ISSN 0919-245X

危機管理研究

第17号

日米中をめぐるトライアングル
——歴史的考察を中心に—— ……池田十吾 1

中小企業の変革と危機管理
——社内ベンチャーによる企業の変革と危機対応の実践—— …小渕昌夫 15

社会保険庁をはじめとする公的経営のゆきづまりの
主たる原因の解明とその克服策について
——人的資源の効果的な発掘（任用）・開発・登用・活性化をめざす
日本版公的経営学の視点から—— ……原優治 45

組織の省エネのリスク管理と排出権取引 ……三浦洋一 63

2009年4月
日本危機管理学会

日米中をめぐるトライアングル

——歴史的考察を中心に——

池　田　十　吾*

はじめに

戦後日米関係は，敗戦と占領そして独立を経てイクオールパートナーシップへと半世紀以上にわたり日米安全保障を機軸に友好的な同盟関係を築いてきた。このような日米関係を，かつて，1977年から11年間の長期にわたり駐日大使を務めたマンスフィールド（Mike Mansfield）は，「今日の世界で最も重要な二国関係は，日米関係である」[1]と言及した。これは，その当時の日米両国が世界のGDP（国内総生産）の「約40%」[2]を占め，戦後世界の経済的な発展と技術革新に先導的な役割を築いていたことによるものである。

一方，米中関係は，戦後中国に内戦が勃発することにより蒋介石の国民党が敗北して台湾に逃れ，毛沢東による共産政権が北京に誕生した。その後，中国が朝鮮戦争に参加することにより米中は激しい対立関係になった。そして，米中関係は「日米関係の安定感とは好対照」[3]になったのである。

このように，日米中のトライアングルは，極めて興味深い歴史的相関関係にある。

日米中の三国関係を歴史的に考察すると，日米関係が良好であると米中関係が険悪であり，逆に米中関係が友好的であると日米関係は対立抗争の時期にあった。日米中は，いわゆるアンビヴァレンス（ambivalence）な友好と対立・抗争の関係であると言える。

ここでは，日米中のトライアングルを1853年のペリー来航による開国からサンフランシスコ講和会議までのおよそ100年間を，歴史的な視点において分析する。

I　日米中の歴史的カテゴリー

1．近代化をめぐる日米中のトライアングル

日米中のトライアングルを，日米関係の三つのカテゴリーに従って分類する。

すなわち，第一期は，1853年のペリー提督による浦賀来航から1905年日露戦争終結のためのポーツマス条約の締結までにある。

この時期の日米関係は「友好の時代」[4]であると言うより，むしろ文明先進国であるアメリカが東洋の野蛮国である日本に対して「文明の恩典に浴する」[5]という先導的役割を持っていたのである。アメリカの保護者的な役割は，1858年７月に締結された日米修好通商条約第14条，すなわち「この条約は，ワシントンにおいて批准交換する」[6]との規定によって，初めて公式な渡米となる1860年１月の遣米使節団，

＊　国士舘大学教授（政治学研究科委員長，政治学博士）

1871年10月の岩倉ミッションに対する態度に顕著に表れている。当時の様子を観察できる文献として，村垣淡路守範正の『渡米日記』，木村鉄太の『航米記』や久米邦武の『米欧回覧実記』などがある。これらによると，それぞれの使節団が「米欧という新しい世界へ対応するにふさわしい，清新にして弾力的な受容力を備えていた」[7]ということが判明する。特に，アメリカ政府は，それぞれの使節団に対し格別の厚遇と取り計らいを持って接遇していた様子を知ることができる。

欧米を見聞した使節団のなかで，著名な思想家が福沢諭吉であったことはご承知の通りである。福沢は，1866年6月に『西洋事情』を著し「欧米列強の要求に応じて開国することが日本の国益である」[8]と主張し，欧米の文明を日本に広く知らしめた。また，福沢は『学問のすゝめ』のなかで「自由独立の事は人の一身に在るのみならず，一国の上にもあることなり」[9]として「一国の自由独立」を主張した。この主張と精神は，「天は人の上に人を造らず人の下に人を造らずと言えり」[10]とある。この思想は，福沢が二回にわたる渡米から推察できるように，1776年7月4日の「アメリカ独立宣言」にある「全ての人間は平等に創造されている(All men are created equal)」[11]から学んだものであると思われる。

福沢の思想は，当時の幕藩体制と封建的な身分制度に衝撃的な影響を与えることになった。そして，遂に福沢は「脱亜論」のなかで「西洋文明の東漸の勢いはこれを防止することは不可能である」[12]と説き，西洋文明を積極的に受容することによって，日本の独立と発展が可能であることを主張した。この当時の西洋文明は，政治的な国家体制として帝国主義を意味するが，福沢は帝国主義への適応に現実的に対応することを主張した。福沢は，世界の厳しい現実を理解する現実主義者であった。

福沢の主張に見られる積極的な欧米の文明を摂取する日本の西欧化政策は，東洋のなかにおいて早期に近代国家として成長することになった。明治政府は，欧米列強に追いつき追い越すために富国強兵策を展開し，日本はやがて東洋の大国として国際政治のパワー・ポリティックス（Power Politics）の視点に立脚することになった。

その第一の試練が，1894年から95年にわたる日清戦争であった。戦争の原因は，1894年2月，朝鮮において東学党の乱が発生したことにある。東学とは新興宗教の熱狂的なナショナリズムを以って，西学であるキリスト教を排斥するもので，朝鮮政府はこの反乱を制圧することができず，清国に出兵を要請し清国は2,500名の出兵を行なった。これに対し，日本政府は清国が朝鮮半島を支配することを恐れ，北東アジアのバランス・オブ・パワー（Balance of Power）をとるために出兵し戦争を決意したのである。その結果，1895年3月，伊藤博文と陸奥宗光は清国全権の李鴻章との間に下関条約を締結し，日本は賠償金，遼東半島と台湾を獲得することになった。

しかし，その後，露独仏の三国は日本に干渉し，日本政府は西欧の大国の要求に，遂に遼東半島の領有を放棄しなければならなかった。これは，当時の日本の力が国際政治のなかで充分にして強力なものではなかったことを意味する。徳富蘇峰は「遼東半島の還付は，力の足りぬ由である。力が足りなければいかなる正義・行動も半文の値打ちもないと確信するにいたった」[13]と述べ，日本は国際政治を「力の福音(パワー・ポリティックス)」の観点から捉えるようになったのである。

その後，1902年1月，日本政府は，自国の力の脆弱を補うために欧米列強の大国であるイギ

リスと日英同盟を締結した。そして，ロシアを主たる三国列強の干渉によって遼東半島を返還した屈辱に対し，日本国民のロシアに対する「臥薪嘗胆」のスローガンは官民一体となって，ロシアとの開戦が熟するのを待つことになった。しかし，日本銀行の副総裁であった高橋是清は戦費の調達に苦悩した。やがて，高橋は，ロンドンにおいてニューヨークの大財閥クーン・ロブ商会のシフ（Jacob H. Schiff）の協力を得ることに成功したのである。

1904年2月，遂に，日本はロシアに対し開戦し，戦局は日本に有利に展開することになった。日本は，寺内正毅陸相がアメリカ公使のグリスコム（Lloyd C. Griscom）に対し，講和の機会をアメリカのローズベルト（Theodore Roosevelt）大統領に斡旋を依頼することになった。ローズベルト大統領は，東海岸の静かな軍港であるポーツマス（Portsmouth）を提供した。その結果，日露間に講和条約が締結されることになった。

日露戦争の意味するところは，日本が南樺太，朝鮮半島（1910年8月併合），すでに領有していた台湾を含めてアジアにおける植民地大国となり，ますます力の政治を信奉することになったことである。つまり，日本は植民地を領有するアジアの大国として，欧米列強と競争することになるのである。

一方，中国は近代化を拒否し開国に応じることなく，伝統に固守していた。それが，日清戦争の敗北に連なり，欧米列強の進出を活発に招くことになった。まず，ロシアは露清銀行を設立して東清鉄道の敷設権を獲得し，1898年には旅順・大連を25年租借することに成功した。同年，ドイツは膠州湾を99年租借，イギリスは山東半島の威海衛を海軍基地として使用する権利，さらに揚子江流域にも権益を獲得した。

また，フランスも広州湾の99年租借権を獲得することになった。アジア進出が遅れたアメリカも，スペインとの戦争に勝利することによって，ハワイとフィリピンを領有し，1899年9月，ヘイ（John M. Hay）国務長官は門戸開放政策（Open Door Policy）を声明したのである。このような欧米列強の活発な進出は，中国を「眠れる獅子」よりも「死せる鯨」[14]と視ることになったのである。

遂に，1900年6月，清国において宗教団体によるキリスト教の普及と外国勢力の排斥を目的にした「義和団事件」が発生した。この「義和団事件」により，列国の公使館が包囲されドイツ公使と日本公使館書記生が殺害されるに及んだ。日本は，列強の要請を受けて8,000名の兵力を派遣することになり，その結果，この事変を見事に鎮圧し列国の信頼を獲得することができたのである。

日本と中国の近代化への過程において，なぜ，このような発展と混乱の格差が生じたのか。日本と中国の歴史についての泰斗であるライシャワー（Edwin O. Reischauer）教授は，その要因として「第一に，日本と中国の対外観の相違（日本は海外の文明を進んで取り入れる伝統を持っていたこと）。第二は，日本では中国のような中央集権的な強力な政権がなく，封建的な地域的政治集団が割拠していて，対外反応にも多様性があったこと。第三は，日本では封建的な身分制度が強固であったために『目標指向型』であったこと。第四は，社会的に安定した徳川時代を経て，経済的諸機関がすでに中国のそれよりも発展しており，企業意識が旺盛であったこと」[15]と指摘している。

このようなライシャワー教授の指摘は，太平洋戦争敗北後の戦後日本の発展と中国の混乱に対してにも同様に共通するものである。

2．中国をめぐる日米の対立・抗争

第二期は，ポーツマス条約の締結から太平洋戦争の終結までにある。この時期の日米関係は「対立と抗争の時代」であり，その舞台は主として中国と満州であり，この地域の権益をめぐる日米両国の競争であった。

アメリカは，門戸開放声明によって中国市場への関心を抱き，アジアにおいて台頭する日本に対し次第に警戒感を抱くようになった。1906年，アメリカは軍事作戦計画である「オレンジ・プラン」を立案し，日本を仮想敵国としての衝突を想定した。さらに，日本を政治経済的な脅威と説く「黄禍論（Yellow Peril）」的な考えが彷彿として沸いてきた。このような思考は，1913年4月にカリフォルニア州議会において「排日法」の制定となり，日系一世移民の土地所有を不可能にしたのである。これらの紛争は，やがて，日米の軍事衝突の破局に向かう太平洋戦争の源流となったのである。

そして，日米両国の対立がより鮮明になるのが中国をめぐる問題である。1915年1月，アジアの大国となった日本は，中国に対し中国の主権と国益を著しく毀損する「対華21カ条要求」を突きつけた。これは第一次世界大戦が勃発し，世界中の衆目がヨーロッパに集中しているとき，日本は加藤高明外相の言う「千載一遇の大局」[16]であり，その隙間を縫うように露骨な中国進出を試みたことにある。大隈重信首相は，この機会を「日本の国運の発達に対する天佑」[17]とし，アジアのリーダーとしてのヘゲモニー（hegemony）を発揮する強烈な意思表示を述べている。

これに対し，5月13日，アメリカ政府は「日本の要求は中国の領土保全，門戸開放と機会均等の政策を損なうものでこれを承認できない」[18]との不承認の原則を示した。アメリカの中国に対する門戸開放政策の通商の機会均等と領土保全の二つの原則は，対アジア政策の基本となり，いかなる国であれ中国市場を独占的に支配することに抗議することになった。また，アメリカのラインシュ（Paul S. Reinsch）駐華公使によると「自分は中国政府に対する助言者」[19]と言明しているように，この当時からアメリカ政府は，日本の侵害を受ける中国の保護者的存在になるのである。

1917年11月，日本はアメリカ政府との間に「石井・ランシング協定」を結び「中国における日本の特殊利益（Special Interest）」の承認を図ることを試みた。すなわち，日本全権の石井菊次郎は「日本は中国において政治的な特殊利益」[20]を持っていることを強調した。しかし，ランシング（Robert Lansing）国務長官は，日本は中国に対し「政治的な意味でなく地理的な接近にある」[21]とし，日米両国政府の相互認識に相違が生じている。アメリカは，日本の中国進出の野心を手際よくコントロールしようとの思惑がある。

この年11月7日，ロシアにおいてボルシェビキ革命が勃発し，レーニン（Vladimin I. Lenin）の共産主義政権が誕生した。ロシア革命の発生は，日本の大陸政策の積極化により一層のチャンスを与えた。特に，英仏の連合国は日本に対しロシアへの武力干渉のためシベリア出兵を要請し，陸軍の田中義一参謀次長を中心に軍部の干渉派を勇気付けることになった。軍部は，北満州から極東ロシアにかけて日本の勢力範囲を拡大する意図を持っており，これを絶好の機会であると考えていた。しかし，臨時外交調査会のメンバーである政友会の原敬や牧野伸顕は，日本単独の出兵に反対し日米協調を主張し軍部の単独出兵による強硬論と対立したのである。

一方，アメリカ政府は「ランシング国務長官等の干渉派とウイルソン（Woodrow Wilson）大統領と最高顧問ハウス（Edward M. House）

大佐等の非干渉派」[22]との間で揺れ動いていた。英仏連合国のシベリア出兵要請はしばらく膠着状態になっていたが，翌年5月，この事態を一変する「チェコ軍事件」が発生した。この事件によって，ウイルソン大統領は日米共同出兵を決断し，チェコ軍救援の後方支援目的に双方7,000名の軍隊を派遣することになった。ところが，日本は72,400名の大規模軍隊を派遣し，しかも東シベリア一帯に拡大して展開することになった。その結果，ランシング国務長官は石井大使に激しく抗議すると共に「アメリカの対日不信」[23]は，より一層増幅することになった。この頃から，日本外交には政府と軍部の「二重外交」[24]が顕著になり，軍事が政治に優先し，シビリアンコントロールに大きな問題が発生することとなった。

やがて，第一次大戦はアメリカの参戦によって終局を迎え，戦争による混乱を収拾するためにウイルソン大統領は「14カ条」提案をなし，これを基礎にパリにおいて講和会議が開催された。しかし，日本代表は国際連盟創設などのグローバルな問題などには余り関心がなく，中国におけるドイツの権益の継承や南洋諸島の領有権の獲得に積極的であった。アジアの盟主として，アジアにおける勢力の拡大にイニシアティブ（initiative）をとることを優先したのである。

このような強引な日本外交は，やがて中国において中国人のナショナリズムを強烈に刺激し，各地に反日感情が澎湃として高まることになった。先の「対華21カ条要求」と相まって中国各地に「五・四運動」[25]の反日機運が昂揚し展開されることになった。このような日中対立は，戦後の1972年日中国交回復まで継続されるのである。

パリ講和会議において山積された問題は，1921年11月に開催されたワシントン会議によって解決されることになった。この会議において，アメリカ全権ルート（Elihu Root）はルート四原則を提出し「九カ国条約」を締結する。この条約は，中国の領土保全，門戸開放，機会均等を約束するものであり，石井・ランシング協定はこの条約によって廃棄された。また，日米英仏によって太平洋問題に関する「四カ国条約」が締結され，日本の近代化に大きな貢献をなした日英同盟は廃棄されることになった。ワシントン会議は，軍縮条約の締結と合わせてアメリカ外交の勝利となり，日本は国際的に孤立することになり不安定な要因となったのである。

一方，ワシントン会議によって作り出された成果はワシントン体制となり，1920年代の国際政治の秩序と安定に大きく寄与した。日中間においても懸案事項が解決し幣原喜重郎外相の登場によって，①国際協調主義，②経済外交中心，③中国に対する内政不干渉政策が貫かれ，日中平和友好が実現した。

しかし，このような幣原外交を「軟弱外交」[26]と非難した軍部は，対華外交の刷新を掲げて登場した田中政権により山東出兵，済南事件や張作霖爆殺事件を起こし，中国に対し力の行使を伴う強硬な政策を展開することになった。さらに，このような軍部の強硬な姿勢は，1930年4月のロンドン軍縮条約が「統帥権干犯」に当るとして，軍部は強烈に反発した。これ以後，統帥権は軍部大臣武官制とならんで，軍部がその主張を強硬に貫徹する際の「万能の武器」[27]となったのである。

そして，遂に，1931年9月，奉天郊外の柳条湖において関東軍による満州事変が勃発した。その首謀者は，関東軍の高級参謀である板垣征四郎や石原莞爾等であり，石原の思想によると「戦略上，満蒙一帯を日本が支配することによって，ソ連とアメリカに対抗できうるし，最終的には日米戦争を覚悟する意味でも広大な満州

の資源を確保する必要がある」[28]と説いた。また，後ほど外相となる松岡洋右は「満蒙を以って日本の生命線」[29]と考えており，石原の思想に共通するものである。

これに対し，中国は直ちに国際連盟に提訴した。アメリカ政府は，1932年1月7日，スティムソン（Henry I. Stimson）国務長官が「日本の行為は九カ国条約と不戦条約に違反しており，これを承認できない」[30]とのいわゆる「不承認主義」を声明し，日本の行動に抗議した。この声明は，武力をもって現状を変更することは承認することができないとするアメリカ外交の基本原則であった。しかし，この声明は道義的な非難であり，日本の行動を何ら制約するものではなかった。

関東軍は，軍事行動を拡大して満州全域を制圧し，1932年3月，清朝政府最後の皇帝宣統帝溥儀を執政として満州国を建国することになった。これは関東軍による傀儡国家であり，政府の統制は全く無力であったのである。政府と軍部の外交方針の相違が顕著であり，ここにも，軍事優先の二重外交を発見することができる。

国際連盟は中国の提訴に基づき，イギリスの外交官であるリットン（Victor Lytton）卿を団長とする調査団を結成した。リットン調査団は，「日本軍の行動は自衛の措置として承認できない」[31]との趣旨を国際連盟総会に報告した。その結果，国連は賛成42，反対1（日本のみ，タイは棄権）で採択した。日本政府代表の松岡洋右は，日本の立場を演説し議場から退場した。1933年3月27日，内田外相は国連事務総長に「帝国政府は連盟と協力する余地ないことを旨とし脱退すること」[32]を通告した。これ以後，日本は，国際協調から孤立の道を歩むことになった。

そして，1937年7月7日，関東軍は北京郊外の盧溝橋にて中国軍と衝突し，いわゆる宣戦布告なき全面的な日中戦争になったのである。国際連盟は，第18回総会において「日本は侵略者である」[33]と烙印した。日本は，国際連盟創設以来初の「侵略国家」となったのである。

これらの日本軍による一連の軍事行動に対し，アメリカ政府は1939年7月，日米通商条約を廃棄し，太平洋に無秩序と不安定な時代を迎えることになった。近衛内閣は，日米関係を調整し戦争を回避するために，ローズベルト（Franklin D. Roosevelt）大統領と親交のある野村吉三郎海軍大将を駐米大使に起用し日米交渉を強力に推進した。

しかし，軍部の強硬な姿勢は，7月2日の御前会議における「情勢ノ推移ニ伴フ帝国国策要項」[34]を決定して南進を実行し，「対英米戦を辞さず」[35]としたのである。アメリカ政府は直ちに，在米日本資産の凍結を行ない，近衛首相が熱意をもって希望した日米首脳会談は実現を見ることができなかったのみならず，対日石油の全面禁止措置を行なった。

このようなアメリカ政府による経済制裁は，日本の経済と財政に大きな打撃を与え，戦争遂行能力を著しく低下させた。親日家であるグルー（Joseph C. Grew）駐日大使は「世界の自由な貿易と商業を犠牲にして，経済的に不確実な東亜ブロックを立てることによって，私には日本の財政経済的な前途が全く絶望的なものに見えた」[36]と述べている。これは，世界的な自由貿易や通商の自由を妨害するものにとって，国家の繁栄はあり得ないとの指摘である。

日本は，太平洋戦争によって，「三つの教訓」[37]を学んだのである。

第一は，日独伊三国同盟のような軍事独裁的な体制でなく，シビリアン・コントロール（Civilian Control，文民統制）による民主主義の大原則である。アメリカにおける民主主義の基礎はシビリアン・コントロールであり，ジェ

ファーソン（Thomas Jefferson）大統領は「重要な政治哲学」[38]と位置付けている。

第二は，前述のごとくブロック経済ではなく世界的な自由貿易と通商の自由である。

第三は，軍部の強硬な武力の行使による「国際道徳の欠如」[39]でなく，国際道徳の遵守にある。国際政治の権威者であるモーゲンソー教授によると「国際政治にも国際道義が存在する」[40]と説いている。

よって，戦後日本外交の再出発は，これらの反省に立脚して再構築しなければならなかった。

上記の記述から推察することができるように，この時期の日米関係が対立・抗争の時代であるのに対し，米中関係はラインシュの言葉に表われているように，中国がアメリカの保護の下にあったと言える。

Ⅱ　戦後アメリカの対日・対中政策

1．アメリカの対日占領政策

第三期は戦後で，この時期は「日米友好，米中対立」の時代である。

戦後，アメリカは日本と中国に対しどのような極東政策を考えていたのだろうか。

第二次大戦中，1943年1月，アメリカのローズベルト大統領は，チャーチル（Winston Churchill）首相とカサブランカで会談を行ない，その声明に「ドイツ，日本，イタリアに対する軍事力の除去とは，無条件降伏を意味する」[41]とし，日独伊三国同盟に対し無条件降伏を要求したのである。

この声明はポツダム宣言に反映され，第4項目によると「無分別な打算に依り日本帝国を滅亡の淵に陥れたる我儘なる軍国主義的助言者に依り日本国が引続き統御せられるべきか又は理性の経路を日本国が履むべきかを日本国が決定すべき時期が到来せり」[42]とある。これは，アメリカと連合国が解釈した太平洋戦争の原因である。さらに，第6項目に「……無責任なる軍国主義が世界より駆逐せられるに至る迄は……日本国国民を欺瞞し之をして世界征服の挙に出づるの過誤を犯さしめたる者の権力及勢力は永久に除去せられるべき」[43]とある。これは，戦後アメリカが日本に対し，一切の軍備を許さないとする完全な非武装と非軍事政策を貫徹する明確な意思を表明しているものである。

このポツダム宣言の趣旨は，占領政策の基本となるアメリカの初期対日方針に示されている。それによると「第一は，日本の非軍事化を徹底すること。第二は，日本の民主化を推進すること」[44]であった。この対日政策の基本方針を実行したのが，連合国最高司令官マッカーサー（Douglas MacArthur）であった。彼は，自らの「絶対的権力」[45]の下に，徹底した非軍事化と非武装化を実行した。彼の草案による日本国憲法第9条は，まさにアメリカの対日占領の象徴であり，非武装はアメリカの基本的な対日政策となったのである。

また，終戦に当り，アメリカ国内には昭和天皇に対する厳しい戦争責任論があった。さらに，対日占領政策の作成のため国務省・陸軍省・海軍省による調整委員会（SWNCC）が設置され，統合戦争計画委員会（JWPC）によって米英中ソの4カ国による「日本分割占領案」[46]が確定した。これは，ドイツが東西ニ分割され，さらに首都のベルリンは米英仏ソの4カ国に分割占領されたものと同様であった。

しかし，ヨーロッパに発生した米ソによる冷戦は，日本の占領政策に大きな変革をもたらすことになるのである。アメリカは戦争が終了すると，ヨーロッパから大多数の軍隊を急速に撤退させた。これに対し，チャーチルは1946年3月5日，アメリカのミズリー州フルトン

(Fulton, Missouri) において「東西を隔離する鉄のカーテンが敷かれ，冷戦はすでに始まっている。米軍はヨーロッパにとどまり国連のもとで米英が協力すべきである」[47] との歴史的な演説によって，アメリカに警告している。その後，東西ヨーロッパに自由主義と共産主義のイデオロギーの激突がますます激しくなり，ソ連は東欧を共産化し衛星国にすることになった。さらに，ソ連はイランやトルコへの中東進出を試みるようになった。

遂に，トルーマン (Harry S. Truman) 大統領は，ケナン (George F. Kennan) による「対ソ封じ込め政策」[48] の提言を受け，1947年3月12日，上下両院合同議会において「ソ連と共産主義に対決する戦略」[49] を宣言したのである。この戦略はトルーマン・ドクトリン (Truman Doctrine) となり，戦後アメリカの基本的な外交政策となったのである。

このように米ソによる冷戦の開始は，日本における対日占領政策に根本的な変化をもたらすことになった。1948年1月，ロイヤル陸軍長官は「極東において，日本は全体主義の脅威の防壁に十分に強力な安定した民主主義を育成する国家になるべきだ」[50] と呼応した。同年10月，東京を視察した国務省政策企画本部長のケナンは日本の経済再建を示唆した重要な機密文書「NSC (国家安全保障委員会) 13/2 (Recommendations With Respect To United States Policy Toward Japan)」[51] を作成してアメリカ政府に提出した。この文書により，アメリカ政府は基本的な対日占領政策を転換し，日本をアメリカの自由陣営の一員として経済的な豊かさを目指して育成することになったのである。

3月21日，陸軍省より派遣されたストライク (Clifford S. Strike) は「日本政府からの賠償金支払いを中止し，日本経済の自立を育成する」[52] 報告書を作成し，極東委員会に勧告した。5月には，ジョンストン (Percy H. Johnstone) 調査団が来日し「賠償金は大幅な軽減をすべきであり，軍需施設も残置すべきである」[53] と述べている。その後引き続き，1949年にはドッジ (Joseph Dodge) 公使が緊縮財政金融方針によるインフレ抑制策のドッジ・ライン，さらにシャープ (Carl S. Sharp) 使節の税制改正が発表され負担の公平などの改革が整備されることになった。これらの諸施策は，すばやく着実に実行され，やがて「日本の技術・生産設備・労働力は，自由世界の防衛体制にとって極めて重要」[54] と評価されるに至った。

日本の経済復興は，次のステップである政治的強化と安全保障問題へと修正されることになる。

2．日本の独立から日米同盟へ

アメリカの占領政策の最大の目的である非軍事化と民主化は，憲法制定と占領行政の徹底によってほぼ成功した。1947年3月17日，マッカーサー司令官は記者会見において，「日本の軍事力の解体と非軍事化は完了した。今や占領の課題は経済的復興にあり，そのためにも対日講和へアプローチする時期が来た」[55] と述べた。マッカーサーは，日本が経済的に回復するためには，講和条約の早期締結が不可欠であると考えたのである。

マッカーサーの早期講和の発言は，ワシントンにおいてヒルドリング (John Hildring) 国務次官が極東委員会に対し，「暫定的に対日講和条約の草案作成の準備を始める」[56] と通告し調整をすることになった。日本政府においても，芦田外相は対日講和に関する9項目のメモをアチソン (George Acheson) 大使とホイットニー (Courtney Whitney) 民生局長に手交した。

そこに，1950年6月25日，極東情勢を一変する朝鮮戦争が勃発した。この戦争はソ連の支援

による金日成の北朝鮮軍の韓国侵略であり，用意周到な北朝鮮軍はわずか一週間でソウルを占拠した。アメリカにとっては「青天の霹靂」[57]であったが，アメリカは直ちに国連軍を結成しこの戦争に介入することになった。マッカーサーの指揮する国連軍は，9月15日，仁川上陸作戦を敢行し見事な成功を収め，ソウルを奪回し北緯38度線まで回復することができた。そして，マッカーサーは，朝鮮半島の武力統一の最大のチャンスとみなし，トルーマン大統領の正式な了解を得ることなく，38度線を突破することになるのである。

ところが，10月25日，朝鮮半島を北上する国連軍は中朝の国境を流れる鴨緑江を突破した中華人民共和国人民義勇軍の大群と遭遇し，多くの犠牲者を出すことになった。ここに，朝鮮戦争の性格は一変し，アメリカと韓国対ソ連・北朝鮮・中国との対立・抗争へと変化したのである。

対日講和の特別顧問に選任されたダレス（John F. Dulles）は，丁度この時，日本を訪問し吉田首相に「再軍備の可能性」[58]を打診している。吉田はこれに対し「経済的な負担と国民感情」[59]の理由から否定的な反応を示した。吉田は後に「私の再軍備反対がなかったならば，日本に驚異的な経済的発展はなかった」[60]と述べている。

また，吉田は日本の経済的な発展を確実にするために，米英との連携を基本とした。この吉田の考えは「親英米路線」[61]と呼ばれ，さらに「軽軍備経済重視」とともに，「吉田・ドクトリン」の政策となった。これは，戦後日本の基本的な政策である高度経済成長の指針となり経済国家として定着させることになった。当時の吉田の信念と思想は，戦後日本の枠組みを作ったことになる。これに対し，ダレスは日本の将来像を「自由な社会が精神的及び知的な豊富さと物質的福祉を発展させることによって，アジアの実例として展示したい」[62]と日本への期待を述べている。

1950年9月8日，トルーマン大統領はダレスを対日講和問題特別代表に任命，ダレスは「講和7原則」の基本構想を表明した。一年後の9月8日，サンフランシスコのオペラ・ハウスにおいて調印された対日講和条約は，日本の占領下からの独立を承認した。吉田は「和解と信頼の条約」[63]と称し，日本は戦後社会の一員として新たな出発をすることになった。この日同時に，日米安全保障条約も締結され，日本は自由陣営の一員としてのサンフランシスコ体制のなかで再出発することになった。

この国際秩序は，次のような枠組みを作り，また課題も残した。それは第一に，日本が米英の自由陣営の一員になったこと。第二に，中国の代表権をめぐって，「吉田書簡」[64]によって台湾を選択したこと，第三は，対日講和会議に出席した52カ国のなかで，ソ連，ポーランド，チェコスロバキアが署名に拒否し，共産主義諸国との再調整が取り残されたことであった。

3．戦後米中の対立抗争

戦後日米関係が，「和解から同盟と相互依存関係へと信じられない転変を経た」[65]のに対し，米中関係は対立・抗争へと展開することになった。

アメリカは第二次大戦中，アジア・太平洋地域において二つの目的を持っていた。その「第一は，日本を徹底して敗北させること，第二は，強大で民主主義的な中国がアジアの平和を守るのに指導的な役割を果たすこと」[66]が期待されたのである。そのため，1943年10月のケベックで開催された英米会議では，中国は戦争の最高司令部から除外されたが，10月の大国の根本方針に関するモスクワ宣言においては，ソ連と共

に大国のなかに含まれることになった。さらに，11月のカイロ会談において，ローズヴェルト大統領は蔣介石に対し「満州，台湾及び澎湖島のごとき日本国が清国より盗取したる一切の地域を中華民国に返還すること」[67]を約束した。

また，テヘラン会談においてローズベルトは国際紛争を解決するために国際連合を組織し「中国に，米英ソと並んで国連の常任理事国としての地位を与えること」[68]を支持したのである。さらに，アメリカは戦争中に対日戦勝利のために蔣介石に対し，15億ドルの軍事的経済的援助を供与したのである。これらの一連の措置は，アメリカ政府が戦後の中国を大国として育成する目的を明確にしたものである。

しかしながら，問題は中国の国内における国民党と共産党の対立による深刻な分裂にあった。戦争が終結した1945年12月，トルーマン大統領は，マーシャル（George C. Marshall）将軍を国民党と共産党の内戦を政治的に解決するために派遣した。一年に及ぶマーシャル・ミッションは，遂に国共調停に失敗した。マーシャルはトルーマン大統領への報告のなかで「蔣介石は中国国民の尊敬と支持を得ていない。蔣介石の態度と行為は，時代遅れの総督の姿である」[69]と，蔣介石を厳しく批判している。

中国駐在のウエデマイヤー（Albert C. Wedemeyer）司令官も「国民党軍は日本の圧制からの解放者として熱狂的に歓迎された。しかし，数ヶ月経った後，国民は将校と下士官が傲慢で無礼であるので，憎悪と不信を抱いている。彼らの態度は，解放者でなく征服者そのものであった」[70]と，トルーマン大統領に報告している。この報告書は国民党の政策が，中国国民に受け入れられていない様子を述べているものである。

さらに，軍事使節団長であったバー（David Barr）将軍は，国民党の敗北について「完全な戦意の喪失に導いた世界でもっとも劣悪な統率力と士気の破壊」[71]に全てを帰することができると当時の状況を語っている。

1948年8月5日，アメリカ国務省は『中国白書』のなかで「アメリカの中国政策挫折の要因は，蔣介石の国民党政権の腐敗と無能にある」[72]と厳しく結論している。ここに太平洋戦争終了後，アメリカが20億ドルの財政援助を中国国民党政権に注入した努力は，水泡に帰することになったのである。

1949年10月1日，毛沢東の共産党は，北京において中華人民共和国を成立した。アメリカ政府は，当初毛沢東の共産主義を「農地改革主義者」[73]とみなし，ソ連のマルクス・レーニン主義のイデオロギーとは区別していたのである。事実，アメリカの中国専門家のなかにおいても「北京の新しい政権は，マルクス・レーニン主義の産物ではなかった」[74]と指摘している。つまり，毛沢東政権は，共産主義の理論と監修によって可能である中央統制の新しい試みであるとしている。

しかし，1950年2月14日，毛沢東はスターリンとの間に，「日本国または直接に若しくは間接に日本国と侵略行為について連合する他の国」[75]と，日本および日本と共同する国（アメリカ）と敵対する中ソ友好同盟条約を締結した。この条約が意味するところは，毛沢東の中国政府が，今後ソ連と一枚岩による外交を展開することになること。そして，中国政府は朝鮮戦争に介入し，アメリカ政府は国連総会において中国を「侵略者」として烙印を押し，激しい米中対決をすることになったのである。

そのため，アメリカは1954年12月，中華民国（台湾）と相互援助条約を締結し，台湾の防衛を約束した。そして，1958年8月の台湾海峡の危機に当っては，台湾防衛のために中国に対し「核の使用を辞さない決意」[76]をしたのである。

それ以後，アメリカと中国との国交回復は，ベトナム戦争終結のために，キッシンジャー補佐官の電撃的な北京訪問による，1972年１月，ニクソン大統領と毛沢東との首脳会談まで待たなければならなかったのである。ここに，戦後，20年余にわたる米中対立の構図が続いた。

むすびに

むすびに，日米中のトライアングルを理解する識者の見解を紹介したい。

一つは，夏目漱石の門下生で哲学者である和辻哲郎は「近代以後にあっては，ヨーロッパ文明のみが支配的に働き，あたかもそれが人類文化の代表者であるかのごとき観を呈した。したがってこの文明を担う白人は自らを神の選民であるかのごとくに思い込み，あらゆる有色人種を白人の産業の手段に化し去ろうとした。もし19世紀の末に日本人が登場しなかったならば，古代における自由奴隷のごとき関係が白人と有色人種との間に設定せられたかも知れぬ。（中略）日本人の務めた役割は，本質的な方法から言えば十億の東洋人の自由の保障である」[77]と喝破し，優秀な日本人を誇示し日本がアジアにおいて果たした役割を高く評価している。

しかし，このような思想は，やがて，軍部の独走を招き，日本は中国を侵略し，アメリカと対立することになった。

二つは，日米が対立抗争するに至ったことを，戦後アメリカ外交を確立したケナンは，アメリカ外交の特質として理想主義的な「道徳的アプローチ及び法律的アプローチ」[78]を挙げ，これを以って対日政策を立案したことがアメリカ政府の現実的な国益の視点を欠くことになり，遂に，日米両国は太平洋戦争の破局に至ったと述べている。

ケナンの見解は，アメリカが理想主義的になり，現実主義的な視点を欠いていたとの指摘である。

三つは，米中関係史の権威者であるフェアバンクが「アメリカの極東政策を特徴づけた道徳的な正義感は，戦争が政策を実現する道具であるという考えを少しも持たなかった点が特徴であった」[79]と述べている。

これらの見解は，アメリカ外交が道徳的あるいは理想主義的なアプローチに重点をおき，現実主義的な国益の観点を欠いたことがアジアの混乱を招くことになったとの見解である。また，このようなアメリカ外交が日米対立・抗争を招く結果となったのである。

「軍閥よく国を興し，軍閥また国を亡ぼす」[80]と言うが，日本外交は軍人の政治への容喙が軍国主義を招き，米中との対立・抗争となり，国際的孤立は破局を迎えた。まさに，太平洋戦争の最大の教訓が「真の友（米中）と「偽の友（ヒットラー，ムッソリーニ」[81]の選択にあった。

日米中のトライアングルは，現実的な視点において友好的関係でなければならないと言うことが歴史の教訓である。

1) Mike Mansfield, The U.S. and Japan : Sharing Our Destinies (Foreign Affaiars. Vol. 68, no. 2, Spring, 1989) p. 3.
2) 1990年における日本とアメリカのGDPは，日本が3.0兆ドル，アメリカは5.8兆ドルである（IMF「World Economic Outlook Database April, 2007 Edition」）。
3) 興梠一郎「戦後日中関係」長谷川雄一編『日本外交のアイデンティティ』（南窓社，2004年）207頁。
4) 池田十吾『第一次世界大戦期の日米関係史』（成文堂，2007年）i-ii 頁。
5) 神谷不二『戦後日米関係の文脈』（日本放送出版会，昭和59年）７頁。
6) 鹿島守之助『日本外交史 １幕末外交』（鹿島研究所出版会，昭和45年）34頁。外務省編『日

本外交年表竝主要文書』上（原書房，昭和53年）20頁。

7） 久米邦武編『米欧回覧実記』（岩波書店，1985年）396頁。

8） 慶應義塾編『福澤諭吉全集』第一巻（岩波書店，昭和33年）289頁。遠山成樹『福沢諭吉』（東京大学出版会，1970年）31頁。

9） 福沢諭吉『学問のすゝめ』（岩波書店，2007年）14頁。

10） 福沢諭吉，同上書，11頁。

11） 斉藤真・久保文明編『アメリカ政治外交史教材』英文資料選〔第2版〕（東京大学出版会，2008年）22頁。

12）「時事新報」，1885年3月16日。遠山，前掲書，196頁。

13） 徳富猪一郎『時務一家言』（民友社，大正3年）497頁。

14） 池井優『日本外交史概説』（慶応通信，昭和57年）78頁。

15） エドウィン・O. ライシャワー「日本と中国の近代化」『中央公論　3月号』（中央公論社，1963年）68頁。

16） 加藤伯伝記編纂会『加藤高明』（原書房，昭和45年）73頁。

17） 大隈侯八十五年史編纂会編『大隈侯八十五年史　第三巻』（原書房，昭和45年）169頁。

18） Papers Relating to the Foreign Relations of the United States, 1915 (Washington : Government Printing Office, 1924) p. 146.（以下，FRUSと略す）。

19） Paul S. Reinsch, An American Diplomat in China (London : Doubleday, Page & Company, 1922) p. 144.

20） 石井菊次郎『外交余録』（岩波書店，昭和5年）158頁。

21） United States Senate, Hearing before the Committe on Foreign Relations of the United States Senate, Treaty of Peace with Germany, Monday 11th, August, 1919, p. 223.

22） Robert Lansing, War Memoirs (Indianapolis : The Bobbs-Merriee Company, 1935) p. 279.

23） FRUS, Russia, vol. 2, pp. 433-434.

24） 細谷千博『シベリア出兵の史的研究』（有斐閣，昭和30年）123頁。

25） 1919年5月4日，中国で起こった大規模な民衆運動で，反日感情は日本商品に対するボイコット運動となって1年間続き，日本の対中貿易に大きな打撃を与えた（外務省外交史料館　日本外交史辞典編纂委員会『日本外交史辞典』（大蔵省印刷局，昭和54年）294-295頁）。

26） 細谷千博『日本外交の軌跡』（日本放送出版会，1993年）71頁。

27） 池井，前掲書，162頁。

28） 角田順編『石原莞爾資料　国防論策』（原書房，昭和42年）37頁。

29） 松岡洋右『興亜の大業』（第一公論社，昭和16年）37頁。

30） FRUS, 1932, Vol. III, The Far East, pp. 8-9.

31） The Report of the Enquiry into Sino-Japanese Dispute, The League of Nations Associations Japan, 1932, pp. 58-111.

32） 佐藤尚武監修『日本外交史』14，国際連盟における日本（鹿島研究所出版会，昭和50年）392頁。

33） 上村伸一『日本外交史』20，日華事変下（鹿島研究所出版会，昭和48年）171頁。

34） 外務省『日米交渉資料』（原書房，昭和53年）95頁。

35） 同上書，96頁。

36） Joseph C. Grew, Ten Years in Japan (Simon and Schuster, 1944) p. 334.

37） 田村幸策『太平洋戦争外交史』（鹿島研究所出版会，昭和41年）xiv-xv頁。

38） Henry F. Grant, The Presidents, A Reference History (Charles Scrinbner's, 1984) p. 60.

39） 田村幸策，前掲書，xv頁。

40） Hans J. Morgenthau, Politics Among Nations (New York : Alfred A. Knoff, 1967) p. 224.

41） FRUS, The Conference at Washington, 1941-42 and Casablanca. 1943, pp. 727. 875, Press Conference with Prime Minister Churchill at Casablanca, January 24, 1943, Public Papers of FDR, 1943 (vol. 12), New York, 1950, p. 39.

42） 外務省編『日本外交年表並主要文書　下1840-1945』（原書房，昭和53年）626頁。

43） 同上書。

44） 外務省特別資料課編『日本占領及び管理重要文書集，第一巻』（大蔵省印刷局，1949年）91-108頁。

45） John Gunther, The Riddle of MacArthur

(Harper & Row, 1951) p. 80.

46) JWPC 385/1, "Ultimate Occupation of Japan and Japanese Territory", August 16, 1945,

47) Walter LaFeber, America, Russia, and the Cold War, 1945-1996 8th. ed., (New York : The McGraw-Hill Companies, Inc. 1997) p. 39. Text in The New York Times, March 1946, p. 6.

48) George Kennan, Memoirs 1925-1950 (Pantheon Books, 1967) p. 304.

49) Harry S. Truman, Memoirs, Years of Trial and Hope, 1946-1952, vol. Two (N.Y. Garden City : Doubleday & Company, 1956) pp. 105-106.

50) FRUS, 1948, vol. VI, (Kenneth C. Royal, Secretary of the Army, on the United States Policy for Japan, January 6, 1948) p. 117. 外務省特別資料課編『日本占領及び管理重要文書』第二巻，(大蔵省印刷局，1949年) 4-10頁。

51) FRUS, 1948, vol. VI, The Far East, pp. 712-719.

52) Ibid., pp. 710-711.

53) 朝日新聞『朝日経済史　昭和23年版』(朝日新聞社，昭和45年) 229頁。

54) 高木八尺『日米関係の研究』(東京大学出版会，1968年) 269頁。

55) Gen. MacArthur's Press Remarks on the Peace Settlement with Japan, Supreme Commander for the Allied Powers Government Section, Political Orientation of Japan : September 1945 to 1948 (Washington D.C. : Government Printing Office, 1949) pp. 765-766.

56) FRUS, 1947, vol. VI, The Far East, p. 467.

57) Truman, op. cit., p. 332.

58) FRUS, 1950, vol. VI, East Asia and Pacific, p. 129. 吉田茂『回想十年』第二巻（新潮社，1957年) 161頁。

59) Ibid., pp. 1229-1230. 吉田，前掲書，160-161頁。吉田茂『日本を決定した百年』(日本経済新聞社，昭和42年) 127-129頁。

60) 吉田，同上書，129頁。

61) 入江昭『日本の外交』(中公新書，昭和51年) 138頁。

62) John F. Dulles, War or Peace (The Macmillan Company, 1950) p. 230.

63) 吉田茂『激動の百年史』(白川書院，昭和53年) 156頁。

64) 1951年２月24日，ダレスが吉田にあてた書面に「日本は台湾の国民党政権と正常な関係を樹立すること」を約束したとある (FRUS, 1951, vol. VI, Asia and Pacific, pp. 1446-1447.)。

65) Henry Kissinger, White House years (Boston : Little Brown and Company, 1979) p. 322.

66) John Spanier, American Foreign Policy Since World War II (Washington : Congressional Quarterly Inc., 1988) p. 52.

67) 鹿島平和研究所編『日本外交主要文書・年表』(1)，1941-1960（原書房，1985年) 56頁。

68) John K. Fairbank, The United States & China Fourth Edition (Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press, 1979) p. 340.

69) Truman, op. cit., p. 90.

70) Albert C. Wedemeyer, Wedemeyer Report (New York : The Devin-Adair Company, 1958) p. 385.

71) Spanier, op. cit., p. 81.

72) FRUS, The Far East, vol. VIII, 1948, pp. 132-135.

73) Spanier, op. cit., p. 57.

74) Fairbank, op. cit., p. 360.

75) 鹿島平和研究所編『現代国際政治の基本文書』(原書房，1987年) 233-234頁。

76) New York Times, May 1, 2008.

77) 和辻哲郎『和辻哲郎全集』第十七巻（岩波書店，昭和38年) 441-442頁。

78) George Kennan, American Diplomacy, (Chicago : The University of Chicago Press, 1984) p. 90.

79) Fairbank, op. cit., p. 315.

80) 伊藤正徳『軍閥興亡史』(文芸春秋社，1958年) １頁。

81) 田村，前掲書，xiv。

中小企業の変革と危機管理

――社内ベンチャーによる企業の変革と危機対応の実践――

小　渕　昌　夫*

Ⅰ　はじめに

産官学の連携における企画や連携事業が全国に広がっているが，これまでに産官学連携で目立つ成功事例は，先端技術を用いた一部の中小企業の取り組みに止まっている。その多くの中小企業は産官学連携を体質強化の道具として使っていないのが現状であると，日刊工業新聞は，中小企業産学官連携推進フォーラムの特別企画で述べている[1)]。

ここで，筆者の所属する日本危機管理学会は，東京を離れて年次大会を開催するに際し，些かでも，地域社会に貢献したいとの願いで，学会，商工会議所と地方自治体の合同で公開講演会を企画し実施した。その後，世界的な金融危機で外部環境が大きく変化したのに鑑みて，関係資料を一部補足したが，その軌跡と講演の内容は，次の通りである。

2008年度日本危機管理学会の年次大会が５月10日（土曜日），日本で唯一危機管理学部を持って，2004年に開学した千葉科学大学（銚子市）で開催される運びとなった。この大会の実施に関する理事会が開催され，理事会（理事長原田泉）において大会実行委員長には同大学教授酒井明が委嘱された。その後の企画会議で，筆者は地域社会を意識した産官学連携による銚子商工会議所，銚子市並びに本学会の共同で開催することを提案した。理事会での承認を得た後，筆者はこの提案が具体的に可能かどうか学会事務局として行動に移すことにし，自らの経営実践と研究領域を考察しつつ，実施に関する構想を描いた。

先ず，千葉科学大学の酒井実行委員長とこの実行計画を調整，その後，銚子商工会議所の事務局長（笹島豊）を訪問し，学会誌と関係資料を基に15年以上に亘る国内外の研究成果と今回開催の趣旨[2)]を説明し協力を依頼した。笹島事務局長は，快くこの提案を検討し，特に，特別講演の「中小企業の変革と危機管理」に加えて，その時点で最も関心ごとの１つであった「食品の安全と危機管理」（発表者：松延洋平）[3)]を研究発表のテーマとして掲げることを条件に，商工会議所の理事会に「案件」の１つとして提案してくれた。後日，笹島事務局長から回答を頂いた実施と協力に関する要旨は以下の通りであった。第１，銚子商工会議所は後援として対応し，会員に対して会報[4)]で広報する。第２，場所は千葉科学大学の公開講堂で実施する。第３，配布資料代は参加者各人の負担とする。さらに，報道関係者に対する広報も実施してくれ，毎日新聞[5)]や地方紙の日刊大衆日報等でも取り上げ

＊　アジア太平洋開発型企業研究所長（学校法人神奈川大学評議員）

られて，この年次大会での公開講演が銚子市内はもとより広く千葉県下にも報道された。この案件に対する承諾を得て，酒井実行委員長は銚子市役所秘書政策課に赴き銚子商工会議所，銚子市並びに日本危機管理学会の産官学連携の意義と開催の趣旨を説明し，広報の協力を依頼した。この依頼に則って，銚子市が市の広報誌[6]に，日本危機管理学会による特別講演の開催を掲載し，市民一般にも報道してくれた。このように銚子商工会議所と銚子市による多方面への報道で，開催の当日，太平洋を望む風光明媚なマリーナキャンパス内の危機管理学部棟（防災シミュレーションセンター）に日本危機管理学会会員，千葉科学大学の教職員と学生，銚子商工会議所関係役員や会員，さらに，千葉県下の経営コンサルタント等合わせて約100人の研究者と実務家がこの年次大会に参集し，日本危機管理学会主催による産官学連携の研究発表会が開催された。このような状況の中で，先ず，筆者は，地域企業経営者に，「社会経済の変化に対応しての中小企業の変革とそれを遂行するための危機対応」を，また参集した研究者には「実践に学ぶ危機管理」を念頭に，先行研究に学び筆者自らの経営実践の事例を検証しつつこの発表を試みた。

この発表に先立ち，現状認識と「変革」の必要性を訴えるために経営戦略やマーケティング戦略を策定することを想定して外部分析と調査を試みた。ただし，具体的に内部分析まで立ち入れなかったのは，時間の関係もあり商工業者や水産漁業者等の業種別の分析と調査ができなかったことにある。

この研究発表で，筆者は自ら体験した成長途上の「中小企業の経営実践」，特に，企業の変革を目指しての「社内ベンチャーの立ち上げ」と突如として襲いかかった危機に対応しその危機を克服し成功に導いた経営実践の成果を検証することに努めた。

これらを検証することで，筆者はこれらの具体的な経営実践の成功事例と先行研究に学び，中小企業が危機を克服し変革に成功するための筆者の戦略と戦術の仮説を解説した。

勿論，この仮説を普遍的な定義とするためには，さらなる調査や先行研究を重ねて，十分な検証を行わなければならない。今後，研究テーマの最大の課題は，危機が発生した場合の対応とこの危機を乗り越えること，即ち，「危機突破力」にあると考察する。この時点では，筆者の経営実践の後，大学院で研究の傍ら筆者自ら顧問として関わり，企業の経営者に同行し一年半に亘る全国行脚で業態別全国流通だけでなく，各県ごとに新製品の直販店を設定したことと，さらに関係した地方自治体で企業審査員として知り得た公知の資料を基にして検証した2つの事例を挙げて，大手企業の事例を参考に，この仮説の検証を試みた。

この研究において，「中小企業の変革は，危機管理の研究と危機対応の周知徹底した実地研修で，突如として襲いかかる危機も予知と予防が可能であり，さらに，発生する危機の中でもその事態に対応しつつ，危機の回避や克服で，遂行できる」との仮説を設定した。この仮説の検証は，グローバルな社会経済の潮流と日本を取り巻くマクロ環境の変化の中で，中小企業が企業の変革を遂行し事業を継承し，若しくは事業を継続してゆく上で重要な指針となると確信する。ここで，この研究と検証を発表するにあたり，ご指導とご支援頂いた関係各位に，並びに先行研究を参考に，若しくは引用させて頂いた諸先生方に心から感謝し，今回の産官学連携で開催された日本危機管理学会の年次大会の成果が，些かでも地域社会へ貢献できればと祈念する次第である。

Ⅱ　分析的枠組みと研究の方法

1．分析的枠組みの考え方

中小企業が企業の変革を成功させるためには，筆者の経営実践の経験から，「社内ベンチャー」を立ち上げることが最も有効な経営戦略の1つであると考察した。そして，この経営戦略を遂行するためには，突如として襲いかかる危機をも克服し，所期の目標を達成しなければならない。そこで，筆者は，経営実践を基に，次のような仮説を設定した。さらに，設定した仮説に対して，先行研究や大手企業の事例に学ぶと共に自らの体験に基づき成功事例を挙げて検証し，その検証に解説を加えることにした。

仮説の設定1，中小企業がグローバルな社会経済変化と日本を取り巻くマクロ環境の変化の中で，付加価値をつけながら事業を継続してゆくのには，社内ベンチャーによる変革が必要である。

仮説の設定2，中小企業の変革は，危機管理の研究と危機対応の周知徹底した実地研修で，突如として襲いかかる危機も予知と予防が可能であり，さらに，発生する危機の中でもその事態に対応しつつ，危機の回避や克服で，その変革を遂行できる。

上述の2つの仮説を検証するために，先行研究に学び，成功事例を検証しつつ，中小企業の成功戦略と成功戦術の仮説を設定している。

仮説の設定3，（中小企業の成功戦略）「経営者が，他の企業と異なる創造的経営力で，商品，役務（サービス），並びに経営の仕組みで，開発戦略，マーケティング戦略，ロジスティクス戦略と海外戦略を情報戦略で統合すること」である。

仮説の設定4，（中小企業の成功戦術）「経営者の夢や願望を組織の目標として設定し，創造的経営力で，中小企業から中堅企業へと成長させ，成長過程で株式を上場し，経営資源を強化し，さらに海外へ進出すると共に，グローバルで21世紀を勝ち残ること」である。条件として，取扱商品，サービスと経営システムには，自社ブランドを付し，社名を前面に打ち出して，販路はできるだけ顧客に近づけることである。

この研究における今後の課題は，危機が発生した場合の対応とこの危機を乗り越えること，即ち，「危機突破力」にある。筆者は，この研究をさらに続行して行きたい。

2．外部環境分析と変革の必要性の認識

企業経営者は，企業の経営戦略やマーケティング戦略等を策定する時，企業を取り巻く外部分析や内部分析を実施する。その分析を考察し，さらに検討を加えた後，経営者のビジョンを入れて，それらの戦略を構築する。この変革を遂行してゆくためにも，経営者は外部環境の変化を考察しつつ，内部環境の変化にも対応しなければならない。この外部分析にあたり，先ず，柏木重明（2001）のマーケティング計画の策定のプロセス[7]を使って，マクロ環境，業界，競争業者や顧客等の外部環境を分析し，中小企業の変革の必要性を認識する。一般的に，この外部分析では，マクロ環境，業態動向，競争業者や顧客の動向等が考えられる。そこで，筆者は2008年度及び2009年の分析を，世界の潮流，国内動向，企業環境や地域動向等の視点で関係資料を調査してみた。その要点を列挙してみると次のような方向である。

2.1　世界の潮流（特に，20世紀から21世紀にかけてのマクロ環境）

(1)　2000年12月1日から2日にかけて，法政大学で開催された第3回日本ベンチャー学会全国大会で，清成忠男[8]は，「20世紀には工業社会の急速な展開，大量生産，大量

流通体制が整備された。また，大企業体制も確立された。21世紀の社会は，循環型社会，情報社会，福祉社会の３つの特徴があるだろう。」と述べ，さらに，新しいビジネスチャンスが，時代の変わり目であるからこそ非常に拡大する。そして，ビジネスチャンスというのは，１つの新しい技術が新しい需要を生むという側面と，20世紀型の社会が生んだ問題解決型の需要という２通りが出て，これ等が密接に絡み合うであろうと述べている。

(2) 飯塚信夫[9]は，米国発の金融危機をきっかけに急激な景気後退に見舞われた世界経済は，中長期的に見て３つの構造変化に直面している。その第１の構造変化は，グローバルな経常収支不均衡の調整である。第２は，中国の存在感の高まりである。第３は，労働力人口の減少に代表される供給面からの成長制約であると言っている。

(3) 伊藤元重[10]は，金融危機の背景にある３つの構造変化は，３つの世界経済の構造変化があると述べている。その第１は，IT（情報技術）など，技術革新が産業や都市，企業の環境を大きく変えた。第２は，先進国の高齢化による貯蓄額の増加が，世界中にカネ余り現象を引き起こしている。第３は，新興国の貯蓄が増加し，莫大な資金となって世界中の市場に大量に流入したことにあると指摘している。

(4) 2008年後半に，米国発の金融危機による世界的な景気減速で財政政策のあり方が問われているが，早稲田大学教授若田部正澄[11]は，日経新聞の読書欄で，世界的経済学者に論評を加えている。先ず，①ハーバード大学のグレッグ・マンキューは，「今の時代に頼りにすべき経済学者は一人しかいない。それは，ケインズだ」（ニューヨークタイムス紙）と記載している。さらに，②今年のノーベル経済学賞を受賞したプリンストン大学のポール・クレーグマンも，現在は，「ケインズの時」であるという。③コロンビア大学のジョセフ・スティグリッツはケインズ経済学の復活を宣言し，人気経済ブロガーのジョージ・メイソン大学のライター・コーウエンは，ケインズ「一般理論」のブログ上読書会を始めた，とはいえ，裁量的財政政策を重視したケインズは過去の遺物であり，既に乗り越えられた対象なのではないか，と言っている。これ等の論敵として，1979年代以降，ケインズ主義の凋落と共にケインズの「過去化」が進んだ。それを意識するドスタレールが論敵の一人とするのは，故ミルトン・フリードマンである。新訳が出た『資本主義と自由』（村井章子訳・日経PB社・2008年）を読むとそこには，ケインズとの相違点ばかりでなく共通点も浮き上がる。ここで，若田部正澄の論評によると，「フリードマンは，個人を尊重する自由主義を擁護し，政府の役割を制限すべきだとする。とはいえそれは政府の否定ではない。法の支配，金融政策，貧困の緩和などは，外部効果はあるから，それは政府の役割になる。一方のケインズは，市場経済では貯蓄と投資が必ずしも一致せず経済変動と不況を生む可能性を指摘しその是正を政府に求めたのに対して，フリードマンは，同じく不況の可能性を認めながら「市場経済が本質的に不安定だからではない」という。むしろ大不況を含めて不況は政府の経済政策運営の失敗によるものだ。不況を害悪であるという認識では，フリードマンはケインズの弟子であると述べている。この様に，先行研究による論説も体系的に理解して，外部環境

の分析やその本質を究めることが重要である。だがこの世界金融不況は，どのように連鎖してゆくのか，また収束してゆくのかこの時点では判明しない。

2.2　日本の社会経済状況（21世紀への潮流のマクロ環境）

(1)　柳孝一[12]は2008年1月25日，早稲田大学大学院で開催された「ベンチャーにみるマーケティング戦略」の講演会で，マクロ環境分析のキーワードを次のように述べた。

少子化，高齢化，ボーダレス化社会，IT産業革命の進展，環境エネルギー制約，社会知的産業中心社会，国際情勢の不安化，価値多元化社会。さらに，昨今の金融危機は経済社会に大きな影響を及ぼす。

(2)　堺屋太一[13]は，金融危機そのものは2008年いっぱいで止まる。しかし，09年は実体経済が激しく落ち込む。金融危機から始まり，貸し渋り，貸し剝がしから実体経済の悪化につながるという点で，今回の金融危機は1998年の日本と似ている。当時，金融機関の資産内容を洗い直し，不良債権を確定，不良銀行は国有化する一方，健全な金融機関にも公的資金を注入した。不良債権は，整理回収機構と産業再生機構に振り分けて処理。ただ，当時と今回と大きく違う点は，規模，速度，そして国際性である。今回は，デリバティブが入り込み評価が非常に難しい。中国については09年中に景気は回復に向かうが，問題は，米国である。次期政権のオバマ大統領の采配に注目したい。

2.3　マーケットの激変状況（経済紙の分析と調査）

北村森[14]は，2008年1月29日，東京都下むさし府中商工会議所の新春講演会で，2007年のヒット商品ベスト上位と2008年のヒット商品予測を次のように述べた。

(1)　07年のヒット商品ベスト上位

「楽よりも苦をとる」―健康ブームは新局面へ：例えば，「ビリーズブートキャンプ」一人より，皆そろって，「家族消費」：例えば，ゲーム機のWILL，動画共有，さらに，「東京」もヒットのキーワード

(2)　08年のヒット商品の予測

ドラ旅“パック”：高速代と宿泊がセット，国内旅行者の半数が利用国内観光ヘルスケアモール：「健康特化型，健診＋癒し＋ホテル＋温泉のイメイジ」マルチタッチケータイ，能力開発ゲーム等

(3)　08年のヒット商品のベスト上位[15]（実績）

PBブランドの伸び：不況の日本を投影した「庶民の救世主」食の不安を払拭し，流通をかえた。EeePCの変化：大手メーカーを巻き込んで市場を築く「5万円パソコン」で業界勢力図が一変，Wii. Fitの台頭：ゲームで健康管理する新スタイル創生，中高年もテレビの前で一緒に遊ぶ。さらに，アウトレットモールの伸び等。

(4)　09年のヒット予測

新世代ディスカウンターの台頭：街中から郊外まで「高質激安店」が爆発的に増える，第二次ブームの到来で，消費者の買い物スタイルが一変，ブロードバンドの主役は，パソコンからAV機器へ，動画配信対応BDレコーダーが「5万円」で購入可能，発毛効果商品や環境意識の新型自動車の登場等

2.4　企業トップの年頭所感

(1)　日本経済新聞社によると，2008年の企業トップの年頭所感[16]は，次の3つに要約されると述べている。

第1は，危機感，第2は，環境，そして第3は，イノベーション（改革）である。

(2) 日本経済新聞，2009年の企業トップの年頭所感[17)]

第1は，次の飛躍に備える，第2は，基本に帰る，第3は，変革を進めるである。

2.5 金融機関の調査

日本経済新聞によると，2008年4月に開催の日本銀行支店長会議の所感[18)]は，総括判断として，前回の1月に開催の評価に比べて，「緩やかな拡大基調」から「減速している」に修正したと述べている。日本銀行の第139全国企業短期経済観測調査（短観・2008年12月）では，2008年度の中小企業の売上高と経常利益の落ち込みを次のように予測（前年比）

(1) 売上高は，製造業で▲2.6%，非製造業で▲1.1%

(2) 経常利益，製造業で▲18%，非製造業で▲16%

2.6 中小企業の研究機関の調査と研究

財団法人中小企業総合研究機構が2008年2月28日に開催した研究会で，青山浩子[19)]は，「アグリビジネスの現況と農工商連携のあり方」について講演した。そこで，特に，農工商の連携で重要なポイントは次の3点であると述べた。

(1) 地域資源を生かして，ビジネスを成功させるための共通点は，「歴史に学び」，「他地域に学び」，そして「原理原則に立ち戻ること」である。

(2) 特産品を生かした街づくりには，「ストーリー」を伝える手段を確立する必要ある。

(3) 三方善しとは，生産者，消費者と事業者の皆が善くなることである。

2.7 地域商工会議所の所感

千葉県商工会議所連合会会長は，2008年の年頭所感で，千葉県県下の中小企業の動向を次の様に述べていると，日刊工業新聞[20)]が報じている。

(1) 企業の業績にも不透明感が漂ってきた。

(2) 中小企業の人材の確保が困難になってきた。

(3) 中小企業は自社の製品や技術など魅力的な部分を対外的に上手く訴えかける術を学ぶ必要がある。

(4) 観光振興は交流人口を増加させ，街全体の活性化につながる。

(5) 回遊性を高めた循環型の街づくりが必要である。

2.8 企業調査

東京商工リサーチ[21)]が2008年1月から9月までの倒産全体に占める業歴30年以上の企業の割合を都道府県別に調査した結果，関西では低い傾向である。老舗企業は過去の成功や自社ブランドに拘りながら時流に遅れがちだが，関西の老舗企業は「新しい動きにも敏感」である。東北などの老舗の倒産が多いのは，「地域経済の沈滞が主な理由であるが，最近の動向に敏感でない会社も目立つ。

倒産の低い県：①沖縄13%，②京都16%，③大阪18%，④和歌山19%，⑤神奈川22%，

倒産の高い県：①香川54%，②栃木51%，③青森50%，④福島49%，⑤鳥取46%

以上の記述でも理解できるように，国内外の環境の変化や身近な地域経済の変化からも，企業経営者は，企業を継続して行くためには，危機管理の下で企業変革を遂行していく必要性を認識する。

3．先行研究に学び仮説の設定

3.1 中小企業と中堅企業の研究

清成忠男 (1992)[22)]が次のように述べている。1963年，わが国の中小企業政策の基本法として定められた中小企業基本法では中小企業を区分してもっぱら量的指標が採用されている。即ち，

中小企業基本法によって，従業員数と資本金額が採用され「中小企業」と「小規模企業」が次のように定義されている「中小企業」は，製造業等，従業員300人以下，資本金１億円以下の企業，卸売業，従業員100人以下，資本金3000万円以下の企業，小売業・サービス業，従業員50人以下，資本金，1000万円以下の企業。「小規模企業」は，製造業等，従業員20人以下の企業，商業・サービス業，従業員５人以下の企業と規定されている。一方中堅企業の定義については，中村秀一郎（1990）[23]が，「大企業にはなっていないが中小企業の枠を超えて発展している第３の企業グループ」であると命名している。この中堅企業の質的規定として，第１は独立企業，つまり経営者自身が，自ら意思決定することができる。第２は，製品開発，製造技術，マーケティングで独創性を発揮している。第３は，資本調達力，機械設備といったハードウエアの優位を実現すること，その担い手としての人材の獲得とその活性化を実現している。しかし，「中堅企業」と「ベンチャー企業」また，「中小企業」と「ベンチャー企業」に関する定義や線引きに関して，松田修一[24]は，ベンチャー企業と中小企業との間に明確な区別をしている。松田は，数億円程度の利益を維持させながらも，成長をターゲットにしない会社群は，中小企業に分類している。ベンチャーとの一番の違いは，成長に対する経営者の姿勢にあると述べている。前述のように，中小企業基本法では，「おおむね，資本金３億円以下，又は常時雇用する従業員300人以下の会社及び従業員300人以下の個人企業を指す」と定義しているが，ITやバイオベンチャーといったこれまでとは異なった会社群が登場している現在，資本金や従業員数だけで分類する意味がないと論述している。以上が中小企業と中堅企業の定義であり，さらに，ベンチャー企業と中小企業の線引きであるが，この研究では，清成と中村の定義を引用し，前述の小規模企業から成長した「中小企業」が，「中堅企業」への成功の過程の変革として捉えてゆきたい。

3.2　経営戦略の研究

前述の中小企業が変革を遂行するためには，経営者は，経営戦略やマーケティング戦略を立案しなければならない。そこで，この経営戦略に関する先行研究を学んでみることにする。

(1)　兵学書の古典に学ぶ戦略と戦術

川村康之（2001）[25]は，「戦略と戦術の区分は，古くから行なわれていた。しかし，近代的な意味で戦略を定義し，戦術と区分したのは，クラウゼヴィツが最初である」と述べている。また，戦略と戦術の定義について，「戦略とは，戦争目的を達成するための戦闘の使用に関する規範であり，戦術とは，戦闘における戦闘力の使用に関する規範である。」と述べている。

(2)　企業経営へ「戦略」用語の導入

ドラツカー（2004）[26]は，「経営戦略」なる用語が，ビジネス界や学術界で使われるようになった由来を次のように述べている。「クルイヴァーとピアースが，指摘しているように，戦略という言葉がビジネスに用いられるようになったのは，ほんの40年かそこらである。フォードの決定的歴史を記したアラン・ネビンの1957年の著書にも，アメリカにおける戦略的経営論の研究者の第一人者である　アルフレッド・スーロンの不朽の名作 My Years with General Motors,（有賀裕子訳『GMとともに』ダイヤモンド社（2003））の中にも戦略という言葉は，一度も登場しない。私自身，1964年に自著を上梓するに当たって，Business Strategies（「事業戦略」）というタイトルをつけようとしたが，「戦略は軍事用語，政治用語であってビジネス用語ではないという理由で出版社が難色を示したために，最終的に Managing for Results（「成

果のための経営」）に落ち着いたというきっかけがある。その数年後「戦略」は基本概念となり，流行語となっている。かつてケネデイ，ジョンソン両大統領政権時に国防総省で，ロバート・マクナマナ氏の下で働いていた専門家達が，ビジネス界や学術界に転進した際に戦略という言葉を持込み，それが瞬く間に広まっていたと述べている。

(3) 経営戦略の定義に学ぶ

石井淳蔵外（1999）[27]は，経営学の古典と呼ばれる諸研究の中で，戦略という概念を最初に用いたのは，チャンドラーの「経営戦略と経営組織」（1962）であろう。さらに，実践的な立場から「経営戦略」について体系的な理論を展開したのはアンゾフ（1965）であった。両者の定義は以下の通りである。

チャンドラーの定義は，企業の長期的基本目標・目的の設定，とるべき行動の選択，及びこれ等の目標遂行に必要な資源の分配である。

アンゾフの定義は，企業における意思決定を戦略的意思決定・管理的意思決定・業務的意思決定に分けている。戦略的意思決定とは，「企業と環境との関係を確立する決定」であるとしている。その核心は，どのような事業あるいは製品，市場を選択すべきかに関する決定であるとしている。

石井外の定義は「環境適応のパターン（企業と環境の関わり方）を将来指向的に示す構想であり，企業内の人々の意思決定の指針となすもの」としている。経営戦略の抽象性レベルは，将来の夢，目標，事業分野，ビジョン，コンセプト，計画であり，その経営戦略の内容はドメインの定義，資源展開の決定，競争戦略の決定，事業システムの決定である。

伊丹敬之外（2000）[28]は，「組織としての活動の長期的な基本設計図を市場環境との関わり方を中心に描いた構想」であるとしている。この戦略の特徴を示すキーワードは，「市場の中」，「長期」，「基本設計」，「組織」，と「構想」の5つである。

ポーター（2003）[29]は，マーケティング戦略の視点から競争優位を確保するための3つの基本戦略として次のように述べている。第1は，コスト・リーダーシップ，第2は，差別化，第3は，集中である。ここで，特に重要なことは，「どうすれば持続力のあるコスト優位を確保できるか」，「どうすれば競争相手から自社を差別化できるか」さらに，「どうすれば集中戦略から競争優位が生まれるようなセグメントを選択できるか」，ということである。関連する業界同士の間で戦略の調整をやることで，いつ，どのようにして，競争優位が確保できるか。競争優位の追求に，どのような不確実性が入り込むか。自社の競争上の地位は，どのように防衛されるか等である。

寺本義也外（2001）[30]は，中小企業が継続して成長してゆくためには，支配的な競争戦略からの枠組みから脱却し，市場創出型の戦略の立案と実行に着手しなければならない。大企業との系列関係そのものも，決して安定しているわけではない。大手企業とのつながりのメリットも当然あるが，それ以外により高い収益の獲得が見込まれる事業に着手することが企業の成長を加速すると述べている。

3.3 ベンチャー企業と社内ベンチャーの定義

松田修一（2005）[31]は，ベンチャー企業とは，「成長意欲の強い起業家に率いられたリスクを恐れない若い企業で，製品や商品の独創性，事業の独立性，社会性，さらに国際性を持ったなんらかの新規性のある企業」である，と定義している。

柳孝一（2004）[32]は，ベンチャー経営論の中で，ベンチャー企業の定義を以下のように主張

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

柳（2001）[33]は，社内ベンチャーの定義を次のように主張している。「高い志と成功意欲の強いイントラプレナー（社内起業家）を中心とし，起業革新を目指して新規事業への挑戦を行なう組織，または企業で，商品，サービスあるいは経営システムにイノベーションに基づく新規性があり，さらに，社会性，普遍性を持った組織や企業」である。この様に，経営戦略に関する先行研究は，中小企業，中堅企業や大企業においても，普遍的な定義であるが，特に，本研究では中小企業から中堅企業への変革にその研究枠組みで，筆者は，柳孝一のベンチャー企業と社内ベンチャーの定義，並びにマイケルポーターの競争優位の定義に学び，筆者の実践経験の「自社ブランドで販路はできるだけ顧客に近づけて」を念頭に，この研究を進めてゆきたい。

3.4　一般的な社内ベンチャー制度｛以下：3.4から3.7まで：引用｝[34]の特質

⑴　新規事業を創出

新規事業を創出することにより，企業にとって新たな収益源の確保を目指す。

⑵　社内起業家の輩出

企業のミッションとして社内ベンチャーを全社的に明確化することで，起業家の創出を促し，さらに起業家スピリットの醸成が進むことで，従来硬直し受け身の姿勢を持った組織にいる従業員に対して，前向きな姿勢に変えることを目的にした従業員の意識改革。

⑶　組織改革

「出る杭は打たれる」の通り，大企業では突拍子もない考えを持った者，協調性に欠ける者，いわゆる「変わりもの」は大企業では排除されるのが常である。若し仮に社内に，新規事業創出を目的とした旗振り役として立候補，即ち，社内起業家が出ようものなら，一層組織改革への抵抗は強くなろう。しかし，新規事業創出を高めるには，日常業務との棲み分けを明確にした上で，創出のための活動の業務として認めることや，事業家の準備・実行段階における既存部門のマネージャーの間での理解や協力体制の形成など，経営層の強力なバックアップの下での支援策が不可欠である。組織改革には，このような社内起業家や組織改革を担うリーダーに対する理解や協力が得られる環境整備が必要である。

⑷　社内ベンチャー制度の重要性と特質

権限と責任を思い切って社員に委譲して個性と創造性を尊重すると共に，会社がそれを支援する社内ベンチャーを通して，製品技術・製造技術の革新，新業態の開発，顧客満足度向上のための手法の開拓など推進する必要がある。社内ベンチャーは，人材，技術，資金，経営ノウハウ等を持つ大企業の良さと，スピード，機動性に優れるベンチャー企業の良さを併せ持つため，以下のようなメリットを有する。

①　小回り，機動性，迅速な意思決定により，時代の変化を鋭敏に先取りした経営のスピードアップが可能となる。従来の企業には攻めにくかった市場を開拓できる。

②　事業の芽を広く掘り起こし，育成すると共に，埋もれた人材の登用が出来，マネージメント体験の場，実力主義導入の実験となるなど人材の掘り越しと活性化が期待できる。

③　リスクへの抵抗力が大きく，成功する可能性が高まる。

④　自発的な起業の成功体験を積み重ねるこ

とにより，安定志向の大会社の風土を挑戦的風土に変える引き金となる。

⑤ 特に，製造業においては，人材，技術，資金，経営ノウハウ等を大規模に，あるいは長期間投入しなければ成果を期待できないビジネスが少なく，これ等に対抗できるものは，個人規模のレベルでなく，大企業による社内である。

(5) 社内ベンチャー制度のスキーム

一般的に，公募，選考，事業化調査を経て，社内ベンチャーの立ち上げとなる。事業開始後，3年若しくは5年の経過時点で事業継続審査を行なう。

(6) 社内ベンチャーの分類

① 社内プロジェクト・チーム方式は，新規事業を推進するために社内に新しい組織形成

② トップダウン方式は，会社と提案者による出資に基づく立ち上げ。

③ ボトムアップ方式は，会社と提案者による出資に基づく立ち上げ。

④ オープン方式は，事業化のアイデアを社内外から公募し，社内外を問わず，発案者が責任をもち，会社と提案者による出資で立ち上げる。

3.7 変　　革

変革と改革に関して，広辞苑第3版で調べてみると，変革は「変わりあらためる」，また「変えあらためる」とあり，改革は「改まりかわる」，また「改めかえる」とある。この研究では，経営者または組織の長が，企業を「変えていく」，若しくは「あたらしいものを創っていく」という意識の中で，起業家精神をもって，ポーターが指摘するような，コスト意識，差別化と集中することで企業の変革を遂行していくことの研究としたい。ここで言う「起業家」に関する定義を松田修一（2005）[35]は，「環境変化やビジネスに対するリスクをぎりぎりまで計算しながら，新規の成長領域を選択し，高い緊張感に長期的に耐えながら，高い志（夢・ロマン）や目標を掲げ，果敢に挑戦するリーダーシップの強い自主・独立・創造型経営者」と言っている。この変革に関する先行研究では，経済学的アプローチで，今井賢一（2008）[36]が，シュンペーターに学ぶとして，「資本主義のエンジンを起動させ，それを回転させ続ける基本的な原動力は，資本主義企業が創造する新消費財，新生産方式ないし新輸送方式，新市場，新産業組織からもたらされたものである」と述べた。

さらに，今井賢一（2008）[37]は，イノベーションを，「シュンペーターの経済発展の理論の『景気循環論』・副題は，「資本主義過程の理論的歴史的・統計的分析」とされている（塩野谷祐一他訳）を引用して，第1，「新結合」という用語を持って，技術革新を軸とする経済転換の諸相に動態的に道筋。第2，新結合を遂行する経済主体として「企業家」の機能を明確にし，それが指導者機能（リーダーシップ）と結びついた時，創造的破壊というべき変革を起こすことができる。第3，シュンペーター自身が「自分の書いたもので，経済の実態を念頭に置いてないものは一つもない」，即ち，歴史的事実と理論との関係を考えて巧みなレトリックを多用していると述べている。

この創造的破壊とは何かについて，沼上幹[38]は，今井賢一の書評で，「それは小さな改良を毎日毎日積み上げる活動のことでもなければ，単発の偉大な発明が生まれることでもない。汎用性の高い発明を多様な用途に展開し，活用していく，自立的な企業者活動の連鎖によって達成される。蒸気機関や半導体のように広範に応用できる初期の発明物を，実際に経済社会の中で上手く活用できるように，補完的な技術を創り出したり，新しい用途を見つけ出したり，

企業組織や市場などの制度を生み出したり，というように使用面でラデイカルなイノベーションを企業家たちが次々に実現することがその本質的な特徴であると書評の中で述べている。

ベンチャー企業やベンチャー企業の創業者を論じている柳孝一（2004）[39]は，やはりJ. P. シュンペーター著『資本主義・社会主義・民主主義』（中山伊知郎・東畑精一訳，東洋経済新報社，1962）に明示されている「創造的破壊（Creative Destruction）から出発する必要がある。シュンペーターは，資本主義のエンジンとして，新企業（ベンチャー企業）は，イノベーション（新財貨，新生産方法ないし新輸送方法，新市場，新販路，新組織）を背景に出現し，「創造的破壊」により経済の進歩をもたらすと述べている。

岡崎哲二[40]も，シュンペーターの軌跡に光をあてて，日本の経済成長力を強化するうえで，とりわけ重要なのは，企業の多様性，異質性を礎に，ダイナミックなイノベーション（革新）を様々な分野で促すことである。そうした経済観を打ち立てて経済発展論に新機軸をもたらしたシュンペーターの思想に，改めて学ぶことができると主張している。

彼が経済発展の起動力と考えたのは，「企業者」による「新結合」の遂行である。新結合とは，財や生産要素の組み合わせ（結合）の仕方を変えることなのであり，組織やマーケティングの変更を含む広い意味でのイノベーションを指している。

イノベーションはそれを遂行した企業の費用を低下させてその企業に利潤を与える。これがイノベーションの誘因となると共に，利潤から支払われる利子がイノベーション活動に対する金融（銀行信用）を支える。一方，ある企業がイノベーションに成功すると，多くの企業の模倣によってそれが経済全体に普及して行く。この過程で製品価額の低下と生産要素価額の上昇を通じて利潤が低下してゆき，最終的にはゼロとなる。その状態が，イノベーションによる移動を経た新しい均衡である。そして，こうしたイノベーションの繰り返しこそが，資本主義の経済発展の本質なのだ。これが，「経済発展の理論」に示されたシュンペーターの経済観の真髄である，と述べている。

上田惇生[41]は，大不況の環境下で，政府・企業がなすべきことは何かについて，ドラッカーに尋ねたら，彼は企業人に次のように答えるであろうと述べた。「挑戦しろ，でしょう。挑戦を続けなければ組織は衰えるし，有能な社員は腐るか出て行ってしまう。量の成長が無理なら質の成長を目指せ」と言うでしょう。「実行すべきはマーケティング（顧客の創造），イノベーション（技術革新），生産性の向上です。生産性を上げれば，市場が縮んでいるから，午後3時に仕事が終わるかもしれない。ならば経営セミナーや情報技術（IT）関連の教育などで，社員の能力を高める。人員削減でなく労働時間の削減でしのぐ。首切りは社会不安につながる。企業は人を路頭に迷わしてはいけない。」と代弁した。

次に，大手企業の変革の事例研究であるが，「武田薬品の10年の変革」として早稲田大学ビジネススクール・レビューVOL 3に掲載されている。その変革のポイントは，第1に，より高付加価値の経営，第2に，経営資源を医薬事業に集中投下，第3に，機能主義に基づく人員適正化である。さらに変革の必要条件は，第1に，事業構造の変革，第2に，意識の改革，第3に，制度の変革であると分析されている。そして，この変革の成果は，事業構造の変革と業績向上であると評価されている。

2008年の年頭における企業トップの所感の中で，下記の2社の社長は[42]，「変革」の必要性

を認識し訓示している。先ず，NTTデータの山下徹社長は，「第三の創業」変革を加速し，自動車に例えれば，ギヤをローからセカンドへ入れていく。この半年で進むべき方向を社員が認識し，少しずつ動き出した。方向性が定まった今年は，中期計画で掲げた「変革の先進企業」の実現に向けスピードを上げたい，と言っている。また富士通・黒川弘明社長は，厳しい年となりそうだ。しかし，厳しいからこそ，前を向いて，足元を固めながら，明るく，元気に事業を前進させたい。「変えること・変わる」ことを勇気もってやっていくと述べている。

2009年の年頭所感[43]で，佐治信忠・サントリー社長は，今こそ大きな変革や全社革新のビッグチャンスだ。全社一丸となって新しい展開の年としたい。古川一夫・日立製作所社長は，2009年は，世界経済の構造改革が始まる年。リスクをチャンスに変えるべく，グローバルな成長を志向する戦略を一気に本格化する。また，鈴木弘治・高島屋社長は昨年以上の経営環境の悪化が想定されるが，変革の好機と捉え経営構造改革に取り組むと述べている。

佐久間昇二は，変革する力と題したARIBA Management Forum 2008で次のように述べている。最も理想とすべき経営者像に近づくための条件として「決してブレナイ正しい理念を掲げ続け，目標や戦略のターゲットを明快にする。配慮は怠らないが一切の遠慮はしない決断力を持ち，常に変革者である。社会から認められ，コミュニケーションを欠かさないこと」である。さらに，「先見性のある目標を設定し，夢を語り，全社一丸となって目標に向かう中から構造変化を引っ張っていく。何よりも，リーダーに最も重要な要素は人を魅せる力，即ち徳ではないか。」と締め括っている。

第14回日経フォーラム世界経営者会議[44]で，「不断の変革を求めて」と題して論議が行なわれた。講演で，日産自動車のカルロス・ゴーン社長は，「経営の一貫性と変革する能力が必要」であり，「危機に際しては柔軟に対応する企業が生き残る」と述べた。スイスの製薬会社ノバルティスのダニエル・バセラ社長は，「過去に業績を上げた企業の多くがその後，経営不振に陥っている」と指摘。「技術革新」を継続することの大切さを示し，「新薬の開発は非常に困難だが，続けていかなければならない」と講話した。

以上のように先行研究や大手企業の変革の事例に関して学んだが，中小企業の変革はどのように遂行してゆくか，その実行には課題が多い。

中小企業の最大の問題は資金調達である。その資金調達を金融機関や友人・親戚等の関係者等から可能にするのは，イノベーションに基づく新しい市場開発やそれらを具体的に実現する以外にはない。さらに，突如として襲いかかる危機とその危機を克服して，変革を遂行して行かなければならない。児玉文雄[45]が「死の谷」に関して解説しているように，ベンチャー企業が，「死の谷」を越えて行くことは極めて厳しい。そして，その成功は稀である。同じように，研究開発型の中小企業が資金調達上の危機で企業存亡の瀬戸際に立つ時，時間との競争の中で，経営者はシーズの開発とニーズに向けてのマーケティングを策定し，それを実行に移さなければならない。この成功も極めて難しい。事例研究の「理想科学工業」も中小企業から成長した「中堅企業」であった。このことは，事例研究で詳しく述べるが，当時，理想科学工業は，通商産業省の認可の研究開発型企業育成センター（VEC）から，研究開発から事業化に成功するまで「銀行からの借り入れに対し無担保保証」を受けて，「死の谷」を越えてきた経緯がある。どのように克服してきたかを後で事例をとりあ

げ，前述の仮説の設定とその検証を行なってみたい。

3.8　マーケティング

柏木重秋[46]は，マーケティングに関し，アメリカ・マーケティング協会（AMA）の定義と日本マーケティング協会（JMA）の定義を研究した後，脚注6で示したマーケティング計画の策定プロセス（作図）を作成している。

AMAの定義は以下のような変遷を辿っている。初期の1929年から48年までは，「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の活動である」。その後，1948年に上記の定義は，「マーケティングとは，生産者から消費者または使用者への財貨及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」。その後，1985年には，「マーケティングとは，個人と組織の目的を満た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」，としている。さらに，JMAの定義は，「マーケティングとは，企業及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なう市場創造のための総合的活動である」と述べている。

斉藤保明[47]は，2004年にAMAの定義が改定されたことに関連し，その定義とその理由を次のように述べている。AMAの定義は，「マーケティングとは，組織の機能であり，顧客に対し，価値を創造したり，伝達したり，受け渡したり，かつ組織とステークホルダー（利害関係者）に，便宜を供与するように，顧客関係性を管理するための一連のプロセスである」と述べている。この発表に対して，斉藤は，①定義することは研究対象領域を限定することであり，②定義が変わるということは何かギャップが生じたのであろうと述べている。その論題とは，思想の発展を概観，定義の変遷，さらに現代マーケティング論の潮流と定義の変遷の契機などが挙げられると，述べている。

この定義と柏木のマーケティング計画の策定プロセスに沿って，筆者の検証を進めてゆく。

3.9　危機管理

危機管理の研究に関して，日本危機管理学会は，2007年5月19日から英文呼称を（Crisis & Risk Management Society of Japan）と改定し，Crisis（危機）とRisk（危険）の両面から研究を深めている。本研究で，筆者はビジネス界に視座をおいて研究を進めている。

先ず，広辞苑（3版）で調べてみると，危機とは，「大変なことになるかも知れないあやうい時や場合。また，危険な状態」をいう。危険とは，「危ないこと。危害又は損害の生ずる恐れのあること」と記載されている。また，研究社のNew English-Japanese Dictionaryで調べてみると，crisisは，「運の分かれめ，危機，危急，危機存亡の時」で，riskは，「危険，損害の恐れ，かけ，冒険」とある。また，小学館のProgressive English-Japanese Dictionaryによると，crisisは，「危機，重大局面，決定的局面，転機」で，riskは，「危険，（危害，損害を受ける）恐れ，危険の源」と記されている。

石井至[48]は，「リスクのしくみ」の中で，リスクの意義，リスクとクライシス，そしてリスク・マネジメントに関し定義している。先ず，リスクの意義は，もともとラテン語のrisicareが語源であり，語源の部分cliff（断崖）を意味するギリシャ語から派生し，risicare全体で，「岩山の間を航行する」という意味があったが，「危険を意味する言葉のリスク（ペリル｛peril｝）発生の可能性」という第一義的な意味のみならず，「経営・経済活動の不確実性」を言う）と定義している。また，クライシスとリスクを明確に区分している。クライシスとは，英語の

Crisis のことで，「危機」と第一義的に訳される，後述する「リスク」に比べ「クライシス」は，起こった場合の被害が大きい。「リスク」(Risk) は，事故のみならず，経営活動も対象にしている。次に，企業経営の危機管理について見てみると，石井は「企業の倒産を避けることを目的に企業を包囲する色々なリスクを管理することである。」と論述。

八木春馬[49] は，危機の定義を次のように述べている。「危機とは，Catastroph, Turning-point となるような状態，事態を言う。即ち，組織体の基本的価値（生命・身体・財産及びシステム等）に重大な脅威を及ぼす恐れ又は，そのような事態である。一般的には，社会システム及び規範に対する脅威と破壊である」。さらに，リスクマネジメントとクライシスマネジメントを区分して，次のように定義している。クライシスは，社会システム及び規範に対する脅威と破壊である。これを管理することが，危機管理（Crisis Management である。一方のリスクとは，経営体の活動にとっての阻害要因のことである。これを管理するのが，危険管理 (Risk Management) である。

亀井利明[50] は，危機管理の定義の前に先行研究で，次のように述べている。リスク・マネジメントは，経営学とマーケティング論から発生し，最初の体系は，1915年にドイツの Leitnerによる Unternehmungsrisiken である。同年，アメリカの Shaw は，「市場配給論に始まるアメリカのマーケティング論は，マーケティングの機能として危険負担論を展開した」と述べている。Crisis Managemennt，即ち，危機管理という語は，国家の安全保障という観点から行なわれるべき対応策・戦略・行政であって，その対象は，政治的・経済的・社会的に重大な影響を及ぼす非常事態や不測事態である。即ち，政策や行政の前提が異常事態によって攪乱され，企業活動や経済生活に混乱をきたし，社会不安を醸成するような事態に対処するための対応策と考えられる。危機管理は，石油危機，通貨危機，食糧危機，財政危機といった経済不安のほか，地震などの大災害，交通などの大事故，ハイジャック，破壊活動，凶悪犯罪といった社会不安などがあると述べている。一方，リスクの概念は，保険論，リスク・マネジメント論，経済学，経済学に関する専門家による検討の結論で，①事故（peril），②事故発生の不確実性（uncertainty），③事故発生の可能性 (possibility)，④ハザード（hazard)，⑤予想と結果の差異，⑥不測事態（contingency)，⑦偶発事故（accident)，⑧危機（crisis)，⑨危険状態（danger)，⑩脅威（threat)，⑪困苦（pinch) などの意味がある。リスク・マネジメント論から，リスクは，「事故発生の可能性」と解するのが一般的である。さらに，危険（リスクでなく危険）の概念は，①事故（peril)，②事故発生の可能性（possibility)，③事故発生に影響する環境，条件，事情（hazard)，④事故発生の対象または単位（exposur)，⑤保険契約（contract）を含むとして論じている。

藤江俊彦[51] は，リスクに関する定義は，「組織の経営資源に損失または障害をもたらすと思われる事態の発生要因及びその影響」である。さらに，経営資源は，組織の構成員の能力や生活と健康，金銭的資源，不動産の設備などの物的資源，情報，技術，文化などを指し，さらに企業が置かれている社会的立場や，経済的環境をも含んでいる。これを発展させると，損害事象の発生確率と実際発生したことの影響によって，リスク＝損害事象発生確率×影響度（損害予想額）という方程式で表すことができる。一方，危機（クライシス）の概念としては，「危険」と「機会」とによってつくられた造語とも言われているが，要するに危険な場合のことであ

る。英語では，[crisis・クライシス]があてられる。これは，辞書などによると「興廃や成否の分かれ目で危険なことが起きる状態」のことであり，それが起きた時点を「クライシス・ポイント」と言う。またその直後の復旧の段階を含めて「クライシス・マネジメント」の対象としている。不測事態や難局に直面した状況のことを言っていいのかもしれない，と述べている。

平沢敦（2006）[52]は，クライシスの定義であるが，語源は，医学用語から発して，軍事用語として国際政治学の分野で使われるようになった。国際政治上の定義として，次のように記載している。危機（Crisis）は，意思決定集団の最上位目標に脅威を与え，意思決定がなされる前に対応時間を制限するものであって，その発生によって意思決定集団のメンバーに驚愕を与えるものである。また，企業分野における定義としては以下の通りである。危機とは，ネガティブ（消極的）な結果をもたらす予測できない重大な事象である。その発生は，組織やその従業員，製品，サービス，財務状態，レピュテイション（評判）などに大きな損害を与える。クライシス・マネジメント（危機管理）と定義される語彙が，初めて政治上に登場したのは，1962年のキューバ危機後であると述べている。これは，米国のMcNamana R.長官の演説の中で，「There is no longer any such thing as strategy, only crisis management」で，これが，クライシス・マネジメント（危機管理）という言葉を用いた最初と言われる。

平沢が考察するに，クライシス・マネジメント（危機管理）の定義及び危機管理についての定着した考え方は，未だ定着していないと述べている。それ故，事象ごとに定義すれば，様々な対策が併存してしまうことが危惧され，概念上及び対策上混乱を招く恐れがあると論じている。しかしながら，平沢の基本的な考え方は，「重大な被害を及ぼす可能性のある，予測できない事象のクライシス（危機）に対して，事前準備し，その発生時には，迅速に対応し，被害を最小限に止めるために可能な限り短時間での復旧を試み。事態の収集後は，再発防止に努めるプロセス（過程）を言う」であると定義している。

大泉光一[53]（2006）の先行研究によると，クライシス（Crisis）の語源は，ラテン語の“Crisis（クリシス）”，（危機，危篤）という語源から生れた。それが，英語のCrisisとなり，ラテン語から派生したロマンス語で，スペイン語のCrisis，フランス語のCrise，イタリヤ語のCrisi，ポルトガル語のCrise，カタルーニャ語のCrisiという言葉から生れたと述べている。さらに，外国の先行研究者達，セルブスト（Selbst：1987），ペロー（Perrow：1984），ポーチャント（Pauchant：1988）及び，ミトロフ（Mitrof：1988）などを紹介している。前者のセルプストは，「危機」を企業の組織的なものと関連付けて，「危機とは，組織の機能，目的の達成，人間の生存や存在を妨げる行動若しくは，多くの従業員，顧客が好ましくないと認める人的影響のことを言う」と定義している。一方，後者達ペロー等は，次のように定義している。つまり，「危機とは，自然がすべてのシステムを破壊したり，あるいは，仮定や自己の主観，存在などに脅威を与えるものである」。大泉は，「危機とは，個人及び団体又は組織が通常の日常業務では，対応できない，突然の変化によってストレス状態になっている状況のことである」と定義している。さらに，危機の種類を自然災害と人災の2つに大別し，危機管理（クライシス・マネジメント）の理論的枠組みを，①クライシス・コントロール（事前対策活動），②危機発生（非常事態），③クラッシュ・マネジメント（事後対応活動）の3つに分類している。

太陽ASG監査法人（2006）は，リスクとクライシスの違いを次のように論述している。先ず，リスクとは，企業資産（価値）を損なう可能性を持つ事象のことで，現実のダメージとして発生していない状態であるもの，即ち，ダメージ未発生状態をいう。次に，クライシスであるが，これは，現実のダメージとして発生しており，実際に企業資産（価値）を減少させている事象のこと，即ち，ダメージ発生状態をいうと定義している。

以上のように様々な定義が存在するが，経営活動の中では，その1，クライシス・マネジメントは，危機が実際に起こっているか，若しくは起こりつつあることに対する対応と管理であり，リスク・マネジメントは，現実には危険が起こっていないが，起こるかもしれないことに対する様々な分野の個別対応であることが理解できる。

ここで，筆者は，「**中小企業の危機管理の定義**」を「ベンチャー企業の経営戦略と危機管理」[54]で定義したものに加筆して次のように提唱したい。

危機管理は，大局的に，危険管理（リスク・マネジメント）と危機管理（クライシス・マネジメント）の2つに分類される。危険管理（リスク・マネジメント）は，企業経営で実際には起こっていないが，次のようなことに起因して危機が発生した場合に，企業経営に支障をきたすことを想定して，予知と予防の事前対応をすることである。

① 外部環境変化で，企業の存続ができなくなる。

1）自然環境の変化で，2）政治経済の変動や変化で，3）人為的意図による圧力等で，

② 内部環境変化で，企業の存続ができなくなる。

1） 経営者が経営能力を失うこと，

2） 組織の人材維持が困難なこと，

3） 資産価値を損なうこと，

4） 資金調達が順調に行かないこと

5） ITシステムが不具合になること等である。

危機管理（クライシス・マネジメント）は，上記リスクが実際に発生したことで，企業経営が存亡の瀬戸際に立つ時，会社がその危機に対応し，その危機を克服することに全力を挙げるプロセスにおける瞬時の判断と臨機応変の行動である。この時に発揮する力を「危機突破力」と命名する。この危機突破力は，経営者やリーダーが常に有事における対応を意識し，その意識の基に危機管理を徹底すると共に不断の日常生活や経営実践の事象で，判断と行動を磨くことでその力が養われる。

3.10 危機対応

上述のように定義をしたが，実際に危機が発生した時に，どのように対応し，どのようにしてこの危機を克服するかが，最大の課題である。中小企業がこの危機を克服することは至難の業である。特に，大企業に比べて難儀なことは，経営者問題と資金調達である。

ここで，先行研究を学んでみると，石川昭（2000）[55]は，危機に関する経営者の判断（瞬時）の重要性について，①開き直り，②積極果敢，③機転，④先見性を含むフィールド・フォワード性の4つがあり，危機管理マニュアルを超えた判断をしなければ，失敗を最小化することはできないと論述している。さらに，危機に対応する判断基準を，以下のように述べている。①危機の重大性の判定である。②危機が長引き，さらに拡大する可能性があるか。③危機が自分と自分の組織に与える影響度の判断。④危機を乗り越えて生き残りの道があるかどうか，と述べている。

ダイヤモンド社（2005）[56]のハーバード・ビ

ジネス・レビューの「リスク感度の高いリーダーが成功を重ねる」の中に，「再起力：人間に潜む不思議な力」がある。米国の産業界ではよく取り上げられる話題のようだ。再起力は，経験を通して，初めて自分に備わる力であるという。危機的状況から回復した事業の経営者等からも再起力は学習できるという。この再起力の高い人は，３つの能力を宿しているとの仮説を立てている。①現実をしっかり受け止める力，②人生にはなんらかの意味がある。③超人的な即興力。確かにこれ等の能力が１つや２つあれば，困難を乗り切れるであろうと述べている。

次は，浅野祐一（1993）[57]の研究であるが，「臨機応変に指揮官はいかにあるべきか」で，孫子は「指揮官５つの危険」を指示している。それは，「故に将に五危有り，必死は殺され，必生は虜にされ，忿速は侮られ，潔廉は辱められ，愛民は煩わさる」とある。すなわち，①（思慮に欠け）決死の勇気だけの者は殺され，②（勇気に欠け）生き延びることしか頭にない者は捕虜にされ，③（怒りっぽく）短気な者は侮辱され（て，計略に引っかかり），④（名誉を重んじ）清廉潔白の者は侮辱され（て，罠に陥り），⑤（人情深く）兵士をいたわる者は，（兵士の世話に）苦労が絶えないとある。

久住忠男（1985）[58]は，リーダーシップの条件，古典に学ぶ戦略思想の中で，「危機が発生し，それがすべての人に脅威を与えるほど重大な時，これに対する最も安全なやり方は，これを消滅させようと焦るよりは，むしろ，これを巧くあしらっておいて，時間をかせぐことである。」と述べ，さらに，「時代に適応する道を選び，自然が命ずるままに行動しておれば，その人は誤りを冒すこと少なく，輝かしい幸運に彩られるであろう。しかし，いつも決まった手しか打てない人は，情勢の変化に対応できない。」と述べている。

以上が，先行研究に学ぶ危機対応であるが，あらゆる努力をしても，この努力が報われず，この危機を乗り越え若しくは突破できないことがある。これは，どのようなことなのか。この心境の１つを表現する一節がある。それは，日露戦争を扱った司馬遼太郎の『坂の上の雲』で，決定的な場に立たされた人間の心境を，参謀総長の児玉源太郎を通して次のように語っている。「作戦を練るときは，考え抜いて２案を残す。この最後の１案を選ぶとき，つねに身が両断されるような苦痛である。最後は，「くじ」を引くようなものだ。」また，「知恵というのは，血を吐いて考えても，やはり限度がある。最後は運だ」とこの心境を結んでいる。

以上のような危機対応の先行研究と筆者自らの体験から，危機対応とこの危機を克服すること，即ち「**危機突破力**」は，日頃の経験と実体験に基づく「瞬時の決断と実行」であり，その要点は次のように提言したい。

第１．危機突破は，危機対応のリーダーの実体験に左右される。
第２．危機突破は，体験を持つチームのリーダーとチーム員の連携による。
第３．対応の事前準備，想定事例の作成と反復訓練
第４．成功と失敗の事例研究
第５．危機発生時の正確な情報収集と情勢判断

Ⅲ　経営実践の検証

この章では，筆者の経営実践であるが，公知の資料に基づき検証することにする。特に，企業における「社内ベンチャー」の立ち上げによる変革に成功し，その成果が広く社会に貢献している事例とした。この中には，この公知の中に成功事例が多く取り上げられているが，必ず

しも成功事例ばかりでなく，失敗事例も多くあった。

1　この経営実践を検証するプロセスで，山路敬三（2003）[59]が，「美しい経営の実践，―不況に負けない企業経営成功の5原則」として，以下のように述べたことにも学び，検証を進めることにする。

山路敬三は，経営の本質は，管理とは異なると述べている。その管理は，決められたことを決められた通りにやる，即ち，ゼロディヘクトであり，失敗を恐れる。一方，経営は未知への挑戦であり，失敗はつきものである。即ち，トライアンドエラーで進めるべきものであり，失敗を恐れるより，何もしないことを恐れることである。さらに，経営に必要なことは，科学的アプローチと人間的アプローチで，美しい経営になると述べている。

その美しい経営は，次のように，6項目で進めていくことが望ましい。

第1　仮説先行→理念先行：経営者の夢の追求と長期指向
第2　本質の革新→ノントリビアルナ経営：競争優位，存在感とファン化
第3　整合→美しいシステム：理と情の整合
第4　倫理→美しいシステム：プロの良心と限界への挑戦（透明性）
第5　先進→時代の流れを創る：競争優位の資格，経営者最大の責務
第6　共感→解りやすい

前述の説明を総括して，山路は，経営の5原則を次のように述べた。

1)　経営は理念主導型でなければならない。
2)　経営は時代の流れを創るものでなければならない。
3)　経営は分かり易いものでなければならない。
4)　経営はトリビアルナものであってはならない
5)　経営は美しい体系でなければならない。

と述べている。この様な実践の中で，特に，ここで学ぶことは，①と②である。即ち，経営者は，企業経営に立ち向かい，先ず仮説を設定し，理念主導で長期的指向で経営者の夢を追求することと，そして，本質の革新を目指し，商品やサービスの事業を常に，競争優位，存在感とファン化に務めることである，と締めくくっている。

2　大手企業の社内ベンチャーの事例と先行研究者の所見

(1)　富士通，「独立を「温かく支援」，社員の起業はのれん分けで」：独立ベンチャー[60]

これは，非中核技術を分離する「半独立型ベンチャー」を立ち上げた。これは，従来のベンチャーに比べて，安定と成長を両立させようとする狙い。「宝の持ち腐れ」を防ぐことができるとして，経済産業省もこの手法の普及を後押ししている。この企画は，2000年末富士通のソフトウエア事業本部で高速検索技術を担当していた進藤達也氏は，社内ベンチャー制度の計画書審査で担当の経営企画室長にアドバイスされて起業。発端は，「せっかくの技術が埋もれてしまう」との危機感から行動開始。進藤氏は，「創業者，富士通，第三者とのバランスの取れた関係が当社の独立心，親元との友好関係，第三者への責任感を支えている」と述べている。だが，一般的には，会社は当然，社内の技術を持ち出すことを許さず，アイデアや人脈を使われることすら迷惑がられる傾向にある。

(2)　大日本印刷[61]

この会社の社内ベンチャー制度は，「グループ全体が創発的な企業になる」という新しい企業文化の具現化と「ソリューションビジネス等の新規事業の立ち上げのスピードアップ」を実現するための一歩を踏み込んだ制度である。

「創発」とは，「人と人，人と社会が相互に刺激しあって新しい価値を生み出す」ということで，グループ全体においても，強い個のぶつかりあいが全体を変え変容した全体が個の変革を促す。全体と個との相互作用がスパイラルにつながっていくことで，想像を超えた何かが生じることを狙いとしている。

この社内ベンチャー制度の全体の流れは，インキューベートとして外部コンサルタントによる支援を受けられる仕組みとなっている。

第一段階：テーマ選定

新規事業開発支援セミナー：①外部提携提案，②組織提案，③個人提案

審査・合格すると→社内ベンチャー制度合格

第二段階：FS期間（開発・試作／販促）

事業のブラッシュアップ（2ないし4ヶ月）

開発・試作を経てプレセールス（2ないし4ヶ月）

第三段階：事業開始準備

事業化後の会社設立承認

① 別会社の設立

② グループ内の事業化

(3) 旭化成ホームズ，社内ベンチャーを拡充・水道・ガス工事など[62]

この会社の社内ベンチャーは，社員の士気向上や有効活用を通して事業領域の拡大や顧客サービスの向上を進める考え方で発足している。社名，旭化成ライフラインで，会社の全額出資で設立。社員の提案で準備室を設置したが，事業性が高いと判断し，独立子会社を設けた。勤続5年以上の社員であれば，現在の業務内容にかかわらずいつでも提案できる。子会社を設ける場合は，提案した社員は直接出資しない事実上の社内提案制度であるが，提案者は新規事業に携わる。社長直属の「ベンチャー事業推進プロジェクト」が審査し事業計画の作成を支援し，経営会議にかけて決裁する。

(4) 中堅家電量販店のノジマによる公募制度[63]

ノジマは，06年の春から新規事業プランを持つ25歳未満の人材を，年俸制で採用する制度を始めた。プランを有望と認めれば，一般社員よりも高い報酬体系や独立支援制度で迎えるのが特徴。実績のない若手に年俸制を適用する例は珍しい。この制度には，社会人，フリーターのほか，学生や個人事業主の兼務も認め，本人の都合によって勤務時間などは柔軟に対応する。応募の人物や素養などを見極めた上で，正社員か契約社員として採用。いずれは出資や融資のほか経営指南などもして独立まで支援する。

(5) 先行研究者の所見

平田光子[64]は，「多様な企業家と地域発展」と題する論文の中で次のように述べている。Schumpeterが最初に「創造的革新」をキーワードにリスクに耐えながら果敢にチャレンジする人物像に光を当てた「企業家」論文を発表したのが1928年であった。それ以来，多くの国で企業家活動が脚光を浴び，国の経済を再生し発展を促してきた。その間「企業家」研究は，ベンチャー企業の創造に焦点をあててきた「創業企業家」（Founder entrepreneur）に加え，大企業内に大きな変革をもたらす「社内企業家」（intraprenuer）にも目が向けられてきた。社内企業家には，大企業が様々な環境変化を乗り越えて戦略的・組織的な大変革を達成することで持続的成長を達成させる役割，あるいは様々な新規事業を生み出すことで事業の再構築を通じて組織の活性化と企業成長を担う役割が期待されてきた。

1．事例研究1，理想科学工業株式会社

本研究は，中小企業の「社内ベンチャー」に

よる変革と危機管理を分析枠組みに置いている。それ故，創業時代から今日に至る発展の社歴の中から，1965年（昭和40年）から1975年（50年）という外部環境と内部環境から見ても疾風怒濤の時代の破綻寸前の危機に対応し，その危機の克服のために奔走していた時代から始まる。開発商品「プリントゴッコ」による「社内ベンチャー」の立ち上げによる経営の変革とその成功。そして，その成功でもたらされた利益によるさらなる開発投資。その研究成果である「世界で初めての新孔版印刷機」によるマーケティングの展開。国内市場から海外市場へと進出し，1989年（平成元年）に上場するまでの経営実践と検証である。その中には，中小企業が学ぶ経営戦略やマーケティング戦略等が数多く残されている。この経営実践を基に，先行研究に学び，成功への仮説の設定と検証にある。一方，この経営実践中で，現在でも社会に貢献しているものも多くある。その主なものを列記すると，次の通りである。

第1は，「プリントゴッコ」（家庭用簡易印刷機）のマーケティングを通じて，「販売代金を早期回収と人効率」のために，日本で初めて「銀行口座振替方式」を企業に導入し，その成功を実証した[65]。これは，日本のビジネス業界等に広く浸透している。

第2は，郵便公社（元郵政省）の年賀はがきの「絵入りとカラー化」に貢献している[66]。

第3は，学校教育の中で，「手づくりの絵はがきコンクール」を通して造形教育に貢献[67]

第4は，ペーパーコミュニケション（プリントコミュニケーション）の普及に貢献[68]。特に，阪神淡路大震災で，読売新聞社の衛星通信車と連携し，現地で「特報版」として印刷，これを交通の遮断されている現地で配布。

第5は，「プリントゴッコ」の対英輸出で，現地会社を設立せずに，「倉庫ストック方式で」実施[69]。（中小企業のように資金力がなく，且つ独自で販路を設定の手段の事例）

さらに，ユニークな価額設定で，おそらく日本では類を見ないと思われる価額の表示をカタログの商品に付与している（理想科学工業の理想価額）。例えば，定価でなく，標準価額，メーカー希望価額，オープン価額等がある。

1.1　会社の概要

平成20年の概要は[70]，代表者は代表取締役社長の羽山明，創業（創業者羽山昇）は昭和21年（1946年）で，東京証券取引所市場1部とジャスダック証券取引所に上場し，資本金約141億円，従業員は1,616人（平成20年3月31日現在）でグループ全体で，3,244人，関連会社は国内5社と海外19社で国内外の事業を展開している。事業展開は，主に，ビジネス向けの印刷用機械（RISOプリンター・リソグラフなど）を主力商品とし，さらには，環境保全にも力を入れている。かつて長年ベストセラーを続けていた商品に家庭用製版用品「プリントゴッコ」があったが，2008年（平成20年）6月末をもって販売を終了した。この家庭用製版用品は，昭和52年9月12日[71]から発売されて以来32年間に亘り，家庭，学校，さらには小規模企業で，造形教育，年賀状等の挨拶状づくりや企業の販売促進のコミュニケーションツールとして利用されてきた。平成17年NHKプロジェクトXでも放映された。

1.2　疾風怒濤の激動時代

1963年に[72]，大手企業の旭ダウと技術提携し，66年に，新製品（感熱式謄写原紙・マスター）の開発に成功し，その間，65年7月には，

霞ヶ浦工場を竣工，8月に稼動を開始した。当社は先ず，国内市場における基盤を構築しようと考えたが，新製品に対する海外の評価も高く，特に，米国のスリーエム社（以下S社という）の関心は異常な熱を帯びていた。色々と交渉したが，結局，双方の合意の妥協点は，「理想科学が製造した製品をS社のブランドで全世界へ販売するという，“OEM契約”であった。当時，理想科学の生産能力の200倍の数量を求められ，急遽工場の増設を計画し，事業規模も拡大した。当時，S社とのOEM契約だけに，銀行の信用も増幅，某銀行が「第二のソニー」と高く評価したのもこの時期であった。工場の創設，新設が続き65年には，生産体制も大きく広がった。工場の着工を決断した直後から，本当に現地で売れているのかと疑惑が湧いてきた。羽山社長は，先行きに不安を感じ，S社へ飛ぶと，倉庫は在庫の山。S社の首脳は，「出荷を一時ストップしてくれ」と哀願。この結果，理想科学は，この後の注文を失い，使う当てもない工場と増設に次ぐ増設で投資した莫大の借金だけが残った。このニュースは，直ちに社内を駆け巡った。2月まで271人いた社員は，182人に激減，会社の将来を見限った。見限ったのは，第二のソニーと持て囃した銀行も，東京都民銀行を除く取引銀行が全ての資金回収にかかった。理想科学の立ち直りはありえないと判断したのであろう。この危機に直面し，羽山社長は，「心友」の提言による「大型増資」と銀行の融資，それに残った社員の「無類の協力」でこの危機を乗り越えた。

この危機で，残ったマスターを国内で販売すべく，製造会社の社長が，営業本部長となり，国内に営業所の展開や自ら開発を指揮して新製品の開発に邁進した。しかし，営業は悪戦苦闘し，販売も低迷気味で，再び，苦難の時を迎えようとしていた。逆境にあっても，羽山社長は新製品への投資を惜しまず，1972年（昭和47年）には，教育機器（トラペンアップ）を上梓し，学校現場から大きな話題になった。理想科学は，地獄の淵から（死の谷から）[73] 天国に駆け昇ったのである。それだけ売れたわけであり，このトラペンアップが，Sショックを吹き飛ばし，1973年には，ついに，「危機突破宣言」を発表し，“危機突破特別賞与”を社員に配った。その後，この商品の売上も次第に伸び悩み，次の商品開発に邁進していた。筆者がこの理想科学工業に入社したのは，1972年の10月である。最初は社長付企画調整班で会社全体を見ていたが，翌年から経理課長に就任し，銀行からの資金調達に奔走していった（1974年12月・筆者は管理体制の整備と金融再編成に対する社長賞受賞）。その後，国内営業や海外営業を歴任し，販売に邁進していたが，1977年（昭和52年），外部環境も厳しく，会社の事業計画では今までに経験したことのない「赤字」に転落することが予想された。愈々何か開発商品を上梓し，その商品による「変革」が望まれていた。

1.3 「社内ベンチャー」の立ち上げ

開発商品「プリントゴッコ」による「社内ベンチャー」に関して，商品開発，マーケティング戦略，ロジスティクス戦略，海外戦略と情報戦略を公知の資料により検証してみることにする。1977年7月に，筆者は，既存の営業部とは別に，社長直属の社内ベンチャー（新規事業・プリントゴッコ事業部）の責任者を命じられた。

1) 商品開発

1954年2月，㈶研究開発型企業育成センター（VEC）の開設以来，日本で初めての成功事例発表会[74] が，開催された時の，成功事例発表。そのタイトルは，「苦難を乗り越えてついに成功」，プロジェクト名は，「事務機としての感熱複写製版の開発」，その要旨は，この印刷シス

テムが，経済性，簡便性，迅速性等の点で，他の印刷システム等に比して優れているが，その永続性が最大の理由である。そして，この孔版印刷のシステムをさらに多角化したのは，原稿から直接自動的に原紙が製版される装置（自動原紙製版装置）の出現。

できるだけ，簡素化して家庭内でも手軽にできる製版印刷機（プリントゴッコ）である。

技術連携：旭ダウ㈱，旭化成工業㈱，松下電器産業㈱，東京芝浦電気㈱[75]日本経済新聞（1977年5月23日），手軽な多色印刷り印刷機，企業ニュース速報で報道

2) マーケティング

筆者は，既存の営業部門とは別に設置されたプリントゴッコ事業部に着任し，商品開発を担当したプロダクト・マネージャーと社内から選抜された数人でマーケティング戦略の策定に着手した。会社から数千万の販促費を使うことは認められたが，従来の販売店や既存の販売力（社内の営業統括部や全国に展開している自社の社員）に頼ることなく，新しい方法で展開することを要請された。マーケティングの4P政策の第1，商品政策では，印刷機本体と消耗品を販売，特に，安全性の問題に配慮し，子どもでも大人でも使用できるようにする。標的市場は，当初，家庭や学校の造形教育機器とした。次に価額政策では，一般家庭や学校等で購入可能を想定し，想定製造原価は相当に高かったが将来の増産を期待して，印刷機本体，消耗品と関連機材を含めて，1セットで1万円以下とする。第3の販路政策は，価格を1万以下とした場合，既存の流通機能（1次や2次の問屋等）を使うと仕切り価格が高すぎて身動きができなかった。そこで，通流機能を使用しないで，直接全国の販売店（百貨店や文具店等）へ販売することにした。しかし，受注，配送，その後の販売代金の回収等管理業務において膨大な事務処理が必要となることが予想された。この後のことは，広報誌を引用して説明することにする。最後に，販売促進と広報であるが，初年度は，広告宣伝費を使用しないで，開発商品の新規性を前面に打ち出し，新製品発表会を開催して，新聞，雑誌やテレビに記事として報道して頂き，商品の有用性に関しては，販売店の店頭展示と実演販売を実施することに決した。筆者自ら大丸百貨店の東京支店の店頭で，最初の実演販売を開始し，年末は営業部，管理部や工場関係者を総動員して店頭販売を実施したのである。以下の記述は，広報誌に掲載された記事を引用したものである。

1977年（昭和52年）9月に発売された「プリントゴッコ」は，まさに昭和の一大発明品であった[76]。今や1千万台に迫る普及を遂げ，それによる年賀状づくりは国民的行事として定着した。「いくら時代が変わっても，これがなければ年が越せない，年末ジャンボに有馬記念，プリントゴッコに年越しそば」と「AERA」（朝日新聞）1995年12月18日号に比喩される商品となった。だが，プリントゴッコは，多難なスタートを切っている。

商品が完成してまもなく，当時営業責任者であった（筆者）小渕昌夫（現・専務取締役営業本部長）は，売る手段，方法をある問屋に相談した。「9,800円」で売りたい，という理想科学側の希望に対して，16,000円でなければ取り扱えない，という冷ややかな回答であった。「家庭向けという信念が強くどうしても問屋の要求はのめなかった」と小渕は語る。

羽山社長は，「それなら自分たちで売ろう」と決断した。小渕は「一軒一軒直取引のチャンネルを作るんだと，羽山社長に言われた時は，不安と興奮で体が震えた」と回顧しているが，徹底的に合理化された販売システム（DCS・ダイレクト・チャンネル・システム）を開発して，

大成功を収めた。DCSとは，①問屋を通さず，小売店とダイレクトに契約，②少量販売，大量販売に関係なく，仕切りは定率（量販不関という），③売れるだけ発注して頂き，返品はない。④代金は口座自動振替方式，⑤契約店，メーカーでこの合理的なシステムを守りあう。というものである。その結果としてこの合理化成果は，契約店に還元される（合理化感謝金）というものである。

このシステムを商品と一緒に開発し，コンピューターワークをベースにして小売店側にも実に合理的に，無駄のない仕組みが構築された。問屋を通すのが常識だった時代に，直契約，返品なし，しかも代金自動引き落としとは，異例中の異例，当初は当然ずいぶん抵抗を受けた。この「銀行口座振替方式」を民間企業の決済の中に初めて導入したことに，日本経済新聞(1997)[77]は，「銀行自動振替は，公共料金徴収などに利用されているが，商品の取引の決済手段として本格的に使われるのはこれが初めて」と報じている。

3)　社員総動員による変革の推進

歳末のデパートでのプリントゴッコ実演販売風景は，77年に筆者が指揮を執って以来，もはや暮の風物詩の感があつた。笑顔でお客様に対応している店員は，全て理想科学の社員。同社は11月を迎えると年末本部を設置し，副社長が本部長を務め，プリントゴッコ商戦の計画立案，役割分担を指示，実行の指揮を執る。主体はあくまで［DCS］統括部であるが，休日の店頭応援販売の要員として，全社員がこの本部指揮下に入る。営業部門以外の社員は平日勤務のほか，休日は年末商戦本部員としての役割を担うことになる。総務も経理も開発も工場の製造ラインの人たちも，男性，女性，新入社員，ベテラン，役職を問わず年末は平等公平に店頭に立つことになる。この中で，直接お客様の声を聞き，直ちに工場や開発にその生の声を伝えることができたことは，次の開発へつながる。

4)　海外戦略

筆者は，国内のプリントゴッコのマーケティングに成功し，愈々，海外に目を向けて，活動を開始した。最初は，先ず米国にその目を向けて，伊藤英徳（その後，米国現地法人の首席駐在員・取締役）を伴って，ニューヨークに立ち，マーケティングを開始したが，クリスマスカード等の既成のカードの習慣で，「手づくり」の文化を導入することができなかった。その上，消耗品の「フラッシュランプ」等の輸入税が高く，全く普及させることができなかった。次に，欧州に目を向け，英国，独逸，仏蘭西等の有名百貨店を巡り交渉したが，結果的には，米国と同様であった。ただ，英国の有名百貨店，ハロッズ（Harrods）で試験的に店頭実演販売が開始された。その際，これから先，軌道に乗るかどうかの瀬戸際で，現地会社を設立することはリスクが大きすぎた。ここで，日本で初めての方式を開発し，実行した[78]。これは，引き取り保証がないまま現地の保税倉庫にストックしておき，注文が入れば，そこから即座に出荷するユニークな流通方式であった。これは信用状なしで英国まで輸出し，ロンドンの保税倉庫にストック，販売契約先または新規顧客から注文が来ると現地在庫を直ちに出荷する。出荷後は，先方から日本へ送金する仕組みであった。

この方式は，プリントゴッコが軌道に乗らず，大きく進展することはなかった。その後開発された事務用印刷機は，自社ブランドで独自に進出することとし，現地会社を立ち上げて海外戦略が開始された。

5)　危機対応

1975年，理想科学はその年の8月6日を「危機を考える日」と定めた。なぜか，8月6日は，米軍爆撃機が廣島に原子爆弾を投下した日であ

り，日本人には忘れられない日である。この原爆投下から24年後の同日同日に，理想科学全社員を「奈落の底」（死の谷）に突き落とした前述のＳショックが発生している。毎年，この日を迎えると，役員，顧問，幹部社員約100名が一同に集まり，永年勤続者を表彰するとともに，羽山社長の講演を中心に，自社の現状を厳しく見つめ，今，理想科学にとって「危機」は何か，何処に「罠」があるか，落とし穴は何なのかをチェックし，明日に向かってさらなる前進を誓うのである。当時の社員に危機の思い出と危機突破の思い出を綴った「危機突破作戦」の社内刊行物（Ｋ突破文集）の冒頭で，羽山社長は，「危機を考える日」[79]の創設の意義を次のように述べている。

「企業を襲う危機は，ある日突然現われるものでなく，それなりの要因は必在するものである。我々が，それに対して何の対策も立てず油断している時，危機は忽然と姿を現すものである。私は，Ｓショックを通じて，私たちに大きな油断があり，危機感が不足していたことを認め，経営責任を痛感する。今後再び，こうしたことを繰り返さないために，私たちのこの貴重な経験を新しい時代に残そうではないか。危機は，予知予防が可能だ」と述べている。

２．株式会社高知豊中技研

2.1　会 社 概 況

高知豊中技研，社長嶋崎誠史，事業内容は，①レーザー製品の開発，設計と製造販売，②各種ソフトウエアの製作と販売，③各種流体流量制御装置の製造と販売である。沿革は，昭和60年６月，㈱豊中技研（本社京都市）の高知工場として南国市にて創業。平成２年６月，株式会社高知豊中技研として豊中技研から継承。平成14年11月，下請けの事業から新製品を自社ブランドで製造販売開始。開発商品（携帯用レーザー「消費生活用製品安全法」に基づく認証取得，「グリンーレーザーポインター」の販売開始，従業員40名，

2.2 「社内ベンチャー」の立ち上げ

筆者は，高知県産業振興センターの経営革新セミナー[80]の講演に出向き，その後，高知県東京事務所のプロジェクト・マネジャー大利賀臣の紹介でこの会社の顧問を引き受け，専務取締役の山中邦昭と共に，マーケティングに協力し全国に直販の販路を設定し，代金早期回収方法を採用した。

商品開発について[81]，当初，プロジェクト・マネジャー取締役山中邦昭（高知工科大学大学院起業家コース修了）は，社内に蓄積された開発技術と生産技術の中から，日本国内で初めて，安全基準の適合の第１号として認可を受けた「緑色のレーザーポインター」を開発したのである[82]。

社内ベンチャーの概要は以下の通りである。創業以来，半導体製造の構成部品である流体流量計測制御機器（マスフローコントローラ：マスコン）の組み立て外注（下請け）を手がけてきた。平成２年に高知豊中技研として独立し，マスコンの販売，サービス業務を担うが，基本的に１社の半導体メーカーからの受注が当社の利益と経営を左右していた。その後，半導体の好調な波に乗り，当社も順調に業績を伸ばしていった。平成８年に，第二工場を完成。生産体制を増強した。しかしながら，半導体産業は平成12年のピークを境に，徐々に後退していった。１社への依存と下請けの業態であった当社は，経営の窮地に立った。経営陣は，「脱下請け」を当面の「命題」とし，選択と集中で，工場の縮小と社内ベンチャーを立ち上げ，プロジェクト・マネジャー取締役統括部長の山中邦昭を中

心に，「新製品開発」に挑戦した。

2.3　マーケティング

大手の販売力を期待して［OEM］供給などを考えず，製造から販売まで含めた「事業」のノーハーを手に入れるべき行動した。当初はネット販売，その後全国を飛び回り学校への事務機器販売店，映像機器販売店や大学の生協店へと直販で全国販路を設定している。この間，開発商品展示会や販売店設定のための展示会にも出展している。代金回収に当たっては，早期回収になるよう販売店の経営者に開発企業の実情を説明し協力を頂いている。

2.4　高知県地場産業大賞

その後，この商品に高知県地場産業大賞を頂くことになった。この賞[83]は，くろしお博覧会記念基金の運用利益を基に，毎年販売実績を残した県内企業の高知豊中技研や地場産業振興に貢献した活動を表彰している。高知豊中技研のグリーンレーザーポインターは，会議や講演会で指示棒代わりに使用するものである。

2.5　社会に対する貢献

グリーンレーザーポインターは，パソコンや電子黒板が企業や学校へ普及する時，講師や先生が指示棒代わりに使用するので大いに普及するものと推測される。

3．株式会社高知丸高

3.1　会社概況

1965年（昭和40年），高野広茂社長の下に創業され，従業員52名で土木基礎工事を営んでいる。所在は，高知市薊野南町にある。平成20年度国土交通行政関係功労者表彰，平成19年度土木学会四国支部「技術功労賞」受賞，第22回高知県地場産業大賞「奨励賞」を受賞。経済産業省「地域新規創造技術開発補助事業」第2回ものづくり日本大賞「四国経済産業局長賞」受賞等，開発を重視し，事業を進めている。筆者が，この企業に関わるのは，高知県頑張る企業認定審査会で審査員をしていることに始まる。

3.2　「社内ベンチャー」の立ち上げ

建設工事や各種工法で事業を進める中で，特に，「大規模地震に伴い発生する津波対策」として開発している「津波浸水避難施設」としての「救難艇・まんぼ」の開発である。この件は，マーケティングの途上にあるが，今後の進展に注目している。

3.3　商品開発

この救難艇[84]「まんぼ」は，①津波や洪水時の救難を目的にした救難シェルター（救命艇）の試作を開発中である。自宅の庭に置き，万一の際に，「ノアの方船」になることを期待。②本業が土木基礎工事の当社が，機械設計のアイ工業，高知工科大学の横川明教授がほぼ1年かけて共同開発している。③全長5m，幅2.2m，高さ約3m，重さ約2トン，水深70cm，30馬力，時速10km程度である。

3.4　マーケティング

その後，改良し，下記のように進めている[85]。試作に対する改良で，開発思想は，「タワーなどの避難施設がないところでは，どうやって命や財産を守ればよいのか」，開発推進上の懸念として，「命が，かかているとはいえ，いつ起こるかわからないものに，普通の人はそんなにお金をかけるか」，当初価額見積もりは，600万円。③改良機は，長さ3m，高さ2.1m，新艇は，より浅いところでも浮くように，船底を平面に，6人乗り，繊維強化プラスティック製（FRP），航行は人力方式，スプリンクラー搭載，販売価額100万円を目標。

3.5　社会への貢献

このように，新規事業を「危機管理」の立場で，商品開発を進めているところもあり，研究に値すると考察し，先般の中国での国際交流研究会でも「巨大イベントにおけるペーパー・コ

ミュニケーションと危機管理」や今回の2008年度学会，年次大会でも事例研究として取り上げた次第である。

Ⅳ　おわりに

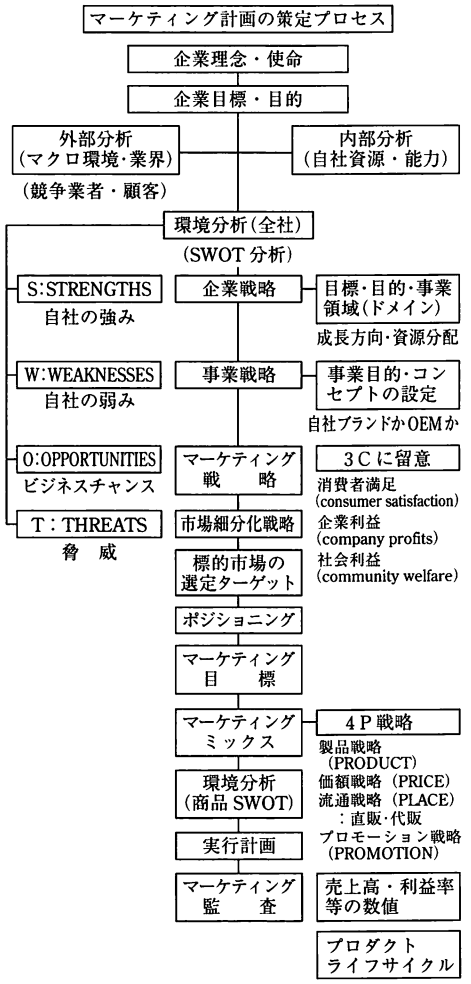
本研究における先行研究と経営実践でも明らかのように，中小企業は，常に外部環境や内部環境の変化に敏感に対応し，危険管理（リスク）と危機管理（クライシス）を想定して「変革」を続けなければ，企業の継承も継続もできない。企業の存続のために，中小企業の経営者は，山路が経営実践で提唱しているように，経営理念先行で，夢やロマンを追求することを念頭に，長期の経営戦略構想のもと，経営に携わらなければならない。

特に，中小企業から中堅企業への成長戦略は，松田が定義しているベンチャー企業の起業家のように，「環境変化やビジネスに対するリスクをギリギリまで計算しながら新規の成長領域を選択し，高い緊張感に長期に耐えながら，果敢に挑戦」してゆかなければ，その実現は難しい。ここで今後の課題になることは，なぜこのような苦難を克服して企業を存続させなければならないのか。また，命名した「危機突破力」とは何か。しかしながら，この研究の枠組みは，「中小企業から中堅企業への変革」であり，別の機会に論議することにする。この研究の中で，山路の論述と筆者の実践した理想科学工業，顧問で携わった高知豊中技研や審査員で知見した高知丸高の成功事例でも述べたように，企業経営を通して社会に貢献することは，大変有意義なことである。この夢の実現を目指し，世界に類のない商品開発やサービスの実現で，社会に対して貢献すると共に，新しい社会の先駆者となることは，その時代の協力者も得ることになる。また，商品やサービスで競争優位に立つことは，企業経営においても競争優位に立てる。

大企業の社内ベンチャーの事例では，組織力の中で，資金も人材，さらに外部のコンサルタントも利用できる環境にある。それ故，成功する可能性も高い。成功しなくても企業の本体に与える負の影響は少ない。しかしながら，大手企業の系列に入っていない独立系の中小企業では，この社内ベンチャーの立ち上げには，先ず様々な危険（リスク）の想定と危機対応が望まれる。特に資金調達と資金繰り，社内人材の活用，組織内の支援，商品化の事業資金と全体のマーケティング等である。しかしながら，それらのリスクの想定や対応を研究や研修しても，実際に危機が発生した場合の対処は，「経営者（CEO）やプロジェクト・マネージャー（P.M）の瞬時の判断と決断，そして臨機応変の行動」に左右される。この人とは，中小企業の最高責任者（CEO：会長若しくは社長）と，この社内ベンチャーの責任者（EO）である。CEOの最も重要なことは，「経営理念のもとの決断」と「EOを抜擢する目と責任の委譲」である。そして，EOは，責任を任されたとはいえCEOとよく連携をとり，全力をつくすことである。これが成功の要訣であると筆者の経営経験から体得したことである。

最後に，設定した仮説の解説をし，この研究の結びとする，仮説1と仮説2は，「社内ベンチャー」の必要性であり，その戦略である。危機管理は，理想科学の事例でも述べたように，実際に経験したこと（例えば，危機を考える日の設定）や様々な事例を研究し，常に企業内でその環境を整備することである。仮説3と4は，特に，開発商品でマーケティングの実行と国内事業から始め，急速な売上でなく，地道な努力で，それも「自社ブランド」で基盤を確立し，できれば株式を上場し，企業体質を強化してから海外へ進出すべきである。この時にITによ

る総合的な基盤の整備が望まれる。最後に，この研究が，企業の変革や危機管理の研究，さらに地域活性のために役立てばと「祈念」する。



1)　中小企業産学官連携推進フォーラム，日刊工業新聞紙上，2008年1月23日
2)　2008年度　日本危機管理学会総会実施要領，web. 日本危機管理学会
3)　発表者：ジョージタウン大学法科大学院客員教授・元農林水産省種苗・消費経済課長等）
4)　銚子商工会議所報・第384号（平成20年4月10日発行）
5)　毎日新聞：4月11日付紙上 p. 24（千葉）とインターネットのYAHOO 等
6)「広報ちょうし」5月号（5月1日発行）
7)　柏木重秋，マーケティング総論・同文舘，平成13年度版 pp. 204, 286 及び授業メモに筆者一部加筆
8)　清成忠男（当時，会長・法政大学総長），開会の辞，JAPAN VENTURES REVIEW No. 2 (2001年)，p. 93
9)　飯塚信夫，経済教室・中期経済予測，日本経済新聞紙上2008年12月4日
10)　伊藤元重東京大学教授，日本経済新聞社広告局，日本経済新聞紙上2008年12月4日
11)　若田部正澄，早稲田大学教授，「今を読み解く」日本経済新聞紙上，2009年1月4日
12)　柳孝一（早稲田大学大学院教授），Waseda Business School Review vol. 08（August. 2008）早稲田ビジネス・レビュー第7号発刊記念シンポジューム報告 p. 124
13)　週刊東洋経済，2009年新春合併特大号 (12/27-1/3)
14)　北村森（日経 TRENDY 編集長・慶応大学卒）の口頭説明（2008年）
15)　TRENDY, DECEMBER 12, 2008年12月号，日経 PB 社
16)　日本経済新聞2008年1月8日付紙面
17)　日本経済新聞2009年1月6日付紙面
18)　日本経済新聞2008年4月19日付紙面
19)　青山浩子（農業ジャーナリスト・京都外国語大学卒）
20)　日刊工業新聞2008年3月25日付紙面
21)　朝日新聞，2009年1月11日付紙上
22)　清成忠男，中小企業読本，東洋経済新報社 (1992年)，p. 11 引用
23)　中村秀一郎，新中堅企業論，東洋経済新報社 (1990年)，p. 2 引用
24)　松田修一，中小企業に経営革新を，週刊東洋経済，2005, 2. 26
25)　川村康之，戦略論体系・戦略研究学会編集②クラウゼヴィツ，芙蓉書房出版（2001年），p. 80及び p. 81
26)　大柳正子訳，戦略とは何か，（コーネリス・A. デ・クルイヴァー，ジョン・A. ピアースⅡ世の原書），東洋経済新報社（2006年）の刊行に寄せたピーター・F. ドラッカーの所見から引用 p. 3
27)　石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎・経営戦略論，有斐閣（1999年）p. 2
28)　伊丹敬之・加護野忠男，経営学入門，日本経

済新聞社（2000年），p. 27
29） M. E. ポーター，（土岐坤・中辻万治・小野寺武夫訳）競争優位の戦略，ダイヤモンド社（2003年），pp. v-vi
30） 寺本義也・原田保，中小企業経営論，同友館，（2001年），p. 71
31） 松田修一，ベンチャー企業，日本経済新聞社，2005年，pp. 15-16
32） 柳孝一，ベンチャー経営論，日本経済新聞社，（2004年）p. 19
33） 松田修一監修早稲田大学アントレプレヌール研究会編，ベンチャー企業の経営と支援，日本経済新聞社，（2001年）p. 6
34） 柳孝一監修，小渕昌夫と山本靖共著，ケース研究，「協和発酵工業株式会社」，早稲田大学アジア太平洋研究センター，2003年 4 月28日
35） 松田修一，ベンチャー企業第 3 版，日本経済新聞社，（2005年）
36） 今井賢一創造的破壊とは何か，日本産業の再挑戦，東洋経済新報社，（2008年）p. 9
37） 今井賢一，「やさしい経済学―名著と現代」日本経済新聞紙上，経済教室，2007年 1 月 4 日から連載 1 から 8
38） 沼上　幹，創造的破壊とは何か・日本産業の再挑戦の今井賢一の著書の書評，日本経済新聞紙上，2008年 6 月29日
39） 注・22に同じ，p. 2
40） 岡崎哲二・東京大学教授，経済教室・甦る経済思想，日本経済新聞・2007年 8 月17日
41） 上田惇生，ドラッカー学会代表，opinion 欄，朝日新聞紙上，2009年 1 月11日
42） NTT データー山下徹社長，日刊工業新聞（2008・1・7），富士通・黒川弘明社長（同1・8）
43） 日本経済新聞紙上，2009年 1 月 6 日
44） 主催は日本経済新聞社・スイスのビジネススクール IMD・米スタンホード大学アジア太平洋研究センター，日本経済新聞紙上（2008・10・28夕刊，10月29日）
45） 児玉文雄，イノベーションに関する「死の谷」問題をめぐる論議　を引用，独立行政法人経済産業研究所，2005年 2 月 1 日，web「死の谷」から。

「死の谷」（Valley of Death）問題について，「死の谷」という言葉は，もともとアメリカの下院科学委員会副議長であった Vernon Ehlers 議員が用いたものである。連邦政府の資金供給の対象である基礎研究と民間企業が行なう応用研究開発の間のギャップが拡大しているという現象を表現している。このギャップは，資金問題もあるし，技術，政策の問題も含みます。しかし，「死の谷」のイメージは「砂漠のように不毛なところ」というもので，その解決策としては「橋を架ける」または「跳び越える」ということしか出てこないので，マネジメントの観点としては物足りないと思います。

ハーバード大学のブランスコム名誉教授（L. Branscomb）は，2001年の NITS（National Institute of Science and Technology）の創立100周年記念式典で，「死の谷」を「ギャップの存在とそれを越える際の危険性」を示す者として紹介していますが，「砂漠は，危険性を強調する点を除いては，このギャップの比喩としては貧弱である」と述べている。彼がそれに変わる比喩として提唱しているのは「互いに競争している新しい生物で満ち溢れた海」という意味の「ダーウインの海」（Darwinian Sea）です。即ち，発明からイノベーションへの移行過程は，1つの岸から対岸の岸への単一の経路をたどるようなものではないということである。色々な荒波があって，アイデア，起業，各種の共同ベンチャーが生れ，且つ死んで行くことは，生物における進化と同じように，経済の進化においても本質的なものである。その荒波を上手く乗り切って対岸につきましょう，ということである。ところが，この「死の谷」と「ダーウインの海」という対立概念を直列に考えた向きがあって，「死の谷」「ダーウインの海」の両方を越えないといけないという議論もありますが，元の比喩から少しかけ離れてしまっていると思います。もっと大切なのは，発明をいかにギャップに陥ることなくマネージしてイノベーションに移行させるか，その方法を考えることではないでしょうか。

46） 柏木重秋，マーケティング総論，同文舘，（2001年），pp. 4, 5
47） 斉藤保明，AMA のマーケティングの新定義と現代マーケティングの方向性，経営診断，日本経営診断学会誌（2007年 2 月 1 日号）p. 5
48） 石井至，リスクのしくみ，東洋経済新報社，

(2002年)
49) 八木春馬,「医療ITと危機管理」, 日本危機管理学会会報誌第11号 (2003年)
50) 亀井利明, リスクマネジメント総論, 同文舘, (2004年)
51) 藤江俊彦, 実践危機管理読本, 日本コンサルタントグループ, (2004年)
52) 平沢敦, クライシスマネジメント (危機管理) におけるクライシスコミュニケーションの意義と役割, 日本危機管理学会総会の自由論題報告, (2006年)
53) 大泉光一, 危機管理学総論, ミネルヴァ書房, (2006年)
54) 小渕昌夫, ベンチャー企業の経営戦略と危機管理, 日本危機管理学会会報誌, (2007年)
55) 石川昭 (前日本危機管理学会会長), いきぬく, 春風社, (2000年)
56) Diamond社ハーバード・ビジネス・レビュー「リスク感度の高いリーダーが成功を重ねる」(2005年)
57) 浅野祐一,『孫子を読む』講談社, (1993年)
58) 久住忠男,『リーダーシップの条件』, 時事通信社, (1985年), p. 180
59) 山路敬三 (キャノン株式会社名誉顧問 (元会長)) 2003年3月5日, アビリティガーデン講演会, 生涯職業能力開発促進センター, 雇用・能力開発機構
60) 日経産業新聞紙上, 2003年11月11日
61) 週刊東洋経済紙上, 2004年10月2日
62) 日経産業新聞紙上, 2005年1月28日
63) 日本経済新聞紙上, 2006年2月3日
64) 平田光子, 日本ベンチャー学会・会報, Vol. 44, 2008年12月
65) 日本経済新聞紙上, 代金回収は自動振替で, 理想科学工業, 銀行と組み新流通方式, 配送も倉庫会社に委託, 昭和52年 (1977年), 11月10日日経産業新聞紙上, 理想科学工業, 信販の営業網使い集金, 小売店直販を拡大, JCBと提携, 要員増やさず, 昭和53年 (1978年) 2月22日
66) 小渕昌夫外,「業界こぞって, 手紙文化の振興を」, 郵政, 1993年3月号はがき文化を考える, 第6回はがき技術研究会講演録, はがき技術研究会, 於, メルパック (東京・芝), 1996年 (平成8年5月31日)
67) 小渕昌夫 (東京教育産業協同組合・教育事業部長), 第1回「手づくりの絵はがきコンクール」の実施報告書, 1978年5月30日, その後, 理想教育財団へ移行。
68) 理想科学工業広報室資料と日本危機管理学会国際交流 (中国清華大・華東師範大で発表)
69) 日経産業新聞紙上, プリントゴッコ対英輸出, 倉庫ストック方式で, 理想科学工業1981年 (昭和56年) 10月15日
70) 2008年10月30日の http://,riso.co.jp/home の検索により確認。
71) 昭和52年9月12日の発売に関する報道関係資料：家庭用造形教育機器として開発された「プッシュ式カラー印刷機」
72) 理想科学工業50周年, 企業抄史, 孔版印刷技術の深耕にかけた半世紀, pp. 89-94. 理想の実現をめざし邁進する開発企業, 貿易之日本別冊。(1996年)
73) 榊原清則, 展望論文：日本の技術経営, http://www.cisrep.jp/, 2003年10月もともと「死の谷」(デス・バレー) とは, アメリカのカリホルニア州南東部とネバダ州との州境近くにある, 木のない乾燥盆地をさす。南北約225km, 幅10-30km。その谷底は西半球で最も低い土地であり, 海面下86mに位置する。この場所は, 有毒川, 砂漠の砂丘, 塩の湖, 急峻なあれ山, そして気温摂氏40度を超える炎暑で知られる。昔ゴールドラッシュに沸くカルホルニアを目指した無数の旅人が, そこに迷い込み, 少なからぬ人達が命を落とした場所である。その「死の谷」を越えるような難しさが研究開発プロセスにあるというのが, このメタファーの意味である。(このメタファーは, 隠喩, 暗喩, 比喩か。) 開拓時代の苦難を想起させる, まさにアメリカ的なメタファーだといえよう。このように「死の谷」は, 直接的には研究開発プロセスが必ずしも順調には進まないことを示すメタファーである。だがそれは, 広義に解釈すれば, 研究開発に基づいて構築される技術力が必ずしもその企業の経営成果に結びつかないことを示すメタファーでもある。
74) VECニュース, 1979年2月 (第32号), VECは, 1975年に, 通商産業大臣設立許可により設立, 平成6年6月30日に研究開発型企業育成センターからVECに名称変更。
75) 理想科学工業の販売カタログ, 誰でもできる

プッシュ式カラー印刷機，52.8から。

76) 注51に同じ，貿易之日本別冊 pp. 91-92

77) 日本経済新聞，代金回収は自動振り替えで，1977年（昭和52年）11月10日，と日経産業新聞，理想科学工業・信販の営業網使い集金，1978年2月22日に掲載

78) それは，「プリントゴッコ」対英輸出を「倉庫ストック方式」で，日経産業新聞，1981年（昭和56年）10月15日紙上に掲載，通産省の貿易局輸出課の指導の下，富士銀行・第一勧業銀行，日新倉庫，大正海上の共同により開発した方式

79) 「危機を考える日」を作った理由，NIKKEI BUSINESS 2000年12月4日

80) 情報プラットフォーム。㈶高知県産業振興センター。平成15年1月10日発行平成14年11月14日，高知県で開催の経営革新セミナー，「ベンチャー企業のマーケティング戦略」

81) 朝日新聞ビジネス高知（2004年1月号）と会社案内による。

82) 日本経済新聞高知版紙上，2002年11月3日

83) 高知新聞紙上，2004年2月26日

84) 高知新聞紙上，2007年3月29日

85) 高知新聞紙上，2008年2月20日

社会保険庁をはじめとする公的経営のゆきづまりの主たる原因の解明とその克服策について

――人的資源の効果的な発掘（任用）・開発・登用・活性化をめざす日本版公的経営学の視点から――

原　　優　治*

Ⅰ　事態の背景と解明すべき問題の所在

本論は，主として社会保険庁（以下，社保庁と略称）にからむ諸問題を引き合いに出しながら，公的組織のはたす仕事のあり方，進め方，すなわち公的経営に関する諸問題を，経営組織論的視角から限定的に取り上げていきたい。

メディア等を通じて報道されるかずかずの不祥事と機能不全は，多くの国民を怒り悲しませるものだった。怒らせたのは自分達の受ける年金の金額減少へつながるからであり，悲しませたのはこれまで日本の公務員の善良さ優秀さを信じてきたのに裏切られたからである。この怒りと悲しみは社保庁を長きにわたって主導してきたはずの政府およびその中核としての内閣，さらには議院内閣制のもとにあって内閣を成立させてきた与党へ向けられることになった。それにしても政府はもとより，与党のなかで厚生労働族と称され活発な活動をしてきたかにみえた議員諸氏は一体何をしてきたのか。国民の具体的な訴え，野党からの指摘があるまで実態に気がつかなかったとすれば，「官」に対する「政」の統制というあるべき姿からはほど遠いまずしいものであったといえよう。

ここで憲法の示す国民主権の立場にたって公的経営の原理・原則をふりかえっておくと，国の最高機関である国会において議決された法律＝「法」と，選挙によって民意を受けて選出された国会議員の多数によってたてられた内閣を核とする政府＝「政」によって公務員すなわちその中心である官僚＝「官」に対する支配・統制ということになる[1)]。

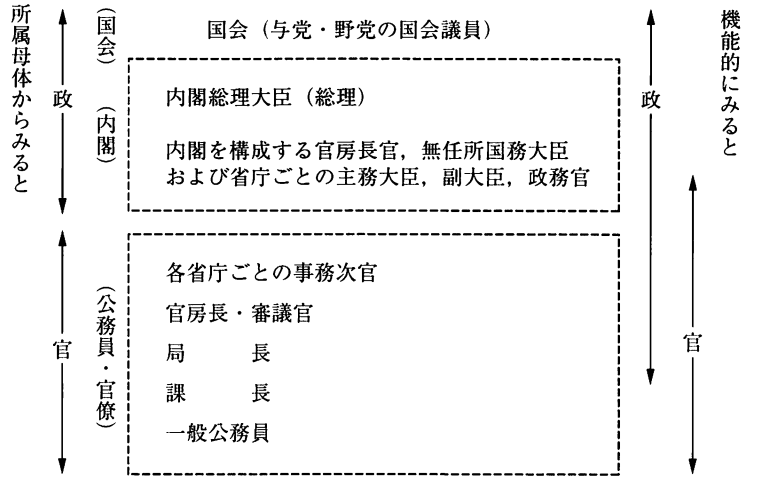
換言すれば「政」の掲げる目標を実現しようとすることが行政であり，それをマネジメントという側面からとらえるのが公的経営である。公的経営を達成する主体的手段としての機関が公的組織であり，そこに従事するものが「官」すなわち公務員である。

はたして，日本の公的組織にあっては，憲法に定める通り，「官」に対する「法」の支配と「政」の統制はつらぬかれているのか。与党および政府（その中核は内閣）は諸官庁，わけても公務員のなかで実権をにぎるとされている官僚を正しく主導できているのだろうか。

公的経営におけるトップマネジメントは，言うまでもなく内閣総理大臣（総理）である。こ

＊　CMF国際大学教授，21世紀経営創造コンファレンス代表世話人議長

図表-1 「政」と「官」の構造的位置づけ



れを図示すると上の通りとなる。ここで明らかな通り，機能的には，「政」と「官」の人的区切りをどこにつけるのかむずかしいところである。日本の実情に照らして考えてみると，事務次官，審議官，官房長クラスは一応「官」に属するとされるが，状況によっては「政」のなかへはいって実質的パワーを発揮し，「政」のはたすべき重要な意思決定をしている。ただ，ここでは「官」の所属母体の特徴として長年にわたって当該官庁の公務員として勤務してきたことを挙げたい。また「政」の所属母体の特徴としては選挙の洗礼を受けて主権者の付託を受けて選出されてきていることを挙げたい。

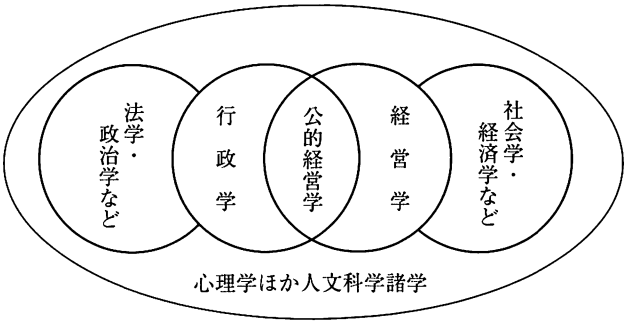
日本の場合，「政」の頂点である総理が公的経営全体のトップマネジメントへ，主務大臣が省庁ごとのトップマネジメントへなるはずだが，状況によっては，大臣の命令・指示が「官」の“再解釈”や“やりすごし”などにあって貫徹されなかったり，実質的人事権が掌握されていないことなども重なって，トップマネジメントの役割をはたすことが困難であることがわかってきている。

ところで「官」である公務員の身分は，国民全体の奉仕者ということで基本的には政治的中立性を守られていることから，また万一「政」の横暴が働いたとしても大丈夫なように，さらに労働基本権（団結権，団体交渉権，罷業権）の一部制限されていることなどから十分過ぎるほどの身分保障がなされているのが現状である。このことが公務員のモラール（morale，やる気，士気）にどのような影響を与えているのか検証してみる必要がある。

公務員の有するべき倫理道徳や公徳心の問題は重要ではあるが，公務員教育の抜本的再構築の問題として後段ふれることとして，そのこと自体はほり下げないことにした。ただここで反省しておかなければならないのは，我々通常の日本人は，公的組織を構成する公務員に対してあまりにも性善説的な立場をとりつづけ，諸制度の背景にあるルールとその運用・成果についてチェックを怠ってきたという事実がある。これからは性善，性悪の中間説的立場にたってふつうの人間にみられる人間性の発現の可能態のさまざまな局面を冷静に予測し，あらかじめ対応していくことが要請される。

さて，社保庁にかぎらず我国のすべての諸官

図表-2　公的経営学成立の概念図（2008, HARA）



庁の任用時の成員の身分・資格をみてみると，国家公務員試験Ⅰ種に合格したかしないかで，明示的法的根拠ではないが，いわゆるごく少数のキャリア組と多数のノンキャリア組に大別される。江戸時代まで日本は，中国や朝鮮[2)]半島においてなされてきたエリート選抜のための科挙制度をなぜか採用してこなかったが，明治以降高等文官試験としてこの制度を導入し，終戦後一部修正があったにせよ基本的には現在もこれを踏襲してきている。このことがどのような影響を公務員の働き方とモラールへ及ぼしているか考えてみたい。

さらに本論のめざすものの１つが公的組織を研究対象とする新しい日本版公的経営学の構築に着手することにある。公的経営学は，上記の概要図の通り，経営学と行政学の対象領域の重なるところに成立する。経営学は背景として社会学，経済学などの社会科学から，行政学は法学，政治学などの社会科学から，また両者共通して心理学などの人文科学からの影響を受けている。

従来の我国の経営学は，研究対象として公的組織による公的経営を排除するものではなかったが，事実上，私的組織による私的経営すなわち私企業を対象としてきた。私企業を研究対象としてきた大半の経営学研究者は，応用としての公的経営へ言及することはあったが，体系としての公的経営学へチャレンジすることはきわめて少なかったように思われる。

外国にあっては確かに，たとえばハーバード大学 MBA コースでは，当初から Public Administration という科目名で設定されている。また，1980年代半ば以降のイギリスやニュージーランドの行政改革では，民間企業における経営理念，手法，成功事例などを公的部門に適用し，そのマネジメント能力を高め，効率化・活性化を図るために New Public Management という名称で，その考え方，手法がまとめられてきている。ただ残念なことに，基本となる考え方や手法に学ぶものがあるものの，欧米の諸国にあってはそれぞれに，行政上の文化風土，企業の文化風土，諸制度の歴史的推移が日本と異なり，考え方・手法をそのまま導入適用できないことである。やはり，我国にあっては，日本の文化・風土・諸制度等の歴史的基盤に合致させて日本版公的経営学として構築されていくことが強く求められている。

Ⅱ　社保庁において発覚した不祥事と機能不全をもたらしたと措定されるいくつかの原因について

社保庁は，厚生労働省の外局であり，政府の管掌する社会保険の事業の運営にあたることを

任務とする。

成員の構成について考察すると次の通りである。資格（身分）からみると，明示的法的根拠はないが，いわゆるキャリア組とノンキャリア組に大別される。キャリア組は，国家公務員試験Ｉ種に合格し，中央本省に採用された人材である。彼らは幹部候補者としてきわめて少数の者しか採用されず，よほどのことでもないかぎり幹部への昇進が約束されているとされる。ノンキャリア組はキャリア組以外の人材と定義される。実績からみて本省の課長以上へ登用される道はきわめて狭い。

成員の構成の次に出身母体からみてみると，正式な成員と非公式な成員とに分かれる。前者は，いわゆる３層構造をもつとされるが，その内訳は，厚生労働省に正式に採用され社保庁へ出向している人材と，地方公務員の国家公務員化した人材と，社保庁自身が独自に正式採用したいわゆるプロパー人材から成っており，これらは全員国家公務員である。非正式な成員は，非常勤人材ともよばれ，派遣人材やアルバイト人材から成り，当然のこととして国家公務員ではない。

社保庁の職員は，2005年度末現在，約２万８千人，うち国家公務員は約１万７千人（うちキャリア組は約３％），非国家公務員は約１万１千人である。

社保庁のこれまでの不祥事と機能不全の状況をかいつまんで述べると次の通りである。

１．昨年２月，基礎年金番号の付されていない年金加入記録が，一昨年６月時点で５千万件もあることが，社保庁の内部調査で明らかになった。加入記録番号がないと，保険料を払っていても支払われないことになる。このほか誰が支払ったのか不明な記録が多数明らかになっている。民間の金融機関では，２重，３重のチェック態勢でコンピュータ入力を行なっており，社保庁の業務遂行規定は不十分と言わざるをえないという。（朝日新聞　2007.6.1　朝刊から）

２．年金の運営にかかる費用を濫費したり，グリーンピアなどの巨額な保養・福祉施設を建設したり，またそこへ社保庁 OB などを天下りさせるなどして年金給付以外に流用した金額は６兆7800億円にのぼっている。適度の年金運営費は認められるとしても特に残念なことに保養・福祉施設へ投入された資金はほんの1/20程度しか回収されずほとんどが返ってこないという。（朝日新聞　2007.9.15　朝刊から）

３．これまでの社保庁幹部の少なからざる収賄容疑での逮捕事実には驚かされる。また一般社保庁職員による着服額はかつて保険料徴収にあたった市町村職員による着服を含めると２億３千万円にのぼるという。（朝日新聞　2007.9.20　朝刊から）

４．被保険者の秘匿されるべき個人情報が大量に流出し，このことにより3,273人もの社保庁職員が処分を受けた。（NHK　2007.10.10　放送から）

５．勤務中にゴルフをしたり，休憩を規定以上とったりと民間の企業では考えられない職務遂行上の怠慢がみとめられた。（朝日新聞　2007.6.8　朝刊から）そのほかの不祥事，機能不全の事態は数えあげるときりがないほど出てくるが，これらの事態はなぜ生じたのか，経営組織論，経営管理論の通常の視点から次のようないくつかの原因が措定される。

１．正式な職員の場合，身分保障されている公務員であることに甘えていること。民間会社のように倒産もないこと。

２．資格や身分が異なり出身母体もさまざま

な成員が幾重にも混成されていて反目しあったり，棲み分けをしたりして，コミュニケーションがとりづらくなる傾向があること。

3．ぬるま湯的組織体質のなかで，互いに切磋琢磨することをやめ，逆にもたれあうという旧来の悪しき日本的特性が色濃く出てしまったこと。

4．ノンキャリア組にとっては，仕事自体を企画したり本質的に調整することがなく，およそ自己実現をかけるような探求や自己成長の機会も少なく，単調なIT的作業がほとんどを占めていること。

5．経営管理論的視点からみて，トップマネジメント側に属する約3％のキャリア組の経営管理する権限と責任の放棄。

6．経営管理をする側の無気力，無責任をよいことにして安逸をむさぼったノンキャリア組を中心と一般職員の責任も大きく，また安逸をむさぼる組合員を支援したり放置してきた自治労などの労働組合指導者の責任も免れない。

Ⅲ　問題解明のためのいくつかの経営組織論的知見について

ここでは，社保庁を氷山の一角とする諸官庁の問題解明および大幅な変革を念頭におきつつ，経営組織論的知見のなかで役立つと考えられるいくつかを確認し深掘りしていきたい。

経営組織論的知見は，大別してハードアプローチとソフトアプローチの2つから得られる。前者は要求される公的機関の充足のために分析を深め，効果的，効率的な機能分化と役割分担を当該する組織の部門，部署および成員のなかへおしすすめ，結果的にシステム化された制度設計へつなげていこうとするものである。後者は成員の個人および集団レベルでの内面的心理的充足と高揚を図ることによって職務遂行の効果性・効率性を高めていこうとするものである。具体的には成員のモチベーション（動機づけ）と成員へのリーダーシップ，また組織における規範，風土，文化，ビジョンのあり方，さらには組織の変革などを主体的状況対応的に考えていこうとするものである。

ここでは主として，公的経営学のなかで行政学サイドからはあまりふれられないソフトアプローチからの経営組織論的知見へふれていきたい。

1．職場の集団的規範の変革

一般的に規範は，3つの社会的視点からとらえられる。ここで問題となるのは集団的規範である。（規範のカテゴリー①）

個人的規範
　|
集団的規範
　|
社会的規範（国家的規範）

ここで集団的規範を定義すると，「どのような言動が正しいものでありあるいは正しくないものであるのか，また適切でありあるいは適切でないものなのか，などを集団や組織のメンバーが決める場合に，その判断基準となる一連の仮定あるいは期待」ということになる。

なお集団的規範は，組織にあっては，底辺から頂上へ階層構造をなしていると考えられる。ここで問題となるのは，実際に実務を遂行している職場の規範である。（規範のカテゴリー②）

組織全体の規範
　|
事業部門別の規範
　|
職場の規範

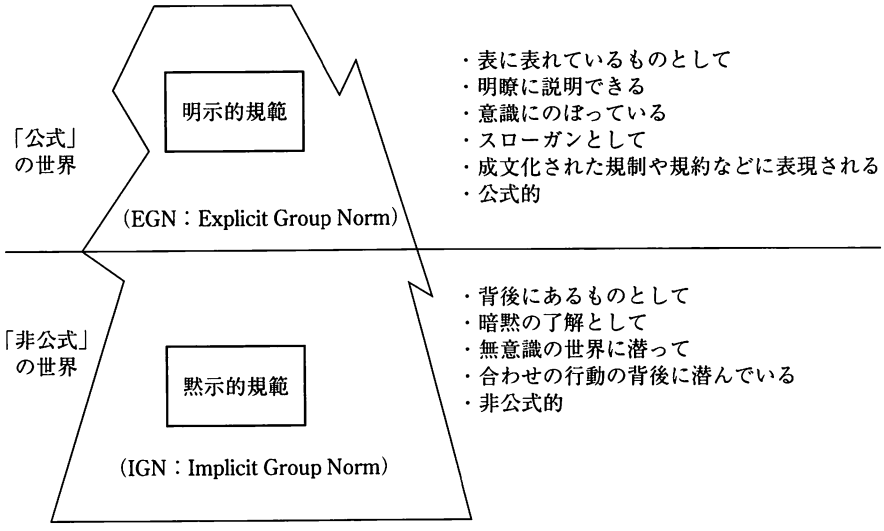
さらに職場の規範は，集団の規則や規制とし

て言語化あるいは文書化されて明示されている明示的規範と，集団の規則や規制としては暗黙の了解として非公式になされたりあるいは無意識の世界の存在としての黙示的規範に区別される。(規範のカテゴリー③)

明示的規範
|
黙示的規範

明示的規範と黙示的規範の関係をあえて図示してみると次の通りである。

図表-3　明示的規範と黙示的規範の区別（2006, HARA)[3)]



黙示的規範は図表３のように氷山の下に隠されているが大きな規制力をもっており，これが破られたときに示されるメンバーの反応をみることによってはじめてその存在と力の大きさを新参者は知ることになるといわれる。黙示的規範は，たいていの場合，集団や組織の創立時に，その時の多数のメンバーの価値観や慣習が基盤となってそこへトップマネジメントやほかのリーダーシップをとるメンバーのインフォーマルな申し合わせ，合意事項などが重層的に融合されて形成されるものと考えられる。ここで何よりも経営組織論的に留意しなければならないのは明示的規範よりも黙示的規範の影響力の圧倒的な強さである。職場の規範をめぐるさまざまな観点と変革すべき黙示的規範の気付きと確認のためのチェックシートを図示してみると次の通りである。(図表４)

ここで集団的規範の変革をする場合，そのプロセスにおいて守らなければならない原則は次の３つである。

1．不具合な黙示的規範を変革するためには，まずこれを意識上にのぼらせ気付かせてきちんと向かいあうことが絶対必要である。(気付きと直面化の必要)

2．そして関係するメンバー全員で不具合な黙示的規範によって引き起こされている不具合な事実状況をおさえて共通認知すること，さらに併せてそれぞれ個々のメンバーのおかれた状況を共感的に理解することが絶対必要である。(事実情報の共有化とメンバー相互の共感的相互理解の要請)

図表-4　職場規範をめぐるさまざまな観点と変革すべき黙示的規範の確認[4)]

・意思決定	・出勤，始業，外出，退社，出張
・会議の持ち方，進め方	・規則への対応
・情報交換のやり方	・残業のしかた
・指示，命令，報告	・休憩の取り方
・お客への対応	・勤務交替
・社員同士の対応	・業務分担，協力
・上下関係の対応	・援助関係
・コミュニケーション	・目標作り　etc
・報告，連絡，相談のやり方	

黙示的職場規範はその組織では至極あたりまえのことなので，その存在すら気付かれないことも多い。
時折，次のような言葉が使われるとき，無意識の職場規範の存在が浮かび上がってくる。

- ◆ そのようにやることになっている。
- ◆ ―するのが普通だ。
- ◆ ―するのが当然なんだ。
- ◆ ―するのがあたりまえである。

3．そのうえで関係するメンバー全員がフェイス・トゥ・フェイスで一堂に会し，いままでのあり方を反省し，素直に話し合って新しいあり方や方向をうちださなければならない。（集団討議による集団決定の必要）

2．集団的自己像の刷新

個人にも自己像（selfstatue：セルフスタチュー）があるように集団あるいは組織にも集団自己像に相当するものがあると考えられる。ここに自己像というのは，クーリー（C. Cooley）がいみじくも指摘した通り[5)]他人の意識のなかに写った自己の姿あるいは他人の観察のなかに生まれてくる自己の姿を読みとること，および自己観察によって浮かんできたり生まれてくるものである。また，ユング（C. G. Jung）によれば，参考文献3．にみられるように真の自己像は潜在意識のなかに潜伏しており，気分が開放されたふとしたきっかけで意識にのぼってくるとされる。自己像には，主体自らが自らに率直に懐かしくイメージのことであらゆる側面からの自己認知が含まれており，比較的に永続性の高い自分に対する想い，考えであると考えられる。集団的自己像とは共通の職場に所属しているメンバーの同一化を前提にしてメンバー同士の相互交流のなかから自然に生まれてくるところのメンバー全員が所属する集団や組織へ素直に抱く共通のイメージのことである。

さらに，ミード（G. H. Mead）は，上記の考え方をさらに進めて，一緒に所属しているメンバーのみばかりなく広範な他者との相互作用を通して明確化された自己像を社会的自己（social me）とよび[6)]社会的に深められた自己認知を含んでいるとして，発達心理学上肯定的な高い評価をしている。

筆者の観察するところ，前向きでパワフルな集団や組織には，かならずや希望にもえる豊かな自己像（ミードのひそみにならって言えば社会的自己）が基底にあり，それらが集合して同一化されて，共有化された集団的自己像として

図表-5　健全な成長を阻害する防衛機制のいくつか[7)]

1．罪意識	原罪感があり，内省的に自分を追いつめる。自分は立派な人間ではない。従って人に言えない。「俺はダメ人間」
2．攻撃	自己の弱さのカムフラージュとして，反射的に脅威の対象に攻撃をかける。八つ当たり，すねる，ひねくれる。
3．否定	自分に都合の悪いことは聞いても聞こえない，見ても見えない，都合の良いことは覚えている。
4．抑制	「こんな愚問をするとバカにされやしないか」等と自分を抑制してしまう。対面や面子の為に恥をかきたくない。
5．転換	ストレス状況やいやな状況に置かれると，脅威が肉体に転換して頭痛になったりする。
6．過剰補償	自信のないことや不安を打ち消すためにモーレツに働いたり，働かなかったりする。「忙しい人」ほど不安がある。
7．合理化	あさはかな言い訳。聞こえよがしに，役職の選からもれて，なれればなりたかったのに「あんな役大変だよ。だから，ならなくてよかったんだ」等という。
8．同一視	上役や上位者と同じ学校，出身地等で同一化した気になる。
9．投射	自分の欠点を一般化する。「私だけではない，全員が～です。」
10．不決断	決定がつかず，気持がクルクル変わり，他の人が決めてくれるとホッとする。
11．両面価値	脅威の対象を憎みかつ好く。
12．継続	過去の罪意識を永く払拭できない。

かならず見出されるように感じられる。それは「俺達はこういう面でスゴイのだ」とか「俺達は真正面にぶつかっていけばかならずできるのだ」とか「俺達はこういうことをめざしているのだ」等々の前向きで共有され希望に満ちたパワフルな自己表現に表されている。

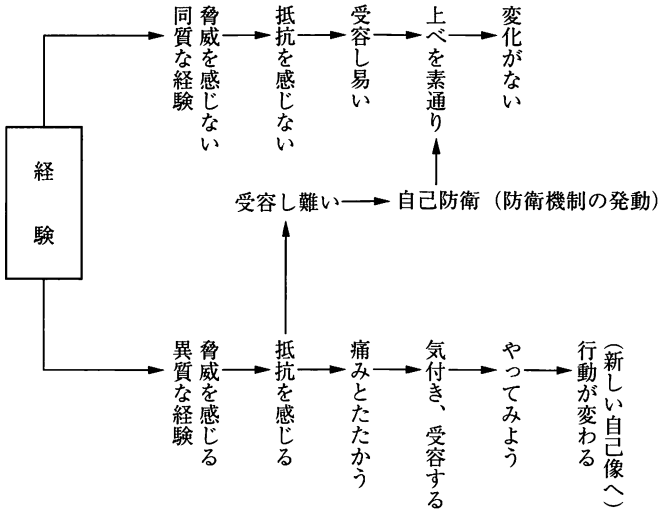
ここで気をつけなければならないのは，自己像および集団的自己像の健全な成長を阻害する最大の要因の１つが，図表-5に示されているようなこじつけや思いつきなどのあさはかな弁解，筋の通らない合理化などを無意識のうちに働かせてしまう防衛機制（defense mechanism）である。防衛機制自身は，これまでの研究でわかったことから言えば，個人や集団のかよわい自我を[8)]維持するためには局面的にやむをえない面もある。

しかし，その瞬間せっかくの成長のチャンスを逸してしまうわけで，できればその瞬間直後にでも防衛機制を働かせてしまったことを意識上にのぼらせ自覚することがきわめて重要であることがわかってきた。

このように考えていくと，自己像および集団的自己像を成長させていくためには，逆に防衛機制が発動しかねないような多様で異質な経験（そのなかには成員からの反省を求める率直な指摘〈ネガティブフィードバック〉も含まれる）をむしろこちらの方から求めていくことが望ましい。そしてそれらに真正面から取り組み，自我の痛みに耐えながら自己自身，集団自身の足りないところ伸ばしたいところに気付いてそれを克服するべく向上をめざして取り組んでいくことのなかにこそ新しい自己像，集団自己像の芽生えがある。（図表-6）

新しい自己像，集団自己像は集団規範の変革とあいまって，新しい組織風土・文化への変革にストレートにつながっていく。これはまた，最近研究が進んでいる創造的なセルフオーガニゼーション（自己組織化，Self-Organization）を達成しようとする状況，すなわち基本的には制度的制約を受けるにせよ，トップに依存する

図表-6　異質な経験と自己像の刷新[9]（2006, HARA）



ことなく環境との相互作用のなかで自らのメカニズムにたって自己や集団の構造を作り変えたり，自発的に新しい秩序を形成しようとする。ここにこそ組織変革の原点ともいえる変革のプロセスの出発点があり，それはそのまま当該公的組織の戦略的展開の動きとソフト面で重なっていくのである。

3．成員の真のモチベーション（動機づけ）獲得のためのさまざまな仕掛け・工夫

社保庁の組織変革を考える場合，まず筆者の頭のなかをよぎったのは，ハーズバーグ（F. Herzberg）の動機づけ要因（motivating factor）に関する理論であった。ハーズバーグは図表-7にみられる通り動機づけのための2要素すなわち衛生要因と真の動機づけ要因を挙げている。そして衛生要因の欠如は職務遂行上の不満を生じさせてモラールを低下させるが，特筆すべきはこれらをいくら充実させても真の動機づけ要因にはならないということ，逆に真の動機づけ要因は，仕事自体の面白さ，達成感，成果への評価，承認，仕事を通しての自己成長感などである。具体的方策としてハーズバーグが挙げているのは，職務の前段階および後段階へ積極的に関わらせること，すなわち垂直的負荷を増やすことによる職務充実（job enrichment）である。

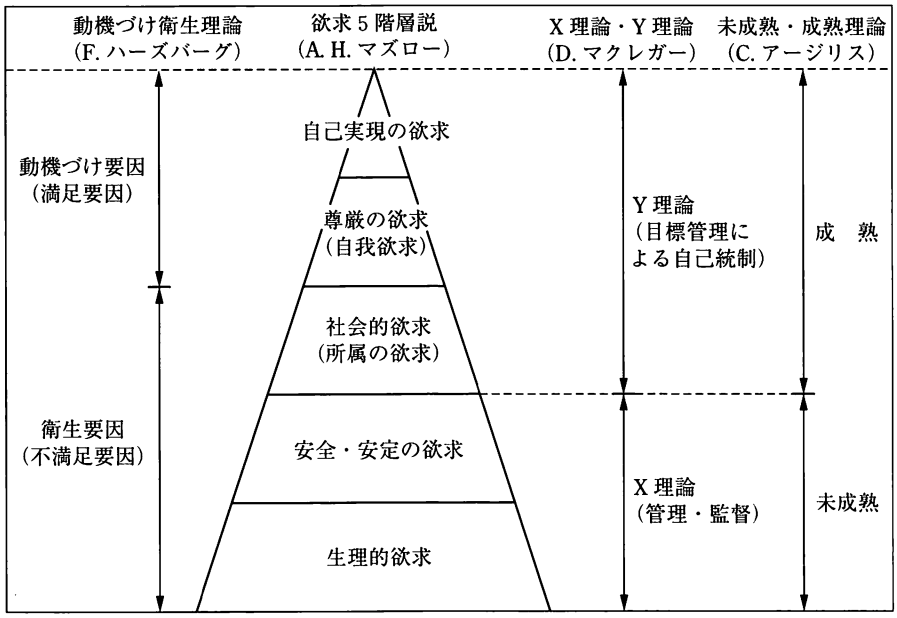
図表-7　ハーズバーグによる動機づけにおける衛生要因と真の動機づけ要因[10]

衛生要因 (hygiene factor)	真の動機づけ要因 (motivating factor)
環境にある	仕事それ自体にある
・会社の政策・経営 ・監督 ・作業条件 ・対人間関係 ・金，身分，地位，保証	・達成 ・遂行に対する再認 ・チャレンジングな仕事 ・責任の増加 ・成長と発展・発達

これに対して，アージリス（C. Argyris）は，職務に関するこの分野へ積極的に関わらせること，すなわち水平的負荷を増やすことによる職務拡大（job enlargement）を訴えており，注目される。

これらは公的経営を考える場合，傾聴に値する理論であり，トップマネジメントとしては成

図表-8　ハーズバーグ，マズロー，マクレガー，アージリスの考え方とつながり[11)]



員に対する衛生要因の充実はほどほどにして，むしろ成員にとっての真の動機づけ要因が獲得できるようにハード・ソフト両面からの仕組み・仕掛けの構築へ全力を挙げて取り組まなければならない。

よく公務員の現場の仕事は面白くないといわれる。仕事の構成，内容，進め方を現在よりもっと面白く興味あるものにして仕事を通じて成長・発展を実感できるようにしたい。なお，ハーズバーグのほかにもマクレガーのX理論／Y理論，マズローの自己実現を頂点とする欲求階層説，アージリスの未成熟／成熟理論などは公務員の内面的動機づけを考える場合，考慮するべき重要な考え方である。

4．コンフロンテーション・ミーティングの開催による上述1～3の確実な促進

職場の集団的規範を変革したり，前向きでパワフルな集団的自己像を刷新したり，真のモチベーションを獲得するためには，何はともあれ率直で隠しだてのない本音ベースの自己理解・他者理解が出発点となる。

ここで，コンフロンテーション・ミーティング（Confrontation Meeting：直面化のための集会）とは，コンフロンテーション原理に基づく集会である。この原理は，組織に問題状況が起きたときや，深い停滞状況に陥ったとき，意見の対立を回避したり問題を隠蔽するすることなく，問題を表面に出し，問題そのものを直視して，問題が解決されるまで，互いに率直に意見や解決案を述べあって，徹底的かつねばり強く執拗に話し合っていくような態度・姿勢こそが真の解決へつながっていくという考え方と信念にささえらえた考え方である。

コンフロンテーション・ミーティングにあっては，まず集団を構成するメンバー自身による積極果敢な自己開示（セルフディスクロージャ）とメンバー相互による大胆率直な指摘（フィードバック）が十分に行なわれるような場が設定されることが要請される。（自己開示と指摘の

図表-9　コンフロンテーション・ミーティングの進め方と留意点[12](2006, HARA)

進　め　方
職場のなかで不都合な問題状況が定着している場合，それを徹底的に変革するには次のプロセスを踏むことが必要である。 1．関係者全員（担当役員から用務員さんまで）がフェイス・トゥ・フェイスで一堂に会する。もちろんくつろいだ雰囲気と十分議論が可能な舞台作りがなされる。 2．時間制限なし，上下の区別なく，言いたいことを腹蔵なく発言するチャンスが与えられる。当然，場所は泊まりこみ可能で，ある程度職場から離れたところが望ましい。 3．最後に全員で集団採決して決定する。（日本では全員一致で円満解決の場合が経験則的にほとんどであるが，欧米におけるように多数決決定の場合もある。
留　意　点
1．とんでもない方向にいくのではという懸念は不要である。構成員を信じてあげてほしい。 2．マネージャーは，改める点は率直に反省して，その場で制度化を含んで修正できることが必要である。 3．全員が最適満足などということはありえない。ただ，自分の思うことが言え，聞いてもらえたという「精神的慰撫(謝)」の効果は限りなく大きい。 4．さらに，十分な集団討議をしたうえで集団決定したことは，限りなく大きい心理的拘束力を個人にかけることになる。（これを遵守できないことは集団からの離脱を意味する。） 5．能力はあっても志が低いメンバー，組織の変革に後ろ向きの利害を有するメンバーは集会の途中で姿を消していくことがあるが，これをしつこく止めたり追っかけてはいけない。（集団自身の浄化作用の促進） 6．かなり複雑でこじれた職場風土の情景がある場合，熟練した専門家や経営コンサルタントのアドバイスおよび助力が必要となるが，あくまで主体は構成メンバー自身であることを銘記しなければならない。

場の要請）

ここでコンフロンテーション・ミーティングのある程度具体的な進め方と留意点を挙げてみると上の図表-9の通りである。

ここで留意しておきたいのは，コンフロンテーション・ミーティングを通じた集団規範の変革や自己像・集団的自己像の刷新への促進的活動，あるいは真のモチベーションを獲得しようとする活動は，上からの経営権行使としてではなく，下からの自主的改革運動の一環として構想されるべきであるということである。経営側はこれを側面から支援するという構図をとることが望ましい。

どのような組織も，設立後はほどなくすると当初の意気込みや情熱が失せて，風土・文化的にいってかならず腐敗していく傾向がある。組織を思い切って変革しようとしたり，若々しく保つためにはこのようなコンフロンテーション・ミーティングを適時適所に開いていくことが切に求められる。

Ⅳ　公的経営にかかる原因の絞り込みとそれに基づく根本的克服策について

ここまで諸官庁の一角としての社保庁の問題状況およびその問題解明に役立つと思われる経営組織論的知見のいくつかをみてきた。ここからは，真の原因への絞り込みとそれに基づく克服策を考えていきたい。

1.「政」の「官」に対する支配と統制（ガバナンス）について

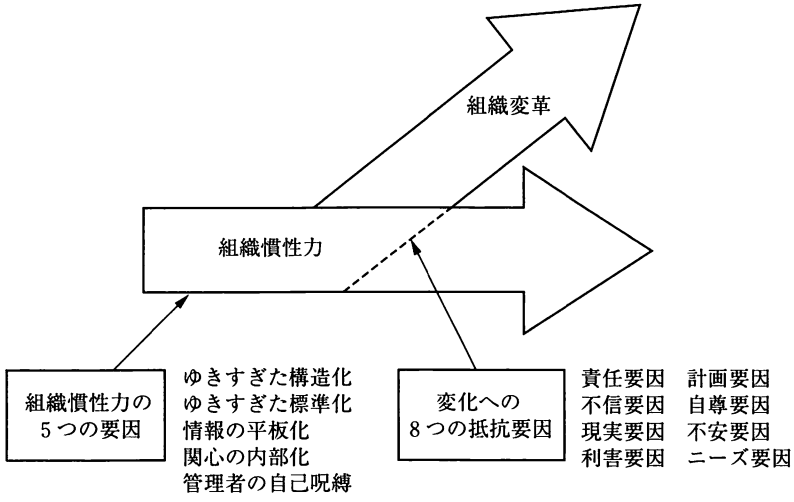
これまではややもすると，「官僚の官僚による官僚のための公的経営（行政）」と揶揄されかねないような不祥事と機能不全を自ら生みだし，たとえ直面しても鈍いリアクションしか返ってこない状況が続いている。

日本は民主国家であり，また法治国家である。憲法上明記されているように国会において選出された内閣総理大臣（総理）によって内閣がつくられ，それが中心となって政府が発動していく。これが議院内閣制である。ところが，主務大臣が命令しても官僚が自分に都合が良いようにいろいろと理屈をこねて，つまり勝手に合法的枠のなかにせよ解釈し直したりやり過ごしなどをして，命令が貫徹していかないという事例があまりにも多い。これは「政」の方も勉強不足だったり「官」へ過度に依存したりとパワーが欠けていることにも起因しているが，「官」の方が数も圧倒的に多く長年勤めてきているので言わば悪しき慣性力（inertia）が働いているとみて差し支えない。下記の図表-10に示される通り慣性力を超えるパワーが「政」に求められている。

「政」の「官」に対するガバナンスに関しては，罰則も含めて法律・政令・省令・施行細則に明記されなければならない。またⅠでもふれたが機能的に「政」のなかへはいってくる可能性の高い「官」，具体的には本省の局長クラス以上，場合によっては課長クラス以上の官僚は，主務大臣が必要とする場合，政治任用職（ポリティカル・アポインティー：political appointee）として任命できるようにしたい。主務大臣は基本的には人事権を掌握しなければならない。もちろん人事権の濫用は厳に慎まなければならないが。

我国の場合，「官」の要職を内閣が政治的に判断して割り当てていくシステム，すなわちスポイルスシステム（spoils-system）を全面的でないにせよ導入することが必要である。これまでは，試験制度による任用と実績による登用を根幹とするメリットシステム（merit-system）をとってきたが，これは試験の比重が大き過ぎ，また実際には年功制による登用が横行している

表-10　組織変革における組織慣性力[13]（2004, HARA）



からである。試験の比重が大き過ぎることの弊害は後述する。メリットシステムの割合いを少なくしてスポイルスシステムの割合いを大きくしていかなければ「政」の「官」に対する実質的ガバナンスは望めないのである。

2．公務員に対する過度の身分保障について

社保庁に勤める公務員の場合，過度の身分保障が仕事に対する緊張感を弛緩させ，民間の会社では考えられない職務遂行上の怠慢を生む要因となっているように考えられる。このためには，ILO（国際労働機関）から迫られている条約批准を早く進めて，公務員法を改正して公務員の労働基本権すなわち団結権，団体交渉権などについての制約を解除，具体的には，消防職員や刑務所職員の団結権，一般職職員の労働協約締結権などを認めるべきである。そのうえで公務員に対する過度の身分保障を取りやめるべきである。つまり一般の公務員をかぎりなくふつうの勤労者の立場・身分へ近づけていく。そのうえで，民間の人材との積極的交流を制度的に進めることが求められる。

3．いわゆる入職時からのキャリア組とノンキャリア組の差別の廃止について

いわゆるキャリア組（全公務員の約３％）として，はじめから特権を享受するような差別的採用を廃止すべきである（このような極端な差別は法の前の平等をうたった憲法に違反するおそれも出てくる）。これからは，１つの提案として，たとえば総合職コース（全公務員の20％前後），専門職コース（30％前後），一般職コース（50％前後）として任用時にスタートさせる。ある程度の期間を通して競争してもらい，そのなかで選抜育成していくのが妥当である。

ここではっきりさせておきたいのは，Ⅰでもふれたが現在の国家公務員Ⅰ種試験は，戦前の高等文官試験を引き継ぐものである。そのめざすところは，特に知的に優れた大学卒業生を卒業時に確保して将来の上級官僚の中核として保護的に育成しようとするところにある。

最近その弊害が顕著になったのは，大きく言って２つの要因があると考えられる。

要因①．公務員，たとえ上級官僚であっても求められる職務遂行力にあっては，知的能力は必要条件ではあっても十分条件ではないということである。民間の社員教育でも公務員教育でも共有された考え方として，能力には保有能力と発揮能力があり，発揮能力こそが求められるが，保有能力を発揮能力へ転換して活かしていくためにはコンピタンス（competence）が媒介能力として必要とされるというものである。ここでコンピタンスとは，一定の環境下で保有能力を駆使して所期の課題や目標をやり遂げさせる能力と定義される。

ここからわかるのは，面接試験があるにせよ，ペーパーテスト中心の試験で高得点を取っても，それは求められる職務遂行能力中の必要条件を満たしたに過ぎないということである。コンピタンスを高めるためには，人間関係能力，コミュニケーション能力，全体状況把握能力，新しいものを想像したり創造する能力など知的能力（左脳）ではなく右脳の働きにかかっている面もあるのである。

要因②．成員へのモチベーション施策上，きわめて悪影響があるということである。任用時に将来を約束されたごく少数と残りの多数という構図は，大学進学性が少なかった時期であったり，キャリア合格組が例外はあるにせよほとんどが知的能力以上のものを示し得た時期はよかったが，いろいろな理由で劣化が目立ってきており，ノンキャリア組が十分に納得できていない状況がある。

Ⅲでふれたようにハーズバーグを代表とする

研究者達は，人は衛生要因で働きがいを感じられずモチベーションが働かないことを実証している。人として真に働きがいを感じさせモチベーションが働くのは，仕事そのものの達成，仕事を通しての成長，よりむずかしい仕事へチャレンジすることなどの真の動機づけ要因が働くときである。

ある程度の中長期的な期間のなかで競争を通じてなるほどキャリアはすごい人達だと納得させられるのならいざ知らず，スタートの時点で大きく差別化されることのデメリットの方が現在では大きくなっている。企画，立案，総合調整などという真の動機づけ要因が働く仕事をはじめからキャリア組が優先的に独占している状況は，公的経営学における人的資源管理論からは考えられないのである。社保庁をはじめ諸官庁のノンキャリア組は，給料，労働環境，職場のブランド，身分保障などいわゆる衛生要因上は，民間に較べて恵まれておりそれを満喫しているわけだが，モチベーション上は満たされないものを内面に抱いていることを忘れてはならない。

4．官僚制的組織原理の弊害をとり除くために

官僚制的組織原理の最大の問題の１つが縦割り組織による縦割り行政の問題であり，有効性の欠如，非効率の発生という逆機能（dysfunction）がいたるところで噴出しているというのが実情である。

たとえばある機能が合理的に働いていないとしたら，実行と責任の所在が不明確でないかどうか，必要な権限が十分に与えられているかどうか，人的資源が不足していないか，さらに評価や処遇としての報酬の体系などをチェックして，場合によっては思い切って根本的な再構築をしていかなければならない。

従来の縦割り型の組織を抜本的に見直して，全体の職務の組み立ての再編成や横割り型の組織（プロジェクト・チーム，マトリックス組織など）を取り入れるなどの改革が求められる。このあたりをどのように組織的に再構成・再構築していけるかが新しい公的経営学の直面する１つの大きな課題であることはまちがいない。

5．コンフロンテーション・ミーティングを活用して

職場の不都合な状況を改善し，前向きで清新な風土・文化をつくり定着させるために下からの自主的改革運動の場として，既に述べたところのコンフロンテーション・ミーティングなどを職場ごとに積極的に開催するなどして，不具合な集団的規範の変革や集団的自己像の練り直しへ着手していくことが求められる。さらに上からの改革として，ゆくゆくは人事制度の抜本的改革を図るとしても，当面は，ノンキャリアの積極的登用，おしきせでなく自主的なかたちを尊重したカフェテリア型の能力開発プログラムの提供（料金支払はたとえば，社保庁側70%，本人30%）を進めるなど風通しの良いオープンな風土文化をもった職場への転換を長期的な構えでめざすべきである。

6．オンブズマン（ombudsman）制度の再構築とさらなる充実へ

オンブズマン制度は，情報開示法に基づく外部からの監視，調査，苦情処理，告発をめざす民間型オンブズマンとしても重要だが，内部からの行政型オンブズマン制度を充実させていかなければならない。これは，従来のパワー不足と批判されてきた会計検査院による公的組織内部の牽制システムを拡充させることによって，国民の行政に対する苦情や提言を受けて，仲介的立場から原因を究明し，是正処置を講ずるこ

とによって迅速に問題を解決しようとする制度である。オンブズマンとは「護民官」を意味するスウェーデン語であるが，ヨーロッパを中心に30ヶ国以上も導入されているのに，我国では年金問題の際明らかになったようにこのような公的組織の内と外から監視，調査，苦情処理を進める制度が実質的に発動してこなかった。これらをどのように公的経営のなかにとり込むか，早急にとりまとめ，運用面の充実を含めて早急に制度化していかなければならない。

結　　語

社保庁などにみられる機能不全，不祥事のかずかずは，諸官庁の一角つまり氷山の一角の事態であって，一刻もはやい根本的な克服策が望まれる。

これには政治学，行政学と経営学特に組織論の分野とが重なるところに成立する公的組織のマネジメントを研究対象とする日本版公的経営学の構築が効果的である。そこから本件に関わる克服策は次の通りである。

1．機能不全および不祥事の主原因

1．成員のわずか3％のいわゆるキャリア組とその他のノンキャリア組とが棲み分けをして相互に干渉しようとしない風土・文化が大きい原因である。責任を負い，権限を発揮してリーダーシップを取るべきキャリア組が機能をはたしていない。

2．大多数の成員が，過度の身分保障に甘えて責任ある完結的な仕事をしていない。

3．見落とされがちだが，真の動機づけとそれに基づくリーダーシップがほとんどなされていない。すなわちキャリアとノンキャリアの分断，職務体系の硬直性と運用の非弾力性などから，職務の遂行を通して自己の成長・発展という真の動機づけがなされていない。

2．公的経営学における組織論的見地からの克服策

A. 主としてハードアプローチから

1．「官」に対する「法」と「政」の支配・優越性が，制度的にも風土・文化的にも認知徹底されなければならない。

2．ILO条約を批准させたうえで，成員をふつうの勤労者の身分へ，つまり過度の身分保障をとりはずしてしまう。並行して民間の人材との交流を制度的に組み入れる。

3．超特権的エリートを生みだす現行のいわゆるキャリア／ノンキャリア制を廃止する。上に立とうとする者は，ある程度の中・長期的な競争環境のなかで選抜育成されることになる。

4．情報開示を進めるとともに，行政型，民間型双方からのオンブズマン制度を，罰則規定も適正に盛り込みながら，いまよりも強力なものへ構築する。

5．従来の縦割り型の行政組織を見直して公的組織として全体の職務の組み立てが抜本的に改革されることが求められる。

B. 主としてソフトアプローチから

1．組織風土・文化の根底にある不具合な集団規範，わけても明示的規範と区別される黙示的規範が変革されなければならない。

2．成員が自らにいだく自己像および集団的自己像が，無意識のうちに働いてしまう防衛機制をのりこえて，あるべき自己像へ刷新されなければならない。

3．成員に対する動機づけを考えるとき，衛生要因と区別される真の動機づけ要因が職務のなかへ組み込まれていなければならない。

4．これらを達成するためには下からの自主的変革運動が引き起こされなければならない。この手段として，気付きと直面化，情報の共有化，共感的相互理解，自己組織化などを促進するコンフロンテーション・ミーティングが適時適所に開催される必要がある。

これらを実行していくことは，明治維新遂行，昭和敗戦処理から独立までに匹敵する大事業となる。よほどの周到な準備と覚悟が必要である。

1) ここで官僚とは国家公務員のなかでも中枢幹部とされ行政のみならず政治の世界へも深く出入りする者と考えられる。ふつう本省の課長クラス以上をさすものとされる。

2) 歴史家の研究によると，日本の室町期から明治期に統治した李氏朝鮮は官僚を中心とする極端な差別的身分制度，わけても科挙制度による任用，登用面で大きな弊害を生みだし，結果的に国力を弱めてしまったという。

3) 原田行男・原優治『現代経営学の基礎』(シーエーピー出版，2006，p. 104)

4) 同上書 p．111

5) クーリーはこれを「鏡にうつる自己」(looking-glass self) と呼んでいる。C. H. Cooley "Social Organization : A study of the larger mind", 1909 (大橋章・菊池美代子訳『クーリー社会組織論』現代社会学体系 4，1970) 参照

6) G. H. Mead, "Mind, Self and Society : From the standpoint of a social behaviorist, 1934 (稲葉三千男・滝沢正樹・中野収訳「ミード，精神・自我・社会」現代社会学体系10，1973)

7) マネジメントソフトテクノロジー研修資料，2006から

8) ここではフロイト理論に従って，自我をイド(精神の奥底にある本能的エネルギーの源泉)と超自我(道徳的良心にあたるもので，児童期においてしつけを通して形成される)の間にあって外界の要求から生じる精神力動的葛藤を現実原則に従って調整する心的機関と考えたい。

9) 住友ビジネスコンサルティング研修資料，1996から

10) 森田一寿『経営の行動科学』福村出版，1989年 p. 113

11) 前掲書，原田行男・原優治『現代経営学の基礎』p. 220

12) 上掲書 p．113

13) 戦略経営開発センター研修資料，2004 から

参考文献（注に掲げられた文献を除く）

1．C. I. Barnard, The Function of the Executive, Harvard Univ. Press, 1938 (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社，1968年)

2．H. A. Simon, Administrative Behavior, Macmillan, 1957 (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社，1965年)

3．C. G. Jung, Über die Psychologie des Unbewussten, Zurich, 1948 (高橋義孝訳『無意識の心理』人文書院，1977年)

4．F. Herzberg, "The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower", in Personnel Administration, Jan.-Feb., 1964

5．R. J. House and L. A. Wigdor, "Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation", in Personnel Psychology, Vol. 20, No. 4, 1967

6．E. H. Shein, Organizational Psychology, Prentice Hall, 3rd edition, 1980 (松井たま夫訳『組織心理学』(第 3 版) 岩波書店，1981年)

7．D. McGregor, The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill, 1960 (高橋達男訳『企業の人間的側面』産業能率短大出版部，1966年) (高橋達夫訳『企業の人間的側面』産業能率短大出版部，1970年)

8．A. H. Maslow, Motivation and Personality, Harper & Row, 1954 (小口忠彦監訳『人間性の心理学』産業能率短大出版部，1971年)

9．C. Argyris, Integrating the Individual and the Organization, John Wiley & Sons, 1964 (三隅二不二他訳『新しい管理社会の探究』産業能率短大出版部，1969年)

10. W. W. Burke, Organization Development, Little Brown and Company, 1982 (小林薫監訳『「組織開発」教科書』プレジデント社，1987年)

11. L. Tracy, The Living organization, Greenwood, Publishing Group, 1989 (広井孝訳『組織行動

論』同文舘，1991年）
12．野中郁次郎ほか『失敗の本質』（21版）ダイヤモンド社，1985年
13．加護野忠男『経営組織の環境適応』（4版）白桃書房，1988年
14．川端久夫編著『組織論の現代的主張』中央経済社，1995年
15．波頭亮『組織設計概論』産能大出版部，1999年
16．金井壽宏『組織変革のビジョン』光文社，2004年
17．白鳥令編『政策決定の理論』東海大学出版会，1990年
18．猪口孝『日本―経済大国の政治運営』東京大学出版会，1993年
19．宮川公男『政策科学の基礎』東洋経済新報社，1994年
20．足立幸男『公共政策学入門』有斐閣，1994年
21．宮脇淳『公共経営論』PHP研究所，2003年
22．山口二郎『日本政治再生の条件』岩波書店，2001年
23．新藤宗幸『技術官僚』岩波書店，2002年
24．大河内繁男『現代官僚制と人事行政』有斐閣，2000年
25．片岡寛光『行政の構造』早稲田大学出版会，1992年
26．辻清明『公務員制の研究』東京大学出版会，1991年
27．西尾勝『行政学』有斐閣，2001年
28．増島俊之『行政改革の視点』良書普及会，1996年
29．村松岐夫『戦後日本の官僚制』東洋経済新報社，1981年
30．森田朗他『行政学の基礎』岩波書店，1998年

組織の省エネのリスク管理と排出権取引

三　浦　洋　一*

はじめに

100年に一度といわれる世界同時不況を乗り切るため，先進主要国は景気対策に本腰を入れて取り組んでいる。とりわけ新しくアメリカの大統領に就任したオバマ氏の掲げるグリーン・ニューディール（緑の内需）政策は，日本をはじめ各国の強い関心を集めている。環境対策を軸とした公共投資による景気浮揚策に1,500億ドルの政府支出を投じ，500万人の雇用創出を目指している。この政策は，日本の環境省や他の関係省庁との連携による日本版グリーン・ニューディール政策の立案に大きな影響を与えており，有効な手だての施行が産業界からも切望されている。しかしながら，依然として足並みがそろわず，財源の問題などを抱え，まだまだ実効性の乏しい対策との意見もある。戦後最悪といわれる景気後退は企業を取り巻く環境をさらに悪くし，景気の回復は来年後半に持ち越すとの予想である。今後早い時期に対策が打たれない場合，日本の産業の回復がさらに遅れることは必至である。したがって企業のBCP（事業継続計画）への取り組みは生き残りをかけたたいへん重要な戦略となる。中長期計画を見据え，現在の景気悪化に有効な手を打って行かなければならない。

環境対策を軸にした景気対策とあるが，企業にとってどのような意味を持つか検証する必要がある。

地球温暖化防止のための省エネ機器開発などは極少数の企業に限られる。大多数の中小企業における環境対策は，大量に消費するエネルギーを削減することで生産コストと温室効果ガスの排出を削減することである。したがって省エネは必須の対策となる。

一般的に投資家は直接利益を上げないものには興味を示さない。企業経営者も同じく，株主から利潤を上げることを約束させられた代表取締役社長も，直接利益を生まないことには消極的になる傾向があった。企業の中においても，一番利益を稼ぎ出している主力組織は，主力技術の延長線上にある対象に投資を行い，より高い利益を生むことを第一番に考える。

その結果，新たな開発アイテムや，省エネビジネスのような主力の路線から外れるものを排除する傾向にある。当然，企業の省エネは弱い立場にあり，遅々として進まない状況となる。この閉塞状態を打開するために，政府は矢継ぎ早に環境関連の法律の改正に打って出た。

何もしないと損をする状況は，企業にとって脅威となる。今後日本の企業はこの法改正の対

＊　新潟大学大学院・MOT博士／コンサルタント

応を余儀無くされる。

Ⅰ　地球温暖化防止と低炭素化社会への動き

産業革命以来，化石燃料の消費量が増え続けた結果，地球温暖化と密接な関係にあるといわれている大気中の CO2 濃度も，かつて人類が経験もしたことが無いほどに急激に増え続けている。そのため僅か200年足らずの間に大気の平均気温が0.6℃上昇した。太陽の熱の吸収と放熱を行いながら微妙なバランスで熱の循環を行っている大気圏の温度が上がり始めるとその上昇カーブは加速度的になる。IPCC 第 4 次評価報告書（AR4）によると，温暖化を起こす熱のうち海水による吸収分が 8 割を超え，その影響で水深 3,000m まで水温が上昇しているとのことである。海水の温度上昇による熱膨張に加え，長期にわたって蓄積されてきたグリーンランドや南極大陸上の氷床が大量に溶け，その溶け出た水で，海水面はどんどん上昇している。その結果，さんご礁でできた島国の水没の危機を招いている（図１）。

温室効果ガスの増加は，温暖化のみならず，自然災害の大型化も招いている。温暖化によってダイナミックな熱の対流が起こり，国内では新潟県の佐渡における高潮の被害や，海外においては，大型サイクロンによるミャンマーのデルタ地帯の都市が壊滅的な被害を被っている。

また，最近地震が多発し悲惨な被害が出ている。月の引力による潮の満ち引きや海流の移動が地殻表層のひずみに影響を与えていることから，海水面の上昇と多発する地震との間には強い因果関係があると考えられる。今後さらに海水面の上昇による地殻の変形が進むと，今まで地震の無かった国や地域に巨大地震の発生する確率が高くなっていく。発展途上国には耐震性の無い住宅や高層建築物が多く，ひとたび地震に見舞われると，倒壊する建物で尊い人命が数多く失われる事態に直面することになる。

産業革命以来工業化による大量生産が可能となり，大量消費によって文明の豊かさを享受す

図１　大気中の CO_2 濃度の上昇と気温の上昇（総務省データより）

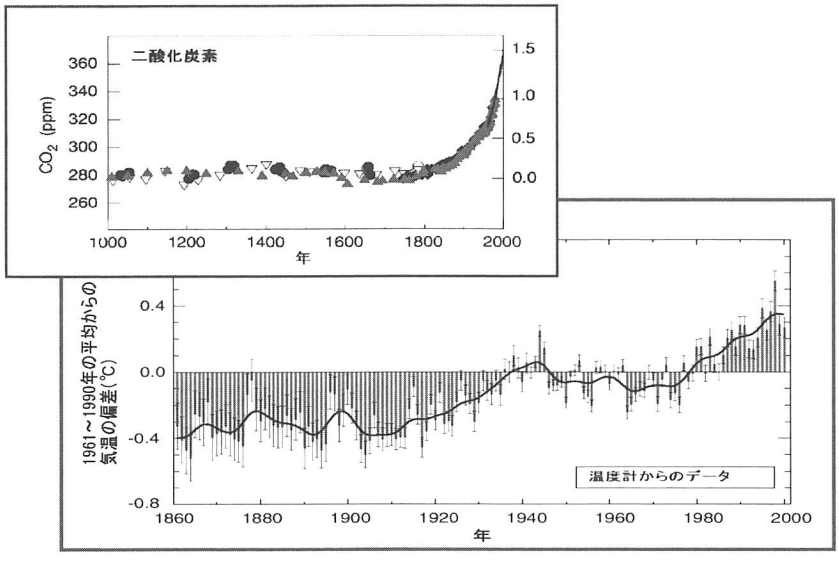
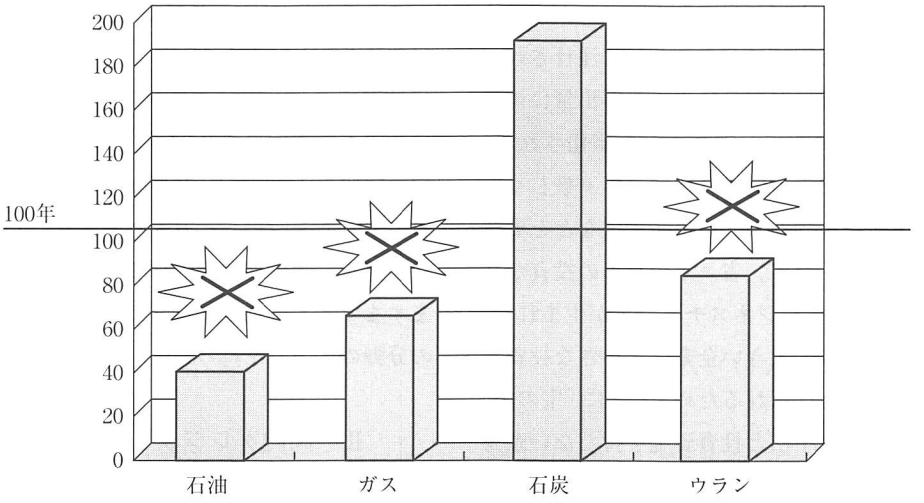


図２　埋蔵燃料資源の可採年数と地域分布（総務省データより）



る生活スタイルが一般化してきた。文化的な工業製品に囲まれた欧米風の住まい方は，かつては開発途上の国であった日本人のあこがれの的でもあった。今，開発途上の国では，豊かさを求めて集まる人々で市場はたいへん活気を帯びている。人は等しく幸せになる権利を持っている。産業を奨励し，国民を富ませ安全で豊かな生活を保障することは国の義務でもある。

しかし，かつての先進国が行ってきた工業化をベースとした人類の発展を続けた場合，今後100年を待たずして燃料の枯渇する危険にみまわれる。限りある化石燃料や地球資源の獲得をめぐって重大な局面を迎えることが懸念されている（図２）。

枯渇する石油の代替エネルギーとしてバイオエタノールなどが注目を集めているが，食料の小麦やトウモロコシなどの穀物を原料とし大量に消費した場合，穀物の需要増大で相場が跳ね上がる。農業の多くの生産者が利益の上がる穀物に作付けを切り替える結果，他の農作物の品薄が生じ連鎖的に食料全体の価格上昇を招く。国際市場における穀物の値上がりは最貧国の人々を飢餓の危機に直面させる。国民を飢えさせることは国家として失格である。エネルギーを持つ者と持たざる者の格差が大きくなっていく状態をこのまま放置した場合のリスク上昇は現在国際問題に発展してきている。今を生きる人類は，今まで培ってきた人類の英知を結集させ，まさに人類の存亡をかけた対策としての地球温暖化防止を実施しなければならない。それは，我々の後を継ぐ子孫への責務でもある。

地球温暖化を防止するためには，エネルギー多消費型社会システムを根本から変革する必要がある。人の生活様式にしても温室効果ガスの排出を極力抑えた生活のスタイルに変える必要がある。しかし，温室効果ガス排出削減において個別的対応ではすぐに限界がくる。現在の生産活動によって排出する温室効果ガスを今後70%以上の大幅な削減効果を上げるためには，地域社会で取り組むことによって達成可能な効率的な排出量削減システムを構築しなければならない。低炭素化社会の実現に向けた努力は今始まったばかりである。

地球環境を維持するために，新たな環境関連の法の改正が行われた。法による規制のあるところには，大きなビジネスチャンスがあると考

えられている。現在私が取り組んでいるESCO事業などの省エネビジネスも，エネルギーに特化した代表的な環境ビジネスとして注目されている。企業には，温室効果ガスの排出量に規制が掛かるようになり，省エネが義務化される。規制による排出量の削減目標は，年々厳しくなり，エネルギー効率の悪い生産設備などを更新せざるを得なくなる。省エネのための投資が必要となり，そこにビジネスチャンスが生まれる。エネルギーロスの大きい企業は，小さな投資で大きな効果が上げられるため，まさに「宝の山」となる。省エネ手法と投資資金を持たない企業にとって，経験豊かなコンサルタントは，大変有益な人材となる。なぜなら，彼らは省エネ技術を提供してくれて，投資資金と省エネ設備まで提供してくれるからである。

その仕組みの一例を説明する。

(ESCO事業の紹介)

ESCO事業というシステムが広く認知されるようになってきた。概略は以下の通りである。省エネを必要としている企業に対して，第三者が省エネに必要な資金と技術を提供する。投資の回収は，省エネで削減された光熱水費分から返済され，しがって，企業には，新たに費用を負担することなく省エネが可能となる。契約期間終了後は，設備と削減量はその企業の所有になる。しかし，どんなものでもESCO事業の対象になるとは限らない。

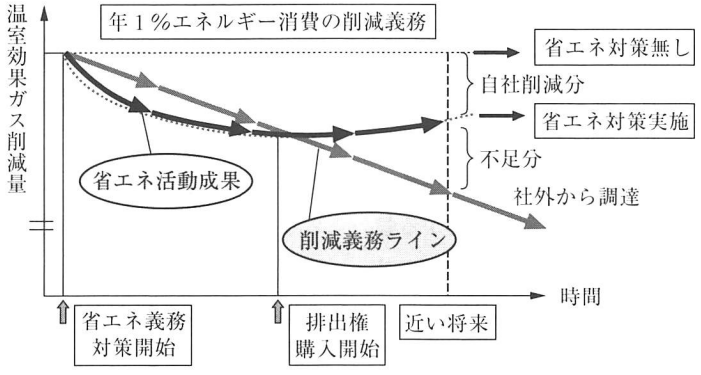
投資家の厳しい評価をクリアするためには，信頼できる機関により，しっかりとした調査と，投資回収の予測を行う必要がある。具体的には，省エネ診断を行い，それをベースにした投資案件の発掘，評価・検証をする必要がある。今後ますます省エネ需要が高まる傾向であるが，この分野のスキルを持った人材が不足している。

Ⅱ　国内クレジット制度の紹介

省エネ法が改正されると今後大量にエネルギーを消費する企業やフランチャイズ型企業群には年１％以上の省エネが義務づけられる。恐らくは２～３年の間は，企業の設備の持つ余裕度から使用状況の工夫で目的を達せられると思われる。しかし，このころから次第に省エネのアイデアも底をつき，自力での省エネが困難になってくる。経営者は，排出量削減の目標達成のため新たな投資によって省エネを図るか，外部から排出権を購入するべきか判断に迫られる(図３)。

経営者の判断のよりどころは，１つは経済性

図３　省エネ対策の必要性



省エネ活動もいずれ限界に達すると，外部から排出権を購入しなければならなくなる。

を基準に考えることであり，２つめは排出権取引を含めた企業の社会的責任にある。経済性・効率向上のみに偏りすぎた経営はときとして社会的道義を欠き，会社倒産に追い込まれた企業は数知れない。それゆえに非生産的と考えられている省エネのリスク管理もたいへん重要な意味を持つようになる。経営において，事業に必要な設備の省エネを自前で行うべきか，排出権を購入すべきかを単純に経済効果で比較すると，規模にもよるが，短期的には排出権を購入するほうが，新たな投資を行って省エネをするよりも，メリットがあると判断される（図４，図５）。

しかし，安易な排出権取引を導入するべきでないと反対の立場をとる意見もある。かつて，日本の弛まぬ努力と汗で開発した技術で排ガス規制の難問題をクリアしてきた自動車業界の例がある。規制クリアは不可能といわれて開発を断念したアメリカの自動車産業界を尻目に日本の車が見事に入り込んだ歴史的事実がある。現に欧州の省エネ活動は日本の事例をお手本にして効果を上げている。この想いから，省エネも自助努力すべしとの声があるのも当然である。

地球温暖化防止のための国際的な温室効果ガス削減の取り組みは，まさに人類の存亡をかけた，一大イベントである。そこには勝者や敗者が有ってはならない。なぜなら，もし敗者が出た場合には，敗者復活をかけた死にものぐるいの戦いが待っているからである。天然資源は瞬く間に枯渇し，温暖化による自然破壊が再生不可能になるまで進んでしまう。それは人類の破滅を意味する。しかし，差別はいつの世にも存在し，よりよい生活を求める人の願望が経済発展の原動力になっていることもまた事実である。

今までの経済発展は化石燃料を主要エネルギー源とし，その多消費による大量生産型でささえられてきた。エネルギー消費は経済発展に必要不可欠であり，エネルギー消費を抑えられることは経済発展も抑えられることを意味する。発展途上にある国にエネルギー消費削減を迫ることは先進国のエゴと映る。なぜなら，地球温

図４　排出権購入

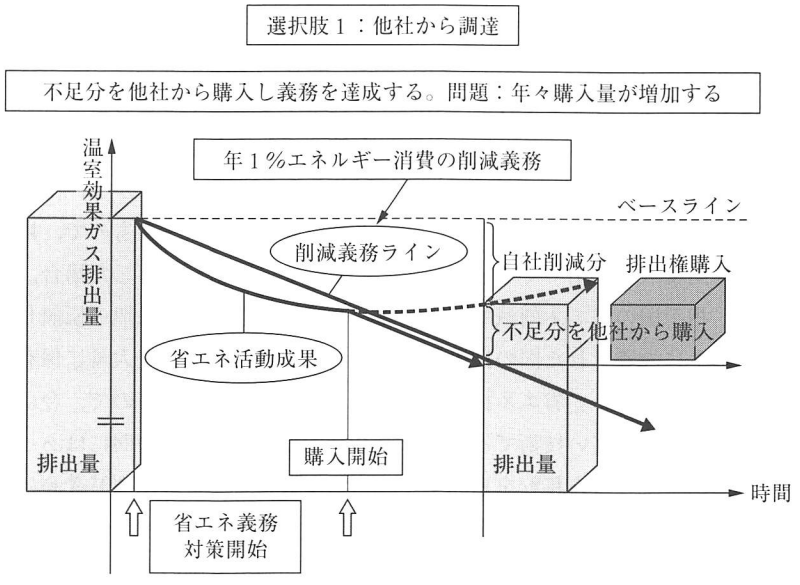
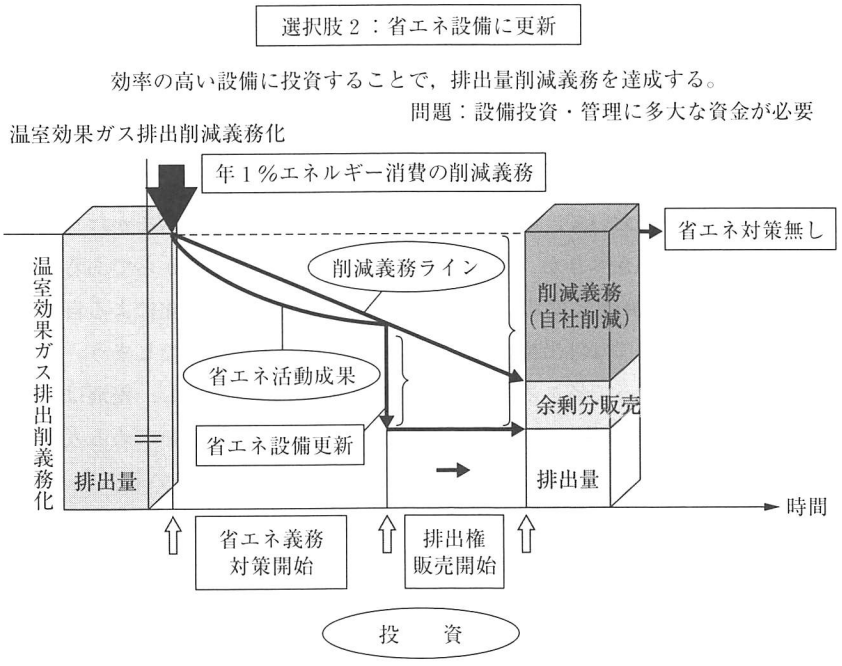


図５　省エネ設備投資



暖化を招いたのは産業革命以来温室効果ガスを出し続けてきた先進国の経済活動の結果であり，省エネはまずは先進国で行うのが道理，というのが途上国の意見であるからである。

さりとて，先進国側が今まで膨大な投資を行い発展した文明をかなぐり捨ててまで途上国のためにエネルギー消費削減を行うかというと，否である。しかしこれでは，どこまで行っても平行線のままである。

解決策に必要なのは，省エネにおいて互いにWIN-WINの関係が築けるプランを提示することである。そこに排出権取引が出てくる。京都メカニズムの中に，相手国の省エネ削減で浮いた排出権をその省エネに投資をした国の排出権に加算できるとしたものがある。省エネ技術を持たない国の企業に先進国の高い技術で省エネを行うことは，先進国企業の技術移転を意味する。移転を受ける国や企業は高い開発費を払うことなく技術導入ができるためメリットは大きい。先進国側には今まで投資した開発費に見合う排出権が獲得できる。排出削減が義務化され，排出権取引市場が活発化してくると投資回収の意味でもメリットが出てくる。排出権取引市場が成熟してくると，排出権は国際通貨の意味合いを持つようになるため，金融市場にも少なからぬ影響を与える。また省エネの投資メリットが大きくなってくると優良な省エネ先はまさに金鉱のごとく金を生み出すため，投資の格好の対象となっていく。しかし，乱立するプロジェクトにはリスクがつきもので，排出権取引市場において，価格が暴落した場合，せっかく獲得した排出権も紙くず同然の価値しかなくなるおそれもある。排出権を大量に保有する国の動向によっても左右されるので，今は様子見の状態というのが，投資家の間にはあった。

年々厳しくなる排出削減義務に連動して排出権の需要が上がってくると，排出権の価格も上昇する。価格変動の大きい市場では，時により

割高な排出権も購入しなければならなくなるため，企業は排出権を安定して獲得できる手段を求めるようになる。確実なのは，自社の子会社や関連会社の省エネに投資することで排出権を得る方法である。

平成20年３月28日に京都議定書目標達成計画において，国内クレジット制度（国内排出削減量認証制度）が規定された。この国内クレジット制度によると，まず大企業などが技術・資金を省エネ投資効果の高い中小企業に提供して，中小企業などが行う二酸化炭素の排出抑制のための取り組みを支援する。その結果生まれた排出削減量を第三者認証機関によって認証してもらい，大企業の自主行動計画などの目標達成のために活用することができる。中小企業などにおける排出削減の取り組みを活発化し促進することができる。

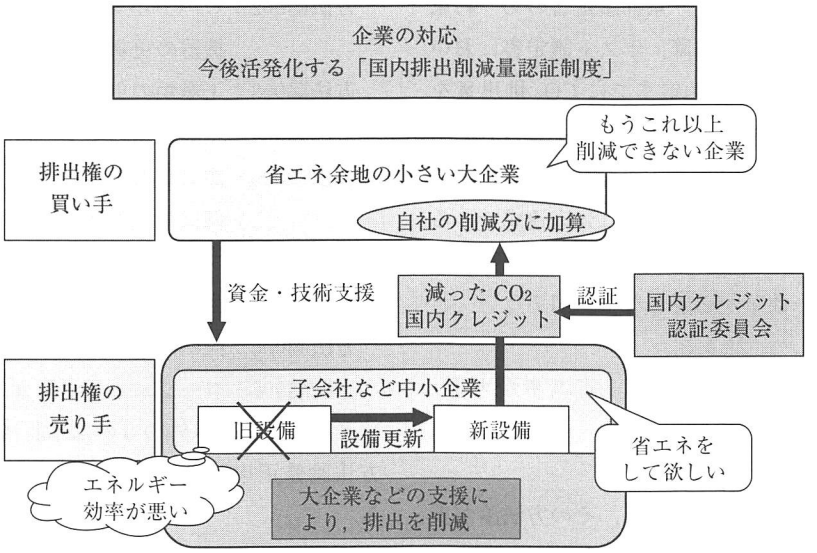
東京都では先鞭をきって条例を制定した。都民の健康と安全を確保する環境に関する条例の改正である。その中で「地球温暖化対策計画書制度」において，他者が実施した削減対策による削減量の取得を制度に組み込んでいる。東京都版の地域限定 CDM である。

現在の排出量をベースとして，50%～70%削減の低炭素化社会を実現しようとした場合，個別の企業単位の対応ではすぐに限界に達する。大幅な省エネ・温室効果ガス削減は企業グループのみならず，企業を取り巻く社会全体で実施しなければ実現することはできない。

地域で省エネを実施することにはエネルギーの使用の合理化や輸送コストのみならず，地域発展の可能性も併せ持っている。省エネ対策も限界にきた企業が，地域の中小企業と共同で省エネ事業を行う場合，従来のエネルギー使用量との比較において，目標値よりはるかに進んだ省エネが可能となる。

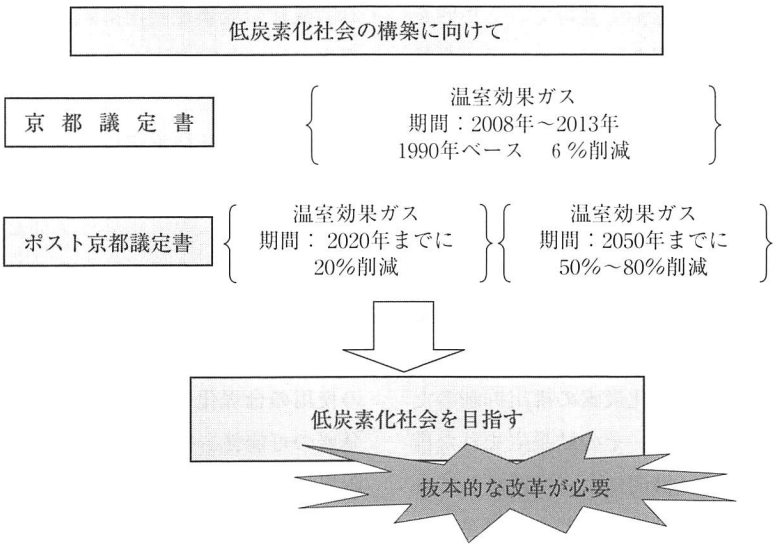
図６は，省エネ対策の遅れている地域中小企業の排出削減事業を通して排出権を獲得する仕組みを示す。また図６に示したスキームは，先に説明した ESCO 事業としても成立させるこ

図６　省エネ投資による排出権を確保



削減義務を負った企業が，他の企業に投資することで，その削減分を自分のものにできる仕組み

図７　低炭素化社会に向けて



とができる。大企業に代わって投資活動を専門とするESCO事業者が資金と技術を提供する場合，新たなキャッシュフローの創成においてより効率のよい運用を図ることも可能となる。

しばらくの間はこの京都議定書プログラムで温室効果ガス削減の公約が達成されるものと考えられている。しかし，京都議定書の第一約束期間終了後の2013年以降，ポスト議定書において，日本の政府は2050年までにCO_2排出量を現在の排出量の60%～80%の削減を公言している。このような状況を迎えた場合，企業単位の通常のエネルギー削減努力では到底達成できるレベルではなく，地域社会を巻き込んだ抜本的なエネルギー改革が必要となる（図７）。

Ⅲ　省エネの具体的な例。省エネが可能になる訳

排出権を獲得するためには，その方法論が重要になる。省エネ事業を行う前と後で，どのくらいのエネルギーが削減されたかを共通の物差しで測定し，公平性を保たなければならない。

排出削減方法論は，国内クレジット制度（国内排出削減量認証制度）の運営規則に規定されている。現在以下の７項目について取り決められている。

方法論001：ボイラーの更新
方法論002：ヒートポンプの導入による熱源機器の更新
方法論003：工業炉の更新
方法論004：空調設備の更新
方法論005：間欠運転制御，インバーター制御又は台数制御によるポンプ・ファン類可変能力制御機器の導入
方法論006：照明設備の更新
方法論007：コージェネレーションの導入

上記の方法論以外のものは承認済み排出削減方法論修正申請書で申し出ることになっている。

今回は方法論005のうち，インバーター制御についてその省エネが達成できる仕組みを説明

する。

ホテルや事務所ビルの冷暖房に用いられているポンプを例にする。空調の設備設計をするにあたって，冬の一番寒いときでも快適に過ごせるように，暖房設備に余裕を与えて設計することが一般的である。また，夏の一番暑いときにも同様に，施設を利用する最大人数をベースに冷房負荷を算出し，余裕を持たせる。目標とする冷暖房の負荷が決まると，その要求される負荷に見合う機器を選定する作業に入る。要求性能にぴったり合う機器はないので要求される性能を満足させるため，どうしても余裕を持った機器を選定せざるを得ない。例えば，吸収式冷温水発生機に附属する冷温水を循環させるポンプを選定するにあたっても同様である。必要とされる流量と圧力に対して，ポンプに余裕を持たせて選定する。さらに，ポンプに附属する電動機は，一般的に汎用のモーターを使うため，ポンプの要求する軸トルクに対して余裕を持たせて大きなモーターが組み込まれている。

このような状態で通常の運用を行うと，必要以上に大きな流量が冷暖房の回路を循環する結果となる。さらに，機器の性能に合わせるために，バルブで絞り流量を制御する状態においては，バルブでの圧力損失はすべてエネルギー損失になる。また最近の省エネルギー運動の推進によって，ビルや工場の空調負荷が下がる傾向にある。軽負荷の状態で，空調機器をフル運転することは，大変効率を悪くする。

このような状況を発見した場合，提案するのが，ポンプのモーターにインバーターを取り付けることである。インバーターを取り付けることで，ポンプのモーターに供給されている電気の周波数を変更し，ポンプの回転数を連続的に変更させることができるようになる。ポンプの流量はポンプの回転数に比例し，容易に流量調整を行うことができるため，負荷に見合った適正な流量を流すことができるようになる。

流量を減らすことは大きなメリットがある。ポンプの流量はモーターの回転数に比例し，モーターの消費する電力は，モーターの回転数の3乗に比例する。すなわち，流量を80%に落とせた場合，消費電力は $0.8\times0.8\times0.8\fallingdotseq0.5$ となり，50%の電気料金を削減できる計算となる。

このように，省エネは，ちょっとした気づきで，大きな効果を上げることができる。

最近では，インバーターも工業的に大量に作られるようになり，価格もずいぶん下がってきた。そのため1キロワット程度のモーターにインバーターを取り付けても，十分投資回収できるようになり，今後ますますその利用が拡大されていく。インバーターの取り付けは，三相200Vのポンプの回路に直接インバーターを挿入し，手動で回転数を制御する簡単な方法から，BEMS（Building and Energy Management System）による高度なシステムまで様々である。提案すべきことはまず簡単な所から，あまりお金をかけないでやってみることが大切である。

最近の省エネ診断の例で，温泉ポンプのインバーター化の提案がある。地下1000m以上から湧き出る温泉を汲み揚げるため，耐熱性のある深井戸ポンプを使用する。季節によって地下水の水位が変動するので，安全をみてポンプの吸い込み位置を深めにとり，ポンプ揚程を大きく設計する。ところが，実際に汲み揚げる深さは浅いため，そのまま放置すると大量の温泉を汲み揚げる結果となる。泉源に余裕がある場合は問題ないが，温泉の水脈のある地層の崩落の危険や温泉の枯渇の問題があるため，汲み揚げる量が制限されている。そのためポンプ吐出側のバルブを締めて流量を制限する。かなり締め込む例があり，エネルギーロスが大きく見積もられた。インバーター導入の効果が上がる例で

ある。

また，先の方法論002にもあるが，空調用のヒートポンプも省エネ対策の改良が進み，COP（冷房機器の成績係数）が中間期において7.8と驚異的な性能のものまで開発され，実用化されてきた。この成績係数は，例えば電熱器を暖房に用いた場合，消費する電気エネルギーと同じ量の熱エネルギーが暖房に使われる。効率を無視するとこの場合の成績係数はCOP 1となる。ヒートポンプは低い熱量の熱源，例えば冬期の冷たい大気から，暖房に使う高い温度の熱を取り出すことができる。まさに低い温度から高い温度を汲み上げるのでヒートポンプといわれている。このとき電力はポンプを駆動する電動機に使われて熱を汲み上げるだけであるので，条件によっては小さな電力で大量の熱を移動させることができる。このときのCOP 7.8は，投入する電力エネルギーの7.8倍の暖房の熱エネルギーが利用できることを意味する。

古い建物には，効率の悪くなった蒸気ボイラや吸収式冷温水発生機が使用されている例が多々見受けられる。見た目は何ら変わりが無いが，エネルギーの入力と出力を調査すると，50%以下に下がっている例がたくさんある。このときヒートポンプの導入の検討を提案している。ただ，極端に冷温になる地域や，気温の高くなる地域にはヒートポンプの効率が落ちるので注意が必要である。

最近の地域冷暖房に大規模なヒートポンプシステムを導入して，成果を上げている事業体もある。このシステムは，いろんな熱源から効率よく熱を汲み上げることで，安価でクリーンで高品質な冷水・温水をまとめて製造し，地域の中小企業に供給する事業である。より多くの中小企業が地域冷暖房のネットワークに参加することで，大幅な省エネと大量の排出量削減が可能となるため今後の普及が期待されている。

Ⅳ　管理標準と中長期計画の必要性

戦略無きところに成功は無い。まさに中長期計画の無いところに省エネの効果は望むべくもない。戦略を立てる上で必要となるのが現在の状況把握である。設備の使用状況を把握するためデータを採取し解析する必要があるが，古い熱源機器には温度計や圧力計くらいしか設置されていない。まだ付いているのは良いほうで，設置されてから一度も整備されず壊れていたり肝心な所に計測器が無かったり，たいへんお粗末な現状に遭遇することが度々ある。高価であるためか流量計はほとんど設置されていないというのが中小企業の設備環境である。省エネ診断の現場においてアドバイスすることは，まず手書きのデータ収集帳でよいので，省エネを行う機器の目に付くところにぶら下げておいて，その機器の担当者が日々データを収集することを勧めている。何も高価なコンピュータによる中央管理方式でデータを集めることだけが良いのではない。設備管理者が自分の目と耳と手で集めたデータのほうがそれ以降の解析に長年の勘が働くこともあり，効果が上がることが期待できる。

データと併せて必要となるのが管理標準である。自社固有の設備構成において，最適な運用状態を維持するために，運転状態のよりどころとなるのがこの管理標準である。最初からしっかりとしたものは作る必要はない。最初は主だった熱源機器について，設備台帳と併せて作られることも一方である。

この管理標準の使いどころは，省エネの改善の効果を評価するにあたり，管理標準通りの運用をした場合と，省エネ化対策を行って管理標準を変更した場合の比較ができるところにあ

る。改善前・改善後のデータから省エネ効果を数字化し，グラフや表にまとめて「見える化」を行うことは非常に重要である。省エネ対策には少なからず費用が発生する。企業の経営者や会社の株主の説得には数字をもってその効果をアピールしなければならない。中長期にわたる省エネ設備投資の計画と実行はトップダウンで行う必要があり，設備担当者の地位保全のためにも成果を目で見える形にまとめておく必要があるからである。

この様に，管理標準は作ったら最後そのまま放置するのではなく，積極的に変更や更新を行い，省エネ成果を数字で追って行くために活用するべき物である。この環境が整ってから後，排出権取引の評価のための社内条件が整っていく。設備投資をするべきか，排出権を購入するか，はたまた地域の中小企業と共同で対策を立てるかと，いろんな事業戦略を検討することが可能となる。

㈶省エネルギーセンターから管理標準の書籍が発行されているので，これをひな形にすることも省力化になる。ぜひご検討されることをお勧めする。

ま と め

今後，企業の生き残りを賭けた競争環境において大切なのは，大胆な事業戦略の前に他社より一歩，いえ半歩進んだ戦略を実行することが勝利に結びつく。省エネの実行計画はまさにその半歩となり得る。今後省エネの設備投資計画を作成する場合，現在のエネルギーの使用量を第三者機関で認証してもらうことを勧める。企業の排出量算定の目安に診断調書を活用することができ，将来の企業の財産となる。㈶省エネルギーセンターには，中小企業向けに省エネ診断を無料で行うシステムがある。省エネの専門家による診断情報は有益である。エネルギーのリスク管理の資料にとすることができる。

2009 年 4 月 20 日発行

日本危機管理学会誌

危機管理研究 第17号

危機管理のための総合雑誌

編集委員長　石崎忠司
発行・編集　日本危機管理学会
Crisis & Risk Management Society of Japan

日本危機管理学会　事務局
〒184-0014　東京都小金井市貫井南町2-9-21-607
アジア太平洋開発型企業研究所内　小渕昌夫
電話・FAX：042-382-8581

印　刷　所　㈱大森印刷

©2009　Printed in Japan　ISSN 0919-245X

Crisis Management Review

No. 17 April 2009

CONTENTS

A Triangle around Japan-U.S. and China ……Ikeda, Sogo 1

Innovation of Small and Medium Enterprises, and Crisis and Risk Management : The Case Studies of Management Innovation by Intrapreneurs and of Surmounting Crisis ……Obuchi, Masao 15

An Inquiry into the Cause and Solution to Mismanagement of Public Organization e.g. Social Insurance Agency ……Hara, Yuji 45

Risk Management and Emissions Trading by Energy Conservation Strategy of Organization ……Miura, Yoichi 63

Published by

Crisis & Risk Management Society of Japan