

ISSN 0915-8235

国際経営フォーラム

International Business and Management Forum

| 価値観と対立 | No.35 | 2024 |

International
Business and
Management
Forum

神奈川大学 国際経営研究所

巻頭言

国際経営研究所所員 吉留 公太

価値観と対立

『国際経営フォーラム』第35号の共通テーマは「価値観と対立」である。このテーマについての具体的な解釈は掲載した各稿をご覧くださいとじて、ここでは本号の共通テーマを発案した意図を簡単に論じることとしたい。

基本的人権の尊重、思想信条の自由、法の支配などを建前にした第二次世界大戦後の西側諸国の社会規範を前提とすれば、価値観が複数あることは社会の自然な姿であり、対話や説得によって価値観の相違による衝突を避けられると考えられてきた。

しかし、昨今、このような社会通念とは反する出来事が国内外で頻発している。ロシアは2022年2月にウクライナに侵攻するにあたって、他国への武力行使を禁じた国際法を乗り越えるために「反ファシズム」や北大西洋条約機構（NATO）東方拡大による西側への不信任などを根拠として行動を正当化した。2023年10月にエスカレートしたイスラエルとイスラーム主義武装諸勢力との戦闘では、各紛争当事者の掲げる正義は全く異なっており、武力でその黒白を決着しようとしている。

西側諸国の国内政治においても異なった価値観を認めようとししない動きがみられる。例えば欧米各国の政界において、移民が各国経済や雇用にもたらす影響の評価は冷静な議論の対象になり難い。この争点について曖昧な根拠に立脚して政敵の立場を否定し合う行為は選挙で常態化している。最近のアメリカ大統領選挙や兵庫県知事選挙などで専門家の予想を覆した結果を生み出した勢力は、人々の感じている様々な不満を既存体制への批判に回収する言説を流布し、さらにそれを特定候補の得票に結び付けられ

たという共通性がある。サイバー空間などで既存の社会通念や秩序を否定する極端な言説を繰り返す発信者やその支持者は、かかる言説にもとづいた行動が世直しにつながると信じている。しばしば指摘されるように、極端な言説を信じる人の数が増えれば価値観の異なる人々との間の対話や説得は疎かになる。異なった価値観を支持する勢力どうしが相互理解のないまま一方的な行動を積み重ねれば、社会の分断は深刻になってゆく。

上述のように今日の世界の特徴をあらづかみすると、戦後の西側諸国が共有してきた多様な価値観の調和という社会通念は危機に瀕していると感じられる。それでも先に概観した特徴が世界のすべてではないし、価値観が異なっても対立しあうことを決定づけられているわけでもない。国家権力による抑圧や戦場で現在苦しんでいる人々の救いにはならないが、現状認識を鍛えることによって、限られた事例を絶対視することや衝突を不可避とする運命論に陥ることは避けられるであろう。

鍛え方のひとつとして、現状を過去や他地域の状況と比較して観察することが挙げられる。国家が特定の価値観を強要したり、価値観の相違が暴力をもたらしたりすることは19世紀から20世紀にかけて世界各地で頻発した現象であった。現在、抑圧や暴力がなくなったわけではないが、独裁者と見なされる人物であっても国内の諸手続きを経て法的な正当性をまとわなければ国家権力を動かすことは難しくなっている。ウクライナや中東での戦闘は甚大な犠牲を生んでいるが、それでも現時点では世界戦争にまでは発展していない。二度の世界大戦を経て形成されてきた国際法と国際制度、各国の民主化の進展と法制度の整備、世論やメディアの関心の高まり、そして国家間の力関係の変容などがこうした現状を形成している。

西側諸国における民主主義の現状については、数十年間の日本の来し方と対照してみることも可能であろう。第二次世界大戦の敗戦後に公布された日本国憲法は基本的人権の尊重をはじめとする民主主義的な諸理念を明記しており、戦後の日本は多様な価値観の調和を前提として法体系や政治制度を形成してきた。しかし高度経済成長期には、イデオロギーや政治運動の方向性を争点にした暴力行使を活動家が正当化したり、贈収賄事件で公職者が摘発されたりすることは珍しくなかった。対話や説得ではなく暴

力や金によって人を動かすことができると考える勢力がかつても存在したのだ。それでも日本国憲法下の法体系や政治制度は今日まで維持されている。

極端な言説が流布される背景やそれを信奉する人々の心理、国家間の利害相違が価値観の対立に陥った経緯など、直近の現象を分析する際には、既存の社会通念や秩序が形成・運用されてきた経緯や耐性についての考察を組み合わせることでより緻密な現状認識を形成できる。「価値観と対立」を共通テーマとした狙いは、単にこのテーマに該当しうる現象を記録するのではなく、骨太な現状認識を示すことで多様な価値観の調和に近づく手がかりを得ることにあつた。本号が当初の期待を満たしていることを願いつつ、巻頭言の結びとしたい。

国際経営フォーラム No.35 目次

特集／価値観と対立

価値観のライフサイクル The sense of values as the life cycle ……	畑中邦道	1
--	------	---

研究論文

未来のみなとづくりに向けて

—みなとの歴史ガイドの調査研究から—

……………	関口博正・嘉藤 亮・來生 新・中原裕幸	73
-------	---------------------	----

研究ノート

ティンバーゲンの4つの問い

—リーダーシップ論への適用とその成果—

……………	後藤 伸	91
-------	------	----

ものづくり企業の海外進出に対する経営戦略とその執行

—海外に販売拠点を構築し、新製品のマーケティングを成功に導くために—

……………	小淵昌夫	125
-------	------	-----

共同研究報告

共同研究プロジェクト

世界観とブランド〈中間報告〉……………	津村将章	157
---------------------	------	-----

共同研究プロジェクト

XR (クロスリアリティ) 技術およびメタバースの教育利用〈中間報告〉

……………	道用大介	161
-------	------	-----

共同研究プロジェクト

経営学部 国際ビジネスコミュニケーションプログラム (IBC) の教育効果の検証：

問題点の特定とさらなる改善に向けて〈中間報告〉

……………	白石万紀子・河内智子・セロン・フェアチャイルド・チャールズ・ハースト	163
-------	------------------------------------	-----

共同研究プロジェクト

自己ヘルスケアと身体活動促進のための運動量定量化〈中間報告〉

……………	後藤篤志・石濱慎司・韓 一榮	167
-------	----------------	-----

執筆要領……………		171
-----------	--	-----

編集後記……………		174
-----------	--	-----

執筆者紹介……………		176
------------	--	-----

価値観のライフサイクル

The sense of values as the life cycle

畑中邦道

はじめに

誰しも、自分自身が感じている価値観は、他者とは違っているように思っている。自分と他者とは、個々の人生というライフサイクルが異なるので、価値を感じる尺度の基準も異なってくる。個人の価値観は、価値を感じ取ることができる社会性や、できごとが起きていると知覚する外部の時間と空間を想定しなければ、生み出されることはない。

同じ社会性を共有していても、他者の価値観が、自分に似ていると感じることもあれば、全く真逆であると感じることもある。対価が判る経済的な個々の価値（value）や、社会性を持つケアのように対価を決めることが難しい諸価値（values）には、それぞれの時間軸を想定したライフサイクルがある。

価値観は時間の尺度に制約を受けずに、世代間で伝承することもできれば、他者への伝搬もできる。人類は、子孫を産み育てるというライフサイクルを継承する仕事、時間を共有することで狩りや収穫や交換のライフサイクルを生み出す仕事、生産することで生まれる価値のライフサイクルを最大化しようとする仕事、ケアや使役というライフサイクルに付随する仕事、といった多岐にわたるライフサイクルを持つ仕事を創出した。価値観のライフサイクルには、世代を超えた超長期的な深層部分から生まれているものもあれば、そのときそのときに遭遇する外部からの新しい情報や知覚や知見に反応して、表層部分で生まれているものもある。

事業経営の用語に、プロダクト・ライフ・サイクルという、導入期、成長期、成熟期、衰退期といった、製品寿命や事業経営の価値観を分析する手法用語がある。プロダクト・ライフ・サイクルについての説明が、普遍性を持っているわけではないのと同様、自分が経験した知見や成果から生みだされる価値観のライフサイクルは、個人の一生というライフサイクルによってでしか説明できない記憶や記録から生み出されるもので、普遍的な客観性を持っているものではない。

本論では、第一に、ライフサイクルを制約していると思い込んでいる時間について、どう考えておけばいいのか、考察を進める。第二に、時間の経過が価値（value）や諸価値（values）のライフサイクルを持つ価値観を生み出していると思い込んでいる仕事について、どう考えればいいのか、考察してみる。第三に、時間によって対価を決められない仕事であるケアは、どんな分野にも必要不可欠な価値観になりつつあることについて考察をする。最後に、時間に拘束されない脳が創り出す価値観のライフサイクルについて、分断や戦争を引き起こす背景やAI（人工知能）が生み出す新しい価値観も含め、過去、現在、未来をどう考えるべきか、考察をしてみる。

1. 時間の価値観

1.1 時間と空間のライフサイクル

ヒトが集まってできあがる社会性は、ヒトそれぞれの価値観の集合体として創り出されている。社会性を持つ集合体は、個々人が意識する価値観が異なっても、ヒトとして合意できるルールを持つことができ、相互に違いを認めあうことができる。相互に共有できている価値観が似ていれば似ているほど合意は容易になるので、共感も起きやすくなる。相互に共有できている価値観が異なっていれば異なっているほど、価値観の違いを許容できなくなる限界を超える可能性が高くなり、対立を起こしてしまう。

価値観を持つヒトの脳は、自覚に必要となる価値（value）や諸価値（values）が身の回りを取り囲んでいることによって、価値観のライフサ

イクルを認識できている。身の回りで知覚できる価値観の違いからフィードバックを受けることで、自分の身体知を通じて脳は新しい価値観を学び続けることができる。時系列的に認識できる価値観は、因果性や相関性があるよう脳に記憶され、過去と未来が繋がっているように見えている。

個人は、今の一瞬一瞬の変化に追従して確信する価値観について、今の瞬間を生きていると信じてきた過去の経験という経過と、次に継続する未来の時間に対して予測しながら、脳が自分の価値観を創り出している。今の価値観を維持するか変化させるか、無意識による価値の判断基準を含めて、時間の経過の中で、身体知として相対的なライフサイクルに位置する自分自身を自覚して、刻々と変わる記憶と予測を書き換えている。

時間の経過を宇宙誕生的な規模の物理現象として捉えたと、現在時点は高密度の物理量を持つビックバンから始まって宇宙空間は膨張をし続けており、エントロピーが増大し続けているという科学的知見から、なんとなく地球規模では成長期にあり、人類は進化し続けているように思えてしまう。宇宙が膨張を続けているという観察は、現時点で使える科学的知識による時間の尺度から観た仮説である。科学が新しい尺度を見つければ、もしかしたら、現在の人類が見ている宇宙は、エントロピーが増大し続けているという一方向にしか知覚していない時間の経緯は、衰退期となっているのかもしれないのである。

時間とは、人間が生み出した価値観のひとつであり、秒、分、時、日は人為的に合意した区分の単位を示すもので、さまざまな現象のライフサイクルを説明するのに便利なある種の道具でしかない。現在の事象が示す結果には原因があるはずという、因果関係をライフサイクルに持ち込むことで、あたかも時間が存在しているように解釈し説明ができてしまう。時間の経過が価値観を創り出していると思いついてる脳は、記憶を思い返すことができるため時間と空間に価値観のライフサイクルがあるように物語を創り出すことができる。

ループ量子重力理論の提唱者であるC,ロヴェッリは、『時間は存在しない』(2017)の著書の中で、宇宙のライフサイクルと量子重ね合わせについて、“ブラックホールの量子崩壊は、時間が激しく揺らぐ局面を経る。

そして、そこには異なる時間の量子重ね合わせがあり、爆発が終わったところで確定した状態に戻る¹⁾ という、量子空間と宇宙空間とは、量子崩壊や、量子のもつれが量子重ね合わせを起こすと、時間のパラメータでは説明できない不確定性が起きる、と説明している。

われわれは、すべての事象に対して、事象が起きていたと信じるのには、その事象の結果を観察した後に脳が記憶した事象のライフサイクルを思い浮かべ、物語化しないかぎり確信することができない。現時点でも、ある事象が起きているかどうかさえ、観察した後にしか確認できない。観察している結果から物語や価値観のライフサイクルを語れるが、事象のライフサイクルを構成する要因の一つが過去に起きていたことを立証できないかぎり、ベイズ統計学的に因果関係を原因の結果と結びつけて、脳が勝手な時間軸を設けて物語を推定しても、それが事実かどうかは分からない。

目に見えない量子である粒子の世界では、一瞬で量子崩壊が起きていることが分かっている。量子崩壊は崩壊後があるので崩壊前があるはずと思いたいが、崩壊前と崩壊後までに固有の寿命は確率的にはあるが、時間の尺度をもつライフサイクルがあるかどうかは分かっていない。光子はエネルギーを持っているが、エネルギーの連続性は、飛び飛びのエネルギー連鎖となっているかもしれないのである。光の粒子である光子は、粒子でもあり波長でもあるという二面性を持っている。波長が縦に振動しているのか、横に振動しているのかは、観測した時点でしか分からない。

光の速度を時間の単位と想定していた一般相対性理論を提唱したA. アインシュタインは、光子の振動方向は初期状態に依存していると考えていた。光子にはライフサイクルが存在していると考えていた可能性もある。現在の実証実験では、観測時点でしか判別できない光子の振動方向は、初期状態には依存していないことが立証されている。われわれが経験している目に見えている世界でのライフサイクルを語るには、過去、現在、未来という時間の尺度が設定できていなければ物語を説明できないが、量子崩壊がランダムに起きる世界では、ライフサイクルについて現在の時間軸で

¹⁾ C,ロヴェッリ (2017)、富永星訳 (2019.8)、『時間は存在しない』、NHK出版、120

説明することが難しい。

1.2 量子的なライフサイクル

観測時点でしか光子のライフサイクルは観測できないという、最後の結果でしか確認できない粒子の膨大な集まりが、現在の地球上を覆い尽くしている。われわれが事象についてのライフサイクルを物語るとき、ライフサイクルを語る価値観には時間軸があるように物語るが、その時間軸は、観察時点で脳が勝手に想定した過去の記憶に基づく時間の尺度でしか、語っていない。

量子の領域では、光子は縦と横のもつれた振動を持っているが、電子は90度の方向が異なる上か下かのスピンを持っている。高いエネルギーを持つ光子を特殊な結晶に通すと、二つの光子に分けることができる。分けた二つの光子は、各々に縦と横のもつれた振動を持っていることになる。二つの光子は時間や距離に依存することなく量子もつれ状態を維持しており、一方の光子を観測したときに縦方向が観測されると、もうひとつの光子は横方向にしか観測できない。

量子もつれがなくなる瞬間の観測時に、初めて二つの光子が各々の偏光性を決めていくような、不思議な現象が起きる。初期状態には依存していない、規則だけはあるが、距離にも時間にも依存していないかのような、量子もつれが壊れる観測時の瞬間にしか現れないという、奇妙な現象である。現実の地球上の世界は、量子で充されていることを知っている。われわれが見ている景色は、量子もつれが壊れる一瞬一瞬を観測しているのかもしれない。見ている景色が連続しているように感じるのは、視神経を刺激する光子の入力に対して、残像を記憶している脳が、景色を連続性として認識しているだけなのかもしれない。

量子もつれが観測時にだけ規則性として現れる原理は、すでに量子コンピュータの開発に使われている。作り出した量子もつれは、観測時のみ量子もつれが壊れるので、間違いを起こさない規則性だけが、観測時に再現できることになる。量子もつれを発信した根拠は存在しているが、その根拠は観測した時点まで、規則性が確定しないという、情報の暗号機密性が

高い状態を作り出せる。

もし量子もつれを使う量子コンピュータが実現し、伝搬や伝送の技術開発が進み、現実使用が可能となれば、距離も時間も分からない、観測したときにだけ根拠の原型が再現できるという、新しいネットワークの仕組みが生み出されることになる。問題は、観測時地点どうしの観測結果を確認する手段は、現在の科学的手段による方法しかないという不都合が生じてしまうことである。確認するには、現在われわれが認識できる通信時間の尺度しか使えないため、相互の確認に時間がかかってしまう。真実性の確保が難しくなる現実がある。

現在の情報の発信、転送、受信という仕組みで組み立てられた現在のネットワーク技術では、量子コンピュータは通用しないかもしれない。われわれは、情報には、意味と距離と時間に同時性がない世界を経験したことがない。物語には、ライフサイクルという確率的には必ず起きると信じられている確信性があり、始まりと終わりが存在しているはずであると、頑なに思い込んでいる。

量子空間や宇宙空間では、観測できる瞬間にしかライフサイクルが存在しないという、確率的な再現性が確保できない、不確実性しかない世界が存在している。不確実性と不確実性について、拙論の『不確実な境界』(2022.12)で、“曖昧な不確実性しか認知できない空間においては、われわれは任意の境界を勝手に設けてパラメータの定義を設定してしまえば、境界内の不確実性について説明することができる。確率論が成立する不確実性の領域内は、既知のパラメータを使って観測できるので、データ化することができる。不確実性の境界は、データが収集できる母集団が存在する領域である、と表現しておいてもいいだろう。²”と説明し、不確実性がある世界とは、必ずしも確実性が保証されている世界を意味しているわけではないことについて、述べておいた。

価値 (value) と諸価値 (values) を推定し脳が勝手に生み出す価値観は、

² 畑中邦道 (2022.12)、『不確実な境界』、国際経営フォーラム No.33、神奈川大学、国際経営研究所、15

任意の距離と時間によって造りだされるもので、再現性が確保できないもつとも不確実な世界であるともいえる。確率的にはあり得るとされるあらゆるライフサイクルを、勝手な尺度で物語ることができるからである。われわれは、一瞬一瞬の目の前で起きていることを知覚していること以外は、他者からの情報発信を受信することでしか、新たな事象が起きていることについては知ることができない。

一瞬一瞬を記憶する脳は、全て後付け認知によるポスト・ディクション (post diction) によってでしか記憶をしていないのかもしれないのである。もし、ポスト・ディクションによって過去の一瞬一瞬における全ての情報を脳が記憶しようとするならば、脳の記憶容量は一瞬でパンクしてしまう。脳は、過去や現在の一瞬について、未来を常に想定していて、一瞬に知覚した光景と未来に必要なとされる想定とが一致しているかどうかを判断し、情報を記憶して物語化しておくべきか否か、あるいは全ての記憶を忘れ去っていいのかを、瞬時に選択していると考えられる。

時間の尺度とは、自分の価値観のライフサイクルを自覚したいがために、自分の脳が自分なりの時間軸という尺度を必要としているのかもしれない。外部環境に存在している人々との価値観のライフサイクルを共有するためには、人間が創り出した勝手なライフサイクルの物語について、共通した時間軸を必要としているとも考えられる。科学の進化には、共有された時間の認識が必要不可欠ではあるが、現在の科学的な時間の認識が、未来永劫を保証しているわけではないことは、事実であろう。

1.3 ライフサイクルの共有

価値 (value) や諸価値 (values) のライフサイクルを物語化した価値観が、似ている、違っている、共有できている、と感じ取ることができるのは何故だろうか。相互に感じ取ることができる価値観は、自分が属している集団が同じ時間の尺度で価値 (value) や諸価値 (values) を押し測っているからなのだろうか。

学術部門では、何々学派といったように特定の価値観を固辞する専門家の知識集団をよく見かける。専門知識の解釈には、先行研究という価値観

の共有がある。価値観の共有は、何らかの根拠を集団として持っていないければ、知識と思考の継続性を失ってしまうからであるが、先行研究の範囲が専門性らしさを保とうとすればするほど、新しい科学的知見や発想に追従できない自縛的な視野狭窄を生み出してしまふ。

C,ロヴェッリは、人間が生み出した時間という価値観について、“人類は、この壮大なエントロピー増大の歴史の一つの結果であって、これらの痕跡がもたらす記憶のおかげで一つにまとまっている。一人一人がこの世界を反映していればこそ、まとまった存在なのだ。なぜならば自分たちの同類と相互に作用することでまとまった実在のイメージを形作ってきたからで、それが、記憶にまとめられたこの世界の眺めであるからだ。”³と説明している。

記憶から眺めてみると価値観にはライフサイクルという物語が存在しているようにも見えるが、価値観を時間の記憶という観点からみれば、C,ロヴェッリが述べているように、価値観のライフサイクルは単に記憶にまとめられた妄想に過ぎないと言えるのかもしれない。物語としては時間の経過があるように見えるが、それは時間があることで生み出された事象ではなく、その瞬間その瞬間を観測し、経緯としてある要因について記憶すべきと思ったことで脳が記憶した、瞬間瞬間の記憶の連鎖が生み出した単なる眺めでしかないのかもしれない。時間の尺度のある無しは、脳がある要因についての価値観を持ちたいが故に、ライフサイクルが見いだせる価値(value)や諸価値(values)に対して、時間の尺度を自由勝手に決めている、と言えそうである。

客観的な集合としての価値観が生み出されるのは、何故なのだろうか。個人は、自分自身が思っている時間の単位によって、自分の過去の記憶を振り返ることができる。記憶を振り返ることができるということは、自分による自分だけの時空間を認識できる価値観のライフサイクルを持つことができる、ということでもある。一人一人のライフサイクルが集団内で相互に作用を及ぼすことができるのは、脳の前頭葉にあるミラーニューロン

³ C,ロヴェッリ (2017)、富永星訳 (2019.8)、『時間は存在しない』、NHK 出版、192

が働いて、他者と他者が相互に真似ができ学習することができることによって、社会性というまとまった集合体をも生み出すことができているからである。

AI（人工知能）のアルゴリズムを働かせるにはタイマーという時間軸の機能を必要とすると同様、一人一人の脳にはヒトが心拍を必要とするように、意識に上らない時刻を刻む機能を持っていると考えられている。自分と他者が共感できるのは、直接的な価値（value）や諸価値（values）について、物理的にも時間の尺度的にも、共通している部分が多いと認識している場合に限られる。価値観のライフサイクルは、時間軸の尺度を共有できれば、共感を促すことができる。

一人一人の価値観のライフサイクルが相互に作用することで、まとまった実在のイメージを形作りだせるという、人間の脳がもつ特有の機能がある。拙論『グローバリゼーションとフェアネス』（2023.12）のなかで、共感や協働を促すミラーニューロンの働きについて、“母親が赤ちゃんの訴えを理解するときや、赤ちゃんが自分に微笑みかける人に対して笑みを浮かべるとき、つまり相手の身になって想像することで他者の体験を理解できているときに、ミラーニューロンが発火しているという現象を起こす。”⁴と述べておいた。

進化生物学者のR.ドーキンスは、1976年『利己的な遺伝子』の著書の中で、文化的な価値観をもつ社会性が、ヒトとヒトの相互作用によって伝搬するのは、脳内にミーム（Meme）という複製可能な神経回路があるからだ、と説明していた。脳内にミラーニューロンが見つかったのは、1992年のことである。価値観を共有することで生み出される共感や協働へのモチベーションは、脳が勝手に思い描いている価値観のライフサイクルについて、時間軸を相互に摺り合わせることができる能力を、生まれながらにして持っているからであると考えられる。

われわれ人類は、昼と夜を分割して、狩猟に適した動物の移動時期や、

⁴ 畑中邦道（2023.12）、『グローバリゼーションとフェアネス』、国際経営フォーラム No.34、神奈川大学、国際経営研究所、35

植生の実る季節を推測するために、日時計のような時間のライフサイクルがわかる装置を創り出したと考えられている。人類が他者との価値観に合意した初めての単位は、昼と夜の違いであったのかもしれない。単位を数値化して一人一人の記憶と相対する他者と、そして他者どうしが集合する総体として認識を共有し合意していたとすれば、新石器時代に造られたと思われる環状列石の遺跡は、人類として大きな意味を持っていたことになる。

一日に、朝と昼と夜のサイクルを認識したように、一年を365日と閏年を設けて、周期にはライフサイクルがあると想定し、太陽の位置を基準に観察し、月の新月や満月を基準に観察して、周期性をもつ誰でもが共有できる時間らしき単位を認識したのであろう。

時間に関する総体が示す価値観の合意は、種族が異なる系統という Diversity（多様性）と、その瞬間瞬間の社会性を構成している一人一人が世界を反映している Variety（多様性）のネットワークによって生み出されている、という感覚的な共有はできていたであろう。一人一人は、瞬間という時間の一瞬を認識して、社会性を持つ集団の一人として、一瞬の経過を客観性のある記憶として、自分の脳にとどめることができています。

客観性があるように見えているのは、自分が構成要素である民族的な遺伝子を継承する Diversity（多様性）の一人であること、無償でケアをしてくれる親戚や縁者に囲まれたライフサイクルを認識できる一人であること、集団に属している社会性を持つ集団の Variety（多様性）の一人でもあること、という相互が相関している関係性を知覚できる脳のニューロンネットワークがパターン形式を働かせていることによって起きている。

世界の眺めを創り出している、一方向にしか流れを知覚できない時間は、Diversity と Variety を構成している結合点にある一人でも欠ければ、記憶という時間の経過を示す痕跡は、一瞬の前後で継続性が絶たれてしまうことになる。一瞬の前と後とでは、世界の状態は異なった眺めとなっているので、個々人が想定している時間の尺度も違っていてもおかしくはない。

1.4 多様な時間軸

われわれは、脳が、勝手に自分が記憶すべきと思った要因について、事象のライフサイクルを自分勝手な時間軸で眺めていることを知っており、価値のライフサイクルは、個人の妄想であるということも、経験的に自己認識として理解できている。記憶のライフサイクルから、次に起こるかもしれない未来予測をして、次の行動を起こしていることも、実感している。同じ仕事を一緒にしている、あるいは同じ行動を共にして、時間の経過としてのライフサイクルを共有していても、次の行動を起こしたとき隣人の行動が違くと気付いて、次の行動を起こす価値観が異なっていたのだと知ることは、よく経験する。

時間の尺度が個々人の脳に委ねられている限り、その人がその人なりに持つ価値観のライフサイクルで推し測っている時間しか、この世には存在していないことになる。時間とは、その人その人に依存している感覚的なもので、その人が記憶している価値観のライフサイクルにしか尺度を持っていないとも言える。感覚的であるということは、時間は脳が判断している価値観であり、脳は時間を心の問題として処理していると考えられる。

心の問題としては、仏教の世界観では、時間と空間について般若心経にあるように、「色即是空、空即是色」と表現される。一神教の世界観では、すべての時間と空間は創造主である神が創り出したものである、と説かれる。AI（人工知能）は、ヒトの記憶によって尺度を変える時間が創り出す価値観のライフサイクルを超えられるという見解もあるが、一人一人の脳に委ねられている時間の尺度を超えるのは、難しいだろう。

C,ロヴェッリは、『規則より思いやりが大事な場所で』（2023.12、NHK出版）の『ラモン・リュイの「アルス・マグナ」』（2016.10）のエッセイの中で、脳の働きは想像を絶する組み合わせの数を処理している、ということについて説明している。C,ロヴェッリは、“わたしたちの脳にはおよそ一千億のニューロンがあって、それぞれが、シナプスと呼ばれる接合部分を通してほかのニューロンと繋がっている。各ニューロンには数千のシナプスがあるから、わたしたち一人一人の脳のなかには何百兆ものシナプスが存在することになる。だが、この数がわたしたちの思考が構成し得る空

間の大きさを決めるわけではない。わたしたちの思考が占める空間を作っているものは、(最低でも)各シナプスがアクティブか否か、その組み合わせの候補なのだ。そしてその組み合わせの数は、二を、賢いベルシャ人のお話にあった六十四回どころか、何百兆回も掛け合わせた値になる。⁵”と解説している。

社会性の中で生まれ社会貢献をしている一人一人のライフサイクルを紡いでいるアイデンティティーについて、『国民性には毒がある』(2018.7)というエッセイのなかで、“アイデンティティーは何によりまして、価値観や考え方や書籍や政治的な理想や文化的な関心事や共通の目的といったものの集合によって形成されてきた。わたしたちはその共通の目的を分かち合い、育み、そのために闘い、時には国という縛りから完全に解放された大小の共同体のなかで伝えてきた。幾重にも重なった層にして、きわめて多様な人類全体と絶えず変化する文化が織りなすやり取りの網の交点、それがわたしたち一人一人なのだ。⁶”と、表現している。

生涯というライフサイクルをもつわれわれ一人一人の存在は、種族が異なる系統という Diversity (多様性) の一人一人でもあり、その瞬間瞬間の社会性を構成している一人一人が世界を反映している Variety (多様性) のアイデンティティーをもつ一人でもある。それは一瞬一瞬の時間の経過を記憶する社会性というネットワークの交点を占めている存在である、ということの証でもあるだろう。

Variety (多様性) と Diversity (多様性) の交点にアイデンティティーをもつわれわれ一人一人は、何百兆回も掛け合わせた値を処理する脳の価値観を、相互にやり取りできるミームらしき情報を交換しあう存在でもある。ヒトとヒトとの関係は、地球上の世界には欠けてはならない、避けがたい異なるライフサイクルをもつ結合であり続けている。量子の世界では

⁵ C,ロヴェッリ (2016)、富永星訳 (2023.12)、『規則より思いやりが大事な場所で』、「アルス・マグナ」(2016.10)、NHK出版、209、210

⁶ C,ロヴェッリ (2018)、富永星訳 (2023.12)、『規則より思いやりが大事な場所で』、「国民性には毒がある」(2018.7)、NHK出版、294

縦横の量子もつれがある現象で説明されると同様、一瞬の観測でしか現れない記録の結果が示すように、一人一人の一瞬の記憶が連鎖して関係性を深め、この世という物語を創り出していると考えていいだろう。

日本語の「一期一会」は、価値観を異にしたライフサイクルを持つ他者が、一回限りかもしれない出会いの機会を大切にするという意味を持っている。「一期一会」は、Diversity（多様性）という遺伝子が守り続けている系統の時間軸と、光子は観測時にしか偏光性を現さないという一瞬のVariety（多様性）に、世界の眺めとしてのネットワークの交点がある、ということに大きな意味を持っているように思える。長いライフサイクルと一瞬しか現れないライフサイクルの交点にしか実在は生まれないという事実を大切にしなければならない、ということの意味しているのであろう。C,ロヴェッリが言う「やり取りの網の交点、それがわたしたち一人一人なのだ」に通じる価値観のライフサイクルが「一期一会」にある。

やり取りの網の交点である一人一人が活動している事業経営の現場では、瞬間瞬間に下さなければならない経営の決断を組織が共有する瞬間や、統計的な確率では説明できない人と人との出会いによって触発が起き一瞬で視野が広がることを、よく経験する。人間が持つミラーニューロンは、他の動物が持つミラーニューロンとは違った働きをする能力を持っているとしか思えない。

2. 仕事の価値観

2.1 価値 (value) と諸価値 (values)

人の一生を客観的に見てみると、生まれて、幼児期を過ごし、成長して、青年期、壮年期を経て、老衰して、一生が終わり、その人その人が持っている人生の価値観のライフサイクルを終えるように見えている。われわれ人類は、過去と未来が継続していると認識しているので、今日の今一瞬の現在が実在しているという前提に立って、自分が自覚している時間軸により思考し、判断し、行動している。

われわれは、日常を忙しそうに仕事に追われているかのようにして、ラ

イフサイクルの貴重な一日をただただ無難に送っているようにも思っている。現代のわれわれは、あらゆる場面で生産性を問われるため、時間には対価がある、と思い込んでしまっている。実際は、仕事に追われているのではなく、自分が勝手に想定した時間に追われているだけなのである。

仕事の中身がバカバカしいと感じる部分があるのは、自分で自分の仕事を守るために仕事らしき範囲を、自分で広げてしまっている場合が多い。何もしない暇な時間を潰していると認識できている、実際に残業をしなければとても処理できない作業であったとしても、対価が時間の単位に換算される生産性によって支払われている限り、単純作業であろうと習熟が必要な作業であろうと、常に仕事に追われていると脳は感じてしまう。

2022年9月に若くして亡くなった、文化人類学者でありアナキスト（無政府主義者）であったD,グレーバーが、『ブルシット・ジョブ』（2018）の著書（邦訳副題：『クソどうでもいい仕事の理論』）の初頭で、いくつかの事例を上げ述べているが、それらは、今日的な一般的企業に従事する社員や、専門職、公務員等の人々が自分の仕事に対して持っている価値観のほとんどは、自分の仕事がブルシット・ジョブであると認識しているという実状を報告している。それらの事例は、労働時間の対価は仕事の中身や成果ではなく、単なる時間を単位にした単純労働や時間つぶしとして扱われている、ということへの不満や懸念を示すものとなっている。

D,グレーバーは価値（value）と諸価値（values）について、“金の価値、豚バラ肉の価値、骨董品の価値、金融派生商品の価値などというときは単数形の「価値（value）」が使われるのに対し、家族、宗教道徳、政治理念、美、真実、尊厳などにかかわるばあい、複数形の「諸価値（values）」が使用される。基本的に、経済的事象が俎上にあげられるときは、「価値」が語られる。その経済的事象はなにかというと、通常、対価が支払われる仕事、ないし金銭取得を主要な動機とする行動にかかわる人間の努力全般を意味している。「諸価値」が語られるのは、これが該当しないばあいである。たとえば、家事労働や子供の養育は、最も日常的な形態の不払い労働である。「家族の諸価値」の意義がかくもひんぱんに喧伝されるのはこのためだ。”⁷と、整理し、説明している。

価値観 (Sense of Values) のライフサイクルにかかわるテーマを考察するにあたっては、D, グレーバーが述べているように、主体を価値 (value) と諸価値 (values) に分けて考察する必要がある場合もある。現在の情報社会では、価値 (value) には付加価値という諸価値 (values) が内在していることのほうが多く、逆に諸価値 (values) にはマルクス主義者の主張する生産にかかわる唯物論のみでは説明しきれない価値 (value) が内在していることが多い。

唯物論的に解釈すれば、価値 (value) も諸価値 (values) も、時間と空間の尺度をあらかじめ決めていなければ、平等な交換価値は実現しないことになる。価値 (value) と諸価値 (values) とを、相互に等価交換することはそもそも難しい。平等化するために、価値観のライフサイクルが個々に違っているノウハウを有する諸価値 (values) を、価値 (value) に等価交換ができなければならないが、平等化するには、単一尺度で測れる価値 (value) の尺度に、諸価値 (values) の尺度を統一しなければならない。尺度の統一は、誰か一人の独裁者が決めなければ、価値 (value) と諸価値 (values) の使用価値の尺度は決まらない。

価値観のライフサイクルを制約する時間と空間の尺度は、脳が勝手に決めている尺度によって想定されていると考えられる。自由な決定を可能とする価値 (value) の尺度は、諸価値 (values) の尺度にも含まれていると言える。われわれは、普遍的に価値 (value) や諸価値 (values) が、相対的に等価交換を可能としているという世界を経験したことがない。全ての価値 (value) と諸価値 (values) は、数値化でき貨幣価値に換算され得るという仕組みを想定することさえできない。

ケア (care) にかかわる諸価値 (values) には、貨幣価値に換算できない価値 (value) のライフサイクルが多くある。ケア (care) の現実には、直接的な時間そのものを要する作業労力にかかわる価値 (value) の問題と、脳が勝手に設定する時間軸によるライフサイクルをもつ精神的な支援

⁷ D, グレーバー (2018)、酒井隆史・他訳 (2020.7)、『ブルシット・ジョブ』、岩波書店、266

を必要とする諸価値（values）の仕事にかかわる問題と、二つの側面を同時に解決しなければならない課題を持っている。

事業経営の現場では、われわれが従事している仕事について、労働時間には時間軸の尺度を持つ価値観のライフサイクルがあり、あらかじめ決められた単位時間の尺度に換算した対価が支払われていると思っている。仕事の中身に占める諸価値（values）の比率が大きくなるにつれ、時間の尺度は曖昧になる。価値（value）をマネジメントすることはたやすいが、諸価値（values）をマネジメントすることは難しい。

組織的な事業経営では、労働力に対して対価を支払うことで時間の所有権と行使権が生まれ、対価を受け取ることで時間を提供する義務と責任が負債として発生するという、雇用者側と被雇用者側の関係が出てくる。国民国家を統治する国家側と国家に属する国民との間には、公共財や公共性のような価値観のライフサイクルを共有する価値(value)と諸価値(values)も発生する。

SNSを使った仕組みでは、閲覧回数に対価が支払われる価値（value）もあれば、個人情報の蓄積がデータ化されマーケティングに使用することで商品化されてしまう価値（value）や、個人を識別し監視する諸価値（values）をケアの手段として使うという、同じプラットフォームに価値（value）と諸価値（values）が混在している社会的な仕組みも、すでに存在している。

2.2 ブルシット・ジョブ

分業が進んでいる大企業の組織で働く社員は、業務遂行時に自分の能力はほとんど使われていないと感じ、大半の仕事はブルシット・ジョブである、と思うことが多い。分業が通用しないフリーランスや居酒屋経営の個人事業主は、会社や自治体勤務の労働者よりも遙かに多くの時間を費やし、日々の仕事に追われ、ブルシット・ジョブと呼ばれようが呼ばれまいが、自分の時間を食い潰している。一般的に、人が嫌がる仕事は、対価として低く見られる傾向があるが、仕事に従事しているその人は、その仕事を放棄したら世の中が回らなくなると、責任感さえ感じている場合が多い。

われわれの先史を彩っていた時代では、仕事は手作業しかなかった。手

作業は、自分で自分の仕事の手順に優先度をつけて、生き延びるための時間の配分を、自分自身で意思決定していた。収穫の配分は、自分勝手には決めることはなく、集団内の合意で決めていた。石器時代のある時代から、人類は「暴力と支配」の価値観に何らかの優位性があることに気付いたのであろう、集団的な争いや戦争を起し、敗者は奴隷となる慣習を生み出してしまった。

奴隷は、自分の時間に対して所有権を持っていない。奴隷は、自分で自分の時間を勝手に配分することは許されない。K,マルクスが『資本論』で述べていたことは、自分で自分の時間に所有権を持ってない賃金労働者は、資本家が次から次へと生み出す使用価値に翻弄され、剰余労働を搾取されるだけで、実質的には資本による奴隷化が進んでしまうのではないか、という懸念であった。

D,グレーバーは、著書『ブルシット・ジョブ』（2018）のなかで、時間の所有権を行使することで得られる価値（value）と諸価値（values）は、いったい誰のものなのか、生み出された価値（value）や諸価値（values）が持つ価値観のライフサイクルは、いったい誰に還元されるものなのか、という問題に触れている。D,グレーバーが懸念しているのは、K,マルクスが論じた賃金労働者（プロレタリアート）の奴隷化ではなく、ケアにかかわる労働時間の価値（value）や諸価値（values）についての懸念である。

ケアをすることによって生み出される価値（value）や諸価値（values）が持つ価値観のライフサイクルは、時間の所有権を持たない奴隷のものではないことは確かである。母親という女性でなくては経験できないライフサイクルに、子供を産み育てるという、母親が自分の持つ時間の大半を投入しなければならない、ケアに関わる時間帯が存在する。母親が経験する赤ちゃんへのケアは、母親が無償で供与する時間であるが、その時間の所有権は誰のものなのであろうか。

K,マルクスは、時間の所有権に対して、ブルジョワジーとプロレタリアートに階層化して考えた。使用価値に溺れるプロレタリアートは、ブルジョワジーに労働の剰余価値を奪われ、プロレタリアートはブルジョワジーによって奴隷化してしまうのではないか、と危機感を覚えていたと思

われる。時間の所有権をプロレタリアートが握らない限り、時間が生み出す価値（value）や諸価値（values）と、そこから生まれる価値観のライフサイクルは、プロレタリアートが自由に使える時間を所有することには永久にならない、だから革命が必要だ、と置いていたと考えられる。

K,マルクスが『共産党宣言』をイギリスで刊行したのは1848年2月である。イギリスで奴隷制度廃止法が施行されたのは、1833年8月である。イギリスの植民地での奴隷制度が禁止されてから、わずか15年しか経っていない時代の考察である。K,マルクスは1809年8月生まれであるから、奴隷がいるのは当たり前であった時代に、青春を送っていた。アメリカでの奴隷制は、1865年のアメリカ合衆国憲法修正第13条が成立するまでは合法であった。『資本論』(1)は、1867年に刊行されている。

K,マルクスの思考のなかには、現在のようなケアという発想はなかったであろう。奴隷制があった時代では、奴隷の所有者は奴隷の持つ技術力や労働力の全てを搾取できた。奴隷は売り買いができる商品価値しかなかったが、所有者は奴隷の生存を保護する責任があった。

奴隷も奴隷としての子孫を残す家族を持っていたので、奴隷階層のなかでのケアは、存在していたであろう。現在では、一般的なケアを含めて、養育や家族関係、友人との関係、他者への看護、上司と部下の関係、等々で「面倒を見る」というケアを要する瞬間や時間は、日常生活のなかに存在している。それらの時間は、単なる「ブルシット・ジョブ」になってしまうのだろうか、それともマルクス主義者が主張する、不平等な時間の分配という自分の時間の所有権が毀損されることで、剰余労働の搾取であるという問題意識になるのだろうか。

D,グレーバーは、『ブルシット・ジョブ』のなかで、一般人のライフサイクルに時間の価値観が確立したのは18世紀後半の産業革命の到来と一致しているとして、“時間は固定した解読格子となり、それと同時に、所有物となったのだ。だれもが中世の商人のごとく、時間を気にするように奨励された。貨幣と同じように、慎重に計画し、慎重に使用すべき、有形の財産であるかのようにである。さらに、あたらしいテクノロジーによって、だれもが地上の一定の時間を一律の単位に切り刻み、貨幣と引き換

えに売買できるようになった。時は金なりということになってしまえば、時はたんに「過ぎゆく (passing)」ものという以上に、「使う/支出する (spending time)」こともできるようなものとなる——さらには、浪費することも (wasting time)、無駄にすることも (killing time)、節約することも (saving time)、損することも (losing time)、戦うことも (racing against time) できるようになった。⁸” と述べ、労働現場では時間だけを管理するという、現在でいえばタイムレコーダーと呼ばれる仕組みが始まった例をあげている。時間が生み出す価値観のライフサイクルが貨幣価値に置き換わり、単純時間に換算された賃金労働になってしまったことへの問題を指摘している。

産業革命は、「生産プロセスを分業化することができる」という新しい価値観のライフサイクルを生み出した。タイムレコーダーの導入は、分業化による労働時間の対価を、貨幣の価値と直結させることができる仕組みの基本となった。時間を売る側も買う側も、時間は切り売りできる貨幣価値を持つ、という新しい価値観のライフサイクルを生み出してしまった。仕事の内容がブルシット・ジョブであろうがなかろうが関係なく、時間に対して対価が支払われるという価値観のライフサイクルである。

自分の時間を貨幣と引き換えに売り買いできるという価値観のライフサイクルは、生産プロセスを時間単位に区分して標準化してしまえば、習熟を必要としない単純労働という分業化が促進できる。分業体制が促進されればされるほど、作業を標準化しマニュアル化することが容易になる。作業の分割は、マニュアル通りに作業をする従事者が持つ時間の所有権を剥奪することになる。タイムレコーダーで拘束される時間帯は、自分のライフサイクルにある時間でありながら、自分に所有権がある時間ではなくなってしまった。

所有権を放棄してしまった時間労働は、時間をマネジメントすれば良いという安易なマネジメントを許容させてしまった。組織をマネジメントす

⁸ D, グレーバー (2018)、酒井隆史・他訳 (2020.7)、『ブルシット・ジョブ』、岩波書店、128、129

るには、時間の単位では評価できない、ケアという人間の本質をマネジメントできる資質を必要とする。分業による単純時間労働の増加は、時間単位にどれだけのアウトプットを増やせたか、という量で評価するというナンセンスなマネジメントが当たり前になってしまった。

生産性でしか評価しないマネジメント手法は、分業による単純時間労働を増やすことが目的化して、習熟度を必要としない非正規社員による仕事を増やし、経営計画の負荷配分を容易にしたため、企業における非正規社員の比率を増やした。時間の配分に自由権を持っていた個人の意思決定権はなくなり、所有権を行使できる側の貨幣価値に置き換わってしまった。

2.3 諸価値のケアと価値観

人間性の本質をマネジメントしなければならないケアには、ジェンダー差別や人種差別や人権にかかわる問題のみならず、労働時間の単位のみが労働対価ではないという、諸価値 (values) が持つ価値観のライフサイクルがあることを知っておく必要がある。経営論の多くは、生産性のみで語られる競争優位論やセグメント別マーケティング論によって、ケアは無視されて語られてきた。

経営の本質が問われるケアは、品質管理のように数値化することができないため、行動科学や行動経済学による人間の性向や、ゲーム理論のような制約条件のある範囲でしか、議論が進んでいない。マネジメントの分野では、せいぜいマズローの欲求の5段階説（生理的欲求・安全の欲求・社会的欲求/所属と愛の欲求・承認（尊重）の欲求・自己実現の欲求）の程度しか、議論がなされていない。

女性しか持たないライフサイクルには、子供を産み育てるという無償のケア (care) の時間帯が存在する。このケアには、貨幣価値には換算できない命がけの時間を要する。「思いやり」や「面倒を見る」どころではない、特別な価値観のライフサイクルを必要としている。子供を産み育てるという機会を持たない、あるいは持たない選択をした女性を含め、人類の半分が、そのような特別な価値観を必要としているライフサイクルを持つのに、なぜか、それは仕事として見るべきではなく、当たり前配分され

るべき時間の対象であるかのように感じとられてしまっている。

女性が妊娠し出産する機会を持つ自由と権利について、1994年にカイロで開かれた国際人口開発会議で「Sexual and Reproductive Health and Right(性と生殖に関する健康と権利)」が採択された。世界保健機構(WHO)も、「性と生殖における個人の自由と法的権利」について、採択している。この条項は、一般的に「リプロダクティブ・ライツ (Reproductive Right)」と呼ばれ、女性の権利を主張する政治活動に、よく使われている。

政治的な運動を主導する女性自身が、「Reproductive Right」つまり「再生産的な権利」という、「生産的 (productive)」と相対する価値観をイメージさせ、Produceをするだけのプロセスを連想させてしまっている。Reproductiveという用語には、少なからず違和感を覚える。コトバという記号の意味を解釈ができる、あるいは記憶ができるのは、コトバが身体知に記号接地しているからであるが、意図的にジェンダーフリーをイメージさせるために「Reproductive」という物質的な中性用語を選んだのかもしれない。

ハンガリー語、フィンランド語を除く、ラテン語、ドイツ語、スラブ語のコトバは、男性用語と女性用語に分かれている。ロシア語などは、名詞が男性(女性)用語を示せば、文法も男性(女性)用法に変わる。コトバは、その国の文化に大きく影響を及ぼす。ロシアの政治的な行動や文化的組織体は、過去に平等という共産主義を採用したにもかかわらず、宗教観も経済的活動も家父長的なままである。男性中心の価値観から、2022年2月にウクライナへの侵略戦争を起こしてしまった、という側面もあるような気がする。

「Reproductive Right」のライフサイクルに生じる「妊娠」は「pregnant」であるし、「出産」は「birth」であるが、「Sexual」という「性」の権利を強調するために、あたかも女性がバックから物を取り出すかのような「put out」と同じイメージを持ってしまう「Reproductive」という、「再生産的」というコトバを採用してしまっている。DNA連鎖のある次世代を産み出すという意味では、再生産的であるかもしれないが、女性のジェンダーという身体知に近いコトバを造語した方が良かったように思われる。

「Reproductive」という唯物的語感、単なる「生殖」であるとしても、

「妊娠」や「出産」のリスクを伴い、「出産」すれば、必ず母性愛的なケアという無償の愛が必要となる。「Reproductive」という語彙には、ケアという価値観のライフサイクルを持ち込めないように思える語感があるため、「ブルシット・ジョブ」であるかのような連想さえ与えてしまう。

「ブルシット・ジョブ」と呼称してしまう価値観のライフサイクルは、その時代時代の文化的、科学的、経済的な空間における時間の単位によって違ってくることを承知しておく必要がある。「Reproductive」も変化をしていくコトバの一つなのかもしれない。「Reproductive」(再生産)には、無償の愛に根差す「Care」(ケア)が包含されているという、重要な諸価値 (values) の価値観のライフサイクルを含んでいることを、再認識し共有しておく必要がある。

専門分野の用語として使われているコトバが、一般市民の日常生活に入ってくると、コトバの意味する適用範囲が拡大していくことは、よく経験する。だからといって、今、使われているそのコトバの意味が、過去に使われていた時代の意味と同じであるとして、過去の時代の文化的あるいは思想的背景を説明すると、おかしな歴史観が生まれてしまう。過去のできごとが、現在のできごとに対して、あたかも未来予測ができていたかのような主張ができてしまう。

K,マルクスが「脱成長」を目指していたと主張するマルクス主義者の斉藤幸平は、『マルクス解体』の著書のなかで、“マルクスは、将来的な連関した生産様式を示すために「genossenschaftlich」という用語を使用した。この用語は単に「協同的」と訳すこともできるが、その意味は生産力主義の否定に伴い、次第に「Markgenossenschaftlich」の原古的な型に移行する。つまり、「genossenschaftlich」という言葉は「協働体的な」という意味を持つことになる。⁹”としてしまっている。

K,マルクスが使った用語の「genossenschaftlich」は、時代的に「協同組合」という定義しかなかった。斉藤幸平は「協働体的な」という意味を当てて、K,マルクスの記述を再解釈してしまっている。「協働」というコ

⁹ 斉藤幸平 (2023.10)、『マルクス解体』、講談社、351

トバは、1977年、V,オストロムが「Co-production」を造語したため、その日本語訳に「協働」というコトバを造り出して当てた。K,マルクスの生きた時代（1809～1883）における価値観のライフサイクルには、「協働」や「協働的な」という意味を持つ事象について、「将来的な生産様式を示す」とする社会性は、存在していなかった。現在のジャスト・イン・タイムのような社会構造を持つために必要とされている協働という概念を、K,マルクスが予言していたかのように解釈し、マルクスを解体する、とするのには無理がある。

「Reproductive Right」の意味や解釈も、時代の背景をよく見ておかないと、間違った方向に主張が誘導されてしまう懸念がある。特に「Care（ケア）」の価値観のライフサイクルを時間軸で述べるのは、難しい課題を抱えている。世代間を超えた何万年の歴史から語ることもできれば、昨日今日に起きている老老介護の問題や、エッセンシャルワーカーに内在している潜在的な問題や、はたまたジェンダーやフェミニズムからも語るができるからである。

2.4 男性優位のライフサイクル

コトバは、視覚・触覚・嗅覚・聴覚といった身体知に記号接地している記号化された記憶として脳に残るものなので、「Reproductive Right」という生産物的な価値観の表現は、家父長制が残っている現在の世界観にある男性優位を、どこかで容認しているようなイメージが払拭できない。

D,グレーバーも、「Reproductive」については違和感を覚えている、“「生産」という概念、そして仕事は「生産性」によって定義されるというわたしたちの想定は、本質的に神学的であると主張したい。ユダヤ教とキリスト教の神は、無から宇宙を創造した（これ自体いささか変わっている。なぜならば（それ以外の）ほとんどの神々は、すでに存在している事象に働きかけるものだからである）。”“家父長制的社会秩序の大多数でそうであるように、男性は、女性が自然に行っていることを、自分たちは社会的、文化的におこなっていると考えたがる。それゆえ「生産」とは、かたや出産にかんする、かたや精神と言葉の強大な力をもって宇宙総体を創造すると

いう男性（創造主）のおこないにかんする、男性による幻想のヴァリエーションなのだ。そして、それと同じように、われわれは精神とたくましい筋力でもって世界を創造しているのであって、それが「仕事」の本質である、と男性はみなしているのである。この幻想も、あれこれを整理したり補修したりする実際の労働のほとんどを女性に押しつけることによって可能となっているわけだが。¹⁰と述べている。

D, グレーバーは自分自身について、マルクス主義的ではあるがマルクス主義者ではないアナキスト（無政府主義者）である、と称していた。一神教が生み出した家父長制的な社会秩序が、人類の半分を占める男性の幻想をも生み出してしまった価値観であると、人類学的な知見から述べている。創造主（男性）という一神教的価値観が現れる以前から、奴隷制が日常であった社会構造には、奴隷は奴隷層なりに家父長制的社会秩序を持っていた、と指摘している。

歴史を逆に長期的に振り返れば、ヨーロッパでは奴隷制を含め家父長制的社会秩序を維持するために、男性優位の一神教が創出されたという解釈も、成立する。日本列島でも家父長制的社会秩序が存在しているが、神とは八百万の神々を指していて、奴隷社会を含めた一神教的な創造主（男性）が創り出した必然性のある家父長制が優先するという価値観のライフサイクルを生み出さなかった。日本列島では、天照大御神が女性神であるように、男性である必然は生まれていない。

男性のみが仕事をしているのだ、という思い込みの社会性を持つ価値観のライフサイクルが、ヨーロッパ大陸から中東を経て中国大陸に伝搬したのか、ホモ・サピエンスの起源を持つアフリカ大陸からインドや中国大陸に移動していった民族が生み出した宗教観が、家父長制をヨーロッパ大陸へ運んだのか、よく分かっていない。

2016年1月に発表された「ナタルクの大虐殺」と呼ばれる一万年前の考古学的遺跡から推察される社会性の背景には、狩猟は男性の仕事であった

¹⁰ D, グレーバー（2018）、酒井隆史・他訳（2020.7）、『ブルシット・ジョブ』、岩波書店、289

はずであるから、一万年前に、すでに男性が暴力的行為や戦争という仕事をしていて、と考古学的な妄想を抱いてしまうことも想定されてしまいそうである。虐殺が男性だけで行われたかどうかは、誰にも分からない。

アフリカ大陸のケニアにある現在のナタルクの地、古代のトゥルカナ湖の湖畔で、集団虐殺の遺跡が発掘された。虐殺に使われた黒曜石の鍬は、ケニア地方で産出する物ではなかった。虐殺の痕跡から分かったことは、古代のトゥルカナ湖の湖畔は肥沃な土地で、土器による食料の保存ができていたことが確認されている。

虐殺は、収奪が目的であったとは想像ができそうである。埋葬儀式の痕跡がないこと、黒曜石の刃や鍬による頭蓋骨損傷があることから、虐殺であることは分かっている。虐殺が男性の仕事として起こしていたことであるのなら、なぜ奴隷化を考えず、女性だけを残すこともしなかったのか、虐殺の必然性を含め、まだ謎が多く、発掘は現在も続いている。

DNA鑑定から、縛られて虐殺された妊婦1、思春期の女性1、思春期の男性3、青年期の男性1、青年期の女性4、中年の男性2、年長の女性1、幼い男子1、が分かっており、全体では、男性21体、女性20体が、見つかっている。家族構成は、DNA鑑定から5家族～6家族と考えられている。男女の数が、ほぼ同数であるということは、石器時代における男性の仕事は狩猟である、という思い込みを覆す仮説も成り立ちそうである。虐殺された側の男性の数が女性と同じであるということは、男性が狩猟に出かける必要がなかった生活環境であったかもしれず、女性は子供をケアし食事を作するという分担もなされてなかったかもしれない。

虐殺が起きた地域には定住的な痕跡もあることから、虐殺した側の意図は、食料収奪をする男性の仕事、つまりは戦争行為であったのではないかと推察は容易に成り立ってしまう。虐殺という仕事は、今までの歴史観からすれば、男性の仕事であったと思われている。力を要する狩猟や暴力的な行為は男性の仕事であったはず、という思い込みから、歴史的に暴力的戦争行為は男性の仕事であると、なんとなく思ってしまう。現実の戦争も、ほとんどが男性主体で起きてはいる。

虐殺の意図は、領土領有であったとする考察もあるが、領有した領土を

維持するには、新しい労働力を必要とする。新しい労働力を手に入れるには、全員虐殺をしては新しい労働力は手に入らない。戦争で負けた側を奴隷化して新しい労働力を得る手段が、選択肢として合理的である。奴隷化をする側には、奴隷を養うための最低限のケアが必要となる。戦争で領土拡大を目指す経済的なメリットを享受するには、戦争に勝った後のケアの仕組みを確立しておく必要もある。

第二次世界大戦における太平洋戦争で、日本国軍は連合国軍に無条件降伏をしたが、占領国がアメリカであったことが幸いしたと考えていいだろう。中国や旧ソビエトに占領あるいは分割占領されていたら、奴隷に準ずる扱いを受けていたかもしれない。戦後の処理にケアの仕組みなど持たなかった中国や旧ソビエトは、現在の台湾は中国の一部なので武力でも統一するという習近平の発言や、ウクライナは国家ではないというプーチンの発言にあるように、共産主義国の価値観による強制収容と強制労働を強いた可能性が高い。

ケアの仕組みを持たない奴隷化は、悲惨なことを招く。スターリン政権下の旧ソビエト時代では、強制収容所で労働を強いられた人々が、数百万人規模で死に追いやられた。毛沢東も大躍進政策を実施した5年間で数千万人の餓死者を出している。中国やロシアに占領されていれば、当然ながら、日本国の独立など実現しなかったかもしれない。歴史のライフサイクルには、運に左右される幸いが必要不可欠でありそうだ。日本国は、短時間で軍国主義国家から民主主義国家に変わることができ、アメリカの占領下から7年後には独立国家になることができた。

3. ケアの価値観

3.1 個人的ケアのライフサイクル

アメリカでは仕事が終わった別れ際の挨拶に、よく無意識に近く「Take care」と呼びかけ、「You too」と答えを返す。日本語なら「お疲れ様」、「お先に」といったやり取りかもしれない。仕事に関わらない友人や知人への別れ際の挨拶には、「See you」という「またね」というコトバを使う

ことが多い。公的な会合や仕事上のお付き合いがある相手との別れ際には、「See you again」と丁寧に挨拶する。「Take care」の「Care」には、諸価値の一つである「思いやり」が入っているニュアンスがある。

自分が仕事に費やしている時間がブルシット・ジョブであると感じているかどうかや、医療という行動を伴うケアリング・ビジネスに直接的に関わっている仕事であるかどうかに関係なく、われわれは他者に対して、「思いやる」ことができる。思いやりは、脳の前頭葉にあるミラーニューロンが働いていることで可能になっていると考えられている。相手の立場で物事を感じ取ることができ、自分の行動や発言を相手の立場でコントロールできるのは、ホモ・サピエンスだけが持つ能力である。

「思いやる」ことができるホモ・サピエンスの考古時代を考察する世界史の歴史観は、ナタルクの遺跡で起きたような、「暴力と支配」を前提に語られることが多い。戦いに負けた側は奴隷となっていた歴史的事実が、世界地図のあちこちに存在していたからである。欧米の歴史には、私有財産である奴隷が売買可能であった時代が終わってから、まだ200年ほどしか経っていない現実がある。

日本にも人身売買による奴隷がいたとする、『人身売買・奴隷・拉致の日本史』渡邊大門著・柏書房（2014.4）の見解もあるが、定住をしなかった非人や、職種として低く見なされていた賤民を指していることが多い。雇用主や惣村が社会的なケアに責任を負っていた奉公人や小作人という階層が社会制度に組み込まれていたが、その人々が奴隷であったと見なしているのには疑問が残る。人身売買禁止令が出されていたことが、奴隷のいた証拠であるとしているのも変である。奴隷制度が日常であれば、人身売買禁止令を出す必然性はない。

日本の中世史が専門であった網野善彦は、『日本社会の歴史』（下）の中で、14世紀頃から遊女のような女性の社会的地位が低下をし始めているが、私的な権利は必ずしも失われておらず、とくに商取引や金融の動産については女性が多くの権利を有していたことを立証している。現在でも地方の各地に残る朝市の主役は、女性である。網野善彦は被差別民という意識が生まれたのは14世紀の時期だとして、“葬送などの死穢のキヨメに従

事する犬神人（このころ「ツルメソ」ともいわれる、坂者、非人、三昧聖、土木工事に従事し、斃牛馬を扱い革を作っている河原者に対する社会の賤視も、また厳しくなってきた。¹¹”と報告している。

15世紀には、職種として低く見なす差別視が歴史的に始まるが、能や華道を生み出したのは、そのような職種にあった人々によるものであり、奴隷層として見るのは無理がある。時代的に被差別民が地域的に多く集まるようになって、部落民と呼称されてしまった歴史的背景は確かに最近までであった。現在では都市開発や地域の人権同和教育指導によってほとんど表面化しなくなっている。部落というコトバも差別用語となって使用できなくなっているが、身元調査の必要性が社会的になくなってきていることも、部落問題が差別問題として取り上げられなくなってきた背景にあるだろう。

1970年代後半～1980年代の前半にかけて、多くの日本企業を相手取って部落解放同盟という団体組織が、人事の採用や移動に関して同和地区の問題を解決していないとして、脅迫まがいに強硬な交渉を強要したことが起きている。人権に差別があるとして、会社と個人を糾弾する騒ぎになった。騒ぎは関西地域でより問題が大きくなったが、企業内の人事組織では不信感が広がり、人と人との信頼関係が崩れるまでに発展した苦い経験をしている。この頃、同時並行して生み出された企業内活動が、品質カイゼン運動である。差別のない協働が基盤にないとカイゼン運動は実現しない。一方では地域の社会問題として、部落民という差別問題が表面化していった。

2010年になって、被差別部落民や部落地域とされるマップや人名がSNSサイトやGoogleマップに掲載されるという事件が起きている。日本では、アメリカ人が人種差別への嫌悪感を持つほど、差別への嫌悪感は起きていないが、ヘイトクライムはまだ日常として残っている。アメリカの人種差別問題は、奴隷制があったように、人権問題という深刻な歴史的背景を持っている。黒人は奴隷としてでしか海を渡ってこなかったという、歴史

¹¹ 網野善彦（1997）、『日本社会の歴史』（下）、岩波新書、49

的な苦々しい事実がある。日本の差別問題意識とアメリカの差別問題意識は、根底が歴史的に異なっている。

日本列島の考古学的痕跡においては、幸いと言ってもいいと思われることに、少なくとも旧石器時代から縄文時代にいたる超長期的に、1万6千年前から水田耕作が大陸から伝わってきたと思われる4千年前までは、戦いによる殺害者の遺跡が残っていない。政治的な統制があったという痕跡も見つかっていない。集団と集団の交換経済が成り立っていた痕跡しか残っていない。暴力による支配よりも、相互に「思いやる」、ケアの志向が強かったように思われる。

生産工程の分業が進んだ1970年代以降に、日本では労働者が主体性を持つカイゼン運動が起きた。品質管理的には、抜き取り検査で不良品が見つかった場合に全数検査へと移行させる Zero Defect活動という仕組みがあったが、労働者による品質改善運動が立上ったことに、世界は驚いた。

品質の改善は、K.マルクスが『資本論』で指摘して以来、品質の改良は資本側が利益を得る手段であり投資によって決定することであった。現場の労働者が自らの時間単位の仕事の効率化をはかるというカイゼン運動は、不思議がられた。品質改善を労働組合側の労働者がイニシアティブをもって実行する、という思考や仕組みは考えられなかった。

日本企業は、欧米の業界別労働組合組織体と違って、企業内労働組合であったことが、世界標準と違っていた。企業内労働組合という特殊な組合制度は、終身雇用や年功序列といった制度に結びつきやすく、年功序列で管理職に昇進すると労働組合員ではなくなるという、変わった社会制度を持っていた。企業内組合は、労働者が所属する企業の長期的経営の視野を労働者側も共有できるというメリットが大きかった。現在も日本の中小企業には労働組合がほとんどなく、終身雇用制が年季奉公的な仕組みで残っていることが多い。

カイゼン運動は、現在では、トヨタのカンバン方式や、コンビニエンスストアの仕組みを生み出したジャスト・イン・タイム (JIT) にまでなっている。品質は自工程で作り込むという、倫理的で哲学的な志向をもつカイゼンは、前工程への気配りと、後工程への思いやりができるという、日

本民族が持つ特有の、善きにつけ悪しきにつけ、仕事に感情移入ができてしまう民族性によって実現できている。無機質な工場の稼働に際して、お祓いの儀式をする民族は、日本以外には見当たらない。

日本の生産工程に従事する労働者がカイゼン運動をJITの仕組みにまで昇華させたのは、協働という志向が在ったからであろう。分業工程作業によるマニュアル遵守と、時間単位の労働価値（剰余労働の搾取）にしか視野を向けない生産工程の労働者（プロレタリアート）が、平等主義のために資本家（ブルジョワジー）の資本と経営権を奪取するという、K,マルクス主義的な共産主義革命の思想とは、相容れない。プロレタリアートが奪取した後の共産主義によるケアは、独裁的専制主義による社会性しか生み出していない。

日本列島では、考古学的時代におけるケアという価値観のライフサイクルには、今でいう協働というライフサイクルの概念が確立していたのではないかということについて、拙論『能動化するレジリエンス』（2021.12）のなかで、指摘しておいた。縄文時代の巨大遺跡が、青森県青森市の丘陵地帯の市営野球場を改築する際に、1992年に発掘され、三内丸山遺跡と名付けられた。三内丸山遺跡の発掘から分かってきたことに、ケアによってのみ実現する、現在の表現を使えば「協働」という1700年の長期に及ぶ価値観のライフサイクルが維持され続けていた、という事実が見い出された。

拙論では、“石器を使った高度な建築技術は、巨木を見つけ出し、切り出し、移動し、建築物にするまで、宗教的な意味があったかもしれないが、前工程と後工程が区切れることがなく「摺り合わせ」を実現している。目的を集団内で理解し、共有し、相互に思いを馳せる「協働」という行動がなければ成り立たななかつたであろう。長期間にわたって遺伝子の変異と、高い文化的社会性の進化と継続が、全て整っていたことによってレジリエンスが生まれ、1700年間にもわたる社会性の集団を維持できていたと思われる。集団のレジリエンスを高めたのには、抗争や闘争という手段による一方的断絶が発生せず、奴隷身分の存在も痕跡を残していないことから、協働という意識や行動が全てに優先していたと考えざるを得ない。¹²”

と、考察をした。この縄文時代に、アフリカのナタルクでは、大虐殺が起きていた。

家族に組み込まれた個人のケアの秩序が生み出す社会性は、縄文時代の穏やかなヒトとヒトの繋がりとして民族の深層を形作り、日本列島に根付いたのではないかと思われる。現在の日本企業の事業経営においては、日本的な「摺り合わせ」ができることや、相手を思いやることができるという特徴的なケアが深層にあることで、日本的経営の独自性であるカイゼンやJITの仕組みまで生み出してきたのではないかと考えられる。日本企業のグローバル化に伴い、世界に工場を進出させたが、現地でのカイゼンやJITの仕組みは、未だに成功していない。日本で生み出された価値観のライフサイクルは、海外に移転できなかった。

3.2 集团的ケアのライフサイクル

D, グレーバーとD, ウェングロウは、著書『万物の黎明』(A New History of Humanity) (2021) のなかで、ケアが社会性の本質を示すとして、考古学的な人類史から価値観のライフサイクルについて分析し、考察を報告している。新石器時代から栽培農業が始まるまでの社会秩序について、社会的な集団における原始的なケアはどのようなものであったかを分析している。家父長制は、奴隷という社会性が定着していたからこそ生まれた価値観のライフサイクルであった、と指摘している。『万物の黎明』は、発刊直後から世界中の考古学者、文化人類学者、歴史学者をはじめとして議論が沸騰し、いまや哲学論争にまで至っている。

D, グレーバーとD, ウェングロウが分析し考察した詳細は、人類史上にはケアという価値観のライフサイクルが存在していて、その本質は歴史的にも継承され続けている、という指摘である。歴史の表層では、「暴力と支配」の歴史観が主流を占めているように見えているが、人類史の深層には、本質的にケアの思考と行動があったという考察である。国家の起源

¹² 畑中邦道 (2021.12)、『能動化するレジリエンス』、国際経営フォーラムNo.32、神奈川大学、国際経営研究所、28

を、暴力と支配、所有と奴隷、奴隷家族における男性優位、という観点から導き出している。

『万物の黎明』で考察の対象となる価値観のライフサイクルの例では、スペインによるアメリカ大陸への侵攻によりネイティブの民族集団を壊滅させた時期を上げ、原住民の民族的大規模集団には、「暴力と支配」の文化を見いだせていないこと、統制や租税制度と官僚組織という国家的活動の痕跡もないこと、等について検証を重ねている。

フランスのバスク集落で現在でも見られる、「万人に左隣と右隣がいるのであって、だれが最初でもだれが最後でもない」という、円形状の隣人に次々と贈与することで一周すると自分のところに新しい贈与が届く仕組みを持つ、循環するケアのシステムが、石器時代においては原初的にあったのではないかと、という仮説を立てている。自覚的な平等主義による相互扶助システムについて、紀元前4500年にはウクライナの森林ステップ地帯に散在していたと思われる多くの「メガサイト」（直径1kmの楕円）には、共同貯蔵施設跡も要塞跡もモニュメント跡もないことから、円形に循環するケアのシステムが存在していたのではないかと考察している。¹³

原始的な集団では、集団と集団は緩やかな「贈与と返礼」のような交換関係を築いており、集団の上層は所有権や独裁権を持たず、その集団をケアする義務と責任を負っていたことについて、アメリカ大陸における原住民の歴史を通じて検証している。このケアという人類が持つ本質的な価値観のライフサイクルについて、現在では協働（co-operation）と表現される集団と集団による横のケアの働きかけになっているとも述べている。同時に、上層から下層へのケアは、下層の債務となり、債務の返礼は下層から上層へのケアとして現れてくる、と洞察している。大胆な検証と、仮説の提起である。

1998年から発掘が始まった、今から1万5千年前に建設されたと思われる、巨大で広大な環状列石の遺跡だけを残す、ギョベクリ・テペ遺跡の検

¹³ D, グレーバー, D, ウェングロウ (2021)、酒井隆史訳 (2023.9)、『万物の黎明』、光文社、331

証を含め、考察には説得力がある。新石器時代から栽培農耕が始まるまで、さらに奴隸的な民族規模の従属が現れる、チグリス・ユーフラテスからエジプト文明において価値観のライフサイクルにケアの志向が存在していなければ、民族集団のほとんどが下部層を占めていた時代に、奴隸が命じられるままに労働力を費やただけでは、ピラミッドは造り出せなかったのではないかと、とも洞察している。

ピラミッドのような膨大な労働力を必要とする建築物は、私的所有物である奴隸の労働力だけでは建造は無理であったのではないかと、ケアの志向を持つ横と横の協働作業（co-production）や、下層から上層へのケア（形を変えたりスペクトと返礼の債務）という価値観のライフサイクルを共有していなければ、あのような巨大建造物の造成はできなかったのではないかと、という結論にまで至っている。今までの歴史観を覆す提起である。

『万物の黎明』でも指摘があるが、環状列石の遺跡は、祈りの場であった可能性もあるが、列石の配置は季節や時間を知る手段の場であったことは確かのように思える。遺跡として残されている場所は、考古学的な時代における交通の要所であったと推定されることから、なんらかの交易の場という、市場の役割を持っていたのではないかと考えられる。

膨大な労働力を必要とした環状列石の建造には、遠隔地間どうしの等価交換が行われていたと思われる原初的な「贈与と返礼」という価値観のライフサイクルを見出すことができそうである。「贈与と返礼」では、信頼という約束事を生み出してははずなので、返礼ができなかった場合、贈与を受けた側には負債感が生まれ、贈与した側は返礼がなかったことで約束事が遂行されていないという不信感を覚え、相互に対立が生まれてしまう可能性があったであろう。無意味な対立を避けるため、返礼に対する負債を長期債務と認識する価値観のライフサイクルが生まれ、相互に信頼に対する約束事の保証が必要となり、その信頼の証として巨大な石を持ち寄る、という意図となったのではないかと考えることもできる。

信用と約束の履行へと向かう交換経済の場が、約束という信頼を保証できる、季節と時間を知り得る環状列石の場を必要としたのかもしれない、と想像したくなる。交換経済が成立し始めると、交通の要所に都市が生ま

れるが、環状列石の近くには都市化が進めば必ず現れる長期間に密集した定住跡が見つかっていない。過疎的ではあっても定住化が始まった石器時代には、信頼による交換経済を可能とする市場という価値観を持つライフサイクルが、すでに始まっていたと考えられる。

『万物の黎明』においては、「贈与と返礼」の返礼の債務の不履行が、どのように「暴力と支配」に結びついていったかについては、はっきりした洞察を行っていない。債務の不履行は約束を破ったということで、ケアの本質である信頼を裏切ったことになり、相互関係が断絶することは、現在でも同じである。裏切りに相当する断絶は、戦争を引き起こすことさえある。ケアの本質の一部にあるリスペクトという感情は、憎悪にたやすく置き換わる。

債務の不履行が、略奪や戦闘を起こし、戦争の敗戦が、家族ぐるみの奴隷化を生み出したという可能性は、否定できない。歴史的な実証はできないが、旧約聖書に出てくる、モーセの出エジプト記の物語は、エジプトで奴隷状態にあったヘブライ人（ユダヤ人）をエジプトから脱出させるという民族移動の物語である。家族ぐるみどころか、民族全体が奴隷状態にあった、という可能性を示唆する物語である。

「贈与と返礼」が始まったと思われる移動する狩猟集団が現れ始めた時代には、すでに血縁関係に基づく小さな集団は、ある種の価値観のライフサイクルを持っていたと思われるので、債務の不履行への「暴力と支配」は、日常の価値観のライフサイクルのなかに、ナタルクの遺跡の虐殺が示すような、集団行動としての社会性に組み込まれていたのかもしれない。

縄文時代的なケアのあり方を集団と集団の間で維持していた日本列島では、古墳時代から始まったと思われる家督を重んじる豪族どうしの争いしか起こしておらず、主従という所有意識が高まってケアの意味が変わってくる鎌倉時代にまで、縄文時代的なケアのあり方が続いていたように思える。日本という列島的な統治システムは理解できていても、「元」が攻めてきて「元寇の役」という脅威を目の当たりにしていなければ、統治国が滅びるかもしれないという危機感は自覚できていなかったのではないだろうか。統治国が敗戦すれば国ごと奴隷化させられるという価値観のライフ

サイクルは、想定できていなかったと思われる。

二度に渡る「元寇の役」を経験して、初めて国家が武力で自主防衛をしなければ、国家ごと奴隷にされる可能性がある、と気付いたような気がする。運良く台風が来襲して救われたが、国家の存亡を意識した国家観が、鎌倉時代になって初めて確立したといってもいいと思われる。宗教的な観点からではあるが、日蓮が起請した「立正安国論」には、国家の存亡への危機感が見てとれる。

われわれは、日常的な生活のなかで、集団の持つケアという価値観があるライフサイクルの構成員になると、なんとなく信頼とリスペクト(Respect)という相手を尊重し尊敬する価値観と、等価交換の価値観である経済的債務の価値観が混在しているような感覚を覚える。組織集団においては、リスペクトという個人が感じる感情的な価値観のライフサイクルと、集団が強制的あるいは理念的に統制力を強要する価値観のライフサイクルが、相互に作用してヒエラルキーが創り出されている可能性が高い。

集団に組織というヒエラルキーができあがる前の集合では、なんとなくリーダー役が生まれ、なんとなく信頼の合意形成がなされ、なんとなくお互いの役割に対して相互にリスペクトしていることを感じる。少人数でも組織が生まれ、各役割分担が共通目的に向い動き出すと、組織が集団として守るべきルールを決めるようになる。経営組織体になると、労働対価としてしか仕事を見ない経済的債務という価値観のライフサイクルも生まれ始める。時間で決められた事務作業や労働現場では、対価が適正であるように見せかけるために、余分な仕事を創り出すような、典型的なブルシット・ジョブという価値観のライフサイクルをも生み出してしまう。

日本企業における事業経営の国際化へのステップでは、日本的なカイゼンや、JITの仕組みは、グローバルな世界では成功していない。個人が持つケアの価値観と集団のケアが持つ価値観が、作業工程の重層化を可能とする「摺り合わせ」や、「おもてなし」と「思いやり」が作業労働の自工程の前工程と後工程を支えているという、リスペクトが優先する価値観のライフサイクルがあることを理解ができない。JITは、無駄を省く生産管理の方程式で説明するリーン生産方式としてしか、理解ができてない。

仕事を組織の内部で合意でき、対外的には信頼を形で示す慣習的な「おもてなし」や「思いやり」の文化を、日本民族は持っている。現在でも割烹旅館では、旅館経営の組織のリーダーである「女将」が、玄関で両手をつき客を迎える。日本食のカウンターでは、仕事を差配する「板長」が現場を客に見せながら、季節の料理を造り、料理をのせる器まで厳選して、客の好みを推察しながら、食事を提供する。世界標準では理解しがたい光景である。欧米のレストランでは、料理はノウハウの塊であるため、厨房は隔離されていて、お客様には料理の手の内を絶対に見せないようになっている。

日本的なケアの文化は、私的所有としての隷属制を、幸いにして持たなかったことが、JITシステムを生み出したように、本質的な大きな文化の違いとなったのかもしれない。ケアのある指揮によるオーケストラ的経営組織と、服従だけが使命である労働時間の売買による責務の契約的組織とは、全く違っている。世界標準からすれば、「おもてなし」や「思いやり」は、生産性を阻害する無駄な仕事に思え、チップを要求するレベルの仕事であるように見えている。サッカー場で試合後、日本人の観客がゴミを集める光景がよく話題になるが、移民の多い国ではゴミ集めは移民の人々の生計を支える仕事であるので、ゴミを集めて持ち帰る行為は美德とは思えず、自分たちの仕事を取られたようにさえ感じている。

3.3 ケアの深層と表層

J.J.ルソーは、『人間不平等起源論』（1754）の論文のなかで、人間には他人より優位に立とうとする果てしない欲望があり、競争関係から相手の幸福を損なうことで自分の立場を高めようとする、として“歌や踊りがうまい者、いちばん美形な者、いちばん力持ち、いちばん巧妙な者、いちばん雄弁な者が、いちばん尊重されるようになった。これこそが、不平等への、そしてまた悪徳への、最初の一步だった。”“各人は自分に示された軽蔑を、自分自身を重んじるのに比例した形で罰するので、復讐は恐ろしいものになり、人間たちは血なまぐさく残酷になった。”¹⁴と、分析している。時代の背景が違っていたのであろう、ケアの価値観については取り上げて

いない。

ルソーは、個人の私的所有の自由と優位差が、集団へと昇華する過程で、相対的な不平等感が高まり侮辱観から復讐が始まった、という価値観のライフサイクルを述べている。ルソーの思考した私的所有には、奴隷の存在も含まれてははずである。ルソーの生きていた時代は、奴隷に対するケアは、日常的なできごとであったため、奴隷家族が継承していた男性優位のケアの中身については、なにも特別な不平等感を抱いていなかったものと思われる。

D, グレーバーとD, ウェングロウの分析は、家父長的家族の集団が闘争や戦争に負け奴隷化したことで、奴隷という社会性のなかに男性優位がすでに組み込まれてしまっていた、としている。現在、日常的に使っているコトバでさえ、男性優位のケアが深層にあるとも述べている。事業経営においても、使われているコトバを再定義する以前に、なにげない会話の深層には、男性優位のパワーハラスメントやセクシュアルハラスメントが、すでに埋もれてしまっているかもしれない。

1923年6月に、A, アインシュタインがS, フロイトに『ひとはなぜ戦争をするのか』という問いの手紙を出し、S, フロイトがA, アインシュタインに1923年9月に返事を出した往復書簡が残っている。A, アインシュタインは、“答えはひとつしか考えられません。人間には本能的な欲求が潜んでいる。憎悪に駆られ、相手を絶滅させようとする欲求が！”と発信した。これに対してS, フロイトは、“社会が同じ強さの人間ばかりから成り立っているなら、問題はさして難しくありません。安全な共同生活を営めるようにするために、個々の人間の自由——自分の持てる力を他人への暴力として用いることができる自由——をどの程度まで制限すべきなのか、社会がその掟（法律）として定めてしまえば、それで問題は解決します。”“戦争や征服が起きれば、勝者と敗者に分かれ、勝者と敗者は奴隷という関係に変わっていきます。こうなると、社会の法（権力）とは、現実の不平等な

¹⁴ J, J, ルソー（1754）、板倉祐治訳（2016.6）、『人間不平等起源論』、講談社学術文庫、104、105

力関係を映し出すものになって行きます。法律は支配者たちによって作り出され、支配者に都合のよいものになっていくのです。支配されている人間たちの権利など、あまり考慮されないのです。¹⁵”と、返信をしている。

憎悪が相手を絶滅させるのは、人間の本能にある欲求なのではないか、というA、アインシュタインの問いに、S、フロイトは、集団内には不平等があること、戦争には奴隷化があること、支配の権力である法律は不平等な力関係を映し出しているとして、支配とケアと奴隷と権利についての諸価値（values）の関係を述べている。日本の家督を継ぐという家父長制による男性優位による価値観のライフサイクルと、ヨーロッパ地域の産業革命を牽引した国々における奴隷制社会があった男性優位の家父長制による価値観のライフサイクルとは、成り立ちは大きく違っている。

日本の農業経営や、手工芸の経営、和菓子屋経営、旅館経営等の家族経営では、短くて5～6世代、長ければ15～16年世代継承している経営母体も珍しくない。江戸時代に小作人や奉公人という家族ぐるみの非正規契約社員のような人々がいたが、惣村では小作人や奉公人も村の単位家族経営の仲間として経営継続に携わっていた。外部から家族経営に加わった者が、経営の主役である番頭になるとか、婿養子で家系を繋ぐとか、資本家と経営を分離した支配人のような経営の形も生み出している。出生には分け隔てを持たなかった寺子屋という教育制度も含め、日本におけるケアの形は、奴隷制度を持った国々とは異なっている。

日本的な家族経営の中では、家父長制のような集団秩序と協働作業を必要とする労働力の相互関係や、地位的な上下関係による双方向の「面倒をみる」というケアの形は在ったが、私有財産としての奴隷という仕組みはなかったので、奴隷制によって生み出されるケアの価値観のライフサイクルは、日本では生み出されなかったといっている。

『万物の黎明』を日本語に訳した酒井隆史が中心となってまとめた、『『万物の黎明』を読む』（2024.4）の中で、『物語をくつがえす』と題して寄稿

¹⁵ A、アインシュタイン、S、フロイト（1923）、浅見昇吾訳（2016.6）、『ひととはなぜ戦争をするのか』、講談社学術文庫、15、29

した阿部小涼は『万物の黎明』が今までの歴史観をくつがえしている国家観とケアと奴隷の関係について、“国家が不在でも都市や人口規模の拡大を実現可能にしてきた人類史が相応しく注目することで、国家の誕生を農耕革命と強く関連づけるような歴史観から脱することを可能とする。”“暴力が親密な社会関係におけるケアに取り憑いていく点に議論を展開するのは、本書の魅力でありつつ、未整理な部分でもあるだろう。この文脈でこそ議論すべき私的所有の契機としての奴隷制に、顕著なケアの要素を看取することで、すなわち暴力が親密な領域に嵌入したところに、国家が軍事主義を帯びる契機を窺っている。¹⁶”と、評している。

暴力によって私的所有となった奴隷とケアの関係、家庭と支配とケアの関係について、『万物の黎明』では、“注目すべきかつ啓発的であるのは、ローマの法律学においては、戦争の倫理——敵は交換可能〔無差別〕であること、降伏すれば殺されるか「社会的に死んだ」状態にされた商品として売買されること——、したがって恣意的な暴力の可能性が、家庭生活の基礎であるケアの関係をふくむ最も親密な社会的諸関係の領域に挿入されていたことである。アマゾニアの「捕獲社会 capturing societies」や、古代エジプトで王朝権力が定着していく過程などの例を想起するならば、暴力とケアの特定のむすびつきがいかに重要であったか、わたしたちは理解しはじめていく。ローマでは、この絡み合いがあらたな極限に達したのである。そして、その遺産によって、いまでもわたしたちの社会構造をなす基本的概念が形成されているのだ。わたしたちが使っている ‘family’ [家庭] という言葉は、ラテン語で「家内奴隷」を意味する *famulus* を語源としている。それが *famulus* という単一の *porterfamilias*、すなわち男性世帯主の家内権威のもとにあるすべての人間を意味する言葉を経て、現在の family となったのである。Domus はラテン語で「世帯」を意味し、ひるがえって ‘domesticated’ のみならず、*dominium* という、皇帝の主権と私有財産に対する市民の支配力とを同時に表現する専門用語の語源となった。

¹⁶ 酒井隆史編集 (2024.4)、『「万物の黎明」を読む』、阿部小涼、『物語をくつがえす』、河出書房新社、254

その結果、‘dominant’であること〔支配的であること〕、‘dominate’〔支配する〕といった、(文字通り‘familiar’な〔おなじみの〕) 観念へと帰着するのである。¹⁷⁾と、説明している。

『万物の黎明』が指摘するように、「暴力と支配」の世界から現在の一神教にいたる世界観のケアには、コトバによるコミュニケーションが成り立って生みだされた価値観のライフサイクルが始まる以前から、与える者と与えられる者という、人類の深層には契約的な約束事も存在していたのかもしれない。支配者が持つ家父長制におけるケアという価値観のライフサイクルによる倫理性と、支配者の私有財産という奴隷が営む家父長制の価値観のライフサイクルには矛盾がなく、ケアの本質は同じであったように思われる。

奴隷が日常的にあった世界観で語られるケアについての価値観のライフサイクルと、日本列島で起きていた縄文時代のケアにかかわる価値観のライフサイクルとは、家父長制もケアという倫理観のライフサイクルによる歴史の推移も、まったく違った経路をたどっている。日本列島の民族は、八百万の神々がいることを何となく信じており、誰でもが、必要なときに必要な場所に神を降臨させ呼び込むことができ、神を降臨させた対象に、神が宿ったとして手を合わせるができる民族性を、いまだに持っている。

現在でも、車を買ったとき交通安全祈願のために、車という物質的な機械機能に対してお祓いをするといった、不思議な習慣を観ることができる。20～30年前までは、お正月には車に注連飾りを付けて街を走っていた光景は、不思議ではなかった。機械や物質にも神が宿ることができるという、八百万の神々が御座すという信仰に似た、使う物に対する感謝と敬承の念を持つ、独特の文化を維持している。

「祭り」では、神社に鎮座している神を神輿に移し、御旅所まで多くの人が担いで練り歩くという、地域ごとに行われる風習も、日本以外の世界

¹⁷⁾ D, グレーバー、D, ウェングロウ (2021)、酒井隆史訳 (2023.9)、『万物の黎明』、光文社、576、578

にはない、アニミズムを超えた価値観のライフサイクルを、いまでも持っている。「お祭り」や「盆踊り」や「初詣」や「お盆」に見られるご先祖様を敬う風習は、老若男女や家長長制の微妙な境界を持ちながら、ケアは共同体の全員が担っている、といったケアのあり方を伝統的に維持している。

ケアが共同体の全員が担っているという発想は、現在の国民皆保険という制度にも現れている。個人的なケアのより所には、「お天道様がみている」という表現があるように、個々人の心の中を神々が常に見ているぞといった、自分の全てを内側から見ている、というケアのあり方の倫理観も日本民族特有の価値観のライフサイクルであろう。日本的なその場の空気を読むといったケアのあり方は、一神教による宗教的、文化的、科学的、政治的な価値観のライフサイクルから生まれてくる、強者が弱者のためを思って一方的に介入や干渉をしてくるパターンリズムのような価値観や倫理観がある、という理解とも違っている。

日本の事業経営においては、パターンリズムと受けとめられかねないケアに、終身雇用制や年功序列のような価値観のライフサイクルがある。終身雇用制や年功序列という慣習がグローバル企業として普遍性のある正しいケアのあり方ではないことは、生産性や能力の機会均等からみれば、違っていると指摘されてもしかたがない。非正規雇用が急増してしまった日本のケアにかかわる社会構造を、移民という低所得者層に支えられている国々が持つ社会構造のケアと比較することはできないが、格差を助長させてしまっているという意味では、同じ価値観のライフサイクルを生み出してしまっている。職種と低所得が相関してしまっている社会構造は、世界中どの国を見てもほぼ同じである。

3.4 ケアと政治と組織

事業経営の分野では、産業界のグローバリゼーションが当たり前になって、世界の国々でそれぞれに産業の分業化を推し進めてきているが、分業を請け負う国々は宗教観も含めそれぞれに異なる価値観のライフサイクルを持っていて、当然、ケアに関わる理解や実践は、大きく異なっている。

ケアに対する価値観のライフサイクルが異なっていることが、人件費が低コストに収まるコスト優位戦略を推し進める企業経営には有利に働いてきたケースもあるが、現地化の市場としてみた場合には参入障壁として超えられない境界を持つこともある。

ケアに関わる思考や慣習や文化についての国家観における深層は、表層としての統治という政治が創り出す法律によって、「国のかたち」として見えてくる場合もあるが、深層から生まれてくるケアの本質は、なかなか同質的な価値観のライフサイクルとして、理解し共有することは難しい。グローバリゼーションが浸透すればするほど、ケアに関わる諸問題には、国家の政治を超えた世界標準が必要とされるだろう。

中国のウイグル地区では、国家統制として漢語の共有が必要であるとして、強制収容所での強制教育や強制労働が行われていることが報告されている。自由民主主義の世界観からすれば非難されるが、中国国内の共産党一党主義の国民からすれば、平等の根幹に関わる言語の共有と、同一賃金同一労働の提供は、民族的格差をなくす公共的ケアの一環であると見なされる。

グローバリゼーションは、人間としてのケアをどのように確保することができるのかについて、まだ基本となる具体的な解決策を持っていない。マルクス主義者が標榜する人種や性別に差別を生まないプロレタリアートが政治的実権を握れば、使用価値や剰余労働を廃棄できるとする共産主義の平等思想が、本質的なケアを実現できるとは、とても思えない。

過去の歴史において奴隷制を経験している国々では、ケアについての価値観のライフサイクルが違って来る。私的所有と権利執行と人権に関することは、特に経営組織とか教育現場とかエッセンシャルワーカーの職場では、個々人が世代を超えて所有する私的な人権を抜きにしては、語ることも実践することもできない。人権についての議論は、まさに人種差別と一体化している価値観のライフサイクルについて議論するものであり、歴史的なジェンダー差別と一体化している価値観のライフサイクルについて議論することでもある。奴隷制を持たなかった国々でも、基本的な人権を確保するには、あらゆる差別をなくす志向がなければ、正しいケアは実現し

ないと誰でもが確信はしているが、ケア論は感情論になりやすく、実現は困難を極めている。

1993年に、J.C,トロントが著した『モラル・バウンダリー』(MORAL BOUNDARIES)では、フェミニスト政治理論における本質的な見解を提供し、ケアの概念について多方面から分析し、考察をしている。J.C,トロントは、“ケアに付随する最大の害悪はパターンリズム（ケアを提供する人が他人の判断と自分の判断を置き換えて、自分こそが一番理解していると考えること）と偏狭さ（ケアを提供する人が自分に最も近い所にいる人だけをケアの対象と考えること）から生じるという私の主張です。私たちは害悪を経済的な観点から認識することに慣れきっているので（たとえば「私はもっと必要なのに、それを持っていないので、被害を被っている」と考えるように）私たちを助けると称する人さえも、私たちに害を与える可能性があることを無視しています。¹⁸”と、日本語訳序文で記している。

『モラル・バウンダリー』では、“ケアは多くの場合、社会の中で最も貧しい人々の仕事に割り当てられるように、社会的に構成されている。最も貧しい人々が貧乏なのは、これらの人々がケアしているからケアの価値が低められているからなのか、それともこれらの人々を軽んじるためにケアの仕事を強制されているからなのかということ判断するのは難しい。それにもかかわらず、人種や階級、ジェンダーの問題に目を向けると、いびつなまでに社会で最も貧しい人々ばかりがケアの仕事に従事していること、そして社会で最も裕福な人々がしばしばその優位な立場を利用してケアの仕事を他の人に押しつけていることがわかる。西洋の歴史において、主としてケアは奴隷や使用人、そして女性の仕事であった。子供や病弱な人、高齢者の世話といったケアの中心の仕事は、もっぱら女性に委ねられてきた。¹⁹”と、問題を提起している。歴史的な深層から生まれてきた現

¹⁸ J.C,トロント（1993）、杉本竜也訳（2024.4）、『モラル・バウンダリー』、勁草書房、V

¹⁹ J.C,トロント（1993）、杉本竜也訳（2024.4）、『モラル・バウンダリー』、勁草書房、125

実の実相は、政治的な解決策を用いても改革は難しいが、取り組むべき課題であることは必須である。

政治が男性優位である家父長制の延長線上である限り、国家は女性が担っていた仕事を公共性のある福祉に置き換えても、ケアの中身が女性でなければ担えない仕組みとなってしまうのは、現実としては避けられないかもしれない。女性は出産と育児というケアの流動的な時間に適応できる能力を、基本的に遺伝子として継承して持っているのではないかと思えるほど、流動的なケアへの対応能力を持っている。

ケアを必要とする仕事の分野には、女性であることが避けられない分野があるとすれば、男性ではできない仕事として、その対価は男性の単純労働の単価よりも高い労働単価が支払われても良いはずである。そうならないのは、時間で仕事の生産性を成果として評価してしまう能力主義を推進する市場経済があるからかもしれない。ケアを社会福祉として扱うことが可能な社会主義経済でも、ケアには社会貢献という意識のみならず、「やりがい」という自分自身しか生み出せない意欲を継続しなければ、続けることが難しいであろう。

ケアは単純労働に分業化、標準化することができない。ケアは、その場その場で相手の立場を理解して適応しなければならないので、時間配分による標準化は、基本的にできない。相手が必要とする時間の最大値を労働時間として対価を決めると、短時間のケアで済んでしまった余裕時間が、何となくブルシット・ジョブではないのか、と感じてしまうこともあるだろう。ケアを必要時間の平均値として設定してしまうと、長時間のケアを必要とする相手が重複した場合には残業で処理するしかなく、重なれば過労死にまで行き着いてしまう。

ケアは公平公正であるべきエクイティ (Equity) として政治が解決できる、とフェミニズムは主張する。ヨーロッパの多くの国で女性の首長も誕生しているが、ケアが理想的なエクイティが確保できている公共性のある福祉として、社会制に組み込まれ、社会の仕組みが変わるまでには至っていない。アメリカでも、2024年の大統領選挙では、男性優位を貫こうとするトランプ氏が、初代の女性大統領となるかもしれなかったハリス氏を

退けた。ハリス氏が大統領に就任すれば、アメリカにおけるケアのあり方は、大きく前進したであろうが、国民は男性優位を選択した。

2017年ロンドンで結成された研究者や活動グループが、2020年に『ケア宣言』(The Care Manifesto)を発表した。著者名は「The Care Collective」(ケア・コレクティブ)として、「ケアを顧みないことの支配」「ケアに満ちた政治」「ケアに満ちた親族関係」「ケアに満ちたコミュニティ」「ケアに満ちた国家」「ケアに満ちた経済」「世界へのケア」と題した、ケアの在るべき中身について問題提起と実践すべきことを宣言した。多くの論点で、ケアは市場化すべきではないことに行き着いている。

人類がグローバリゼーションを進化させることができた歴史には、世代間をまたがる親族的なケアと、集団が組織的に機能するに必要な上下関係や相互関係に関わるケアが、諸価値 (values) の価値観のライフサイクルとして、時代時代に合わせて生み出されてきた事実が証しとしてある。ケアの課題は、時代を超える深層部分も継承しているが、現実の世界の不都合にも対処しなければ、人類は生き延びられない。人類は、常に新しい価値観のライフサイクルを生み出し、実践しなければ生き残れないという、宿命を背負っている。

『ケア宣言』では、理念として「普遍的なケア」を求めている。普遍的なケアは、“私たちの生のあらゆる局面において、ケアが全面に、かつ中心におかれる社会という理想像です。ユニバーサル・ケアとは、そのいかなる形式・実践においてもケアが、私たちの第一の関心事であり、単に家内領域だけではなく、その他のあらゆる領域、すなわち親族からコミュニティ、そして国家から地球に至るまで優先されることを意味しています。²⁰”と、宣誓している。

『ケア宣言』の日本語訳を担当した岡野八代は、『ケアの倫理』(2024.1)という著書の中で、フェミニズムの歴史的考察をしながら、コロナ禍でエッセンシャルワーカーが担った負担の大きさは政治の問題であったと指摘し、“とりわけケア責任をいかに社会的に割り当てて行くかを考えるこ

²⁰ ケア・コレクティブ (2020)、岡野八代・他訳 (2021.7)、『ケア宣言』、大月書店、34

とから政治は始まるが、日本政治はこれまで、ケアは他人任せ、さらにはその多くを女性任せにしてきた。つまり、ケアと政治は対極にあるかのように見えるが、実際には現在の政治の中枢を占めている権力によってそう見せかけられているだけである。ケアが政治を支えているという意味だけでなく、誰がケアを担うべきかは政治の力で決められてきたという意味においても、ケアは政治の中枢に在る。²¹ と、政治はケアであり、ケアは政治そのものである、と結論づけている。

3.5 ケアとエクイティ

日本国内でしか事業経営をしていない企業では、Diversity（多様性）や Variety（多様性）に起因する人種差別や人権問題について、関心が薄い。日本人の従業員が絶対多数であることが多く、組織活動にあまり影響を与える機会が少ない。それでもケアの根幹に関わる問題は、世界共通の経営課題であることには変わりはない。組織経営では、多様性を許容するダイバーシティ（Diversity）、公平性や公正性を確保するエクイティ（Equity）、組織集団は包摂性のある共同体であるべきとするインクルージョン（Inclusion）という、三つの大きな課題に、常に直面している。

グローバルな事業経営に不可欠となった価値観のライフサイクルに、ダイバーシティ（Diversity）とエクイティ（Equity）とインクルージョン（Inclusion）が取り上げられることも多くなった。グローバル化が進めば進むほど、地域別でも国別でも地球規模でも、人種差別としての Diversity（多様性）を解決する優先順位は、経営として一番優先度の高い課題として浮かび上がってきている。多国籍企業が生まれる以前の、国際企業の海外市場戦略の経営が主であった1960年代まで、国家としての政治的解決がなされない限り、社内組織を含む海外事業展開において、企業の事業主が独自に人種差別がある環境を打ち破ることは難しかった。

生産拠点がコスト優位戦略によって海外に移って行き、オフショアの生産拠点到富が蓄積されると、事業経営のグローバルな現地化が促進され

²¹ 岡野八代（2024.1）、『ケアの倫理』、岩波新書、306

た。グローバリゼーションが進めば、企業内では多様な地域の人々が行き交うようになり、組織も人事も人種差別をすることが難しくなっていた。たとえ人種差別の価値観のライフサイクルが個々人の深層にあったとしても、表面的な組織としては人種差別をしないのが当然である、という新しい価値観のライフサイクルを受け入れていった。

企業内のケアは、人種差別から人権問題へと移行していった。人権問題は、人種差別問題よりも男女差や、組織の上下関係の公平さを解決する必要がある、グローバル経営でも地域の中小企業の経営でも、エクイティ(Equity)の確保は、難しい問題を抱えた。経営側が考える従業員へのケアだけでは、従業員側は必ずしも公平であるとは感じられないという事案が、数多く表に出てきた。マネジメントは、個人相互の関係性にまで踏み込まなければならないという、公平性を求められるようになった。

経営側は、作業を標準化し単純労働化すれば、正規社員を雇用する必要が無く、男女差もケアする必要も無く、できる限り時間管理による公平性が保たれるようにして、非正規社員を増加させていった。日本企業では、ケアの心配をしなくても良い終身雇用と年功序列の風習があったが、グローバリゼーションの価値観のライフサイクルが現れると、組織と人事の仕組みは大きく崩れてしまった。日本においては、バブル経済の崩壊が起きた時期とライフサイクルが一致してしまい、デフレ経済に苦しんだ。

世界的な女性の人権問題として取り上げられたのが、セクシュアルハラスメントの#MeToo運動である。日本企業でも、やっと注意喚起がなされ始めたが、ケア問題を置き去りにしてきた男性優位の職場では、世界標準に大きく遅れを取っている。日本の事業経営では問題の深刻さを理解できていないが、コロナ禍の2020年5月にアメリカのミネソタ州ミネアポリスで発生した、白人警察官による黒人容疑者を取り押さえた時に容疑者を死亡させてしまった事件がある。大規模デモが起き、暴動に発展し、ミネアポリス市の公共施設に火が付けられた、ブラック・ライブス・マター(Black Lives Matter)運動が起きた。²²

現在のアメリカ企業では、ビジネスリーダーは差別や人種主義を根絶しなければならないことに、コミットすることが求められている。経営トッ

が企業理念を掲げてても事業の経営組織全体にはなかなか浸透しないように、コミットするだけでは現場の実践には生かされない。日本企業では1970年代に、カイゼン運動が始まり、自分が責任を持って自工程の工程管理をし、自工程の前と後の工程に繋がりを持たせたJITという、世界的には通用しない仕組みを実現している。日本企業では、作業現場の人々によるカイゼン運動が起きていたため、人為的に意図したEquityを作り出す必要性には、迫られなかった。

日本企業の組織内部では、人と人との繋がりが曖昧さによって維持されていることが多く、表層的な人種差別や諸差別は起きていないように感じている。実際には、日本企業の組織の深層で起きている人権侵害や差別は、慣習や感情に根差す部分が多く、表面化しないだけに深刻であるともいえるだろう。日本人には自己主張が強すぎると感じる、中国やアメリカやヨーロッパ諸国の人々によく見られる個人主義には、人種差別や性差別に対抗する権利を主張しなければ、奴隷化されてしまうかもしれないという、深層での恐怖感が内在している。

現在では、日本においても、部品組み立て工場や工事現場や農水産作業の一部の現場でしか就労できなかった出稼ぎ型の外国籍の人々が、JITの仕組みの最先端を走っている対面サービスを必要とするコンビニエンスストアでも、働き始めている。日本国内の中小企業の経営現場では、ケアという価値観のライフサイクルに目を向けることもなく、まだ人権という根幹の概念さえ持たないまま、外国人労働力を採用してしまっている事業所も多い。何がパワーハラスメントになるのか、何がセクシュアルハラスメントになるのか、何が人種差別となるのか、自覚できていないことも起きている。

組織的な不平等を個人のつながりの力で解決するというマネジメントの方法論を、T, オビーとB, A, リビングストーンがハーバード・ビジネス・レビューに寄稿している。日本の企業経営では、人間関係と仕事の関係とを

²² 畑中邦道 (2020.12)、『パンデミック後の社会的持続可能性』、国際経営フォーラム No.31、神奈川大学、国際経営研究所、70～76

曖昧にしていることが多く、問題を深刻化させてしまう可能性が高まっている。お祭りで身体を密着させ、共同で声を合わせて御神輿を担ぐことのできる人間関係は、日本民族の良いところでもあるが、仕事への向き合い方に関しては、世界標準にはほど遠いことも自覚しておく必要があるだろう。日本の中小企業といえども、グローバルなサプライチェーンに組み込まれていることを、経営は常に心しておかなければならない。

T,オビーとB,A,リビングストーンは、組織はどうすれば長期にわたって社会的な変化を生み出せるのか、ということに注目し、「掘り下げ、橋を架け、共同して行動する」という、『Dig, Bridge, Collectively Act』を提唱している。“人種・民族性に関する思い込みを掘り起こし、それがいかにあなたの世界観を形成し、対人関係に影響を及ぼしているかを理解するための取り組みだ。思い込みや世界観は、あなたが成長し、さまざまな人々と出会い、新しい職場や環境を経験するにつれて変わる可能性があるため、掘り下げは継続して行わなければならない。”“あなたがパワーを手に行っているグループの一員であるならば、それはつまり、公平性や包摂（インクルージョン）について話しながら歴史的な不平等を直視し、同僚の懸念に耳を傾けて向き合い、冷遇されてきたグループの人々のありのままを受け入れ、その思いに寄り添うということだ。²³”と、組織内の共同作業の必要性を説いている。

SNSによるグローバリゼーションが当たり前になった現在では、日本の中小企業経営においてもグローバル・サプライチェーンのどこかに組み込まれていることを心しておかなければならない。SDG'sへの取り組みは、社会貢献を目指す企業の世界標準（グローバル・スタンダード）になっているので、どの項目に対しても経営計画に盛り込む必要性が出てきている。日本独自の組織経営は世界に誇ることでできる価値観のライフサイクルを持ってはいるが、世界標準にはなり得ない価値観のライフサイクルでもある。グローバリゼーションを担う一員として、世界を見渡し、日本式の良

²³ T,オビー、B,A,リビングストーン (2022)、高橋由香理訳 (2023.4)、『Dig, Bridge, Collectively Act』、DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー、2023年4月号、121、122

い部分は残し、内部に軋轢を生みそうな共同体は組織の見直しを含め、経営トップが率先して企業体質を変えていく必要があるだろう。

共同体としての事業組織が、同じ価値観のライフサイクルを共有できれば、個人主義があったとしても、事業目的に向かって組織に参加していることが社会貢献にも繋がっていることを自覚でき、個人個人の違いを認め合いながら協働するというインクルージョンが可能となるだろう。ダイバーシティ（Diversity）への偏見や差別をなくすための人権を保障し、公平性や公正性のあるエクイティ（Equity）を確保するために、イコール（Equal）でなければならないとあって、アマーティブ・アクションのように人為的に下駄を履かせるだけでは、解決が難しい。下駄を履かせれば、結果がイコール（Equal）になるとは限らないからである。

公平性があると感じるエクイティ（Equity）は、組織体や集団の構成員の全てがイコール（Equal）であることによって生まれるものではなく、違いを認め合うことで共有できる共同資産のようなものと考えておいていいだろう。公共財のような、誰でもが同じ利便性や有効性を得られる価値（value）をもつ、共有できる価値観のライフサイクルを持った組織体や集合体であることが、期待される。

4. インクルーシブな価値観

4.1 包摂的な観察眼

われわれが日常を過ごしている環境には、自然環境への適応性が求められる時もあるが、生活圏としてのほとんどは、社会性のある複雑な Variety（多様性）からなる環境の中の一人として生きている。生活に直接的なフィードバックが効いてくると思われる Variety（多様性）には、社会的包摂と呼ばれる異なる価値観のライフサイクルの混在がある。

包摂状態にある Variety（多様性）は、客観的に見ることができるとすれば、バラバラな個々がネットワーク状に繋がっていると見えるだろう。時間の同時性が同時態を生み出しているとすれば、一方向にしか流れていない時間の経過が、脳により勝手に決めた時間の尺度によって、過去、現在、

未来のVariety（多様性）について、その一瞬一瞬を包摂状態（Inclusion）として受け止めていることになる。

記憶により因果性を観察しようとする個人の脳は、観察している瞬間瞬間の同時態が持つVariety（多様性）の個々を結ぶネットワークの結合部分でしかないので、自分が気付いて認識できている範囲でしか、インクルーシブであるとは認識できていない。インクルーシブであろうとする能動体は、気付きを増やし、知らないことに興味を抱くことで、結果として知識と経験を豊富にすることが可能となる。

インクルーシブを構成しているネットワークが生み出す情報や知識は無限に近いが、個人が経時態として認識できる価値観のライフサイクルは身の回りの対象に限られてしまうことが多い。個々人は、職業、健康、教育、家庭環境、国籍、ジェンダー、年齢層、等に関連する項目にしか関心が向かないことが多い。上書き記憶が容易である個人の知識は、上書きが可能となる部分にしか気付かず、同一の価値観のライフサイクルしか脳の記憶には残らないという不都合を抱えている。

経時態的に起きているはずの客観性からしか、自分自身に情報のフィードバックは掛からないので、関心のある特徴量でなければ、脳のネットワークニューロンは発火しない。知識や経験が身体知として記憶に残っているのは、自分が関心を持っていた事象の経時態にまつわる物語だけである。

物語として記憶に残っていなければ、身体知に記号接地する言語化ができないため、その事象に対して記憶も継続しないことになる。記憶にない事象に対して共感を持とうとしても、ミラーニューロンは働かない。知ろうとしない脳は、知ることを拒否している。知らないことについては、そもそも学習も起きないので、知りようがない。その意味では、インクルーシブであろうとする脳の持ち主は、手に入る新しい知識や経験を得心するには、積極的であるといえる。

知識や経験を豊富にしようとする人や、高級品を身につければ他人がリスペクトしてくれると思ひ込む承認欲求が強い人は、自分の身の回りの限られた環境からしかフィードバックが得られていないことを知ろうとし

ない。インクルーシブであろうとしない自己観は、必要多様性が豊富な客観性からのフィードバックが掛からないので、主観は排他的な主張をするだけのエクスクルーシブ（Exclusive）という自己顕示欲だけに陥ってしまう。自己顕示欲は、パワーハラスメントをよく起こす。

人間は身体知化された経験があると、他者をより細かく理解でき、問題解決能力が上がることを、行動科学から積み上げて見つけ出したD,プロフィットとD,ベアーは、共著『なぜ世界はそう見えるのか——主観と知覚の科学——』（2020）（「PERCEPTION」—HOW OUR BODIES SHAPE OUR MINDS—）のなかで、相互独立的自己観と相互協調的自己観が生まれるのは、文化の違いに起因していると説明している。

自己観の違いについて、“自己を、「明確な境界を持ち、一つにまとまり、安定し、社会的文脈からは分離したもの」と見るという意味で、西洋文化はおそらく例外的な文化だ。世界の他の地域では、自己を「他者と密接なつながりを持ち、流動的で、社会的文脈に埋め込まれたもの」、つまり相互協調的なものとして見ている。この自己観の違いが、結果的に非常に異なる文化を生み出すことになった。相互独立的自己観を持つ人は、自己表現し、自己実現し、他者との差別化を図ろうとする。一方、相互協調的自己観を持つ人は、周囲の人々にうまく馴染み、調和を保とうとする。前者の世界観は個人と私的な目標にとってプラスな行為を促進するが、後者の世界観は公共の利益にかなった行動をとるよう人々に促すのだ。²⁴”と、述べている。

D,プロフィットとD,ベアーは、相互独立的自己観は西洋的文化で、相互協調的自己観は東洋的と、大まかに分類をしているが、中国の人々に対しては、北部の北京中心圏と南部では違いがあり、お天気任せの小麦農作地域では相互独立的自己観が強く、用水路の共有や共同作業を必要とする稲作地域では相互協調的自己観が強い、と分析している。ステレオタイプ的に文化分類をすべきではないが、グローバリゼーションを進める企業経

²⁴ D,プロフィット、D,ベアー（2020）、小浜杏訳（2023.9）、『なぜ世界はそう見えるのか』（PERCEPTION）、白揚社、256

営では、自己観の違いについて特徴量の一つとして心に留めて置く必要がある。地域文化を理解しない経営の現場は、人的資産の信頼関係を失うことを起こす。

日本の企業が中国に進出するときは、共産党一党主義である独裁国家のルールに従わなければならない。現在の中国でも、昔から科挙制度による官僚権力主義があった歴史を文化として引き継いでおり、相互独立的自己観である差別化意識の方が強いと思っていなければならない。合弁でしか進出できないことが、合弁だからこそ相互協調的であるはず、と思っでは大きな間違いを犯す。日本企業にある特徴的な相互協調的自己観は、中国のみならず世界的にも通用しない。

D, プロフィットとD, ベアは、相互独立的自己観が西洋的文化で、相互協調的自己観が東洋的と分類した根拠について、ニスペットと共同研究をした増田貴彦が行った実験を紹介している。“包括的思考の人は場面全体を見るが、分析的思考の人は焦点となる対象に注意を払う。そのため日本人大学生は、同じ対象物が登場しても、背景が変わるとなかなか同じものだと再認できなかつたが、アメリカ人大学生は背景の変化にそれほど影響されなかつた。²⁵”ということから、東洋的な、あるいは西洋的な価値観のライフサイクルについて、その文化的な違いの手がかりがあることを、報告している。

グローバル化した事業組織をマネジメントするには、インクルーシブな価値観のライフサイクルを把握しておく必要がある。顧客であれ、市場であれ、自社組織であれ、グローバル化すればするほど、内部環境の組織も、事業環境を取り巻く外部環境の文化的な違いも、全てを包摂的に把握できる観察眼を持っていなければならない。包摂的な環境について観察を可能とする観察眼には、観察結果が情報化できる最低限の知識と経験を必要とする。情報化できなければ、経営の意思決定は生み出せない。情報化は、過去の尺度によるデータか、自分の記憶に頼るしかない。

²⁵ D, プロフィット、D, ベア (2020)、小浜杏訳 (2023.9)、『なぜ世界はそう見えるのか』(PERCEPTION)、白揚社、257

4.2 価値観の未来予測

事業経営の意思決定では、事業の将来予測を物語化して、その最適解を信じ、全責任を負って決定する。事業経営では、組織に従事する多くの人々とその家族が、経営の意思決定によって、3年後、5年後、10年後の生活を変えてしまう事態を想定しなければならない。われわれ個人個人も、明日の予定や来月の予定を想定して準備し、今の行動を起こしていることを知っている。明日は、今の瞬間ではないのに、人間は未来を予想できている。未来予想は、インクルーシブな価値観のライフサイクルを想定して、物語化までできるし、物語をシミュレーションすることさえできる。

心のタイムトラベルがどうして可能なのかを研究している、T,スーデンドルフとJ,レッドショウとA,ブリーは、『「未来」を発明したサル』(The Innovation of Tomorrow) (2023)の著書で、“人生に終わりがあるとわかっているのも人間だけに見られる現象で、それこそが人間活動の源である。要するに、私たちがそう悟れるのも、時空を超えて自分だけの壮大な人生の物語を作り上げる能力があるからなのだ。²⁶”と、人間という種だけが、時空間を超えた価値観のライフサイクルを創り出せる能力を持っている、と指摘している。

未来の価値観のライフサイクルに物語性を生み出せているのは、脳が先見性を生み出せるニューラルネットワークを持っているからである、と考えられている。どんな動植物にも、子孫を残す仕組みには、多様なライフサイクルがあることを見て取れる。個々に違う種のライフサイクルには、継続的に同じ工程や行動が繰り返されるが、繰り返す必要があると記憶されている遺伝子は、次の工程や行動に先立ち、自工程で処理すべき作業が何であるかを、あたかも知っているようにも見える。

ライフサイクルを単純に繰り返す動植物は、将来的に自分自身がどうあるべきかということを考えて、遺伝子の継承をしている訳ではない。だから突然変異による進化しかできない。サルは、未だに人間にはなれない。

²⁶ T,スーデンドルフ、J,レッドショウ、A,ブリー (2022)、波多野理彩子訳 (2024.8) 『「未来」を発明したサル』(The Innovation of Tomorrow)、早川書房、106

人間の脳は、価値観のライフサイクルを思い浮かべ、どう行動すれば今より将来に良い結果が得られるか、あるいは結果を得るべきかについて、思考し行動できる。価値観のライフサイクルを物語化できるため、先見性によって今日の行動を起こすことができている。

人間は、今ある知識や経験や行動を、他者に伝搬させることのできる言語能力を持っている。他者も言語やボディランゲージによるコミュニケーションによって、真似ることもでき、学習することもでき、共感することもできる。他者の脳は、学習によって、より優れた価値観のライフサイクルを発信することができる。この仕組みが、リチャード・ドーキンスが『利己的遺伝子』(1976)で造語した、ミーム(Meme)の効果である。ミームは、脳から脳へ伝わる文化の単位、とされている。文化は、人間が先見性を持っていることで進化し続けている。

『「未来」を発明したサル』の著書では、人間が先見性を持つに至ったことについて、“数百万年かけて心のタイムマシンを徐々に獲得していった私たちの祖先は、入念に作られた石器や炉跡に、予測能力が向上していった印を残してくれた。初期の人類は明日を発明して以来、未来をよりうまく読み取ってコントロールできるように努力した。新たな解決策を考え、それを他人に教えることが将来の役に立つと認識したことで、文化蓄積のフィードバックループが動き出した。²⁷”と、説明している。

将来得られる、あるいは得るべき持続可能な価値観のライフサイクルを、他者に教えることが人類にとって役に立つ、と認識したことは、人類が大きく進化した起点となったことは事実であろう。石器時代から今日に至る人類が選択してきた価値観のライフサイクルは、歴史観を語れるほどの時間を費やし、ライフサイクルの途上を生きてきたことでその瞬間瞬間を積み上げて、現在われわれが知識やノウハウと認識しているメタ認知として残してくれたことも事実である。

メタ認知として残してきた経緯は、将来に得られるべき便益とリスクに

²⁷ T,スーデンドルフ, J,レッドショウ, A,ブリー (2022)、波多野理彩子訳 (2024.8) 『「未来」を発明したサル』(The Innovation of Tomorrow)、早川書房、255

ついて、自然環境まで持続可能な価値観のライフサイクルを選択してきたと信じたいが、いま、現在においては持続可能とは思えないほどの化石燃料を消費してしまっている。現実には、地球温暖化を含め、正しい選択をしてきたとは言えそうもない事実を突きつけられている。気象情報がグローバルに細かく観測できる技術を手にしてから分かってきたことではあるが、世界各地で起きている異常気象は、地球規模による人為的な自然破壊や、化石燃料の消費による二酸化炭素の増加によって起きている。

4.3 価値観のフィルターバブル

今の瞬間を生きているわれわれ人類は、瞬間瞬間に未来で起きるかもしれない不確実性に対して、行動を起こしている。将来の価値観のライフサイクルを選択しているのみならず、明日の行動をも選択し、意思決定をしている。まだ見ぬ世界に対して、今の瞬間に意思決定ができる能力を持つのは、人間だけである。意思決定ができる脳は、自己の選択が自由にできるという唯一無二の存在ではあるが、今の瞬間に脳が騙されていれば、騙された意思決定が正しいと確信してしまうことを起こす。騙す方も騙される方も、未来予測が間違っているとは、思ってもいない。

社会学者のJ,プロネールは、『認知アカリプス』(2021)の著書のなかで、テクノロジーと経済モデルを認知科学的に見ると、現在のスマートフォンで繋がっただけの価値観のライフサイクルは、フィクションだけの将来予測になってしまっているのではないかと懸念を示している。フェイクニュースやフィルターバブルという情報の偏見を助長するSNSのあり方は、将来のあるべき姿を吟味して選択し予測した結果の「いいな」になっているとは思えず、ましてや将来的な正しさを共有できる情報のネットワークにはなっていない。

J,プロネールは、SNS上で起きていることは、価値観のライフサイクルが持つ時間を浪費しているだけではないかと危惧している。“短期の快楽を伴うドーパミンの放出は、長期的な好みを司り、放縦に走る傾向と闘う前頭前皮質よりも、大脳の後部（扁桃体や海馬など）を決定的に優先させる働きがある。”“ドーパミンの放出が高いレベルで持続するとき、この部

位と海馬の連結が強化されて、依存状態に属する悪循環が生まれる。” “一部の認知市場は、とりわけドーパミン放出ネットワークに作用する形で、われわれの脳の奥深くに組み込まれている待機状態を刺激するように設計されている。²⁸” と、警鐘をならしている。

現在のSNSで扱われている脳への情報操作は、ゲーム市場で依存症を起こさせていることで分かるように、身近な問題として起きている。検索履歴から個人の位置情報や特性を割り出し、広告やマーケティングに活用され、脳はドーパミンに犯されたように洗脳されてしまい、自己の意思による選択が益々できなくなってしまう。自己のもつ過去の経験値や知識データの特微量が把握されているので、ネット上に出てくる提案は、自分が好ましいと思える狭い範囲の選択肢へと導かれてしまう。

選択の意思決定の煩わしさや面倒臭さが回避でき利便性が高いと思ってしまうため、心地よく感じられ、自覚症状のないままフィルターバブルに取り込まれてしまう。GAFAに代表されるようなプラットフォームビジネスは、世界中の人々の自由な選択肢を奪い、個人情報の商品化して、その対価として個人が利便性を感じてしまうように、ビジネスモデルが構築されている。

フィルターバブルに取り込まれた脳は、未来で得られる報酬システムなどには関心がなくなり、自己の選択決定能力をも放棄してしまう。政治的には、勝手にプロパガンダのフィルターバブルに心地よさを感じてしまった脳は、独裁政権の思うつぼにはまる。差別される側に立たされるよりも、差別する側に立った方が心地良いと思ってしまうので、愛国心というナショナリズム的なフィルターバブルは、どんどん膨張する。情報誘導に監視と制裁を付け加えれば、独裁者は国民の価値観のライフサイクルをコントロールできてしまう。

『認知アカリプス』の結論として、J,プロネールは理想論になることを承知で、“われわれにせいぜいできることは、個々が精神的な自律を宣言できるような条件を整えることである。” “認知アポカリプス的な状況は当

²⁸ J,プロネール (2021)、高橋啓訳 (2023.4)、『認知アカリプス』、みすず書房、164

然のことながら、もっとも自由な社会制度を持つ国々が様々な仲介機関や中間団体の排除を推し進めている時期に対応している。とすればこの状況は、個人の無為がたんに集団レベルにまで広がったものと言える。たとえば、われわれの脳につきまとう短期的反応の誘惑は、容易に集団的決断の特性となりうるのである。さらに懸念されるのは、しばしば自分の行動が引き起こす結果が見えにくくなってしまふことである。²⁹と、警鐘をならしている。

過去の記憶からなる知識と経験とデータから、未来の価値観のライフサイクルについての物語を予測できると思っていた脳が、すでに既存の過去となっている社会的なフィルターバブルに陥っていたとしたら、より良くしようと努力をしている脳の価値観のライフサイクルは、すでに衰退期を迎えてしまっている可能性がある。過去の知識と経験とデータだけに頼って、将来の価値観のライフサイクルをイメージし行動を起こしていても、将来に不可欠となる新しい価値観のライフサイクルを生み出すことは起きえない。新しい価値観のライフサイクルを生み出すには、人間の脳しか持たない気付きや直観力を必要とする。

事業経営の現場でも、外部環境の分析について業界だけを取り上げ動向を観察してしまうことや、戦略的マーケティングを展開しようとして市場セグメンテーションをすることによって、自らを業界やセグメント内で起きている過去のデータによるエコチャンバーからフィードバックをかけることができる。未来の価値観のライフサイクルをインクルーシブに見ることができない事業経営者にその傾向が強く、自らの事業ライフサイクルを、どんどん縮小してしまい、衰退に向わせてしまうことを起こす。未来を過去のデータから予測するだけでは、将来あるべき価値観のライフサイクルは生み出せない。

4.4 意思決定と価値観

将来あるべき新しい価値観のライフサイクルに必要とされる気付きや直

²⁹ J,プロネール (2021)、高橋啓訳 (2023.4)、『認知アカリプス』、みすず書房、297

感力は、AI（人工知能）にはない。AI（人工知能）はサーバーに残されている過去のデータの特徴量しか記憶装置として持たないので、脳が生体として創造力を生み出す、気付きや直感力を持つことはできない。インクルーシブな視点を持ちながら細部に焦点を合わせた事象の将来について、知識と経験とデータから直観的に決断をくださるのは、人間の脳だけである。

人間の右脳は創造的な思考を処理していて、左脳は論理的な思考の処理をしている、とよくいわれるが、将来的な価値観のライフサイクルを生み出すには、左脳と右脳が同時に働いていないと生み出せそうにない。気付きをもたらす過程に現れる、ひらめきや直感力による判断力を具体化するには、物語化が必要となる。言語化という身体知に記号接地している記憶に、新しい価値観のライフサイクルとして、脳にイメージを生み出させ残す必要がある。

記憶が継続されていない限り、過去の価値観のライフサイクルと、今の瞬間に自覚している価値観のライフサイクルと、将来あるべき物語として想定される価値観のライフサイクルについて、脳は違いを比較検討することができない。比較検討すべき過去の価値観のライフサイクルは、歴史としてしか記憶に残さないため、言語化された歴史の物語は、知見や経験として身体知化しておく必要がある。

脳神経外科の岩立康男は、著書『直観脳』（2024.3）のなかで、言語化は直観を妨げる、として、“顔や図形などの視覚情報のほか、味覚や嗅覚など、もともと言語化が難しい情報を言語化して説明しようとする、そのももとの記憶の精度が損なわれる現象は「言語隠ぺい効果」として知られる。”“この言語隠ぺい効果は、課題解決に向けて事柄の関連性を理解しようとする作業を阻害することも示されている。事柄の関連性を理解することとは、まさに「直観」を生み出すおおもとのである。”“記憶を作るために作られたタンパク質は、その記憶を思い出す努力がなければ徐々に崩壊して、記憶も失われていくことになる。逆に、常に刺激が加わっている記憶は増強されていく。常に刺激されている記憶は、その人にとって重要な情報ということに他ならない。記憶はどんどん変化していくものであ

り、そこに個性が生まれ、創造性に繋がっていくのである。³⁰”と、報告している。

岩立康男の指摘にあるように、過去と今の瞬間に物語として言語化されている価値観のライフサイクルから、創造性のある将来あるべき価値観のライフサイクルを想定するには、知識と経験とデータと現実の世界観を見渡すインクルーシブな事象を言語化する能力と、身体知として感じ取れるひらめきや直観力の両方が求められる。創造性を求められる事業経営の意思決定では、言語化と直感力という相反した脳が持つ機能の両方を活用する必要がある。右脳と左脳のニューロンネットワークの分散系と集中系を、同時に働かさなければならない。

過去と今の瞬間に物語として言語化でき、将来あるべき価値観のライフサイクルを想定するためには、価値 (value) や諸価値 (values) に意味を見いだせる属性を知ることが必要になる。属性を知るには、相互に作用し合い影響を及ぼす他の事象や、フィードバックを可能とする他者が存在していなければ、価値観が属する属性を知覚することができない。価値観のライフサイクルは、インクルーシブな環境にある、多くの属性が相互に作用し合っているなかでしか生み出されない。

C,ロヴェッリは、著書『世界は「関係」でできている』(2020)のなかで、あらゆる存在の性質を示す属性は、その存在が別の何かに影響を及ぼしているからこそ属性がわかる、として“関連する情報とは、その対象物の将来の振る舞いを予測するうえで価値がある情報のことだ。新しい情報の一部は「関連がなくなる」。つまり、その対象物の将来の振る舞いについて語れることに影響しなくなるのだ。³¹”と表現している。粒子である光子が時間軸の因果性を持たず観測時点でしか相関性を示さないことを念頭に、価値観のライフサイクルが持つ情報の意味と、情報に属性があることで過去と今の瞬間と未来の振る舞いを物語として言語化できることを、

³⁰ 岩立康男 (2024.3)、『直観脳』、朝日新聞出版、62、138

³¹ C,ロヴェッリ (2020)、富永星訳 (2021.10)、『世界は「関係」でできている』、NHK出版、112

説明している。

価値観のライフサイクルを脳が情報として記憶する連鎖については、“この世界におけるわたしの知識は、まさに意味ある情報を作り出す相互作用の結果の一例にほかならない。それは、外側の世界とわたしの記憶の相関なのだ。空が青ければ、わたしの記憶のなかには、青い空のイメージがある。わたしの記憶にこのような資源があるからこそ、目をいったん閉じて再び開いたときの空の色を予測できる。こうしてわたしが持つ空についての情報は、意味論的な価値を持つ。空が青いということがどういう意味なのかを、わたしたちは知っている。³²”と述べている。

C,ロヴェッリが述べているように、自分の外側の世界にあるインクルーシブな世界から、自分の内側にある記憶にフィードバックを掛け、記憶に連続性を持たせるには、外部にある必要多様性と内部にある記憶とが相関性を持っている必要がある。相関性を持っていなければ、内側の記憶には連鎖は生まれない。内部にある過去の記憶と現在の記憶にも相関性がなければ、記憶のライフサイクルは継続性を維持することができない。内部の古い記憶と新しい記憶は物語性を語るができるため、因果性があるように思えてしまうが、記憶と記憶には相関性しか存在しない。

相関性がなければ、記憶している情報の連鎖から生み出される、意味のある将来の振る舞いを物語化して予測することはできない。過去と今の瞬間と未来の振る舞いについて、相関性を見つけ出し言語化できれば、物語としての価値観のライフサイクルを思い描くことができる。価値観のライフサイクルが思い描ければ、相関性のある物語について再現性のイメージトレーニングができるようになる。

事業組織の経営で求められる決断の場面では、熟考力と分析力と直観力、そしてそれを物語化でき言語化できる脳のニューロンネットワークを、同時発火させ活性化させる必要がある。グローバル化した事業組織の経営で求められる決断は、個々の事業の置かれている環境によって、将来あるべ

³² C,ロヴェッリ (2020)、富永星訳 (2021.10)、『世界は「関係」でできている』、NHK出版、177

き価値観のライフサイクルは全て違ってくる。脳の記憶と忘却によって可能となる創造と破壊によって、過去、現在、未来の物語を、決断の瞬間瞬間に生み出さなければならない。

事業経営が、学問としての普遍性になじまないのは、事業は個々に個性を持っていて、同じ経営手段を実行すれば、必ず同じ結果をもたらすということは起きないからである。事業経営の現場では、瞬間瞬間に決断しなければならない包摂力を持った記憶と、価値 (value) や諸価値 (values) の記憶に基づいた価値観のライフサイクルを想定して物語化することが求められると同時に、知識や経験から生まれる直感力も求められる。

野中郁次郎が知識経営論として形式論と対峙させて推奨した『暗黙知』は、将来あるべき物語として想定される価値観のライフサイクルは知識と経験から生み出されるもの、とした考え方である。気付きや直観を得るには最低限の暗黙知の蓄積が必要とされるが、暗黙知による脳が下す決断は、利他的であるか利己的であるか、客観性からは観測できない。将来に生み出される価値観のライフサイクルが、今、瞬時には利他的であると見えていても、将来のある時点で観察された結果が利他的であるとは限らないからである。逆に利己的な行動が、将来の人類に必要な不可欠な事象を生み出しているかもしれないのである。

脳神経科学者であるD,W,パフは、著書『利己的な遺伝子 利他的な脳』(2015) (THE ALTRUISTIC BRAIN) のなかで、自分自身の生命を守り自分の将来性を確保しようとする遺伝子は、自分に有利に働く利己的な選択をしているはずであるが、有利に働きかけをする脳の手足への指令は、手足を安全に安定して働かせようとして利他的な働きかけをしている、と説明している。脳と手足の関係は、人体としては個体であるが、指令とフィードバックによって運動制御がなされる神経生理学から観察すれば、他者と他者の関係になっている。

脳の働きについてD,W,パフは、“単純な感覚と運動の協調に関するこうした科学的な事実はすべて、利他的脳理論の最初のステップ (すぐ後に行う行動を脳の中で自分自身に予知的に表わすこと) が通常脳の働きであり、神経生理学で認められた事実であることを示している。実際、自分自身の運動

命令を予測する脳の能力は、他人に対する行動の予測に使用するのと同じ神経細胞を使っている。³³”と述べ、脳の神経細胞は基本的な能力として他者に対する協調性を持っている、としている。では、なぜケアの協調性を毀損するような暴力的行為を起こしてしまうのだろうか。

D,W,パフは、攻撃性のメカニズムについて、“前脳の神経細胞によって攻撃的な行動が生み出される。このとき最も重要なのは、テストステロンの刺激によるバソプレシン遺伝子の遺伝子発現である。「発現」とは、その遺伝子に対応するRNAが作られ、バソプレシンを含むタンパク質が生産されることを意味する。そしてバソプレシンは、男性の攻撃的な行動を促進する。”“テストステロンが神経細胞内のアンドロゲン受容体と結合すると、受容体のタンパク質はすぐに、その神経細胞内のDNAの表面にたどりつく道を見つけ、遺伝子発現を変化させる機会を得る。”“テストステロンは攻撃性に影響をあたえるだけでなく、ヒトにおいては、関連する行動すべて（凝視、発話時間、優位性を示す姿勢など）に働きかける。それは社会的地位や優位性を誇示するためだと考えられる。³⁴”と述べ、競争したい相手との友好関係を阻害するようにも働く、と報告している。

将来の価値観のライフサイクルを予測できる脳が、ケアという協調性に富む行動を生み出しながら、人類の半数を占める男性が、性ホルモンとして持つテストステロンにより攻撃性を高め、戦争さえ引き起こしているという可能性は高い。男性も集団的協調性を持っているので、男性のみの集団を作ったときには、攻撃性の高い共同体を生み出してしまうことは考えられる。軍隊は、集団的協調性のある攻撃性の高い組織となっている。

男性のテストステロン濃度は、女性の7～8倍あるとされており、一日の代謝を含めると20倍ほど違っているとされている。男性優位の社会制度が、攻撃性の高い男性優位で作り出されてしまうことが起きるのは、利

³³ D,W,パフ（2015）、福岡伸一訳（2024.6）、『利己的な遺伝子 利他的な脳』、集英社、107

³⁴ D,W,パフ（2015）、福岡伸一訳（2024.6）、『利己的な遺伝子 利他的な脳』、集英社、256、258

己的な遺伝子レベルが継承する男性が持つテストステロンのせいなのかもしれない。ケアの協調よりも、競争や攻撃、そして戦争まで引き起こしてしまうのは、優位性を示したい男性が男性的であろうとして将来のあるべき価値観のライフサイクルを、挑戦的で攻撃的に決断してしまうことが、その背景にあるのかもしれない。

4.5 AIと共存する

生体的にテストステロンを生み出さないAI（人工知能）の脳であれば、過去、現在、未来という時間に制約があるように感じている価値観のライフサイクルに、ケアの必要性への配慮もいらず、無意味な攻撃も起こさない、ブルシット・ジョブも関係なくなる理想的である人工的な機能を得ることができるだろうか。刻々と過ぎる今の瞬間を記憶し、知識と経験から得られる気付きと直感は必要としなくなるだろうか。脳が持つ自由に伸縮できる内部クロックを抜きにして、AI（人工知能）は、将来を想定し、物語をイメージし、物語を進化させ、行動に移せるイメージトレーニングを自己学習できるだろうか。

自分の脳が持つ全ての機能をAI（人工知能）にアップロードできないかを神経科学から試みている渡辺正峰は、著書『意識の脳科学』（2024.6）のなかで、脳の内部クロックについて、“覚醒中にしても、夢見中にしても、ほぼ同じような刻みで主観時間が流れることがわかり、共通の内部クロックが寄与している可能性が高まった（ぜひ、明晰夢を見る方には、夢のなかで車輪を登場させて、それが逆回転して見えるかを試してみてほしい!）”。この主観時間は、とても興味深いことに、ゴムのように伸び縮みすることがいられている。³⁵”として、脳が判断する時間は、主観によって自由な尺度を持つことができる」と説明し、アップロードには難しさがまだ残っていることを指摘している。

時間の尺度を自由にイメージできる脳が持つ機能は、瞬時瞬時に決断しなければならない事業経営において、将来の価値観のライフサイクルを想

³⁵ 渡辺正峰（2024.6）、『意識の脳科学』、講談社、315

定し、イメージトレーニングをしておくことで事業リスクを低減することに役立つ。渡辺正峰も、AI（人工知能）が知能に似た高度な機能を生み出してきたディープラーニングの手法だけでは、複雑怪奇な脳のお化け神経回路網を学習させ、脳をアップロードすることはできないであろう、とは述べている。

AI（人工知能）の学習能力に対して、脳が時間の尺度に制約されずにイメージトレーニングができる優位性について、拙論『AIの進化と事業リスク』（2016）のなかで、“イメージトレーニングの方法は、事業計画を立てるときでも、意思決定をするプロセスを承認する段階でも、有効な手段となる。自分の内部で仮説を繰り返し客観的に事前自己学習することによって、計画実行時に起きるリスクの発見も早まるし、計画通り実行するプロセスの達成度も高まる。「メタ認知」の方法を利用して、既知のメタ認知だけではなく、仮説による思考実験を繰り返しイメージトレーニングする自己学習をしておく、リスクの感知と回避行動では、直感力を高めることができる。³⁶”と、自ら得た経験則から述べておいた。

2023年から一般人も活用し始めた生成AIは、SNS上にある過去の全ての情報から特徴量を統計的に引っ張り出し、記述順序を機械的に決め、要請された事項から乖離しないように重み付けをして、それらしきメッセージや画像を提供できる仕組みとなっている。過去の全てのデータを蓄積しているサーバーを強制的にスクリーニングしなければならないので、サーバーへのアクセスに大量の電気を消費する。専門的な問いにも対応できるように、全てのデータをサーバーに記録しておかなければならないので、サーバーも増え続ける。データは将来も増え続けるので、脳のように、学習に必要なデータであっても、消去し忘却させることができない。

人間の脳は、関心のある領域の記憶を強く蓄積するが、生成AIのように、過去のデータを全て記録しているわけではない。生成AIは参照しているデータが、将来的に良い決断になるのか悪い決断になるのか、特徴量

³⁶ 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、38

による機械的な判断しかしていない。人間の脳は大雑把なインクルージョンとしてメタ認知している事象から、エピソード記憶として思い出すことができるような、特徴量の統計値からは無視される些細な物語も、記憶から擬似的に再生できる。生成AIでは、エピソード記憶のような物語は、生成できない。時間の尺度に伸縮の自由を持たせ、時間に制約を受けないイメージトレーニングをAIでは実行できない。

イメージトレーニングができることと、AIが実行できるシミュレーションとは、大きく異なっている。シミュレーションは、過去のデータから得られた相関性を示していると仮定した計算式に、過去と連続性があり再現性があると仮定した条件の値を挿入した時に得られる予測でしかない。台風の進路予報の円の大きさが、日を追って大きくなってしまい精度が格段に落ちる図が、シミュレーション予測の典型を示している。実際の気象変化の結果は、予報と全く異なっていることの方が多い。

法律や条令を最適に適用するのに必要なデータの在処を見つけ、最適解を統計的な特徴量から引き出すには、生成AIの方が人間の知識と経験に頼る脳よりも、素早く最適解に近い解にたどり着ける。投資をしたいと思う顧客が、相談窓口を訪ねた場合、顧客が描いている多様な組み合わせの要望には、無限に近い回答例を用意しておかなければ、実際の相談には乗ることができない。人間による相談は、窓口担当者の過去の知識と経験の範囲でしかやりとりができない。生成AIであれば、過去のデータから無限に近い組み合わせの回答ができる。

生成AIによる回答は将来を予測できているものではなく、過去に特徴量としてデータ化された組み合わせを機械的に表示しているだけなので、将来の最適解を求める価値観のライフサイクルを生成できているわけではない。基本はコンピュータなので、価値観としての倫理観を持たない。与えた方程式を学習し、シミュレーションはできるが、そこで参照される世界規模のデータは、刻々と変わってしまうので、その都度、自己学習した結果の最適解は変化してしまう、という不都合を起こす。

AIに企業組織の「価値観」を反映するにはどうすれば良いかについて、J, アバネシーとF, キャンデロンとT, エフゲニューとA, グプタとY, ロスタ

ンランが、ハーバード・ビジネス・レビュー（2024.3～4）に『Bring Human Values to AI』を投稿している。AIと人間の価値観とに整合性を取るには、自社の製品やサービスの倫理的な価値観を見極め、あらかじめプログラムしておき、使用したユーザーを追跡して評価できるようにしておくことを勧めている。評価は、不都合を起こす可能性のあるAIの自己学習を防ぐため、人間がアウトプットを評価できるようにしておき、評価の結果をAIにフィードバックできるように、強化学習をさせるシステムを組んでおく必要性を説いている。AIを常時、人間の倫理観が反映されている状態にしておかないと、リスク回避ができないことを指摘している。

生成AIを使うにせよ、シミュレーションAIを使うにせよ、提供されるプラットフォームを利用するだけでは、自己学習をしてしまうAIに、企業の倫理観や人間の倫理観を反映することはできないし、整合性は取れない。ましてや、自社製品にAIを組み込み込んだとき、AIが自己学習した結果、思わぬ暴走を起こしては、人間の生命にダメージを与えるだけではなく、製品やサービスを提供した企業自身の存続さえ危うくする。

教育ツールや教科書への生成AIの採用は、特に気をつけなければならない。知識と経験に不安を持つ教育者には、過去のデータの特徴量によって提供される生成AIによる記述や文章は、知識や経験を補ってくれるため、資料準備の時間を大幅に短縮できるが、生成AIが提供している内容の正誤をチェックできる知識と経験を持っていないと、間違っただけのフィルターによる教育指導をしてしまう可能性がある。

事業経営へのAIの採用について、『Bring Human Values to AI』の結論では、“AIと人間の倫理観の整合性が取れていることが製品に競争力をもたらし、製品の仕様として当然のように求められることさえなりそうな世界では、製品の差別化に伴うリスクと機会を理解し、勝ち続けるための新たな手法や手順を取り入れることが極めて重要だ。顧客、さらに広い視点で見る社会は、企業が特定の価値観に沿って運営されることを望んでいる。この新たな世界で、企業が不作法に振る舞うAIが組み込まれた製品やサービスを発売することは許されない。³⁷”と、強く要請している。

ライフサイクルを持つ製品やサービスは、使い始めた時点で物理的にも

価値観的にも古くなり始める。社会のライフサイクルは、陳腐化せずに日々進化し続けている。進化し続ける社会の価値観のライフサイクルに、製品やサービスを適合させることは難しい。一方では、生産性やサービスのレベルを向上させるには、AIの採用は不可欠ではある。

AIは自己学習をするからこそ製品やサービスにAIを採用しなければならないが、倫理観や価値観のライフサイクルをAIに自己学習させることは、不可能に近い。人間の脳と同じ神経細胞の働きをアルゴリズムとして創り出せ、機械的にアルゴリズムを刻々とバージョンアップできたとしても、タイムクロックという時間の制約を受けるAIは、倫理観や道徳的な価値観のライフサイクルを描き出すことはできない。

生成AIで描き出された物語や画像が、新しい価値観のライフサイクルを提示していると思えてしまうのは、思えてしまう人間側の知識や経験不足によるもので、暗黙知や直感力も欠如していることを疑わなければならない。GPSの地図データや自動車のAI機能を、通信衛星を通じて定期的にバージョンアップできていても、AIはAIでしかない。人間の脳が学習して将来に必要な倫理観や価値観のライフサイクルを生み出せるようには、AIは自己学習して生み出せる機能を持っていない。事業経営の決断をAIに任せられない大きな理由が、そこにある。

おわりに

本論では、人間が自覚している価値観にはライフサイクルがあること、価値観のライフサイクルは個々人で全く異なっていること、価値観のライフサイクルは脳が勝手に想定している時間軸でしか認識できないことについて、考察を進めた。初めにライフサイクルには時間という尺度があるのかについて、時間の概念は脳が伸縮自在な尺度を設定していること、目の

³⁷ J,アバネシー、F,キャンデロン、T,エフゲニュー、A,グプタ、Y,ロスタンラン(2024.3)、
 尼丁千津子訳 (2024.8)、『Bring Human Values to AI』、DIAMONDハーバード・ビ
 ジネス・レビュー、2024年8月号、110

視野に刺激を与えることで物質には連続性が在るように人間の脳は反応していること、光子にはエネルギーはあるが計測結果でしか性質が分からないという時間のパラメータがないことを取り上げ、価値観のライフサイクルの物語にも時間軸がないことについて考察をした。

人間が持つ価値観のライフサイクルは、人間の脳の記憶という機能によって、過去と現在と未来とについて物語として描けることを検討した。人間の社会における、過去と現在と未来の価値観のライフサイクルは、ケアという概念が必要不可欠であることについて、欧米や中東や中国のケアに関する歴史的検証を行ったが、歴史的に奴隷制が在ったか無かったかで、日本的なケアのあり方は世界標準とはほど遠く、大きく違っていることを考察することができた。

ケアのテーマへの分析は、事業経営における倫理観を含め重要な課題を担っているが、各々の価値観のライフサイクルは広範囲に渡るため、差別問題やジェンダー問題、人権問題や男性優位の問題の一部しか検討ができなかった。人類の半分を占める女性にしかできないケアと、男性は女性の何倍にもなる攻撃性を示す高濃度なテストステロンを持つという、アンバランスな生体の集合におけるケアの社会性は、どうなっていたのか、今後どうあるべきなのか、検討が進まず課題を残してしまった。

人間社会の歴史的な深層について、考古学的な時代に起きていた贈与と返礼の等価交換では、返礼の義務の不履行は負債にもなり得て、不信感が虐殺行為や戦争による奴隷化にまで及んだことが、現在の家父長制の原型を生み出してしまったのではないか、という仮説について検討ができた。日本的な家父長制の成り立ちは異なっていて、それがカイゼン運動やJITや「思いやり」や「おもてなし」に繋がっているのではないか、という仮説も検討ができた。

ケアの考察では、ケアにはリスペクトという重要な要素が入っていて、横と横の関係、下層から上層、上層から下層への社会性を維持しているのではないか、という検討に繋がった。人間の感性が基本的に持っている、相対関係にある人や集団に対してリスペクトができる能力は、国家の統制による価値観の違いによって起きる対立も回避できる可能性を秘めている

のではないかと、という検討に繋がった。

事業経営では、異なった価値観のライフサイクルを理解し、協調し協働を可能とする知識と経験を広げる努力が必要で、直観や気付きを生み出してくれるインクルーシブ (Inclusive) な価値観のライフサイクルを想定できる能力も求められることについて、考察することができた。

事業の外部者が、実際の事業経営の内部で起きている事象をデータ化しその特徴量を抽出することは、企業秘密に触れることにもなり、間違った内部告発になることも起き得るので、コンサルティング業務であっても扱いは極めて難しい。AIの進化によって、単純な統計的データを使った事業経営のモデル化は可能となるかもしれないが、人間の倫理観によって生み出されている社会性を持った価値観のライフサイクルを生み出すことはできないであろう。

事業内部は、外部者からは見ることができない脳内のニューラルネットワークが持つノウハウのように、個々に独自のノウハウを持つ集団である。経営学の学習にはケーススタディが必要不可欠であるが、個々の事業経営が持つ価値観のライフサイクルを直接的に知ることは社外取締役でも難しいので、経営には普遍的に活用できるとする方程式は、今後も生まれないと思われる。

参考文献

日本語文献

- [1] 網野善彦 (1997)、『日本社会の歴史』(下)、岩波新書
- [2] 岩立康男 (2024.3)、『直観脳』、朝日新聞出版
- [3] 岡野八代 (2024.1)、『ケアの倫理』、岩波新書
- [4] 斉藤幸平 (2023.10)、『マルクス解体』、講談社
- [5] 酒井隆史編集 (2024.4)、『「万物の黎明」を読む』、阿部小涼、『物語をくつがえす』、河出書房新社
- [6] 渡辺正峰 (2024.6)、『意識の脳科学』、講談社

外国語訳書文献

- [7] Abernethy, J, Candelon, F, Evgeniou, T, Gupta, A (2024.3), “*Bring Human Values to AI*” Harvard Business School Publishing Corporation、(尼丁千津子訳 (2024.8)、『AIに組織の「価値観」を反映する6つのアプローチ』、DAIAMOND・ハーバード・ビジネス・レビュー 2024年8月号)
- [8] Bronner, G (2021), “*APOCALYPSE COGNITIVE*”, Presses Universitaires de France/Humensis、(高橋啓訳 (2023.4)、『認知アカリプス』、みすず書房)
- [9] Einstein, A, Freud, S (1923), “*Brief an Albert Einstein, Sigmund Freud*” (1950)、Image Publishing Co. Ltd、(浅見昇吾訳 (2016.6)、『ひとはなぜ戦争をするのか』、講談社学術文庫)
- [10] Graeber, D (2018), “*BULLSHIT JOBS*”, Simon & Schuster, New York、(酒井隆史・他訳 (2020.7)、『ブルシット・ジョブ』、岩波書店)
- [11] Graeber, D, Wengrow, D (2020), “*The Dawn of Everything A New History of Humanity*”, Janklow & Neshit Associates、(酒井隆史訳 (2023.9)、『万物の黎明』、光文社)
- [12] Opie, T, Livingston, B A (2022.10), “*Dig, Bridge, Collectively Act*” Harvard Business School Publishing Corporation、(高橋由香理訳 (2023.4)、『シェアード・シスターフッド：組織的な不平等を個人のつながりの力で解決する』、DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー、2023年4月号)
- [13] Pfaff, W (2015), “*Altruistic Brain: How we are Naturally Good*”, Oxford University Press、(福岡伸一訳 (2024.6)、『利己的な遺伝子 利他的な脳』、集英社)
- [14] Proffitt, D, Baer, D (2020), “*PERCEPTION: How Our Bodies Shape Our Minds*”, Carol Mann Literary Agency、(小浜杏訳 (2023.9)、『なぜ世界はそう見えるのか』(PERCEPTION)、白揚社)
- [15] Rousseau, J-J (1754), “*Discours sur l'origine et les fondements de l'inegalite parmi les hommes*”, (板倉祐治訳 (2016.6)、『人間不平等起源論』、講談社学術文庫)
- [16] Rovelli, C (2016.10)、(2018.10), “*Ci sono luoghi al mondo dove piu che le regole e importante la gentilezza*”, Emanuala Minnai, Moneglia、(富永星訳 (2023.12)、『規則より思いやりが大事な場所で』、「アルス・マグナ」(2016.10)、「国民性には毒がある」(2018.10)、NHK 出版)
- [17] Rovelli, C (2017), “*Lordine del tempo*”, ALDELPHI EDIZIONI S.P.A. MILANO、(富永星訳 (2019.8)、『時間は存在しない』、NHK 出版)
- [18] Rovelli, C (2020), “*Helgoland*”, ALDELPHI EDIZIONI S.P.A. MILANO、(富永星訳 (2021.10)、『世界は「関係」でできている』、NHK 出版)
- [19] Suddendorf, T, Redshaw, J, Bulley, A (2022), “*The Invention of Tomorrow*”, The Curious Minds Agency GmbH、(波多野理彩子訳 (2024.8) 『「未来」を発明したサル』、早川書房)
- [20] The Care Collective (2020), “*THE CARE MANIFESTO*”, Verso Books、(岡野

八代・他訳 (2021.7)、『ケア宣言』、大月書店)

- [21] Tronto, M (1993)、“*MORAL BOUNDARIES*”、Routledge、(杉本竜也訳 (2024.4)、
『モラル・バウンダリー』、勁草書房)

日本語論文

- [22] 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
- [23] 畑中邦道 (2020.12)、『パンデミック後の社会的持続可能性』、国際経営フォーラムNo.31、神奈川大学、国際経営研究所
- [24] 畑中邦道 (2021.12)、『能動化するレジリエンス』、国際経営フォーラムNo.32、神奈川大学、国際経営研究所
- [25] 畑中邦道 (2022.12)、『不確実な境界』、国際経営フォーラムNo.33、神奈川大学、国際経営研究所
- [26] 畑中邦道 (2023.12)、『グローバリゼーションとフェアネス』、国際経営フォーラムNo.34、神奈川大学、国際経営研究所

未来のみなとづくりに向けて

—みなの歴史ガイドの調査研究から—

関口博正・嘉藤 亮・來生 新・中原裕幸

はじめに—調査の目的

神奈川大学は、港湾海洋都市・横浜で活動を展開する大学として、この横浜の地において求められる専門知を集結し、同地域ならではの先端的な研究・教育を推進する「知の拠点」「産官学連携拠点」であることを使命と考え、「海洋産業関連の研究」「海とみなの歴史研究」「港湾の機能に関する研究」「港湾隣接地域のまちづくりに関する研究」など、港湾海洋都市における社会や企業が求める現代的・先端的な課題研究をさらに推進すべく、新たな研究機関として「海とみなと研究所（RIMPS・リンプス）」（以下「本研究所」という。）を設立した¹。

横浜市港湾局は、2021（令和3）年9月にスマートフォン向け「みなの歴史ガイド」（以下「みなとガイド」という。）システムの運用を開始した²。同システムは運用開始されてからまだ日が浅かったが、このシステムの認知度や利用度、利用の評価等についての追跡調査は未着手であった。

他方で、本研究所は、みなとみらい地区に所在しており、港湾隣接地域

* 本稿は、令和4年度一般財団法人みなと総合財団・未来のみなとづくり助成（調査研究助成用）の研究成果であって、紙幅の関係上、掲載資料等を限り、かつ、本誌の掲載に適した形に改めたものである。

¹ 神奈川大学・海とみなと研究所HP <https://www.kanagawa-u.ac.jp/research/institute/rimps/overview/>

なお、本稿において参照したウェブサイトはすべて9月30日現在のものである。

のまちづくりの研究は、研究所の設置の重点課題でもある。そこで、同システムの今後の利用増大を一層図っていくために、横浜市港湾局と連携して、現在のシステムの認知度や、利用者の評価等を調査し、より一層の利用に向けた改善策を検討することを企画した（以下「本調査研究」という。）。

1 研究の方法と計画

(1) 本調査研究の背景

東京湾再生官民連携フォーラム（以下「東京湾フォーラム」という。）は、東京湾再生を官民で考え、共に連携・協働する組織として2013年に設立され、本研究所の來生上席研究員が議長を務めている。東京湾フォーラムは様々な分野において政策提言を行っているが、このうち2017（平成29）年に東京湾フォーラムのプロジェクト・チームによって策定された「東京湾パブリック・アクセス方策に関する第一次政策提案」では、首都圏にふさわしい東京湾の創出を目的として、人と海が共生する条件を整えるため、「人々が、手軽に海に接する既存のアクセスを広く認識し、活用を進むこと」を目指した政策の提案を行っている³。そこでは、情報提供機能の充実として「海浜公園等を視点場にし、ルートを誘いの道にするため提供する情報を拡充する」こと、「情報の提供手法は、地域の観光やイベント行事で近年急速に普及が進んでいる情報化技術を活用し、例えば、スマートフォンによるGPSと連動した音声ガイドシステムを利用する」こと等が提案されていた⁴。後述のとおり、東京湾に限らず、港やそれに隣接する地域を文化空間、地域生活空間あるいはレクリエーションの場として捉え

² 横浜市HP「スマートフォン向け『みなとの歴史ガイド』の運用を開始しました」
<https://www.city.yokohama.lg.jp/city-info/koho-kocho/press/kowan/2021/0909qr.files/20210909.pdf>
後掲資料1参照。

³ 東京湾再生官民連携フォーラムHP「東京湾パブリック・アクセス方策に関する第一次政策提案」1頁 <https://www.mlit.go.jp/common/001178990.pdf>

⁴ 前掲注（3）2-3頁。

る考え方が示されてきており、最新の情報通信技術を活用した情報提供システムの設置・拡大は、このような利用を促進させる手法として必須のものとなっていくであろう。

翻って、みなとガイドシステムは、横浜港の歴史的遺産が数多く点在する大さん橋から新港ふ頭を経て桜木町駅に至るエリアの12か所に設置されたガイド盤にQRコード付きのプレートを貼付し、当該コードをスマートフォンで読み取ることで、横浜の歴史や発展についての解説文が表示されるものである。当該解説文は、日本語のほか英語でも表記することができるものとなっている⁵。

みなとガイドシステムが東京湾フォーラムの政策提案を踏まえていたかどうかは不明であったが、みなとみらい地区における空間利用を促進させる一環として評価されるべきものであることから、その利用状況を調査することで、こうした手法の有効性を測定し、また課題が発見された場合には、その改善の提言を行うことを目的として、本研究所としての調査を実施することとした。

本調査研究を行うに当たっては、本学と横浜市との間で締結された「臨海部における現代的・先端的課題の研究、横浜港の機能強化及び人材の育成に向けた相互協力に関する協定連携協定」に基づき横浜市港湾局の協力を得て、かつ、令和4年度一般財団法人みなと総合財団・未来のみなとづくり助成（調査研究助成用）を得て、2年間（～2024年3月）の予定で実施された。

(2) 本調査研究の実施方法

本調査研究の実施方法としては、ガイドの利用者に対するアンケート調査を行うこととしていた。みなとガイドシステムはスマートフォン利用者向けであるため、本学の学生を選抜して、このシステムの認知度、利用度等を調査するとともに、改善点に関する意見等を聴取して、その結果を踏まえ、分析と提言を取りまとめて報告書を作成するものとしていた。また、

⁵ 設置場所等については、前掲註(2)及び後掲資料1参照。

アンケートの調査票の作成等については、本研究所において、観光又はまちづくりに知見を有する所員の協力を仰ぐこととしていた。

この点、横浜市の所管課（港湾局客船事業推進課）との調査実施に向けたミーティングやみなとガイドシステムに関するヒアリングを通じて、みなとガイドシステムが市独自の施策として考案され、客船利用者を主な対象としたものであったことが判明した。そのため、客船利用者を中心的な対象としたアンケート調査を実施するものとし、あわせて本学学生にも参加してもらう形式とした。また、調査票の作成に当たっては、公益財団法人笹川平和財団海洋政策研究所特別研究員の古川恵太氏にご協力いただいた。

(3) 調査の概要

調査初年度たる2022年度は、未だ新型コロナウイルス感染症が蔓延し、そのため客船の寄港が制限されていた。当初の予定では、本格的な寄港再開は2023年に入ってからとされていたため、前述のような横浜市へのガイドに関するヒアリング調査を中心とし、うみコン2023（海と海洋産業コンベンション）（2023年2月21日開催）において、予備的・実験的にアンケート調査を行うにとどまった。

横浜港が客船を本格的に受け入れた2023年3月以降に本格的な調査を実施した。この点、前述のとおり、客船利用者を中心としたアンケート調査へとその形式を改めている。アンケート調査は、デジタル時代を踏まえ、QRコードを読み取る形式とし、当該コードを掲載したカードを大さん橋及びハンマーヘッドのインフォメーションカウンターに配架した（2023年9月から12月末まで）。さらに、12か所のガイドの説明盤にもQRコード付きのカードを設置している⁶。アンケートは多言語対応（日本語のほか英語、中国語及び韓国語）とした⁷。また、その結果を踏まえて横浜市港湾局関係者及び学生代表、研究所員による研究討論会を開催した。

⁶ 後掲資料2参照。

2 調査結果と分析

(1) 調査項目

アンケート調査項目の概要は以下のとおりである。

①所属、②居住地、③来訪目的、④年齢層、⑤みなとガイドの認知、⑥みなとガイドを知ったきっかけ、⑦みなとガイドの利用の有無、⑧みなとガイド利用の動機、⑨みなとガイド利用の感想、⑩みなとガイド設置箇所のうち、良く通る場所、⑪利用したいガイド箇所、⑫改善点・ご意見

(2) 調査結果（概要）と評価

調査結果の概要については後掲資料3のとおりである（有効回答数149）⁸。まず、回答者についてみると【質問1】、設置にあたり、本学学生にも周知を図った結果、学生が最も多く（67.36%）、年齢層【質問4】も20代が最も多かった（60.96%）。さらに、居住地としては【質問2】、横浜市内・神奈川県内で約7割（69.86%）であった。みなとみらい地区への来訪の目的は【質問3】、観光が最も多かったが（48.97%）、大多数が学生による回答であったことから、情報収集・勉強の項目も少なからず見られた（37.93%）。

みなとガイドの認知度に関する事項についてみると【質問5】、知らなかったとする方が8割を超えた（82.88%）。知っていた方に対して、どういったきっかけで知ったかについては【質問6】、現地で初めて見たとするものが最も多く（55%）、事前に知っていたものは極少であった。また、利用したことがあったかどうかについては【質問7】、「ない」とするものが過半数であった（57.69%）。利用した理由については【質問8】、特に理由がないとするものが最も多く（50%）、提供される情報に興味があったとするものも見られた（37.50%）。利用の感想については【質問9】、期待した情報が得られたとするものが多く（75%）、利用方法が簡単であった

⁷ 中国語及び韓国語のアンケート票作成にあたっては、陳丹舟法学部教授及び朴孝淑准教授にご協力いただいた。この場を借りて深謝申し上げる。

⁸ 調査結果の概要については後掲資料3参照。

との指摘もあり（25%）、認知度は低いものの、利用した場合には、それ相応の満足が得られるであろうことが言える。ただし、以上の質問6から質問9までについては、みなとガイドを知っていたものに対する追加の質問事項であるため、回答数自体が少なかったことに留意する必要がある。

みなとガイドに関する事項についてみると【質問10】、みなとガイドが設置されている箇所、良く通る場所については、桜木町駅前が最も多く（55.26%）、次いで、赤レンガパーク（43.86%）、自動車道（17.54%）、開港広場前（14.91%）、ハンマーヘッドパーク（13.16%）、像の鼻パーク（12.28%）と続く。

今後、利用してみたいガイド、興味のあるガイドについては【質問11】、赤レンガ倉庫・横浜港発展のシンボルが最も多く（45.69%）、以降は、横浜港発展の歴史（34.48%）、洗練された都市デザイン・みなとみらい21事業（33.62%）、新港ふ頭とハンマーヘッドの歴史（24.14%）と続く。

最後にみなとガイドの改善点等については【質問12】、やはり場所が分かりにくいという意見が大半を占めていた。

みなとガイドは、横浜港の歴史的遺産が数多く点在する大さん橋から新港ふ頭を経て桜木町駅に至るエリアに設置されたものであり、また、桜木町駅から赤レンガパークを中心とする地域に向かうルートとそこから山下公園に続くルートと重なるものであるため、必然的に通行者が目にする場所である。そのため、設置箇所については、当該地域を訪れる方にとって目にする機会が多いものであることが言える。また、19世紀に日本が世界に向けて開かれて以降の歴史、そして現在進行的で発展を遂げる横浜への関心が高いことが分かる。しかしながら、前述のとおり、その認知度については非常に低いことが判明しており、その認知度をどのように高めるべきかが課題として浮かび上がった。

(3) 意見交換会

前節でみてきたとおり、調査の結果、みなとガイドを利用した場合にはその内容への満足度が高い一方で、認知度は相当に低いことが判明した。調査結果を踏まえ、横浜港振興協会、横浜市港湾局客船事業推進課、本研

究所の所員及び本学学生による意見交換会を実施した（2024年3月1日開催）⁹。

横浜市によれば、みなとガイドへのアクセス数は、月平均約2,000回、年間25,000ほどであるとされる。アンケート調査の結果を踏まえれば、事前にみなとガイドの設置を知った上でアクセスしたというよりは、現地で案内盤を認めて、アクセスした方が多いものと推定される。

スマートフォンを活用した手法自体については評価する声があったものの、その周知のため、他の観光施策と合わせた展開を望む意見も出された。そこから拡大的に、自治体における総合的な対策の重要性、そして産官学の連携の必要性について認識を共有することができ、調査にとどまらない大きな成果が得られた。

おわりに—まとめにかえて

横浜港は、開港以来、重要な総合的港湾として位置づけられてきており、例えば、入港船舶の総トン数は全国第1位である¹⁰。港湾地域の利用に関しては、その公共性から、平等利用が強く求められたものの、貨物量増大に伴う滞船の深刻化、コンテナ輸送のためのふ頭整備や拠点化、大型船舶やクルーズ船の寄港地の整備の要請といった、時代と社会の要請の変化に応じて、物流・人流の確保のため修正が図られてきた。さらに、その後も環境保全や生物多様性の確保という新たな要請に応じて、港湾に関連する法制度の改正が行われてきた¹¹。近年では、2016年の港湾法改正により港湾地域における洋上風力発電の整備に係る選考公募制度が、また2022年

⁹ 後掲資料4参照。また、神奈川大学HP「横浜市港湾局客船事業推進課及び横浜港振興協会との意見交換会を実施しました」参照。https://www.kanagawa-u.ac.jp/news/details_27727.html

¹⁰ 国土交通省港湾局監修『数字でみる港湾2023』（2023年）16頁。また、外航入港船舶隻数や外航船舶の総トン数も全国第1位であった。

¹¹ 來生新「港湾の公共性概念の変遷」日本港湾協会編『日本港湾史』（成山堂書店2007年）874-880頁参照。

改正により港湾脱炭素化計画の作成と脱炭素化推進地区制度等が創設されている¹²。直近では、環境保全・利活用と並行して、港湾を文化空間、地域生活空間あるいはレクリエーションの場と捉える動きもみられるようになってきた。港湾の物流機能が沖合に展開していく中、内港地域の利活用として、また新たな観光資源として、そして文化・歴史・地域の拠点としての「ブランド価値を生む空間形成」のため、行政財産である緑地等を民間事業者に貸し付ける港湾環境整備計画制度も創設された¹³。

横浜市の試みは、こうした新たな価値創出の場として利活用する一環と位置付けることができる。その手法としても、昨今の社会におけるデジタル化の流れのなかで行政もまた変革が迫られるところ、いち早く新たな技術を取り入れた積極進取の姿勢は評価できよう。他方で、本調査研究により、その認知をどのように高めるか、といった課題も浮き彫りとなった。割捨的に部署ごとに施策を実施するのではなく、ヘッドクォーターを設けた上で、市全体として総合的に施策を推進することが求められる¹⁴。この点について、本調査研究に寄与するところがあれば幸いである。

¹² 洋上風力発電については、さらに一般海域での実施も予定される。塩原泰、中原裕幸「わが国一般海域における洋上風力発電事業の実施に関わる法的課題について」日本海洋政策学会誌6号87頁以下（2016年）参照。

¹³ 国土交通省港湾局産業港湾課「民間事業者による賑わい創出に資する公共還元型の港湾緑地等の施設整備」参照。国土交通省HP <https://www.mlit.go.jp/kowan/content/001743071.pdf>

また、嘉藤亮「沿岸域における公共空間の開放が有する可能性と法制度上の課題」沿岸域学会誌37巻2号（2024年）9-11頁参照。

¹⁴ 横浜市は、2023（令和5）年に、「国内外の旅行者から選ばれ、市民が横浜を誇り住み続けたいとなる、さらには、訪れた人が住みたいとなる都市を目指して、事業者や市民とともにオール横浜で取組の方向性を共有し、持続可能な観光・MICEを推進するため、『横浜市観光・MICE戦略』を策定し」、総合的な観光施策を推進している。こうした施策は、本文で述べた観点から積極的に評価することができよう。『横浜市観光・MICE戦略』2頁 横浜市HP https://www.city.yokohama.lg.jp/city-info/yokohamashi/org/bunko/sonota/senryaku.files/kakutei_zentai.pdf

資料1 みなとの歴史ガイド設置箇所（本文注(2) 参照）



	解説文タイトル	設置場所
①②	横浜港発展の歴史	開港広場前
⑪⑫		桜木町駅前
③	象の鼻 横浜港発祥の地	象の鼻パーク
④⑤	赤レンガ倉庫 横浜港発展のシンボル	赤レンガパーク
⑥	新港ふ頭とハンマーヘッドの歴史	ハンマーヘッドパーク
⑦⑨	汽車道の歴史	汽車道
⑧	洗練された都市デザイン みなとみらい 21 事業	
⑩	半世紀にわたり活躍した練習船 帆船日本丸	日本丸メモリアルパーク

<代表的なプレート・サイン設置場所>



資料2 アンケート設置例

(右下にアンケートのQRコード付きカードを貼付 *現在は撤去)



資料3 アンケート調査結果の概要

質問1 ご所属

選択肢	割合 (%)	回答数
行政（港湾関係）	3.47	5
行政（観光関係）	2.08	3
行政（その他）	0.69	1
企業（港湾関係）	0	0
企業（観光関係）	1.39	2
企業（その他）	4.17	6
市民	16.67	24
学生	67.36	97
その他	4.17	6

質問2 ご住所

選択肢	割合 (%)	回答数
横浜市内	43.15	63
神奈川県内	26.71	39
国内	24.66	36
国外	5.48	8

質問3 ご来訪の目的

選択肢	割合 (%)	回答数
ビジネス	8.28	12
情報収集・勉強	37.93	55
観光	46.97	71
その他	10.34	15

質問4 ご年齢

選択肢	割合 (%)	回答数
10代	9.59	14
20代	60.96	89
30代	4.79	7
40代	6.16	9
50代	7.53	11
60代	5.48	8
それ以上	5.48	8

質問5 「みなとの歴史ガイド」をご存じでしたか

選択肢	割合 (%)	回答数
よく知っている	4.79	7
聞いたことはある	12.33	18
知らない	82.88	121

質問6 「みなとの歴史ガイド」を何で知りましたか

選択肢	割合 (%)	回答数
プレス発表・新聞等	15	3
SNS、インターネット検索等	25	5
知らなかったが、現地ですぐに見た	55	11
その他	5	1

質問7 「みなとの歴史ガイド」を利用したことはありますか

選択肢	割合 (%)	回答数
ある	42.31	11
ない	57.69	15

質問8 「みなとの歴史ガイド」を利用した理由はなんですか

選択肢	割合 (%)	回答数
以前、利用したことがあった	0	0
提供される情報に興味があった	37.5	3
ガイドのシステムに興味があった	12.5	1
特に理由はない	50	4
その他	12.5	1

質問9 「みなとの歴史ガイド」を利用した感想をお聞かせください

選択肢	割合 (%)	回答数
期待した情報が得られた	75	6
期待した情報が得られなかった	0	0
利用方法が簡単だった	25	2
利用方法が難しかった	0	0
その他	0	0

質問10 「みなとの歴史ガイド」の設置場所のうち、良く通る場所はどこですか

選択肢	割合 (%)	回答数
開港広場前	14.91	17
象の鼻パーク	12.28	14
赤レンガパーク	43.86	50
ハンマーヘッドパーク	13.16	15
汽車道	17.54	20
日本丸メモリアルパーク	7.02	8
桜木町駅前	55.26	63

質問11 今後、利用してみたいガイド、興味あるガイドはどれですか

選択肢	割合 (%)	回答数
横浜港発展の歴史	34.48	40
象の鼻、横浜発祥の地	12.07	14
赤レンガ倉庫、横浜港発展のシンボル	45.69	53
新港ふ頭とハンマーヘッドの歴史	24.14	28
洗練された都市デザイン、みなとみらい21事業	33.62	39
半世紀にわたり活躍した練習船、帆船日本丸	18.97	22

資料4 意見交換会の概要

横浜市「『みなとの歴史ガイド』認知度及び運用改善調査」意見交換会

(2024年3月1日)

【参加者】	今村裕一郎	横浜港振興協会専務理事
	松崎 智弘	横浜市港湾局客船事業推進課課長
	谷合 清佳	横浜市港湾局客船事業推進課係長
	関口 博正	海とみなと研究所所長（経営学部教授）
	嘉藤 亮	海とみなと研究所副所長（法学部教授）
	來生 新	海とみなと研究所上席研究員
	中原 裕幸	海とみなと研究所上席研究員
	野崎明日人	神奈川大学法学部学生

参加者の自己紹介、調査研究についての資料確認を行う

嘉藤「横浜市では、観光客向けの案内板として、広報の一環として、そして先進的な試みとして『みなとの歴史ガイド』を実施しているとのことでした。

そこで、その利用状況について、みなと研究所として状況の調査を行い、かつ、どのような形で今後のみなとみらい地区の活性化につなげていくべきかを検討するため、今回、みなと総合研究財団の未来のみなとづくり助成（調査研究助成）の助成をいただき、調査を実施してきたところです。

資料のとおりQRコード付きのアンケートカードを貼りまして、こちらからアンケートに進んでいただいてアンケートに答えていただくということでご案内しております。そちらの結果は後ほど発表するとして、その結果を踏まえまして、今回の意見交換会を開催したところでございます。

そこで、こちらのみなとの歴史ガイドを設置した経緯に関しまして横浜市さんの方から簡単に説明していただけますでしょうか。」

松崎「現在は客船事業推進課が所管している『みなとの歴史ガイド』について、令和三年度に所管していた政策調整課という政策部門を取りまとめている部署が記者発表した資料になります。

市民の方や、みなとみらい地区に来られた方に横浜の魅力、特に横浜のなかで歴史あるところですので、そういった魅力を伝えて、散策していただくことを目的に、今のスマートフォン向けの『みなとの歴史ガイド』の運用を開始しています。こちらはガイドになりますので、いろいろな解説を加えるのですが、現地で12カ所、大さん橋から桜木町駅周辺、汽船道、新港埠頭等にQRコードを設置しております、そちらを読み込むと15言語対応で解説を聞くことができる、というようなものになっております。」

設置箇所12カ所を説明

松崎「特に英語の説明に関しましては、外国人のライターの方が紹介しており、非常になじみ深い場所を案内していただいています。

こちらを設置していただいたのですが、経緯については非常に特徴がありまして、こちらはみなと塾の職員の提案で、アイデアの募集で事業化したものになっております。

みなと塾は、市の職員が様々な政策について検討する内部の勉強会で、現代的なツール、アプリで読み込むような形で、さらに横浜の魅力をPRし、また主要なところに置いていったらどうか、といった意見が出され、それが実現したものになります。こうしたアイデアが事業化して、このような形で実施することになりました。今回こういったことで神奈川大学さんの方で研究のテーマに挙げていただいたことが非常に光栄です。こういった調査結果やご意見を踏まえ、今後の運用の参考にしていければと考えております。」

クルーズのターミナルに設置されている3つのモデルコースの資料についての言及と説明が松崎課長及び谷合係長よりなされる

嘉藤「こういった冊子体のもと合わせ、デジタル展開の一環として『みなとの歴史ガイド』を設置されているということですね。本来は客船利用者を対象に設置されているということでしょうか。

そのような趣旨で設置されているものについて、こちらで調査をいたしました。調査期間といたしましては、こちらは半年ほどの非常に短い期間となってしまいました。新型コロナウイルスの蔓延のため、客船の寄港がなされず、準備が研究所の方で十分にできずに調査期間が短くなってしまったのですが、お手元にその資料を集計した者が冊子体で準備いたしましたのでこちらもご覧いただければと思います。」

配布されている集計データ内容を説明

嘉藤「こちら（QRコード）は年間どのくらいのアクセス数があったと記録されているでしょうか。」

松崎「トップページの部分で年間2万5千回ほど閲覧されています。月では平均して約2千回、個々では、月に百回から2千回ほどとコンスタントにアクセスが見られています。」

嘉藤「調査の結果に照らし合わせると、現地に行ってガイドに気付いたとの意見が多く寄せられています。それはそれで大きな効果があるかと思われます。また、当初の予定から考えると、客船利用者よりは客船利用者以外の方の利用が多く、当初の予定よりもまた違った形での利用がなされているようです。しかし、これもまたこの地域の観光としては非常に有用なツールとなっていると考えられます。これらの調査結果を踏まえ、皆様のご意見を伺いたいと思います。」

來生「今回のアクセス数が2万5千あったとありましたが横浜港エリアの観光客数は把握できているでしょうか。」

松崎「横浜市で観光MICE戦略というものを作りました。にぎわいスポーツ文化局が事務局となり、観光やMICEをどのように呼び込むのかといったデータを取り戦略を立てています。そのデータを基に、さらに目標値を策定して施策を展開していく予定です。」

來生「観光客数のデータは外部から見られるのですか。」

谷合「そうですね。横浜市のHPに掲載されています。ただ、これは横浜市全体を示すもので、2015年から2019年の5か年の入り込み客数の平均は3,612万人です。」

來生「これまでに他の調査をしたことはありますか。」

松崎「アクセス数を取ったぐらいですね。」

谷合「設置してすぐ新型コロナ感染症が蔓延してしまい、ようやく昨年から今年にかけて年間データがとれたということになります。」

松崎「横浜港における昨年（2023年）のクルーズの利用者（乗降者数）は約50万人、寄港数は日本一となりました。横浜港はクルーズの発着港であり、一時寄港が少ない状況において、利用者には、クルーズ前後に横浜観光をしてもらいたいですが、下船後そのまま横浜を観光せず帰路についてしまうケースもあります。

（2024年）2月より、クルーズ利用客の動向を調査し、まずは実態を把握するとともに、観光促進のためクルーズフレンドリープログラムというフランスのヴァール県とのライセンス契約のもと、市内の飲食店や物販店に協力いただき、割引サービスや記念品の贈呈などの取組を行っています。」

嘉藤「横浜港振興協会としてはいかがでしょうか。」

今村「まず、ガイドについてはあまりにも認知が低く感じます。学生の回答が圧倒的に多いのは、学内でのアンケート調査への協力を呼び掛けた結果であり、実際はほとんど認知されていないのではないのでしょうか。」

中原「おっしゃる通りです。」

今村「実際の所、私たちも知りませんでした。」

中原「そもそも探すことが大変です。調査研究を実行に移すにあたり、全部見に行きましたが、資料中の番号の所に行っても探すのが大変でした。」

中原「もっと目につくようにする必要がありますね。」

今村「私も毎日大さん橋の前を通りますが、（ガイドの）絵のことは知っていてもQRコードがあることまでは気付きません。

やり方、周知が足りない、目立たない。といった感じがします。

ここで、ちょっと全然関係ない話をしてもいいですかね。こちらのタイトル、横浜港の歴史といろいろありますが、私の私見としては、横浜港の歴史はベリーが来航して開国して、そこから始まりであるとよくされているけども、今ある臨港部は昔、海だったんですね。そこを埋め立てて今の土地があるんですけども、今ある解説文について、新田開発の部分を、吉田新田から触れて欲しいなと思います。」

吉田新田に関する資料が配布され内容を説明

今村「ぜひともこちらに横浜の新田開墾の話を組み込んでもらえないかなと思います。

あとは、調査結果を見ると桜木町駅ばかりですね。港湾局がやっているから仕方がないとは思うんだけど、もっと人の集まる横浜駅とかの主要ステーションに置けば、興味のある人はそれを見て、かなりの人がいくんじゃないかと思う。全然知られてないからそういったところで変えてほしいなと思いますね。

先ほども申し上げた通り、新田となると内陸は都市整備局、河川は神奈川県、橋は道路局、臨港部は港湾局と管轄がバラバラなので新田とみなどをセットにするという発想がないんですけども、それこそが横浜市にとって大事なことですし、そしてもっとクローズアップして欲しいなと思います。」

中原「(横浜港振興協会の)藤木会長の話と似ているんですけども、東京湾の港と横浜の港の違いは自然の川が流れているかどうか、荒川とかの自然の川は泥を運んでくる、ここは人工的な川だから傾斜が少ない、だから水が汚いんですが。だから土砂を海に運ばないのでしょっちゅう浚渫をしなくてよいと。けど大きなコンテナは入れないです。」

今村「その通りです。横浜が天然の良港と呼ばれるのは大きな川がないからなのです。」

中原「埋立地をベースにしたからこそ、人工的な川があって、港が栄える原因になったという点では埋立地がスタートになったってことでしょうか。」

今村「結果的にできたこの運河は、ぐるっと一周できるんですよ。2時間くらいで一周することができ、素晴らしい観光コースであって、市民の足にも使えるようなコースなんですけども、3本か4本橋が低いんです。だから屋根付きの船で行くとぶつかっちゃう。メンテナンスの時期に合わせて、橋を1mか2m上げることを検討する。そうすればまさに運河が再生され注目されるでしょう。」

松崎「今、水上交通に関してもどんどん注目されてきていて、本市にも質問が多く来ており、今後の発展を期待されているのではないのでしょうか。役所ならではのところかもしれませんが、セクションがまたがっているのも、そこは垣根を越えて共有しながら検討させていただければと思います。」

來生「ガイドのバージョンアップは今まではされてないですか。」

松崎「今のところはされておりません。」

來生「今後アップデートされる予定はないのですか。今回出た話のように情報を追加することは。」

松崎「今はそういった具体的な話はないんですけども、先ほどの観光MICE戦略の話も含め、クルーズのお客さんの市内観光を促進していかなければならない。これから、みなど歴史ガイドというツールのほか、クルーズフレンドリープログラムなどのいくつかの施策を考えながら、今日の話も踏まえまして改善していかなければならないと思いますね。」

クルーズのお客さんとホテルや旅行業者の動向と横浜港の課題についての問題を提起

今村「先ほどの市のお話にもあったように、客船の利用者は寄港した横浜近辺ではなく、そこから離れた観光地等に移動してしまっており、つまりは遠くまでお金を払って移動させてしまっています。

常連客を対象として、横浜近辺のホテルを紹介すると、大半がこれまで知らなかったとの回答をいただいています。こうした宿泊地は寄港地から近いと、交通機関の遅れ等のトラブルや心配もない旨を伝えるようにしています。また、ホテル等を経由せず直接お客様個人にお伝えする工夫もしています。SNSを活用してダイレクトにお客様に情報を伝えることも行ってきました。」

來生「SNSの活用についてはどう考えていますか。」

松崎「クルーズを利用するお客様、特にヨーロッパのお客様は、環境問題も考慮して紙媒体ではなくデジタルでの情報提供を求めるようで、船会社を通じ、横浜の観光情報を直接お客様にお伝えできないか調整しています。」

中原「広く知ってもらい利用してもらうためにはもっと大きく目立つように、分かりやすいキャッチコピーなどを作成する。デジタルサイネージに定期的に映像を流すことでガイド等の周知を図ってはでしょうか。」

來生「やっぱり認知されないと話にならないので、予算を増やしてもらって拡大を図るのがいいのではないのでしょうか。」

松崎「多くの部署があるので連携しながらやっていければと思います。」

谷谷「横浜市にも多くの観光部署があるので、情報発信を横浜観光協会に集約し積極的にやっています。」

嘉藤「学生さんもいるので、一度ガイドの話に戻って聞いてみましょう。やはり、みなの歴史ガイドは目立たないですかね。」

野崎「全部回ってきたが、とにかく見つけられませんでした。すべて回ってきましたが、次の目的地に到着するまでにガイドの音声聞き終わることができませんでした。

横浜の『みなと』の範囲が桜木町駅周辺に限られることが多く、大黒ふ頭や本牧にスポットが当たりにくいですね。もう少し横浜市の港としてのブランド力向上を期待したいです。」

來生「知られていないから、逆にそれを売りにしてガイドを宝探しのようにしたら面白いのではないかな。」

野崎「時代の流行りに横浜市が簡単に乗ることは難しいのかなと考えています。また、臨港部にある人気コンテンツとのコラボを図ることで拡大を狙っていければよいのではないかと思います。」

中原「ふと思ったのですが、ホテルのコンシェルジュのもとにこのガイド等の案内を設置すればそれだけでも変わるのではないのでしょうか。」

來生「神奈川テレビとかラジオで地元民をメインに全国に発信していければよいのではないのでしょうか。」

松崎「本市の事業・施策に係る広報を推進する部署であるシティプロモーション推進室とも連携しながら効果的に情報発信していければいいと考えています。

また、客船ターミナルから少し離れた場所、例えば大黒町のストロベリーパークや金沢区の南部市場など、クルーズの利用者の観光につながる魅力的な場所もあります。横浜観光協会では、鶴見に立地する總持寺で禅の体験など、ツアー造成も行っています。」

嘉藤「このガイドは修学旅行生にはうってつけではないでしょうか。学生がガイドを目当てに探してくれるでしょうから。」

谷合「ガイドブックは修学旅行生に好評です。しかしながら、人数が多いこともあり、配布はクルーズのお客様を中心とし、HPの閲覧を推奨しています。」

松崎「今日の会議がまさに必要な話で、横浜観光協会の人たちがいてほしかったですね。今日の話は共有させていただきます。」

來生「全体構想をどうするか、そしてスポット情報をどうするか、二つの組み合わせが大事。これをどうやって行くのか。今回のガイドから見て、全体像を把握し、スポット情報を気になる人がいけるように作っていけば良いのではないか。」

中原「それでいくと、嘉藤先生の言った、修学旅行生の話はまさに必携の書で、旅行代理店に必ずこのガイドを教えてもらうなどで全国の修学旅行生へ周知を図っていくのがいいのではないか。」

來生「ダウンロードもいいんだけどお客さんに『自分でダウンロードして見てくださいね』よりも富裕層に負担してもらって再配分する方がいいのではないか。」

今村「コロナ禍で修学旅行生が遠くに行けなくなって近場に行くようになり、東京の中学生が横浜のインターコンチネンタルホテルなどの一流のホテルを利用して、みなとを学ぶといった修学旅行を行うようになってきている。

そうした子たちにガイドを知らせることで利用してもらうのがいいのではないのでしょうか。時代の流れもあり、ホテルも大部屋ではなく、個室でとるからホテルが役に立つでしょう。また、コロナ禍で苦しいホテル側の需要にマッチしている。そうした中でこの情報を知らせていきたいと思います。」

中原「今回の調査を一回きりにしないで、今後もやることで推移をみるのがいいのではないのでしょうか。」

松崎「今日の話をしっかり和本市内で共有させていただきます。」

嘉藤「今回の意見交換会で様々な課題があり、やるべきことが見えてきたと思いますので、今後の振興に生かし、周知を図ることで推進できたらよいかと思います。今回の調査を最終的にまとめて報告できたらなと感じているところです。本日はありがとうございました。」

ティンバーゲンの4つの問い

——リーダーシップ論への適用とその成果——

後藤 伸

1. はじめに

企業については、生物との類比がよくなされてきた。たとえば、〈会社の寿命〉、〈環境適応〉、〈栄枯盛衰〉、〈企業進化〉などは企業関連のニュースでは日常的に使われる慣用句であり、またこれらを題目とした本も数えきれないほど出版されてきた。これは企業（会社）が法制度による人工物（artifact）というよりも、生物体（organism）に近いものと考えられてきたためであろう。ちなみに、現代では、分子生物学の台頭とともに、社名のなかに遺伝情報を担う〈DNA〉を入れた会社名もある。¹

しかし、類比はあくまで喩えにすぎない。適応、進化、あるいはDNAといった生物学の専門タームを企業（経営）に当てはめていくと、対応要素の適格性や欠落にたちまち突きあたる。類比はかえって混乱を来しかねないのである。そうであれば、生物学の研究成果は、社会科学の一環としての経営学にまったく利用ができないと断定してよいのであろうか。この判断はここでは留保したい。なによりも、筆者がそう断定するにたるほど生物学に通じているわけではないからである。判断は留保しつつも、生物

¹ たとえば、日本のDeNAがそうである。同社の社名は「遺伝子の“DNA”とeコマースの“e”を組み合わせたもの」であり、「eコマースの新しい遺伝子を世の中に広めていく“DNA”でありたい」との願いからこの社名にしたという。<https://dena.com/jp/ir/faq.html>（2024年9月2日取得）

学と社会科学との架設の可能性を探るのは、①人間も生物種であるからには進化のプロセスを経てきていること、②このプロセスのなかで形成されてきた人間の特性は人びとが結成する組織のマネジメントにも当然影響をおよぼすと考えられること、以上の問題関心からである。つまり、生物学、とくに進化の視点は、人間の社会的世界を分析するに不可欠な視点ではないかという問題意識である。

本研究ノートは、生物学の個々の専門タームの経営学での利用を取りあげようとするものではなく、生物学研究でひろく参照されているフレームワークの経営学への適用の試みをみていくというものである。生物学研究でのフレームワークの一つとしてここで取りあげたいのは、動物行動学者ニコラース・ティンバーゲンの4つの問いである。問いの内容については次節で述べるが、このフレームワークをベースにリーダーシップ論の進化的アプローチを進めている研究者たちがいる。かれらの研究内容をここで紹介することで先の筆者の問題関心の探索過程の一助としたい、というのが本ノートの課題である。²

以下の第2節ではティンバーゲンの4つの問いについて紹介するとともに、後の研究者による問いの解釈と組み替えがどのようになされたかを概

² ティンバーゲンの4つの問いをフレームワークとして、学際的な立場から研究成果のとりまとめと将来の研究方向を模索する試みは、リーダーシップ論のほかに、組織や宗教儀式をテーマとしておこなわれている。前者については、2013年に経済行動と組織に関する学術誌 *Journal of Economic Behavior & Organization* で「経済学と公序のための理論的総枠としての進化」と題した特集号が生まれ (vol.90, Supplement, June 2013)、経済学を含め生物学、心理学、人類学、哲学などから14編の論文が寄せられている。このなかで Wilson and Gowdy [2013] や Stoelhorst and Richerson [2013] は、ティンバーゲンの4つの問いをフレームワークとした論文を寄稿している。また後者の宗教儀式では、2020年に生物科学の専門誌である *Philosophical Transaction of the Royal Society B: Biological Sciences* で「儀式ルネッサンス：もっとも人間的な行動への新たな洞察」と題した特集号が生まれ (vol. 375, issue 1805, 17 August 2020)、宗教学、人類学、考古学、生物学、霊長類学、認知科学などの専門分野から17編の論文が寄せられている。この特集号の序論ともいえる冒頭論文 (Legare and Nielsen [2020]) では、特集号の目的がティンバーゲンの4つの問いをフレームワークとして儀式の統合的説明を与えることであるとされている。

観する。第3節では、ティンバーゲンのフレームワークをベースにリーダーシップ論の進化的アプローチを展開している研究者の研究内容をみていく。最後の第4節では、進化の視点から明らかとなるリーダーシップ固有の問題——リーダーシップ心理のミスマッチ仮説を紹介する。なお、途中経過報告という研究ノートの性格上、生物学と社会科学との架設作業で詰め切れていない箇所が多々あることをあらかじめお断りしておきたい。

2. 生物学研究のフレームワーク

2.1 ティンバーゲンの4つの問い

ニコラース・ティンバーゲンは、1963年に発表した論文で、生物学的な研究方法として4つの問いを立て、それぞれに答えるとともにそれらを統合することが重要であると述べている (Tinbergen [1963]: 411)。この4つの問いとは、因果関係 (causation)、生存価 (survival value)、個体発生 (ontogeny) そして進化 (evolution) に関わるものであり、後にいわゆるティンバーゲンの4つの問い (Tinbergen's four questions) として人口に膾炙することになった。問いのうち因果関係とは、研究対象 (ティンバーゲンにとっては動物) の行動パターン、すなわち「行動メカニズム」のことであり、それは器官 (organs) の働きともみなされることから「行動の生理学」とも呼ばれている (Tinbergen [1963]: 414, 416-17)。また生存価とは、研究対象の行動なり生命過程がその生物の生存にどのように寄与 (機能) しているか (Tinbergen [1963]: 417) ということであり、その研究は適応度を判断するに避けて通れない重要性をもつとされる (Tinbergen [1963]: 423)。さらに個体発生とは、行動上の発達研究であり、その中心は対象の行動パターンが同時に生得的かつ学習的なのか、あるいは部分的に両者に分解されるのかという問題の解明である (Tinbergen [1963]: 425)。最後に進化とは、行動進化の研究であり、そこには行動進化がたどった経路の解明と淘汰圧が行動に与えた影響の解明がなされるべきであるとされる (Tinbergen [1963]: 428)。ティンバーゲンの4つの問いと探求課題をまとめるとすれば、表1のとおりとなるろう。

表1に示されるティンバーゲンの4つの問いは、それが発表された1963年以降、後代の解釈者によって問いの文言の一部が微妙に変えられ、さらに、フレームワーク自体も組み替えられ加工されていく（後述の2.3を参照）。その際に、4つの問いと強い結びつきをもったのが、生物学における因果関係を至近と究極という二つの原因種類に区分した分類である。この区分は、ティンバーゲンと同時代の生物学者エルンスト・マイヤーによって導入されたものである。

表1 ティンバーゲンの4つの問い

問い	探求課題
因果関係	行動メカニズム
生存価値	生存への寄与
個体発生	生得的／学習的
進化	進化経路と淘汰圧

資料：Tinbergen [1963] より作成

2.2 マイヤーの至近／究極の区分

エルンスト・マイヤーは、生物学の因果関係を論じた1961年の論文のなかで、渡り鳥（アメリカムシクイ）が北米から中南米へと夏の終わりに移動する例をとりあげ、その原因としてつぎの4つを挙げた。すなわち、(1)生態学的原因：冬場には北米では必要な餌の昆虫がいなくなる。(2)遺伝子的原因：種の進化の過程で環境からの特有な刺激に対して適切に反応するよう誘う遺伝子的構造を獲得した。(3)内因性の生理学的原因：光周性。日照時間が一定水準を下回ると、移動準備が整う。(4)外因性の生理学的原因：気温の急落と天候条件が特定の日の移動を促す (Mayr [1961]: 1502-1503)。マイヤーは、(3)と(4)とを渡りの「至近原因(proximate causes)」、また(1)と(2)を渡りの「究極原因(ultimate causes)」と名づけた (Mayr [1961]: 1503)。鳥の渡りにみる光周性や気温の低下といった内外の生理学的諸原因は、より一般的には「環境の直接的要因に対する個体（とその器官）の反応を統御する」ものとして至近原因と呼ばれ、また鳥の渡りという「自然選択をつうじて何千世代にもわたってシステムに組み込まれた諸原因」は、より一般的には「あらゆる種のあらゆる個体に与えられている特定のDNA情報コードの進化の原因となる」ものとして究極原因と呼ばれたのである (Mayr [1961]: 1503)。

マイヤーが至近と究極に原因を二分したのには、かれのいう「機能生物学 (functionary biology)」と「進化生物学 (evolutionary biology)」との区別が念頭にあったと考えられる。かれによると、機能生物学は〈いかにしてHow〉に、つまり、分子や器官や個体全体の構造要素の動作と相互作用の仕方に関心があるのに対して、進化生物学は〈なにゆえWhy〉に、つまり、構造や生物の適応進化の原因に関心をもつ (Mayr [1961]: 1502)。〈いかにして〉に関わる至近原因のセットと〈なにゆえに〉に関わる究極原因のセットはともに、所与の現象の理解にとって説明・解釈される必要があるが、至近と究極の区別がされないと、「原因」について無用な混乱が生じると指摘する (Mayr [1961]: 1503)。いま、マイヤーの鳥の渡りに関する至近／究極の諸原因をまとめるとすれば、表2のとおりとなるろう。

表2 マイヤーの至近／究極原因——鳥の渡りを例に——

至近原因 (いかにして)	外因性の生理学的原因 (3) (渡りの時期を決める環境要因)	内因性の生理学的原因 (4) (渡りを準備する生体メカニズム)
究極原因 (なにゆえに)	生態学的原因 (1) (渡りを必要とする客観的要因)	遺伝子的原因 (2) (渡りの遺伝子レベルでの形成)

() 内の数字はマイヤーの挙示した4要因の番号
資料：Mayr [1961]より作成

2.3 ティンバーゲン／マイヤーの接合——さまざまな意匠

2.3.1 ベイトソンの方式

2.1で述べたように、ティンバーゲンの4つの問いは、その後の研究者による解釈が加えられるとともに、マイヤーの提唱した至近／究極原因と一体化が図られるにいたった。その標準的なバージョンとも呼ぶべきものを挙げれば、表3のとおりである。これは、イギリスの行動生物学者で、動物行動学の学生用テキストも執筆したパトリック・ベイトソンが提示しているものである。

ベイトソンは、ティンバーゲンの4つの問いを、現在的 (current) / 歴史的 (historical) という時間軸と、マイヤーの至近的／究極的という原因軸を直交させる形で、2×2のマトリックスを描く。すなわち、ティンバー

表3 ベイトソンの方式

	現在の	歴史的
至近的	どのような仕組みで働くのか？	どのように発達したのか？
究極的	何のためにあるのか？	どのように進化したのか？

資料：Bateson [2012]: 218.

ゲンの言う「因果関係」は「どのような仕組みで働くのか」という〈メカニズム〉に、また同じく「生存価」は「何のためにあるのか」という生物学的〈機能〉に翻案されて、ともに「現在の」な問題を取り扱う問いであるとされる。他方で、ティンバーゲンの言う「個体発生」は「どのように発達したか」という〈発達〉に、また同じく「系統発生」は「どのように進化したか」という〈進化〉に翻案されて、ともに「歴史的」な問題を取り扱う問いであるとされる。つぎに、メカニズムと発達に関わる問いは〈いかにして〉の原因探求であることから「至近的」と呼ばれ、機能と進化に関わる問いは〈なにゆえに〉の原因探求であることから「究極的」と呼ばれる、と説明する (Bateson [2012]: 218)。

表3に明らかのように、ティンバーゲンの問いがマイヤーの問いと接合されるのは至近／究極の原因軸を介してであり、そのため件の4つの問いは「至近的」と「究極的」をさらに内容的に細分化したものとして捉えられている。³

2.3.2 ネッセの方式

進化研究を医学部門で推し進めているランドルフ・ネッセは、ティンバーゲン／マイヤーの標準的なマトリックスをより精緻に展開したものを提示している。表4がそれである。

ネッセのマトリックスでは、説明が求められる対象とそれを説明をす

³ 同じような見解は、日本生態学会が編纂した生態学のテキストでも見られる：「この〔ティンバーゲンの〕四つの答え方は、…究極要因と至近要因をさらに細かく分けたものともいえる」。日本生態学会編 [2012]：31頁。〔 〕内は引用者補足。

表4 ネッセの方式

ティンバーゲンの4つの問い		説明の2対象	
		単発形（共時的）	連続形（通時的）
説明の2種類	至近的説明	メカニズム 形質の構造は何か	個体発生 形質は個体においてどのように発達するのか
	進化的説明	適応的意義 形質の多様性は適応度にどのような影響を与えているのか	系統発生 形質の進化的歴史は何か

資料：Nesse [2019] より作成

る種類とによって大きく区分され、それぞれがさらに2分されることによって、 2×2 のマトリックスが構成される。ネッセでは説明対象である形質（その生物の形態的・行動的特徴）は、共時的（synchronic）と通時的（diachronic）の二つに分けられる。表4の列の「単発形（single form）」は共時的にみた場合の形質であり、そのメカニズム（ティンバーゲンの「因果関係」に相当）と適応的意義（ティンバーゲンの「生存価」に相当）がここに分類される。同じく列の「連続形（sequence）」は通時的にみた場合の形質であり、形質の個体における発達（ティンバーゲンの「個体発生」に相当）ならびに系統発生的な歴史（ティンバーゲンの「進化」に相当）がここに分類される。このように列の区切りは時間軸に沿って行われており、その意味ではベイトソンの区分と同じと言えよう。対してマトリックスの行に転じると、そこには説明の種類として「至近的（proximate）」と「進化的（evolutionary）」の2つが挙げられている。「至近的」は「生物のメカニズムと個体発生を記述することでいかに生物が作動（work）しているか説明する」（Nesse [2013]: 681）ものとされ、形質のメカニズムと個体発生がここに分類される。また、「進化的」は「種の一連の形態を記述することでその種が現行の形態にいかにかいたったのか、またそれらの形態が選択やその他の進化要因によってどのような影響を受けたのかを説明する」（Nesse [2013: 681]）ものとされ、適応的意義と系統発生がここに分類される。

表3に示したベイトソンの標準的なマトリックスとくらべて、ネッセのマトリックスはどの点が精緻化されたと言えるであろうか。第一に、説明対象（被説明項）と説明種類（説明項）という直交する軸を設定し、その上で各軸を2分することで、2×2のマトリックスの位置づけがより明瞭となった。第二に、マイヤー由来の「至近／究極」の説明区分を、「至近的／進化的」の説明区分へと組み替えた点である。「究極的（ultimate）」という言葉は、「神によって引き起こされた（caused by God）」という神学的な意味合いを帯びており、マイヤー自身も無用な混乱を避けるため、後の研究報告では「究極的因果関係（ultimate causation）」の代わりに「進化的因果関係（evolutionary causation）」を用いるようになった（Mayr [1993]: 94）。これを踏まえて、ネッセは「進化的」をもって「究極的」の代わりとしたのである（Nesse [2019]: 2）。第三に、ティンバーゲンの「生存価」は標準的な見方では「機能（function）」と呼ばかえられてきたが、ネッセはこれを「適応的意義（adaptive significance）」とした点である。ある形質が進化の過程を経て現在に継承されているのであれば、その形質は適応度（一個体が次世代に残す繁殖個体数）との関連で、つまり繁殖成功の観点から考察する必要があると考えられるためである（Nesse [2013]: 682）。

2.3.3 長谷川的方式

2×2のマトリックスを廃して、ティンバーゲンの4つの問いとマイヤーの至近／究極を直接組み合わせたものを提示しているのが、人類学者の長谷川真理子である（表5参照）。

表5 長谷川的方式

説明要因	ティンバーゲンの4つの問い
至近要因	その行動はどのような直接のメカニズムによって引き起こされるのか
究極要因	その行動はどのような機能があり、どのような適応的価値があるのか
発達要因	その行動は個体の成長と発達の過程でどのようにして完成されるのか
系統進化要因	その行動はその種の進化の過程で祖先型からどのように出現したのか

資料：長谷川 [2002, 2009] より作成

長谷川の図式では、ティンバーゲンの4つの問いのうち、因果関係と生存価はそれぞれマイヤーの用語法である至近要因と究極要因に置き換えられている。また、個体発生と進化は、発達要因と系統進化要因と呼ばれている。2.2で述べたように、マイヤーの「至近的」には〈環境要因に対する個体の生理的反応を統御する要因〉という意味があり、ティンバーゲンの「因果関係」を「至近的」に置き換えることは可能であろう。だが、マイヤーの「究極的」には「特定のDNA情報コードの進化の原因」という意味が含まれており、長谷川の〈究極要因＝適応的価値〉の等置からは「究極的」の歴史的・進化的要因への指示性が消去されていると思われる。

2.4 小括

以上、ティンバーゲンの4つの問いとマイヤーの原因論を紹介し、後代の研究者による両者の接合についてベイトソン、ネッセ、長谷川と見てきた。これら三者に共通していることは、マイヤーの至近／究極の軸をティンバーゲンの4つの問いの分類に持ち込んでいることである。この強固な結びつきは、ティンバーゲンが4つの問いを提示した1963年論文であたかもみずから至近／究極の軸を導入したかのように流布していることからもうかがわれる。⁴

ここで、ティンバーゲンの4つの問いとそれぞれの名称がその後の研究者によって言い換えられていること、また論文発表当時には導入されていなかったマイヤーの至近／究極の区分が4つの問いと接合されてきたこと、これらについてオリジナリティを損なうものかどうか、一切の言い換えも接合も許されるべきではないと主張したいわけではない。研究の進展とともに、名称の不十分性が明らかになればこれを言い換えることも必要であり、

⁴ ちなみに、「ティンバーゲンの4つの問い (Tinbergen's four questions)」をウイキペディアで調べてみると、日本語版でも英語版でも、問いを分類した表において、マイヤーに言及することなく至近／究極の区分軸が導入されている。https://ja.wikipedia.org/wiki/ティンバーゲンの4つのなぜ；https://en.wikipedia.org/wiki/Tinbergen_s_four_questions. いずれも2024年9月4日閲覧。

フレームワークの接合も研究の進め方について有用なレファレンスとなるのであれば大いに薦められるべきことと言えよう。しかしながら、ティンバーゲンの4つの問いとマイヤーの原因論との接合には問題点がないわけではない。第2節の小括として、これに触れておこう。

2.2でも述べたように、マイヤーの至近原因は環境と生体との機械的・生理的メカニズムを指すものであるが、ティンバーゲンの4つの問いと接合されると、個体発生が至近原因に含まれることになる(表3、4参照)。個体発生は一定の時間的スパンをもつ継続的なプロセスと考えられるとすれば、反応メカニズムを指す至近原因に歴史的な要因が含まれることになる。他方、「進化の原因となる」究極原因には、ティンバーゲンの「生存価」が含まれている。生存価においてある形質が生物の生存にどのように寄与(機能)しているかが問題となるのであれば、究極原因に非歴史的な要因が含まれることになる。マイヤーの至近/究極の区分が非歴史的/歴史的という説明区分であると考えれば、⁵ティンバーゲンの4つの問い(説明対象)を至近/究極に振り分けることには無理(不整合)があると考えられる。さらに、マイヤーの至近/究極の区分については、進化発生生物学(いわゆる evo-devo)の研究者から疑問が提示されている。⁶

もとより、この研究ノートではマイヤーの区分を直接に問題とするものではなく、前述のとおりティンバーゲンの問いが経営学におけるフレームワークとしてどのように適用できるかを問うものである。ただ、ティンバーゲンの4つの問いとマイヤーの至近/究極の区分の結びつきが強固であり、また次節で取りあげるリーダーシップ論もこの2×2のマトリックスを継承している。接合の整合性に疑問はありながらも、そのままの組み合わせで紹介していくことにしたい。

⁵ この考え方は、Conley [2020]で指摘され強調されている。

⁶ マイヤーが、原因の究明で至近と究極の区分は補完的であるとしながらも因果的には両者は独立的であるとしたこと、さらに進化の探求は究極原因に関わるものであると限定したことなどについて、異論がだされている。詳しくは、Laland et al. [2011]を参照のこと。

3. リーダーシップ論への4つの問いの適用

人間が集団生活を営む上で、だれかが率先して行動を起こし他の人（びと）がそれにしたがうというリーダー／フォロワーの関係は、日常のいたる場面で観察される事象である。そのためリーダーシップについては、社会科学の分野を中心に膨大な研究が積み重ねられてきた。⁷そこにティンバーゲンの4つの問いをたてることでどのような視点が新たに導入されることになるのであろうか。これを見るうえでの手掛かりとなるのは、リーダーシップ研究者のブライアン・スピサクの論文（Spisak [2020]）であろう。

同論文は、政治・社会・行動科学の国際学術誌である *The Leadership Quarterly* の2020年4月号（vol. 31, issue 2）に掲載されたものである。この号では、進化心理学者のマーク・ファン・フフト（Mark van Vugt）と人類学者のクリストファー・フォン・ルーデン（Christopher von Rueden）が共同編集者となって「リーダーシップの進化と生物学：新たな総合」というテーマのもとに特集が組まれており、スピサクの論文も経営学、生物学、人類学、心理学、神経科学など各専門分野からの寄稿16編の一つとして寄せられたものであり、しかもティンバーゲンの4つの問いをリーダーシップ論に直接に関わらせて論じている。

スピサクは、2×2のマトリックスを使って、リーダーシップに関するティンバーゲンの4つの問いを表6のようにまとめている。

⁷ 経営学でもリーダーシップ論は中心的な研究テーマの一つであり、これまでリーダーのパーソナリティ特性からはじまって、条件適合論、リーダー・メンバー交換（LMX）論、サーバント・リーダーシップ論など、さまざまな理論が展開されてきた。これらリーダーシップ論そのものを検討することは本ノートの直接の課題ではない。これまでのリーダーシップ論の総覧と位置づけの試みについては、Hernandez et al. [2011]が参考になる。同論文では、リーダーシップの発生源（リーダー、フォロワー、文脈、二者関係、集団に細分）とリーダーシップの発現メカニズム（特性、行動、認知、感情に細分）の二軸を設けて、リーダー特性論に始まるこれまでのリーダーシップ論を布置する試みがなされている。

表6 リーダーシップに関するティンバーゲンの4つの問い

	単発形 ある時点における リーダーシップ	発生的 リーダーシップを もたらす順序
至近 リーダーシップに関する「いかに」の問い	メカニズム（因果関係） リーダーシップは創発過程であり、それは個人の形質と、リーダー特性・フォロワー特性・（メタ）調整問題の状況的必要性に関する個人の知覚、とにもとづく	個体発生（発達） グループの諸個人は発育してつぎの二つを社会的に学習する：(a) リーダーシップに関する諸概念（例として地位）、(b) リーダーシップ構造を調節して（メタ）調整問題を解決する方法
究極 リーダーシップに関する「なぜ」の問い	適応価（機能） 効果的なリーダーシップをもつグループ内の諸個人は、（メタ）調整問題を解決できる優れた素養を身につける	系統発生（進化） リーダーシップは、さまざまな（メタ）調整問題に取り組むために（種横断的に）進化した

資料：Spisak [2020]: Table 1, p.3より作成

スピサクが各マトリックスを簡単に説明するなかで共通して現れるキーワードは、リーダーシップを除けば、「（メタ）調整問題（meta）coordination problem (s)」である。Spisak [2020]ではこの「調整問題」の内容について具体的に触れられていない。スピサクが共著で発表した別の論文によれば（Spisak et al. [2011]）、調整問題とは、社会集団を形成して生存・繁殖してきた人類が解決をしなければならなかったグループ関連の諸問題を指す。具体的には、(1) リソースの獲得、(2) グループの移動、(3) 城内平和の維持、(4) グループ間関係の処理である（Spisak et al. [2011]: 167）。ここで、「リソースの獲得」が特定の生態域内でのリソース獲得の最大化問題であるのに対して、「グループの移動」は生存可能な生態域の拡張問題である。また「城内平和の維持」はグループメンバー間の協力維持とフリーライダーの抑制に関わる問題であり、「グループ間関係」は、異なるグループの間で友好的（交易）ないし敵対的（戦闘）となるケースの処理である（Spisak et al. [2011]: 167-168）。これらグループに関わる一連の調整問題は、すくなくともホモ・サピエンス登場以来（あるいはもっと巨視的に言え

ば人類誕生以来)、リーダーシップ出現の絶えざる圧力となってリーダー／フォロワー関係を形成したと考えられる。⁸

以下では、上掲の表6でスピサクが各マトリックスのテーマに該当するとして挙げた論文も参考に、⁹進化的視点によるリーダーシップの特徴（と思われる事項）についてマトリックスごとにみていくことにしたい。まずは、リーダーシップのメカニズム（因果関係）である。

3.1 リーダーシップのメカニズム（因果関係）

既述のように、リーダーシップは人間社会において歴史通貫的な普遍的現象とも言えるが、リーダーシップに文脈独立的で固定的なパターンがあるというわけではない。リーダーの性格特性はもちろんのこと、フォロワーが抱くリーダー像、リーダーシップを要請する状況などの知覚によって、さまざまなリーダーシップが求められ発現すると考えられる。つまり、環境との関わりのななかで、求められるリーダー像もその資質も変化するのである（リーダーシップのコンティンジェンシー理論）。

スピサクがメカニズムを説明する論文の一つとして挙げる Sharpanskykh & Spisak [2011]は、リーダーシップの進化的コンティンジェンシー理論を提唱している。この理論によれば、リーダーシップ／フォロワーシップの関係は、つぎの4つの要素間の相互作用のなかで発現する：①適応度関連状況、②コンテキスト特有のリーダーの形質、③リーダーの投射イメージ、④リーダーの強化メッセージ（Sharpanskykh & Spisak [2011]: 849）。①の

⁸ 階層的なグループ構造あるいはグループ連合を想定すれば、部分的領域での調整問題は、必要に応じてそれよりも上の領域での調整を誘発しない要請することが考えられる。そのような場合が「メタ」調整問題となる。

⁹ 表6では、スピサクの原表の各マトリックスに掲げられた専攻論文合計14編の記載は省略している。これら論文がスピサクの言う「メカニズム／個体発生／適応価／系統発生」の各テーマに正確に対応するかどうかは判断が分かれよう。引用論文の著者によってはかならずしも進化的な視点を踏まえて執筆しているわけではないことも考えられ、また文献によってはいくつかのテーマにまたがる内容を論じているケースもある。以下本文では、スピサクの挙げる文献以外にも取りあげて紹介している。

適応度関連状況とは、環境の敵対性と変動性によって特徴づけられる。環境の敵対性は、先に紹介した「調整問題」の(4)に関わる問題、つまりグループ間関係の調整問題(交易か戦闘か)である。また環境の変動性とは、同じく「調整問題」の(1)と(2)に関わる問題、つまり生態域内外でのリソース獲得問題である。このような適応度関連状況に応じて、求められるリーダーの形質②や、状況に適合したリーダーシップ像③が異なると考えられる。また、リーダーのメッセージの伝達④は、リーダーの内面的な思考や動機をフォロワーに表出することであり、それがフォロワーのリーダーシップ像に適合した場合には、フォロワーへの影響力が強化されることになる。

ここで、シャルパンスキフとスピサクが適応度関連状況とリーダーシップ像との関連を図示したものを再掲すれば、図1のとおりである。

図1において、状況の敵対性と変動性はそれぞれ縦軸と横軸の直角軸で表わされ、リーダーシップ像は各象限のなかに書き込まれている。たとえ

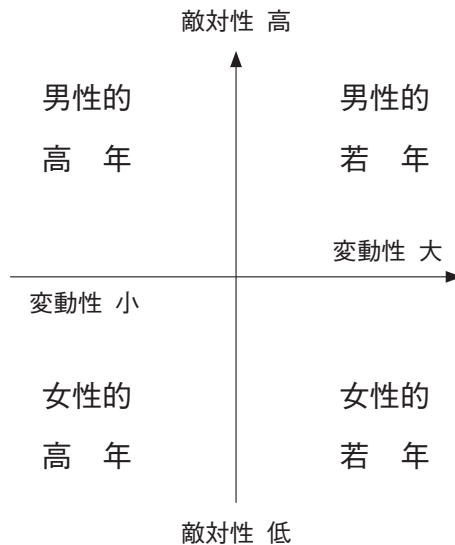


図1 適応度関連状況とリーダーシップ像との適合関係

資料：Sharpanskykh & Spisak [2011]: 849

ば、敵対性が高く変動性も大きい場合（第一象限）、グループメンバーは、戦闘的で状況に応じてただちに効率的な判断を下せるものがリーダーにふさわしいと考え、男性的で比較的年齢の若い者をリーダーとして選出するのであろう。反対に、敵対性が低く変動性も小さい場合（第三象限）、グループメンバーは、調整能力に長けた平和維持能力に優れたものがリーダーにふさわしいと考え、女性的で高年の者をリーダーとして選出するのであろう。どちらの場合でも、グループメンバーの状況に関する知覚とそれともなう感情の強弱がベースとなっており、その求めるリーダーシップ像と実際のリーダーとの差がリーダーのメッセージ（＝フォロワーへの影響力行使）の効力を決定すると考えられる。

リーダーシップのメカニズムを考える場合、リーダーの身体的・性格的特性のみならず、それが適格となる状況との関連性が重要であることはすでにリーダーシップのコンティンジェンシー理論で言われてきた。「進化的」コンティンジェンシー理論の新しい側面とはなんであろうか。つぎの2点を指摘できよう。第一に、「状況」について、それを進化論のキーワードの一つ、適応度に軸を置いた「適応度関連状況 (fitness-relevant situation)」という用語に置き換えている点が挙げられよう。リーダーシップはグループの「調整問題」の解決を求める圧力のもとに出現するという基本的な見方からすれば、リーダーの有効性の問題、つまり調整問題の解決の出来不出来は、グループ（メンバー）の存続と繁殖に直結する問題となる。その意味で、状況を「適応度関連」状況に置き換えることは理解できよう。第二に、リーダーシップ論に性差や年齢差という人間の「属性」に関わる要因を取り込んで、これらをリーダーシップのプロトタイプ（原型）としてまとめている。人びとにリーダーシップのプロトタイプがあることは、実験室での一連の顔識別による検証結果からも明らかにされている。¹⁰ これ

¹⁰ 性差（生物学的な性別というよりもジェンダー差）にもとづくプロトタイプの検証実験として van Vugt and Spisak [2008], Spisak, Dekker, et al. [2012], Spisak, Homan, et al. [2012]が、また年齢についてのプロトタイプの検証実験としては Spisak, Grago, et al. [2014]がある。

らリーダーシップのプロトタイプは、適応度関連状況の変化に応じて適格なリーダーシップを素早く決定するメカニズムを提供するものである (Spisak, Dekker, et al. [2012]; Spisak, Homan, et al. [2012]: 279)。¹¹それは文化学習をとおして形成されるというよりも、人間の進化史の「残存物 (residual)」(van Vugt and Spisak [2008]: 857) ともいえるものであり、進化した人間本性の産物にはほかならないとされる (Spisak, Homan, et al. [2012]: 274)。このプロトタイプについては、第4節でミスマッチ仮説を紹介する際にふたたび言及することにした。

3.2 リーダーシップの個体発生 (発達)

スピサクが表6において個体発生に関わるリーダーシップ論として挙げているのは、心理学と遺伝学に関する文献である。

そのうちの一つ、ザッカー他の論文は、生涯発達心理学をベースにリーダーの特性が年齢とともにどのように変化し、それがリーダーシップの有効性¹²にどのような影響を与えるかを論じている (Zacher et al. [2015])。その論点は多岐にわたりがつ細分化されており、すべてを簡潔にまとめることはむづかしい。ここでは、〈リーダーの加齢にともなうリーダー特性の変化〉→〈リーダーの行動〉→〈リーダーの有効性〉という文脈に絞って、また発達心理学の筆者にとって興味ある知見を中心に紹介しておこう。年齢とリーダー特性の関係については、リーダーのタスク能力と対人関係の属性が焦点になる。前者のタスク能力にはリーダーの知性、知識、誠実

¹¹ この決定メカニズムは、「もし…であれば (if)、その時は (then) …である」という *if-then* 決定ルールにしたがう。たとえば、グループ間でコンフリクトが発生したのであれば (if)、その時は (then) 男性的な外見のリーダーが選ばれる (Spisak, Dekker, et al. [2012]: e2-e3)。同じ決定ルールは年齢についても適用される。たとえば、既存リソースの安定的利用と改善が必要とされるならば (if)、その時は (then) スキル・知識・経験に長けた高年のリーダーが選ばれるであろう (Spisak, Grago, et al. [2014]: 807)。

¹² ここで言うリーダーシップの有効性とはタスク関連の成果と感情関連の成果を指し、それは分析レベル (個人、二者関係、グループ、組織) におうじて、それぞれの対象 (リーダー、フォロワー、グループ、組織) ごとに評価される。Zacher et al. [2015]:89.

さ、感情の安定性などが含まれ、後者の属性にはリーダーの外向性、協調性、コミュニケーション能力、政治的スキルなどが含まれる (Zacher et al. [2015]: 90, 92)。

発達心理学によると、迅速な情報処理、新規問題の解決力、推論などの認知能力（これらは「流動性知能 (fluid intelligence)」と呼ばれる）は成人初期を境に年齢とともに低下するのに対して、経験をとおして獲得した知識（「結晶性知能 (crystalized intelligence)」と呼ばれる）は比較的安定し、年とともに増加さえする (Zacher et al. [2015]: 90)。これを前提とすれば、リーダーシップの役割がおもに流動性知能を必要とする場合、タスク能力にもとづくリーダーの行動とリーダーシップの有効性は、リーダーの加齢とともに低下することが予測される。対照的に、リーダーシップの役割がおもに結晶性知能を必要とする場合、タスク能力にもとづくリーダーの行動とリーダーシップの有効性は、リーダーの加齢とともに増加することが予測される (Zacher et al. [2015]: 91)。

他方、リーダーの社会的交流の仕方を意味する対人関係の属性については、リーダーの外向性 (extraversion) と協調性 (agreeableness) がリーダーシップの有効性を測るうえでの重要な予測因子とされている。面白いことに、外向性と協調性は年齢について対照的であるという。つまり、外向性は成人期以降は低下傾向を示すのに対して、協調性は加齢とともに高まる傾向がある (Zacher et al. [2015]: 92)。これを前提とすれば、外向性はリーダーの変革指向的行動のもっとも重要な予測因子であるため、加齢にともなう外向性の低下はリーダーシップの有効性にマイナスの影響を与えよう。対照的に、協調性は関係指向的なリーダー行動、ひいてはチームのパフォーマンスに影響を与えるため、加齢にともなう協調性の高まりはリーダーシップの有効性にプラスの影響を与えよう (Zacher et al. [2015]: 92-93)。ただし、加齢にともなう対人関係の属性の変化とそれがリーダーシップの有効性に及ぼす影響の実証的な研究は不足しており、決定的な証拠はまだ提示されていないという (Zacher et al. [2015]: 93)。

進化心理学の立場からリーダーシップ・スタイルの選好を論じたのが、スピサクの挙げる文献の一つ、サフラ他の論文である (Safra et al. [2017])。

同論文では、子どもと成人のそれぞれのサンプリング調査、ならびに欧州価値観調査縦断データファイル（1981-2008年）を利用した分析を通して、幼少期の社会的・経済的な厳しさが政治的リーダーの選好にどのような影響を与えるのかが論じられている。調査・分析の結果だけを取りあげて述べれば、子どもと成人のいずれの場合にも幼少期の厳しさは権威主義的なリーダーシップへの選好を強め、その影響は子どもの場合は即時的に、成人の場合は生涯をつうじて個人の選好を方向づける（Safra et al. [2017]: 649）。サフラ他は、幼少期の困窮と政治的権威主義との関係は、それを媒介する独立変数の可能性があることから因果関係とすることはできないとしながらも、潜在的な交絡因子（文化的要因、現在の環境、政治制度への信頼度など）を調整した後でも両変数の関係には頑健性がみられるという（Safra et al. [2017]: 649）。

サフラ他の分析は、個人の発達史からみたりリーダーシップの選好について、どちらかと言えば環境要因の効果、それも幼少期に経験する（した）環境効果を重視したものとと言える。これに対しては、リーダーシップを論じるには環境要因だけではなく遺伝的要因の果たす役割についても考察すべきとする行動遺伝学からの主張もある。スピサクが挙げる文献の一つ、アーヴィ他の論文（Arvey et al. [2007]）は、リーダーシップの役割占有に対する遺伝的影響と発達の影響を論じたものである。同論文では、女子の双子ペア（一卵性双生児214人、二卵性双生児178人、合計392人）について、リーダーシップの役割占有項目と発達経験項目に関する記入式の自己申告調査を実施し、¹³そのデータをもとに構造方程式モデリングによる

¹³ リーダーシップの役割占有項目としては「作業グループのリーダー」（ポイント1を付与）からかはじまって「社長」（ポイント7を付与）にいたる7項目が選択肢として設けられている。また、発達経験としては、リーダーシップの役割就任をふり返って、役割転移を動機づけた重要な出来事（たとえば教育経験や職場訓練）あるは人物（たとえば両親）についての回答が求められ、その記述回答は13の項目カテゴリー（項目該当にはポイント1、複数該当可）に分類された。この13項目についての因子分析により「家族経験」と「仕事経験」の2因子が確認されている。Arvey et al. [2007]: Table2, 3, pp.698-699.

多変量遺伝分析を施したものである。実際のデータとの適合度のもっとも高いモデルの結果だけを紹介すれば、¹⁴つぎのとおりである。第一に、リーダーシップの役割占有変数の全分散のうち32パーセントは、遺伝的要因に帰属するものであった (Arvey et al. [2007]: 701)。この結果は、リーダーシップの役割占有には重要な遺伝的影響があることを裏づけるものである。この32パーセントのうち、遺伝的関連をもつ二つの発達要因（家族経験と仕事経験）が占める割合は大きく、遺伝的影響の49パーセント（全分散の16パーセント）におよんでいる (Arvey et al. [2007]: 702)。第二に、リーダーシップの役割占有に対する非遺伝的効果は非共有環境効果に限られ、さらにその効果は仕事経験因子の環境部分に絞られる（注14参照）。その仕事経験は、非遺伝因子によって説明されるリーダーシップ変数の分散の17パーセント（リーダーシップ変数の全分散の12パーセント）を占めていた (Arvey et al. [2007]: 702)。発達要因である仕事経験がリーダーシップ変数に対する環境効果の17パーセントを占めているとはいえ、その他のユニークな非共有環境効果は圧倒的であり、しかもその内容については未解明のままである。

3.3 リーダーシップの適応価（機能）

リーダーシップがグループの直面するさまざまな調整問題を解決するに有効であるとすれば、つまり、リーダーシップの存在価（＝適応的意義）があるとすれば、それはどのようにして確認できるのであろうか。一つの方法としてあるのは、さまざまな調整問題を異なるタイプの調整ゲームと

¹⁴ アーヴィ他論文では、リーダーシップの役割占有変数と2つの発達経験因子は、遺伝効果（A）、共通環境効果（C：同一家庭のメンバーが共有する影響、たとえば所得水準、家庭内の書籍数など）、非共有環境効果と誤差（E：同一家庭内でも双子ペアの一人ひとりにユニークな影響ならびに誤差）の3つの部分に分解されて推計される。Arvey et al. [2007]: 699。ACEのフルモデルは代替モデル（AE、CE、E各モデル）と比較され、パス係数として有意ではない要因（パスはゼロ）が削除され、結果的にAEモデル（ただし家族経験のE因子からほかの変数へのパスはゼロ）が採択された。Arvey et al. [2007]: 700。

解して、適応のそれぞれの特徴を捉えていくということである。ここでは、スピサクが表6の「リーダーシップの適応価 (adaptive value)」では挙げていない文献によりながら、調整ゲームの概略を紹介しておこう。

表7は、二人のプレイヤー（行為主体）がそれぞれの戦略を実施する結果としてどのように調整問題が解決されるかを、三つのケースにわけてみたものである。プレイヤーの利得（プレイヤー1は前者、プレイヤー2は後者）は選んだ戦略の結果えられる適応度への効果（プラス、ゼロ、あるいはマイナス）を示すものであるが、その絶対値は大小関係を表わすための仮設的な数値であってそれ以上の意味はない。

表7の(a)は「純粹調整ゲーム」と名づけられている。プレイヤーの1と2は一緒に行動して（たとえば身の安全確保のため）、リソース（餌場、水場など）を探す。どちらがリーダーとなるかフォロワーとなるかの戦略

表7 調整ゲーム

(a) 純粹調整ゲーム

		プレイヤー2	
		リーダー	フォロワー
プレイヤー1	リーダー	0, 0	1, 1
	フォロワー	1, 1	0, 0

(b) 男女の争いゲーム

		プレイヤー2	
		リーダー	フォロワー
プレイヤー1	リーダー	0, 0	2, 1
	フォロワー	1, 2	0, 0

(c) リーダーゲーム

		プレイヤー2	
		リーダー	フォロワー
プレイヤー1	リーダー	-1, -1	3, 1
	フォロワー	1, 3	0, 0

資料：(a), (b) King et al. [2009]: R912; (c) Bastardoz and van Vugt [2019]: 84.

は排他的であるが、一緒に行動することを前提にすればどちらの戦略をとっても同一の利得 (1, 1) をプレイヤーにもたらす。このため、リーダーとなるかフォロワーとなるかはプレイヤーにとって無差別であり、どちらの戦略をとるかはプレイヤーの身体的・心理的・行動的な特性によって決まる (King et al. [2009]: R911)。このようなリーダー／フォロワーの関係は、たとえばスズメや魚の群れの移動にみるように、自然界では種を超えて広く観察される現象であるといわれている (Bastardo and van Vugt [2019]: 84, 86)。

表7の(b)は「男女の争いゲーム」と呼ばれるものである。ペアとなったプレイヤーが一緒になってリソースの探査を行うことは(a)の「純粹調整ゲーム」と違いはない。ただし、プレイヤーの選好が異なるために、リーダーとなるかフォロワーとなるかによって利得に違いが生まれる。たとえば、プレイヤー1は川魚の漁場を好むのに対して、プレイヤー2は海魚の漁場を選好するといったことが考えられる。プレイヤーが協力した場合にそれぞれの利得が非対称となる「男女の争いゲーム」では、リーダーとなることへのインセンティブ (自分の利得 = 適応度を最大化するインセンティブ) が働く。プレイヤーが同時に戦略を決定する場合は調整が失敗する可能性が高いが、逐次的に (順番に) 決定をおこなうことにすれば、どちらが先手番をとるかの問題は残るが、調整は容易となる (King et al. [2009]: R911)。たとえば、なんらかの方法で初回は川魚の漁場を決めたならば、次回は海魚の漁場とするというようにである。

表7の(c)は「リーダーゲーム」と呼ばれる。リーダーとなるかフォロワーとなるかによって利得に違いが生じることは、「男女の争いゲーム」と同じである。しかし、ともにリーダーとなる戦略をとった場合には、利得はマイナスを値をとる。これはリーダーシップを発揮するのにコストが発生するものの、¹⁵協力からの利得が望めないからである。均衡点 (3, 1 ないし 1, 3) では、両プレイヤーとも別の戦略に切り替えてもより良い結果をえることはできないため、均衡点にとどまりつづける可能性が高い。リーダーとフォロワーの利得の違いが固定化される傾向をもつ。それにもかかわらずリーダー／フォロワー構造が安定化するとすれば、考えられる

要因の一つとしてグループ選択がある。すなわち、表7の(c)の利得表からも明らかのように、リーダー不在のグループよりもリーダーのいるグループの方で、フォロワーの利得はリーダーほどではないもののプラスである可能性が高い。これはリソースをめぐるグループ間の競争(=淘汰圧)が強い場合、リーダー／フォロワー構造をもつグループがリーダー不在のグループよりも生存・繁殖のうえで適応的意義が高いことを示唆するものといえよう(van Vugt [2006]: 360)。

3.4 リーダーシップの系統発生(進化)

ホモ属の登場から現生人類にいたるまでの人類社会におけるリーダーシップの進化そのものは、観察することも実験することもできない。人類に近い霊長類、とくに大型類人猿におけるリーダーシップのあり方の観察や、現存の狩猟採集民におけるリーダーの役割観察などから、リーダーシップの進化を推測するほかはない。それは、いわゆる just-so story (いかにもありそうな物語) となる危険性があるが、さまざまな人類学的・民族誌的な研究調査から浮かびあがる〈進化のプロセス〉についての仮説として、ファン・フトラは表8に示す「リーダーシップの自然史」なるものを提示している(van Vugt, Hogan and Kaiser [2008]。この文献はスピサクの表6の「系統発生」には掲げられていない)。それはリーダーシップの系統発生について、4つの段階を区分するものである。以下、それぞれの段階について、簡単に説明していこう。¹⁶

¹⁵ 一般に、リーダーによるグループ活動の調整・監視・懲罰には、非リーダーの負担しないコスト(リーダーシップ・コスト)が発生する。リーダーはタスク遂行により多くの取組み努力を必要とし(エネルギー・コスト)、私的目的の活動を含めたいくつかの代替選択肢のうちから一つを選択しなければならない(機会費用)。またグループ内・外の調停・仲介にともなって報復や別のコンフリクトに巻き込まれる可能性もある(報復リスク)。さらに、リーダーシップが不成功の場合、個人の評判の低下については適応度の低下は避けられない(評判リスク)。Glowacki and von Rueden [2015]: 4; Bastardoz and van Vugt [2019]: 84; van Vugt and von Rueden [2020]: 3.

¹⁶ 以下の叙述は、断りのないかぎり、表8およびvan Vugt, Hogan, and Kaiser [2008]: 186-189によった。

表8 リーダーシップの自然史

段階	期間	社会	グループ規模	リーダーシップ構造	リーダー	リーダー／フォロワー関係
1	250万年以上前	ホモ属以前	任意	状況対応ないし支配階層	任意の個体またはアルファ	民主的ないし専制的
2	250万年～1万3千年前	ヒト科：バンド、クラン、部族	数十人～数百人	非公式、状況対応、名声基盤	ビッグマン、頭	平等主義的、合意形成的
3	1万3千年～250年前	首長制、王国、軍閥社会	数千人	公式的、集権的、世襲基盤	首長、王、軍閥政治家	階層的かつ片務的
4	250年前～現在	民族、国家、ビジネス	数千人～数百万人	構造的、集権的、民主的	国家元首、経営執行者	階層的だが参加型

資料：van Vugt, Hogan and Kaiser [2008] : Table2, p.187.

段階1は、「最初に動いた個体にしたがう」という単純な決定ルールによるもので（表7(a)の「純粋調整ゲーム」を参照）、人類以前の、社会的種の生物で広範囲にみられるリーダー／フォロワーの関係である。このリーダーシップをもたらした淘汰圧（リソースを求めての移動や捕食者回避など）は、その種類こそ違え同じく社会的種である人類にも影響をおよぼしたと想定される。

段階2は、時期的にはホモ属が出現して以降定住農耕生活が開始されるまでの期間であり、およそ250万年の長きにわたる。人びとは遺伝的に関連のある50～150人程度のバンドやクランを構成し、半遊牧的な狩猟採集活動に従事していたと考えられている。現代の狩猟採集民に関する各種の観察結果を外挿すれば、ビッグマンと呼ばれる最良の狩猟者や戦士がグループの意思決定に大きな影響力を行使する。しかし、その権力は専門技能の分野に限られており（状況対応的）、蓄積された信頼度にもとづくものである。グループの調整はおおむね民主的におこなわれ、公正、有能、判断力、謙虚さといった名声にもとづくリーダーシップが確立したと考え

られる。

段階3は、農耕の開始から産業革命の開始前までの期間である。信頼できる食料供給と余剰資源の蓄積とによりコミュニティ規模が拡大するとともに、グループ内およびグループ間のコンフリクトの可能性が高まった。これらの脅威の処理を管理するための、より強力で公式のリーダー（首長、王、軍閥政治家）の必要性が生みだされた。これらリーダーたちは、しばしば法外な報酬を私的利益として一方的に享受した。¹⁷

段階4は、産業革命の開始から現在にいたるまでの期間である。コミュニティは国家や国民へと併合され、また大規模な事業体が発展した。国民や組織従業員は他の国々や組織へと移ることができるため、リーダーによる一方的な略奪から比較的自由となった。この自由度がリーダー／フォロワーの関係を階層的ではあるが、参加型とさせている。

以上、ティンバーゲンの4つの問いをフレームワークとしたリーダーシップ論について、おもにスピサクの掲げる文献に拠りながら内容の紹介をし

¹⁷ 段階2の平等主義的で合意形成にもとづく社会から段階3のヒエラルキー的で貢納的な社会への移行、またこれにともなう状況対等型の非公式のリーダーシップから世襲型の公式のリーダーシップへの移行は、解明すべき謎の多いプロセスである。スピサクが「系統発生」に関する文献の一つとして挙げているパワーズとレーマンの論文（Powers and Lehmann [2014]）では、この移行についての理論的な説明がなされている。そこでは、移行の動学をとらえるために、i) リーダーが余剰資源の生成にあたえる影響、ii) 余剰資源が人口の増大を生み出す程度、iii) グループメンバーがリーダーないしグループから離散する場合のコスト、についてそれぞれモデルが構築され、いくつかのパラメーターを与えてシミュレーションがなされている。その結果、平等主義から専制主義への移行は、つぎの場合に生じるとされる。すなわち、①リーダーがそのグループの人口統計上の増大に結びつく余剰資源を生みだし、同一地域における無首長グループのニッチ可能性を除去する、②その後生じる離散コストの上昇はフォロワーにとっての外部オプション（独居ないし別グループへの移動）を制約し、リーダーの専制を制限する方途が狭まる、という場合である。Powers and Lehmann [2014]: 4, 8. この移行過程の背景には、移動キャンプによる狩猟採取経済から定住農耕・園芸経済への転換が想定されている。それゆえ人類史にとって農業革命は、のちの18-19世紀の産業革命に匹敵ないしそれを上回る意義をもつかもかもしれない。

てきた。因果関係、個体発生、生存価、進化の4つの問いはそれぞれに区別される問いとされることから (Tinbergen [1963]: 411)、問いに応答する研究分野の違いにより、リーダーシップへのアプローチや理論的な道具立てはじつに多彩を極める。スピサクの狙いは、各専門分野からのリーダーシップに関わる研究成果を表6の4つのマトリックスに配置することで、分析視点や分析手法の相互関連性を明らかにするとともに、実証研究の積み重ねがどの領域でなされているか(手薄な領域はどこか)を一瞥し、さらにマトリックス横断的な研究手法や実証研究の必要性を訴えることにあったと考えられる。しかし、これらの研究の「統合(integration)」(Tinbergen [1963]: 411) は〈言うは易く行うは難し〉の感を抱かせる。ただスピサクが指摘するように(第3節)、社会集団を形成して生存・繁殖する種にあってはグループ生活にまつわるさまざまな調整問題があり、¹⁸これを処理するためにリーダーシップが進化したと考えるのであれば、リーダーシップに対する進化的アプローチという、一つの「統合」的視点が成立すると考えられる。ここで「進化的」というのは、時間を経て形成されたという意味で「歴史的」であり、それがグループの調整問題をそれなりに解決してきたという意味で「適応的」であるということである。進化的アプローチに立つ研究者(の一部)によれば、歴史的に形成され適応的であったリーダーシップのあり方は現在おおきな問題を抱えているとされる。それが、リーダーシップ心理のミスマッチ仮説といわれるものである。本研究ノートの最後として、この仮説を取りあげよう。

4. リーダーシップの社会心理学：ミスマッチ仮説

人間の心理は、人類が親族をベースとする小規模で平等的なバンドでの狩猟採集生活を送るなかで数百万年にわたって進化してきたものと考えら

¹⁸ スピサクは調整問題の領域(リソースの獲得、グループの移動、グループ内調整、グループ間処理)は強調するものの、調整にまつわる動機づけ(協力関係を形成・維持するメカニズム)については言及が少ない。

れる。¹⁹リーダーシップに関する心理も、この同じ適応環境のなかで形成されたと想定できる。現存する狩猟採集民の民族誌的調査からの研究成果を外挿すると、それは状況対応的な非公式のリーダーシップ構造をもっていたと推定される (van Vugt, Johnson et al. [2008]: 269)。この数百万年かけて進化したリーダーシップ心理は、激変した現代の環境においてかならずしも適応的な行動を生みだしていないかもしれないというのが、ミスマッチ仮説 (the mismatch hypothesis) である (van Vugt, Hogan, and Kaiser [2008]; van Vugt, Johnson et al. [2008])。以下、このミスマッチと言われる状況の事例をいくつか紹介していこう。

マルチタスク・マルチスキル

「3.4 リーダーシップの系統発生 (進化)」でも述べたように、祖先のリーダーシップ構造は非公式的で、その時の状況が求めるタスクにもっとも適任の個人がリーダーに選ばれ、状況が変われば適任のリーダーも変わるという、状況対応型の構造をもっていた。それゆえ、リーダーは特定のタスクについて優れたスキルをもった単能型のスペシャリストであったと言える。しかし、現代のリーダーは、限られたタスクではなく、部下のコーチング、動機づけ、意思疎通、計画策定と遂行の監視、さらには部門間調整など、期待される機能とスキルは多岐にわたるものとなっている。そのため、個人が一つの分野でスキルを発揮することでリーダーの地位を得ても、その役割ではこれまでとは異なる、おそらくは関連性のない分野でのスキルを複数求められることになる。身につけた特定スキルとリーダーに求められるマルチスキルの間にミスマッチが生じている可能性がある (van Vugt, Johnson et al. [2008]: 273-274; van Vugt and Ronay [2014]: 81-82)。

¹⁹「人間の心理的メカニズムの大半は、人類がその歴史の95パーセントを費やした更新世の環境で頻繁に遭遇した繁殖問題への適応である。」van Vugt, Johnson et al. [2008]: 279, note 1.

個人のパーソナリティと役割の未分化

祖先の時代には私的生活と公的生活の区分がなく、ある個人がグループを率いる機会をえるべきか否かを決める際に入手できる判断材料となるのは、本人のパーソナリティやその価値観・願望などであった。つまり、リーダーの役割と個人の特性（形質）とは未分化のままであり、リーダーの決断や行動はその個人の特性に帰属するものとみなされた。この心理メカニズムは、現代の権限の委譲と分担がなされる多層的な階層制社会にはうまく適応していない。このため、あるリーダーの決定や行動がなんらかの利害関係者にむけてなされると、それはリーダーの特性にもとづくものとの推測がなされ、成果に対する個人的な責任の所在が問われる傾向がある。リーダーがグループ・パフォーマンスのおもな原因であるとの考え方は「リーダー帰属の誤謬」と呼ばれるが、これもリーダーシップ心理の現代におけるミスマッチの一つとされる（van Vugt, Johnson et al. [2008]: 275; van Vugt and Ronay [2014]: 81）。

リーダーシップ・バイアス

「**3.1 リーダーシップのメカニズム（因果関係）**」でも述べたように、フォロワーが抱くリーダーシップ像には暗黙のプロトタイプがあり、これらのプロトタイプに合致する個人がリーダーとして選ばれる傾向がある。進化的リーダーシップ論はさらに、これらのプロトタイプが祖先の時代の適応環境において進化したものであり、現代においてもリーダー選出の際に自動的に活性化されると主張する（**3.1**]; van Vugt and Ronay [2014]: 80）。フォロワーが選好するリーダーシップ像が進化したリーダーシップのプロトタイプにもとづくとなれば、それは祖先の時代の優れた特性の考え方を継承していると思われる。善きリーダーとして、誠実（信頼がおける）、公平（正当かつ公正）、外交的（巧みな紛争処理）、決断力（適切で時宜にかなった決定）、知性とコンピタンス（グループのパフォーマンスへの貢献）、そしてビジョン（あるべき未来像）などが挙げられ、これらは今日でも有効な特性とみられる（van Vugt, Hogan, and Kaiser [2008]: 188, 192; van Vugt, Johnson et al. [2008]: 272）。だがそれは同時に、リーダー

シッパのバイアスも引き継いでいる可能性がある。狩猟採集民社会における「ビッグマン」に典型的なように、高身長で体躯頑強な人物は、グループが危機的な局面（たとえば戦争）に直面した場合、リーダーとしてふさわしいとみなされる。しかし、同じような身体的・外形的な特性をもつ人物が現代のリーダーシップ環境でのタスク遂行に依然として有効であるという証拠はない（van Vugt, Johnson et al. [2008]: 276; van Vugt and Ronay [2014]: 80）。

この祖先の時代に進化したプロトタイプにもとづくリーダーシップのバイアスは、ジェンダーの面でより明瞭に示されている。現代において男性がリーダーシップの役割をになうケースが多いことは各種の研究が明らかにしている。たとえば、男女混合のタスク・グループでは、女性の方が適格である場合でも男性が素早くリーダーシップの役割を得る。また、才能にかかわらず、男性は女性に注目されるとリーダーシップの役割を引き受ける可能性が高くなる。これは女性が潜在的な配偶者に地位を望むためと言われる。さらに、固定観念により男性的なタスクと考えられるリーダーシップで女性が卓越すると、その女性はペナルティを受ける（van Vugt, Hogan, and Kaiser [2008]: 192-193; van Vugt, Johnson et al. [2008]: 276-277; van Vugt and Ronay [2014]: 80-81）。これらのジェンダー・バイアスは、現代組織において女性のリーダー選出に制約を課しており、それは「ガラスの天井」として知られているものである。

カリスマあるいは変革型リーダー

伝統的な小規模社会のリーダー（ビッグマン）は、しばしばカリスマ性をもつと言われる（van Vugt, Johnson et al. [2008]: 277; van Vugt and Ronay [2014]: 81）。カリスマ的リーダーは、その影響力をとおしてフォロワーに対して共同体プロジェクトとの一体化やグループの願望の内面化を推し進める。カリスマ的リーダーは、あたかも親族であるかのようにグループメンバー間の類似性と運命の共有を強調することで、フォロワーが自分たちを利己的な個人から結束したグループメンバーである、と見方を変えさせる（van Vugt and Ronay [2014]: 81）。このカリスマ的リーダーは

現代の組織で言えば変革型リーダーに相当すると考えられるが、このようなリーダー・リソースは希少であり、また得られた場合にならずしも善い結果を生みだしてきたとはかぎらない。

リーダー選出のボトムアップ対トップダウン

祖先の時代のリーダーシップ構造は状況対応的であり、タスク特殊的であった。そのためリーダーの権限は分野的にも時間的にも限定されており、リーダーがその限度を超えてグループを支配しようとしたり専制的なふるまいをする場合は、フォロワー間の共謀（リーダーに対する嘲笑、批判、村八分、懲罰の脅し、時として暗殺）によって排除された（平準化メカニズム）。この平等回復機能の働きにより、リーダーとフォロワーの地位の乖離は最小限に保たれた。リーダーはいわばボトムアップで支えられていたのである（van Vugt, Hogan, and Kaiser [2008]: 188, 192; van Vugt, Johnson et al. [2008]: 270, 273; van Vugt and Ronay [2014]: 79）。これに対して、現代の組織では、リーダーは上級経営者のトップダウン方式でグループに指名され、フォロワーの平準化メカニズムは抑制される。このことが、今日の従業員が感じる信頼の低下や疎外感の原因の一つである可能性がある（van Vugt, Hogan, and Kaiser [2008]: 192）。

以上、リーダーシップ心理におけるミスマッチ仮説が提示する状況事例のいくつかを紹介してきた。これら事例を「**3.1 リーダーシップのメカニズム（因果関係）**」で紹介した、リーダーシップの決定ルール「*if-then*」を使ってまとめておこう。ここで、「もし…であるならば（*if*）」は環境からの入力要因として、また「その時は（*then*）…である」は環境への出力要因として読み替えることができる。²⁰どのような入力に対してどう出力するかを媒介するのが生得的な（遺伝的とも言える）プロトタイプと言えよう。それゆえ、リーダーシップ心理のミスマッチが生じるとすれば、そ

²⁰ ここでの入出力モデルの発想は、心理的適応のメカニズムを論じたLi et al. [2018] に拠っており、それをリーダーシップに適用したものである。

これは入力か出力かに関わるミスマッチあるいはif-thenルールそのものの改変のためと考えられる。

事例の「マルチタスク・マルチスキル」は入力に関わるミスマッチと言える。祖先の時代に形成されたリーダーシップのプロトタイプは、特定のタスクに優れたスキルをもつ人物がリーダーにふさわしいとして活性化されるものであり、マルチタスクに適応するマルチスキルの人物を自動的に活性化するものではない。この他の事例の多くは出力のミスマッチ、すなわち適応的として出力されたリーダーシップの認知・態度・行動が環境とミスマッチを生じさせる事例と考えられる。「個人のパーソナリティと役割の未分化」では、リーダーのパーソナリティがグループ・パフォーマンスの成否を左右するという考え方は、事実、あまりにも物事を単純化した見方である。なによりもフォロワーシップへの洞察が欠けている。たしかに、リーダーが交替することによってグループのパフォーマンスが劇的に向上することがある。「カリスマ」の登場である。バラバラとなったメンバーをグループの目標や価値観でまとめ上げ、グループとの一体感を強化する。V字回復をなし遂げることで、リーダーは称賛される。しかし、その陰で、権力を掌握したリーダーが自己利益に奔り、つぎの階梯に昇るために当該グループを権謀術策的に利用してパフォーマンスも停滞ないし下降しはじめるという例にも事欠かない。だが〈主は^{あるじ}従者がいて存在する〉というリーダーシップ／フォロワーシップの構造を考えると、リーダーを過大評価することも過少評価することも、ともにリーダー帰属の誤謬であると言えよう。さらに、「リーダーシップ・バイアス」、とりわけジェンダー・バイアスについては、さまざまな国際比較によってその存在が検証されていると思われる。²¹最後に、「ボトムアップ対トップダウン」は、

²¹ 国際比較では、世界経済フォーラムが2006年より毎年発表している *Global Gender Gap Report* (GGGレポート) が参考になる。ちなみに、2024年版のGGGレポートでは、日本は総合指数(政治、経済、教育、健康の4分野での性差スコアを総計)で146カ国中118位(前年は125位)である。予想されるように、政治・経済分野でのジェンダー・ギャップが大きいため低位にある。*Global Gender Gap Report 2024*, pp.32-33.

if-then 決定ルールそのものの一部修正ないし改変であるように思われる。リーダーシップが公式的なものとして構造化され、ヒエラルキーの上層がトップダウン方式でリーダーを指名することは、ボトムアップ方式のリーダーの選出とは明らかに異なる選出方法である。リーダーとしての善き諸特性は選出方式の違いによって変化することはないとしても、その特性に欠けるリーダーであった場合に平準化機能が柔軟に作動することはむづかしくなると思われる。

リーダーシップに関わるミスマッチ仮説は、検証されるべき仮説として提示されている。ミスマッチの事例、とくに入力に関わる事例のさらなる提供は、現代の〈複雑な環境〉が発するシグナルの内容精査に欠かせない。これら事例の積み重ねは、ミスマッチの修正がどの方向にどの程度可能であるのかという実践的な課題の解明に役立つ。それとならんで理論的な検討も必要であると思われる。組織ヒエラルキーと選出メカニズムの対抗と補完関係の把握、遺伝的継承と並行した文化的継承の複合的影響の位置づけ、環境－適応－進化のロジックにおけるミスマッチの意味と帰結については、リーダーシップを含め、より一般的な進化論的な検討課題になると思われる。進化的リーダーシップ論がそのための一翼として期待されるゆえんである。

参考文献

- 日本生態学会編 [2012] 『生態学入門 第2版』 東京化学同人
- 長谷川 真理子 [2002] 『生き物をめぐる4つの「なぜ」』 集英社新書
- 長谷川 真理子 [2009] 『動物の生存戦略 行動から探る生き物の不思議』 (放送大学叢書 002)、左右社
- Arvey, Richard D., Zhen Zhang, Bruce J. Avolio, and Robert F. Krueger [2007], Developmental and Genetic Determinants of Leadership Role Occupancy Among Women, *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, no. 3, pp.693-706.
- Bastardo, Nicolas, and Mark van Vugt [2019], The nature of followership: Evolutionary analysis and review, *The Leadership Quarterly*, vol. 30, issue 1, pp.81-95.
- Bateson, Patrick [2012], Behavioural Biology: The Past and a Future, *Ethology*, vol.

118, issue 3, pp.216-221.

- Conley, Brandon A. [2020], Mayr and Tinbergen: disentangling and integrating, *Biology & Philosophy*, vol. 35, issue 4, pp.1-23.
- Glowacki, Luke and Chris von Rueden [2015], Leadership solves collective action problems in small-scale societies, *Philosophical Transactions of Royal Society B*, vol. 370 issue 1683, pp.1-13.
- Hernandez, Morela, Marion B. Eberly, Bruce J Avolio and Michael D. Johnson [2011], The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory, *The Leadership Quarterly*, vol. 22, issue 6, pp.1165-1185.
- King, Andrew J., Dominic D. P. Johnson, and Mark van Vugt [2009], The Origins and Evolution of Leadership, *Current Biology*, vol. 19, issue 19, R911-R916.
- Laland, Kevin N., Kim Sterelny, John Olding-Smee, William Hoppitt, and Tobias Uller [2011], Cause and Effect in Biology Revisited: Is Mayr's Proximate-Ultimate Dichotomy Still Useful?, *Science*, vol. 334, issue 6062, pp.1512-1516.
- Legare, Cristine H. and Mark Nielsen [2020], Ritual explained: interdisciplinary answers to Tinbergen's four questions, *Philosophical Transactions of Royal Society Biological Sciences*, vol. 375, issue 1805, pp.1-5.
- Li, Norman P., Mark van Vugt, and Stephen M. Colarelli [2018], The Evolutionary Mismatch Hypothesis: Implications for Psychological Science, *Current Directions in Psychological Science*, vol. 27, issue 1, pp.38-44.
- Mayr, Ernst [1961], Cause and Effect in Biology, *Science*, vol. 134, issue 3489, pp.1501-1506.
- Mayr, Ernst [1993], Proximate and Ultimate Causations, *Biology and Philosophy*, vol. 8, issue 1, pp.93-94.
- Nesse, Randolph M. [2013], Tinbergen's four questions, organized: a response to Bateson and Laland, *Trends in Ecology & Evolution*, vol. 28, no.12, pp.681-682.
- Nesse, Randolph M. [2019], Tinbergen's four questions. Two proximate, two evolutionary, *Evolution, Medicine, and Public Health*, vol. 2019, Issue 1, p.2.
- Powers, Simon T. and Laurent Lehmann [2014], An evolutionary model explaining the Neolithic transition from egalitarianism to leadership and despotism, *Philosophical Transactions of Royal Society Biological Sciences*, vol. 281, issue 1791, pp.1-9.
- Safra, Lou, Yann Algan, Teodora Tecu, Julie Grèzes, Nicholas Baumard, and Coralie Chevallier [2017], Childhood harshness predicts long-lasting leader preferences, *Evolution and human Behavior*, vol. 38, issue 5, pp.645-651.
- Sharpanskykh, Alexei and Brian R. Spisak [2011], An Agent-based Evolutionary Model of Leadership, *IEEE Third International Conference on Privacy, Security, Risk and Trust and 2011 IEEE Third International Conference on Social Computing*, pp.848-855.

- Spisak, Brian R. [2020], Tinbergen's take on the evolution of leadership: A framework for clarifying and integrating contributions, *The Leadership Quarterly*, vol. 31, issue 2, pp.1-4.
- Spisak, Brian R., Peter H. Dekker, Max Krüger, and Mark van Vugt [2012], Warriors and Peacekeepers: Testing a Biosocial Implicit Leadership Hypothesis of Intergroup Relations Using Masculine and Feminine Faces, *PLoS ONE*, vol. 7, issue 1, e30399.
- Spisak, Brian R., Allen E. Grago, Richard D. Arvey, and Mark van Vugt [2014], The Age of exploration and exploitation: Younger-looking leaders endorsed for change and older-looking leaders endorsed for stability, *The Leadership Quarterly*, vol. 25, issue 5, pp.805-816.
- Spisak, Brian R., Astrid C. Homan, Allen Grabo, and Mark van Vugt [2012], Facing the situation: Testing a biosocial contingency model of leadership in intergroup relations using masculine and feminine faces, *The Leadership Quarterly*, vol. 23, issue 2, pp.273-280.
- Spisak Brian R., Niegel Nicholson, and Mark van Vugt [2011], Leadership in Organizations: An Evolutionary Perspective, G. Saad (ed.), *Evolutionary Psychology in the Business Sciences*. Springer-Verlag, pp.165-190.
- Stoelhorst, Jan-Willem and Peter J. Richerson [2013], A naturalistic theory of economic organization, *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 90, Supplement, S45-S56.
- Tinbergen, Nikolaas [1963], On aims and methods of Ethology, *Zeitschrift für Tierpsychologie*, vol. 20, no.4, pp.410-433.
- van Vugt, Mark [2006], Evolutionary Origins of Leadership and Followership, *Personality and Social Psychology Review*, vol. 10, no.4, pp.354-371.
- van Vogt, Mark, Robert Hogan, and Robert B. Kaiser [2008], Leadership, Followership, and Evolution. Some Lessons From the Past, *American Psychologist*, vol. 63, no. 3, pp.182-196.
- van Vugt, Mark, Dominic D. P. Johnson, Robert B. Kaiser, and Rich O'Gorman [2008], Evolution and the Social Psychology of Leadership: The Mismatch Hypothesis, in Joanne B. Ciulia et al.(eds.) *Leadership at the Crossroads (Vol. 1 Leadership and Psychology)*. Praeger, Westport, CT, pp.267-282.
- van Vugt, Mark and Richard Ronay [2014], The evolutionary psychology of leadership: Theory, review, and roadmap, *Organizational Psychology Review*, vol. 4, no. 1, pp.74-95.
- van Vugt, Mark and Brian R. Spisak [2008], Sex Differences in the Emergence of Leadership During Competitions With and Between Groups, *Psychological Science*, vol. 19, no. 9, pp.854-858.
- van Vugt, Mark and Christopher R. von Rueden [2020], From genes to minds to

cultures: Evolutionary approaches to leadership, *The Leadership Quarterly*, vol. 31, issue 2, pp.1-9.

Wilson, David Sloan and John M. Gowdy [2013], Evolution as a general theoretical framework for economics and public policy, *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 90, Supplement, S3-S10.

Zacher, Hannes, Michael Clark, Ellen C. Anderson, and Oluremi B. Ayoko [2015], A Lifespan Perspective on Leadership, in P. Matthijs Bal, D.T.A.M. Kooij and D.M. Rousseau (eds.), *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship*. Springer, Switzerland, pp.87-104.

ものづくり企業の海外進出に対する 経営戦略とその執行

—海外に販売拠点を構築し、
新製品のマーケティングを成功に導くために—

Execution of Management Strategies by Japanese Manufacturing Companies in efforts towards Commencing Business Overseas:

Case studies focusing on the marketing of new product lines.

小 渕 昌 夫

キーワード：経営理念、経営者の決断、事業戦略、標的市場、
マーケティング・ミックス

1. はじめに

この小論は、中小・ベンチャー企業、更に、中堅企業や大手企業の関連会社が、独自の研究開発や国内外の技術ライセンス契約に基づき生産された製品を初めて外国へ輸出する時、どの様な視点で効果的な戦略を策定してきたか、さらにその執行がどのように実施されたかの過去の成功事例や先行研究に学び、筆者自身の体験と知見も踏まえて、ものづくり企業の海外進出に対する戦略の策定プロセスとその執行に関連した事例の要点を検証することにある。

これらの事例の企業は、1945年以降（第二次世界大戦後）の創業企業の中で、生産財や電気製品、学校・事務所等で使用される機器や機械の製

造・販売の企業を取り上げた。特に、国内の成功企業で、その時代の話題の製品を開発した企業の中から抽出し、その成功事例を調査・分析し、戦略の策定とその執行を取り上げた。

更に、この戦略の策定プロセスを検証する時、単なる先行研究だけでなく、実務者の独創的で、且つ、創造的な実践の成果にも着眼し、その本質を探究してみたい。これらの事例に取り上げた企業は、下記の通りである。

第1は、東レ株式会社が、イタリアのミラノ市に現地資本との合弁で設立した会社（アルカンターラ社）を通して生産財「マイクロファイバー」の生産・販売で成果を挙げた事例である。この事例として、マネジメントを担当した小林元氏の経営実践と研究成果を引用する。

第2は、ソニー株式会社（旧. 東京通信工業株式会社）の事例である。

取扱商品は「トランジスタラジオ」がその対象製品で、この戦略の引用は、会社の広報誌、社内外の研究者並びに会社の経営者の経営実践や経営成果の執筆を引用する。

第3は、理想科学工業株式会社の事例である。

事務用印刷機を海外に輸出する際に対応した経営事例を基に、それらの戦略を研究分析し、検証してみたい。当時、国内主要拠点の支店長を歴任した後、米国・ボストンに赴任し、経営管理を担当した伊藤英徳氏（後に取締役）にもインタビューを試みた。その他、社内外の出版物、研究者の研究成果並びに筆者の一部経営実践を加味して成果を分析し、研究を深めてみたい。

以上の3つのグループから得た成功事例を抽出し、各々の先行研究を学び、実践者へのインタビューと筆者の実践を加味して検証してみたい。この検証の中で、重要な要素として、①経営理念、②経営者の決断、③事業戦略、④標的市場の選択、⑤マーケティング・ミックスの5項目を掲げた

い。究極の目標は、「経営者は自らの夢や願望（理想）を組織の目標として設定し、創造的経営を実践する。自らのブランドで、販路は出来るだけ顧客に近づけて企業を成長させる。成長過程において、株式を上場することで経営資源を強化し、国内基盤を固めた上で海外へ進出する。更に、外部環境と内部環境を考察し、迫りくる危機に対応し、常に社会貢献と社会的責任（CSR）のマネジメントを念頭に、経営革新を推進することである。

2. 実務家と研究者による初期の海外戦略の策定とそれらの執行事例

2.1. アルカンターラ社の事例¹

2.1.1. (試行錯誤の初期対応)^(注1)

1970年時代から「繊維産業は斜陽」と叩かれながらも、ひたすら合繊素材の可能性に賭けて開発を続けてきた研究成果を、「ファッション」ブランド等で世界に発信しているイタリアのミラノ市に子会社を設立してマーケティングを展開してきた事例である。

この開発製品は、ポリエステル繊維の「マイクロファイバー」で、従来の大量生産品である「コモディティ・ファイバー」とは異なる「スペシャリティー・ファイバー」で、人間の髪の毛の約百分の一の細さの糸を開発したのである。

出来上がった製品をどの様な用途に使えばよいのかわからない。ここで幾つかの試行錯誤が繰り返されたが、ある職人肌の織物販売部長の提案で「これは天然のスエード(なめし皮の一種)の用途に使えるのではないか…」という発想が浮かび、これが決め手となった。この技術は、日本及び欧米で特許化され、当時世界最大の合繊メーカーであったアメリカのデュボン社のトップは、この繊維を「ナイロンの発明に匹敵する画期的発明」と最大限の評価をした。

1970年、東レは人工皮革として日本市場に上場してみたが、僅かな量しか売れなかった。日本では天然のスエードを装う文化が定着していなかった。こうした文化を長い間培ってきた欧州、とりわけ、そのファッションの中心地のパリ・コレに持ち込んだところ超一流のデザイナー達がとり上

げ、華々しいデビューを果たした。しかし、まとまった量の商売には結びつかなかった。

何とか量販に結び付けねばならない。米国の市場に、日本の商社を通じて売り込みを図った結果、現地の大手綿紡のコンバーターが、この商品の持つ機能性、すなわち、しわにならない、軽い、自宅の洗濯機で洗える、虫がつかないなどの長所を高く評価し、卸売りベースで高級な天然皮革を超える高い価格を設定した。輸出量も、1972年度20万ヤード、73年度32万ヤードと伸びた。しかしながら、稼働を開始していた工場の年間生産量はその40%にも達していなかった。このままでは赤字であるとの判断であった。

2.1.2. 海外進出（イタリアのミラノ市）ⁱⁱ

藤吉次英社長の判断で、イタリア人のマーケティング力を採り入れるべく現地政府系企業と生産販売の合弁会社を設立した。

藤吉社長は、第2次大戦中、旧制高校に学び、大学に進んだところで学徒動員されたが、戦後再び大学に戻り工学部で学び、工務部門の責任者を経て、社長に就任した。30代の頃、海外駐在員としてドイツのハンブルグに駐在していた経験があった。藤吉社長は役員会で次の様に語ったと記述している。

「この商品は、画期的なものだ。是非成功させたい。今まで、日米の市場を開拓してきたが、その販売量では採算に乗らない。そこで、欧州の市場開拓を始めるが、そのために、この技術をイタリアに持って行って、生産・販売を行うことにする。なぜならイタリア人こそが、この種のスエード素材を最高級品に仕上げ、高値で売ることが出来ると思う。世界で最も高い能力を持った人達であると自分は考えている」。この後、藤吉社長は、海外事業部に「商品企画及びマーケティングについては、日本人は口を出すな。イタリア人に任せろ」、と厳命した。

2.1.3. 会社の経営ⁱⁱⁱ

事業形態は、合弁事業で、イタリアの政府系大手石油化学会社を選び、

出資比率はイタリアの会社が51で、東レが49となった。取締役会は、其々3人ずつで構成、会長はキャスティングボートの権利をもたない。

2.1.4. イタリア側の提案マーケティング^{iv}

工場稼働を半年後に控え、販売戦略会議が開催されて、社長とマーケティング部長の他に社外コンサルタント2名が参加した。この2名はイタリアで皮革製品のマーケティングの第1人者で、世界的に名声を確立しつつあったイタリアのトップクラスのラグジュアリー・ブランドのデザインを手掛けている人たちとのことであった。これは、北イタリア式ビジネスの新しいスタイルとのこと。

先ず日本側の説明は次の通り。①優れた機能性（しわにならない、虫がつかない、自宅の洗濯機で洗える、軽いなど）と、更に、②販売状況、③価格等の説明をした。

2.1.5. イタリア側の反応は以下の通りであった。

- ①この商品の持つ機能性は確かに素晴らしい。先ずは、衣料用途でこの特性をアピールして、売り出すことにしたい。狙う主たる市場は、ゲルマン系の国々。何故なら、商品の機能性を評価するのはゲルマン系の人達だからだ。特に、高度成長を遂げている西ドイツ市場を中心に据える。
- ②この素材はもう一つ大変魅力的な特徴もっている。それはこの素材が「美しい」ということである。特に、色彩とタッチが素晴らしい。この特徴を生かせばユニークなライフ・スタイルを消費者に提案できる。
- ③この素材は、この様な優れた特性を持っているのだから、マーケットに大量に溢れているCommodity Goods（汎用品）にすべきでなく、Specialty Goods（特品）として、5年、10年と時間をかけて大事に育て上げたい。そのためには、ブランドの選定が非常に重要であり、その知名度の向上に全力を尽くしたい。
- ④誰にでも売るという事はしない。顧客の階層をアッパー（上流）とアッパーミドル（中流階級の上の層）に限定する。この2つの階層こそが、この素材の持つ魅力を理解し、その特性に相応しい価格を払う人である。

- ⑤この様な販売戦略を執れば、この素材は邦貨換算では、メーター当たり5千円程度で販売できるだろう。
- ⑥この価格を維持するためには、供給量を需要量より常に少なめに抑え、市場を品不足の状態にしておく必要がある。
以上が「イタリア式マーケティング」の実態であった。

2.1.6. イタリア式マーケティングの特徴^v

- ①機能性をアピールして売るならゲルマン民族と、ヨーロッパの民族ごとの趣向を彼らは知り尽くしている。
- ②この素材を見て「美しい」という表現が彼らの口から出てきたのには、正直言ってビックリした。
- ③限定した層に販売すると言うのも初めて耳にした考え方で、彼らによれば、「買ってくれる人には誰にでも売る。そして大量に売るのが良いことだ」と言うのは、アメリカ流の汎用品マーケティングのビジネス・モデルで、そんな売り方でこの素材を扱ったら3年か4年で誰もが持てるありふれたものになり、この商品の寿命は終わりになってしまうと述べた。

2.1.7. 経営実践に見られる「戦略策定の要項」

- ①対 象 製 品：マイクロファイバー（自社開発のポリエステル繊維）
- ②技 術：日本及び欧米で特許化される。
- ③評 価：世界最大の合繊メーカー（米国・デュポン社）が、「ナイロンの発明に匹敵する画期的発明」と評価した。
- ④世間一般の認知度：日本では天然のスエードを装う文化が定着していなかった。
- ⑤展 示 会：パリ・コレで評価されるが、実売には結びつかなかった。
- ⑥社 長 判 断：現地政府系企業と生産・販売の合弁会社の設立
- ⑦経営者の海外駐在経験：ドイツ・ハンブルク
- ⑧経営者の情熱：「この商品は、画期的なものだ、是非成功させたい。」

- ⑨専門分野の委嘱：「商品企画及びマーケティングは、専門家に任せろ。」
- ⑩経営比率：49対51、取締役会は、各社各々取締役3人、会長はキャスティングボードの権利を持たない
- ⑪セールス・ポイント：衣料品用途の化学的な特性
- ⑫狙う主たる市場：ゲルマン系の国々。商品の機能性を評価するのはゲルマン系の人々。筆頭は、今高度成長を遂げている西ドイツ市場である。
- ⑬外観の美しさ：綺麗
- ⑭顧客の選別：汎用品でなく、特品として販売する。
- ⑮販売の方法：5年～10年の歳月をかけて大事に販売する。
- ⑯ブランドの選定：非常に重要（知名度の向上に全力を尽くす）
- ⑰狙う市場：顧客の販売層をアッパー（上流）とアッパーミドル（中流階級の上の層）に限定する。
- ⑱価格の維持：供給量を需要量より常に少なめに抑え、市場を品不足の状態に置く。

2.2. ソニー株式会社の事例

2.2.1. 新しい技術情報

会社設立後、間もなくして、トランジスターに関する情報に接したのは、井深大社長と岩間和夫が米国の雑誌を見ていた時、ベル研究所がトランジスターを発明したことを伝える記事であった。ポイントコンタクト（点接触）型のトランジスターの写真に加えて、「ゲルマニウムの結晶版に2本のタングステンの針を立てて…」という説明が載っていた。^{vi}

2.2.2. トランジスターの技術ライセンス契約

ソニーの米国ビジネス草創期、東京通信工業（株）設立から7年目の1953年、盛田昭夫は単身、米国へ飛んだ。盛田にとっての初の渡米は、米ウエスタン・エレクトリック（現ルーセント・テクノロジーズ）との間でトランジスターの技術ライセンス契約を結ぶためであった。これが後に、ソニー製トランジスターラジオの誕生へとつながることになる。^{vii}

2.2.3. 販売拠点の構築

1963年、盛田は家族を連れて、ニューヨークの5番街のアパートに居を構え、さらに、そこの5番街にショールームを設置した。家族での駐在は約1年だったが、盛田は、米国財界に幅広い人脈を築くことに成功した。米国社会に飛び込こんだ。「家族ぐるみの付き合い」がそれを後押しした。

2.2.4. 同伴者の支援^{viii}

奥様の「良子」さんは、東京女子高等師範学校卒で、様々なテストに協力した。ソニーのトランジスターラジオは、どのくらい離れた場所まで電波をキャッチできるかの検証やソニーの社員を車の後部座席に乗せて、ロングアイランドの高速道路を走ったこともある。そのころニューヨーク駐在の日本人はまだ少なかった。盛田の人脈は、ユダヤ系米国人が多く連なっていた。

2.2.5. ラジオの現地販売店契約

1957年、ソニーは米国におけるラジオの販売店（代理店）としてアグリット社と契約を結んだ。^{ix}

2.2.6. 社名変更と現地で資本調達

ソニーの世界企業化への快進撃は、1958年1月、社名をソニーに変更すると共に、1961年6月、戦後日本企業として初めて、ソニー株式を米国市場で公募（米国預託証券、ADR）し、1時間で売り切る。さらに、1970年9月には日本企業の第1号として、ニューヨーク証券取引所に上場し、国際企業への切符を手にした。盛田昭夫は、世界市場を席捲しようとしていた「メイド・イン・ジャパン」の先鋒としてソニー製品を海外へ売り込むことに止まらず、ブランド力や資本調達、マーケティング、マネジメント等、総合面でもソニーを大きく進化させた。

2.2.7. 経営者のプロフィール^x

井深大と盛田昭夫との出会いは、戦時中の兵器研究所であった。井深大

は昭和17年、大太平洋戦争中、日本測定器の会社を経営すると共に、陸軍の兵器本部、造兵廠、陸軍航空研究所、海軍航空技術廠の嘱託となり、軍の兵器の研究や開発に打ち込んでいた。例えば、電探（レーダーや軍用通信）、航空機の無線操縦、機械的断続機等の研究である。

井深：明治41年生まれ、昭和8年早稲田大卒、昭和21年東京通信工業設立

盛田：大正10年生まれ、昭和19年大阪大卒、井深と共に、東京通信工業設立

盛田昭夫は海軍航空技術廠に所属し、逗子で熱線の像を出す“ノクトビジョン”（暗闇の中でも温度変化で敵の像を捕らえる）装置の研究をしていた。お互いが技術系の仕事で、井深が研究開発で赴任していた長野県須坂工場に盛田昭夫に来てもらったことで出会った。

2.2.8. ソニー（SONY）の社名の誕生^{xi}

昭和30年に、日本で初めてトランジスタラジオ（TR-55）が出来た時は、真空管ラジオに比べて値段ははるかに高かった。通産省の許可が下りるのが遅く、TR-55型の発売の9ヶ月前に、アメリカのリージェンシー社が世界で初めてトランジスタラジオを完成、市販化した。昭和32年、TR63型の量産化で国内はもとより、全世界に売れていった。

社名については、「ソニーに近い名前は、初めてテープを作った時、ただテープという名称では船が港を出る時に船上と埠頭の間を結ぶ紙テープか何かを連想してしまう」ので、何か音に関係のある名前はないか、というので考えたのが“ソニックテープ”であった。ソニーと言うのは英語にはない言葉だが、ラテン語に、「ソナス」（SONUS）音という意味の言葉があって、また英語でサニー（SONNY）というと、坊やとか、可愛い子という事を意味するから、まだ若いわが社にぴったりだろうということで、両方をひっかけて、昭和33（1958）年、[SONY]という社名にした。

2.2.9. 海外戦略（アメリカ市場へ進出時）

ソニーがアメリカ市場へ進出するに当たって打った手は、次の5項目が

あげられる。^{xii}

第1は、社名とブランドを大切に、最初から“自社ブランド”で輸出に踏み出した。

輸出を開始した時はまだ“東通工”と言った。しかし、東通工をそのままブランドに使ったのでは意味もわからないし、親しまれ難いというので、昭和30年からトランジスタラジオに“SONY”のブランドを採用、33年に、社名もこれに統一した。「4文字でどこの国でも同じ発音で読まれ、感じよく耳に響く名前」として選択されたと言う。

これは話題の1つであるが、「ニューヨークの一流時計店から、“うちのブランドを付けてくれるなら、10万台を引き受けよう”との引き合いがあった」。この引き合いを、盛田は、断った。(当時のソニーの資本金の数十倍の金額であり、喉から手が出るほど欲しかったと回顧している)。相手方は、「我々が50年もかかって築き上げたうちのブランドを使うのがなぜいけないのか。お前は、金を儲けたくないのか。」と言うわけだが、長い目でみたら、ここはソニーのブランドで売らなければ発展はあり得ない。そこで、盛田は、「50年前には、お前の会社だって無名だったのではないか。ソニーも今は無名だが、お前の会社の様に有名になってみせる。その為には、我々はソニーブランドで通さなければならないのだ、と主張して、残念なことに10万台の注文を棒に振ってしまった。この精神が無かったら、いくら立派な技術を持っていても、今日のソニーは無かった」と思う。

第2は、自力で市場を開拓したことである。

ソニーも、初めからアメリカ全土に自社販売網を敷いたわけではない。最初の3年間は、デルモニコ・インターナショナル社を通して販売したが、ソニーブランドで販売を続行した。そして、徐々に自分で、マーケティングをやり、販売計画を立て、PRし、アフターサービスをやるという国内と同じ信条をアメリカ市場でも押し進めていった。昭和33年にニューヨーク・ブロードウェイ514に海外事務所を開設し、次いで、35年に現地法人のソニー・コーポレーション・オブ・アメリカに切り替えるにおよんで、ソニーのアメリカにおける販売体制は漸く確立した。

参考：ソニーは、なぜ商社を使わなかったか？

盛田は、「商社というものは、早く売ることだけに興味を持っており、製品をプロモートするための時間もお金もかけようとしない。従って、値引き、貧弱なアフターサービス、これでは不満を抱く消費者が出てくるのは避けがたい」と語った。

第3の秘密は、いわゆる、ハイ・クオリティ、ハイプライス政策である。

アメリカ人でも「ソニー製品は高い」という。盛田もそれは認める。「そうです、ソニー商品は、キャデラックです」、というのが彼の口癖です。アメリカでもソニーは全ての大衆にソニーのユーザーになってくれとは言わない。狙いは、「目の肥えた裕福なアメリカ人」だけだった。

第4には、広告宣伝の配慮である。

ソニーは、広告は消費者への「説得であり、教育である」と考える。ソニーがアメリカでやっている広告は、何時も評判になる。それは、DDPという一流の広告代理店を使用していた。このDDPの社長のW.バーンバックは、「広告人の役割は、あてがわれた製品は何であれ売りさえすればいいと言うのではなく、より良い製品をつくるようにクライアント（取引先）を力づけることにある」という信念の持ち主でスポンサーを厳しく選別していた。

第5は、盛田昭夫の功績が挙げられる。（本社の副社長・海外担当・ソニーコーポレーション・オブ・アメリカの会長をも兼務している。昭和38年に家族を同伴して、ニューヨークに移住し、約1年半でアメリカの社交界に仲間入りした。）

海外事業が成功するか否かは、それを担当する最高責任者に人を得るか否かにかかっている。その人は、本当の意味で、マネジメントの能力を持っていなければならない。さらに、「海外事業を担当するマネージャーは、主席役員の全面的な別人格に成りきれぬ人でなければならず、年齢的には40歳から50歳の若い人が適当」と述べている。

アメリカのジャーナリズムは、盛田の人物像を「ソニーの副社長で、セールス・プロモーターに転向した46歳の物理学者」と称した。

2.2.10. 松下電器（パナソニック）の松下幸之助とソニーの井深大の対談^{xiii}

- ①松下幸之助は、「ソニーの（独創的な）技術・製造・販売の良いところを学んでいる。」
- ②ソニー井深大の松下電器の評価：「松下の丹念で高品質の物づくりを学んでいる」お互いが、「競争相手の強みを認め、そこから学ぶ」と言う度量の大きさが二人にはあった。

2.2.11. ブランド戦略

「SONY」の4文字に拘ったブランド戦略

最も肝要なのは、トップ自身の「良いブランドを作りたい」という自社ブランド確立に対する強烈な意思がなければならない。まさに盛田氏のソニーが、その典型であった。

盛田は、アメリカへ行き始めた1954年ごろから、商社に頼らず自分の力で輸出するのだという覚悟を決めてアメリカ市場に足を踏み入れた。

1955年4月、できたばかりのトランジスターラジオ TR-52を売り込んでいた時、ニューヨークの有名時計会社「ブローバ社」（BLOVA）からの引き合い「10万台」（条件：ブランドはBLOVA）には、お断りした。

2.2.12. 販売店の選定

最初の販売店づくりは慎重に選定した。この戦略は「シャワー効果」といい、有名店からの販売は、商品とソニーのイメージをアップするのに大いに役立った。（参照WEB：「シャワー効果・shower effect」は、シャワーの様に「上階から下階へ」とお客を引き込むことで、売り上げアップを図るという心理テクニック）

2.2.13. 経営実践に見られる「戦略策定の要項」

- ①井深大と盛田昭夫の二人の経営者が同時に創業に加わった。井深大は技術系の経歴で特に開発に情熱を燃やし、新製品の開発に没頭していた。盛田昭夫も技術系であるが、主に海外のマーケティングを担当した。
- ②東京通信工業（株）の時代に、海外の企業とトランジスター技術のライ

センス契約を結びトランジスタラジオを開発し、OEMでなく自社ブランドのSONYを付してはじめてアメリカへ輸出した。

- ③販売拠点として、ニューヨークの5番街に、住まいとショールームを構築した。
- ④盛田は、米国財界に幅広い人脈を築いた。
- ⑤盛田副社長の奥さんは、東京女子高等師範学校卒業で、様々な協力をした。
- ⑥1958年1月、社名を初めて、ソニーに変更。
- ⑦製品にも「ソニー」のブランドを付した。
- ⑧1961年、資金調達も、ソニー株式を米国市場で公募。
- ⑨自力で市場開拓した。
- ⑩ハイ・クオリティー、ハイプライスの政策。
- ⑪広報は説得であり、教育であると考えた。
- ⑫販売店の設定は、シャワー効果で、すなわち、有名店から販売設定していった。

2.2.14. 盛田昭夫に学ぶ人間力の10項目

- ①バイタリティーを支えた「永遠青年」の好奇心、今なお通ずる先見性。^(注2)
- ②「追わず、拒まず」のソニー流人材活用術、やめた社員も受け入れる。^(注3)
- ③異能の人を後継者に育てた「名伯楽」、芸大の学生を囑託にした。^(注4)
- ④「沈黙は金は、卑怯」、世界が相手の「発信力」、学歴無用論。^(注5)
- ⑤SONYの4文字に拘ったブランド戦略、ブランドは10年の重み。^(注6)
- ⑥ソニーの現地化の合言葉、「工場より先に市場を作る」。^(注7)
- ⑦日本初の米国上場でも貫いた「ソニーらしさ」、発想の転換で資金調達。^(注8)
- ⑧ソニー生命誕生で見せた「念ずれば通ず」の執着心。^(注9)
- ⑨発音やボキャブラリーを超越した英語力。^(注10)
- ⑩テニス・スキー・スキューバー等、仕事も一流なら遊びも一流。^(注11)

2.3. 理想科学工業株式会社の事例

2.3.1. 理想企業創業50年（孔版と共に歩んだ半世紀）^(注12)

①理想企業の創業は、創業者の羽山昇社長が、昭和21（1946）年9月2日、22歳の誕生日に1台の謄写版印刷器を以って始まった。

前年の夏、陸軍士官学校を卒業後（58期）、8月1日少尉任官した。僅か2週間後敗戦で帰宅し、その後、日本大学文学部哲学科に入学した。「食うために」ガリ版を選び、東京・世田谷の自宅に、「理想社」の看板を掲げた。昭和22年3月、孔版印刷の事業が始まり、初めての飛び込みセールスに成功し、理科学教育研究所から、数学・化学・英語等の問題集・解答集の注文を受ける。23年9月、営業所を中央区日本橋兜町に移転し社名を理想印刷社に改称した。24年3月、日本大学卒業。謄写版印刷業を家業とすることに決した。27年3月、本邦最初の電動タイプ印刷設備を英国から輸入し、タイプ印刷の業務開始。28年2月、インク研究所兼工場を付設。29年6月、インクの生産・販売を開始。

②昭和30年代（消耗品メーカー）

昭和30年1月 理想科学研究所の設立。同年4月 インク製造工場の設立。33年9月 本社を千代田区錦町に移転。同年12月 タイプ用謄写版印刷機「RISO グラフ」の発売。

36年2月「RISOタイプ原紙」発売。37年8月 茨城県稲敷郡阿見町に工場用地を取得。38年1月 理想科学工業株式会社に社名変更。

③昭和40年代（ハードに進出）

昭和41年5月 本邦初の感熱式製版機「RISO ファックス」と感熱式原紙「RISO マスター」の発表。42年5月「RISO ファックスJF-7」と「RISO マスター」の販売開始。同年10月 本社を東京都港区三田2丁目に移転。

43年3月 米国S社と「RISO マスター」のOEM契約により販売開始。

44年5月「RISO ファックスJF-8」の発売。同年8月「RISO マスター」OEM契約蹉跌。47年5月 教育機器（OHP用製版機）「トラペンアップTU-230」の販売開始。48年1月「トラペンアップTU-250」、同年5月「TU-260」を販売。49年2月「RISO ファックスFX-150」の発売。

同年3月「TU-270」販売。

④昭和50年代（孔版印刷総合メーカーへ躍進の時代）

昭和52年5月 家庭用印刷機「プリントゴッコ」をビジネスショウで発表、「RISOゼノファックスFX-180」の発表・発売。「トラペンアップFX120」発売、同年9月「プリントゴッコ」発売。53年11月「プリントゴッコ」B5業務用発売、55年4月「リソグラフFX7200」・「AP7200」を発売、58年4月 新宿NSビルショールームに「OAプリント塾」の開設。59年4月「リソグラフ007」発表、同年8月発売。

⑤創業者 羽山昇社長の海外訪問

昭和56年3月、シアトル・ワシントン・サンフランシスコ・ボストン等訪問、同年6月東南アジア各国巡り。57年1月 台湾訪問、57年4月ドイツのハノーバーで開催の世界最大の一つである事務機器・電気製品等の展示会に、リソグラフ7200を出展、同年11月 オーストラリア訪問等、59年4月 世界最大の孔版印刷機メーカーの社長であるゲストナー氏が日本国内展示場を訪問した。これまでに、創業者の羽山昇社長は、英国、ドイツ、米国等の世界の印刷機メーカーの本拠地を訪問してきた。筆者はその都度、羽山社長に同行し見聞を広めてきた。

⑥昭和60年から平成8年代（夢開く新孔版の時代）

昭和61年8月「リソグラフ007デジタル」発表、「AP9800」の販売。

昭和60年代は、先端技術を生かし、“新孔版”の時代の幕を開き本格的な海外戦略にも乗り出した時代である。昭和61年（1986）4月、「リソグラフ007デジタル」を開発し、製版のデジタル化に成功し、製版能力を一挙に拡大し“孔版の理想科学”の名を高めた。更に平成5年（1993）10月には、次世代の孔版印刷機「リソグラフSR7200」を発表した。また昭和61年（1986）6月には、宇部工場が操業開始。昭和63年（1988）1月には、習志野技術センターが竣工、平成2年（1990）4月には、商品開発研究所が完成した。

⑦海外進出（マサチューセッツ州ボストン郊外に）^(注13)

昭和60年（1985）9月、理想科学工業は、米国マサチューセッツ州の州都、ボストン郊外に、駐在員事務所開設した。一体型のリソグラフ

(RISOGRAPH) が日本で発売され、日本国内での評判も高まり、更に生産体制も整ったことから、海外市場進出の時期到来と判断した。ボストンはアメリカ建国以前より中心地として栄えた歴史ある街で、社長の羽山昇（当時）は、海外展開の第一歩にこの地を選んだ。駐在員として先ず3人が赴任し、翌年1986年1月に、RISO, INC.を設立。その後、欧州、アジア、アフリカへと拡大していく海外販売展開の幕が切っておとされた。

当時、羽山昇社長は、海外展開にあたって、「現地のことは現地の人達に任せる」という方向性を打ち出した。海外で法人を設立する場合、トップは日本から送りこむのが通例である。しかし、羽山昇社長は、現地会社の社長は、幹部、販売担当者に至るまで現地の人材を登用することで、速やかな販売網の構築を企画したのだった。これには、はじめての海外展開という事もあり、現地法人の運営全般を任せられる日本人の人材が、この時点では不足していたという事情もあった。

RISO, INC.の設立当時、米国では既に、モノクロのアナログ複写機の普及が進んでいた。アナログ複写機の本体価格のページ単価は高額だったため、リソグラフの安価で高速性を備えた商品力が高く評価され、学校や教会に販路を持った販売店が主軸となって売り上げを伸ばしていった。さらに、コピーショップなどにリソグラフの高速、低コスト簡便性などが受け入れられて、拡販が進んだ結果、1998年（平成10年）3月期には、当社の売上高に占める米州比率は約4分の1に達した。

2.3.2 経営実践に見られる「戦略策定の要項」

- ①ガリ版印刷、1台の謄写版印刷器を以って創業し、深く、広く、孔版印刷の真髄を探索していった。
- ②印刷に使用するインクの開発、使用するマスターの開発、このマスターを製版する機械を開発、続いて、製版機と印刷機の分離した機器を開発、製版機と印刷機を合体して統合印刷機として開発を続けた。

創業者の羽山昇社長は、昭和60年代は、先端技術を生かし、“新孔版”の時代の幕を開き、本格的な海外戦略にも乗り出した時代である。昭和

61年4月「リソグラフ007デジタル」を開発し、製版のデジタル化に成功し、製版能力を一挙に拡大し、“孔版の理想科学”の名を高めた。更に、平成5年（1993）10月に、次世代の孔版印刷機「リソグラフSR7200」を発表した。

- ③昭和61年（1986）6月、宇部工場が操業開始、昭和63年（1988）1月、習志野技術センターが竣工。平成2年（1990）4月、商品開発研究所が完成した。
- ④昭和60年（1985）9月、理想科学工業は米国マサチューセッツ州の州都、ボストンに郊外に、駐在員事務所を開設した。
- ⑤一体型のリソグラフが日本で発売され、日本国内でも評判も高まり、更に生産体制も整ったことから、海外市場進出の時期到来と判断した。
- ⑥ボストンはアメリカ建国以前から中心地として栄えた。
- ⑦昭和61年（1986）1月、RISO, INC.を設立。
- ⑧羽山昇社長は、海外展開にあたっては、「現地ことは現地の人達に任せる」と決断。速やかな販売網の構築を企画した。現地法人の運営全般を任せられる日本人の人材がこの時点で不足していた。

3. 先行研究

3.1. マーケティングの用語の定義

マーケティングの基礎概念として、日本でマーケティングの生成が本格的に研究されるようになったのは、1955年頃と言われている。

1910年頃アメリカに興ったこの学問は端的にいえば、売買を通して実現される市場における商品流通を問題とする学問であると柏木重秋は述べている。^{xiv}

ここで、アメリカと日本のマーケティングの変遷をみて比較してみると次のような違いがある。まず、アメリカのマーケティングは、1929年から48年頃までは、「マーケティングとは、生産地点から消費地点への財貨及びサービスの流れに携わる諸々の企業活動である」と定義していた。また、1948年には、次の様に変化してきた。「マーケティングとは、生産者

から消費者または使用者へ財貨およびサービスの流れの方向を定める企業活動の遂行である」と修正された。

3.2. マーケティングの戦略的意義

上記の定義で、アメリカ・マーケティング協会が、1985年に改定した定義では、「マーケティングとは、個人と組織の目的を目指す交換を創造するために、アイデア、商品、サービスのコンセプト形成、価格、プロモーション、流通を計画・実行する過程である」と規定し、ここで特に、指摘したいのは、「商品の売買といった企業の営業部門の経営管理手段として」でなく、それを含んだ全体的な企業経営管理の問題として重視されていること、営利、非営利組織と言った経営形態を超えた全組織の手段であること、産業の構造がサービスを中心とした第3次産業に大きく傾斜していることである。

1990年、日本マーケティング協会（JMA）も、新しい定義として、「マーケティングとは、企業および他の組織がグローバルな視野に立ち、顧客との相互理解を得ながら、公正な競争を通じて行う市場創造の為の総合的な活動である」と定義している。

これを整理すると、企業の経営理念（新会社の目標） ➡ 環境分析（SWOT） ➡ 標的市場の細分化 ➡ 標的市場の選定 ➡ マーケティング・ミックス（第1次対応：製品と価格、第2次対応：販路設定、第3次対応：販売促進である。）^{xvii}

3.3. 経営理念 (注16-No.29)

3.3.1.

筆者の経営理念の仮説は、「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」。

3.3.2.

足立光正（2004）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。「創業理念」について、次の様に主張している。「创业者の会社づくりの“志”に込められた理念である。」定義は、「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、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。^{xv}

3.4. 決断

経営者の決断について、伊丹敬之（2008）は、「経営者には様々な仕事があるが、その第一は、決断である」と明言している。^{xvii}

3.5. 事業戦略

ソニーは、販売店設定を、中間流通業者の仲介をたのまず、自力で販売店を設定していった。すなわち、自社ブランドで、自力で、市場を開拓し、ハイ・クォリティ、ハイプライスでスタートしたので、「シャワー効果」の評価を得た。

アルカンターラ社は、ブランドを付して、販売を急がず、汎用品でなく特品として販売していった。

理想科学工業も自社ブランドで、自力で販売店を設定していった。

3.6. 標的市場

アルカンターラ社の狙う主たる市場は、ゲルマン系の国々で、商品の機能が評価でき、かつ、高度成長を続けている「西ドイツ市場」とし、顧客の階層は、アッパー（上流）とアッパーミドル（中流階級の上層部）に絞って販売していった。

ソニー社の場合は、

- ①アメリカ市場へ進出するにあたり、社名を東通工から「SONY」に変更し、自社ブランドで輸出に踏み出した。
- ②自力で販売店を設定し、中間流通を使わなかった。
- ③ハイ・クォリティ、ハイプライス（目の肥えた富裕のアメリカ人にしぼっ

た。)

理想科学工業（株）は、自社ブランド、自力で販売店を設定していった。特に、孔版印刷機を取り扱っていた販売店を選定し、教会、学校や多枚数印刷の企業等に絞って販売を伸ばしていった。

4. 事例企業の戦略策定プロセスと実践

4.1. アルカンターラ社

①経営者の情熱と決断：「この商品は、画期的で、是非成功させたい」

②経営戦略：現地政府系企業との合弁会社で事業展開

業務委嘱：商品企画及びマーケティングは現地専門家に任す

経営比率：49（東レ）対51で、各々3名の取締役、但し、会長はキャスティングボートの権利無し

経営者の海外勤務経験：ドイツ・ハンブルク

ブランド：ブランドを選定し、大切に育てる

特品として、5～10年の年月をかけて売る

市場を品不足に抑えてコントロールする

③標的市場：ゲルマン系の国々（機能性の評価ができる）

④細分化市場：西ドイツの上流階級と中流の上階級へターゲットを絞った

⑤マーケティング・ミックス：

商 品：自社開発のマイクロファイバー、特許化商品、画期的発明品、知名度低い

セールス・ポイントは衣料品用途、外観が美しい

価 格：安売りはしない

販 路：販路の選定は厳しく

販 促：パリ・コレへの出展

4.2. ソニー（社）

①経営者：

井深 大：代表取締役社長

経営全般、特に、開発部門

盛田昭夫：代表取締役副社長

海外マーケティング担当、海外販売会社会長

②経営戦略：トランジスター技術ライセンス導入、自社ブランドのSONYで

販売拠点：ニューヨーク・五番街

社名の変更：東通工 → SONY

資金調達：米国市場

③標的市場：高額所得者層

④マーケティング・ミックス：

商品：ハイ・クオリティ、ハイプライス

価格：ハイプライス、ハイ・クオリティ

販路：自力開発、シャワー効果を狙って、有名店から販売店を設定する

販促：有名広告会社の利用、説得であり、且つ教育である

4.3. 理想科学工業（株）

日本国内の経営判断と準備行動

取締役会	海外進出計画・企画部	
取締役会	<p>計画案に対する現状説明</p> <p>総務(人事)部：派遣人材の選定</p> <p>商品開発部：海外仕様の確認</p> <p>財務部：資金の余裕度確認</p> <p>国内営業部：海外要員の検討</p> <p>海外営業部：支援体制の確認</p> <p>製造部門：増産体制の確認</p>	<p>現地会社のCEOは現地人</p> <p>経営管理は、日本人</p> <p>初期の現地日本人は3人</p>
経営者 (CEO)	<p>進出先の現状把握（現地訪問）</p> <p>夢＋決心＝戦略（羽山昇社長命名）</p> <p>経営理念の立案と発表</p> <p>自社ブランドで事業展開</p>	<p>創業者 羽山昇社長は、時々現地訪問。</p> <p>又決断が速い。攻撃は早く、撤退も早い。</p>

取締役会	CEOの海外進出の方針発表 企業理念と戦略発表 海外進出の準備行動発令	
各部 職務執行	人事発令：海外営業部門へ人事異動 責任者：現地訪問・販売拠点探索 財務部門：会計士・取引銀行に依頼 情報：調査・人材採用協力依頼 証券会社：株式上場指導を乞う 国内営業部：製品の成功事例集め	
環境分析実施 (S W O T)	S：STRENGTHS (自社の強み) W：WEAKNESSES (自社の弱み) O：OPPORTUNITIES (機会) T：THREATS (脅威)	
(現地) 販売会社	設立 販売会社の責任者の採用 (現地人)	
販売会社	組織と人事 (経営・営業・財務・技術)	
コミュニケーション	日本本社と現地会社の経営陣の面談	

現地販売会社のマーケティングの戦略会議

役員会議	社長CEO：自己紹介 経営方針発表 役員人事の発表 役員・交流会	経営理念と経営者の決断 事業戦略の立案と行動 各州毎の販売単位・組織競争
------	---	--

役員会	営業会議：取扱商品の説明 デモ機の実演 サービス：仕様の説明 (本社から応援訪問・営業・技術)	
役員会	営業企画会議：商品の標的市場 ：環境分析・調査研究 マーケティング・ミックスの構築 日本国内での成功事例の紹介	事業戦略と標的市場の 選択
営業会議	営業・サービス要員の集合・教育	
販売店募集	拠点本社に召集若しくは訪問	

4.4. 現地販売会社の行動指針

販売会社の指針の要点は、①経営理念、②経営者の決断、③事業戦略、④標的市場の選択、そして、⑤マーケティング・ミックスの構築である。

先ずは、経営理念であるが、理想科学工業（株）は、創業者羽山昇が昭和21年に謄写印刷業の「理想社」として創業した。敗戦の混乱の中で誰もが食う事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いこう」との決意を掲げて社名とした。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等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社長が継承し2003年（平成15年）から「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。この経営を支える礎は、毎朝行われる朝礼の冒頭に、理想社是の唱和がある。海外販売会社の社長が、日本を訪問し着任挨拶に来社した時に、この光景を確かめている。（経営理念）

この理想社是の内容は、創業の精神を明らかにしている。

- 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我々が理想は誠実と創造による勝利

理想科学工業（株）の創業者である羽山昇社長は、「理想社是は常に理想らしさの原点である」と述べていた。そして、理想科学工業（株）の理念は、「理想企業追求の実現」であるとも語っていた。

理想経営者の信条は、理想社是と共に、幹部の行動規範として定められたものがある。「経営者自ら理想企業の実現の為、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持ち、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。その理想経営者の信条は次のような明文である。

- ①社業の発展に献身すべきこと。
- ②率先垂範を旨とし、後進の指導を重んずべきこと。
- ③常に本質を重んじ、実行に当たり勇気と責任を以って処すべきこと。
- ④公明正大たるべきこと。
- ⑤常に時代の進展を洞察し、該博なる知識の吸収に努めるべきこと。

更に、足立光正（2004）^{xv} は、経営戦略と経営理念の構造上の観点から、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。



パナソニック（株）（元松下電器産業）グループの様々な職場を体験した小川守正（1990）^{xvi} は、この経営理念に関し、次の様に提唱している。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は、経営の変革に関する理念がある。

更に、小川（1990）は、経営理念に関する考え方として次の様に主張している。

- 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る。
- ③良品在庫は最悪の根源である。

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。

次に、なぜ決断が経営者の第一の仕事かといえば、理由は2つあるとのことである。理由の1つ目は企業としての最終的な決断は、組織の長であり最終責任者である経営者にしかできないことだからである。誰か上の人に判断を仰ぐことができないのが経営者の立場である。2つ目の理由は、経営者が組織の信頼を勝ち取るための最大の条件が、ぶれない決断をすることにある。部下たちがついていこうとする信頼感を持つことが、経営者として機能する実質的要件である。信頼感は、3つのものが生む。

- ①決断してくれるということ、「決める」ことが大切である。時には決める内容以上に、とにかく決めて方向が定まること自体の方がよほど大切なことがある。
- ②決断の内容の筋が通っていて、本筋の決断だから信頼性が生まれる。
- ③状況の変化と共に決断を容易に変えない。

ここで、決断の語意、広辞苑では、①「きっぱりと決める」、②「善悪-正邪の裁決をする」と記している。伊丹弘之(2008)は、決断=判断+跳躍としている。英語の語感でぴったりする表現はない。Decisionは「決定」、決断とはニュアンスが違う。Judgmentでもない。決断には決心するというような「思い切る」ニュアンスもある。決断のためには、まず、判断が必要である。判断力の本質を「先見性」と表現したりする。また、決断の本質は、飛躍にあり、考え抜いた果ての飛躍、それが決断であると言葉を結んでいる。^{xvii}

続いて、事業戦略であるが、事業戦略の中心を占める競争の問題はもともと、マーケティングという1つの職能分野にかかわる問題と考えられてきた。しかし、競争手段の多様化とりわけ製品開発競争の激化と共に、マー

ケティングだけでなく、製造、研究開発など複数の職能の活動を競争優位の確立という観点から統合することがますます必要となってきた。事業戦略は、その統合のための指針を与えるものである。理論的にも、マーケティング、ミクロ経済学、産業組織論の成果を取り入れながら、競争戦略の策定の為の理論的枠組みが整備されていった。事業分野による分割とは、経営戦略を、事業単位ごとに分割する方法である。事業単位ごとに分割された戦略、つまり事業戦略の最も重要な構成要素は競争戦略である。^{xviii}

5. 国内・海外の業務推進のプロセス

5.1. 国内の推進プロセス



5.1.1. 経営者

夢 + 決心 = 戦略、決断 = 判断 + 跳躍、海外訪問・自ら現地確認

5.1.2. 各部門の確認

- ①総務部又は海外営業部は製造物責任保険の付保
- ②人事部は勤務経験者の採用・育成
- ③商品開発部は商品の海外仕様（UL・HEW・FCC・CSA等）
- ④経理部門は資金の余裕を確認、銀行から資金調達、株式上場等
- ⑤国内営業部は海外要員の育成
- ⑥海外営業部は支援体制の確認
- ⑦製造部門は国内製造拠点の増産体制確認、海外生産の検討

5.1.3. 海外進出大綱

- ①自社技術・自社開発で「自社ブランド」で、海外現地販売拠点構築による販売
- ②自社技術・自社開発で「自社ブランド」で、国内からFOBの輸出

- ③他社技術の特許の実施権で生産し「自社ブランド」海外現地販売拠点構築による販売

6. 勉学と研究

6.1. 勉学

- 6.1.1. 1960 (昭和35)年3月 関東学院短期大学英文科卒業
- 6.1.2. 1967 (昭和42)年3月 神奈川大学第2経済学部貿易学科卒業

6.2. 研究

- 6.2.1. 2001 (平成13)年6月 生涯職業能力開発センター研修の高度職業訓練専門短期課程修了 (ベンチャー企業のマネジメント変革)
- 2001 (平成13)年8月 同上、(ベンチャー企業の人材戦略・財務戦略)
- 6.2.2. 2003 (平成15)年10月 早稲田大学大学院アジア太平洋研究科国際経営学科修了
- 6.2.3. 2003 (平成15)年12月 (財法) 東京都中小企業振興公社の研修を修了 (起業塾実践マネジメントコース)
- 6.2.4. 1997 (平成9)年7月~2000 (平成12)年
NPS 研究会受講
- 6.2.5. 2002 (平成14)年2月25日-3月1日
中国ベンチャー企業研究 (広州等)
- 2003 (平成15)年3月12日-14日
韓国ベンチャー企業研究 (ソウル)
- 2005 (平成17)年2月26日-3月1日
中国ベンチャー企業研究 (北京等)

7. 今後の課題

この小論に事例として掲載した3社は、夫々の分野で、創業者や経営者が、自らの決断の下で行動し、成果を上げていることが判明したが、更に、多くの分野で成功している事例を探策し、総合評価することが今後の課題である。

8. むすびに

事例3社の事業成功の要点を集約すると以下のようなことが提言できる。

8.1. 経営者の海外進出業務のプロセス

- 経営者（CEO）の①海外進出決断→②取締役会の合意→③海外進出の大綱の提示
- 経営者の夢+決心=戦略、行動規範は決断+飛躍
- 準備行動は自ら海外を訪問し、現地の確認（若しくは海外勤務歴を有す）
- 事業拡大に伴う資金調達の確認（銀行・証券会社）
- 国内支援部署の計画と現状確認
 - ①総務部(人事)：派遣人材の選定
 - ②商品開発部：海外仕様の確認
 - ③財務部：資金計画
 - ④国内営業部：海外要員の選抜
 - ⑤製造部門：海外仕様と増産体制の確認

8.2. 経営理念（神奈川大学国際経営フォーラム29号参照）

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自ら起業し、もしくは継承した企業の経営を持続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」と定義した。

8.3. 経営者の決断

経営者には、様々な仕事があるが、その第一は、決断することである。

8.4. 事業戦略

- ①社名の確認（日本語からローマ字表示も）
- ②自社ブランドで
- ③自社販路（シャワー効果を目指して）
- ④進出先の経営者が日本人か現地人かは、状況判断による
- ⑤販売を急がず特品として販売

8.5. 標的市場

商品の機能評価ができ、経済発展している国（西ドイツか、米国か）

注 釈

注1 2019年9月24日、横浜市内で面談しインタビューさせて頂き、イタリア・アルカンターラ社の成功の秘訣を尋ねる。参照：『Nikkei Business 2002年10月21日』P126～132、日刊工業新聞（2007年10月21日）

注2 中原英樹（2004）『BOSS』（株）経営塾 『BOSS盛田昭夫に学ぶ10の成功法則2004年2月号』（p13）①好奇心

注3 同、『BOSS盛田昭夫に学ぶ10の成功法則2004年2月号』（p16）②人材活用

注4 同、『BOSS盛田昭夫に学ぶ10の成功法則2004年2月号』（p19）③異能の人

注5 同、『BOSS盛田昭夫に学ぶ10の成功法則2004年2月号』（p22）④発信力

注6 同、『BOSS盛田昭夫に学ぶ10の成功法則2004年2月号』（p25）⑤ブランド

注7 同、『BOSS盛田昭夫に学ぶ10の成功法則2004年2月号』（p28）⑥市場創造

注8 同、『BOSS盛田昭夫に学ぶ10の成功法則2004年2月号』（p30）⑦資金調達

注9 同、『BOSS盛田昭夫に学ぶ10の成功法則2004年2月号』（p32）⑧執着心

注10 同、『BOSS盛田昭夫に学ぶ10の成功法則2004年2月号』（p34）⑨語学力

注11 同、『BOSS盛田昭夫に学ぶ10の成功法則2004年2月号』（p36）⑩仕事・遊

注12 『理想企業・創業50年孔版と共に歩んだ半世紀』理想科学創業50周年記念行事委員会、1997年6月23日 理想科学工業株式会社

注13 『理想科学工業70年史』創業70周年社史編纂委員会、2017年（平成29年）3月理想科学工業株式会社

- 注14 柏木重秋（元早稲田大学大学院教授）に師事、早稲田大学大学院で研究
- 注15 筆者の略歴：1967～72年 三洋電機貿易（株）営業1部北米課、72～73年 理想科学工業（株）入社・社長付企画調整班、73～76年 経理課長、76～78年 新規事業部長、78～85年 営業統括部長兼広報・企画担当、84年 取締役、85～86年 経理部長、86～91年 営業統括部長、90年 常務取締役、91～92年 海外担当、（RISO USA・RISO EUROPE DIRECTOR）、92～96年 営業本部長（95年 専務取締役）、96～97年 海外営業本部長、97～99年 製造本部長、99～2000年 営業本部長、01年6月 株主総会で専務取締役退任、01年10月（株）エイピーベッカー（経営コンサルタント会社）創業 代表取締役で、2022年8月 満85歳で会社清算。現在87歳。
- 注16 神奈川大学国際経営研究所編（小渕昌夫執筆）『国際経営フォーラム』No. 27. 29. 31. 32. 34
- (1) No. 27：「ものづくり中小企業の経営戦略と危機管理」
- (2) No. 29：「ものづくり企業の経営理念と実践」
- (3) No. 31：「ものづくり企業の事業継続とその危機管理」
- (4) No. 32：「ものづくり企業のレジリエントマネジメント」
- (5) No. 34：「地域活性化に挑む県・自治体や企業の広報支援」
- 注17 国際経営フォーラム（小渕昌夫）No. 29 p153～161 参照
- 注18 新聞掲載
- (1) 小渕昌夫（2009年7月15日）日刊工業新聞 経営教室の頁、「中小企業の変革と危機管理」上：一予知・予防を徹底一
- (2) 小渕昌夫（2009年7月22日）日刊工業新聞 経営教室の頁、「中小企業の変革と危機管理」下：一瞬時の判断と信用、不可欠一
- (3) 小渕昌夫（2011年6月21日）神奈川新聞 SEARCHの頁、「中小・中堅の経営戦略と危機管理、環境変化への対応と持続的競争優位の確保」

引用文献

- i 小林 元（2017）『海外事業を成功に導く仕事術』ぎょうせい p26-28
- ii 小林 元（2017）『海外事業を成功に導く仕事術』ぎょうせい p29-30
- iii 小林 元（2017）『海外事業を成功に導く仕事術』ぎょうせい p30-31
- iv 小林 元（2017）『海外事業を成功に導く仕事術』ぎょうせい p32-35
- v 小林 元（2017）『海外事業を成功に導く仕事術』ぎょうせい p35
- vi ソニー広報センター（1998）『ソニー自叙伝』株式会社アスペクト p90
- vii 『Nikkei Business 2002年10月21日』 p127
- viii 『Nikkei Business 2002年10月21日』 p128
- ix 『Nikkei Business 2002年10月21日』 p129
- x 井深 大（2003）『ソニー創造への旅』株式会社グラフィ社 p111～113

- xi 井深 大 (2003) 『ソニー創造への旅』 株式会社グラフ社 p149～152
- xii 二宮欣也 (1968) 『松下とソニー』 講談社 p172～179
- xiii 林 廣茂 (1998) 『国境を超えるマーケティングの移転』 p52
- xiv 柏木重秋 (1987) 『マーケティング総論』 同文館 p3～5
- xv 足立光正 (2004) 『企業理念』 ダイヤモンド社 p82～83
- xvi 小川守正 (1990) 『実践経営学』 PHP p26
- xvii 伊丹敬之 (2008) 『経営の力学』 東洋経済新報社 P204～209
- xviii 石井淳蔵・奥村昭博・加賀野忠男・野中郁次郎 (1985) 『経営戦力論』 有斐閣 p4～5, p11

謝 辞

- ① 神奈川大学経営学部教授（前国際経営研究所所長）田中則仁先生には、国際経営研究所客員研究員へのご推挙を賜り、更に、注釈12に掲載した筆者の研究成果の執筆でもご指導を賜りましたことに感謝申し上げます。
- ② 神奈川大学経営学部元教授の照屋行雄先生には神奈川新聞との企画で注釈15に記載した研究成果を執筆することのご推挙を賜りました。また、日本経営管理学会での研究発表の機会を賜りましたことに感謝申し上げます。
- ③ 神奈川大学元教授の海老沢栄一先生（元国際経営研究所所長）には、国際経営研究所客員研究員へのご推挙を賜り、更に、注釈12に掲載の27号と29号の執筆でも、ご指導を賜りましたことに感謝申し上げます。
- ④ （一社）神奈川大学宮陵会会長久保清治様には、同29号の拙稿に対し、様々なご指導を賜りましたことに感謝申し上げます。
- ⑤ 理想科学工業（株）の記述に関して、同社顧問（元専務取締役河合伸雄様）に、様々なご指摘やご助言を賜りましたことに感謝申し上げます。

共同研究プロジェクト

世界観とブランド

<中間報告>

プロジェクト代表 津村 将章

近年、ブランド構築において世界観という言葉が使われることが増えている。日経各紙を検索すると1997年にはブランドと世界観に関する記事はわずか3件であったが、その10年後の2007年には33件、2014年には89件、2023年には108件と右肩上がりに伸びている。現在のところ、日経各紙においては3日に1回はブランドと世界観についての記事が見られる状況にある。世界観こそがブランドを構築する上で最も重要であると指摘する論者もいる。

また、世界観についての使用方法にも変化が起こっている。世界観は辞書の定義（世界大百科事典）である「世界全体をどのようなものとして見るかという人間の基本的態度」（坂本, 2009）のみならず、物語の舞台設定との近接も指摘されている。このような舞台設定としての世界観という観方が、ブランドと世界観に与えた影響は大きい。

本中間報告では主にこれまで行った発表（津村・都留, 2023）の内容についての報告を行う。

津村・都留（2023）では、「ブランドにおける世界観：複合的研究からのアプローチ」という発表テーマでブランドの世界観について考察を行った。本研究の目的は、ブランドの世界観を理解、整理するための枠組みについての導出である。

この研究では、マーケティング分野、物語研究分野、文化人類学分野から既存研究のレビューを行っている。マーケティング分野では、世界観と

はブランドの感情的機能と関連が深いといわれている(杉谷, 2019)。また、ブランドの差別化を行う際に世界観を作り込むことの有用性が指摘されている(阿久津, 2004)。

どのように世界観を創るのかという点においては、物語分野や、SF研究、文化人類学的な視点が有効である。von Stackelberg & McDowell (2015)は、世界観とは首尾一貫した地理的、社会的、文化的、その他の特徴を持つ想像上の世界の創造であると述べている。また、物語世界に必要な要素は、地理的特徴を持つ空間、自然法則、社会ルールと価値観などである(Ryan, 2013)。さらに、物語世界の創作においては、読者が登場人物の目を通して観る世界をどのように設計する必要があるのかが重要である(大塚, 2003)。以上を踏まえて、創作論における世界観とは「社会・文化的価値観や社会ルール、地理的要素(空間)、自然法則などにより形成され、これらの要素が登場人物の世界への態度を形成する」とした。

具体的な成功事例として、株式会社ロッテの「シャルロッテ」及び薫玉堂を取り上げた。シャルロッテは販売当初から売上が伸び悩んでいた。そこで、パッケージデザインを大きく変更することとした。新しいデザインのコンセプトは「日々の仕事で疲れた時、手にするだけで癒やされる世界観」であった。具体的には、少女シャルロッテがチョコレート工場を訪れる様子を描いた、ヨーロッパの可愛らしい雰囲気イラストを採用した。このパッケージには、ヨーロッパの街並みや文化を連想させる要素が散りばめられていた。結果は大きな成功を収め、売上は4倍以上に増加したと日経MJ(2018年)で報告されている。

また、(お香屋である薫玉堂は)「薫玉堂の世界観を構築し、何度でも訪れたいような店にしたい」との思いで(リブランディングに)取り組みを始めた(日経MJ, 2022)。薫玉堂の世界観とは、老舗、京都、日本最古の御香調進所という文化的特徴が感じられる世界であった。

最後にブランドの世界観に関する新たなフレームワークを次のように提言した。このフレームワークでは、世界観を「豊かに意味づけされたリアリティのある世界」と定義した。フレームワークの特徴は、世界観を①マクロ的な視点、②ミクロ的な視点の2つの視点から捉えた点にある。これ

は、既存研究における世界観に関する様々な議論を整理・分析し、体系化を試みたものである。このように世界観を2つの視点から構造化することで、ブランドの世界観をより体系的に理解し、分析できる枠組みを提示した。

①マクロ的視点（World Building）について、既存研究及び都留（2015）の研究を基に整理をおこなった。World Buildingにおいて重要な要素は、1. 時空感覚、2. 社会感覚の2つである。時空感覚は、さらに空間感覚と時間感覚に分類される。空間感覚は、五感を伴うイメージ体験が可能な世界を指すものである。時間感覚とは、人間が日常生活で経験する、数値化できない不可量部分の感覚を指している。これらの時空間を描くことで、その世界に住む感覚を表現することが可能となる。一方、社会感覚とは、ある社会の構成やルール、その他の構成要素を俯瞰的に描写することを意味している。World Buildingは文字通り「世界を創造する」という創作論の視点である。この考え方は、ブランディングにおけるマネジメントの側面に対応するものである。

次に②ミクロ的視点（World View）である。ミクロ的な視点は、ブランドの世界の住人（消費者）がその世界で感じている文化的価値観、世界の見方、秩序等である。先程の世界観の創造とは異なり、ここでは消費者の立場から、創造された世界がどのようになっているのかについて、考える作業が必要となる。ゲームの主人公、映画や小説の主人公のように、創られた世界の中の価値観や居心地を体感する視点である。

以上のように、社会・文化的価値観、社会ルール、地理的特徴等を織り交ぜたブランド固有の世界を時空間として提示することにより、消費者はリアリティがあり魅力的なブランドの世界を体験することが出来ると考えられる。

本研究の結論としてはブランドの世界観を分析する上で、World Building（世界の構築）とWorld View（世界の観方）という2つの視点が有効であることを示した。これらの視点をを用いることで、世界観を持つブランドについての議論を体系的に整理し、より深い分析が可能となる。

参考文献

- 阿久津 聡 (2004). 一橋ICS MBA 戦略講座：【第8講】「コンテンツ流」ブランディングの可能性 週刊東洋経済, 100-102.
- 大塚 英志 (2003). キャラクター小説の作り方 講談社
- 日経MJ (2022). 現代に詠える伝統の香り 2022年5月18日
- 日経MJ (2018). 人気商品ここが突破口 「癒やし」全面女性共感 2018年10月10日
- 坂本 賢三 (2009). 世界観 下中 直人(編) 世界大百科事典 改訂新版 (pp. 465-466) 平凡社
- 杉谷 陽子 (2019). ブランド研究の現状と課題—Ⅲ. これからのB to C ブランド戦略：ブランド構築における消費者の感情の重要性— マーケティングジャーナル, 39(1), 61-74.
- 津村 将章・都留 泰作 (2023). ブランドにおける世界観：複合的研究からのアプローチ マーケティング学会発表資料
- 都留 泰作 (2015). 〈面白さ〉の研究 世界観エンタメはなぜブームを生むのか KADOKAWA
- Ryan, M. (2013). Transmedia Storytelling and Transfictionality. *Poetics Today*, 34 (3), 362-388.
- Von Stackelberg, P., & McDowell, A. (2015). What in the world? Story worlds, science fiction, and futures studies. *Journal of Futures Studies*, 20 (2), 25-46.

共同研究プロジェクト

XR（クロスリアリティ）技術 およびメタバースの教育利用

〈中間報告〉

道用大介

XR技術（拡張現実、仮想現実、混合現実）は、近年急速に進化し、様々な分野において革新的なアプリケーションが開発されている。その中でも、教育分野におけるXR技術の利用は、学習環境の革新と教育の効果的な展開に革命をもたらす可能性がある。教育におけるXR技術の導入に関する動機は、学習効果の向上と体験の機会の増加にある。『“Learning in Virtual Worlds: Research and Applications”（2006）』では、仮想世界が学習者に与える影響について詳細に議論されており、仮想世界が現実世界での学習と比較して、より身近な体験を提供し、学習者の興味を引き出す効果があることを示唆している。本プロジェクトではXR技術が现阶段でどれほど教育に取り入れられる環境が整備されているのかを含め、実際のプラットフォームや博物館での利用について調査しながら、VR教室やARコンテンツの制作のためのweb教科書をまとめている。

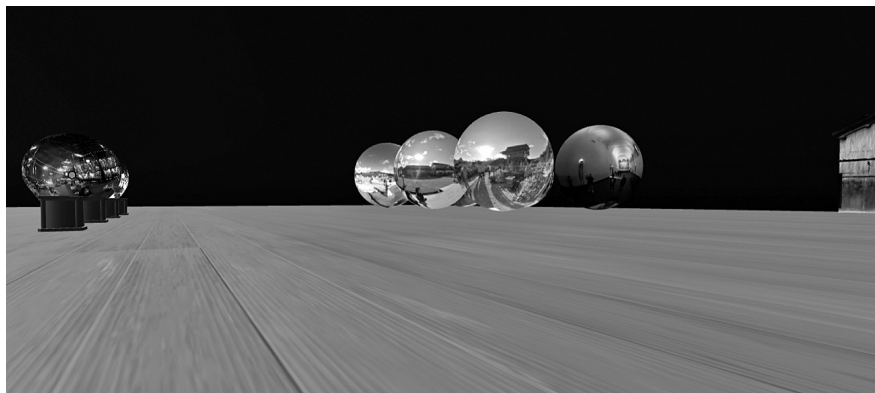


図1 360度カメラ映像や3Dスキャンをしたモデルを組み込んだ教室の一例



図2 神奈川大学常民文化ミュージアムでのAR資料展示の実験

共同研究プロジェクト

「経営学部 国際ビジネスコミュニケーション プログラム（IBC）の教育効果の検証：

問題点の特定とさらなる改善に向けて」

〈中間報告〉

白石万紀子・河内智子・
セロン・フェアチャイルド・チャールズ・ハースト

2021年度に神奈川大学経営学部国際経営学科の特色あるプログラムの一つとして、「国際ビジネスコミュニケーションプログラム（IBC）」が船出した。船出前からのコロナ感染症の蔓延やオンライン授業、留学の完全中止という荒波を乗り越え、ようやく授業の対面化と留学の再開を迎えたところに、今度は急激な円高のため経済的理由により、留学を断念せざるを得ない学生が増加するなど、決して順風満帆とは言えない厳しい航海ではあった。それにも関わらず、毎年多くの熱意のある学生がIBCプログラムを履修し、2024年度はIBC認定を持って卒業する学生が出る完成年度となった。今回のプロジェクトペーパーはこの4年間を通したIBCプログラムの教育内容とその教育効果について総括を行い、IBCプログラムのさらなる改善に向けての提案を行う内容となる。

第一部では、4年間の履修学生、教育効果、留学状況の変化と、様々な問題に随時対応した結果としてのプログラム詳細の変更とその理由を総括する。さらに現在のプログラムにおける各学年、学期ごとの状況と問題点を特定し、改善への提案を行う。また教育に付随した問題であるが、本ブ

プログラムの持続的発展に向けて、最終学年でのプログラム認定要件の複雑さに起因した事務処理上の問題の改善についても提案できれば良いと思う。2023年度と2024年度のデータについては、収集・分析を進行中である。

第二部ではIBCプログラム履修学生の学習プロセスにおける情緒、動機、態度に関するセルフ・レポート型アンケートの結果と学生のパフォーマンスとの相関関係の研究結果を報告する。学生のパフォーマンスの指標には、クラス内評価、スピーキング参加スコア、ランゲージラーニングコモنزのスピーキングセッションにおけるレポートライティングやイングリッシュラウンジ、イングリッシュエクスプレスへの参加などが含まれる。現在進行中の研究の詳細は以下の通りである。

The current study is based on the previous study, “Assessing Performance Data in IBC EFL Classes, 2021-2022,” which was published in Project Paper No. 58 (2023). That study considered data from 126 IBC student subjects (N=126). The subjects answered self-report questionnaires, and the researcher performed correlation analyses with these responses against student performance markers such as class grades and in-class speaking participation scores. The purpose was to test associations in the data.

The current study will consider data from approximately 220 IBC student subjects (N=220). I have currently collected data from just over 150 subjects, during the school years of 2023 and 2024. Year 2025 should provide at least 70 to 80 additional subjects. As in the previous study, subjects respond to self-report questions about their individual processes regarding emotion, motivation, and behavior. These questions are simplified from the prior study and require only about five minutes to complete this time. The student performance markers are also similar to the prior study, which include markers such as class grades and in-class

speaking participation. A new marker this time includes report-writing on speaking sessions attended with the Language Commons teachers, in English Lounge and English Express.

As with the prior study, the data from the eventual 220 or more students will be processed through a correlation matrix, to determine any associations between all the data: self-report questions and class performance markers. To maintain consistency with the prior study, the correlation testing method will once again be Spearman correlation testing, to determine the Spearman coefficient between all associations. In the prior study, significant correlations were reported between certain self-report question items and performance markers, especially in-class participation markers. The current study will test these same associations again, with the new data, and analyze any new associations that emerge from these current data. So far, no statistical testing or analyses have been performed.

第三部では IBC プログラムの学生への履修選択動機付けと、履修学生の満足度や学修成果の向上に向けた方策を提案する。現在進行中の研究の詳細は以下の通りである。

The goals of the research paper are: 1. How to attract the best students most effectively for the Kanagawa University International Business Communication Program. For the rest of this midterm paper progress report, it will be referred to as “IBC Program.” 2. How to create more successful and satisfied students once they have entered the IBC Program.

The initial research paper began September 1st, 2021 and is still a work in progress. The data and analysis in the initial research paper covered the period from September 1st, 2021-December 31st, 2022. The

final paper was published in volume 58 (2023) of Kanagawa University's Institute of International Business and Management.

As a baseline, the IBC program had approximately 121 students join the program from the spring 2021 semester. As of September 1st, 2024, there are 379 students studying in the IBC program. Having data from 2021 and 2022 and the data analysis provided insights into how to better manage some of the key aspects of the IBC program.

Follow-up student survey data has already been collected from 2023 spring. The final survey data set will be collected during the first two weeks of December 2024. After all the necessary student survey data is collected in December 2024, the researchers will analyze the data and publish their updated 2023 and 2024 findings in a spring 2026 volume of Kanagawa University's Institute of International Business and Management. Once the findings are published, the key takeaway action steps to further strengthen the IBC program will be presented to decision makers.

共同研究プロジェクト

自己ヘルスケアと身体活動促進のための 運動量定量化

<中間報告>

後藤篤志・石濱慎司・韓一栄

【研究背景】

近年、日本において急速な高齢化が進んでいることから医療費の拡大が財政を圧迫する大きな要因ともなっている。その医療費の拡大を抑制するためには、国民の平均寿命よりも健康寿命を延伸するためのヘルスケアが重要視されている。そのヘルスケアを実施する方法の1つとしてはスポーツや能動的な運動だけでなく、通勤通学での歩行や洗濯や掃除などの生活に欠かせない生活活動の促進が重要なカギとなる。一方、大学生を含む青年期は運動習慣や食生活、さらには睡眠などの健康に関する予防知識を獲得する時期とされており、この時期のヘルスケアに対する取り組みは今後の生活において大変重要であることが分かっている。

そこで、本研究ではヘルスケアに対する取り組みの1つとして有益な身体活動促進のために各対象者における運動量（身体活動量）の定量化を検証することを目的とした。今回は大学生を対象とした運動量の定量化を検証していくこととした。共同研究の中間報告は以下のとおりである。

【運動量の計測を目的としたデバイスの特徴と機能】

身体活動量を定量化するデバイスは、メドビジランス社製の指輪型健康

デバイスFy-Ring（以下スマートリング）を用いた。近年、身体活動量を測定するデバイスとしてスマートウォッチが開発され、数多くのメーカーから販売されている。その次世代ウェアラブルデバイスとして注目されているのが指輪型のデバイスである。従来のスマートウォッチに搭載されていた各種センサーや半導体の技術開発が発展し、より小型化が可能となったため、皮膚に接触している面積を大幅に減少させることができる。そのため、日常生活時の身体活動量を計測するのみならず、睡眠中に着用する身体的ストレスも軽減することができ、従来よりも睡眠に関する詳細なデータ収集や分析が可能となっている。



図1 メドビジランス社製 スマートリングとデバイス上での表示例

【検証内容と結果】

大学生におけるスマートリング使用状況に関する検証

—スマートリングの使用感に着目して—

本学大学生17名を対象として、スマートリングを貸与し、日常生活中に可能な限り着用した状態で約2か月間使用してもらった。その後、スマートリングを着用していた際の使用感や使用状況についての質問項目を作成し、アンケート調査による回答を集計した。

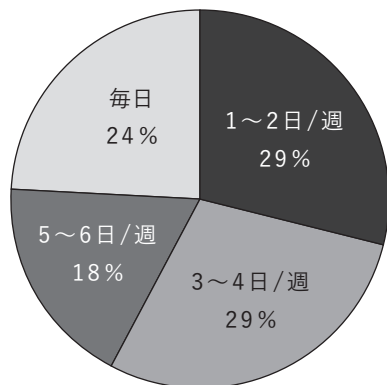


図2 スマートリングの使用頻度について

図2はスマートリングの使用頻度について示している。着用を指示した期間中の1週間あたりの使用頻度を調査したところ、【1~2日/週】および【3~4日/週】の回答は共に約29%となり、続いて【毎日使用】の回答は約24%、そして【5~6日/週】と回答したものは約18%となった。それぞれこの使用頻度になった理由についてもアンケートをしたところ、どの使用頻度においても、通常の指輪よりも幅が広いデザインのため、邪魔に感じてしまうといった回答と、日常生活に支障なく使用でき、気にならないという双方の回答が挙げられていた。また、このスマートリングで得られたデータを確認する理由に調査したところ、使用頻度の差異に関係なく睡眠に関する項目に興味関心を持っているという理由が多く挙げられていた。これらの結果から、スマートリングの使用感については個人差が大きいことが分かった。また使用している際に得られるデータとしては睡眠に関するデータに関心を持っている学生が多いことが分かった。

【今後の研究課題】

上記のスマートリングの使用状況の検証から、まずは日常生活に支障なく積極的に使用できる者を対象として継続的に身体活動量の定量化を検証

していく。また、別のアプローチとして、各対象者の生活状況や興味関心を持つ行動に焦点を当ててスマートリングの着用を実施することで使用頻度の向上や改善、ひいては身体活動の促進などの行動変容を促すことができるかといった内容を今後の研究課題として取り上げていくこととする。

『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。

1. 作成ソフトウェアと提出

原稿は、Microsoft Word等の文書作成ソフトにて作成してください。なお、提出は、(1)ワードファイル等、(2)PDFファイル、の2つのデータを、国際経営研究所事務局までメールで送信して下さい。

2. 全体構成

論文タイトル

氏名

本文

注

参考文献

上記の順で構成します。注は、脚注とすることも可とします。

3. 段組み

横書きで1段組を基本とします。

4. フォントサイズ

フォントサイズは、タイトル15pt、著者名12pt、本文10.5pt、参考文献9pt（段落間隔を詰める）を目安とします。

5. 本文と注および参考文献

邦文の場合は全角文字、英文の場合は半角文字としてください。

6. 見出し

本文を章や節に分ける場合は、見出しは、以下の表記方法に従ってください。

1

1.1

1.1.1

ただし、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。

7. 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。他者の図表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。

8. 参考文献

参考文献は、基本的に、引用した文献のみを掲載します。また、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。なお、参考文献の記載方法については、統一されていれば、自由形式とします。例示は、以下の通りです。

例：日本語文献の場合

経営太郎（2014）,「投資意思決定に関する一考察」,『経営ジャーナル』, 11, 15-25.

経営花子（2018）,『経営財務入門』, 経営財務出版社

経営太郎「意思決定に関する一考察」『経営ジャーナル』11号, 15-25
ページ, 2014年.

経営花子『経営財務入門』 経営財務出版社, 2018年。

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)

Gerber, H. U., W. Neuhaus and S. H. Cox (1997), *Life insurance mathematics*, Springer-Verlag, 3rd Edition.

Merton, R.C. (1974), “On the Pricing of Corporate Debt: The Risk Structure of Interest Rates,” *Journal of Finance*, 29 (2), pp. 449-470.

9. 編集方針

提出された原稿の論文の形式や体裁について、上記の執筆要領に適合していない場合、全体との整合性をとるために、編集委員会で、提出後あるいは校正時に修正の依頼をお願い、あるいは編集委員会での修正をすることがあります。

10. 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します。また、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ので、慎重かつ綿密な校正に努めてください。

以上

2015.4.1 発行

2019.4.1 改訂

2020.7.31改訂

編集後記

「文化の日」として知られる11月3日、日本国憲法が公布された。1946年のこの日、戦争放棄を宣言した平和憲法にちなんで、「自由と平和を愛し、文化をすすめる日」として祝日に制定され、同憲法が施行された5月3日は「憲法記念日」となっている。

日本国憲法第9条には、「日本国民は、正義と秩序を基調とする国際平和を誠実に希求し、国権の発動たる戦争と、武力による威嚇又は武力の行使は、国際紛争を解決する手段としては、永久にこれを放棄する」と明記されている。

世界には、もうひとつ、戦争を放棄した国がある。それが、コスタリカ（Costa Rica）だ。北はニカラグア、東南は運河で知られるパナマと国境を接するこの国は、1949年に軍隊を廃止した。コスタリカには、軍事予算もなければ、米軍基地もない。自国コスタリカの平和維持だけでなく、周辺地域の平和構築にも尽力しており、1987年には中米の和平合意を主導したことでオスカル・アリアス・サンチェス大統領（当時）にノーベル平和賞が授与された。「平和憲法を持つ国は、自国だけでなく、世界を平和にする責任がある」とは、「平和の輸出」を実行するアリアス大統領の言葉だ。自衛隊、それに加えて米軍基地を持ち、1991年の湾岸戦争以降はその自衛隊を海外にまで派遣し、2024年度の防衛費予算を8兆円近くにまで増額した日本とは大違いである。

2024年10月、日本原水爆被害者団体協議会、略して被団協がノーベル平和賞を受賞した。受賞直後に組まれた特集のなかの、「ノーモア ヒロシマ、ノーモア ナガサキ、ノーモア ウォー、ノーモア ヒバクシャ」という、1982年に当時の代表だった山口仙二さん（故人）による国連での渾身の訴えは、当時も今も、聞く者の心を大きく揺さぶる。

日本政府は、ことあるごとに、唯一の被爆国だとのたまうが、その実、核兵器禁止条約に署名していない。核兵器禁止条約は、「平和の輸出」国コスタリカが率先して推し進めて成立したものである。

「戦争を放棄しよう。軍隊を廃止しよう。日本のどこにも、米軍基地は

要らない」。こんなことを言うと、必ず、「それは現実的ではない」などと言う人があらわれる。しかし、コスタリカという国は、平和のために行動を起こし、「平和の輸出」を実現しているではないか。戦争放棄や軍隊廃止を非現実的と決めつける方が、大海を知らない、いや、知ろうともしない井の中の蛙そのものではないか。

独善的に思考停止して努力もせず、大国に阿諛追従するのは、きっと楽なのだろう。しかし、その先に見えるのは、いったいどんな光景なのか。

戦争か平和か、ではない。戦争という選択肢は、あってはならない。

平和とは、権利である。

わたしたちは、どんなことがあっても、平和を守らなければならない。平和を構築していかなければならない。それ以外の選択肢は、ないのだ。

編集委員長 児島 峰

執筆者紹介

畑中 邦道 (Kunimichi HATANAKA) …………… 国際経営研究所客員研究員
関口 博正 (Hiromasa SEKIGUCHI) 海とみなと研究所所長 (経営学部教授)
嘉藤 亮 (Ryo KATO) …………… 海とみなと研究所副所長 (法学部教授)
來生 新 (Shin KISUGI) …………… 海とみなと研究所上席研究員
中原 裕幸 (Hiroyuki NAKAHARA) …………… 海とみなと研究所上席研究員
後藤 伸 (Shin GOTO) 神奈川大学名誉教授・国際経営研究所客員研究員
小渕 昌夫 (Masao OBUCHI) …………… 国際経営研究所客員研究員
津村 将章 (Masayuki TSUMURA) …………… 経営学部准教授
道用 大介 (Daisuke DOYO) …………… 経営学部准教授
白石万紀子 (Makiko SHIRAISHI) …………… 経営学部教授
河内 智子 (Tomoko KAWACHI) …………… 経営学部准教授
セロン フェアチャイルド (Theron FAIRCHILD) …………… 経営学部教授
チャールズ ハースト (Charles HIRST) …………… 経営学部外国人特任准教授
後藤 篤志 (Atsushi GOTO) …………… 経営学部助教
石濱 慎司 (Shinji ISHIHAMA) …………… 経営学部准教授
韓 一栄 (Ill-Young HAN) …………… 経営学部特任准教授
(掲載順)

『国際経営フォーラム』 No.35 ISSN 0915-8235
発行日 2024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 青木 宗明 (国際経営研究所所長)
発行所 神奈川大学 国際経営研究所
〒220-8739
神奈川県横浜市西区みなとみらい4-5-3
電 話 045-664-3710 (代表)
F A X 045-664-3809
<https://iibm.kanagawa-u.ac.jp>
印刷所 富士オフセット株式会社
電 話 0463-82-0137

◆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

〒220-8739 神奈川県横浜市西区みなとみらい4-5-3
みなとみらいキャンパス
TEL. 045-664-3710(代表) FAX. 045-664-3809

Printed in Japan

