

『岡山商大論叢』（岡山商科大学）

第50巻第1号 2014年7月

Journal of OKAYAMA SHOKA UNIVERSITY

Vol.50 No.1 July 2014

《論 説》

新事業創造における愛の効用 社会企業家と社内企業家を事例にして

長 田 貴 仁

The Effects of Love on Creating a New Business

The Case Study of a Social Entrepreneur and an Intrapreneur

Takahito Osada

はじめに

自動車産業と並び戦後の日本経済を牽引してきた電機産業の凋落が著しい。2013年度第2四半期頃から、円安や景気浮揚の効果により好転の兆しが見え始めたが、現在もなお、日本の主要各社は構造改革の途上にある。成長著しいアジア新興国の需要を追い風に活力を取り戻した自動車産業とは対照的だ。

実際、テレビ事業だけを見ても、日本の有名企業は、韓国・サムスン電子やLG電子だけでなく、中国家電大手、TCL集団や海信集団（ハイセンス）との激しい競争に直面している。主たる原因は長く続いた円高や著しい価格下落、クリステンセンが論じるイノベーションのジレンマである、と指摘する声は多い。

しかし、日本企業における「愛」の劣化については、ほとんど論じられていない。本稿では、経営における愛に着目した。「愛の欠如が日本企業の競争力を劣化させた大きな要因である」と仮定し、愛を重んじた経営のもとで新事業を創造することが、日本企業復活の処方箋になると考えた。

本稿では、まず、Ⅰで「愛」の定義を明確にし、それが日本企業の経営に与えた影響と現状について論じる。続いてⅡで、愛が社会的大事業を創造する戦略駆動力になった事例として、社会企業家（社会運動家）・賀川豊彦を取り上げる。さらに、現在見られる社会起業ブームと比較検討し、深い愛と表層的な愛を比較検討する。Ⅲでは、「愛」をベースにした組織内関係が存在するがゆえに生じる表現と行動が、戦略駆動力としてだけでなく、インナーコミュニケーションにおいて奏功した事例としてDIC（大日本インキ工業）の社内ベンチャーとその創業者を紹介したい。そして、まとめ、では、両ケースからのインプリケーションとして、愛⇒事業創造⇒愛、という「愛のサイクル」を可能にする「創食系」の概念を提唱する。

Ⅰ. 戦略駆動力としての愛

Ⅰ-1. 「愛」とは何か

本論を論じ始めるあたり、まず、「愛」とは何かについて考えたい。愛に関する先行研究は膨大な数に上る。すでに、哲学、文学、社会学、心理学、思想史、宗教などのさまざまな観点からアプローチが試みられてきた。メディアや街場での議論も含めると尽きないテーマである。そのような崇高な存在を解き明かすことが本論の目的ではない。現代日本人に浸透した「愛」を活用した新事業創造を主たる論点としたい。

「僕は君を愛している」—近年ヒットした日本の歌（J-POP、歌謡曲など）で聞き飽きたフレーズである。また、キリスト教徒でもない男女がキリスト教会で結婚式を挙げるケースは今や珍しくなくなった。¹ 神父、牧

1 リクルートプライダグナル総研の「ゼクシィ結婚トレンド調査2010首都圏版」（2009年4月～2010年3月に挙式または披露宴を行った『ゼクシィ』読者1,025人が対象）に

師から「あなたは永遠の愛を誓いますか」と問われ、「はい、誓います」と、新郎新婦は何の違和感を覚えることなく即座に答える。

彼らは「愛」という言葉にどのような思いを込め、表現しているのだろうか。どう見ても「ホスピタリティ」と同様、キリスト教文化圏から生まれた西洋の精神の「愛」を根本から理解した上で「愛している」と歌い、誓っているとは思えない。

西洋の歴史を遡ると、ギリシア的少年愛、一貴婦人に熱誠を捧げる中世の騎士道的愛、自己充足を目指す近代的エゴティズムの愛など、「愛」も多様であることが分かる。

筆者は「愛ある経営」を実現するために、こうした多様な愛の形に応えなくてはならないと主張しているわけではない。良く言えば何でも受け入れる、悪く言えば節操のない日本人が、言葉として定着した外来文化の「愛」をアレンジし、企業経営に活用していくことで日本経済が復活すると考える。

明治以前は「愛」に関する言葉の定義、概念が、仏教文化の日本とキリスト教文化の西洋とは大きく異なっていた。たとえば、仏教の「愛」は、聖書でいう「エロス」であり、仏教の「慈悲」は、利己的欲求や私的感情を超越した自己犠牲や献身を惜しまないキリスト教の「アガペー」に類似している。ところが明治の文明開化に伴い欧米思想が入ってくる。

その中でも、日本人の心の琴線に触れたのは、「自分を愛するようにあなたの隣人を愛せよ」（マタイによる福音書・第22章-39）という教えに代表される隣人愛の概念である。これが日本の伝統的精神と結びついて和洋折衷の「愛」の概念が形成され、「お役立ちの精神」（図1）として発展していったと考えられる。

お役立ちの精神は、近代日本のビジネス、経営に、意識的、無意識的に内包され戦略駆動力となる。さらに第二次世界大戦後、アメリカの民主主

よると、64.3%がキリスト教式（教会式）だった。

義と映画、ドラマ、ポピュラー音楽など大衆文化の影響を強く受け、そこで描かれた「フランクな愛」が日本のマネジメントにも有形無形の影響を与え、新たな和洋折衷を生む。つまり、「お役立ちの精神」にアメリカナイズされた大衆的な個の文化が加わるのだが、村社会の伝統は生き続ける。このような変化を背景にして生まれたのが、終身雇用、年功序列、企業別組合を特徴とする「日本的経営」である。このシステムは、「家族主義」という民主主義的村社会を構築し、現場重視のボトムアップ経営を可能にした。

明治時代以降、形成された 和洋折衷型「経営の精神」

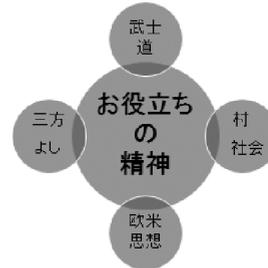


図1 筆者作成

I-2. 企業家精神と愛

株式会社は、株主、消費者（顧客）、従業員、得意先、地域社会など複数のステークホルダーに関与している。この中でも、欧米企業に比べ、日本企業にとって従業員はもっとも重要な存在であった。いうまでもなく、単身者を除く従業員は家庭を持つ。家庭は次世代を担う子供を育てている。つまり、従業員は社会の形成に貢献しているのである。彼らに愛を注がないということは、社会に対しても愛なき経営を行っていることになる。

暖簾を大切にする、という老舗の共通因子も、反社会的行動はサステナビリティ（持続可能性）を阻害する原因だとの考えに基づく。近江商人の、売り手よし、買い手よし、世間よし、とする「三方よし」のような江戸時代に生まれた伝統的商道が、日本企業の経営理念にも反映されてきた。ところが、株主重視経営が叫ばれ始めてから時間が経つにつれ、従業員を

含む社会を大切にしてきた日本の良心が忘れ去られようとしている。

加護野（2010）が、「市民精神が勝ちすぎると、企業の元気が失われてしまう。企業精神が勝ちすぎると、暴走が起こる。営利精神が勝ちすぎると、取引相手や社会からの支持が得られなくなる」²と指摘しているように、経営においては3精神のバランスをとらなくてはならないが、近年、日本企業の経営を見ていると、どうも市民精神が十分機能しているとは思えない。このような状況が続けば、日本的経営が称賛されていた頃の日本企業を対象にした理論も絵に描いた餅になってしまう。

野中・竹内（1996）は、1970～80年代の日本企業の成功の要因は、「安い労働力」「終身雇用」「年功序列」「ケイレッツ」ではなく、「組織的知識創造」により磨かれた技術、技能こそが日本企業の最大の要因であると指摘した。経験から生まれ、組織内では共有されているが、言葉にしにくい「暗黙知」と、言語化され、他の部署やチームにも水平展開可能な「形式知」という二つの知識を、日本企業はうまく昇華させている点に注目した。

具体的には、「暗黙知」をメタファーや標語を使って「形式知」に転換するだけでなく、自発的に個人やチームが改善を加えて「形式知」を「暗黙知」にも変えていく知のスパイラルが生じているというのである。トヨタ生産システムの代名詞であり英語として国際的に使われている「カンバン」や「カイゼン」はその一例と言えよう。

知識創造経営は日本企業の現場に根差した経営組織論として一世を風靡したが、今、この理論を発展的に応用するためには、愛ある経営を再構築しなくてはならない。

I-3. 心理的契約の変化

しかし、近年、リストラ、ブラック企業、職場コミュニケーションの希薄化など、「日本的経営」の長所である従業員を愛するマネジメントが消

2 加護野忠男（2010）pp.60-61

減しつつある。つまり、最も身近な市民を大切にしていないことになる。

経営戦略の観点からすれば、弱体化した事業を切り捨て、成長性の高い事業にシフトするリロケーション(立地転換)は時代の要請である。しかし、その一方で、日本企業にとって競争力の源泉であった企業(経営者)と従業員の信頼関係が弱くなり、ひいては従業員同士(現場)の連帯、上司が部下を育てる機能が大幅に低下しているという事実にも目を向け、熟考しなくてはならない。「技術では勝ちビジネスで負けた」(坂根正弘・前コマツ会長)という経営の失敗は否めないが、再び、ビジネスで勝てるようになったとしても、愛なき経営が残した傷は大きい。

「日本の早期退職制度は、のし紙をつけて会社を辞めていただくようなもの」(御手洗富士夫・キヤノン社長)という見方もある。たしかに、大企業に限ると、外国企業と比較すれば人員削減についても手厚い配慮をしているかもしれないが、もはや、従業員が企業、経営者に愛を感じているとはいえない。リロケーションを果たし新規事業を創造する場合も、企業は愛を保持した形で経営を展開しておかなくては、評判を含む広義の企業価値を低下させる。

たとえ、短期的な損益で利益を計上できたとしても、長期的に見た場合、損をすることになるだろう。自分に直接得にならないことでも、組織のためになることに前向きに取り組んでいけば評価が高くなるという会社との心理的契約が決裂してしまう。成果主義が十分機能しなかったり、手塩にかけて育てた技術者が競合企業に転職し、結果的に、競合他社への技術流出につながっているのは、その典型的な事例といえる。

こう問題提起すると、労働組合的エゴイズムとして指摘されるかもしれない。経営陣が労働者の権利を守っただけで、企業と従業員の間で愛が保たれるのかというと、決してそうではない。インセンティブに配慮するだけでなく、働く側のモチベーションが高まらなくては、相思相愛は育まれない。それも、終身雇用が前提となっていた過去の日本的経営の状況ではなく、新卒入社の3割が3年で会社を辞めるという現状を踏まえれば、結

論で述べているように、働く側が新しい事業、職場を創造する力をつけ、機会創出に励み、その成功に喜びを見出すことが望まれる。

I-4. 日本は何で食っていくのか

新事業を創造するに当たり、問題提起しておかなくてはならない点がある。昨今、「製造業がだめならサービス産業だ。だからホスピタリティが重要である」という声をよく耳にするが、このロジックは余りにも単純過ぎないか。これまで日本が培ってきた強力な経営資源との連関でホスピタリティを論じず、軽率な「おもてなし」論だけが独り歩きしては国を滅ぼす。志と戦略なき近視眼的なホスピタリティ仕事術が跋扈するとすれば、日本経済にとって、とても不幸なことである。既存産業の持続的イノベーションに始終することなく新市場を創造できなければホスピタリティも宝の持ち腐れになってしまう。

未だに自動車と電機の比重が大きい産業構造は是正しなくてはならないが、観光立国をはじめとするサービス産業救世主論には、疑問が残る。過去約10年の間にサービス産業への依存が高まった結果、国民所得が低下し貧困化が進んだアメリカの現状は、対岸の火事と呑気に構えてはいられない。

日本は何で食っていくのかという「新たな国家の食い扶持」について経営戦略論、経営組織論、経営管理論（人的資源管理）といった経営学の諸分野だけでなく、人文学的要素も加えた学際的な研究をしていかななくては、愛のある新日本的経営論を構築することはできない。

産業（実業）を語るに当たり、「食い扶持」という言葉を使ったが、単なる金儲けだけを意味しているのではない。はたまた、夢見る乙女のごとく「華やかな楽しいお仕事」を提唱しているわけでもない。国を支える産業とは、経営者や就労者の精神的支柱となる「志」と大きく関係していることを強調したい。労働を美化するピューリタニズムの経済倫理観がプロテスタント宗教文化圏における近代資本主義の発達に大きく貢献したとい

うロジック（ヴェーバー、1989）に似ているが、日本の製造業は、農業や漁業で育まれた「額に汗して働く」という勤勉意識に磨きをかけたと考えられる。

そこで一步踏み込んで考えてみたい。はたして、現在見られる「ホスピタリティ」に関する研究は、国家を支える企業家精神まで論じているだろうか。大局的観点から経営学としてのホスピタリティを研究した業績（服部、2007）はあるが、それ以外の先行研究、学会発表などをレビューしてみると、国事を動かすレベルには至っていない。

次項では、ホスピタリティの礎である愛を機軸に新事業を創造し大きな社会変革を促した事例として、社会企業家（社会運動家）・賀川豊彦を取り上げる。

II. 愛で社会変革を促した事例：賀川豊彦

II-1. 知られざる「ノーベル賞候補」のルーツ

「賀川豊彦³を知っていますか」。こう尋ねると、大学生は疎か、MBAで学んでいるビジネスマン、経営者でさえ「知りません」と答える人が少なくない。だが、生活協同組合（コープ）や農協（農業協同組合=JA）を知らない人はほとんどいないだろう。

賀川は、生協や農協だけでなく、保険の共済組合、病院を運営する医療組合、幼児教育、セツルメント⁴など、近代日本において、さまざまな社会運動の新境地を切り拓いた。そのバックグラウンドには敬虔なキリスト者としての精神があった。この理念に基づき、政治家として活動した時期も含めて、キリスト教社会主義を体現しようとした。また、ミリオンセラーとなった自伝的小説『死線を越えて』（1920）⁵をはじめ数々の作品を上梓

3 以下、歴史上の人物については敬称略とする。

4 1880年代のイギリスにおいて、中級階級の人たちが、スラムに移り住み、貧困に苦しむ人々と生活を共にし生活状態を改善する運動として始まった。

5 大正期最大のベストセラー。上中下の三巻仕立てになっていたが、上巻だけでも200版を重ねた。2009年にPHP研究所から復刻版が刊行された。

した作家の顔も持っていた。1947年と48年にノーベル文学賞、さらに、54年から56年まで毎年続けてノーベル平和賞の候補にあげられたように、その活動は日本よりも海外で高く評価された。

ここで、賀川豊彦の生い立ちを紹介しておこう。賀川は1888年7月10日、賀川純一とかめの間に、5子3番目の次男として神戸に生まれた⁶。父の純一は、神戸港で船を使い旅客や貨物などを運ぶ海運業・賀川廻酒店を営み成功を収めていた。母のかめは、元芸者で純一の妾であった。本妻みちは子宝に恵まれなかったことから、純一は5人の子供をととても可愛がっていた。賀川も何不自由なく元気に育った。ところが、賀川4歳のとき、父と母が相次いで病死。賀川は姉の栄とともに、徳島県板野郡にある父の本宅に引き取られた。

その後、(旧制)徳島中学に進学した賀川に運命的出会いが待っていた。英語の教師が「生きた英語を学ぼう」と言い、豊彦たち生徒をアメリカ人宣教師がいるキリスト教会へ連れて行ったのだった。英語に興味を覚え、教会に通うようになった賀川は、宣教師の人柄に惹かれ、聖書の講義にも参加するようになった。

心安らかな日々を過ごすようになった豊彦にまた災難が襲う。父の死後、実兄(伯父)・端一が継いだ賀川廻酒店が破産したのである。端一の放蕩と放漫経営が原因だった。家族は離散し、賀川は叔父の家に居候することになった。失意のどん底に陥った賀川の心を支えたのは宣教師の励ましだった。ついに、賀川は16歳のとき、洗礼を受けクリスチャンになった。

賀川は宣教師を目指すため、1905年4月、東京の明治学院高等部神学予科に入学した。学費は徳島の宣教師が負担してくれた。ところが、明治学院2年生の時、徳島の宣教師が神戸神学校を新たに設立したと聞くとすぐ、そこへ転校してしまった。賀川は神学校近くのスラムに住み通学することになった。

6 1962年4月23日死去。

スラムに住みついたことがきっかけで、賀川は社会運動家としての一步を踏みだすのである。そこでは、脅し、暴力、窃盗など日常茶飯事。代表作に描かれているとおり、まさに『死線を越えて』生きて行くことになった。

そのような中で賀川は、自宅の隣を借りて礼拝堂をつくり伝道をはじめた。キリストの愛を説教していると、賛同する協力者も現れボランティア組織「救霊団」を結成し、本格的な貧民救済事業を開始したのだった。

だが、現実には甘くなかった。スラムには次から次へと食い詰めた人たちが流れ込んできた。アメリカ人の篤志家からの援助も資金的援助も途絶え、賀川は貧民救済事業に限界を感じ始めていた。これを機に、賀川は、新たな学びに活路を見出そうと、アメリカへの留学を決意したのだった。1914年8月のことである。

アメリカへ渡った賀川は、ニュージャージー州にあるプリンストン大学で神学士（BD）の称号を得た。卒業後に立ち寄ったニューヨークで、はじめて、労働者のデモに遭遇する。さらに、病院、学校、保育所、宿泊所などの施設が設けられているセトルメントの実情を知った。

II-2. 生協と農協の父

賀川はプリンストン大学を卒業した後、シカゴ大学で学び始めたが学費も底を尽いてきたので断念し帰国の途についた。到着したのは大正6年（1917）5月。この頃、巷には、自由主義・民主主義を訴える大正デモクラシーの波が押し寄せていた。この風潮の中で、労働者の地位向上を目指す労働運動が盛んになる。賀川がアメリカで目にした労働者の団体交渉について講演したところ、大きな反響を呼び、労働運動と関わることになる。

1919年4月、賀川は「友愛会関西労働同盟会」を結成し理事長に就任。関西労働運動の第一人者となる。賀川は、納税額、身分などの違いを超え、国民が平等に投票できる普通選挙実施により、労働者の声を代弁できる議員を国会に送ることを理想としていた。だが、普通選挙法案は否決され、労働運動では、賀川のような議会主義と、暴力で訴える過激派が対立する

ようになった。

1921年6月から7月にかけて、神戸の三菱造船所と川崎造船所で会社側と労働者が対立し、相次いでストライキが起こった。三菱1万2千人、川崎1万3千人にも及ぶ、当時最大級の労働争議であった。賀川は、その争議団を指導することになった。

会社側は軍隊や警察に働きかけ鎮圧を狙ったところ、多数の重軽傷者と一人の死者を出し、闘争は労働者側の敗北に終わった。賀川ら争議団幹部は警察に身柄を拘束された。だが、これをきっかけに、賀川の活動が大きく報道され、労働運動自体の存在感が高まった。

労働運動とともに賀川が協同組合運動に注力するきっかけとなったのが、帰国した翌年の1918年に日本全国で勃発した米騒動である。当時、米の価格が急騰し、米屋や米問屋が米を買い占めた結果、米を買えなかった庶民が暴動を起こしたのだった。そこで、賀川は、1844年にイギリスで生まれヨーロッパで普及していた、消費者が直接生産者から物を買える消費者のための協同組合をつくろうと思いつく。1921年4月、組合員1,500人以上から成る「神戸購買組合」が発足。後の神戸生活協同組合（神戸生協）である。

神戸生活協同組合は、いわば、庶民向けの組合だったが、賀川の活動が評判を呼び、財を成した人たちが住み日本有数の高級住宅街になっていた神戸住吉村（現在の神戸市東灘区）からも生協設立の要請があった。

当時、住吉村では、金持ちが通常の価格より高くても商品を買ってしまうため物価が高騰し、以前から住んでいた一般家庭の人々にとっては住み難い消費環境になっていた。そのような環境を改善しようと立ち上がり賀川に協力を仰いだのが、実業界を引退後、生協運動に後半生を捧げた那須善治はじめ、そこに住む企業家、資産家たちである。東京海上保険在職中に旧制甲南学園（現・甲南大学・中学・高等学校）を創立し、後に文部大臣に就任する平生鈺三郎も、賀川の活動を支援した一人だった。

そして、神戸購買組合設立から約1カ月後の1921年5月、那須が初代組

合長となり灘購買組合がスタート。後に灘生協となる。

庶民が結束し誕生した神戸生協、一方、富裕層が主導して設立した灘生協。二つの生協は誕生の経緯は異なるが、1991年に合併して「コープこうべ」と改名し、現在、世界最大の生活協同組合にまで成長した。

生協と同様、賀川が生みの親となり大きく成長した協同組合がJA（農業協同組合）である。神戸のスラムで活動していたとき、そこに流れて来る人たちの多くが貧しい農村の小作人だという現実に着目した1922年4月、賀川は「日本農民組合」を設立。このことが新聞で大きく報道され、多くの協力者が押し寄せた。初代組合長には、福島県の農村で牧師として活動していた杉山元治郎が就任した。

さらに、1926年3月には、農民組合による無産政党「労働農民党」を結党。ところが結成直後から議会主義の賀川らと無産者による革命を主張する派との間で内部分裂が起こる。賀川は労働運動の二の舞を避けたいと考え離党する。以降、賀川は政治に関与することはあっても、政治家になることは拒み続けた。終戦直後の1945年、首相候補として名前が挙がるが辞退している。

それでも、賀川の農民運動の理念が消滅することはなかった。1947年11月、農業協同組合法が成立し、全国の農村に、従来の産業組合⁷に代わり農業協同組合が相次いで誕生し、共済（保険）事業に取り組むことが可能になった。その後、JA共済は発展し、生命、損害、自動車など各保険を農家に普及させた。

II-3. 主義としてのキリスト教

賀川は貧しい農民や中小企業経営者、労働者を救い自立させるために、1938年9月に、ノア・バルー著『協同組合保険論』を翻訳し、1940年7月には、『日本協同組合保険論』を上梓した。賀川は金融のプロフェッショ

7 明治33年（1900）に公布された産業組合法により設立された日本の協同組合のこと。現在の農協、生協、信用組合の母体となった。

ナルとしての一面も持っていた。銀行業務においても1945年12月、中ノ郷質庫信用組合（現城北信用組合）⁸の第二代組合長を務め、全国13の労働金庫の設立にも貢献した。ムハマド・ユヌスが、グラミン銀行を設立するよりはるか前に、同様の思想に基づく社会的事業を展開していたのだ。

明治以降、キリスト教に直接触れた偉人たちの多くがそうであったように、賀川も欧米から大きな影響を受けながら、意識的か、無意識的か、日本風にアレンジしている。

明治を代表するキリスト者である内村鑑三は、自身のキリスト教は武士道の上にあると強調していた。『武士道』を著した新渡戸稲造は、武士道とキリスト教には共通する部分が多く、日本はキリスト教に向いている国であると考えていた。

1933年にキリスト教主義に基づく同志社英学校（現同志社大学）を創立した新島襄も、日本をより良い国にしたいと思う使命感が、キリスト教の教義により明確になり大きくなっていったのだろう。安中藩士の子として幼い頃から武士道を叩き込まれた三つ子の魂がキリスト教精神と一体化したと考えられる。

賀川の場合は、武士道から影響を受けた節はないが、彼の活動には、単に恵まれた者が弱者を救うだけでは本当の救済にはならず、弱い者が力を合わせて自立する、という理念が貫かれている。賀川は、既存の企業では社会問題は解決できないという認識を持っていた。これは、議論を深めなくてはならない現代的課題ではあるが、当時は、近代国家とは名ばかりで、貧しさにあえぐ日本の現実があった。

賀川のバックグラウンドとなったキリスト教社会主義も、極めて当時の日本の実情と背中合わせであったのではないだろうか。労働運動を展開しながら、キリストを信じるがゆえに唯物史観は受け入れられず、マルクス主義を貫くわけにはいかなかった。だが、利益最大化のために合理的行動

8 賀川は関東大震災の折、救護活動で指導的役割を果たしたが、中ノ郷質庫信用組合設立はその嚆矢となる。

をとる近代経済学を「金儲け経済学」、「良心麻醉学」と揶揄し、物理学が物を対象にするかのように、血の通わない非人間的な学問であると批判した。そして、人の立場に立った「主観経済学」を主張した。

現代人は、賀川思想、行動を知るにつけ、時代とのずれを感じることだろう。キリスト者でない人にとっては宗教がかかっている関係ない存在に思えるかもしれない。しかし、経済活動において、人間性の回復を最優先する考え方は、きわめて新しく現実的である。

2010年、日本はGDP（国内総生産）で中国に抜かれ世界3位になったが、いよいよ「本当に幸せな国」を目指す時代を迎えたのではないだろうか。それを実現できる企業こそ、真に価値ある組織と言えよう。現在、生協や農協の関係者しか知らない存在として忘れ去られようとしている賀川だが、「愛のある経営」を考える上で、偉大なる社会運動家であると同時に社会企業家として学ぶ点は多い。

II-4. 「社会起業ブーム」の実態

社会貢献を最大目的とする「ソーシャル・ビジネス」が、近年、若者たちの間で大変注目されている。資質があるかないかは別として、彼らは「社会貢献」という言葉や概念が非常に好きである。経済成長を実感したことがない彼らは、「人生の最大目的は金儲けではなく社会に貢献することだ」「社会に良いことをしている人として認めてもらいたい」という思いが強い。前者がマズローのいう自己実現欲求であり、後者が承認欲求に当たる。

そもそも、会社をつくるだけでなく、着実に成長させた、起業家ならぬ「企業家」と呼ばれる人たちは、事業を成功させることで自己実現したのだが、「ソーシャル・ビジネス」という言葉が好きの人の中には、社会に貢献するという行動自体で自己実現を感じている人が少なくない。しかし、賀川豊彦クラスの大きな社会変革を促した社会企業家が数多く出現しているとはいえない。「武士は食わねど高楊枝」の精神だけでは、日本、いや、世界を動かすような愛の実践は不可能だ。愛の実践には、商人に必須のビ

ジネスを具現化するしっかりとした志、計画性、そして行動力が求められる。その意味で、「社会貢献」という偽善とも思える甘い言葉で愛を語り、若者を空虚な夢物語に巻き込もうとする現代的風潮は、罪深い行為と言えよう。

実践的ビジネス教育の観点からも、大学（中学校・高校）では、社会貢献は絵空事ではないことを学生に知らしめる必要がある。自らの食いぶちを見つけることもせず、ボランティアもどきに走る人間を大量生産する夢物語教育よりも、現実の厳しさを教える実学教育こそ、愛の実践への第一歩ではないだろうか。これこそが愛の鞭と呼べよう。

「愛」という言葉からは静的なニュアンスを感じられるかもしれないが、前述の事例からも明らかなように、愛をベースにしたホスピタリティの実践には動的な「アニマル・スピリット」が必須である。したがって、積極的な企業家行動は、決して愛と相反するものではない。

今でこそ、地方都市を中心にシャッター商店街なるものが増えているが、戦後、庶民の生活水準向上とともに、さまざまな商店が雨後のたけのこのごとく開店した。それらを始めた人は必ずしも特殊な先端技術を持っていたわけではない。食べて行くために「…でもやろうか」という思いに端を発し、はじめて商売に手を染めた人も少なくなかった。いわば、小商いからスタートしたのだ。ビジネスの規模は小さくても、彼らにはベンチャー・スピリットがあったのではないだろうか。

同様に焦土と化した日本から、ソニーやホンダといった「焼け跡派ベンチャー」が急成長しグローバル企業になった現実は、アメリカの経営学者の目には経営史の奇跡と映った。それがきっかけとなり日本的経営の研究が始まる。

この頃とは逆に閉塞感漂う今、起業件数が増えない。やや好転してきたとはいえ、構造的に厳しい就職環境が続いているにも関わらず「平和ボケ」の大学生は少なくない。やや前向きの学生でも、「ベンチャーとは何か」と難しく考える余り、「一丁やってやろう」という気持ちが萎えてしまう。

壊滅的被害を受けたことから「第二の敗戦」といわれた東日本大震災。「これで日本人も変わる」と期待した識者も少なくなかった。たしかに、エネルギー問題を真剣に再考するなど、変わった部分もあるが、「創造」の意識が高まり行動に移したとはいえない。相変わらず、諸先輩がつくった遺産にぶら下がり食っていこうとする意識に大きな変化は見られない。そのシステムが錆びつき、食い扶持が少なくなってきたという厳しい現実を目前にしても、誰かが何とかしてくれると思っている節がある。

東日本大震災で見た日本人の「絆」は外国の人びとに感動を与えた。それは、日本人として嬉しいことだが、お褒めの言葉に甘んじていいのだろうか。今こそ、「焼け跡派ベンチャー」だけでなく、戦前に丁稚奉公から身を起こした大企業の創業者に学ぶべきではないか。

シャープの創業者・早川徳次氏は「まねされる商品をつくれ」と社員を鼓舞した。その心は、他社がまねしたくなるほど魅力的で斬新な製品の開発であった。同氏は継母から児童虐待を受けたものの、丁稚奉公に出てバツクル（徳尾錠）やシャープペンシルを発明し起業。光明が見えたかと思いきや関東大震災で妻と子供、そして工場を失い、残ったのは借金だけ。それでも、大阪に移り再起した。

晩年、講演の際、色紙にサインを求められると、いつも早川氏は「なにくそ」と記した。今、若者だけでなく中小企業の経営者もこの心意気を再考すべきではないか。「なにくそ」という心構えがあれば、現在持っている経営資源を最大限に生かせるはずである。早川氏は国産初のラジオを発売し新市場を開拓したアントレプレナーとして知られているが、エレクトロニクスの素人であった。しかし、丁稚奉公の頃から培った金属加工職人の勘と技術を拠り所にラジオ部品のほとんどを自作した。

シャープだけでなく、今あるほとんどの大企業が小商いからスタートしている。まさに「身の丈イノベーション」に活路を見出したのだ。中小企業を始めた人が初心に戻れば、後継者が創業者の苦労を思い起こせば、すべて小さな工夫から始まったことを痛感するはずである。中小企業は「我々

はベンチャーにはなれない」と落ち込まなくてもいい。「今、何ができるか」を深く自問自答してみると、思わぬアイデアが出てくるものである。

Ⅲ. 愛を活かした事業創造の事例：ルネサンス

Ⅲ-1. 「社内企業家」と愛の組織論

とはいえ、アイデアさえあればだれでも起業し持続的成長を果たせるわけではない。そこで、注目したいのが社内ベンチャーだ。自社内にある経営資源を活用して、新しい会社を設立していいとなれば、新事業を立ち上げようとしている従業員は、会社に愛を感じるだろう。結果的に、企業も愛を与えたことになる。

社内ベンチャーは時代の要請でもある。多くの企業で早期退職制度が採用され、日本の経営の特徴の一つとされてきた終身雇用も崩壊しつつある。サラリーマンは、その後の人生設計を考えておかななくてはならない。

一方、65歳定年延長が法制化されたが、不満足な条件のもと、今いる会社で働き続けて本当に幸せなのか、と自問自答し悩む現役サラリーマンも散見される。既存事業の活力が衰えてきている企業側にとっても、収益力強化、雇用創出という点で新規事業創造は必須の課題になってきた。

社内ベンチャーといえば、定番のごとく登場する古い事例が、スリーエム（3M）、東レ、IBM、旭硝子、ゼロックス、ヒューレットパッカード（HP）などだ。

中でも、新聞やビジネス誌でも成功事例としてよく取り上げられるのが、年間百から二百の社内ベンチャーを生む3Mである。

これらの事例を待たずともなく、社内ベンチャーの重要性が近年増してきた。ところが、未だに多くの大企業には次の障壁が現在も色濃く残っている（石井他、1996）。

- (1) 組織の硬直性 = 新規事業、社内ベンチャーを始めようとしても組織のルールや手続きが面倒でタイミングを失う。
- (2) リスク回避の風土 = 組織が巨大化し、減点主義の人事考課が行われ

るようになると従業員は進んでリスクをとろうとしなくなる。

- (3) コンセンサス取り付けのむずかしさ = 日本企業はコンセンサスによる経営が主流。

ビッグビジネスの業績が悪化すると、その原因として「大企業病」という言葉がよく使われる。既存事業の先細りが分かっているのに新事業が生まれないのも大企業病が災いしている。

そこで求められるのが、組織の空気を読む鋭い勘と上層部および周囲(社内外)に受け入れられる表現と行動である。これを「しなやかなネットワーク構築力」と呼びたい。桁外れの突進力、カリスマ性を持ち合わせていなくても、追い風を起こす力になる協力者を得て、独立型ベンチャーと同じように、スタートアップ期から短期間で成長するライフサイクルを実現できる。

後述する社内企業家にインタビューしていると、ベンチャー起業家になりがちな脂ぎった癖の強さではなく、むしろ、しなやかさを感じた。

「世渡りがうまい」——この一言を耳にすると、どのような人を思い浮かべるだろうか。日本では「出る杭は打たれる」という諺があるとおり、周りとは違った行動をとり成功の階段を駆け上ると、羨望の眼差しとともに中傷されることも少なくない。

同族企業であれば、「創業家出身者なのでしかたない」というロジックが働くだろうが、サラリーマンがトップになると、社内でいろいろな意見が交錯する。同じ釜の飯を食べてきた人という思いが潜在心理としてあり、ヒーローである間は黙っているが、業績が悪くなると、「なぜ、あいつがあんなに高い報酬をもらっているのか」と非難するようになる。

周囲から「愛される人」は、プロ野球選手の言葉ではないが「何かを持っている」。そのヒントになるのがパナソニックの創業者である松下幸之助氏の言葉だ。

「成功する人はどんな人か」というと、非常に頭がよく勤勉であっても、必ずしも成功しない。何やららん人を引きつけるような魅力があって、他

にもさまざまな要素があって、それで成功しているんです（一九七八年十月九日）」（松下、2009）

その条件は何かと問われると、「運」と「愛嬌」、そしてその上での賢さ、勤勉さなどの能力を常々強調していた。

運と愛嬌は「社内企業家」を目指す人にとっても成功の条件である。ただし、運は天に任せる割合が高いが、愛嬌は努力しだいで獲得できる資質だ。ベンチャー企業経営論では、「事業機会の探索⇒アイデア創出⇒構想化⇒計画化⇒事業化」（金井・角田、2002）といった事業創造のプロセスを着実に実行できることが、ベンチャー企業家に最も求められる条件とされている。

「科学」を探求する経営学の視点からすれば、愛嬌をクローズアップするのはお門違いだと思う研究者は少なくないだろう。だが、社内ベンチャーは大企業の「社内」から起こすのであるから、社内企業家と大規模組織にいる人との関係を無視することはできない。

この関係は「芸（アート）」に近い資質であるため、人文学的な叙述のほうが向いていると考える。筆者はこの資質を「広義の文学性」と呼んでいる。教育でいえば、読み書き算盤ではなく情操・教養教育に当たる。いわば、「ビジネス・リベラルアーツ」である。

「文学性」という言葉を使ったので、小説家と起業家に類似性を見出すと、ベンチャー企業を起こすような人は、発想力、構想力が豊かであり尖がったタイプが多い。だが、それは潜在的な性質であり、表現の仕方により人々が持つ印象、組織との関係性も変わる。愛嬌のある表現でリーダーシップを発揮した場合、「出る杭」として目をつけられるどころか、あの人なら協力してあげたい、と周囲の人々に思わせチャンスが舞い込む。

III-2. DICから生まれたスポーツクラブ

「人が自分の周りに集まってくる。別に大げさに始めたわけではないのに、どんどん人の輪ができてくる。自分にはそういう能力が人より多少あ

るのかなと思い始めたのです。これは人間を相手にするほうが私に合っているのかもしれないということに、いろいろ試行錯誤をした結果、行き着いたのです」

愛嬌たっぷりの笑顔でこう話すのは、DIC（大日本インキ化学工業）の社内ベンチャーとして発足したスポーツクラブ・ルネサンスで会長を務める斎藤敏一氏⁹。同社は、斎藤氏が趣味として始めたテニスサークルがきっかけとなり、化学業界とはまったく畑違いのスポーツ事業へと展開する。

まず、1979年4月に、ディックブルーフィングのスポーツ事業部として発足。82年8月には、分離独立しディッククリエーションを設立した。そして92年3月、ディックルネサンスに、2003年7月には“ディック（DIC）”をとり現社名へと変更する。今や、売上高368億円、会員数35万7千人（2013年3月期）にまで成長し、スポーツクラブ業界三位の上場企業（東証一部）へと発展した。

落語を趣味にしている斎藤氏の芸名は「遊び亭一生」。芸名のとおり、社外での遊びがライフワークになってしまったのだ。

斎藤氏は1967年、京都大学工学部を卒業した後、技術者としてDICに入社。その後間もなくして、スイス連邦工業大学に二年間留学し、仕事一辺倒ではない欧州のゆとりあるライフスタイルが身についてしまった。帰国後は、テニスや落語、農園などのサークル活動を楽しみ、現社名の元となる「ルネサンス」(人間性回復)を志向した。斎藤氏は典型的な「五時から男」になった。

「直属の上司は不満に思っていたでしょうね。ただ、さぼっていたわけではありません」

まだ減私奉公がサラリーマンの掟であった頃だが、斎藤氏のしなやかさが良きネットワークの基礎を育む。

「当時の川村勝巳社長が私をおもしろがって見てくれていたのが救いで

9 2013年4月15日にインタビュー。

した。もう一人、私に目をかけて下さった方がいました。留学時代にメンターとしてお世話になったデュッセルドルフ所長（元DIC樹脂事業部長）の入江英俊さんです」

「あれは、根はいいところがある」、「やればできる」という斎藤評は徐々に広まっていった。しなやかな上下関係が良き評判を形成し、組織内で自分の思いを通そうとしたとき、有利な展開が可能になった。実際、斎藤氏は留学二年、研究所三年、技術部三年と歩んだ後、海外事業部への移動を希望したところ、すんなり受け入れられ配属される。

技術部から海外事業部への移動はほとんど不可能だと思われていたが、斎藤氏は心中で「経営をしてみたい」と切望していた。ダイレクトに主張せず、しなやかな交渉力を駆使した。

「二十代の人間が、経営をしたいといったところで一喝されて終わってしまいます。そこで、『ビジネスの勉強がしたい』と言って説得したのです」

日本企業では、受け入れられ難い表現で尖がった案を提案すると、上司と部下が緊張した関係になってしまい夢の実現が阻まれることが往々にしてある。斎藤氏が使った表現は、一見、世渡り上手の方便と受け取られるかもしれないが、これは社内ベンチャーを立ち上げる上で必要とされるインナーコミュニケーションなのだ。

斎藤氏は海外事業部で企画の仕事に任され、海外合弁会社の設立を担当した。本来は企画部門ではなかったが、さまざまな新事業を提案していった。斎藤氏の世渡りは、独立型企業家ほど恰好の良いものではない。むしろ、格好の悪さが社内企業家を目指す人にとっては参考になる。

「私は臆病で、何か新しいことをやりたいが、会社を辞めてまでして踏み切れなかった。私のような人には、社内企業家がお勧めです」

実際、斎藤氏が起業するとき、DICが100%出資してくれた。会社に籍を置いたまま起業できる社内企業家は、斎藤氏にとって、しなやかな選択だった。しかし、サラリーマンに好都合なこの制度は、スタートアップ時に有効でも、その後、持続的成長を遂げていく上で、以前からよく指摘さ

れる欠点が潜んでいる。そのことを斎藤氏はよく認識していた。

「失敗したら元に戻ろうとか、あるいは短期間で業績を上げて、それを踏み台にして本業に戻ろうという気持ちがある社内ベンチャーは、うまくいかないと思います」

斎藤氏は、しなやかな選択をして独立のチャンスを得たものの、「失敗したら会社を辞める覚悟はありました。ですから、早い時期から出向者全員の転籍をお願いしました」という。「脱サラリーマン」を実践するため自ら甘えを断ち、「寄らば大樹の陰」という中途半端な気持ちは完全に捨て去っていたのだ。

いくら出来の良い子供でも、親（人）の助けなくして成長は望めない。しかし、自ら成長する段階になって手を差し伸べ続けていては、失敗してもきっと親（人）が助けてくれると心の隅で思う。その結果、自助成長力が高まらず、一皮むける経験にもつながらない。斎藤氏の場合、多くの成功した経営者と同様、起業後は一皮むけた経験をする。

斎藤氏はインドアテニスを皮切りに、フィットネスクラブとスイミングスクール、テニススクールを合わせた複合業態を編み出しチェーン化を進めた。ところが1990年代に入り、フィットネス産業は「失われた十年」を経験する。各社ともローコストオペレーションに挑戦したが、ルネサンスは人口構成上大きな比重を占める中高年の健康志向に着目。これが当たり40歳以上の会員構成比が60%を超えた。レジャー産業から健康産業への転換を図るとともに、日中の来場者が増え、施設利用の平準化という施設産業の課題を克服。現在では、企業や自治体を対象に、生活習慣病予防、介護予防の健康づくりコンサルティングまで手掛けるようになった。

斎藤氏は旺盛なる企業家精神を持っていたからこそルネサンスの今がある。だが、それを大企業内で花を咲かせた因子は、「年賀状は出してこない相手にも送る」という一言が物語るネットワークづくりに熱心な性格である。この愛に富んだ性格を活かし、しなやかに表現した結果、愛ある上司の理解を得て自己実現できたのだ。このように、しなやかなネットワー

ク構築は、愛ある組織で可能となる。

おわりに

賀川氏は愛で世直しを実現し、斎藤氏は日本企業に内在する愛の企業文化と日本人が持つしなやかな愛ある交渉力を無意識的に活かした。どちらにも共通しているのは、新事業を創造できる「創職系」であるという点だ。

「草食系」という言葉がすっかり定着してしまったが、現在、求められている人材は「創職系」である。それは単に「起業家」だけを意味しているのではない。サラリーマンであっても社内で新事業を起こせる「社内企業家」、それをきっかけにグループ企業の社長に転じる人、小商いからスタートする「商売人」、さらには、就職活動（就活）に取り組もうとしている（取り組んでいる）大学生でも「入社したら私はこんな事業を始めたい」と自ら編み出した斬新なビジネスプランを面接時に堂々とプレゼンできる人などを指している。「草食系」をもじった「創職系」は駄洒落のようだが、是非ともこの概念を世の中に定着させたいものだ。

さて、近年、「ブルー・オーシャン」¹⁰という戦略が注目されている。つまり、この概念が示唆するところは、最強の競争力とは、競争しないことだ。とはいえ、現実的には、ほとんどの企業にはライバルが存在する。競争しない有利な状態になるには、表だけではなく、裏を強くしておかなくてはならない。そうしなければ、「働けど働けど楽にならず」といった現象、つまり、「レッド・オーシャン」に入り溺れてしまう。それが今、多くの日本企業が抱えている悩みではないか。このような状況に置かれた日本企業は、従業員に「愛」を注ぐ余裕がなくなり、安易に人員削減を行うようになってしまった。その結果、新事業が創造されないという悪循環に陥っ

10 「ブルー・オーシャン戦略」は、ビジネスにおいて、競争のない未開拓の市場を体系的に切り開いていく経営戦略論。フランスのビジネススクールINSEADのW・チャン・キム教授とレネ・モボルニュ教授が体系化し“Blue Ocean Strategy”（2005）として上梓。「ブルー・オーシャン」（血のない青い海）に対し、「レッド・オーシャン」（血に染まった赤い海）は、過当競争が繰り広げられている既存市場、を意味する。

ている。

この負のサイクルから脱出するためにも、日本企業は、経営者だけでなく従業員も、ブルー・オーシャンを泳げるようにならなくてはいけない。できれば、既存事業が好調なうちに新事業をいくつか用意しておくことが望ましい。技術革新、市場の変化が短期間に急変するこの時代においては、現在、好調な屋台骨が、いつ、がたつくか分からない。それに、がたつき始めてから手を打っても遅すぎる。

そのためには、セコム創業者の飯田氏がいう「なぜ儲かっているのか分からない会社」になる必要がある。その真意は、参入障壁の高い事業で戦えということである。2012年7月7日に創立50周年を迎えた同社は、日本初の警備保障会社として誕生し、その後、M&Aを含めて非連続的イノベーションを続け、今や、同業界ダントツ首位の座を占める。そして、業態もシンプルな警備保障会社からセキュリティをコア事業に据え、メディカル（医療）、防災、保険、地理情報サービス、情報（ICT）、不動産など社会が求めている事業を相次いで起こし「社会システム産業」という新しい業態を築いた。

「あまり有形のものには手を出さないが、何だって包含してしまう。だから『セコム』という訳の分からない社名にした」（飯田氏）。

これこそ、セコムの競争力と言っても過言ではない。

今も社員を前にして、飯田氏は、セコムの目指す形について常々こう話している。

「艶っぽい企業、色っぽい企業にならなくては」

飯田氏がいう艶っぽさとは、競争力のあるセキュリティ事業を基盤に、新たに高い付加価値をつけることを意味している。たとえば、警備を機械化し、その情報通信基盤を多角化に応用した点である。警備員がきちっと警備する「表の競争力」に対して、これは見えない「裏の競争力」である。そして、何よりもその背景には、飯田氏が「社会と恋愛できるような会社になりたい」と表現しているように、社会に愛されたいという創業者のモチ

バージョンがあった。新事業を創造するには、従業員だけでなく社会に対する愛が求められるということだ。突き詰めれば、愛も裏の競争力であるといえよう。

社内と社会に向けて愛の力を最大限に活用し、日本企業が過当競争に巻き込まれない独創的な新事業をスピーディーに創造することにより業績が上がり、新たな雇用が創出される。つまり、「愛⇒新事業創造⇒愛」の好循環を可能にするのである。

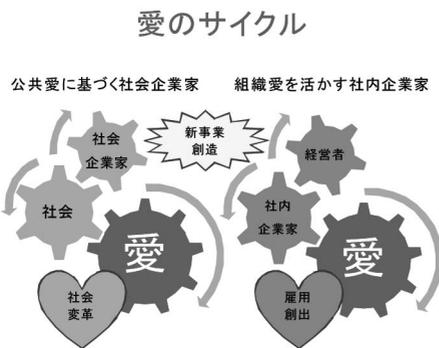


図2 筆者作成

この「愛のサイクル」(図2)がフル回転すれば、「日本的経営」が再び世界から尊敬の眼差しで見られるようになるだろう。経営者の意識が、まず、人員削減が先にありき、ではなく、新事業創造が先にありき、に変わらなければ、「愛のサイクル」は回らない。

参考文献

- Clayton M. Christensen (1997) "The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail", *Harvard Business School Press*, (玉田俊平太監修・伊豆原弓訳(2001)『イノベーションのジレンマ——技術革新が巨大企業を滅ぼすとき〈増補改訂版〉』翔泳社)。
- Carter Lindberg (2008) "Love: A Brief History Through Western Christianity, *Wiley-Blackwell*", (佐々木勝彦、濱崎雅孝訳(2011)『愛の思想史』教文館)。
- 弦間明、荒蒔康一郎、小林俊治監修・日本取締役教会編(2010)『大正に学ぶ企業倫理—激動する時代と新たな価値観の芽生え』生産性出版。
- 弦間明、荒蒔康一郎、小林俊治、矢内裕幸監修・日本取締役教会編(2008)『明治に学ぶ企業倫理—資本主義の原点にCSRを探る』生産性出版。
- 弦間明、小林俊治監修・日本取締役教会編著(2006)『江戸に学ぶ企業倫理—日本におけるCSRの源流』生産性出版。
- 服部勝人(2007)『ホスピタリティ・マネジメント学原論』丸善。
- 林啓介(2009)『賀川豊彦—時代を超えた思想家』賀川豊彦記念・鳴門友愛会。
- 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎(1996)『経営戦略論【新版】』有斐閣。
- 賀川豊彦(2009)『死線を越えて—復刻版』PHP研究所。

- 賀川豊彦献身100年記念事業神戸プロジェクト実行委員会（2009）『死線を越えて—賀川豊彦がめざした愛と協同の社会』家の光協会。
- 加護野忠男（2010）『経営の精神—我々が捨ててしまったものは何か』生産性出版。
- 加護野忠男・山田幸三・（財）関西生産性本部編（1999）『日本企業の新事業開発体制』有斐閣。
- 金井一頼、角田隆太郎編（2002）『ベンチャー企業経営論』有斐閣。
- 松下幸之助（2009）『リーダーになる人にとっておいてほしいこと』PHP研究所。
- Max Weber（1920）“Die Protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus”, *Anaconda Verlag*,（大塚久雄訳（1989）『プロテスタントイズムの倫理と資本主義の精神』岩波書店）。
- Muhammad Yunus（2010）, “Building Social Business” *Public Affairs*,（岡田昌治監修・千葉敏生訳（2010）『ソーシャル・ビジネス革命』早川書房。）
- 中村芳平（2013）, 『スポーツクラブルネサンス 創業会長 斎藤敏一の挑戦 遊びをせんとや生まれけむ』東洋経済新報社。
- 野中郁次郎、竹内弘高（1996）『知識創造企業』東洋経済新報社。
- 長田貴仁（2012）, 『セコム その経営の神髄』ダイヤモンド社。
- 長田貴仁（2004）『シャープの謎』プレジデント社。
- Pinchot III, Bifford（1985）, “Intrapreneuring”, *Harper & Row*.（清水紀彦訳（1985）『社内企業家』講談社）。
- 榊原清則・大滝精一・沼上幹（1989）『事業創造のダイナミクス』白桃書房。
（1954）『聖書』日本聖書協会。
- 山田幸三（2000）『新事業開発の戦略と組織』白桃書房。
- 山折哲雄、田中康夫、加山久夫、栗林輝夫、倉橋正直、増田大成、澤口高志、小南浩一、池田雄一、外山恒一、杉浦秀典（2009）「賀川豊彦—その現代的可能性を求めて」『季刊at』15号、太田出版。