受け入れていることもあり、プログラムは実に良く整備されている。事務局員もきめ細かく学生の相談にのったり、様々なイベントを提供したりしている。また大学院生が、各小グループのTA（ティーチング・アシスタント）になり、一緒に昼食をとり午後の様々なアクティビティの世話役も担っている。いわば「至れり尽くせり」のプログラムであるが、逆にそうであるからこそ、例えば今回筆者が帯同したウイーン大学のプログラムなどに比較するとプログ

ラム・コストとしては若干割高になっている。

1-2 今回のプログラムの特殊性

筆者にとって初めてのオーストリア研修の帯同はビクトリア大学への帯同とは大きく異なるものであった。今回は参加者の直前のキャンセルもあり、結局1名になってしまった。これはこれまでにない特殊な状況であり、参加学生は1人でウイーン大学のプログラムに参加することになった。クラスでも寮でもほぼ日本人と接触することなく、いわば完全アウェイの環境の中で1カ月間を過ごすことになったのである。このウイーン・プログラムでは通常5-10名程度の参加者がおり、学生たちは必要に応じて日本人同士行動を共にし、お互いに補い合って生活することになり、完全アウェイの状況にはおられない。想像に難くないと思うが、今回の1人参加という状況から生まれたこの夏のウイーン・プログラムの特殊性は一方では学生に大きな試練を与えることになったが、同時にそうであるからこそ、通常得られない貴重な体験を提供することにもなったといえる。まずその中で学生の当惑と葛藤に関して述べたい。

1-3 学生の当惑と葛藤

学生は帰国後の感想文で以下のように述べている。「今回の体験は、私が生きてきた20年の中で、衝撃的であり、辛い修行のようであった。今、思い出して実感しているのは、苦しく、辛いなかでも多くの出会いや発見、そしてたくさんの体験である」（「報告書」より）。この当惑と葛藤は事前には全く想定できなかったといえる。この学生の当惑と葛藤はプログラム開始直後から始まる。以下、報告書から抜粋し、学生の率直な思いを当該学生の了解のうえでさらに紹介する。

「二日目、参加するクラスを決めるために、プレースメントテストを受けにウイーン大学に向かった。・・・中略・・・受けたプレースメントテストは面接と筆記試験であった。ドイツ語は大学で1年間しっかり学んでい

たので多少自信はあった。しかし面接では面接官の言っているドイツ語の意味がほとんど理解できなかった。筆記試験は意外とできたと自信を持って提出したが、結果は30点満点中5点という結果だった。」

「3日目、朝9時から全体ミーティングがあり、その後、各クラスに分かれて授業が開始された。全体ミーティングではドイツ語で話が進みスライドは英語で表示されているため全く理解できなかった。他の学生たちは拍手喝さいで笑い声が飛び交う中、私は理解しようとすることに必死だった。・・・授業の後、クラスの仲間たちと近くのレストランで食事をした。そこにいたクラスメート全員が英語を堪能に使って会話していた。その光景を目にし、話の内容が理解できず、会話に加わることもできない自分が今まで感じたことのない孤独と劣等感に押しつぶされそうになった。」

「次の日から通常通りの授業となった。ドイツ語の授業は知っている文法がいくつかあり、最初のほうはそれほど苦勞することはなかった。ところが説明はすべて英語だった。英語ができずクラスメートの中には助けを求めそうな日本人もいなかった。質問の仕方も分からず、ひたすら携帯の翻訳アプリに頼っていた。この頃さらに強い孤独感と劣等感を感じ、寮に居ること、学校に行くことが苦痛になっていた。＜なにをしにオーストリアまで来たのか＞＜日本に戻りたい＞という思いが自分の気持ちの中でループしていた。私は普段あまり悩むという経験はなく＜なんとなくかなるだろう＞というタイプだと思っていた。それだけにこの気持ちのダメージがあまりにも大きく、最初の1週間は毎日のように先が見えない孤独、英語やドイツ語を話せない劣等感と闘っていた。」(以上SAウイーン参加 学生報告書「英語に対する自分の意識の変化について——ウイーンでのSAプログラム参加体験から——」2017年9月より抜粋)

このような状況の中で悪戦苦闘しながらも、学生はいくつかのきっかけで事態を打開することに成功する。きっかけのひとつは筆者との対話であった。対話の中で自分自身の状況を徐々にではあるが冷静に客観的に余裕を持って考えることになったようだ。もともと感性の鋭い、海外旅行の経験もすでに3回もあり、「積極的」「前向き」「自律的」なタイプの学生である。「このような場に置

かれたら誰でも落ち込み、劣等感にさいなまれるが、これは決して自分のせいではない」「日本という孤島状態の社会の中で生きてきたのだから当然である」「国際人とは何か」「英語はどのような位置を占めているか」「日本の教育の特徴」などなど、ありとあらゆることを、それこそ数回分の「日本研究」の講義科目で語るようなことを連日語り合った。それが事態打開への大きなきっかけになっただろう。さらにもっと重要なことは、とにかく行動してみようと学生が思い立ったことであろう。英語によるいわゆる〈会話〉にこだわらず、誘われたパーティーその他の行事とにかく思いきって参加すること、それをとにかく〈I Try〉（学生の言葉）の精神で実践する。そう思い立ったようだ。学生自身が元大リーガー川崎宗則の「逆境を笑え、苦笑いで」という言葉を思い出し、その言葉を支えにして逆境を乗り切ろうとしたとも報告書に記している。川崎選手の事は前から注目していたようで、報告書の中でも「自分のSAプログラムと川崎選手のアメリカでの生活と類似するものがある」とのべ、「とりあえず前に出るという川崎選手の前向きな精神力」や「やらないで後悔するよりやって後悔した方が良い」といった言葉にも報告書の中で触れている。

「人生最大の自信喪失」「とんでもないカルチャーショック」「自分の存在が完全否定されている感じ」「何のためにここにいるのかさっぱりわからない」「コミュニケーション力には絶対の自信があったのでショック」という言葉が現地では筆者の前で何回も発せられたが、英語の問題を越えて、自ら挑戦すること、壁にぶつかりながらもそれを乗り越えたとき何かをつかむことができるという確信を得たようである。結果的にはこの学生にとっては人生の中でかけがえのない体験になったようである。それにしても連日にわたる学生との対話は筆者にとっても、リング・フランカとしての英語の問題、さらには日本の国際化の問題を改めて切迫感と現実感を持って考える機会になった。以下そうした問題についてさらに論じてみたい。

2 リンガ・フランカとしての英語という難問

2-1 ウィーン大学ドイツ語サマースクール研修の現実

前述のように、ウィーン大学サマープログラムでは、習熟度別に約4週間にわたりドイツ語学習の授業が提供されている。このプログラムの参加者は原則的に大学の学生寮に住み、そこからキャンパスに通う。キャンパスも寮もウィーン市街の中心地に位置し、ウィーンの豊かな文化にも日常的に接することができ、まさしく言語と文化を学ぶ絶好のプログラムである。しかもプログラム・コストも若干低く抑えられている。総合的に言えば短期留学先としてお勧めであることは間違いない。実は短期の語学研修以外でも中長期の留学先として、ウィーンあるいはいくつかの大陸ヨーロッパ諸国の高等教育機関の授業料は英米各国に比較して相対的に低い。大陸欧州の多くの国々では高等教育における公的負担の原則がかなりの程度生き残り、それは留学生にもある限度内で反映されているようだ。ただし今回の学生の体験のように日本人として一人で参加するような場合には、やはりドイツ語か英語かどちらでもよいが、それなりに使えることが重要になってくるようだ。逆にいえば、ある程度英語に自信があって、もうひとつの外国語としてドイツ語を学びたいと思っている学生には絶好の留学先になるだろう。寮生活も含め、授業以外では基本的に英語が学生間の共通言語であるという状況の中で、英独両語を鍛えるという意味ではまさしく一石二鳥である。学生が割り振られたクラスの国別構成は——日本人1、ロシア人1、スペイン人2、アメリカ人1、中国人1、コロンビア人1、イギリス人1、フランス人1、チェコ人1、アイスランド人1、イラン人2、サウジアラビア人2——だった。ここでは英語がリンガ・フランカとして機能する。ところでこのプログラムの最終日8月25日には修了式が行われ、筆者もその場に列席し、式が終了したのち、サマープログラム責任者との面談も行ったので、その日（8月25日）の日誌を以下に記す。

筆者日誌8月25日分

午前10時過ぎからドイツ語サマースクール全体の修了式に出席。

簡素ながらなかなかいい雰囲気での修了式。司会進行はサマースクール全体の責任者であるMs Kramlが自ら行う。司会者自ら英語を交えてスピーチ。今回の参加者数を国別にランキング発表して（そのたびに大拍手）盛り上げる。同時に学生が作ったと思われるPVで盛り上げる。Tシャツなどの販売もプロモーション。権威あるウイーン大学の中でこのプログラムはじつにカジュアルで好印象。参加者ランキング上位10か国：

① 日本:50 (明治約20、京都女子約10を含む) ②スペイン:48 ③トルコ:48 ④ロシア:46 ⑤イタリア:39 ⑥ポーランド:33 ⑦ウクライナ:33 ⑧イラン:31 ⑨イスラエル:27 ⑩ハンガリー:24、この後中国、韓国なども続く。また北中南米、イギリスや他のヨーロッパ諸国から万遍なく参加していることがわかる。全体で約300名ほどか。

責任者のMs Kramlと約15分話をする。要点は

- ① 日本は重要なマーケット。
- ② このプログラムは基本的に独立採算で運営。拡大の計画。
- ③ 大学本体の授業料——オーストリア人の授業料は非常に安い。外国人留学生も米英の大学とは比較にならないほど低額。
- ④ 大学本体でもエラスムス・プログラムや国際化に対応して英語での（社会科学系）通常科目授業提供が急増中。（象牙の塔から脱却が急激に進んでいる）
- ⑤ ③④の理由で日本からの留学拡大は大いに可能性あり。メリットあり。
- ⑥ 今回は筆者もすぐに帰国するが、できたら国際交流部署のしかるべき担当者同士で情報交換をすべき。

学生はクラスの仲間と最後の食事会に参加。日本人1人ながら、すっかり打ち解けて楽しい時間を持った模様（最初の週からは劇的な変貌）。なおサマースクールとはいえ、クラスの4分の1くらいはどうか合格しなかった模様。このあたり、いかにもヨーロッパの老舗大学らしく厳格。参加した学生さんについては筆者が担当の先生に聞いたところ「よくやった

し合格は問題ない」とのこと。実際、各クラスに分かれての合格証書授与式で無事証書をゲット。

今回のサマープログラム参加者はランキング上位10カ国以外にもそれこそ世界各国から来ていた。日本からの参加者が最大であることはある意味では驚きであり、同時に「さもありなん」という気もする。日本の大学から欧米の大学への短期留学の人気は依然として高く、同時に中長期の単位取得を伴う留学については語学面でのハードルが高いこともあり、やはりランキングのような数字になるのだろう。しかも日本からの参加はグループで、大学主催の夏季プログラムであり、他の各国からの参加はほとんどの場合どうやら個人参加ということのようにである。そこでのリンガ・フランカはもちろん英語ということになっている。また上記担当者との話の要点④でも示したとおり、英語での通常科目の提供が急速に進んでいるようである。この点はウイーン大学に限らず欧州各国の大学の最近の大きな変化である。

2-2 神奈川大学経営学部における英語を使った授業の現実

さて神奈川大学経営学部ではまだまだ数は限られてはいるが、いくつかの授業ではリンガ・フランカとしての英語を使ったコンテンツクラスが提供されている。筆者も昨年度から基本的に二つの科目（International Politics / International Organization）でその試みを始めている。この二つの科目は正規科目であり春学期と秋学期の両学期で提供されている。主たる受講者はいわゆる交換留学生で、例えば2017年度秋学期のInternational Politicsにはスペイン人2名、メキシコ人2名、スイス人1名、日本人1名、マレーシア人4名が参加している。いずれもほとんど日本語の知識ゼロで来日した学生たちで、半年間の滞在の後には本来所属する大学に帰るか、またはさらに他の第3国で勉強・体験を積み重ね、最終的にはそれぞれの本来の所属大学の学位（多くの場合BA）を取得ということになる。日本語学習については日常会話を学ぶ学生もいるが、これは多くの場合単位にはならない。ここではある意味ではかなり奇妙なことが起こる。つまり日本にある日本の大学であるにも関わらず、その

クラスに参加する学生はいわば治外法権的に英語での言語空間の中で学ぶということになるのである。逆に言えばそこでの共通言語は英語であり、日本人学生は圧倒的なハンディーを背負ったストレンジャーあるいはエイリアンとしての立場に置かれる。前向きに考えれば、日本の大学に居ながら留学しているような体験ができる、ということになるのだが、そこまで割り切って自らの英語学習のために自ら進んで、ある意味では理不尽な環境の中に飛び込み、徹底的に努力しようとする日本人学生はやはりきわめて少数である。また実際問題として日本人学生の大多数にとっては、コンテンツクラスで留学生に伍して討論を含む英語での授業参加は至難である。しかし同時に、卒業して社会に出ようとする学生は英語力の有無を強く意識する。世の中に出てからの英語の重要性を繰り返し耳にしている彼らにとっては、現実（例えば彼らの英語能力）と将来の希望の間の乖離は大きい。

3 英語帝国主義という問題とグローバル化の現実

3-1 英語という難問

『英語もできないノースキルの文系はこれからどうすべきか』（PHP新書大石哲之著）という本がある。著者はその「はじめに」の中の、＜成功のルールは、時代にあわせて変わっていく＞という節で次のように述べる。

——みなさんも、うすうす感じていることだと思いますが、いまの日本では、既存のルールにいかにか効率よく乗るかということを考えているだけでは、もう人生は切り開けなのではないかと思います。そして今後は、既存のルール自体が正しいかどうか、ますますあやしくなっていきます。時代が変化し、成功のルールが変わっていくなか、自分なりの羅針盤を持っていないと、他人に人生をあずけてしまうことになる。「いままで、なんとなく生きてきていて、その結果『英語もできないノースキルの文系』になってしまった。しかし今後は、他人に人生をあずけて生きていきたくない」と考えている方。そういう方は、最後まで本書を読んでほしいと思い

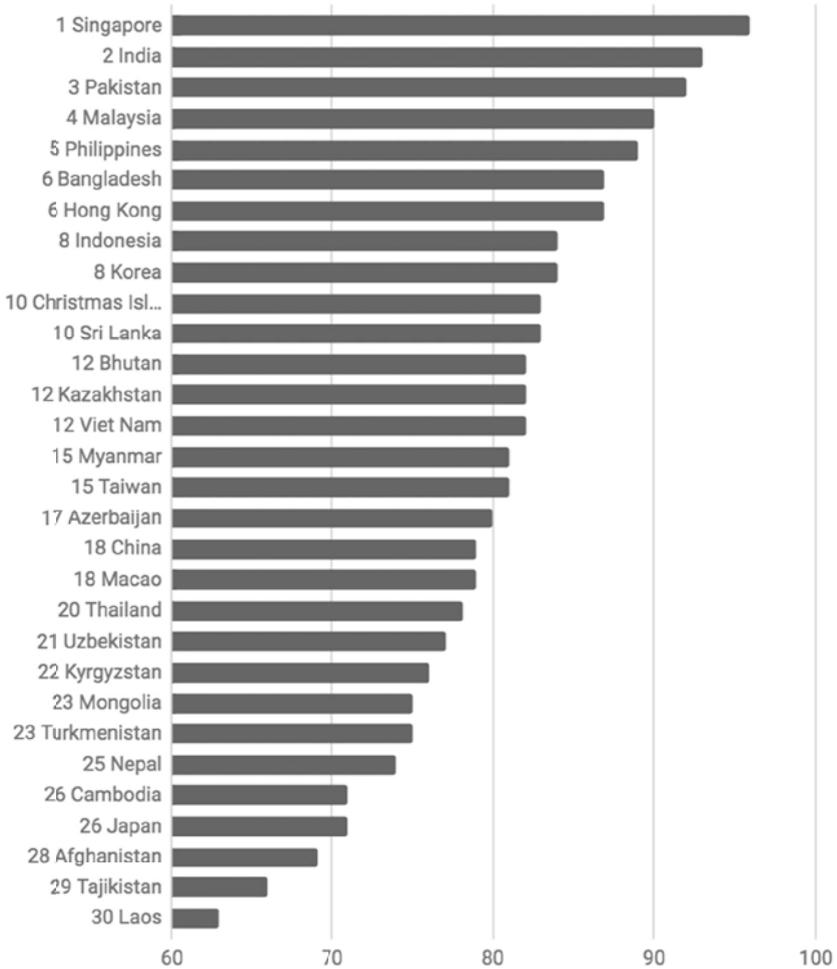
ます。—— (P5)

Kindle総合1位になったのち新書として出版されたこの本は、きわめて現実的に学生に対しての現状の説明とアドバイスを送るが、その中心になっているのがスキルとしての英語である。グローバル化はますます加速し、その中で「なくなる仕事と生きのこる仕事」を列挙し、「生きのこる仕事」に就くための英語の重要性を繰り返し述べているのである。ほかのアジア諸国の若者、特に韓国や中国の若者とたちと今後ますます熾烈な競争にさらされることが確実な中で、日本の、特に文系学生は本当に危機感を抱かないとまずいと述べているのである。このことは今回ウイーン・プログラムに参加した学生にとっては身にしみて感じられたことであろう。

3-2 英語に関するいくつかの現実

下記参考資料①は最近しばしば取り上げられているTOEFLスコアの国際比較である。TOEFLスコアの国別ランキングでは、日本は世界163か国中135位、アジアの中では30か国中26位と低い。もちろん数字はたんにTOEFLの点数比較でしかないが、この数字は象徴的に日本人の英語について語っていることもまた事実である。

参考資料①：アジア各国のTOEFL点数比較



参考：ETS TOEFL Score Data 2016

いずれにせよ英語の必要性と日本人の英語力の現実の乖離については様々な場面でそれが指摘されているが、そうした流れの中で大学入試の改革が急ピッチで進んでいる。つまり4技能測定型の入試改革である。それは当然ながらそれ

以前の教育の中身を激変させることになる。もちろんこの教育現場での激変は単に抽象的・理念的なレベルでの対応というということではない。むしろこのことはじつは実業界のニーズが大きく変わってきていることと関係している。濃淡があるにせよ日本企業においてさえ、社内英語化の動きが大企業を中心にこのところ議論されるようになった。参考資料②は英語を何らかの形で社内公用語にしている、あるいは検討している日本の会社のリストである。もちろんその実態は様々であろうし、本当に社内英語共通語化が必要なのか、あるいは必然なのかという議論は大いにある。しかしここ10年のそうした動きは企業活動のグローバリゼーションを反映し大きな話題となってきた。

参考資料②：日本企業の社内英語化

楽天株式会社 Rakuten, Inc.

株式会社 ファーストリテイリング FAST RETAILING CO., LTD.

アサヒビール株式会社 ASAHI BREWERIES, LTD.

シャープ株式会社 Sharp Corporation.

三井不動産株式会社 Mitsui Fudosan Co., Ltd.

株式会社 三井住友銀行 Sumitomo Mitsui Banking Corporation

三菱地所株式会社 MITSUBISHI ESTATE CO., LTD.

三菱商事株式会社 Mitsubishi Corporation

株式会社 日立製作所 Hitachi, Ltd.

日本電産株式会社 NIDEC CORPORATION

ソフトバンクグループ株式会社 SoftBank Group Corp.

株式会社サイバーエージェント CyberAgent, Inc.

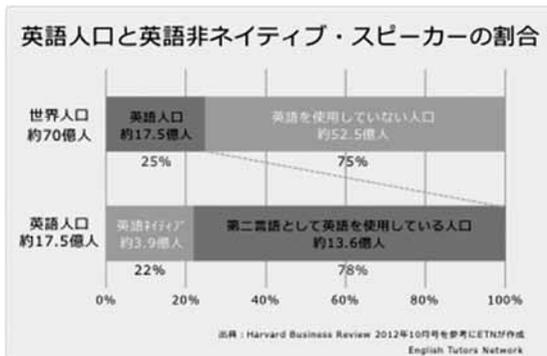
日産自動車株式会社 NISSAN MOTOR CO.,LTD.

<http://lifecy.com/>より

この英語とグローバリゼーションの関係をもう少しマクロな観点からも見ておこう。このテーマはそれこそ実証的にもまた理念的にも様々な角度からの考察が可能なテーマだが、ここでは2-3の興味あるデータを提示しておこう。

まずHarvard Business Review によれば世界人口約70億人のうち4人に1人が、実用レベルで英語を使っている「英語人口」だそう。さらに70億の4分の1、つまり17.5億人の英語人口のうち、ネイティブ・スピーカーは3.9億人だという。つまり残りの英語人口である13.6人は第2言語として英語を使用しているというのだ。英語を話す人のうち約78%は非ネイティブ・スピーカーということになる。こうなると標準的な英語とは何かという議論にも発展するわけだが、とにもかくにもこの数字は英語と世界の現実の一面をあらわしている。

参考資料③：Harvard Business Review2012をもとにEnglish Tutors Network が作成



英語と現実に関するデータをさらに見ておきたい。

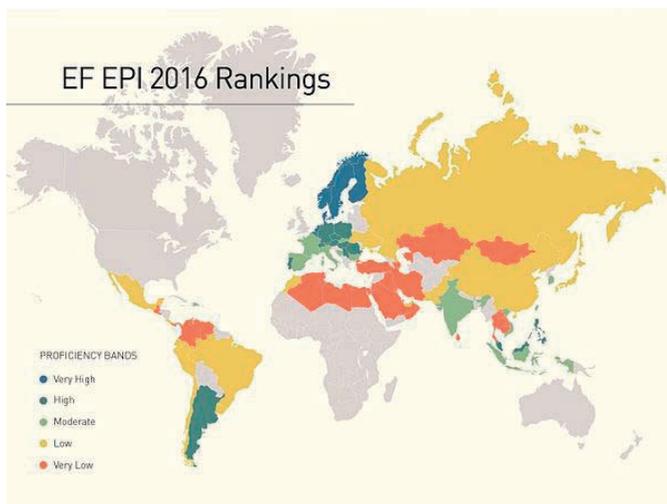
以下の参考資料⑤、⑥、⑦、⑧はいずれもEF (Education First) English Live という世界各国で英会話のオンラインサービスを提供する会社の報告書に掲載されているものである。英語教育をプロモートすることで利益を得ようとする企業であると考えられるので、当然データの取捨選択にはある種の意図が働いているように、それにも拘らずなかなか面白い資料であり、国連勤務や各国留学生との頻繁な接触という筆者の経験上の感覚ともかなり合致する。

このレポートではまず世界各国のEPI（英語能力指数）なるものを提示している。EPIをどのように決定しているのか、サンプリングや質問項目の立て方の正当性、客観性がどの程度担保されているのかは議論のあるところだが、そのEPIと世界銀行の提示するデータを組み合わせた興味深い資料提示である。なお、この非常に興味深いレポートについてはウィキペディア上にも批判が掲載されている。それを予め引用しておく。

EF EPIは、各国の代表抽出を行っていないことから批判されてきた。報告書では、試験の参加者は自主的に選ばれ、インターネットに接続している必要があると述べている。これは人口から抽出された統計的に有意なものというよりは、オンラインの調査である。しかし、英語能力を国ごとに比較している他の調査はほとんど存在しない。——ウィキペディア「EF EPI」の項目から引用——

いずれにせよいくつかのデータについて見てみたい。まず資料⑤⑥⑦⑧の前提となるEPIだ。以下は、2015年のデータに基づき2016年に公表された最新の各国の点数、英語能力の段階、そして順位である。ランキングは5段階に分かれる。Very High ,High, Moderate,Low, Very Low であり、日本は中国などともにLow に区分される。このランキングに関してはいろいろ議論することができよう。一応ランキングの数字に関して全般的な正当性を認めただけだが、いくつか気が付くことがある。例えば中東全体の低さである。また当然ながら植民地化の経験と英語力との関係も見とれる。さらに各国における社会階層と英語の使用という問題もある。それぞれ重要なテーマだがここではその点については深入りしない。

資料④：世界のEPI



Map of the results of the 2016 EF English Proficiency Index.

2016年 各国のランキング

とても高い英語能力		高い英語能力		中程度の英語能力	
順位	国	順位	国	順位	国
1	オランダ	8	オーストリア	21	スロバキア
2	デンマーク	9	ドイツ	22	インド
3	スウェーデン	10	ポーランド	23	ドミニカ共和国
4	ノルウェー	11	ベルギー	24	ブルガリア
5	フィンランド	12	マレーシア	25	スペイン
6	シンガポール	13	フィリピン	26	ボスニア・ヘルツェゴビナ
7	ルクセンブルク	14	スイス	27	韓国
		15	ポルトガル	28	イタリア
		16	チェコ	29	フランス
		17	セルビア	30	香港
		18	ハンガリー	31	ベトナム
		19	アルゼンチン	32	インドネシア
		20	ルーマニア	33	台湾

低い英語能力		とても低い英語能力	
順位	国	順位	国
34	 ロシア	49	 コロンビア
35	 日本	50	 パナマ
36	 ウクライナ	51	 トルコ
37	 マカオ	52	 チュニジア
38	 コスタリカ	53	 グアテマラ
39	 中国	54	 カザフスタン
40	 ブラジル	55	 エジプト
41	 ウクライナ	56	 タイ
42	 チリ	57	 アゼルバイジャン
43	 メキシコ	58	 スリランカ
44	 モロッコ	59	 カタール
45	 ベルー	60	 ベネズエラ
46	 アラブ首長国連邦	61	 イラン
47	 エクアドル	62	 ヨルダン
48	 パキスタン	63	 エルサルバドル
		64	 オマーン
		65	 クウェート
		66	 モンゴル
		67	 アルジェリア
		68	 サウジアラビア
		69	 カンボジア
		71	 ラオス
		71	 リビア
		72	 イラク

資料⑤

このチャートは英語能力指数と1人当たりGNI（国民総所得＝GDP＋海外からの純所得）の関係を示している。EPI(英語能力指数)が<とても高い>とされている国の国民は1人当たりの所得が47,000ドルだが<とても低い>が6,400ドルと一けた違う。もちろん<低い>の日本はこの中で極端な例外である。



資料⑥

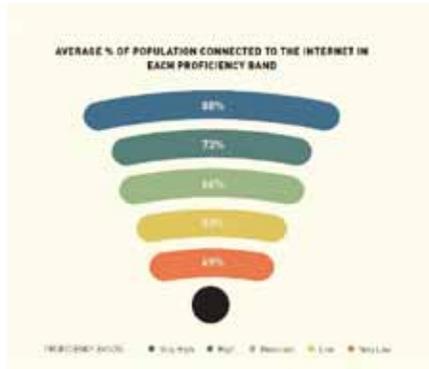
このグラフは英語能力指数と生活の質の関係。ここでの生活の質は国連が毎年出すHuman Development Index（人間開発指数）



資料⑦

英語能力指数とインターネット使用との関係

THE BETTER A
COUNTRY'S ENGLISH,
THE MORE CONNECTED
IT IS TO THE INTERNET



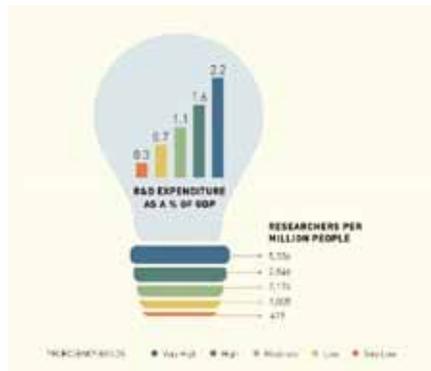
Source: United Nations Human Development Report, 2016

EF EPI Score Source: World Bank, 2015

資料⑧

英語能力指数と研究開発費および研究者数の関係

THE BETTER A
COUNTRY'S ENGLISH,
THE MORE IT INNOVATES



Source: United Nations Human Development Report, 2016

EF EPI Score Source: World Bank, 2015

要するに上記データは収入、生活の質（国連の定義する人間開発指数）、インターネットに対するアクセス、さらには研究開発などの重要項目において、英

語能力指数との間で相関関係があることを示しているというわけである。こうしたデータの正当性をいったんは認めるとするならば、やはり世界のグローバル化とその中で「英語」の占める位置は切っても切れないものであることが改めて確認される。またその中における日本人あるいは日本の微妙な位置もまた見て取れるのである。であるからこそ日本における根強い英語学習ブームがあり、また本稿で示される学生のいわば英語ショックの問題があるのである。これが回避できない英語の現実の姿である。しかしそれは「である」現実かもしれないが「であるべき」当為の問題はもちろん別に存在する。次節ではその当為の視点を含み持つ英語帝国主義の議論にごくごく短く触れておこう。

3-3 英語帝国主義——英語をネイティブ・スピーカーから解放せよ（とりあえずの結論）

ここ数年すっかり下火になった感があるが、数年前まで、いわゆる「英語帝国主義」あるいは「英語文化帝国主義」論争がこの国では盛んであった。津田幸男（言語学者）氏その他が先頭に立って反「英語帝国主義」の論陣を張り、日本における英語ブームに警鐘を鳴らしていた。鳥飼久美子（元同時通訳者、立教大学教授）氏なども小学校からの英語必修化に反対するという立場で論陣を張っていた。今もそうであるかもしれない。世界レベルでも反「英語文化帝国主義」の論陣はそれこそ無数の論客によって展開されてきたはずだ。そうした論陣に影響を与えた一人がエドワード・サイードのような知識人であったかもしれない。「英語という難問」は、もちろん英語という言葉だけの問題ではなく極めて政治的な問題である。言語は支配の最も強力な道具のひとつであることは間違いなく、であるからこそ、言語をめぐる紛争は世界で絶えることなく沸き起こってきた。筆者は若いころ国連に勤務し、欧米諸国による世界の植民地化の遺産が依然として深々と根を張っていることを痛感したが、その遺産の中心はもちろん言語である。「英語帝国主義」とは何か？ひとつだけネット検索から引用しておこう。「英語とその他の言語との間にある構造的・文化的な不平等の秩序と連続的再構築によって擁護され、そしてそれが保たれた支配」

Phillipson, Robert (1992). *Linguistic Imperialism*. Oxford University Press
という定義である。

この構造はもちろん強固である。21世紀になって英語の汎用性はさらに進んでいるようだし、そうした世界では英語による間接的なあるいはソフトな支配の構造は日々深化しているといえそうだ。しかしどうやら21世紀の前半、当面、世界ではリンガ・フランカとしての英語の地位は揺らぐことなく、ますます拡がりを見せそうである。もはやここではあからさまなネイティブ・スピーカーによる文化帝国主義ではなく、脱色された「道具としての英語」がかつて構想されたエスペラントの地位を獲得しそうである。いやすでに獲得しているのではないか。筆者自身も自らの中に二面性を抱える。ひとつはこの21世紀に生き続ける文化帝国主義的構造を明らかにすること、さらにこの構造にとって代わる、より非支配的な交流・交換の流儀のためのグランドセオリーを開拓することだ。つまりウオーラステインのいう「近代世界システム」にとってかわる次の世界のためのセオリーを開拓することだ。これは政治学、社会科学の方法論にかかわることだ。もうひとつの面は、学生に向かいあっている時や自分自身が国際会議などで発言するときにやっているように、割り切って、現在ただいまの、HERE & NOWの世界にとりあえず躊躇なく乗っかることだ。ここではリンガ・フランカとしての英語の世界に乗っかることだ。脱色した英語の世界に乗っかることだ。つまり英語をネイティブ・スピーカーから解放することだ。

ウイーンで学生が直面した英語という壁。それを何とか乗り切ってほしく日々アドバイスを送りながら、もう一方ではじつは学生ともども「英語という難問」について改めて色々考えることになった。世界の中での日本についても、英語という難問を通じて、学生とともに改めて考えることになった。SAウイーン・プログラムの報告書という性格と、それをベースにした感想あるいは考察という二兎を追うことになったが、本稿では忘備録的に様々書き留め、今後の考察の材料とさせてもらった。

付録：2017年度SAウイーン帯同 筆者日誌抜粋

第1日 Tさんと時間通りに集合。成田出発便約一時間の遅れを告げられる。

WiFi などの受け取り場所について、関係者の間で連絡の混乱があったようでJTB成田のカウンターでは承知していなかった。当方から「必ず手配されているはず」と念を押すことでようやく動き、受け取り場所も二転三転した。この間、成田JTB担当者が誠実に迅速に対応したため事なきを得た。教訓：受け渡しが必ず行われるようJTBと大学の間で念には念を入れること。

ヘルシンキ空港は乗り換えがやや複雑。今回のように時間がない場合は引率者はやや焦る可能性あり。ただしヨーロッパ各地への便は多数あるので必ず時間は別にして当日中に目的地に着くことができると思われる。パニックになる必要はない。教訓；ヘルシンキではJTBのアテンドなかったが、可能ならその点、事前に明確にしておくべきか首尾よくヘルシンキでの乗り換え便に間に合ったので、予定の時間でウイーン到着。空港で迎えあり。直接学生寮でチェックイン。JTBアテンドの好意で事前にカギを受け取っておいてもらったので（その際、前金を肩代わりしてJTBアテンドに支払ってもらっていたので）TさんからJTBアテンダントに現金で返金。ここでアテンダントの仕事は終わりだが、好意により、Iのホテル（寮から徒歩3分）チェックイン後、アテンダントとともに大学に行き登録場所を確認。その後アテンダントをTさんとともに夕食に招待。様々な当地での生活情報を教示いただいた。IIにとっても、しばらくぶりのウイーンであったので大いに助かる。

第2日 Tさんは午前中に大学で登録。同時にクラス分けのためのテスト（インタビューを含む）を受ける。担当者とは相談の結果、初級クラスに登録。Tさんと一緒に近くのスーパーで買い出し。学生寮での貴重品の管理やや不安ということで、Iのホテル・セーフティボックスに部分的に預かることにする。

第3日 授業初日。説明の後早速クラス開始。IはTさんと遅い昼食をとりながら様子を確認。Tさんからは全体として首尾よくスタートできたことの報告。

第4日 授業後、Tさんは同クラスのみんな（約15名）とともに大学内の室外カフェで昼食会。その後Iのホテルに立ち寄る。夕食をとりながらクラスの様子を聞く。

Tさんからはとにかく英語の重要性を訴えられる。クラスのみんなどの昼食会でも共通言語が完全に英語で、かつ授業の説明もほぼすべて英語で行われるので自分としてはドイツ語のことより英語で苦戦しているとのこと。「日本でも初級・中級の外国語は日本語で説明しながら進められることを考えれば当たり前かもしれない」とのTさんの言。少なくともこのクラスではドイツ語でドイツ語を学ぶところまでには至っていないのでTさんの「英語で苦戦」「多少英語に自信ある神大生には最高の環境」という意味はわかる。なおクラスには日本人1人であるので、この点ではやはり相当つらい可能性あり。しかし逆に挑戦しがいのあるプログラムであろう。*Tさんのクラスの構成：日本人1、ロシア人1、スペイン人2、アメリカ人1、中国人1、コロンビア人1、イギリス人1、フランス人1、チェコ人1、アイスランド人1、イラン人2、サウジアラビア人2

第6日 近くのレストランで夕食予定だったが、Tさんが予定の時間から1時間を過ぎて来なかったのでIは相当焦る。数日間にわたり自分の英語力のなさや、完全に英語の環境（クラスおよび寮）の中での孤独感などで相当参っていることもあり「万が一」ということもあり、あらゆる手段を使って連絡とるが、なかなかうまくいかず（電源やらスマホの調子やら）、とにかく寮まで出向く。寮の入り口でTさんと会えた。「ほんとにすいません、すいません」と本人は大恐縮。当方からのメールメッセージ等もみずに日本から留学中の学生A君と寮で夢中に話し込んでいたとのこと。同じ悩み（やはり英語のことが大きい）を抱えている学生に出会って、とにかく話を聞いてもらえて時間を忘れたとのこと。Iとしては「それは本当によかった、約束の時間に遅れたこ

とは全く気にしなくていい」と対応。これはIの本音でもある。Iの心配など吹っ飛ぶくらいに、同じ境遇の仲間に出会えて話ができただことは本当によかったと思った。しかもその夜、A君とA君の友達（非日本人）と3人で野外コンサートに行くということになったようで、Iとしては大きく胸をなでおろした。その後Tさんと夕食。Tさんはコンサートに行く。なお「話し込んだ日本人学生A君も一緒にザルツブルクに来てもいいから」といったが、日本人学生A君は半年滞在予定でもあり、費用もかさむのでパスとのこと。

第7日 朝7時、タクシーでウイーン西駅。ホテルでネット購入しておいたチケット（往復約6500円）で片道2時間半、快適な電車。車中でザルツブルクのサッカーチーム Red Bull のホームゲームが行われることを発見。レッドブル（飲料水メーカーレッドブルの創業者がザルツブルグ出身。サッカーチーム経営にも参画か?）には日本代表の最年少フォワード、南野（みなみの）がエースストライカーで所属。Tさんの希望もあり、Iも異存なく、急遽このゲーム（ザルツブルグVSウイーン）を観戦することに決定。サッカーチケット（一人約4000円）をホテルカウンターで首尾よく予約。タクシーでサッカー場（約2000円）到着。文字どおり最前列で観戦。サッカー専用グラウンドのためプレーヤとの距離も15メートルあるかないか。試合は5-1でホーム、レッドブルの完勝。エース南野は温存される。近くでプレーを見たかったTさんにとっても残念でどうしようがなく、気持ちが収まらない。Iも同様。Tさんが英語問題で相当落ち込んでいて、何とか元気にしなければとIも考えていたので、関係者に聞きまくり、交渉し、試合後選手が出てくる出口で地元サポーター約10人とともに待つことに成功。30分後、南野をはじめとするプレーヤと直接会い、写真を取り、サインをもらうことに成功。スポーツウーマンでJ1のサッカーの試合観戦も何回も行っているTさんにとっては特効薬と考えた次第。

なお選手の出入り口には、もう一組外国人もいる。旅行中に応援に来たという韓国人（30代か）の二人組。ひとは英語も日本語もほぼ

完璧に話す。超フレンドリー。聞けば京大でMOOK（授業・講演の国内外への配信事業・・・米国をはじめとする世界の有力大学では凄い勢いでそのコンテンツの充実もここ数年で進んでいる）コンテンツ、配信プロジェクトのメンバーだという。専攻は『高等教育』。京大の最先端事業を進めるのが、英語・日本語をほぼ完璧に操る韓国からの若者であることに、Iとしては日本の大学の国際化について考えることひとしお。

第9日 Tさんの寮の仲間がパーティーに誘ってくれたのでそこに行くという連絡あり。大いに安心。同時にTさんの精神状態が変わることを期待。しかし直前でやっぱり英語がさっぱりなので、不参加とのこと。30分以上説得し、とにかくパーティーに出ることになる。Iとしてはここがひとつの展開の分岐点になると考え、かなり強引に説得。結果を期待する。

第10日 パーティー出席は大正解だった模様。行ってみたらおしゃべりのパーティーではなく、ダンスのパーティーだったとのこと。夜更けまで踊りすっかり気分が変わったたことのこと。行きも帰りも寮の学生4人でタクシーをシェアしたとのこと。相変わらず英語がちんぷんかんぷんで、その部分は苦しいが、とにかく昨日のパーティーで英語を意識しないコミュニケーションが成立。Tさんのウイーン滞在の大転換が始まること間違いなし。

その後の日誌は省略（ただし最終日8月25日の日誌は本文中に挿入）

SME研究センター(中小企業の経営環境と経営革新)

2017年度 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。昨年度から、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。土屋研究員は2016年度後期から、嘉悦大学で非常勤講師として教鞭をとっている。これまでの研究成果の一端を、若い学生へフィードバックする一翼を担っており、頼もしい限りである。同氏には今後とも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べく調査研究にも邁進して頂きたい。また田中美和客員研究員も2015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

2015年度までは、これまでも随時成果として発表してきたが、伝統工芸の

技と新たな挑戦の様子を定点観測した。昨年度前期にも秋田県大館市に出向き、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。同氏にはこれからも取材と調査を重ねていきたい。

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に加えて高知県の土佐和紙を取り上げて、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况であるのに対して、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。

2-1 今治タオルの事例

2016年度から2017年度にかけては、地場産業、伝統産業の再生や振興という観点から、愛媛県今治市を中心とした今治タオルを取り上げて、その再生の道程をたどっている。明治の昔からタオル産業が栄えてきた愛媛県今治市は、まさに近代繊維産業の特色ある生産拠点であった。1950年代から1970年代までは、贈答用タオル生産、その後は欧米の有名ブランドを冠したタオル生産がその主流になっていた。しかしそれは、納入先あつての受注生産であり、今治市広域のタオル生産業者の各社にとっては、無名のOEM生産（相手先ブランドによる製品供給）でしかなかった。

OEM企業の宿命として、品質に自信はあっても、価格競争に巻き込まれるとひとたまりもなく競争に負けてしまった。それは1980年代からの中国企業の繊維製品分野への台頭であった。中国での改革開放政策後、意欲的な中国企業は世界市場に果敢に進出してきた。上記の欧米ブランド企業の製品戦略とし

て、タオル製品は格好の商材であった。今治タオルの品質に異存はないというものの、中国企業の製品価格と比較すると、高価格で交渉にはならなかった。こうしてブランド品OEM発注が激減、また日本国内の景気低迷で贈答用タオルが減少し、2000年以降、今治市周辺のタオル製造企業の倒産、廃業が相次いできた。

2-2 事業再生の勘所

今治タオルの業界は、起死回生の策を講じて再生を図った。今治市内にテクスポート今治を立ち上げ、株式会社今治繊維リソースセンターを設立した。それら組織を中心にして、抜本的な改革を行った。その中核になるのが、工業デザイナーの佐藤可士和氏である。佐藤氏の真剣かつ奇抜な取り組みは、一部の伝統的経営者からは必ずしも受け入れられるものではなかったが、成果が着実に上がってきた。その詳細は以下の研究ノートを参照されたい。

参考資料) 田中則仁「国際経営からみた地場産業振興の課題—今治タオルの復活とブランド戦略—」『国際経営論集』（研究ノート）神奈川大学経営学部、第52巻、2016年11月

技術や素材に関する研究は日進月歩で進んでいる。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多くの企業家や職人達が語っている。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。

日本企業は製造分野の各側面では、相当な経験の蓄積とさらなる創意工夫がされている。一方で、日本企業が弱いのは、マーケティング戦略ではなからうか。どれほど優れた技術によって裏付けられた素晴らしい製品であっても、消費者に向けてピンポイントの発信ができなければ、それは無いも同然である。今治タオルの起死回生策をたどるにつけ、佐藤可士和氏が力説したマーケティング戦略は、今治タオルに限らず、日本企業の多くの製品群にとって学ぶところが多い課題である。本SME研究センターの研究対象として、これからも最新動向を調査研究して取りまとめ、今後も鋭意発表する予定である。

3 中小企業の経営環境と経営革新

今年度も、中小企業の経営革新考察するときの枠組みとして、下記の3項目を取り上げていきたい。従来からの企業経営における経営資源の基本項目とは別に、企業の健康診断という側面から考え、着目点を整理することにした。その要点は次のようになる。

- 1 企業は「経営」と「技術」の管理と組織運営－「上手くやる」
- 2 高度化－企業の「体格」、「体力」、「体質」を向上させる
- 3 製品、サービスの競争力を高める－「現場力」の向上

これら項目を順に考察していく。

3-1 企業は「経営」と「技術」の管理と組織運営－「上手くやる」

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

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

3-2 高度化－企業の「体格」、「体力」、「体質」を向上させる

「体格」は企業の規模、売上高、市場占有率などではかる。

「体力」は企業の資本力、資金調達力、キャッシュフロー、総資産など。

「体質」は企業の技術力、収益力、株主資本利益率（ROE）など。

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

3-3 製品、サービスの競争力を高める－「現場力」の向上

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

4 今年度の取り組み

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。

5 まとめ

2014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うは難し、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。栗盛俊二氏の真摯な取り組みから、中小企業の経営革新の真骨頂を見た気がする。

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考えている。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。

本校執筆時では、2017年10月22日の第48回衆議院選挙結果はでていない。

これまでの安倍政権の諸政策でみると、地方創生は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重要な政策である。地場産業が元気を取り戻せば、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。（2017年10月12日、田中則仁 記）

共同研究プロジェクト「組織行動の基礎的研究」

〈中間報告〉

プロジェクト責任者 照屋行雄

我々の今までの研究会は、成員の月々の報告を当番制にして、当番に当たった報告者が自身の研究テーマに沿いながらも構成員にも有益となるテキストを選び、それを全員が読んできて議論するという形式を取って進めてきた。しかし、2017年度から最終の次年度にかけては、個々人が継続的に進めてきた研究課題について、その中間報告という形で報告し、成員からの批評を受け、それを参考に更に精度を練り上げるという方法で研究を進めている。その結果、2017年度前期においては4回の研究会がもたれ、3つの研究報告が行われた。以下その報告内容の概要を示すことで研究会活動の中間報告としたい。

最初に、後藤研究員の報告について。報告内容は、「ホップズの人格論」についてである。この研究は現在の会社組織を考える上でホップズの人格論から示唆される点が多々あるということからおこなわれたものである。後藤はホップズがその著作『リヴァイアサン』において、コモンウェルス即ち国家を定義して「一つの人格」としていることの意味を取り上げて論じた。

ホップズは、人格を人間の言葉や行為の帰属先と捉え、その言葉や行為が自分自身のものであれば「自然的人格」として、また他人の言葉や行為あるいは他のものを代表する場合は「仮構的人格」ないし「人為的人格」とした。後者の仮構的または人為的人格は他人を真実に代表する場合もあれば、他のものを「擬制的に」代表する場合もある。コモンウェルスあるいは国家は、群衆相互の信約によって形成される擬制的人格であり、それを代表者（主権者）が担うことになる。この擬制的なるものの存在とその代表者の関係は、国家の

みならず、組織一般についても適用できる構造をもっており、今日的な会社組織の行動と責任の所在の考察についても多くの手がかりをもたらすと報告は述べている。以上、ホップズの人格論は、会社は誰のものかから始まって企業行動の社会的責任論の問題解明への手がかりをも与え、揺らぎ始めた「物づくり日本」の信頼の維持と創造にとっての緊急な課題解明への手がかりともなると思われる。

次に、吉田研究員の報告について。吉田は自らスイスのチューリヒに赴き、現地の歴史的事実を今日に伝える史料をその地の図書館に通って集め、今まで読んできた資料とそれら史料を重ね合わせることで、「信仰の亡命者」の行動を跡付ける報告を行った。信仰の亡命者の問題で吉田が関心をもつ問題は、著名なマックス・ヴェーバーがその著、『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』において「あまり論じられていない諸地域」における信仰と社会層の関連、「あるいは禁欲的職業労働理念と教義の繋がり」を検証することであった。

スイスへ移住した亡命者は、イギリス、フランス、イタリアからの新教徒が主な源泉と言われている。研究会の報告では、イタリアのロカルノの亡命者を対象としている。ロカルノ人の来住によってチューリヒの人口は、当時、8000～9000人も増加したといわれ、16世紀以降の経済的躍進の原動力となった。亡命当初のチューリヒの社会的状態は古い仕来り（ツunft）の中に在って、ロカルノ人による現地への新しい技術の導入はさまざまな抵抗にあわざるを得なかった。その抵抗と市政への参入の努力が代表的な家族の活動を通して述べられている。この種の問題は難民移住者の地域社会への出入りに関わる問題として、今日ますます注目されるべき問題であると思われる。

最後に、萩原研究員の報告について。二宮金次郎の「徳と誠」の概念は、朱子学の教えを単に受け入れた知識ではなく、金次郎が幼少以来の自然界の営みとの格闘の中で自得した自然から教えられた事実性を見極めるという「誠」であり、その上での行為の選択とその実践の中に「徳」がありそれが善であった。また、金次郎の「村の為になる」という思想の根底には常に「五常」と「五輪」の理解と実践の方向があり、そこには物事が生成するという考えがある。そこで、江戸時代の「宋学」の儒者による受容の在り様がどのようなものであった

かを知る必要があると考え、その報告を今年度は行った。

この報告では、一般に言われてきた朱子学には発展の可能性は考えられないという儒教の理解にどこか誤りがあるのではないか、との疑問を確認することであった。現在の儒教研究の成果は、東洋的停滞などと言われていた研究内容が一新されて、古学の研究が実際に生ある人間を対象にどのように行われたのか、貝原益軒にあっても、伊藤仁斎にあっても、荻生徂徠にあっても、懐徳堂の儒者達にあっても、そこには常に「人間如何に生きるべきなのであるか」の問題があった、と思われる。江戸の儒者達も自らを取り囲む歴史的現実と真摯に向き合い、そこを超えて「生」や「自らと社会との問題」を考えていたことは多くの文献が語っている。

以上、本年度前半に行われたおもな研究発表の概要を紹介してきた。我々の研究会では、次年度末のまとめに向かって、これまで通り、研究会の頻繁な開催と濃密な議論の展開を維持し、成員自らの課題の創造的発展を図っていきたいと考えている。

文責 萩原富夫

プロジェクト「大学ガバナンスと国際化の研究」

〈中間報告〉

プロジェクト責任者 石積 勝

本プロジェクトの初年度では、関連する文献収集に加えてプロジェクトメンバーである石積が2017年3月にドバイとマルタで国際会議に出席し、プレゼンを行った。プレゼンのタイトルは「日本の高等教育と現在の課題」というものである。以下は会議参加者全員に配布したプレゼンのアブストラクトである。

Japanese higher education and it's current problem.

Japanese universities are losing ground in the international competitive market. This is shown in the data provided by such an organization as Times Higher Education. In light of this reality, major sectors of Japanese society such as government and business circles have expressed their serious concern about the future of Japanese higher education and also the Japanese economic and social competitiveness around the world. They have initiated in recent years some impetus targeting major changes of universities in Japan. My discussion is going to be dealing with two aspects regarding the problems of Japanese universities. One aspect is what we call the “globalization” aspect. On this issue, my discussion centers around the educational elements rather than research elements of the current situation and future direction. The second aspect to be dealt with is the governance aspect or the “management” aspect. I will

examine how the Japanese universities are managed institutionally. Some of the major obstacles from the point of view of top management is to be mentioned here. I would welcome participants give comments on both the globalization issue and management issue from comparative perspectives. It is hoped that we can suggest a desirable direction that Japanese universities take in order to gain competitiveness in the international market of global higher education.

実際のプレゼンにおいては以下の様なパワーポイントを示しながら話を進めた。

Japanese higher education and it's current problem

Masaru Ishizumi, Kanagawa Univ. Japan
2017 Feb.

Topic 1 Global Education

from Times Higher Education

Reality (a) Competitiveness

Reality (b) International Outlook

Reality (c) Students mobility

Reality (a) Competitiveness

Top 200 :	year2009	year 2016
Japan	11	2
Hong Kong	5	5
China	4	4
Korea	4	4

(Top 800 over : Japan 3rd in the world)

Japan =weak in research and international outlook

Reality (b) International Outlook

Asia

Qatar Univ.	99.9	Foreign Students ratio (2.5%)
Univ. of Hong Kong	99.4	Foreign Faculty ratio (2.5%)
Univ. of Macau	98.8	International co-author(2.5%)
National Univ. Singapore	96.0	
Alfaisal Univ. (Saudi)	96.0	
Nyanyang Tech(Singapore)	95.7	
UAE Univ.	95.4	
American Univ. Sharjar (UAE)	95.3	
Kalifa Univ. Science Tech(UAE)	93.3	
King Abdulaziz Univ. (Saudi)	92.1	
Tsukuba Univ. (Japan)	37.1	

Reality (c) Students mobility

- International students increased more than three times over the last 20 years.
- Now 4.5million world wide
- Japan receiving less than 5% sending about 3%

Blocking factors

- a) Historical and social (insular country, self contained and sufficient society)
- b) Language barrier –TOEFL score---26th out of 31 countries (Asia) lowest in speaking (2013 data)
- c) Employment practices
- d) Cost factor (study abroad)

•Changes and challenges

- a) Business environment and government policy changes
- b) English language learning boom
- c) Changes in employment practices

•Changes and challenges

-----University level-----

- 1) SGU (Super Global University initiative)
- 2) Voices for the increase of public spending in higher education
(lowest in OECD countries against GDP)
- 3) Teaching content classes in English
- 4) Teaching method changes (static to dynamic)
- 5) Recruitment(entrance exam) policy changes

Changes taking place , but how fast?

Topic 2 Management

---- Realities ----

- Stagnated system of management (elite-mass-universal)
- Lack of segmentation (780 universities)---- need domain
- Protected by relatively large market and language (humanities)
- Lack of stakeholder concept
- Globalization Pressure

•Questions

a) Election system

b) Appointment a promotion system

c) Evaluation system

上記のごとく、プレゼンは大きくは大きく二部構成になっている。第一部はいわゆる国際教育の問題である。そして第二部として大学マネジメントの問題を取り上げている。

第一部の国際教育については三つの現実の認識から論じている。

第一の現実には国際競争力の現実である。ここではTHE (Times Higher Education) の発表している数値を紹介し日本の大学の国際競争力の低下を示した。会議がドバイであり参加者もアジア地域からが多いこともあったので香港・中国・韓国の大学と日本の大学の比較を行った。第二の現実としてはアジア地域で特に国際化が進んでいる大学のランキングを紹介した。UAEの大学がこの面では目立つことを指摘している。第三の現実として取り上げたのは世界における学生移動（留学生）の急速な増加である。過去20年間で世界全体では留学生の数が約3倍になっているという点である。現在、全世界では実に450万人の留学生が存在する。日本が世界の学生移動の中に占めるシェアは、送りだし約5%、受け入れ約3%である。そうした状況を紹介し、日本の高等

教育における流動性の極端な低さに関する考察を会議参加し者とともに論じた。

プレゼンターからは次の4点を指摘しておいた。第一は歴史的なことも含めての日本の島国性の問題である。当然ながらこれはすべて否定的に考えるべきものではなく、島国状況の中で植民地化を免れ、結果的に英語あるいはフランス語の洗礼を受けることなく独自の言語空間、文化空間を生み出したという、実に貴重な面もあるわけだが、逆にそれが、いわゆるグローバル化の時代の中では大きなハンデキャップにもなっているとの指摘をプレゼンターからは行った。それに加えてトッフルスコアをはじめとした言語の実際問題や、日本の雇用形態、さらには留学におけるコストの上昇の問題なども議論した。その後こうした現実を背景としながらも急速に巻き起こっている日本での教育の国際化に関する議論を紹介した。この中には政府レベルでの議論や施策、また一般人にも広がる英語学習ブームなどもとりあげた。

第二部では、主に日本における大学マネジメントについて論じた。

第一部と同様、まずは日本の大学マネジメントの現実について、いくつかの問題を提起した。主な論点の第一は大学大衆化状況に対応していない伝統的大学のマネジメントの仕組みである。この点は日本以外の国にもみられる状況であり、各国で同じ悩みを抱えているとのコメントが参加者からあった。論点の第二は、日本に存在する約780の大学を一律に扱うことの問題である。つまり大学のセグメンテーションの発想にもとづいて大学マネジメントの問題を論じることが建設的、現実的であるとの考えをプレゼンターは主張し、ここでは安西祐一氏の大学セグメンテーションの考え方を紹介した。この安西氏のセグメンテーションの議論については、本プロジェクトの最終報告書の中で紹介し且つ評価を行う予定である。第三点としては、大きな環境変化にも拘わらず、現実には大学マネジメントの変化がなかなかおきない理由として、大学をめぐるステークホルダー意識の欠如を指摘し、この問題点を取り上げた。

最後に参加者とのディスカッションのテーマとして以下を具体的な質問項目を掲げ、自由な意見交換を行った。

質問項目

- ① 大学運営者選出にかかわるプロセスが日本以外での大学ではあるのかどうか。
- ② どのような採用、昇進プロセスがあるのか。
- ③ 評価システムはどうなっているのか。

ドバイでの会議でもマルタでの会議でも上記質問項目についてはフォーマルの場でも、インフォーマルな場でも論じあった。上記の各項目に関する国際比較は文科省その他でも行っている。この点については、本プロジェクトでも随時情報収集を継続的に行うことになっている。

本プロジェクトの進捗状況と今後の展望

プロジェクトの一年目は主に文献収集と国際会議での発表、それを踏まえた問題意識の深化に充てられた。文献収集については主に榎本が担当し、国際会議で発表は主に石積がその役割を担った。第二年目についても引き続き情報収集を継続し、国内外での研究会等への出席を通じて、本プロジェクトの深化を図ることを予定している。 以上

エコシステムにおける間接的アプローチ ービジネスマネジメントとフィールドマネジメントの視点からー

A Study of the Indirect Approach in Ecosystem -Focusing on Business Management and Field Management-

高 柿 健

要旨

競争逆転戦略として、弱者の戦略と呼ばれるリデルハートの「間接的アプローチ」を取り上げた。本稿での間接的アプローチは事前の「意図的な間接的アプローチ」と事後の意図せざる結果を利用する「結果的な間接的アプローチ」の両方を含む戦略概念として定義した。

意図的な間接的アプローチでは、いかに良好なプリンシパル・エージェント関係を構築するかが課題となる。他者（メンバー）のダイナミズムを阻害せず、環境メカニズムを機能させるためには過度の制度化は避けなければならない。ただし、ある適度の方向づけがなされなければ、意図的な間接性を機能させることはできない。このパラドクスに対応する組織概念として、ネットワーク組織のエコシステムを取り上げ、間接性の源泉としてエコシステムのガバナンス領域を創出した。この領域・境界での意図的・結果的な間接的アプローチとエコシステムの相互ダイナミズムが競争逆転の可能性を生み出すのである。

キーワード：

間接的アプローチ，意図せざる結果，意図的な間接性，環境メカニズム，エコシステム

1. はじめに

軍事戦略論の歴史を振り返るならば、戦略は、その立ち位置と成果によって選択される。菊澤（2008）pp.4-5）は、戦闘を全面に押し出すクラウゼヴィッツ（Clausewitz, C.）の戦略論は「強者の戦略論」と呼ばれ、物理的・肉体的一元論の世界観によって構築されるが、リデルハート（Liddell-Hart, B. H.）の戦略論は「弱者の戦略論」と呼ばれ、心理的・二元論の世界観によって構築される、と分析する。さらに菊澤はポパー（Popper, K.R.）の多元的実在論を援用して、第三の実在世界として「知性的世界」を想定し、多元的戦略論の有用性を述べている¹。

「直接戦うことなく勝利するのが最善の兵法である」とする孫子の兵法の影響を受けたリデルハートは、歴史的戦略研究を通じて、直接的な全面戦争よりも明らかに間接的アプローチの戦略の方が効率的で優れた戦果を上げていることを強調した（Liddell-Hart, B.H.（1967）訳（上）p.7）²。

強者の立場で、完全合理的な人間を想定するならば、力が直接成果につながる物理的・肉体的世界の直接アプローチが有効となる。しかし、弱者であり、サイモン（Simon, H.A.）のいう限定合理的、機会主義的な人間を想定するならば、心理的・知性的世界の間接的アプローチが有効な戦略となるのである。間接的アプローチは、①直接的・全面的な消耗戦を回避すること、②人間の心理的な要素に基づいた効果を利用すること、③相手の努力がこちらの勝利に結びつくようなトラップに誘い込むこと、を基本的特徴としている。全面戦争という大きなダメージを回避できない直接的アプローチよりも精神的に攪乱したり、ロジスティクスを攻撃したりするなど、組織の心理的・物質（技術）的バランスを崩し、弱体化させて攻略する間接的アプローチの方がダメージが少なく、コストパフォーマンスが高いことは容易にイメージできるであろう。

リデルハートは間接的アプローチのダイナミズムについて「柔術のように、

¹ 菊澤（2008）は多元的戦略を「キュービク・グランド・ストラテジー」と呼んだ。

² リデルハート（Liddell-Hart, B.H.）は間接的アプローチと直接的アプローチを体系化した高次のグランド・ストラテジー（大戦略）の重要性を述べる。

敵自身の努力を、自ら転倒させる梃子に変えることである」(Liddell-Hart, B.H. (1967) 訳(上) p.235)と、そのレバレッジ効果を述べている。確かに、マーケティング領域においても、ディファクトスタンダード、ファースト・ムーバー・アドバンテージなど、スケールメリットによる直接的アプローチは高コストであるのに対し、顧客の心理的側面を利用した間接的アプローチは低コストの「うまい」「洗練された」戦略と呼ばれている。

本稿では、「組織は戦略に従う」と述べるチャンドラー(Chandler, A.D.)に倣い、これまであまり検討されてこなかった「間接的アプローチ」の戦略構造と競争逆転戦略としての有用性を分析し、その発生ダイナミズムに親和性が高いと考えられる組織形態として「エコシステム」を取り上げ、言及する。

さらに、実践例としてビジネスと競技(フィールド)の両領域の間接的アプローチによって競争逆転の成果を上げた、プロ野球・広島東洋カープの事例を取り上げる。プロ野球はビジネス・マネジメントとフィールド・マネジメントの2つの競争的マネジメント領域を対象としている。スポンサーやファンを獲得するビジネス領域と優勝を目指すフィールド領域のマネジメントは相補的に作用するため、両面からのアプローチによって、より間接性の成果を明確にできると考えている。

広島東洋カープ(以下広島カープ)は広島という地方都市を本拠地とし、唯一オーナー企業を持たない市民球団として運営されている。市民球団の財政的弱みから24年間リーグ優勝から遠ざかるも、意図的な間接的アプローチと意図せざる結果を活用したビジネス・フィールドの相互の間接的アプローチによって復活し、2016年、2017年とプロ野球・セ・リーグ連覇を達成した。この広島カープの復活・逆転の間接的アプローチは主にスポンサーやファンといった多くのステークホルダーを取り込んだネットワーク関係を基盤に方向づけられたものであった。まずは間接的アプローチの戦略構造について、間接経営戦略の側面から分析していく。

2. 間接経営戦略

リデルハートの間接的アプローチ概念を経営戦略論に援用したのが沼上

(1995, 2000) である。沼上は「間接的アプローチ」を社会的行為である「意図せざる結果」を考慮に入れた戦略として捉え直した。これにより、偶然性が高く再現が難しい経営現象の分析可能性が高まると考えたのである。

この沼上が言う「意図せざる結果」を意識的に取り込んだ戦略は後出しじゃんけんのような事後的な戦略のように見える。これに対し、芳賀 ((2011) p.9) は「意図せざる結果」を間接性の程度に関連した概念であるとして、間接的アプローチにおいて事前的な「意図的な間接性」の領域を見い出した。

間接的アプローチは主に「タスク環境」要因を対象とした戦略であり、戦略主体と手段的行為の主体が分離している戦略である。つまり、戦略主体の目的達成に必要な行為を他者が提供する戦略なのである。そこでは、他者の行為をいかに動員するのかが成否の鍵となる。戦略主体をプリンシパル、手段的行為主体をエージェントと考えれば、この動員プロセスはプリンシパル・エージェント関係ということができる。

プリンシパル・エージェント関係では、互いの立場（価値観）の情報の非対称性に比例して、モラルハザード現象が生じる可能性が高くなる。プリンシパルとエージェントの効用最大化の利害が仮に不一致であるならば、エージェントの機会主義的（利己的）行為によってエージェンシー・スラックが生じることになり、これが意図せざる結果の源泉となることが多い。間接的アプローチでは、これをいかに抑制し、方向づけることができるかが戦略主体（プリンシパル）の課題となるのである。

コース (Coase, R.H.) の取引コスト経済学を発展させたウィリアムソン (Williamson, O.E.) によれば、人間の情報保有能力の限定合理性と利己的な機会主義的行動によって、駆け引きによる無駄な「取引コスト」が生じるとされている。タスクが専門化すればするほど、情報の非対称性が高まるため、外部からの適正判断が難しく、監視コストも高まるのである。

エージェンシー・スラック（コスト）を回避するためにはエージェントにインセンティブを与えたり、制度（規範・慣習）によって管理しなければならないが、新古典派経済学が仮定するような完全合理性を実現することは難しいため、エージェントの逸脱行為（意図せざる結果）が生じるケースはあらかじめ想定しておかなければならない。

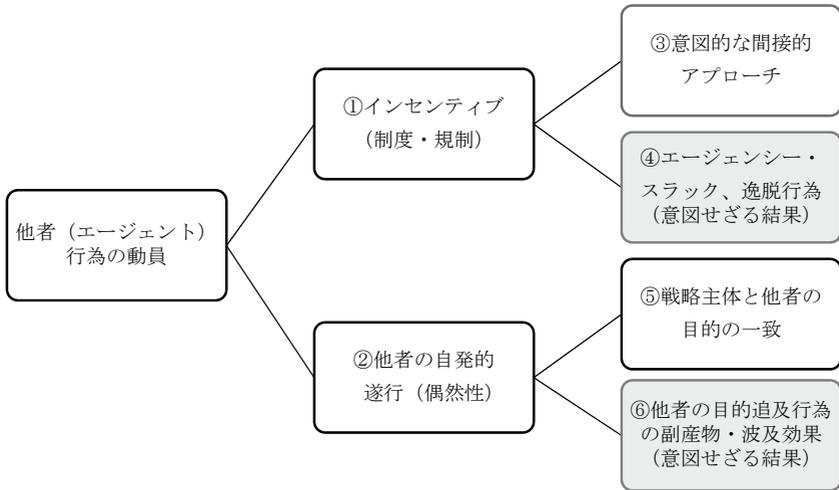


図1 他者行為の動員

出所：芳賀 (2011) p.13を参考に筆者作成

他者 (エージェント) 行為の動員は、戦略主体が他者にインセンティブを与えたり、制度によって引き出されるケース①と、戦略主体が働きかけなくとも他者が自発的に行うケース②に大別される。③はメーカーが小売業者にリベートを提供する場合などであり、④は行為主体が他者であるため、エージェンシー・スラックや制度からの逸脱行為によって、意図せざる結果が生じるケースである。⑤はカテゴリー売上げの最大化といった他者 (小売業者) の目的と戦略主体 (メーカー) の目的が一致するケースである。他者が自発的に手段的行為を遂行するもう一つのケースは、日常の車の運転行為が車購入希望者に対する広告活動として貢献するケースのように、他者の目的追及行為の意図せざる結果として生じるケース⑥である (図1参照)。

ここで注目すべきは、他者による手段的行為の間接的アプローチは必ずしも「意図せざる結果」を生むわけではなく、コスト負担 (リベート) による動員のような制度・枠組みによって制御できるものもあるということである。これが芳賀 (2011) の言う「意図的な間接性」である。本稿ではこの「意図的な間接性」と「意図せざる結果」を間接的アプローチの2つの構成概念として論

じていくことにする。

3. 意図的な間接性のガバナンス

ミンツバーグ (Mintzberg, H) は「実現された戦略」とは、意図された (計画的) 戦略と意図から外れた予期せぬ出来事によってつくられた偶発的・創発的戦略の合成されたものであると述べている (Mintzberg, H. (2009) 訳 pp.12-13)。

これを間接的アプローチの戦略構造として捉えるなら、意図された戦略は「①意図的な間接性」であり、偶発的・創発的戦略は「②意図せざる結果」の戦略と捉えることができる (図2参照)。

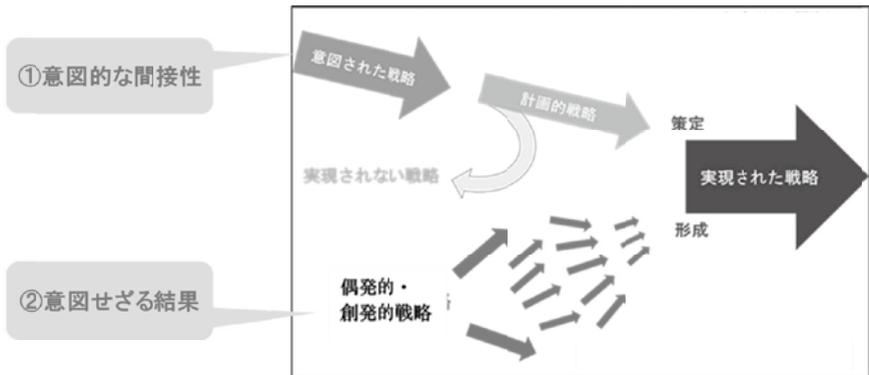


図2 ミンツバーグの戦略構造

出所：Mintzberg, H. (2009) p.13を参考に筆者作成

3.1 間接性の源泉としてのエコシステム

先述したように、間接的アプローチは戦略主体 (プリンシパル) と行為主体 (エージェンシー) が異なる戦略であるため、エージェンシー・スラックや逸脱行為を抑制することが課題となり、制度や規制のガバナンスが求められることになる。

本稿では、この間接的アプローチの課題に親和性の高い組織形態としてエコ

システム (ecosystem) を取り上げる。エコシステムとは、プラットフォーム企業、補完的企業、システムユーザー (顧客) といった参加メンバーによる競争と協調のネットワーク・システムを生態系に見立てた組織形態である。ビジネス・システム概念としてのエコシステムはムーア (Moore, J.F. (1993)) によって提唱され、イアンシティとレービン (Iansiti, M. and Levien, R. (2003, 2004)) の「キーストーン戦略」によって精緻化されてきた。キーストーン戦略は中核企業であるキーストーンとその周辺 (参加) 企業であるニッチとのネットワーク関係による組織戦略であり、キーストーンが提供する価値共有のプラットフォーム (枠組み) を基盤として成立する。エコシステムの構築は共生 (協調) を考え、ニッチ同士の間接的なネットワーク構造までも意識しなければならない。また、それぞれのメンバーが競争と協調関係、補完的關係によってシステムを形成している点を考えれば、エコシステムはブランデンバーガーとネイルバフ (Brandenburger, A.M. and Nalebuff, B.J.) が提唱するゲーム理論 (価値相関図) を内包しているともいえる。

エコシステムはダイナミックなシステム概念であり、その「境界」は絶えず変動する。補完財資産 (生産者)³をはじめ、メンバーであるニッチが相互に連結したり、入れ替わるダイナミズムが生じるのである。有能なニッチをエコシステムに引き止めるためには価値の共有、資源動員へのインセンティブを与えなければならない。キーストーンはニッチの能力・資源・意図を見極めて、魅力あるプラットフォームを構築し、シュムペーター (Schumpeter, J.A.) がいう「新結合」を促進するネットワーク関係をコーディネートしていかなければならないのである。

3.2 エコシステムのガバナンス

沼上 (2000) は間接性の源泉と基本原理を①経営資源の論理、②知識創造環境の論理、③組織慣性の論理、④環境メカニズムの論理の4象限で分類して

³ Teece (1986) はイノベーションにおいて補完財資産が重要な役割を担っていることを指摘した。

いる⁴。このうち、間接性の高い論理はメンバーの相互作用・相互依存によって引き起こされる「組織慣性の論理」と「環境メカニズムの論理」である。特に組織外で統制が難しい「環境メカニズムの論理」は、よりパワフルな間接性を発揮する。

本稿では固定的な組織慣性と散逸的な環境メカニズムのパラドクスの中間領域として、弱連結の強みが発揮できるエコシステムのガバナンス領域を創出する（図3参照）。そして、このガバナンス領域・境界のダイナミズムが意図的な間接性を生み出すと考える。

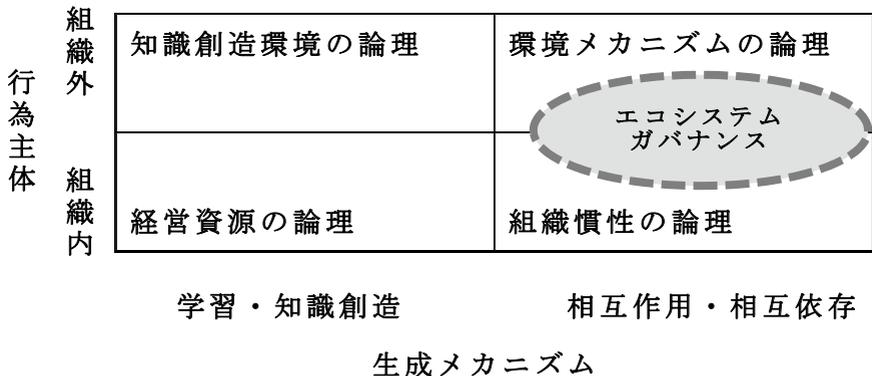


図3 エコシステムのガバナンス領域

出所：沼上（2000） p.208を参考に筆者作成

エコシステム・ガバナンス領域では、環境メカニズムによってニッチ（メンバー）が活性化されるも、組織慣性による価値境界の枠組みによって、その散逸ダイナミズムがある程度方向づけられるため「意図的な間接性」の源泉にな

⁴ ①経営資源の論理（組織内、学習・知識創造）人間は実行を通じて学習し、競争優位をもたらす知識やスキルを獲得することができる。
 ②知識生成環境の論理（組織外、学習・知識創造）取引先や消費者が製品の使用を通じて「自然」に学習し、新しい使用方法などを考え出す。
 ③組織慣性の論理（組織内、相互作用・相互依存）組織内の相互作用・相互依存関係による、組織の自律的運動傾向を積極的に利用する自己革新モデルの論理。
 ④環境メカニズムの論理（組織外、相互作用・相互依存）環境のもつ開放メカニズムを梃子にして、間接性を生み出す最もパワフルでコスト・イフェクティブな論理。

るのである。さらに、その境界がニッチの逸脱（機会主義）行為の基準となり、意図せざる結果の源泉領域ともなるのである。

山本は日本（組織）の伝統的いき方の特徴として、日本人の盆地文化を取り上げている。西洋の一神論による「中心軸主義」（モノティズム）に対して、日本は汎神論による「枠内主義」（パンティズム）であるとして、「枠を設定して全体を拘束し、その枠の中では「融通無礙」にしておこうとする」と、組織内部での融通性・流動性を述べている（山本（2007）p.73）。この日本の伝統的な枠文化の円環的構造のダイナミズムがエコシステム・ガバナンス領域でのダイナミズムの原理といえる。

4. 意図せざる結果への対処

システムのガバナンス力が弱く、環境メカニズムが優位に機能すれば境界において、間接的アプローチのもう一つの構成概念である「意図せざる結果」（逸脱行為）が生じることになる。間接的アプローチの戦略としての有用性を論じるためには、意図せざる結果への対処も考察しておかなければならない。意図せざる結果は意図と行為の連鎖によって招かれる事後的な概念であるため、その対処としては行為の選択可能性を予測し、複数の因果シナリオを想定し、柔軟な戦略（リアル）オプションを持つことが考えられる。

根来・足代（2009）は①現実認識の深化による因果連鎖の「読み」の深化、②一般化されたモデルの活用による因果連鎖の「読み」の深化、③結果として生じた「意図せざる結果」への対処、を意図せざる結果の3つの対処として提案する。①は因果連鎖の境界を広くとる「横読み」、各要因の細部の読みの粒度をあげる「縦読み」、概念設定の仕方を変えて異なる因果認識を行う「斜読み」、結果の時間軸を長くする「先読み」を意味している。②は一般化された経営理論を活用し、環境認識の網羅性を高め、因果連鎖の認識の抜け漏れを極力無くし、手段の検討の範囲を広げることを意味している。③は事後的な対処であり、起こってしまった意図せざる結果を活用し、遡及的に新たな意図を設定するなど、早期対応できる組織体制の確立を意味している。

これらは意図せざる結果の事前・事後的な対処であり、大きくは「読み」を

どのように行うかということ、「学習（反省）」をいかにすべきかということの対処とすることができる。読みの深化とは、行為者の信念、知識、意図、思考経路を後づけで分析し、思考の境界を広げることによって、多段階の論理ステップの予測力を身につけることである。その際、読みと結果の解釈には誤認がつきものであるため批判的学習の視点が常に求められる。

多段階の因果プロセスを考察する間接的アプローチの学習では特に「後知恵バイアス」が生じやすくなる。後知恵バイアスは結果が生じた後に、その結果が生じる可能性が高く、予測可能であったと判断する、後出しの都合の良い解釈のバイアスである。さらに意図せざる結果が続くと、次は意図通りになるだろう考えるギャンブラーズ・ファラシーなどの認知バイアスも生じやすくなる。人は意図せざる結果から生じたネガティブな感情に敏感になりやすく、当初の意図を歪めたり、意図せざる結果を必然の範囲に取り込もうとする傾向が強くなり、こういったバイアスが生じるのである。

このように意図せざる結果の事後的対処（学習）には心的プロセスが大きく関わるため、誤った認知、学習が生じやすくなる。また、仮に有効な法則性を見出したとしても、人間には合理性追求に向けての対話と反省能力が備わっているため、行為者が意識化することでその効力は弱まることになる。

サイモン（Simon, H.A.）の提示した限定合理性を基底にショーン（Schon, D.A. (1983)）は「反省的実践家」の概念を提唱した。「反省的実践家」とは、事後だけでなく、行為の最中でも変化する状況や経験を自己と対話し、反省しながら対応していく行為者のことである。不確実で「意図せざる結果」が多々生じる状況においては、この「行為の中の反省⁵」（自己モニタリング・自己調整）が有効になる。また、反省にはこの他、行為の中の知（意思決定）を事後に反省する「行為についての反省⁶」がある。「意図せざる結果」が生じた場合、この行為の中、事後の反省に基づき目的、前提を問い直し、意思決定の確信構造を振り返るダブルループ学習⁷が求められるのである。

意図せざる結果は意図した行為の外部として生じるため、これを事前に取り

⁵ 行為しながら考え、状況の変化（意図せざる結果）に対応する。

⁶ 行為後にいったん立ち止まって、行為の思考過程を振り返り、意味を再合成する。

⁷ 既存の目的や前提、方法を問い直し、軌道修正を行うこと。

込んでも新たにその外部の意図せざる結果が生まれ、無限の循環に陥るとした指摘がある(石井(2003))。この無限の循環を遮断する存在として沼上(2000)はこの「反省的実践家」の概念を導入している。そこでは反省的実践家が意図せざる結果の無限的な性格を収斂させる極限として想定され、意図せざる結果を時間的に、その都度、戦略の内に回収し続ける存在とされている(水越(2011))。

意図せざる結果の特性を考えれば、石井(2003)のいう無限の循環により、それをすべて戦略に取り込むことは極めて難しい。よって誰かが緊急性が高く意味あるものとそうでないものを反省的意識のもとで学習し、実践的意識のもとに選択していかなければならない。場合によっては水越(2011)がいうように意図せざる結果を組織外のアンコントロールなものとして徹底し、取り込むのではなく他者の認知や反応を利用する概念として考えることも必要になる。エコシステムのキーストーン(リーダー)には、生じる意図せざる結果を選択し、状況変化に素早く対応させていく反省的実践家としての素養も求められるのである。

次章で取り上げる広島カープは財政的に厳しい市民球団というポジションの直接的アプローチの反省(学習)からビジネス・マネジメントの意図的な間接性を生み出すとともに、意図せざる結果を活用してフィールド・マネジメントを好転させた。この2つの領域の相補的なマネジメントの成果によって、常勝チームへと競争逆転したのである。

5. 広島カープの間接的アプローチ

5.1 ビジネス・マネジメントの「意図的な間接性」

スポーツビジネスの特徴は、ステークホルダーが多様であり、各々が機能と価値のネットワークでつながっていることである。先のビジネスシステムで言えば、球団をキーストーンとしたエコシステムとして捉えることができる(図4参照)。

球団は契約や所有によって物理的なプラットフォームである「スタジアム(アリーナ)」を提供し、チケット・放映権・スポンサーシップ・ネーミング

グライツ・グッズ販売・マーチャンダイジングなどの市場においてビジネス・マネジメントを遂行するのである。近年スペクテイター（見る）スポーツとして発展してきた現代スポーツでは、特にメディアとスタジアム（自治体・施設）とのネットワーク関係が重要となる。

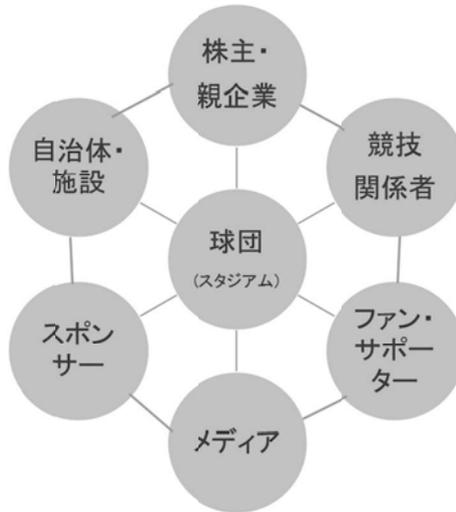


図4 スポーツ球団のエコシステム

プロ野球12球団で最も優勝から遠ざかり、低迷していた広島カープは2016年、25年ぶりにセントラル・リーグ優勝を果たし、2017年には連続優勝を達成した。オーナー企業を持たず、財政的に厳しい地方球団が連覇という競争逆転を引き起こした大きな要因は「マツダスタジアム」をシンボルとしたエコシステムの成果であると考えられる。マツダスタジアムは市民、ファンによる「たる募金」1.26億円、地元経済界1.5億円、まちづくり交付金7.08億円、国庫補助金等3.2億円などが充当され、2009年に総工費約90億円で完成した。所有者は広島市であるため、広島カープは指定管理者⁸として、球場の運営管理を行っ

⁸ 地方公共団体所有の施設管理を民間企業に代行させる制度を指定管理者制度という。

ている。

2000年代前半の旧広島市民球場時代、年間100万人前後で推移していた観客動員数はマツダスタジアムが完成すると150万人を超えるようになり、2015年以降は210万人を超えている。これは球団が、野球の試合での歓喜・興奮といった中核ベネフィットのみならず、オリジナルグッズの販売やイベント、多様な観戦シート、ケータリングサービスなどの付加価値サービスによってエンターテインメント性を高めた「ボールパーク」構想の成果であった。旧広島市民球場時代、中年男性中心だったファン層は、家族連れと「カープ女子」と呼ばれるこれまで野球に関心がなかった層を取り込んだファン層へと変化し、観客動員数が爆発的に増加した。

この観客動員数の増加が選手のモチベーションを高め、試合終盤の勝負強さにつながっているとも考えられる⁹。2016年、広島カープのマツダスタジアムでの勝率は7割を超えている。セントラル・リーグの他の5球団の監督が「最も試合をやりにくい球場」と述べていることから、カープファンの勝利貢献度は高いといえる。

こうした「スタジアム」というハードをプラットフォームとして地域（自治体）やスポンサーを巻き込み、メディアを補完的生産者としてファンを活性化し、チーム力を向上させた広島カープのビジネス・マネジメント戦略は、意図的な間接的アプローチといえることができるだろう。

5.2 フィールド・マネジメントの「意図せざる結果」

1993年、日本のプロ野球は「逆指名制度」（2001年・自由獲得枠制度、2004年・希望入団枠制度に変更）が導入された。これにより有望な選手は都市部の資金力のある人気球団に集中するようになった。同時に、出場選手登録が一定期間（国内FAは8シーズン）を過ぎればいずれの球団とも選手契約を締結することができる「フリーエージェント（FA）制度」が導入された。どちらの制度も資金力のない広島カープにとっては逆風の制度であり、選手を獲得できないだけでなく、川口和久、江藤智、金本知憲、新井貴浩、大竹寛といった主力選手

⁹ 2016年のシーズンで広島カープは89勝のうち半数以上が逆転勝ちを取っている。

を他球団に流出させることとなった¹⁰。

豊富な資金力で補強を繰り返すチームに対抗するためには、広島カーブは若手を鍛えて一流選手に育てるしかなかったが、時間的、実力的に考えて到底敵うはずもなかった。仮にうまく一流選手に育ったとしても、FA制度で移籍してしまうという負のルーティーンに陥っていたのである。これが広島カーブを24年間優勝から遠ざけた大きな要因であった。

2007年、広島カーブにとって復活のきっかけとなる外部環境の意図せざる結果が生じることとなった。他球団のドラフト候補選手への裏金問題が発覚し、希望入団枠が廃止されたのである。広島カーブは資金による求心力は乏しいままであったが、ドラフトという入り口の公平性が保たれたことは、チーム間競争、特にカーブにとって大きな出来事となった。

また、広島カーブにとって、内部環境の意図せざる結果も生じることとなった。広島カーブはFA移籍やメジャーリーグ移籍に関して寛容であり、制度導入以降、選手の意思を尊重してきた。こうした親身な姿勢が選手の帰属意識を高めていくこととなっていたのである。これは外国人選手も同様で、OBのシュールストロム (Schullstrom, E.P.) は広島カーブの駐米スカウトとして活躍し、有能な外国人選手を獲得してチーム強化に貢献している。2016年に投手の最高位である沢村賞を受賞したジョンソン (Johnson, K.M.) 投手もスカウトした1人である。

2015年には、メジャーリーグからの多額のオファーを断って黒田博樹投手が広島カーブに復帰、同じく、阪神タイガースを自由契約になった新井貴浩選手も復帰した。黒田投手がニューヨーク・ヤンキース在籍時から「選手としての最後はカーブファンの前で投げたい」¹¹と述べていたことから、かつて自身を育ててくれた広島カーブに対する高い情緒的コミットメントを感じることができる。

競争逆転で連覇を達成した広島カーブのチーム力の基盤は、厳しい制度環境の中で培われた、ポジション戦略の（意図せざる）結果獲得したスカウト力と選手育成力、さらには選手の情緒的コミットメントであり、包容力豊かなチー

¹⁰ 広島カーブは12球団で唯一FA制度での補強のない球団でもある。

¹¹ 2014年5月20日ニューヨークにてインタビュー。

ムフィールド・マネジメントの成果とすることができる。

現在、広島カープはスタッフと選手のチーム内のエコシステム、球団とステークホルダーのチーム外のエコシステムがコミットメントを高め、活性化し、多くの間接的価値を創出している。またファン層が拡大して全国的人気球団となったことで、資金力が増し、有望選手のスカウト力が向上する正のルーティンも獲得することとなっている。

このことから広島カープの優勝は、マツダスタジアムをコアにした意図的なファン改革と意図せざる外部の制度改革、内部のスカウト力、選手育成力、コミットメントの獲得によって成し得た逆転勝利とすることができる。つまり、球団がキーストーン（反省的实践家）となり、ビジネス・マネジメントの意図的な間接的アプローチとフィールド・マネジメントの意図せざる結果を活用した間接的アプローチを相互に機能させた成果であるといえるだろう。

6. 本稿の総括と課題

本稿の目的は、弱者の戦略として有効とされる「間接的アプローチ」の戦略構造とその発生ダイナミズムに親和性が高いと考えられるエコシステムを分析し、競争逆転戦略の成立基盤として仮説生成することであった。

本稿では間接的アプローチを、事前の「意図的な間接的アプローチ」と事後の意図せざる結果を活用する「結果的な間接的アプローチ」の両方を含む戦略概念として定義した。

意図的な間接的アプローチでは、いかに良好なプリンシパル・エージェント関係を構築するかが課題となるため、まずはエージェント（メンバー）のダイナミズムを阻害せず、環境メカニズムを機能させることを考えなければならない。すなわち、過度の制度化を避けなければならないのである。ただし、ある適度の方向づけがなされなければ、意図的な間接性を機能させることはできない。そこで、このパラドクスに対応する組織概念として、ネットワーク組織のエコシステムを取り上げ、そのガバナンス領域を意図的な間接性の源泉とした。

エコシステムの健全性を高めるにはメンバー（ニッチ）の活性化が不可欠であり、キーストーンは制度（価値）の枠組みや紐帯の強弱によってエコシステ

ムの境界をコントロールしていかなければならない。境界が拡大すれば、間接的な弱連結の強みから価値創出が促され、意図せざる結果をきっかけにしたイノベーション・ダイナミズムも生じやすくなる。こうした組織特性から、エコシステムと間接的アプローチは親和性の高い組織・戦略概念であるといえることができる。

広島カープのような競争劣位にあるチームが競争逆転を引き起こすためには、目的、手段、主体において間接性の高い戦略をデザインしなければならない。そのためには、バタフライエフェクトのような多段階の因果ロジックと意図せざる結果を活用できる健全なエコシステムが求められるのである。

本稿では、目的、手段、主体が遠い関係にある（間接性の高い）多段階の戦略事例分析が不十分であったため、今後の研究課題としたい。エコシステムが間接的アプローチとの相互ダイナミズムを生み出し、意図せざる結果をのみ込み、そのながれを大きく変えたとき、競争逆転の可能性が生まれるのである。

【 参考文献 】

〈 和文文献 〉

- [1] 足代訓史 (2011), 「経営学における「意図せざる結果」研究の現状と課題－沼上 (2000) 以降の到達点－」『Informatics』明治大学情報基盤本部 4 (2)。
- [2] 石井淳蔵 (2003), 「戦略の審級」, 『組織科学』第37巻第2号。
- [3] 井上達彦 (2010), 「競争戦略論におけるビジネスシステム概念の系譜－価値創出システム研究の推移と分類」, 『早稲田商学』(432), pp.193-233。
- [4] 菊澤研宗 (2008), 『戦略学－立体的戦略の原理』, ダイヤモンド社。
- [5] 梶山泰生・高尾義明 (2011), 「エコシステムの境界とそのダイナミズム」, 『組織科学』Vol 45 (1), pp.4-16。
- [6] 沼上幹 (1995), 「間接経営戦略への招待」, 『ビジネスインサイト』第11巻, pp.32-45。
- [7] 沼上幹 (2000), 『行為の経営学』, 白桃書房。
- [8] 沼上幹 (2009), 『経営戦略の思考法』, 日本経済新聞出版社。

- [9] 根来龍之 (2008), 「因果連鎖と意図せざる結果：因果連鎖の網の目構造論」, 『早稲田大学IT戦略研究所ワーキングペーパーシリーズ24』。
- [10] 根来龍之・足代訓史 (2009), 「意図せざる結果の原因と類型」, 『早稲田大学国際経営研究』, 早稲田大学WBS経営研究センター 40。
- [11] 野中郁次郎他 (2005), 『戦略の本質－戦史に学ぶ逆転のリーダーシップ』, 日本経済新聞社。
- [12] 芳賀康浩 (2011), 「マーケティング戦略における間接性の概念と間接的アプローチのタイプ」, 『青山経営論集』第45巻, 別冊2。
- [13] 水越康介 (2006), 「マーケティング的間接経営戦略への試論－意図せざる結果の捉え方について－」, 『組織科学』 39 (3)。
- [14] 水越康介 (2011), 『企業と市場と観察者－マーケティング方法論研究の新天地－』, 有斐閣。
- [15] 山本七平 (2007), 『日本人と組織』, 角川書店。

〈 欧米語文献 〉

- [16] Brandenburger, A. and Nalebuff, B. (1997), *Co-opetition*, Crown Business. (嶋津祐一・東田啓作訳, 『ゲーム理論で勝つ経営』, 日経ビジネス人文庫, 2003年。)
- [17] Iansiti, M. and Levien, R. (2004), *The Keystone Advantage : What The New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation and Sustainability*, Harvard Business School Press. (杉本幸太郎訳, 『キーストーン戦略：イノベーションを持続させるビジネス・エコシステム』, 翔泳社, 2007年。)
- [18] Liddell-Hart, B.H. (1967), *Strategy: The Indirect Approach*, Faber (市川良一翻訳, 『リデルハート戦略論 間接的アプローチ 上・下』, 原書房, 2010年。)
- [19] Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (2009), *STRATEGY SAFARI : The Complete Guide Though The Wilds of Strategic Management*, 02 Edition, Pearson Education Limited. (斎藤嘉則訳, 『戦略サファリ第2版－戦略マネジメント・コンプリートガイドブック』, 東洋経済, 2012年。)

- [20] Moore, J.F. (1993), “Predators and Prey : A New Ecology of Competition.” *Harvard Business Review*, May-June.
- [21] Schön, D.A. (1983), *The Reflective Practitioner : How Professionals Think in Action*, New York : Basic Books (佐藤学・秋田喜代美訳, 『専門家の知恵—反省的実践家は行為しながら考える』, ゆみる出版, 2001年／柳澤昌一・三輪健二監訳 『省察的実践とは何か—プロフェッショナルの行為と思考』 鳳書房, 2007年。).
- [22] Schumpeter, J. A. (1926), *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung : Eine Untersuchung über Unternehmerrgewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*, 2nd revised ed. Leipzig: Duncker & Humblot. (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳, 『経済発展の理論』, 岩波書店, 1977年。).
- [23] Simon, H. A. (1945, 1947, 1957, 1976, 1997), *Administrative Behavior*, 4rd Edition, The Free Press (二村敏子・桑田耕太郎・高尾義明・西脇暢子・高柳美香訳, 『経営行動—経営組織における意思決定過程の研究—』, ダイヤモンド社, 2009年。).
- [24] Teece, D.J. (2007), “Explicating Dynamic Capabilities : The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance”, *Strategic Management Journal*, Vol.28, pp1319-1350.
- [25] Williamson, O.E. (1975), *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implication*, Free Press.

「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

『国際経営フォーラム』No.28は、前号に引き続き多数の論考を掲載し無事に刊行することができた。玉稿をお寄せいただいた先生方に、また、うち1本を査読いただいた先生に、この場を借りてお礼を申し上げます。ありがとうございました。

さて、この年末は天皇譲位の決定が世間の注目を集めている。月初に皇室会議が開かれ、再来年4月30日をもって今上天皇は上皇に退き、徳仁親王が後を継ぐことが決定した。振り返ってみると、皇后と連れだつて被災地を見舞う天皇の姿を、新聞やテレビのニュース報道で繰り返し見たという記憶ばかりがある。平成という時代は、ながびいた景気停滞ばかりでなく、大災害が次々と襲った辛い時代であったと、将来にわたり回顧されることになるであろう。いまから10年前のこと、新入生が平成生まれと知ったときの違和感を覚えているが、その平成っ子たちも現在では、子育てに奮闘したり、出張で各地を駆け巡ったり、それぞれに充実した社会人生活を送っている様子がSNSを通じて伝わってくる。平成もやがて30年になるのだから当然といえば当然だ。

平塚キャンパスは平成元年に開設されているから、私たちの経営学部も、紛う方無き平成っ子である。開設年度末にははやくも、学部全教員と若干の研究者で構成した国際経営研究所が、その機関誌『国際経営フォーラム』を創刊している。巻頭言によれば、国際経営学とは「単なる経営学を超えた、人文・社会・自然すべての学問を包摂する学際的な領域として構想され」という。爾来、経営学部を支えてこられた各位の学術研究の一端は、本28号に並んだ論考にもみることができ。創設時の構想の実現に向けて研究所が確実に歩を進めつつあることを示すものといえよう。

昨年来、キャンパスの再編計画が一気に現実化している。国際関連の諸学部を新キャンパスに移転して集中させるという。あらたな元号のもとで私たちの研究所も新展開を迎えることがほぼ確実となっている。先の巻頭言が、「国際経営学の目指すものは狭義の経営学ではない。重点はむしろ国際にある」と断じていることからすれば、これも創設時の構想に沿った前進といつてよいだろう。平成期に刊行する『国際経営フォーラム』も、残すところ1号となった今、研究所の来し方行く末に思いを馳せ、さらなる前進に向けて何をすべきか自問しなければなるまい。

編集委員長 泉水 英計

執筆者紹介

- 畑中邦道 (Kunimichi HATANAKA) ……国際経営研究所客員研究員
行川一郎 (Ichiro NAMEKAWA) ……………経営学部教授
丹野 勲 (Isao TANNO) ……………経営学部教授
小島大徳 (Hiroto Kojima) ……………経営学部准教授
田中美和 (Miwa TANAKA) ……………国際経営研究所客員研究員
石積 勝 (Masaru ISHIZUMI) ……………経営学部教授
田中則仁 (Norihito TANAKA) ……………経営学部教授
照屋行雄 (Yukio TERUYA) ……………経営学部教授
萩原富夫 (Tomio HAGIWARA) ……………国際経営研究所客員研究員
高柿 健 (Ken TAKAGAKI) ……………国際経営研究所客員研究員

(掲載順)

査読委員

神奈川大学経営学部教員／神奈川大学経営学部非常勤教員

* * *

『国際経営フォーラム』No.28	ISSN 0915-8235
発行日	2017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	石積 勝 (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