

ISSN 0915-8235

国際経営フォーラム

International Business and Management Forum

伝統と革新 No.29/2018

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

—— 伝統と革新 ——

今回のフォーラムの共通テーマは「伝統と革新」ということなので、そのことに関連する短文をしたためたい。

「伝統と革新」——このテーマは大小多岐にわたる社会集団の運営にかかわる。小は家族や親類縁者、何々家の「伝統と革新」もあるだろうし、それぞれが身を置く共同体、例えば村や町、それを越えた地域の「伝統と革新」の問題もあるだろう。「会社の伝統と革新」も当然ある。今まで培ってきた会社の伝統をどこまで守り、革新的な施策をいつどの程度までリスクをとって採用するかは、まさに会社の命運にかかわるテーマである。経営層は「伝統と革新」などという大袈裟な言葉使いを好まないだろうが、「守りと攻め」という言い方で、リアルな「伝統と革新」を日々考えているだろう。そして強弱の差こそあれ、個人としての私たちも、守り時なのか攻め時なのかなどと様々なレベルで時々は考えたりする。その中で私のテーマはやはりマクロの政治や社会についてということになる。国家や社会ということになる。

思えばこの日本列島というアリーナに身を置くわれわれにとっては、この「伝統と革新」のせめぎ合いは、明治以降、常に悩みの種であり続けた。この伝統なのか革新なのかという悩みは特に非西洋社会では国家規模、あるいは宗教を含む文化圏規模で常に抱えるものだ。そして日本はこの問題にいち早く、そして全面的に直面した。明治の文明開化期以来、この「伝統と革新」の問題は（伝統的な）「日本文化」VS（革新的な）「西洋文明」

という枠組み設定とパラレルに論じられてきた。「文明開化」という言葉が示唆しているように、開明的・革新的な西洋文明に対して伝統的・保守的な日本文化という構図である。固有文化がどうしても受け身になってしまうこの構図は、もちろん「近代」、あるいは「近代社会」の圧倒的な迫力と拡がりを見せ、非西洋社会が簡単には乗り越えられないということと関係している。その中で日本でも過去何回か繰り返されてきた「近代の超克」論議、「排外と排外」論議は決して過去の歴史の話ではない。昨今の「グローバリゼーション」論議は新しくて古い、古くて新しい、テーマなのである。実際、このエッセイを書いている2018年12月中旬、国会では入国管理法が通過し、外国人受け入れ政策が大きく変わろうとしている。法案の良し悪しは別にしても、大量に外国人をこの日本に受け入れることにするのは、まさしく目に見える形でのグローバリゼーションの具体的な表れのひとつである。もちろん私たちが身を置く教育分野でもその内容も仕組みも、このグローバリゼーションの挑戦を受けて大きく変わらざるを得ないという状況である。

そういう激しい動きの中で具体的な大きな事件が起こった。日産会長カルロスゴーン氏の突然の逮捕・拘留である。

一企業内のクーデターという範疇を越えて、あるいはゴーンという強烈な個性の盛衰劇を越えて、どうやらこの事件は日本社会全体に向けられる欧米からの眼差しの大きな転換点になりそうだ。つまり日本の司法やマスコミやらの仕組みと常識が、そしてそれを支える日本社会の政治文化が、欧米の、あるいは近代社会の根づきの了解事項から逸脱しているのではないかという強い眼差しが生まれつつあるということだ。法と証拠に基づいて、ゴーン氏であろうが誰であろうが同じように被疑者として取り扱われること自体はまさしく西洋近代が獲得した開明的・普遍的な理念の具現化一法の下での平等なのだが、そしてそれを忠実に実行する日本の検察・司法はその範囲内では確かに近代国家であるが、しかしそれにしても、それらを支えるさらに根本的な市民的権利の擁護や人権という、より根源的な

理解で、日本社会は、あるいは日本の司法や行政は、さらにマスコミは近代社会の原理から大きく乖離しているのではないかという欧米からの厳しい眼差しである。

推定無罪の原則からの逸脱。滝のように流れ出る一方的な検察からのリーク情報とその垂れ流し報道のありよう。別件逮捕の安易な適用。留置所での扱い。家族や弁護士などとの極端な面会制限。仮にゴーン氏がやはり有罪で、相当な重罪であることが裁判で明らかになったとしても、どうもこの日本に向けられる欧米からの強い違和感の眼差しは厳しく残るのではないか。かつて1970年・80年代に盛んに喧伝された日本異質論——日本資本主義は欧米の資本主義とは異質なものである。だからフェアではない。——のさらに深い次元での日本異質論、つまり単なる資本主義自由主義経済体制の問題を越えて、日本という社会は本当に近代社会の理念・価値を共有しているのかという視座からの、新たな日本異質論の到来すら予感させられるのだ。実際すでにこの時点でも米ウォール・ストリート・ジャーナル紙社説（「共産党が支配する中国の話だろうか。いや、資本主義の日本で起きたことだ。」2018年11月27日）その他で、そうした論調が出始めている。

さて問題は「伝統と革新」である。安倍総理は『日本を取り戻す』をスローガンに6年前に首相に復帰し長期政権を維持している。「日本を取り戻したい」空気が底流としてこの社会に流れていて、それが長期政権を支えているのだろう。問題は日本の「なにを」取り戻すのかなのだが、あるいは「いつの」日本を取り戻したいのかなのだが、とにもかくにも、開明的・進歩的「文明」ではなく、土着的・保守的「文化」へ全体としてこの社会のベクトルは振れているようだ。トランプの「アメリカ・ファースト」や欧州各国の「自国ファースト」と共振する「日本ファースト」の空気がある。だが、しかしその日本ファーストが近代社会の理念・価値からの逸脱、撤退、あるいは単純な否認だとしたら、そしてそれを無自覚に進めていくなれば、その先に待ちうける相当なカタストロフィーをわれわ

れは覚悟しなければならないだろう。かつて日本は西洋近代の根本的価値・理念を内面化する前に情緒的に脱西洋を叫び、そして挫折した。もし万が一われわれの取り戻したい日本がその挫折に帰結したと同じような日本だとしたら、その場合は、それこそ「歴史は繰り返す。一度目は悲劇として、二度目は喜劇として」（ヘーゲル？マルクス？）ということになるだろう。

国際経営フォーラム No.29 目次

特集／伝統と革新

実用性のある伝統と革新性

— The practical tradition with the innovative progress —	畑中邦道	1
コーポレート・ガバナンス・コードと企業独自原則	小島大徳	65

研究論文

1960年代から1990年頃までの日本企業のアジアへの

直接投資の歴史とアジア諸国の国際経営環境

— 台湾、シンガポール、タイ、マレーシア、 インドネシア、インド、ベトナムを中心として —	丹野 勲	73
R.シュタイナーの子ども観 — 発達と気質の側面から —	鈴木そよ子	121
中国のコーポレート・ガバナンス	小島大徳	141

ものづくり企業の経営理念と実践

— 遵法精神に則り、創造的経営による持続的競争優位の確保 —	小渕昌夫	151
--------------------------------	------	-----

創成期からみる錯綜する経営理論の一考察

— 「栄養失調」な統合理論としての真髄 —	土屋 翔	189
-----------------------	------	-----

研究ノート

SF映画を素材としたUXデザインに関する取り組み	飯塚重善	223
--------------------------	------	-----

循環型社会形成への展望

— 国際社会におけるわが国のリーダーシップ —	小林 裕	257
-------------------------	------	-----

共同研究報告

共同研究プロジェクト

「南洋・オーストラリアの移民と国際関係」〈中間報告〉	丹野 勲	279
----------------------------	------	-----

共同研究プロジェクト

「グローバル、AI、IoT化時代に対応する大学英語教育戦略」〈中間報告〉	白石万紀子・河内智子	283
--------------------------------------	------------	-----

共同研究プロジェクト

「情報通信産業の競争政策に関する調査検討」〈中間報告〉	関口博正	287
-----------------------------	------	-----

共同研究プロジェクト

「スポーツトレーニング中のモチベーションアップのための メンタル状態計測に関する基礎的研究」〈中間報告〉	石濱慎司	291
---	------	-----

共同研究プロジェクト「地域活性化への取り組みによる中小企業の

企業価値向上に関する実践的研究」〈中間報告〉	飯塚重善	297
------------------------	------	-----

共同研究プロジェクト「中小企業の経営と会計」

— 事業承継と中小企業会計基準を中心に — 〈中間報告〉	大田博樹	305
------------------------------	------	-----

執筆要領	309
------	-----

編集後記	313
------	-----

執筆者紹介	314
-------	-----

実用性のある伝統と革新性

— The practical tradition with the innovative progress —

畑 中 邦 道

要 旨

伝統的な慣習、文化、事業は、そのプロセスが便益性や経済価値を生み出す実用性に富んでいなければ、継続性を失うだろう。宗教的な文化が圧倒的な伝統を維持しているのは、内部環境と外部環境の間で集団の共同主観性が成立しているか、信じている自由意志に共通な価値観が成立しているからだと考えられる。社会慣習を拠り所とする伝統では、風習や制度に依存していることが多い。伝承されるコンテンツは、外部環境の変化にレジリエンスを発揮できなければ、継続的な実用性を失うだろう。経営力が問われる職人技や老舗という信頼性やブランドを継承する事業では、革新性を内部環境に持たなければ、進化し続ける外部環境からは適切なフィードバックが得られず、継続性は絶たれるだろう。時間、知識、エネルギー、技術、蓄積、満足度等に伝承可能な価値を生み出し続けなければ、継続はなされない。AI（人工知能）時代を迎え、シンギュラリティさえ現実味を帯びて議論されるほど、環境は急速に変化し続けている。実用性のある伝統には、どんな革新性が求められるのだろうか。

キーワード：実用性、革新性、伝統、継続性、価値観、伝承

1. はじめに

「伝統的」という「ことば」を使うとき、我々は、なんとなく歴史的に継承してきた「何か」を感じとっていて、その「何か」が実践的な継続性をもっていることに気付く場合が多い。集団は伝統の価値を共有できていると信じており、共同主観性が成立していると認めているような気がする。人類はコミュニケーションの道具の一つである「ことば」によって価値観を共有できている。価値観を共有している集団の内部では、個々人が持つ五感（視覚、聴覚、触覚、味覚、臭覚）によって漠然とはしていても、あるイメージをもった主体は、客観的主体を継承できているのではないだろうか。「ことば」によって内部が共有できている価値観の伝承と伝播は、伝統を継続する場面では、大きな役割を果たしていると思われる。

「ことば」の共有がなされていない外部の集団との間では、持っている五感（視覚、聴覚、触覚、味覚、臭覚）は同じであっても、体感を含めて感じている本質を「感じとる味わい」に、心象的な違いや認識の違いが生じていると思われる。海外から日本を訪れている人々と生活空間を共にすると、海外の人々のマナーに違和感を覚えることがある。違った伝統から生み出された慣習や価値観の違いが、そう感じさせているのではないだろうか。だからといって、日本人の行動様式がマナーのグローバル標準になっているわけではない。日本人が海外を訪れた時、初めて訪れる国であれば、少なからずカルチャーショックを自覚するはずである。文化に差があると気づくことは、逆にいえば、日本の価値観がグローバル標準ではないことを自覚できることでもあろう。

伝統的であるということイメージできる継続性には、伝統が伝承され伝播されるコンテンツを含め、客観的な蓋然性を示す実用性が発揮できている必要があるだろう。心象を含めた「本質」の継続性が先か、あるいは外形的継続性の「実存」が先かといった、主観や自覚からの検討も必要となるだろうが、客観的蓋然性に確信が持てるという「信じている」かどうか、ということも重要となるだろう。主観的であれ客観的であれ、過去から現在に至るまで、内部環境と外部環境の間で交換されている価値が、と

もに実用性を認められていなければ、その伝承が伝統的であるとは、いえそうにはない。では、価値を継続的に生み出し続けている実用性は、どのように伝承されているのであろうか。

伝統的な実践が継承され実用性を維持していくには、内部環境は外部環境である時代の推移に適応力を持ち、適切なときに適切なバランスを取ることを可能にするレジリエンス（Resilience）が求められそう。伝統を維持しているレジリエンスには、多様性に富んだ内部環境と外部環境が存在し続けていて、適切なフィードバックが相互に掛かっており、環境変化や革新性を吸収できる復元力を持っている必要性がありそう。

継承に持続性を持たせるには、外部環境にある豊富な多様性を、常に内部に取り入れる仕組みが必要になるだろう。外形的な「モノ」であれ、心象的な「こころ」であれ、過去をそのまま引き継ごうとすればするほど、伝統は変化が急な外部環境には追いつけず、硬直化してしまうだろう。硬直化すれば、伝承がなされたとしても、次世代では実用性は発揮できないであろう。実用性を失わないためには、伝統の内部にあるコンテンツの多様性を増やすための自己努力が必要であろうし、価値の蓋然性を持つ交換様式に価値を成立させるためには、伝統自身しか創り出せない自己革新性も求められるはずである。

いつの時代においても、伝統が伝統たり得るには、時間、知識、エネルギー、技術、質の蓄積、満足度、等に継続的な価値を生み出し続けなければ、伝播や継承は経済的な価値さえ生み出さず、再生も再現もできず、レジリエンスを回復することはかなわず、文化的な意義さえも失うだろう。現在の環境は、良くも悪くも急速に変化を加速させている。すでに、我々は、AI（人工知能）の時代に身を置き、シンギュラリティさえ現実味を帯びて議論されている。伝統が継続性を維持し、次世代に引き継がれることを可能とするには、現在の実用性に革新性が必要とされそうである。本論では、主に日本的な伝統の価値観に焦点を当て、実用性とは何か、内部の革新とはどのようなものなのか、考察を進めてみる。

2. 伝統の内部性

2.1 伝承と伝播

「ことば」をコミュニケーションの道具としている集団では、同一の「ことば」による伝承や伝播が起き、集団の内部性を高めるネットワークに慣れ親しんでいることによって、集団内の環境を居心地がよい場と感じていることが多いと思われる。居心地の良さだけで、勝手に個々の集団の持つ慣習が正しいマナーと思い込んでいる可能性もあるだろう。社会慣習が色濃く伝承される行儀や作法や身だしなみについては、その集団が「そうあるべき」と外形的に継承してきた伝統を、実用性があると単に信じ込んで伝承しているだけかもしれない。

宗教的な文化が圧倒的な伝統を維持しているのは、「信じている」ということから生まれる伝承と伝播が、大きな影響力と経済力を生み出す原動力となっていると思ってよいだろう。「信じている」という人間にしかない「こころ」の伝承は、貨幣の伝統でも共通している。宗教的な内部性がネットワーク外部性に伝播し拡散すると同様、他人が「信じている」から「自分も信じる」、という幻想主観性に近い環境を造り出している。貨幣経済では、交換様式の単なる媒体としての機能を持っているだけなのに、価値を「信じる」ということに同意し、共有している。人類ならではの不思議な共同主観性である。この共同主観性について、Y, N, ハラリーは、『サピエンス全史』（上）の中で、“宗教は特定のものを信じるように求めるが、貨幣は他の人々が特定のものを信じていることを信じるように求めるからだ。”¹と、表現している。

社会的な仕組みは、宗教心に依存しているわけではなく、自国の貨幣は、経済的価値を交換できる媒体だと「信じている」ということで成立している。政治的な統制や覇権では、新しい文化を創り出しているという思い込みを「信じている」ことによって、思想や行動に強制力を持たせていることも起きている。イデオロギーにより、人為的に実用性があるように思い

¹ Y, N, ハラリー（2011）、（2016,9）、柴田裕之訳、『サピエンス全史』（上）、河出書房、230

込ませることができるからである。国際環境に危機感さえ生み出している中国による強者から弱者への借款という形の経済支援は、強者による新しい伝統を国際関係に創り出そうとしているようにも見える。

思い込みを持つ集団が経済的な優位性をもてば、価値の交換様式を使って、経済的弱小国に対して経済援助という名目で支援し、結果的に相手国を債務国に落とし込むことが可能である。一方的な強制力の行使は、スリランカのハンバントタ港建設債務が港湾施設の99年間の租借権行使に置き換わったように、弱小のアフリカ諸国相手や東南アジアの途上国の諸国で、既に起きている。一方的な強制力の行使は、弱者である国が持つ文化的な集団の内部性をも崩壊させる危険性がある。文化が維持できなくなることは、その国あるいは集団のアイデンティティを失うことでもある。強制力を持つ勢力が、弱小国の伝統を弊害であると断定すれば、強制力によって伝統は崩壊させることができる。

ある慣習が始まったと思われる歴史的な時代の背景には、何らかの実用性があったから始まったと考えてよいであろう。ある集団の伝統が内包していると思われるコンテンツや伝承のプロセスが持つ決まりごとは、外部の異なる価値観を持った集団にとってみれば、少なからず共同主観性の共有がなされていなければ、具体的な便益性や価値の交換性を見出せないであろう。感性のみに頼る価値観の相対的な評価だけでは、価値観を共有することは難しい。「ことば」が違えば、外形的な説明は可能であっても、本質である実質について「こころのあり処」を表現することは難しい。価値観を内部と外部で共有できなければ、集団の内部性が維持してきたネットワークによって継承されてきた文化は、外部への伝播を起こすことはできないだろうし、外部が内部より、より多くの多様性を豊富に持っていない限り、外部は内部の多様性を知ることは不可能なので、ネットワーク外部性による拡散も期待できないだろう。

共同主観性が共有されている集団と集団の間では、共有しているネットワークを通じて慣習やマナーが守られ、集団間の社会的秩序が保たれていると考えてよいだろう。社会的な価値観や文化的な価値観を、異なる他の集団が認識しようとする場合、認識の対象となる集団の持つ特徴量や概念

の構造を、異なる集団は充分理解できている必要がある。伝統文化の実用性がどこにあるのかを見つけ出すためには、他の集団は、より多くの豊富な多様性を持っている必要があるだろう。多様性を認めないイデオロギーによって、文化の伝統が持っている実用性や有用性を一方的に破棄させてしまうような、乱暴な人為的な行動様式は、人類にとっては総合的な多様性を失うことに繋がり、損失は大きくなるのではないだろうか。

2.2 継続と革新

伝統的といわれる職人技や、老舗とよばれる伝承が価値を持っていると思われる事業や、個々あるいは地域のブランドを継承する事業体では、事業の経営は実践的であると同時に、今、この瞬間にも実用的であり続けている必要があるだろう。実践は、常に結果で評価されるので、実用性や希少性が評価されない事業では価値の交換は実現しないだろう。価値の交換によって事業継続を可能とする外部から内部への原資の還流は、売買のような形で外部からもある程度は観察できるが、意図から始まる実践という内部のプロセスは、いつも事業の内部者にしか見えていない。実践の伝承は、内部にしかない意図された行動によって得られる外部からの価値の交換を通じて得られた原資の蓄積を引き継ぎ、伝統のプロセスが外部環境の変化に見合った仕組みになるように、常に再投資されなければ、事業継続は起きないだろう。意図された行動は、外部環境からのフィードバックを受け、最適化を目指し、そこから得られた成果が「あるべき姿」として将来的にも実践的であり続けなければ、実用性は失われるであろう。外部環境は急速に変化している。伝統のプロセスへの再投資では、外部環境から最適なフィードバックを得られるように、内部は外部環境の変化を吸収できる革新性が求められるだろう。

事業の継続性は、外部環境が持っている、現在の進化を共有している「共時態 (Synchrony)」的な多様性 (Variety) の中に在る要因と、業界といわれるような経路依存性を個別に持つ「通時態 (Diachrony)」的な多様性 (Diversity) の中に在る要因が、外部と内部の間で、常に適切なフィードバックがなされているかどうかにかかっていると考えられる。外部環境が

進化し続けている限り、人為的に内部環境と外部環境の変化を一致させることはできないし、進化と退化を交差させフィードバックが掛からないように均衡させた社会を創り出すこともできない。内部環境が、進化し続けている外部環境から適切なフィードバックを得るためには、外部環境の「共時態」が持つ進化の速度に合わせ、自事業の内部を変化させ、自らの革新性を持たなければ、業界という「通時態」の中の競争にも勝ち残れず、事業の継続性は失われるだろう。

形式的あるいは外形的な老舗というブランドや、職人技らしき機能を満たしているというだけでは、もはや継続的な価値を生み出し続けることはできない時代に入っている。インターネットが普及したあとのIT (Information Technology:情報) 革命において外部環境で起きていることは、IoT (Internet of Things) から、AI (Artificial Intelligence:人工知能) へと、大きく進化し続けているという現実である。内部環境は、急速に進化し続ける外部環境から常に適切なフィードバックを得て、外部環境に在る多様性を吸収し続ける必要がある。

継続性を維持するには、進化し続けている外部環境を引っ張っている革新性が豊富にある多様性から、事業内部の課題解決に必要とされる要因である必要多様性 (Requisite Variety) を自事業に取り込み、自己改革を続けなければならないだろう。だからといって、職人技が持つ「こころ」の本質や実質を、AI (人工知能) が自らを概念化でき、概念を形式化できるわけではないので、AI (人工知能) の時代が到来したからといって、伝統的な職人技を放棄させるような環境は生まれないだろう。AI (人工知能) は、学習機能を持つとはいえ、将来的にも外形的な特徴量しか反復できず、伝統の本質を概念化し継承することはできないからである。

四季それぞれに変化し、成長と枯れ朽ちる木々の小枝や葉を、観る者の心を癒す外形に整え剪定する庭師の職人技は、AIロボットでは実現できない。ただし、技術革新は起きるので、先端技術の活用は必要となるであろう。例えば、ドローン技術を使って、全体的にどのように剪定すれば遠中近の景観として最適か3D画像で確認し判断するとか、高所の危険を伴う剪定に活用する、といったことは必要となろう。先端技術を活用して得

られるノウハウは、庭師の職人技を進化させることにもなるはずである。

3. 実用性の伝承

3.1 個人依存の強い伝承

経路依存性を持つ伝統では、根源的な始まりを何に求めていたか、どこに見つけていたか、どのように見続けてきたかを確認することは難しく、伝統を物語化すると、属人的なモデルに変わってしまうことが多くなる。根源的な始まりから現在に至るまで、あるいは将来に向かって、その伝承されている事象には、外形的な伝承のみならず、内部的な心象の伝承に、実用性と有用性が認められている必要があろう。経済性や希少性やイデオロギーでさえ、その時代時代環境に見合った社会性と実用性を発揮できていなければ、その価値も評価されないだろうし、外形的な継承も、心象的な継承も、共同体の価値観として、守り続けられないであろう。

日本の伝統文化に詳しいD,キーンは、著書『果てしなく美しい日本』の中で、日本人が日本の伝統を継承していく手法の例として、“落語には昔の江戸の生活を扱っているものが多く、事実、新参者は落語を通して江戸の伝統を学んだ。”²と、伝統の外形と本質は、師匠からの伝承によって学び取れることをあげている。D,キーンは、また、小説家である司馬遼太郎との対談の中で、司馬遼太郎の“日本的なひじょうに暗いナショナリズムができて上がるのは昭和初期から、二十年までのほんのわずかな期間ですね。それを伝統だなんて、日本歴史のなかのどこからひっぱりだしたのか、奇妙ですね。”という問いかけに対して、“古い伝統を作るには、十年ぐらいかかる。すべての人に、こういう伝統はヤマトの国が生まれてからの伝統だと教え込むには、十年ぐらいかかる。”“逆に言えば、十年ぐらいかけると伝統を創り出すことが出来る、ということになるのかもしれない。”³と、

² D,キーン (1973)、(2002,9)、足立康訳、『果てしなく美しい日本』、講談社学術文庫、218

³ D,キーン・司馬遼太郎 (1972)、(2006,7)、『日本文明のかたち』、文春文庫、22,23

「やまと魂」が伝統だと思い込んだ共同幻想の伝統について、答えている。

実用性を継続する伝統を継承する難しさは、座ったままの一人芝居の落語の伝統の伝承形態に代表されるように、学ぶ側が伝授する側を「真似る」ことから始まり、物語の環境背景にある伝統まで「学び」とり、自分のものとしてのち、初めて独立した噺家として自分の落語を語れるようになる、という長期間の「学び」と「教え」の連続性を要する。

「空海の風景」という空海の真言密教について詳しい著作もある司馬遼太郎は、俳人である赤尾兜子との対談で、“師匠である自分を拝め、つまり自分が宇宙の普遍性なんです。普遍性になってしまう、だから師匠になる。”“学問も芸術も、みんな空海以降、それにまねて師承のものになったと言えます。”“先生と違ったことをすると破門されたりするでしょう。日本の明治以降の学問でも、いまだに似たようなことがあります。これは先生が立てた説だが、どうも間違いだとわかって、異を立てない。避けて、分野を別にして弟子はやる。”“そのようにして日本の学芸の伝統ができたんですね。⁴”と述べている。師匠が体現してきた普遍性を、弟子も体現し継承していくという、日本独特な継承体系ともいえる、外形のみならず心象という本質も伝承できる「師承」を完成させた創始者は、空海であったと指摘している。日本では、体系を継承させるのには、師匠の呼吸、口まね、心象を引き継ぐことまでしなければならないという伝承形態を、数多く見出すことができる。

司馬遼太郎は、『この国のかたち』(六)の中で、文章日本語が共通化した時期について、桑原武夫から指摘されたとして、“昭和二十七、八年と思っていたが、氏はもう数十年下げて、「昭和三十年代、雑誌社が週刊誌を発行してからだと思います」と、明晰に、それも論証とともにいわれた”“品質向上のために相互に長所を模倣しあうことによってみじかい時間内に共通化がごく自然に遂げられた。共通化というのは、精度の高い型を生むことである⁵”と、報告している。

⁴ 赤尾兜子・司馬遼太郎(1978)、(2006,4)、『日本語の本質』、文春文庫、118-120

⁵ 司馬遼太郎(1996,9)、『この国のかたち』(六)、文春春秋、110,111

日本語には、会話態と文章態の「ことば」の使い方に違いがある。また、欧米語と違い、日本の会話態は、YES、NOからは始まらない。否定と肯定が最初から始まる文脈を持たないので、相手の反応を見ながら最後に、否定と肯定と疑問に置き換えられる。文章態には漢字が含まれるため、目で意味を把握できる特徴を持つ。文章態の標準化が進んだ背景に新聞ではなく週刊誌の存在があった、ということは、いち早く情報を報告しなければならない新聞文章態では、断片的でも意味が通じる短文化がなされるため、文章態の標準にはなりにくかったのかもしれない。会話態のような、丁寧語や目上や年下の人への使い分け、家族や友人、男女への使い分けを、方言も交えて文章化してしまうと、小説ではない限り、読む側は理解に苦しみ、奇妙な感じを受ける。

文章態には、いつの時代でも、伝達の正確さを図る標準化を必要としているはずである。伝統の本質の継承が、「ことば」のコミュニケーションによってなされるとすれば、どんな時代でも「ことば」の標準化は、重要な役割を持っていた、とっていいだろう。2005年以降、SNS（Social Networking Service）がコミュニケーションの道具として急速に拡大してから、ごく短い文の情報は、知識化できない、コンテンツのない文章態として、確立してしまっているような気配さえ感じる。意味解釈の標準化がなされていない、使い捨ての情報短文を、本質の伝達手段として使い、過去の定義で理解することは、フェイクである可能性もあり、危険でさえある。絵文字が文章表現に入り込み始めていることを考え合わせると、現在、文章表現の標準化には、大きな変化が起きているのかもしれない。

「ことば」は、地域性を持つ方言も共有できる「共時態」と、時代とともに変化する使い勝手と意味が変遷する「通時態」の両方を持っている。日本列島における「ことば」の「共時態」で起きた標準化は、江戸時代の参勤交代が大きな役割を持っていたと思われる。藩主の家族や江戸家老は江戸弁が標準語であるため、地元の方言と「共時態」を保つことができたはずである。参勤交代が始まるまでは、戸籍を持たない非人と呼ばれる人々が、中央の「ことば」を伝統芸能の伝達と一緒に地方へ持ち込むか、「聖」が仏教用語とともに中央の「ことば」を持ち込むかしか、なかった。昔も

今も、その時代の会話態の「ことば」を文章化することは、漢字、ひらがな、カタカナを使い分けても、難しい。万葉集の詩歌が、漢字の当て字であったことが、その難しさを物語っている。

戦前から新聞社が発刊していた週刊誌を、出版社である新潮社が昭和三十一年（1956）に発刊したことで週刊誌ブームが起き、文章日本語の共通化という伝統が新たに始まったという指摘は、興味深い。文章日本語の表現が標準化されたことは、マニュアルや経営理念を共有することに、大いに役立ったと思われる。1970年代の日本独自の生産性向上運動であった工程標準化を基盤にした、「カイゼン」運動や小集団活動には、文章表現の標準化は、欠かせない道具になっていたと考えられる。小集団が「品質」という「ことば」の意味や解釈を共有できなければ、川喜田二郎が開発したブレインストーミングの手法であるKJ法も、その威力を発揮できなかっただろうし、品質改善の七つ道具として普及した品質管理の手法も、日本の製造業には根付かなかったであろう。

「カイゼン」は、「後工程はお客様」という概念を生み出し、「品質は工程内で造り込む」という実践に発展し、検査工程を激減させた結果、仕掛在庫をなくす革新的プロセスを創出した。仕掛在庫をなくす仕組みは、日本固有のJIT（ジャスト・イン・タイム）の概念をも生み出した。小さな小売店舗に3,000種類の物品を置くコンビニエンス・ストアのシステムに活用され、賞味期限という鮮度の概念を共有することまで実現した。必要なものを、必要な時に、必要なだけ、というJITの概念は、日本のスタンダードになった。現在のオニギリが開発された背景には、このJITの仕組みがあった。日本の週刊誌は、日本語の文章「ことば」の伝統に革新的な実用性を生み出した、といっても過言ではなさそうである。

3.2 師承の体系

日本独自の「師承」という伝承手法が、多くの伝統文化を継承させ継続させてきたことは事実であろう。貴重な体系であり、大切に守り続けることも必要であるが、環境変化が急速である現在のネットワークが主体性を持ち始めた社会では、今のままでの「師承」体系では継承は存続できなく

なる可能性も高い。AI（人工知能）によるデープ・ラーニングは、ビッグデータを活用することで得られる相関関係の統計量によって、「グーグルのネコの画像」のように、因果関係があるらしく見える外形的な部分の一部は、導き出せるようになった⁶。AI（人工知能）に置き換えられる分野では、人間しか持ち得ない心象の本質の伝承を除いて、実存の外形的な部分の「師承」体系は、AIロボットでも継承可能となるであろう。

伝統の中でも外形の「実存」しか伝承できない資産は劣化を起すため、外部環境からの適切なフィードバックを受けることが難しく、価値交換の有用性を失ってしまう可能性が高い。日本特有の伝統にある外形的な「形」は、心象のプロセスを重視したうえで継承できている。「本質」という概念が根底にある。茶道、華道、柔道、等々「道」といわれる伝統は、「外形」の中に「本質」を内包している。「師承」制では、伝統の本質に、師匠の恣意的な感覚が入り込む可能性が高く、伝統にある普遍的な本質を継承するプロセスは、非常に複雑なものとなっている。

外形的実在よりも、科学的であり哲学的な思考を要求される研究や学問分野では、外形だけしか受容できない受承者と、本質や原理を充分理解していない教育者における師承という継承の場面で、師匠の能力欠如による恣意的な感覚が入り込むと、大きな間違いが起きる。本質の伝承がなされない研究や学問は、いずれ淘汰されるとはいっても、IT技術が可能にしたコピー・アンド・ペーストによって、間違いが継承され再生されてしまい、間違いは拡散してしまう可能性もある。SNSの環境下ではフェイクニュースのように、間違いが正当化される懸念もあり、問題は深刻である。

教育現場では、自己改革をすることは難しく、革新性を許容しない師承体系をそのまま継続するとすれば、継承の存続は難しくなるだろう。時代の進化に見合った次世代を育てるというコーチングまでできる能力を持たない教育者は、実用性を発揮できなくなるだろう。師承制度が権力構造を創り出しているような、本質を伴わない外形的ヒエラルキーによる支配シ

⁶ 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、8

システムの師承体系は、早晚、継続性を絶たれるだろう。日本のスポーツ界で2018年に起きた不祥事では、日本独自の師承体系が組織を大きくしていく過程で、組織の私物化を起し、組織としてのパワー・ハラスメントさえ起こしてしまった。組織の私物化は、経済的な収益まで上げるヒエラルキーとして外形的構造を継承し維持してしまっている。独裁的に権力を発動できる連盟や協会の運営は、根本的な問題を気付かずに見過ごしてしまっている。環境変化への適応能力を、既に失っているのかもしれない。

事業経営であれば、同族経営でさえ、株主の評価を受け、経営手腕を発揮する可能性を持つ者が事業経営の組織継承者となるが、学問の世界では、多かれ少なかれ「師承」の罣は、研究機関や大学内の教育や研究のプロセスで発生している。革新性を生み出すために、研究をより深く掘り下げるプロセスでは、「師承」制は弊害ばかりではなく、欠かせない要因ともなる場合もあるので、見極めが難しい。日本の大学組織では、専門家としての地位が得られると、個々の組織が持つヒエラルキーの一員として組み込まれ、特権的組織構造の中で終身的地位を継続できる構造になってしまっている。既得権にしがみつ়く傾向が強い日本においては、実現が難しいかもしれないが、アメリカでは普通に行われている企業と大学の研究室との人材の相互移動が可能となる仕組みも、これからの大学の有用性を考えれば、自己革新として取り組む必要があるだろう。

3.3 師承組織の課題

日本の大学における「師承」制は、私学の経営をつかさどる理事会組織さえ、「先輩後輩」「師弟」の関係による「師承」制が、強く働いている場合が多い。特権的「師承」制が優先する教育組織体系では、企業組織の行動が実践するように、フィードバックが掛かりやすい実践に身を置く機会ほとんど得られないため、経験によってしか拡大できない知識や体系を矮小化させてしまい、気付かないまま間違った知識や体系を学生に伝承してしまうことがある。弊害をなくすためと思われるが、より良い教育体系を目指そうと、学生にアンケートを取ることも行われる場合がある。教えられる学生が教える先生の質とレベルを評価する、というものである。

市場原理の観点からすれば、教育現場のお客様は授業料を支払っている学生ではあるので、学生からの評価が必要だとする思考はやむを得ないかもしれないが、これから高いレベルの知識を得ようとする学生に、「分かる、分からない」「気に入る、気に入らない」という評価を下させるのは、どこか変である。アンケートは、なんとなく公平性や普遍性があるように思えてしまう外部コンサルタントによって実施されるが、コンサルタント側が持つ知識や知恵の多様性が、外部には見えない個別的教育現場が持つ内部の問題解決に必要な必要多様性 (Requisite Variety) を、より豊富に持っているとは考えられない。「多様性は多様性を吸収する」という原理が働くフィードバックは、アンケートの結果からは掛けられないことを、知っておくべきであろう。

学生による教育者へのアンケート評価は、教育体系に人為的に「底辺への競争」を造り込んでしまうことを起す可能性が高いことも考えておく必要があるであろう。知的レベルの高低に関わらず、「底辺への競争」に向かった方が、教育者の評価点は高くなるだろうし、学生は勉強しなくても単位が取れるという、双方にとって、安心であり、楽である選択になり得るからだ。アンケート調査により課題を見つけ出そうとする手法は、P, コトラーが主張するカテゴリーを決めて調査する伝統的なマーケティング手法と同じである。現在、P, コトラーは、デジタル・マーケティングと先端的なイメージを印象付けて説明しているが、デジタルデータの集積や分析は、アンケートの手法を抜きにしても、事前に設定したカテゴリーに依存しており、思い込みの誘導の罠にはまっている可能性は避けられない。

カテゴリーやセグメントを事前に決めた統計データに意味を持ったのは、どの母集団も相対的に似通っていた時代の名残である。現在では、問題解決に必要なフィードバックを可能とする因子である必要多様性を見つけ出すには、GPS (Global Positioning System) を活用できる分野では、エスノグラフィー (行動科学) による相関関係をビックデータ化して観察する方が、信頼性が高くなっている⁷。統計を取れば、問題解決の因果関係が見つかるのではないか、と思うのは錯覚である。統計は母集団が時間的に変化していないか、時間軸が伝統の継承よりも長い期間であれば、

頻度確率としての精度によっては、因果的な意味を持つ場合もあるが、アンケートで問題解決の要因が見つかるわけではない。

日本的な「師承」制が持つ本質的な問題解決は、実践者自身が考えて改良や革新を導き出し、失敗は起きるかもしれないが、教育体系をよりよくすることを目指し、実践を積んでノウハウを蓄積して解決するしか方法は無さそう。常に革新性を実現し、競争原理が働いている「師承」制であれば、内部と内部の関係で起きるアカデミック・ハラスメントのような、高圧的な「師承」の強制などは、起き得ないだろう。学んだ知識を社会へ還元することも可能とする仕組み造りは、学問の社会への実用性を実現していることにもなる。社会環境からの学問へのフィードバックも容易となるだろう。日本では、現在の大学院や大学卒業者を企業が採用しても、OJT (On The Job Training) を含め、一から教育し直す必要があるのが現実である。

4. 集団的伝承「盆踊り」

4.1 「盆踊り」の外形と心象

日本の伝統文化が持つコンテンツには、外形的な実存よりも本質的な心象が大切に守られている場合が多い。外形で判断し、本質に無関心であると、研究や学問分野でも、奇妙な論旨が生まれることがある。心理学者であった河合隼雄は『影の現象学』の中で、人間の二重性を「影」と表現し、ヨーロッパの中世で盛んになった、下級僧侶が大僧正に成り代わって奇妙な説教をし、民衆が道化として大騒ぎをする「愚者の祭り」と「盆踊り」を同一視し、“集団の外部に影を投げかけたりせずに、集団内で影の逆逆を防ぐ方策として、人間は影の祭典というものを持っている。”“わが国においても、このような影の浄化の祭典は多く存在し、盆踊りなどもそのような意味をもったであろうし、現在も行われている。”⁸と述べ、「盆踊り」

⁷ 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、29

⁸ 河合隼雄 (1987)、(2018,4)、『影の現象学』、講談社学芸文庫、57,58,192

について、「影の浄化」であった「愚者の祭り」と同様であると説明している。

「愚者の祭り」は、過去のできごととして消えたが、「盆踊り」は、日本の各地で現在も継承されている。各地域の町や村や地区単位で集団的に継承されているということは、「盆踊り」という伝統は、外形と本質が持つ実用性が維持され現在でも継承されている、と考えるべきであろう。外形のみではなく、心象の本質に継承性が強い、と考えられる。「夜」と「踊り」に主体がある集団的「盆踊り」を、一部の共通点を拡大解釈して、「影の浄化」、「影の反逆」、「影の現象」として「愚者の祭り」と同一に扱うのは、心理学的な論理飛躍を容認するとしても、無理があるように思える。

「盆踊り」は、戦後の復興に合わせ各地で復活して、お盆休みに故郷へ帰る機会を作る実用性ともなって、現在でも継承され続けている。人の集う広場で行われる「盆踊り」は、神道的な田楽や神楽の「神を喜ばすための踊り」や「ハレ」「ケガレ」の意識を根底に持っている「祭り」と、仏教的な心象の本質にある「盂蘭盆会（うらばんえ）」を伝承していると考えられる。神道的には、柳田国男が『日本の祭り』の中で指摘しているように、祭りの中心行事は日中の「日のはれ」に行われ、“諸人は清まった装束のままで、夜どうし奉仕するのが「日本の祭」であった。”“少なくとも祭礼は昼間のもの、「祭」はもと夜を主とするものであったと言っても誤りではないようだ。”⁹という、「夜どうし」が、「祭り」の原点であるのは、間違いないのではないか、と思われる。

どこの地域の「盆踊り」でも、音曲や音頭に合わせて外形的に集団で同じ動作をする、両手を上げて舞う仕草の伝承は、やはり釈迦の説法物語に出てくる「盂蘭盆会」の「盆（ボン）」に本質があり、亡き母が地獄で逆さ吊りされた夢を見て釈迦に救いを請うた光景を表しているサンスクリット語のウランバナ（逆さ吊り）が外形化した仕草、と理解するほうが、妥当だろう。バカ騒ぎによる集団内の人間の二重性を抑制する反逆防止への作用は、「盆踊り」には見出しにくい。

⁹ 柳田国男（1942）、（1969.8）、『日本の祭り』、角川ソフィア文庫、46.47

外形的には、神道では、60年ほど前まで、夜祭りの最中は全ての灯りを消すという、真っ暗闇の祭りが実在していた。武蔵府中の大國魂神社や筑波山麓にある筑波神社の祭りの「暗闇祭り」は、男女関係に実用性を持っていた風習の名残であったことは事実である。現在の「暗闇祭り」や、「夜祭」「盆踊り」には、家族で子供も参加できるイベントとして、地域の革新性を取り込んでいるので、この風習は継承されてはいない。

網野善彦は、『日本社会の歴史』（上）の中で、市場の成り立ちについて、河原・中州・浜や巨木のたつ場所を「市庭」にしていたと指摘し、“そこは神の力の及ぶ場であり、世俗の人と人、人と物の結びつきが切れるとされており、人びとはそこに物を投げ入れることによって、これを商品として交換しうる物とした。”“またそこでは神を喜ばせる芸能が行われるとともに、世俗の夫婦・親子の関係も切れるとされており、「歌垣」という歌をともなった男女の自由な性交渉もおこなわれたといわれている。”“各地の市庭では活発な交易が行なわれており、遍歴する交易民や遊行する宗教者や女性芸能民などもすでに姿をあらわしていた¹⁰”という説を述べている。

「盆踊り」の発祥が、バカ騒ぎである「愚者の祭り」と本質的に異なるのは、神道的な「神を喜ばす踊り」に、平安時代の空也上人の踊念仏や、鎌倉時代の一遍上人の念仏踊りが習合して、「神仏を喜ばす踊り」に本質が変遷し、「市庭での輪踊り」へと外形化したもの、と理解した方が、歴史的事実に近いだろう。盆踊りは、神社や寺院の境内では行われない。広場に集まって夜通し踊ったあと、「暗闇祭り」と同様に、婚姻関係に関わりなく雑魚寝する風習があったことは、民俗学や民衆の歴史物語りとして語り継がれている。外形的に、「盆踊り」の女踊りには、編み笠を被り、顔を隠して踊る形が多い。顔を隠すことは、集団以外の外部者も参加でき、集団内での婚姻関係も判別できなくなり、輪踊りで約束を取り付けて雑魚寝する風習の名残とも考えられそうである。ただ、編み笠を被るという風習は、田植え踊りの田楽から転化した編み笠かも知れず、外形の伝統だけ

¹⁰ 網野善彦（1997,4）、『日本社会の歴史』（上）、岩波新書、162,122

で判断することは避けたほうが良いかもしれない。

4.2 「盆踊り」の継承と革新

「盆踊り」の伝統が、観光による有用性や実用性にまで高まっている「お盆の祭り行事」は、日本各地でみられる。江戸時代の元禄期に始まったといわれている、富山の越中八尾の三日三晩踊り明かす「おわら風の盆」は、その典型的な例の一つであろう。男踊りにも編み笠を被るものもあるが、夜の微光の中で、前深に編み笠を被る女性が背中を反らせながら、三味線と胡弓の音曲に合わせ、ゆっくり優雅に踊る姿は、優美で幻想的である。田植え作業を模しているという男踊りと女踊りの組み合わせは、単に台風による山背風が来ないことを祈る踊りとは思えない、空間的な男女関係を生かせる風情のある「盆踊り」となっている。

三日三晩の幻想的風景は、高橋治の恋愛小説「風の盆恋歌」(1985)に出てくる「死んでもいい。もう一度私を風の盆に連れて行ってください」の舞台と重なる空間を共有できている。現在の街並みは、駐車場も多くなってしまったが、崖の上の坂道にある卍状の狭い街並みは保存されていて、坂道の両側を流れ下る水の音が、心地よく響いている。街並みは、河原の高台にあり、河原から見上げる景観は、夜には石垣がライトアップされ、幻想的でもある。「おわら風の盆」の独特な盆踊りの仕草は、お盆シーズン以外でも見ることができる。町の職員が隔週の土曜日に踊りを披露するという、革新的な取り組みが25年以上続いており、海外からのリピータも多く訪れている。

八尾町に隣接する山側の雪深い旧山田村で、インターネットによる村内全戸へのIT化実現の革新的挑戦が1995年に始まった。町からの隔離性の高い寒村で、国家プロジェクトに近い形で実施された。隣近所といっても数100mも離れている住居もあり、高齢化が進む中で、社会福祉の先端ネットワークの実験場として、世界的な話題を提供した。当時は、八尾町も試験的に一部の機能を導入し、リンクしていた。寒村という集団の内部と外側にある多様性の豊富な外部環境の間で革新を起こしそうに見えたIT化は、モバイル端末の普及もあり、10年後の2005年には、その姿を消した。

現在は、その実験経過と実践の結果を展示しているのみであるが、人口が急減した現在も、高齢者はパソコンを自由にこなしている。継続する内部には革新を必要とするが、外部環境からのフィードバックが掛かる多様性からの要因を、内部で適切にコントロールできないと、その創出した価値を伝統として継承することが難しいことを、旧山田村は実証体験した。

旧山田村のIT化は、「おわら風の盆」の伝統を維持してきた八尾町の外形的にも本質的にも閉鎖的であった空間の継承性を破る、新しい伝統の始まりになる可能性があることも期待されていた。旧山田村の実証実験は、日本の寒村が、インターネットのリンクによって救われるかもしれない、という共同幻想に陥っていた。IT化の波に乗り遅れていたかに見えた「おわら風の盆」は、結果的に、希少性と言う意味では、日本を代表する観光資源になった。外部者も踊りに参加はできるが、地域の集団が共有している外形の伝統と、心象的な本質を継承している伝統の中に身を置くことによって、「盆踊り」の空間と時間に共感が起き、「共時態」を共有できるといふ、参加型ではない特異な「盆踊り」の事例を提供してくれていると思われる。

同じ盆踊りでも、「阿波踊り」の「踊る阿呆に、見る阿呆、同じ阿保なら踊らにゃ、そん、そん」の掛け声は、外形的には共同体が共有する意識の集団と集団の掛け合いと思われるが、外部者を共同体へ引き込む意味を持っていたとも思われる。どこの「盆踊り」でも、土地への帰属度が高く移動性のない集団的な惣村単位の百姓が、夏場の農閑期に、惣村を上げて夜通し踊る「祭り」の形態を継承している。移動性の高い職業を持つ百姓や非人に対して、移動性のない百姓が、無意識的にDNAの純化による継続性の断絶を恐れて、「盆踊り」のような「市庭」を利用した「祭り」の場で、外部集団のDNAの引き込みをしていたのかもしれない。

「阿波踊り」は、1586年に徳島城が竣工したお祝いに城下で勝手に踊ってよい、とのことで始まったといわれている。現在の「阿波踊り」は、外部からの引き込みではなく、外部への拡散を実現している。音頭に合わせて、両手を上げて勝手に踊る活気は独特なものがあり、徳島から外部に向いて拡散させたことで、本拠地の「盆踊り」の継承にも実用性を増しつ

づけている。

東京の杉並区高円寺の阿波踊りは、すでに60年以上開催され続け、いまや伝統の領域に入っている。JR高円寺駅の西口の脇道にある100店舗余りあるアーケード街の商店が、戦後の復興とともに、「高円寺ばか踊り」を開催していたが、現在の「阿波踊り」の「踊り」を競う個別集団である「連」を徳島から招聘したことで、現在の「高円寺阿波踊り」の組織化がなされた。今では、高円寺駅北口前広場をメイン会場として「高円寺阿波踊り」を続けている。「阿波踊り」は、各地に拡散することで本拠地の革新性を実現している、特異な例でもある。

盆踊りの「輪踊り」について、柳田国男は、『被差別民とはなにか』の中の「踊の今と昔」の章で、「輪踊り」が腰に飾りを付けて踊る「腰輪踊り」の略語から派生したものと思っていたが実際には、間違っていたとして、“この点は普通いずれの村の盆踊りにてもあることにて、踊りつつ前へ進まんとするには多人数ならば円形を作るのほかなきなり。¹¹”と、単純な理由であったことを述べている。外形だけの近似性や「ことば」の疑似性から、文化の伝統や科学的根拠について、異なる本質と同一視し、混同して師承してしまうのは、科学的根拠を覆してしまう間違いを起こす可能性もあり、文化的には伝統を守るという観点からも、実用性の本質を守るということから、教育者や研究者は自らを戒める必要がありそうだ。

「ことば」や文章は、伝統の本質を伝承する道具でもあり、その時代その時代でコミュニケーション手段としての「共時態」を持っているだけなので、時代が変われば表現や使い方、発音までもが変わってくる。伝承を再現し現在の先端技術によって実用性を発揮させるには、その時代の使い方まで知る必要が出てくる。この場合の「ことば」の類似的変遷は「通時態」として確認しておく必要があるが、漢字熟語が外形的に似ているとあって、そこに関数的連続性や属性があると思いをすることはあってはならないだろう。柳田国男は、伝統の中に在る経路依存性を持つ「ことば」と、外形的に見えることから使われる「ことば」が似ていても、本質は違う場

¹¹ 柳田国男（1911）、（2017.2）、『被差別民とはなにか』、河出書房新社、18

合があることに気がついて、わざわざ報告している。

日本の文化継承では、10年～20年単位の環境変化に対し、常に適応能力を磨き上げ、共同主観性を価値観として共有できる環境整備を怠らないという特徴を持っている。「祭り」でいえば7年ごとに行われる諏訪地区の「御柱祭」がある。伊勢神宮に代表される20年ごとの「式年遷宮」の儀式に見られるように、形式の継承と心象の継承は、20年以内が伝統を継承できる限界であることを経験的に示しているような気がする。

5. 共同主観性の伝承文化

5.1 外形と本質

日本では、歌舞伎や能といった伝統芸能や、地域性のある伝統工芸、また、宗教観を伴う地域性を色濃く引き継ぐ御神楽や、祭り、盆踊り、除夜の鐘、初詣といった、日本独自の風習を含めた地域の環境で継承されつづけ、数100年から1,000年の長きにわたって現在に至るまで、その実用性を含めて認められるものを、数多く取り上げることができる。単なる文化遺産や遺跡という歴史の痕跡ではなく、行動が伴って時代の進化に適応して継承されている事例が多い。

千利休により1550年代には完成していたと思われる茶の湯は、その道具に価値を見出す心象の在り方を始め、作法という動作を単純化し形式化させ、概念化による革新を成功させている。禅の真髄とも思えるような一瞬一瞬と、空間の有限と無限の継続性に意味を持たせ、一期一会による時空間を共有する狭い茶室が、政治をも動かした。茶の湯の伝統では、千利休による「詫び茶」を追求した革新は、特筆に値するだろう。「わび」の価値観は、客をもてなす手段として継続性を生み出すことに成功したといえそうだ。江戸時代には、「わび」と、俳諧や能楽の「さび」は、単に「ことば」による「わびしさ」「さびしさ」という生活空間や美意識を物語化するにとどまらず、概念化を可能とする哲学的な意味を持たせるまでに深化した。外形や形式のみならず、動作や作法の本質を「ことば」で表現することで概念化できる革新的な手段を、日本文化は手に入れたのではなか

ろうか。オノマトペア（擬音語）の多さも、その好例であろう。

鎌倉時代に確立した武士道の禅的意識からは、仏教的な「色即是空・空即是色」が「有即無・無即有」であることを感覚的に感じることができ、同時に、一瞬を共有している「共時態」には無限の多様性（Variety）を認識できている。「種」として、どこかで分岐して経路依存性により継続してきた「通時態」には、有限である様な多様性（Diversity）を感じ取ることができている。日本語では、Variety も Diversity も、「多様性」という「ことば」の概念の中で同時に共有している。日本民族が持つ「ことば」は、「やまとことば」を漢字表記して以来、ひらがなを生み出し、カタカナを生み出し、それらを使い分けることで、概念化にも多様性を与えることができるという、実用性の高い手段を生み出してきた。

茶道の伝統に限らず日本の地域性も含めた数多くの伝統は、第二次世界大戦での敗戦により、断絶の危機に陥ったことがある。多くの都市が焼け野原となり経済的にもどん底に追い詰められ、外的なイデオロギーによる思想転換が激しさを増したが、文化の継承は持続性を保ち続け、新しい時代環境に適応力を発揮し、なんとか継続性を維持し続けた。物質的な価値の交換様式だけで成り立っている伝統であれば、経済的ダメージに遭遇すれば、物質的な価値は簡単に崩壊し、博物館に保存されるだけのものになってしまい、伝承は途切れてしまっているはずである。

日本の伝統文化の継承では、個々人の心象が共同主観性を生み出し、物質的ではない心象的な価値を共有できるという特異な文化を持っている。一瞬の美を競う生け花の伝統などでは、流派がいくつもあり、それぞれが価値の伝統を継承しているというのも、世界的にみて珍しい。東の果ての島国であり、文化の伝承の最後の溜まり場となっていた民族が、自己の存続を維持しようとすれば、どうしても物質の継承だけではなく、本質を継承できる概念化が必要となった、とも考えられる。日本文化における伝統の概念化では、外形である品物や動作の本質を、「わび」「さび」という言語的表現に置き換えることを可能にしている。心象的な価値を「ことば」で共有できるという、世界的にも日本民族にしか起きていない、特異な世界観を維持、継承、伝播、伝承している。

伝統文化の本質を概念化できたことは、進化する時代に相反することなく「共時態」として時代に合った「ことば」によって本質の概念を変革ができ、概念を変革させることで、伝統が持つ外形への革新性をも生み出し続けることを可能にし、革新性は時代時代に適応し、変遷させ、「通時態」としての継続性を保ち、伝統の継承を可能にしたと思われる。本質を継承するという哲学的概念化のプロセスは、J-P,サルトルが主張する「実存は本質に先行する」¹² という、人間個人の主体と主観が本質に先行するという実存主義の思考からは、継承し続けられなかったのではなかろうか。「種」と「個体」をネットワーク状に結合させ、フラクタルな属性構造をもつ「トーテム操作媒体 (Totem Operator)」を提唱し、構造主義を主張していた民俗学者のC, L,ストロースは、日本の伝統文化の本質に直接触れて、日本文化の虜になってしまい、和食文化にも魅了され、亡くなるまで米を炊飯器で毎日焚いて食べていた、といわれている。

C, L,ストロースは、友人であったJ-P,サルトルの実存主義に対して、“真の問題は、理解しようと努めることによって意味を獲得するか失うかではなくて、大切に取っておく意味の方が、賢明にも捨てた意味より価値の高いものであるかどうかである。”“サルトルの体系では、歴史がまさに神話の役割を果たしている。¹³”として、過去の「共時態」しか見ておらず、「共時態」による多様性 (Variety) や「通時態」による多様性 (Diversity) への視点が欠如していることについて、痛烈に批判していた。伝統は、実用性と継承性という、「共時態」と「通時態」を示す外形的な構造を持っているが、継続性を維持し実用性を伝承している日本文化の伝統には、必ず心象的な本質の継承が維持されている。外形性は「真似る」ことで継承できるが、本質は「ことば」でしか伝承も伝播もすることができない。

5.2 和食の文化

日本の食の文化における実用性を例に見ていくと、興味深いことに気付

¹² J-P,サルトル (1944)、(1955,7) 伊吹武彦・他訳、『実存主義とは何か』、人文書院、140

¹³ C, L,ストロース (1962)、(1976,3) 大橋保夫訳、『野生の思考』、みすず書房、306

く。日本料理は中華料理やフランス料理の様に、あらかじめ食材を混ぜ合わせて提供する仕組みになっておらず、刺身料理に代表されるように、口の中で混ぜ合わせた味覚の感覚を伝承している。味覚の個人差さえ克服するという在り方は、共同体の中での価値観の共有や、違い、といった実用性の尺度を遥かに超えてしまっていて、世界にもまれなる多様性（VarietyとDiversity）の豊富な伝統文化を継続しているといえるだろう。一般的には、外形の実存と内部の表象は同じであるというような、自覚によって実在を客観的に認識する、デカルト的な「我思う、故に我あり」という世界観から意味を感じとる思考の方が多い。日本の食の文化に見出される、自覚という個人差をも克服して、本質と実存を伝承しているような文化は、その空間を共有し、感覚的にも共感が起き、共同主観性を共有できなければ、価値観を理解することは難しいだろう。

日本料理の提供の仕方には、伝統的な特徴を見ることができる。一品一品提供していく伝統と、いちどきに全てを提供するという、異なった伝統がある。一品一品を提供する伝統では、食する側が主役であるはずが、食を提供する料理人の方が主役であるような場面がよく見られる。料理人は食の職人として主役の座を占め、食の提供を仕切っている。「今日のお勧め」「おまかせ」といったやり取りが存在する。本来、食する側が客であるので、オーダーをする立場にある主役は食する側であるが、目の前で手際を見せながら、価値の創出を一品一品創り出す日本料理の伝統では、食する側が料理提供側の職人技をリスペクトしている。外部の実存と内部の心象を、両者で共有できた時に、はじめて「おもてなし」が完了する。

日本食の料理店では、カウンター越しに、一期一会の客かもしれない相手と共感を共にするために、価値の創出を目の前で、心を込めて一品一品を造り、提供する。世界標準は、対価を支払う客が常に主役であり、好みに従って提供してくれれば、客はチップをはずむだけである。食材の味をミックスするノウハウを料理人側が持っているため、料理する現場を他人には見せたがらない。サービスは別人が行う。日本の「おもてなし」は、支払われる対価に対して行使されるわけではなく、職人技をリスペクトした「御馳走さま」という感謝があって、初めて完了する。海外からの旅行

者は、なかなか、その外形と本質の機微が理解できない。特に、中国からの旅行者は、「おもてなし」は支払った対価に対して、顧客を満足させてくれる慣習と思っている場合が多く、トラブルになることがある。

日本料理の料理人は、食する側のタイミングと好みに合わせ共同主観性を共有する役割を担う。一品一品を目の前で料理して、料理を乗せる皿や器も、味や四季によって変え、総体を感じとりながら味わってもらうという、「通時態」的な時間と空間を共有することができている。いちどきに全てを提供するという伝統では、味わう順番は主役である食する側に委ねられていて、提供者と味わう者は、「共時態」的な時間と空間を共有する必要がある、地域の特徴や方言を共有できているように、理解やコミュニケーションの環境や空間に、相互の共同主観性が働いていないと、提供者と味わう者の共感を共有することは、難しくなるだろう¹⁴。

「共時態」的な料理の提供の場面では、口の中で混ぜ合わせて味わう主役は、自分だけにある。混ぜ合わせで得られる満足度は、よほどの食の通でなければ、味わう順番の選択が難しくなるだろう。箸の文化を併せ持つ日本料理では、料理を箸でつまんで口に運ぶ。選択に困ったときは、見苦しい所作とされるが、目移りする料理に、あれこれと少しずつ箸をつけることもできる。口の中で混ぜ合わせて初めて経験できる味は、自分だけの食の物語を作ることができる。自分だけにしか得られない味わいの醍醐味を知覚できることは、「共時態」のよいところでもありそうだ。

「通時態」と「共時態」という二つの食の伝統に、地域性のある「地酒」の選択が加わると、味わいの醍醐味に、より多様性が豊富に生まれる。「通時態」的な空間では、料理の提供者が食の味わいにあった地酒の味の違いをお勧めできる。「共時態」的な空間では、味わう側の知識や経験に選択が委ねられるので、知識不足や食に通じていなければ失敗する場合がある。伝統のある環境の仕組みの中で新しい組み合わせの目的を達成しようとして要因を増すときは、「通時態」の方が「共時態」の方より、「教師あり」

¹⁴ 畑中邦道（2017,10）、『事業活動と経営理念』、国際経営フォーラム No.28、神奈川大学 国際経営研究所、21

によるフィードバックが得やすく、空間を共有している感覚に共感を覚えることで共同主観性が成立しやすいため、「共時態」でTry and Errorを試みながら学習するよりも、伝統の継承に適正化が働きやすい、と考えてもよさそうである。「教師あり」を「コーチング」と読み替えると、「師承」制の持つ優位性を考える上でのヒントが、得られるかもしれない。

味の醍醐味を増やす「地酒」の醸造方法は、どここの蔵元でも、ほぼ同じ工程を持っている。アルコール発酵を促す酵母をあらかじめ培養しておき、酵母菌を純粹培養して「酀（もと）」を造り、蒸米、麴、水を加え「醪（もろみ）」を造っていく。酵母菌の微妙な違い、使用する米、水質の硬度や味の違いにより、地酒特有の味が、低温発酵によって違ってくる。日本酒の革新性は、パスツールが発見（1862）した低温殺菌法にさかのぼること800年余り前の平安時代後期には、「火入れ」という革新的な発酵停止技術をすでに開発していたとも考えられている。全国的に普及したのは、1500年代には入ってからのものであるが、地酒の伝統の保存と流通を可能にした、画期的な技術である。火入れをしない生酒は、毎年違ったでき栄えを楽しめる伝統を持ち、地方の食材に実用性を付加した。

実用性の高い酒税という税制から継続性を見てみると、江戸時代の中期（1759年）、倭約令を施行した松平定信の寛政改革では、米の収穫から醸造に使う量を統制して地酒の事業継続性を保ちながら、江戸に入る関東以北の地酒と、灘や伊丹という関西地区から樽廻船で輸送されてくる質の高い「下り酒」に対し、かける税率に差をつけるという荒業さえ実行できている¹⁵。近年、日本国内では、1975年をピークに苦戦しているが、地酒の作り手等は、直接ニューヨークなどで試飲会を開くなど独自に努力を重ね、洋食に合う酒を開発して、輸出に活路を見出している¹⁶。食の文化の伝統は、自己革新によって、時代に合った複合的な実用性を維持していることで、継続性が保たれているようである。

¹⁵ 吉田元（2016,12）、『江戸の酒』、岩波現代文庫、42-52

¹⁶ 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、29

6. 実用性を欠く伝統

6.1 集団的幻想

歴史上、ある期間では継続性を保っていたのに、現在の時点で、全く実用性を欠いてしまっている伝承とは、どんな特徴がみられるのだろうか。実用性に価値がなくなったとは、単に歴史におけるある時期に起きた、集団的幻想が個人の自由意志を圧殺して、どうしてもできない必然にうながされ、実用性があるがごとく信じ込まされ統制されたために、その歴史的時期だけについて、伝統的な継続性があると人々が思い込んでいただけないかもしれない。

吉本隆明は、集団的幻想について『共同幻想論』の中で、“共同幻想も人間がこの世界でとりうる態度がつくりだした観念の形態である。〈種族の父〉も〈種族の母〉も〈トーテム〉も、たんなる〈習俗〉や〈神話〉も、〈宗教〉や〈法〉や〈国家〉と同じように共同幻想のある表れ方であるといえることができる。¹⁷⁾”と、本質論が入らない物質論や観念論は、共同幻想にすぎない、と主張した。“かれらは破産した神話のうえに建物をたてようとしているのだが、わたしは地面に土台をつくり建物をたてようとしているのである。”と、批判した。

吉本隆明の著書は1982年の著書であるので、C, L, ストロースが『野生の思考』(1962)で主張した構造主義の「種」と「個体」が「トーテム」となっている思考を批判しているが、C, L, ストロースは1977年以降、何度も日本を訪れ日本文化に直接触れて実体験したことで、2007年に亡くなるまで、日本文化の虜になっていて、外形的な構造の中にある本質に意味を見出していたが、このことには触れられていない。C, L, ストロースが『野生の思考』で示したトーテム構造が、「共時態」と「通時態」の外形的構造を示しており、現在のインターネットのネットワークのリンク構造と重なって見えることは、興味深い。インターネットのネットワーク構造による情報リンクは、共同幻想を生み出していると観ておくことも、今

¹⁷⁾ 吉本隆明 (1982,1)、『共同幻想論』、角川学芸出版、37,39,221

後、必要になってくるかもしれない。

事業経営で継続性が認められているからといって実用性が保証されている訳ではないという事例は、老舗の事業経営ではよく起きている。老舗というブランドが共同幻想を起こしている場合、幻想であるにもかかわらず、伝統と思い込んでいることがある。因果関係を持たない神話となった成功物語のうえに、外形的なブランドだけを継承する建物を建てても、共同幻想を拡大するだけで、幻想は、ある日突然、崩壊する。老舗のブランドが持つ伝統の本質を継承できていない場合に起きている、と考えるとよさそうだ。家督相続による老舗が、世代が変わると倒産するのは、よく見かける光景である。

スカンディナヴィアにとどまっていたバイキングが、793年を境にして広汎に急速な進出を果たし最盛期を迎え、僅か300年足らずで姿を消した歴史的事実は、幻想であったのであろうか。300年ほど継続した実用性は、なぜ、消滅したのか。J.ダイヤモンドは、断絶について、『文明の崩壊』の中で、“「押す力」（母国の人口増加による圧力、好機の減少）なのか、「引く力」（外国を植民地化できる好機、未居住者の区域の存在）なのか、あるいは双方の力が働いたのか” “押す力とは、母国での人工増加と王権の強化であり、引く力とは、入植できる無人の新しい土地や、居住済みでも裕福で無防備ゆえ略奪可能な土地が外国にあったことだ。¹⁸” と、化学反応の速度が酵素などの作用によって自然に上がる「自己触媒作用」を例にとって、バイキングの盛衰について述べている。

バイキングの例では、利得が発見を促し、発見が利得をもたらす好循環が触媒作用として初めは起きていたが、ヴィンランドという過酷な入植地を10年足らずで放棄せざるを得なくなるという、経済的には痛い経験をしている。1066年のスタンフォード・ブリッジでの戦いに敗れたことが誘因となり、進出コストが拡大や戦勝品の価値に見合わなくなったのであろう、継続性は絶たれた。継続が絶たれた要因には、アメリカ大陸の近辺

¹⁸ J.ダイヤモンド（2005、2011）、（2012.12）楡井浩一訳、『文明崩壊』（上）、草思社文庫、371

まで航海していながらアメリカ大陸を発見できなかったか、入植に失敗した経験から発見していても入植するのを敬遠したか、原野だけを見て戦勝品の略奪の動機が生まれなかったか、といったことも考えられる。いずれにしても継続する意欲が失われた事実は、経済的にも実用性がなくなった、という結果を歴史に残したのではないだろうか。

われわれ日本人も、第二次世界大戦勃発時には、大東亜共栄圏を信じ、昭和に入ってから20年弱で「やまと魂」が伝統だと信じ込み、太平洋戦争を起こし、敗戦し、民族の滅亡寸前にまで追い込まれた経験を持つ。敗戦日は、1945年8月15日である。内部的には戦いを終えた終戦であるが、外部的には無条件降伏をした敗戦であり、昭和6年（1931）に日本陸軍が起こした満州事変が、発端となっている。アメリカは、自国が戦勝国になった場合、「やまと魂」らしき伝統を持つ民族を、戦後どう統治したら良いのか、戦時中には十分に研究を重ねていた。この研究が、戦後の復興を実現していく日本に、伝統文化を継承できる種を温存してくれた、といっても過言ではないほどのインパクトを持った。

日本の内部は、戦禍で疲弊し、空襲と原爆で焼け野原になり、壊滅的に伝統の経済的価値の原資を失ってしまった。「量」と「質」の原資を失った内部は、多様性があるだけでは外形さえも維持できず、経済力も含め、革新するだけでは、外部の多様性からのフィードバックは、適切には掛かりようがない。外部に内部の多様性を理解できる者が多くいなければ、伝統文化の多様性は、勝者の伝統文化によって徹底的に弾圧され破壊されるのが、人類の歴史で経験してきたことである。幸いにして日本の戦後は、伝統文化の「質」だけは失わずに済んだ。

『菊と刀』の著者、R・ベネディクトは、日本文化の伝統を分析した外部の理解者としては、突出していたと思われる。文化人類学者である女史は日本を訪れたことはないが、日本民族への客観的観察の積み上げが、日本民族の本質について概念化することを可能にしていたと思われる。間違っていると指摘される部分もあるが、戦時中の研究の詳細について、戦いが終結した翌年の1946年11月には『菊と刀』を出版し、なぜ日本民族が文化のみならず多方面にわたって伝統を継承できてきたか、その背景の「本

質」について発表した。驚異的な早さである。翻訳本が世界中に出回った。この著書で、東洋の東端である小さな列島民族が持つ「本質」の多くを、世界中が知ることになる。戦が終わった直後に、世界中の知識人が、この著書に触れ、敗戦国でありながら日本を理解してくれたおかげで、多くの伝統が継承できたであろうことは、想像に余りある。日本人自身でも、客観的な世界観から見ると、日本の伝統文化が持つ外形や本質はそう見えるのか、という発見が多く見出せる。

R,ベネディクトは、文化人類学者として、“一方は、恥を強力な支えとしている文化。他方は、罪を強力な支えとしている文化である。¹⁹⁾”と、常に対比させて、日本の文化は「恥」の文化である、という本質に迫っている。日本の明治時代の幕開けは、革命であったと客観的には見られているが、“明治時代の指導者は、おのれの使命をイデオロギー革命ではなく、事業とみなした。彼らが想定していた目標は、日本を存在感のある国にすることであった。彼らは伝統をやみくもに破壊しようとしたわけではない。封建階級を貶めるとか、没落させるとかいうことはしなかった。”と述べ、欧米的な一神教による革命の外形や本質とは、大きく違っていることに気付いていた。戦後の民主主義による復興は、明治維新の革新性と同じような思考、手段を使っていたように思える。集団的幻想と伝統の本質は、外形として現われる事象が違っていただけで、「質」を継承する共同主観性は、同じ根から派生しているのかもしれない。

6.2 幻想とフィードバック

「押す力」と「引く力」が存在する環境には、内部環境と外部環境の間でフィードバックが効いており、目的的结果の達成を期待して最適化するには、必要多様性 (Requisite Variety) の因子の存在を必要とする。内部環境の持つ問題を解決するには、外部環境の持つ必要多様性の因子の数が、内部環境が問題解決に必要とする必要多様性の因子の数よりも豊富でなければ、問題は解決しないし、コントロールもできない。外部環境と内部環

¹⁹⁾ R,ベネディクト (1946)、(2008,10) 角田安正訳、『菊と刀』、光文社、130,353

境の間では、「水が入る相撲」の様に押す力が相互に均衡しているように見える場面や、「綱引きゲーム」の様に引く力が相互に均衡しているように見える場面が、一瞬、出現する。

一瞬の均衡を錯覚して、あたかも静的均衡が存在するように思い込んで、共生する均衡が最適である、という幻想に陥ってしまうことがある。均衡は一瞬であり、押す力と引く力が複合的に一方向に傾けば、均衡点がティッピングポイントになり、東日本大震災のプレートの上り込みで起きたカタストロフと同じように、一瞬ののち、大崩壊が始まる。時間軸で変わっていく環境という系を、最適化に向けフィードバックを適切に掛けることは、現在の先端制御技術を活用しても大変難しい。

生態系でも、社会現象でも、均衡し静止状態で安定しているということは起き得ない。ましてや、人為的に均衡させることは不可能である。均衡していると思える現象は、微視的には動的であり人為的に静的均衡を創り出すことはできない。経済学で均衡について議論できるのは、仮定した所与を一定とした場合、均衡点を提示できるのであって、人為的に所与を一定にすることは不可能である。経済学の方程式が幻想を語ってしまうことは、よく起きている。計画経済の継続が実用性を発揮せず、伝統を創り出すこともできず、幻想であったことは、歴史が実証済みである。

変化に比例して保持、統制、制御させても、時定数による遅れや感知誤差や偏差が現実の世界には必ず存在していて、その累積はより大きくフローに影響を与え、何もコントロールしなければ、影響は幾何級数的に大きくなって行ってしまう。微分制御や積分制御に加え、予測の制御性を過去のビックデータを活用して特徴量をAI（人工知能）によってインタラクティブに学習させ制御に生かせることができたとしても、センシングできない僅かなひずみやノイズが外部環境に存在すれば、系を安定化させ最適化させることは難しい。

6.3 人為的な実用性の創出

継続という実用性を人為的に創り出し、伝統化しようとする場合は、どう見ておけばよいのだろうか。中国共産党が造り出している南シナ海を巡

る実用性は、歴史的に中国領土であると一方的に主張して実効支配を始めて、その実用性を伝統化させようとしている。南シナ海の領有については、海洋資源が見つかるまでは、中国国内での共同幻想にさえなっていなかった。今や、中国国民は、南シナ海は中国国家の領有地域であると信じており、歴然と南シナ海に九段線を引き、西沙諸島や南沙諸島を埋め立て、軍港と軍事的な飛行場を建設し継続的な海洋地域を支配し始め、実用性を確保することに、国民自身が疑問を持てはしていない。

集団的な共同幻想が個人の自由意志を圧殺してしまうことは、歴史的には数多くみられる。T.ピンクは、自由意志について、著書『自由意志』の中で、望むものの正しさの期待と、個々の決心は動機や欲求とは異なるものであるとして、“分別ある人が望むものの望ましさは、彼らが望むからではなく、それがただ起こるべきことであるということに完全にもとづいているからかもしれない。”“決心は、その対象つまり目標として決められた自発的行為に向けられる合理性の行使によって成就、達成されるべきものである。”²⁰としている。

自由意志は、強制力を持つ制圧下でない環境でのみ通用し得る意思決定とその実行であるが、慣習が思考や行動を伝統として制約していれば、自由意志の望まれる決心は、経路依存性の強い慣習に従ってなされてしまうであろう。慣習を含む文化に実用性があると市民が信じていれば、慣習を国家の法制度として国民に強制しても、国民は法制度に疑問を持たずに従うはずである。その場合の国民が従っている法制度は、中国式の「上有政策・下有対策」（法は厳しくても抜け道はある）であるかもしれず、あるいは、文化の本質を継承している自由意志となっているかもしれない。

個人の自由意志が圧殺されることは、宗教的集団やイデオロギーに独裁権を持つ国ではよく起きている。独裁国家や共産主義的な国家資本主義を率いる個人の決心が、圧殺により集団の合理性を生み出し、個人崇拜が生まれ、個人の決心が他者に望まれるものであらうがなかろうが関係なく、集団をあげて、成就、達成に邁進する。邁進に従属しなければ、個人は捕

²⁰ T,ピンク (2004)、戸田剛文・他訳 (2017,12)、『自由意志』、岩波書店、133,134

らえられ抹殺されるだけとなる。継続という実用性を人為的に創り出し、伝統化しようとするイデオロギーは、共同幻想として片づけられるレベルにはなさそうである。

ヨーロッパ経済圏は、欧州共同市場から欧州共同体になって最終的には欧州連合（EU）となり、ユーロという共通貨幣経済圏を人為的に造り出した。要の国の一つであったイギリスは、国民投票で離脱することを決めた。EUが創り出した人為的な実用性は、どうなっていくのだろうか。想像上のコミュニティについて、Y, N, ハラリは、『サピエンス全史』（下）の中で、“消費主義と国民主義は、相当な努力を払って、膨大な数の見知らぬ人々が自分と同じコミュニティに帰属し、みなが同じ過去、同じ利益、同じ未来を共有していると、私たちに想像させようとしている。それは嘘ではなく、想像だ。貨幣や、有限責任会社、人権と同じように、国民と消費者部族も共同主観的现实と言える。どちらも集合的想像の中にしか存在しないが、その力は絶大だ。²¹”と、述べている。

人為的にも経済的にも自由でありたい欧州連合と、覇権により力づくで中国型世界標準をグローバル基準にさせたい中国とは、同じ過去、同じ利益、同じ未来を共有していることを、我々に想像させる。中身と本質は違っていても、どちらも、人為的な実用性の伝統を創り出そうとしていることには変わりはない。人類は、実用性のある伝統や慣習に革新性を持ち込み、次世代の実用性を生み出さなければ、継続性を失うということについて、経験を通じて痛いほど知っている。人類には、人為的にでも、何とか革新性によって新しい伝統を創り出さねば生き延びられない、という恐怖感を刷り込まれているDNAが存在しているのではないだろうか。価値を生み出し、実用性のある伝統であっても、進化する時代の環境に適応能力を持ち、最小限でも革新性を生み出し続けなければ、外形は急速に劣化するだろうし、本質も陳腐化し、実用性は忘れ去られるであろう。

²¹ Y, N, ハラリ（2011）、（2016.9）、柴田裕之訳、『サピエンス全史』（下）、河出書房、198

7. 継承とレジリエンス

7.1 環境変化への適応能力

実用性を欠いてしまう伝承には、科学の進化に伴って経済的な優位性の選択が変わってしまうとか、紛争や戦争によって負けた集団の文化が壊滅されてしまうといったことにより、環境によって維持されていた伝承が、突然、途切れて影も形もなくなってしまう事例も歴史には刻まれている。情報革命が起きたあとの現在では、先端技術を活用した環境の変貌が急速で、ワンチップに入っているトランジスター素子の数が毎年2倍になるというムーアの法則の通りに、幾何級数的な速度で環境が変化している。

先端技術の創り出している環境は、すでに現在の人間の持つ適応能力を超えてしまっているかもしれない。『フラット化する世界』の著者であるT, フリードマンは、『遅刻してくれてありがとう』（上）の中で“科学とイノベーションの加速度は、平均的な人間と社会構造が適応して吸収する能力を、はるかにしのいでいる。²²⁾”と指摘している。あくまでも平均的であるという前提であるので、科学とイノベーションの加速度を吸収し、適応能力を持つレジリエンス（Resilience）は、まだ、取り戻せる可能性があると考えているようである。

適応可能であるには、適応したいと願う側の環境の多様性が、科学やイノベーションが持つ多様性よりも、より豊富でなければ、W, R, アシュビーが提示した、「多様性は多様性を吸収する」という制御可能なフィードバックは掛けることができない。人間の能力が持つ多様性が、科学やイノベーションが持つ多様性を吸収しきれず、適切なフィードバックを得ることができなくなる状態は起き得る²³⁾。平均的な人間が、科学やイノベーションに適応できず、科学やイノベーションを受け入れられずコントロールが不可

²²⁾ T, フリードマン（2016）、（2018.4）伏見威蕃訳、『遅刻してくれてありがとう』（上）、日本経済新聞出版社、59

²³⁾ 畑中邦道（2017.10）、『事業活動と経営理念』、国際経営フォーラムNo.28、神奈川大学 国際経営研究所、33,34

能になってしまえば、新しく生まれる伝統は実用性を失ってしまうだろう。

伝統が実用性を継続するには、適応能力として外部の変化を吸収し自己破壊を起こさない物理的な弾性値に富む対抗力を持つ必要がある。生態的な免疫力と復元能力や、人間のコミュニケーション能力によるネットワークを使って、吸収力と弾力性を増加させ、本質を持続できるレジリエンス（Resilience）を高めておく必要もありそうだ。伝統を維持継続している内部環境が持つレジリエンスを高めるには、外部からのフィードバックが可能となる必要多様性をみつけて、適正にフィードバックを掛けることによって、実用性を支える価値観による適応能力を上げ、多様性の吸収力を高めておく手立てが不可欠になろう。

T, フリードマンは、『遅刻してくれてありがとう』（下）の中で、“加速の時代に、多元的共存——ジェンダー、思想、人種、民族の多元的共存——をはぐくむ社会は、より創造的になり、他のこともすべて平等になる傾向がある。多元的共存を受け入れる多元的な国が創造力を伸ばす可能性があるのは、世界のどこからでも最高の才能を引き出し、多様な観点をより混ぜ合わせることが出来るからだ。²⁴” と、多元的共存によってレジリエンスを高め、継続への実用性を高めておく必要性を主張している。多元的共存が生み出す多様性が多様性を吸収でき、内部環境と外部環境の相互に最適なフィードバックが適正に掛かるようになれば、適応能力を取得でき、レジリエンスを高めることが可能とはなりそうだ。それには、多様性（Variety と Diversity）を吸収できる自己吸収能力を、自己革新によって生み出すしか方法はなさそうである。伝承手段としての「師承」という、個人への依存性が高くなる矮小化した普遍性しか伝達できない方法は、見直す必要があるだろう。

7.2 レジリエンスの回復

歴史的には、その時期やある時代だけには実用性があったかもしれない

²⁴ T, フリードマン（2016）、（2018,4）伏見威蕃訳、『遅刻してくれてありがとう』（下）、日本経済新聞出版社、132

が、伝統としては継続性を持たず、ある出来事の始めと終わりを説明する歴史上の記述として扱われてしまっているものが、数多く見つかる。科学的な知見が増したことにより価値が再発見されて、新たな実用性として経済的価値を生み出すこともある。歴史上の過去の一時期における「共時態」が共有していた限られた多様性（Variety）の環境でしか価値を生み出していなかった道具や生活用品や工芸品が、現在の「共時態」が共有している豊富な多様性（Variety）の環境で、同じ便益を提供してくれるはずはないが、先端技術を活用することで、自給自足的な環境で生まれた生活用品や工芸品が、新しい使い勝手や便益性を広げる、ということはあるだろう。観光資源や「おみやげ」として再現されたものが、現実の実用性を生み出しているかには疑問はある。再現や再生によっては、単なるインテリアとしての再評価であったにしても、心の癒しという新しい知見により、伝統文化に再生の価値を生み出すということは、あり得る。外部の参加者による能登の白米千枚田の棚田の再生物語は、その一例であろう。

結果だけしか見ることが出来ない現在の我々は、伝統の価値について、今、生きている環境の衣食住や、組織活動や科学を含み、個人が属する集団の環境からしか観察できないという欠陥を持つ。過去の事実は観察できても実体験できないため、過去の事実と現在の環境との因果関係を説明することができない。伝統について語る時、可能性のある原因と可視化できている現在の結果を意図的に繋げて説明することは、よく起きている。統計的なデータがあるわけではないので科学的とは言えないが、現在でも実用性を発揮しているのであれば、物語の信憑性は、ある程度、確保されていると考えても差し支えないだろう。

経営学の事例研究では、事業経営の成功事例として、よく因果関係があるがごとく、取り上げられることがある。現在の成功には原因があり、ある行動の意思決定がそこにあったからだ、という物語がよく語られる。あるいは、ある軸を設定し二元論的な枠組みを示しマトリックス化して、ある事業経営の物語は、枠組みやマトリックスを説明する典型的な例だとして、正当性が立証されたがごとく普遍性を説明するケースも発生している。ストーリー化は、自慢話として面白い物語にはなるが、事前確率も事後確

率も統計的に立証できているわけではないので、その要因だけで現在の結果が導き出された、とは確定できない。ただ、過去の時間帯の中の要因であったひとつに、主要因らしき始まりがあった、ということまでは言えそうである。

H, ポアンカレは1902年に、このことについて、“一つの結果はAという原因からも、Bという原因からも生じ得る。Aという原因の確率を求める。これは原因の事後確率である。しかしこれを計算するには、つまるところ正当な規約があって、事の起こる前にAという原因が作用する事前確率がどうであるかを私に知らせるのでなければ、不可能である。私のいう事前確率の意味は、この事象の結果をまだ観察していない人に対するこの事象の確率の事である。”²⁵と説明している。

事前確率が分かるかどうかは、人類にとって重要な科学的意味を持っている。現在のAI（人工知能）技術でも問題になっている焦点のひとつである。人間の脳における知覚と判断行動との関係が、ポストディクション（後付け）で成立している可能性が否定できないからである。AI（人工知能）が暴走を起こす事前確率をAI（人工知能）自身が自己計算して、自身の誤りを自己確認したうえで、自己の選択として自己停止できるか、という禅問答のような難題が横たわっている。人間が暴走の事前確率を認知して人為的に暴走を停止できるか、ということも脳がポストディクション（後付け）であるとすれば、暴走を停止させることはできないことになる。どちらも停止は不可能になってしまう²⁶。

伝統の始まりを見出すのには、生のその時代の環境や状態を可視化できているわけではないため、その現象が観察可能であったとしたら、という仮説からしか物語を始められない。現在のAI（人工知能）技術を使えば、多くの現存資料をビックデータとして活用して、現在の伝統が内包しているキーワードから、出来事や要因を特徴量として引きだし、相関性を取っ

²⁵ H, ポアンカレ（1902）、（1938,2）河野伊三郎訳、『科学と仮説』、岩波文庫、233-234

²⁶ 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

て、その価値の相対的あるいは総合的な分析は可能であろうが、その伝統が将来においても実用性があるかどうかは、AI（人工知能）自身でも、判断できない。

7.3 再生可能なレジリエンス

H,ホワイ特は、著書『実用的な過去』において、ホロコーストを起こしてしまった歴史的事実を取り上げ、現在の実用性には、「わたくしは何をすべきか」も入れるべきだとして、“わたしが（あるいはわたしが所属している共同体が）抱えている問いかけにとってきわめて重要であると信じる過去である。歴史的な過去ではなくてこの過去こそが、なんらかの仕方、わたしとわたしの共同体の現在を、実存的な現在に結びつけるナラティブ（物語）を要求するのであって、その実存的現在では、「わたしは何をすべきか」という問いかけについての判断と決断が求められるのである。²⁷”と、主張している。過去の出来事の開始と中間点と終着の物語を現在に結び付けて、ナラティブとして伝統の継続性を共有することは、その事象が再現するわけではないので、「歴史に学ぶ」という実用性しか得られないが、「何をすべきか」という、将来への実用性を生み出す可能性がある継続は、伝統の継続性の要因として捉えてもよいだろう。

ある集団が伝統的と思っている文化や価値観は、先端技術や生活環境の違いを乗り越え、その価値観を共有できる共同主観性が成立しなければ、集団内での交換価値は生まれない。それは、本来、文化や慣習が独自の継続性を保っている環境の内部のみで成立しているはずであるが、国家の存続を成立させているイデオロギーによる経路依存性を人為的に造り出し、強制という制度として持ち込んでしまっている集団の多様性（Diversity）においては、交換様式を通じて、外部性が働く環境をも巻き込んで拡大を続けてしまうことは、現実には起きている。

集団内のイデオロギーによる制度の強要が伝統らしく振る舞うのは、現在の中国の姿を見れば、よく理解できる。一人っ子政策という人為的に人

²⁷ H,ホワイ特（2014）、（2017,10）、上村忠男訳、『実用的な過去』、岩波書店、123

口数を増減させる強制が伝統となり、若年層に経済的負担だけが発生するという高齢者社会を創り出してしまい、二人っ子政策に変えた。自国の人口数を人為的に権力で統制できるという強制力があれば、伝統を強制力で創り出すことは、容易なことであろう。若者が負担する高齢者への経済的負担が大きくなるという事態は、日本でも問題は深刻であるが、人口が日本の10倍ほどである中国では、深刻さもその量と同等であると考えられるため、社会制度の存続まで崩壊させてしまう懸念さえある。

集団内でも都市戸籍と農民戸籍の間で比較優位を人為的に振り分け創り出し、都市戸籍が農民戸籍を収奪する仕組みを完成させた。しかし、農民戸籍が都市戸籍の食糧を満たすという比較優位による国内自給はできておらず、大きく輸入に頼っている。都市戸籍に優位性を持つ共産党一党主義は、世界的な大富豪を生み出した。制度を伝統化することによって、マイナス効果が生み出す「負の外部性」は歴史上には無かったことにして抹殺し、廉価な農民戸籍の出稼ぎ労働力を使った国家資本主義による「物量」という輸出品によって、国内の生産性を維持することに取り組んでいる。「質」によるレジリエンスを、獲得する気は無いようである。

GDP世界第2位になったことで、グローバルにも成功モデルとして、経済的劣位にある国々に対し、国家資本主義による資金援助を名目に「一带一路」を掲げ、インフラ整備を中国企業の資財と労働力によって構築し、現地に中国村を創り、移民と同じような公共性と市民権を有するディアスポラ化を実現し、弱小国家の資金債務を増やし、植民地化のような収奪のモデル化を進めている²⁸。革新的な伝統を新たに造り出し、将来的な実用性を生み出そうとする中国の覇権主義と制度とマナーが、世界の知的水準と経済的生活水準を上げることに貢献するかどうかは、まだ、誰も予測がつかない。経済的な弱小諸国の天然資源を奪い文明文化を崩壊させてでも、経済的な関係性を強制的に維持させ、イデオロギーの新しい世界秩序によって人類の環境への最適化が生み出せる、という簡単な図式には疑問が

²⁸ 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 No25、神奈川大学国際経営研究所、89

多々あり、答えは見えていない。

「わたしは何をすべきか」という視点では、過去の過ちから学び、賢くなり、摂るべき手段を選択すべきである。人間が持つ本質と歴史的な実存による伝統が、自己吸収力を維持できていた過去のレジリエンスは、新しい経済国家の力による覇権主義によって、一方的に崩壊させられるのではないか、という懸念がある。一旦、「底辺への競争」が起きれば、「わたしは何をすべきか」と行動する前に、人類は向上心をもつ意欲を簡単に放棄してしまうであろう。どの宗教でも、もはや、それを救うほどの力を持っているとも思えない。科学の進化は、既に、人間の吸収能力を超えている分野も多々出現させている。地球の自然界が維持しているレジリエンスは、人類が気付いていないだけで、崩壊寸前の時間帯を、いま、過ごしているのかもしれない。

本質を持たない外形だけのイデオロギーによる覇権主義でも、現在の国家資本主義的な外形の継続性を短期的には継続維持できるのかもしれない。本質について概念化ができていない実存主義的な個人主義の金銭崇拜主義でも、「量」による外形のコピーを繰り返すことはできるため、自己膨張することだけは可能である。「共時態」を共有する多様性（Variety）の一領域を独占する「量（Quantity）」の拡大はできても、継続性を維持するのに不可欠な伝統が持つ本質である「質（Quality）」の創出ができなければ、「信じられる」という信頼性は生み出されないで、いずれは空洞化を起こす。「通時態」としての多様性（Diversity）を継続するに不可欠な外部性からの適切なフィードバックは、「量」にしか掛からず、「量」だけでは信頼性を相互に維持し共有することは難しい。

伝統を創り出すつもりが「負の外部性」が起きれば、「量」による連鎖反応は「質」のレジリエンスという吸収能力を持たないため、「量」による負の連鎖は新たな「量」による負の連鎖を生み出し、「量」を伝統だと思い込んでいる集団の仕組みは、ティッピングポイントを簡単に迎えてしまうだろう。「量」の経済学は、「質」という知識（Intelligence）や情報（Information）の経済性や継続性の関数を持っておらず、「量」による投資の関数と、「量」の消費の関数を利用した、需要と供給の資本主義の経

経済学からしか成り立っていない。「質」のレジリエンスを評価できる経済学を必要としているが、「わたしは何をすべきか」も加える必要がありそうだ。

7.4 ポスト資本主義社会

現在、継続性を維持している伝統は、過去からの経路依存性を持つ、資本主義の経済性から実用性を生み出している。現在の資本主義は、貧富の格差を拡大していて、富める者に優位性を増す収奪モデルに変容してしまっているという危機感を、誰しもが抱いている。収入格差を発生させない、分配の公平化という理想論を持つ共産主義の先端を走っている中国で起きていることは、世界でも有数の貧富の格差社会の増大である。国営企業と官僚組織に優位性を持つ共産党員と、自給自足と出稼ぎを強いられている地方の農民戸籍の収入とでは、平均的な比較データさえ得られないほどの格差を生じている。中国の国家資本主義は、グローバルレベルで、借款という経済支援の方策を使って、弱小国と自国との国家の経済性の格差を増長させている。

社会的、経済的格差が拡大し続けている現在の資本主義には、欠陥が多く発生し始めていることが指摘されている。実用性を維持するには、外部と内部の間に、よい効果がプラスに働く「正の外部性」が必要である。情報化社会を迎え、ネットワーク外部性が、伝統の継承やレジリエンスを維持する環境に、正と負の外部性として、良くも悪くも、大きな影響力を与え始めている。投資と消費、需要と供給で説明できていた資本主義が生み出してきた伝統を、知識や情報の革新性によって、外形的にも本質的にも継承し続けることを必要としている。我々が「ことば」で認識している、実用性がある伝統と思い込んでいる事象が、将来的にも、現在と同じような実用性を維持してくれるかどうかは、誰も分からない。

外形のみの継承では、心象や概念を「ことば」で引き継がないため、伝統の内部の本質が持つレジリエンスは脆弱で、外部からの多様性の吸収能力も低く、環境変化に概念を変化させ追従させることは難しい。1980年代から始まった情報化時代は、インターネットのネットワークを生み出し、

2000年代に入ってGPSの普及もあって、誰でもどこでも情報を繋ぐことができるようになって、2010年代では、あらゆる情報は共有でき、相互に交換でき、仮想空間でありながら、あたかも実際に隣り合わせて繋がっているような感覚を持てるようにまで環境は変化した。しかし、インターネット上にある情報（Information）は、あくまでも伝達を可能とする「ことば」の記号であって、個人や事業が独自に所有している、ノウハウを持つインテリジェンス化された知識（Intelligence）ではない。

情報を知識化し、知識の実用化を図るには、コード化された情報が、単にビックデータとして、そこにストックされているだけでは、知識にはならない。データの相関性や、統計的な処理をしたのちの特徴量が、何か意味を持たなければ、知識として活用できるわけではない。「画像」でも「ことば」の文脈でも、本質の意味を見出せるのは、今のところ人間の脳だけである。現在のAI（人工知能）は、データと記録と演算能力を、外部からは見ることができないアルゴリズムとしてしか、持っていない。現在の「情報の経済」は、資本主義とどうやら折り合いをつけている様にも見えるが、情報を持っている者と、持たない者との格差は、広がり続けているようである。次世代を牽引すると思われるノウハウというインテリジェンスは、外形を持っていない。「知識（Intelligence）の経済」は、はたして現在の資本主義と折り合いを付けられるのであろうか。

P, F, ドラッカーは、1993年の著書『ポスト資本主義社会』の考察の中で、すでにこのことについて、ポスト資本主義の経済学を期待して、「知識の経済学」について、“今言えることは、何らかの理論が必要とされているということ、つまり、知識を富の創造過程の中心に据える経済理論が必要とされているということである。”と、提唱していた。今までの、経済を消費の関数としてみる理論や、経済を投資の関数としてみる理論は、知識経済では通用しないとして、“知識経済における「不完全競争」は、経済それ自体に内在する。他に先がけた知識の利用、すなわち「学習曲線」によって得られる優位性は永続する。逆転は不可能である。ということは、自由貿易も保護主義も、それだけでは、経済政策としては機能しないことである。”“知識経済にあっては、経済を規定するものは、消費や投資では

ない。消費が増加すれば、知識の生産が増加するという根拠はない、投資が増加すれば、知識の生産が増加するという根拠もない。”と、述べている。知識経済における学習のあるべき姿は、“教科内容そのものよりも、学習の能力や意欲のほうが、重要でさえあるかもしれない。ポスト資本主義では、生涯学習が欠かせない。²⁹”と、指摘している。

今では、P, F, ドラッカーが指摘していた知識と学習は、情報化社会を牽引している本質となっている。AI（人工知能）は、ビッグデータという情報のデータをベースに、デープ・ラーニングという学習によって、情報を知識化できないかに挑んでいる。日本におけるAI（人工知能）の研究者達は、心の中の喜怒哀楽は何処から来ているのかをデータ化して、ロボットを人間化できないかを目指し、取り組んでいる。AI（人工知能）は、すでに人間のコミュニケーションのネットワークに入り込んできていて、ネットワーク外部性を持つ人間の知識の経済効果は、情報の発信源やリンク先が、AI（人工知能）であるかどうか、分からなくなってきている。「知識の経済学」の理論が生み出される前に、創造性を必要としない情報や、革新性を生み出さない学習しか必要としない分野は、AI（人工知能）に乗っ取られてしまっているかもしれない。倫理性を欠くシンギュラリティが、ある日突然、出現しかねない。

P, メイソンは、『ポストキャピタリズム』の著書の中で、“ドラッカーの洞察は、それまで生産要素とされてきた「土地」、「労働」、「資本」よりも、「情報」が重要になった、という主張に基づいている。ドラッカーは、著書『ポスト資本主義社会』で、資本主義にとって極めて重要な基準が取って代わられた、と述べた。”“彼は情報資本主義を、何かほかの社会へ移行する過程にあるものと想像した。”“どうすれば知識の生産性を向上できるか、だった。機械と労働の生産性向上を基盤とする時代を経て資本主義が生まれたのであれば、次の時代は知識の生産性向上が基盤になるに違いない。そのためには異なる知識分野を創造的な形でつなぎ合わせる必要があ

²⁹ P, F, ドラッカー（1993）、（1993,7）上田惇生・他訳、『ポスト資本主義社会』、ダイヤモンド社、303,304,333

る、とドラッカーは考えた。³⁰⁾ と、その先見の明に驚きを表明しているにもかかわらず、「知識の経済」は、ベーシック・インカムによって解決できるといった主旨の主張をしている。

7.5 ベーシック・インカム

現時点で実用性が継続しているのは、どうやら経路依存性を外形的に伝承してきただけではなく、伝統の内部にある本質を「ことば」によって概念化してきたおかげで、時代の変化に適応能力を持ち、変化に対するレジリエンスを発揮でき、内部の本質である概念に革新を起こし続けられ、現時点でも実用性を維持できているのではないかと考えられる。AI（人工知能）が人間の脳の仕組みに置き換わる可能性や、AIロボットが人間の仕事をこなす可能性が見えてきている。AIロボットに倫理性はないが、倫理性への哲学的な対処法などが議論される社会環境の時代を迎えている。はたして今までの伝統は、継続性を保つことができるのだろうか。

情報革命による進化が加速しているという認識を持たざるを得ない現在、ポストキャピタリズムという資本主義の後に来るかもしれない環境を想定して、現時点では思い込みであるかもしれない伝統の実用性を継続するには、どんな手立てが考えられるのだろうか。新しい外部環境の想定は、集団幻想を想定するにすぎないかもしれないが、実像の継続性を期待するためには、内部革新を起こす必要がある。内部革新は期待する目的や目標を設定しなければ、内部をコントロールするのに必要なフィードバック要因となる、外部環境の多様性 (Variety) のなかにある必要多様性 (Requisite Variety) を探し出すこともできない。

シリコンバレーの先端テクノロジーを生み出している起業家である M. フォードは、テクノロジーが人間の仕事を奪う脅威について『ロボットの脅威』の著書の中で、“テクノロジーはどれも、私がこれまで持ち出してきた主要な議論にどうしても必要なわけではない。むしろそうしたテクノ

³⁰⁾ P.メイソン (2015)、(2017,10) 佐々とも訳、『ポストキャピタリズム』、東洋経済新報社、198

ロジーは、格差の拡大と失業の増加へ容赦なく向かっていく傾向をさらに——そして劇的に——強めうるものとみなされるかもしれない。”と述べ、対処策としてベーシック・インカムを提案している。アメリカ国内での実施を想定していて、ただ乗りが出てくることや、生産性に直接寄与しないことも承知の上で、“ベーシック・インカムは、購買力が消費者へと向かう流れを保ちつづけるため、強力な経済の安定剤として作用し、深刻な景気後退に伴うコストを避けられるだろう。こうした効果はもちろん数量化は難しいが、ベーシック・インカムは少なくともある程度、割に合うという強力な論証になるだろう。³¹”と、主張している。

現在のAIロボットでは、革新的テクノロジーの創出やアイデアを生み出す人間の脳が持つ概念化はできない。統計的な特徴量をビックデータから引き出し、教師ありの学習をしても過去の反復しかできない。教師なしの学習は、アルゴリズムがあるだけなので、実現しているかどうかは永久に分からないが、概念化ができたという立証はされていないので、まだ、実現していないと考えるべきであろう。市場は、過去の特徴量からでき上がっているわけではなく、将来の期待値でできている。マス目の制限を持つゲームの勝ち負けとは、本質が違う。現在のAIロボットが、どこまで人間の仕事を置き換えてしまうか、タクシードライバーがいらなくなるという話の延長線上だけでは、格差の拡大が起き、失業が増加するという話にはならない。全ての仕事がAI（人工知能）ロボットに置き換わるはず、という推定は疑わしい。

創造性のいらない、概念化の必要がない、期待する結果への意欲を必要としない分野での、投資とコストと生産性の優位性比較となることは考えられるが、ベーシック・インカムによる最低収入を保証する社会保障制度が、投資とコストと生産性の優位性を単純にカバーでき、割に合うという立証は、できないだろう。伝統の伝承プロセスでは、本質を概念化できないAIロボットでは、革新性を自ら生み出すことは不可能なので、外形の

³¹ M, フォード（2015）、（2015,10）松本剛史訳、『ロボットの脅威』、日本経済新聞出版社、300,327

伝承は物真似レベルにとどまるはずである。再現性としては反復できるが、創造性が試される外部環境からのフィードバックによる実用性の継続が要求される伝統の継承は、無理であろう。

P,メイソンは、『ポストキャピタリズム』の著書の中で、ポスト資本主義プロジェクトへの達成プロセスでは、第一段階として、ベーシック・インカムを政策を実施するとしている。ベーシック・インカムはポスト資本主義への単なる移行への手段だ、とも述べている。限界効用や収穫逡減の理論が通用しない情報資本主義という世界に求められるのは、現在の市場の在り方を廃止することだとして、“市場絶対的命令によって廃止する理由は、「自由市場」という言葉でごまかされている権力の不均衡を廃止することなのだ。企業が独占的価格を設定することを禁止し、普遍的なベーシック・インカムが利用できるようになれば、市場は「限界費用ゼロ」の効用を伝達する役割をする。”“ベーシック・インカムは、ポスト資本主義の方策として、ゼロに縮小することが成功とみなされる人類史初の社会保障制度ということになる。³²”としている。生産性をどこに求めるかについては、何も言及していない。ポスト資本主義の市場においては、人間のもつ創造性、意欲、協働、運動量等の違いも、価値の交換様式も認めないというベーシック・インカムによる社会保障制度が、プロジェクト・ゼロの第一段階で必要だ、と主張している。

ネットワーク外部性が収穫逡増を生み出すからといって、情報化や知識化にコストがかからないわけではないし、知識化されたノウハウは生産性そのものを生み出す原資でもある。P,メイソンが述べている「限界費用ゼロ」の生産性は、外部性からフィードバックされるネットワークによる効果が、実物の移動が持つ経済効果よりも、効果が大きく出ることがある場合にのみ適用できる概念である。水や食糧や消費財の実物が、全てAIロボットで提供できると仮定しても、「限界費用ゼロ」の環境は生まれない。自然現象は、人為的に「限界費用ゼロ」にはできない。情報の拡散効果が

³² P,メイソン (2015)、(2017,10) 佐々とも訳、『ポストキャピタリズム』、東洋経済新報社、452,463

出る分野では、リンクが各段階を増すごとに、情報の濃度は幾何級数的に弱まっていく。同じ濃度でリンクを「限界費用ゼロ」でネットワークの隅々にまで繋げることは、物理的にもAI（人工知能）を動かすコンピュータの消費電力から考えても、実現できないと考えるべきだろう。

ベーシック・インカムの制度をグローバル社会の隅々まで、現在の経済活動を「絶対権力」によって一旦停止させて一斉導入できる、という政治的手段が、存在しているとは思えない。我々は、すでに社会主義による計画経済の結末を経験している。計画経済の絶対権力は、再生産性への人間的意欲をそぐことにつながる経済環境を人為的に創り出し、愚かな結果を招いた。資本主義の次の時代を、ベーシック・インカムに求める発想は、物理的な外形を均一化し、経済的に一定基準の領域を実現しようとするものでもある。社会環境に、多様性からフィードバックが掛からない均一性の領域を、人為的に増やすことにもなる。多様性は、その分だけ損なわれることにもなるだろう。機会均等の平等性は損なわれ、分配の平等性が優先する計画経済に戻らざるを得なくなるだろう。AI（人工知能）の本質を理解していない一部の経済学者が、職を奪われるという幻想にとらわれ、解決策はベーシック・インカムにしかない、と主張するのは、いかがなものだろうか。

世界規模で革命が起きても、多様性のある人類の社会にベーシックな収益の一樣性を人為的に造り出すことができるとは思えない。ベーシック・インカムがもたらす均一化は、伝統の本質が持っている、個々人が持つ心象の拠り所や、「ことば」による外形を概念化、抽象化する意欲も否定することになるだろう。人類が概念化を放棄すれば、経路依存性を持つ伝統は、その価値の全てを失うだろう。それが、人類にとって良いことかどうか、格差是正への方策は必要ではあるが、P, F, ドラッカーが述べていた、異なる分野の繋がりや、創造的概念を生み出した方が、人類にとっては得策ではないだろうか。

伝統に、将来的な実用性の継続を期待するには、「師承」制により伝統を次世代に継承して維持できている場合であっても、自己満足やブランドへの依存心に陥らないように努力して、今、この時代の環境変化から僅かでも

フィードバックを感じ取れる感受性を磨くしかないだろう。感受性を高めるには、感度を上げるための自己変革が必要になる。自己変革をするには、外部環境にある増加し続ける多様性（Variety）から「学び取る」しか方法はない。「学ぶ」ことが難しければ、別の分野の経路依存性（Diversity）の高い「師承」制で起きていることを「真似る」ことから始めてもよいだろう。外部環境が多様性（Variety）に満ち満ちていると感じ取ることができれば、個人であろうと事業体であろうと集团的組織体であろうと、内部環境が最低限必要としているレジリエンスを取り戻す目標が見えてくるであろう。

個人であろうと組織であろうと、感受性が豊かさを回復すれば、外部環境へのアンテナが働き始め、内部環境の多様性を増加させることが可能となりはじめる。内部環境の多様性が豊かになると、問題解決に必要な必要多様性の因子がみつかり、外部環境に在る必要多様性の因子から適切なフィードバックが掛かり始める。適切なフィードバックを得るためには、先端技術の活用やプロセスのIT化やAI化も必要になるだろう。内部環境が外部環境の変化速度に追従が可能になったら、自己のレジリエンスを高め適応能力を個々に発揮できる仕組みを構築して、持続可能なPDCA（Plan, Do, Check, Action）サイクルをスパイラル状に上昇させることができるはずである。

8. 小規模事業経営の継続

8.1 家督の継承

製造工程や品質に関わる定型的な作業工程を持つ家督の事業体では、ITを活用して観測データを増やし、データによるPDCA（Plan, Do, Check, Action）をスパイラル状に上昇させ、回し、向上させるカイゼンや技術開発につなげる試行錯誤が、短期的には伝統の継承に効果を得られる手段となっている。職人や人的サービスが付加価値を生む家督の継承は、もともと人間の資質が大きく効く分野であるため、カテゴリーによって統計的にデータ化しても、解決に必要な因子は事業ごとに個別に違っているた

め、あまり参考にならないだろう。

家督を継承する事業経営の場面では、「ひらめき」といったような気付きや、外部環境の変化をいち早く感じとり行動に移す、アジャイル的な思考と意思決定も必要となるであろう。外部環境の変化が自事業に及ぼす影響度を判断する感性を持つことが、一番重要となりそうだ。外部環境からの影響による内部環境への変化の必要性は、エスノグラフィー（行動科学）の手法を使い、内部と外部の相関性を観察する必要があるが、外部環境の総体的な変化は、ある程度の普遍性や蓋然性を持っているので、変化を個々の事業が多様性として吸収しているかどうかだけでも、定点観測を続けておく必要があるだろう。

単に、外形的な家督を継承しても、外部環境が変わってしまっていれば、過去の家督が継続できてきたと思われる内部が持つ実質の価値を継承していなければ、実用性は生まれないだろう。実質の価値をノウハウとして知識化し、時代に合うように活用していなければ、継続性は維持できなくなる。家督相続で失敗するのは、ほとんどが、外形的な実存を継承するだけで、内部を築き上げてきた先代の実質である心象を引き継いでいないため、外部環境にある顧客を失ってしまうことで起きている、と考えられる。

J, アタリが『アタリの文明講義論』の中で生態系の進化について述べていることは、実際の老舗や家督を伝承している事業体でも、同じような現象として捉えることができそうだ。J, アタリは、“たとえば、ある肉体的特徴がサバイバルと生殖に有利なら、その特徴は発展して拡散するだろう。しかし、偶然による突然変異は、ほとんどの場合、多様性を創り出し、新たな特徴を生み出すことに寄与する。不測の事態に直面した際、サバイバルする生物種が、当初の環境に最も適応していた生植物とは限らない。それは新たな環境において決定的な特徴を持つ生殖種だ。そうした特徴は、それまで無駄どころか有害だったとしても、新たな環境では有効に働くのだ。³³”と表現している。老舗や家督を継ぐ、あるいは伝統工芸や伝統芸能を継承でき成功している事業体は、決定的な特徴を持つ生殖体と同様、

³³ J, アタリ（2015）、（2016,9）林昌宏訳、『アタリの文明講義論』、ちくま学芸文庫、102

内部環境のカイゼンや革新性は日々の努力の中で構築されているであろうし、外部環境に対しは継続的な実用性を確保できているであろう。文化文明に対して独自に持つ希少性が優位に働いていることもあり得るだろうが、そうそう一般的に起きているとは思えない。

「特徴がサバイバルと生殖に有利なら、その特徴は発展して拡散する」という例では、日本列島特有の火山帯と地層の違いによる成分の異なる湧水が融合して湧き出る温泉を利用した施設は、有利な実用性を継続している例といえるだろう。異なった源泉が、温泉治療を可能とするという天然資源は、日本特有の資源でもある。I, L,バードは、『日本奥地紀行』の中で、温泉地での出会いと、日本には乞食が居ないこと、盲人の自立等について、印象的に記述している。I, L,バードは、明治11年（1878）5月に上海から横浜に着き、東京に滞在の後、3か月間におよんで、東北、北海道を旅している。47歳であった女史は、日光を経て、会津、新潟、赤湯、上ノ山を旅し、東北から北海道に渡って、アイヌ民族を訪ねている。

新潟から山形に入った時、山奥でも田畑が整備されていることに驚き、“彼らは苦しみ、烈しい労働をしているけれども、まったく独立独歩の人間である。私はこのふしぎな地方で、一人も乞食に出会ったことはない。”“盲目の乞食は日本中どこにも見られない。盲人は自立して裕福に暮らしている尊敬される階級であり、按摩や金貸しや音楽などの職業に従事している。”と、記述している。女性は嫁に入ると家督に隷属するが、盲人でさえ乞食にはならないし、大騒ぎの祭りでも危険を感じない、子供は勉強に熱心であるという、山奥の文化度を見て驚愕している。盲人が琵琶を弾き平家物語を語っていたという文化の伝承は良く知られている。日本の社会では、盲人は官位を授けられていた。官位を持たない座頭による按摩という職種は、世界的にみても日本にしか存在していなかった。

『徳川制度』（朝野新聞）の記述によれば、仁明天皇（833）の時代には検校・匂当・他の段位を持つ官位が成立していたらしく、江戸時代では“検校・匂当の営業は、鍼治・琴曲の類を専門とし、座頭以下の輩もまた鍼治・按摩を業とするもの、音曲を業とするものあり。”“高貴の門・豪富の家にも出入りして、所得も多かりし”“瞽盲（めしい）の貸金としあれば、

幕府の保護一方ならず。³⁴”とある。I, L,バードが観ていた光景は、まだ、江戸時代の制度による伝統を継承していた社会環境の一部であったのだろう。日本独自の社会福祉制度と師承制度が、うまく実用性を発揮できていた時代の好例と思われる。現在では、鍼灸医療は、国家試験が課せられ、東洋医学の先端医療技術になり始めている。

I, L,バードは新潟から山道を越え赤湯に泊まろうとするが、三味線がうるさく、上ノ山温泉を目指す。現在でも、赤湯、天童、蔵王、上山と、大小さまざまな温泉はあるが、最上川上流は温泉に恵まれていて、江戸時代には、街道の宿場のみならず、既に観光地としての存在感も有していた。当時の上ノ山温泉では、湯治客が600人ほど滞在していたようで、I, L,バードは、宿とホテルの女主人が未亡人であることを知って、“私は彼女の優美さと気転がきくのにはまったく感心する。どれほど長い間宿屋を営んでいるのか、と未亡人にたずねたら、彼女は、誇らしげに「三百年間です」と答えた。職業を世襲する日本では、珍しいことではないことである。”と、家督の継続性について記述している³⁵。この宿は、現在は存在していない。1703年（元禄16年）創業であった日本有数の老舗旅館の一つ元湯五助旅館が、残念ながら315年を経て2017年に閉館してしまった。現在のホテル業では、赤湯で1664年に創業した堺屋旅館が上山温泉に1923年、二軒目を出した老舗の大規模ホテル、「T」ホテルが、350年以上にわたり宿泊施設としての伝統を継承している。

日本的な文化を持つ事業の継続性は、50年～100年ほど有用性を維持できていれば、老舗と称してよいのかもしれない。明治時代か大正初期に創業してあれば、老舗と自称していても、あまり違和感はない。地酒の酒蔵でも同じであるが、100年～300年の継続性は、珍しいことではないが、老舗のブランドだけでは持続性を保つことはできない。持続には、時

³⁴ 加藤貴・校注（2015,2）、朝野新聞（1893・明治26年）、『徳川制度』（中）、岩波文庫、80,81

³⁵ I, L,バード（1885）、（1880）（2000,2）高梨健吉訳、『日本奥地紀行』、平凡社ライブラリー、210,221,283

代の環境に見合う、それ相応の革新性が求められるが、食の分野で味を変えることは持続性を自ら断つことにもなるリスクを持つ。

長野県の諏訪湖近辺は、四国の四万十川と同じく、天竜川を上る「うなぎ」が採れたため「鰻屋」も多いが、中でも老舗を自称している「F」は、昔から美味しく有名であった。30年以上親しんできたが、2018年に先代が変わった途端、味が変わってしまった。隣席した千葉県袖ヶ浦から訪れた客が、「遠くから、わざわざ食べに来たかいがあった、老舗の味を堪能しました」と言ったが、老舗というブランドは、初めての顧客にとっては、その味が老舗の味であると信じ込めるだけの程度のものなのかもしれない。諏訪湖近辺でも、四万十川で天然鰻が採れれば提供してくれる別の老舗もある。東京の浅草近辺にも老舗は多い。養殖では日本一を誇る鹿児島もあるし、浜松等の選択肢もある。味を売り物にする専門店での世代交代は、料理長の居る割烹旅館でも継続することが大変難しい。料理人が変わると途端に、味が継承できなくなるという、難しい事業体でもある。

現在の日本では、世襲の家督による職業が世代交代で行き詰まるのは、先代の「質」を継承できなかったか、相続税の仕組みによって、固定資産や貯蓄に税金が掛けられ、キャッシュフローが追いつかず、人為的に継続を断絶させられる憂き目にあうことで、起きている。現在の相続税の仕組みでは、ブランドのみの家督継続では3代世襲が、やっとなであろう。断絶は、参入障壁を低くするので、新しい参入者が増え、結果として多様性を増し、環境変化にあった技術革新も導入され、実用性を生み出すことにも繋がっているが、老舗を継続するのは、容易ではないことも事実である。

江戸時代の家督による継続性は、給与が米で支給される武士階級によって維持されていたので、借金は増大したが継続は名目として成り立っていた。米の石高制で縛られ、能力がなければ何代にもわたって昇給も叶わず、江戸幕府が崩壊するまで、翌年の米の収穫を前提にした石高による借金が、米蔵商人によって担保されることで可能となっていた。世界で初めての約束手形である「から米切手」は、米の収穫を当てにした石高制度が無ければ、生まれていなかったと思われる。江戸時代の地酒の蔵元は、地域の米を集めて年に3回納税するための貯蔵の蔵を持つ庄屋か、「札差し」

という金貸し業を営む米蔵商人の兼業であり、大阪堂島の株仲間の米蔵商人と繋がっていた。各藩は、常に新田開発を行い石高を増やし、副業としての地域産業を振興し、宿場の近辺では薪を納め木銭宿がこれ売り、傳馬の宿場制度は、飼い馬による流通サービスを発展させ、社会制度を安定させていた。基本的に天候不良により米の収穫が収穫通減を起こさなければ安定しており、石高制の社会制度は世界的にも評価が高かった。

8.2 老舗の継承「陣屋」

神奈川県のア野市鶴巻温泉にある割烹旅館「陣屋」が、DAIYAMOND ハーバード・ビジネス・レビューの2018年8月号『従業員満足は戦略である』で、女将自身が執筆して取り上げられた。創業100周年を迎え、客室20室ばかりであるが、個人向け客層のリピータが多く、有名割烹旅館としてのブランドが確立していた。老舗という伝統を継承するにあたって、事業内部を時代に合ったIT化によって変革させ、従業員数を1/3近くまで減らし、週休2.5日という荒業を実施して、従業員満足度も上げることができ、10億円の赤字を黒字化した、という成功物語の報告となっている。『最高のおもてなしは従業員満足度から生まれる』と題した論文は、自己変革に苦労した従業員との関係を改善し、従業員満足度に焦点を当て黒字化した経緯を記述している。

事業経営として特筆できることは、「陣屋」のオペレーションを、ASP (Application Service Provider) サービスとして外販したことに革新性を見てとれる。詳しい記述はないが、外形的な模倣ではなく実質的な経営思考を現場で実践し、伝統を継続するにはどうすればいいのか、という事業ノウハウを、ITシステムとして外販している。経営としては、成功し続けなければならない自己革新を、経営者自身が経営責務として自らに課したことに、大きな意味が見出されそうだ。「陣屋コネクト」のASP事業は、全国300施設に提供しており、売り上げは、年に1億6000万円ある。

ASP事業の特徴は、造り上げたシステムプログラムを多人数で使えば使うほど、プログラムを構築したコストは容易に回収でき、回収後の新たな課金は、そのまま純利益になるという仕組みである。プログラムを使う

従業員数に毎月使用料を課金すれば、コスト回収後は、課金分は純利益として収益化できる。アプリケーションを利用する側は、使用料が毎月の使用人数分の課金なので、低額の変動費負担としてランニングコスト化でき、IT化のコストを自社開発投資しなくて済むため、大きなメリットが生じる。「陣屋コネクト」のプログラムも、Salesforce.com社のCRM（顧客関係管理）のクラウド型アプリケーション・プラットフォームを基盤にして動かしており、毎月課金による基本料金をSalesforce.com社に支払っている。「陣屋」のASP事業は、Salesforce.com社の割烹旅館バージョンとして、代理店のような役割も担っていると考えられる。

継続的な事業変革の方法論が成功して、割烹旅館の新しい伝統となるかどうかは、2018年10月に大規模改修工事が終わってからしか観察できないが、赤字から黒字になって、創業100周年の節目に、改修工事費の借入れができていたことだけは確かである。改修工事は、会席料理を提供していた池の上にある豊月殿・賑わい亭のレストランエリアと厨房施設、大浴場とトイレ等付帯施設、フロント横の帳場事務エリアまで、本館玄関と山側の客室を除いて、全ての改修工事を行っている。現在、割烹料理は、採算が合わず8年ほど前に閉鎖せざるを得なかった炭火焼レストラン源氏館で、提供し続けている。当時の炭火焼レストランは予約もせずに入れ、自分で焼くため価格もそれほど高くなく、時間の制約もなく、清潔で設備も充実していたので利用しやすかったが、来客数は少なかったのも、その分赤字も増していたと思われる。源氏館のレストランは、本館客室庭園の崖下である本館玄関に至る庭の右側にあり、宮崎駿のアニメ作品「となりのトトロ」に出てくる大木のモデルとなった木の脇にある。

常識とは異なった事業展開は、2009年に借金まみれの老舗割烹旅館を素人夫婦が相続し、引き継がざるを得なかったことから、内部革新が始まったと、女将の報告にある。借金の相続が、大規模庭園の固定資産を相続する税の負担をやわらげたこともあったかもしれない。2か所に分かれていた厨房を1か所にするために、炭火焼レストランを閉鎖したという。人件費が赤字を生み、不平の塊になっていた120人のスタッフを、正社員30人パート社員15人に絞り、IT化により従業員のマルチタスク化を実現し、

平均給与も288万円から400万円へと改善したと、記述されている。

人件費だけでも、年間2億円5,000万円の赤字削減効果を生んでいるはずである。黒字化の最大要因は、固定費化している人件費削減であったと思われる。人件費の大幅な削減は、少ない人数で割烹旅館をどう動かすか、という課題解決に直面し、IT化と、週2.5日の休館日、に繋がったのではなかろうか。当然、経営の意思決定が無ければ、人件費大幅削減は実現できていない。現在、予約なしを受け付けず、休館日の宿泊と割烹料理の提供は自ら停止している。一般的には、顧客への継続的な「おもてなし」を守るには、サービス産業では休日を設定できず、ホテル業、旅館業、飲食関連業の大きな欠陥となっていて、どこでも解決できていない。

「陣屋」のロケーションは、丹沢山塊の大山の麓にあり、世界有数の温泉リゾートエリアの箱根湯本、強羅、芦ノ湖と競合する場所にある。小田急線の鶴巻温泉駅から徒歩2～3分であるが、新宿からロマンスカーを利用すれば箱根湯本の方が短時間で着けるし、車を利用した交通手段の便が悪く、高速道路のインターチェンジからは遠い。周りには観光名所があるわけではなく、大山の麓といっても、大磯海岸の山側といって差し支えない場所である。過去、割烹旅館としての機能は、政治家や財閥の別荘があった大磯を訪れる客を接待する場所として使われていた。

1918年の創業当時は、三井財閥の御寮である別荘として造られ、三井財閥の客を接待していたようである。昭和期に入った戦後も含めて、将棋と囲碁のタイトル戦が300回以上開催された場所として有名になった。小さなロビーには、鎧兜や宮本武蔵に所縁があるとされる刀なども展示されている。20年ほど前までは、ロビー脇の玄関に入ると、大きな陣太鼓で出迎え、歓迎の意を示し来客を館内に知らせていた。現在は、駐車場から庭に入る入り口で、予約した時間帯に、小さな陣太鼓を叩いて迎えてくれる。帰るときも送り出しの陣太鼓を叩いてくれる。庭は一万坪あるという、広大な庭を持っている。

「陣屋」を利用し始めてから45年ほど経つが、庭に面した風情のある景觀を持っていた客室が、25年ほど前に埃っぽくなり始め、「おもてなし」の「こころ」は期待できなくなり、ブランドに頼るオペレーションだけと

なってしまった。この時期あたりから、顧客を失って、徐々に赤字化が始まったのではないだろうか。ブランドである割烹料理も、箱根のホテルが提供する季節料理の方が上である状態が目立ってきていた。隣接する旅館にも、鶴巻温泉というブランドが急速に衰退していく様子が見てとれた。鶴巻温泉で温泉に入って猪鍋を食べることができる、という伝統を継承することが、すでに、できていなかったのである。この時期に、「陣屋」は、炭火焼レストランを開設しているが、挽回には至らなかったと思われる。過去にあった伝統の実用性は経営者のみが知っているだけで、従業員は仕事の処理だけの役割しかなくなつたように思われる。

温泉が湧き出ると言っても、鶴巻温泉には、隣接する旅館と、日帰り入浴の施設しかない。「陣屋」の地域は、東京や横浜の通勤圏でもあるため、駅前広場の整備が整ったこともあり、20年ほど前から、周りにマンションが立ち並ぶエリアとなつてしまい、借景にマンションの建屋が邪魔をしている。玄関わきにある宴会場の池に面した「竹河の間」は、披露宴等の場所として使用されているが、外観が古びて物置のような建屋になつてしまい、屋根の脇を玄関へと昇ると、折角の庭園の価値を損なっていることに気付く。

女将の記述に、従業員の最高年齢は庭師の83歳であると報告がある。83歳の庭師だけが、密かに伝統の実用性を保ってきたような気さえする。庭師は、誰も迎えに出ない駐車場で車の駐車位置に迷っていると、度々、手入れをしている木から降りて来ては、夏は木陰に、春は木の下を避けるように、案内をしてくれていた。庭は、一年中手を入れていても、手入れが追いついていないと告白していた。現在でも、追いついていない。豚肉のみそ漬けのお土産が、「陣屋」ブランドで密かに知られていたが、炭火焼レストランがオープンした頃に、なくなっていた。現在、再度、「陣屋」ブランドのお土産として復活していて、伝統を守るブランドへの継承意欲が、実用性を回復してきているように見える。事業の外部環境と内部環境のレジリエンスが、限界ギリギリのところで、立ち直りを見せた事例でもありそうだ。

女将は、「陣屋グループはいま、「陣屋EXPO」という新たなサービスを

立ち上げた。これは旅館同士のリソース交換ネットワークであり、「助け合いネットワーク」と呼んでいる。”“「陣屋EXPO」を始めた動機には、資本関係のない旅館同士で人材や食材、備品などをやり繰りできるようにすることで、業界全体を救いたいという思いがあった。³⁶”と報告している。「陣屋コネクト」を導入している旅館には、「陣屋」の料理長が出向き、地方の旬の食材を使った、地元ならではの料理の開発をお手伝いしている。この手法が成功すれば、「陣屋EXPO」が、機能してくる可能性がある。割烹旅館「陣屋」は、各地方の旬の食材を提供するという、付加価値の高い割烹旅館に、姿を変えることができそうだ。「陣屋EXPO」の参加者も、その恩恵にあずかれる物語が、できあがるかもしれない。

何が実用性のある伝統で、何が付加価値を生んでいて、何がコスト増になるのか、黒字化したこれからが楽しみである。革新性による継承を検討するうえで、「陣屋」の例を観察すると、J.アタリがいう、「偶然による突然変異が多様性を生み出し新たな環境においても決定的な特徴をもつ」という、外部環境が産業革命にIT革命が加わった世界で、IT化の環境変化を自事業にフィードバックを掛け、自己改革をして、今までの常識とは異なったDNAによる突然変異を生み出し、新たな伝統を継承する可能性が高い、という老舗を家督する事業体のあり方をイメージできそうだ。

9. おわりに

過去の伝統が、現在でも伝統として継承されているのは、伝統を取り巻く外部環境と、伝統の内部環境にある本質との間に、時代の進化を越えて、相互に継続性が保たれる最適なフィードバックが掛かっているからであると考えられる。継続性は、交換様式から客観的な伝統の外形から判断できる実用性と、伝統の内部にある共同主観性を持つ心象による本質がもつ価値観から判断できる実用性とがある。外形的な実用性は、その時代だけに

³⁶ 宮崎知子（2018,8）、『最高のおもてなしは従業員満足度から生まれる』、DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー、2018年8月号、76

交換様式が可能となっていて、単に経済効果を発揮していただければ、外形は時間とともに劣化するので、伝統は継承されにくくなっていくと思われる。

宗教が劣化を起こさないで継承され継続するのは、伝統の内部にある共同主観性を持つ心象による本質が、時代の進化にレジリエンスを発揮し、本質の概念を時間の進化に合わせ込めるフィードバック機能を持っているからなのではないだろうか。伝統を継承できているレジリエンスでは、本質の価値観を時代に合わせ革新し、変容させ、外形への再投資を可能とする仕組みが、体系の中に組み込まれていると考えられる。日本における継続性のある伝統文化を観察すると、外形より心象や本質の概念化が可能になっている伝統が多く見られる。継承には「師承」のような形で、伝達、伝承、伝播が可能になっており、外形の持つ過去の本質を維持しながら、現在の外形を現時点での外部環境に合わせ、適切なフィードバックが掛かる様に、心象にある本質を変革し、継承を実現していると思われる。

適切なフィードバックが掛かり継続性を維持できたということは、実用性が発揮できていることの証明でもあるだろう。実用性が無ければ、伝統は共同幻想であったかもしれず、人類にとっての有用性は特別な環境であったその時代背景にしか実用性を持たず、形骸化した伝統の歴史物語として残されているか、遺跡となっているだけだろう。

日本における会話態と文章態の「ことば」の変遷や標準化は、革新性を持った概念化に、大きな役割を果たしてきたと考えられる。「わび」「さび」、「ハレ」「ケガレ」等々、その多くは、外形の継続性は概念化が可能となる「ことば」の付属物であってもいいような、人間の本質を継承できる伝統内部の重要な位置を占めているようである。日本の「ことば」が持つ、「共時態」と「通時態」を同時に感じとれるという特徴から生まれてきているのかもしれない。

伝統の継承を観る上では、外部環境と内部環境の間で、進化を共有している「共時態 (Synchrony)」的な多様性 (Variety) と、経路依存性を個別に持つ「通時態 (Diachrony)」的な多様性 (Diversity) が、外部と内部の間で、適切なフィードバックがなされているかを観察することが、重要

な視点となるであろう。伝統の継承において、その本質が持つ概念を、時代に合うように変えるには、革新性を持つ思考が必要不可欠となる。これから出現するAI（人工知能）による環境変化に、「あるべき姿」として伝統が実用性を発揮するには、伝統の中に在る本質の概念をどのように進化させていけば良いのか、課題は残っている。

「師承」制度から伝承を考えると、伝承が有効に引き継がれる期間は、どうやら10年程度が必要であり、逆に言えば、現在の中国のように、伝統を人為的に造り出すには、10年程度でよいということかもしれない。強制力を持つ中国の人為的な伝統の物語創出は、すでに10年を経て実効支配が既存になりつつあり、共同幻想が実用性を生み出せば、革新性をもった伝統となる可能性がある。ポスト資本主義で議論される、財源も検討せず、貧富の格差是正策として単純化したベーシック・インカム論は、機会均等ではなく分配均等であるため、絶対権力が必要だとの結論を得てしまう。

もし、革新性を持たず、実用性を欠く伝統が継承されたとしたら、どんなことが起きる可能性があるのか、集団的幻想が外部環境からフィードバックを受けたらどうなるのか、均衡を目指す幻想はどうなるのか、人為的な実用性を強制力として持ったらどのような社会環境を生み出すのか、今後考えておく必要がありそうだ。

AI（人工知能）の時代に入り、伝統が継続し、再生可能なレジリエンスを獲得するには、「量」ではなく「質」が必要不可欠であり、「質」は情報の「知識化」によって獲得できそうである。「ことば」による概念化は、「知識化」そのものであるが、残念ながら、まだ、我々は「質」の経済学を手に入れていない不都合な社会環境に居る。ノウハウという「知識化」が必要な伝統の継続性を維持する革新に対して、「われわれは何をすべきか」という問いは、常にしておかなければならないだろう。

実際の事業経営の現場での伝統はどのように継承されているかを観察するために、小規模な家督継承の例と、DIAMONDハーバード・ビジネス・レビューに掲載されたサービス産業の割烹旅館「陣屋」を取り上げて、老舗という伝統の継承事例を取り上げてみた。長中期的な視点からの検証はできなかったが、「知識化」が老舗の継承を実現している可能性が高いと

ころまでは、定点観測から観察できたように思う。

伝統にはストーリー性が必要なことは分かったが、伝統が持つコンテンツは、どのように実用性に相関しているのか、環境との多様性の変化との間にどのようなフィードバックが掛かっているのか、それを時間軸で観察すると歴史的な因果性まで影響を及ぼしているのか、時代を実体験できないという「共時態」と「通時態」の限界から、考察はできたが検証はできないという、因果関係の壁にぶつかってしまった。実用性を持続させる革新性は、偶発的にたまたまの連続で起きていたのか、もし革新が偶発的であったのなら、なぜ偶発が起き得たのか、詳細な検証はできずのまま、課題を残してしまった。伝統のコンテンツは、外部環境からの観察だけでは、主観的にも客観的にも、内部をうかがい知ることは難しい。

コンテンツの「塊」ともいえる月刊誌『文芸春秋』が、1923年1月に菊池寛によって創刊されてから、2018年1月で95周年を迎えている。これを節目に創刊95周年の特集を編集した。伝統的な編集方法や対談などの手法、小説の扱い、政治的には「穏健な保守」等々について、多岐にわたる人々が、寄稿している。ノンフィクション作家の澤地久枝（87歳）氏は、“九十五年は、長い。個人であれ、社会であれ、予想もしなかった事態に出会う。それに耐えて、そこから新しいつぎの道をつかみとり、また堂々と生きなければ、九十五年にはならない。³⁷”といみじくも指摘している。「新しいつぎの道をつかみとる」という革新が、伝統の実用性を継続させる大きな要因なのかもしれない。

新しい次の道が、AI（人工知能）による「通時態」的な、あるいは「共時態」的なビッグデータの特徴量の相関性から、予測し生み出せるとも思えない。過去と同じ経路依存性が、将来も継続してくれるとすれば、新しい次の道への選択肢から最適解が得られる確率は上げられるかもしれないが、残念ながらAI（人工知能）は、未来のストーリーを概念として描く能力を持つことは、シンギュラリティが訪れても、無理であると思われる。

³⁷ 澤地久枝（2018,1）、『人生の九十八年』、文芸春秋、新年特別号（創刊95周年記念）、333

AI（人工知能）は、特徴量から外れている人間が持つ五感による概念化はできないし、創出したノウハウも検証できない。

現在のSNS（ソーシャル・ネットワーク・システム）による情報拡散は、物理的な媒体を介さず、AIが言語を翻訳してくれれば、コミュニケーションを可能とする道具によって、理論的には、どこまでも拡散できる。グローバリズムは、インターネットという情報革命によって、国境や集団の枠組みからの強制を崩壊させ始めている。一方、国家資本主義により覇権を進めている国家や集団や人々は、自分達の集団が構成しているコミュニケーションのネットワーク以外で伝承されている伝統には、「質」という心的な拠り所があることについて、関心はなさそうである。

伝統を継承するには革新性は必要であるが、革新度が加速して、外部環境の変化が大きくなるとフィードバックによって、伝統を取り巻く環境が瞬く間に加速して、伝統を内包した環境そのものが臨界点であるティッピングポイントを迎えてしまう可能性もある。地球温暖化の現象は、人類が経済を拡大する過程で生まれてきた問題である。ポスト資本主義の世界では、ベーシック・インカムが地球温暖化を解決してくれるという物語には、繋がりそうにない。シンギュラリティが取りざたされる情報化社会の急速な変化に、失業者が増えると断定して、失業者保護のために消費循環を生み出すはずの社会という、財源を考えず、資本主義のままの経済論の延長線上で、経済性を確保できるという幻想を持つベーシック・インカム論は、無責任でもある。経路依存性を持つ伝統的行動に、将来ともに、人類が期待する結果としての因果性を生み出せる知恵を、我々は現時点で持っているかどうか、疑わしい。

参考文献

日本語文献

- [1] 赤尾兜子・司馬遼太郎（1978）、（2006, 4）、『日本語の本質』、文春文庫

- [2] 網野善彦 (1997, 4)、『日本社会の歴史』(上)(中)(下)、岩波新書
- [3] 河合隼雄 (1987)、(2018, 4)『影の現象学』、講談社学芸文庫
- [4] 加藤貴・校注 (2015, 2)、朝野新聞 (1893・明治26年)、『徳川制度』(上)(中)(下)(補遺)、岩波文庫
- [5] 司馬遼太郎 (1996, 9)、『この国のかたち』(一)～(六)、文芸春秋
- [6] D, キーン (1973)、(2002, 9)、足立康訳、『果てしなく美しい日本』、講談社学術文庫
- [7] D, キーン・司馬遼太郎 (1972)、(2006, 7)、『日本文明のかたち』、文春文庫
- [8] 吉田元 (2016, 12)、『江戸の酒』、岩波現代文庫
- [9] 吉本隆明 (1982, 1)、『共同幻想論』、角川学芸出版
- [10] 柳田国男 (1911)、(2017, 2)、『被差別民とはなにか』、河出書房新社
- [11] 柳田国男 (1942)、(1969, 8)、『日本の祭』、角川ソフィア文庫

外国語訳書文献

- [12] 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)
- [13] Henri Poincaré “*La Science et L’Hypothese*” (1902)、(H, ポアンカレ、(1938, 2) 河野伊三郎訳、『科学と仮説』、岩波文庫)
- [14] Hayden White “*THE PRACTICAL PAST*” (2015)、Northwestern University Press (2014)、(H, ホワイト、(2017, 10)、上村忠男訳、『実用的な過去』、岩波書店)
- [15] Isabella L. Bird “*Uneaten Tracks in Japan*” (1880)、(I, L, バード (1885)、(1973) (2000, 2) 高梨健吉訳、『日本奥地紀行』、平凡社ライブラリー)
- [16] Jacques Attali “*PEUT-ON PREVOIR L’AVENIR?*” (2015)、Librairie Arthème Fayard、(J, アタリ、(2016, 9) 林昌宏訳、『アタリの文明講義論』、ちくま学芸文庫)

- [17] Jared Diamond “*COLLAPSE*” (J,ダイヤモンド、(2012, 12) 楡井浩一訳、『文明崩壊』(上)(下)、草思社文庫)
- [18] Jean-Paul Sartre “*L’Existentialisme est un humanisme*” (1946)、Editions Nagel、(J-P,サルトル、(1955, 7) 伊吹武彦・他訳、『実存主義とは何か』、人文書院)
- [19] Martin Ford “*RISE OF ROBOTS: Technology and the Threat of a Jobless Future*” (2015)、First Published in United States by Basic Book, a member of the Perseus books Group (M,フォード、松本剛史訳『ロボットの脅威』、日本経済新聞社)
- [20] Paul Mason “*POSTCAPITALISM*” (2015)、EXARCHIA LTD C/O Aitken Alexander Associates, Ltd. (P,メイソン、(2017, 10) 佐々とも訳、『ポストキャピタリズム』、東洋経済新報社)
- [21] Peter F, Drucker “*POST-CAPITALIST SOCIETY*” (1993)、Harper Business, A Division of Harper Collins Publishers Inc. (P,F,ドラッカー、(1993, 7) 上田惇生・他訳、『ポスト資本主義社会』、ダイヤモンド社)
- [22] Ruth Benedict “*The Chrysanthemum and the Sword — Patterns of Japanese Culture*” (1946)、Houghton Mifflin、(R,ベネディクト、(2008, 10) 角田安正訳、『菊と刀』、光文社)
- [23] Thomas L, Friedman “*THANK YOU FOR BEING LATE*” (2016)、ICM Partners、(T,フリードマン、(2018, 4) 伏見威蕃訳、『遅刻してくれてありがとう』(上)(下)、日本経済新聞出版社)
- [24] Thomas Pink “*FREE EILL : A Very Short Introduction*” (2004)、(T,ピンク、戸田剛文・他訳 (2017, 12)、『自由意志』、岩波書店)
- [25] Yuval Noah Harari “*SAPIENS : A Brief History of Humankind*” (2011)、Yuval Noah Harari、(Y, N,ハラリ (2011)、(2016, 9)、柴田裕之訳、『サピエンス全史』(上)(下)、河出書房)

日本語論文

- [26] 澤地久枝 (2018, 1)、『人生の九十八年』、文芸春秋、新年特別号 (創

刊95周年記念)

- [27] 宮崎知子 (2018, 8)、『最高のおもてなしは従業員満足度から生まれる』、DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー、2018年8月号
- [28] 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
- [29] 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
- [30] 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
- [31] 畑中邦道 (2012, 7)、『国際物流と比較優位—環境の構造と日本企業の特異性—』、国際経営フォーラム No.23、神奈川大学 国際経営研究所
- [32] 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
- [33] 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
- [34] 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
- [35] 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
- [36] 畑中邦道 (2017, 12)、『事業活動と経営理念』、国際経営フォーラム No.28、神奈川大学 国際経営研究所

コーポレート・ガバナンス・コードと 企業独自原則

小島 大徳

1 コーポレート・ガバナンス原則の系譜

コーポレート・ガバナンス原則は、1992年のイギリスのキャドバリー委員会報告書の公表を発端に認知度を高め、原則の有効性をはじめて世界にしらしめた。キャドバリー報告書は、今日の原則の根底を支えている。それは、報告書が証券取引所の状況規則などに取り入れられて、間接的に強い影響力を与えたことと、「遵守か説明か」という情報開示・透明性の基本理念を確立したことの二つである。

原則に注目をした機関投資家が中心となって、1990年代半ばから議決権行使のガイドラインと企業経営に対する要望という二つの側面を持ち合わせた機関投資家の原則を作成する。機関投資家の原則は、世界中で原則の策定を加速させるエンジンであった。その理由は、株主総会での議決権を保有している機関投資家が策定した原則であるため、企業の経営者が注視し軽視することのできないものであったことと、機関投資家が積極的に国際機関に働きかけ、世界中の企業に適用可能な原則の策定を希求したこととの二つである。

経済先進諸国から構成される経済協力開発機構（OECD）は、キャドバリー委員会の委員長であるキャドバリー卿を委員に加え、機関投資家を中心とした理解関係者からの要求に応えるため、世界に通用する原則を策定するための準備委員会をつくり議論を行い、1999年について『OECD コーポレート・ガバナンス原則（OECD原則1999）』を公表した。この原則の

特徴は、コーポレート・ガバナンスの規範を示すのであり必ずしもこれを守ることを求めないという非拘束性と、どのような法体系、文化や商慣習をもつ国であってもお手本となり得るという参照可能性の二つにある。

2 世界標準コーポレート・ガバナンス原則の誕生

2.1 世界標準コーポレート・ガバナンス原則

1999年のOECD原則は、世界の企業法体系に大きな影響をあたえることになる。それは、各国がこぞってOECD原則をたたき台にして、同時に理念もまた同様に盛り込んだ各国独自の原則を策定し始める。ちょうどその頃、大企業の企業不祥事や世界的経済不況がおこり、つぎつぎと企業制度に対する改革が影響のあった各国で実施されることになる。

アメリカでは、監査制度の大改革や上場規則の規則強化などが中心に実施され、日本では、従来の監査役設置の企業システムから、取締役会内に社外取締役を中心に構成される報酬委員会、指名委員会、監査委員会の導入が実施された。そして、それらの制度改革で参考にされたのが、OECD原則をはじめとする各種原則であった。これらの制度の改革の過程では、原則の上場規則への導入や、証券取引所による独自の原則策定などの副産物をうみ、原則が今日の企業経営システムに浸透し、活かされる段階に入っていることを伺うことができる。

OECD原則は、非拘束性と参照可能性という特徴を持つが、それはあくまでもOECD原則自体の特徴であって、OECD原則を参考にして策定したものが、企業に対して強制力を持つことを許容している。むしろ、それを期待しているといった方がよいであろう。OECD原則は、このようにして、各国に扱われ、事実上の世界標準として認知され、徐々に大きな存在となっていくのである。

2.2 世界標準コーポレート・ガバナンス原則の各国への影響と体系

世界標準原則は、いまある原則のほとんどの影響を与えている。いまでは、原則が各国の経済政策、企業法制度の中心に据えられ、複数国の経済

条約に取り入れられるに至っている。その過程では、コーポレート・ガバナンスの体系が確立することになる。原則は、企業の利害関係者の要望、今までの企業経営の反省、これからの企業経営像のすべてが最大公約数として反映されている。そのため、原則は、コーポレート・ガバナンスの体系そのものであり、企業経営の中核である。

原則から導き出されるコーポレート・ガバナンスの体系は、企業経営機構についての記載、利害関係者についての記載、情報開示・透明性についての記載、の3つがある。これら3部でコーポレート・ガバナンス論は構成される。そして、原則策定の経緯から、これらの各部はその時々により、重要度および議論の比重が変化することが特徴である。

1990年代は、情報開示・透明性および利害関係者に関する議論が多くおこり、2000年代に入り大型企業不祥事が次々と発覚すると、企業経営機構についての議論が盛り上がる。大型企業不祥事や経済不況下では、企業経営機構についての議論が多くおこり、比較的平穏な経済状況で、目立った企業不祥事が発覚していない段階では、情報開示・透明性や利害関係者についての議論が多くおこる傾向にある。これは、前者の場合、企業不祥事を未然に防ぐ役割を直接的にもった企業経営機構内部に焦点が当たりやすく、後者の場合は、キャピタル・ゲインや配当に関心が当たりやすくなるからである。

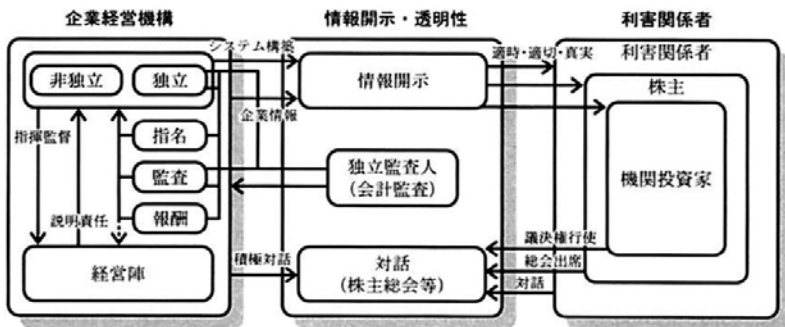


図1 コーポレート・ガバナンスの体系

(出所) 筆者作成

2.3 世界標準コーポレート・ガバナンス原則の進化

世界標準原則といえば、OECD原則だと断言してよい。OECD原則は世界中の原則を通じて法令規則にも影響を及ぼし、いまや完全にOECD原則のコーポレート・ガバナンス思想は、世界中に根を下ろした。ただ、OECD原則自体も時代に合わせ、そして、利害関係者の要望をくみとり進化している。

はじめてOECDが原則を策定したのは1999年であったが、その後も、2004年、そして2015年と改訂を続けている。改訂の内容は、小幅な改善であり、目新しいものを取り入れるというよりも、詳しく原則の内容を理解してもらうためのマイナーチェンジであった。この安定感が、少しずつ進化しつつも、安定感のある原則として存在感をかもしだしている。

3 コーポレート・ガバナンス・コードの誕生

3.1 コーポレート・ガバナンス原則と企業独自原則

アメリカではGMが、日本ではソニーが最初に企業独自原則を策定した。今日では、OECD原則の影響下で改正された会社法により、コーポレート・ガバナンスの方針が強制され、それにとまって上場企業の多くが企業独自原則を策定している。そして、それを株主総会の関連資料で公表したり、年次報告書に搭載したりしている。

企業独自原則を策定しただけで、これを活かさなければ意味がない。それではどのようにして活かしていくかという、それは、定期的な検証と、定期的な改正である。定期的な改正は、原則を意識するきっかけを社内に今一度認識させ、気を引き締めた企業経営をする発端を与える。また、定期的な改正は、特に他の会社による企業不祥事の動向を分析することにより、社会的モラルを分析して企業独自原則に取り入れていくことが重要である。

ビジネスモラルや企業倫理は、極めて位置づけが難しい。基本的には、法令を遵守して企業経営をしていれば、何をしても自由である。しかしながら、社会のモラルという目に見えないルールが企業を縛ることが多い。

これを分析して、あらかじめ企業独自原則に取り入れ、自社のルールとして活用していくことにより、企業不祥事を劇的に減らすことができる。現在は、社会のモラルという目に見えないものの取り扱いが最も重視されるからである。

3.2 コーポレート・ガバナンス・コードの策定

企業独自原則により、企業経営は原則を中心としてマネジメントされることになった。世界標準原則、機関投資家からの要望、もちろん企業法制度を遵守することが、企業を経営する上で、基礎であることは疑いがない。そして、それを各企業がおのおの解釈をして、自社に適合した企業独自原則を策定することになったのである。この一連の経緯と体系で、コーポレート・ガバナンスと企業経営の問題は収まるかに思えたのだが、最近ではコーポレート・ガバナンス・コードなるものが出現したのだった。

コーポレート・ガバナンス・コードは、政府や機関投資家、そして証券取引所などの利害関係者が、より具体的に原則を遵守するための手順書としての役割を持たせようとして誕生した。たとえば、最新の設備を持った水車に、きれいな水を注ぎ込み、水車を規則正しく適正に回転させるような試みである。日本でのコードの策定は、政府主導でおこなわれた2014年の『日本再興戦略』である。これにより政府の経済政策とコーポレート・ガバナンスを融合させたもので、両輪の関係を越えた、一体化の関係を築いた。

3.3 コーポレート・ガバナンス・コードの特徴

コーポレート・ガバナンス原則の8つの種類のうち、コードに該当する部分は、公的国内機関、私的国内機関、法令規則等の3つである。つまり、コードは国内原則に存在する。それは、世界標準原則などを具体的に企業に浸透させ、同化させることに焦点を当てているからである。浸透は、企業独自原則が策定されるまでの流れの過程をいい、同化とは、コードをもちいることにより、経済政策の中心に位置づけられ、企業にやや強い強制力を持つことをいう。

表1 コーポレート・ガバナンス原則の種類

コーポレート・ガバナンス原則	国際機関原則		公的国際機関
			私的国際機関
	機関投資家原則		機関投資家機関
			機関投資家独自
	国内機関原則		公的国内機関
			私的国内機関
			法令規則等
			企業独自

(出所) 小島大徳 [2004] 6頁を簡略化した。

コードは、国内機関原則の4つに細分化された項目の企業独自原則以外で活用されている。まず、公的国内機関のコードとしては、政府の公表した『日本再興戦略』に加えて、機関投資家を相手にしたシュチュワードシップ・コードなどが該当する。また、私的国内機関のコードとしては、民間団体が策定している数多くの各種コードをいう。さらに、法令規則等のコードとしては、東京証券取引所が策定したコードなどが該当する。そして、企業独自のコードは、コードの性質上、企業はコードを遵守する役割にあるのだから、存在せず、今までどおりの企業独自原則を使用することになる。

このようにみえてくると、コードの性格が浮き彫りになる。つまりコーポレート・ガバナンス・コードは、世界標準原則を筆頭にした企業経営の方針に対して、国内においてより強制力を持たせるために、経済政策と一体化したコーポレート・ガバナンス政策という。

4 コーポレート・ガバナンス・コードの課題

コードは、具体的行動指針を示したものであるが、それは、今までの企

業独自原則と内容や役割に変化はない。企業独自原則は、コードの役割を果たさない。それは、企業独自原則にこそ企業に影響力をあたえる最大の目的であり、そのために企業の行動指針を定めているのだから、企業がさらに行動指針を策定するのでは、企業経営に活かすというよりも規範としての存在となる。つまり、モラルの確立を求めるものにモラルを語ることになる。語るよりも即行動を求めているのである。

コードは原則の一連の上下関係に影響をあたえることはなく、逆に今までの特に国内機関等の原則カテゴリーにおいて原則をより強く企業に同化させていく作業である。今までは、浸透というじわじわとある程度時間をおいた展開を見据えていたが、そうではなく、市場は原則と同化を即座に求めている意思表示であろう。

同化と即時性を性質とするコードは、ひととき原則の活動を活発にすることが可能である。ただ、それが、持続的に続いていくのかといえば、疑問が残る。コードの存在感は、原則に取り込まれなかったコーポレート・ガバナンス上で問題となっている事項の搭載にある。それは、例えば、情報開示・透明性についての事項では内部告発の制度化、企業経営機構についての事項では資金調達と株主総会の改革、利害関係者についての事項では利害関係者の経営参加などである。これらの有効的なコーポレート・ガバナンスを企業が独自にシステムを作り上げるための企業独自原則の策定が必要となる。そして、企業経営自由の原則に基づいた、特徴ある企業経営機構と存在感のある企業経営を同時に達成することが可能なのである。

参考文献

- 小島大徳 [2004] 『世界のコーポレート・ガバナンス原則』 文眞堂.
- 小島大徳 [2007] 『市民社会とコーポレート・ガバナンス』 文眞堂.
- 小島大徳 [2009] 『企業経営原論』 文眞堂.
- 小島大徳 [2010] 『株式会社の崩壊』 創成社.

1960年代から1990年頃までの日本企業のアジアへの 直接投資の歴史とアジア諸国の国際経営環境

— 台湾、シンガポール、タイ、マレーシア、
インドネシア、インド、ベトナムを中心として —

丹 野 勲

はじめに

本稿は、第2次大戦後、日本経済が戦後の混乱から回復し成長の軌道に乗った1960年代初頭から、いわゆるバブルの崩壊以前の1990年頃までの、日本のアジアへの海外直接投資の歴史について考察する。その際、日本の直接投資政策、国際経営環境、日本企業の直接投資の概要と特徴などの変遷を中心として述べる。その後、アジア諸国の国際経営環境として最も重要であると考えられる各国の外資政策の歴史、および日本企業のアジア各国への海外投資による企業進出について概説する。

東南アジア諸国では、外資導入による経済発展を目指した。東南アジアの経済発展にとって海外からの直接投資の役割は極めて重要であった。1960年代から1990年頃まで東南アジアへの直接投資は、日本企業や欧米といった先進諸国の企業にとっても重要であった。日本企業は、1970年代以降の円高に対応して、生産拠点を東南アジアに設置してきた。東南アジア地域内での国際分業、すなわち水平・垂直的製品分業、部品分業、工程分業のようなグローバルネットワークが構築されてきた。

本稿では、東南アジア諸国としてシンガポール、タイ、マレーシア、インドネシア、ベトナム、および主要アジア諸国として台湾とインドを取り上げ、国際経営環境としての外資政策と日本企業の進出の歴史について考

察する。

第1章 1990年頃までの日本の海外直接投資

第1節 1960年代までの日本企業の直接投資

(1) 1960年代の日本の対外投資の概要

図表1は、1951（昭和26）年から1970（昭和45）年までの日本の対外投資の許可額とその累計額を示したものである。この図表から、日本の対外投資は、1960（昭和35）年代に入ってから増加しはじめたことがわかる。すなわち、全形態の投資額合計額は、1950（昭和25）年代には年間に数千万ドルに過ぎなかったが、1960年代前半にはこれが年間1億2千～1億5千万ドル程度、1960年代後半から急激に増加した。1966（昭和41）年度が約2億2,700万ドル、1967（昭和42）年度が約2億7,500万ドル、1968（昭和43）年度が約5億6,000万ドル、1969（昭和44）年度が約6億7,000万ドル、1970（昭和45）年度が約9億1,000万ドル、と増えている。1970（昭和45）年度末までの日本の対外投資許可累計額35億9,600万ドルのうち、約73%は1966（昭和41）年以降によるものである⁽¹⁾。以上から、日本の海外投資は、1960年代後半以降から本格化したことがわかる。

海外投資の形態別に図表1の特徴についてみてみよう。1951（昭和26）年から1970（昭和45）年までの投資許可累計額の約52%は債権取得によるものである。次いで約37%が証券取得の形態である。債権取得と証券取得で、海外投資の約90%を占めている。債権取得には、海外で日本企業が事業を営むという意味での直接投資の定義から外れる投資がかなり含まれている可能性がある。すなわち、債券投資とは、出資によらず、設備、機械、特許権などの工業所有権および長期運転資金を現地企業に貸付けなどを目的とする海外投資である。さらに、証券取得も、いわゆる間接投資（10%以下の株式の出資割合で経営のコントロールをとまなわないもの）も含まれている。以上からすると、1970（昭和45）年度末の日本の海外投資累計額約36億ドルのうち、純粋な海外直接投資は半分程度かそれ以下の水準ではないかと推定できる。

図表1 日本の年度別、形態別海外投資の推移 (1971年3月末現在)

(単位 千ドル)

年 度 別 (形態別)	証券取得			債権取得			海外直接事業			支 店			計			構成比(%)		
	件 数	金 額	件 数	金 額	件 数	金 額	件 数	金 額	件 数	金 額	件 数	金 額	件 数	金 額	件 数	金 額	件 数	金 額
1951~57	198	45,125	45	27,155	6	1,542	118	4,730	367	78,552	9.33	2.18						
58	39	24,556	24	28,578	4	10,956	11	550	78	64,640	1.98	1.80						
59	71	21,951	29	20,156	2	9,091	21	1,864	123	53,062	3.13	1.48						
60	105	33,160	29	20,787	5	37,208	12	1,574	151	92,729	3.84	2.58						
61	87	47,191	33	38,755	1	77,806	12	1,059	133	164,811	3.38	4.58						
62	113	39,543	35	31,299	4	24,769	27	3,814	179	99,425	4.55	2.76						
63	155	62,614	34	23,278	4	37,285	30	2,800	223	125,977	5.67	3.50						
64	137	68,733	37	38,989	2	11,946	17	623	193	120,291	4.90	3.34						
65	154	74,892	39	69,212	5	11,991	11	644	209	156,739	5.31	4.36						
66	192	74,168	41	121,542	4	30,590	16	708	253	227,008	6.43	6.31						
67	220	117,866	50	131,947	4	20,110	32	4,944	306	274,867	7.78	7.64						
68	315	200,991	52	326,492	3	28,522	14	1,169	384	557,174	9.76	15.49						
69	459	224,326	73	403,710	5	37,451	31	2,092	568	667,579	14.43	18.56						
70	581	298,890	141	572,268	18	35,983	28	6,308	768	913,449	19.52	25.40						
合 計	2,826	1,334,006	662	1,854,170	67	375,251	380	32,879	3,935	3,596,306	—	—						
構成比(%)	71.8	37.1	16.8	51.6	1.7	10.4	9.7	0.9	—	—	100.0	100.0						

(注) 1. 投資許可 (証券取得、債権取得及び海外直接事業に対する「外国為替及び外国貿易管理法」上の許可) の取得額ベース
 2. 件数は、新規案件である。但し、海外移住事業団の貸付は複雑多岐に亘るので、総て新規案件として計算
 3. 債権取得には、現地法人に対する延払い輸出は含まない
 4. 海外移住事業団の貸付は債権取得に含む
 5. 海外直接事業には不動産取得を含む
 6. 支店とは、商社、メーカー等海外出先機関であるが、現地法人ではない
 7. 1968年度において、「債権取得」の数字がそれまでに比べ非常に大きくなっているが、これは英国向けの船舶融資がここに計上されたからである。実際の中味は、延払い輸出であるが、種々の関係から、相手国バイヤーに対する貸付けという形式をとったもので、例外的である
 8. 通産省「経済協力の現状」と問題点 (1970.7.172) による統計である

(出記：関口未夫・松葉光司 (1974) 「日本の直接投資」 日本経済新聞社、97頁。)

(2) 対外直接投資の自由化政策

図表2は、日本の対外直接投資の自由化政策の推移を表したものである。

1968（昭和43）年頃から、日本経済は、国内景気が上昇し、国際収支の黒字基調となってきた。日本政府は、1969（昭和44）年に対外直接投資の第1次自由化政策をとった。すなわち、投資残高30万ドル以下の案件については許可事務が日本銀行に委任され、うち20万ドル以下については、自動許可（一応許可を必要とするが申請されれば自動的に許可される）とされた。1970（昭和45）年には第2次自由化政策として、自動許可の限度額は20万ドルから100万ドルに引き上げられた。

1971（昭和46）年、外国為替レートが変更され、1米ドル360円から円が切上げられ、1米ドル308円（16.88%の切上げ）となった。

1971（昭和46）年の第3次自由化政策では、原則として、自動許可の限度枠はなくなった。また、海外での事業に必要な限り不動産への投資も金額制限なしに認められることとなった。続いて、1972（昭和47）年には第4次自由化政策が行なわれ、ごく一部を除いてほとんどが日本銀行の自動許可によることになった⁽²⁾。以上のような対外直接投資の自由化政策によって、企業は原則として、自由に海外直接投資を行うことができるようになった（ただし、日本の海外直接投資は、受け入れ国の直接投資政策・規制により、大きく左右された）。

1973（昭和48）年には、外国為替制度が大きく変わり、固定相場制から変動相場制に移行した。

(3) 1960年代後半からの日本の対外直接投資増加の理由

日本の対外直接投資が、1960（昭和35）代後半以降に増加した理由として以下があろう。

第1は、輸出拠点を目的とする海外直接投資が急速に増加したことである。日本は、この時期高度経済成長の真ただ中にあり、1968（昭和43）年にはGNP総額で旧西ドイツを抜き、資本主義国でアメリカについて世界第2位になり、先進工業国の仲間入りをした。日本の賃金は、全般的な経済成長に伴って急速に上昇し、労働集約的な技術に依存する軽工業は開

図表2 対外直接投資自由化措置の主要内容の推移

	第1次自由化措置 (昭和44年9月30日)		第2次自由化措置 (昭和45年8月31日)		第3次自由化措置 (昭和46年7月1日)		第4次自由化措置 (昭和47年6月8日)	
	1 日本銀行における自動 許可限度額	20万米ドル相当額以下	100万米ドル相当額以下	金額限度なし	同 左	同 左	同 左	同 左
2 自由化除外業種	1 国際漁業条約の対象 となっている漁業	1 同 左	1 同 左	1 同 左	1 同 左	1 同 左	1 同 左	1 同 左
	2 漁業法により指定さ れている漁業または農 林大臣の認承を受ける べき漁業	2 漁業法により指定さ れている漁業	2 同 左	2 同 左	2 同 左	2 同 左	2 同 左	2 同 左
	3 真珠養殖業	3 同 左	3 同 左	3 同 左	3 同 左	3 同 左	3 同 左	3 同 左
	4 銀行業または証券業	4 同 左	4 同 左	4 同 左	4 同 左	4 同 左	4 同 左	4 同 左
3 本邦居住者が「実質 的に支配している外国 法人または実質的に支 配することとなる外国 法人」の内容(第1次 自由化措置～第3次自 由化措置)または「海 外直接投資」の内容 (第4次自由化措置)	1 本邦資本の比率が25%以 上であって、かつ、常勤 役員を1名以上派遣する 外国法人	1 本邦資本の比率が25%以 上であって、かつ、 常勤役員を1名以上派 遣する外国法人(第1 次自由化措置と同内 容)	1 本邦資本の比率が10%以上であ って、かつ、次の(1)から(6)までのい ずれかを伴う外国法人 (1) 役員の派遣 (2) 製造技術の提供 (3) 原材料の供給 (4) 製品の購入 (5) 資金の援助 (6) 総代理店契約の締結	1 本邦資本の比率が25%以上の外国法 人	1 本邦資本の比率が25%未満のもの で次のいずれかを伴う外国法人 (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) その他、投資先企業と永続的な 経済関係の樹立	1 本邦資本の比率が25%未満のもの で次のいずれかを伴う外国法人 (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) その他、投資先企業と永続的な 経済関係の樹立	1 本邦資本の比率が25%未満のもの で次のいずれかを伴う外国法人 (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) その他、投資先企業と永続的な 経済関係の樹立	1 本邦資本の比率が25%未満のもの で次のいずれかを伴う外国法人 (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) その他、投資先企業と永続的な 経済関係の樹立
	2 本邦資本の比率が50%以上の外国法人	2 本邦資本の比率が50%以上の外国法人	2 本邦資本の比率が25%以上の外国法 人	2 本邦資本の比率が25%以上の外国法 人	2 本邦資本の比率が25%以上の外国法 人	2 本邦資本の比率が25%以上の外国法 人	2 本邦資本の比率が25%以上の外国法 人	2 本邦資本の比率が25%以上の外国法 人

(出記：関口末夫・松葉光司 (1974) 「日本の直接投資」 日本経済新聞社、90-91頁。)

発途上国に対して比較優位を失った。そのため、賃金の安い東南アジアなどに日本企業は進出するという輸出拠点としての直接投資が増加した。

第2は、日本の輸出増加に対して、現地政府から高関税や数量規制等の輸入制限的措置を受けたため、日本の企業が第三国に立地しようとする海外直接投資である。すなわち、現地で生産し、現地で主に販売することを目的とする日本企業の海外進出である。それは、貿易障壁を回避し、現地で生産、組み立てをしようとする、現地市場志向型投資である。

第3は、日本企業が円切上げ（円高）を不可避とみて、切上げ後には国内で比較優位を失う可能性を考慮して、東南アジアなどに海外拠点を設置したこともある。1971（昭和46）年8月にニクソン大統領が金とドルの交換性を一方的に停止し（ニクソン・ショック）、日本は円切上げ（1ドル360円から308円への16.88%切上げ）を行った。日本の対外直接投資は、このような円高に対処するために、東南アジアなどへの外国直接投資を増加させた⁽³⁾。

第2節 1970年代までの日本企業の直接投資

1970年（昭和45）年代に入ると日本の国際競争力が強まり貿易収支や経常収支の黒字が定着し、1969（昭和44）年から1972（昭和47）年まで第1次から第4次の対外投資の自由化、日本輸出入銀行の海外投資金融の金利の引き下げ、海外投資の規制緩和策、などが打ち出された。これらの海外投資自由化策、円高の進展、日本企業の国際的競争力の向上などもあり、1972（昭和47）年頃から日本の海外直接投資は急速に拡大した。

また、1970年代には日本と米国との間で貿易摩擦が発生し、繊維、鉄鋼、カラーテレビ、工作機械などの分野で輸出を自主規制するようになった。この日米貿易摩擦などが、1970年代後半への直接投資拡大の一つの要因となった⁽⁴⁾。

第3節 1980年代までの日本企業の直接投資

1980年代前半は、日本の貿易黒字の拡大と自動車、家電などの貿易摩擦の激化もあり、1970年代後半からの直接投資の増加基調が維持された。

地域ではアメリカやヨーロッパなどの先進国向けの比重が上昇し、金融・保険、商業などの第3次産業への投資が増加した。アメリカでは、1982（昭和57）年にホンダがオハイオ、1983（昭和58）年には日産がテネシー、1984（昭和59）年にはトヨタがカルフォルニアで現地生産を開始した。これらの要因により、1981（昭和56）年頃からアメリカへの自動車の直接投資が急増した。日本のヨーロッパへの直接投資も1980年代から拡大し、後半には金融・保険向けが大幅に伸びた。これにより、1989（昭和64）年の日本の対アメリカとヨーロッパ向け直接投資額は全体の7割を占めるに至った。

1980年代後半の特徴としては、貿易摩擦の影響とともに、円高の進展が製造業の海外投資を促進させた。すなわち、1985（昭和60）年9月のプラザ合意以降、日本は急激に円高が進み、1985（昭和60）年初頭には1米ドル250円程度であった円相場が、1986（昭和61）年末には160円台、1980年代末には120円台末まで円相場が上昇した。また、金融、商業、不動産などのサービス部門の直接投資も増加した。さらに、M&A（合併と買収）のための直接投資も増加した。日本企業は、円高への対応や拡大するアジア市場向けなどのため、中国や東南アジアなどのアジア地域への直接投資が急激に拡大したのである⁽⁵⁾。

この1980年代後半の時期の直接投資は、金額的にみるとかなりの増加であった（図表3参照）。この時期、①発展途上国から先進国、②製造業直接投資における労働集約型産業から加工組立型産業へのシフト、③金融・保険、不動産向け直接投資の急増、などがある。その背景には、急激な円高により、①発展途上国はいうまでもなく欧米諸国との間でもドル建て労働コストにおいて日本が割高になったこと、②円の購買力が増大したこと、③円高にもかかわらず、経常収支の大幅黒字が続き、貿易摩擦回避のために先進国投資が促進されたこと、④EC市場統合への対応、⑤日本企業のグローバル化戦略、⑥金融分野の規制緩和、⑦不動産では国内不動産物件価格の急騰とそれに伴う海外不動産価格の相対的な割安感、などが指摘できる⁽⁶⁾。1989（昭和64）年の日本の対米、対欧向け直接投資額は、全体の7割を占めるに至った。

図表3 ブーム期における日本の対外直接投資 (累計額)

(単位: 100万ドル, %)

区 分	第1波 69～73年度		第2波 78～84年度		第3波 86～90年度		91年度		92年度上半期	
	累計	シェア	累計	シェア	累計	シェア	金額	シェア	金額	シェア
合 計	8,259	100.0	49,220	100.0	227,157	100.0	41,584	100.0	17,387	100.0
地 域 別										
北 米	1,870	22.6	16,070	32.6	109,220	48.1	18,823	45.3	8,353	48.0
中 南 米	1,390	16.8	9,262	18.8	24,847	11.0	3,337	8.0	1,270	7.3
ア ジ ア	2,000	24.2	11,699	23.8	28,056	12.4	5,936	14.3	3,009	17.3
中 東	448	5.4	1,448	2.9	458	0.2	90	0.2	103	0.6
欧 州	1,784	21.6	5,997	12.2	48,263	21.2	9,371	22.5	3,509	20.2
ア フ リ カ	193	2.3	2,284	4.6	2,456	1.1	748	1.8	107	0.6
大 洋 州	572	6.9	2,462	5.0	13,858	6.1	3,278	7.9	1,035	6.0
業 種 別										
製 造 業	2,678	32.4	14,911	30.3	57,213	25.2	12,311	29.6	5,426	31.2
食 料	134	1.6	639	1.3	2,995	1.3	632	1.5	317	1.8
織 維	637	7.7	769	1.6	1,915	0.8	616	1.5	239	1.4
化 学	506	6.1	2,480	5.0	6,958	3.1	1,602	3.9	529	3.0
鉄・非鉄	395	4.8	3,755	7.6	5,119	2.3	907	2.2	515	3.0
機 械	170	2.1	1,106	2.2	5,961	2.6	1,284	3.1	637	3.7
電 機	299	3.6	2,385	4.8	16,613	7.3	2,296	5.5	1,064	6.1
輸 送 機	144	1.7	2,208	4.5	7,507	3.3	1,996	4.8	769	4.4
非製造業	4,929	59.7	33,073	67.2	166,800	73.4	28,809	69.3	11,823	68.0
鉱 業	2,077	25.1	5,845	11.9	4,783	2.1	1,003	2.4	466	2.7
商 業	914	11.0	8,173	16.6	18,640	8.2	5,247	12.6	1,495	8.6
金融・保険	661	8.0	5,360	10.9	54,459	24.0	4,972	12.0	2,258	13.0
支店設置	364	4.4	942	1.9	3,147	1.4	464	1.1	138	0.8
不 動 産	288	3.5	294	0.6	—	—	—	—	—	—

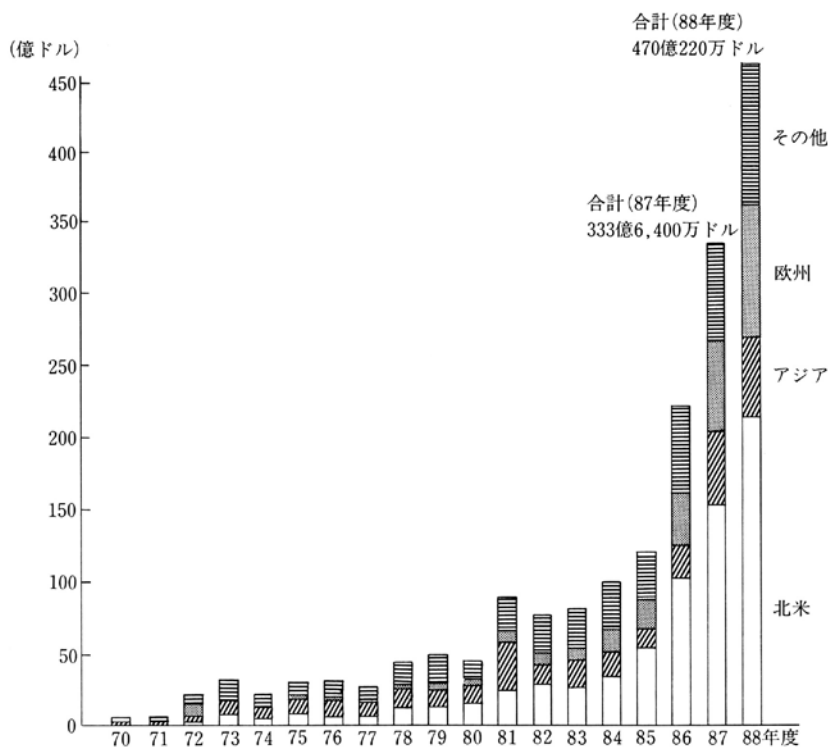
(注) 財政金融統計月報 大蔵省届け出統計による。
 (出記: 日本貿易振興会編 (1993) 「1993年 ジェトロ白書・投資編」 64頁。)

第2章 アジアの国際経営環境と日本企業の進出 —1990年頃までの直接投資を中心として

本章では、アジア諸国の国際経営環境として最も重要であると考えられる外資政策について考察する。また、1960年代から1990年頃までの日本企業のアジアへの直接投資について概説する。

図表4は、1970（昭和45）年から1988（昭和63）年までの日本の海外直接投資の地域別推移をみたものである。前章で述べたように、1980年代後半から日本の海外直接投資が急激に増加していることがわかる。1988

図表4 日本の海外直接投資額の地域別推移



(注) 大蔵省許可・届け出統計による

(出記: ジェトロ開発問題研究会編著 (1989)『アジア産業革命の時代』159頁。)

(昭和63)年度末の累計額(1951-1988年度まで)を地域別にみると、北米向けが40.3%、アジア向けが17.3%、欧州向けが16.2%、となっている。製造業で累計額では、北米が48.0%、アジア24.8%と全業種ベースより高くなっている。以上から、日本企業のこの時期までのアジアへの直接投資をみると、アジア向け直接投資は米国、欧州とともに重要で、特に製造業の比率が他の先進地域より高いことがわかる⁽⁷⁾。

本章では、日本企業の直接投資先として重要であるアジアのなかで、台湾、シンガポール、タイ、マレーシア、インドネシア、インド、ベトナムを取り上げ、国際経営環境としての外資政策、および日本企業の直接投資の概要について述べる。

第1節 台湾の国際経営環境と日本企業の進出

(1) 台湾の外資政策の変遷

台湾は、外国人の投資受入れに対して戦後の早い時期から積極的であった。1954年には「外国人投資条例」を、1955年には「華僑帰国投資条例」を公布した。外国人投資条例は、外国人投資に対する権利と義務を定めたものであり、台湾において生産事業を経営しようとする外国人は、この条例に基づいて投資申請をしなければならなかった。華僑帰国投資条例は、華僑(海外在住の中国人)に対して適用され、内容は外国人投資条例とほぼ同一である。華僑・外国人投資条例に基づいて認可された投資は、国内企業と同等の待遇を享受することが保証された。

1953年から第1次経済建設4カ年計画が開始され、内需向け産業の育成に重点を置き、これらの産業の保護・育成、外国からの直接投資の導入、国内民間投資奨励、化学肥料や電力などの分野での公営企業の設立、等の政策が実施された。1950年代の外国投資受入れ実績は必ずしも多くはなかった。

1960年前後には、産業政策が輸入代替型から輸出志向型へと転換した。1959年に外国人投資条例が、1960年に華僑帰国投資条例が改定された。主要な改正点は、投資分野に対する規制を緩和する一方、投資元本送金の保証、利益送金の保証、投資事業に関する国内法の適用除外、内国民待遇

など、投資奨励的側面を強調するものであった。さらに1960年には、「投資奨励条例」が公布された。その内容は、外資系、民族系を問わず新規や拡充の投資を対象とした諸優遇措置を定めている。同条例は、1960年制定以来10年間の実施期限付きで2期繰り延べられ、第3期の満期日（1990年12月末）で打ち切られた。奨励措置は租税上の優遇措置、工業用地の開発、公営事業の協力を骨子としていた。また外資事業へは、権利と保障が約束された。

1961年には、アメリカで新対外援助法が設定され、アメリカ企業の台湾投資を側面から援助することになった。1962年には米華投資保証協定が改定され、台湾通貨の切り下げによるアメリカ企業の損失に対する保証を義務づけることになった。このような一連の法律の整備、制度の改革によって、アメリカ企業の台湾投資が急速に進展した。これは、中国本土との関係という台湾の国際政治的不安定のため、アメリカとの経済的協力関係の構築ということもあろう。また、1962年、台湾は技術使用料の送金あるいは再投資を認める「技術合作条例」が制定され、技術の対価の支払いが明確になり、外国からの技術の導入に道を開いた。

1957年に実施された第2次経済建設計画、また1961年からの第3次計画の基本目標は、工業化と輸出産業の育成を通して、所得の増加、就業機会の増大、国際収支の均衡を達成することであった。こうして輸出農産品の多様化と増大、工業製品の輸出増大が図られ、貿易収支は1963年にはじめて黒字を計上し、1964年には経常収支も黒字となった。しかし、就業機会の増大という目標は計画値を大きく下回り、また、人口の急増という事情も加わって雇用の安定が急務の課題となった。

台湾政府は雇用の安定と産業の近代化を達成するため「投資環境改善策」を打ち出し、1965年、その具体化の一つとして「輸出加工区設置管理条例」を立法化した。そして1966年には高雄市に第1号の「高雄輸出加工区」が設置された。アジアで最も早い、画期的な輸出加工区の出現である。輸出加工区は、就業機会の創設および輸出の拡大を目的とした輸出専門工業団地である。輸出加工区の工場に対しては、税金の減免というインセンティブがあった。すなわち、①国外から輸入する自社用機械設備、原料、燃料、

材料および半製品の輸入関税、②製品および自社用機械設備、原料または半製品の物品税、③営業税、④輸出加工区内の新設標準工場または管理所が同区内にある私有建造物を買収したものを購入した際の契約税、等に対して減免措置を行なった。輸出加工区で生産した製品は、特別の事情があるもの以外は原則としてすべて輸出する義務があった。1960年の「投資奨励条例」立法化とこの輸出加工区の設置という2大投資要因によって、台湾は1960年代を通じて外国資本の流入は順調に増加した。

1970年に「投資奨励条例」が改定され、過度に労働集約的な産業に対する優遇措置を縮小する一方、重化学工業の発展を目的に、投資奨励分野を、(1) 大規模な資本を要する基礎産業、(2) 高度技術を要する産業、(3) 輸出拡大あるいは国内の新規市場を開拓できる産業に絞るという選別計画が示された。また同年には、新たに高雄市の北方約10キロに「楠梓輸出加工区」が、また台中市の北方約10キロに「台中輸出加工区」が設立され、多くの投資を誘致するのに貢献した。

1973年の石油危機による世界的不況で、輸出依存の高い台湾経済は、1974年に戦後はじめてゼロ成長を記録した。石油危機の影響によって停滞した外国人投資の増大をはかるため、1977年「投資奨励条例」は再び改定された。同年さらに投資奨励条例の実施規則に当たる「投資環境改善要点」が公布された。さらに1979年には、先端科学技術の発展促進を目的とした「科学工業園区設置・管理条例」が立法化され、これに基づいて翌年には新竹市郊外に「新竹科学工業園区」が設立された。この新竹科学工業園区は、台湾の電子産業などの代表されるハイテク産業の技術開発と製造において、画期的な役割を果たした。日本の筑波学園都市に似たこのハイテク工場区は、アジア初であり、諸外国からも注目された。

1980年に入り、従来からの特別奨励産業とされてきた資本・技術集約的産業が、改めて産業構造高度化のための戦略産業とされ、外資導入奨励業種に指定された。また、同年中に投資奨励条例が再び改定され、奨励業種に対する優遇措置が大幅に拡充された。

1991年からは、「投資奨励条例」(1990年12月末が満期日)が発展的に解消された形で「産業昇級(高度化)条例」が制定された。この条例は、

租税の減免、開発基金の創設、工業区の設置等を通じて研究開発、省力化、公害防止、人材養成、国際ブランドイメージの確立等を促進する目的で、外国、国内資本を問わず奨励しようとするものであった。台湾は、これまでの外貨を稼ぐための外資企業から、高度技術の開発、オートメーション化、R&D、省力化、人材養成、高度な経営ノウハウ、といった外資企業のより質がレベルアップするための政策に転換した。

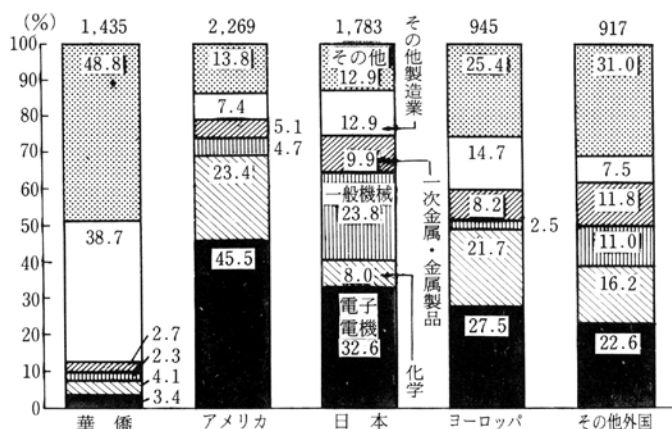
1990年初頭頃、台湾では外国資本の出資比率については、投資制限業種へ投資するのを除き原則として100%出資が認められた。また、雇用比率については、総経理（社長）以外は、原則として役職員についての国籍制限はなかった。以上のように、台湾は、外資に対する規制を緩和し、優遇措置などを講じ、また、輸出加工区等を中心としたインフラの整備を行い、日本やアメリカを中心とした多くの外国企業が1990年頃までに台湾に投資を行った。

(2) 台湾への日本企業の直接投資

日本企業の台湾への直接投資は、戦前日本が統治していたという関係もあり、戦後の早い時期に繊維産業などを中心として台湾への直接投資が始まった。日本企業の台湾への直接投資が本格化したのは、1960年代後半頃からである。1966年の「高雄輸出加工区」を皮切りに、相次いで輸出加工区が開設され、台湾の投資環境も改善された。このように台湾の投資環境が整備されたことによって、台湾に対する日本企業の直接投資は大きく伸長した。また、この時期頃から日本企業の海外事業展開が活発になったことも、台湾への投資が拡大した大きな要因である。

図表5は、1952年から1987年までの台湾への外国人投資の認可累計額を国、華僑ごとに産業別分布も含めてみたものである。外国人投資の認可累計額は、アメリカが22億6,900万ドルと第1位で、日本が17億8,300万ドルと第2位で、華僑が14億3,500万ドルと第3位となっている。この時期の台湾への投資は、国で見るとアメリカと日本が中心になっている。すなわち、1952年から1987年までの投資金額の累計では、両国で過半を占めていた。業種では外国人投資はいずれも製造業中心で、なかでも電子・

図表5 華僑、外国人投資の産業別分布状況
(1952～87年認可額累計) (100万米ドル)



(注) グラフ内の数値は構成比 (%)。

(出記: 谷浦孝雄編 (1989)『アジアの工業化と直接投資』アジア経済研究所、127頁。)

電機産業が最大の割合を占めていた。華僑は、サービス産業（第3次産業）などの「その他製造業」も多かった。1986年当時、台湾の電子産業の売上高上位25社をみると、日系企業が7社ランクインされている。すなわち、第2位が台湾松下電器、第7位が台湾オリオン電機、第9位が台湾三洋電機、第15位が台湾日立テレビ工業、第16位が台湾ユニデン、第24位が台北ミツミ、第25位が白砂電機、であった⁽⁸⁾。

1980年代後半になると、台湾は賃金上昇などもあり、日系企業は賃金水準の安い他の東南アジアや中国に生産拠点を移す動きが見られた。その場合、台湾拠点を、高付加価値製品の生産を日本から移管させるケース、企業規模を縮小するケース、および撤退するケースなどがあった。

第2節 シンガポールの国際経営環境と日本企業の進出

(1) シンガポールの外資政策の変遷

1965年、シンガポールはマレーシア連邦から分離・独立した。当初は、労働集約的・輸入代替型産業の育成を目指し、政府は輸入割当、関税引き

上げ等の政策によって国内産業の育成をはかった。

1967、68年頃には、従来の輸入代替志向型から、輸出志向型の産業政策に大胆に転換した。輸入代替型産業の育成にとってシンガポールの国内市場は余りにも狭隙であり、それは高コスト・高価格をもたらすとの認識に基づくものである。1967年には、「経済拡大奨励（措置）法」が制定され、外資を利用した輸出志向工業化を目指した。これにより新規輸出からの利益に対する法人税率が引き下げられ、また海外からの借入れに対する利息の無税化、および技術使用料などの支払いに対する税率の大幅な引き下げなどが実施された。また、自由貿易に向けて各種輸入規制が撤廃され、輸出促進政策がとられた。

シンガポールの外資政策の特徴は、統制主義的な傾向がないことである。出資比率の制限、利潤送金制限、フェイド・アウト条項、現地人登用といった外資制約項目は原則としてない。輸出志向型の産業政策の促進やインフラストラクチャー整備のため、シンガポール政府は公企業や公団を数多く設立した。1961年に設立された経済開発庁（Economic Development Board: EDB）の一部の機能を移管させる公企業として、1968年には工業団地の建設を担当するジュロン・タウン開発公社（Jurong Town Corporation: JTC）、産業金融を担当するシンガポール開発銀行（Development Bank of Singapore: DBS）、輸出促進を担当する国際貿易会社（INTRACO）を相次いで設立して、政府主導による輸出志向の外資導入政策が行なわれた。このような政府の外資導入政策により、外資によるシンガポールへの直接投資は飛躍的に増大した。この時期の輸出志向型工業化は、低賃金・労働集約的産業を主体として進められた。

1973年の第1次石油ショックは、シンガポール経済にも大きな影響を与え、低賃金・労働集約産業に依存した輸出志向工業化に陰りが見え始めた。加えて、国内の労働力不足により、生産性の上昇を上回る賃金上昇が起きた。1969年に設立された賃金に関するガイドライン作成のため政府・労働組合・経営者の三者で構成する全国賃金評議会（National Wages Council: NWC）は、賃金抑制策を打ち出した。1973年には、民間企業の生産性促進を援助する政府機関として国家生産性庁を設立し、政府をあげて生産性

向上運動を行なった。

1979年からは、従来の低賃金・労働集約的産業を主体とした輸出志向工業化からの転換が試みられた。高賃金・高付加価値産業を主体とする輸出志向工業化を目指す産業構造高度化政策がとられた。全国賃金評議会は、経営側に生産性の向上と労働集約的部門の近隣諸国への移転を促し、1979年から3年間にわたり30%の賃上げを行なうよう勧告した。シンガポール政府は、賃金引き上げを先行させて産業構造の高度化をはかるという高賃金政策を実施した。労働者の再訓練のための技能開発基金（SDF）の設立、および企業別組合の再編成、企業内福祉の充実などが奨励された。その他、オートメーション・機械化、コンピュータ化の促進、R&Dの促進等の政策を実施した。

それまで比較的高めの成長を維持してきたシンガポール経済は、第2次石油危機等による世界的不況等の原因により、1985年はマイナス成長を経験した。その年は、海外からの直接投資も大幅なマイナスとなった。シンガポール政府は、さらに投資環境を改善するために、1986年2月、以下のような政策を実施した。中央積立基金（CPF）の雇用主負担分の引き下げ、個人所得税の控除、法人税率引き下げ等を内容とする景気刺激策を発表した。同年3月には、企業に対する租税の減免措置として、パイオニア産業減免、既設企業拡張免税・研究開発向け投資減税等の税控除が発表された。パイオニア産業減免では、国内で未発達で発展が期待できる製造業、エンジニアリングサービス、コンピュータ関連サービス、工業デザイン開発・制作を行なう企業で主務大臣が認めたものについては、5～10年の法人税が免除された。既設企業拡張免税では、国内で未発達で発展が期待できる業種で新規資本投下が1,000万シンガポールドル以上のものは、主務大臣が国益に貢献すると認定した場合、その追加投資による所得増加分に5年以内の減税が適用された。研究開発向け投資減税では、機械設備は、3年間で原価償却が認められ、また研究開発用資本投資額の50%までを課税対象から控除するなどの優遇措置を認めた。

1990年代に入ると、シンガポールは、外国からの投資、特に高度技術産業分野に対する投資受入政策に移行した。公共事業（交通、通信、マス

コミ）への外資の進出は制限された。金融、保険業、一部の指定品目（ビール、たばこ、火薬、一部の家電製品、鉄製品など）については事前審査、事前許可が必要であった。その他の業種・品目については100%外資で会社を設立し、営業活動を行なうことができた（ただし、小売業については、個別の指導により外資比率は49%以内に制限された）。また、資金調達については、1978年6月に為替管理が撤廃され、外貨取入れは自由となった。海外送金や再投資についての制限はなかった。政府の外資政策は、シンガポールを国際ビジネスセンター、国際空輸・海上輸送センター、多国籍企業の地域事業本部の所在地およびサービスセンターに発展させることを目指した。

各種優遇措置のなかで、地域統括本部（Operation Headquarters: OHQ）のステータスがあった。地域統括本部として認定された企業の利益に対する法人税を通常の33%から一定期間10%に減税された。また配当金も免税になった。このようなこともあり、1990年頃から、欧米や日本等の多国籍企業がアジア地域統括本部をシンガポールに置くケースが増加した。

（2）シンガポールへの日本企業の直接投資

シンガポールは、付加価値の高い製造業、地域統括本部など経済の高度化を図った。すなわち、1985年頃から、製造業のみによる経済発展には限界があるとし、製造業とサービス業のバランスのとれた成長を目指す「トータル・ビジネス・センター」構想を推進した。

このようなシンガポールの国際経営環境もあり、日本のシンガポールへの直接投資の変遷をみると、製造業から非製造業への投資、R&Dセンターや地域統括本部の設立、などがみられる。1991年度の日本企業のシンガポールへの直接投資における製造業と非製造業の割合をみると、製造業28.8%に対し、非製造業71.2%と非製造業に占める比率がかなり高い。これを1981年度でみると、製造業64%、非製造業36%と逆に製造業のシェアが高かった⁽⁹⁾。また、製造業分野への直接投資では、労働集約型から技術・資本集約型分野へのシフトが進んだ。さらにR&Dセンターやアジア地域統括本部の設立などもあり、シンガポール政府のトータル・ビジネスセン

ター構想に沿う形で日本企業の直接投資は移行していった。

第3節 タイの国際経営環境と日本企業の進出

(1) タイの外資政策の変遷

1960年代から1970年代初期までは、外資奨励政策の環境面での整備、および輸入代替を目的とする外資政策を行なった時期である。1960年には、外国投資の促進のための機関として投資委員会 (Board of Investment: BOI) が設立された。また、同年に、それまでの産業奨励法を改正し、「産業投資奨励法」を制定した。

タイ政府は、国家経済社会開発計画として、1961年から第1次5カ年計画を開始した。この国家計画の政策目標は、民間活力の活用、インフラの整備、国内外の民間企業の投資促進に重点をおいた。その政策に沿って、1962年に産業投資奨励法を大幅に改正した「1962年産業投資奨励法」を制定した。この産業奨励法は、外資を積極的に導入し、輸入代替型の工業を育成することを狙いとした。政府は、繊維製品等、消費財の輸入関税を大幅に引き上げる一方、国内産業への外国資本投資を税制面で奨励する政策をとった。外資に対する法人税の免除期間の延長、利益送金の保証等の優遇措置を行なった。1965年には、投資委員会の権限強化を目的とした機構改革を行ない、総理府の直轄機関とした。この時期は、国内産業保護のために導入された高関税を回避し、タイ市場を確保する輸入代替を目的とし、政府の産業投資奨励法にも誘発されて、日系企業を初めとする外国企業は盛んにタイに直接投資を行ない企業進出を果たした。この輸入代替型産業の育成は、タイの工業化や国内の産業基盤の強化には一定の効果をもたらしたが、他方では国内生産のために必要な部品、機械設備等の資本財の輸入が増大し、国際収支の悪化を招いた。また、狭隘な国内市場により規模の経済が追求できない、関税障壁により国際競争から隔離されている等から、この時期のタイ企業の生産性は低く、国際競争力は低い状態であった。

1970年代前半期は、新投資奨励法により輸出産業の奨励が開始された時期である。1972年には、従来の輸入代替政策から輸出志向政策を目的

とする「1972年投資奨励法」が制定された。これは、タイの外資政策の転換点として重要なもので、その投資奨励法の概要は以下である。

- ①輸出産業の重点的奨励。輸出商品生産のための原材料・部品・機械の輸入に対する輸入税および営業税の免除、等の優遇措置の導入。
- ②工業立地の地方分散。地方開発、地域間格差の解消のため、特定地域に立地した企業に税制上の恩恵を与える。
- ③法人所得税の免除。法人所得税は、3年間以上、最高8年間免除される。
- ④奨励企業に対する各種の国家保証。国は奨励企業の産業活動と競合するいかなる新規産業活動を行なわない。国はいかなる民間企業をも国有化しない。生産された製品の輸出はつねに許可される。
- ⑤移民法によって規定されている割当枠（1国あたり200人）を越えて、必要な期間、外国人熟練労働者または専門家、およびその妻子の入国を認める。

1972年から、輸出志向型産業振興に重点をおいた第3次5カ年計画が開始された。この時期は、1972年の10月に起こったタイ大丸事件をきっかけとする日本製品不買運動、1973年10月の学生革命を契機としてタノム政権が倒れ文民政権の誕生、1974年の田中角栄首相訪タイ時の反日運動、等の政治状況下で奨励企業の選別を強化するという外資規制措置が実施された。輸出産業への外国資本からの投資を期待しながらも「外国企業規正法」（1972年11月）、「外国人職業制限法」（1973年12月）を制定して外国企業の投資を規制した。さらに、非輸出産業（輸出が売上げの20%以下）は現地側パートナーが資本の60%以上を所有するべきであるとする「新投資ガイドライン」の設定（1975年）により、資本の現地化を強化した。しかし、この現地化の規制の強化は、軍部の反クーデター（1967年10月）以降緩和の方向に向かうことになる。

1970年代後半から1990年頃までの時期は、直接投資を歓迎する奨励策が打ち出され、輸出志向政策がさらに強化された。1977年4月に従来の投資奨励法が大幅に改正され、1977年投資奨励法⁽¹⁰⁾が制定された。

輸出志向型産業をさらに育成するために、1978年7月には外国人職業規制法の改正、1978年7月と1982年4月には外国企業法の規制緩和、および

1983年1月にはBOIの通達が実施された。特に1983年のBOI通達は、外国資本の投資比率の緩和が行なわれた。すなわち、外国投資家は、製品の50%以上を輸出する場合は過半数、100%輸出の場合は100%の資本所有が認められた。なお、主に国内市場向けの企業では、タイ側が登録資本の51%以上の株を所有することとした（例外として、農業、動物飼育業、漁業、鉱業、サービス業の場合のみ、タイ側は60%以上の資本所有が可能であった）。以上のように、タイ政府は、外国資本の資本所有に関しても100%外資が株式を保有する完全所有を認める外資優遇政策を打ち出した。

(2) タイへの日本企業の直接投資

タイは、日本企業の東南アジア投資の中で、戦後の早い時期から始まり、最も直接投資の多い国の1つである。タイの経済においても、日本企業のプレゼンスは高い。図表6は、1986年度と1991年度の時点での、タイへの国別直接投資受入残高をみたものである。日本は、海外からの直接投資受入国のトップで、第2位はアメリカである。日本は、1986年では直接投資受入残高合計約2,387億バーツのうち約489億バーツで約20%、1991年では

直接投資受入残高合計約8,484億バーツのうち約2,774億バーツで約33%、を占めている⁽¹¹⁾。以上のように、タイの海外からの直接投資の中で日本の占める比重は高い。

日本のタイへの直接投資は、1960年代頃から始まったが、急激の増加したのは1987年頃からである。図表6でわかるように、1960年から1986年末までの日本の直接投資残高額が約489億バーツであったのが、1991年のその額が約2,734億

図表6 国・地域別直接投資受入残高
(1960年～各年末)
(単位 1,000バーツ)

	86年	91年
日 本	48,883,799	277,382,186
米 国	45,542,182	105,220,504
英 国	12,759,461	65,129,192
台 湾	14,742,255	60,460,366
香 港	7,652,633	47,282,295
シンガポール	6,646,706	40,418,678
そ の 他	102,466,844	252,538,181
合 計	238,693,880	848,431,402

(注) BOI (投資委員会) による。

(出記: 日本貿易振興会篇 (1993)

『1993年 ジェトロ白書・投資編』203頁)

パーツと5年間で2,245億パーツ増加したことになる。この5年間で、1986年までの過去25年間の累積額を4倍以上、上回ったことになる。いかに1987年からの投資ラッシュが凄まじいものであるかは、この数字からもわかる。この大きな要因は、1985年9月プラザ合意以降の日本が急速に円高となり、その対応としてタイに海外拠点を設ける日本企業が増加したこと、タイが積極的に外資導入政策を採ったこと、タイの国内が1980年代後半から著しい景気回復となったこと、等のためであろう。

1987年頃からの日本のタイへの直接投資には、新たな傾向がみられる⁽¹²⁾。

第1は、日本企業の投資分野が従来の国内市場向け輸入代替産業から海外市場向け輸出産業へと転換したことである。これは、タイの外資政策が、製品輸出の比率により、外国資本の投資比率の緩和が行なわれたためということもあろう。

第2は、日本企業の投資分野が広範囲に及んできたことである。それまでは、日本企業のタイ投資は製造業の場合、繊維と電機・電子の2業種に多かったが、それらに加えて自動車などの輸送機器、機械、石油化学・プラスチック、農産物加工、など多様な産業がタイに進出した。特に代表的な業種は自動車・二輪産業で、トヨタ、日産、いすゞ、マツダ、三菱自動車、ホンダ、鈴木自動車、ヤマハ発動機などがタイに投資を行った。

第3は、日本企業の1社当たりの投資金額、雇用規模が大きくなったことである。タイで大規模な輸出拠点としての工場を新設および増設の動きがみられた。

第4は、日本の中小企業のタイ投資が増加したことである。この時期、円高の進行で日本からの輸出環境が悪化した中小企業は、タイなどのアジア諸国に生産・輸出拠点を移転する動きがみられた。また、親企業の工場のタイ進出などで、いわゆる下請企業や系列企業がタイに進出する動きもあった。

第5は、日本企業にタイ進出の所有戦略において、従来の合弁形態での進出から日本企業の100%出資、あるいは80%以上の大多数所有による進出が増加したことである。特に、この傾向は新規の進出企業、特に輸出志向企業に顕著にみられた。

第6は、日本企業の立地の面で、従来のバンコク集中から地方分散への移行がみられたことである。BOIがバンコクに立地する工場に対して税制上の恩典供与を中止したこと、また政府が造成した工業団地がバンコク以外に立地していることなどもあって、日本の新設工場はバンコクからバンコク近県、さらには東部、北部、東北タイへと分散した。

第4節 マレーシアの国際経営環境と日本企業の進出

(1) マレーシア新経済政策—ブミプトラ政策

マレーシアの外資政策の変遷を概観する前に、マレーシアの外資政策を基礎づけているマレーシアの新経済計画について考察する。

新経済計画 (New Economic Policy; NEP) は、1969年7月に公表され、1971年から実施された。第2次マレーシア計画 (1971～75年) から第5次マレーシア計画 (1986～90年) までの四つの中期計画を通じて具体化され、実行されてきた。

新経済計画は、1969年5月の人種暴動の反省を踏まえて、国民の統一実現を最優先課題と捉え、特に以下の2点を主要目標とした。第1は、人種にかかわらずすべてのマレーシア人の雇用機会と所得水準を増大させ貧困を撲滅させることである。この目標達成のため、雇用機会創出の加速、生産性の向上、農村の社会・公共施設の改善等の政策実施がうたわれた。第2は、人種間および地域間の経済格差を縮小し、最終的に解消するための社会の再構築である。これは、従来経済的地位が低かったマレー人の経済的地位を向上させ社会を再構築することをねらいとした。以上、新経済計画は、経済全般におけるマレー化、マレー人優遇政策を推進する、いわゆる「ブミプトラ (bumiputera) 政策」が中心となっている。このブミプトラ (bumiputera) は、「土地の子」という意味のマレー語である。

第1の目標である貧困撲滅に関して、具体的に以下の政策を行なった。第1は、国民所得水準の引き上げによる雇用機会の増大である。貧困ライン以下の家計の比率を1970年の49.3%から、1990年には15.0%まで引き下げることを目標とした。第2は、工業化によって主導される高度経済成長戦略である。製造業部門の年平均成長率目標は、極めて高い12.3%に設定

された。また、GDPに占める製造業のシェアを1970年の13.8%から1990年には35.2%に高めることを目標とした。全体のGDP成長率は、工業化を踏まえて7.1%とした。第3は、公営企業の積極的な設立である。公営企業は、傘下に子会社、民間企業と合併からなる膨大な企業を抱える一大企業グループを形成していった。これらの公営企業をてこにして開発を進めることが、1970年代のマレーシア経済の際立った特色であったといつてよい。これら公営企業グループの企業に対しては資本金、優遇金利、有利な融資条件での貸付金が財政資金を通じて流された。第4は、農村・農業の近代化政策である。都市部と農村部の均整のとれた発展、特に農村部において都市的機能を持つ「新成長センター」を創設し、新規の土地開発を結びつけた地域開発を促進させた。

社会の再構築としてのマレーシア人優遇政策「ブミプトラ政策」に関して、具体的に以下の政策を行なった。第1は、ブミプトラたるマレー人による資本ストックの所有比率を増大する資本所有のブミプトラ政策である。マレー人の株式所有比率を1970年の2.4%から、30%まで高めることを目標とした。残りの40%はノン・ブミプトラである華人、インド人に、30%は外国資本というガイドラインが決められた。成果として、NEPの最終年である1990年時点でのブミプトラの資本所有の実績は19.6%であり、目標を下回る結果となった。第2は、経済の各部門のあらゆるレベルの雇用に関し、国の人口の種族構成を反映させることを目標とした。製造業を含む第2次産業部門の雇用において、マレー人の比重を1970年の30.8%から1990年には51.9%まで高めるよう計画された。そして、職業別にもマレー人の比重を高め、管理・経営職種における雇用比率を1970年の24.9%から1990年には49.9%に引き上げることに目標をおいた。成果として1990年時点で、管理・経営職種では、依然として華人の割合が高かった。

(2) マレーシアの外資政策の変遷

マレーシアの直接投資促進に関する法律や制度の変遷をみてみよう。

法律の整備に関しては、外国からの直接投資を奨励する目的で1965年に、「創始産業法」が制定された。1968年にはこの法律が改正され「投資

奨励法」(Investment Incentive Act)となった。この法律は、輸入代替と輸出振興を目的としたものである。投資奨励法は、1986年まで存続し、その間数回にわたる修正がなされている。そのなかで重要な修正は1971年、1974年と1980年である。1971年と1974年の修正の中心的内容は、投資企業の雇用吸収力や立地先に対する奨励項目の新設であり、これらの企業に対する法人税や開発税等の税制面での一層の優遇処置である。すなわち、雇用創出、輸出志向型工業の振興、地域間格差の是正が、直接投資の効果として期待された。1980年の修正では、輸出奨励に伴うインセンティブが新規に導入され、輸出産業奨励の方針が明確に打ち出された。

また、直接投資を奨励する制度として、1967年から保税加工工場制度ができ、1971年には輸出を目的とした企業の投資を奨励するため自由貿易区が制定され、1990年頃まで4州に9区設けられた。

マレーシアは、NEPで資本所有に関する目標を設定している。NEPの目標の達成のための法律として、1975年に「工業調整法」(Industrial Coordination Act, 1975)が制定、実施された。外資比率については、工業調整法に基づいて外国資本所有比率に関するガイドラインが1975年に政府によって決定され、運用された。

このガイドラインでは、投資企業を国内需要型と輸出志向型企業の2種類に分けて、外国出資比率を示している。新規の輸出志向型企业に関しては、企業の輸出比率に応じて優遇処置がとられた。具体的には、100%輸出の場合は100%の外資所有、80%以上輸出の場合は51～79%外資所有が認められた。また新規の国内需要型企业(マレーシア国内での販売を目的とする企業)は、基本的にはマレーシア国内資本の100%出資とされた。ただし、マレーシア未開発技術を導入するケースに限り、国内需要型企业であっても最大限30%の外資による出資が認められた。

1980年代に入りこの外国資本所有比率に関するガイドラインは緩和された。すなわち、80%以上輸出の場合は100%外資所有、51～79%輸出の場合は51～79%外資所有、20～50%輸出の場合、30～51%外資所有、20%未満の輸出比率の場合は最大限30%外資所有となった。マレーシア政府は、より一層の外資導入による輸出促進を目指すようになった。

1970年代の規制色の強い投資政策に対し、1986年以降、マレーシア政府は規制緩和政策に転換した。政府の具体的な動きとしては、1986年2月に発表された「中期工業マスタープラン」、および工業部門への投資政策に関して、より民間資本の参加を促進すること、外資に対する規制緩和とインセンティブ・システムを見直すこと、の2点がうたわれた。マレーシアは、1985年のプラザ合意を契機として、外資の直接投資導入にはずみを与えるために大幅に外資規制の緩和政策を行なった。

1986年には、投資奨励法に代わり、新たに「投資促進法（Promotion of Investment Act）」が制定され、投資インセンティブ・システムの整備が行なわれた。これに添って、外国資本に関するガイドラインが大幅に緩和された。すなわち、1986年10月1日から1990年12月末の間に行なわれる新規・拡張投資に対し、以下の条件を満たすものは外資の100%出資を認めることになった。①製品の50%以上を輸出すること。②常用労働者が340人以上でかつ人種構成比が政府の方針に合致していること。③マレーシア国内市場向けに製造されている製品と競合しないこと。以上のように100%外資完全所有に対する輸出比率のガイドラインが、これまでの80%から50%へと大幅に引き下げられた。1988年7月には、国内需要型企业についても緩和措置がとられた。そのガイドラインでは、①製品の20%を最低限輸出すること、②創業から5年後には、出資構成比率を現行のガイドラインに合致するように変更すること、などの条件のもと100%の外資所有が認められた。国内需要型企业については、1975年の工業調整法導入以降、基本的に「最大限、外資所有30%」というガイドラインを保持してきたが、1988年の国内需要型企业に対する外資の出資比率の緩和措置は、マレーシア政府の外資政策において大きな転換点であった。

(3) マレーシアへの日本企業の直接投資

1985年9月のプラザ合意以降の円高を契機として、日本企業は海外直接投資を急激に拡大させた。マレーシアも1985年以降、日本企業の直接投資が急増した。

1990年までの日本企業のマレーシア投資を業種別にみると、電気・電子

が最も多く、鉱業、機械、化学、サービスなど多様であった。マレーシアは、米国や欧州の電気・電子の多国籍企業の直接投資による進出が多く、東南アジアでの電気・電子産業の一大拠点となっている。日本の主要な電気・電子メーカーでは、ソニー、松下電器、松下電工、日立、シャープ、東芝、三洋、NEC、富士通、日本ビクター等、さらに、ミツミ電機、立石電機、ローム、アルプス電気、タムラ製作所、横尾製作所、光岡製作所、東洋通信工業、クラリオン等の電子部品、電気・電子メーカーが、1980年代までに直接投資によりマレーシアに進出した。

マレーシアは、人口が当時1,800万人程度と他の東南アジア主要国と比べると人口が少なく、国内市場が限られており、労働者供給不足もあり、これらの点が課題であった。

第5節 インドネシアの国際経営環境と日本企業の進出

インドネシアの国際経営環境として外資政策の変遷について考察する。

インドネシア政府の外資政策は、1965年から現代まで四つの時期に分けることができる。

第1期は1965年度から1973年度までで、積極的な对外开放による輸入代替政策の時期である。1967年12月に外資導入法（Foreign Investment Law）が制定され、外資に対して幅広い活動範囲と種々の優遇措置を与えた。多くの分野を外資に開放し、法人税の免除（最初の3年間）、機械・設備輸入の免税、利潤・配当の海外送金の保証などの条項が設けられた。この時期に第1次5カ年計画（1969～1973年）が実施され、輸入代替型産業の発展に高い優先順位を置いた。優先産業としては、農業発展を支える産業（肥料、化学、セメントなど）と生活の基礎産業（繊維、履物など）であった。外国からの直接投資もこれらの産業、特に繊維産業が積極的に誘致された。

第2期は、1974年から1981年までである。この時期は、膨大な石油産業に依拠して輸入代替工業化を拡大し、包括的工業化を推し進める政策をとった。国内産業の保護・育成を目指して、外資を誘致しながらも少しずつ外資の進出禁止分野の拡大、外国人の雇用規制、輸入代替工業部門の国

産化義務規定、輸入に関する各種規制を強化した。この期間は、経済ナショナリズム、政府主導型投資と各種の規制が強かったことが特徴である。外国資本の過剰進出、外国企業の華僑資本との提携、所得不平等などが表面化し、社会的不満（1974年1月に起こった日本の田中角栄首相の訪問に対する反日暴動で頂点に達した）が勃発したため、外国資本に対する規制が強まってきたのである。政府は、1974年1月に外資政策を次のように見直した。①外国投資はすべてインドネシア資本等の合弁とし、プリブミ（インドネシア原住民）をパートナーとすること。②新たな合弁企業は、インドネシア側出資比率を一定期間以内（原則として10年以内）に51%以上とすること。③現地側パートナーがプリブミでない場合、資本の50%以上を資本市場を通じプリブミに売却すること。政府は、プリブミ優先政策を実施し、資本構成、人事などの面でインドネシア人、中でもプリブミに傾斜させようとした。これらの政策は、現実にはすべて実現したわけではないが、外国資本と国内の華僑資本を排除しようとする経済ナショナリズムの強い政策であった。

この時期は、石油がインドネシアの輸出や国家歳入において大きな比重を占めていた。石油輸出収入によってもたらされた国家歳入の急増は、外国資本からの一定の自立基盤を与え、インフラストラクチャーと生産への国家投資の基盤を与え、工業政策に要請される規模の政府開発資金の基盤を与えた。この時期に第2次5カ年計画（1974～1978年）と第3次5カ年計画（1979～1983年）が策定・実施された。第2次計画では、天然資源をより付加価値の高い段階に加工する産業（ゴム、木材、石油、鉱産物などの製品）の発展が重視された。第3次計画では、資源加工産業、労働集約的最終製品の発展に加えて、資本財産業（土木など）の育成が重視された。

第3期は、1982年から1986年までである。世界景気が低迷し、石油価格や主要1次産品価格が下落した。インドネシアは、国際収支においても財政においても石油部門に主として依存する体制が崩れていかざるをえなかった時期である。1970年代後半以降の外資規制政策やプリブミ政策で外国からの直接投資も停滞した。これらの要因でインドネシア経済はこの

時期に深刻な停滞に直面した。インドネシア政府は、再び輸入代替分野での外資導入促進政策へと動いた。1984年からの第4次5カ年計画では、資源加工、資本財、高度技術産業の振興に力を入れようとした。

第4期は、1980年代後半からで、規制緩和、民営化によって特徴づけられる。これに加えて世界経済の好転、外資流入の増加、重化学工業化政策の修正が経済回復に繋がった。政府は、従来の高度に保護主義的で輸入代替型政策から、輸出振興工業政策化の方向へ軌道修正した。外資系企業、新規外国直接投資に対してもプリブミ政策の見直しを初めとする各種の規制緩和を進めた。

1990年までの規制緩和の内容に関する具体的な内容の変遷は以下である。

1983年～85年には、規制緩和政策の重点は、金融部門と輸出通関部門に向けられた。

1986年には、外資に対する規制緩和策として次のようなものが導入された。

- ①国投資最低投資額は、100万米ドルと固定化されていたが、弾力的に運用することとする。
- ②外国側パートナーの当初持ち株比率を条件つきで95%まで引き上げる。
- ③輸出合弁企業の「現地調達制度」は廃止する。
- ④外国投資の認められる業種を倍増する。

1987年には、投資分野でさらに次のような規制緩和政策がとられた。

- ①輸出志向型合弁企業での外国人パートナーの持ち株比率は95%まで認める。
- ②保税加工区にあって製品を100%輸出する外国合弁企業では、外国側パートナーの持ち株比率を95%まで認める。
- ③製品の65%を輸出する輸出志向企業については外資系企業であっても外国人専門家の雇用制限を解除する。

1989年、新たに導入された以下のような投資の規制緩和策は、インドネシアの投資政策の改革に向けての転換点であった。

- ①インドネシアにおいて投資拡大の障害と考えられてきた「投資許可業種リスト（ポジティブリスト）」から、「投資禁止業種リスト（ネガティブリスト）」、すなわち外国投資に禁じている業種のリストへと切り替えられた。このリストには、国内および外国投資が禁止、制限、あるいは条件つきでのみ許される産業分野が明示され、リストに含まれない分野はすべて新規投資に門戸を開放した。
- ②外国投資はインドネシアにおいて、条件付きで、25万米ドルを最低限として許可する。
- ③会社の株式の少なくとも20%が証券取引所に上場されていれば、外国企業がその所有権の55%まで保有することができる。

1990年頃当時のインドネシアへの外国投資に対する出資比率に関する主要な規制は以下であった。原則として、外国投資はインドネシア資本との合弁形態で行なわなければならない。また、インドネシア側パートナーの出資比率は、原則として合弁企業設立時に20%以上である必要がある。事業開始後20年以内に、インドネシア側パートナーの持ち株比率を、資本の51%以上にしなければならない。

ただし、特例として、外資の95%までの出資または100%外資企業の設立が認められる。外資の95%まで出資が認められるのは、50人以上の労働者を雇用し、かつ製品の65%以上を輸出、または他の産業に材料、部品などを供給している企業である。外資100%出資が認められるのは、資本金が5,000万ドル以上（ただし原材料、半製品、部品製造企業にかぎり200万ドル以上）、または指定遠隔15州に立地する企業、および保税地区や輸出志向製造業区に立地し、かつ製品の100%を輸出する企業である。ただし、いずれの特例の場合も、企業も創業開始後20年以内に現地側への資本譲与義務を51%と規定していた。

以上のように、インドネシアの外資政策は緩和政策を行なっていたにもかかわらず、他のNIES諸国やASEAN諸国に比較して1990年当時、依然としてかなりの規制が存在していた。特に資本所有に対する規制が、外国投資家がインドネシアへの投資をためらう大きな原因となっていた。

このようなインドネシアの外資規制のため、1990年頃までの日本企業

のインドネシアへの直接投資は、インドネシア国内市場を狙った輸入代替型の直接投資が中心であった。また、インドネシアは、天然資源に恵まれた国であるため、資源開発を目的とする投資もかなりあった。1990年前後から、インドネシア政府は外資の輸出奨励政策に転換してきたこともあり、輸出を目的とする日本企業の進出が電機・電子、輸送機械、繊維、などの業種を中心として徐々に増加した。

第6節 インドの国際経営環境と日本企業の進出

インドの国際経営環境として、当時のインドの産業政策についてまず概観してみよう。

インドの産業政策は、政府の産業に対する大幅な介入や規制に特色づけられていた。インドの産業政策の基本的枠組みを定めたのは、1948年、1956年の「産業政策決議 (Industrial Policy Resolution)」と、1951年の「産業 (開発・規制) 法 (Industrial Development and Regulation Act)」である。産業政策決議に基づいて公共部門と民間部門の活動範囲が峻別されるとともに、産業法によって民間部門を対象にした産業許可制度が運用された。

インドの1970年代頃までの産業政策の特徴として、以下を指摘することができる。

第1は、産業部門に占める公企業の比重が高かった。公企業は、鉄鋼、石炭、石油、重機械、化学、肥料、薬品などの基礎的、戦略的産業を網羅しているだけではなく、消費財、商業マーケティング活動、サービス、観光業、金融業といった分野まで及んだ。インドの産業は、公企業、各種の合弁企業、民間企業によって構成されている混合経済体制であった。

第2は、民間企業に対して産業許認可制度を中心とした広汎な経済統制・規制を実施していたことである。定められた分野における一定規模以上の民間企業は、産業法に基づいた政府の許認可制度によって多くの点で規制された。例えば、一定規模以上の民間企業が行なう新規企業の設立、新規商品の生産、規模の拡張、生産立地の変更等について政府の許認可が必要であった。

第3は、輸入関税や数量制限を通じて輸入制限を行ない、国内産業を保

護し育成するという輸入代替工業化政策を行なったことである。また、外国からの直接投資についても多くの規制を行なった。

1980年代に入ると、インド政府は従来の政府による統制・介入による産業政策を転換する経済自由化政策に漸進的に転換した。その主要内容として以下がある。

第1は、産業許認可制の事実上の撤廃や独占に関する各種規制緩和、立地規制の緩和等の企業活動の自由化である。

第2は、公共部門の改革である。従来の公共部門と民間部門の活動範囲の峻別を緩和し、民間部門が公共部門の分野に参入したり、民間部門の分野に公共部門が参入することが可能となった。

第3は、外国資本・技術導入の奨励である。そのための投資環境の整備が進められた。

次に、インドの外資政策の変遷についてみてみよう。

1948年、インド政府は「産業政策決議」を発表し、その中で外国資本に対する基本政策を定めた。外資政策の基本点は、国益の視点から外資を規制すべきであるとし、外資は技術移転、輸出促進、輸入代替工業化のために歓迎されるが、インド化政策には従わなければならないとするものであった。具体的には、①インドの主権を侵害させないこと、②外資に対して特別の優遇措置は講ぜず、民族系資本と同様に扱うこと、③開発の重点分野である先進的分野においてのみ外資を認めること、④強制収用される場合には公正、妥当な保証金が支払われること、⑤元本の回収、利益送金は認められること、⑥企業の所有権、支配権の過半数はインド側に保持されること、などであった。

1974年に施行された外国為替規正法(Foreign Exchange Regulation Act)では、外資に対する規制がさらに強化され、外国資本の出資比率は一般に40%が上限とされた。40%を超える外国の株式所有が例外的に認められるのは、高度な技術を必要とする分野、もしくは輸出志向の分野とされた。1970年代末のラジーブ政権以降、外資に対する規制をしだいに緩め、特に輸出志向型や高度技術移転型の外資導入に熱心になった。

1980年のインディラ・ガンディー政権以降、外資の誘致や外資系企業

の活動規制の緩和等の経済自由化政策が実施された。1981年には、製品輸出を奨励し、外貨収入増を目指すという目的で、「100%輸出志向企業」制度が設けられた。これは、製品の大部分を輸出する場合には、立地がインドのどこであっても、また外国資本が100%の完全所有形態であっても、外資の進出を認めるという制度であった。1982年には、40%を超える外国資本参加が認められる業種リストが拡大された。

1990年頃から、インドでは、輸出加工区企業および100%輸出志向企業に対して、外資、内資を問わず、租税の減免、輸入ライセンスの割り当てなどの優遇策を行なった。また、外資の出資比率に関しては、①優先業種および輸出を主とする投資は、外資は51%まで自動承認し、これを超える場合も審査結果により認められる、②輸出加工内企業および100%輸出企業は、外資出資比率は100%を認める、③中小企業のみ留保されている指定業種（約800品目）の製造プロジェクトの場合にいては、外資は24%を上限とする、④上記以外の場合、個別審査により原則100%まで可能とする、などかなり緩和された。

インドでは、このように、1970年代前は外資の進出がかなり制限され、1990年代から徐々に外資の制限が緩和されてきたという国際経営環境にあったため、1990年頃までの日本企業のインド進出は極めて少なかった。その時期の日本企業のインド進出として、スズキ自動車のインドへの直接投資というケースがある。スズキは、1980年代に「マルチスズキ」として出資比率26%で合弁会社を設立し、1992年には51%に出資を引き上げた。

第7節 ベトナムの国際経営環境と日本企業の進出

(1) ベトナムの産業政策—ドイ・モイ（刷新）政策

ベトナムは、1986年から「ドイモイ」という名の経済刷新政策を実施し、世界的に注目された。ドイモイ政策は、従来の中央集権的な計画経済を大胆に転換し、市場原理、私有制導入、外資導入などを行ない、その成果は中国やソ連と共に世界的に注目されている。ドイモイ政策により、先進諸国の企業のみならず、アジア諸国のベトナム投資が拡大し、外資企業の投資先として脚光を浴びている。ベトナムは、当時の人口が約7,000万人、

高い識字率、勤勉な国民性、豊富な農産物・水産物、石油などの豊富な天然資源をもち、ベトナムに対する潜在的経済発展能力に関心が集まった。

ベトナムは、1990年代頃から外資導入による経済発展を目指し、投資環境の整備を行なった。外国投資関連法規の整備、インフラストラクチャーの整備、輸出加工区の建設等の投資環境改善を行なった。

1986年12月、第6回ベトナム共産党大会で決議された新社会経済政策（刷新ドイモイ）は、ベトナムの経済において画期的な転換であった。ドイモイ政策は、以下の点を改革しようとする政策である。

第1は、従来の中央集権制経済から市場経済体制への移行である。すなわち、商品経済・市場経済の必要性を認識し、マーケット・メカニズムを重視する政策である。各種の商品の価格は市場の需給に委ねられ、政府の価格決定は電九燃料、輸送、交通手段、鉄、セメント、綿など一部の品目に限られることとした。

第2は、国営企業の民営化や国営企業への経営自主権の拡大である。政府は、各省庁とその関係諸機関に対し、それまで諸機関の中に編成されていた事業部門を政府から切り離し、それぞれ民間・国営企業に権限を委ねる政策を実施した。また、石炭、電力、鉄鋼、化学、肥料、運輸、情報、一部の消費財等の戦略的産業以外の国営企業は、生産、販売、財務などの企業経営の多くの権限を委譲する経営自主権の拡大政策が実施された。経営計画の策定、市場への参入、価格の設定、人事の決定、賃金の決定、原材料の購入等の多くは国営企業に権限が委譲されている。国営企業は独立採算制に移行し、自ら費用を負担するとともに市場に結びついて主体的に生産できるようになった。政府は国営企業に対する補助金を大幅に減らすとともに、命令的計画ノルマを廃止した。

第3は、所有制改革である。従来の国有・公有の所有形態から国有・公有、集団所有、個人所有といった所有形態の多様化を認めたことである。外国企業が100%出資する完全子会社や、合弁企業の設立をも認めた。ベトナムは、外資を積極的に導入し輸出志向型の加工業を振興する開発戦略を打ち出した。また、公的所有の財産は、国営企業や協同組合にだけ与えられるのではなく、各種の形態で利用できるようにした。すなわち、売買

のほか、請負、賃貸、株式化、土地の長期使用貸与や使用権などの形態である。

ベトナムでは、ドイモイ政策以降、国営企業以外の以下のような各種の企業・事業形態が存在することになった。

第1は、官民合弁企業である。これは、政府と民間投資家との合弁企業である。民間投資家は資本や固定資産を提供し、国と利益を共有する。また、民間投資家は、経営や営業に関する権利も合わせて持つことができる。

第2は、共同生産企業あるいは共同生産事業である。これは、最も広く浸透している企業形態である。すべての経済分野の人々が契約のもとに資本を提供し、利益を共有することが可能である。形態としては、国営と民間の合弁、民間同士の合同事業、国営企業と外国企業、あるいは、国営と民間と外国企業による合弁といったものがある。例えば、ベトソブペトロ（VIETSOVPETORO）で、これは、ベトナム政府と旧ソ連政府との合弁企業で、1991年にはベトナム・ソ連天然ガス共同公社となっている。

第3は、小規模企業や家族経営の企業である。民間や国営、外国企業の下請けや、関連会社として多くが事業を行なっている。

第4は、委託企業である。経営不振やその他の理由により、政府によって資産を凍結され、他の経営者に委譲された企業であって、通常民間の投資家が買収した。

第5は、外国企業である。ベトナム外国投資法に基づいて、海外在住ベトナム人を含めた外国企業、個人資本家の100%出資による会社である。

第6は、生産者組合である。これは通常、特殊な分野、例えば、繊維、コーヒー、たばこ等の事業に見られる事業形態である。生産者組合が、他の合弁事業や企業複合体等と違う点は、資本、固定資産を共有しておらず、相互利益保護の目的のみに設立されていることである。生産者組合加盟企業、個人は相互の生産技術保護、または支援、製品の営業方法、市場取引等の分野で相互補助を行なった。

ベトナム政府は、1990年代頃から、民間企業活動を促進する政策を打ち出した。政府は、民間企業に対し、原材料の供給、金融、税金等で公企業と差別しない政策を行なった。民間企業が外国企業と独自に交渉すること

や、外国から機械設備を輸入するために外貨を使用すること、などを認めた。また、政府は、民間資本の企業活動を法律面で保証するために「ベトナム社会主義国私企業法」が1990年国会で採択され、1991年4月に発効された。私企業法では、「18歳以上のベトナム人は私企業を設立する権利を有すること（私企業法第1条）」、「国家は私企業の長期的存在と発展を公認し、私企業は他の企業と法の前に平等であること、および経営の合理的利益の創出性を認めること（私企業法第3条）」、「生産手段所有権、資本、財産に関する相続権、企業主のその他の合法的権利および利益は国家によって保護される（私企業法第4条）」、等が規定された。これらの政策により、ベトナムでは、民間企業の数が増加し、その生産高は急速に増大した。

(2) ベトナムの外資政策の変遷と日本企業の直接投資

ベトナムは、ドイモイ政策が決定した以降の1987年12月に新たな外国投資法が制定され、1988年1月に実施された。そして、1988年9月に外国投資法に関する施行細則が発表された。この新たなベトナムの外国投資法、および施行細則の内容は、他のアジア諸国の外資関連法規に比較しても遜色ない内容であった。特に出資比率や減免税措置においては顕著である。

ベトナム政府は、新たに国家協力投資委員会（SCIC: State Cooperation and Investment Commission）を設立し、直接投資に対する管理を行なった。委員会は、外資に対して情報・アドバイスを与えたり、投資申請の審査、投資の優先順位の決定、等の業務を行なった。また、ベトナム政府は、南部のホーチミン、北部のハイファン、中部のダナン等に輸出加工区、工業団地を設立し、本格的な外資導入政策を打ち出した。

このような外資導入政策により、1990年頃より日本企業がベトナムに進出するようになった。その中には、中小企業もあった。日本企業の進出の中心は、ホーチミン等の輸出加工区、工場団地が中心であった。1990年頃はドイモイ政策の移行期で、経済が不安定で、外資導入政策が開始された時期でもあり、日本の大手企業へのベトナムへの直接投資はそれほど多くなかった。

おわりに

1960年代から1990年頃までの日本企業の海外直接投資の歴史をみると、以下のような4期に分けることができるであろう。

第1期は、1960年代前半頃までの時期である。1950年代に入り、日本経済は、敗戦から回復し、輸出も再開するようになった。外国為替レートが1米ドル360円という固定レートに設定され、日本経済も復活、成長するようになった。1960年代前半まで日本企業は輸出を中心とした国際化展開を行った。アジア諸国への戦後賠償もあり、これに関連する海外投資もあった。この頃まで、純粋な民間企業が行なった東南アジアへの直接投資はそれほど多くなかった。

第2期は、1960年代後半の1966（昭和41）年頃から、第1次石油危機（1973年10月）直前の1970年代前半頃までの時期である。1960年代後半から日本企業は、輸入代替のみならず輸出拠点の設置を目的とした海外直接投資が急増した。1971（昭和46）年8月にアメリカはドルと金との交換停止を発表し（ニクソン・ショック）、同年12月にスミソニアン協定によりドルが切り下げられ、1米ドル308円の円高となった。その後、ドルの固定相場制が崩れ、1973（昭和48）年2月に日本は変動相場制に移行した。変動相場移行後に、一時1ドル260円台まで円高が進んだ。このような円高に対応して、日本企業は、アジアに生産拠点を設置する動きがみられ、対外直接投資が増加した。日本企業の国際競争力が強まり、貿易収支や経常収支の黒字が定着、対外投資の自由化政策などもあり、日本企業の海外直接投資は急速に拡大し、アジアへの繊維、電気機械産業などへの投資が増加した。

第3期は、1970年代後半頃から1980年代前半頃までの時期である。この時期に、日本と米国との貿易摩擦が発生したこともあり、1978（昭和53）年から対米向け投資が大きく拡大し、全体の直接投資額も大きく増加した。地域では米・欧の先進国向けの比重が上昇し、金融・保険、商業への投資も増加した。アジア向けの直接投資も堅調に推移した。

第4期は、1980年代後半頃から1990年頃までの時期である。この時期、

過去に類をみないほど、日本企業の直接投資額が急増した。1985（昭和60）年9月のプラザ合意以降、日本は急激に円高が進み、1980年代末には120円台末まで円相場が上昇した。日本企業は、このような円高への対応や拡大するアジア市場向けなどのため、中国や東南アジアなどのアジア地域への直接投資が急激に拡大した。

次に、アジアの主要諸国、台湾、シンガポール、タイ、マレーシア、インドネシア、インド、ベトナムの国際経営環境としての外資政策について考察してみよう。これらのアジア諸国は、時期やその程度は国により相違するが、輸入代替志向型から輸出志向型に外資政策を変化させてきた。

台湾とシンガポールが最も早い時期に、輸入代替志向から輸出志向に転換した。台湾は1960年前後に、輸入代替型から輸出志向型へと転換した。1960年には「投資奨励条例」が交付され外資優遇措置を打ち出し、1966年にはアジアで最も早く高雄市に輸出加工区が設置された。台湾は、1960年代を通じて外資の流入は順調に増加した。シンガポールは、1967年、1968年頃に、輸出代替型から輸出志向型へと転換した。1967年には「経済拡大奨励（措置）法」が制定され、外資を利用した輸出志向工業化を目指した。台湾とシンガポールは1960年代の早い時期から積極的な輸出志向型の外資政策を行ない、多くの外資が流入し、輸出志向型工業化に成功した。日本企業は、このような国際経営環境もあり、1960年代から、台湾とシンガポールに直接投資を行い進出した。

タイは、1962年に積極的外資を導入し輸入代替型の工業化を育成することを目的とした「産業投資奨励法」が制定された。1960年代から1970年代初期までは、輸入代替志向型の外資政策が行なわれた。1972年には従来の輸入代替政策から輸出志向政策を目的とする「投資奨励法」が制定され、タイの外資政策は輸出志向型に転換した。さらに、1977年、1982年直接投資を歓迎する奨励策が打ち出され、輸出志向型の外資政策が一層強化された。日本企業は、タイに主に輸入代替を目的とする投資がみられ、1980年代後半から輸出拠点を目的とするタイ投資が急増した。

マレーシアは、輸入代替志向型と輸出志向型が同時に混在して展開されてきた。1968年は、外資を積極的に導入し、輸入代替と輸出振興を目的

とする「投資奨励法」が制定された。また、1967年には保全加工工場制度、1971年には自由貿易区が作られ輸出志向型投資の環境を整備した。1975年に制定された「工業調整法」では、100%輸出の場合は100%の外資所有が認められた。1980年と1986年に輸出志向型企業に対する外資所有比率が一層緩和され、積極的な輸出促進政策がとられた。その結果、1986年からマレーシアへの外国投資は急増している。国内需要を中心とする輸入代替型投資については、ブミプトラ政策（NEP）の下で厳しく外資の所有比率が制限され、ブミプトラを中心とした民族資本の育成に重点が置かれた。国内需要企業の外資出資比率については、1988年よりかなりの緩和措置がとられた。マレーシアへの日本企業の進出は、1960年代頃から始まったが、主な目的は現地市場型か資源開発を目的とする直接投資であった。1980年代後半になると、日本の円高への対応などでマレーシアへの輸出拠点を目的とした直接投資が急増した。特に、日本の電気・電子産業がマレーシアに多く進出し、欧米の同業種の多国籍企業も進出したことから、マレーシアは東南アジアの電気・電子産業の一大拠点となった。

インドネシアは、前述したアジア諸国に比較すると輸入代替工業化に重点が置かれ、輸出振興策がとられたのは1980年代からである。インドネシアは、1967年には、輸入代替志向を目的とする「外資導入法」が制定された。インドネシアは、外資に対して規制と緩和を繰り返しながらも、80年代前半まで輸入代替志向型の外資政策がとられた。政府の産業政策は、国内産業の保護・育成に重点が置かれていたため、外資の導入については業種、出資比率、等でかなりの制約を与えていた。1986年から、外資に対する規制緩和を打ち出し、従来の高度に保護主義的で輸入代替型政策から輸出振興工業化政策の方向へ軌道修正した。インドネシアは、外資規制が厳しかったこともあり、現地市場型と資源開発型の直接投資が中心であったが、1990年頃になると輸出奨励策を打ち出したこともあり、輸出拠点を目的とする日本企業の進出が徐々に増えてきた。

ベトナムは、1986年から社会主義体制下の経済刷新政策であるドイモイ政策を行い、外資導入政策を打ち出した。しかし、中国と同じように共産党支配下の経済刷新政策であり、社会主義経済から市場経済体制への移

行期の約10年間かなりの混乱もあった。ベトナム経済が落ちついてきたのは1990年代後半以降で、外資に対する各種規制も多かった。そのため、日本企業のベトナム進出は1990年頃まで多くはなく、日本企業の本格的なベトナム進出は1990年代後半頃からであった。

以上のようなアジア諸国の外資政策に対応する形で、日本企業はアジアに直接投資により進出していった。台湾とシンガポールが最も早い時期に、輸入代替志向から輸出志向に転換し、外資誘致政策を実行したことから、日本企業は1950年代という早い時期に台湾、シンガポールに進出した。次に、外資導入に積極的であったのはタイである。タイは、1960年代から輸入代替志向型の外資導入政策が行なわれた。1970年代に入ると、タイの外資政策は輸出志向型に転換したこともあり、この頃から多くの日本企業がタイに進出するようになった。タイは、第2次大戦中の日本軍に対する憎悪も少なく親日的であり、文化的にも仏教国であることもあり、日本企業の経営環境としては優れていた。マレーシアは、タイに比較すると外資規制が厳しく、輸出志向の外資政策が行なわれるような時期が1980年代後半頃からで、国内市場も小さい。日本企業のマレーシア進出は、電気・電子産業などが中心であった。マレーシアは、米国や欧州の電気・電子多国籍企業がかなり進出したことから、東南アジアでの電気・電子産業の1つの拠点となった。インドネシアは、2億人以上と巨大な人口を抱え、資源の豊富な国であるが、外資規制が厳しく、輸出代替としての外資導入政策を採ったことから、日本企業は現地市場での販売を目的とする企業や資源開発の企業が中心であった。ベトナムは、1990年頃まで、ドイモイ政策の移行期の混乱、外資導入政策の初期ということもあり、本格的な日本企業の進出はその後になる。インドは、巨大国であるが、国内資本企業を育成する産業政策が中心で、外資導入は合弁形態が主体で、金額は必ずしも多くはなかった。日本企業にインド進出は、スズキ自動車の合弁企業「マルチスズキ」への出資を除いて、1990年頃まで大規模な投資は極めて少なかった。インド政府が外資導入政策を本格的に取り出したのは、1990年以降であった。

1960年代から1990年頃までの時期は、日本にとってまさに企業の国際

化の胎動期で成長期であり、アジア諸国においては国により開始時は異なるが外資導入政策による経済発展の時期であったのである。この時期の日本企業の直接投資による海外進出戦略を歴史的に振り返ると、「円高への対応」、「進出国の外資政策」、「日本企業の国際的競争力」という3つが最も重要な要因であろう。

(注)

- (1) 関口末夫・松葉高司（1974）『日本の直接投資』日本経済新聞社、97頁。
- (2) 関口末夫・松葉高司（1974）『日本の直接投資』日本経済新聞社、88-89頁。
- (3) 関口末夫・松葉高司（1974）『日本の直接投資』日本経済新聞社、90-100頁。
- (4) 日本貿易振興会編（1992）『1996年 ジェトロ白書・投資編 世界と日本の直接投資』日本貿易振興会、38-40頁。
- (5) 日本貿易振興会編（1992）『1996年 ジェトロ白書・投資編 世界と日本の直接投資』日本貿易振興会、38-40頁。
- (6) 日本貿易振興会編（1993）『1993年 ジェトロ白書・投資編 世界と日本の直接投資』日本貿易振興会、63-65頁。
- (7) ジェトロ開発問題研究会編著（1989）『アジア産業革命の時代—西太平洋が世界を変える—』日本貿易振興会（ジェトロ）、159頁。
- (8) 谷浦孝雄編（1989）『アジアの工業化と直接投資』アジア経済研究所、126-130頁。
- (9) 日本貿易振興会編（1993）『1993年 ジェトロ白書・投資編 世界と日本の海外直接投資』日本貿易振興会、198-199頁。
- (10) タイ投資奨励法による優遇措置および追加優遇措置の概要は、以下である。
〈投資奨励法（1977）による優遇措置〉

(1) 保証

- 当該企業を国有化から保護する。
- 同企業と競合する国営企業の新規設立を不許可とする。
- 同業種の既存国営企業による市場の独占を禁止する。
- 価格統制を実施しない。
- 製品の輸出認可を常時保証する。
- 政府系機関、国営企業の取り扱う競合製品に対する免税を禁止する。

(2) 保護

- CIF 価格（着地渡し価格）の50%を越えぬ範囲で、競合輸入品に対し、課徴金をかけることができる。
- 競合製品の輸入禁止をする。
- 投資委員会の委員長（タイ国首相）が奨励プロジェクトのために、奨励手段や税金の軽減措置を命令できる。

(3) 許可

- 投資関連活動を目的とした外国人のタイ国への入国を認める。
- 奨励対象企業に必要な外国人熟練労働者、技術者、その家族は投資委員会の承認のもとに、通常の割り当て以外にタイでの居住を認められる。
- 奨励活動実施のため土地を所有できる。
- 海外への外貨持ち出し、あるいは送金を認める。

(4) 税制上の優遇措置

- 奨励対象企業が機械類を輸入する場合、輸入税、営業税を全額免除または半額免除する。
- 原材料の輸入に対する輸入税、営業税の90%まで免除する。
- 法人税（3年～8年）の免除。期間中、欠損が生じた場合、免除期間終了後、最高5年間、繰り越し欠損として経費を計上できる。
- 投資委員会より事前に承認を受けた契約に基づく営業権、ロ

イヤリティ、技術指導料の海外送金に対する源泉課税を5年間免除する。

- 所得税免除期間中、配当を課税対象所得より除外する。

〈追加優遇措置〉

(1) 投資奨励地域 (the Investment Promotion Zones) に対する優遇措置

投資奨励地域に設立される企業に対しては、次の優遇措置が追加される。

- 5年間の範囲内で、営業税を最高90%まで免除する。
- 通常の所得税免除期間終了後、または所得税免除を受けていない場合は所得の発生後、さらに5年間にわたり法人税の50%を免除する。
- 輸送費、電気・水道費の実際の経費の25%を課税対象法人所得より控除する。
- 通常の減価償却のほか、法人所得が生じた時点より10年以内に限り、任意の年に、インフラ建設に要した経費の25%を課税対象法人所得より控除する。

(2) 輸出志向型産業に対する優遇措置について。

- 輸出处向け製品に使用される輸入原材料に対する輸入税、営業税を免除する。国産原材料の買入れに対する営業税を免除する。
- 再輸出品に対する輸入税、営業税を免除する。
- 輸入税、営業税を免除する。
- 運賃、保険料を除く、対前年輸出増加分の5%相当を課税対象法人所得から控除する。

(11) 日本貿易振興会編 (1993)『1993年 ジェトロ白書・投資編』日本貿易振興会、203頁。

(12) 谷浦孝雄編 (1989)『アジアの工業化と直接投資』アジア経済研究所、194-195頁。

(参考文献)

- 青木健 (1990) 『マレーシア経済入門』 日本評論社。
- アリフ・モハマド・横山久編 (1993) 『マレーシア経済における外国直接投資』 アジア経済研究所。
- Ali Anuwar, *Malaysia's Industrialization in Peninsular Malaysia*, Oxford University Press, Singapore.
- Ariff Mohamed (1991), *The Malaysian Economy: Pacific Connections*, Oxford University Press.
- Arndt H. W. (1994), *The Indonesian Economy*, Chopmen Publishers, Singapore.
- Beresford M. (1989), *National Unification and Economic Development in Vietnam*, Macmillan, London.
- Brookfield Harold (1994), *Transformation with Industrialization in Peninsular Malaysia*, Oxford University Press.
- チアサクーン・吉田幹正編 (1990) 『タイ経済の構造変化と工業振興政策』 アジア経済研究所。
- Chen E. K. Y., Williams Jack F., Wong Joseph, *Taiwan-Economy, Society and History*, Centre of Asian Studies, University of Hong Kong.
- チアサクーン, マナットパイブーン・吉田幹正編 (1989) 『タイの1980年代経済開発政策』 アジア経済研究所。
- Dixon Chris (1991), *South East Asia in the World Economy*, Cambridge University Press.
- 絵所秀紀 (1987) 『現代インド経済研究』 法政大学出版局。
- フォンハンチャオ・池本幸生編 (1988) 『タイの経済政策』 アジア経済研究所。
- グエン・スアン・オアイン (丹野勲編訳) (1995) 『概説ベトナム経済—アジアの新しい投資フロンティア』 有斐閣。
- Hamilton Gary (1991), *Business Networks and Economic Development in East and Southeast Asia*, Centre of Asian Studies, University of

Hong Kong.

林俊昭編（1988）『貿易摩擦への対応』アジア経済研究所。

林俊昭編（1990）『シンガポールの工業化—アジアのビジネス・センター』
アジア経済研究所。

ホングラダロム・糸賀滋編（1992）『タイの人的資源開発』アジア経済研究所。

ポンパイチット・糸賀滋編（1993）『タイの経済発展とインフォーマル・セクター』アジア経済研究所。

堀正幸（2000）『松下の国際経営—台湾松下電器成長の軌跡—』同文館。

堀井健三・萩原宜之編（1988）『現代マレーシアの社会・経済変容』アジア経済研究所。

堀井健三編（1991）『多民族国家と工業化の展開』アジア経済研究所。

Hill Hall(1988), *Foreign Investment and Industrialization in Indonesia*,
Oxford University Press, Singapore.

ハリリハディ・三平則夫編（1989）『インドネシアの経済開発政策の展開』
アジア経済研究所。

長谷川潔（1990）『タイ・インドネシア経済の新展開』日本経済新聞社。

伊藤正二編（1988）『インドの工業化—岐路に立つハイコスト経済』アジア経済研究。

糸賀滋編（1993）『バーツ経済圏の展望』アジア経済研究所。

岩崎育夫（1990）『シンガポールの華人系企業集団』アジア経済研究所。

井上隆一郎・浦田秀次郎・小浜裕久（1990）『東アジアの産業政策』日本貿易振興会。

井上隆一郎（1991）『タイ—産業立国のダイナミズム』筑摩書房。

井草邦雄編（1988）『アセアンの経済計画』アジア経済研究所。

ジェットロ開発問題研究会編著（1989）『アジア産業革命の時代—西太平洋が世界を変える—』日本貿易振興会（ジェットロ）。

Jesudason James, V. (1990), *Ethnicity and the Economy: The State, Chinese Business, and Multinationals in Malaysia*, Oxford University Press, Singapore.

- Onn Fong Chan (1986), *New Economic Dynamo: Structures and Investment Opportunities in the Malaysian Economy*, Allren & Unwin, Australia.
- 小浜裕久編（1992）『直接投資と工業化日本・NIES・ASEAN』日本貿易振興会。
- 国際開発センター編（1993）『躍進するベトナム』通産資料調査会。
- 三平則夫編（1990）『インドネシア—輸出主導型成長への展望』アジア経済研究所。
- 日本貿易振興会編（1986）『1986年 ジェトロ白書・投資編 世界と日本の直接投資』日本貿易振興会。
- 日本貿易振興会編（1987）『インド』日本貿易振興会。
- 日本貿易振興会編（1989）『マレーシア』日本貿易振興会。
- 日本貿易振興会編（1989）『タイ』日本貿易振興会。
- 日本貿易振興会編（1990）『ベトナム』日本貿易振興会。
- 日本貿易振興会編（1992）『1996年 ジェトロ白書・投資編 世界と日本の直接投資』日本貿易振興会。
- 日本労働研究機構編（1992）『台湾の労働事情と日系企業』日本労働研究機構。
- 日本貿易振興会編（1992）『シンガポール』日本貿易振興会。
- 日本貿易振興会編（1993）『1993年 ジェトロ白書・投資編 世界と日本の直接投資』日本貿易振興会。
- 日本労働研究機構編（1991）『マレーシアの工業化と労働問題』日本労働研究機構。
- 大畑弥七・浦田秀次郎編（1992）『アセアンの経済・日本の役割』有斐閣。
- Ogawa Naohiro, Jones Gavin W. and Williamson Jeffrey G., *Human Resources in Development along the Asia-Pacific Rim*, Oxford University Press.
- Rodan Garry (1989), *The Political Economy of Singapore's Industrialization*. (田村慶子・岩崎育夫訳（1992）『シンカポール工業化の政治経済学—国家と国際資本』三一書房）

- Redding S. Gordon, *The Spirit of Chinese Capitalism*, Walter de Gruyter, Berlin.
- Roblson Rlchard (1986), *Indonesia- the Rise of Capital*, Allen & Unwin, Australia. (木村広恒訳 (1987)『インドネシア政治・経済体制の分析』三一書房。)
- 関口末夫・松葉光司 (1974)『日本の直接投資』日本経済新聞社。
- 関口末夫・トランブァントゥ編 (1992)『現代ベトナム経済ドイモイ (刷新) と経済建設』勁草書房。
- 坂井秀吉・小島末夫編 (1988)『香港・台湾の経済変動成長と循環の分析』アジア経済研究所。
- 隅谷三喜男・劉進慶・徐照彦 (1992)『台湾の経済典型 NIES の光と影』東京大学出版会。
- Sandhu Singh Kernial and Wheatley Paul, *Management of Success; The Moulding of Modern Singapore*, Institute of Southeast Asian Studies, Singapore.
- 佐藤幸人 (2007)『台湾ハイテク産業の生成と発展』岩波書店。
- 末廣昭・安田靖編 (1987)『タイの工業化—NAIC への挑戦』アジア経済研究所。
- 末廣昭・南原真 (1991)『タイの財閥』同文館。
- スルヨスディオノ・井草邦雄編 (1992)『インドネシアの産業投資とその経済的役割自由化政策の行方と民間経済活動』アジア経済研究所。
- スルヨスディオノ・井草邦雄編 (1993)『インドネシアの地域開発と工業化地域間の均衡ある発展を求めて』アジア経済研究所。
- 志賀櫻編 (1993)『インドネシアの投資関連税制便覧』アジア経済研究所。
- 下山瑛二・佐藤宏 (1986)『インドにおける産業統制と産業許可制度』アジア経済研究所。
- 田村慶子 (1993)『「頭脳国家」シンガポール』講談社。
- 谷浦孝雄編 (1988)『台湾の工業化—国際加工基地の形成』アジア経済研究所。
- 谷浦孝雄編 (1989)『アジアの工業化と直接投資』アジア経済研究所。

谷浦孝雄編（1990）『アジアの工業化と技術移転』アジア経済研究所、1990年。

谷浦孝雄編（1991）『アジア工業化の軌跡』アジア経済研究所、1991年。

丹野勲（2005）『アジア太平洋の国際経営—国際比較経営からのアプローチ—』同文館。

丹野勲・原田仁丈（2005）『ベトナム現地化の国際経営比較—日系・欧米系・現地企業の人的資源管理、戦略を中心として—』文眞堂。

丹野勲（2010）『アジアフロンティア地域の制度と国際経営—CLMVT（カンボジア、ラオス、ミャンマー、ベトナム、タイ）と中国の制度と経営環境—』文眞堂。

丹野勲（2017）『日本企業の東南アジア進出のルーツと戦略—戦前期南洋での国際経営と日本人移民の歴史—』同文館。

丹野勲（2018）『戦前の南洋日本人移民の歴史—豪州、南洋群島、ニューギニア—』御茶の水書房。

タミン・モクタール・横山久編（1992）『転換期のマレーシア経済』アジア経済研究所。

Tianwah Goh (1986), *Doing Business In Malaysia*, Rank Books, Singapore.

Tr Vo Nhan (1990), *Vietnam's Economic Policy Since 1975*, Institute of South-East Asian Studies, Singapore.

Than Mya & Tan Joseph L. H. (1993), *Vietnam's Dilemmas and Options*, Institute of Southeast Asian Studies, Singapore.

矢島釣次・窪田光純（1993）『ドイモイの国ベトナム』同文館。

横山久編（1991）『マレーシアの経済』アジア経済研究所。

山田逸平・平田章編（1987）『発展途上国の工業化と輸出促進政策』アジア経済研究所。

R.シュタイナーの子ども観

— 発達と気質の側面から —

鈴木 そよ子

要 旨

自由ヴァルドルフ学校は、1919年にドイツのシュトゥットガルトにおいて設立された。2017年現在では、1092校を数える。本稿では、ヴァルドルフ学校の指導者ルドルフ・シュタイナーの子ども観のうち、発達の段階と課題、そして、気質の観点からそれぞれの特徴と働きかけ方について考察する。

シュタイナーは、子どもの発達段階を3期に分けて捉えている。

第一期：誕生から歯の生え替わる時期まで（およそ0～7歳）

第二期：歯の生え替わる時期から性的成熟期まで（およそ7～14歳）

第三期：性的成熟期以降（およそ14～21歳）

シュタイナーの発達観によれば、第一期には想像力を豊かにすること、第二期には訓練された想像力の基盤に立って、感情・意志などの心的諸力を豊かにすることが十分なされて初めて、第三期に入ったのち、悟性概念を用いた的確な思考・判断が可能になるのである。

また、シュタイナーは、気質学の観点から子どもを把握するが、多血質、憂鬱質、粘液質、胆汁質の四気質が個々の性格を構成していると捉える。教師に求められた、子ども理解及び子どもへの働きかけ方は3点にまとめられる。

第一点は、四気質の特徴を把握すること。

第二点は、教師自身が子どもの中で、優位を占めている気質を受け入れることによって、気質の短所を長所に変えていくこと。

第三点は、教師自身の働きかけと並行して、子どもたち同士の影響力・同化力を十分に活かすためのグループ作りを工夫すること。

キーワード：ヴァルドルフ学校 シュタイナー教育

ルドルフ・シュタイナー 発達段階 気質 働きかけ

はじめに

自由ヴァルドルフ学校は、1919年にドイツのシュトゥットガルト (Stuttgart) において設立された。ナチス・ドイツの時代に閉校を余儀なくされたが、1978年の時点では161校¹、ほぼ40年後の2017年現在では、60数カ国に広がり、ヴァルドルフ学校あるいはシュタイナー学校と呼ばれる学校は、1092校を数えるまでとなった²。

本稿では、草創期ヴァルドルフ学校の指導者ルドルフ・シュタイナー (Rudolf Steiner : 1861～1925) の子ども観のうち、発達の段階と課題、そして、気質把握に焦点を当て、それぞれの特徴と働きかけのあり方について考察する。

ヴァルドルフ学校において教員養成機関が設けられたのは1928年であり、シュタイナーの存命中の教員養成は、シュタイナーを講師として行われた開校準備段階の講演や演習、そして開校後の職員会議がその実質を担っていた。職員会議では、教育上の日常的な問題、時間割および教案に関する問題、授業技術上の改良すべき点、一人ひとりの生徒との関わり方など、教育実践上の問題が話し合われた。このような教育実践上の諸問題は特にシュタイナーが出席した職員会議の日に集中的に議論されていたという³。シュタイナーは数日に一度、学校を訪問する形で教師たちを指導していた。

¹ 西ドイツ52校、ヨーロッパ諸国80校、南北アメリカ・アフリカ諸国29校。

² <https://waldorf.jp/100th/world/> 2018.09.23

シュタイナーの教育思想は、人智学の一部であり、子ども観についての考察には、多分野の素養が求められる。本稿は発達段階と気質という側面からの考察に限定する。資料として、R.シュタイナーの著作や、ヴァルドルフ学校の教師たちのために行った講演の記録集を用いる。

筆者がヴァルドルフ学校について調べ始めた1977年当時、入手できたのは新田義之・貴代氏や子安美知子氏のヴァルドルフ教育紹介図書で、このころ両氏を始めとするシュタイナー教育に深い関心を寄せる方々が原著を翻訳しながら、シュタイナーの教育思想を紹介し始めていた。そのため、筆者自身も自分の関心に即して翻訳しながら理解していくことになった⁴。本稿はその当時の文章を生かして構成している。その後、シュタイナーの思想や教育論、ヴァルドルフ学校への関心の高まりと広がりの中で、シュタイナーの多分野の講演集や著書が翻訳され、学校実践が紹介され、教員養成所に入所する方々も相次ぎ、日本でシュタイナー学校が開校され、研究論文も蓄積されてきた。この間、多くの人々の努力による目覚ましい進展を目の当たりにしてきた。

本稿の内容の先行研究として、吉田武男（1987）⁵、吉田武男（1991）⁶を挙げる。シュタイナーの発達観や気質学に基づく教育方法を教育方法史上に位置付けることに力点を置いた論文である。

本稿の構成は、第1章で発達段階における課題と働きかけのあり方、第2章で子どもの四気質について、それぞれの特徴を把握し、第3章で各気

³ 新田貴代「ルドルフ・シュタイナー略伝」『ルドルフ・シュタイナー研究』創刊号、人智学研究会、1978年、p.37。

⁴ 新田義之監修・大西そよ子訳（1980）『精神科学の立場から見た子供の教育』人智学出版社、は、改訂後、（2009）みくに出版において電子図書ともなっている。
修士論文の一部は、鈴木そよ子（1992）「草創期自由ヴァルドルフ学校における理念と実践」『神奈川大学 心理・教育研究論集』第10号、神奈川大学教職課程研究室、pp.34-53に掲載した。

⁵ 吉田武男（1987）「シュタイナーの教育方法論の特質－発達観との関係を中心として－」『教育学研究』第54巻第2号、日本教育学会、pp.156-165。

⁶ 吉田武男（1991）「シュタイナーの教育方法論における『気質』の意義」『研究論集』No.54、関西外国語大学、pp.256-269。

質への働きかけ方について考察し、第4章で、学級全体への働きかけ方について考察する。

1 各発達段階における課題と働きかけ

ヴァルドルフ教育を指導したシュタイナーは、発達段階及び発達課題をどのように捉えていたのだろうか。この問いの答えを、1907年のシュタイナーの著作『精神科学の立場から見た子供の教育』に見出すことができる。この著作はヴァルドルフ学校開校の12年前のものだが、この中にみられる発達観・教育観がヴァルドルフ教育を指導する際の基本姿勢となっている。

シュタイナーは、子どもの発達段階を3期に分けて捉えている。

第一期：誕生から歯の生え替わる時期まで（およそ0～7歳）

第二期：歯の生え替わる時期から性的成熟期まで（およそ7～14歳）

第三期：性的成熟期以降（およそ14～21歳）

そして、各発達段階における本性（Wesen）及び発達課題を次のように捉えている。

第一期（誕生から歯の生え替わる時期まで）は、子どもの身体諸器官（die physischen Organe）が物質的環境（die physischen Umgebung）で生じることの模倣を通して、自らの形体（Formen）や方向性（Richtungen）をつくりあげる段階だと捉えている。ここでいう「物質的環境」とは、「ただ子どもの周りで物質的に起こっていることだけではなく、子どもの環境内で起こっていること、子どもの知覚すること、そして、物質的領域から子どもの精神的諸力に作用しうるもののすべて」⁷を含んでいる。つまり、シュタイナーは、子どもの感覚器官を通して入ってくる外界の情報のすべてが、そして、外界の働きかけのすべてが、「身体諸器官の形体や方向性」を規定すると捉えている。

⁷ Steiner,R: *Die Erziehung des Kindes vom Gesichtspunkte der Geisteswissenschaft*. Dornach,1960,S.22.

それゆえ、シュタイナーによれば、第一期の子どもの本性は、環境が本来の模倣的な要素を持っているか否かに関わらず、あるがままの環境を「模範」として「模倣」することにある。そして、次の引用が示すように、「模倣」を通して育まれた「身体諸器官の形体や方向性」は、その後の心身の発達を規定すると考えられている。「子どもの環境のなかへ正常な光線と色彩を入れてやることによって、健全な視力が作り出される。そして、子どもが自分の置かれている環境の中で倫理的な行為を目にすると、その子どもの脳と血液循環組織の中に倫理的感情を正しく司る身体組織が作り出される。もし、7歳以前に愚かな行為にのみ接するならば、その子どもの脳は生涯を通じて愚行以外には適応しない形体につくりあげられてしまうのである。」⁸

以上のような第一期の本性の認識に基づいて、第一期の発達課題は身体諸器官の発達にふさわしい方向づけを与えることだと捉えている⁹。そして、「脳の形体を作り上げる営みに形成的に参与する」¹⁰ものは想像力(Phantasie)だとしている。たとえば古ナブキンで作った人形か、既製品のいわゆる「お人形さん」かのどちらかを子どもに与える場合、「子どもがナブキンで作った人形を目にしたら、自分の想像力の中から引き出して補わなければならない。」¹¹それに対して、「お人形さん」を貰った場合、「子どもの脳はそれ以上もう何もすることがない。脳は伸長発育する代わりに退行萎縮し、枯れ果ててしまいます。」¹²

したがって、シュタイナーは人形、玩具、教育者の働きかけなどの「物質的環境」のなかで、常に子どもの想像力に働きかけることが、脳の形成にふさわしい方向を与えると洞察しているのである。

第二期(歯の生え替わりから性的成熟に至る期間)は、これまでに築かれた身体諸器官の方向性や形体を基盤としながら、「好き嫌い、習慣、良

⁸ Ibid.,S.22f.

⁹ Ibid.,S.21.

¹⁰ Ibid.,S.23.

¹¹ Ibid.

¹² Ibid.

心、性格、気性及び記憶力」など、いわゆる心意的なもの（Seele）が著しい成長、変化を遂げる時期だと捉えている。そして、第二期の発達課題は心的なものを十分に発達させることだとみている¹³。この課題を達成するための教育的働きかけとして、シュタイナーは、「抽象的表象ではなく、精神的な直観によって得られる生き生きとした心像（lebensvolle Bilder in ihrer geistigen Anschaulichkeit）¹⁴を重視している。

第二期では、あらゆる観照（Anschauung）を精神化するのである。「例えば一つの植物や種子や花を単に視覚的に見せることだけに甘んじてはならない。あらゆるものは精神的なものの比喩（das Gleichnis des Geistigen）とならねばならない。一つの種子でさえも、単に目の前に見えているものが全てではない。その中にはそっくり新しい植物が、目に見えない状態で詰め込まれている。このようなものは知覚で捉えられる以上のものであるということを、感情（Empfindung）や想像力や心情（Gemüte）で生き生きと把握しなければならない。」¹⁵シュタイナーは、純知覚的な観察を否定しているのではない。むしろ、「一つの存在のありのままの現実は、精神と物質から成り立っているから、単に物質的知覚だけではなく、心の全力を活動させてこれに向かう時にこそ、忠実な観察は、いやがうえにも入念に押し進められる。」¹⁶という見解を示したうえで、すべてを「精神的なものの比喩」として扱う。

つまり、第二期では、純粹知覚的観察や抽象的悟性概念の操作に終始することなく、子どもの感情やイメージ力など、「心の全力を活動させて」、物事を理解するように指導することが、課題達成の方法だと考えられている。

第三期（性的成熟後）の特徴は、これまでの身体諸器官、心的なものの発達にもとづいて、思考力・判断力などの精神的諸力が著しい発展を示す

¹³ Ibid.,S.26.

¹⁴ Ibid.,S.28.

¹⁵ Ibid.,S.33f.

¹⁶ Ibid.,S.34.

という点である。この期の発達課題は精神的諸力を十分に育成することだとシュタイナーは捉えている¹⁷。そして、この期の発達課題は、子どもがこれまで「心の全力を活動させて」理解し、記憶してきた内容を、改めて概念的理解力を用いて把握することによって達成されると捉えている¹⁸。

しかし、性的成熟以前に、悟性的概念を用いて、精神的諸力に直接働きかけることに対して、シュタイナーは否定的である。「7歳から性的成熟に至る間に、思考力は他の心的体験に取り囲まれながら、自力で育っていかねばならない。判断力がこのような形で成熟していかねばならないのは、後に性的成熟に達してから、人生や知識に関する諸問題に直面した時、自主的に自分の意見を形成できる能力を持つためである。それ以前に判断力の成長に直接的な働きかけをしなければいけないほど良いのであり、他の心的諸力の発達を通じて間接的に判断力の成長に働きかけることに成功すればするほど、それだけ一層当人のそれ以降の人生のために良い結果をもたらすのである。」¹⁹

性的成熟以前の思考・判断力の育成は、感情や意志などの心的諸力の発達を通して、間接的に行うという考えを示している。言い換えれば、感情や意志へ働きかけることによって、同時に、思考・判断力の育成の基礎づくりをするのである。つまり、精神的なものの比喩あるいは象徴として知識を記憶していくことが、判断する材料や比較する材料を貯えることになると考えてもよいだろう。

このように、シュタイナーは各発達段階に固有の発達課題を認める一方、その相互関係については連続するものとして捉えている。第一期の課題を達成することが、同時に第二期の準備・基盤としての意味を持ち、第二期の課題を達成することが、同時に第三期の基礎作りとして位置づけられている。

したがって、シュタイナーの発達観によれば、第一期には想像力を豊か

¹⁷ Ibid.,S.37f.

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Ibid.,S.36.

にすること、第二期には訓練された想像力の基盤に立って、感情・意志などの心的諸力を豊かにすることが十分なされて初めて、第三期に入ったのち、悟性概念を用いた的確な思考・判断が可能になるのである。

2 子どもの四気質

ヴァルドルフ学校創立時の教師たちに向けた講演の記録集である『教育芸術。演習とカリキュラム』によると、シュタイナーが教師たちに最初に提案したことは、気質学の観点から子どもを把握することであった。次の四気質が個々の性格を構成していると捉えるのである。

多血質 (das sanguinische Temperament)

憂鬱質 (das melancholische Temperament)

粘液質 (das phlegmatische Temperament)

胆汁質 (das cholericische Temperament)

シュタイナーは、どの子どもの性格もこの四気質から構成されてはいるのだが、四気質が調和的に育成されている場合はないとみる。四気質のうち、どれか一つが他の三者より優勢な位置を占めていると見ている。そして、典型的な多血質、憂鬱質、粘液質、胆汁質の子どもの特徴を、次のように捉えている。

多血質な子どもは、ごく普通の体格をしている。そして、あらゆるものに興味を示すのだが、その興味はほんの短期間持続するだけで、興味の対象が目まぐるしく変化する²⁰。

憂鬱質はたいてい背が高く、痩せている。そして、くよくよ考え込む傾向を持っている。周囲の人が典型的憂鬱質の子どもから受ける印象は、真剣に何かについて考えこんでいるという印象である。

典型的粘液質の子どもの場合は、比較的広い肩幅を持っている。そして、この子どもは周囲に対して全く関心を示さないし、かといって内面的に没

²⁰ Steiner, R., *Erziehungskunst Seminarbesprechungen und Lehrplan-vorträge*. Dornach 1977,S.11 und 28.

頭してもいないという印象を周囲の人に与える。

胆汁質の場合は、あやうく頭が胴体の中に沈んでしまいそうなずんぐりした体格である。そして、暴力に訴えて、自分の意思を強く表現しようとする傾向を示す。

以上は、典型的な特徴であり、一般的には誰もが四者の特徴を兼ね備えているのだが、どれか一つが優勢な位置を占めているために、くよくよ考え込む傾向が強かったり、全く落ち着きのない傾向を示したり、常にぼんやりしているという印象を与えたり、すぐ暴力に訴える傾向を示すという。

そして、これまでの説明からもわかるように、四気質はそれぞれに対応関係をもって理解されている。多血質と憂鬱質が対置され、粘液質と胆汁質が対置されている。シュタイナーは、四者の対応関係を図1で説明している。

シュタイナーによれば、対置されている憂鬱質と多血質、あるいは、粘液質と胆汁質は同化されにくい。それに対して、隣接する三者、たとえば

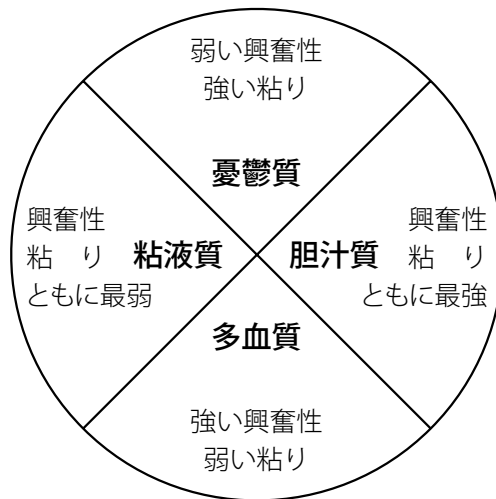


図1 四気質の関係と特徴

出典：Steiner, R., *Erziehungskunst Seminarbesprechungen und Lehrplan-vorträge*. Dornach 1977, S. 15.

注：図に名称はない。鈴木が付した。

多血質から見た粘液質と胆汁質は互いに影響を受けやすく、同化されやすい²¹。シュタイナーは以上のような各気質の特徴を示したうえで、教師が教育・教授活動を工夫する際に留意すべきことを数点あげている。

第一に各気質は以上のような特徴を持っているが、個々の子どもの性格を以上のような特徴から割り切って見るのではなく、むしろ各気質の特徴を念頭に置きながらも、子どもの習慣的な行為の全体を通して、気質そのものの理解も深めていくようにすること。

第二に、気質そのものを欠点として見なすのではなく、気質の短所の側面を長所に転化させていくこと。

第三に、教師が教育・教授活動の中で、気質ごとの働きかけを工夫する際に、子どもに気づかれないような自然な振舞いで働きかけること、そして、決してユーモアを欠かさないこと。

シュタイナーは、乱暴さを人生に対する情熱へ、また、無関心さを冷静な判断力へ、落ち着きのなさを鋭敏な感覚と豊かな感受性へ、さらに、くよくよ考え込む傾向を熟慮する力へと転化させていくことが、気質学の側面からみた、教育・教授活動の意義だと捉えていた²²。そして、授業習慣の中で自然に働きかけることが、最も効果を高めると考えていた²³。

3 気質への働きかけ

それでは、以上のような子ども理解に基づいて、どのような指導方法が具体化されたのだろうか。

ヴァルドルフ学校では、開校当初から1クラスの生徒数は30～50人だった。この規模の学級運営にあたって、シュタイナーは気質によるグループ分けを提案した。クラスの男女それぞれを憂鬱質、粘液質、多血質、胆汁質の4グループに分けるのである。授業が始まってから数ヶ月の間に、教師は各生徒の中でどの気質が優位を占めているのかを観察して、グループ

²¹ Ibid.,S.15.

²² Ibid.,S.10.

²³ Ibid.,S.12.

分けするのだが、その際に各グループの座席は先に挙げた図に従って配置するように指示している。

30～50人の生徒の気質に対して、できるだけ効果的に働きかけるために、生徒同士の影響力を十分に活用するのである。気質によるグループ分けの効果について、シュタイナーは次のように説明している。

「よく似た気質の子どもが隣に座っていると、この気質傾向が互いに強められるのではなく、相互克服的に作用し合うのです。例えば、多血質グループの子どもたちは、その傾向を互いに強めるように作用し合うのではなく、互いの角を丸くし合うのです。そして、授業中、胆汁質の子どもたちに質問すると、よく似た気質の多血質の子どもたちも理解します。この逆もまた真なり、です。……子ども同士の話し合いも互いの角を丸くする効果があり、休憩中のおしゃべりも同様です。胆汁質の子どもたちは他の気質の子どもと一緒に座っているよりは、同気質の子どもといっしょに座っている方が、おしゃべりをしないものです。」²⁴

シュタイナーは、気質によるグループ分けとその座席の配置の仕方が、互いの気質の「角を丸くする」効果をもっていると見ている。つまり、気質の短所傾向を緩和するために、似通った子どもを近くに座らせるのである。これは、子ども同士が互いの話や動作の中に自分の性格の極端な部分を目の当たりにして、意識的に、あるいは無意識的に自分の性格を修正していくという効果をねらったものだと解釈していいだろう。

このように、相互克服的に作用しあう、似通った気質の子ども同士の影響力を助けとしながら、教師は教育活動・教授活動を工夫していくわけだが、まず、授業中の質問の仕方はどのように工夫するのだろうか。

「特に感覚に作用するものを見せる場合、多血質グループに質問します。見せたものについての考察を求める場合、憂鬱質の子どもたちに質問します。」²⁵「大切なことは、教師が相対するグループに向けて掲示物を見せたり、質問したりする器用さを身につけることです。こうすることによって、

²⁴ Ibid.,S.16.

²⁵ Ibid.,S.11f.

一つのグループにかけているものが、他のグループによって補われるということが起こります。憂鬱質の子どもたちには彼らが判断できるものを示し、多血質の子どもたちには彼らが見られるものを示す。こうすれば、彼らは互いに補い合い、学び合い、この両グループは互いに興味を向け合うのです。』²⁶多血質は何にでも興味を示すが、すぐに興味の対象が移る傾向をもっており、憂鬱質はじっくり考えこむ傾向をもっている。そして、図1の説明で触れたように、この両者は自然なつきあいの中で、互いに影響を与え合い、同化し合うことは難しいと見られていた。先に挙げた教師の質問は、この両極の気質に働きかけることを意図したものである。その際、個々の気質に欠けている部分を直接刺激する方法ではなく、個々の気質の長所を引き出して、それを互いに交流させる方法をとっている。多血質の子どもからは、鋭い直観力を引き出し、憂鬱質の子どもからは、深い考察力を引き出している。このように、教師の質問は、両極の長所を引き出して、両極の気質が互いに欠けた部分を補い合うように工夫されている。

また、相対する粘液質グループと胆汁質への働きかけを意識しながら、動物学の教材として「馬」を扱う場合の説明例が、図2を用いて示されている。

まず、粘液質グループを意識しながら、「ちょっと考えてごらん。きみたちは、自分と馬をどのように区別するのかな。小さな違いでもいいから挙げてみよう。

きみたちはこういう足を持っているね。この部分が爪先、ここが踵、これが膝。それから蹠骨（足の裏）。これがきみたちの足だね。

それでは、今度は馬の足を見てみよう。これが馬の後足。爪先はどこにあるのかな。それから踵や足の裏はどこかな。きみたちの場合は、さらに上に膝があるね。馬の膝はどこにあるのかな。さあ、よく見てごらん。これが爪先で、踵はずっと上の方にあるんだよ。膝はね、もっともっと上の方にあるんだよ。こんなに違うんだね。さあ、今度は、馬の足と君たちの足がどんなふうに違って見えるか、想像できるね。』²⁷これに対して、胆汁

²⁶ Ibid.,S.12.

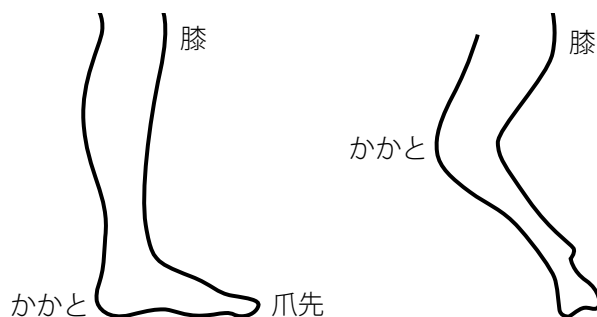


図2 人の足と馬の足

出典：Steiner, R., *Erziehungskunst Seminarbesprechungen und Lehrplan-vorträge*. Dornach 1977, S. 38.

注：図に名称はない。鈴木が付した。

質グループ向けには、町から遠く離れた森の中で馬を見つける話をする。馬が駆けていく。そのずっと後ろを馬に逃げられた男が追いかける。このような場面設定で、馬を捕まえる時の手綱の握り方を説明する。そして、子ども自身が手綱をとって馬を捕まえる場面を想像させるような話をする²⁸。この例では、気質の特徴を配慮した教材の扱い方が問題となっている。動物学の教材として「馬」を扱う一方で、個々の気質への働きかけが配慮されている。

周囲に対して無関心な粘液質のグループに対しては、馬と人間を一つひとつ対比させながら説明している。こうすることによって、粘液質の子どもの緊張と関心を生み出していく。これに対し、乱暴な胆汁質グループには、乱暴さをやわらげるような配慮がなされている。暴れ馬に向かって手綱をかけるという勇気のいる場面へ胆汁質の子どもを追い込むことによって、子どもがとても自分にはできないと、「恥ずかしく思い、少しは威張らなくなる」²⁹ことまで計算に入れた説明がなされているところに個々の

²⁷ Ibid., S.38.

²⁸ Ibid.

²⁹ Ibid.

気質への配慮を見出す。

これまで挙げたような気質による質問の仕方の例、教材の扱い方の例からわかるように、教授活動では個々の気質の特性を肯定しながら働きかけるときの原則について、シュタイナーは次のように述べている。

「子どもに反対の特性（Eigenschaften）を植え付けることによって、優位にある気質に対応する方法は、最も劣った方法です。多血質な子どもを受け持っていると仮定してみましょう。私たちが、彼の特性を追放してしまうことによって、多血質の子どもを教育しようとするならば、それは子どもを誤って扱っていることになります。肝心なのは、私たちが彼の気質の中に入っていくということであり、彼を受け入れるということです。

多血質の子どもの場合には、できるだけ多くのものを彼の注意圏内に持ち込むことであり、感覚的に没頭させることであります。こうすることによって、いわば多血質傾向を受け入れるのです。そうすると、子どもが捕らわれている多血質傾向は次第に穏やかになっていき、他の気質と調和を保つようになります。」³⁰ この引用から、教師が個々の気質の特性を肯定しながら働きかけること、つまり、教師が子どもの気質を受け入れることが、シュタイナー自身によっても教師養成上の一つの原則と考えられていたことがわかる。

それでは、授業の場面以外の学級運営のなかで、子どもの気質を受け入れるという原則はどのような指導法に具体化されているのだろうか。例えば、胆汁質の子どもの場合。「胆汁質の子どもが暴れているときには、冷静に傍観するように試みます。例えば、この子どもがインク壺を床に叩きつけて割ってしまった場合に、この乱暴に対して表面では無関心を装い、為すがままにして、教師は全く動揺を示さないように試みます。それから、少し時間が経ってから、このことについてできる限りやさしく話し合います。表面的にはできる限り落ちついて見せ、『きみはインク壺を割ってしまったね。』と、できる限り穏やかに言います。そして、後日、子ども自身が落ち着いているときに、思いやりを込めながらこの出来事について、

³⁰ Ibid.,S.13.

子どもと話し合います。彼のやったことについて話し、最大の関心を示すのです。

このように、後になってからその場面全体を子どもの記憶のなかに蘇らせ、全体的に反芻させます。彼がインク壺を床に叩きつけて割ってしまったことを、落ち着いて真剣に話し合います。』³¹ 胆汁質の子どもの乱暴に対する教師の態度をまとめると、胆汁質の子どもが最も胆汁質的になっているとき、教師は無理に押さえつけようとしないで、ごく冷静に傍観者として彼の行為を見守る。そうして、後日、子ども自身が落ち着きを取り戻しているときに反省を促す。

また、日頃、子どもが冷静さを保っている時の働きかけの中で、教師は物語を聞かせる。「自分の知り合いの中に実際にそういう子がいるかのように、乱暴で手に負えない男の子のことを話します。聞きながら、その子のことがありありと目に浮かぶように話してやります。それから、自分がその子をどのように評価しているかということは何気なく話します。こうすることによって、胆汁質な生徒が、この少年の中に胆汁質を見出せるようになります。そして、生徒自身が、彼の姿をこの少年の行為の中に見出せるようになります。』³² 胆汁質の子どもが冷静さを保っている時の教師の働きかけ方をまとめると、教師はお説教ではなく物語を通して胆汁質の子どもに働きかけていく。しかも、物語の中に子ども自身の姿を見出せるように配慮し、何気なく教師の評価も述べる。

このような働きかけは、胆汁質の子どもが自分を客観視する機会を与えると同時に、自分の乱暴に対する嫌悪感を育むことを意味している。胆汁質の子どもが胆汁的になっている時、そして、平静を保っている時の「子どもの気質を受け入れる」具体的な働きかけ方は、子どもの乱暴さをその場で無理に押さえつけることなく、日頃の働きかけを通して、子ども自身が自分の乱暴に対して嫌悪感を持つようにしていくものになっている。それゆえ、教師が「子どもの気質を受け入れる」ということは、子どもの内

³¹ Ibid.,S.13f.

³² Ibid.,S.29.

側から気質の短所に対する効力を培っていくことだと言い直すことができる。

同様な例ではあるが、胆汁質の反対の気質である粘液質の子どもに対する具体的な働きかけの例も示しておこう。周囲に対して無関心であり、かといって内面的にも没頭していないという印象を与える粘液質の子どもに働きかける場合、教師は粘液質の子どもの行為に対する興味を奮い起こし、彼の生命活動に対して関心を持つように努力する。しかし、表面上は無関心を装い、彼に対する関心を気づかれないようにする。そして、教師の無関心な振舞いの中に、粘液質の子どもが彼自身の姿を見出すようにする³³。

周囲に対して無関心な粘液質の子どもに対しては、教師自身が彼の姿を映す鏡となって、自分の無関心さを客観視させるのである。その一方で、粘液質の無関心さを抜き去るための働きかけをする。

「行える限り理想的なことは、習慣となっている起床時刻より、少なくとも1時間早く起こすように母親に頼むことです。粘液質の子どもはたいいてい必要以上に長く眠っているので、1時間早く起こすことが彼の害になる心配はありません。そして、この時間に様々なことをさせるのです。」³⁴そして、母親の協力が得られない場合には、教師自身が教室内で次のように働きかけていく。「粘液質グループの側を通る時に、こんな風にしてもいいでしょう。（シュタイナーが鍵の束を机に打ちつける。）こうして、子どもたちが目覚めるようなショックを与えます。そして、教師がショックを与えた時、彼らが5分間集中するように試みます。」³⁵

粘液質を抜き取るための働きかけは、粘液質の子どもが持っている特徴である無気力・無関心と、必要以上に取っている睡眠時間の相互関係に着目した働きかけ方である。粘液質の子どもへの働きかけに際して、「子どもの気質を受け入れる」ということは、教師自身が粘液質になり切ることと、作業中にごく短時間の集中を作り出すことに具体化されている。

³³ Ibid.,S.13.

³⁴ Ibid.,S.25.

³⁵ Ibid.,S.18 - 25.

4 学級全体への働きかけ

それでは、これまで例示した子どもの内側からの変化を促すような指導方法は学級全体の問題を解決する場合に、どのような解決方法に具体化されるのだろうか。

8・9歳の子どもたちのクラスを担当している時、特にわんぱくな子どもが他の子どもたちを扇動して、休憩中に教室の四隅や天井に向かって唾を吐くようないたずらをする例が挙げられている。そして、このような場合の教師の対処法をまとめると次のようになる。

教師は、まず、いたずらの扇動者に対する指導者をクラスの中から見つけ出す。指導者たちとは、扇動者たちに対して、はっきり自分の意見を言える者たちである。教師は指導者たちと話し合っ、クラス全体のいたずらのせいで、授業を進めることがどれほど困難になっているかを説明する。そして、彼らが扇動者たちの影響に劣らず、クラス全体によい影響を与えることを期待する。言い換えれば、指導者たちが扇動されている者たちに対してクラスの現状を説明し、扇動されている者たちが、今まで自分たちがしてきたことに対する恥ずかしさの感情を抱くように働きかけるのである。

その一方で、教師自身が扇動者を見つけ出して、彼にそのいたずらについて罵れる限りのことを罵らせる。しかし、この時、教師は彼自身が扇動者だということを全く気づかない振りをする。そして、教師はいたずらについて、まだまだ分からない点があることを指摘し、さらにいたずらに加わった一人に、そのいたずらを正しく、しかも客観的に特徴づけさせるのである³⁶。

³⁶ Ibid., S.57ff. シュタイナーは、全員がいたずらをする場合、その責任は教師自身にある場合が多いと見ている。そして、このような場合は、たとえ本文で採りあげたような方法で一旦いたずらを鎮めても、再びクラス全体を敵に回すような状況に陥る。教師の側に責任のあることがはっきりすれば、教師は、子どもたちを退屈させてはいなかったか、一部の子どものたちを無視しようとしていなかったか等の観点から自らを反省し、改めるように、とシュタイナーは指導している。

以上のような教師の対処法は、教師自身が全員を罰したり、あるいは、生徒に密告させたりして、扇動者を突き止めて罰するという方法ではない。教師が子どもたちの中に立ち入って、罰を与えて現状を改善しようとするのではなく、教師は子どもたちから一步離れて、子どもたち同士の影響力でクラス全体がよい方向へ向かうように指導するのである。このことは、指導者たちへの働きかけを通して、いたずらをしてきた者たちに恥ずかしさの感情を抱かせることによって、扇動者自らが自分を戒めるように指導することや、教師自身が扇動者を見つけ出して、彼らがいたずらを客観視するように指導することに具体化されている。

この例では直接、気質が問題となっているのではないが、やはり子どもの内側からの変化を促すような指導方法は一貫している。教師が外側からいたずらを押さえつけるのではなく、子どもたち同士、あるいは個々の子どもが内側からいたずらを客観視して改めるように働きかけるのである。

これまで、多血質・憂鬱質グループ向けの提示・質問の仕方、胆汁質・粘液質グループ向けの教材説明の仕方、胆汁質傾向・粘液質傾向を穏やかにする働きかけ方、クラス全体がいたずらをする場合の対処法について「演習とカリキュラム」の中で話し合われた具体例を挙げながら検討した。

これまでの検討から、ヴァルドルフ教師に求められた子ども理解及び子どもへの働きかけ方について、次の3点をまとめとする。

第一点は、ヴァルドルフ教師が子どもの多様性を認識し、教育活動・教授活動を通して、個々の子どもに適した働きかけをする場合に、多血質・憂鬱質・胆汁質・粘液質という四気質の特徴を把握することが基礎になっているということ。

第二点は、教師が個々の子どもに適した働きかけをする際に、教師自身が子どもの中で、優位を占めている気質を受け入れることによって、気質の短所を長所に変えていくことを原則としているということ。このことは、子ども自身が内側から変化するように働きかけることを意味している。

第三点は、教師自身の働きかけと並行して、子どもたち同士の影響力・同化力を十分に活かすためのグループ作りを工夫すること。

これらのことが、ヴァルドルフ教師の資質あるいは技術として求められ

たということは、ヴァルドルフ学校の教育実践そのものが子どもの多様性に対する配慮を重視したものであったことを示している。

おわりに

1980年当時、シュタイナーの発達観や気質把握の裏付けを辿ると、筆者の判断の範囲を超えた根拠に至りつき、本論で触れた以上の見解を述べることはできなかった。子どもたちの個性を捉え、働きかけ方を探る手掛かりになる魅力を感じながらも、シュタイナーの言葉を根拠にせざるを得ないことに限界を感じていた。

年月を経て、ヘルムート・エラー（2005）、広瀬牧子（2006）等の文献も出版され、様々なシュタイナー教育の実践を身近に知ることができるようになり、再度、シュタイナーの子ども理解について検討したいと考えるようになった。

シュタイナーの発達段階論や気質把握の魅力は、働きかけ方や接し方について詳述している点にある。シュタイナーの教育観に基づいて教育活動が行なわれ、先生方が生徒たちを指導して来られた蓄積もある。本論で触れた内容を礎としながら、一般的な視点から検討し、整理し、一般に理解できる形で原則を導き出せないだろうか。これから、このような課題意識をもって、近年の出版物と学校実践から学び、シュタイナーの教育思想に関わっていきたい。

【参考文献】

- 子安美知子（1975）『ミュンヘンの小学生』中公新書416、中央公論社。
リンデンベルク、新田義之・貴代訳（1977）『自由ヴァルドルフ学校』明治図書。
カロリーネ・フォン・ハイデブラント、西川隆範訳（1992）『子どものからだと心の成長』文昇堂。
R.シュタイナー、西川隆範訳（1994）『シュタイナー教育の基本要素』イ

ザラ書房。

R.シュタイナー、高橋巖訳（1986）『教育芸術2 演習とカリキュラム』
創林社。

R.シュタイナー、新田義之訳（2001）『オックスフォード教育講座』イザ
ラ書房。

ヘルムート・エラー、鳥山雅代訳（2005）『4つの気質と個性のしくみ シュ
タイナーの人間観』トランスビュー。

広瀬牧子（2006）『気質で分かる子どもの心 シュタイナー教育のすすめ』
共同通信社。

中国のコーポレート・ガバナンス

小島大徳

1 中国経済とコーポレート・ガバナンス

1.1 中国経済の発展と企業数の推移

中国経済は、近年、驚くべき成長を遂げている。中国政府（中国国家統計局）の発表によると、中国の実質経済成長率は、2010年に10.6%を記録したのち徐々に下げてはいるが、2016年でも6.7%であり、依然として高い成長を遂げている。このような高い経済成長にともなう反作用も経済成長消費者物価が2010年の3.3%から2016年の1.5%とおさえられており、これをみるかぎり、極めて順調に健全な経済成長をとげているといえよう。また、労働者失業率も近年では4%を切り、一人っ子政策¹や、大学進学率の増加による修業の不安定化の要素も減りつつある。

中国は事実上、中国共産党のみによる一党独裁の国家である。中国経済と経営を語るには、1965年の秋ごろから10年間にわたった社会主義における革命運動まで遡らなければならない。毛沢東による文化大革命は、政治闘争という側面が強いのだが、貧困のユートピアを追求する姿を建前上は取り、社会構造を作り上げた。その後、1981年6月の中国共産党第十一期六中全会で文化大革命は、公式に否定されたのだが、毛沢東の残した共産党の内部闘争と、民衆の階級闘争は、皮肉にも今日の一党独裁の礎を強固に築いた。

1.2 中国の経済成長と企業経営

中国では、1978年から鄧小平により中国共産党による社会主義政治体制を維持したままに、市場経済を導入するという改革開放経済政策が実施した。はじめは、1979年の人民公社制度や農村農業体制の解体や改革、そして対外的な開放政策が行われた。そして、鄧小平の先富論を中心的思想に据え、4つの沿岸部を中心にいわゆる特区を創設し、資本主義的な経済システムを試行した。これらの政策を実務的に取り仕切ったのが、党総書記の胡耀邦と首相の趙紫陽であった。胡耀邦らは、1984年の第十二期三中全会で「経済体制改革に関する決定」を決定させ、一気に特区も12以上に増やし、市場経済化の波に乗らせることに成功したかに思えた。

しかし、毛沢東の文化大革命²の主要な動機は今なお住み着いており、中国共産党独裁体制は、イデオロギー闘争にあることを忘れてはならない。胡耀邦らは、党政分離論や三権分立論などを主張すると、瞬く間に大衆から支持を得た。そして、対立するイデオロギー勢力によって、政治闘争の上で失脚し、その度死去する。1989年に入ると、鄧小平が4月に倒れ、政治的不安定局面に一気に突入すると、そこに同月15日に死去した民主主義運動に同情的であった胡耀邦の名誉回復を訴え、いわゆる天安門事件が起こる。それに対して、改革開放を進めてきたはずの鄧小平自身が、北京に戒厳令を敷き、6月3日から自民解放軍を投入し、学生らの民主主義運動を武力で制圧し、多数の市民の犠牲がでた。この鄧小平の改革開放を進めるとしつつ、民主化運動には牙をむいたというおおきな矛盾が、今の中国経済と中国企業経営システムの中心にあることを念頭に置くべきである。

1.3 中国経済の現状と企業経営

GDPが世界第2位に躍り出た中国経済は、世界の工場から世界の技術大国へと変貌を遂げようとしている。沿岸部の特区を中心に高度経済成長が成し遂げられ、そこに農村部から人が流入し、さらに発展をしようとしている。人口は約13億人で労働力は十分確保され、一国二制度をとる香港の香港証券取引所を上手に使い、外国資本を活用し、はたまた国有企業から民間企業へと株主構成が変化した旧国有企業は、本土の上海証券取引所

に上場し、安定感のある経営を行おうとする。政治的問題を抱える香港の立場をすら利用する中国の経済政策は、実に見事である。

日本における行動経済成長期のような国による資本の維持と、海外による投資拡大により、中国経済は成長をとげているのだが、世界経済が過渡期にあるなか、中国共産党³も、現状維持に対して大きな危機感を感じ、マクロ経済だけではなく、企業経営システムやそれを支える資本システムの世界標準化、つまり欧米化にむけて意を決して進んでいるのである。

2 中国のコーポレート・ガバナンス構造

2.1 中国のコーポレート・ガバナンス体制の特徴

中国は社会主義経済国家であるため、改革開放政策以前は、一部を除いてほとんどが国有企業であった。そして、経済体制を市場経済体制に移行するプロセスの中で、株式化し、その株式を国が保有し、順次、市場を通じて投資家に開放していった。ただ、現在もまだ、インフラ産業を中心に、その多くの株式を国が保有しているのと、新規に外国資本によって株式会社を設立しようとした場合、従業員の国籍や、資本の額、出資規制などが多数存在しており、過渡期のなかでも初期の段階にあると評価せざるをえない。

このなかでも、もっとも注目すべきは、多くの企業の大株主が国であることである。コーポレート・ガバナンスは、健全で効率的な企業経営を実施するための経営体制を構築することにある。この場合の、健全かどうかは、企業不祥事を事前に防止し、発生後も適切に対処することをいい、効率的かどうかは、企業利益を最大化し、多くの利害関係者に利益をもたらすことをいう。国が最大の株主であった場合、チェック体制を適切に構築し、それを働かせることができるのか、そして、国が最大の株主であったとき、企業経営は国の顔色ばかりをうかがう企業経営になるのではないかという懸念が生じる。

そもそも、コーポレート・ガバナンスは、高度に市場経済が発達し、自由に企業経営を行える土壌があるなかでの議論である。中国にこのような

土壌はないのであるが、しばらくは、中国の政治体制を取り込んだ上でのコーポレート・ガバナンスの議論をすることにする。

2.2 株主総会・董事会・総経理・監事の機能

中国では、主に4つの機関によって、企業運営がなされている。まず、株主総会は会社の最高意思決定機関である。そして、株主総会で董事（取締役）が選任され、董事が董事会（取締役会）を組織する。そのなかで、董事長が選任され企業の代表者となる。また、董事会は、総経理（社長）を選任し、執行権を付与して、会社経営の実務を預けることになる。そして、これらの業務執行に関わる役職に対して目を光らせるのが、監事の役割である。監事は幹事会を組織し、会社の会計監査や法令遵守などのチェックを行う。この幹事会は、株主代表と従業員代表から構成される。なお、会社の機関の役割は、欧米とほぼ同様である。

中国のコーポレート・ガバナンス・システムは、従業員参加型である。つまり、従業員も監事会を通じて、会社の経営に口を挟むことができる。これは、日本の監査役制度に似ており、執行権はないけれども、法令などの違反がないかをチェックする体制である。これを捉えて、中国の企業経営機構は、二元二層制と言われたりする。このように、中国の株式構成、市場経済への移行の過程、政治体制などのさまざまな理由で、中国独自の企業システムが出来上がっていた。なお、よく中国のコーポレート・ガバナンス・システムとドイツ監査役会制度⁴が似ていると比較されることがあるが、まったく別物であると考えるのが良い。そもそも、ドイツの監査役会とよばれる機関と取締役会の上下関係と、中国の並立関係あるいは、取締役下部組織として、あるいは諮問機関としての監査役会であるため、機関の役割がまったく違うのである。

しかし、世界を巻き込む経済ショックが起こった21世紀初頭、中国も同じ法体系を起源に持つ日本などとともに、アメリカ型コーポレート・ガバナンス・システム⁵を導入することになる。もちろん、この導入の裏には、グローバル化の波に逆らうことなく、中国経済をより強固なものにする礎を築く良い機会であると中国政府がとらえたからに他ならない。

2.3 中国の株式会社構造の概要

中国は、中国共産党の指導の下ですべての政策が決定されるのであるから、当然に、株式会社の経営も、中国共産党の指導の下で経営されることになる。ただ、中国の企業は、国内の消費者を相手にしているだけではなく、世界中の消費者をターゲットに企業経営を行っているのであるから、企業組織も中国独自の組織形態で押し通すわけにはいかない。そこで、企業法制度では基本的なルールを定め、細目を証券取引所や各省の省令などに任せ、経営に自由度を持たせ、諸外国と渡り合える企業構造を取り決めている。

中国共産党は、2017年には、中国企業組織の弱点を克復するために、より一層、資本の原理を企業経営に導入し、くわえて中国共産党の影響力を極力無くしていく方向を示している。この方針が、本当に守られるのか、世界の市場は注目しているところである。

3 中国型コーポレート・ガバナンスの特徴

3.1 会社法・証券取引所上場基準の概要

中国の会社法は、日本のそれとは違い、度重なる大幅な改正はなく、制度のマイナーチェンジと証券取引所の上場規則⁶によって、コーポレート・ガバナンスの構築がなされている。会社法の大きな転機は、世界的な同時不況であり、日本やその他の国々と同様の手順、同様の動機によるものである。また、コーポレート・ガバナンスの標準化も、OECDや経済先進諸国首脳会議の動向、各証券取引所との連携から、同じもしくは先進的なコーポレート・ガバナンス体制を構築する法令体系が整っている。

一方、企業側もすばやくこれらの動きに反応している。アニュアルレポートによる情報公開は徹底しており、数百に上るレポートのなかでもコーポレート・ガバナンスに関する記載は、大企業になればなるほど多い。そして、本レポートの目的も、会社法や証券取引所上場規則があるから公表しているというよりも、自主的にありとあらゆるデータをのせつつ、なおかつそれを分析し、問題点をあげるところまで記載しており、利害関係者に

とって十分満足のいくレポートである。この点において経済先進諸国の企業とまったく遜色がない。

3.2 企業民主管理規定とコーポレート・ガバナンス

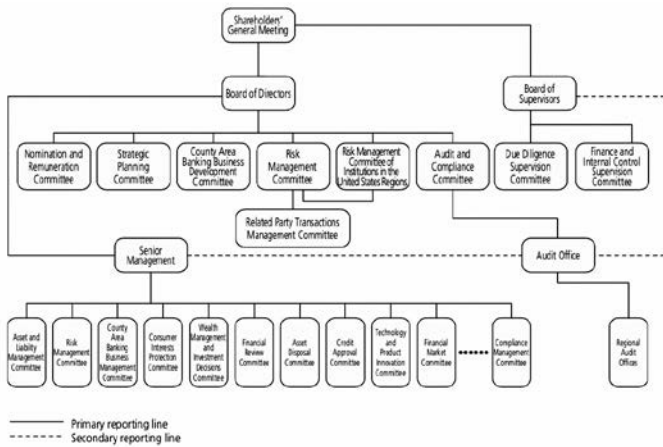
中国のコーポレート・ガバナンス原則は、OECDコーポレート・ガバナンス原則⁷などの主要な原則に強い影響を受け、はやくから民間団体が中心となって、独自の原則を策定し、議論をリードしてきた。そのような流れのなか、1999年に上海証券取引所が、コーポレート・ガバナンス原則を策定し、望ましい企業像を示したのである。しかし、この段階では、法的競争力のあるものではなかった。

議論が熟してくると、政府も動き出す。2002年には中国証券監督管理委員会と国家経済貿易委員会は、上場企業コーポレート・ガバナンス原則を策定する。ここでは、独立取締役の義務化、取締役会内委員会制度を導入することを求めるという内容となっている。そして、この原則の最大の特徴は、強制力を有しているということである。これを契機にして、中国の企業法制度は、従来の実定法主義から、コーポレート・ガバナンス原則や、証券取引所の規則や指針によって運用されることが主流となる。これによって、今までの法的安定性を最も重視した大陸法系の実定法主義から、柔軟性を最も重視する英米法系の現場主義へ、企業法体系は転換したと考えられる。

3.3 中国農業銀行のコーポレート・ガバナンス

たとえば、中国4大銀行⁸の一つである中国農業銀行のコーポレート・ガバナンス体制は、実に現代型である。当該銀行の2016年度のアニュアルレポートによると、図1のように、典型的なアメリカ型の組織を基本にしている。彼らも本レポートのなかで、「コーポレート・ガバナンス体制を常に最新の者として、取締役会の意思決定を効率化し、取締役会は他の部署と連携し、監査役会から厳格な監査をうけ、企業経営をおこなっている」と宣言している。

そして、彼らは、コーポレート・ガバナンス体制を構築し、運用してい



Note: Responsibilities of the Risk Management Committee of Institutions in the United States Regions are concurrently assumed by the Risk Management Committee.

図1 中国農業銀行のコーポレート・ガバナンス体制

くにあたり、「香港上場規則ならびにコーポレート・ガバナンス・コード」に記載されているすべての内容を遵守していると明記する。中国の規範となるべきコーポレート・ガバナンスは、上場規則およびコーポレート・ガバナンス・コードであることが如実にわかる例であるといえよう。

4 中国のコーポレート・ガバナンスの課題

4.1 中国共産党による実質支配および経営者支配の増大

現在、中国では、習近平⁹国家主席、中国共産党の指導の下で、法律規範システム、効率的法治システム、厳格法治監督システム、強力な法治保障システムを導入するとして、各種政策を実施中だとする。しかし、鄧小平指導下で起きた天安門事件という民衆圧政事件と、改革開放という経済政策の矛盾は、「中国共産党の指導の下」という言葉を、すべてに付せば、筋が通るものである。つまり、中国共産党の影響力は、極めて大きいと言うより、影響力下にある企業経営、中国共産党の指導の下での企業経営とほぼ一体といっても過言ではないのである。

この政策は、資本主義経済におけるブロック経済化、あるいは一国中心主義化と同じ結果をもたらす。高度、あるいは中程度に経済成長している時点では、内国主義的な、一方的な経済政策は、その国の経済体制を維持しつつ、貿易も活性化できる。つまり、経済的インフラが何も無い状態であるから、貿易の優位性は確保されるし、自国の産業を守りつつ、外からの技術を得ることができる。簡単に言えば、輸出産業である企業を多く持ち、為替管理を的確にできる一党独裁政策は、経済成長に極めてプラスに作用している。経済先進諸国の国々は、このことを十分に理解した上で進出をすべきである。

4.2 中国コーポレート・ガバナンスの問題点

冒頭から、中国のコーポレート・ガバナンス体制は、中国共産党を語ることから始めた。これが最大のコーポレート・ガバナンス上の障壁だからである。まず、経営者（取締役会長、総経理、監査役会長）の多くは、中国共産党員である。また、企業内部には、企業内党委員会などの共産党組織が設置されている。もちろん、次期社長の決定や企業経営に関わる重要な決定事項は、株主総会および取締役会で決定されるのであるが、その決定に、企業内党委員会が関与することが多かった。

中国共産党の内部には序列があるのだから、例えば、企業内党委員会の委員が、社長よりも共産党の序列が高かった場合、企業内党委員会の意思を無視した意思決定を行うことは皆無である。そうでなくても、最高意思決定機関の株主総会の大株主が、国あるいは国に属する機関である現状では、社長は、両手両脚をしばられた上での経営になっている。

4.3 中国と日本とのコーポレート・ガバナンス比較

中国は今、日本の高度経済成長期に抱えていた問題と同じ問題を多く持っている。これを分析することで、中国のコーポレート・ガバナンスが進むべき道を見通すことができるのである。

日本の高度成長期は、銀行を中心とした護送船団方式¹⁰をとり、銀行を中心とした企業グループを形成していた。株式は相互に持ち合い、もちろ

ん、社内の人事について、口を挟む企業グループ外の利害関係者など存在しなかった¹¹。そのため、株主総会では、過半数以上を保有する企業グループ同士で委任し合い、事実上、社長を中心とした企業グループの経営陣が、次期社長を決め、報酬を決め、監視の眼がないという自己監査に近い経営者支配の状態にあった。

このような状態だと、たとえば、リクルートコスモス社の未公開株をめぐる違法な政治資金と企業の関係が日本で大きな問題となったように、中国共産党役員と経営者の癒着の問題がクローズアップされることになる。中国共産党の影響がまったくない企業経営システムを作る必要がある。

中国のコーポレート・ガバナンスは、先進的なコーポレート・ガバナンス問題とともに、コーポレート・ガバナンスを構築する前段階の独特な問題が存在する。これこそが、中国におけるもっとも懸念されるコーポレート・ガバナンス上の問題である。そして、否応なしに進むコーポレート・ガバナンスの近代化と、遅々として進まない構造問題とが対立し、結果的に企業不祥事が起きるなどの問題が頻発することが懸念されるのである。

注

- ¹ 1979年に急速な人口増加を抑制するために、中国政府が実施した政策である。具体的には、1組の夫婦はもうけられる子供を1人だけにして、第2子の誕生からは罰金を科すという行政罰を実施した。第2子をもうけても届けなかったり、男子が生まれず女子が生まれた場合は、殺害するなどさまざまな社会問題を生み出した。また、現在は人口ピラミッドが崩れ、社会の高齢化に労働人口が足りあわず適切な社会保障が機能していないなど、多くの問題が噴出している。なおこれは、2015年に完全に廃止された。
- ² 1966年から約3年にわたって、民衆をも巻き込んだ大きな政治闘争である。毛沢東が主導権を終始にぎり、民衆の価値観を第一とし、資本家や知識人を不要であると宣言し、民衆の価値を通常価値へと取り戻す運動であった。しかし、既成の一切の価値を変革すると唱したが、劉少奇を中心とする毛沢東に対立する勢力からの奪権闘争なのであった。「文革」と訳されることが多い。
- ³ 1921年に結成され、中華人民共和国を統治している政党である。1949年には、中国国民党との政治闘争・内戦に勝利し、政権を奪取した。5年に1度開催される全国代

表大会（党大会）によって人事や重要事項が決定される。メンバーは、各界から選出された代表によって構成する。なかでも、中央委員会委員の選任や、中央政治局委員の選任に注目が集まる。政治局委員会議が政策決定をおこない、常務委員が執行する。これらのナンバー1が総書記である。この組織形態は、中国の会社組織と類似しており、会社組織にも中国共産党の党員や役員が事実上派遣されている。

- ⁴ 従業員側と資本側とから半数ずつ選出され構成される会議体である。最終決定権を事実上資本側によって決められることが多い。
- ⁵ 経営を実施する執行機関と基本的方針を決定し執行機関を監督する取締役会が分離した組織形態である。ただ、執行機関の長である社長が取締役に籍を置くなど、完全な分離は行われていないことが多い。取締役会で執行側の状況を説明するなどの必要性もあるが、監督側の一員であることに異論も多い。
- ⁶ 多くの国は、会社法では比較的緩やかに会社の仕組みなどを設計し、自由に経営をしてもらおうとする。ただ、企業が証券取引所に上場し、数多くの投資家から資金を得るようになると、投資家を保護する必要がでてくる。そのため、各証券取引所は、独自に上場規則を定めて、より厳しい審査を行い企業のコーポレート・ガバナンス体制などをチェックするのである。
- ⁷ 経済先進国が参加する経済協力開発機構（OECD）が、1999年に世界で初めてまとめたコーポレート・ガバナンスの規範集である。その後、2004年、2015年と改訂を続け、世界中のコーポレート・ガバナンス政策に影響を与えている。
- ⁸ 中国工商銀行、中国農業銀行、中国銀行、中国建設銀行のことをいう。中国企業の多くがこれらのどれかと取引をし、企業経営を行っている。
- ⁹ 1953年生まれ。陝西省出身。2012年に中国共産党総書記に就任し、2013年に国家主席と国家中央軍事委員会主席に選出され、中国共産党、中国国家、人民解放軍の最高指導者となった。
- ¹⁰ 複数の船舶で海外に物品を運搬する際に、一番速度の遅い船舶にあわせて航行することから、銀行などの産業で、もっとも資金などの体力がない企業が倒産しないように、全体を行政などが管理しながら、収益を上げていく経営方式のことを指す。
- ¹¹ もともとは戦前の財閥を原形としてもつ企業同士の繋がり合いのことである。戦後は、財閥解体により企業同士の関係が断ち切られたのだが、その後、株式の相互持ち合いを通じて、より強固な企業間関係を構築している。より強固な資本関係をもつ親会社と子会社との関係とは違い、人材交流や情報交換など幅広い分野で協力関係を有している。

参考文献

- 小島大徳『世界のコーポレート・ガバナンス原則』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。

ものづくり企業の経営理念と実践

— 遵法精神に則り、創造的経営による持続的競争優位の確保 —

小 渕 昌 夫

要 旨

ものづくり企業が経営理念を掲げて持続的競争優位を確保する為には、様々な経営戦略の策定と展開が肝要である。これらの実践で事業を成功に導く為に、経営者や構成員は、常日頃、意志の疎通を図り創造的な経営力を発揮していかなければならない。実行にあたり経営理念を念頭に行動指針を遵守し、その上、CSR経営への配慮と危機管理にも対処し執行することが求められる。さらに、コーポレートガバナンスを有効に機能させることも求められる。

ここで、ものづくり企業の経営理念に関する先行研究と24社の実態調査や研究成果を基に、自ら勤務し実践した事例研究企業2社「理想科学工業」と「三洋電機」の経営実践を検証する。これ等の検証結果に基づき創造的経営による「持続的競争優位の確保」を実現する為には、何が重要なことかを提言する。

それは「コーポレートガバナンスの統治のもと、企業の経営理念を念頭に行動指針を遵守し続ける」ことである。

キーワード：経営理念 持続的競争優位 創造的経営 経営戦略 危機管理

1. はじめに

ものづくり企業が持続的競争優位を確保するには、崇高な経営理念に則り、社会的責任や社会貢献を念頭に、創造的経営力を発揮していかなければならない。特に、社内外の関係者とコミュニケーションの疎通を図り、万全な資金計画の基に、取扱商品、サービスや経営システムに関連する“独創的”開発、生産・製造、マーケティングや海外進出等の諸戦略を策定し、それらを執行して行かなければならない。これ等の諸戦略を時間差の連鎖で組み上げ、ITの統合で経営を変革し、営業、物流、管理等の合理化と効率UPに努め、経営力の向上に努める。これ等の戦略実施で、特に、自社のブランドに誇りをもって、主力事業を標的市場に絞り、組織を挙げて事業を推進する。現有事業を推進すると共に、常に新規事業の創出を目指す経営の変革にも務める。更に、世界的経済・金融の変化や変動、又企業を取り巻く様々な事態を想定した危機管理にも対処して行くことが望まれる。これ等の執行において、経営者、管理者そして構成員の全員が、掲揚する自社の経営理念を念頭に、行動指針を遵守する「企業ガバナンス」の構築とその執行に大いなる関心を持つことが望まれる。以下のプロセスに従って研究を行う。

- ①この研究論文で、経営理念に関する研究者と実務家の先行研究を調査・分析し、「経営理念」とは何かの定義として、仮説の設定を試みる。
 - ②次に、パナソニック（元松下電器産業）、ホンダ、IBMと新日鉄の4社を取り上げて、経営実践に関する事例研究を調査・研究する。
 - ③上記4社の企業の経営実践に関する事例研究と先行研究に学び、持続的競争優位を確保する方策の骨子を抽出する。
 - ④電機業界、精密機械業界、自動車業界と機械業界から24社を抽出し、実践されてきた経営理念の階層的表現の分析を試みる。
 - ⑤自らの経営実践と企業勤務に基づき、経営理念と行動指針の実践を検証してみる。経営実践の少ない企業に関しては、先行研究文献にその評価と所見を基に、経験した勤務の状況から推理して所感としたい。
- 以上の調査・研究は、特に、1967年（昭和42年）12月から1972年（昭

和47年)9月に勤務した「三洋電機貿易」(三洋電機の海外部門)と1972年(昭和47年)10月から2001年(平成13年)6月まで勤務した「理想科学工業」の経営理念とその実践に関するものである。

2. 理念の語義と経営理念に関する先行研究

まずは、理念と経営理念に関して、辞書と先行研究に学び、其々の理解と定義の仮説を設定する。

2.1 理念の語義

理念に関する用語を辞典で調べてみると新小辞林^(注1)では、「理性^(注2)の判断によって得た最高の概念^(注3)で、全経験を統制するもの」と明記している。

さらに、広辞苑^(注4)では、「①プラトンのイデアに由来し、感覚世界の個物の原型である非物体的な永遠の真実在である。中世哲学でも神の精神の中にある個物の原型という意味を持ったが、近世、デカルトやイギリス経験論では人間の心的内容たる観念(アイディア)の意味に転化した。他方、カントは世界・神・霊魂など経験を越えた対象を先験的理念または純粹理性概念と呼び、理論的認識の対象とはならないが、認識の限界や目標を定める規制的原理としての意義を認めた。

その後ヘーゲルは再び理念を絶対的な実在を意味するものとし、その弁証法的自己発展によって自然・精神の世界が成立するとした。すなわち、イデア・概念である。②俗に、事業・計画などの根底にある根本的な考え方である。」と明記している。

上記に記載した2つの記述から理念の意を包含する骨子を抽出てみると、

- (1) 理性の判断によって得た最高の概念
- (2) 全経験を統制するもの
- (3) 人間の心的内容たる観念(アイディア)
- (4) 認識の限界や目標を定める規制的原理

の4項目に絞られる。

俗に、事業・計画などの根底にある根本的な考え方である。

上記の先行研究に学び、筆者は理念の語義を次の様な仮説とする。

理念の定義に関する仮説：「人間の心的内容たる観念で、全経験を統制し、認識の限界や目標を定める規制的原理を理性の判断によって得た最高の概念」であり、俗に、「事業・計画などの根底にある根本的な考え方」である。

2.2 経営理念に関する先行研究

2.2.1 創業時の視点

- (1) 企業の現状分析や調査を踏まえて、企業理念の再構築に携わってきた足立光正（2004）¹は、「企業は理念を持って生まれる」と前置きして、研究成果を提唱している。

先ず、創業の“志”に織り込まれた理念について次の様に主張している。創業者が意識しているか、いないに関わらず「創業理念」が含まれている。創業者は会社づくりの構想段階で凡そ次のようなことを考える。

- (1) 何の事業をするのか……………企業の存在意義（使命）・創業者の思い
- (2) その事業の現在の社会環境・市場環境における可能性及び将来性
……………同上
- (3) その事業の規模や事業所立地の考え方
……………創業者の事業経営の基本姿勢
- (4) その事業への資金計画と経営資産……………同上
- (5) その事業の組織のあり方と運営方法……………同上
- (6) その事業における人材計画／行動計画／組織を構成する社員の「行動規範」

以上の表明から、「創業理念」について、次の様に主張している。

創業理念とは「創業者の会社づくりの“志”に込められた理念」である。

更に、企業理念は次の様なプロセスとして捉えることが出来ると提言している。

創業の志 ➡ 創業理念 ➡ 経営理念 ➡ 企業理念

経営理念と企業理念の定義を其々次の様に区分し提唱している。

足立（2004）の提唱する経営理念は、「経営者の事業についての考え方、組織運営に関する考え方と社員の行動に関する考え方などを明らかにする理念」である。即ち、経営者によるトップダウンの理念である。 [先行研究1]

企業理念は、企業そのものの理念で、経営者も一般社員も企業に所属する全員が共有する理念である。即ち、企業が活動をして行く上での基本的価値観である。

企業理念の内容は、「創業者を含む歴代の経営者の経営哲学・価値観・信念を統合・融合して文書に凝縮し、企業活動の基本となる考え方」として解説している。

企業理念の階層構造は、**創業の志**⇒**経営姿勢**⇒**行動規範**である。

(2) 経営信条を示す「経営理念」に関しては、我が国の企業で長く親しまれてきた2つの語義（「社是」、「社訓」）を次の様に提唱している。

＊社是とは経営者が“善し”とする価値基準を簡潔な言葉で示した理念である。

＊社訓とは、「組織の成員は、かくあるべしという心構えや行動のあり方を示した理念」であると主張している。

2.2.2 歴史的変遷における視点

研究と指導・支援を実践してきた佐々木直（2004）ⁱⁱによると、経営理念を策定する場合の要因は、次の6項目に集約できると主張している。

- (1) 自戒の意味で教訓めいた内容
- (2) 古典や宗教的言葉からヒントを得たもの
- (3) 創業時の高い志と高い思想を文章化したもの
- (4) 企業としてあるべき姿を描いた普遍的内容
- (5) 自分の経験によって醸成された信念・信条を文章化したもの
- (6) 時代の変化と社会からの批判を反映した内容

佐々木（1999）の提唱する経営理念とは、「企業の存在意義を明確にし、合わせて社員の人生をかたちどる“哲学”であり、“行動規範”となる原理・原則であると共に、社内の共通語として、全社員へ浸透するまで語り続けられるもの」である。[先行研究2]

2.2.3. 組織における機能の観点からの解説

足立（2004）ⁱⁱⁱは次の3項目を挙げている。

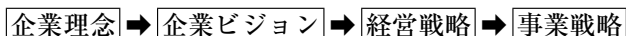
- ・第1は、経営者の企業使命と役割認識の拠り所としての機能
- ・第2は、企業の経営思想を内外に表明する機能
- ・第3は、社員の結束を強化し、主体的な活動を促す機能

2.2.4 経営戦略と経営理念

(1) 構築上の観点

企業理念と経営戦略の観点から、足立（2004）^{iv}は次の様に提言している。

経営計画は、先ず、最上位概念として、企業理念があり、それに基づく企業ビジョンがあつて、そのビジョン達成を目指して「経営戦略（中期経営計画）」や「事業戦略（年次計画）」が構築される。階層的な表示は以下の通りである。



(2) 経営戦略に根源力を与える理念のフレームワークの骨格

小島宏（2004）^vは、次の5項目を提示している。

- ①最強のリーダーシップを発揮するためには、まず理念を知る
- ②理念を実践するカギは、“温故知新”にあり
- ③変化対応の知恵は「理念実践力」である
- ④にせもののリーダーシップは「理念実践力」を欠く
- ⑤理念を使いこなす道具が「理念の基本フレームワーク」である。

上記の骨格には以下に明示する4つの重要な機能あるいは要素がある。

①企業の存在目的、②企業の価値観、③企業の理想・精神、④企業の行動規範

これ等の表現に関する呼称を表1の様に明示している。小鼻（P-91の図表を参照）

表1

本書での呼び方	我が国での呼び方	欧米での呼び方
企業の存在目的 (究極目的)	社是・綱領▶使命 基本理念 企業理念・基本方針	ミッション、 コア・パーパス
企業の価値観 (信条・信念)	社訓・信条・信念・価値観 経営方針	バリュー、コア・バリュー クレド
企業の理想、精神 (企業の在り方、信念)	創業の精神・志 企業哲学	コア・イデオロギー フィロソフィー
企業の行動規範 (行動指針)	基本原則・行動原理	モットー、ルール、 コンダクト・ガイドライン

2.2.5 経営理念の役割

佐々木（2004）^{vi}は、経営理念の役割に関して次の10項目に集約してこの重要性を説明している。

- (1) 経営理念は経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報、知識、ブランド）の上位に位置づけられるものである。
- (2) 一般の投資家は、今までは企業の規模とか名声で投資をしていたが、今後は経営理念の内容を見て、この企業が市場に十分受け入れられると判断すれば、投資するものである。
- (3) 新規卒者や中途入社を考えている人は、その企業の経営理念を他社と比較し、物心両面の幸福につながると判断すれば、入社を希望することになり、自然と人が集まるような崇高な経営理念を策定することが大切である。
- (4) これからの社員は、社長個人に忠誠を誓うのではなく、経営理念に謳われてる経営哲学を吟味し、自己実現が可能であると判断すれば、経営理念に忠誠を誓うことになる。
- (5) 社長は、経営理念の策定にあたって高い志と強固な思想を掲げ、社長自身も経営理念を目指す一人であると同時に、社員に対して決して自分への忠誠を求めてはならない。
- (6) 経営理念こそが一番重要な商品であると認識すること。そして、売り込みたい商品よりも先ず、経営理念を説明する。

- (7) これからの企業間の競争は、経営理念の優劣で決まる。争うべきは経営理念である。
- (8) 経営理念が業績を左右し利益の源泉となる。
- (9) 経営理念が社長の暴走を防ぎ、牽制の働きをする。
- (10) 経営理念は社長の分身である。

2.2.6 持続的競争優位を確保するために配慮すべき経営理念

- (1) 米倉誠一郎 (1999)^{vi} は、次のことに配慮すべきであると提言している。

最低限モラルとして守らなければならないラインを、具体的かつ詳細な“倫理規定”というかたちで明示することも不可欠である。なぜなら、激しい市場競争は「マーケット・メカニズム」という美名のもとで、資本主義の暴走を許すケースが多々あるからである。

- (2) 足立 (2004)^{vii} は企業理念を見直すタイミングを次の様に提言している。

- ・第1は、トップの交代で、新社長が就任する時
- ・第2は、企業の合併など企業文化・組織風土の異なる組織が同一組織になる時
- ・第3は、事業の発展や新規事業分野への進出等企業内環境が大きく変わった時
- ・第4は、外部環境変化に従来の理念・価値観では対応出来ないと思われた時
- ・第5は、経営意思で、自らレボリューション（価値観の大転換）を決意した時

2.2.7 経営理念が経営活動への影響についての考察

米倉 (1999)^{ix} は経営活動に与える影響について次の様に指摘している。

- (1) 「事業領域（ドメイン）の策定」：企業のドメインに対して、単純に製品ベースを超えた新しい解釈と展開をする際の基準となる。
- (2) 「トレード・オフの解決」：グローバル化、ハイ・スピード化の時代において、経営者が直面する数々のトレード・オフに対して、一貫した基本的な指針を示す。
- (3) 「将来設計」：それが指標となって、現在の経営者がすでに存在しない過去の経営者と対話しつつ、未来を策定することを可能にすると

いう視点を例示している。そこで、米倉（1999）^{*} は、次のように解説している。

＊経営のフロンティアの拡大と変化のハイ・スピード化は、中央集権的なコントロールを陳腐化させる。組織の成員が激変する中で、自らの創造性を発揮するためには、その向かうべき大きいビジョンを“経営理念”という形で示し、自主性を最大限許容する中で自己組織化を促進しなければならないと提言。

米倉（1999）の経営理念：「当該企業が将来的に目指すべき姿、及びそのために進むべき方向をアンビギュアス（両義的）に示すという形態をとるものである」と主張している。 [先行研究3]

2.2.8 企業の事例を基に提言している先行研究

グロービス（嶋田毅）（2016）^{xi} は、経営理念を次の様に提唱している。

嶋田の経営理念：先ずは、ビジョン（vision）があり、使命・ミッション（mission）と経営理念（philosophy）が連なり、続いて行動指針（principle）、ウェイ（way）さらに、組織文化（culture）→具体的な従業員の行動となる。即ち、経営理念は、企業が拠って立つ信念や哲学、経営姿勢を表明したもの。 [先行研究4]

これらの用語説明は、次の様になる。

- (1) ビジョン（vision）：企業が目指す具体的目標、像
- (2) 使命・ミッション（mission）：企業が責任をもって成し遂げたいと考える任務
- (3) 経営理念（philosophy）：企業が拠って立つ信念や哲学、経営姿勢を表明したもの
- (4) 行動指針（principle）：従業員に、こういった行動をとってほしいと考える基本的な方向性
- (5) ウェイ（way）：経営理念と行動指針を包含したもの、あるいはこの両者のエッセンスを含みながら両者を接着剤のように結びつけたもの

- (6) 組織文化 (culture) : 構成員の間で共有された価値や意識、あるいは習慣化した行動の集合体

2.2.9 松下幸之助の自主責任経営の視点に学ぶ先行研究

小川守正 (1990)^{xii} は、松下電器グループの様々な職場を体験した中から、この経営理念に関して次の様に提唱している。

まず、この経営理念の定義の内容は、3つの要素を包括している。

- 第1は、経営の目的に関する理念、
- 第2は、経営のやり方に関する理念、そして
- 第3に、経営の変革に関する理念である。

小川 (1990) による経営理念に関する考え方 :

- (1) 絶対に会社を潰してはならない
- (2) 自主責任経営に徹す、そして
- (3) 良品在庫は諸悪の根源である

経営理念の本質は、経営は様々な方々との関わりであり、それを通じての社会活動である。従ってその活動体験の中から生まれた哲学であるところの経営理念は、経営者の人間観、社会観に由来するところが多い。突き詰めると経営者の人格・人間性をその根底に見ることになる。

[先行研究5]

2.2.10 持続的成長のための経営戦略の視点に学ぶ先行研究

合力知工 (2004)^{xiii} は、経営理念に関する定義を次の様に提唱している。

合力 (2004) の経営理念とは、「企業が経営活動をする際に、長期に亘って、全ての構成員のインセンティブとなり、モラルを刺激し、その活動に方向づけをもたらし様な規範として機能しながらコミュニケーションを調整する企業の総括的なビジョンである。」[先行研究6]

2.2.11 海外研究者の先行研究

Marvin Bower (2004)^{xiv} は、経営理念に関して次の様に提唱している。

会社によってそれこそ千差万別だが、優れた企業に共通して見られる信条として、次の5項目を挙げている。これは経営プロセスを支える縁の下

の力もちである。

- (1) 高い倫理規範の維持 (2) 事実に基づく意思決定
- (3) 外部環境への適応 (4) 実績に基づく評価
- (5) スピード重視の経営

M.Bower (2004) の経営理念とは、企業のあらゆる意思決定や行動の規範となるものである。そうした規範となる理念は、時には時間をかけ、試行錯誤を通じて組織内に生まれ、あるいは創業者や強力な指導者の強い思いとして、組織に深く浸透する。 [先行研究7]

2.2.12 辞書と先行研究に学び、経営理念の定義に関する仮説の設定

上述した辞典や先行研究に学び、筆者は経営理念の定義を次の様に提唱する。

経営理念とは、理性のある人が、高い志と夢を持ち、その夢の実現に向けて、自ら起業し、若しくは継承した企業の経営を、持続的競争優位の確保を目指し、企業の構成員、企業の支援者並びに社会に向かって、基本理念と運営方針を宣言すると共に、行動規範を明示して、挑戦する姿勢を文書化したものである。 [経営理念の仮説設定]

3. 企業の経営実践に関する先行研究者の事例研究

3.1 [事例研究1] パナソニック（元松下電器産業株式会社）

3.1.1 小川（1990）^{xv}による経営実践に基づく先行研究

(1) 経営理念の誕生

各企業と社史を繙けば、悪銭苦闘の体験、時には企業の存亡の危機に直面した事実を知ることができる。多くの場合、創業者（あるいは中興の祖）のこのような苦闘と成功の体験の中から、滲み出てきたものである。もちろん、経営理念は一挙に最終のものを得るのでなく、一つの体験から1つのものが生まれ、次の体験により、それが修正され、時には否定されるなどして、磨きあげられ到達した一つの考え方と言ったものである。

(2) 経営理念の実像と虚像

経営理念は、それが何らかの形で日常経営活動の中で実践されているか、或いは実践の努力がなされてこそ実像といえる。

(3) 経営理念の定着（風土化）と形骸化（風化）

創業の経営者の心に芽生え自覚され、その人の信念として心に深く刻み込まれた経営の哲学は、その人の言葉や行動を通じ、周囲の人々の心に伝わるであろう。また、特に創業の苦楽を共にした同志には身をもって体得され、その真摯な行動は、多くの従業員に経営理念の何たるかを無言のうちに浸透し、その日常行動に共通したものを与え、外部の人々からも、その会社の社風として受け取られる様になる。経営理念が定着し、一つの経営風土を形成したことになる。逆に言えば、経営風土は経営理念の実践の答えとも言える。

一方、時が流れ幾星霜を重ねるうちに創業者も、創業時代の経験者も次々と去り、企業は新しい多くの人々に継がれてゆく。経営理念も実行の中で体得された姿から、次第に語り継がれたもの、或いは文字の上で示されたものとなって行く。言わば体で感じたものから、目と耳から頭の中に入ったものとなる。それだけではなく、時代と共に人々の考え方や企業を取巻く環境、企業の立場などが大きく変わってくる。場合によっては企業の活動分野すら変えねばならぬこともある。かくなれば、創業以来正しいものとして受け継いできた経営理念の中には、現状にそぐわないものも幾つか出てくることもあろう。そのような部分を経営理念として掲げ続けていれば、それは実行されないお題目となり、遂にその社の経営理念は有名無実な看板と、従業員からも世間からも見放されることになろう。このことは、経営理念の形骸化であり、風化であると指摘している。

(4) 経営理念の徹底

正しい経営理念は企業のバックボーンである。

経営者は、それを風化・形骸化させることなく、常に従業員の心の中に生かし続けるよう努力を怠ってはならない。そのためには、経営トップは、事にふれ、折に触れ、熱意を込めた教育が大切である。例えば、下記のよう機会を利用して周知徹底する。

○朝夕会などで社是・社訓・社歌などの唱和や教育、○*経営会議・役員会・部課長会議、○*経営研究会、○*年次の経営方針発表会、○社内教育(経営理念については経営トップ自らがあたる)、○創業記念日・*危機を考える日等の設定・訓話・講話、○社史・*会報・*機関誌等による教育
(筆者の実践から一部加筆*印)

このような、時間と場所を設定しての教育は継続することが重要である。

(5) 経営理念の体得と実践

松下幸之助曰く、「経営と経営学は違う。経営学は教えることも、学ぶことも出来るが、経営はそのどちらもできない。経営は自得するのみである。物事を習得するには、その場が必要だ。野球や水泳のようなスポーツでも、グラウンドやプールが無ければ習得できない。企業は経営を自得する道場であり、世間はずっと大きい道場である。」と回顧している。

3.1.2 高橋荒太郎 (1979)^{xvi} の経営実践に関する事例研究

高橋 (1979) は、次の様に経営実践を回顧している。昭和7年5月5日に、全店員を大坂の中央電気クラブに集めて、松下相談役は、はっきりと産業人の使命を宣言しておられる。(所主告辞、綱領参照)

松下電器綱領：「産業人タルノ本分ニ徹シ、社会生活ノ改善ト向上ヲ図リ、世界文化ノ進展ニ寄与センコトヲ期ス」

3.1.3 石山四朗 (1967)^{xvii} ジャーナリストとして取材からの研究

石山 (1967) は、長い間、松下電器の経営を取材してきたことから、次のようなことを執筆している。「松下電器の今日の経理制度の原型をつくり上げたのは高橋荒太郎副社長である。株式会社改組の翌年の昭和11年、協力会社の朝日乾電池から迎えられた高橋の最初のポストは経理部長であった。この時、高橋は、幸之助会長の経営理念に即した経理制度の基礎を確立。以後、細かい手法に近代化の手直しは加えられてきたが、根本原理は些かも変わっていない。その後の経理本部長は、取締役樋野正二。樋野は“経理とは経営管理の略”という新解釈を披露した。一般に、経理といえば、事後的・保守的な性格を持った部門と解されている。松下では、事前経理—つまり、本社のコントロールに必要なデータ、意見を供給する

ことを主な機能と考えてきた」と回顧していた。

3.2 [事例研究2] 本田技研工業（以下ホンダと呼称）

3.2.1 合力（2004）^{xviii}の先行研究

(1) 経営哲学に関する先行研究で、合力（2004）は次の様に論述している。

経営哲学は、通常、組織の創業者あるいはトップ層の考えを反映したものとして形成される。そして、一般に、これはメンバーの組織行動の準拠枠としての機能を果たし、その行動様式に大きな影響を及ぼす。従って、経営哲学が、例えば構造的なものであれば、メンバーの行動もルーティン的に、或いはリスク回避的になるだろうし、それが非構造的であれば、メンバーの行動は自律的あるいはリスク挑戦的になるであろう。

しかし、実際には、それは「べきである」を強要するような「信奉された価値（Schein.E.H. [1985]）^(注6)」であることが多く、もしそうならば、メンバーへの影響は少なく、それは一時的なものとしてしか機能しないと、経営哲学と経営理念の関係を論じている。

(2) 創業期のホンダのマネジメント

ホンダの存立目的は、1954年（昭和29年）の入社式で提示され、「我が社存立の目的と運営の基本方針」として発表された。

存立の目的：我が社はオートバイ並びにエンジンの生産をもって社会に奉仕することを目的とする。作って喜び、売って喜び、買って喜びの3点主義こそ、わが社存立の目的であり、社是でなければならない。この3つの喜びが完全に有機的に結合してこそ、生産意欲の昂揚と技術の向上が保証され、経営の発展が期待される訳であり、そこに生産を通じて奉仕せんとするわが社存立の目的が存在する。

運営の基本方針

- ①人間完成のための場たらしめること
- ②視野を世界に拡げること

- ③理論尊重の上に立つこと
- ④完全な調和と律動の中で生産すること
- ⑤仕事と生産を優先すること
- ⑥つねに正義を味方とすること

3.2.2 山本治（1977）^{xx}の事例研究

山本（1977）は、ホンダの経営理念の根本を学び、次の様に評価している。

ホンダの経営理念は、本田宗一郎と藤沢武夫という二人の創業経営者の経営理念がホンダに及ぼした影響は多大であり、それはホンダのマネジメントに深く浸透している。

しかし、それは、メンバーの行動を制御して、創業者が思いのままに動かす、というような性格のものではない。むしろそれとは全く逆で、「自由・平等・博愛」というフレームワークこそがホンダの経営理念の根本であり、その自由な環境の下で、メンバーは、自立的、自己主体的な行動をとることが出来た。

これは、まさに、「自己組織化」にみられる個の異質性を認め、信頼に基づいた相互協力関係の構築を促進するような理念であり、本田と藤沢は「意図的」にこのような行動が出来るような環境づくりを行ったと考えられる。

3.2.3 安田信治（1991）^{xx}の事例研究

安田（1991）は、発展期のホンダのマネジメントを研究し、次のような所見を発表している。

1964年に、本田と藤沢の2人体制の経営から脱皮し、集団指導体制（4人専務体制）を図った。これにより若い重役陣が成長し、創業期から発展期へのマネジメントの移行をスムーズにした。そこで実践された内容は、次の様なものである。

- ①役員は、正しい価値判断が下せる能力を自ら培養することに努め、信念と決断を持って、より高次の意思決定を行う。
- ②自分の専門分野について、大局的な視野で問題を把握して、将来の方向に対して、定見を保持し、業務の展開遂行に責任をもつ。
- ③其々の持ち味とか専門的な知識や経験を活かしながら、共通の基盤に立って相互理解を図る。
- ④経営理念が職場の隅々まで理解され、生かされていることを確かめる。阻害するものがあれば、取り除く。
- ⑤あらゆる機会を通じて、研鑽に努めて人間的魅力を養い、尊敬信頼を寄せられる経営者になる。

3.2.4 坂崎善之（2003）^{xxi}の経営実践に基づく事例研究

坂崎（2003）は、“ホンダの社是”^{（注7）}に関して次の様に記述している。

「我が社は、世界的視野に立ち、顧客の要望に応じて、性能の優れた、廉価な製品を生産する。我が社の発展を期することは、ひとり従業員と株主の幸福に寄与するにとどまらない。良い商品を提供することによって顧客に喜ばれ、関係諸会社の興隆に資し、さらに日本工業の技術水準を高め、もって社会に貢献することこそ、わが社の存立目的である。」さらに、業務上の心得としての「運営方針」を次の様に解説している。

- (1) 常に、夢と若さを保つこと
- (2) 理論とアイデアと時間を尊重すること
- (3) 仕事を愛し職場を明るくすること
- (4) 調和のとれた仕事の流れを作り上げること
- (5) 不断の研究と努力を忘れないこと

3.3 [事例研究3] IBM本社

Marvin Bower（2004）^{xxii}は、IBM本社の会長を務めたトーマス・J. ワトソン・ジュニアが、経営理念を次の様に語っていたと、事例を記述している。

「競争を生き抜き成功を収めるためには、どんな企業も、あらゆる方針

や行動の前提として確固たる信条を持たなければならない。私は固くそう信じる。成功を導く最も大切な要素の一つだけ挙げるとしたら、それは、この信条を誠実に守ることではあるまいか。」

「組織の基本的な哲学、精神、活力は事業の成功と密接なつながりがあり、その重要性は技術力、資金力、組織力、アイディア、タイミングなど、遥かに凌ぐ。勿論これ等の要素も大切だ。だが社員が会社の哲学を深く信奉し、誠実にこれを実現することの方がずっと大きな意味を持つ」とのことであった。

3.4 [事例研究4] 新日鉄の経営理念^(注8)の策定

2004年に、当時三村明夫社長は、環境が激変する中、技術革新への挑戦や社会との共生を目指して、新日鉄本社やグループ各社に向けて、あらためて、経営理念を告知した。その内容は次の通りである。

- (1) 社会と共生し、社会から信頼されるグループであり続ける
- (2) 技術の創造と革新に挑戦し、技術で世界をリードする
- (3) 変化を先取りし、自らの変革に努める
- (4) 人を育て、活力あふれるグループを目指す

4. 先行研究と事例研究に学び、持続的競争優位を確保する方策

先行研究と事例研究1から4に学び、持続的競争優位を確保する具体的な方策を列記すると次の様なことが提言できる。

第1は、当該企業の長期展望若しくはスローガンの掲揚

- 1) 将来的に目指す姿、そのために進むべき方向。
- 2) 全ての構成員のインセンティブとなりモラルを刺激する。
- 3) コミュニケーションを調整する企業の総括的な社内共通語として、全社員へ浸透するまで語り続けられるもの。

第2は、重要骨子

- 1) 企業の存在目的
- 2) 企業の価値観

3) 企業の理想・精神 4) 企業の行動規範

第3は、考え方

- 1) 経営者の事業についての考え方 2) 組織運営の考え方
- 3) 社員行動の考え方

第4は、経営の内容に関すること

- 1) 経営の目的 2) 経営のやり方 3) 経営の変革

第5は、経営倫理としての視点

最低限モラル（道徳・倫理）を守る境界線を倫理規定として明示

第6は、階層的表示

ビジョン ➡ 使命-ミッション ➡ 経営理念 ➡ 行動指針 ➡ 組織文化
➡ 従業員の行動

5. 企業の「経営理念」と「行動指針」等の実践と分析

『わが社の経営理念と行動指針』^(注9) に収録された企業の中から、「ものづくり企業」24社（電機業界、精密機械業界、自動車業界、機械業界）で、実践されてきた経営理念の階層的表現を分析してみると、次のことが判明した。

- 第1、**経営理念** ➡ **行動指針**の表示の企業は、24社中9社（約37%）で実践である。
- 第2、他社の15社は、其々の企業の創業者や起業後間もない経営者の“思い”で表示されている。
- 第3、各社、経営理念の定義や内容が様々である。これ等の表示を分類する（表2）

表2の経営理念に関する用語の内容を、各社はどの様に表現しているかを確かめてみると表3の様な表現である。

表2

第1分類	基本理念（経営理念と行動指針を包括して表示） 基本理念⇒社は⇒運営方針 基本理念⇒行動指針	（トヨタ） （ホンダ） （日立）
第2分類	社は⇒経営理念⇒経営思想⇒企業姿勢 社は⇒企業理念⇒行動指針 経営信条⇒経営理念⇒経営基本方針 スローガン⇒我が社の経営理念 スローガン⇒海外活動のスローガン⇒企業行動指針	（京セラ） （堀場） （シャープ） （東芝） （富士通）
第3分類	綱領⇒信条⇒我が社の遵守すべき精神⇒行動基準 私たち会社が目指すもの⇒私たちが大切にしているもの（富士ゼロックス） 創業の精神⇒経営理念 我が社の使命⇒経営方針⇒社員行動	（松下） （富士ゼロックス） （リコー） （デンソー）
第4分類	経営理念⇒行動規準 経営理念⇒行動指針	（ブラザー） （アドバンテスト・カシオ・日本コーリン・ 日本IBM・ミノルタ・ローム・アイシン精機・ 前川製作所・矢崎総業）
第5分類	企業理念⇒経営方針⇒社員行動基準 企業理念⇒経営指針⇒企業行動憲章	（三菱電機） （NEC）

（筆者作成）

表3

用語	研究各社（24社）の経営理念の内容と表現	
基本理念	○創業の精神である“和”、“誠”、開拓精神を更に高揚させ、社員としての誇りを堅持、自社技術・製品の開発を通じて社会に貢献する。あわせて、企業が社会の一員であることを深く認識し、公正かつ透明な企業行動に徹するとともに、環境との調和、社会貢献活動を通じ、良識ある市民として豊かな社会の実現に尽力 ○人間尊重：3つの喜び（買う、売る、創る）	（日立） （ホンダ）
社は	○敬天愛人：常に公明正大謙虚な心で仕事に当たり、天を敬い、人を愛し、仕事を愛し、会社を愛し、国を愛する心 ○おもしろ、おかしく ○地球的の視野に立ち、世界中の顧客の満足の為に、質の高い商品を適正な価格で供給することに全力を尽くす	（京セラ） （堀場） （ホンダ）
経営信条	○誠意と創意 ○向上発展は、各員の和親協力を得るに非ざれば得難し、各員至誠を旨とし、一致団結社務に服すること	（シャープ） （松下）

スローガン	○人と、地球の、明日のために (東芝) ○「信頼と創造の富士通」➡「夢をかたちに」 (富士通)
綱領	○産業人たるの本文に徹し、社会生活の改善と向上を図り、世界文化の展開に寄与せんことを期す (松下)
創業の精神	○人を愛し、国を愛し、勤めを愛す ➡ 三愛精神 (リコー)
会社の使命	○世界と未来をみつめ、新しい価値の創造を通して、人々の幸福に貢献する (デンソー)
経営理念	○先端技術を先端で支え、評価し、品質保証に寄与する (アドバンテスト) ○独創的な製品の創造によって、人々の生活向上に貢献する (カシオ) ○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 (京セラ) ○いたずらに規模のみを追わず、誠意と独自の技術をもって、広く世界の文化と福祉の向上に貢献する (シャープ) ○人を大切に、豊かな価値を創造、社会に貢献する (東芝) ○本物の追求を通して社会に貢献する (日本コーリン) ○先進的な技術力を持って、情報化と国際化に貢献し、豊かな社会を実現する。其の為の、3つの指針:お客様志向、情報産業の変革をリード、そして、自由闊達 (日本IBM) ○新しい価値の創造、豊かな社会の実現に貢献、未来を見つめ、企業の安定した発展を図る、個性を尊重し活力のあるミノルタ (ミノルタ) ○私たちの使命:人と情報の関わりの中で、世の中に役立つ新しい価値を生み出す、私達の目標は、信頼と魅力の世界企業 (リコー) ○品質を第一とする。良い商品を国の内外へ永続且つ大量に供給し、文化の進歩向上に貢献する (ローム) ○品質至上を基本に、新しい価値の創造、国際協調と競争の中で着実な成長、社会・自然との共生、個人の創造性・自発性の尊重 (アイシン)
行動指針	○本質を究める、お客様に安心を、限界に挑む (アドバンテスト) ○革新的技術による製品開発、限らない品質の追求、グローバル・ニッチ、パートナーシップの推進 (日本コーリン) ○広く諸国と相互理解、友好関係樹立、信頼性の高い技術及び製品開発、顧客に真心込めてサービス提供、独自の調査・研究を通じ、技術面で世界のリーダーに、法と正しい企業倫理に基づき行動、公正で秩序ある競争理念を行動の基本、他社と当社の経営及び技術情報の価値を尊重、貿易関連法規の遵守、幹部所員は、この行動基準に基づき、自ら率先実行し、所属従業員に対し、適切な管理指導を行う (日立)

行 動 指 針	○顧客、技術・品質、効率、国際化、人間 (富士通) ○顧客の真のニーズに応える、極限まで技術の追求、常にチャレンジ、独自性の発揮、コミュニケーションを活発に (堀場) ○可能性に挑戦、自ら考え、自ら実行しよう、責任をもって役割を果たそう (ミノルタ) ○自主創造、お役立ち精神、人間主体の経営 (リコー) ○経営基本方針、品質管理基本方針、教育訓練基本目標と方針 (ローム) ○チャージ (CHARGE): 創造的に、協調して、能動的に、責任をもって、世界的視野で、熱意をもって (アイシン)
遵 奉 精 神	○松下電器の遵法精神: 産業報国、礼節謙譲、公明正大、順応同化、和親一致、感謝報復、力闘向上の精神 (松下電器)
企 業 理 念	○三菱電機は優れた技術と創造力により、活力とゆとりのある人間社会の実現に貢献する (三菱電機)
経 営 方 針	○独自の技術を開発しよう、最良の商品を生み出そう、お客様本位の販売に徹しよう、相互繁栄の協力関係を築こう、会社の発展と全員の幸福の一致を図ろう (シャープ) ○顧客優先、最良の製品・最高の品質を志向、研究開発と技術革新、国際的視野にたち世界企業を目指、自己啓発のすすめ、各々の資質を生かす (三菱電機) ○魅力ある製品で・お客様に満足を提供する、変化を先取りし・世界の市場に発展する、自然を大切にし・社会と共生する、個性を尊重し・活力ある企業をつくる (デンソー)
行 動 基 準	①事業活動の推進 (研究開発・調達・生産・営業・宣伝・商品の安全・情報の管理・法令と企業倫理の順守) ②社会との関係 (地球環境と共存・情報開示と広報・公聴) ③社会文化活動 (松下電器) ○挑戦: 識見を高め、根性をもって、創造: 力量を養い、価値の創造、最善を尽くす、信頼を築こう (三菱電機)
経 営 思 想	○社会との共生、世界との共生、自然との共生、共に生きることをすべての企業活動の基本に置き、豊かな調和をめざす (京セラ)
企 業 姿 勢	○人のやらない事をやる、その分野で最先端の事をやる、チャレンジ精神をもつ、一芸に秀でる、この姿勢に基づき、独創の技術を開発し、社会への価値ある提案を行う (京セラ)

(図表: 筆者作成、注: 1999年当時は松下電器産業)

6. 経営実践と企業勤務に基づく経営理念の実践の検証

社名には、創業者の夢や願望が込められている。社名に自らの名前を掲げて自ら開発、製造、そして販売する事業で社会に貢献することを誓ったパナソニックは、松下幸之助が創業時に松下電気器具製作所(PHP2006)^{xxiii}に、創業者(早川徳次)が開発商品名を社名にしたシャープ(本間之英2002)^{xxiv}、更に、創業時の名称「東京通信工業」をソニー(本間之英2002)^{xxv}に変更した創業者の井深大は、同社の国産初のトランジスターラジオを海外に売り込むためにブランド名としたものを社名に変更し海外への事業展開を図ったと言われている。

ここで筆者^(注10)は、勤務経験を持つ「ものづくり企業」2社を選択し、「経営理念と実践」の検証を試みる。

其の1社は、創業者羽山昇の経営理念に基づき、創造的経営による持続的競争優位の確保のもと、大きく成長した「理想科学工業」^(注11)である。

他の1社は、松下電器産業の創業時にマーケティングや製造等で辣腕を振るってきた専務取締役井植歳男が、戦後の財閥解体命令で追放となり、辞職した後に創業した「三洋電機」^(注12)である。この2つの会社は、共に、グローバル企業へと成長してきたが、三洋電機は、競争優位の座から陥落し、創業者が起業時代から辞職するまで過ごしたパナソニック(元松下電器産業)に吸収合併されたのである。この2社についての其々成功と挫折は何処にあったのかを探ってみたい。

6.1 「理想科学工業」で体験した経営理念の実践

理想科学工業は、創業者羽山昇^(注13)が昭和21年(1946)に謄写印刷業の「理想社」として創業した。敗戦の混乱の中で誰もが食うことだけに汲々としていた時代に、「理想を失った民族は滅びる。何をやるにも理想を貫いてゆこう。」との決意を掲げて社名とした。その後、謄写印刷用エマルジョンインクの国産化に成功し、印刷業からメーカーに転身、社名を理想科学研究所に変更した。広辞苑(第3版)で、この「科学」は幅広い概念で、研究の対象または方法によって、自然科学と社会科学、自然科学と精神科

学、自然科学と文化科学等に分類されるとある。さらに、この「理想」を
広辞苑（第3版）で調べてみると、「考えうる最も完全なもの」、「…意志と
努力との究極の目標として、…観念的に構成されたもの」とある。即ち、
社名に理想を掲げて自然科学・社会科学・精神科学や文化科学の事業で貢
献することを目指した企業である。現在は、創業者の長男である羽山明が
継承し平成15年（2003）12月から高速カラープリンター「オルフィス」
を発売等の独創的開発やマーケティングにも成功し、国内外で発展してい
る。

筆者は、この会社に昭和47年（1972）10月から平成13年（2001）6月ま
で約30年間勤務し、新規事業部（プリントゴッコ事業部）、経理部長の他、
国内営業本部、海外営業本部や製造本部等を担当した。

6.1.1 経営理念の実践

(1) 理想社は、創業の精神を明らかにした。

- ①健康は人生の基（もと）、人の和は社業の礎（いしずえ）
- ②誠実は最大の権謀（はかりごと）、最良の術策（てだて）
- ③創造は至高の芸術
- ④攻撃は最大の防御
- ⑤我らが理想は誠実と創造による勝利

創業者の羽山社長は、社是・社訓は企業がより良く生きていく上での道
標でもあると言っていた。社是・社訓のもと、社員が総力を結集する時、企
業は確実に前進し、発展していくとの信念を持っていた。昭和30年（1955）
1月、創業から8年余、事業規模の拡大と共に、株式会社とし、「理想社」
から「理想科学研究所」に改めた。これを契機に創業の精神である「理想
企業の追求と実現」のため、仕事への姿勢を明確にした。そこで、先ず理
想社是を策定した。これは、「皆で一生懸命やっているうちに出来上がった
もので、文章に纏めたのは自分であるが、決して私一人で作ったのでは
ない」と公言していた。これらはすべて、社員の生きざまを象徴している。
この生きざまの結集により、これまでに、様々な苦難を克服し、挑戦して
は成功させてきた。昭和52年（1977）9月発売の家庭用簡易印刷機「プリ
ントゴッコ」の開発、昭和55年（1980）6月発売の全自動孔版印刷機「リ

ソグラフ」の開発など、全ては全社一丸、上もない下もない同志的結束の所産であった。羽山社長は社員を“同志”といい、社員もまた羽山社長を“同志”として見ていたことが、会社案内にも掲載されていた。信頼感というか、心情が共有されているからこそ、感じられる一体感であった。昭和44年（1969）に、開発商品のOEM政策での蹉跌から、窮地に追い込まれた時、社員はこの理想社を何度も読み返し、理想の原点に立ち戻り心を一にして、「勝つまで頑張ろう」と結集した。羽山社長は、「理想社は常に理想らしきの原点である」と強く述べていた。そして、理想科学工業の理念は「理想企業の追求と実現」であると語っていた。

(2) 理想経営者の信条は、理想社と共に、幹部の行動規範として定められた。羽山社長は、「経営者自ら理想企業実現のため、どうあらねばならないか、自らを律し、率先垂範、本質を重んじると共に、勇気と責任をもち、公明正大にやっていくという羽山社長自身の社員への誓いでもあった。

①社業の発展に献身すべき事

②率先垂範を旨とし、後進の指導を重んずべき事

③常に本質を重んじ、実行に当たり勇気と責任を以て処すべき事

④公明正大たるべき事

⑤常に時代の進展を洞察し、該博なる知識の吸収に努むべき事

(3) 紳士・淑女としての約束

4月に入ると、企業各社は入社式を挙げる。その時代の流れを汲んで、各社の社長は、企業が期待する社員像を描き出す。景気の動向、国際競争の激化を踏まえて、「英知と創造」、「積極果敢な行動」や「変革」などを訴えている。

理想科学工業でも入社式が行われ、羽山社長は次の様なことを新入社員への訓示の中で伝えていた。

①お互いに真実を語り合おう。嘘は言うまい。

②プロであることに徹しよう。

③他人の嫌がる仕事を喜んでやれる人になろう。

この3つの誓いは、昭和45年（1970）以来、恒例となっている新入社員と社長との約束である。この約束にみるように、理想科学工業の入社式は、

“紳士・淑女としての付き合いのスタート”である。トップも社員もお互いに人間として、同志として、等しくこの約束を守り合う。これが公明正大、自由闊達な理想科学工業の社風を育む端緒となっている。

羽山社長は、新入社員を迎えての心境を次の様に語ったことがある。「今年も新入社員を迎えた。私はこの人達の将来に祈りに似た期待を持っている。なぜなら、企業の成功はこの人達の成功と共にあるのだから」である。

(4) 羽山社長の社員に賭ける意気込み

機会のある時々、羽山社長は社員の無限の可能性に賭けて、声をかけていた。“人生は1回だけの招待”、人生は芝居と違ってリハーサルがきかないから、たった1回だけの招待であるがゆえに、悔いのない充実したものであってほしいという、祈りにも似た心情がうかがえた。

(5) 合言葉⇒意欲集団の行動目標

理想科学工業の合言葉は、その年ごとの行動目標を設定している。これにより、全社員が共通の心情を持ち、同志的な結束を深めて前進する。行動する集団は当然のことながら構成員同志共通の目標を持つ。そこで、合言葉が生まれる。^(注14) お互いに心に誓いあった行動目標と言える。羽山社長は、年明けの仕事はじめに、年頭の挨拶の中で、次の様に述べた。「平成7年(1995)の合言葉は“夢”であった。」・「…我々の技術はまだ新しく、大いなる可能性がある。これからは更なる新しい夢を追う必要がある。本年の合言葉は、“夢”とした。お互いの夢を実現して21世紀への突入を考えよう。」

例えば 平成2年(1990)～8年(1996)：創る、つくる、育む、執念、
本質、夢、決断……等

(6) 社会貢献

昭和52年(1977)に、造形教育機器として開発・発売された家庭用簡易印刷機「プリントゴッコ」の発売後、教育現場や家庭において従来なかった様々な印刷が行われた。特に、年賀状をはじめとする手づくりの絵はがきの作成には、想像以上の評価を頂いた。そこで、この作品の評価と教育支援のために、財団法人「理想教育財団」が設立された。この財団を通し

て様々な社会貢献が行われている。具体的には次の様な支援がある。

- ①総合中学・高校にて環境学習ワークショップ：印刷体験出張授業支援
- ②印刷機（オルフィス・リソグラフ）お使いの先生方に新聞教材の無料配信
- ③「鹿島アントラーズ」とクラブオフィシャルスポンサー契約
- ④25回臨書と自由書作品展（東京芸術劇場5階展示）共催

(7)「危機を考える日」の制定

社内から創立記念日の制定の希望があった時、羽山社長はかつての危機を忘れぬよう戒めの日を設けた。

企業の危機は、ある日突然現れるものではなく、それなりの要因は必在する。

何の対策も立てず油断している時に、危機は姿を現わす。過去の経営危機を戒めて、次の世代に伝えることであった。「危機は、予知と予防が可能である」との認識のもと、その後、「危機を考える日」は発展的に解消した。

6.2 三洋電機の経営理念と実践

筆者は、昭和42年（1967）12月から昭和47年（1972）9月までの約5年間、三洋電機グループの海外取引を担当していた三洋電機貿易（株）に勤務していた。勤務内容は、主に北米の大手百貨店へ家電商品を輸出する業務で、本社や各事業部の役員との接触は頻繁であった。しかし、経営理念の善し悪しを判断する実感や資料は少ない。主に出版されている研究資料と実感を基に、三洋電機の経営理念の実践に迫ってみたい。

三洋電機は創業以来、20年間に手掛けたのは発電ランプをはじめ、ラジオ、洗濯機、テレビ、冷蔵庫、エアコンなどの電気製品である。大部分は戦後急速に普及したものだ。日本の家庭電化は戦後に始まったわけだが、その発達史の中で、三洋電機の果たしてきた役割は決して小さくはない。常に、新しい技術開発をし、大量生産方式を取り入れ、20年間絶えず先鞭をつけてきた。中でも、一時代を作ったのは、昭和28年に発売した噴流式洗濯機である。従来の洗濯機は、1台5万円以上もしたので、大衆に

は手の届かぬ高嶺の花であったが、三洋電機では2万8千5百円で販売開始、勿論、品質も性能も良かった。これが、婦人を家事労働から解放し、家庭経済の考え方を変えて、日本の家庭電化の口火を切ったと、創業者の井植は回顧していた。^(注15)

昭和42年（1967）、筆者が入社した年の6月の貿易記念日に、輸出振興の総理大臣賞を受賞している。当時の三洋電機貿易（株）の代表取締役は禿慧猛であった。^(注16)

6.2.1 創業者、井植歳男^(注17)の経営論（1967）^{xxvi}

（1）大型社員待望論

危険を恐れるな。気力とか好奇心とか情熱とかが、紙からはみ出している感じの人物。履歴書の紙とは、社会の取決めの事である。

①経営者の資格の第1は、現実徹底主義である。

②経営者は“統覚”である。これは、「ある一点に集中された知覚」である。

③社長とは“原則屋”である。

④商品販売の原則：工場でつくり易いか、小売店が売り易いか、消費者が買い易いか、消費者が使い易いか、故障を直し易いか。

（2）井植（1967）^{xxvii}の経営信条

①誠意こそ信用の基：当面の利害を超えて相手の便宜を図って行くことが、後の信用となり、利益となって帰ってくる。

②時流に乗った仕事、世間から求められる仕事に専念する。

③関わる事業で、国民の幸福と繁栄を齎すことを願い、国家社会にとって有意義な存在でなければならない。その為に、国の動き、世界の動きをよく見極めて、国是に従い、社会正義に照らして恥じるところのない経営をしたい。

④企業の社会性を重視とは、国家社会の発展の為に尽くすということは、民間企業がそれだけ社会性を強く持っている。社会に対して責任を持っていることである。

⑤今日、この事業に参加し、関係する人々は夥（おびただ）しい。仕事を進める従業員はもちろん、株主、お得意先、仕入先、その他もろも

ろの人々が、多少なりとも事業の繁栄の陰に犠牲となるようなことがあっては、事業の存続は決して許されないものだと思う。重ねて、事業の経営は一方の犠牲によって成り立つものであってはならない。

⑥会社の繁栄、従業員の幸福、顧客への奉仕、株主・金融機関の信用、関係協力会社との共栄、この5つのバランスを崩さず進むことが企業の在るべき姿であり、繁栄を約束するものである。

⑦日本の科学技術の進歩は、欧米に比較し、決して劣ってはいない。ただ一つ、忘れていた様に思えるのが、“精神”である。それは人間生活、ひいては、国家社会を繁栄させる根本であって、教養や技術、あるいは経済、科学、文化などと共に、高められてゆくべきである。いわば、“心”であり、“信念”であり、“道義”である。

(3) 三洋電機の経営理念と行動指針、米倉 (1999)^{xxvii}

経営理念、創業者である井植歳男の「世界中の全ての人々、即ち言語、宗教貧富の区別なく、照らす太陽の様な存在でありたい」という事業人としての信念に根差しており、三洋グループに参画する者にとってすべての基本となるものである。したがって、国内外を問わず三洋グループの事業推進の共通の精神であり、グループの求心力である。

この経営理念が目標とするところは、三洋電機グループが独創的な技術を開発すると共に、優れた商品と真心のこもったサービスを提供し、世界の人々から愛され、信頼される企業集団になることである。

[経営理念]：私たちは、世界の人々になくてはならない存在でありたい。

[事業領域]：新しい文化と技術を創造する事業（今後発展し、手掛ける分野）

- ①健康で豊かな文化を創造する商品・システム
- ②社会の進歩に役立つ独創的な技術・ノウハウ
- ③人間性を尊重した心にもれるサービス

[行動基準]：世界に誇りうる仕事（経営理念を実践するための企業の意思決定や行動の際に生かしていくべき姿勢。常に、世界的な視野に立ち、世界の尺度で考え、世界の優良企業に相応しい最高の仕事に挑戦しようとするものであり、その根本

を貫く思想は、チャレンジ精神である。)

- ①品位のある仕事をする…………… (品 位)
- ②お客様の満足を先取りする…………… (顧客主義)
- ③時代を独自に切り開く…………… (独 創 性)
- ④自由闊達な職場をつくる…………… (相互信頼)
- ⑤経営効率を高め、利益を公平に分配する… (社会貢献)

*太陽のような存在：解説・(なくてはならない存在)

- ①生き生きとしたもの(限りなく自噴する活力)
- ②かけがえのないもの(新しく独創的な技術力)
- ③暖かいもの(誠実で豊かな包容力)等を指している。

*そうした規範となる理念は、時には時間をかけ、試行錯誤を通じて組織内に生まれ、あるいは創業者や強力な指導者の強い思いとして組織に深く浸透する。

*常に世界的な視野に立ち、世界の尺度で考え、世界の優良企業に相応しい最高の仕事に挑戦しようとするものであり、その根本を貫く思想は「チャレンジ」精神である。

6.2.2 ジャーナリスト・研究者の三洋電機に対する評価と所見

(1) 大西康之 (2006)^{xxix}の所見

大西(2006)は、日経ビジネス編集委員として誌上連載をもとに取材を重ね、大幅に加筆した著書『告白』で次のように指摘している。

- ①2006年3月金融機関3社による3000億円増資で財務破綻を回避した。
- ②創業者、井植歳男の長男である井植敏は社長、会長、代表取締役として、20年間君臨し、2005年に長男の敏雅を社長にした。敏会長は、三洋電機の多角化に成功し、名経営者と称される時期があった。
- ③2006年3月23日、三洋電機本社で取材に応じ、「告白」を聞いた。
それは多くの企業にとって共通の課題である「企業統治のあるべき姿」すなわち、「会社は誰のものか」を考える事であった。
- ④和歌山市木ノ本にある、三洋紀泉開発(不動産開発会社)、銭高組との共同開発、工事期間：平成8年8月から平成20年12月まで、施工面積約15万坪約300億円以上の投資で戸建・マンションを計千戸の巨大

街の計画をしていた。工事は、平成12年4月でストップしていた。その後、2000年で突然凍結。

- ⑤三洋紀泉開発は、住友銀行（現三井住友フィナンシャルグループ）、紀州銀行と三洋電機の出資で、1992年6月に設立。土地1坪50万円で販売予定が、2000年には、土地相場が、1坪20万円以下になって、工事中止。
- ⑥同族会社、創業家の井植敏社長の経営組織の下で、事業開発本部は、特異なポジションを占めていて、敏の“趣味”である不動産開発の特殊部隊になり、取締役会のチェックをすり抜けて危険なプロジェクトに巨額の資金が注ぎこまれた。
- ⑦2004年12月時点、新潟県中越地震で半導体の損失見込み870億円も計上。
- ⑧三洋電機のブランド力、商品力とも弱いから、販社への押し込み販売でカバーしてきた。
- ⑨粉飾決算の疑惑は、2500億円の投資及び貸付金の不明瞭。
- ⑩「事業を電池、電子部品、業務用システムの3つに絞り込めば、三洋電機は超優良会社である」
- ⑪戦略の選択で、「いらぬ事業を売って身軽になる」の決断が遅かった。

(2) 山川猛 (2008)^{xxx}の所見

山川は、企業勤務の後、大学院で研究し研究者としての所見を述べている。

- ①3000億円の増資は、住友銀行が500億円、米投資会社ゴールドマン・サックスと大和証券が各々1250億円を担当した。
- ②2006年3月の連結売上2兆4千億円（前年比3.5%減）、経常損益初の赤字171億円、最終損益2056億円の大赤字（前期1715億円赤字）の2期連続赤字。
- ③2005年6月、第3の創業として新しいビジョン“地球に喜ばれる会社”を目指し、改革をスタートさせた。
- ④失敗の原因について、シドニー・フィンケルシュタインの先行研究^{xxxi}

を引用し、「その失敗が起きるはるか以前にいつの間にか生じていた破壊的な行動にある。即ち、i 経営トップが会社を取り巻く現実を見誤ってしまう、ii 現状の誤りに気が付かない、iii 社内のコミュニケーションが崩壊し、緊急情報などの伝達を阻んでいる、iv 社内のリーダーシップに問題が起き、経営トップが経営を軌道修正できなくなっている」等がある。

(3) 萩正道 (2009)^{xxxij}の評価

三洋電機の姿は歪なものになっていた。一方では二次電池を中心とした成長分野における有力の姿があり、一方では白物家電を中心とした既存家電市場において日に日に存在感を薄れさせていく衰退企業の姿があった。

井植敏の苛立ちは、創業以来の家電事業の衰退、設備や人員の過剰、そして「サンヨー」ブランドが忘れ去られていくという様々な不安によるものであろう。2000年末の太陽光発電システムの不祥事に続いて、2001年には世界的なITバブル崩壊の不況が押し寄せた。

7. むすびに

まず、理念に関する仮説の設定で、「人間の心的内容たる観念で、全経験を統制し、認識の限界や目標を定める規制的原理を理性の判断によって得た最高の概念で、企業経営の中では、事業、計画などの根底にある根本的な考え方」であるとする。

経営理念の仮説では、「理性のある人が、高い志と夢を持ち、その夢の実現に向けて自ら起業し、若しくは継承した企業の経営を持続的競争優位の確保を目指し、企業の構成員、企業の支援者並びに社会に向かって、基本理念と運営方針を宣言すると共に、行動規範を明示して、挑戦する姿勢を文書化したものである」と定義する。

ここで、事例研究企業の2社に関する分析・評価は次の通りである。

第1、経営理念と行動規範

理想科学工業は、社是と経営者の信条、紳士・淑女との約束。特に、創業者は、経営者の視点として、次のことを念頭に置いていた。

- 1) 英知よ、未来に理想を（経営理念の明確化）、
- 2) “怖れ”こそ原点（何回か倒産寸前経験）、
- 3) 超組織（その時点で最適な人材を）、
- 4) こだわりと不易性こそ（常に本質を重んじ、実行は勇気と責任をもって）、
- 5) 手を汚せ（可能性があれば、実証を求めて、実証のために）の提唱と実践。^(注18)

三洋電機は、経営理念と行動基準の提唱と実践

第2、経営戦略

理想科学工業は、自社ブランド、自社販路（直販・代販）、海外自社販路。

他社ブランド（OEM）でなく、自社ブランドで、販路はできるだけ顧客に近づけて企業を成長させている。^(注19)

三洋電機は、自社ブランドとOEM、自社及び他社販路、海外・自他両者

第3、事業展開

理想科学工業は、孔版印刷・デジタル印刷に技術を集約し、その周辺を極めていく。

三洋電機は、家電事業、電池、電子部品、業務用システムと不動産事業に進出

第4、社会貢献・CSR経営

理想科学工業は、公益財団法人の支援、印刷機の利用支援、スポーツ団体支援。

又、日本で初めて企業に「銀行口座振替方式」を導入：1977年（昭和52）に、新製品を社内ベンチャーで立ち上げ、銀行と組み、受注・配送等のシステム化、代金回収を信販網に依頼等、中小企業で本格的なIT化の開始。^(注20)

三洋電機は、最近の活動は把握できず

第5、コーポレートガバナンス

理想科学工業は、経営者の自覚と創業者から継承した理想社是と経営者の信条に基づき、法令を遵守し、企業価値を高める方策を講じ、着実に事

業を進展させている。

三洋電機は、創業者から長男の井植敏社長に事業継承されるまで、創業者の次男、三男へとバトンタッチされたことや規模が大きくなるにつれて井植一族の関係者が経営の多角化と共に、要所に就いている。

特に、大西康之（2006）が次のように本件の問題点を指摘している。

- ①井植敏社長の直轄事業部、事業開発本部の行動とチェック体制
- ②三洋紀泉開発への事業投資
- ③不運な新潟県中越地震による半導体事業の損失
- ④経営管理の不行き届きによる粉飾疑惑の発生
- ⑤三井住友銀行とのコミュニケーション不足

第6、事業拡大と資金調達

理想科学工業は、現時点で銀行・証券会社共に有効な関係とみられる。三洋電機は、事業拡大に伴い、取引銀行と資金調達で十分な話合いがあったと推察されるが、世界の金融事情や「失われた10年」も終盤の2000年には、不動産相場は、半分以下に下落している。

以上の記述の通り、立派な経営理念や行動指針が掲揚されても、企業の経営の中枢のガバナンスが統治されないと持続的競争優位の確保は難しい。

この研究成果で、「コーポレートガバナンスの統治のもと、企業の経営理念を念頭に行動指針を遵守し続ける」ことが、創造的経営による持続的競争優位を確保する最大の権謀（けんぼう）であり、また、術策（てだて）でもあることを提言したい。

謝辞

理想科学工業の経営理念の実践に関して、同社の顧問河合伸雄様に、様々なご指摘やご助言を頂きましたことに感謝申し上げます。

【注】

- [1] 三省堂編修所（1993）・第25刷発行
- [2] 新小辞林では、「理性の解釈は、物事を合理的に考え、判断する能力」と表示している。広辞苑では、「理性の解釈は、概念的思考の能力で、実践的には、感性的欲求に左右されず、思慮的に行動する能力で、真偽・善悪を識別する能力である」と表示されている。
- [3] 新小辞林：「概念は、個々の具体物から共通した内容を取り出し、総合して得た心的内容」と明示している。広辞苑：「概念は、物事の本質を捉える思考の形式で、事物の本質的な特徴とそれらの連関が概念の内容である」と明示している。
- [4] 新村 出、岩波書店（1988）第3版
- [5] 削除
- [6] 合力知工（2004）『現代経営戦略の論理と展開』P-148に記載、この引用は、Organizational Culture and Leadership (1st.ed) Jossey Bass（清水紀彦・濱田幸雄訳 [1988]、『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社）
- [7] ホンダの社是は、坂崎（2003）の頁3に掲載されている通り、1956年1月の社内報に記載されて、従業員に配布された。
- [8] 日本経済新聞2004年12月27日掲載「社会から信頼」「変化先取り」引用
- [9] 『わが社の経営理念と行動指針』は、参考文献で表示している通り、日本経営協会が、1999年に、創立50周年を記念して実態調査したものである。
- [10] 筆者経歴：1967年12月三洋電機貿易（株）入社、営業一部北米課勤務、1972年9月退社、同年10月理想科学工業（株）入社、プリントゴッコ事業部長、営業統括部長（取締役）、経理部長（常務取締役）、営業本部長（専務取締役）、海外営業本部長、製造本部長、営業本部長を経て、2001年6月退任
- [11] 理想科学工業株式会社（参照：WEBと株主通信2018年（平成30）

3月期報告)、現在の概要〔2018年3月31日現在〕:代表取締役社長羽山明(創業者羽山昇の長男)、本社:東京都港区芝5丁目34番7号、創業:1946年(昭和21)、会社設立:1955年(昭和30)、資本金:141億円、従業員:1,743人、(グループ全体:3,638人)、子会社:28社(国内2社、海外26社)、主力商品:高速事務用印刷機・関連消耗品の製造・販売、2019年(平成31)3月期経営方針は、印刷機の設置台数の増加に注力しつつ、中長期における企業体質の強化に着手する。

- [12] 三洋電機株式会社(WEB:1947年、井植歳男により創業、2009年、経営不振によりパナソニックが買収、2011年3月29日、上場廃止)
- [13] 創業者プロフィール:羽山昇、1924年9月2日生~2012年3月13日逝去元陸軍少尉、終戦後、日本大学在学中に1946年起業「理想社」、1955年に「(株)理想科学研究所」、1963年に「理想科学工業(株)」に社名変更、1954年に乳化物インク開発、1980年に全自動孔版印刷機開発、黄綬褒章受章
- [14] 広辞苑(3版)合言葉は「仲間同士の主張を端的に表す標語、モットー」
- [15] 井植歳男(1967)『大型社員待望論』文芸春秋の217-219頁を引用
- [16] 禿慧猛のプロフィール:岡山県出身で戦前の陸軍将校、終戦後、松下電器の総務課長を務め、井植歳男と共に三洋電機貿易の設立に参画した。
- [17] 井植歳男のプロフィール:明治35年、兵庫県淡路島に生まれる。大正7年義兄の松下幸之助氏と共に、松下電器製作所を設立。昭和10年松下電器専務取締役、同21年退社。松下電器は財閥指定により占領軍から社の幹部に追放命令が出た。翌22年三洋電機製作所を設立。同25年に三洋電機(株)を設立し、社長に就任。同37年藍綬褒章受章
- [18] 日刊工業新聞・2009年7月15日、経営教室の筆者執筆
- [19] 神奈川新聞・2011年6月21日、Research 5、筆者執筆、16頁
- [20] [18]に同じ。

【参考文献】

- i 足立光正（2004）『企業理念』ダイヤモンド社 46-47 頁
- ii 佐々木直（2004）『古典経営論』中央経済社 7 頁
- iii 足立光正（2004）『企業理念』ダイヤモンド社 68-70 頁
- iv 足立光正（2004）82-83 頁
- v 小鼻宏（2004）『理念なき会社は滅びる』プレジデント社 85-90 頁
- vi 佐々木直（2004）19-20 頁
- vii 米倉誠一郎（1999）『わが社の経営理念と行動指針』日本経営協会 12 頁
- viii 足立光正（2004）99 頁
- ix 米倉誠一郎（1999）『わが社の経営理念と行動指針』日本経営協会 16 頁
- x 米倉誠一郎（1999）12 頁
- xi グロービス（嶋田毅）（2016）『競争優位としての経営理念』PHP18-29 頁
- xii 小川守正（1990）『実践経営学』PHP 26 頁
- xiii 合力知工（2004）『現代経営戦略の論理と展開』同友館 148 頁
- xiv Marvin Bower（2004）（平野正雄監訳・村井章子訳）『経営の本質』ダイヤモンド社 32-34 頁
- xv 小川守正（1990）『実践経営学』PHP 31-39 頁
- xvi 高橋荒太郎（1979）『松下幸之助に学んだもの』実業の日本社 20-21 頁
- xvii 石山四郎（1967）『松下連邦経営』ダイヤモンド社 21-22 頁
- xviii 合力知工（2004）『現代経営戦略の論理と展開』同友館 147-148 頁
- xix 山本治（1977）『ホンダの原点』自動車産業研究所 38-41 頁
- xx 安田信治（1991）『本田宗一郎』ばる出版 202-203 頁
- xxi 坂崎善之（2003）『ホンダの遺伝子』大和出版 3-6 頁
- xxii Marvin Bower（2004）（平野正雄監訳・村井章子訳）『経営の本質』ダイヤモンド社 32-33 頁

- xxiii PHP研究所（2006）『松下幸之助の見方・考え方』17頁
- xxiv 本間之英（2002）『社名の由来』講談社 102頁
- xxv 本間之英（2002）123頁
- xxvi 井植歳男（1967）『大型社員待望論』文芸春秋 11-13、33-34、35-38、38-41頁
- xxvii 井植歳男（1967）212-226頁
- xxviii 米倉誠一郎（1999）50-53頁
- xxix 大西康之（2006）『告白』日経BP社 ①12頁、②12頁、③12-13頁、④15頁、⑤17-18頁、⑥20-21頁、⑦38頁、⑧38頁、⑨38頁、⑩42頁
- xxx 山川猛（2008）『三洋電機凋落と再生』文理閣 ①9頁、②14頁、③99頁
- xxxi シドニー・フィンケルシュタイン（2004）『名経営者がなぜ失敗をするのか』日経BP社 44頁
- xxxii 萩正道（2009）『パナソニックがSANYOを買収する本当の理由』アーク出版 296頁
- 参考資料：『夢こそ我が命』植松活三（2017）、ダイニチ出版

創成期からみる錯綜する経営理論の一考察

—「栄養失調」な統合理論としての真髄¹—

土屋 翔

要 旨

今日、経営学という単語が物体－非物体、工業－農業という幅広い分野で使用されている。いっけん経営学は、いろんな分野に応用可能性があり、便利な学問といえる一方、独自の概念的枠組みを持たない学問という批判も受けるかもしれない。つまり、経営学は科学ではないという批判が現在も度々引き起こる。しかし経営学は、数値的な科学と人間的な“科学”との双方の性格を持ち合わせている。科学と“科学”は双方を拒絶するのではなく、互いを認めて相互支援のなか、相互に発展をする。常に経営学は科学と“科学”とのなかでテストし、蒸留させる必要がある。

経営学は、「栄養失調 (malnutrition)」な学問として多様な学問から、秩序ある借用、吸収をし、目的達成のための統合的、創造的枠組み化によって独自性を有する。複雑な環境を果敢にも把握しようとする学問であり、それこそ経営学として意義のあるおこないと思われる。

キーワード：経営学、「栄養失調」、統合、科学、時間軸

¹ 経営学が「栄養失調 (malnutrition)」という文章は以下を参照した。McFarland, D. (1986) *The Managerial Imperative: The Age of Macromanagement*, Ballinger Pub Co, USA, p. 25.

1 はじめに

今日、いたるところで経営学、経営、またはマネジメント（以下、便宜的に「経営学」でまとめる）という言葉を目にする²。たとえばランダムに例をあげると「経営学びつけ麺店切り盛り」「疾れトヨタ、外様が手綱、章男社長、『瀬戸際』突破へ抜てき、CASE時代、『変わる』決意」「健康経営」「経営はミカン畑で学んだ」『女性リーダーのための！感情マネジメントスキル』『環境マネジメント—地球環境時代を生きる哲学—』『経営サイバネティクス』『経営哲学の実践』『土地利用型農業の経営学』等、多様な記事、文献がある³。経営学というものが多様に使われ、広がりがあることが容易に理解できる。

上記を整理すると、経営学は物体－非物体、工業－農業という幅広い分野で使用されている。いっけん経営学は、いろんな分野に応用可能性があり、便利な学問といえる一方、独自の概念的枠組みを持たない学問という批判を受けるかもしれない。しかし、経営学は若い学問といわれながらも約一世紀に渡り、多様な研究がなされ今日に展開されている。今一度、経営学を見つめ直し、今日の経営学を吟味する必要がある⁴。経営学に留まらず、学問は常にテストされることが求められる。時代とともに変化する

² 厳密にいうと平田光弘がいうように「経営学の学」（経営学の学説研究）と「経営の学」（実践経営の理論・実証研究）に分けることができる。平田光弘 [2009]「平田光弘教授の略年譜、及び主要著作目録若かりし日々の回想」星城大学『研究紀要』(7)、86ページ。

³ 順に『日本経済新聞』2018年3月13日、4月2日、4月6日、4月8日。折戸裕子 [2018]『女性リーダーのための！感情マネジメントスキル』すばる舎。石井薫 [2003]『環境マネジメント—地球環境時代を生きる哲学—』創成社。H・フリック、鈴木幸毅ら訳 [1974]『経営サイバネティクス』白桃書房。経営哲学学会編 [2008]『経営哲学の実践』文眞堂。武部隆 [1993]『土地利用型農業の経営学』御茶の水書房。

⁴ 一度議論され常識になったことをもう一度議論することは、批判を受けるのかもしれない。しかし2018年9月5日から8日まで新潟国際情報大学で行われた日本経営学会第92回大会のサブテーマで「日本的経営とはなんだったのか？」が設定されている。現在の視点からもう一度過去を振り返る必要性がみてとれる。

視点からのテストにより経営学はより蒸留され発展していく。

2018年度、新潟国際情報大学では情報文化学部から経営情報学部といった学部編成により大きな転換期を迎えた。他の大学でも経営学系学部の新設が見受けられる。今日、経営学という学問が必要である証左と思われる。しかし、経営学といっても上記のように多様な展開がなされ、立ち位置によって議論が噛み合わないことも現実におきている。なぜ、経営学という学問内部で議論が錯綜するのかを検討することが必要である。

本稿では、経営学の議論が錯綜する要因を三つの要点から考察する。一つ目は科学と経営学との関係、二つ目は系譜的視点からの経営学考察、三つ目は分化と統合との対立、である。具体的に一つ目は、これまで多くの議論を起こした、経営学とは科学かを再度吟味する。歴史研究はその学問そのものであり、経営学を蒸留させ密度の濃い学問へと昇華させる⁵。二つ目は、経営学を系譜的に考察し本質を吟味する。大きな変化のなかで本質を考察することによって、経営学の源流を明らかにする。三つ目は、分化と統合とのなかで、経営学の性格を吟味する。経営学は統合理論として「栄養失調」と向き合う必要性について述べる。

以上から、錯綜する経営学の議論の手助け、整理になることを期待する。

2 科学と経営学

科学は、まず英語表記でscienceであり、語源を調べてみると、知ること、他から分離し一つにすること、切ること、裂くこと等の意味がある⁶。科

⁵ ゲーテ、J. W. V.山野直司訳 [2017]『色彩論』筑摩書房、104ページ参照。初版 [2001]。

⁶ 村上陽一郎は、系譜的にそもそも科学 = science という前提に疑問を持っている。今日の科学とよばれるものに自然現象のみを扱う学問であること、共通の方法論的関心を持つ領域の集まりであること、等をあげている。全ての学問が、これらの特徴をもっているとはいえず、全ての学問に科学という名が当てはまることはない。科学は、特徴を共有できない学問を非科学的と排除する傾向にある。排除することがscienceを自動的に科学と置き換えることができない所以であると村上はいう。詳細は、村上陽一郎 [1994]『文明のなかの科学』青土社、11-8ページ参照。

学は、対象を知ろうとすることから始まり、知るために大きな環境から対象を切り取る作業が必要といえる。したがって、全体から知る対象を分類することが科学の出発点と思われる。池田清彦（以下「池田」と略記）は、分類することは思想を構築することであり、分類を基に現象を説明しようとする営為が科学であると述べている⁷。

つぎに池田がいう「説明しよう」とする行為は、説明をする前に対象を知ることが求められる。必然的に、対象を他から分離させ、説明主体を知ることが可能な範囲内に収める必要がある。全体と部分という用語を使うと、対象を全体から切り離し部分にする。なぜ部分化する作業が行われるかということ、科学主体である人間の限界性に起因する。例えば、Barnard, C. I. と Simon, H. A. は以下のように人間の限界性を述べている⁸。

Barnard, C. I.（以下「Barnard」と略記）は、物的環境に適応する際に人間の生物的制約（biological limitations）を三つあげている。1) 人間のエネルギーを環境に適応することについての制約、2) 知覚についての制約、3) 環境を理解し、あるいは環境に反応することについての制約、の三つから人間の限界性を述べている。

Simon, H. A.（以下「Simon」と略記）は、人間の行動は「合理性の限界（the limits of rationality）」があるため客観的合理性に三つの点で及ばないという。1) 合理性は、各選択に続いて起こる諸結果についての完全な知識と予測を必要する一方で実際には、結果の知識はつねに断片的なものであること、2) これらの諸結果は将来のことであるため、それらの諸結果と価値を結びつける際に想像によって経験的な感覚の不足を補わなければ

⁷ 池田清彦 [1992] 『分類という思想』新潮社、8、54ページを参照。

⁸ Barnard, C. I. (1938) *The Functions of the Executive* Thirtieth Anniversary Edition, Harvard University Press, USA, p. 27. 〈山本安次郎、田杉競、飯野春樹訳 [2013] 『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社、28ページ。〉 Simon, H. A. (1997) *Administrative Behavior: A Study of Decision Making Processes in Administrative Organizations*, The Free Press, USA, pp. 93-4. 〈二村敏子、桑田耕太郎、高尾義明、西脇暢子、高柳美香訳 [2009] 『新版 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、145ページ。〉

ばならないこととともに、価値は不完全にしか予測できないこと、3) 合理性は、起こりうる代替的行動の全ての中から選択することを要求し、実際の行動ではこれらの可能な代替的行動のうち、ほんの二、三の行動のみしか心に浮かばないこと、である。

両者とも、対象である環境に対し主体能力の限界性を説いている。自然科学、社会科学問わず、研究者は対象を定めて研究を行う。したがって、研究主体の限界性からは逃れることはほぼ不可能といえる。つまり、語源から考察した「他から分離し一つにすること」という科学自体が、主体の限界性を前提にしている。

また科学の対象は、主体の限界性とは別に絶えず変化している。主体が研究をしようと他から分離させ一つにした場合、分離させる前の対象とは大いに異なる可能性がある。福岡伸一は「世界は分けないことにはわからない。しかし、世界は分けてもわからない」と述べている⁹。前文は、主体の限界性により対象になるものを切り取る必要があることを示している。後文は、二つの理由がある。一つは主体の限界性で、もう一つは対象そのものの「動的平衡」である¹⁰。

「動的平衡」を端的にいうと世界、環境は絶えず変化しながら平衡を保っているということができる。鴨長明が「ゆく河の流れは絶えずして、しかも、もとの水にあらず。淀みに浮かぶうたかたは、かつ消えかつ結びて、久しくとどまりたる例なし。世の中にある、人と栖と、またかくのごとし」いうように、同じように見えても時間軸で捉えると構成が同じものなどない¹¹。しかし、研究をする際には一時的に時間を止める必要がある¹²。本来、動いている対象を研究するために一時的に止めるということは、対象そのものを歪めてしまう恐れがある¹³。

そして上記が、おおよそ科学に限界があるといわれる所以であると思

⁹ 福岡伸一 [2012] 『動的平衡2』 木楽舎、119ページ。

¹⁰ 福岡伸一 [2012] 前掲書、[2009] 『動的平衡』、[2014] 『動的平衡ダイアログ』、[2017] 『動的平衡3』。

¹¹ 鴨長明、築瀬一雄訳注 [2015] 『方丈記』 KADOKAWA、15ページ。

¹² 福岡伸一 [2014] 前掲書、40ページ参照。

われる。たとえ科学が万能であったとしても、科学主体である人間に限界がある以上、科学にも自ずと限界が設定されてしまう。一般的に“わかりやすい”というものは、対象を限りなく分離させ範囲を狭めている。したがって、本来のすがたとはかけ離れ、無理やり認識しやすくしている。世界は分断できるものでなく全ては繋がっている「tangle world」である¹⁴。科学が、真実を知ろうと全体から部分を切り離したらそれは真実ではない。そもそも世界は繰り返すように「部分として切り出せるものもない」と考えられる¹⁵。

上記のように、科学が真実を知ろうとする作業ならば、科学でわかることは時間を止めた枠内のごく一部ということになる。無論、ごく一部では真実には遠く、より多くの材料を必要とする。つまり、基礎科学を集め統合し、応用科学として考察する必要があるかもしれない。結局人間は、真実へ向かう科学のピースをゆっくり一つずつ集めることしかできない。しかし、それでも真実に繋がる可能性が上がるかもわからない。

さらに酒井邦嘉は、科学の知識を大きく二つに分けている¹⁶。数学の公理に代表される経験による根拠を必要としないアприオリな知識と反証可能性を有する経験による根拠を必要とするアポステリオリな知識である。端的に理論と実践との知識に分けられる。二つの知識は、それぞれ独立し

¹³ 福岡伸一 [2014] 前掲書、119ページ参照。他にも「次の瞬間に目を移すことができれば、原因と結果は逆転しているだろう。あるいは、また別の平衡を求めて動いている。つまり、この世界には本当の意味での因果関係と呼ぶべきものは存在しない」と述べている。

¹⁴ Hernes, T. (2008) *Understanding organization as process: theory for a tangle world*, Routledge, USA, Canada, pp. 1-17.

¹⁵ 福岡伸一 [2017] 前掲書、170ページ。

¹⁶ 酒井邦嘉 [2006] 『科学者という仕事』中公新書、24-5ページ。酒井は「研究者にとって特に大切なのは、『考えること』である。そのためには、考えるための物理的な時間だけでなく、精神的な『飢餓感』が必要になる。これは、現状に安住することを嫌い、常に新しいアイデアを渴望するような『ハングリー精神』である。」と述べている。酒井邦嘉 [2006] 前掲書、131ページ。筆者の副題にある「栄養失調」と通ずるものがある。

て発展をしてきたことも認めながらも、完全に分離することはできず、双方が援護射撃をし発展してきた。重要な点は、科学と一言でいっても、根底である知識は大きく二つに分けることができ、それぞれの発展を認めることと思われる。

Popper, K. R. (以下「Popper」と略記)は、経験科学に属する言明を疑似科学的、前科学的、形而上学的、数学的論理学的、言明から区別する基準は、反証可能性 (falsifiability) があるかどうかという¹⁷。反証可能性は「言明および言明集合の論理的構造にのみ関わることであり、ある生じうる実験結果が反証として受け容れられるかどうかの問題とはなんの関わりもない」という¹⁸。反証可能な場合は、対象である言明や理論に潜在的な反証子 (potential falsifier) という基礎言明 (basic statement) が存在する時である¹⁹。したがって、Popperは経験科学が科学である所以は反証可能性であり、揺るぎのない答えが必ず一つ存在することはないことを暗示している。

Kuhn, T. S. (以下「Kuhn」と略記)は科学革命を「ただ累積的に発展するのではなくて、古いパラダイム (paradigm) がそれと両立しない新しいものによって、完全に、あるいは部分的に置き換えられる、という現象である」と述べている²⁰。以上は、一般的にパラダイム理論とよばれて

¹⁷ Popper, K. R. (2005) *Realism and the Aim of Science*, Routledge, UK, USA, p. xx. 〈小河原誠、蔭山泰之、篠崎研二訳 [2002]『实在論と科学の目的 (上)』岩波書店、xxv-xxvi.〉

¹⁸ Popper, K. R. (2005) op. cit., p. xx. (小河原誠、蔭山泰之、篠崎研二訳 [2002] 前掲書、xxvi.)

¹⁹ 「基礎言明とは、観察されることが論理的にいつて可能であるような論理的可能事を記述する言明であるというようにしなければならない。」この時に、対象である基礎言明に対し真を要求しないことが求められる。Popper, K. R. (2005) op. cit., xx. 〈小河原誠、蔭山泰之、篠崎研二訳 [2002] 前掲書、xxvi.〉

²⁰ Kuhn, T.S. (1996) *The Structure of Scientific Revolutions 3rd ed*, University Press, USA, p. 92. 〈中山茂 [1980]『科学革命の構造』みすず書房、104ページ。初版 [1971]〉翻訳本である『科学革命の構造』は度々誤訳であると批判される。しかし、本稿では中山を尊重してそのまま引用する。

いる。一時的な科学による答えはあるとしても、時間軸で科学を捉えた場合、恒久的な一つの答えは存在しない可能性が高い。科学というのは、置き換わる可能性があり、答えは一つではないことを述べている。

Lakatos, I. (以下「Lakatos」と略記)は、PopperとKuhnとを参考にしつつも批判し研究プログラム(research programme)という概念を論じた。研究プログラムは「堅い核(hard core)」と「防御帯(protective belt)」で構成されている。「堅い核」は広大な「防御帯」である「補助仮説(auxiliary hypotheses)」により「どんなことがあっても反証からは保護されることになっている。さらに重要なことは、研究プログラムそれ自体も『発見法(heuristic)』つまり強力な問題解決機構をもっていることである。この機構は、高度な数学技術の助けを借りながら、変則事例をうまく消化し場合によってはそれを支持する証拠に変えてしまう」という²¹。

Lakatos理論は、科学者が厚顔(thick skins)で驚くべきしたたかさ(remarkable tenacity)があることつまり、人間性を考慮している²²。科学者は自身の「堅い核」を守るため「防御帯」を多用する。自身の理論が事実と相違があったとしても「堅い核」である理論の修正をおこなわず「防御帯」で対処をする。したがって、Lakatos理論においても唯一の答えはないことが伺える。唯一の答えを守るために多様な「補助仮説」に頼るしなく「補助仮説」の力を借りる時点で唯一の答えとは言い難い。

以上のように、多様な論者をあげ、科学のほんの一側面を端的に述べた。時間軸を加味した場合、科学が多様に変化する可能性は否定できない。そ

²¹ Lakatos, I., Worrall, J. and Currie, G. (Eds.) (2001) *The Methodology of Scientific Research Programmes*, Cambridge University Press, UK, pp. 5-6. (村上陽一郎、井山弘幸、小林傳司、横山輝雄 [1986]『方法の擁護—科学的研究プログラムの方法論』新曜社、8ページ。)しかし、堀越比呂志は、「堅い核」を保持することまたは、設定することに疑問を感じている。場合によっては「堅い核」自体も変更する場合もある。ポパー哲学研究会編 [2001]『批判的合理主義-第1巻:基本的諸問題』未来社、144-54ページ。

²² Lakatos, I. (2001) op. cit., p. 4. (村上陽一郎、井山弘幸、小林傳司、横山輝雄 [1986]前掲書、6ページ。)

の時々状態に応じて主体が理解しやすいように加工され一時的な解を求めてしまう。したがって、恒久的ではない。つまり科学が、正しいと認識される所以は、常にテストを受け、そのテストに合格し続けることである。

くわえて一言で科学といっても、自然科学、社会科学があり、それぞれ研究手法も異なる。無論、経営学は社会科学に属し、自然科学からの視点だけで経営学を判断することはできない。以下では、より焦点を絞って科学と経営学との関係を詳細に考察していく。

まず桜井邦朋（以下「桜井」と略記）は、科学における自然科学と社会科学とを比較しながら痛烈な批判を社会科学に向ける。桜井は、文化系や社会系の講義は、知識を教え込むことに終始していると批判する。他にも「権威やイデオロギーが、かなり強く学問的立場まで支配してしまう傾向が、人文科学や社会科学の分野では、よく見受けられる」という²³。さらに科学は、答えが一つであり多様な見解を許さず、研究機関や学者個人などにより見解が異なる社会科学は、科学ではないという。「学問が個人のレベルにまで下がってきてしまったのでは、その健全な発展など到底望むべくもない」と批判の熱は高まる一方である²⁴。

つぎに経営学は、周知の通り社会科学に分類される。上記のように科学は、全体から部分を切り取り本来のものとはかけ離れたかたちで観察をする。したがって、科学でみたものは本来のすがたと異なる可能性がある。つまり、実践としての側面もある経営学は全体から部分を切り取ったものをみるという学問に終始していいのかという疑問が残る。もちろん、上記

²³ 桜井邦朋 [1991]『大学教授 そのあまりに日本的な』地人書館、46ページ。福岡伸一はSTAP細胞に関して「そもそも日本のメディアが連日報道したのは、発見者の小保方晴子さんが若い理系女子だったからだが、なんといっても最も権威のある科学専門誌『ネイチャー』に二つの関連論文が同時に掲載されたこと—つまり厳しい審査を経ているはずだということ、そして共著者に理化学研究所—日本を代表する再生医療研究のメッカの錚々たるメンバー、およびハーバード大学医学部—いわずと知れた世界最高峰の研究機関の有名教授陣が名前を連ねていたという事実も、発見の信頼性に多大な後光効果をもたらしていたことは確かだった」と述べている。福岡伸一 [2017] 前掲書、54ページ。自然科学も社会科学もおおよそ変わらない。

²⁴ 桜井邦朋 [1991] 前掲書、47-8ページ。

のように主体の限界があるが故に、自ずと部分的になることは加味する必要がある。しかし、全体を認識しより全体に近づこうと部分の関係性から出発することと、部分が全体と思い込んで満足することとでは学問の発展上、大いに意味が異なる。筆者は、前者を支持するとともに、前者が経営学という学問の性格の一つと考えている²⁵。

経営学に関する部分と全体との議論に関するもう一つのヒントは、経営学の主体にあると思われる。まず三戸公（以下「三戸」と略記）は「日本における経営学の貢献と反省—21世紀を見据えて—」において、経営学の反省はつまるところ、個人に行きつくという²⁶。したがって、個人主体の限界に依存する。上記のように、個人には限界がある。経営学で真実をみるためには、多様な理論を重ねてより複合的視点で現実をみようとする統合理論にする必要がある²⁷。

また、経営学を包摂する部分もある社会学も科学なのかという議論がなされてきた。ギデンズ, A.（以下「ギデンズ」と略記）は「社会学は科学か」という問いは以下の二つの意味が含有しているという²⁸。第一に「社会学は自然科学の研究手順を厳密に手本としうるのか」、第二に「自然科学者が物質世界に関して展開してきたのと同じ種類の、正確な、事実に立脚した知識を獲得することを、社会学に期待できるのか」である。結論をいうとギデンズは、上記の二つを社会学は満たすことが可能であり、社会学は

²⁵ より専門的な言葉でいうと、方法論的個人主義と方法論的全体主義ということができる。しかし、筆者は中條秀治がいう「方法論的關係主義」を支持する。中條秀治 [2000] 『組織の概念』文眞堂、33-58ページ。

²⁶ 三戸公 [2013] 「日本における経営学の貢献と反省—21世紀を見据えて—」経営学史学会編『経営学の貢献と反省—二十一世紀を見据えて—』文眞堂、7ページ参照。

²⁷ 福岡伸一は「その断片を集め、重ね合わせることによって、あるいは隙間なく繋ぎ直すことによって、そして、そのあいだを想像力によって埋めることによって、かつてそこにあったはずの生命の時間をわずかでも取り戻そうとしているのである」と述べている。[2017] 前掲書、162ページ。

²⁸ ギデンズ, A. 松尾精文、成富正信、西岡八郎、藤井達也、小幡正敏、叶堂陸三、立松隆介、松川昭子、内田健児 [1995] 『社会学（改訂新版）』初版 [1992]、而立書房、25ページ。

科学であるという。

しかし、ギデنزは「人間を対象とする研究は、物質的世界の出来事の観察とは異なり、社会学の論理的枠組みにしても知見にしても、たんに自然科学になぞられるだけでは適切に理解していくことはできないのである」という²⁹。社会活動に従事する「有意味」な活動を問題にし、必ずしも自然科学で測定することはできない。つまり、人間を観察する場合、自然科学のみでおこなう限界性を説き、社会科学で観察する必要性を説いている。したがって、自然科学と社会科学とを同一基準で測定することは困難と思われる。

ギデنزと同様な視点で Magretta, J. (以下「Magretta」と略記)は、経営学を学ぶ者は「世界を『数字と人間 (numbers and people)』というふたつの領域に分けて見る傾向がある」と述べている³⁰。Magrettaは、経営学において難しいことは「数字と人間」を全体機能として捉えることであり、個々の部分最適化ではないという。したがって、経営学における議論の錯綜は、経営学内部にある「数字と人間」の部分を個々に考察し分化させている可能性がある。つまり、数字の部分は科学的とされ、人間の部分は科学的ではないとされる。Magrettaがいうように、経営学の重要な点は両者を全体的に考察することである。この点でいうと経営学は、科学的であり科学的でない双方の側面を持っている。

そして Simon もギデنزと Magretta と同視点である。第一に Simon は科学には理論的なもの (theoretical) と実践的なもの (practical) と二種類に分類している³¹。第二に科学は「われわれが利潤を最大化すべきか否かを語ることはできない。科学は単に、どのような条件のもとでこの最大

²⁹ 注28と同。

³⁰ Magretta, J. (2013) *What Management Is: how it works and why it's everyone's business*, Profile Books, Great Britain, pp. 194-5. 〈山内あゆ子訳 [2003] 『なぜマネジメントなのか—全組織人に必要な「マネジメント力」—』ソフトバンクパブリッシング株式会社、299ページ。〉

³¹ Simon, H. A. (1997) op. cit., pp. 356-7. 〈二村敏子、桑田耕太郎、高尾義明、西脇暢子、高柳美香訳 [2009] 前掲書、549-51ページ。〉

化が起こり、また最大化の結果がどうなるであろうかを語るだけである」と述べている。つまり、倫理的 (ethical) なことは科学ではなく、事後的 (factual) なことは科学とされる。第三に、自然科学と社会科学との差異は「知識、記憶および期待によってその行動が影響される意識的な人間 (human) を扱う」ことにある。この記述は上記の Magretta と同様であろう。

さらに Mintzberg, H. (以下「Mintzberg」と略記) は、経営学は科学でも専門技術でもないと断言する³²。Mintzberg は「サイエンス (science) の目的は、研究を通じて体系的な知識を獲得すること。これはマネジメントの目指すものとはまるで違う。マネジメントの目的は、組織でものごとを成し遂げる後押しをすること」といい、目的そのものが異なることを強調している³³。もちろん、経営学にサイエンスが必要ではないということではなく、アート (art)、サイエンス、クラフト (craft) で考察する必要がある。

Mintzberg は、経営学に「唯一最善の方法 (one best way)」はないという。何が正解かは、その時々が変わる。経営学は、時間軸で考察することが必要であり「動的平衡」のなかで考察することが必要がある。

図2-1のように、Mintzberg がいうことを前提に置かなければ、経営学がみえてこない。これまでの経営学への批判は、サイエンスとしての部分的な批判が多かったと思われる。サイエンス視点で経営学を考察した場合、図2-2の広い－(空間)－狭い、過去－(時間)－未来、基礎－(理論)－応用の三軸で考察することができる。経営学は、理論軸でいうと応用理論に属し、何を対象にするかによって空間軸、時間軸に変更がある。つまり、応用理論としての経営学は、空間軸と時間軸との設定により答えが多様に変化する可能性が高い。

³² Mintzberg, H. (2013) *Simply Managing: What Managers Do and Can Do Better*, Berrett-Koehler Publishers, USA, pp. 8-11. 〈池村千秋訳 [2014] 『エッセンシャル版 ミンツバーグ マネージャー論』 日経BP社、13-7ページ。〉

³³ Mintzberg, H. (2013) op. cit., p. 8. 〈池村千秋訳 [2014] 『エッセンシャル版 ミンツバーグ マネージャー論』 日経BP社、13ページ。〉

たとえば、2人の組織体は空間軸でいうと“狭”に分類され20万人の組織体は相対的に“広”に分類される³⁴。両者の管理方法が同一であるとは考えにくく、それぞれ異なった管理方法が必要である。時間軸で考えてみ

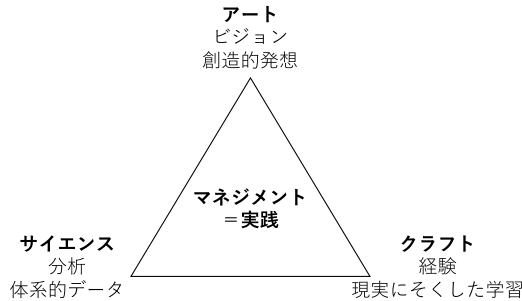


図2-1 Mintzbergにおける経営学の概念

(出所) Mintzberg, H. (2013) *Simply Managing: What Managers Do and Can Do Better*, Berrett-Koehler Publishers, USA, p. 9. 池村千秋訳 [2014] 『エッセンシャル版 ミンツバーク マネージャー論』日経BP社、15ページ。)

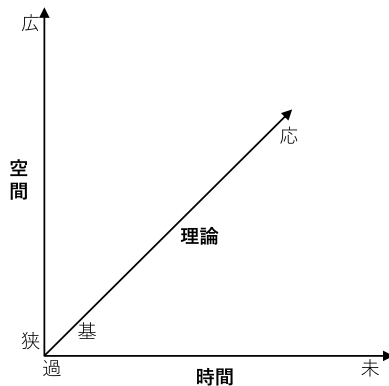


図2-2 サイエンスとしての経営学構造

³⁴ 図2-2は相対的に違いを見るために用いる。つまり経営学を分類し計る尺度ではない。20万人と200万人との相対的比較では、20万人は“狭”、200万人は“広”になる。この時、双方に対する経営学は異なる可能性が高い。例えば、コーポレート・ガバナンスは大企業を対象にしていることからわかる。

ると、経営学史のように“過”を対象にする場合もあれば、経営戦略のように“過”を踏襲しながらも“未”へとこれまでの方法論が通用しない未知なる範囲を対象にする場合もある。無論、時代により経営学に要求する役割は変化してきた。したがって、上記のように時間軸で経営学をみると多様な回答を発見することが容易になる。

経営学は、経営体の目的に応じて、経済、教育、軍事、医療等の学問的成果を包括し、哲学、心理学、社会学が前提的な学問になった応用科学といえる³⁵。経営学は、他の学問から一つ一つの答えを集め、経営学として統合して一つの答えをだす。仮に、科学が恒久的な唯一最善の答えのみにこだわるならば、経営学は科学という名を自ら捨てる覚悟が必要である。しかし、科学そのものに唯一最善の答えはない。つまるところ、それぞれの定義の問題（a matter of definition）にいきつく³⁶。

さいごに、科学と経営学との関係をまとめる。経営学を科学視点でみた場合、大きく二つの観察の仕方がある。科学と“科学”である。上記を加味すると表2-1で整理することができる。

表2-1 本稿のキーワードにおける科学と“科学”の大まかな分類

科 学	“科 学”
基 礎 科 学	応 用 科 学
ア プ リ オ リ な 知 識	ア ポ ス テ リ オ リ な 知 識
数 学 的 論 理 学	経 験 科 学
自 然 科 学	社 会 科 学
数 字	人 間
事 実 的	倫 理 的

※わかりやすく二項対立で分けており、厳密性は求めている。この表の意味は、経営学が双方を包摂、または部分的に統合していることである。

³⁵ 三戸公 [2013] 前掲論文、18ページ参照。

³⁶ Hernes, T. (2008) op. cit., p. xiv.

表2-1のように一言で科学といっても科学の幅が広く的確に対象を表すことが困難だと思われる。表2-1のように経営学は科学の部分と“科学”の部分双方がある。したがって科学という部分視点から“科学”部分をみた場合、経営学は科学ではないとされる。科学と“科学”とのあいだには、共約不可能性（incommensurability）があり、環境、条件が異なる場合、それぞれの尺度で他方をはかることはできない³⁷。つまり、経営学を批判する場合は経営学の科学領域の中で科学視点から行う必要がある。また“科学”領域の中で“科学”視点から批判を行う必要がある。以上の点から、経営学は科学であり、“科学”でもあるということがわかる。

3 創成期からみる経営学の分化と統合

日本経営学は、多分にアメリカとドイツとの影響を受けてきた。一般的に日本経営学が「骨はドイツ、肉はアメリカ」といわれることから容易に理解できる³⁸。したがって今日でも日本経営学が、アメリカのmanagementに該当するのか、ドイツの経営経済学に該当するのか、つまり訳すことができるのかという議論がある。日本は、学問を輸入、翻訳し基礎としながらも独自に発展させてきた歴史がある。つまり日本経営学は、ドイツ語、英語その他多くの国に訳すことが困難である。その逆も然りである。部分視点ではなく全体視点でみると、日本経営学は日本の水、空気、食べ物で発展した固有の学問といえる。

まず日本経営学の系譜を述べるにあたり、上田貞次郎（以下「上田」と略記）を外すことはできない。なぜならば上田は「日本における経営学の発達を、はじめて体系的に叙述した」からである³⁹。1907年の「内池廉吉君書『商業学概論』を評す」では、商業学は個別的な取引を扱うのではなく、より全体的、広く研究する必要性を説き、今日の日本経営学の基礎概

³⁷ Kuhn, T.S. (1996) op. cit., pp. 198-204. 〈中山茂 [1980] 前掲書、227-35ページ。〉

³⁸ 増地庸治郎 [1939] 『経営学講話』 高陽書院、2ページ。

³⁹ 坂本藤良 [1959] 『経営学史』 ダイアモンド社、247ページ。

念に触れている⁴⁰。この頃、商業学が中心であり経営学も実学として商業経営を想定していた。しかし、工業も含める必要があるとして「商工経営」、その後工業、農業を含める「商事経営」とより包括的な概念を提唱し、部分的な理論からより全体的であり統合理論としての経営学を位置付けた。

より詳細に述べていく前に、上田が目指した経営学の科学化を上記の「科学と経営学」に照らし合わせて端的に述べる。日本経営学生誕の前は、商業学が中心であった。当時の商業学は「経済学、経済史、経済政策、民法、商法、破産法、行政法、国際法などの一部より借り来たる知識を従来の商事要項に加えたものにすぎ」ず、分化が目立っていた⁴¹。この点でいうと、商業学も経営学と同様に「栄養失調」状態であったことが伺える。上田が目指したことは、上記のような「複数の商業学」を「単数の商業学」にし部分的なものを統合させ、技術的な簿記等を科学化から除外することであった。吉田和夫は、簿記の除外はドイツで見られることがなく、この点が上田経営学の特色と述べている⁴²。

上田が目指した科学化は、複数を細分化し単数にするという単純な部分化ではないと思われる。複数の要素に経営学として秩序を持たせ単数として扱うことつまり、部分の統合による統合的単純化である。したがって、多様な学問を日本経営学として秩序化、統合することを目指した。しかし、今日の日本経営学をみると、アメリカ経営学の影響を多分に受けmanagement、marketing、accountingのように分化される傾向が強い⁴³。今後、日本経営学は経営学という秩序の基に柔軟に分化、統合を繰り返し発展し、吟味するとともにこれまでの系譜をしっかりと考慮に入れる必要がある。

つぎに上田は「蓋在来の商業学は個々の商取引の実務手続に関する研究をなすが故に手代事務員の執掌すべき日常の細務を執り又は其執務の組織

⁴⁰ 上田貞次郎 [1907] 「内池廉吉君書『商業学概論』を評す」『経済学商業学国民経済雑誌』2(6)、804ページ。文字は、ある程度現代使いに直している。

⁴¹ 吉田和夫 [1992] 『日本の経営学』同文館、20ページ。

⁴² 吉田和夫 [1992] 前掲書、21ページ。

⁴³ 吉田和夫 [1992] 前掲書、58-9ページ。

を案出するの準備となれども、企業者として事業経営の大本を塩梅する所の頭脳を訓練するに適せず。又経済学及経済政策は商業が国民経済組織の裏に活動する有様を論じ、且国家が如何にして其害を防ぎ其利を進むべきかの問題を解釈するものなれば商工業者に取りて頗る有益なる知識を供給するには相違なけれども、商工業其者の内部の経営施設に対しては直接の関係を有するにあらず。一言にして之を蔽へば経済学の広大なると商業実務の精細なるとの間に在て両者の連絡を保つ所の或者を要す。比或者は即ち起業家の立場より私経済の利害を標準として商工業の経営法を論ずる所のものなるを要す」と述べている⁴⁴。

上田によると、商事経営学は企業家の立場から主体的に経営法を論じ、私企業の利害が標準とされることである。坂本藤吉（以下「坂本」と略記）は上記に関して、前者に関して商業学ではありえず経営学という必要があること、後者に関して商事経営学は経営学であり、経営経済学とはっきりと区別する必要があること、を述べている⁴⁵。坂本に従うと、日本経営学とドイツ経営経済学は異なり、しっかりと区別し独自の系譜を追う必要がある。

より詳細に述べていくと、上田は経営を「生産営利其他の経済上の目的の為に人と物、労力と財とを有効に配合する所の其技術上の組織」という⁴⁶。「生産営利其他の経済上の目的」はおおよそ「経済の原則」に従う。「経済の原則」とは「最少の費用を以て最大の効果を得る」ことである⁴⁷。したがって経営は、目的達成のために諸要素を「最少の費用を以て最大の

⁴⁴ 上田貞次郎 [1909]「商事経営学とは何ぞや」『経済学商業学国民経済雑誌』7(1)、3ページ。文字は、ある程度現代使いに直している。

⁴⁵ 坂本藤吉 [1959] 前掲書、273ページ。

⁴⁶ 上田正一 [1975]「経営」『上田貞次郎全集 第一巻 経営経済学』第三出版、325ページ。上田正一は著作権者。編集委員代表は、猪谷善一、山中篤太郎、小田橋貞寿。「はじめに」で述べたように「経営の学」と「経営学の学」とは異なる。しかし、経営から経営学が生まれ、経営学からまた経営が生まれるという相互支援を否定することはできない。したがって、本稿では経営と経営学との違いはさほど重要ではなく、経営学の生成にあたる諸概念を述べている。

⁴⁷ 上田正一 [1975]「経営経済学」前掲書、29ページ。

効果を得る」ように配合することといえる。上記の「経済の原則」は商業、工業に留まらず、農業ひいては組合組織にも共通の概念である。ここに経営学の一つの基礎概念を垣間みることができる。

図3-1をみると、経営学の概念が広いことがわかる。「営利と非営利との目的を離れた経営そのものの問題は同一」であり、本質的に経営学は組織体に使用することができる⁴⁸。営利企業は、営利を追求する。非営利企業例えば、協同組合は組合員の目的を追求できれば本質的に収支はゼロでも問題はない。異なる企業体も本質的に「最少の費用を以って最大の効果を得る」は、同一の原則と考えることができる。

また、増地庸治郎（以下「増地」と略記）をあげる。なぜならば、増地は上田と並び、ドイツ流の経営経済学を輸入して、日本経営学を風靡したからである⁴⁹。増地によると、ドイツでは当初「商業経営学 (Handelsbetriebslehre)」と呼ばれていた⁵⁰。工業が発展し「商業経営学」で対応が困難になり、工業、商業を包摂する「私経済学 (Privatwirtschaftslehre)」が1911年頃に誕生した。「私経済学」は大きく分けて二つに意味を有している。第一は、生産経済と消費経済とを合わせたものである。第二は、公共団体に対する

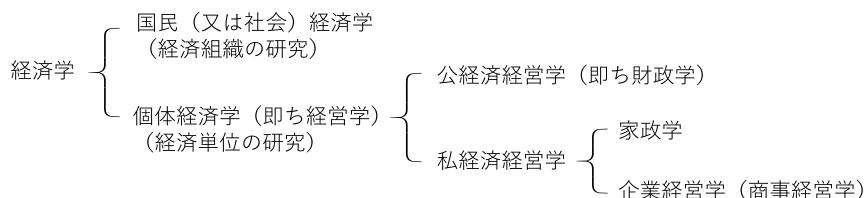


図3-1 経営学における理論上の整理

（出所）上田正一 [1975]「商事経営学とは何ぞや」『上田貞次郎全集 第一巻 経営経済学』第三出版、387ページ。上田正一は著作権者。編集委員代表は、猪谷善一、山中篤太郎、小田橋貞寿。

⁴⁸ 上田正一 [1975] 前掲書、28ページ。

⁴⁹ 馬場誠 [1948]「増地博士の経営学と我国産業の再建—『新しき経営学』の行き方—」『増地庸治郎博士記念論文集 第1巻』巖松堂書店、5ページ。

⁵⁰ 増地庸治郎 [1939]『経営要論』巖松堂書店、46ページ。

私人経済である。「私経済学」は営利経済と解される可能性と公に対する私という範囲の狭さから限界が問われた。「私経済学」が不适当とされ1919年頃に「経営経済学 (Betriebswirtschaftslehre)」という名称になったとされている。したがって、ドイツ経営学の影響を多分に受けている日本経営学も、ドイツ経営学と同様により広い範囲を包摂しようと統合し発展をしてきたといえる。具体的には、上記で述べた上田の「商工経営」がある。

第一に増地は、経営経済に関して三つの観点から述べている⁵¹。一つ目は「経営経済は一個の単独経済（個別経済）(Einzelwirtschaft)」である。単独ということは、統一意思を前提とし主体的である。二つ目は「経営経済は生産経済 (Produktionswirtschaft)」である。生産上で単独経済を構成する人々の欲望を充足する目的をもつ。三つ目は「経営経済は経済性 (Wirtschaftlichkeit) を目標とする」ことである。当時は、協同組合の活動も活発になっており、営利目的をあげることは適切ではなかった。したがって、経済原則という「共通的特質」をあげるようになった。まとめると、増地によると経済性を目標にし、統一意思の主体的な生産経済が経営経済である。

第二に増地は「経営経済学は単独経済的観察を任務とする科学」と述べている⁵²。国民経済は総合経済の構成分子という立場から、国民経済である単独経済活動を観察する。したがって、全体の立場から部分の活動を観察するものといえる。しかし、全体から部分を観察するには限界があるため、部分から全体、部分から部分といった観察も経営経済学に必要な。まとめると経営経済学は、経済性の立場から生産経済を対象にして因果関係を明らかにし、理論体系を樹立させることを目的にする。したがって、経営経済学は経営経済における諸内容を説明し、理論体系を構築することといえる。

⁵¹ 増地庸治郎 [1939] 前掲書、13-5ページ。

⁵² 増地庸治郎 [1939] 前掲書、15-6ページ。

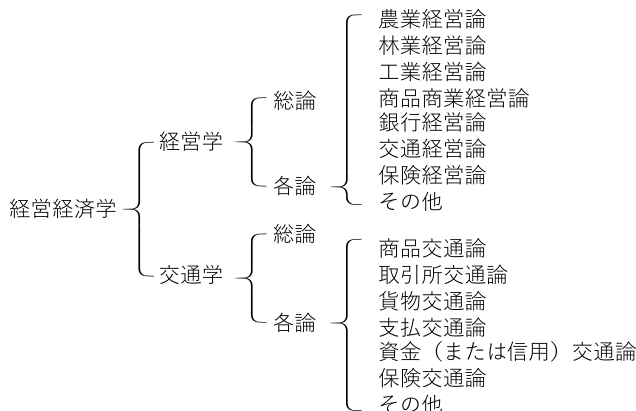


図3-2 経営経済学の体系

（出所）増地庸治郎 [1939]『経営要論』巖松堂書店、17 ページ。

経営経済学の体系は、増地によると経営学（Betriebslehre）と交通学（Verkehrslehre）とに二分される。前者は経営経済内部を対象にし、後者は経営経済外部の対外問題を対象にしている。今日の日本経営学を図3-2の経営経済学の体系に当てはめると、経営学の部分に該当し、商学は交通学の部分に該当すると思われる。しかし、今日の状態をみると経営学と商学に相互のオーバーラップが見受けられる。例えば、大学では経営学部で商学の内容、商学部で経営学の内容を教えていることも多い。つまり、日本では明確な区分がなされていない証左であり、自ずと学問の範囲が広がっているまたは範囲が曖昧のまま放置されている可能性が高い。

そして平井泰太郎（以下「平井」と略記）は、経営学と商学との区分は考察する視点の相違にあるという。前者は「資本および労務の提供ならびに危険負担を中心とする考察」であり、後者は「物資の配給、ならびにこれに伴う金融を中心とする考察」である⁵³。詳細を述べると、前者は物資配給を前提とした市場活動において個々の単位からの出発を中心にし、後者は商活動であり物資の取り扱い、取引方法の解明を中心にする。おおよ

⁵³ 平井泰太郎 [1972]『平井泰太郎経営学論集』千倉書房、29ページ。

そ、経営学と商学とは同一物を異なる視点でみるが故に混交を生じること
は多々ある。

さらに平井は、経営学と経営とに関し以下のように述べている。「経営
的見方」は「経営の全過程を主体的統一過程としてみるのである。換言す
れば、経営を単に経済として客観的・巨視的に外観するだけではなく、さ
らに進んではそのなかにはいり、これを内から目的あり、計画ある営みと
して、その諸活動、諸関係の意味を内観し、しかも計画的に内外を統一し、
経営の維持発展をはかる作用としてどこまでも主体的にみ、行為的・形成
的にみるのである」と述べている⁵⁴。以上に関し、平井は経営を経営に即
して経営的にみる認識体系が経営学と述べている。つまり、上田のいうよ
うに「経営学の起源は従来の商業学を如何にして学問的に整理するかとい
ふ問題」であり、主体的に経営学視点から秩序立てることといえる⁵⁵。

ほかにも「経営学的見方の特色は経営過程や経営関係の主体的統一過程
の把握にあり、そこには『主体の論理』が根底にあり、分析によりは総合
ないし統一に重点のあることが理解され」と述べている⁵⁶。「主体の論理」
は、科学主体の限界と同様なことがいえる。つまり、主体の認識範囲に限
定されることを意味する。しかし、繰り返すように主体認識として秩序立
てる必要がある。

さいごに以上の系譜に関し、2017年の小笠原英司（以下「小笠原」と
略記）の論文から二点取り上げたい。第一に経営学の独自性は「企業組織
体に限らず『経営体』という事業組織体を対象とする点にこそ」あること
と第二に「経営学は経営体の構造面を単に外観的に記述するばかりではな
く、経営体そのものを行動主体と見なした上でその機能面と変容の過程を
内観的に解釈しようとする」ことである⁵⁷。前者は、経営学の対象が経営
体であることに関して上田と同様であるし、後者の内観的に解釈すること

⁵⁴ 平井泰太郎 [1965] 『経営学』 青林書院新社、60ページ。

⁵⁵ 上田貞次郎 [1931] 『商工経営』 千倉書房、7ページ。初版 [1930]

⁵⁶ 平井泰太郎 [1965] 前掲書、61ページ。

⁵⁷ 小笠原英司 [2017] 「経営学とは何か—領域学か、ディシプリンか—」 『経営論集』 明
治大学経営学研究所、64(4)、234ページ。

は、上田の企業家の立場、平井の主体的視点と同様であると思われる。

小笠原の記述から、経営学の本質的な部分は変化がほとんどないと思われる一方で、他方表層的な部分は時代の流れとともに、環境に対応するため変化、分化がなされてきた。多様な環境への対応は、その時々の部分最適化を誘発させる。部分最適化がゆえに、普遍化が困難であり多様な議論が乱立し錯綜する。「多様な要素を統一ないし統合するためには、統合の中核となる何かがその中心に位置しなければならない」というように本質を基盤においた統合化が必要である⁵⁸。

4 統合理論としての「栄養失調」

経営学は、大きく本質的な部分と表層的な部分とに分けることができる。本質的な部分は、表現の違いはあるにしても系譜から大きな違いはみられなかった。表層的な部分は、実践的な方法論であることが多く、環境とともに多様に変貌する。前者に対し、後者は多様な議論の錯綜が確認でき、経営学は以上を前提に考察する必要がある。

まず、経営学概念の本質的な部分を本稿で定義すると、目的達成のための統合的、創造的枠組み化ということができる。経営学として実践の学を加味すると、本質的な部分を基盤において、方法論的な具体性を持たせた議論が必要である。例えば、株式会社は利益追及、協同組合は組合員の生活向上が目的になる。前者、後者ともそれぞれの目的を達成させるために多様な方法を考え、実践していく。環境に応じて、方法は異なるため十人十色であることは容易に想定できる。同じ組織体でも時間軸を加味すると表層は多様に変化する。以上のように、本質と表層とは相互支援により、経営学は形作られている。

つぎに、本質的な部分である目的達成のための統合的、創造的枠組み化に対し、変化することが多い表層的な部分の具体的な変化事例をあげる。第一に日本における公害事件をあげる。ある組織が、金儲けのみを目的と

⁵⁸ 小笠原英司 [2017] 前掲論文、233 ページ。

して自身に都合が良い方法を取り入れたとする。一時的には、利益が上がり組織は成長する。しかし、金儲けのみを目的とする方法のため「随伴の結果」が多様に生まれ、目的または方法を変更、修正せざるを得ない状況になる⁵⁹。目的や方法を恒久的に設定すると、業績が低下し、市場から淘汰される可能性が高まる。環境破壊が騒がれた高度経済成長期において、企業の社会的責任論が求められたことを考えると目的や方法の修正や変更が必要なことがわかる。つまり、時間軸で考察した場合、臨機応変に目的や手段を環境に応じて修正または変更することが必要である。

第二に、目的達成のための方法論的枠組みも時代によって変化する。大量生産による一単位あたりのコストカットによる低価格化は、今日消費者に受け入れられなくなっている。消費者の指向は、物理的な物としての商品から付加価値を加味した商品に移行しつつある。したがって、企業は利益追及のための大量生産から付加価値を加味した商品生産の方法論として枠組みを修正、または変更する必要性が迫られている。

また、概念としての経営学それ自体では抽象的で不完全であり「栄養失調」である⁶⁰。一般的に栄養失調とは、本来必要である栄養が足りていない異常状態という意味である。平常時を0にした場合、一般的な栄養失調はマイナスを意味する。しかし、経営学でいう「栄養失調」はプラスを意味する。経営学をそのまま全ての現実に適応しようとする行為は、無謀であり暴走である。環境に対して、経営学は絶対的に「栄養失調」であり、「栄養失調」がゆえに多様な要素を経営学の内部に取り込むというプラスが必要である。取り込むというプラス行為は環境を少しでも正確に認識するためにおこなわれる。環境とくに経営環境は、時間とともに複雑性が増大する不可逆性をもっている。経営学はその環境に果敢にも挑まなければ、経営学としての存在価値がなくなる。したがって、経営学の「栄養失調」は

⁵⁹ 三戸公 [2002] 『管理とは何か—テイラー、フォレット、バーナード、ドラッカーを超えて—』文真堂、193-205 ページ。

⁶⁰ 抽象的なことが問題ではなく、抽象化のみで経営学を扱うことが不完全であり「栄養失調」である。

より多くの情報を取り込むという意味でプラスである。

具体的に Mintzberg の言葉を借りると、経営学はクラフトだけでは実践のみであり、アートだけではビジョンのみであり、サイエンスだけでは分析のみである。三つを統合して理解することが必要である。したがって「栄養失調」とは、現状に満足せず渴望的に常に主体認識の範囲を広げようとすることである。つまり、環境に対しアンテナを立てることである。例えば、経営学のサイエンスの部分に関して考察する。経営学として分析をする場合、Magretta がいうように数字と人間とから考察することができる。人間を分析する場合、周知のように経済学視点のみからの分析では不十分であり「栄養失調」である。経済学視点の他にも、心理学、社会学等の視点が必要である。要するに、人間を知ろうとする際、経営学それ自体は「栄養失調」であり他の学問からの借用を必要とする。アートとしての経営学、経験としての経営学も同様である。

そして、経営学における借用は、単純な借用と区別する必要がある。上記で上田は「複数の商業学」に秩序を持たせることが経営学の課題といい、小笠原は「統合の中核となる何かがその中心に位置しなければならない」といった。したがって、「栄養失調」である経営学は、無条件に他の学問から借用するのではなく秩序をもった借用が必須である。つまるところ秩序をもたせるには「統合の中核」が必要である。経営学として「統合の中核」になり得ることは、目的達成である。例えば、経営学の部分的側面であるサイエンスでは、経営学として分析をするという目的達成のため多様な学問からの秩序をもった借用をする。秩序たる所以は、経営学として分析の目的を達成しようということにある。

Koontz, H. (以下「Koontz」と略記) は、経営管理論に関して六つのグループに分けている。経営管理学派 (The Management Process School)、経験学派 (The Empirical School)、人間行動学派 (The Human Behavior School)、社会体系学派 (The Social System School)、意思決定理論学派 (The Decision Theory School)、数理学派 (The Mathematical School) である。各学派は、各学派内で部分最適を求め結論を出している。しかし、部分であるが故に不完全であり「栄養失調」である。Koontz はこれらの

学派に属する研究者に対し、対立し、小さな断片を取り上げ満足するのではなく統合 (synthesis) する必要があるという⁶¹。つまり、各学派は経営管理論として目的達成という秩序をもたせ、統合的、創造的枠組み化として扱う必要がある。

ゲーテンベルク, E. (以下「ゲーテンベルク」と略記) は、経営における経済的側面は技術的過程と密接に結びついているという⁶²。技術的過程は、経営科学 (betriebswissenschaft) の対象になり、労働科学 (arbeitswissenschaft) の原則としてあてはめることができ工学の部分为主となる。したがって、工学という部分的視点からの考察を意味する。他にも労働生理学 (arbeitsphysiologie)、経営心理学 (betriebspsychologie)、経営社会学 (betriebssoziologie) がある。これらは、境界線が不明確でありながらも経営経済学を含め区分される。しかし、各科学は単体では不完全であり「栄養失調」である。

以上の各科学は不明確ながらも境界線があり、限界が存在する。「かかる限界をのり超えることが許されるのは、個々の研究者が、その場合に必要な専門上の前提条件を明示することができると信じているときにだけにかざられる」という⁶³。つまり、研究主体の認識の範囲に限定されつつも前提条件の明示により限界の超越が可能になる。ゲーテンベルクは以上に関して、大変困難であると述べている。しかし困難であるからこそ、統合理論として構築し秩序立たせて独自性を見出す必要がある。

さらに経営学としての秩序化は「統一体化 (unifying)」を意味する。統一体化は、バラバラな断片の寄せ集めではなくて、調整 (co-ordination)、密接に結び合い (closely knit)、順応し合い (adjusting)、連結し (linking)、

⁶¹ Koontz, H. (1964) *Toward a Unified Theory of Management*, McGraw- Hill, UK, USA, CANADA, pp.240-1. 〈鈴木英寿訳 [1971] 『経営の統一理論』ダイヤモンド社、321-2ページ。初版 [1968]〉

⁶² ゲーテンベルク, E. 池内信行監訳 [1977] 『ゲーテンベルク 経営経済学入門』初版 [1959]、千座書房、4ページ。

⁶³ ゲーテンベルク, E. 池内信行監訳 [1977] 前掲書、5ページ。

連動し (inter-locking)、関係し合っている (inter-relating) ことを指す⁶⁴。つまり、「栄養失調」だからといって闇雲に他の学問から借用するのではない。繰り返すように経営学として秩序をもたせ、上田がいうように経営学として単数で扱うことが可能になるかどうかが重要になる。

上記のように経営学は「栄養失調」として、栄養を摂取する必要がある。栄養を摂取する過程で、経営学に合わない栄養、合う栄養がでてくる。その際にいかに経営学として秩序をもたせることができるかが、課題になる。「栄養失調」は英語表記で Malnutrition であり、語源をみると、栄養を与えること、育成過程という意味もある。筆者は、文字通りの栄養失調より栄養を与えること、育成過程の意を経営学にあてはめる必要がある。一般的な「栄養失調」の意味では自律していない、不完全、非科学的等がある。しかし、経営学としての「栄養失調」は秩序立った統合理論として、他の学問にはない複合的かつ構造的な特徴を有している。したがって、経営学は発展するために多様な栄養を摂取し、消化 (digestion)、吸収 (absorption) をする必要がある⁶⁵。

消化は、吸収する対象を吸収可能な状態にまで変化させることである。つまり、経営学が行う他分野からの借用はただ借りるのではなく、経営学という統合的、創造的枠組み化の内部に吸収可能な状態にまで変化させる。例えば、心理学アプローチを消化し、吸収すると、元の心理学アプローチではなく経営学アプローチに変化する。吸収は、あるフィルターを通して内部に取り入れることである。つまり、経営学という統合的、創造的枠組み化というフィルターをとおして、上記のように経営学化を行う⁶⁶。経営

⁶⁴ Follett, M. P. (1949) *Freedom & Co-ordination*, Management Publications Trust, UK, p. 61. (斎藤守生訳 [1970] 『フォレット経営管理の基礎—自由と調整—』ダイヤモンド社、121ページ。)

⁶⁵ 以下、『生物学辞典 第4版』岩波書店。を参考にし記述する。吸収は311ページ。消化は638ページ。消化酵素は638-9ページ。

⁶⁶ 経営学の統合的、創造的枠組みの内部で消化させるのか、外部で消化させ内部に取り入れるのかは、ここでは大きな問題ではない。問題は、経営学化ということが行われることである。

学化は平井のいう「経営を経営に即して経営的にみる認識体系」によってなされる。

消化、吸収をする際に消化酵素 (digestive enzyme) を欠かすことはできない。経営学の統合的、創造的枠組み化は、むやみやたらに多様な学問を借用するのではない。自身の枠組みに取り込み消化、吸収をして経営学化を行う。つまり、多様な学問に対する消化酵素がなければ消化、吸収ができない。したがって、多様な学問に対する消化酵素の保有が必要である。消化酵素は、主体の能力とともに学問自体の系譜研究によって培うことができ、経営学の目的達成のために使用される。

多様な学問に対する消化酵素の保有に関して、概念的には「必要多様性の法則 (The Law of Requisite Variety)」が有効である⁶⁷。端的にいうと、多様性だけが多様性を破壊 (destroy) することができる。換言すると、多様性は多様性によってのみ吸収される。具体的に経営学に当てはめて考えてみる。内部としての経営学の枠組みをR、外部としての多様な学問をDとする。RはむやみやたらにDから結果を得ることはできない。なぜならば、RはDに対し自身の消化酵素である多様性によってでしか制御することができないからである。

そして、経営学と他の学問との多様性の関係は、経営学とその研究主体との関係にも当てはめることができる。経営学は、その研究主体に対して圧倒的な多様性を有する。経営学を理解するためには、少しでも研究主体の多様性を引き上げる必要がある。具体的に研究主体の多様性を引き上げるには、経営学に関していうと「経営学の学」(経営学の学説研究)と「経営の学」(実践経営の理論・実証研究)とをリンクさせた系譜的研究をおこなうことが大きな方法であると思われる⁶⁸。歴史研究は、その学問そのものであり、多様性を引き上げる要因であるといえる⁶⁹。

⁶⁷ Ashby, W. R. (1958) "Requisite Variety and Its Implications for the Complex System" *Cybernetica* 1, pp. 83-99. または、Ashby, W. R. (1956), *An Introduction to Cybernetics*, John Wiley & Sons, USA pp. 206-13. (篠崎武 山崎英三 銀林浩訳 [1967] 『サイバネティクス入門』 宇野書店、255-63ページ。)

⁶⁸ 平田光弘 [2009] 前掲論文、86ページ。

繰り返すように、経営学は闇雲に他の学問、学派を統合し全てを利用しようとすることは不可能である。上記のように学問の限界と主体の限界と「必要多様性の法則」があるからである。つまり、経営学として統合し範囲を拡大しても、学問の限界と主体の認識範囲内に切り取って使用することになる。したがって経営学の発展を考えた場合、統合→切り取り→他のフレームワーク（framework）との衝突→理解→統合といったサイクルを繰り返して行うことが必要になる⁷⁰。

多様な学派の衝突は歓迎することであり、1) マネジメントを特殊な学問の領域として定義付け、2) 経営学を他の学問と統合、3) 経営学の多くの用語を明確化、4) 積極的に原則（fundamentals）を蒸留しテスト、により経営学は発展する可能性が高い⁷¹。つまるところ、最終的にはKoontzのいう六つのグループに基軸をおくことになる。しかし、質は異なる。目の前の溜まっている水を海と思い準備をして泳ぐのと、水たまりと思い安易に泳ぐのでは大いに異なる。経営学に求められることは、全体を意識し、部分の統合による全体化であり、単純な部分の全体化ではない。経営学という枠組み化のなかで多様な学問は秩序をもち、統合され経営学化され全体思考へ向かっていく。

5 おわりに

経営学は、科学と“科学”との双方の性格を持ち合わせている。科学視

⁶⁹ ゲーテ、J. W. V. 山野直司訳 [2017] 前掲書、104ページ参照。

⁷⁰ Popper は、科学者は自身の理論を不動のものにしようすることに警笛を鳴らしている。常にテストしなければ、誤ると述べている。Popper, K. R., Notturmo, M. A. (Ed.) (2005) *The Myth of The Framework- In defence of science and rationality*, Routledge, UK, USA, pp. 7-8. 〈ポパー哲学研究会訳 [2006] 『フレームワークの神話—科学と合理性の擁護—』 未来社、29-30 ページ。初版 [1998]〉

⁷¹ Koontz, H. (1964) op. cit., pp.14-6. 〈鈴木英寿訳 [1971] 前掲書 18-9 ページ。〉注目するところは、統合の必要性を訴える Koontz 自身は、経営学は経営管理者にとって有意義な者でなければならないという経営管理学に属することである。

点から“科学”部分の批判は、部分的批判であり経営学の全体像を見失っている。科学視点からの批判は、経営学の科学部分を対象にしなければならない。しかし、科学と“科学”は双方を無視するのではなく、互いを認めて相互支援のなか、相互に発展をする必要がある。部分的視点ではなく全体的視点で経営学をみることが経営学の発展に寄与する。

まず日本経営学は、多様な影響を受けながらも独自の発展を遂げてきた。日本経営学は日本経営学でありドイツ経営学、アメリカ経営学にも該当しないし、訳すことは不可能と思われる。一般的にいわれる経営学は、一方ではドイツ経営学を意味し他方ではアメリカ経営学を意味するかもしれない。つまり、経営学という単語が意味する範囲は広すぎる可能性がある。したがって、本稿で述べてきたように日本経営学、ドイツ経営学、アメリカ経営学とも共通する本質的なことは、目的達成のため統合的、創造的枠組み化であり、表層はそれぞれの国の文化や風土によって多様に変化する。しかし、経営学という秩序の基という性格は同一である。多くの経営学者がいうように、根本的な定義付けが経営学に求められており、確認する必要がある。

つぎにMintzbergがいうように、経営学には「唯一最善の方法」はない。一つは、時間軸があるためであり、もう一つは目的それ自体と達成するための方法はそれぞれ異なる可能性があるからである。目的達成に向けた統合的、創造的枠組み化として考えた場合、主体によって方法は当然異なるし、時間軸によっても多分に異なる可能性を有する。因果関係のような形式に即した答えがない。しかし、以上が他の学問とは質を異にする経営学が有する素晴らしい特徴でもある。

また「栄養失調」は一見、ネガティブなイメージをもつかもしいない。しかし、繰り返すように、経営学の素晴らしい特徴を表現した言葉である。目的達成のために常に他から学ぶ姿勢を持ち合わせ、独自の統合的、創造的枠組み化内に消化、吸収し発展をしようとする。同じようにみえても「動的平衡」によって常に内部を変え秩序を保っている。秩序ある吸収、借用の蓄積が、現在の経営学を形成している。今後多様な学問から、借用、吸収をし、統合的、創造的枠組み化によって経営学として秩序立て、時間

軸を加味して発展をさせていく必要がある。

さいごに課題を述べる。経営学の系譜的本質をより正確に把握するためには、本稿で述べた内容では不十分である。本稿では、経営学の共通項を明らかにするため、導入期（上田）と経営学が構造的に述べられている新しい時期（小笠原）を比較した。したがって、変化の過程としての経営学が抜けている。詳細に系譜を知ろうとすると、特徴的な時代区分により各年代の経営学の特徴を経済事情と照らし合わせ明らかにしていく必要がある。以上が、本稿から生まれた課題であり、今後さらに詳細を詰めていく必要がある。

【参考文献】

- 池田清彦 [1992] 『分類という思想』 新潮社。
- 上田貞次郎 [1907] 「内池廉吉君書『商業学概論』を評す」『経済学商業学国民経済雑誌』 2 (6)、125-30 ページ。
- 上田貞次郎 [1931] 『商工経営』 千倉書房。
- 上田正一 [1975] 「経営」『上田貞次郎全集 第一巻 経営経済学』 第三出版。上田正一は著作権者。編集委員代表は、猪谷善一、山中篤太郎、小田橋貞寿。
- 小笠原英司 [2017] 「経営学とは何か—領域学か、ディシプリンか—」『経営論集』 明治大学経営学研究所、64 (4)、225-46 ページ。
- ギデンズ, A. 松尾精文、成富正信、西岡八郎、藤井達也、小幡正敏、叶堂陸三、立松隆介、松川昭子、内田健訳 [1995] 『社会学（改訂新版）』 初版 [1992]、而立書房。
- ゲーテンベルク, E. 池内信行監訳 [1977] 『ゲーテンベルク 経営経済学入門』 千座書房。ゲーテ, J. W. V. 山野直司訳 [2017] 『色彩論』 筑摩書房。
- 酒井邦嘉 [2006] 『科学者という仕事』 中公新書。
- 坂本藤良 [1959] 『経営学史』 ダイヤモンド社。

- 桜井邦朋 [1991] 『大学教授 そのあまりに日本的な』 地人書館。
- 中條秀治 [2000] 『組織の概念』 文眞堂。
- 馬場誠 [1948] 「増地博士の経営学と我国産業の再建—『新しき経営学』の行き方—」 『増地庸治郎博士記念論文集 第1巻』 巖松堂書店。
- 平井泰太郎 [1965] 『経営学』 青林書院新社。
- 平井泰太郎 [1972] 『平井泰太郎経営学論集』 千倉書房。
- 平田光弘 [2009] 「平田光弘教授の略年譜、及び主要著作目録若かりし日々の回想」 星城大学『研究紀要』 (7)、72-86 ページ。
- 増地庸治郎 [1939] 『経営学講話』 高陽書院。
- 増地庸治郎 [1939] 『経営要論』 巖松堂書店。
- 村上陽一郎 [1994] 『文明のなかの科学』 青土社。
- 三戸公 [2013] 「日本における経営学の貢献と反省—21世紀を見据えて—」 経営学史学会編『経営学の貢献と反省—二十一世紀を見据えて—』 文眞堂。
- 三戸公 [2002] 『管理とは何か—テイラー、フォレット、バーナード、ドラッカーを超えて—』 文眞堂。
- 福岡伸一 [2012] 『動的平衡2』、[2014] 『動的平衡ダイアログ』、[2017] 『動的平衡3』 木楽社。
- 吉田和夫 [1992] 『日本の経営学』 同文館。
- 『生物学辞典 第4版』 岩波書店。

- Ashby, W. R. (1958) "Requisite Variety and Its Implications for the Complex System" *Cybernetica* 1. または、Ashby, W. R. (1956), *An Introduction to Cybernetics*, John Wiley & Sons, USA. 〈篠崎武 山崎英三 銀林浩訳 [1967] 『サイバネティクス入門』 宇野書店。〉
- Barnard, C. I. (1938) *The Functions of the Executive* Thirtieth Anniversary Edition, Harvard University Press, USA. 〈山本安次郎、田杉競、飯野春樹訳[2013] 『新訳 経営者の役割』 ダイヤモンド社。〉
- Follett, M. P. (1949) *Freedom & Co-ordination*, Management Publications Trust, UK. 〈斎藤守生訳 [1970] 『フォレット経営管理の基礎—自由

と調整—』ダイヤモンド社。〉

Hernes, T. (2008) *Understanding organization as process: theory for a tangle world*, Routledge, USA, CANADA.

Koontz, H. (1964) *Toward a Unified Theory of Management*, McGraw-Hill, UK, USA, CANADA. 〈鈴木英寿訳 [1971] 『経営の統一理論』ダイヤモンド社。〉

Kuhn, T.S. (1996) *The Structure of Scientific Revolutions 3rd ed*, University Press, USA. 〈中山茂 [1980] 『科学革命の構造』みすず書房。〉

Lakatos, I., Worrall, J. and Currie, G. (Eds.) (2001) *The Methodology of Scientific Research Programmes*, Cambridge University Press, UK. 〈村上陽一郎、井山弘幸、小林傳司、横山輝雄 [1986] 『方法の擁護—科学的研究プログラムの方法論』新曜社。〉

Magretta, J. (2013) *What Management Is: how it works and why it's everyone's business*, Profile Books, Great Britain. 〈山内あゆ子訳 [2003] 『なぜマネジメントなのか—全組織人に必要な「マネジメント力」—』ソフトバンクパブリッシング株式会社。〉

McFarland, D. (1986) *The Managerial Imperative: The Age of Macromanagement*, Ballinger Pub Co, USA.

Mintzberg, H. (2013) *Simply Managing: What Managers Do and Can Do Better*, Berrett-Koehler Publishers, USA. 〈池村千秋訳 [2014] 『エッセンシャル版 ミンツバーグ マネージャー論』日経BP社。〉

Popper, K. R. (2005) *Realism and the Aim of Science*, Routledge, UK, USA. 〈小河原誠、蔭山泰之、篠崎研二訳 [2002] 『实在論と科学の目的 (上)』岩波書店。〉

Popper, K. R., Notturmo, M. A. (Ed.) (2005) *The Myth of The Framework—In defence of science and rationality*, Routledge, UK, USA. 〈ポパー哲学研究会訳[2006] 『フレームワークの神話—科学と合理性の擁護—』未来社。〉

Simon, H. A. (1997) *Administrative Behavior: A Study of Decision Making*

Processes in Administrative Organizations, The Free Press, USA.〈二
村敏子、桑田耕太郎、高尾義明、西脇暢子、高柳美香訳 [2009]『新
版 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。〉

SF映画を素材とした UXデザインに関する取り組み

飯塚 重 善

要 旨

近年、映画を“学問の材料の一つ”として扱う取り組みが多数見受けられる。SF (Sci-fi) は未来の世界を描いたエンターテインメントだとはいえ、そこには、現実世界よりもはるかに進んだテクノロジーや未来的なインタフェースが登場する。よってSF映画からは、未来の人間生活、HCD (Human Centered Design) のあり方を考える上で多くのヒントが得られると期待できる。これまで、SF映画に描かれたインタラクションを、近未来のインタラクションやHCD研究へ応用することは有効ではないかとの考えのもと、筆者はHCD-Net (人間中心設計機構) 内の、SF映画から未来に向けたHCDを検証することを目的とした研究グループSF-SIG (Special Interest Group) において活動が続けてきた。本稿では、学問分野ごとに映画を材料とした取り組みについて俯瞰した後、筆者自身によるSF映画を用いた取り組みについて紹介する。

キーワード：映画, SF (Sci-fi), HCD (Human Centered Design),
UX (User Experience), インタフェースデザイン

1. はじめに

「映画」に関する研究といえば、まず、古典ハリウッド映画や初期映画を主な素材としながら“映画とは何か”を読み解くもの（加藤2015）や、“映画作品が分かるとはどういうことか”を示したもの（ウォーレン2007）、そしてバザン（2015）による、映画理論・批評の集大成、映画と演劇の関係など映画における〈現実〉とは何かを追究した論考、オーモンら（2000）のように、「視聴覚的表象としての映画」「モンタージュ」「映画と物語」「映画と言語活動」「映画と観客」といった視点で映画および映像メディアを探究していくアプローチ、ライアンら（2014）のように、実際の映画作品に関して、「技法」と「批評」の両面から分析し、映画をトータルかつ客観的な視点からみる他、映画の文法（どの程度の時間でどのような展開をするか）、字幕か吹き替えの印象の違い、コミュニケーション（登場人物がどのようにコミュニケーションをとっているか）といった着眼点が挙げられる。また、藤原（2011; 2013; 2014; 2015）のように、映画評論家、映画雑誌読者という、映画に関わる立場の違いから、日本映画、外国映画それぞれの好みや嗜好の傾向を分析しているケースも見受けられる。このように、映画から抽出できる意味には多様性がある。さらに近年では、映画を“学問の材料の一つ”として扱う取り組みが多数見受けられる。本稿では、映画を材料とした取り組みについて俯瞰した後、筆者自身による映画を用いた取り組みについて紹介する。

2. さまざまな分野における映画を用いたアプローチ

映画はさまざまな学問分野で、分析や例示の素材として用いられており、そうしたケースでは、素材のバリエーションを複数化する意味でも、複数の作品を用いている場合が多い。例えば、高木（2001）は、特に分野を限定せず、すべての物語（ドラマ）に共通する“物語の鉄則”に従って映画作品を分析する、というアプローチから複数の映画を取り上げ、分析をおこなっている。その一方で、一つの作品に特化し、その作中で描かれてい

るさまざまなシーンを取り上げ、分析を試みるアプローチも採られている。

本章ではまず、学問分野ごとの映画の活用方法について概観し、続いて、作品に特化した分析事例、さらに映画の教育利用について紹介する。

2.1 学問分野別の試み

(1) 法学

野田ら (2014) は、日常の現実世界とは異なる「銀幕の世界」では、法と社会のあり方の数々の問題が、より濃密な形で展開され、映画鑑賞を通じて、戦争や貧困の悲惨さを知り、権力の栄光や腐敗を考え、社会改革の上別と挫折を学びとることができる」と述べている。さらに、このことが、法を学ぶことのモチベーションを高めるために、重要な支えになるのではないかと述べており、こうした考えから、映画によって法律の制定や適用場面に身を置き、その（疑似）体験を通じて法律を学ぶこと、および各分野の法律の意義を体得することを目的とした取り組みをおこなっている。

(2) 政治学

長谷ら (2003) は、映画作品と、それが作られた社会や政治との関わりを、客観的論理的に分析している。具体的には、「政治的」な作品が、どのような政治力学（撮影する者／される者のあいだの緊張関係）のなかで製作され、どのような場（政治集会のなか／シネマクラブ）で上映され、観客にどのように受容されたか（闘争の記憶としてか／作品の表現としてか）という、「社会的プロセス」にかかわる素材として、映画作品を「政治」的に考察している。そしてこの著書（長谷 2003）を、映画を批評したり分析したりする言説的活動それ自体を（自らの言説をも例外とせず）、映画をめぐる政治の一部に含めて考える、つまり、映画の「政治」をめぐる従来の言説空間それ自体をまったく違ったものに作り変えようとする試みだとしている。

(3) 社会学

西村ら (2016) は、映画を用いることは単なるわかりやすさのためではなく、映画によって観る者の想像力を刺激し、活性化しようとするた

めでもあるとして、映画という想像力に富むフィクションを用いた思考実験が、人間や社会をリアルに見せてくれることもある、と述べている。そして著書（西村2016）では、章ごとに、1. 映画から入って、思考法のもととなるイメージをつかむ、2. 社会学的思考を、ときどき原典の引用も入れながら解説する、3. さらに展開し、さらなる思考の発展や他の思考法との連関を図る、という構成とし、1. および2. で映画から入って、読者に思考法の基礎と概念の基本は理解させ、3. で映画が社会学的思考をいかに刺激して、どのように発展させたかを著している。

(4) 憲法

志田（2014）は、「…の自由は、これを保障する。」といったような抽象度の高い言葉で書かれている“憲法”に対して、その条文を読んでいるだけではその生きた意味をつかみにくい、その言葉だけでリアルな感覚はつかめない、との行き詰まりを感じたとき、映画を観て急に自分の知識に血が通い始める、自分の中でイメージ把握がある程度できると、法学的な知識や思考方法の習得は各段に早くなる、との期待から、映画を用いて憲法問題を少しでもリアルに理解してもらおうべく工夫をしている。実際、美術大学で憲法その他の法学科目において、映画を観る際の学生の意識は非常に高く、“そこから何を読み取るか”という姿勢で映像作品に向き合うことを日常自然におこなっている学生がとても多い、とも述べている。

(5) 哲学・倫理学

内藤（2011a）は、身近な娯楽である「映画」、生命の基本である「食べること」、自らの研究テーマ「お墓・葬式」などを通し、「人間とは」「生きるとは」について考察している。加えて、「人間はいかに生きるべきか」という一点に絞るという難解な学問である倫理学を、「本当に強い人って誰?」「大人になるってどういうこと?」「負け組に希望はない?」「現代社会を生き抜くための基本は?」「心と身体、どちらが大切?」「人間と自然はどちらが大切?」といったテーマから、古今東西の映画をはじめ、漫画や身近な物事などを題材にして、わかりやすく解説している（内藤2011b）。また、ローランズ（2004）は、『マトリックス』などの人気映画をモチーフにして、“なぜ人を殺してはいけないのか”などといった道徳

的問題をはじめ、実存主義、二元論などの哲学基本論理を解説している。

(6) 文学

山野 (2017) は、『ミッドナイト・イン・パリ』を利用して「アメリカ文学史」の講義を効果的に実践する方法について考察している。具体的には、映画に登場するロスト・ジェネレーションのアメリカ人作家たちの伝記的事実や作品の読解が、どのような影響を映画鑑賞に与えるかを分析し、また逆に、映画内の描写を考えると、文学作品の解釈の幅を拡げる可能性も探っている。

(7) カルチュラル・スタディーズ

本橋 (2006) は、『千と千尋の神隠し』『ミリオンダラー・ベイビー』から『カンダハール』まで多岐にわたる映画をとりあげ、それらを読み解きながら、アイデンティティ、消費、労働など、いくつかの論点を平易に導入している。

(8) その他

井上 (2009) は、映画をつうじた宗教、あるいはそれに関する問題を提示することに主眼を置いている。また、阿部 (2014) は、現代社会の「監視」とは、見張り／見張られ、見守り、相互に見合うことである、とし、6本の映画作品に現れる「監視」のありようを詳細に読み解きながら、「犯罪なき社会への欲望」「個人情報ゆくえ」「まなざしの快楽」といった論点を析出している。内田 (2011) は、『エイリアン』『大脱走』『ゴーストバスターズ』『北北西に進路を取れ』等の映画を通じて、ラカン、フーコーらの難解な術語を分かりやすく説明するとともに、ハリウッド作品に込められたメッセージを読み解き、現代思想のエッセンスを伝えている。

2.2 作品を中心としたアプローチ

本節では、ある映画一作品を中心として、いくつかの観点で考察をおこなっている事例を示す。

佐藤 (2003) は、記号論や精神分析などの方法を駆使しながら、フランス映画『アメリ』を一編のテキストとして解読している。また、アーウィン (2003) は、『マトリックス』を題材にして、「仮想空間に築かれた現実は、

実際の現実とどう区別できるのか」「心の死は、すなわち肉体の死を意味するのか」といった、作品の裏側には隠された実存主義、マルキシズム、フェミニズム、ニヒリズム、ポストモダニズム等の多くの哲学的な命題に焦点を当てて論じている。そして、巽（2001）は、映画『2001年宇宙の旅』を中心に、映像作品・文学作品をとりまぜながらSF（Science Fiction）について、そしてこの映画が後世に残した影響について論じている。村井（2001）も、同じ映画『2001年宇宙の旅』を軸として、1961年から40年間の有人宇宙開発の歴史を医学的観点から振り返るとともに、21世紀における課題を述べている。

2.3 教育での活用

本節では、知識・教養を広く世に広める取り組みも含めて“教育”として、映画の活用事例をみていく。

坂和（2010）は、「困難に立ち向かう勇気を与えてほしいとき」「仕事がうまくいなくてイラつくとき」「生きていくのが嫌になったとき」など、現代人が最も関心のありそうな50のテーマを挙げ、テーマごとに洋画、邦画、中国・韓国映画などから一つの作品を取り上げ、生きるための指針となるような示唆を示している。また中村（2007）は、たとえば、ストレス対処法では映画『ポーラー・エクスプレス』（ロバート・ゼメキス監督、2004年）を紹介するなどして、精神科医の立場から映画解説を随所に取り入れ、映画の中で描かれている心の健康障害を精神医学の視点から紹介することで、映画を楽しみながら健康障害を理解することで誰にも理解できるようにとつつきやすく読みやすい精神医学の手引書となるように試みている。そして、浅井（2006）は、映画を観ながら学ぶ利点とはして、“問題を実感できること”，すなわち頭で記憶したり理解したりするだけでなく、心で感じるができることと述べ、映画が生命倫理を学ぶ素材として活用している。山中ら（1999）も同じように、人間の心理と行動をヴィヴィッドに描き出す映画は、臨床心理学の格好のテキストであると述べている。

近年では、大学教育の中で映画を教材として利用することが多くなっている。その方法は、①講義中に見せる（一部／全編）：問題提起，事例説

明、ディスカッションの素材、②事前・事後学習として全編見せる：レポートの課題、講義の予習・復習が多い。実際、映画の教育への活用は、歴史的に、学校教育を中心とした視聴覚教育の分野で進められてきた。しかしながら、視聴覚教育の分野での映画活用は、道徳などの時間や社会教育機関での教育映画の活用に主眼が置かれており、エンターテインメント性のある、いわゆる商業映画の活用については関心が向けられてこなかった。一方で、視聴覚教育や社会教育とは異なる医学教育、健康教育、生命倫理教育の流れのなかで、商業的な映画を教材とする「シネメデュケーション (Cinemameducation)」と呼ばれる方法論や実践が報告されるようになってきた。「シネメデュケーション」とは、1994年にM. アレキサンダー (Matthew Alexander) により提唱された Cinema と medical と education を組み合わせた造語である。映画には、健康、疾病、生命倫理、身体など医学的な課題やそれに直面する人間、人生を対象とする作品も少なくない。それらには、表現者側からの積極的なメッセージが込められており、また鋭く問題提起をおこなっていることもある。観る側は、作品やそのなかに含まれる課題を肯定するにしろ、否定するにしろ、自分の内側の認識として取り込み、思考することになる。すなわち観る者に、現状に対する見方や考え方の変更、パラダイムの変換を迫っている。「シネメデュケーション」は、これだけにとどまらず、課題に対する自らの見方を脱構築し、新たな価値を創造することを積極的に教育者によって促すことを目的とするものである。

3. UI/UXに関するSF映画を用いた試み

映画製作当時の社会情勢や世相が映画内容に反映されることについて、ランカスター大学教授のアネット・カーンが自著『Alien Zone』(1990)の中で言及している。カーンによれば、社会的関心や潮流はテレビや映画などのコンテンツの内容に反映される。最も顕著な例の一つは“女性像”である。映画における女性の描かれ方やその役割は、女性の社会的地位や社会的権限の変化と対応してきた。それと同時に、社会的関心とコンテン

ツの内容は、相互に影響を与えあっているとカーンは示唆している。彼女は他の評論家たちの言を借りて、“我々の未来に対する想像に訴えかけてくる映画が、同時に現代における関心に語りかけてくることは、その恣意性にかかわらず、ほとんど不可避である”と述べている。またカーンの著作においてさらに注目すべきは、SF映画には当時の社会における「不安」や「恐怖」といったネガティブな感情や潮流が反映されやすいということである。カーンは自著の中で、映画への社会的潮流の反映として以下のような例を挙げている。まず、1950年代のハリウッドのSF映画にしばしば描かれる「目に見えず気づかれにくいエイリアンの危機」は、冷戦期における共産主義への恐怖を象徴していると指摘している。さらに、1972年の『サイレント・ランニング』は地球上から全ての植物が絶滅した後の未来世界を、1973年の『ソイレント・グリーン』は人口増加により資源が枯渇し格差が拡大した暗鬱な未来社会を描いている、といったように、1970年代のSF映画における凄惨な未来像は、当時頻繁に取り上げられるようになった人口問題や環境汚染に対する不安を反映していた。これらの特徴は、過剰な機械化や環境破壊、人間性の剥奪に対する当時の人々の恐怖や不安を反映することが多い。

こうしたことからいえるように、歴史に学ぶことは大切であり、大局的な視点からその流れや変革の意義を読み取ることは、未来を予測する上でも役に立つ。社会・経済に関してだけでなく、科学技術分野でもその発展過程を振り返り、近未来を予測することはしばしばおこなわれている。ところが、過去を分析することはできても、未来予測は難しい。遠い未来は楽観的に語ることができても、研究成果や経営責任を問われる近未来となると誰も慎重に成らざるを得ない。それ故、第一線で研究開発や製品開発に携わる研究者や技術者は夢のある近未来は語ることはできず、客観的に大衆の求めるものを探し当てることができないでいる。

SF (Sci-fi) は、未来の世界を描いたエンターテインメントだとはいえ、そこには、現実世界よりもはるかに進んだテクノロジーや未来的なインタフェースが登場する。SF映画の中には、「実現できるならば、こんなものが欲しい」という人間の自然な願望が、いかにもありそうなカタチで描か

れており、未来のテクノロジーやインタフェースについての良質なヒントが隠されているといえる。現実世界の UI (User Interface) デザイナーからすれば、SF 映画を現時点で何ができるかというインスピレーションやアイデアの対象としてみることができ、インタフェース、社会システム、人間関係等の多くの観点で考えさせられることが多い。小説では読者の想像に任せて自由な設定ができて、映画としては、未来社会やそこに登場する事物の表現にリアリティが求められる。それゆえ、SF 大作では電子情報工学系の専門家、未来学者の意見を積極的に取り入れて製作されている。事例として、映画『マイノリティ・リポート』(*Minority Report*, 2002 年公開) は、その作成にあたって、MIT (Massachusetts Institute of Technology) などから専門家約 30 名が集まり、作品中に含まれるインタフェース技術について検証された。また、Kinect がこれほど普及する前に公開された同作品におけるジェスチャー・インタフェースは、実際の UI デザインに大きな影響を与えたことが挙げられる。つまり SF 映画からは、未来の人間生活、HCD (Human Centered Design) のあり方を考える上で多くのヒントが得られると期待できる。浅見 (2011) は、『攻殻機動隊』『スカイ・クロラ』『イノセンス』といった作品から「ゴースト」「生きた時間性」「死」「人形」などのテーマを抽出し、SF をめぐる謎、あるエピソードとセリフの意味、入り組んだプロットの陰に潜む真実、作品の趣旨に思考の網を張り巡らせることで、裏設定の読解やテクノロジーの真偽問題に優先する物語的な謎の解明に注力し、その面白さに身を任せながら、作品に描かれる「“わたし” の固有性のゆらぎ」「未来を奪われた存在」「生と死のありよう」などを丁寧に読み解いている。さらに、それらを通して、「別の自己像へのしなやかな流転」という SF が持つ魅力の核を析出している。また加藤ら (2015) は、映画とテクノロジーが交わることによって、如何なる映画・映像が生起するのかについて考察をおこなっている。

そして筆者は、SF 映画に描かれたインタラクションを、近未来のインタラクションや HCD 研究へ応用することは有効ではないかと考え、HCD-Net (人間中心設計機構) 内の SF 映画から未来に向けた HCD を検証することを目的とした研究グループ SF-SIG (Special Interest Group) におい

て活動を続けてきた。本章では、筆者およびSF-SIGの活動内容を示す。

3.1 分析1

まず、過去のSF映画を題材として注目シーンを抽出し分析および検討を加えることとした（図1中の「トップダウン・アプローチ」）。

最初の題材として『*Minority Report*』を取り上げた。この映画にはすでに多数の研究例（土井2003）があり、映画を題材にした研究素材として一種の教科書的な位置付けにある（kammerer 2004, sarkar 2002, kim 2006）。一方、筆者のアプローチは、『*Make It So*』（Shedroff 2012）のような一表現に限定した読み解きはせず、敢えてUX（User Experience）に着目することとした。つまりコンテキストの中での体験の在り方を読み解いている点が筆者を含むSF-SIGでのアプローチの特徴である。議論および作業の手順を以下に示す。

- [1] 各シーンについて検討すべきポイントや議論の視点を整理する
 - [2] メンバ各自が映画を鑑賞し、HCDとして考慮すべき特徴的なシーンを抽出する
 - [3] 手法と効果に関して議論する
- 以下、それぞれの作業について詳細に示す。

3.1.1 検討すべきポイント・視点の整理

作業はまず、検討すべきポイントの抽出、整理から開始した。HCDに関連すると考えられるUIシーンを洗い出し、その中からジェスチャー・インタフェースやタンジブル・インタフェースといった個別のテーマを見つけていくというアプローチを採った。ただし議論が散逸的になることを防ぐために、シーンの抽出に対しては表1に示す項目を挙げ、これに基づいて図2に示すワークシートを用意して情報を蓄積することとした。なお、カテゴリについては、最初はそれぞれのメンバが自由に定め、その後のメンバ内での議論により、表2に示す11個に整理された。

トップダウン
アプローチ

視聴
↓
シーン抽出
↓
詳細内容の
検討

+

体系化
↑
分類
↑
効果と手段
の分析

ボトムアップ
アプローチ

項 目	説 明
タ イ ト ル	シーンに付けた名前
注 目 シ ーン	代表的なシーン画像
ポイント・解説	当該シーンの簡単な説明
カ テ ゴ リ	分類に利用する評価軸
時 間	当該シーンの開始時間 および終了時間

233

を通じて一枚のワークシートに集約した。その結果、45個の特徴的なシーンが抽出された。

3.1.3 手法と効果に関する議論

さらに、各シーンで表現されているUIの手段と効果に着目し、類似の効果をまとめる作業を実施した（図1中の「ボトムアップアプローチ」）。作業は広い机とカードを用意して、共同作業形式でおこなった（図3）。

ここでの作業手順の詳細を以下に示す。

- [1] 各シーンについて「○○することで△△しやすくなる」という観点からインタフェース設定の意図を文章化し、カードに書き込む（各シーンを分担して作業）
- [2] カードに書かれた内容についてメンバ全員で内容を共有し、合意を得るとともに、各カード間の類似性を確認する
- [3] 類似の意図が記入されているカードを集め、グループを形成し、ラベルを付ける。必要に応じて階層化し、大きなカテゴリを形成する。その際、各グループの関連性に注意しつつ、全体の構成を俯瞰しながら作業を進める

この作業の実際の結果イメージを図4に示す。

3.1.4 結果

上で示した一連の作業の結果を、各シーンに見られたインタフェースで分類すると、図5のように整理された（図5では大中小分類の類型名のみを示しているが、実際には、小分類はさらに各シーンに対応する記述の集合としている）。なお、これらの分類は図6に示すように、これまでのUIの観点に対応づけることができる。

以下、このUIの観点の対応付けと、得られたインタフェースの分類の妥当性について示す。

3.1.5 UIの観点の対応付け

まず、「理解を促す」ための認知的グループ、「楽しさを増幅させる」た



図3 整理・作業の様子



図4 整理結果

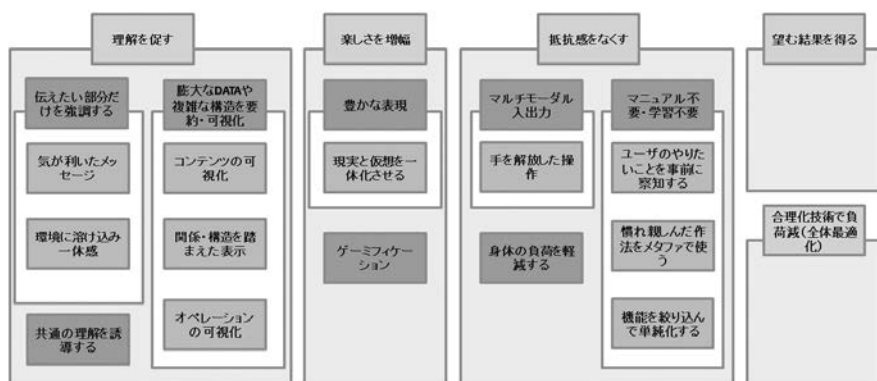


図5 『Minority Report』に描かれるUIの分類

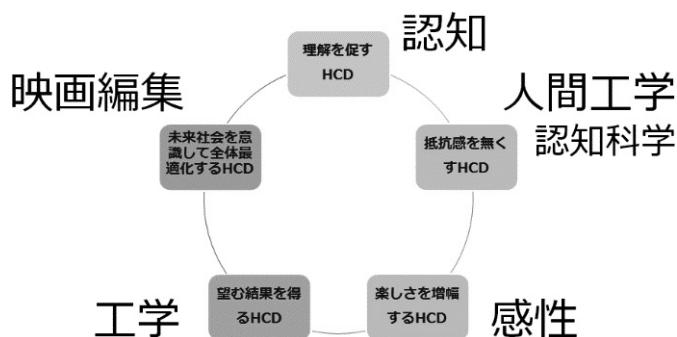


図6 これまでのUIの観点との対応

めの感性的グループ,「抵抗感をなくす」ための認知科学・人間工学的グループ,「望む結果を得る」ための工学的グループ, および未来社会を意識した全体最適化のためのグループという大きな区分で整理された。

未来社会を意識させるグループに分類された項目は, SF映画ならではの項目であり, 移動手段や生活全般という社会基盤のデザインに関するものである。

理解を促すためのHCDはさらに,「伝えたい部分だけを強調する手法」,「膨大なデータや複雑な構造を人間が理解できる情報に要約して示す手法」,「共通の理解を誘導する手法」に分類された。強調手法の例として, 気が利いたメッセージを提示するやり方や現実には溶け込み一体感を提示したうえで必要な部分のみ強調するやり方などの小項目に整理された。構造を要約して提示するものとしては, コンテンツを可視化する, オペレーションを可視化する, 関係・構造を踏まえて表示するなどの方法が繰り返し提示されることが判明した。

楽しさを増幅するためのHCDは,「豊かな表現のための手法」と「ゲーミフィケーション応用の手法」に分類された。前者は現実と仮想を一体化させて表現を拡張する手法が集積され, 後者は映画的な表現とも通じる項目といえる。

抵抗感をなくすためのHCDは,「マニュアル不要, 学習不要とするための手法」,「マルチモーダル入出力の手法」, および「身体の負担を少なくするための手法」に分類された。マニュアルや特別な学習を不要とするための手法は, 数多くの項目や表現が集められた。『*Minority Report*』で特徴的な「メタファの利用」もこのカテゴリに分類されている。すなわち, 慣れ親しんだ作法をメタファとして利用することで, 新たな操作方法の学習負荷を軽減するという狙いが数多く表現されていたといえる。

3.1.6 他の作品を用いた試み

2つ目の対象として映画『*IronMan 2*』を選定し, 上記と同じ手順による分析を実施した。その結果, 図5に示したインタフェース分類に, 1項目のみ追加するだけで, ほぼそのまま利用することができた(図7)。

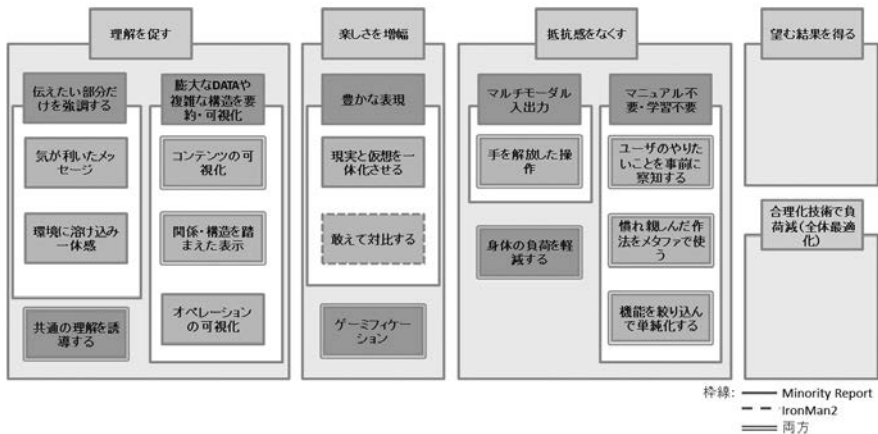


図7 『Minority Report』と『IronMan 2』によるUI分類の結果

3.1.7 考察

映画『Minority Report』および『IronMan 2』で描かれている近未来UIの世界観を筆者たちなりに解釈して整理した結果を描くことができた。

本手法を用いてUI デザインの観点や視点を客観化し保有することで、UIデザイン知見が獲得でき、未知のデザイン対象に向けて再活用できる。すなわち、日常のHCD関連業務においてこれまでに類のない設計をおこなわなければならないという状況に直面したときに、この結果を活用することを期待できる。たとえば、あるデータを視覚化しなければならないという際に、図7に描かれた視覚化・可視化に関する部分に着目することで、他の要素との関連性も鑑みて新たなヒントを得ることができるだろう。さらにグループに並べられた各シーンの意図や実現方法（図2に示したワークシートにまとめられた抽出シーン）は、実装に向けたライブラリとして利用可能である（図8）。すなわち、それぞれの知見、観点は実際の映画のシーンに紐付けられており、これらをUI やUX表現の事例として参照することができると思われる。

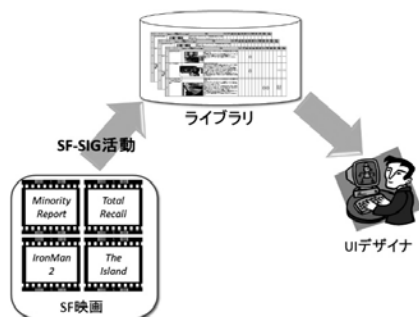


図8 ライブラリのイメージ

3.2 分析2

前節とは異なる観点として「テーマ別検討」を実施した。これは、UIに役立つ視点という観点で選定されたテーマに基づいて、改めて分析に用いたSF映画全体を通して見直し、検討し、議論を深めることで今後のUIデザインの参考となる知見を得ようというものである。以下、実際におこなったテーマ別にその内容を記す。

3.2.1 モバイルコミュニケーション

本項では、SF映画中で見られるモバイルコミュニケーションの利用例について、「デバイス」及び「デバイス装備方法」に着目して、その様相に関する考察を示す。まず、ここでの考察にあたって、参照したSF映画のリストを以下に示す（カッコ内：公開年）。

- Back To The Future II (1989)
- Elysium (2013)
- Iron Man (2008)
- Minority Report (2002)
- Star Trek: The Next Generation (1987)
- Star Wars Episode IV (1977)
- The Island (2005)
- Total Recall (2012)

モバイルコミュニケーション用デバイスそのものに着目すると、古くは、『新スタートレック』(Star Trek: The Next Generation) の通信機(コムバッジ)から、『Elysium』の右耳の後ろに装着するヘッドセットまで、さまざまなタイプのものが見られるが、特に最近では一つの作品の中に、現在の現実世界よりも進化している(現状ではありそうもない)ものもあれば、特段進化していないものも登場してくるケースが見られる。これには、貧富の差を演出する意図で、富める側に最新機種を、貧しい側に古い機種を持たせる、ということを強調的な表現としているケースもあるかもしれないが、必ずしもそうとは限らない。もちろん、進化しているものには、未来を描くSFとして、現実世界では実現されない(できていない)デバイスを用いることはある。例えば、『Total Recall』中に、回路を手のひらに埋め込む“インプラント型”の通信デバイス(電話)が登場する。これは、電話機能だけでなく、その電話回路が埋め込まれた手のひらを、透明な物体にあてることで、通信相手側の映像が表示され、映像通信を可能にするものである。こうした操作系に特徴があるデバイスの例としては、近づけることによって作動するマイクロフォンがある。『Minority Report』の主人公が、操作時に装着している袖マイクは、口が近づいたことを感知し、その時にだけ装着者の声を送るものである。

一方、進化していないデバイスとして、携帯電話(ガラケー)やスマートフォンが使われているケースが見られる。Google、Appleを筆頭にウェアラブルへの進化を試みているものの、“パーソナルユース”においては、現在のスマートフォンで十分なかもしれない。

また、デバイスの携帯方法にもいくつかの形態が見られる。上でも例示したように、携帯電話(ガラケー)やスマートフォンといったいわゆる“携帯型”が未来でも使われている。そして、『Elysium』中に見られる腕時計タイプ端末も登場する。これは近年、実際に開発、実用化が進められている、いわゆる“ウェアラブル”の例である。そしてその進化形として、これも上で例示した“インプラント型”が『Total Recall』中に登場する。これなどは、端末自体(回路)は皮下に埋め込まれていることから、携帯しているわけではないことから、もはや“ウェアラブル”を超え、体の一

部になっている。

ただし、この“インプラント型”にまでなると、誤動作が懸念される。『*Make It So*』(Shedroff 2012)でも『新スタートレック』のコムバッジを例に挙げて述べているように、起動があまりにも容易にできてしまうと、エラーになりやすいということにもなりえる。モバイルデバイスをコントロールしやすくする、所持し忘れることを避けるために身につけてしまう、ということも良い方策ではあるが、偶発的な起動（操作）からは守らなければならない。

3.2.2 生体センシング利用法

本項では、SF映画中で見られる「生体センシング技術」の利用法について示す。

「生体センシング技術」とは“生態情報を測定する技術”ではあるが、ここではまず、表3に、SF映画中で見られる生体情報の用途についてまとめた結果を示す。このように、生体情報の用途としては、個人特定によるアクセス制御（セキュリティ）がSF映画でも一般的であり、情報自体は、網膜（虹彩）や指紋がよく使われている。

例えば『*Minority Report*』では、網膜（虹彩）を読み取って個人を特定する仕組みが至る所に設置されている。網膜（虹彩）認証は、何らかのシステムへのアクセス権判断用だけではなく、この仕組みによって、人の

表3 SF映画中の生体情報の用途

種 別	用 途
網 膜 (虹 彩)	• アクセス管理（認証） • 人物照合 • トレース
指 紋	• アクセス管理（認証）
静 脈	• アクセス管理（認証）
体 液	• 体調管理
脳 情 報	• シナプスモニタリング

日常の行動までをも把握し、ある人が現在どこに居るかを特定したり、個人向けの案内をするデジタルサイネージに利用したり、乗り物への乗車可否（定期券の有無）判断に利用したりしている。このように、さまざまな場所でセンシングし、得た情報をさまざまな目的で利用する場合、個人特定のための生体センシング技術は、あらゆる場面で、容易に、個人の負担が極力少なくなるようなセンシング手段が求められる。

ところで、現実の世界においては、測定した生体情報の用途としては健康・医療分野が一般的である。また、従来の生体情報の測定といえば、人の動きを拘束したり、電極を身体に貼り付けたり、あるいは人に苦痛や不快感を与えたりすることがあった。これに対して近年では、測定されていることを人がほとんど意識することなく、測定そのものへのストレスなどから解放するような、「非接触」、「非侵襲」で生体情報を測定する技術の開発が活発になってきている。「非接触」、「非侵襲」の利点は、単に人を苦痛や不快感から解放することだけでなく、子どもや高齢者、病気などによって拘束や圧迫が難しかった人の測定を可能にする利点も生まれる。さらには、長期的（連続的）なモニタリングが実現しやすくなるため、病気の兆候や高齢者の見守りなどへの応用にも繋がる。

そこで続いて、SF映画でのセンシング情報の健康・医療面での利用を、「非接触」、「非侵襲」の観点から見てみる。SF映画の場合、生体情報の測定はどちらかといえば「接触」かつ「侵襲」型といえる。例えば『*Minority Report*』では、自律的に動き、対象を探しあて、網膜スキャンができる虫型のセンサーが登場する。スキャン自体には痛みは伴わないが、スキャンされている間、それまでにおこなっていたあらゆる行動を止める必要があり、子供などは恐怖を感じる。また『*The Island*』では、管理者が管理対象者（主人公）のシナプス・センシングのためのセンサーを、視神経から体内に組み入れるシーンがある。管理者は“痛くない”というものの、当人（主人公）はとても痛がり、さらにそのセンサーは24時間のモニタリング後、尿とともに体外へ排出される際にも、やはり痛がる。

こうしたシーンはもちろん、映画上の“演出”的要素が含まれていることは否定できないが、想定しうる UX の一例として肯定的に捉えることも

できる。つまり、センシングにあたっての“痛み”や“恐怖”はもちろん不要ではあるが、少なくとも、センシングされる側がセンシングされている、そしてそれが終わったことを明確に認識することができる、と考えることができる。上で挙げたシーンのように、センシングされた情報が、センシングされた人自身のために使われるのではない場合、とりわけ、このような“センシングされている”感が必要だと考えられる。センシングされて得られた情報はいわゆる「個人情報」である。この個人情報がセンシングされた人自身の健康のため等の有益なことに使われるのであれば、さらには、無意識にセンシングされることによって正確なセンシングを可能とするのであれば、“センシングされている”感は不要であるが、得られた情報がどこでどのように使われるのかわからないような場合には問題がある。センシングを「非接触」、「非侵襲」にすることで人の苦痛や不安感を取り除くことは非常に重要な観点であるが、それと「無意識」にセンシングされる”こととは意味が異なることには留意が必要である。それには、生体センシングによって得られた情報の用途まで含めた、センシングされる側のUser Experimentまでも考慮したUXデザインが必要だと考える。

3.2.3 年表作成

ここでは、SF-SIGで鑑賞・分析してきたSF映画（全12作品）を対象にして、全作品を同じ時間軸上に並べるのではなく、着目テーマを設定し、そのテーマ毎に時間軸上に並べて分析をおこなう形式で、SF映画の年表作成をおこなった（図9）。実際、いくつかのテーマについて分析を試みたが、傾向や示唆に到達できていないテーマもあり、以下では、「移動手段」「ロボットの外観」という2つのテーマに関する分析内容について紹介する。

(1) 移動手段

「移動手段」の分析結果を図10に示す。これはまだ憶測の域を出ていないが、分析内容を次のとおりである。

『現状のように、移動手段は主に地上（地表面）を走行しているが、自動運転の実現によって利便性が向上する。ただし、ある時期、環境悪化に

SF 映画を素材とした UX デザインに関する取り組み

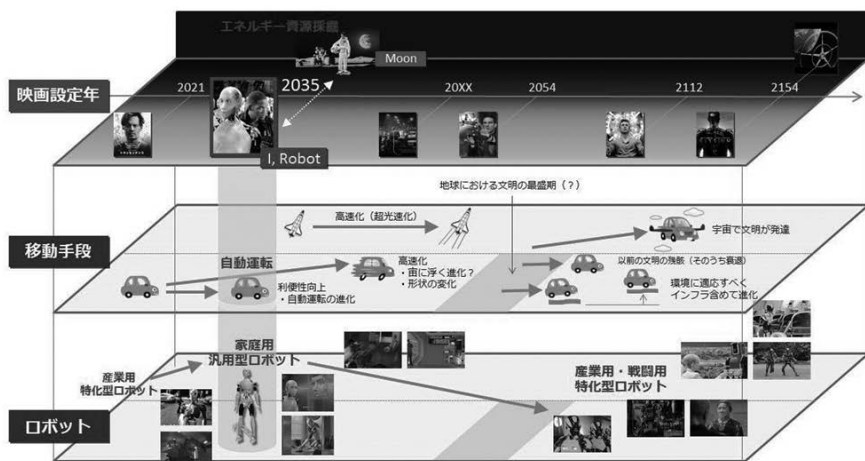


図9 SF映画の年表のイメージ

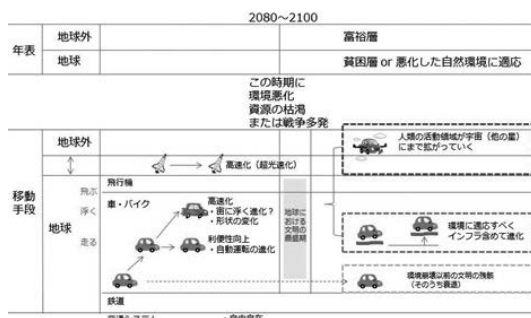


図10 「移動手段」に関する分析結果

より環境崩壊が発生する。そこで、その崩壊した環境に適用すべくインフラを含めて、移動手段は“宙に浮く”“形状を変える”ことによる高速化を実現していく。やがては、人類の活動領域が宇宙（他の星）にまで広がっていく』

(2) ロボットの外観

「ロボットの外観」に関する分析結果を図11に示す。これについても分

析内容を記す。

『ロボットは現状のように産業用に特化して進化してきているが、いずれその機能も外観（表情等）も、より人間に近づいていく。しかしある時期、それが人類にとって必ずしも好ましいことではないことに気づき、ロボットはまたその外観において人間らしさを軽減し、顔部分のデザインを簡素化した役割特化型へ変貌していく。』

3.2.4 対ロボット心理

前項での「ロボットの外観」に関する分析に続き、ロボットの外観は、人々のロボットに対する受容性に関係すると考え、対人ロボット心理をSF映画から読み解いてみることにした。

日戸らは、日本・米国・ドイツの生活者を対象に、ロボットの導入に関するインターネット調査を実施し、受容性について考察している（日戸2006）。また、人型ロボットに対する不安や期待を日英間で比較した調査研究もある（Syrdal 2013）。

ここでは、SF映画を「カスタマージャーニーマップ」で表現するアプローチを採ることとした。つまり、SF映画の登場人物をペルソナと位置づけ、作中でその登場人物がロボットと相対する際に変動した心情を、カスタマージャーニーマップとして表現する、という手法を採った。顧客が商品を知覚してから、購入し、さらに購入後の行動に至るまでを「旅」と

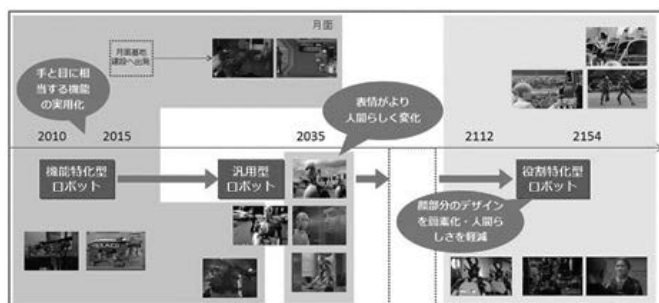


図11 「ロボットの外観」に関する分析結果

捉え、その一連の行動を時系列で把握する考え方を、カスタマージャーニーと呼び、カスタマージャーニーの認知から購買までのそれぞれの段階での顧客心理や行動を可視化したものが、カスタマージャーニーマップである(加藤 2016)。カスタマージャーニーマップは本来、サービスのアイデア発想や設計のためのヒントを発見し、よりよいカスタマーエクスペリエンスを実現するために使われるが、見方を変えれば、ユーザがサービスを利用する体験すべてを可視化(モデル化)することで、ユーザ理解を深めるためのツールともいえる。よって、このカスタマージャーニーマップを使ってユーザ、すなわち作中の登場人物が、ロボットと相対する体験を可視化し、その登場人物の感情までを捉えることで、対ロボット心理を考察できると考えた。

カスタマージャーニーマップを作成する手順を以下に示す。

[1] フェーズ

これは、ペルソナの行動を分ける軸のことで、ペルソナがそのサービスを必要とする最初の段階から、実際の購入(またはリピート)までの行動ステップを洗い出すのだが、映画においてはこの「フェーズ」という概念は不要と考え、取り入れなかった

[2] 顧客接点

顧客がどのような環境で、対象サービスと接点を持つのかを洗い出す。今回の場合、ペルソナがロボットと接点を持った(特に、対ロボット心理が変動したと考えられる)シーンを洗い出す

[3] 顧客の行動

顧客が、各フェーズでどのような行動をとるのかを洗い出す。これはシーン中に描かれていた登場人物(ペルソナ)の行動そのものである

[4] 顧客の思考

顧客が各フェーズの「行動」によって、どのようなことを考えるのかを洗い出す。「行動」によって「思考」が始まり、その「思考」が次のフェーズの「行動」を促す内的要因になる。今回は、「行動」を起こした際の「思考」を推測することとした

[5] 顧客の感情

顧客が各フェーズでとる「行動」や「思考」からどのような感情を持つのかを洗い出すが、ここでは、抽出したシーンにおけるその登場人物の「行動」や「思考」の基となっている、“対ロボットの感情”を「+」（プラス）, 「-」（マイナス）それぞれ3段階で表すこととした。

実際に、映画『アイ, ロボット』 (*I, Robot*, 2004年公開) および『アンドリュース NDR114』 (*Bicentennial Man*, 1999年公開) について、それぞれ立場が異なる、主要な2人の登場人物をペルソナと見立て、作中のある特定のロボットを対象としたカスタマージャーニーマップを作成した。ここでは、『アイ, ロボット』について作成した例を図12に示す。ここで採り上げた2人の登場人物はそれぞれ、ロボット研究者と刑事（一般市民）という立場にあり、図12の最下部にある“対ロボットの感情”には差があることがわかる。シーズを提供するロボット研究者（開発者）は、技術の発展や進歩が人々の生活を豊かにし、人々が喜ぶと考えているが、一般の人々は高い技術というよりも、提供される心地よさを求めている。人とロボットが共存する社会を実現するためには、こうした立場の違いによる考え方の差異、引いては対ロボット感情の差異も考慮する必要があると考えられる。

人とロボットとの対話における心理（人の、対ロボット心理）はさまざまな要因から影響を受ける。野村は文献（佐藤2016）の中で、対ロボット行動がそうした要因とどのように関連しているかについての仮説的フローを提案している。この提案では、人側要因とロボット側要因、状況的要因が交互作用を起こしつつ、人の対ロボット心理に影響を与え、それが対ロボット行動に影響を与える流れを示しているのと同時に、これらの行動が結果として経験や文化等の人側要因およびロボットの応用場面等の状況的要因に影響を与えるという無限ループを想定している。そして、このループの構成要素がどのようなものであるか、さらなる研究が必要であると述べている。

そこでまずは、上述した2つの作品についてそれぞれ作成したカスタマー

2035

[illegible]

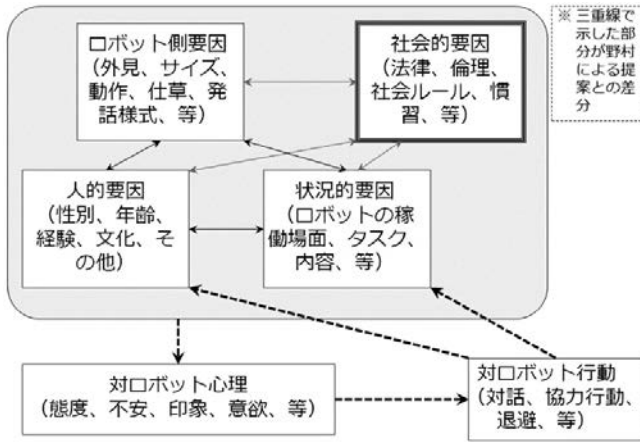
図12 カスタマージャーニーマップを使った心理状態分析

ジャーニーマップを用いて、この仮説的フローで挙げられている人側要因、ロボット側要因および状況的要因を書き出してみた。その結果、この3つの要因に加えて、法律、倫理、社会ルール、慣習等もまた、人の対ロボット心理に影響を与えると考えられるシーンがあったことから新たに「社会的要因」も必要となると考え、これを加えた交互作用を起こすとしたフローを提案するに至った（表4、図13）。

表4 対ロボット心理に影響を与える要素

	プラスに作用する要素	マイナスに作用する要素
人 的 要 因	・職業（ロボットの専門家であること） ・能力を公正に評価できること ・情に厚い性格である	・論理的であること
状況的要因	・行動を阻害しないこと ・望むことをしてくれること	・人間に危害を加えるような行動を取ること ・ロボットが嘘をつき勝手な行動に出ること ・ロボットがロボットを破壊しているのを目撃したこと ・自分の仕事の内容に影響を与えること（やりにくさを感じていること） ・重大なミスをする（大事なモノを壊す）
ロボット側要因	・ロボットが変なことを言う（あまり優秀ではないことを示す） ・難しいことをこなす ・地道に努力する ・変なことを言う（面白い） ・的確な受け答えをする ・礼儀正しい ・感覚を持っていること ・完璧ではなく、間違いを犯すこともあること	・金属の塊の様相であること ・（小さな子どもにとって）人間の大人の大きさをしていること ・人間が予期していない行動（動き）をすること ・自己主張をする ・率直に言いすぎる（真実を言うようにプログラムされている） ・永遠の生命を持っていること
社会的要因	・法的な見解（※）	・法的な見解（※）

※「+」「-」両方の列に出現する項目は+にも-にも作用する項目であることを意味する



出典：(佐藤 2016) を基に筆者加筆

図13 対ロボット心理・行動に関する仮説的フロー

3.2.5 倫理

近年、「ロボット倫理学」と呼ばれる、「ロボットが備えるべき倫理」を考える新興の学問領域がある。これらは、「ロボット倫理学」における「ロボットの守るべき倫理」(久木田 2009) に相当すると考えられる。

人間による倫理的判断ですら、必ずしも唯一無二“絶対的な”の判断があるとは限らない。よって，“絶対的な”倫理的判断を自律型ロボットにインプリメントすることは不可能かもしれないが、何らかの「倫理的な」基準をインプリメントする必要があると考えられる。

例えば、「人間への安全性、命令への服従、自己防衛」を目的とする3つの原則から成る『ロボット工学三原則』(アシモフ 2004) なるものが提唱され、その中に“第一条ロボットは人間に危害を加えてはならない。また、その危険を看過することによって、人間に危害を及ぼしてはならない。”があるが、犯罪等から社会的秩序を保つため、全ての人間を対象にこの原則を適用できないケースが発生する。このようなケースに対しては、“警察（またはオーナー・法律等）が強制的に行動を制御できる権限を持つスイッチを持つようにする”といった項目が必要になると考えた。今回の試みでは特に、救助判断要件に子供・高齢者を優先する（優先度係数の実装

を含む)、ロボットが利他的行動に徹するための“倫理のインプリメント”が必要になると考えた。結果として、自律型ロボットにインプリメントすべき倫理的なデザイン項目として、以下に示す3つが挙げられた。

- 規則や法律の順守とプライオリティの判断
⇒オーナーや、警察・司法・その他の第三者との状況に応じた判断をして対応を返す
- 救護・救助等の判断とプライオリティの判断
⇒複数の人命を救助する段階で状況に応じた対処や救護優先の判断をして対応を返す
- ユーザの利益を損なうことをしない
⇒ユーザの判断とは異なる勝手な判断をしたり、虚偽の対応をしたりしない

4. おわりに

近年では、映画を“学問の材料のひとつ”として扱う取り組みが多数見受けられる。本稿では、映画を材料としたさまざまな学問分野での取り組みについて俯瞰した後、筆者自身のSF映画を用いた取り組みについて紹介した。

SF映画を用いた取り組みに関しては、今後も、UIデザインの参考となる知見を得るべく、「昔の道具メタファ」「音声インタフェース」「記録メディア」等の個別テーマについて深耕していきたいと考えている。また、現在、将来の人間とロボットの共存のため、双方の円滑なコミュニケーション、インタラクションを実現するためのロボットのデザイン要件を導出することを目的に、ロボットと相対する人間の対ロボット心理を考察し、そこから、山岡が提唱している『70デザイン項目』（山岡2014）をベースにしてロボットデザイン原則の導出を試みている。さらには、いずれは、人工知能を活用して自律的に活動することができるようになる可能性はゼロではない。「トロッコ問題」（Foot1967）と呼ばれる、有名な倫理学上の思考実験もあり、「人工知能学会倫理指針」（人工知能学会2017）の第9条に、「人

工知能への倫理遵守の要請」として“人工知能が社会の構成員またはそれに準じるものとなるためには、上に定めた人工知能学会員と同等に倫理指針を遵守できなければならない。”とあることから、将来的には、ロボット（人工知能）自体が倫理を守る必要が生じてくる可能性が考えられる。上で挙げた『ロボット工学三原則』は完全とはいえず、この三原則を実際の状況に適用しようとしても、どのように行動すればよいのか、それほど明確ではないということがしばしばある。三原則の間には優先順位が付けられているが、これは必ずしも絶対的なものではない。つまり、三原則はそれだけではロボットを倫理的に適切な行動に導くのに是不十分であると言わざるを得ない。この三原則については、その作中で触れているSF映画も複数あることから、『ロボット工学三原則』についてもSF映画を基にして考察してきたいと考えている。さらに、近未来のテクノロジーやUI/UXに関する、より有効な示唆を導出し、それを各分野への提言とすべく、対象とするSF映画と分析テーマの数を増やし、議論を深化していきたいと考えている。

参考文献

- [1] アーウィン, W. (著), 松浦俊輔, 小野木明恵 (訳) (2003), 『マトリックスの哲学』, 白夜書房.
- [2] 浅井篤 (2006), 『シネマの中の人間と医療 エシックス・シアターへの招待』, 医療文化社.
- [3] 浅見克彦 (2011), 『SFで自己を読む:『攻殻機動隊』『スカイ・クロラ』『イノセンス』』, 青弓社.
- [4] アシモフ, I. (2004), 『われはロボット』, 早川書房.
- [5] 阿部潔 (2014), 『監視デフォルト社会 映画テキストで考える』, 青弓社.
- [6] 井上順孝 (2009), 『映画で学ぶ現代宗教』, 弘文堂.
- [7] ウォーレン, B., (著), 前田茂, 要真理子 (訳) (2007), 『フィルムス

タデーズ入門 ―映画を学ぶ楽しみ―, 晃洋書房.

- [8] 内田樹 (2011), 『映画の構造分析 ハリウッド映画で学べる現代思想』, 文藝春秋.
- [9] オーモン, J., マリー, M., ベルガラ, A., ヴェルネ, M. (著), 武田潔 (訳) (2000), 『映画理論講義―映像の理解と探究のために』, 勁草書房.
- [10] 加藤幹郎 (2015), 『映画とは何か 映画学講義』, 文遊社.
- [11] 加藤幹郎, 塚田幸光 (2015), 『映画とテクノロジー』, ミネルヴァ書房.
- [12] 加藤希尊 (2016), 『The Customer Journey「選ばれるブランド」になる マーケティングの新技法を大解説』, 宣伝会議.
- [13] 久木田水生 (2009), 『ロボット倫理学の可能性』, 京都大学文学部哲学研究室紀要: Prospectus, 11.
- [14] 坂和章平 (2010), 『名作映画には「生きるヒント」がいっぱい!』, 河出書房新社.
- [15] 佐藤知正 (2016), 『人と協働するロボット革命最前線』, (株) エヌ・ティー・エス.
- [16] 佐藤渉 (2003), 『『アメリ』をテキスト分析する』, 敬和学園大学研究紀要, 12, pp.237-254.
- [17] 志田陽子 (2014), 『映画で学ぶ憲法』, 法律文化社.
- [18] 人工知能学会 (2017), 『人工知能学会倫理指針』, <http://ai-elsi.org/wp-content/uploads/2017/02/人工知能学会倫理指針.pdf>
- [19] 高木真理子 (2001), 『『物語の鉄則』による作品分析』, 芸術 (大阪芸術大学紀要), 24, pp.132-145.
- [20] 巽孝之 (2001), 『『2001年宇宙の旅』講義』, 平凡社.
- [21] 土井美和子 (2003), 『IT ルネサンスのために: ヒューマンインタフェースの復権を: マイノリティ・レポート』, 情報処理, Vol. 44, No. 5, pp. 512-514.
- [22] 内藤理恵子 (2011a), 『哲学はランチのあとで 映画で学ぶやさしい哲学』, 風媒社

- [23] 内藤理恵子 (2011b), 『映画 (シネマ) じかけの倫理学 (エチカ)』, 風媒社
- [24] 中村道彦 (2007), 『映画にみる心の世界 パノラマ精神医学』, 金芳堂.
- [25] 西村大志, 松浦雄介 (2016), 『映画は社会学する』, 法律文化社.
- [26] 日戸浩之, 谷山大介, 稲垣仁美 (2006), 『ロボット・AI技術の導入をめぐる生活者の受容性と課題 日米独3カ国調査からの示唆』, 知的資産創造, 24 (5), pp.108-125.
- [27] 野田進, 松井茂記, 千葉恵美子, 君塚正臣, 笠木映里, 井田良 (2014), 『新シネマで法学』, 有斐閣.
- [28] バザン, A. (著), 野崎歓, 大原宣久, 谷本道昭 (訳) (2015), 『映画とは何か』 (上・下), 岩波書店.
- [29] 長谷正人, 中村秀之 (2003), 『映画の政治学』, 青弓社.
- [30] 藤原武弘 (2011), 『映画の内容分析 (1) 映画評論家と映画雑誌読者の外国映画への嗜好の違い』, 関西学院大学社会学部紀要, 113, pp.69-78.
- [31] 藤原武弘 (2013), 『映画の内容分析 (2) 映画評論家と映画雑誌読者の日本映画への嗜好の違い』, 関西学院大学社会学部紀要, 116, pp.145-155.
- [32] 藤原武弘 (2014), 『映画の内容分析 (3) 映画評論家も映画雑誌読者も共通に好む外国映画とは?』, 関西学院大学社会学部紀要, 118, pp.103-115.
- [33] 藤原武弘 (2015), 『映画の内容分析 (4) 映画評論家も映画雑誌読者も共通に好む日本映画とは?』, 関西学院大学社会学部紀要, 120, pp.197-209.
- [34] 村井正 (2001), 『総論「2001年宇宙の旅」』, バイオメカニズム学会誌, Vol.25, No.1, pp.5-9.
- [35] 本橋哲也 (2006), 『映画で入門カルチュラル・スタディーズ』, 大修館書店.
- [36] 山岡俊樹 (2014), 『デザイン人間工学—魅力ある製品・UX・サー

ビス構築のために―』, 共立出版.

- [37] 山中康裕, 高月玲子, 橋本やよい (1999), 『シネマのなかの臨床心理学』, 有斐閣.
- [38] 山野敬士 (2017), 『映画で (を) 文学を (で) 教える ―ウディ・アレンとロスト・ジェネレーション―』, 別府大学紀要, 58, pp.27-37.
- [39] ライアン, M., レノス, M. (著), 田畑暁生 (訳) (2014), 『Film Analysis 映画分析入門』, フィルムアート社.
- [40] ローランズ, M. (著), 筒井康隆 (監修), 石塚あおい (翻訳) (2014), 『哲学の冒険「マトリックス」でデカルトが解る』, 集英社インターナショナル.
- [41] Foot, Philippa. (1967), 『The problem of abortion and the doctrine of double effect』, Oxford Review, Vol.5 pp.5-15.
- [42] Kammerer, D., (2004), 『Video Surveillance in Hollywood Movies』, *Surveillance & Society, CCTV Special* (eds. Norris, McCahill and Wood), Vol.2, No.2/3, pp.464-473.
- [43] Kim, H., Kitahara, I., Sakamoto, R. and Kogure, K. (2006), 『An Immersive Free-View-point Video System Using Multiple Outer/Inner Cameras』, *Proceedings of the 3rd International Symposium on 3D Data Processing, Visualization and Transmission*, pp.782-789.
- [44] Kuhn, A. (1990), “Alien Zone: Cultural Theory and Contemporary Science Fiction Cinema”, Verso Books.
- [45] Sarkar, S. P., MD, and Gwen Adshead, MRCPsych (2002), 『What Price Security? — A Review of Steven Spielberg’s Minority Report』, *Journal of American Academy of Psychiatry Law*, No.30, pp.568-570.
- [46] Shedroff, N. (2012), “Make It So: Interaction Design Lessons from Science Fiction” , Rosenfeld Media.
- [47] Syrdal, D. D., Nomura, T. and Dautenhahn, K.(2013), 『The Frankenstein Syndrome Questionnaire : Result from a Quantitative

Cross-Cultural Survey』, Proc. 5th Int. Conf.Social Robotics, pp.270-279.

循環型社会形成への展望

— 国際社会におけるわが国のリーダーシップ —

小林 裕

要 旨

世界中で顕在化する環境問題、気候変動や異常気象を克服するために世界各国でさまざまな視点から対策がなされている。その中のひとつとして、わが国は循環型社会をめざしている。21世紀初頭に循環型社会形成推進基本法が施行されたわが国では、その方向を示すため毎年環境省から『環境白書・循環型社会白書・生物多様性白書』が発行されている。この白書を時系列的に読み解き整理しておくことは今後の循環型社会を展望するために一定の意義があると思われる。

神奈川大学では文理融合講座「循環型社会論」が経営学部・理学部で共同開講されている。この講座は“Theory of Circulative Society”と英語表記されている。一方、『環境白書・循環型社会白書・生物多様性白書』英語版では循環型社会は“The Sound Material-Cycle Society”と表記されている。循環型社会の定義や英語表記に触れながら、4つの物質フロー指標を考察し、資源問題、地球温暖化問題、廃棄物問題に関する課題を指摘する。そして、わが国の循環型社会形成への展望を試みる。繋がること、普遍的であること、節度を保つことの重要性を再認識し、国際社会におけるわが国のリーダーシップおよび個の役割に展開する。

キーワード：環境、物質フロー、生物多様性、持続可能性、
Circular Economy、Circulative Society

1 はじめに

地球のあちこちで起こる地球規模でのさまざまな環境問題、気候変動や異常気象への対応はいまや待ったなしの喫緊の課題といえよう。便利で豊かな生活と引き換えに環境負荷が増加し環境破壊が進行した。現在は国際社会においてさまざまな機関が国境を越えてこれらの問題に対応しなければならない時代となっている。

わが国においても、戦後の高度経済成長が進むにつれて環境問題が深刻化した。法整備はじめ国、自治体、経済界などが連携してさまざまな対策がなされている。環境問題に関する施策の一環として、環境省から毎年5月頃に『環境白書・循環型社会白書・生物多様性白書』（本稿では以降『環境白書』と記す）が発行されている。これには前年度の環境関連施策の結果と本年度の行政方針が記されており、毎年度の行動起点としての役割を果たしている¹⁾。

今年4月に閣議決定された第五次環境基本計画には、地域循環共生圏の創造、世界の範となる日本の確立、これらを通じた持続可能な循環共生型社会の実現をめざすことが明記されている²⁾。また、6月に閣議決定された第四次循環型社会形成推進基本計画には、2015年に国連で採択されたSDGsに沿って、世界的な動向にも配慮しつつわが国の経済的側面、社会的側面を統合した循環型社会形成を推進し、持続可能な社会作りをめざすことが目標として掲げられている³⁾。国際社会におけるわが国の役割を意識した目標設定がなされている。

これらのことから、今や循環型社会形成が地球規模で展開していることがうかがえる。SDGsの17の目標と169のターゲットでは、持続可能でクリーンなエネルギー利用促進、気候変動対策、森林や生態系の保全、海洋資源の持続可能な利用、生物多様性損失の阻止などが主な目標になっている。地球規模での持続可能性を高めるために国際資源循環体制を構築することの重要性が示されている。とりわけ、経済および環境技術先進国を自負してきた日本には大きな役割が期待されている。

本稿では、『環境白書』の主に物質フローを読み解き、わが国の環境問

題に関するいくつかの課題を指摘し、循環型社会形成への展望と国際社会におけるわが国の役割について述べる。

2 循環型社会の定義

約45億万年前、宇宙空間に地球は誕生した。地球上で生命活動が始まったのはおよそ38億年前といわれている。多様な生命をたたえる奇跡の星ともいえる地球で、長い時間をかけて3000万種ともいわれる多くの生き物が生命活動を繁栄させた。そしてさまざまな進化、変遷を経て約700万年前に人類が登場した。

ありふれた哺乳類の一種であった人類は、やがて狩猟社会を経て農耕社会を形成するようになった。狩猟や農耕に必要な道具を考案し、食糧の生産性を高めていった。集団生活に必要な智慧も身につけた。そして幾度の食糧不足問題を乗り越えて現在のような都市型経済社会を形成してきた。

18世紀前半の農業革命は食糧生産性を大幅に向上させた。自然の摂理からの学習と発見は生命維持に不可欠な窒素やリンの制御を可能にした。100万年以上かかるといわれるリンの自然循環を飛躍的に早めた⁴⁾。

18世紀後半に起こった産業革命によって生産手段の機械化が進展した。石炭を燃料とする蒸気エネルギーを利用した新たな労力を発明し、それまで労力を家畜に頼ってきた社会を一変させた。蒸気機関はやがて石油を利用した内燃機関へと発展し、ヒトやモノの移動手段の多様化と効率化にも多大の成果をあげた。さらに、多種の石油化学製品を開発して現在のような便利な生活を手に入れることとなった。

20世紀初頭にはフォードが流れ作業、分業化による生産方式を実現させた。これによってT型自動車の大量生産が始まった。この量産方式が多くの生産分野に広がり、大量生産、大量消費、大量廃棄の時代を迎えた。同時に、さまざまな環境問題が顕在し始めた。1962年、環境問題に警告を発する先駆書として、アメリカでレイチェル・カーソン著『沈黙の春』が出版された⁵⁾。

1972年に国連環境計画（UNEP）が設立され、1988年には気候変動に関

する政府間パネル（IPCC）が活動を開始した。1992年、リオデジャネイロにおいて環境と開発に関する国際会議（地球サミット）が開催され、気候変動枠組み条約および生物多様性条約が調印された。1996年にはISO14001環境マネジメントシステムが制定され、各国の機関や企業が運用を始めた。

1996年、京都において気候変動枠組み条約第3回締約国会議（COP3）が開催され、京都議定書が採択されるに至った。2002年には持続可能な開発に関する世界首脳会議が開催され、持続可能性が議論された。その後も環境、生物多様性、持続可能性に関連する議論と行動が加速され今日に至っている。近年、プラネタリーバウンダリーや水資源問題も顕在化している。

わが国の『環境白書』の変遷を遡ると、1955年ごろから始まったわが国高度経済成長と同時にもたらされた公害対策の一助として、1969年に当時の厚生省から『公害白書』が初めて発行された。1971年に環境庁が設置されて『公害白書』は『環境白書』に移行した。1993年には複雑化、地球規模化する環境問題に対応するため、環境基本法が施行された。

2000年に循環型社会形成推進基本法が成立し、大量生産、大量消費、大量廃棄の20世紀に別れを告げ、循環型社会をめざす21世紀を迎えることとなった。2001年に環境庁が環境省に格上げされ、同年6月には循環型社会形成推進基本法が施行された。この年から『環境白書』とは別に『循環型社会白書』が発行されるようになり、2007年にふたつの白書が統合された。

2008年に生物多様性基本法が成立し、『生物多様性白書』が発行された。環境問題の全体像を国民に分かりやすく示して参加協力を促すため、2009年に『生物多様性白書』も『環境白書』に統合された。現在は『環境白書』、『循環型社会白書』、『生物多様性白書』が統合された白書となっている。

循環型社会形成推進基本法第2条（定義）には、「この法律において「循環型社会」とは、製品等が廃棄物等となることが抑制され、並びに製品等が循環資源となった場合においてはこれについて適正に循環的な利用が行われることが促進され、及び循環的な利用が行われない循環資源については適正な処分が確保され、もって天然資源の消費を抑制し、環境への負荷

ができる限り低減される社会をいう。」と記されている。換言すると、循環型社会はさまざまな製品をできるだけ大切に利用し、利用を終えた後も再使用あるいは再利用することによって新たな天然資源の投入を抑制するような社会のことといえよう。やむをえず廃棄する際はできるだけ減容化して処分し、廃棄物処分による環境への負荷あるいはあらたな廃棄物処分場確保を抑制するような社会が循環型社会であると位置づけられている⁶⁾。

さらに、同法第3条（循環型社会の形成）には、「循環型社会の形成は、これに関する行動がその技術的及び経済的な可能性を踏まえつつ自主的かつ積極的に行われるようになることによって、環境への負荷の少ない健全な経済の発展を図りながら持続的に発展することができる社会の実現が推進されることを旨として、行われなければならない。」と記されている。換言すると、現代の経済システムに則った持続可能な方法で循環型社会形成を推進すると位置づけられている。

このような循環型社会形成推進基本法の定義の他に、「循環型社会の目的は本来、物質やエネルギーの循環やリサイクル自体にあるのではなく、それを通じた人間生活の豊かさの向上にある。」⁷⁾という説がある。物質やエネルギーの循環は手段であるとの主張である。「物質循環を通じた脱物質化に基づいて、人間生活の向上をもたらす途を探ることが課題である。」と述べている。

この説では、「モノの生産や所有を通じて人間の生活や生命活動に負の影響をもたらすような生産や循環経済のあり方は、目的と手段を転倒させることになる。」と指摘している。「千年持続社会、市民事業、参画者ネットワーク、人間力と自然力の同時回復、ケイパビリティと持続可能性などが環境と市民の21世紀社会をつくりあげていく基礎になることは間違いない。」と結ばれている。現在の経済および社会システムをも対象にし、自然環境、経済環境、社会環境を統合したプロセス思考の循環型社会概念といえる。

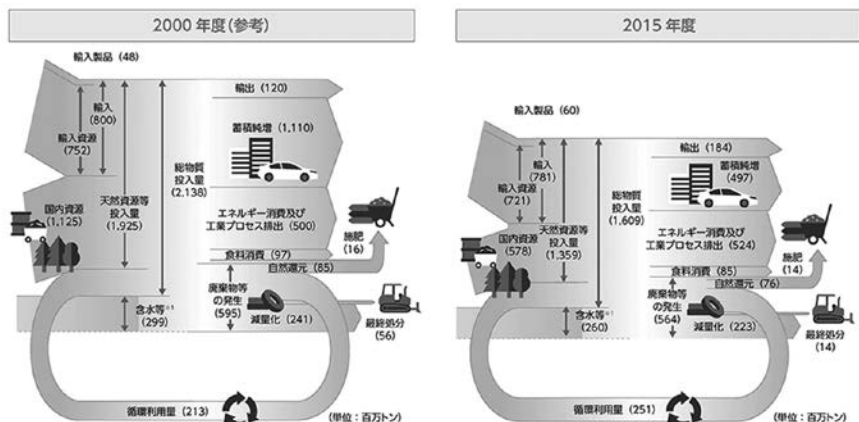
3 物質フローおよび物質フロー指標の考察

資源の採取、消費、廃棄などの「モノの流れ」は物質フローと呼ばれている。これを的確に把握することで、廃棄物等の発生抑制や循環利用の促進に繋がるとされる。循環型社会を構築するために把握すべき重要な数値といえる。

『環境白書』ではわが国における物質フローは図1のように示される。物質フロー図から、輸入資源、国内資源に循環資源を加えた総投入資源が、どれだけどのように輸出、備蓄純増、利用あるいは消費されたかを俯瞰できる。廃棄物発生量および循環利用量、最終処分量についても把握できる。

まず、2000年度から2015年度までの物質フロー実績値をグラフ化する。わが国における15年間の物質フロー推移を概観できる（図2）。

この期間で国内資源投入量が11億2,500万トンから5億7,800万トンに削減されている。それに沿うように道路、橋梁、ビルなどに代表される建設物はじめ自動車、家電、電子機器などを含めた備蓄純増も11億1,000万トンから4億9,700万トンに減っている。一方、輸入資源投入量は15年間で



※1: 含水土等: 廃棄物等の含水土等 (汚泥、家畜ふん尿、し尿、廃酸、廃アルカリ) 及び経済活動に伴う土砂等の随伴投入 (鉱業、建設業、上水道業の汚泥及び鉱業の鉱さい)。
資料: 環境省

図1 わが国における物質フロー

(出典 平成30年版環境白書・循環型社会白書・生物多様性白書 159ページ)

7億2,100～7億6,800万トンであり、ほぼ横ばいで推移している。2007年以降、輸入資源投入量が国内資源投入量を上回ったことも読み取れる。このほか、循環利用量が約18%増加、最終処分量が約75%削減されていることもわかる。

つぎに、わが国のGDP推移をグラフ化すると図3のようになる。実質

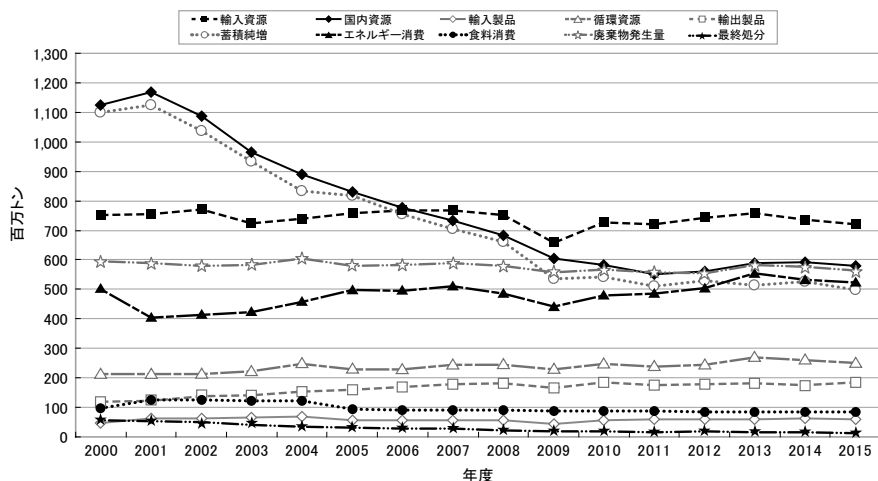


図2 わが国における物質フロー推移 (2000～2015年度)

(各年度の環境白書より抜粋して作成)

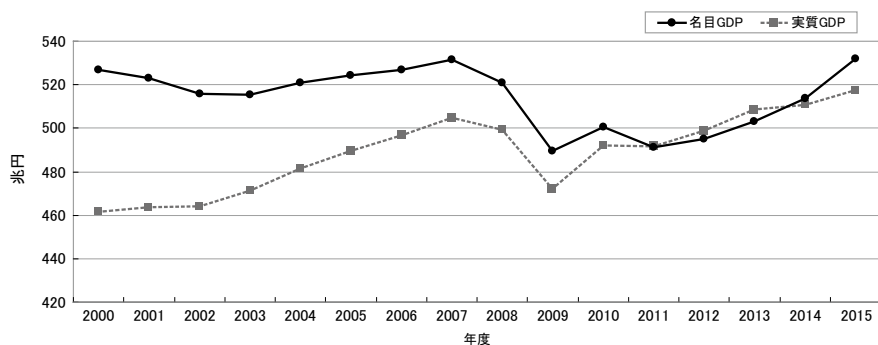


図3 わが国のGDP推移 (2000～2015年度)

(内閣府国民経済計算 (GDP統計) より抜粋して作成)

GDPが15年間で約12%成長していることがわかる。

わが国では循環型社会形成推進状況を検証するため、循環型社会形成推進基本計画では下記のような4つの物質フロー指標を代表指標と位置づけている。それぞれ数値目標を設定し、計画、実行、評価、見直しのPDCAサイクルが繰り返されている。

- (1) 資源生産性 = $\text{GDP} / \text{天然資源等投入量}$
- (2) 入口側の循環利用率 = $\frac{\text{循環利用量}}{\text{天然資源等投入量} + \text{循環利用量}}$
- (3) 出口側の循環利用率 = $\frac{\text{循環利用量}}{\text{廃棄物等発生量}}$
- (4) 最終処分量

平成30年版『環境白書』によると、2015年度の資源生産性は約38.2万円/トンで、2000年度約24.8万円/トンから15年間で約54%上昇したことが検証されている。入口側の循環利用率は2000年度と比べて約6.2ポイント上昇、出口側の循環利用率が約8.7ポイント上昇したこともわかる。最終処分量は2000年度と比べて約25%に減少し、大幅に削減されている。

このような検証をもとに見直され、第四次循環型社会形成推進基本計画では2025年までの物質フロー指標の目標値が表1のように設定されている。

2000年度から2015年度までの物質フロー指標推移検証結果と、第四次循環型社会形成推進基本計画で設定されている2025年度までの4つの目標値について考察する。

表1 循環型社会の全体像に関する物質フロー指標と数値目標

指 標	2000年度実績	2015年度実績	2025年度目標
(1) 資源生産性 (入口)	24.8万円/トン	38.2万円/トン	49万円/トン
(2) 入口側の循環利用率	10.0%	16.2%	約18%
(3) 出口側の循環利用率	35.8%	44.5%	約47%
(4) 最終処分量 (出口)	5,600万トン	1,400万トン	1,300万トン

(第四次循環型社会形成推進基本計画 31ページをもとに作成)

(1) 資源生産性（入口）

資源生産性について、2000年度から2015年度の15年間で約54%向上したのは主に国内資源投入量の削減効果であるといえる。国内資源投入量が2000年度11億2,500万トンから2015年度5億7,800万トンに減少し、15年間で5億4,700万トン、約49%削減されている。これに対し実質GDPの伸びによる正の影響は12%程度である。

削減された主な国内資源は岩石、砂利、石灰石などの鉱物資源である。これらは種々の建設資材に利用されることから、物質フローにおける備蓄純増が減っていることも理解できる。つまり、自国で産出するコンクリート用材料の採掘を減らしたことによって新規建設物も減ったという見方ができる。

一方、輸入資源投入量は2000年度7億5,200万トンから2015年度7億2,100万トンに推移し、15年間で3,100万トン、約4%削減されている。石油、石炭、石油ガス、天然ガス、鉄鉱石、木材などで6億7,000万トン程度を占めている。石油や木材の輸入量が減少し、替わって石炭、天然ガスや鉄鉱石の輸入量が増加するなど細目の変化はあるものの、総量は15年間ほとんど変化していない。

これらのことから、資源生産性は主に国内資源投入量削減によって向上したことがわかる。

(2) 入口側の循環利用率

入口側の循環利用率について、上述したとおり国内資源投入量が2000年度11億2,500万トンから2015年度5億7,800万トンに減少し、15年間で5億4,700万トン、約49%削減された。一方、循環利用量は2000年度2億1,300万トンから2015年度2億5,100万トンに推移し、15年間で3,800万トン、18%の増加に過ぎない。

従って、この指標も主に国内資源投入量の削減によって向上したことがわかる。

(3) 出口側の循環利用率

出口側の循環利用率について、廃棄物発生量は2000年度5億9,500万トンから2015年度5億6,400万トンに推移し、15年間で3,500万トン、約5%削減された。循環利用量は上述したとおり15年間で3,800万トン、約18%増加している。廃棄物発生量削減と循環利用量増加の両方の効果が現れているといえる。

しかし、廃棄物発生量削減も循環利用量増加も決して大幅とはいえないのではないだろうか。また、循環利用量は廃棄物発生量の半分にも達していない。循環利用できなかった廃棄物は焼却によって減容化されたあと、最終処分場に埋め立てられる。

(4) 最終処分（出口）

最終処分量について、2000年度5,600万トンから2015年度1,400万トンに減少し、15年間で4,200万トンの大幅な削減を達成できた。これに対して2025年度の目標値が1,300万トンであるから、2015年度から2025年度までの10年間で100万トン削減する目標となっている。

この目標値はあまりにも低いのではないだろうか。具体的な削減方法が手詰まりになっていると思われる。最終処分量の削減については、より徹底した分別廃棄による循環資源化、より資源循環化を意識した製品設計や製品原料の選択、循環できない原料から循環できる原料への代替など、廃棄物発生量そのものを大幅に削減できるような種々の施策を考えなければならない。

これまで、最終処分量の大幅な削減によって廃棄物処分場の確保には大いに貢献した。しかし、同じ状況がいつまでも続くとはいえないだろう。

4 循環型社会形成を推進するわが国の課題

物質フロー指標の考察から読み取れる3つの課題を指摘しておきたい。

(1) 資源問題

資源生産性は主に国内資源投入量の削減によって向上している。しかし、海外資源投入量はほとんど横ばいで推移していることを再認識する必要がある。

わが国は主にエネルギー資源と鉄鉱石を輸入し、鉄鋼、機械類や自動車などの輸出によって外貨を獲得している。2015年度の輸入量は原油が1億6,400万トン、石炭が1億9,000万トン、LNGが8,300万トン、鉄鉱石が1億2,800万トンであった。資源輸入国として、輸入元での環境負荷や物質循環にも大いに注目すべきであろう。

一方、輸出量を見ると、2015年度は鉄鋼が4,080万トン、機械類や自動車が1,840万トンであった。鉄鋼、機械類や自動車の輸出国として、輸出先での環境負荷や物質循環も把握する必要がある。

資源生産性向上を主に国内資源投入量削減に頼ってきたわが国は、地球規模の資源生産性への貢献が進展しているとはいえないであろう。わが国は、自国の部分最適を求めるのではなく、地球全体の満足解を求めているかなければならない。少なくとも、資源生産性指標は国内資源生産性と輸入資源生産性に分けて、各指標に実行可能で意欲的な目標値を設定すべきである。

地域循環共生圏の考え方は国内における全体と小地域という見方ができる一方、地球全体の小地域としての日本という見方もできる。このようなフラクタル構造を意識した国際貢献も重要であろう。

(2) 地球温暖化問題

わが国は石油、石炭、石油ガス、天然ガスなどをエネルギー資源として輸入し、エネルギーを得ると同時に温室効果ガスである二酸化炭素を発生させている。わが国における物質フローのうち、2000年度に5億トンであったエネルギー消費量は2015年度には5億2,500万トンへと微増している。この結果として二酸化炭素排出量は2000年度12億6,700万トンから2015年度12億2,600万トンに推移し、ほぼ横ばいとなっている。二酸化炭素排出量の大幅削減をめざさなければならないだろう。

地球温暖化問題について、自国で発生させた温室効果ガスによる地球温暖化が及ぼす気候変動の影響が自国内に留まらないことはいまや説明を要しない。南太平洋各地やアラスカ地方での海面上昇による国土消滅危機や、シベリア地方の永久凍土融解危機が、危機を抱えた地域から発した現象ではないことを理解しなければならない。

これらの例から、空間がボーダレスに繋がっていることを再認識し、国際社会は地球規模の循環型社会をめざすべきである。大気はどの国にも繋がっていて、何らかの影響を及ぼしあっている。循環型社会は、地球規模の社会であるといえる。二酸化炭素多量排出国であるわが国は、風、波、地熱などの自然の力を利用した再生可能なクリーンエネルギー開発に一層の努力を払う必要がある。

再生可能エネルギー利用分野ではRE100の流れが地球規模で加速しつつある。わが国からもこのイニシアティブに参加する企業が出はじめ、100%再生可能エネルギーによる事業運営をめざしている。有限な埋蔵資源に頼らないエネルギーだけを利用する社会の実現が急務であろう。

(3) 廃棄物問題

わが国は循環利用率が向上し、最終処分量を大幅に削減できた。しかし、廃棄物発生量は2000年度5億9,500万トンから2015年度5億6,500万トンの微減に留まり、大幅に削減できたとはいえない状況である。循環利用率を大幅に向上させるか、廃棄物発生量そのものを飛躍的に低減させる必要がある。さらに、廃棄物の循環利用を海外にも頼っている現状を考えれば、国際的な循環利用体制構築が不可欠である。

外国からわが国に流れ着くゴミに困ることを話題にすることがある。一方、わが国からミクロネシアに流れ着いたかもしれない化粧品のプラスチック容器にヤドカリが宿っていることに思いをよせることは少ない。海はどの国にも繋がっていて、何らかの影響を及ぼしあっている。一部の地域だけの問題ではないことは明らかである。

マイクロプラスチックによる海洋汚染がこのまま進めば、2050年には海に住む魚の量より海に漂うプラスチックの量が多くなるという予測も出

ている。使い終わったプラスチックストローの再使用、再利用としての資源化だけにとどめてはならない。簡単に捨てられるような製品を世界中からなくすようなことも視野に入れるべきであろう。

プラスチック製品がないと不便な生活を余儀なくされる人には便益を提供すればよい。しかし、十分に便利な生活を送っている人には、今以上の便益を提供することによる社会的な損失との比較を可視化して啓蒙することも必要である。マイクロプラスチックを誤食した海洋生物を食する人の体内にマイクロプラスチックが蓄積されるという負の循環に気付けば、少なくとも節度を保った日常生活の見直しに繋がると思われる。

英国王室では使い捨てプラスチックの使用をやめ始めている。このような動きの影響もあって、EU各国はじめアメリカ企業でもプラスチックストロー廃止の流れが生まれている。プラスチック蓋、プラスチックコップ、さらにはポリ袋などのあらゆる石油化学製品廃止の国際的規制が早急に必要であろう。

今年6月カナダで開催されたG7（主要7か国首脳会議）で、廃プラスチックによる海洋汚染の問題が協議され具体的な対策を各国に促す合意文書がとりまとめられた。しかし日本は署名しなかった。国内の法整備が遅れており、社会にどの程度影響を与えるか現段階でわからないという理由である。そうであれば一刻も早く法整備をして可視化し、わが国から諸外国を動機付け、世界に影響を与えるような循環型社会への動きを加速すべきであろう。

5 地球循環共生圏を形成する主体

わが国における物質フローと物質フロー指標の考察から、資源問題、地球温暖化問題および廃棄物問題のいずれも、地球規模で対策しなければならないことが明らかになった。大気や海の地球規模での循環を再認識し、地域循環共生圏の視点を地球規模に広めることの重要性も浮かび上がった。

循環型社会という概念は2000年にわが国が世界に先駆けて提唱した⁸⁾。

高い理想を掲げた画期的なもので、いまでは世界中に認知されつつある。しかし、比較的新しく生まれた概念であり、国内に急速に広まる中で全体像も常に見直されてきた。そのため、定義がややあいまいになっているように思われる。

『環境白書』は国際社会に対してわが国の環境行政を発信することを目的として英語版小冊子も発行されており、“Annual Report on the Environment, the Sound Material-Cycle Society and Biodiversity in Japan”と表記されている。これによれば、循環型社会は“The Sound Material-Cycle Society”である。しかし、これでは日本が国際社会から「健全な物質循環社会」に進もうとしていると受け止められる可能性がある。

一方、第五次環境基本計画や第四次循環型社会形成推進基本計画では、環境的側面と経済的側面、社会的側面を統合的に向上させることが必要との方向を示している。物質循環だけの狭義の循環型社会から、環境、経済、社会的側面をも包括した広義の循環型社会をめざしているといえる。そうであれば、循環型社会の英語表記を“The Sound Material-Cycle Society”から“Circulative Society”に改訂するべきであろう。このように表記することで、世界中の叡智を集めた循環型社会の再定義が可能になる。

循環型社会を健全な物質循環に限定する時代はすでに過ぎ去ったと思われる。循環型社会をあらゆる生き物の生命活動や人類の経済活動、地球の持続可能性をも包括した広い範囲として捉えることによって、今後国際社会が循環型社会に進む方向が大きく変わるだろう。わが国のリーダーシップによって、物質の循環だけにとどまらず、経済的側面や社会的側面も包括した循環型社会形成への進展が期待される。

インターネットが普及しウェブ環境が進展したおかげで空間の隔たりを意識することなく情報が瞬時に行き来できる時代を迎えている。国際連携がしやすい時代といえる。しかし、現在の国際社会は自国の利益を守ろうとするあまり他国への要求ばかりが目立ち、各国が自国の都合で主張しあうだけの断片化された部品の集まりのような世界になっているように思われる。これでは世界が分断するばかりで協調や協創が生まれない⁹⁾。

ローカルとグローバルは相反する概念ではなく相補の関係にある¹⁰⁾。地

球規模の相補性を理解すれば、新たな国際協調に発展させることができる。各国の多様な主張を相互に受け入れあい、新しい共通目標を創造することが重要である。

大気、水、土壌、埋蔵資源などの資源は、人類だけでなくあらゆる生き物と共有してきた壮大な歴史がある。各国がお互いに影響し合って繋がっていることを理解しなければ、地球環境保全のよりよい目的を見つけられないであろう。目的を共有すれば、意見や考えの相違は統合によって解決できる¹¹⁾。お互いに相手を気遣い、相互信頼に基づく行動が求められる。

環境、経済と社会のバランス感覚をさまざまな視点から見直す必要があらう。国際社会は自然の恩恵のもとで人類社会が成り立っていることを過小評価してはいないだろうか。人類の智恵として発展してきた経済システムのなかに組み込み忘れた大切なことがないか振り返る必要がある。

大気、水、土壌、埋蔵資源などの資源が自国だけのものではないことを再認識し、その価値を見直すことは急務である。地域循環共生圏の共有地ともいえる地球を、取り返しのつかない「共有地の悲劇」の舞台にしてはならない。地球循環共生圏の形成が望まれる。

環境問題を克服するためにさまざまな科学技術が進展している。今後ますます加速すると思われる。主要技術として、

- ① 非石油系材料から微生物の作用を用いた燃料、バイオプラスチックの量産技術
- ② 石油を使わないバイオマス資源由来の化学ポリマー生産技術
- ③ 効率の高いクリーンエネルギー量産技術
- ④ 大気中の二酸化炭素の固定化技術
- ⑤ 二酸化炭素を排出しない水素製造技術
- ⑥ 家庭やオフィス向け自動節電システム

などをあげることができる。将来、石油資源に依存しない材料やエネルギーが供給され、温室効果の高い二酸化炭素を制御できる時代がくると予想される。そのために循環型社会への科学技術的アプローチは必須であらう。

しかし同時に、環境問題を科学や技術だけで克服できるという錯覚を誘ってはいないだろうか。人は、だれかが環境問題を解決してくれると勘

違ってしまうかもしれない。科学技術が人々を循環型社会へ導いてくれると錯覚して、頼りすぎないように注意する必要がある。

環境変化が加速する時代にあって、環境変化への適応に追いつけず絶滅する生物種が増え続けている。人類もやがて環境変化に適応できない種になる可能性もある。環境変化に対応できた種がいまの地球で生命活動を営んでいることを理解する必要がある。環境問題を人任せにせず、環境負荷を自らが引き起こしていると認識して、一人ひとりが自分のことから環境負荷低減に貢献する姿勢をもつことが重要である。

1992年にリオデジャネイロで開催された地球サミットの中で、当時12歳のセヴァン・スズキは、伝説のスピーチを行った。その締めくくりとして、「環境問題に対して何を言ったかではなく、何をしたかを明らかにする。行動で示してほしい。」と語った。あらためて思い起こしたい。誰かが行動してくれるのを待つのではなく、循環型社会に向かってひとりから行動するべきであろう。

循環型社会を意識した変化のひとつとして、2015年に改訂されたISO 14001環境マネジメントシステムがあげられる。以前のバージョン（2004年版）では環境側面としてインプットとアウトプットの把握だけが要求事項であった。これに対し2015年版では生産活動等に係る環境の範囲について、資源投入から廃棄物の行方までのライフサイクルを考慮して環境側面を見直すよう求めている。

従来にはなかったライフサイクルの発想が新たに加わることによって、循環型に近づいた環境マネジメントが要求されるようになったといえる。将来、環境の側面、経済的側面や社会的側面を統合した循環マネジメントシステムへと展開することを期待したい。

6 おわりに

近年、ヨーロッパを中心にサーキュラー・エコノミー（Circular Economy）という概念が浸透しつつある。資源効率性を飛躍的に高めて循環型経済システムを実現するという考え方である。これまでの物質循環に加え、サー

キュラー型のサプライチェーン、回収とリサイクル、製品寿命の大幅な延長、サービスとしての製品の提供、さらには所有から共有へのパラダイムシフトを内包したシェアリングの考えが組み込まれた新しい経済システムへの展開をめざしている¹²⁾。循環型社会を実現するために必要な革新的な企業理念といえる。

各国の企業が協調して取り組んでいくことで、地球全体での資源循環の仕組みづくりや消費スタイルの変化などの新しいビジネスモデルへの転換が進んでいくものと思われる。それぞれの企業がサーキュラー・エコノミーを推進して企業価値を高めると同時に、国際社会は“Circulative Society”形成に向かわなければならないだろう。

わが国が抱える環境、経済、社会の課題は相互に繋がって複雑化し、地域社会にも大きな影響を与えている。持続可能な社会を構築するためには、各地域が持続可能となる必要がある。各地域がそれぞれの特性を活かした強みを発揮し、地域ごとに資源が循環する社会を形成すると同時に、近隣地域と地域資源を補完し支え合う自立、分散、連結型の地域循環共生圏の創造が求められている。国際社会との繋がりも意識した地球循環共生圏形成の取組に発展することを期待したい。

いま、企業単位の部分最適を前提とした経済競争から、地球環境やあらゆる生命を包含した全体満足をめざす地球協創へのパラダイムシフトが求められるのではないだろうか。同時に誰かがそれをやってくれるという意識から、自ら変えていこうとする主体意識への変革も重要となろう。パラダイムシフトを政府、企業、NPO団体などの組織行動に期待するだけでなく、ひとりから行動することも大切である。

循環型社会形成への過程は早急なルール作りではなく人の心の変化が大切であろう。一人ひとりが資源有限性や生物多様性に心を寄せて粘り強く進んでいくのが早道ではないだろうか。できるまでやり抜くという気持ちが大切である。アメリカの心理学者アンジュラ・ダックワースは、著書『GRIT』の中で次のように述べている。一流の人はいつも当たり前のことをしていると。そして、やり抜く力が大切だと¹³⁾。

循環型社会は地球上のあらゆるものと繋がりを求める明るい社会といえ

る。循環は一度きりではなく、円環的に継続することを目標にすべきであろう。循環型社会形成に向かって何度も繰り返してやり抜くという気持ちをもたなければならない。また、循環型社会は特殊な能力や技術をもった一部の人に頼るだけでは到底推進することはできない。高度な智慧を身につけた一人ひとりが、主体的、能動的、自主的に行動する社会をめざす必要があるだろう。

循環型社会の概念は日本人が大切にしてきた輪廻転生思想そのものともいえる。本質的、内面的、歴史的に環境と節度を保って共生してきた日本人の思考形態や行動様式は、海外に発信していく価値を内包している。国際社会における日本の存在価値は大きい。

わが国が循環型社会先進国として世界と繋がり、国際的な取組に積極的に参加することでリーダーシップを発揮する時代が到来している。自然に対する畏敬の念と感謝の心を持ち、自然環境が人間だけのものではないということを再認識したい。人が人に愛情を注ぐように、謙虚に節度を保ってあらゆる生き物の多様な生命活動にも愛情を注ぎ、循環型社会に向かうべきであろう。

循環型社会は、労働を善としあらゆることを受容できる寛容な日本人のリーダーシップにより達成できると思われる。自国の利益だけではなく、広く国際社会に受け入れられる理念を掲げるべきである。地球規模ではミクロの地域性とマクロの広域性の両立、すなわち地球循環共生圏形成に向かうリーダーシップが求められている。

わが国は、変化がますます加速する国際社会に向かって、意識変革を伴う新たな循環型社会の理念を提言する時期を迎えていると思われる。未来への時間軸を長く取り、これからのわが国100年の計を循環型社会に求めるのがよいだろう。わが国で生まれた循環型社会の高い志を地球規模で深耕することは日本人の重要な役割である。

国際社会は現代の経済競争から昇華し、未来の地球協創を迎える時期に達している。国家、人種、民族だけにとどまらずあらゆる生き物と共生し、環境を改善して美しい地球を次世代に繋ぐために、循環型社会の概念はますますその役割が大きくなる。経済価値に変換することが困難な生命価値、

生態価値、環境価値などにも目を向けた地球協創マネジメントの時代といえよう。世界中の人々が共有している普遍的な倫理観を再認識すれば決して難しいことではないだろう。

謝 辞

今回、原稿採録をご審議くださった国際経営研究所長はじめ所員の先生方に深く感謝の意を表します。また本稿作成にあたり名誉教授海老澤栄一先生と准教授湯川恵子先生から数多くの貴重な助言をいただきました。心から御礼申し上げます。

【引用文献】

- 1) 環境省：環境白書・循環型社会白書・生物多様性白書〔平成15年版～平成30年版〕。
- 2) 環境省：第五次環境基本計画〔2018〕、4ページ。
- 3) 環境省：第四次循環型社会形成推進基本計画〔2018〕、3～4ページ。
- 4) ドフリース, R., 小川敏子訳〔2016〕『食糧と人類』日本経済新聞出版社、93ページ。
- 5) カーソン, R., 青樹築一訳〔1974〕『沈黙の春』新潮文庫、14ページ。
- 6) 植田和弘、喜多川進監修〔2001〕『循環型社会ハンドブック』有斐閣、2ページ。
- 7) 吉田文和〔2004〕『循環型社会—持続可能な未来への経済学』中公新書、3～6ページ。
- 8) 谷貝雄三〔2016〕『循環型社会の今後の展開』OECC会報2016年8月号11ページ。
- 9) ボーム, D., 佐野正博訳〔1985〕『断片と全体』工作舎、11ページ。
- 10) 海老澤栄一〔2014〕『グローバル時代の企業行動とその行方』国際経

営フォーラム No.25, 神奈川大学国際経営研究所、164～170ページ。

- 11) フォレット, M.P., 米田清貴、三戸公訳 [1972]『組織行動の原理—動態的管理—』未来社、294ページ。
- 12) レイシー, P., ルトクヴィスト, J., 牧岡宏、石川雅監訳、アクセンチュア・ストラテジー訳 [2016]『サーキュラー・エコノミー』日本経済新聞出版社、109ページ。
- 13) ダックワース, A., 神崎朗子訳 [2016]『GRIT (やり抜く力)』ダイヤモンド社、60ページ。

【参考文献】

- 海老澤栄一 [1998]『生命力のある組織—海図のない航路の行動指針』中央経済社。
- 海老澤栄一 [2000]『地球村時代の経営管理—分けることから補い合うことへの道筋—』文眞堂。
- 海老澤栄一 [2001]『経済価値を超えて—健全な経営行動の提案—』同友館。
- 海老澤栄一 [2007]『魅力ある経営—パラドックスの効用』学文社。
- 北野宏明、竹内薫 [2007]『したたかな生命』ダイヤモンド社。
- 植物の軸と情報特定領域研究班編 [2007]『植物の生存戦略—じっとしているという知恵に学ぶ—』朝日新聞社。
- 針山孝彦 [2007]『生き物たちの情報戦略—生存をかけた静かなる戦い—』化学同人。
- 丸田一 [2008]『場所論』NTT出版。
- 鷲田清一 [1997]『現代思想の冒険者たち第18巻 メルロ＝ポンティ可逆性』講談社。
- アーレント, H., 引田隆也、齋藤純一訳 [1994]『過去と未来の間』みすず書房。
- クリスタキス, N., ファウラー, J., 鬼澤忍訳 [2010]『つながり—社会的ネットワークの驚くべき力—』講談社。

- グリーンリーフ, R. K., 金井壽宏監訳 [2008] 『サーバントリーダーシップ』 英治出版。
- クルーチ, J. W., 太田芳三郎訳 [1987] 『みごとに生命の連鎖』 みすず書房。
- サイモン, H. A., 松田武彦、高柳暁、二村敏子訳 [1989] 『経営行動—経営組織における意思決定プロセスの研究—』 ダイヤモンド社。
- シュッツ, A., プロダーセン, A. 編、渡部光、那須壽、西原和久訳 [1991] 『アルフレッド・シュッツ著作集第3巻 社会理論の研究』 マルジュ社。
- シュレーグ, M., 瀬谷重信訳 [1992] 『マインド・ネットワーク—独創力から協創力の時代へ—』 プレジデント社。
- タカーチ, D., 狩野秀之、新妻昭夫、牧野俊一、山下恵子訳 [2006] 『生物多様性という名の革命』 日経BP社。
- ダーニング, A., 山藤泰訳 [1996] 『どれだけ消費すれば満足なのか—消費社会と地球の未来—』 ダイヤモンド社。
- チャーチマン, C. W., 竹中平蔵訳 [1972] 『理性への挑戦』 竹内書店。
- ハイフェッツ, L. A., リンスキー, M., 竹中平蔵監訳 [2007] 『最前線のリーダーシップ』 ファーストプレス。
- バタラッコ, J., 夏里尚子訳 [2002] 『静かなリーダーシップ』 翔泳社。
- バーナード, C. I., 山本安次郎、田杉競、飯野春樹訳 [1956] 『経営者の役割』 ダイヤモンド社、294ページ。
- ヒッペル, E. F., 榊原清則訳 [1991] 『イノベーションの源泉』 ダイヤモンド社
- フォスター, R., カプラン, S., 柏木亮二訳 [2002] 『創造的破壊—断絶の時代を乗り越える』 翔泳社。
- フォルマー, G., 入江重吉訳 [1995] 『認識の進化論』 新思索社。
- ヘクター, M., 小林淳一、木村邦博、平田暢訳 [2003] 『連帯の条件—合理的選択理論によるアプローチ—』 恒星社厚生閣。
- マクレランド, D., 梅津祐良、蘭部明史、横山哲夫訳 [2005] 『モチベーション—「達成・パワー・親和・回避」動機の理論と実際』 生産性出版。
- マローン, T., 高橋則明訳 [2004] 『フューチャー・オブ・ワーク』 ランダムハウス講談社。

- ミンツバーグ, H., 北野利信訳 [1991] 『人間感覚のマネジメント—行き過ぎた合理主義への抗議—』 ダイアモンド社。
- ラッセル, P., 山川紘矢、山川亜希子訳 [1993] 『ホワイトホール・イン・タイム 進化の意味と人間の未来』 地湧社。
- リードル, R., 鈴木達也、鈴木直、鈴木洋子訳 [1990] 『認識の生物学—理性の系統発生史的基盤—』 思索社。
- リプトン, B., 西尾香苗訳 [2009] 『思考のすごい力—心はいかにして細胞をコントロールするか—』 PHP 研究所。
- レイヴ, J., ウェンガー, A., 佐伯胖訳 [1993] 『状況に埋め込まれた学習—正統的周辺参加—』 産業図書。
- ワグナー, A., 松浦俊輔訳 [2010] 『パラドックスだらけの生命—DNA分子から人間社会まで』 青土社。

共同研究プロジェクト 「南洋・オーストラリアの移民と国際関係」 ＜中間報告＞

プロジェクト責任者 丹野 勲

本プロジェクト研究の研究成果として、代表者の丹野は以下の著書を出版した。

丹野勲（2017）『日本企業の東南アジア進出のルーツと戦略—戦前期南洋での国際経営と日本人移民の歴史』同文館。

丹野勲（2018）『戦前の南洋日本人移民の歴史—豪州、南洋群島、ニューギニア』御茶の水書房。

『日本企業の東南アジア進出のルーツと戦略』（同文館）は、明治維新から戦前昭和期までの日本企業の東南アジア・南洋進出と国際経営、および南洋日本人移民の歴史について研究した。本書の構成は以下のようになっている。「序章 日本の南洋進出の歴史的先駆—琉球の南洋貿易、朱印船貿易、南洋日本人町、「からゆきさん」と薬売行商」では、日本の南洋進出の歴史的さきがけであった中世の琉球の南洋貿易、中世から近世にかけての南洋との朱印船貿易と南洋の日本人町、明治維新直後の代表的な南洋進出である「からゆきさん」と薬売行商について論じた。「第1章 明治日本における海外移民、移住・殖民政策と南進論—南洋、南方アジアを中心として」では、明治期の日本の主に南洋・ハワイ等への日本人移民、移住・殖民政策、移民会社、および南洋進出の思想的基盤としての南進論・南進思想について論じた。「第2章 戦前期日本の南洋群島進出の歴史と戦略—南洋興発、南洋拓殖、南洋貿易を中心として」では、戦前期日本の委任統治領であったサイパン、ヤップ、パラオなどの南洋群島への日本企

業の進出について、日本人南洋移民も含めて、その国際経営の歴史と戦略という視点で論じた。「第3章 明治から戦前昭和期までの日本のアジア、南洋への企業進出と直接投資—東南アジア、中国、満州、台湾を中心として」では、戦前期南洋・東南アジアへの日本企業の企業進出と直接投資に関して、中国、満州、台湾と比較しながらその概要について考察すると共に、南洋への農業栽培、水産、林業、鉱業、商業、工業、銀行、海運等の企業進出について論じた。「第4章 戦前期日本の南洋・南方への商業的進出と貿易」では、戦前期日本の東南アジア・南洋への商業的進出と貿易について、薬売行商や商店の事例も含めて論じた。「第5章 戦前期日本の南洋・南方へのゴム栽培、農業栽培、林業、水産業進出の歴史と戦略」では、戦前期日本企業の東南アジア・南洋への直接投資を代表的するゴム栽培事業を中心として、その他の農業栽培事業、林業、水産業への投資と企業経営・戦略について論じた。「第6章 戦前期日本企業のフィリピン進出とダバオへのマニラ麻事業進出の歴史と戦略」では、戦前期の日本企業の南洋進出の1つの拠点であったフィリピンについて、ダバオへの太田興業や古川拓殖を中心としたマニラ麻事業進出、および日本企業の小売業・製造業への進出について、その歴史と戦略という視点から論じた。「第7章 戦前期日本企業の南洋・南方への鉱物資源投資—石原産業を事例として」では、戦前日本の東南アジア・南方への鉱物資源投資、特に代表的な南方進出企業で南洋財閥であった石原産業コンツェルンを中心として、戦前期の南洋・南方への日本企業の鉱物資源投資について、その歴史と戦略という視点から論じた。「終章 日本企業の南洋進出の歴史と国際経営」では、本書の結論として、戦前期日本企業の東南アジア・南洋進出の歴史と戦略という視点から論じた。

本書では、以上のような戦前期の日本企業の東南アジア・南洋進出について、歴史と国際経営という観点から研究した。研究方法としては、歴史的な文献・史料の収集・分析を中心として、最近の研究成果を加えて、アジア・南洋での現地調査も行った。本書は、事例研究を含む、明治維新から戦前昭和期までの日本企業の東南アジア・南洋進出について、歴史、南進論、移民・殖民論、海外投資、貿易、国際経営、経営史、東南アジア地

域研究など多様な視点からその全貌を解明した。

『戦前の南洋日本人移民の歴史』（御茶の水書房）は、明治維新から戦前昭和期までの豪州、南洋群島、ニューギニアといった、いわゆる南洋への日本人の移民、移住、海外出稼ぎの歴史について解明した。豪州では日本人移民の歴史について、クィーンズランド州への農業移民、および、木曜島、ブルームなどへの真珠貝採取移民を中心として論じた。南洋群島とニューギニアについては、その日本人移民史について主として日本人移民の人物に焦点を当てて論じた。南洋群島では日本進出の先駆者である横尾東作と森子弁、ニューギニアでは日本人移民の先駆者である小嶺磯吉と細谷十太郎を中心として論述した。以上のように、本書では、戦前期の南洋日本人移民の歴史について、人物を中心として、解明した。

本プロジェクト研究を通して、以下のように総括できるのではないかと考える。戦前日本は、貧しかったこともあり、戦前期日本において移民問題とは、日本人の海外への移民という、移民の送り出しという問題であった。しかし、戦後経済が成長し、日本が豊かな国になるにつれて、現在では、外国人の日本への移民や外国人労働者という、移民受入が問題となっている。世界史的に移民問題を考えると、移民の歴史は貧しい地域から豊かな地域への移民という動きであろう。日本も、このような文明史的な観点に立つと、その大きな流れが理解できた。

共同研究者の杉田は、オーストラリアの移民政策の政治的動向について研究している。その目的で、昨年度と本年度にオーストラリアに出張し、現地調査を行った。その研究成果は、近年発表する予定である。

共同研究プロジェクト

「グローバル、AI, IoT 化時代に対応する 大学英語教育戦略」

＜中間報告＞

白石万紀子・河内智子

本研究では現段階で、CLIL(Content and Language Integrated Learning)、新規教育プログラム提案、の2分野において研究を進めている。それぞれの概要は以下の通りである。

1. CLIL (Content and Language Integrated Learning)

Content and Language Integrated Learning (CLIL) (内容言語統合型学習) は1994年にヨーロッパで提唱され、非母国語(英語)で教科科目を学ぶことを通して、科目内容と英語の運用能力のみならず、批判的思考力や他者と協力してタスクを達成させる行動力を身につけることを目指す教育方法である。この教育方法は母国語が英語以外であるヨーロッパ各国で急速に導入が進められており、言語教育方針として国家レベル、自治体レベルでの採用が増えている。本研究プロジェクトでは、2月のTESOL SPAIN学会、9月にポーランドで行われたEuropean Confederation of Language Centres in Higher Education(CercleS)学会においてヨーロッパ諸国のCLIL実施状況や課題を調査した。また日本では7月に初めて開催されたJ-CLIL学会第一回大会や、8月のJACET(大学英語教育学会)で日本の大学での実施状況と課題の情報を収集した。

CLILの導入はヨーロッパ諸国でも試行錯誤の途上であり、各国の実施状況には大きな差がみられる。比較的導入が早かったスペインでは、例えばマドリッドの半数以上の公立学校が完全なCLILでスペイン語以外の教科教育が行われており、大学での英語による授業科目の拡大が課題となっている。またその他ヨーロッパ諸国では産業界の要請から多くの大学がCLIL導入カリキュラムを現在模索中という段階である。日本の英語教育界ではCLILが大変注目を集めており、今後部分的なCLILの導入は大学において主流になっていくものと思われる。CLILの考えに基づいたカリキュラムは現在上智大学、早稲田大学、学習院大学国際社会科学部、創価大学、国際教養大学（大学、学部単位で導入）、東洋英和女学院（クラス単位で導入）等で行われているが、いずれも入学時の高い英語力を前提としている。またCLIL導入時の共通の課題として、準備する教員の負担が非常に大きいこと、教科科目の担当者との連携が必須であることが挙げられている。

2. 国際経営学部に向けた新規英語教育プログラムの提案

現在、このCLILに基づいた英語による新規教育プログラム案を作成している。グローバル化、AI化、IoT化が急速に進み、産業構造も激変する、将来を確実に見通せない時代において、国際的視点を持ち国際共通語である英語を使って自律的かつ協同的に問題発見・解決にあたり、持続可能な社会の発展に貢献できるグローバル市民の育成をプログラムの教育目標とする。

新規教育プログラムでは4セメスター以降に英語による専門科目(English Mediated Instruction, EMI)を設定している。これを可能にするために継続的、段階的な科目を設定する。具体的には英語レベルに応じて1セメスターからEnglish for Academic Purposes (EAP) , Soft CLIL (Global Economy, International Business, Global Issues, Cross-cultural Issuesなどを題材としたLanguage 重視の内容言語統合学習)を導入し、3セメスター以降で専門科目と連携した、英語教員によるペア科目（セミナー、チュータリング）

を導入する。また同時並行的に交換留学やBSAP等の留学に参加することが求められる。

英語担当教員の授業準備にはこれまでの数倍の負荷が想定されるが、学生の成長のためには是非とも専門科目の教員と協力して努力していかなければならない。詳細については早い時期に発表できればと考えている。

共同研究プロジェクト 「情報通信産業の競争政策に関する調査検討」 ＜中間報告＞

プロジェクト責任者 関口博正

本研究プロジェクトは、成長著しい情報通信産業の産業育成政策の成果を客観的に評価することを通じて今後の競争政策の是非を占うことを目的としている。

あらゆるものがインターネットに接続されるというIoT（Internet of Things）の時代に備え、情報通信産業のインフラ設備は着々と整備構築されつつある。

2025年を目途に計画されてるマイグレーションは、公衆交換電話網(PSTN)の設備（中継交換機・信号交換機）が同年頃に維持限界を迎えることから、利用者宅から電話交換機までのアクセス網はメタル回線をそのまま利用しつつ、加入者交換機をメタル収容装置と読み替え、そこから先の回線はFTTHに繋ぎこむことでフルIP化までの移行期間にサービス提供しようとするもので、新たなサービスの名称をメタルIP電話と名付けている。

この他、固定通信分野では、非規制となっているNGNの県間通信用設備の指定設備約款記載事項化、NGNのISP接続（PPPoEとIPoE）における増設基準に関する規律、帯域換算係数の見直し等の課題が整理されて来ている。

移動通信では、2020年を目途に第5世代通信規格（5G）の商用開始が計画されており、それによって超高速（LTEでは2時間の映画ダウンロードに5分かかっていたものを3秒でダウンロード可能になる）、超低遅延（ロボット等の精緻な作業をLTEの10倍の精度で操作可能になる）、多数同時

接続（LTE ではスマホ、PC等を数個しか接続できなかったものを部屋内で約100個の端末・センサーに接続可能になる）が実現することになる。

この他、移動通信分野では報酬算定ルールの整備、BWA（Broadband Wireless Access）の二種指定検討、スタックテスト導入の可否、利用者料金の在り方等が検討されている。

急速な移動通信網の技術進歩を受け、FTTH（Fiber to the home）に代表されるIP網と移動体通信網との関係は、5G実現を境に逆転することも予想される。スマホの本質がモバイル・インターネットにあり、位置情報や生体情報がスマホやウェアラブル機器を通じてクラウドに吸い上げられることを考慮するならば、M2M（machine to machine）によるヒトを介しない情報伝達によって支えられるビッグデータの時代には、最早デスクトップ端末は主役ではない。但し、データオフロード対策としての光ファイバの重要性は益々高まることが容易に想定されることから、固定通信はバックボーンとしての役割が今後重要になると予想される。

2030年を想定して進められている情報通信審議会・電気通信事業分野における競争ルール等の包括的検証に関する特別委員会では、通信の主役は移動通信に移っており、そこから生み出されるビッグデータ利用を巡る国際的な規律と協調を求めている。今回の検討を通じ、OTT（Over The Top）と国内電気通信事業者との通信の秘密に関するイコールフットイングが期待される。

さて、人口減少社会の到来を考慮するならば、このような高度な通信環境が面的にどこまで整備し得るかには議論の余地がある。IoTには遠隔医療サービス等、不採算エリア（ユニバーサルサービス対象エリア）を想定するサービスも含まれることから、そのような不採算エリアに超高速通信を支える通信基盤整備をどこまで行うべきかの判断は、地理的な情報通信格差の是正に係る今後の議論によって可変的かもしれない。

そこで、特に今回のプロジェクトでは、これまでの研究成果を基に、公設民営方式による地域通信網等の光化をはじめとする地方財政との関連も見据え、マイグレーションを含む情報通信産業のあるべき施策を模索することに重きを置いて文献調査等を実施している。

なお、公設民営方式は不採算エリアにおいて光化を推進するために、地方公共団体が自ら光ファイバを敷設し、その管理をNTT東西等の電気通信設備事業者に委ねる方式で、IRU方式（Indefeasible Right of User）による事例が増えている。IRU方式は、関係者当事者間の合意がない限り破棄することができない永続的な貸与であり、IRU事業者にそのまま運営保守も委託する場合が多い。地方公共団体は電気通信事業者から回線利用料を徴収し、逆に運営・保守料を支払う（相殺の場合が多い）ことにより契約関係は成り立っていることから、地方財政に一定の負担が生じることとなる。

今年度は、公設民営方式による地方財政負担の実態や国による制度の異同等を調査することで、不採算エリアにおける公設ブロードバンド基盤の維持管理等のあるべき姿の探求に役立てたいと考えている。

共同研究プロジェクト

「スポーツトレーニング中のモチベーションアップのためのメンタル状態計測に関する基礎的研究」

＜中間報告＞

プロジェクト責任者 石 濱 慎 司

スポーツ競技において、指導者は練習や試合中の選手の様子、動作等の推移を常に観察・分析し、選手に的確な指導を行っていく必要がある。ただし、練習が効果をあげるかどうかは、その選手個人の心理的限界が関与すると考えられる。例えば、持久力のトレーニングのため、ある負荷運動を「へばる」まで反復するようにし、これを毎日繰り返すとする。すると、その持久力は増加していくはずである。しかしこの時、選手が毎日のトレーニングに際し、本当に「へばる」まで反復しなければ持久力は十分な伸びを示さないと考えられる。すなわち、心理的限界が低い選手では、そのトレーニング効果は低くなる。つまり、十分な能力の発展のためには、トレーニング中に、できるだけ高いレベルの心理的限界を示す必要がある。そこで指導者が声をかけ、選手の“やる気”や“興味”、“継続性”を引き出す、という方法がよく使われている。とはいえ、肉体的な限界（生理的限界）を超えるようなレベルにまで追い込むことは避けるべきである。そこで本研究では、選手の性格を把握し、心理的限界と生理的限界の両方をモニタリングしながら、的確なコーチング（“追い込み”）により持久力をあげるトレーニング方法の実現について検討を始めた。

まず、性格を把握する方法としては、パーソナリティを構成する自我状態を機能的に把握するエゴグラムがある。エリック・バーン（Eric Berne）の交流分析における自我状態をもとに、弟子であるジョン・M・デュセイ

(John M. Dusay) が考案した性格診断法で、「それぞれのパーソナリティの各部分同士の関係と、外部に放出している心的エネルギーの量を棒グラフで示したもの」(東京大学医学部心療内科TEG研究会, 2002)である。また、デュセイは、「エゴグラムの本当の概念は、パーソナリティの変容や成長を得ることを目的として、自分自身をよりよく理解するための道具として使われるべきもの」と述べている。そのための一手段として、エゴグラムをもとに東京大学心療内科のメンバーにより東大式エゴグラム、通称TEGエゴグラム(以下「TEG」と記す)が開発された。つまり、TEGはパーソナリティを構成する自我状態を機能的に把握するものである。したがって、TEGをコーチングに応用すれば、選手のパーソナリティを客観的に捉えることができるツールとなりえる可能性がある。

これが実現できれば、指導者と選手間及び選手間同士の相互理解、相互信頼、相互尊重の関係を築き上げる新たなコミュニケーションツールとして極めて有用であり、指導者と選手の理想的な関係性の構築やチームのパフォーマンス向上につながる可能性がある。TEGはこれまで、心療内科や精神科、学校現場で活用されてきた例はいくつかあり、スポーツコーチングへの応用を図ったものとしては、女子バスケットボール選手に対してTEGエゴグラムを用いて、交流分析理論に基づいた指導者と選手及び選手間同士のコミュニケーションを構築し、選手のパーソナリティを配慮したコーチング方法の例(山本, 2016)はあるが、まだ事例は少なく、幅広い展開へと発展させるにはまだまだ研究が必要である。そこで今回、スキー(クロスカントリー)で活動する選手を対象とした検討を始めることとした。

本中間報告では、一連のデータ収集方法の確立に向けて実施した、持久力計測として行われているトレッドミル走によるLT(Lactate Threshold; 乳酸性作業閾値)測定の状態を示すとともに、今後の方向性について述べる。

測定方法

トライアスロンを競技種目とする男子大学生(当時3年生)1名の協力

を得て実施した。測定の流れを図1に示す。トレッドミル（ランニングマシン）上で、まずウォーミングアップを行った後、3分間ランニングを行う。そしてランニングを止めた状態でのインターバルで、その時の血中乳酸濃度を測定する。これを5～6段階のスピード（楽なペースからある程度きついペースまで）で行う。

測定環境としては、図2に示すように、トレッドミルのすぐ近くに測定

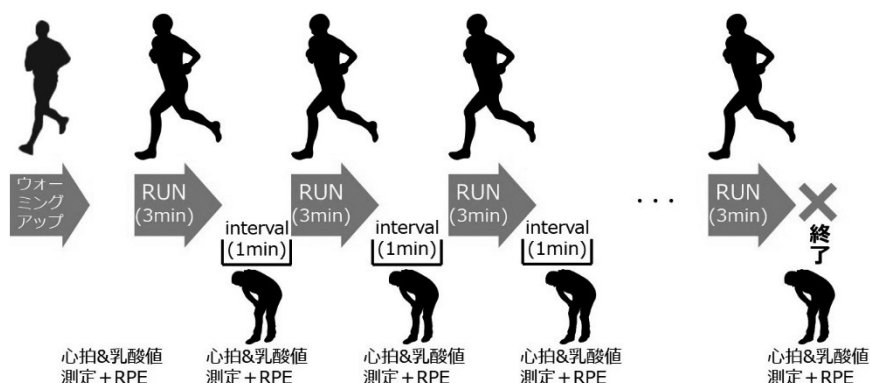


図1 LT測定の流れ



図2 測定環境

運営者が控えることでアクシデント等への即時対応に備え、また、測定機材も近くに用意することで、インターバル中の測定をタイムラグを最小限にして測定可能な環境とした。このインターバルでは併せて、自覚的運動強度（Rate of Perceived Exertion；RPE）も測定した。自覚的運動強度とは、運動時の主観的負担度を数字で表したもので、Borg Scaleが代表的である。Borg Scaleは、数字を10倍するとほぼ心拍数になるように工夫されている。これが記された紙を、インターバル中に協力者に示し、協力者自身の評価値を指で指し示してもらうことで、この値を得る。

測定結果

測定結果として、心拍数・乳酸値・自覚的運動強度の結果、エゴグラムを、それぞれ図3の上側、下側に示す。

ここで、エゴグラム（図3の下側）を見ると、そのグラフの形から「U型Ⅱ」であることがわかる。このタイプは、「いろいろ、葛藤をためこむことができずに衝動的に爆発しやすい傾向がある」とみられる（東京大学医学部心療内科TEG研究会, 2002）。これだけで、この協力者のパーソナリティをすべて表しているとは言い切れないが、このような傾向を持っていることを指導者が把握し、それを踏まえて指導にあたることが望ましいと考える。

一方、生理的な情報に関しても、今回の測定に用いたトレッドミルの性能があまり高くなかったため、協力者の限界まで到達することができなかった。本来は、乳酸値のグラフの形状からすると、負荷が乳酸が出始めるレベルに満たない場合は、乳酸濃度は一定のままで推移し、負荷の高い運動を続けると、血中の乳酸濃度が徐々に上昇し始めるポイント（LT）が見られる。さらに運動を続けると、血中乳酸蓄積の開始地点（Onset of Blood Lactate Accumulation: OBLA）が見られることになる（国際スポーツ医科学研究所, 2014）。

一般的に、トレッドミルを用いたトレーニングにおいても、周囲の人たちからは激励の意味の“声”がかかることがある。この“声がけ”は、スポーツの試合等でよくいわれる“声援が力になる”のと同じ効果を、トレ

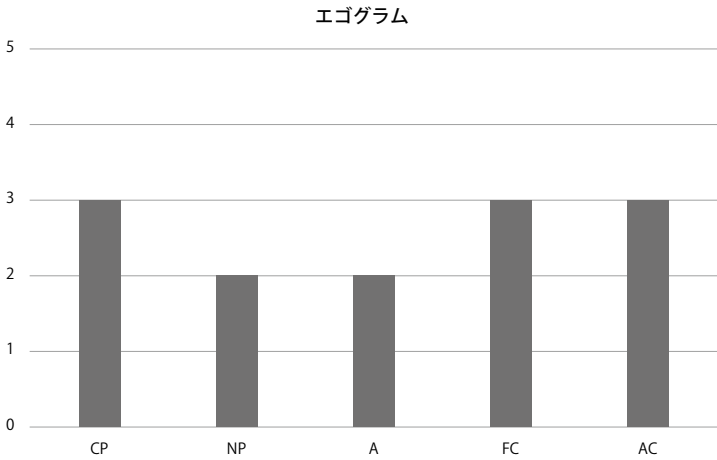
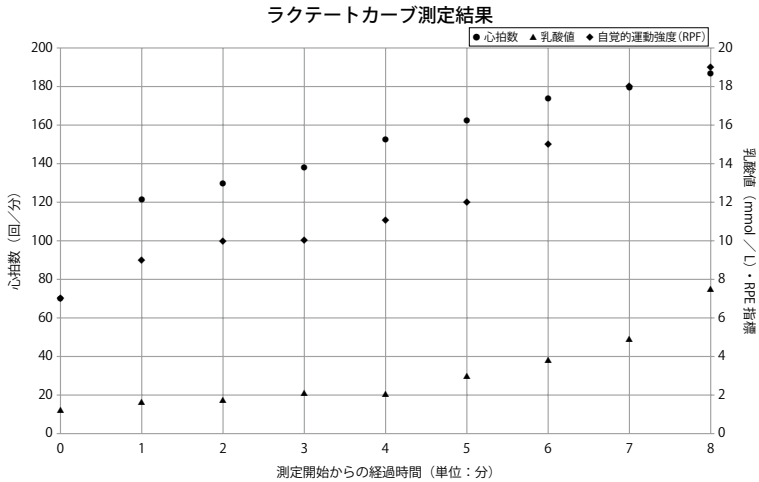


図3 測定結果

ニングにおいてもたらす。そこで、こうした数値を把握し、持久力を鍛えるトレーニング強度の目安として取り入れつつ、“声がけ”のタイミン
グや内容に活用することで、より効果的なトレーニングになると考えてい
る。

今後の取り組み

今回はスポーツトレーニングで用いられるトレッドミルを使用した
トラック上でのランニングにおけるLT測定も実施したいと考えている。
また、心拍数等については、スマートウォッチなどを用いた計測方法も確
立していきたいと考えている。そして、今回の方法で得られるデータを用
いて、選手の精神状態を長期的に把握し、成績への影響に加え、怪我等の
予防にも役立てることができると考えられる。

まずは長期的に継続してデータを取得方法取得し、具体的な活用方法に
についても検討していきたいと考えている。

参考文献

- [1] 国際スポーツ医科学研究所（2014）：新版 図解 スポーツコンディショ
ニングの基礎理論，西東社。
- [2] 東京大学医学部心療内科 TEG 研究会（2002）：新版 TEG 解説とエゴ
グラム・パターン，金子書房，p.15.
- [3] 山本剛史（2016）：選手のパーソナリティを把握したコーチング法の
事例考察 ―アメリカ Texas A&M 大学女子バスケットボールチーム
を対象として―，滋賀短期大学研究紀要，第41号，pp.41-55.

共同研究プロジェクト 「地域活性化への取り組みによる中小企業の 企業価値向上に関する実践的研究」

<中間報告>

プロジェクト責任者 飯塚重善

1. はじめに

“ESなくしてCSなし”。企業利益を生み出すのは顧客満足（Customer Satisfaction：以下、CSと記す）であり、それを生み出す源泉は従業員満足（Employee Satisfaction:以下、ESと記す）であるとの考え方から、様々な書籍や媒体で使われた有名なキャッチフレーズである。

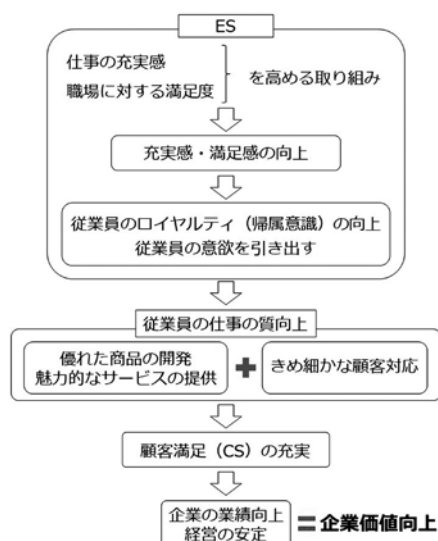
以前は、消費者ニーズが多様化し、モノや情報が溢れ、市場競争が激しさを増すなかで、顧客が期待することを把握し、それに忠実に応えていこうという「CS」を経営理念として掲げる企業が多く見受けられた。このCSは売上や利益に直接影響を与えることから非常に重視される傾向にあったが、それによって過酷な環境下で働く従業員が離職したり、パフォーマンスが上がらなかつたりといった課題を抱えることが少なくなかった。そこで近年では、CSを実現するためにはまず、従業員の立場から、魅力ある職場づくりや人間関係を向上することで、実際に優れた商品を開発したり、サービスを提供したりする従業員を満足させる必要があるという発想から、「ES」を追求する経営が注目されるようになってきた。

本稿では、まず、CSとESの関係について整理し、そして、今後、実施を予定している企業への調査の内容について述べている。これらの内容を以て、本プロジェクトの中間報告とする。

2. CSとES

ESの効果の波及については、図1のように考えることができる。すなわち、従業員の仕事の充実感や職場に対する満足感が高くなることにより、ESの向上がモチベーションを高め、ロイヤルティ（帰属意識）も高まっていく。ロイヤルティ（帰属意識）が高ければ、自分の会社のために成果を出そうという意欲が高まり更なる顧客サービスの向上につながる。それが、優れた商品の開発・魅力的なサービスの提供やきめ細かな顧客対応従業員の仕事の質の向上へと発展する。その結果、CSが向上し、売上や利益の増加にも繋がり、企業経営に好循環をもたらす、これがまさに企業価値の向上となる、いう考え方である。

厚生労働省（2015）によると、「従業員満足度と顧客満足度の両方を重視する企業」の方が、「顧客満足度のみを重視する企業」よりも売上営業利益率と売上高のどちらも増加傾向にあり、業績が向上していることが示



※[子安 06]中の図を基に筆者改変

図1 ES（従業員満足度）の効果

されている。また、人材確保面においても、「従業員満足度と顧客満足度の両方を重視する企業」では、「量（人数）・質ともに確保できている」割合が高いこともわかっている。これらのことから、ES向上への取り組みは、企業にとって売上を向上させ、人材を確保するにも重要な取り組みになっているといえる。

企業経営に必要なさまざまな要素、能力のことを経営資源といい、一般的には「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」の4種類で表現するが、なかでも「ヒト」を指す人的資源は、企業経営の基礎を成すものであり、企業の成長・発展に欠かせない要素である。しかしながら我が国においては、少子高齢化が急激に進むことで、労働人口の減少は避けることができない。よってこれからの経営にとっては、従業員がパフォーマンスを高めて生産性を挙げることも重要になってくる。

3. ESに関する既往研究

ESの概念が生まれたといわれている米国での成功事例としてよく話題に上るのがサウスウエスト航空（Southwest Airlines Corporation: SWA）である。サウスウエスト航空は、“従業員第一、顧客第二”という企業理念を掲げ（伊藤2006）、制服のデザインを職場単位で自由に決められるようにしたり、ボランティア活動のための有給休暇制度を設けたりした。これにより、従業員の経営参画意識を醸成し、働き方の自由度を高めることで、モチベーションを引き出した。その結果、従業員は自主的に考えて動くようになった。そして同社は、業績不振にあえぐ米国航空業界のなかで、30年にわたり連続黒字という成果をあげるに至った。また、旅行代理店のローゼンブルース・インターナショナル社（Rosenbluth International, Inc）では、会社の在り方、手法、戦略等、すべての基本として「社員重視」を掲げ、売上を30年弱で300倍にしている。さらに、ある大手チェーンストアの勤務者を対象にした調査では、職場や仕事に満足している従業員が多い店舗ほど、1店舗当たりの利益率が高いという結果が報告されている（ジェームス2004）。

一方、我が国のESに関しては、1990年代に入り、トヨタ自動車といった大手メーカーの間で広がり始めた。同社では、労働条件や福利厚生、仕事内容、職場の人間関係などの項目と企業全体への満足度について、従業員にアンケート調査を行い、その結果、満足度が低く、かつ企業全体に対する満足度を押し下げている項目を抽出し、重点的に改善策を講じることで、従業員のモチベーションを高める手法を採っている。

上述したように、ES向上への取り組みについてこれまでは、チェーンストアや航空会社、自動車メーカーなど、いずれも規模の大きな企業を中心に行われてきた。言い換えれば、規模の小さな企業におけるESの重要性が議論されることはほとんどなかった。しかしながら、図1に示した効果のイメージは、企業の規模にかかわらず当てはまると考えられることから、ESは、企業の規模の大小にかかわらず、すべての企業にとって重要だといえる。小規模な企業は知名度や賃金水準が総じて低く、初めから質の高い従業員を確保するのは難しいという事情がある。よって、ESを通じて、既存の従業員の能力向上を図ることは、むしろ小さな企業にこそ重要といえる。

4. 今後の進め方

我が国においては、1980年代に産学連携への取り組みが広がったが、その中心は大学と大企業の共同研究、大学が保有する知的財産の特許権化と民間企業へのライセンスリング、大学発ベンチャーの創業等であり、いずれも信用金庫や中小企業に直接的な影響を及ぼしたり、高い波及効果が期待できたりするとは言い難いものであった。しかしながら、近年、中小企業が大学、研究機関等との産学官連携に取り組み、新たな技術の確立を実現する例がみられるようになってきた。筆者もこれまでに、神奈川県内の中小企業との地域連携活動を実践してきており（飯塚2018）、今後も、神奈川県内で、地域連携活動を活発に推進している中小企業を対象として本研究を進めていく予定である。

ESに関しては、社員満足度を測定する調査（ES調査）として、社員満足

の現状や満足、不満足を生み出す要因について、アンケートによって明らかにする手法が採られることが多く、職場環境、仕事内容、福利厚生、人間関係、モチベーションなどを定量的に表す。ESに影響を与える要素としてはさまざまなものが考えられるため、指標としても多くの種類があるが、大きく、以下の「仕事内容」「職場環境」「会社へのロイヤリティ」という3つに分けて考えることができる。

■仕事内容

- ・ やりがい、達成度：達成したい明確な目標がある
- ・ 自己成長：仕事を通じて、自分の成長を感じられる
- ・ 責任感：上司や周りから責任のある仕事を任せられている
- ・ 評価：実績に対して公平な評価がされている

■職場環境

- ・ 職場環境：交通の便が良く、環境の良い場所に職場があり、社内も仕事をしやすい雰囲気がある
- ・ 給与：働いた量や質に対して、納得できる水準である
- ・ 福利厚生：従業員が求める福利厚生がある
- ・ 労働時間、休日・休暇：適正な休日や労働時間となっている
- ・ 人間関係：上司や同僚と良い関係が作られていて、チームワークが良い、風通しの良い環境

■会社へのロイヤリティ

- ・ 企業文化・ビジョンの共有：会社の経営方針が浸透している
- ・ 将来性：成長性を感じられる
- ・ ブランド力：お客様が信頼や安心を感じて商品やサービスに満足している

これらを踏まえ、実際のアンケート項目を作り上げていく必要がある。その際には、ホスピタリティ産業（ホテル業）に関する事例ではあるが、具体的な質問項目が挙げられている文献（御子柴2004）が参考になると考えている。

また、従業員のESを考える基礎となる理論として、ともにアメリカの心理学者であるマズロー（Abraham Harold Maslow）が提唱した人間の欲

求5段階説（マズロー2001）と、ハーズバーグ（Frederick Irving Herzberg）が提唱した職務満足2要因説（Herzberg1959）が挙げられる。マズローの「欲求5段階説」とは、人の欲求は以下に示す5段階のピラミッド型で構成されており、下位の欲求が満たされると上位の欲求を抱くという説である（図2）。

- 生理的欲求：食べたい、眠りたいなど生きていくための基本的欲求
- 安全欲求：雨露をしのぐ家や健康など、安全な暮らしを求める欲求
- 社会的欲求：会社、地域社会、同好の仲間の一員であることを求める欲求

●尊厳欲求：他の人から認められたい、尊敬されたいという欲求

●自己実現欲求：自分の能力を活かした仕事や活動をしたいという欲求

具体的には1段階目の生存的欲求が満たされて初めて2段階目の安全の欲求が生まれ、安全の欲求が満たされて初めて3段階目の社会的欲求が生まれる、といった具合に、各段階を満たされて初めてその上の欲求が生まれてくる、というものである。この5段階欲求において、ESは1段階目の生理的欲求から3段階目の社会的欲求を満たすと考えることができる。つまり、ESとは周囲に目を向け、他者に貢献したいという思いが生まれるための必要最低限の条件と言い換えることができる。

一方、ハーズバーグの職務満足2要因説では、マズローの理論を基にして、従業員の職務満足・不満足を引き起こす要因を、衛生要因（hygiene



図2 マズローの欲求5段階説

factors)と動機付け要因 (motivators) とに分けて考える。衛生要因とは、それが満たされないと不満を感じるが、一時的に満たされても継続的に満足感・やる気を引き出し続けることが難しい要因である。衛生要因は、改善された直後は大きな満足を感じるが、間もなく、あって当然と思うようになり、これが低下した場合には注意を要する。具体的には、経営陣への共感、組織への帰属意識、組織風土（職場の雰囲気）、対人関係（上司・部下との協力体制）、報酬（年収・月給・賞与）、福利厚生・労働条件などである。動機付け要因とは、それが満たされると積極的に動機付けが行われ、さらなる満足感を求めてやる気が増すという要因である。動機付け要因は、それが満たされない場合でも満足感が減少するだけで、不満足感が増加するわけではない。具体的には、仕事（やりがい・適性・量と質）、評価（公平性・透明性・納得性）、処遇（ポストへの納得）、自己の成長（成長実感・人材育成・将来像）などである。

アンケートには、以上のような要因に関する満足度を尋ねる質問項目を設ける必要があると考えられる。

5. おわりに

本稿では、プロジェクトの中間報告として、まず、CSとESの関係について整理し、そして、実施を予定している企業への調査の内容について述べた。今後は、地域活性化への取り組みを実践している中小企業を対象に、従業員満足度の調査を中心として、企業価値向上につながる要因を導出すべく、調査・研究を進めていきたいと考えている。

参考文献

- [1] マズロー, A., 金井寿宏 (監訳), 大川修二 (翻訳) (2001), 『完全なる経営』, 日本経済新聞出版社.
- [2] 飯塚重善 (2018), 「大学教育における地域連携活動のあり方に関する

- 一考察」,『国際経営論集』(神奈川大学経営学部), 55, pp.97-111.
- [3] 伊藤健市, 田中和雄, 中川誠士編著 (2006),『現代アメリカ企業の人的資源管理』, 税務経理協会.
- [4] 厚生労働省 職業安定局 雇用政策課 (2015), 今後の雇用政策の実施に向けた現状分析に関する調査研究事業報告書 ～企業の雇用管理の経営への効果～, <https://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-11602000-Shokugyouanteikyoku-Koyouseisakuka/0000128000.pdf>
- [5] 子安慎司, 川楠誠司 (2006), 「小企業における ES の現状 —「従業員満足に関する調査」結果より—」,『国民生活金融公庫 調査季報』, 第78号, pp.1-16.
- [6] ジェームス・L・ヘスケット, W・アール・サッサー, レオナード・A・シュレンジャー (山本昭二, 小野譲司訳) (2004),『バリュー・プロフィット・チェーン』, 日本経済新聞社.
- [7] 御子柴清志 (2005), 「従業員満足度調査」,『経営政策論集』(桜美林大学経営政策学部), 4 (1), pp.109-126.
- [8] Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (1959), The motivation to work. New York: John Wiley & Sons.

共同研究プロジェクト

中小企業の経営と会計

— 事業承継と中小企業会計基準を中心に —

<中間報告>

プロジェクト代表 大田 博 樹

わが国の経済において、中小企業が果たす役割は極めて大きく、中小企業の経営的な安定と事業活動の発展・再生は、国民経済や地域経済の発展・再生・活性化にとって不可避な状況となっている。そして、現在の中小企業が抱える組織問題と経営課題の一つには、事業承継問題がある。事業承継を計画的・組織的に達成できた企業は、これからの厳しい経営環境で生き残り、激しい市場競争を勝ち残っていくことができると言える。さらに言えば、各地域に立地し、価値生産や人材雇用の面で地域経済の重要な担い手となってきた中小企業の事業承継が成功することが、地方創生の実現と地域コミュニティの再生を確保するドライバーとなると言っても過言ではない。

以上のような問題意識に基づいて、本プロジェクトでは中小企業の事業承継問題に焦点を当て、そのあり方を探求することを目的としている。研究調査期間は、2017年4月1日から3年間を予定している。

まず、現在の中小企業が抱える課題について調査するため、2017年度は複数の文献をもとに各メンバーが自身の研究テーマに沿って研究を進めた。また、平塚市に拠点を置く税理士事務所に協力を仰ぎ、平塚市を中心とした中小企業が抱える問題点についての聞き取り調査を行なった。主な調査項目は、以下のとおりである。

- 中小企業会計指針の浸透状況

- 事業承継の現状と課題
- 経営者の会計に対する意識調査
- 銀行との関係構築
- 電子開示の現状
- 会計情報の利用状況

中小企業においては制度的な会計よりも法人税への関心が高く、中小企業会計指針が現場では活かされていない現状が明らかとなった。また、多くの中小企業において事業承継は喫緊の課題であるにも関わらず、具体的な対策が確立していない点も確認することができた。

2018年度には、中小企業の現状を調査するために、東京都葛飾区にあるS製作所を訪問し、聞き取り調査を行った。S製作所は昭和7年創立の資本金1,000万円、従業員45名の老舗製造業で、主にプラスチック加工全般、CAD・CAMによる設計政策、熱硬化性樹脂の成形および加工などを行なっている。主な調査項目は、以下のとおりである。

- 中小会計要領の利用状況
- 事業承継の現状と課題
- 経営者の会計に対する意識調査
- 制度的なディスクロージャーと自発的なディスクロージャー
- 会計情報の利用状況
- 従業員研修の状況

S製作所は、独自の技術を持ち業界のシェアも高いため経営的には大きな問題はなく、事業承継に関しても喫緊の課題とはなっていなかった。しかし、中小企業会計指針の活用が今後の課題であり、生産性向上に向けてさらなる改善がこれからの経営にとって重要であることが確認された。

今後は、中小企業の事業承継問題に焦点を当て、そのあり方を探求することとしている。特に、中小企業経営の合理性と透明性を確保し、経営者の適切な経営判断と外部利害関係者の合理的な意思決定を支援する中小企業会計について、中小会計要領を中心にその適用と普及について制度的・実践的に研究を進めることとしている。

本プロジェクトの成果は、中小企業の経営実践に有意義で効果的な適用

指針や処方箋を提示することとなり、中小企業の発展に理論的にも実践的にも大きく貢献することができると期待される。

『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。

○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17pt、著者名14pt、要旨・キーワード・本文・注・参考文献10pt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、10pt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

33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。

○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。

例：日本語文献の場合

[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：外国語文献の場合

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

私は新しいPCやガジェットに目が無い。最近のヒットは、Mac Book Air (2018) と iPad Pro (2018) だ。あまり期待しないで、いつものようにAppleの新製品を試したいという気持ちと、研究に少しでも役立てたいという想いで購入した。しかし、これを手に入れた時から、私の研究スタイルはガラリと変わった。ただ文章を打つという研究スタイルが変化したと言えば、聞こえは良いのだが、机に向かう私には、よこしまな感情が支配している。この機器に触れたいがために、机に向かっている。

私の最大の欠点は、書くのは比較的早いのが、校正が遅いことだった。学生時代、徹底的に書いた文章を寝かす、ということを経験したものだから、平気で一週間、二週間と校正の作業を止める。もちろん、スケジュールが押し、いつも叱られ迷惑をかけている。たとえ急かされても、「頭で考える時間が多くて」という程の良い言い訳を引っ張り出し、遅々として前に進まなかった。

だけれども、私の弱点を克服させてくれたのが数年ぶりに発売されたMac Book Air (2018) だ。それも、PCの性能や機能、使い勝手がいいから書けるというわけではない。ただ単に、このPCに触れていたいから、タイピングが気持ちいいから、筆が進む。つまり、邪心の産物が仕事を効率化させるという、なんだか、こんな思いが土台にあると思うと、若干恥ずかしくもあり、情けなくも感じる。

Mac Book Airで書き、iPad ProでApple Pencilを使いPDF化された校正用紙に赤を入れ、即座に隣の画面に写し出しておいたメールアプリに指でスライド添付し、送信ボタンを押して出版社に入稿するという作業が、楽しくて、楽しくて。もちろん、Apple Watchで時間やメールを確認し、Air Podsでお気に入りの音楽を聴きながら。

そんな私が心から期待する次のガジェットはGlassだ。これが出たら、何処にいてもなんだってできる。軍事用では完成しているのだから、民間に技術転用も間近だと密かに期待している。ただ、学生が授業で、Glassをかけて、講義や試験を受けるとすると、ゾツともする。目の動きで文字を打ち、テキストを送信し、黒板を撮影し、講義を録画できてしまうのだから。これからも、もっともっと研究スタイルの革命が訪れるだろうし、期待せずにはいられない。研究に対する好奇心と研究ツールへの好奇心の両輪が同じ速度で回り続けるなかで、私は物事を表現するスタイルなのかもしれない。

さて、本号でも色々なスタイルで書かれた内容の深い論文を数多く掲載することができた。とくに、今回は当研究員だけではなく、当研究所の研究に賛同頂けた他所属の先生による論文も収めることができ、とても嬉しい。そして、本『国際経営フォーラム』は、製本された冊子だけではなく、電子化されているので、みなさんのスタイルに合わせて、好きなPCやガジェットにて読んで頂けることを願っている。

編集委員長 小島 大徳

執筆者紹介

畑中 邦道 (Kunimichi HATANAKA)	国際経営研究所客員研究員
小島 大徳 (Hiroto Kojima)	経営学部准教授
丹野 勲 (Isao Tanno)	経営学部教授
鈴木そよ子 (Soyoko Suzuki)	経営学部教授
小淵 昌夫 (Masao OBUCHI)	国際経営研究所客員研究員
土屋 翔 (Sho TSUCHIYA)	国際経営研究所客員研究員
飯塚 重善 (Shigeyoshi IIZUKA)	経営学部准教授
小林 裕 (Yutaka KOBAYASHI)	理学部非常勤講師
白石万紀子 (Makiko SHIRAISHI)	経営学部教授
関口 博正 (Hiromasa SEKIGUCHI)	経営学部教授
石濱 慎司 (Shinji ISHIHAMA)	経営学部准教授
大田 博樹 (Hiroki OHTA)	経営学部准教授

(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.29	ISSN 0915-8235
発行日	2018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)
FAX	(0463) 58-9683
	http://iibm.kanagawa-u.ac.jp
印刷所	丸紅リアルエステートマネジメント株式会社
電話	(0463) 58-9211

◆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

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