

Vol **3**
2015
NOV

ISSN 2188-1073

Social Governance Journal

社会経営ジャーナル

第3号

【発行】放送大学社会経営研究編集委員会

社会経営ジャーナル 第3号

【目次】

序文 はじめに

1. ビジネスリーダー教育に求められる
MBAカリキュラム

p.03

– 「統合型」と「経験型」カリキュラム
の可能性–

大島 一樹

2. 中小企業の管理職が部下の

「やり抜く力」を高める方法

p.18

今村 敦剛

3. 地域らしさを活かすとは

どのようなことか

p.24

前田 有美絵

4. たたら製鉄の神

–金屋子神の信仰–

p.35

小林 公子

5. 音と共同体

p.41

坂井 素思

編集後記

「知のコミュニケーション」

広場に集う

このジャーナル誌は、「社会経営（Social Governance）」という新しい分野で形成されてきたいくつかの研究会を結集して造られた、「社会経営研究会連合」のコミュニケーションを図るための機関誌である。

すでに放送大学大学院「政策経営（社会経営科学）プログラム」が設立されて、10年以上が経過し、修了生たちの交流が重ねられ、コミュニケーションの輪が形成されつつある。この中では、それぞれの放送大学教員のもとでのゼミナールが継続され、そののち修了生たちが自主的な研究会を数多く立ち上げてきた。さらにここに、大学院修了生の方々から、「放送大学社会経営研究連合」という組織として、新たな知識の結集が呼びかけられ、交流が続けられてきている。けれども、実際には社会経営科学全体の交流が順調に行われてきた訳ではない状況の中で、本誌の役割が存在するものと考えられる。

放送大学社会経営研究会連合では、論文集としての「社会経営研究」も毎年作成されていることになっている。これらの構築の上に、さらに自由闊達に自説を述べ、社会知の交流を拡大する試みが存在することはたいへん良いことであると考えられる。このように、

修士論文、オープン・フォーラム・の蓄積の先を目指す研究誌として構想されたのが「社会経営研究」であるが、研究誌という性格から査読過程を含むため、手軽に論文を発表するためには融通の効かない点もあると思われる。この点において、本誌はさらに自由な論評を行うことを目指している。

構成をみればわかるように、この雑誌には、様々な知識の交流が企てられている。放送大学大学院の特徴は、実体験や経験知に基づく生涯研究にあるが、これらの知識を交流させることによって発展させようとする試みが加味されており、これらが良い意味で交錯して、新たな融合を志向しようとする、いわば「知のコミュニケーション」誌として、本誌が貢献できれば本望である、と編集委員会一同は考えている。

最後に、このような形で本誌が発行されるに至るまで、参考意見を寄せていただいた、放送大学社会経営科学プログラムの先生方と大学院修了生の先輩方に対して、感謝申し上げる次第である。

「社会経営ジャーナル」編集委員会

ビジネスリーダー教育に求められる MBAカリキュラム

－「統合型」と「経験型」カリキュラム
の可能性－

大島 一樹

1. はじめに

21世紀を迎え、日本の企業はグローバル化による競争の激化と、少子高齢化による国内市場の縮小見通しの中で、否応なく転換期を迎えており、これらの国内外の不確実性へ対処するビジネスリーダーの育成が望まれている。「失われた20年」とも言われる経済の停滞期を打破するような、新商品の開発、新市場の開拓、生産性の向上は喫緊の課題である。このような状況の中では、高度成長期やバブル経済期において日本企業が獲得したような成功体験をそのまま漫然と当てはめていくだけでは、もはや上手くいかない。環境の変化に応じた新たな企業経営、とりわけリーダー層、マネジャー層育成の必要性が強く期待されている。

企業のマネジメントを担おうとする人々に対して、特にその職務に

向けた教育を行う一形態としてビジネススクールがある。現行形式の発祥の地である米国でのやり方をモデルとして、世界の国々に広がっており、その中でもMBA (Master of Business Administration) と呼ばれるカリキュラムが特に知られている。

これらMBAコースのあり方については、従来から欧米を中心にさまざまな批判があるが、そうした声にも関わらず批判への対応を繰り返しながら、少なくともその規模においてMBAコースは縮小の気配を見せていない。内容面にさまざまな批判がありつつも事実として規模が拡大しているということは、ビジネススクールによるMBA教育に対する確かなニーズが存在するということを示唆する。従来から一般的だった企業内のOJTや、あるいは単に経営書を読むことでは得られない、MBAならではの価値というものが、そこには見出されているのであろう。

このMBAカリキュラムには、上述のように、従来からさまざまな批判がされてきた。欧米における主な批判の内容は、①統合的なマネジメント・スキルを教える機会が足りない、②実践的效果が薄い、といった点に集約される。日本では、MBA取得者への企業側からの期待は経営に関する知識の習得や人的ネットワーク作り程度に留まっているが、経営幹部育成機能として徐々に定着しつつある。

こうした批判に対して、近年のMBAスクールはリーダーシップや倫理面の科目を増やしたり、講義を離れて学生に一定の活動を課すプロ

グラムを新設したりして対応している。上記の①に対応して、MBAカリキュラムが統合型のカリキュラム編成を行うことが求められている。ビジネスリーダーに必要な能力を考えた時、トップに近い層には戦略的思考や社会的善といったコンセプチュアル・スキルを、係長クラスには汎用的なヒューマン・スキルをというように、職位や責任に応じたきめ細かい設定が重要である。同時に、暗黙知に頼りがちだった日本企業では、経営諸理論を形式知として学ぶことも並行して重要であり、企業内研修ではこれらを意図して設計された「統合型」のプログラムが見られる。また、上記の②に対しては、「経験型」カリキュラム編成が求められている。カリキュラム編成の理論や成人教育の理論に照らせば、既存のMBAカリキュラムは、一部に経験型の事例はあるものの依然として教科型偏重である。ケースメソッドは経験から学ぶことで一定の効果はあるが、経験の「質」や省察をしっかりとできるかという点で改善の余地はある。

果たして、ビジネスリーダーとして求められる能力を客観的に観察したときに、MBA教育を通じて得られる能力と整合しているのか。他の教育手段と比べたときにMBA教育ならではの優位性はどのように説明できるのか。そして、将来の日本企業及び日本のビジネスリーダーを目指す個人の双方にとって、どのようなカリキュラムが望ましいのか。改善の余地は具体的にどのあたりにあるのか。実効性のある「ビジネスリーダー教育のあるべき姿」に照らしたとき、ビジネスにおい

てリーダー的存在を目指す社会人が学ぶ場所としてのビジネススクールにおいて、どのようなカリキュラムがふさわしいのか。こうした問題意識から、あるべきビジネスリーダー教育のためのカリキュラムのあり方を考察することとした。

2. ビジネスリーダー教育の近年の変化

歴史的にMBAスクールのあり方をリードしてきたのは、ハーバード・ビジネススクール（以下、HBSという）に代表される米国の大学院である。名門と呼ばれる大学をほぼ網羅している感のある米国MBAは、その卒業生が主要企業の経営者層や投資銀行、経営コンサルティング会社等に広く浸透していることから、批判にさらされる機会も大きい。

批判の対象は多岐にわたるが、重要なポイントとしては、以下の2点に集約することができる^{1,2}。

一つめは、マーケティングや会計といった個々の業務機能のスキル習得を促すに留まり、かつ、そうしたスキルを使うとしても分析に力点が置かれるあまり、それらを統合して日々の業務マネジメントに活用していくための術を学ぶ機会がないというものである。つまり、本来あるべき「マネジメントの上で学ぶべきスキル」のうち、MBAでは不足があり、それはリーダーシップやコミュニケーション能力といっ

たクラフト（技能）やアートに属する部分、具体的にはリーダーシップや倫理といったスキルの不足だという指摘である。また、マクロ経済学など総合的視野を与える科目の不足も指摘されている。

二つめは、スクールでいかに有益なことを教わったとしても、机上の空論的理解に留まる危険があり、マネジメントの実際の現場で本当に使えるスキルかどうか疑わしいという点である。

一方、MBA教育は日本のビジネスシーンにおいてはどのように評価されているであろうか。

日本のMBAスクールは、1962年に設立された慶應義塾大学ビジネススクール（KBS）が始まりであるが、従来の日本企業における社員教育は、主に職場での仕事を通じた教育訓練（On the Job Training）が相対的に重視されてきており、欧米に比べれば目立った地位を得てこなかった。しかし、1990年代以降から、経営の知識を体系的に学ぶためのビジネススクールが相次いで開設されるようになった。ある時期までは、日本的経営を一種の独自の様式や価値観を伴うものと捉え、そこへ欧米流の経営学に依拠した概念や手法をそのまま輸入しても役に立たないとの見方もあったが、昨今では市場や組織のグローバル化が定着しつつあり、極端な「欧米流経営学不要論」は見られなくなってきた。

日本における学生（受講者）と企業双方の期待や要望をまとめた資料、『検証ビジネススクール』によれば、MBA取得を考えるような

ビジネスパーソンおよび企業人事担当者の現実感覚では、MBAは「総合的な経営の知識・スキル」をまとめて学ぶ機会として価値があると認められており、これは、一通りの経営の知識・スキルを一定期間になるべく満遍なく学ぶというMBA本来の特徴を素直に評価したものと言える。また、人的ネットワーク機能を求める声も多く、この背景としては、いわゆる人脈形成に加えて、多様な価値観に触れ刺激を受けることがマネジメント上有効という認識があると考えられる。日本におけるMBAの課題としては、その価値への認知度が特に企業側において十分でなく、MBAを取得しても相応の活躍の場が与えられない点が多い。しかし、近年になって徐々に認知度が上がりつつある中で、課題としての深刻度は弱まることが見込まれている³。

一方で、第一項で触れた欧米における批判の兆しは、上で紹介した調査の中には見られないが、これは日本においてMBAがそれほど浸透していないことの裏返しであり、今後欧米並みに浸透してくれば、欧米同様の課題もまた認識されてくるものと考えられる。

3. MBA批判へのスクール側の対応

前節で紹介した米国のMBA批判のうち、「業務機能偏重、分析偏重でそれらを統合するマネジメント・スキルの教育が不足している」という点に対する各スクールの対応としては、大きく分けて二種類の流

れがある。第1の流れは、リーダーシップや企業倫理といった統合的なスキルの「科目」を、マーケティングや会計といった業務機能を教える科目と並行して設置するというものである。特に、リーダーシップやコミュニケーション能力といったスキルを養うために、受講者同士でチームを組んで活動をさせ、それを通じてチームで何かを成し遂げるにはどのようなことが必要なのだろうか。これを解決するカリキュラムでは、自分の得意な点、不得意な点は何かなどを学ぶ仕組みを取り入れることが必要である。

第2の流れは、MBA批判の中でもう一つの大きな柱となったものであり、「教室の中の仮定の世界における学びであって、実務に結びつく実践的な効果が薄い」という批判であった。これに対して、HBSをはじめとする「ケースメソッド」こそが、模擬とはいえ現実の経営課題に即して学生に判断や意思決定を迫るもので、これを通じて実践感覚が養われるのだというのが、一般的な回答であった。しかしそれでも、教室の中でクラスメートと議論するための「ケース」と予め分かっている限りは、実務ほどの現実感、切迫感は得られないという批判は成り立つ余地があった。

HBSでは、2010年より新学部長就任を機に、大きくカリキュラムを改編した。新カリキュラムの目玉は「フィールド」という、実践的な知識を充実させるプログラムである^{4,5}。これは、1年次から必修科目の中に組み入れられており、修了までの2年間にわたり継続するプ

ログラムで、学生同士がチームを組んで、そのチームに二年間の間に実際にビジネスをさせるというものである。「ケースメソッドは結局仮想に過ぎない」という批判に対して、学生に現実感、切迫感を持たせるという意味では、2年間という修了期間の条件がある中においては最大限と言ってもいいほど思い切った施策である。1年次までに習った経営の諸知識や理論、さらには入学前までのバックグラウンドを、いかに実践の中で活用し、身に付けていくかが試されている。

他のビジネススクールでも、このフィールドほど徹底されている例は聞かないが、履修期間中の一定時期を実際の企業の現場で（敢えて海外の企業に限るという制度のスクールもある）インターンなどの形で働くを導入しているところはある。

ミンツバーグは、前節で紹介した自らのMBA批判に立脚し、IMPM（国際マネジメント実務修士課程）というプログラムを立ち上げた⁶。これは受講者が多くの国にまたがり、各自の実務を行いながら時に集まりレポートや議論によって学び、また各自の実務に帰っていくというプロセスを繰り返すもので、16か月にわたるプログラム中、二週間のモジュールが五回セットされている。前節で紹介したミンツバーグのMBA批判に対応して短所をカバーしているという点で、良く練られた設計のプログラムだと言える。ただし、世界各国にまたがりプログラムを展開するなど、一人ひとりの参加者に相当の手間とコストをかけたものであり、受講者層が今後広がっていくかどうかと

いう点については、やや疑問符がつく。もっとも、本当のトップ・マネジメント候補生のためのプログラムだと考えれば、仮にこうした外部プログラムに限らず企業の内製による研修プログラムで育成するとしても相応のコストがかかるものであり、派遣元の企業コスト的には十分引きあうものという判断もあるのであろう。

4. MBAカリキュラム論の問題点

前章でみたMBA教育に関する主な問題点、すなわち①「統合」的なマネジメント・スキルの教育が不足している、②「実践」的な学びに乏しいという点について、カリキュラム編成の一般論に照らして分析、評価していく。

カリキュラムについては、大まかに分けて、個々の教科を体系的に並べた「教科型」と、教科の壁にとらわれず学習者の目的に合わせて構成する「経験型」を両極とできる。「教科型」は、知識・技能を体系的効率的に教えられる点がメリットであるが、内容が一般的なものになりやすく学習者の興味・関心が軽視したものになりやすい点がデメリットである⁷。

前章で挙げたMBA批判のうち「統合的マネジメント・スキルの教育が足りない」という点については、教科型と経験型という観点から見ると二通りの意味合いが見いだせる。一つは、個々の分野の経営知識

やスキルを組み合わせ、総合的に経営の実務にあった行動や判断をしていく、その種のスキルを教える「教科」が足りないという意味である。これについては、前述の批判への対応で見たように、一定数の必修科目をその種のスキルに振り向けることで各MBAスクールはそれなりに対応しているように見える。

しかし、上述の批判にはもう一つの意味合いがあって、そもそも経営において個々の経営知識を統合して自在に使いこなすためには、教科型ではなく経験型カリキュラムで教えていくべきであるというものだ。「経験型」は、教科の壁にとらわれず、様々な知識・技能を動員するという意味で、統合的な学習効果が見込める。このとき、単に経験をするだけでなく、学習者の興味・目的に沿った経験であることが重要である。

このように考えると、HBSが近年始めた「フィールド」は「経験型」に該当する好例である。ケースメソッドも、疑似的に学習者に問題解決的な思考を強いるものであるが、「フィールド」は実際に学習者自身が行動する点でより直截であり、学習経験としての効果は強いと見込まれる。また、ミンツバーグが行っているIMPMも、一定期間学んだあとで各自が実務に戻り、そこでどのように行動したか省察を繰り返すという部分は、「経験型」を取り入れている例と言える。これに対して、他のスクールでは、受講者同士がチームを組んで何らかの活動をしたり、インターンとして履修期間中に企業で働くことが組

み込まれたりといったカリキュラムの例はあるが、受講者の目的、すなわち企業組織の中で一定以上の大きさの部署のリーダー的存在としてマネジメントを行っていくための知識・技能を身につけることに沿った経験という観点では、上記の二例に比べれば弱いと言わざるを得ない。チーム・ビルディングは、企業マネジメントの一部でしかないし、インターンとしての経験では業務上の意思決定に関わる度合いも限られるだろうからである。

総じて言えば、一部に従来から比べて画期的な経験型のプログラムが導入されているものの、教科型偏重は依然として強く、ここをどう克服していくかが課題である。

次に、机上の理解に留まり、実践的な効果が薄いという批判への対応について考察する。

ノールズの「アンドラゴジー」という概念によれば、社会人が学習するときのあり方として、子どもを教える場合と比較して、①自己決定性が増大している点、②蓄積された経験が豊かな学習資源となる点、③学習の方向付けが課題達成中心的となる点等が特徴となるという⁸。この指摘は、MBA課程の位置づけを考えると非常に重要である。MBAを受けようとする者はもともと、自分の学びを企業経営という実務に活かしたいという強く明確な「課題達成中心的」な動機を持つからである。その点、MBAの「ケースメソッド」は成人の学習として有効な方向に沿っているものと言える。教員からの一方通行的な講

義に留まらず、受講者同士の議論を学びの中心に据えている点で自己決定性が確保されており、受講者のそれまでの実務経験を活かした議論ができ、ケースのテーマは主に「ビジネスにおける問題解決」だからである。

ただし、①自己決定性という点を厳しく見れば、ケースメソッドに改善の余地もあることは否めない。どんな問題に取り組むべきかという点で、「ケース」という出来上がった枠がスクール側から与えられているという構造は動かし難いからである。取り組む課題そのものから自分たちで選べるという点で、ミンツバーグのIMPMPや、HBSのフィールドのように、実際にビジネスの活動を一定期間させることを通じて、そこから「その人なりに」学ぶという仕掛けの方が、一步先んじていると言えよう。

次に、②の蓄積された経験という点に関しては、同じ職場の人同士ではなく、敢えて異なる企業、業種に属する人たちと議論をしたり共同作業をしたりする「場」として、ビジネススクールは学習者一人ひとりの経験に留まらず、様々な経験をした人が集まって、その経験が学習資源として使えるので効果的であると言える。さらに、松尾睦著『経験からの学習』によれば、熟達した「プロフェッショナル」を育成するには、学卒以降社会人として少なくとも10年の質の高い経験が必要だとする。ここで「質の高い経験」とは、顧客志向や目的達成志向といった信念を込めて、能力の全てをぶつけるような経験を指す

9。より効果を高めるとすれば、こうした経験を持っている者に絞ることも考慮すべきであろう。

③の課題達成中心的という点に関しては、大括りに言えば全ての受講者は「企業におけるマネジメントを学ぶ」という課題に向かっていると言えるが、個々の熟達度によって課題としての切実度は異なるので、受講者の段階に合わせてきめ細かい課題設定を設けるのが洗練の方向である。前掲書の松尾によれば、社内での実務経験以外の教育活動について、「キャリアの初期段階において、業務の基礎知識を研修やマニュアルを用いて教育すること」は重要である。また「キャリア中期以降における各種研修やMBA教育は、個人が過去に獲得した知識、スキル、経験を内省し、整理・体系化する上で有益であろう。自分の狭い領域に陥りがちな実務家にとって、研修やビジネススクールは、視野を広げ、新たな経験学習の方向性を見つける「気づきの場」としても機能する」と評価している¹⁰。

もう一つ、学んだことを定着させるための仕組みとして、コルブが提示した「経験学習モデル」(Kolb, 1984)を参考にできる。これは、経験を通じて学習するステップを「具体的な経験」「内省的な観察」

「抽象的な概念化」「積極的な実験」の4段階にまとめ、このステップを繰り返すことで学ぶとしたものである。そして、「経験」の内容について学習に影響を与えるのは、さまざまな実証研究によれば、これまで経験したことがない部署への異動が行われたり、責任が重く難易度の高

い職務を与えられたりといった、仕事からの直接経験が大きく、研修等の間接的経験の影響は小さいという¹¹。

この観点に立てば、ケースメソッドは、科目で学んだ内容を定着させるという意味で効果的な手段だと言える。たとえばマーケティングという科目において、使用するケースはそれぞれ「価格政策を考えるケース」、「販売チャネルの選択を考えるケース」というように主に学ばせるポイントは分かれているものの、ケースの議論をする際には、それまでに学んだ環境分析やマーケティングの基本的理論などは何度も繰り返し使って考えるからである。また、「これまで経験したことのない部署への異動」「責任が重く難易度の高い職務」の疑似体験としても、ケースメソッドは適している。ケースで描かれる業種・業態は受講者自身のそれとは異なる場合が多く、またケースの主人公も多くの受講者より高い職位(トップや事業部長など)の場合が多いからである。

一方、コルブのモデルに照らして、ケースメソッドの限界も見えてくる。一つは、既に指摘されているとおり、ケースの中の世界は所詮受講生にとって仮想のものにすぎず、本当の意味での現実感、切迫感はないというものである。もう一つは、クラスの時間の中でケースを次々に扱っていくので、コルブのモデルのうちの「内省的な観察」のステップが不十分になることである。最後に、モデルに従えば「積極的な実験」の後でその結果からフィードバックを受け、それがまた新たな「具体的な経験」につながるという繰り返しがあはずのところ、現実のクラスで

は一つのケースを扱ったらすぐに別のケースを扱うため、あるケースから得た学びを次のケースに活かすというサイクルは起こりにくいことである。

HBSのフィールドやミンツバーグのIMPMは、ケースのクラスと並行して受講生独自のビジネスを進めさせたり（フィールド）、一定期間学んだ後は敢えて期間を置いて実務に戻させ省察の機会としたり（IMPM）という形で、上記の限界を手当てしようとしている。

5. ビジネスリーダーに求められる知識・技能

ビジネスにおいてリーダーやマネジャーといった役目を担う人たちが獲得すべきであると考えられていた能力は、何であっただろうか。

この問題に対する古典的な論として、管理職が持つべきスキルを分類したカツツのモデルがある（Kats, 1955）。それによれば、「テクニカル・スキル」「ヒューマン・スキル」「コンセプチュアル・スキル」に分類できる。テクニカル・スキルは商品知識や業務活動など業務の遂行に関わるもの、ヒューマン・スキルは組織内で他者と協力しながら働く能力に関わるもの、コンセプチュアル・スキルは企業戦略の立案や意思決定などに要するものに該当する。そして組織の上位レベルになるほどコンセプチュアル・スキルが重要視されるとしている¹²。MBA課程に当てはめるならば、財務会計やマーケティングな

ど「必修科目」的な内容はおおむねテクニカル・スキルに該当するであろうが、組織行動やリーダーシップなどはヒューマン・スキルに、また戦略論などがコンセプチュアル・スキルに含まれるので、上記三要素を満遍なくカバーしていると言える。

ここで、テクニカル・スキルは業務に関する知識ということで比較的特定しやすいが、コンセプチュアル・スキル、ヒューマン・スキルに関してはもう少し具体化が必要だと思われる。たとえば、OECDのDeSeCo (Definition and Selection of Competencies) というプロジェクトがまとめた、「21世紀社会に求められる新しい学力と人間の諸能力についての枠組み」を見ると、1「相互作用的に道具を用いる」がコンセプチュアル・スキルに関わることで、2「異質な集団で交流する」、3「自律的に行動する」がヒューマン・スキルに連なると考えられる¹³。よりビジネスに即して表現するならば、コンセプチュアル・スキルとして「環境を分析する」、「評価・判断する」、「戦略を立案する」といった要素が付け加えられるだろう。

よりトップ経営層にとって求められる要素として昨今注目されているものに、ビル・ジョージの「オーセンティック・リーダーシップ」がある。メドトロニック社のCEOを長年務めていたジョージは、エンロン事件に代表される米国企業の経営者の倫理観・道徳観の欠如に対して、全てのステークホルダーに対する責任や、社会への奉仕など、善き価値観を備えることの重要性を主張する。いわば人格面の高潔さ

とでも言える面がビジネスにおいても重要だということである¹⁴。この考えに従えば、リーダー教育においても、単に経営の知識・スキルを修得するのに留まらず、人格・教養面の陶冶が、少なくともトップ・マネジメント層とその予備軍にとっては、必要となってくる。

ここまでは、リーダーが個人として持つべき能力というアプローチであったが、「リーダーに求められる役割、責任は何か」というアプローチからリーダーに求められる能力を明らかにしていく研究も多い。

ミンツバーグは著書『マネジャーの仕事』において、トップ経営者からミドル・マネジメントまで含めて共通するマネジャーの役割を10に分類している¹⁵。これに対して、同じマネジャーでも、組織の中の地位の高さによって、求められる役割に違いがあったのが、ラム・チャランらの『リーダーを育てる会社つぶす会社』である¹⁶。これらをまとめて比較したものが表1である。

整理すると、ビジネスリーダー、マネジャーとして求められる知識・スキルの性質は、係長クラスでは比較的「一般的・汎用的」なスキルが求められるのに対して、職位が上がっていくにつれて、経営資源の配分、ビジネスモデルや事業戦略の理解など、自社の資源や能力を客観的に分析し、業界内の位置づけや将来の戦略を理解していくためのビジネスの理論や知識が求められることが分かる。

表1 リーダーに求められる能力の役職別比較

| | 持つべき能力の内容で整理 | | | 求められる役割で整理 | |
|--------|---|---|---|---|---|
| | | | | ミンツバーグ 「マネジャーの仕事」 | リーダーシップ・バイ ブライン |
| トップ経営陣 | 「オーセンティック・リーダーシップ」 全てのステークホルダーに対する責任や、 社会への奉仕など、善き価値観 | | | | |
| 部長クラス | テクニカル・ スキル | （より上位層に なるほど重要 になる） コンセプト アル・スキル | ヒューマン・ス キル 他人と良い関 係を築く チームを組ん で協働し、仕 事をする 対立を調整 し、解決する 大きな展望の 中で行動する 計画を設計し 実行する 権利、利害、 限界、ニーズ を擁護し、主 張する | <ul style="list-style-type: none"> ■対人関係の役割 ・フィギアヘッド ・リーダー ・リエゾン ■情報関係の役割 ・モニター ・周知伝達役 ・スポークスマン ■意思決定の役割 ・企業家 ・障害処理者 ・資源配分者 ・交渉者 | 長期的思考、最先 端の意識、ビジネス モデルや長期戦略 の理解、自社の職 務機能に関する理 解、戦略的に妥協 点を探る |
| 課長クラス | 業務に関す る知識や、 経営理論な ど | 言語、シンボ ル、テキスト、 知識と情報、 テクノロジーを 相互作用的に 用いる | | | 係長の選出とトレ ーニング、係長の評 価、部門間での経 営資源の配分、組 織内の他部門と関 わる仕事の流れの 管理 |
| 係長クラス | | | | | 仕事の計画性、人 員の確保、仕事の 割り振り、モチベ ーション、コーチン グ、他人の仕事の評 価など |

ここから分かることに照らしてMBAのカリキュラムを見ると、企業戦略論、会計、ファイナンスといった経営の意思決定に直結する知識・理論について学ぶことは、課長から部長に上がる辺りで必要度が増すものである。また、他者と上手く協力したり部下を動機づけたりといったヒューマン・スキルについては、より求められるのは係長ないし課長クラスに昇格する契機においてであって、MBAがさほどその点を重視してこなかった（MBAを目指す前にそうしたスキルは身につけておいてしかるべきであると想定していた）のかもしれない。しかし、職位が上がったらヒューマン・スキルが要求されなくなるというわけではないから、一定のバランスで配慮は必要であろう。

そして、次代のビジネスリーダーを養成するというMBAの目的に照らせば、より重視されてしかるべきはコンセプチュアル・スキル、特に戦略的思考や、社会的責任、価値観といった要素であり、この点をより厚くしていくことが課題であると言える。

これからの企業経営の中で、リーダーやマネジャーの育成という点に関して、どのような変化が起こっていくだろうか。経済・社会の環境を見渡せば、現代は大きな転換期にあり、これからのリーダー候補、マネジャー候補に求められる役割も変化が予想される。たとえ所属は大企業であっても、その中においてプロジェクト・リーダー、チーム・リーダーレベルの組織の長が、より自由度や自律性の高いマネジメントを求められるようになると考えられる。従来は、一握りのト

ップレベルとその後継候補以外のマネジャーは、いわゆる「中間管理職」として、職務内容や期待役割も比較的定型的で、“上”からの方針や指示を元に“下”をまとめて成果を出すことが第一であった。今後こうした情報の中継器的な面はある程度残るであろうが、一方で、より柔軟な職務条件の元で、小さくとも自立度の高いチームやプロジェクトの“トップ”として意思決定が求められる度合いが強まるのではなかろうか。

このように考えると、チームやプロジェクトのトップ及びその候補生になる機会がより多くの社員に開かれることになるだろう。すなわち、一定人数のチームを束ねるリーダーの育成対象が広がり、従来よりも社歴が浅い社員にとっても機会が増えることを意味する。

したがって、企業内の資源だけではなかなか達成しづらい、「形式知」としての総合的な経営知識の効率的な獲得の場としてのMBA教育は、トップ経営層から現場に近いチーム・リーダークラスに至るまで、より広く求められてくると見込まれる。この際には、経営上求められる地位の高さや責任範囲の広さに応じて、たとえばよりトップに近い層に対しては、全社戦略、グローバル経済環境などの視野の広い科目、より現場に近い層に対しては、コーチングや企業倫理というように、きめ細かく科目のメニューを選べるようにすることが重要である。

6. ビジネスリーダー教育におけるカリキュラム：まとめ

最後に、全体をまとめておこう。まず2でみたとおり、従来型のMBA教育に関しては、欧米において大きく分けて二つの観点から批判が起きている。一つは、リーダーシップやコミュニケーションといったクラフトに属するスキルや総合的な視野から分析した結果を統合していくスキルなど、統合的なマネジメント・スキルの育成において不足があるという点、もう一つは、机上の表面的な理解に終わりがちで、真に実践的な理解には至っていない恐れがあるという点である。一方で、日本においてはMBAの長所とも言える経営に関するスキル・知識を総合的に幅広くかつ効率的に学べる点や、「学友」として社外に人的ネットワークを築ける点が比較的素直に評価されている一方で、今後MBA卒業生の浸透度が大きくなってくれば、欧米同様の課題認識も強まることが想定できる。

これらの批判に対して欧米のMBAスクールでは、3で整理したように、クラフトに属するスキルや総合的視野を得るための「科目」を設置してバランスを取ったり、受講者同士チームを組んで行動させリーダーシップを発揮させるプログラムを別途組んだりしている。また、HBSのフィールドやミンツバーグのIMPMなど、実務経験と結び付けて実践性を担保するプログラムも一部で導入されてきている。

4では、こうした動きに対して一般的なカリキュラム論、学習論の

観点から評価を行ったところ、まず「教科型」と「経験型」のバランスでは教科型偏重の面が依然として残っていることがわかった。MBA批判のうち、統合的マネジメント・スキルの不足について、これらスキルを「教科」として取り扱うことも無いよりは望ましいことではあるが、単に教科として増やしただけでは不十分であり、それまで学んだ教科を総合的に用いて問題を解決していく「経験型」のカリキュラムを組むことが必要となる。その点で、HBSのフィールドのような経験型の新たな取り組みが一部では見られるものの、この偏重をどう是正していくかが課題と言える。

次いで、いかに実践的な学びを担保するかという点において、二つの観点がある。一つは成人学習の理論に基づき、①自己決定性、②それまでの受講者の経験、③課題達成のための方向付け、が重要だとするものである。MBAのカリキュラム、とりわけケースメソッドはひとまずこの三点を満たすものと評価できるが、受講者の置かれた状況によりきめ細かく対応することで改善の余地はある。

もう一つは、経験学習の理論に基づき、質の高い経験を含むプロセスを繰り返し学ぶことが重要だという点である。こちらもケースメソッドは一定の効果が期待できるが、上記プロセスのうち「内省的な観察」や「積極的な実験」が不十分になりがちなところが課題である。

5では、視点を変えて、ビジネスリーダーに求められる能力について、企業研修における実態をpushしつつ整理を試みた。大きくはテ

テクニカル・スキル、コンセプチュアル・スキル、ヒューマン・スキルの3つに分類できる中で、従来のMBAはテクニカル・スキルに偏っていたが、トップ及びその予備軍の育成を視野に入れるならば、コンセプチュアル・スキルがより重要になる。特にトップ層に対しては、オーセンティック・リーダーシップの観点から社会的善や価値観を考える機会が求められる。さらに今後の日本企業におけるリーダーに関する変化を考慮すると、組織構造が柔軟になり優秀な人を組織に引きつける必要が増すことで、リーダー抜擢の若年化が想定される。これはリーダー育成教育の広がりを見せしめる。また、グローバル化やイノベーションの要請といった経済環境の変化により、グローバル経済やテクノロジーに関する理解も、業種業態によっては求められることが予想されるのである。

以上の分析を踏まえて、今後の日本社会において求められるビジネスリーダーを育成するためのビジネススクールのカリキュラムを整理すると以下のとおりである。

まず、ビジネスリーダーとして身につけさせるべき知識・スキルは、テクニカル・スキル、コンセプチュアル・スキル、ヒューマン・スキルに分類され、受講者の企業内での地位・責任に応じてバランスよく備えることが重要である。こうした能力を養成する手段として「MBAスクール」だからこそ果たし得る機能、社内研修では実現しにくい機能として持つべきなのは、以下の二点である。

一つめは、これは従来型のMBAが実現してきたことでもあるが、経営の諸分野における理論や知識・スキルを満遍なく効率的に学習させるという点である。単に教科として満遍なくというだけでなく、各教科の内容を統合して実務に活かしていくという統合的なスキルも求められる。

二つめは、企業の中だけでは経験できない異質な経験をするという点である。ここは、従来型MBAではケースメソッドがそれを実現できると主張してきた点であるが、経験学習や成人教育の理論によれば、自己決定的であること、多様な経験を用いて学ぶこと、自己の課題認識に沿うこと、具体的な経験であること、省察の機会が十分に与えられること、経験→省察→概念化→実験のプロセスを繰り返し試せることなどを評価基準としたとき、ケースメソッドには限界があることも否めない。以上の基準をなるべく満たすべく、より深く経験から学べるようなカリキュラムの工夫が求められる。学んだことをスムーズに実験（業務の中で活かす）し、それが次の経験へフィードバックするというプロセスを繰り返すためには、一定期間本来の業務を休んで学びに専念して修了してから業務に戻るのではなく、本来の業務も続けながら学んでいくという形式の方が効果的であることを示唆する。OJTとの比較で言えば、経験から深く学ぶために、普段では味わえないような経験ができたり、また自分とは文脈の異なる経験をしてきた他者から学んだりという要素が必要になる。通常業務からは何らかの

形で切断、隔絶された「場」を作って学習を行う方がよい。こうした場を作ることができるという点で、企業内研修ではなく、さまざまなバックグラウンドの人が集まるMBAスクールならではと考えられる顕著な意義は存在する。

企業と個人の関係が柔軟になる今後を展望すれば、より多くの人チームリーダー的役割を求められるようになる。そのため、リーダー教育を広く効率的に実施するため、企業内ではない、外部スクールの意義は大きい。以上により、外部スクールでは、教科と経験、またスキルの種類を企業内地位に応じてバランスよく柔軟に揃える「統合型」のカリキュラムを提供するとともに、より深く質の高い経験から学ぶプロセスを繰り返す「経験型」のカリキュラムを編成することで実践的学びを確保する仕掛けを行うことが重要となっている。

注)

- 1 森本三男「経営者教育: MBA コースとその対極」、創価経営論集第31巻第3号、2007、p4-6
- 2 ヘンリー・ミンツバーグ「MBAが会社を滅ぼす：マネジャーの正しい育て方」、日経BP社、2004、p46-93、p94-211、p304-350
- 3 慶應義塾大学ビジネススクール編「検証ビジネススクール」、慶應義塾大学出版会、2009、p44、59、60

4 HBS、Curriculum、URL：<http://www.hbs.edu/mba/academic-experience/curriculum/Pages/default.aspx>

5 HBS、The Field Method、URL：<http://www.hbs.edu/mba/academic-experience/Pages/the-field-method.aspx>

(最終検索日はいずれも2014年12月16日)

6 ヘンリー・ミンツバーグ「MBAが会社を滅ぼす：マネジャーの正しい育て方」、日経BP社、2004、p352-371

7 鈴木そよ子「カリキュラム類型の理解における多様性」、神奈川大学国際経営論集45、2013、p203-215

8 マルカム・ノールズ「成人教育の現代的実践－ペダゴジーからアンドラゴジーへ」、鳳書房、2008、p35-40

9 松尾睦「経験からの学習」、同文館出版、2006、p189-191

10 同書、p197

11 同書、p60-73

12 R.L.カッツ、「Skills of an Effective Administrator,」Harvard Business Review,31.1,1955

13 松下佳代「<新しい能力>による教育の変容－DeCeCoキー・コンピテンシーとPISAリテラシーの検討」、日本労働研究雑誌No.614、2011、p42

14 ビル・ジョージ「ミッション・リーダーシップ－企業の持続的成長を図る」、生産性出版、2004

15 ヘンリー・ミンツバーグ「マネジャーの仕事」、白桃書房、
1993、p151

16 ラム・チャラン、ステファン・ドロッター、ジェームス・ノエル
「リーダーを育てる会社つぶす会社」、英知出版、2004、p29-85

参考文献

- ・森本三男「経営者教育: MBA コースとその対極」、創価経営論集第31巻第3号、2007
- ・天野郁夫「専門職業教育と大学院政策」、大学財務経営研究第1号、2004
- ・上林憲雄「日本型ビジネススクール教育の論点と課題」、神戸大学経営学研究科 Discussion paper、2003
- ・ヘンリー・ミンツバーグ「MBAが会社を滅ぼす：マネジャーの正しい育て方」、日経BP社、2004
- ・慶應義塾大学ビジネススクール編「検証ビジネススクール」、慶應義塾大学出版会、2009
- ・田中博之「カリキュラム編成論」、放送大学大学院テキスト、2013
- ・三輪建二「生涯学習の理論と実践」、放送大学大学院テキスト、2010
- ・金井壽宏「リーダーシップ入門」、日経文庫、2005
- ・金井壽宏「変革型ミドルの探究」、白桃書房、1991

- ・グロービス経営大学院編著「新版グロービスMBAリーダーシップ」、ダイヤモンド社、2014
- ・松尾睦「経験からの学習」、同文館出版、2006
- ・鈴木そよ子「カリキュラム類型の理解における多様性」、神奈川大学国際経営論集45、2013
- ・マルカム・ノールズ「成人教育の現代的実践－ペダゴジーからアンドラゴジーへ」、鳳書房、2008
- ・R.L.カッツ、「Skills of an Effective Administrator,」 Harvard Business Review,31.1,1955
- ・松下佳代「<新しい能力>による教育の変容－DeCeCoキー・コンピテンシーとPISAリテラシーの検討」、日本労働研究雑誌No.614、2011、
- ・ビル・ジョージ「ミッション・リーダーシップ－企業の持続的成長を図る」、生産性出版、2004
- ・ヘンリー・ミンツバーグ「マネジャーの仕事」、白桃書房、1993
- ・ラム・チャラン、ステファン・ドロッター、ジェームス・ノエル「リーダーを育てる会社つぶす会社」、英知出版、2004
- ・野中郁次郎「知識創造の経営」、日本経済新聞社、1990
- ・大嶋淳俊「日本企業の次世代リーダー育成プログラムについての研究」、情報文化学会誌 17(1)、2010
- ・小椋康宏「マネジメント・プロフェッショナルの理念と育成」、経

営教育研究 11(1)、2008

- ・住田潮「手本なき時代にビジネス教育は可能か」、オペレーションズ・リサーチ：経営の科学 55(5)、2010
- ・リンダ・グラットン「ワーク・シフト」、プレジデント社、2013

中小企業の管理職が部下の 「やり抜く力」を高める方法

今村 敦剛

1. 「厳しい上司」と「優しい上司」

「厳しい上司」と「優しい上司」のどちらが良いか。そう聞かれたら、どのように答えるだろうか。一度、大学院のゼミでこのような問いを投げかけたところ、その場にいたゼミ参加者の意見としては、「優しい上司がよい」という回答がほとんどであった。気持ちはわからなくもない。経営環境が複雑で変化の早い現代では特に、上司から厳しい叱咤をもらったからといって、そう簡単に結果が出るような時代ではないからだ。厳しくして結果が出るのであれば、書店の棚に「上司の哲学」みたいなタイトルの書籍が平積みされるはずがない。

「厳しい」「優しい」という定義は、だいぶ主観的かつ曖昧ではある。しかし、世の中には似たような問題意識を持ち、その答えを探らんとする研究者がいる。例えば三隅二不二は、PM理論というリーダーシップ理論を提唱した。その理論の中では、上司の行動を大きく

「業績に対する働きかけ」と「人間関係に対する働きかけ」の二軸に分類し、その働きかけの強弱が、企業の生産性や事故の低減にどのような影響があるのかを調べた。有り体に言えば、「成果に向けて尻を叩く」のか、それとも「良好な人間関係がある働きやすい場を作る」のか、どちらがよいのかということである。結論としては、両方の行動が取れる上司がよいという、つまりは極めて当然の結果になった。しかし、この結論は満足いくものではない。当然すぎるというものもあるが、三隅の調査の時とは時代が異なるためだ。現代は、この調査が行われた70年代～80年代よりも、もっとビジネスは複雑化している。市場は少子高齢化で縮小へ向かっているし、競争相手は国内企業だけではない。消費者ニーズも多様化しており、もはや作れば売れるという時代ではない。消費者ニーズを満たすためには、製品・サービスの提供側も仮説検証を繰り返し、その品質面や機能面、価格面の改良が必要だ。その上厄介なのは、品質、機能、価格が優れているから売れるというわけではなく、製品・サービスのコンセプト、ストーリー、イメージ、それを所有することによる社会的、感情的な価値——例えばステータスを誇示できる優越感や、企業姿勢・ブランドに対する共感——という要素もあり、ひとことで言うと「何が売れるかわからない」世界なのだ。わからない世界で勝ち残るには、企業はたゆまぬ努力を継続し、結果が出るまでコトをやり抜かなければならない。

そのような現代社会において、上司が「成果を出せ！」と叱責する

ことが、果たしてどれだけの成果を生むのかという疑問が根底にある。

そこで、この小論では二つの仮説が立てられた。ひとつは、「現代の社会において、部下が難しいことをやり抜くためには、上司はどちらかという人間関係重視のリーダーシップを取るべきである」という仮説である。そしてもう一つは、「人間関係重視のリーダーシップの中でも、部下に対して敬意を持ち、信頼し、勇気づけ、集団への帰属感を高めるようなリーダーシップが望ましい」という仮説である。これらはいずれも、筆者が経営の現場で実感したことがベースとなっている。筆者は経営コンサルタントという仕事をしており、その仕事柄、多くの中間管理職を見る機会がある。彼らを見ていて思うのは、先行研究であるPM理論とは異なり、人間関係重視の姿勢だけであっても、部下が難しいことをやり遂げようと言う気持ちに火をつけ、成果を出す上司がいることを目の当たりにすることがある。

このような問題意識から、上司（中間管理職）としての行動と、部下（現場の第一線の従業員）が難しいことをやり遂げようと思う気持ちとの関係性を調べることにした。具体的には、「やり抜く力」とリーダーシップ行動の関係性を、質問紙法を用いて検証した。「難しいことをやり遂げようと思う気持ち」は、Duckworth et al. (2007)による「やり抜く力」を測定するための質問項目であるGrit Scaleという尺度を使うことにした。また、リーダーシップ行動は、三隅(1984)

による「PM理論」の質問項目を参考にして、測定した。筆者は経営コンサルタントという仕事をしていることから、支援先企業の従業員から回答を集め、分析することとした。

2. 「やり抜く力」とリーダーシップ行動

筆者は経営コンサルタントとして中小企業を支援しているが、中小企業が何か難しいこと、新しいことを成し遂げるには、組織の第一線で働く従業員の忍耐や情熱が非常に重要だと感じている。経営者やコンサルタントが、何か難しいこと、新しいことを実現するためのプランを作ったとしても、それを実行するのは第一線の従業員である。彼らが忍耐や情熱をもって成果が出るまで行動し続けなければ、どんなに素晴らしいプランであっても絵に描いた餅にすぎない。

そのような忍耐や情熱を、Duckworth et al. (2007)は”Grit”と呼んでいる。日本語では「やり抜く力」と訳しているが、Duckworthの定義を正しく日本語に訳すと「長期的な目標を達成するための忍耐や情熱」という。組織の第一線で働く従業員が、新しいこと、難しいことの実現という目標に向かって、新しく困難の伴う活動を、成果が出るまで忍耐力と情熱をもってやり抜こうとする力である。平たく、「根性」と言い換えてもよい。この「やり抜く力」を左右する要因はいくつか考えられるが、筆者が着目したのは、彼らの直属の管理職の

行動である。筆者の経験上、同じ会社内であっても、職場によって「やり抜く力」に差異が感じられるためだ。同じ組織文化、同じ組織構造、同じ諸制度の中で仕事をしているにも関わらず、職場によって「やり抜く力」に差異が生じるのは、それを統率する管理職の行動に違いがあるためではないかと推察している。

また、部下に対して敬意を持ち、信頼し、勇気づけ、集団への帰属感を高めるようなリーダーシップの存在が重要だとも思っている。これも経験上ではあるが、もともとは「やり抜く力」の低い組織であっても、管理職と部下とが本音で話し合う場を設け、具体的な目標を共に設定したり、従業員一人ひとりの役割を明確にしたりすることで「やり抜く力」が高まり、新しく難しいことの達成に向けて自走を始めた組織をいくつか見てきたからである。

リーダーシップ行動について、三隅は4類型に分けて分析をしている。4類型(PM, M, P, pm)とは、集団維持機能の高低、業績への圧力と計画性の高低により分類される区分である。

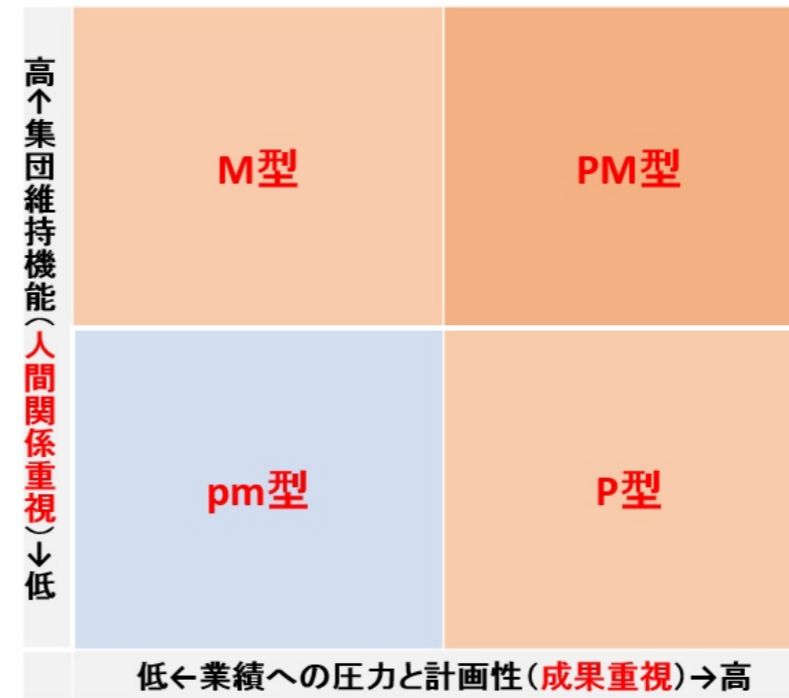


図1 PM理論におけるリーダーシップ類型 (出所：三隅(1984)に基づいて筆者作成)

三隅が調査を行った際と異なり、現代におけるリーダーシップ理論では、部下を管理し統制するほうがよいとする統制型リーダーシップと、部下に主導権を委ねサポートに徹するほうがよいとする関与型リーダーシップの2つに大別される。近年では、関与型のリーダーシップが望ましいとする研究が多い。今回は、この「やり抜く力」とリーダーシップ行動の関係性を調査した。対象は、兵庫県下の中小企業4社である。質問票配布数は273件、有効回答数は207件であった。

3. 「やり抜く力」を引き出す上司は誰なのか？

調査の結果は、次の通りであった。

表 2 本調査分析におけるPM行動類型ごとの管理職数および回答者のやり抜く力の状況

| PM行動類型 | 該当数 | 管理職数 | | やり抜く力が高い | | やり抜く力が低い | | 計 |
|--------|-----|------|-----|----------|-----|----------|--|----|
| | | 部下数 | 割合 | 部下数 | 割合 | | | |
| PM型 | 8 | 16 | 52% | 15 | 48% | | | 31 |
| M型 | 1 | 2 | 67% | 1 | 33% | | | 3 |
| P型 | 1 | 2 | 40% | 3 | 60% | | | 5 |
| pm型 | 8 | 13 | 42% | 18 | 58% | | | 31 |
| 計 | 18 | 33 | 47% | 37 | 53% | | | 70 |

(出所：筆者作成) (注) 小数点第一位を四捨五入

この結果から言えることは、当初の仮説の通り、M型（つまり、人間関係をよくすることを中心に働きかけをしている上司）のもとで働く部下は、「やり抜く力」が高い、ということであった。統計的には5%水準で有意差はないため、こうであると断定できるというものではないが、想定範囲内といったところだ。また、「人間関係重視のリーダーシップの中でも、部下に対して敬意を持ち、信頼し、勇気づけ、集団への帰属感を高めるようなリーダーシップが望ましい」という仮説についてである。具体的には、上司の部下に対する人間関係に

対する働きかけのうち、自由、信頼、基礎的情報共有という面に関する行動（具体的には、人間関係重視行動を図る3つの設問のこと。表3における設問9, 12, 16）が、『やり抜く力』に有意に影響を与える」ことを検証した。その結果、1%有意水準で、設問9、12、16と「やり抜く力」と相関性が見られた。特に設問12は、相関係数も最大であった。

表 3 本調査分析における人間関係重視行動と「やり抜く力」の相関係数およびt検定結果

| 質問票における設問番号 | 人間関係重視行動測定尺度 | r値 (相関係数) | t値 (自由度70) |
|-------------|--|--------------|---------------|
| 9 | 仕事のことであなたの上司と気軽に話し合うことができますか | 0.32 | 2.78** |
| 10 | 全般的にみて、あなたの上司は、あなた方を支援してくれていると思いますか | 0.31 | 2.72** |
| 11 | あなたの上司は、あなた方の個人的な問題に気を配ってくれていると思いますか | 0.33 | 2.95** |
| 12 | あなたの上司は、あなた方を信頼していると思いますか | 0.54 | 5.35** |
| 13 | あなたの上司は、あなた方が優れた取り組みをした時には、それを認めてくれていると思いますか | 0.44 | 4.14** |
| 14 | あなたの職場で問題が起こった時、あなたの上司は問題解決に協力してくれていると思いますか | 0.46 | 4.31** |
| 15 | あなたの上司は、あなた方の将来について気を配ってくれていると思いますか | 0.27 | 2.38* |
| 16 | あなたの上司は、あなた方を公平に取り扱ってくれていると思いますか | 0.34 | 3.06** |

4. 「やり抜く力」を引き出す、その他の要因

この二つの仮説検証を行っているなかで、質問票を様々な角度から分析して一つわかったことがあった。回答者属性について独立性の検定をした結果、性別と雇用形態別において、5%水準で有意差が見られた。つまり、女性のほうが「やり抜く力」が高く、また非正規社員のほうが「やり抜く力」が高かったのだ。

これに対する筆者の解釈は次のとおりである。単純に性別や雇用形態によって「やり抜く力」が変わるというより、仕事の上で与えられた責任や役割の重さに関係があると考えた。責任や役割が重いほど、目標の達成は困難になるため、「やり抜く力」がくじけてしまうことは想像できる。

このような状況において、上司が、目標や課題の達成のために働きかける成果重視行動を取ると、余計にプレッシャーを感じるようになるかもしれない。それゆえに、部下を気にかけてたり、問題解決のためにサポートしたりするような人間関係重視行動が「やり抜く力」と有意に関連するという、二つ目の仮説の検証結果につながっている可能性はあろう。

つまり、リーダーシップ行動の類型と「やり抜く力」は、直接的に関連するというより、現場の従業員の役割や責任の重さを通じて、間接的に関連している可能性があると言える。

5. 結語と提言

複雑で変化の早い経営環境のもと、中小企業が新しく難しいことを実現するには、現場の第一線の従業員がイノベーションをやり遂げようとする忍耐や情熱（やり抜く力）が必要である。この「やり抜く力」を醸成するために、彼らの上司である管理職はどのように従業員をマネジメントするべきかという一般理論を作り出すことを目的として、研究テーマを設定した。

その方法として、質問紙法を用い、三隅(1984)のPM理論によるリーダーシップの4類型と、Duckworth et al. (2007)による「やり抜く力」の測定値との独立性の検定を行うことで、日本の中小企業の現場において「やり抜く力」が生じる要因を明らかにすることを試みた。質問票を4社247名から回収して分析した結果、集団の雰囲気や意欲を改善するために働きかけるリーダーシップ行動が全般的に「やり抜く力」と関連性があることが見られた。その他、イノベーションのように新しく難しいことを実現する上では、それを実践する第一線の従業員の役割や責任が過度なものとならないよう、直属の管理職が従業員と一緒に役割と責任を設定し、その実施と結果の評価を親身に

なっていくことが望ましいのではないかとということが考察できた。

これらのことから、どのような上司による行動が、部下の「やり抜く力」を高めるといえるだろう。性別や雇用形態別の分析によって、現場の従業員の役割や責任の重さが「やり抜く力」に影響を与えている可能性が見られたことから、上司である管理職ができることとしては、部下に対して役割や責任を、①与える時、②その実施状況を確認する時、③その結果を評価する時に、人間関係重視行動を發揮することで、部下の「やり抜く力」を高めることができると思われる。

経営者ができることとしては、管理職が上記のような状況に応じて人間関係重視行動が取れるよう、意識付けと教育訓練を行っていくことがあげられる。また、役割と責任、権限がそれぞれ適切なバランスとなるよう、職務分掌を明確に設定するなど、制度を改める必要も感じられる。経営者自らが管理職に対して、折にふれて人間関係重視行動を發揮するという率先垂範も必要と思われる。また、自由、信頼、基礎的情報共有という面を、組織風土にする取組を行っていくことがあげられる。

なお、今回の調査では、統計的な信頼性が得られないという問題があった。特にサンプル数が少ないことが大きな要因であると思われる。もっと調査対象を広げ、詳細に分析することは、今後の課題として挙げられる。その他、今回の調査では調べきれなかった要素も多い。例えば、上司の属性や企業の経営状態といった要素は考慮されて

いない。今後は、このような様々な要素も交えながら検証を続けていきたい。

参考文献

- 伊丹敬之 『場の論理とマネジメント』, 東洋経済新報社, 2005年
 Duckworth, A.L., Peterson, C., Matthews, M.D., & Kelly, D.R. (2007). Grit: Perseverance and passion for long-term goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 9, 1087-1101
 遠山亮子・野中郁次郎, 「『よい場』と革新的リーダーシップ: 組織的知識創造についての試論」, 一橋ビジネスレビュー(東洋経済新報社), 48, 2000年, Sum.-Aut. 1-13
 野中郁次郎、竹内弘高 『知識創造企業』 東洋経済新報社, 1996年
 Hill, L. A. (2003). *Becoming a manager: How new managers master the challenges of leadership*. Harvard Business Press.(有賀裕子訳『ハーバード流ボス養成講座—優れたリーダーの3要素』 日本経済新聞出版社, 2012年)
 三隅二不二(1984) 『リーダーシップ行動の科学』 有斐閣.
 Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. Simon and Schuster. (池村千秋訳『マネジャーの実像』 日経BP社, 2011年)

地域らしさを活かすとは どのようなことか

前田 有美絵

1. 問題背景

現在、「地域振興」や「まちづくり」活動をしている地域がいくつもある。これらの活動は、地域にある課題を解決し、よりよい地域にしていこうという活動という側面があるだろう。その中でも、観光を軸に「人に訪れて貰うこと」を通して地域振興を試みる観光まちづくりをしている地域も存在するが、具体的に何をすべきかという事は地域により異なるため一律で指標が存在していないため、成功事例と言われるものから自分達で出来そうなものを選択し、取り入れようとしてしまう事例がある。その際、地域の人々がその地域の魅力を理解していないことから、「このようなもので人を集めていいのか」「地域の生活が乱されるのではないか」というような反対意見が出ることもある。

これは観光が、研究され始めた時期が遅く、観光の専門家がない

ために観光や地域のあるべき姿を求めることなく経済的側面だけを重視してしまう事があるからではないだろうか。観光まちづくりとは、地域の魅力を再認識するプロセスを経て、それを地域資源・観光資源として来てくれる人々をもてなし、地域の人々も地域の魅力（＝地域らしさ）を認識するまちづくり手法だと捉えると、地域住民が地域らしさを学び合うという考え方は観光でなくても存在する。そちらに関しては特に反対意見は出ないのだが、殊に「観光」というと反対意見が出る事が不思議だと感じていた。

一方、博覧会等イベントを通して人を一期間に大勢集めようとする機運が盛り上がる事がある。イベントはどこかしらで行われており、博覧会等を行う場合、大抵の場合は新しく建物を建設するなど会場周辺が整備される。この建物などは会期後にも残る事もあるため、イベントの会期後も有効活用される場合もあるが、その地域に今後どのようなものであれば必要かを考えなかったのか持て余してしまうものもある。

このような問題が起こる背景には、成功事例ではなぜそのような活動をしたのか等の背景を正確に捉えず表面的に真似する事があるからと考えられる。ただの真似にすぎないとすると、何故そういう場所が少なからずできているのだろうか。それを知るためには、地域らしさを活かすよりも、なぜ同じようなものが入り入れられる事となったのかを知る必要がある。なぜなら、似たような場所が全国に増えてしま

うと期待していた来訪者も訪問先を選択する際により近場にある方に人が流れてしまうことが考えられ、逆に地域を振興させるつもりが衰退させてしまう例もあるからである。

2. 新しいものを求めた時期

昔からあるものを活かすのではなく、新しいものを作ろうとする動きは、近代化の流れから西欧を積極的に取り入れていた明治時代(1868～1912)からあった。

西村は廃仏毀釈と廃藩置県の影響を指摘しており、古来信仰の篤い古社寺の疲弊が進む事で保存が政治問題化したことや、県庁を城郭内から城下へ移転したことから明治政府が近代化を推し進めようとする流れで「封建の遺物であるばかりでなく、時代に取り残された邪魔物である」と考えるようになったという(西村幸夫, 2000)。

近代化の過程で政府に雇われた外国人などによって外国人向けのリゾート(滞在型観光地)が開発されるようになるが、大正時代になっても、都会に働きに出された若者が、盆・暮に帰省できるのが唯一の休暇と旅行であった状況であったため、日本人相手というよりは外国人客誘致を目的として建設されたホテルの存在が指摘できるという((財)日本交通公社, 2004)。

西村(2000)は1919年に名蹟名勝天然記念物保存法が成立してお

り、名区勝地の保全も愛郷運動の成果であったというが、その愛郷心が日清日露の戦争によるナショナリズムの高揚のなかで国家主義の手段へとすり替えられていった点も指摘している。

戦後になると、日本全体の計画として、国土計画が出されるようになる。石井ら(2007)によると、敗戦により焦土と化した国土を復興させることを目的とするものであった。

観光面では、戦後復興の経済的段として、外貨獲得を目的に外客誘致が政策に導入¹されており(十代田朗, 2011)、「当時の観光開発は、自然景勝地の『保勝』理念よりも、観光化による利益追求に走った²。」と指摘する(井口貢, 2008)。

1954年には、松下電器産業(現・パナソニック)の創業者である故・松下幸之助氏が、「観光立国¹」という言葉で提唱していたという(内藤錦樹, 2009)。

その一方、井口は開発型のレジャー施設の整備と並んで、地域の固有性を見直そうとする動きもみられるようになったといい(井口貢, 2008)、十代田は、「ゴルフ場反対運動や町並み保存運動が起こり、開発に反対し地域の自然や町並み、文化を守っていこうという動きが見られるようになった」と指摘する(十代田朗, 2011)。

石井ら(2007)によると、この頃「まちづくり」という言葉がはじめてつかわれた²とされるが、当時からまちづくりという言葉は一義的でなかった。

そして、わが国観光旅行のターニングポイント³((財) 日本交通公社, 2004)と言える時期を経て、1971年には日本初の海外旅行者数が訪日外国人数を上回り、「外貨獲得」よりは「国際親善」が重要課題となっていたという(十代田朗, 2011)。

これらから、日本の観光の考え方は、日本国内での日本人の行動よりも海外から来る外国人が持っている外貨を相手にしたものを中心に考えていたことが分かる。

3. 国内の魅力への気づき

公害問題、経済成長優先主義への反省、人間的な生活への欲求が拡がるようになると、人々が地方に目を向けるようになり、自らの地域をいかにするかという動きが見られた。玉野井(1990)はこれを地域主義と言い、国鉄は大阪万博が終了することによる旅行需要の落ち込みを防ごうと「ディスカバー・ジャパン」キャンペーンを行った。

十代田(2011)は、ディスカバー・ジャパンがきっかけとなり、伝統的街並み、日本固有の生活・文化に目を向けた新しい観光地を生み出すことになったと指摘しており、西村(2000)は、1970年代初めから歴史的な町並みを守るための住民運動が盛んになってきた事を背景とし、1975年に文化財保護法が改正²され、伝統的建造物群保存地

区が始まったと指摘する。

石井ら(2007)によると、第三次全国総合開発計画(1977年)でも「定住構想においては、限られた国土資源を前提として地域特性を生かしつつ、歴史的・伝統的文化に根差し、人間と自然との調和のとれた安定感のある健康で文化的な人間居住の総合的環境を整備することを目標としている」といっており、1980年代に入ると産業遺産が注目を浴びだしたと指摘する。

都市と同じものを作ろうとしていたことから、今あるものの魅力に着目するようになったのだ。

それを裏付けるように、地域の資源を新たな目で見直すいわゆる一村一品運動³の動きが始動した。

その一方で、1981年の「神戸ポートアイランド博覧会⁴」(ポートピア'81)をきっかけに地方博ブームも起こり、1983年には東京ディズニーランドがオープンしている。((財) 日本交通公社, 2004)開発型のものは終わったわけではなかった。

バブル期の1985年から1990年には、総合保養地域整備法(1987年/通称リゾート法)が地方都市における地域振興の1つの方策として行われるが、過大投資により失敗する事業が多く地方自治体に膨大な債務負担を残す結果となった。

開発志向の観光地開発により、自然環境に与えた過度な負荷をかけ、貴重な環境資源の破壊が進んだ。それは、まさに諸制度によって

保護されてきた地域を商品化（＝消費するもの）としたともいえる。

リゾート開発について、溝尾は、施行されてもほとんどの自治体はリゾートの必要性・重要性を理解していなかったのではないかと言える状況の中、結果的に県内に1ヶ所のリゾート地域の指定になったために、地域ごとに市場条件と自然条件が異なるにも関わらず、画一的なリゾート開発がすすめられた事が問題であったといい（溝尾良隆、2003）、地域らしさを活かしたものではなかったという。

また、この頃は、運輸省が「海外旅行倍増計画⁵」（テン・ミリオン計画/1987年）を発表した時期でもあり、1945年の敗戦以降、外国人観光客の訪日促進による外貨獲得を目的としていた政策は、貿易黒字の積み上げに対する国際的な批判の高まりとも相まって、国民の海外旅行を奨励するようになっていた（（財）日本交通公社、2004）。

この頃の記憶が、地域の人にとってリゾート開発と観光を同一に捉えるきっかけとなり、その後観光まちづくりをする際に、「観光はうさんくさい」と身を守ろうとする行動に繋がっていると考えられるのではないか。

その一方で、1988年度から89年度にかけて自治省がおこなった「自ら考え自ら行う地域づくり」事業（いわゆる「ふるさと創生一億円」事業）が行われ、森ら（1998）は小さな自治体ほど使い勝手があり事業内容がしばられていない施策でありマスコミを通じてひろく報道され、事業費の使い道について住民1人ひとりが関心を持ち、監

視の目を光らせたが（共著 森巖夫 猪爪範子 岡崎昌之 宮口侗 西村幸夫、地域づくり読本、1996）、外山によると、中長期視点で有効に使っていると思われる事例もあれば、何に使ってよいのか分からず一億円分の金塊を買った、という地域もあり（外山操とグループ21、1993）地域振興するための思考水準にばらつきがあると言える。また、考える事をコンサルタントに投げてしまい、地域にあったものを地域が行うチャンスを見逃してしまった地域もあったという。

観光面では、安村によると、1980年代後半には、エコツーリズムや＜新たな＞文化観光などがオルタナティブ・ツーリズムとして実践されており、「観光の収益を地域経済の活性化に還元しようとする。従来、観光地の自然や文化を壊してきた観光で、その自然や文化を守りながら、地域経済を潤す」ものが目指されたという（安村克己、2008）。これは、「マス・ツーリズムでは観光事業者による無計画・無秩序で、大規模な観光開発が振興されたのにたいして、オルタナティブ・ツーリズムでは、住民主体の計画的・管理的で、小規模な観光開発が実践され始めた」ものであったと指摘している（安村克己、観光社会学における実践の可能性、2010）。

藤井ら（2008）によると、バブルが崩壊したタイミングで出された地域政策のキャッチフレーズは、「地域資源を活用した地域振興」「観光の街」等であったという。リゾートが嫌悪され、バブル崩壊でつげが回ってきたタイミングで観光が言われるようになった。これが

観光への嫌悪の正体であったのではないか。

4. 観光を捉える立場・内発的発展

これまで見た通り、観光において、外貨獲得等経済的側面が重視されており、観光を通じた地域振興としては、リゾートなど画一的なものを作る事で行おうとしている事から、地域らしさとなりうる地域の文化の継承等の側面はないがしろにされてきたと言ってよい。

このため、地域らしさを活かした施策を行ってこなかったため、経済的な面から見た成功事例と言われるものから自分達で出来そうなものを選択し、取り入れようとしてしまう。その結果、儲かるかどうかを基準としたその地域らしさもない、どこかでみたような似た地域を量産してしまうのである。

それは取り入れる際に、なぜ成功事例ではこのような活動をしたのか等の背景を正確に捉えず表面的に真似しているからではないだろうか。表面的に真似をしてしまったものはその地域の文脈との整合性がないために、継続する事が困難となり、一時の取り組みで終わってしまったり、さらにまた新たな真似をする事でその地域の魅力自体が見えにくくなったりするのだ。

では、地域らしさを活かすにはどのような方法があるのか。

観光現象を捉える際、観光社会学では遠藤（2007）によると、3

つの立場がある。それは「観光客」「地域住民」「プロデューサー」である。どの立場で捉えているかは、状況により変化する為これらは固定されたものではないが、地域らしさ（＝地域の魅力あるもの）を持続して継承していく為には、特にその資源と関わって生活している「地域住民」の理解が必要であると言える。しかし、地域の人々自身がその価値をはっきりと認識していない場合も存在する。その為、地域の魅力をその地域の人々が理解する文化活動をする事が必要である。

何故地域の住民が行う事が必要なのか。それは、これまでみたとおり、上から言われてやるものは地域の実情に合っていない事もあり、地域の課題を解決するというより、新たな問題を作り出してしまう事があるからである。地域の魅力・地域らしさを活かした地域活動の必要性は、藤井ら（2008）によると、地域資源活用型地域づくりが上げられるが、この上位概念として、鶴見の記した「内発的発展論⁶」があるという。

鶴見は、「外側」からと「内側」からの発展を区別したのがタルコット・パーソンズであるといい、近代化論における「伝播論」の基礎として先発国である西欧諸国は自国の伝統と歴史的条件の中から時間をかけて近代化のモデルを創出しており、それを内発的発展といったという。この考え方は、アジア全てが西欧を手本とし、真似をし外発的発展であると決めつける点があり、また、近代化する基礎が欧米にしかないとする考え方であった。そして、近代化論は国を単位とした

分析を行っており、鶴見はそれを地域を分析単位とするものとして捉えなおし同じアジアでも日本は近代化できたという点を指摘し、発展させ記したものである。また、その背景には柳田國男への支持がある。それは、「中央集権型近代化からおこるさまざまな弊害を、地域住民の立場から、修復するために、地域に集積された伝統を、再創造して使うことができると考えた」点で、これに立脚して内発的発展論をつくった。柳田は農村を中心に民俗学⁷を興すが、「民衆自身が賢くなって、自分たちの生活を創造的に拓き開いてゆくための学問」として定義し直したと指摘する(鶴見和子, 1996)。

この点から、本当に地域に必要なものとはなんなのかを地域住民自身が考える事の必要性和類似点があると考え、内発的発展は地域らしさを考える上で有用だと考えた。しかし、鶴見は何をもって内発的とするのかという点については述べておらず、北島(1998)が類型化¹²を試みているが、これに従うと、内発的発展は「外からのお金を使わないこと」という本質を誤った考えをミスリードしてしまう一因となってしまうため、注意が必要である。

また、玉野井(1990)の「地域主義」の考え方も有用だろう。玉野井は従来の地域開発は経済概念を主としてきたことを指摘し、国が画一的なまちを作ろうとしていた事を述べ、「上から、または外からの地域開発ではなく、まさに内発的な地域の構築、地域の内部からの自立的な掘り起こしの作業であることに注目」するべきであり、従来の

住民運動とは違う、「ただ単に反対のための反対ではなくて、反対とともに、もうひとつの道を新たに提示しようとしている」地域主義が必要だと述べている(玉野井芳郎, 1990)。

これらから、地域の課題を解決するための活動をする際に、ただ反対するのではなく、また上からやれと言われてやるのではなく、地域の側から行うことが、地域らしさを活かすことに繋がると言える。

5. 地域らしさを活かすとは

地域における観光の効果には、地域住民からすると外から訪れた人々がその地域にある文化や特性を外からの目で見えて評価してくれる、という効果がある。地域にある伝統、文化や町並みなどのようなものの中には、地域の人々自身が魅力的であると思っておらず形骸化しているものがある。それでも、観光を通じて再評価してもらうことで、地域の人々はよりその良さに気づき、自覚して外に向けてアピールしたいと思うようになる。その結果、文化を守ることになるから、外からの評価によって、地域の誇りをつくり出し、より豊かな地域となることができると言える。そして、地域らしさを継承しようとする事ができるのである。

ここから、地域らしさを活かすために必要なことは、「地域が持っている特性を地域の人々が知る事で、地域の魅力を再確認しそれを次

の世代に受け継ぐために、また地域の固有の文化を活かし存続させる為に実施する文化活動である。この活動は、地域の人々との自発的な意見にもとづくものであり、地域の特性と魅力を活かす文化活動である。」と定義する。

そして、鶴見はそれは特別な人がするのではなく、「小さき民の創造性の探求である」という（鶴見和子，内発的発展論の展開，1996）。

鶴見は、「多様な発展の経路をきり拓くのは、キー・パーソン（※原文ママ）」とも言っているが、これはグループ内での上下関係が出ないようにしたためと述べており、近代化論において発展の担い手がエリートであった事との対比であるとしており（鶴見和子，日本を開く，1997）、誰かがリーダーにならなければまちづくりは出来ないという訳ではない。しかし、この点においては観光系の政策ではリーダーを作る研修やリーダーと呼べるべき人々を認定する施策が行われている。地域の実情を深く捉える事なしに、またリーダーの存在にのみ目を向ける発想自体を批判する事なしに議論が作られてしまう事には注意をする必要がある。

何故なら、「まちづくり」活動は一人ではできないにも関わらず、その人だけに責任や光が当たってしまい他の人びとの重要性が見えてこないことがあるためである。

6.結語：地域らしさを活かすこととは

地域らしさを活かした活動がされている場所ではどのような事が行われているのかを知る為に、事例研究（前田 有美絵，2015）を行った。選んだのは、愛知県の足助町（豊田市）、有松（名古屋市緑区）犬山（犬山市）で、それぞれ同じ愛知県内にあり、古い町並みがある地域である。

その結果、住民たちが地域らしさを考え守り、作り上げてきた流れが読み取れたものや、住民の間でも町並み保存への意見が分かれているもの、さらに、地元の柵を外部の人材を登用する事で乗り越えようとするものがあった。特に、地域住民の間で意見が分かれている事例では、ある伝統工芸を軸にそれに関わっている人とそうでない人で意見が分かれてしまっており、地域住民の中で地域らしさの魅力地域住民間で共有する事の必要性を改めて感じさせる事例であった。また地域らしさを考えていると考えられる地域においても、地域らしさを支える担い手の世代も変化していく事が考えられ、今後も注視していくことが必要だと感じた。

また、「地域らしさ」や「残していくべきものとは何か」を考える際、外から見た魅力に気が付いた人の声をきこうとする姿勢はとても重要である。

しかし、そうした声を聴くために、大勢の観光客を呼び込む事が必要なのかというと、それは違うと言える。バーレーン・L・スミス

(1991) は、観光客の入り込み量によって地域住民の間に生じるストレスが多くなる事を指摘しており、観光客を7つに分けその分類によって地域の生活水準への適応性が変わるとしている。

大量に入り込む「団体観光客」は西洋的な快適さを必要とするとされており、住民にとっては不都合でない場合でも観光客向けに整備されていないと不満が出てくるといえる。それに対して、きわめて少数の「体験型観光客」は順応性が高く不便でも十分受け入れるとされている。

地域らしいと思えるところというのは、場合によっては、人の手が入っていない不便なところであることもあるため、地域らしさを活かしていくためには、少数の探検型観光客に来てもらう事が必要なのだ。よって、大勢の人にきてもらい一気に儲けるものではなく、地域の人々の文化活動の成果に共感してくれる人々を少しずつ増やし、地域住民の負担にならない程度で出来る事をしていくということだと言える。

これは、無理をしないで長く続けていくという持続可能性を求める方向性とも合致し、地域の文化をただ消費するのではなく、文化活動をする人たちと訪れる人々が対等である理想的な関わり方ではないか。

これらから、地域らしさを活かした観光を促進するという事はそこでしか体験できないものを体感できるという点で観光客にも嬉しく、

地域の側も無理をせず好きだと言ってくれる人からの評価をもとにもっと地域を好きになるという一挙両得な取り組みだと言える。

人気のある観光地とされているところの真似を表面的にするのではなく、自地域の魅力を知ること、それを活かした方法を取ることが必要なのだ。

注

1 1948年に観光事業審議会が設置され、1949年には通訳案内士法と国際観光ホテル整備法、1950年には国際観光関係の特別都市建設法が議員立法で制定され、1952年には旅行斡旋行法が出来る。

2 利用増進も目的化されたため、公的資金の導入により、1950年代半ばから青年の家、公営国民宿舎、公営ユースホステルなどの低廉な宿泊施設に加え、宿泊施設を中心に各種のレクリエーション施設を配置した国民休暇村が整備された

3 「わが国の四季の変化に富んだ自然の美しさを多くの訪日外国人に見てもらう事で利益を得れば、景観はいくら見ても減らないし、運賃も荷造り箱も要らない。観光施設が充実し、観光客がたくさん来るようになれば、これに関連する新しい産業も次々と生まれ、日本全体の産業活動が活発になって、工業立国の両面からも二重の利益が挙げられる。」という趣旨を述べていたという。(内藤錦樹, 2009)

4 1962年名古屋市では都市化再開発の市民運動において同時期に神戸

の公衆衛生問題でも「住環境改善」の運動が「まちづくり」と言われたとある。(石井一郎、湯沢昭編著, 2007)

5 1963年には観光基本法が制定され、1964年には東京オリンピック、海外旅行の自由化になり、東海道新幹線、名神高速道路も開通し、1970年には大阪万国博覧会が開催された。

6 「周囲の環境と一体をなして歴史的風致を形成している伝統的な建造物群で価値の高いもの」(文化財保護法第2条第1項)が「伝統的建造物群」として文化財のカテゴリーに加えられたという。(西村幸夫, 2000)

7 平松守彦大分県知事が提唱した地域おこし運動(1979)。個々の自治体が独自の特産品づくりをすることと理解されているが、単なるモノづくりではなく、地域の人たちが主体となって、東京などの大市場にも通用するものを自助の精神で創ることにより地域の活性化を目指した点が重要であるという。(財)日本交通公社, 2004)

8 入場者数1610万人、65億円の黒字を残した(財)日本交通公社, 2004)

9 国際収支改善と旅行業の振興を目的として策定した海外旅行促進策。1986年の海外旅行者数552万人を五年間で1000万人に倍増させようという計画。(財)日本交通公社, 2004)

10 「内発的発展とは、目標において人類共通であり、目標達成への経路と創出すべき社会のモデルについては、多様性に富む社会変化の

過程である。共通目標とは、地球上すべての人々および集団が、衣食住の基本的要求を充足し人間としての可能性を十全に発現できる、条件をつくり出すことである。それは、現存の国内および国際間の格差を生み出す構造を変革することを意味する。そこへ至る道筋と、そのような目標を実現するであろう社会のすがたと、人々の生活のスタイルとは、それぞれの社会および地域の人々および集団によって、固有の自然環境に適合し、文化遺産にもとづき、歴史的条件にしたがって、外来の知識・技術・制度などを照合しつつ、自律的に創出される。」ものであるとする。(鶴見和子, 1996)

11 「近代中央集権国家によって抹殺される以前の日本人の信仰と祭祀の形を掘りおこすことによって、逆に中央集権型近代を批判し、地域の自治と地域住民の主体確立の精神的な拠りどころとすること」が民俗学であるとしたという。(鶴見和子, 内発的発展論の展開, 1996)

12 北島の類型は、「第一に、鶴見の指摘する共通目標が充足されたことを前提としたうえで、より高い生活水準を特定地域で確保する為の産業形成(=目標)である。第二に、この産業形成を可能にする為の資本調達、技術・製品開発能力の育成、市場開拓能力、そのための適切な人的資源の育成、地域を超えた情報ネットワークの形成である。第三に、資本調達、人的資源の育成、開発能力の育成、情報ネットワークの形成は、歴史的には地域内市場からの調達から他地域から

のそれへと力点の移動がある。第四に、技術・製品開発能力、市場開拓能力、人的資源の育成、情報ネットワーク形成が自治体の適切な政策策定・遂行と接続していることである。第五に、資本、技術、情報、人的資源、自然資源、政策の結合によって市場競争力の強い製品を開発・生産、販売し、そのことが特定地域の諸階層の広い意味の福祉水準を高める。このことは第一で示した事へと螺旋的に回帰する。従って、これらの要件充足の相互連関の形成が『内発的発展』であると定義することができる。」とする。(北島滋, 1998)

参考文献

井口貢. (2008). 観光学への扉. 学芸出版.

石井一郎、湯沢昭編著. (2007). 地域・都市計画. 鹿島出版.

遠藤英樹. (2007). ガイドブック的！観光社会学の歩き方. 春風社.

河合明宜. (2011). 地域の発展と産業. 放送大学教育振興会.

北島滋. (1998). 開発と地域変動—開発と内発的発展の相克. 東信堂.

(財)日本交通公社. (2004). 観光読本 第二版. 東洋経済新報社.

十代田朗. (2011). 観光の新しい潮流と地域. 放送大学教育振興会.

玉野井芳郎. (1990). 地域主義からの出発. 学陽書房.

鶴見和子 川勝平太. (2008). 「内発的発展」とは何か 新しい学問に向けて. 藤原書店.

鶴見和子. (1996). 内発的発展論の展開. 筑摩書房.

鶴見和子. (1997). 著: 鶴見和子, 日本を開く. 岩波書店.

外山操とグループ21. (1993). おらが村の一億円は何に化けたか. 雄鶏社.

内藤錦樹. (2009). 観光活性化のマネジメント. 同文館出版.

西村幸夫. (2000). 西村幸夫 都市論ノート 景観・まちづくり・都市デザイン. 鹿島出版会.

藤井正、光多長温、小野達也、家永茂. (2008). 地域政策入門. ミネルヴァ書房.

前田 有美絵. (2015). 地域らしさを活かした地域振興策とは—観光まちづくりと内発的発展を中心として—. 放送大学提出 修士論文 (未刊行) .

溝尾良隆. (2003). 観光学—基本と実践. 古今書院.

森巖夫 猪爪範子 岡崎昌之 宮口侗廸 西村幸夫. (1996). 地域づくり読本. ぎょうせい.

安村克己. (2006). 観光まちづくりの力学 観光と地域の社会学的研究. 学文社.

安村克己. (2008). いま、なぜ「観光」か? 「持続可能な観光」の教訓. 株式会社地域未来研究所.

安村克己. (2010). 観光社会学における実践の可能性. 奈良県立大学研究季報第20巻3号.

たたら製鉄の神

—金屋子神の信仰—

小林 公子

1. はじめに

数年も前になるが、千葉にある製鉄会社の工場見学の際に恵まれた。製鉄工場といえば、まず高炉という印象をもっていたが、その工場では火の消えた高炉が数基、昔の面影をとどめているに過ぎなかった。

現在の鉄は、どのようにして生産されているのか、現場に入る前に万一に備えてと渡されたヘルメットと軍手に、やはり危険があるのかなあとの緊張感も覚えた。やがて開始の合図のベルと同時に目の前に現出したのは、真っ赤に焼けた鉄が、定められたレールの上をベルトのごとく駆け抜ける姿であった。「あーっ」という歓声が起こり、そして暫く沈黙が続いた。最新の方法で生み出された鉄は、想像を遙かに超え、神秘性をも秘めた美しい姿で現出し、それに人々が驚嘆したのである。後で知ったのだが、それは溶鉱炉から出てきた鉄を薄く圧

延したものであった。勿論、現在、これらの作業は一貫してコンピューターの人工知能プログラムによって制御がなされているのである。

我が国では古来から鉄は生産されていたようだが、しかし、縄文末の遺跡から鉄器の出土がみられるが、これらは大陸からの舶載品の可能性が強いという。『魏書東夷伝』の弁辰条には「国、鉄を出し、韓わい倭皆従て之を取る」と記される。国産の鉄器の製作は弥生中期頃からと推定され、3世紀から6世紀にかけて建設された巨大な前方後円墳の建設には、鉄器が使用されたとの推定がなされている。『日本書紀』天智天皇9年(670)の条には「この歳、水碓を造りて鉄を冶す」とあり、この時代には鉄が造られていたことは明らかである。

出雲地方においても『出雲風土記』の飯石郡の条に「波多小川。源は郡家の西南24里なる志許斐山より出て、北に流れて須佐川に入る。鉄あり」「飯石小川。源は郡家の正東12里なる佐久礼山より出て、北の流れて三屋川に入る。鉄あり」などの記事が見られ、風土記の成立は、卷末記の「天平5年(712)2月30日 勘造」から、8世紀初頭には、かなりの鉄が生産されていたと思われる。

以後、鉄は国家の発展、人々の生活に大きな利便を与え、文化の発展に寄与してきた。そして人々は鉄の神秘性と大きな利益の享受を求め、神に祈り、原料鉱の採取・生産・加工といった諸段階に応じて、様々な信仰が行われるようになった。今回は、近世、奥出雲地方を中心に、主として中国山地に広く生産を展開した、たたら製鉄における

金屋子神とその信仰について述べてみたい。

まず、たたら製鉄法はどのような製鉄法であろうか。

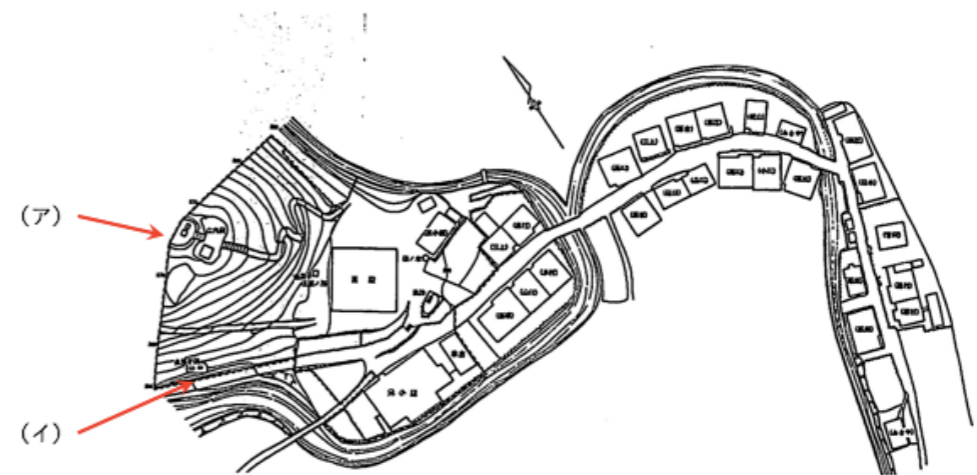
2. たたら製鉄

たたらとは、元来は炉の中に風を送る装置、鞆(ふいご)の意味であったようだが、粘土で築いた炉の中で原料の砂鉄と木炭を燃焼させ、砂鉄を3~4日間かけて溶し鉄を選別する方法である。初期には「野たたら」という簡単な土炉で鉄吹きを行い、移動性の多いもので、燃料に用いる木炭も自前で山林から木を切り、炭を焼くという生産一貫方式をとるものであった。こうした簡単な土炉が近隣諸国や中国地方一帯に伝播し、やがて大仕掛けな半永久的な炉が築かれるようになる。16世紀には武器などの需要が増大し、播磨国失踪郡千種村や石見国出羽郡出羽村などで、鋼の製造法の改良が行われるなど、製鉄方法や諸設備の改善が盛んになされた。

たたら製鉄の画期は、元禄4年(1687)に「天秤鞆」という新しい送風装置が発明されたことによる。送風労力の減少に成功し、急激に生産量を増した。これ以後、たたら製鉄業は益々発展し、大きな資本を持った鉄山師が各地に生まれ、著しい隆盛がみられるようになった。

現在も、たたら製鉄の現況をとどめている施設が菅谷鑪である。島根県飯石郡吉田村(現在は雲南市吉田町)にあり、昭和42(1967)

年に国の重要民俗文化財に指定されている。開設年代は天和元(1681)年と言われるが確証はない。経営者は田部家、約5000平方メートルの一带を山内と称し、明治18(1885)年には、戸数34戸、158人が住み、その中で鉄生産に52人が従事していた。これらの人たちが山林からの木材の伐採、炭焼き、砂鉄の採取、高殿における鉄の生産というように一貫作業に従事していたのであった。(第一図 菅谷鑪の山内図) 大正12(1923)年7月に閉山されるが、操業時の山内の姿がそのまま残されている。



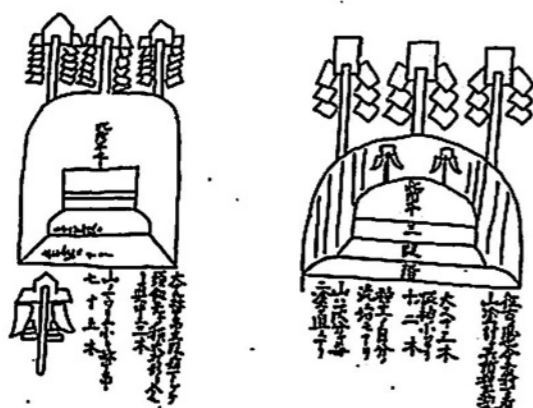
第一図 菅谷鑪の山内図 (『菅谷鑪』の菅谷鑪山内実測図より)

図では、一見平地のようにしか見えないが、図の左側、山内祠(第一図の(ア))のある周辺が最も高く、鉄の生産が行われた高殿の前から山内の家々が見下ろせ、道に沿って順々に低くなり、一带は、盆

地のような地形である。

山内祠には、牛頭天王の小祠と愛宕・秋葉・金比羅の三神を合祀した二基の小祠がある。高殿の前には金屋子神が降臨したと伝えられる桂の木、裏には金屋子神が化粧をしたとする「金屋子化粧の池」が残されている。高殿の近くにある元小屋は、山内全体を支配する施設である。

高殿に祀られている金屋子神については、天明4（1784）年に下原重中が記した『鉄山秘書』の「金屋子神祭ヤウノ事」の条に「高殿ノ内元山押立ノ後ノ隅ニ、少シ高ク段ヲ構ヘテ、上ニテ屋根ヲシツラヒ宝殿ノ如、往昔ノ風如左ノ図ニ蹟ス也、是ヲ金屋子ノ御山ト号ス」と記しており、図（第二図 金屋子神図『鉄山秘書』より）のごとく描かれ、当時から炉のそばに金屋子神が祀られていた様子が知られる。



第二図 『鉄山秘書』が描く金屋子神の神体

これ以外にも山内の者たちが参詣する金屋子神の祠が山内の入り口に存在する。（第一図（イ））村下はコモリの朝には、必ずこの祠に参拝し高殿に入ったと伝えられている。

たたら生産は、鉄の一生産過程を一代(ひとよ)と呼び、三昼夜ないし四昼夜かかった。その長を村下(むらげ)、補助者が炭坂(すみさか)と呼ぶ。他に炭焼き1人、小廻り2名、合計5名で、一代の任に当たった。天秤鞆の時代には、ほかに番子2名ずつが交代で天秤を踏んでいた。小鉄と炭を数分おきに炉に投入し、炉の具合の調節を行い、時々鉄滓(のろ)を出すといった作業を夜通し続けるもので、かなりの重労働で、とくに村下は生産のすべてを任せられ責任は重大であった。最初の一昼夜をコモリ、次の一昼夜をナカビ、その次の一昼夜をクダリという。四日目の朝を大クダリ、いよいよ釜を壊し、中の鉚(けら)を取り出すのである。真っ赤に燃えた鉚、それは私が千葉の工場で見た鉄の赤いベルトを想像する。その鉚の量と出来が一代の成果なのである。こうして、たたら鉄は生み出されていた。

3. 金屋子神と金屋子神社

金屋子神を描いた図は多く残されているが、狐に乗った女神の姿が多い。しかし男神の図も存在し、男女の両説があり不明である。また、神の性格についても八幡神説、天日槍(あめひぼこ)説、素戔鳴尊

説など多くの説がある。金山彦命、金山媛命は金銀銅鉄を通じての鉾山神で、鍛冶神は天目一箇神であるという説、金屋子神は、一神で鉾山と鍛冶の双者の守護神との説なども存在する。金屋子神には種々の説があり、不明な点が多い神である。

このような金屋子神であるが、その信仰の中心として島根県能義郡広瀬町西比田（現在は安来市広瀬町）に金屋子神社が鎮座している。この社の主祭神は、金山彦命、金山媛命で、素戔鳴尊、天照大神などは多くの配祀神が存在する。御神徳は、鉄鋼業・金属商の祖神。鉾山業の祖神。金運の祖神。瓦斯・印刷業の神。土建・石工・左官業の神。家内安全の神とされている。（神社の縁起より）

古来から、たたら製鉄の守護神として製鉄関係者をはじめ鍛冶、鋳物師などの崇敬を受け、その信仰圏は出雲・石見・伯耆・安芸など中国地方全般に及んでいる。同社には、寛政3（1791）年、文化4（1807）年、文政2（1819）の勧進帳が残されており、製鉄業に関連する多くの人たちの寄進は、鉄を生み出すために、いかに金屋子神の力を必要としたか、その信仰の厚さを物語っている。社の勧請年代は不明であるが、領有者であった尼子経久の文明18（1486）年の寄進状が残され、戦国期には建立されていたことは確かである。

同社の縁起として最も古いものは、下原重仲は『鉄山秘書』で、冒頭に「金屋子祭文・雲州非田ノ伝」が記されるが、この祭文は金屋子神社の社司が代々伝え、種々の祭儀に使用されたものという。この書

が出される以前から金屋子信仰が行われ、祭文の作成も室町時代末頃と推定される。それは、生産炉が固定され、多くの鉄山師が誕生し、たたら製鉄を盛んに行われ始めた時期に相当し、生産と信仰が連動して行われていった姿などがうかがえる。

『鉄山秘書』には、「多々良入道」「鑪の宝祭ノ神」「鑪祝ノ餅ノ次第」「犬ヲ忌ム穢事」「金屋子神御神体」「血ノ穢事」「金屋子神祭」など金屋子信仰に絡む事柄を多く記され、特殊な神の祀り方や禁忌は、生産過程において生じたものが多く、それらを伴いつつ信仰が形成され発展していった様子を想像しうる。

4. 金屋子信仰と禁忌

金屋子信仰の特色として禁忌が多いことがあげられる。「鑪での禁忌は、女を嫌い、鑪内にはオナリを除き女性は入れなかった。また、血の忌を非常に嫌い、月々の役には主人の村下も鑪に出ず、あるいは鑪に泊まり、家に帰らなかった。産の時も、生児が男子なら三日、女子なら七日たたら場へ出なかった。それに比し、死の忌は平気であった」とは、ある村下の言葉であるが、鉄が湧かないと、死体をたたら場へ吊すことなどもあったようだ。血を極端に嫌う一方、死は厭わず、むしろ歓迎したらしい。ほかにも金屋子神は動物では犬を嫌い、植物では蔦と麻が禁忌とされるなど、数多くの禁忌が存在した。

こうした金屋子信仰は、山内の仲間が共有するものであった。確かに鉄が湧かなければ、山内全体の浮沈がかかる。ある村下は「鉄が湧かない時は金屋子の神主さんに鑪清めをしてもらった」という。人間の力が及ばない時、神の力に頼り、神を祀り、祈るしか方法はなかったのだ。まさに金屋子神は、山内の守り神として存在し、数多くの信仰が求められたのであった。

5. 金屋子信仰の特性

従来から、種々の生業に生業信仰がみられるが、それらと金屋子信仰を比較してみよう。一見、金屋子信仰は技術神的信仰とみられるが、桐生の織り子たちが織物の技能の上達を神に願った信仰とは大きく異なる。単なる技術の向上というのではない。また、道修町の問屋仲間が職能集団を形成し、その団結強化を意図した都市問屋の信仰とも異なる。災害除去や安全を願う信仰は、根底には存在すると思うが、従来みてきた織物業・葉業などの信仰とは異なり、集落全体の死活を伴う切羽詰まった信仰ともいえる。無力な人間が必死に神にすが。事実、鉄が湧かなければ、山内全体の死活を伴うのである。なんとしても鉄をと、必死に神にすが。信仰、そうしたひたすらな素朴な姿に金屋子信仰の特性を見いだすことができる。

6. おわりに

たたら製鉄は近世では幾多の試練に遭いながら生産は盛況を極めた。しかし、幕末期の開港によって安価な鉄鉱石の輸入、大規模な反射炉・高炉などの建設で、製鉄業の大型化が進み、たたら製鉄は不況に陥り、以後、軍部への接近、特殊鋼への進出など、必死の努力も続けられたが、やはり大量生産、近代技術の進展の前に、たたらは道は閉ざされかけたのであった。

戦後、日本刀が武器としてでなく美術品として評価され、その材料の鋼の生産に鑪の技術が要求され、毎年少量の鋼の生産が、従来の鑪の製法をもとにして続けられてきた。

先日ふと見たTVに写し出されたのはなんと菅谷鑪の姿であった。たたらを技術を生かして良質な鋼を生産し、戦後初めて生産される国産ジェット機に部品を提供するというのである。

鉄が沸きますように、と、必死に神にすがった古人の姿、そうして続けられてきた鑪の技術が、現在から未来へと大きく羽ばたこうとしている。金屋子神もきっと満足されよう。

近世は人々が技術に目覚め、それを必死に発展させようとした時代である。そのなかで人力では尽くせないものの存在を神に祈り、すがった。現在は科学が進歩し、人間は技術を生かして社会を闊歩してい

る。あの真っ赤な鉄と苦闘し信仰に救いの道を求めた人々、金屋子信仰は、そうした人類の苦闘の歴史の中に展開し、その発展に大きな力を与えるものであった。

私が製鉄工場で見た真っ赤な鉄のベルトにも、先人たちの苦闘の歴史が刻まれていたのである。新しい航空機部品への道も、こうした苦闘の歴史の連続から生まれようとしている。成功を祈りたい。

参考文献

安部正哉『金屋子縁起と炎の伝承』-玉鋼の杜、金屋子神社、1985

石塚尊俊『鑑と刳舟』慶友社、1996

小林公子『生業信仰の形成と展開』大河書房 2010

三枝博音『日本科学古典全書』第十卷、朝日新聞社、1944

佐々木稔『鉄の時代史』雄山閣、2008

島根県文化財愛護協会『菅谷鑑』島根県教育委員会 1968

新日本製鐵株式会社『鉄と日本人』同社 1981

館充『鉄山必用記事』丸善株式会社 2001

鉄の道文化圏推進協議会編『金屋子神信仰の基礎的研究』岩田書院
2004

渡辺ともみ『たたら製鉄の研究史』吉川弘文館 2006

音と共同体

坂井 素思

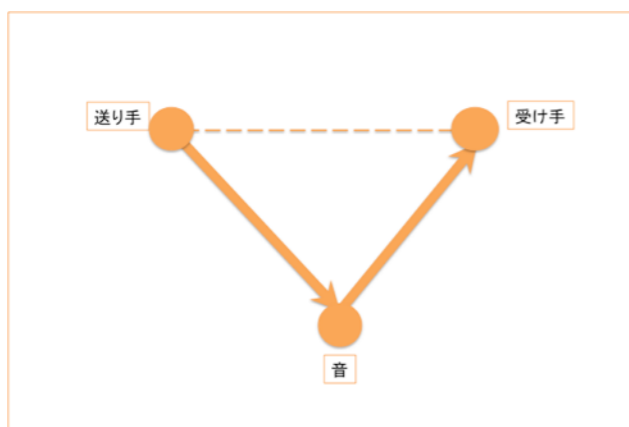
1 共同体をあらわす「音」の現象

音というものが、もし社会的な意味を持っているとするならば、それは原理的には音の送り手と受け手との間に、「呼応関係 (call and response relationship)」という、音の手段による、あるいは音を媒介とする、習慣的な人間関係が形成されるという現象が見られるからである (図表1 参照)。ここでは、音を出すだけでなく、音を受け、それに応える相互作用の関係が人びとの間に生ずることが重要である (ナティエ1987)。「呼べば応える」ことが、音や声において行われているのが、共同体における人間社会である。もちろん、共同体の応え方には消極的な「感受」から積極的な「応答」に至るまで、また個人レベルの反応から集団レベルの反応まで、さまざまな形態が存在するのも確かである。それらの呼応関係は、必ずしも耳に心地よく伝わるような、意図的に作られる「音楽」や「言葉」だけで行われているわけではなく、むしろさらさらと流れる「水」や、パチパチと火花

を散らす「火」などの自然で原初的な音が送り出され、身体全体で体感される場合も多い。そして、これらの音が人びとの間を、つまり送り手と受け手の間を、あるいは受け手同士の間を媒介していくのである。また、雑音や騒音のように、社会の中で消極的な効果が媒介される場合も見られる。

音は遮断する壁のようなものがなければ、周りの人びと全員に届いてしまうという、人びとの間の社交性を惹起するための基礎的な特性を持っているから、この集団への特性を利用して、音が利用される場合が多いといえる。もちろん、音の結ぶ関係は、音に対して音が返されるような相対 (あいたい) 的な呼応関係はその一部でしかない。音に対する反応は、音だけでなくその他、感情や身体的な反応などの多くのレスポンスを用意しており、その場では直接的な呼応関係が存在せずとも、その後間接的な呼応関係が存在する場合もある。事故を示す半鐘などの「音」が聞こえてきて、警告ということが伝わり、その後になって事故の重要さがわかってくることのような音の使われ方はよく見るところである。

わたしたちの身の周りには、社会で共通に伝えられる音が存在する。地域の共同体全体に伝わるような、そして時には共同体を包み込むように聞こえてくる音が存在し、その音に反応して人びとは活動を起こす。



図表1 音における「送り手」と「受け手」の呼応関係

たとえば、港で霧のかかったときに聞こえる「霧笛の音」、朝や晩に響いてくる「寺の梵鐘」や「教会の鐘」、定時を知らせる「工場のベル」、救急車や消防車が通り過ぎるときの「サイレンの音」などがある。これらは、地域全体に響く音であり、地域の共同体や宗教上の教区がむしろこれらの音で区画されているとさえ認識される現象も存在する。これらの音は人びとの間で、それが無意識的であったり意識的であったりさまざまな反応を示すが、これらの音によって呼応した社会の人間関係が浮き彫りにされるのである。

今日では、近代化が進んで、機械音や工場音や交通音、とりわけエンジン音や航空機音に邪魔されて、静かな環境で「共同体の音」を共通に聞くことができなくなっている。そして、共同体へのレスポンスも弱くなってきている。あるいは、「共同体の音」それ自体も、騒音として規制されてきている地域も存在してきており、「共同体の

音」の弱体化は避けられない状況が生じてきている。けれども、それにもかかわらず、明らかに同じ地域、同じ時間に、同じ音を共通に持ち合うという現象は、現代にあっても、「鐘の音」が奏でる「除夜の鐘」に代表されるように、意識的・無意識的に存在している。

中世の村の中で「鐘の音」が届く範囲を示す言葉として、「鐘下（かねした）」がある。「何かある際には、鐘が連絡用に用いられた。村の寺自体が村人の紐帯としての役割を持ったが、こうして寺の鐘が連絡用の道具としての役割を負ったことにより、この鐘の聞こえる範囲が、そのまま共同体として大きくまとまった。そうした言葉が『鐘下（かねした）』である」と記されている（笹本1990）。

ここで問題となるのが、なぜ個人として受け取った音が「共同体の音」として集団で感知されるのか、なぜ人びとが共通の意味のある音として、認識するのかという、音に対する集団的感性の問題である。たとえば、毎日同時刻に聴こえてくる「寺の鐘」で、時間感覚を保っている集落は数多く存在するだろう。もっとも、それが今日では、ラジオやテレビの時報、さらにインターネットのデジタル時計に移り変わってきているという違いがあり、また影響を及ぼす範囲の違いは存在するが、個人は同時間に同空間に存在する人びととの間で、「時の音」を共有する共通の感覚をもっている。

2. 「共同体の音」としての「鐘の音」

共同体すべての人にとって、共通の感性を提供するものの典型例として、この「鐘の音」が存在していたとする証拠を、フランスの歴史社会学者コルバンは挙げている。「フランスに現在残っている鐘楼をみても、かつてはときに12ないし18個の鐘から構成されていた一組の鐘がどんなものであったのか、理解することはできない。全部の鐘が響きわたって大気が震えると・・・人びとは他のことにはまったく注意を向けられないくらいの一種の眩暈を覚えたものである。このような衝撃を与えるのは、時間的な隔たりと、感覚の支配力の衰えをきわめて強く知覚したことから感じる態度である」ということを引用している（P. 27）。個人的な感性を揺るがせて、集団による感覚支配力を眩暈のように受け取っていたという証言である（コルバン1994）。一斉に鳴り響く教会の鐘や、除夜の鐘が寺々で響かせる音に、わたしたちは歩みを止め、それに聞き惚れることがある。一つの「鐘の音」があたかも人びとの心の中に「鐘の音」があるかのごとく、自然に共鳴するのである。

また、サウンドスケープ論のM・シェーファーは、「音響共同体」というものが存在していたとして、次のような指摘を著書『世界の調律』で行っている。「（キリスト教の）教区もまた、かつては聴覚的なもので、教会の鐘の音が届く範囲によって定義されていた。教会の

鐘が聞こえなくなれば、教区から出たことになる。今でもロンドンっ子（コクニー）といえば、東区でも特にボウ・ベル（セント・マリー・ル・ボウ教会の鐘）が聞こえる範囲に生まれ、そこで一生を暮らす者を指す（P. 433）」という、典型的で有名な例を指摘している（シェーファー1994）。もちろん、これらは「鐘の音」に関する、いわば紋切り型の感性の反応であって、これらに単純化されるわけではないことに、コルバンは注意を喚起している。感性の力を過信すると、何か「鐘の音」に絶対的な神秘的力が存在していると考えてしまうような、社会科学のロマン主義的な畏にかかってしまう可能性のあることも否定できない。しかしながら、じつは「鐘の音」が人びとの感性に、共通にかつ直接的に、影響を与えていることは否定できない現実の歴史が存在する。

この点は、日本の寺における「鐘の音」でも同様である。日本で聞くことのできる「鐘の音」の歴史は、現存する梵鐘に限れば、西暦698年の飛鳥時代に制作された鐘に始まる。現在京都の妙心寺に伝わる、この最古の鐘については、徒然草（第220段）に記述が残っている。それ以前にも、古墳時代の銅鐸や大陸からの銅鐘は存在するが意匠が違う。歴史上重要な点は、「鐘の音」というものが、時計やメディアが発達する以前に、「鐘下」の例に見られるように、共同体全体に響き渡る「音」としての人びとの感性支配力を持っていたと考えられる点である。

3. 「共同体の音」の感性支配力

ここで問題となるのが、上述したように、なぜ個人として受け取った音が、「共同体の音」として感知されるのか、なぜ個人一人一人の感覚は個別の認識をするにもかかわらず、「鐘の音」については人びとが共通の意味のある音として認識するのかという、音に対する集団的感性の問題である。

なぜ集団が「鐘の音」を同じ音として受け取るのかという、一つの理由は、「送り手」からの物理的な特性が同じであるということがある。あとで詳細に見ていくように、「鐘の音」は毎回撞かれるたびに、一定の振動数・周波数（ヘルツ）群で一定の音圧・音量（デシベル）群で押し出されるから、受け手は同じような物理的特性に対して、耳から脳に至る生理的な反応を示していることになる。けれども、問題なのは、同じ物理特性があったとしても、同じ感覚を持つかどうかはわからないという点である。その「鐘の音」が高い音なのか低い音なのか、柔らかい音なのか硬い音なのか、温かい音なのか冷たい音なのか、などなど個人によって異なり、集団として同じに感じるとは必ずしも言えない場合もある。小説家ディケンズの『鐘の音』では、主人公の意識が変化すれば、同じ「鐘の音」も異なって聞こえることが描かれている。

しかしそれにもかかわらず、この物理的振動が集団の人びとに共通

音として認識される事例も挙げられている。『平安京：音の宇宙』を著した中川真は、儀礼における「人と神とのコミュニケーション」に注目して、打楽器の振動波が人びとの身体に「共振作用（resonance）」を及ぼすとする、ニーダム説を紹介している。打楽器の物理的な衝撃波の繰り返しが、人びとに憑依、つまりトランス効果を生じさせると考えられるとした。けれども、この考え方にしたがえば、楽器奏者のドラマーはいつでもトランス状態に陥ることになるが、必ずしもそういうわけではない。中川が言うように、「打楽器による興奮作用は、生理的に完全にオートマチックなものではなく、学習によって得られる文化の一部と捉えたほうが、その意味について深い理解がもたらされるであろう」という指摘が妥当性を持っている。

つまり、共通音として聞こえるもう一つの理由は、「受け手」の問題である。ここで、「鐘の音」についての受け手の学習というプロセスが存在する。とりわけ、ここでは集団としての同じ音であると考えることができる、社会的関係がフィードバックされ、後天的に学習されないと、「鐘の音」の意味が同一であるとする認識が成立しないだろう。ここには、音が発せられた後に、受け手の側のプロセスが介在することが推測される。ここで、集団の何人かの人びとが一つの音を共通認識する過程の典型例をみてみたい。

メディア論のマクルーハンの考え方に、ホット・メディアとクール・メディアの議論があり、「鐘の音」は最もシンプルなメディアで

あって、このクール・メディアの典型例であるといえる。たとえば、彼の分類によれば、ラジオは熱いメディアで、電話は冷たいメディアであり、映画はホット・メディアで、テレビはクール・メディアである。ホット・メディアとクール・メディアは、メディアを分類する質的な視点を提供している。ここで、「熱い (hot)」と「冷たい (cool)」を区別する原理は何なのだろう。メディアに乗るデータが密なのか粗なのかによって、ホットで「高精度 (high definition)」なデータなのか、それともクールで「低精度 (low definition)」データなのかの違いがあるとする。明らかに「鐘の音」はクールである。とくに、注目したいのは、メディアの及ぼす参与性の違いである。たとえば、写真と漫画を比べてみたい。この両者では、明らかに写真のほうが高精度のデータであるので、ホット・メディアである。漫画に比べて、多くの情報を得ているので、受け手の側の想像力の発揮すべきところが少ないとされる。これに対し、漫画の情報量は、低精度であるため、読者の想像力を総動員させられるために、参与性が強く働く。とりわけ、相手との間での双方向的な参与性に違いがあるという点である。低精度のメディアであれば、受け手の側の重要性が高まることになる。参与性が強ければ、わたしたちの集団的な生き方に依存することになる。

マクルーハンの考え方で、「鐘の音」メディアが関係する、もっとも注目すべき点は、今日のわたしたちの日常生活にも影響を及ぼして

いる考え方であって、「内爆発 (implosion)」と呼ばれている。内爆発とは、機械技術が社会発展をもたらすとする「外爆発」という従来からの考え方を、根本的にひっくり返すもので、内部からの発展が全体の発展を進める傾向である。「鐘の音」は、技術的にはそれほど複雑なものを持っているものではない。けれども、共同体の人びとに対する感性影響力には、絶大なものがある。

近代になって、機械技術が発展し、社会のなかでそれらを産業に応用する傾向が表れた。このため、このような19世紀型の機械文明が広がり、この機械がわたしたちの意識を統御する考え方、すなわち外爆発 (explosion) が起こったと考えられてきた。産業革命の流れとして、外爆発が位置づけられる。ベルトコンベアが流れ作業を進行させ、産業革命が発展していくという、イメージが優越する。ここでは、科学技術の発見と、機械技術の発明とが、累積的に生じ、このような技術的な発展が人間労働を細分化し、外側からの発展が生じたと考えられてきた。

これに対して、技術発展の多くは、機械のみによってもたらされたものではなく、その道具としての特性は、むしろ人間の身体や感覚を拡張させるという方向を取っているとする。技術は、身体や感覚と合体して、内爆発を起こして、中枢神経組織を地球規模に拡張していると考えられている。テレビやラジオが地球上のあらゆる情報を収集し、目と視覚の拡張が起こったと同様にして、「鐘の音」は耳と聴覚

を刺激して、人間の身体と感覚を拡張することに役立ったのである。この事例は、フィードバックが繰り返されることで学習が進み、雑音が「意味ある音」に構成されることを典型的に示している。そしてまた、音による共通の記憶が、共通認識をもたらし、人びとを結びつけることを示している。

4. 「鐘の音」にはどのような特性があるのだろうか

「鐘の音」の魅力は、一瞬にして、遠くの人びとと近くの人びと共に音を届けることができるという点にある。人びとの聴覚という感性へ共通のシンボル信号として、直接届けられることで、集団共通の認識が得られる。このような「鐘の音」に、三つの特性があると考えられる。一つには、多数の人びとに対して、同時に音を届けることができるという、人びとの間での音の「同時間性」があり、二つには、多数の人びとに対して、つまり遠くの人びとへも近くの人びとへも、ある一定の範囲の人びとを包み込むような音の影響力を行使するという、人びとの間の「同空間性」があり、さらに三つには、音が人びとの間に介在して、全員に対してなんらかの影響を与えることになる、「介在性」という性質がある。

第1に、「鐘の音」には、人びとの間の「同時間性」という特徴が顕著に見られる。音が集団を支配する力を持っているのは、瞬時にし

て、一つの意味を届けることができるからである。ミレー作の「晩鐘」は、「鐘の音」の同時性を絵画として表している。この絵の右手奥の教会から「鐘の音」が聞こえてきて、はるか離れた教会と、この農民が祈っている畑とが、同時的な祈りを可能にしていることが理解できる。

また、上述のコルバンは、「鐘の音」がフランス農村のアイデンティティを形成するとする伝統的な考え方を紹介している。これに寄ると、「鐘の音によって限定される地域は、美をめぐる古典的なコードや揺りかご、鳥の巣、窪み（いずれも古典的な田園風景の要素）といった図式に対応している。この地域は、中心部から出る音によって規定される閉じられが空間にすぎない。実際、この視点に立てば、鐘楼がその音域の中心に位置していることが重要になってくる。・・・

（中略）・・・すくなくとも田舎において、19世紀の鐘は、聴覚が断片化された断続的な物音しか知覚しえないような空間を定めていた。そのような物音のどれひとつとして、鐘楼の音の支配に対抗することなどできはしない（P.132）」とする（コルバン1994）。人びとの感性へ有無も言わずに、ダイレクトに音として伝えることができるのだ。この支配力は、圧倒的であって、理性で話し合いによって成し遂げるような支配とは異質の支配に成功している。田舎の静寂の中で、鐘の音は唯一、同時的に音を伝達できる手段として、他を圧倒していた。

たとえば、「鐘の音」以外のもので、時刻を知らしめることを考えてみれば、「鐘の音」がいかに優れた同時間性を発揮するメディアであったかが理解できる。中世から近世にかけては、もちろん通信手段は限られており、もし「鐘の音」が使えなかったら、どのような手段で時刻を知らすことができたのだろうか。紙媒体を手渡しで回し、視覚によって時刻を知らせる場合を考えてみれば、その不便さは想像できるだろう。

5. 「鐘の音」の同空間性と聴覚空間

第2に、「鐘の音」が共同体の音として支配力を持つようになったのは、同じ空間内において、人びとの聴覚へ訴える力を持っていたからである。人びとの間における「鐘の音」示す「同空間性」が重要である。ここで注目しておきたいのは、音波の持つ規則的な到達力は威力を持っているという点である。上述の歴史社会学者コルバンは次のように指摘している。「鐘は音の規則性によって、定期的に『周囲の空間に聖性をあらためて付与すること』に貢献している。住民の信仰がどのようなものであれ、教会は村のなかにおいて、たいていの場合尊重されるミクロ空間を規定する。まさにこの保護された沈黙の中心からから鐘の音波が発するのであり、それが、他のあらゆる喧噪から守られた『神聖さ』の影響をおよぼすのである (P.134)」とする(コ

ルバン1994)。このように、鐘の音を定期的に響かせることの効果によって、その音の到達する空間が、神聖な空間として、人びとの感性のなかに認識されることになると考えられている。個人の感性はそれぞれ異なっても、「神聖さ」という共通の意味をその音が聞こえる範囲の人びとは共有することになるのである。聖的な共通空間が、そこに形成されるとみることができる。

したがって、この「鐘の音」は、どこからでも聞こえるという機能を有している必要があった。コルバンは上記の宗教的な空間的意味に加えて、物理的な空間に関わるものとして、「鐘の音」を考えている。「鐘は、割り当てられた管轄区域の境界線の中では、どこからでも聞こえるようであればならない。すでに指摘したように、それは鐘の音量を小教区や町村の面積に、そして地形上の性質に合わせるということを意味する。『鐘は山岳よりも平地のほうが遠くまで聞こえるし、谷間の鐘は平地の鐘よりもさらに遠くまで聞こえることが指摘された』とレミ・カレは1757年に記している。起伏の多い地形では、音量の大きな鐘が必要であり、同時に鐘による通知を早く行なう必要がある。1837年の規則によると、ピレネー地方の谷間においては、ミサの鐘はその儀式が始まるよりも1時間前に鳴らしてよいとされた。1885年の規則によると、オート＝サヴォワ県ではこの1時間という猶予でも不十分とされた」と指摘している(コルバン1994)。「鐘の音」が人びとへ共通に届くに至るには、つまりは、同空間性を保つには、

それなりの「鐘の音」における工夫が凝らされているのである。

たとえば、日本の鐘撞（かねつき）は、三つの部分に分かれていて、人びとへ対しての圧倒的な伝達力を有していることがわかる。第1に、ゴンという、撞木が鐘を撞いた直後の打音、つまり「アタリ」の部分がある。第2に、これに続き、ゴオーと聞こえる、数秒くらいの音が、多彩に構成される複合音で、これが「オシ」である。このオシの部分が重要で、遠くまで届くので遠音とも呼ばれる。そして、第3に「オクリ」部分で、オオーンという、長く減衰しながら数十秒続く音で、ほぼ単一の振動数音からなる。「余韻」を形作る重要な部分がある。結城浩徳は、永観堂の梵鐘データを公開して、周波数が135ヘルツを基調音としているが、さらに8本の主たる周波数を観察している。これによれば、アタリの後、5秒くらいまでオシが生じ、その後オクリに受け継がれていく様子が見える。

このように鐘撞された「鐘の音」は、聴覚空間を圧倒的に支配できるという、音特性を持っていることがわかる。聴覚空間（oral space）とは、縦軸に音の大きさ（音圧）を取り、横軸に音の振動数（周波数）を取ったものである。ここでどのくらいの範囲で支配力を持つのかによって、感覚へ与える影響が異なってくる。人間は、音圧について20デシベルから130デシベルの大きさの音を聞くことができ、周波数について20ヘルツから20キロヘルツの音を感じることができる。そして、「鐘の音」の支配力は、人間の聴取可能領域

の多くをカバーしているという性質を持っている。このことをわかりやすく言い換えるならば、「鐘の音」は100デシベルの大きな音で、遠くの人にも近くの人にも迫ることができるし、20ヘルツから900ヘルツに渡る多彩な音色をもつことによって、低い音に聞く耳を持った人にも、また高い音に聞く耳を持った人に対しても、共同体の幅広い聴覚の持ち主に対して万遍なく、等しく迫ることができる。この結果から考えるに、「鐘の音」は大きな音だから、多くの人びとに伝わるだけでなく、多彩で多様な音色を持つから、また多くの人びとの耳に多様に対応することができるから、利用されるのである。圧倒的な感性支配力の中身が、極めて高い次元にあると認識できるだろう。つまり聴覚空間を描いてみるとわかるように、「鐘の音」は聴覚空間上の点や線として、存在するのではなく、まったく次元の異なる「面」として存在していることが理解できる。このため、「鐘の音」は同空間のなかで、圧倒的な感性支配力を持つことになる。

6. 「鐘の音」の介在性とシンボル性

第3に、「鐘の音」の特徴として、人びとの間で見られる音の介在性という点を見ることができる。「鐘の音」が人びとの間に介在して、記号やコミュニケーションの手段として、現れてくる場合が存在する。ときには、これらの音は合図のための記号やコミュニケーショ

ンの手段として現れるが、さらにそのためだけでなく、もっと伝達者や被伝達者の心の奥にまで入りこむような、象徴的な意味を持つ場合がある。画家コロー作の「ドゥエーの鐘楼」では、絵画に描かれた鐘はこの街全体の象徴として、最も高い塔に納められており、大きな音の「鐘の音」を出すことが許されていて、街すべての人びとの心を支配している様子を描き出している。

また、コルバンは、次のような鐘の象徴性の例を提示している。

「鐘は誇りの対象である。共同体どうしの階層列序の他の極においては、たとえばマントリュの住民は、自分たちの住む部落が町の一部分にすぎないのに立派な鐘を所有しているということを、たいへん名誉だと感じていた。1858年、寄付金によって購入された1500キロの鐘は、シジーの小教区の信者たちの自慢であった。その地方の住民たちは、シジーの鐘の響きの大きさと美しさに感嘆して、その鐘に「谷間の美女」というあだ名をつけたほどである。（「美女」となるのは、鐘clocheというフランス語が女性名詞だから）」ということである（コルバン1994）。19世紀のフランスの町にとって、鐘は地方自治体が持つべき必須の施設であったと考えられている。役所の近くには、共同体の必須施設の機能として、裁判所や登記所、軍隊や市場と並んで、教会とりわけ鐘が一組必要であると考えられていた。

このことは、「鐘の音」が「共同体の音」としてシンボル性を持っているということである。「鐘の音」が単に物理的な音以上に、ある

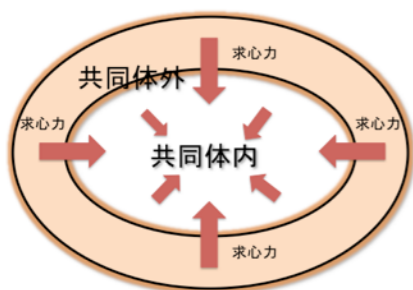
いは集団の中において、記号や信号以上の意味を持っていることをみるには、音の持つシンボルという意味を理解することが重要である。ここで「シンボル」とは、音が何かを指示する記号や信号以上の、それからはみ出す豊かなものを含む場合に現れる現象である。集団に対して、「鐘の音」やサイレンなどの音が利用されるのは、まさにこのような記号から溢れ出る、受け手の感性に対して、合理的な記号としての意味以上の感性上の情動や感情そのものや、さらには感性的思考を伝えることができるからである。

心理学者のユング著『人間と象徴』では、「言葉やイメージは、それが明白で直接的な意味以上の何ものかを包含しているときに、象徴的なのである。それは、より広い『無意識』の側面を有しており、その側面はけっして正確に定義づけたり完全に説明したりされないものである」と、シンボルについて述べられており、これに対応して、如何にしてこのシンボルが集団の中に侵入するのかについて、以下のとおり、二つの可能性があるとして上述のM・シェーファーによって考えられている。

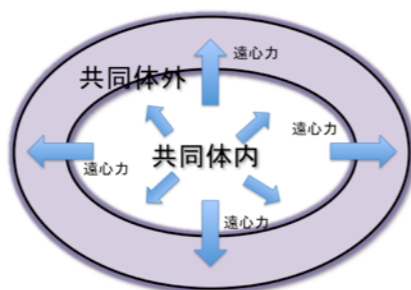
個人の意識・無意識に働きかけて、その上でさらに、最終的な集団内部に音が侵入する仕組みについては、この象徴作用は有効である。音の象徴作用には二つの機能があると、シェーファーは指摘する（図表2参照）。二つとは、求心性（集める力）と遠心性（散らす力）である（P. 353）。これらの作用がシンボルとしての繰り返しの中で、

音以上の意味を持つようになる。たとえば、シェーファーは求心性機能を持つ「ベル」の例として、トンガとフィジー諸島の礼拝堂のベルをあげている。このベルを鳴らすことによって、礼拝堂に集まることを知らなかった人びとにも、ベルの音によって注意を喚起する効果があるのだ。そして、人びとを一箇所に集める機能を果たしていることになる。

「音の共同体」における求心力



「音の共同体」における遠心力



図表2 「鐘の音」の求心力と遠心力

また、遠心性の例として、バンクーバーにおける「天然痘の犠牲者を運ぶ馬車につける小さなベル」をあげている。馬車が道すがら、通行人にベルの音で、この馬車には近づいてはいけないことを知らしめている。これらの求心性や遠心性の例については、感性に訴えることで、自動的に情報提供ができることがメリットとなっている。

ここで重要な点は、求心性にしても遠心性にしても、もし単なる記号や合図として、ルールの意味を伝えることができたとしても、それ

はルールの意味を合理的に理解している人びとの間だけで、可能であるにすぎない。けれども、ここでルールを知らなかった人びとの範囲にまで、ベルの音が届き、音による感性支配が行われる点が重要である。音が無い状態と比べて、音は人びとの感性に訴え、人びとを動かす力を持つことになる。つまりここで、1回限りの音の作用が生ずるのでなく、音の繰り返しによって、単に音が聴こえる以上の意味が追加されるのを見ることができる。

この例は、特別な事例であると思えるが、「鐘の音」の求心性の事例として、日本中世史の笹本正治は、「鐘の音」の持つ、「この世とあの世を繋ぐ」役割に注目している。もし「あの世」があるならば、現在生存する人びとの共同体の外側に、あるいは潜在的なところに存在することになり、普通の世界にある共同体とは断絶している。けれども、「鐘の音」による「死者に逢う」機能が発揮されることで、死んだ者と会うことができるとする。この例として、京都知恩院の鐘をあげている。「この寺（知恩院）の本堂の東南にある鐘を旧暦7月9、10の両日（現在は8月9、10日）に撞くことを「迎え鐘」といい、聖霊（ここでは死者の霊）を迎える風習がある。お盆であの世からこの世いやってくる死者の霊を迎えるのに、鐘の音が効力を持つというわけである」と指摘している。

また、「鐘の音」が共同体の内と外をつなぐ役割を持っていたとする考え方があり、このことも「鐘の音」が特別な音を持っていたから

可能であったことである。定期的に鳴らされる鐘とは別に、一度だけ不定期に鳴らされる鐘には、時報や宗教上の役割とは別に、誓約や裁判、そしてさらには「この世とあの世」をつなぐ目的で、葬儀の際に鳴らされることもあったことを、上述の笹本正治著『中世の音・近世の音』は示している。

7. 共同資源としての「鐘の音」

これまで見てきたように、「鐘の音」は、西洋においても日本においても、まずは「宗教的な音」として役割を持ち、またその後「共同体の音」として成立してきている。たとえば「時の鐘」などのように共同体における欠くべからざる「共同資源 (common resource)」として、日常の音のなかでも「公共的な意味」を持つものとして考えられるようになってきた。近世になるにしたがって、音が送り手と受け手との間の呼応関係を形成することが、時刻を合わせて行う場合に不可欠のものと考えられるようになった。労働や経済取引などの集団行為が増大し、時刻というものは「公共財」の価値をもつに至っており、その手段としての「時の鐘」はこれを実現する「共同資源」として存在すると考えられる。

江戸時代には、「時の鐘」が宗教音から独立して、共同体の中で位置付けられた。典型的には、「時の鐘」による江戸の時刻制度が有名

である。1626年(寛永3年)日本橋の本石町に「時の鐘」を知らせるための鐘撞堂が置かれたのを始めとして、上野寛永寺、芝増上寺、浅草寺などの12から15箇所の「時の鐘」が設置された。そして、2時間おきに一日12回鐘が撞かれていた。このような音環境は、芭蕉の有名な句にも反映されている。「花の雲鐘は上野か浅草か」という句は、深川に住んで、江戸を歩いていた芭蕉の音景色を反映している。

注目すべきは、「時の鐘」の管理運営体制が制度として成立しており、恒常的な公共財として維持されていた点である。「時の鐘」は鐘の音であり、生活音と同じように、身近な音として聞こえてくるのだが、生活音と異なって、ある共同体に共通に鳴り響き、共通の意味を伝えるものとして、つまり生活に不可欠な時刻を告知する「共通資源」として機能していたことを見ることができる。この共同資源には、人びとに共通に、時刻通知という恒常的な「社会的便益」をもたらすと同時に、その共同体全体に対して、継続して蓄積されていく「社会的費用」がかかっていくことになる。ここで、音は空気や水資源と同じように、自然の中で手に入るから、無料(タダ)の、費用のかからない資源であると考えられている。ところが、実際には多くの音源に、意識的無意識的な費用がかかっており、多くの音は水資源と同じように、水道の水がほぼタダのような値段しかかかっていないように思えるが、実際には、ダムを作ったり水道管に費用がかかったり

するのと同様に、遠くへ音を伝えるためには高台の鐘撞堂が必要であったり、定時に鳴らすためには鐘撞人を雇わなければならなかったりなどの費用がかかっていることになる。

『江戸の時刻と時の鐘』浦井祥子著は、江戸の「時の鐘」を描き、これによって人々は時刻を知ることができたとする。鐘撞役辻源七の由緒が残っており、当初江戸城内にあった「時の鐘」が、1626年（寛永3）に日本橋本石町3丁目の土地に移転された。この鐘撞役は、「時の鐘」が聞こえる範囲にある町の住人から、1ヶ月銭4文ずつの「鐘役銭」を徴収する権利をもち、これが「時の鐘」の運営資金となった。

「時の鐘」の運営には、三つの方式が混在して存在した。第1の方式は、町方から鐘撞料を徴収して、鐘撞が行われた方法がある。今日の認識に当てはめれば、時刻報知サービスの対価として、それを利用して町方の費用負担が、利用料金として集められたのである。第2の方式は、幕府から補助金が出て、幕府の管轄のもとで運営が行われたものである。第3の方式は、共同体の一部として鐘撞体制が考えられ、「株」が発行されて長期的な制度維持を行う基礎となっていた。これらの境は曖昧であるが、第1の方式は公共財的な性質のある「時の鐘」にとっては継続することがたいへん難しいものであることが確かめられる。

このようにして、「鐘の音」は人間が産み出した音であるが、この音人が人びとの間に習慣として定着することによって、逆に「鐘の音」

が人びとを効果的に、共同体組織に結びつける潜在的な役割を担うのを見ることができる。オーケストラの各パートがうまく有機的に構成されると、良い音楽が生まれ出され、今度は逆に、その音楽に媒介されて、オーケストラの組織化がうまくいく効果を、組織論では「オーケストラ効果」と呼んでいる。「鐘の音」は公式的な組織ではそれほど貢献しているわけではないものの、非公式なところにおいて、「共同資源」として共同体を下支えして、潜在的オーケストラ効果を発揮しているのではないかと考えることができる。このようにして歴史の中には、「鐘の音」のように、共同体の音を体現するような事例を見ることができる。音は人間が生まれ出し、人間はそれを聴くのだが、その中でも特別な音は、逆に人間を組織化して、音の社会を作り出している。

参考文献

1. Jean-Jacques Nattiez(1987), *Musicologie générale et sémiologie*, C. Bourgois, ジャン=ジャック・ナティエ(1996) ; 足立美比古訳, 『音楽記号学』, 春秋社
2. Alain Corbin (1994) , *Les cloches de la terre : paysage sonore et culture sensible dans les campagnes au XIXe siècle*, (L'évolution de l'humanité, . Bibliothèque de synthèse historique) , Albin Michel, ; A・コルバン(1997) ; 小倉孝誠訳, 『音の風

景』, 藤原書店

3. 笹本正治(1990), 『中世の音・近世の音 : 鐘の音の結ぶ世界』, 名著出版

4. 浦井祥子(2002), 『江戸の時刻と時の鐘 (近世史研究叢書, 6)』, 岩田書院

5. R. Murray Schafer(1977), *The tuning of the world*, Knopf, 1st ed;

R・マリー・シェーファー(1986); 鳥越けい子 [ほか] 訳, 『世界の調律 : サウンドスケープとはなにか』 (テオリア叢書) 平凡社; のちに、平凡社ライブラリー版(2006)

6. 中川真(1992), 『平安京 : 音の宇宙』 平凡社 ; のちに、平凡社ライブラリー版(2004)

「社会経営ジャーナル」第3号

目次

序文 はじめに

1. ビジネスリーダー教育に求められるMBAカリキュラム
— 「統合型」と「経験型」カリキュラムの可能性—

p.03 大島 一樹

2. 中小企業の管理職が部下の
「やり抜く力」を高める方法

p.18 今村 敦剛

3. 地域らしさを活かすとはどのようなことか

p.24 前田 有美絵

4. たたら製鉄の神
— 金屋子神の信仰—

p.35 小林 公子

5. 音と共同体

p.41 坂井 素思

社会経営ジャーナル 第3号

2015年11月1日 初版 発行

編集 社会経営ジャーナル編集委員会

Editor 田口 一博

楠田 弥恵

堀田 耕作

大河原 公夫

発行 社会経営ジャーナル編集委員会

Publisher 坂井 素思

Website <http://u-air.net/SGJ/>

複製／改ざんを禁止します。

本書の全部または一部につき、無断で転載、複写されると、
著作権等の権利侵害となります。

ISSN 2188-1073