

説得交渉学研究

第13巻 2021年12月

原著論文

山川 悟

ボードゲームの育むジェネリック・スキルについての考察 …………… 1

資料論文

下村正樹・深谷信介

富山市におけるコンパクトシティ政策の成功要因分析
—森雅志前市長が発揮したリーダーシップの考察— …………… 19

論評

榊 博文

新型コロナウイルス収束に対する説得学からの提言…………… 29

講演会抄録

増田尚之

アマゾンにおけるリーダーシップについて
—リーダーシッププリンシプルによるリーダーシップ実践の仕組み— …………… 39

津田 恵／遠藤典子

ダイバーシティが生み出すイノベーション
—ジェンダーギャップから考える— …………… 49

学会報告…………… 57

*投稿規定 …………… 59

「説得交渉学研究」への論文投稿のご案内

「説得交渉学研究」へ論文投稿を希望される会員の方は、日本説得交渉学会公式ホームページに掲載されている以下の規程や所定のルールに従って投稿して下さるようお願いいたします。

- 1) 「説得交渉学研究」投稿規程
- 2) 「説得交渉学研究」投稿論文執筆要領
- 3) 「説得交渉学研究」電子原稿用紙
- 4) 「説得交渉学研究」電子原稿用紙使用マニュアル

なお、依頼論文は、「説得交渉学研究」投稿論文審査規程および論文審査に関する申し合わせに基づき、「説得交渉学研究」にふさわしいテーマに関する論文の執筆を本学会の正会員に対して理事会および編集委員会が依頼する論文を指します。

「説得交渉学研究」に関するお問い合わせおよび投稿先は、学会事務局までお願い致します。

必ず件名に「説得交渉学研究に関する問い合わせ」であることを明記してください。

E-mail: settokukousyougakkai@gmail.com

ボードゲームの育むジェネリック・スキルについての考察

山川 悟（東京富士大学）

Examination of Generic Skills Developed by Board Games

Satoru YAMAKAWA (Tokyo-Fuji University)

The introduction of strategic board games into higher education classes is believed to be effective in measuring and developing students' generic skills. Although such initiatives are gaining traction, there is currently no clear direction as to what kind of board games to use and for what purpose such games would be most effective. In this study, third- and fourth-year university students were asked to play 16 types of popular board games that are presently available in Japan. The students then analyzed the games to identify what skills they required for each game. Findings indicated that the included board games were adequately useful for measuring and developing skills required at the work place as well as in social life; however, the necessary skills required for each game were different. In addition, company recruiters who visit university career support centers were presented a questionnaire regarding what kind of generic skills they prefer when recruiting new graduates. The respondents stated that graduates were evaluated highly for their interpersonal abilities and skills, such as "being able to think from the perspective of the other person" and "being able to cooperate with others." Based on this research and analysis, this paper proposes the types of board games that are most likely to be effective in developing interpersonal skills, along with some points to consider when introducing board games into higher education institutions (e.g., universities) and/or new employee training programs.

キーワード: ボードゲーム、ジェネリックスキル、アクティブラーニング

Key words ; board games, generic skills, active learning

問題意識

我が国の教育現場においてジェネリック・スキル¹の育成に関して本格的な議論が始まったのは、知的能力、社会・対人関係力、自己制御の3要素・12項目で構成された「人間力」（内閣府、2003）や、コミュニケーション能力、職業人意識などを重視した「企業が若者に求める就職基礎能力」（厚生労働省、2004）、職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な3つの能力・12の能力要素である「社会人基礎力」（経済産業省、2006）など、各省庁からの提唱がきっかけと言えるだろう。文部科学省（2008）も「学士力」の中に、知的活動でも職業生活や社会生活でも必要な「汎用的技能」を掲げ、コミュニケーション・スキ

ルや問題解決力など、5項目を設置した。そして2017年度版の新学習指導要領では、「生きて働く知識・技能」「未知の状況にも対応できる」力、「学びを人生に生かそうとする」姿勢などを育成する「社会に開かれた教育課程」の重要性が示された。

こうした議論の端緒のひとつとして、ガードナーの多重知能説を挙げることができよう。子安(2001)はこの理論を発展させ、学校教育においては「学校的知能(論理・数学的、言語的、空間的知能)に限らず、人格的知能(対人的、個人内知能)や芸術的知能(音楽的、身体・運動的、空間的知能)などを含めた全人教育が行われるべきであると主張している。職業や状況によって求められる知性の質が異なるのは当然で、学校の勉強ができる人=仕事ができる人ではない、ということである。

海外に目を向けると、OECDのDeSeCo計画(Definition and Selection of Competencies Project)におけるキー・コンピテンシーに限らず、世界各国で「汎用的能力」「転移可能能力」と類似の概念による教育政策、雇用政策が実践されてきている。松尾(2017)の分析では、21世紀の知識基盤社会の到来を背景に、国家戦略として取り組まれたケースが多く、もちろん歴史・文化・制度・置かれた状況によって国家間の差異は見られるとはいうものの、これはグローバルな潮流と呼んで差し支えないと思われるⁱⁱ⁾。

産業界からも同様の要請が見られる。例えばマイクロソフト、インテル、シスコシステムズのICT企業が、世界の教育学者などの協力のもとに2010年、「21世紀型スキル」を提唱した(家庭教育新聞, 2010)。ここには「批判的思考力と問題解決能力」「コミュニケーションとコラボレーション能力」「自立的に学習する力」「グローバルな認識と社会市民(地域および地球規模)としての意識」に加え、「ICTを確実に扱うことの出来る能力・スキル」などが組み込まれている点が特徴的だ。

こうした背景もあり、筆者もこれまで本学の教育スローガンである「実務IQ=仕事の現場において高いパフォーマンスを発揮しうる知性」の設置や定義、キャリア教育やアクティブ・ラーニングの強化、PBLの推進など、多様な取り組みを現場で実践してきた。大学近辺の中小企業経営者を学生グループが訪問・インタビューし、その企業の会社案内を作成するプロジェクト学習「GMT(地元)企業訪問」ⁱⁱⁱ⁾などはその一例である。もちろんこうした取り組みはそれなりの成果をもたらしたと考えているが、いざ実践するとなるとかなり大掛かりな準備・調整が必要となり、指導教員への負担も大きい。また学生にとっても、アポ取りや企業訪問、発表会などで緊張感を強いられる(それゆえに本人の成長にもつながるのだが)ことになる。

そのため、学生が自らのジェネリック・スキルを自覚し、伸長させるうえで「気軽に失敗が許される場」をうまく設置できないものかと考えていた。そのひとつの選択肢として、通常の授業やゼミナールなどの場に「ボードゲーム」を採り入れるという方法に着目した。

SDKI Inc.によると、世界のボードゲーム市場は、2026年までに年平均約13%あまりで伸長し続けると予測されている(PR Times, 2021.3.11)。COVID-19パンデミックによる小売への悪影響が懸念されるものの、「ボードゲームコンベンション」「ゲームカフェ」「オタク文化の出現」などの成長要因が指摘され、堅調な伸びが期待されている。日本国内の特徴のひとつはゲームマーケット^{iv)}の活況で、プレイして楽しむだけでなく、独自のゲームを創作する文化が成立しつつある。

ボードゲーム産業・文化の牽引役はドイツであり、「カタン」をはじめとした今日の戦略ボードゲーム開発の中心地になってきた。ドイツが健全な市場を形成してきた背景には、ラベンスバーガー社などが推進してきた「学校にボードゲームを」運動がある。2006年より、主要18社が知性・人格形成・社会性・運動神経・集中力・言語運用能力・創造性の7項目についてボードゲームの知育効果を説き、お勧めのゲームを学校に提供してきたのである。2008年からは各州の文科省の後援を受け、NPO団体「子供にもっと時間を！」が総額70万ユーロ分のゲームを学校に寄贈するなどの展開も見せた(小野, 2013)。最近、中国でオンラインゲームは「精神的アヘン」であるとし、未成年向けの配信時間を極端に制限する政策が導

入されたという記事（「朝日新聞」2021.8.31）を目にしたが、デジタル全盛の時代に、アナログゲームはむしろ、健全な社会性や知性を育むツールとしてその基盤を形成していったのである^v。

わが国でも以前より、こうした戦略ボードゲームを教育現場に採り入れようとする試みはあった。

安次嶺（2019）は33年間、小学校の教諭として学校教育に「将棋」を採用してきた成果を踏まえて、将棋を学ぶことは「礼儀正しさ」「集中力」「決断力」「自制心」「観察力」「反省できる力」など、35種に及ぶ能力が備わると主張する。安次嶺はこれらを、単にゲームとして将棋を指すという行為に限らず、本や将棋教室などで勉強したり、対局後に感想戦を行ったりすることも含む総合的な「将棋体験」を通じた学びの成果としている^{vi}。

また、有田（2011）は、ドイツ・ボードゲームを題材に、受講生同士がゲームを紹介しあい、プレイしながら、考えることの楽しさを知ることを目的とした授業（基礎セミナー「ボードゲームを極める」）の実践を通じ、ボードゲームは「実際に社会に出て体験する前の事前のトレーニング」となり、「与えられたルール下で個人レベルの行いがいかなるインタラクションや社会的な傾向を創発するか想像する力の育成」に繋がるとしている。

さらには、企業研修や人材育成、新事業開発に用いられるビジネスボードゲームや、ゲームの持つ楽しさや世界観・メカニクスを教育場面に応用しようとするゲーミフィケーション^{vii}など、教育効果を高めるためのゲーム活用のケースは今日、大きな広がりを見せつつある。

筆者はこれまで、「就職活動支援（自己分析・名刺交換・面接）のためのゲーム」（学内共同研究）をはじめ、「手塚キャラクター発想支援カード」（手塚プロダクション・西武信用金庫との産学連携）^{viii}や、子供の絵画を活用した環境啓発ボードゲームの開発（花王との産学連携）^{ix}など、大学教育の場で新たなボードゲーム開発を手掛けてきた経緯もあり、こうした動向には強い関心を持ってきたつもりである。

しかしながら今日、これだけ多種多様なボードゲームが存在する中で、どのようなタイプのゲームをどのような目的で採用してよいかわからない、という現場教員からの声も聞こえてきた。確かに、ゲームのルールやメカニクスと教育効果との関係ははっきりしない中での導入はなかなか難しい。そこで改めて、大学等におけるキャリア教育、あるいは企業の新入社員研修等において、どのような狙いのもとにどのようなボードゲームを採り入れれば効果的か、また今後、教育目的でボードゲームを開発する際に、どのような視点が有効なのかを把握するために、以下の2つの調査・分析を行った。本稿では、その経緯と成果について報告する。

調査① 現代ボードゲームに要するジェネリック・スキルの分析

1. 前提と仮説

現在人気の高いボードゲームはゲームデザイナーによる高度な設計がなされており、「戦略ゲーム」と呼ぶに相応しい面白さと難しさを兼ね備えている。こうしたゲームのプロセスを楽しみ、そして勝利を掴むためには、偶然性や幸運といった要素に限らず、現実の社会や職業生活でも有用なジェネリック・スキルがプレイヤーに要求されるものと思われる。

また筆者は経験的に、このゲームにはこうしたスキル（あるいはセンス）が要請されるであろうといった仮説を持っていたが、プレイ後の学生たちは勝ち負けに一喜一憂するだけでなく、そういう分析的な思考をすることができるのかどうか、まずはそれを確認するための調査が必要と考えた。

ボードゲームを授業に持ち込むといっても、例えば1年次の基礎演習で数回試みる、といった頻度の活用が現実的な選択となり、恐らくは短期的な成果が求められる。また「今回はこういう力を身につけま

しょう」といって講師から教育目的や導入の狙いなどの事前説明が入るのは野暮であり、ゲームに参加する楽しみを半減させることにもつながりかねない。よって大事なのは、そのゲームを一、二度プレイしただけで、どのようなスキルが必要かをプレイヤー自身がある程度察知できることである。ただし今日の学生たちは、子供の頃から多様なコンピュータゲーム、ネットゲームに接してきていることから、いわゆる「ゲーム勘が働く」ため、どのようなスキルを要するゲームなのかについては、初めてプレイした直後でもある程度適切に指摘できるのではないかと思われた。

2. 方法

2019年10月～2020年1月、東京富士大学の大学生24名（3～4年生）に「表1」で示した16種類のボードゲームをプレイしてもらい（1回または2回）、競技終了後のアンケートにより「このゲームの面白かった点・難しかった点」「どういう面で頭を使ったか」を自由記述させた。自由記述の結果についてはテキストマイニング^xを行い、単語出現頻度と、ワードクラウドにより、それぞれのゲームごとの傾向を推定した。

ボードゲームの選択については悩ましいところであったが、市販されているポピュラーなゲームの中で、ルールが比較的簡単で初心者でも十分楽しめると思われるもの、調査時間の関係から長くても30分以内に1ゲームが終了するもの、さらにはなるべくバラエティに富んだメカニクス^{xi}を有する戦略ボードゲームを抽出した（表1）。このうち、完全情報ゲーム^{xii}として⑧と⑩を、伝統的ゲームとして⑩を、インディーズ作品^{xiii}として②と⑦を盛り込んだ。このラインナップで現代ボードゲーム全体の代表性を形成しうるかについては何とも言えないが、ある程度の振幅は取り揃えたつもりである。

それぞれのゲームに要請されるであろうスキルについては、筆者の経験や説明書などをもとに、表1のように抽出した。なお、⑤などでプレイ経験者が若干見られたものの、初プレイ比率は全体（延べ）で97.1%であった。

ボードゲームを授業に採り入れる際、どうしても「適当に遊べて楽に単位が取れる」といった意識で受講しがちな学生の存在が問題となる。前述した有田（2011）も、同様の問題点を指摘している^{xiv}。本調査においても筆者から学生に「時間を潰すのではなく、自分なりに工夫して勝ちを目指すように」というオーダーを出しておいた。

表1 本調査で被験者にプレイしてもらった16種のボードゲーム

No	ゲーム名	発売元	ゲームの概要	想定能力
①	はあつて言うゲーム	幻冬舎	「はあ」「えー」などの台詞を、各自が指定されたニュアンス（「怒ってる」「困ってる」等）で演じ、互いに相手が何を演じているかを当てるゲーム。	傾聴力 表現力
②	みもじ	ナナワリ	3×3に並んだ9文字に、自分の手番で上下左右から新しい文字をひとつ押し込み、その中から新たな3文字の単語をたくさん見つけて得点を争うゲーム。	言語能力 直観力
③	ワードバスケケット	メビウスゲームズ	箱の中のカードの文字で始まり、手持ちカードの文字で終わる3文字以上の言葉を言いながらカードを箱の中に投げ入れていくしりとりゲーム。	言語能力 柔軟性
④	ニムト	Amigo	1～104までの番号カードを1枚、プレイヤー全員が一斉に出し、列の6番目になる数字を出した人が失点となるゲーム。	自制力 推察力
⑤	カタン	GP Games	配置したタイルの上で陣取り戦を行い、5種類の資源をもとに建設した建物などから獲得したポイントを競うゲーム。対戦相手との交渉で資源交換ができる。	交渉力 構想力
⑥	ディクシット	ホビージャパン	「語り部」が手持ちの1枚にタイトルをつけて場に出した絵札を、他のプレイヤーが推理して当てるゲーム。全員が当てても外れても無得点となる。	想像力 共感力

⑦	しりとりスピード	チョコレイト	カードに描かれたイラストを自由に解釈し、場に出されたカードと自分の手札をしりとりでつなぎながら、早く手札を出し尽くした人が勝ちとなるゲーム。	言語能力 頭の回転
⑧	バイソン将棋	GP Games	性能の異なる駒が配置された二手が対戦し、バイソン側はバイソンが川を渡れば勝ち、インディアン側は犬を用いてそれを防げば勝ちとなるゲーム。	計算力 構想力
⑨	海底探検	Oink Games	サイコロでコマを進め、全員で共有する酸素が尽きる前に、誰よりもたくさんのお宝を持ち帰ることを目指すゲーム。	協働力 計画力
⑩	バックギャモン	京すごろくなど	サイコロの目に従って、盤上に配置された双方 15 個の駒を先に全てゴールさせることができれば勝ちになる伝統的なゲーム。	暗算力 決断力
⑪	ブロックス	マテル	21 種の様々な形のピースを角に接するように置いていき、最終的に手持ちピースの少ない人が勝ちになるアブストラクトゲーム。4 人で遊ぶ。	想像力 先読み力
⑫	カタカナシー	幻冬舎	「ハンバーガー」「ブログ」「アナウンサー」などのカタカナ語のお題を、カタカナ語を一切使わずに説明し、当ててもらうゲーム。	言語能力 説明能力
⑬	キャット&チョコレート	幻冬舎エデュケーション	さまざまなアクシデントに対して、「着物」「1 億円」「薬」等のアイテムを駆使してどうピンチを切り抜けるか発想するゲーム。	発想力 説明能力
⑭	ヒットマンガ	タンサンアンドカンパニー	吹き出しが空欄になった漫画の 1 コマカードに対し、読み手が即興でセリフを作って伝え、他の人は該当カードを察して早取りするゲーム。	発想力 共感力
⑮	ノイ	おもちゃ箱イカロス	たし算、ひき算をしながら場に 1 枚ずつ番号カードを出していき、数字の合計が 101 になった時、出せるカードがなくなった人が負けになるゲーム。	計算力 判断力
⑯	ウボンゴ	GP Games	配布された様々な色・形のパズルタイルに、3 枚または 4 枚の形の異なるピースを埋め込んで、早く完成させた人が勝ちとなるゲーム。	柔軟性 空間認知

3. 結果

自由記述させたテキストの中から、それぞれのゲームにおける出現頻度のベスト 5 及び出現頻度 5 以上の単語と、ワードクラウド (与えられた文書の中でその単語がどれだけ特徴的であるかを表した「スコア」が高い単語を複数選び出し、その値に応じた大きさで図示したもの) を以下に示す。また、それぞれの記述のポイントを簡単にコメントした。なお、単語の後の () は、それぞれの出現頻度を示す。

① はあって言うゲーム

出現頻度上位の単語＝

「相手 (15)」「演技 (11)」「言葉 (10)」

「思う (9)」「難しい (9)」「面白い (9)」

「感情 (8)」「言う (7)」「表情 (6)」「できる (6)」

「表現 (5)」

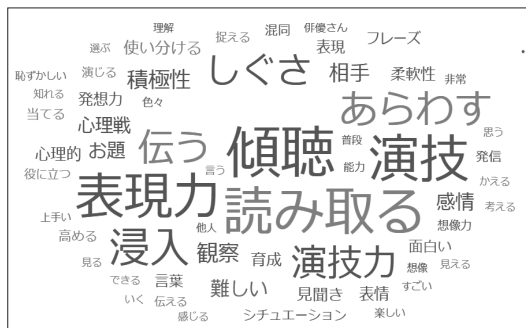


図1 「はあって言うゲーム」プレイ後のコメントのワードクラウド

→「傾聴」「しぐさ」「読み取る」など、他者のふるまいを理解する能力についての記述が特徴的である。

② みもじ

出現頻度上位の単語＝

- 「言葉 (18)」「難しい (13)」「三文字 (9)」
- 「日本語 (8)」「能力 (6)」「考える (5)」
- 「面白い (5)」

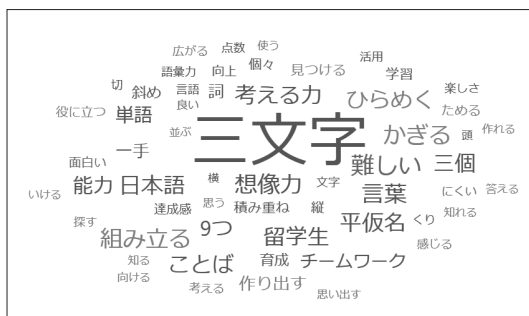


図2 「みもじ」プレイ後のコメントのワードクラウド

→ 「三文字」「日本語」といった言語能力に関する記述が目立ち、「難しい」が「面白い」といった感想が見られる。

③ ワードバスケット

出現頻度上位の単語＝

- 「しりとり (8)」「文字 (6)」「面白い (4)」
- 「頭の回転 (3)」「単語 (3)」「語彙力 (3)」
- 「決まる (3)」「難しい (3)」

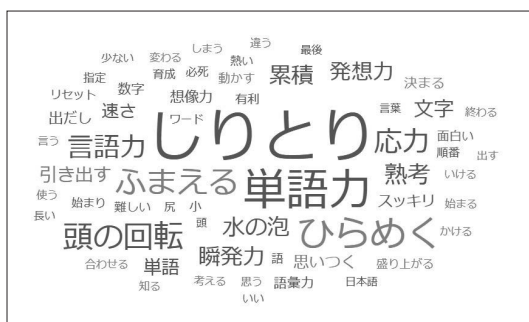


図3 「ワードバスケット」プレイ後のコメントのワードクラウド

→ 「しりとり」「単語力」など言語処理能力や、「ひらめく」「頭の回転」など脳の瞬発力についての記述が特徴的。

④ ニムト

出現頻度上位の単語＝

- 「出す (12)」「カード (7)」「能力 (6)」
- 「考える (6)」「相手 (5)」

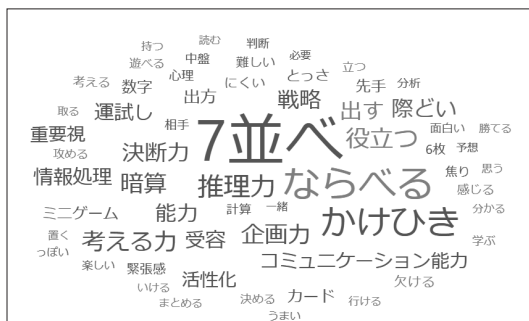


図4 「ニムト」プレイ後のコメントのワードクラウド

→ 「推理力」「かけひき」「コミュニケーション力」「相手」など対他的能力についての記述が表れている。

⑤ カタン

出現頻度上位の単語＝

- 「考える (8)」「面白い (8)」「能力 (7)」
- 「感じる (6)」「交渉 (4)」「ルール (4)」
- 「相手 (4)」「ゲーム (4)」

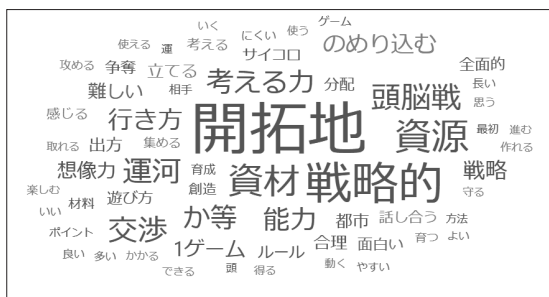


図5 「カタン」プレイ後のコメントのワードクラウド

→「戦略的」「考える力」「頭脳戦」といった思考力に関わる単語や、「交渉」「相手」など特有の単語が表れている。

⑥ ディクシット

出現頻度上位の単語＝

- 「カード (11)」「想像力 (9)」「相手 (7)」「出す (6)」「考える (5)」

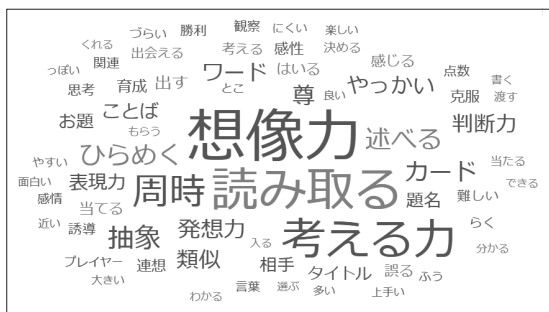


図6 「ディクシット」プレイ後のコメントのワードクラウド

→「想像力」「読み取る」「考える力」など、他者の言動を察知する能力に関する記述が目立っている。

⑦ しりとりスピード

出現頻度上位の単語＝

- 「言葉 (6)」「能力 (5)」「繋げる (3)」「日本語 (3)」
- 「語彙力 (3)」「考える (3)」「見る (3)」

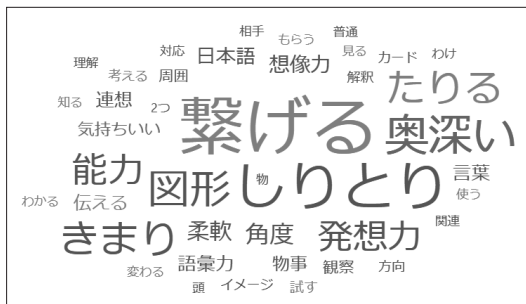


図7 「しりとりスピード」プレイ後のコメントのワードクラウド

→言語処理能力に関する記述とともに、「図形」「イメージ」といった図形情報処理能力に関わる単語が表れている。

⑪ ブロックス

出現頻度上位の単語＝

「使う (9)」「相手 (8)」「考える (8)」「能力 (7)」「戦略 (6)」「空間 (5)」「置く (5)」

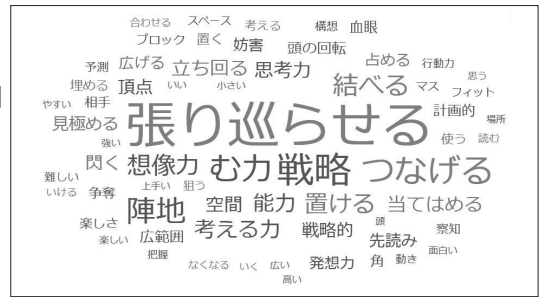


図11 「ブロックス」プレイ後のコメントのワードクラウド

→「陣地」「空間」「つなげる」などの空間認識能力や、「張り巡らせる」「戦略」「思考力」などの論理的思考力に関わる単語が表れた。

⑫ カタカナシー

出現頻度上位の単語＝

「説明 (17)」「カタカナ (9)」「言葉 (8)」「難しい (7)」「使う (5)」

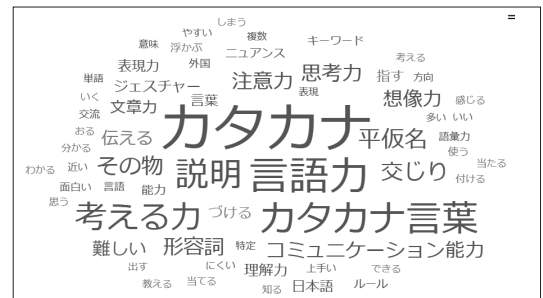


図12 「カタカナシー」プレイ後のコメントのワードクラウド

→「カタカナ」「言語力」などの言語処理能力や、「説明」「コミュニケーション能力」など伝達・表現力についての記述が特徴的である。

⑬ キャット&チョコレート

出現頻度上位の単語＝

「想像力 (7)」「難しい (6)」「カード (6)」「考える (5)」「面白い (5)」「考え (5)」「使う (5)」

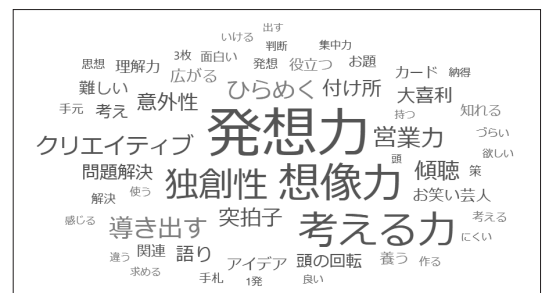


図13 「キャット&チョコレート」プレイ後のコメントのワードクラウド

→「発想力」「独創性」「想像力」「ひらめく」「クリエイティブ」など創造的思考力についての記述が目立つ。

4. 考察

ほぼ全てのゲームが初プレイではあったが、大学生たちはこうしたボードゲームを楽しみ、勝利を掴むためには、ゲームごとに異なるタイプのスキルが要請されることを察知できたものと思われる。個々のケースについては深掘りをしないが、それぞれのゲームに必要なスキルについて学生は的確に指摘できており、当初の想定を裏切るものではなかった。こうしたボードゲームを、高等教育の場で汎用的技能の測定や育成に向けた教材として導入することの有効性について認識することができた。

なお、16ゲーム全体のコメントをマイニングした結果、以下の単語が上位に登場（20回以上）する結果となった。

「考える」(60)、「相手」(52)、「言葉」(48)、「能力」(46)、「カード」(46)、「使う」(35)、「想像力」(34)、「出す」(30)、「面白い」(29)、「戦略」(25)、「できる」(20)。

調査② 採用担当者が学生に求めるジェネリック・スキルの分析

1. 仮説と前提

企業が新卒採用する際に、学生のどのようなジェネリック・スキルを重視するかについては様々な調査報告がある^{xy}。いずれもそれなりに説得力はあるが、スキルを表現する言葉の意味するところについては多様な解釈も可能で、その本質が見極められないケースもあると感じていた（例えば経団連（2018）調査で毎年のようにトップに来る「コミュニケーション力」とは何を指すのかなど）。

本学では河合塾とリアセックが共同開発したジェネリック・スキルの成長を支援する評価プログラム「PROG」を導入し、1年生及び3年生の「リテラシー」「コンピテンシー」の2側面についての測定を実施、それに基づいた個別面談・進路指導などを行ってきた。そこで、本学の学生を採用したいと考えている採用担当者は、PROGの基礎力（対人基礎力、対自己基礎力、対課題基礎力、思考力、処理力を形成する13項目）のうち、どのような側面を重視するのか、確認してみたいという思いがあった。

本学は経営学部単独の学部構成であり、キャリア支援部長を6年間務めた筆者の経験から、「営業・販売」系の求人が多いこと、それゆえに対人スキルが重視される点、また本学が「実務IQ」を教育指針として標榜してきた背景もあり、リテラシーよりもコンピテンシーを重視する採用意向が強いことなどが予想された。

2. 方法

本大学キャリア支援部を訪問した企業（主として人事部門）の採用担当者41名に対するアンケート調査を実施した。回答に協力してくれた企業の内訳は、製造業8社・その他32社・不明1社。平均社員数は、1682.5名であった。調査期間は、2019年7月～2020年1月の約7か月間である。自記式アンケートとし、以下の3問を訊ねた。

- ① 次年度に最も多くの人数を採用する予定の職種（12項目から1つ選択）
- ② 回答された職種において、どのようなスキルが重視されるか（13項目のうち上位3つを選択）
- ③ キャリア教育に関するフレーズのうち、同感と思うもの（5項目のうち、いくつでも選択）

このうち、②についての質問項目設置にあたっては、ジェネリック・スキルの定量化指標として定評のある「PROG」を参考にした。しかし、PROGで使用されているコンピテンシー、リテラシーのフレーズをそのまま質問票に落とし込むのは調査設計上無理があり、採用担当者がより回答しやすい表現に変換する必要があると思われる。そこでPROG 13項目と、経産省「社会人基礎力」、厚労省「就職基礎能力」、

文科省「学士力」、東京富士大学「実務IQ 7つの力」で登場したキーワードを照合し、それらを合成しながら質問のフレーズを独自で作成した(表2)。

表2 「重視するスキル」に関する質問項目設置にあたって

河合塾・リアセック 「PROG」		経産省 「社会人基礎力」	厚労省 「就職基礎能力」	文科省 「学士力」	東京富士大学 「実務IQ 7つの力」	アンケート質問 13 項目
対人基礎力	親和力	傾聴力 柔軟性	意思疎通			相手の立場に立って考えられる
	協働力	状況把握力 規律性	協調性	チームワーク	協働力	目標に向けて周囲と協力しながら仕事を進められる
	統率力	発信力 働きかけ力	意思疎通 自己表現力	リーダーシップ	主張力	自分の意見をきちんと主張し、前向きな議論ができる
対自己基礎力	感情抑制力	ストレスコントロール力		自己管理能力	自制力 忍耐力	自分をコントロールし、我慢ができる
	自信創出力					プラス思考の考え方ができる
	行動持続力	主体性 実行力			忍耐力 突破力	困難な状況から逃げずに乗り越えようとする
対課題基礎力	課題発見力	課題発見力	向上心 探求心	問題解決力		いま何が大事なのかを察知することができる
	計画立案力	計画力		自己管理能力		自ら目標を設定し、少しずつ努力を重ねることができる
	実践力	働きかけ力 実行力			突破力	指示待ちではなく、自分から行動ができる
思考力	論理的思考力			論理的思考力	思考力	論理的にものを考えることができる
	創造的思考力	創造力			創造力	従来の枠組みに捉われず、新たな方法を考えようとする
処理力	言語処理力		読み書き	コミュニケーションスキル		相手に適切な言葉で説明することができる
	数量処理力		計算・数学的思考	数量的スキル		データや数字に強い

3. 結果

まず、最も多く採用を予定している職種としては「営業・販売」が多数で47.9%と、2位以下の「技術職」(12.2%)、「対人サービス」(9.8%)を大きく上回った。

次に、どのようなスキルが重視されるかに対しては、「相手の立場に立って考えられる」「目標に向けて周囲と協力しながら仕事を進められる」がいずれも63.4%と、他の項目を大きく引き離れた。また「指示待ちではなく、自分から行動ができる」「相手に適切な言葉で説明することができる」などがそれらに続く結果となった(表3)。

表3 自社で採用予定の職種において重視するスキル (MA)

質問項目	回答数	構成比	偏差値
相手の立場に立って考えられる	26	63.4%	69.7
目標に向けて周囲と協力しながら仕事を進められる	26	63.4%	69.7
指示待ちではなく、自分から行動ができる	14	34.1%	54.6
相手に適切な言葉で説明することができる	13	31.7%	53.4
困難な状況から逃げずに乗り越えようとする	11	26.8%	50.8
自ら目標を設定し、少しずつ努力を重ねることができる	8	19.5%	47.1
いま何が大事なのかを察知することができる	6	14.6%	44.5
自分の意見をきちんと主張し、前向きな議論ができる	6	14.6%	44.5
従来の枠組みに捉われず、新たな方法を考えようとする	6	14.6%	44.5
プラス思考の考え方ができる	5	12.2%	43.3
論理的にものを考えることができる	2	4.9%	39.5
データや数字に強い	1	2.4%	38.3
自分をコントロールし、我慢ができる	0	0.0%	37.0
平均値		25.2%	50.0
標準偏差		0.193928609	

次に、大学におけるキャリア支援教育や大学生の社会的スキルに関する5つのフレーズのうち、同感と思うものについて訊ねた。その結果、「学生時代の成績と仕事のスキルとの間には相関関係はない」が58.5%の支持を集め、他のフレーズは平均値を下回った(表4)。

表4 キャリア教育に関するフレーズのうち、同感と思うもの (MA)

質問項目	回答数	構成比	偏差値
学生時代の成績と仕事のスキルとの間には相関関係はない	24	58.5%	68.1
インターンシップは早めに行っておいたほうが良い	16	39.0%	52.7
キャリア教育については大学間の格差があると感じる	12	29.3%	45.0
業務上のスキルについては、学校教育の中で育成するのは難しい	12	29.3%	45.0
文科系でも専門性を磨いておいたほうが良い	9	22.0%	39.2
平均値		35.6%	50.0
標準偏差		0.121425789	

4. 考察

本学を来訪した人事担当者の多くは、学生に「他者と協力して仕事が進められる」「相手の立場に立って考えられる」といった対人スキルを重視する傾向が強かった。また「学校の成績は仕事の能力との関係は乏しい」と考えられていることから、リテラシー以上にコンピテンシーの高い人材を求める傾向にあることがわかった。

ただし以上は、あくまで文科系・経営学部のみを設置する大学に対する求人活動に対する回答の結果であり、他の大学・他の学部においてはまた、別の結果が表れる可能性もあろう。

まとめと展望

1. 2つの調査を踏まえての提言

以上2つの調査を踏まえ、ボードゲームを大学教育や新人研修等に導入するうえでの具体的な示唆、特に調査②で比較的評価の高かったスキルを育成するボードゲームの種類について、Engelstein, Shalev (2020)によるゲームメカニクスの分類などをもとに、所感を述べてみたい。

まず、「相手の立場に立って考えられる」能力の育成においては、囲碁や将棋などの完全情報ゲームにおける「三手の読み」^{xvi}のトレーニングは有力であろう。相手の狙いや相手の最善の一手を読む力については、詰碁や詰将棋などを通じても養成することができる。しかし現実社会は、不完全情報の中で相手の心理を推察していかざるを得ない状況の方が多い。そうした意味では「カタン」「チャイナタウン」^{xvii}などの交渉 (Negotiation) ・トレード (Trading) ゲーム、他のプレイヤーに賄賂を提供して特定のアクションを実行してもらった賄賂 (Bribery) ゲームなどは、格好の教材と思われる。今回調査に使用した「ディクシット」「はあって言うゲーム」なども、対戦相手の気持ちを察することが意思決定の前提となっていた。

次に「目標に向けて周囲と協力しながら仕事を進められる」能力の育成に関しては、「パンデミック」^{xviii}に代表されるような協力ゲーム (Cooperative Games) の活用が有力な選択肢と言えよう。ゲームというと通常、「対戦」して相手に勝利することを目標とするイメージがあるが、この種のゲームはプレイヤー全員が協力し合い、勝敗の結果を共有することから、チームビルディングにも応用されている。また、「アルカトラズ」^{xix}など、複数のプレイヤーが協力して他のチームと戦うチーム対戦ゲーム (Team-Based Games)、さらには、進行役と参加者が一緒に一つの物語をつくりあげるTRPG (テーブルトークロールプレイングゲーム)^{xx}もまた、同様の効果を得られる可能性がある。

リクルートワークス研究所が20代前半の男女2,000人を対象に行った調査 (辰巳, 2015) によると、対人基礎力を身に着けたのは「中高生での活動体験」にあると回答した比率が40%台と高く、「大学 (院) ・専門学校での活動」という回答は20%台にとどまる。従って、18歳以降に対人能力を (安全な環境で) トレーニングできる場は貴重と言える。

しかし、対人能力育成とはいっても、日本特有のハイコンテクストカルチャーの中で会話や議論が推進されるだけでは、所詮「空気の読める人」を輩出するだけの結果になりかねないという批判もあろう。大谷 (2015) はボードゲーム「ダイエパー」の開発と実践を通じ、異質性を前提とするコミュニケーションの楽しさへの理解の重要性を訴えている。対人能力育成を目的に既存ゲームを利用するのであれば、プレイヤー同士馴れ合いとなった状況下での実施は回避するなどの配慮も必要ということであろう。

2. 「説得力」「交渉力」との関わり

既に指摘したように、交渉ゲームについては既にひとつのジャンルを確立しており、「カタン」の授業への導入についてはいくつかの報告もある^{xxi}。

加えてここでは、説得力育成トレーニングにつながるようなボードゲームについて述べてみたい。調査②で「相手に適切な言葉で説明することができる」というスキルへの評価が上位にきたことからみても、説得的な言語能力の高さは採用においても重要なポイントである。そのためには、今回調査①で対象とした「キャット&チョコレート」(「日常編」「非日常編」「幽霊屋敷編」「ビジネス編」などシリーズ化されている) などの言語系ゲームは有力なツールと思われる。他にも、カードを組み合わせでお題の回答に相応しい言葉を作る「ことバンプ」(BEYOND GAMES) や、「自分のキャラクターが対戦相手のキャラクターよりも強い理由」を即興で語りあうことで優劣を決める「ペチャリブレ」(幻冬舎)、カードに描かれ

た架空の物事に誰かは当ててくれそうな名称をつける「メイメイ」(幻冬舎)など、同様のコミュニケーションゲームが人気を博している。

これらは一見「発想力」「創造性」が問われるゲームのようだが、お題に対する回答に他のプレイヤーから納得を得られないと勝利条件とならない点に特徴がある。従って回答するにあたってはひとりよがりではなく、いかに他者からの共感や同意をとれるかを意識せざるを得ない。正解のない問題に対して解答を示し、それを顧客や上司に適切な言葉で説明する説得能力の把握や育成という意味で、これらのゲームの活用(あるいは採用時のグループ面接などへの導入^{xxii})は有効かもしれない。

3. 本研究の限界と課題

本研究はいくつかの課題を残している。

本来、調査①は予備調査として実施し、調査②に基づいて導かれた仮説(「まとめと展望」の冒頭の提言内容)から、交渉・トレードゲームや協力ゲームなどの有効性を検証するといったもう一步踏み込んだ報告を目指すべきであった。言い訳めいた話となるが、新型コロナウイルスの影響によって継続調査ができず、止むなくこのような形でのレポートとなった。今後、何らかの形で具体的な進展を図りたい。

ただし現段階では新型コロナウイルスの影響により、対面の場でのボードゲームの実施が極めて困難な状況が続いている。ボードゲームは「対面」「アナログ」「密」だからこそその良さがあったが、今後、オンラインを通じた議論・対話・社交が重視されてくる世の中になってくるのであれば、それに沿った形で社会的インタラクションの縮図を提供する必要もある。筆者は2020~21年にかけて、オンライン授業で「インサイダー・ゲーム」^{xxiii}や「テレストレーション」^{xxiv}などを幾度か試みたが、いまだ試行錯誤の段階である。

なお言うまでもないが、単にボードゲームをプレイさせるだけで学生のスキルが向上するわけではない。プレイ後に必ず振り返りを行い、ゲームの勝敗を分けた要諦だけでなく、自身の得意不得意についても「感想戦」を実施することが重要と考えている。勝利に導いたプレイヤーがどのような戦略を用いたかを公開させ、その人の考え方を参考にするなど、自らのスキルのレベルや質、今後の課題発見等に気づきを与える必要がある。つまりこうした授業は、自己分析や自己変革に向けた「きっかけの場」にすぎない。そのためには指導者が事前に、先述したPROGデータなどをもとに、学生個々のジェネリック・スキルを把握したうえで実施することで、より効果的な場に発展していけるものと思われる。また、次週取り組むゲームを事前に「予習」させ、戦略を考えたいうえで授業に臨む、といった形式も有効かもしれない。こうした「ボードゲーム導入から感想戦まで」を含めた講義システムの確立についても、今後の課題と受け止めている。

(注)

- ⁱ 「転移可能スキル Transferable Skills」とも呼ばれ、創造性、柔軟性、自立性、チームワーク力、コミュニケーション力、批判的思考力、時間管理、リーダーシップ、計画性、自己管理能力など、特定の文脈を越えて、さまざまな状況のもとでも適用できる高次のスキル(川嶋(2010))といった定義などがある。
- ⁱⁱ 清水(2012)は、「ジェネリック・スキル」に該当する多様な用語について、日本を含めて12か国の事例を紹介している。
- ⁱⁱⁱ 2014年から6年間で新宿区内の企業、延べ50社をゼミ単位で訪問するアクティブ・ラーニングを実施した。2017年度からはこのプログラムを発展させ、富士ゼロックスなどが推進する志プロジェクトと連携して推進した。
- ^{iv} 株式会社アークライトが運営する“電源を使用しない”アナログゲームのイベント。出展者が製作したさまざまなジャンルのボードゲームやカードゲーム、テーブルトークRPG、シミュレーションゲームなどが販売されている。1年3回、東京で春と秋に関西方面で冬に開催する。新型コロナウイルスの影響により、2020年以降の参加者は

縮小しているが、最高時の2019年秋は2日間で延べ11,000を超える一般出展（企業出展は127社）、29,300人が来場した。

- v とはいえ、300の国、35の言語でプレイ可能な世界最大のオンライン・ボードゲーム対戦サイトBGA（ボードゲームアリーナ・2010年開設）など、メジャーなボードゲームの「オンライン化」もひとつの動向である。
- vi 東京富士大学においても「経営学特講（のちにプロフェッショナル・セミナーと改称）」科目として「コミュニケーション囲碁」と「将棋と日本文化」を開講している。これら両者の開講目的は若干異なるものの、伝統的な盤上遊戯の戦略（戦法・手筋・大局観など）、思考法、用語、マナー等を学び、実践することによって、さまざまな社会的スキルを育成しようとする狙いについては共通している。筆者も「将棋」講義のTAを4年間務めさせていただいている。
- vii 本稿では「カタン」の持つジェネリック・スキル育成効果について述べたが、ドイツ語の授業に「カタン・ドイツ語版」を活用した平松（2017）のような例もある。この場合、ゲームの持つ諸要素（楽しさ、競争、得点など）を別分野に組み込むゲーミフィケーションと呼べるだろう。
- viii 一枚一枚に「鉄腕アトム」「ビッグX」「メルモ」など、お馴染みの手塚治虫考案の漫画キャラクターと、その特徴に沿ったキーワード（「耐久性を10倍にする」「特化領域でNO.1になる」など）が記されたビジネスアイデア開発ツール。プレストやハッカソン、創造性教育などの場で活用することができる。
- ix この開発プロセスでも、ゲームデザイナーからの指導を受けるなど、ゼミ学生とともにボードゲームのメカニクス研究を実施してきた。詳細は山川・広末（2020）。
- x 株式会社ユーザーローカルによるフリーソフト「User Local」を使用した。
- xi ボードゲームの分類は極めて困難だが、「ゲームメカニクス」によって分類しようとする方法（Engelstein（2020）など）に基づけば、「はあって言うゲーム」「ディクシット」は推理（Deduction）ゲーム、「ブロックス」はエリアマジョリティ（Area Majority）、「バイソン将棋」はプレイヤー別固有能力（Variable Player Powers）、「海底探検」は協力プレイ（Co-operative Play）、「カタン」はモジュラーボード（Modular Board）、「キャット&チョコレート」や「ヒットマンガ」が表現系ゲームと位置付けられるかもしれない。しかしながら実際のゲームルールは複雑であり、2つ以上のメカニクスが併存している例も多い。
- xii 着手時において、互いの全ての情報が公開されている展開型ゲームのこと。正確に言うと「二人・零和・有限・完全情報・確定完全情報ゲーム」となる。同様の性質を持つゲームとしては、将棋、チェス、チェッカー、オセロ、連珠、囲碁などが挙げられる。また、ツイクスト（アレックス・ランドルフ考案・発売元GP）などもここに含まれる。
- xiii それぞれゲームマーケットにおいて、「ナナワリ」「チョコレート」の個人ブースで販売されていた商品。ただし2021年9月時点で、一般のボードゲーム通販サイトから入手可能である。
- xiv 有田（2011）は、ボードゲームの教育的意義を理解させるために、ガイダンス資料等に「戦略を考えることを楽しめる人を歓迎する」という文面を加えたという。
- xv 経団連調査では16年連続で「コミュニケーション能力」がトップに来る（2018参照）ことが知られているが、一方、アドビ調査（2020）では「課題解決方法の発想力/着想力」が1位で81.6%、またマイナビ調査（2021.2）では「主体性（82.0%）」「実行力（61.3%）」などが上位に挙がってくる。
- xvi 将棋のプロ棋士であった故・原田泰夫九段は「自分が指したら次は相手が指す。その次にまた自分が指し、最初の形から3手進む。これを盤で動かさず自分の頭で考える、いわゆる先を読むのが3手の読み」とし、将棋上達の基本と主張した。
- xvii 土地の権利や店のタイル、お金などを交渉材料に、6ラウンドでより多くの所持金を集めることが目的のゲーム。手番順もなく、好きなタイミングで好きな人に交渉を持ちかけられ、Win-Win関係が成り立ちやすい点が特徴的。Z-Man Games。
- xviii 感染症の世界的流行（パンデミック）を起こさないように、役割や能力の異なるプレイヤーが互いに協力して病

原菌撲滅を目指す全員参加型協力ゲーム。ホビージャパン。

- ^{xix} プレイヤーが2対2に分かれてそれぞれデッキを構築、味方同士で協力し、相手勢力の行動を妨害しながら、監獄島「アルカトラズ」からの脱出を目指すゲーム。クラウドファンディングで資金調達して開発した。Magicraft。
- ^{xx} 加藤・藤野(2018)は、自閉スペクトラム症(ASD)児がTRPGのプレイを通じて「利他的発話」が促進された点について報告している。これは、TRPGが協調・協力関係構築へのシミュレーション体験につながることを示唆している。
- ^{xxi} 大阪市立西高等学校が交渉学講義の一環で「カタン」を授業に採り入れた事例については、指導をされた勝井裕美子教諭に筆者が直接取材し、その経緯と効果を伺った。
- ^{xxii} スターティアやISグループなど、麻雀を採用活動に導入する企業も現れてきていることから、ボードゲームは学生のジェネリック・スキルを短時間で把握するための格好のツールといえるだろう。
- ^{xxiii} マスターが設定したお題をプレイヤーは「はい」か「いいえ」で答えられる質問をしながら探っていくが、グループ内で一人、答えを知っているインサイダーがおり、自分の正体を知られないように解答までの時間を早めるような質問をしていく。終了後に誰がインサイダーかを当てる。ボードゲーム発売。
- ^{xxiv} お題を、イラスト→言葉→イラスト→…と交互で伝言していくゲーム。最後に誤解を含めて答え合わせをして盛り上がる。Usaopoly。

引用文献

- アドビ(株)Webサイト(2020). 新卒採用のニューノーマル アドビ調査、就職人気企業の58.6%が採用減を予定する中、重要度が増したスキルは「課題解決力」「クリエイティビティ」「デジタルリテラシー」. Retrieved September 5, 2021, from https://www.adobe.com/jp/news-room/news/202007/20200729_adobe-survey-of-skills-required-for-new-graduates.html
- 安次嶺隆幸(2019). 将棋を指す子が伸びる理由. 小学館
- 有田隆也(2011). ドイツボードゲームの教育利用の試み:—考える喜びを知り生きる力に結びつける. コンピュータ&エデュケーション, 31, 34-39
- 朝日新聞(2021).「子どものゲーム、週末・休日に1日1時間 中国が規制へ」. 2021.8.31
- Engelstein,G.& Shalev,I.(2020),小野卓也(訳). ゲームメカニクス大全 ボードゲームに学ぶ「おもしろさ」の仕掛け. 翔泳社
- 平松智久(2017).「ゲーミフィケーション」を利用したドイツ語授業の試み. 福岡大学研究論集, A17-3,73-96
- 一般社団法人日本経済団体連合会(2018). 2018年度 新卒採用に関するアンケート調査結果. Retrieved September 1, 2021, from <https://www.keidanren.or.jp/policy/2018/110.pdf>
- (株)リアセック(2021). PROG全体傾向報告書2020
- 家庭教育新聞(2010).「企業支援で育む21世紀型スキル」2010.5.8. Retrieved September 1, 2021, from https://www.kknews.co.jp/maruti/news/2010/0508_3a.html
- 加藤浩平・藤野博(2018). テーブルトーク・ロールプレイングゲーム(TRPG)による自閉スペクトラム症(ASD)児の「利他的発話」の促進. 東京学芸大学紀要,総合教育科学系Ⅱ, 69, 277 - 284
- 川嶋太津夫(2010). ジェネリック・スキルとアセスメントに関する国際動向. 濱名篤・編, 学士課程教育のアウトカム評価とジェネリックスキルの育成に関する国際比較研究, 155-160
- 厚生労働省ホームページ(2004).「就職に向かってがんばる若年者を支援する“YES-プログラム”を展

- 開(厚生労働省発表 平成16年4月27日)」。 Retrieved September 1, 2021, from <https://www.mhlw.go.jp/houdou/2004/04/h0427-2.html#3-1>
- 子安増生(2001). 多重知能理論からみた近年の教育改革批判. 京都大学大学院教育学研究科紀要, 47, 28-50
- マイナビ(2021). 2022年卒企業新卒採用予定調査. Retrieved September 1, 2021, from https://dugf25wej35p.cloudfront.net/wp-content/uploads/2021/03/2022_kigyo_saiyoyotei.pdf
- 毎日新聞(2016). 「ゲームで学ぶ「がんばる先生支援」活用 大阪市立西高」. 2016.11.30
- 松尾知明(2017). 21世紀に求められるコンピテンシーと国内外の教育課程改革. 国立教育政策研究所紀要, 146, 9-22
- 文部科学省Webサイト(2008). 各専攻分野を通じて培う「学士力」——学士課程共通の「学習成果」に関する参考指針——. Retrieved September 1, 2021, from https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/gijyutu/gijyutu10/siryo/attach/1335215.htm
- 人間力戦略研究会(2003). 人間力戦略研究会報告書. Retrieved September 1, 2021, from <https://www5.cao.go.jp/keizai1/2004/ningenryoku/0410houkoku.pdf>
- 大谷直史(2015). コミュニケーション教育としてのボードゲームの開発. 鳥取大学教育研究論集, 5, 67-74
- 小野卓也(2013). ボードゲームワールド. スモール出版
- PR TIMES(2021). ボードゲーム市場——製品別、テーマ別、流通別および地域別——グローバルな見通しと予測2021-2026年. Retrieved September 1, 2021, from <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000123.000072515.html>
- 佐藤仁志, 生方亨(2019). 汎用的能力調査からみた学生のコンピテンシー形成について. 麗澤大学紀要第102, 68-78
- 世界のボードゲーム情報サイト・Table Games in the World(2020). Retrieved September 1, 2021, from <https://www.tgiw.info/>
- 清水禎文(2012). ジェネリック・スキル論の展開とその政策的背景. 東北大学大学院教育学研究科研究年報, 61-1, 275-287
- 辰巳哲子(2015). 『基礎力』の育成で繋がる教育現場と社会. (株)リクルートワークス研究所. Retrieved September 1, 2021, from https://www.works-i.com/research/works-report/item/r_000122.pdf
- 東京富士大学Webサイト「実務IQ」. Retrieved September 1, 2021, from <https://www.fuji.ac.jp/strength/iq/>
- 東京富士大学Webサイト「GMT企業訪問プログラム」. Retrieved September 1, 2021, from <https://www.fuji.ac.jp/gmt/>
- 山川悟・広末守正(2020). 環境啓発ボードゲームの開発と次世代参加型教育の試み. 説得交渉学研究, 12, 33-40

富山市におけるコンパクトシティ政策の成功要因分析 ——森雅志前市長が発揮したリーダーシップの考察——

下村正樹（名古屋大学未来社会創造機構 客員教授）

深谷信介（ノートルダム清心女子大学人間生活学部 教授・
名古屋大学未来社会創造機構 特任教授）

Analysis of Success Factors on Compact City Policies of Toyama City Government
Consideration about Leadership demonstrated by Masashi MORI,
the former mayor of Toyama City Government

Masaki SHIMOMURA (Nagoya University),
Shinsuke FUKAYA (Notre Dame Seishin University, Nagoya University)

This paper aims to analyze success factors on compact city policies of Toyama city government, considering about leadership demonstrated by Masashi MORI, the former mayor of Toyama city. This research started from a garage project named “Future Design of Life and Society” hosted by Nagoya University, Institute of Innovation for Future Society. At the initial stage, we hypothesized that implementation of LRT might change private-car-dependent society of a local city. But deeper we researched the success factor of implementation of compact city concept into Toyama city, more and more precisely we recognized that the leadership demonstrated by him is a critical factor for the success of compact city polities. At the same time, we also concluded that a case study on success of Toyama compact city can be referred to the other city government, but just coping it and implementation into another city is almost impossible. Because compact city policies must be closely linked between local circumstances and policy responses. Moreover, we would suggest strong leadership to implement compact city policies during his/her office is to be required and the most important factor is to persuade the people there by understanding the necessity of it. Burden of persuasion to the people is a key success factor and building consensus by the people is mandatory to smoothly implement the policies.

キーワード：説得責任、リーダーシップ、コンパクトシティ政策、モビリティ、LRT

Key words : Burden of persuasion, Leadership, Local City, Compact City Policies, Mobility, LRT

はじめに

筆者らは、名古屋大学未来社会創造機構オープンイノベーション室と複数の民間企業との共同研究である、次世代モビリティ社会の今後を予測する「くらしと社会の未来デザイン ガレージプロジェクト」に参画し、人口減少が避けられない地方都市でのモビリティの在り方を研究対象とし、富山市が目指すコンパクト

トシティに着目した。研究初期段階では、次世代型路面電車（LRT）導入によるコンパクトシティを実現し、日本一住み続けたいまちランキング1位¹を獲得するなどまちの魅力を高め、公共交通機関の利便性を高め自動車への過度な依存度を下げていく富山市の「コンパクトシティ政策」への理解を深めていった。研究の一環として2020年11月16-17日に富山市を訪問し、当時の森雅志市長（以下「森氏」）、富山市役所各部署、関係者へのインタビュー²や現地調査を実施し、LRT導入によるコンパクトなまちづくりを実現する過程において行政が果たした役割を正確に理解することが、「コンパクトシティ政策」を推し進めるためには重要であったと考えるに至った。また富山市が目指したコンパクトシティを成功モデルとして、そのままコピーして他の地方都市が実行することは現実的ではなく、「コンパクトシティ政策」を実行していく過程と、その成功要因・失敗要因を正確に理解し、各地方都市が持つ特性に合わせ政策を焼き直してその実現可否を検討することが、人口減少が避けられない日本の各地方都市が向かう方向性を示すために必要なことであると強く認識した。

現地調査を終えた後も、筆者らはコンパクトシティに関する先行事例調査を継続し、国立国会図書館オンラインで「富山市・コンパクトシティ」で該当する論文68本についてその内容を精査し、その他都市計画の視点から富山市における「コンパクトシティ」を論じた資料を参考としていった。各地方都市取組や海外事例の紹介³、コンパクトシティの成功事例として富山市を紹介する文献⁴は存在していたが、筆者らは「コンパクトシティ政策」を実現可能ならしめた要因として、森氏のリーダーシップに着目し、そのリーダーシップによって実行された施策に焦点を当て、富山市が進めたコンパクトシティの成功要因分析の研究を進めていった⁵。また富山市のコンパクトシティモデルの、他の地方都市への横展開についても検討を進めていき、最終的には富山市のようにLRT導入を始めとしたコンパクトシティモデル実現は、そのまま横展開できるものではないが、その実現に至るまでの成功要因は、他の地方都市でも横展開できると考えている。牧野（2019）は、「重要なことは、成功事例の結果を把握しつつ、成功までに導いた「過程」をしっかりと学ぶことが大事である。コンパクトシティは地域の実情により、取り組む方向性が異なってくる。そのため地域の実情という前提条件が違えば、成功事例の結果だけを移転しても成功の軌道には乗らない。ところが成功事例にたどり着くまでの過程は比較的移転しやすい。」と指摘している⁶。

本稿では、まずはその歴史的推移も含め富山市について全体像を提示し、次にコンパクトシティを掲げた森氏の政策に焦点を当てて概観し、最後に、「コンパクトシティ政策」を実現に導いた成功要因について分析し、コンパクトシティモデルを横展開していく上で必要な要素を明らかにしていく。

富山市の概要と課題

1. 富山市の概要

富山市の発展は、安土桃山時代に佐々成政が富山城に入城し、治水事業を手掛け農業が盛んになっていったことに端を発している。豊臣の時代に一旦加賀前田家が富山を統治することになったが、江戸時代には加賀藩から分藩され富山藩十萬石が置かれ、富山藩では薬業・農業が推奨され、また北前船航路などが整備され、物流・交通の要所となっていった。

明治以降は豊かな水資源を使った水力発電が建設され工業のまちとして発展していったが、大きな変化点となったのは明治から大正時代に行われた神通川の治水対策である。市の中心部を流れる神通川と、市東部を流れる常願寺川は度重なる氾濫をおこしており、富山市は歴史的に水害⁷に悩まされるまちであった。その神通川の治水対策として、富山市は1901年から1903年にかけて市内を大きく蛇行していた流路をかえるべく蛇行部分をバイパスする分水路を設ける馳越工事をを行い、徐々に旧流路に水が流れなくなり、

神通川は最終的には1921年に廃川となった。廃川によって生まれた土地に工業地帯が造成され、また東岩瀬港から富山駅北まで掘られた富岩運河の土砂を利用し、廃川地を埋め立て広大な市街地が形成されたことで、1924年に富山市は都市計画法の指定都市に指定され、日本海側の中核都市として発展していった。これらから富山市発展の歴史は、神通川・常願寺川の治水対策の歴史と重なり合っていることが理解できるであろう。

1945年の富山大空襲で市街地は壊滅的な被害を受けたが、戦後の経済成長により富山市も復興し、1996年に旧富山市が中核市に移行、2005年4月に、富山市、大沢野町、大山町、八尾町、婦中町、山田村、細入村の7市町村が合併し、現在の富山市が誕生している。総面積約1,242km²、人口約42万人、約16.4万世帯を要する富山県の県庁所在地である。

2. 人口減少

人口減少は日本国全体の課題である。国立社会保障・人口問題研究所による「日本の将来推計人口（平成29年推計）」によると、日本の総人口は2004年の1億2,784万人をピークに、2015年の1億2,709万人に、2053年には1億人、2065年には8,808万人となる推計で、2015年比で約3,900万人減となり、この50年間で人口の約3割を失うことになる。総人口減少は日本全体が直面している事実であり、富山市もその例外ではない。富山市では2010年をピークに総人口が減少しており、2045年には2010年から約20.3%減少する見込みである。また年少人口（0～14歳）および生産年齢人口（15～64歳）が減少する一方、高齢人口（65歳以上）は増加を続け、2035年には全人口の約3割が高齢者となる見込みで、生産年齢人口の減少による経済規模の縮小や、高齢化による社会保障費の増大が課題となっていく⁸。

3. 富山市の課題

富山市は市街地が富山平野の中心に位置し、東西南北に向けて地形が平坦なこと、道路整備率が高く近郊地価が安いことから、特に公共交通機関の利便性が低下した1990年以降市街地が郊外に拡大するスプロール現象が顕著になり、市街地の低密度化によって都市管理に係る行政コストの上昇につながってしまった。さらに、富山県の一せ帯あたりの自動車保有台数は福井県に続き全国第2位の1.68台と高く、交通手段分担率で見ても自動車の分担率が7割⁹を超え中核都市では最も高い数値を示している。これら数字からも富山市では移動を自動車に依存する体質であることが読み取れる。この結果、富山市は以下3点の課題を認識し、これら課題を解決すべくコンパクトなまちづくりの実現を目指すことになっていくのである。

- ① 車を使えない人にとっては極めて生活しづらいまちであり、今後高齢化が進むことによって車を使えない人口が増えていくこと。
- ② 車依存によって住民が居住する地域が郊外に広がったままでは、人口密度の低い広大なエリアを行政エリアとして抱えることになり、都市管理の行政コストが増々割高になり、最終的には均質な行政サービス提供が不可能になること。
- ③ 中心市街地の空洞化によって都市全体の活力が低下し、まちの魅力が薄れていくこと。

富山市が直面していたこれら課題に対し、コンパクトシティ実現を目指し、森氏が2002年1月に初当選し、さまざまな政策を実施していった。次章では、森氏が行ったそれら政策について説明していく。

政策立案・実施に至る、森前市長のリーダーシップ

富山市が目指したコンパクトシティは正式には「コンパクトなまちづくり」と記され、北陸新幹線延伸決定後の公共交通再編という外的環境変化がその推進力となり、「コンパクトシティ政策」は公共交通というインフラ再編計画にとどまることなく、スプロール型からコンパクト型への都市構造転換を誘引するものとなっていった。LRT沿線まちづくりをリーディングプロジェクトと位置づけ、合併後を見据えた富山市全体のまちづくり戦略骨子「コンパクトなまちづくり」を立案・実行していったが、本章では森氏が首長としてどのような采配を振るいその政策を実現していったのか、森氏のリーダーシップについて分析を行いつつ、最後にその施策の効果を示していく。

1. 民間出身・地元推挙での政治家転身

森氏は1952年に富山市に生まれ、富山中部高校から中央大学法学部を卒業した後、富山市に戻り1977年に司法書士・行政書士事務所を開設し、地元企業を支える士業を生業として活動していた。若くして要職を任された後、地元の度重なる推挙に応じ、1995年に県議会議員へ転身し、2期県議を務めた後、2002年1月に合併前の富山市長に当選、2021年4月まで5期20年間首長として富山市政を担ってきた。

高校時代より路面電車やバスなどの公共交通機関を利用し、毎日のように富山市中心部の総曲輪のジャズ喫茶に通い、夜11時台の北陸本線で自宅に帰ってきたというエピソードを持ち、自らの地元体験が市長就任後の公共交通機関再編と市街地活性化という政策につながっている。また民間の立場で数々の企業経営をサポートした経験から「都市経営」という行動方針を掲げ、行政改革と都市構造転換を推進してきた。以下、戦略・計画・実行面を切り口に、森氏のリーダーシップを分析していく。

2. 戦略面

森氏は市長在任中、その政治モットーである正義の実現、到良知の実行と、他を圧倒する学びを基盤とした、政策立案と実行を継続的に行ってきた。市長就任後半年間は市長室で、歴史・書籍に学び、日々役場職員ほか関係各位にヒアリングを行い、政策実現の充電期間に当てていた。また、県議時代から当時まだまだ認識の低かった人口減少と少子高齢化が地域の大きな将来課題であると捉え、30年後の富山市の青写真を描き続けた。「コンパクトなまちづくり」は、森氏のブレない都市経営の哲学として、以降具体的な戦略検討を行うことになる「コンパクトな街づくり研究会」に提示されている。森氏は一貫して、富山市のゴールは上質なまち、つまり住民のQOL (Quality of Life) 向上であると主張し、コンパクトなまちづくりは手段であり、目的は住民のQOL向上=上質なまちを作ることとし、目的と手段の明確化がなされている。

手段の大方針である「コンパクトなまちづくり」は、行政計画における変更不可能なものではなく、柔軟性を備え、戦略立案実行のフェーズを繰り返すことで、議論・実行の経過により、「公共交通を軸としたコンパクトなまちづくり」、「拠点集中型の公共交通を軸としたコンパクトなまちづくり」とその戦略骨子は深化していった。

このような戦略骨子を構想し続けるための1つの手段として、富山市独自の政策参与制度の有用性も指摘しておきたい。コンパクトなまちづくりを推進するために有益な外部有識者を分野ごとに委嘱し、常に情報交換やアドバイス、また具体的な提案を受けることができるという制度で、深谷もブランディング・イノベーション・都市デザイン分野で、現在も継続して政策参与を務めている。

3. 計画・計画推進面

戦略骨子の具体化・計画への落とし込みを行うためには、行政での検討が不可欠である。森前市長は、市長選挙時の公約で掲げていた「行動する市役所・燃える市役所」を実現する施策として、若手職員を中心とした組織横断プロジェクトを就任直後から複数組成している。2002年11月に設置された「コンパクトな街づくり研究会」においても、自薦を含む22名の職員が関係部局横断で参画し、コンパクトなまちはなぜ良いのか、実現する総合的方策と各部局の方策は何かの2点について調査研究が行われ、同研究会の報告書は2004年3月に完成している。並行して2003年7月に富山港線路面電車化検討委員会が設置され、2004年2月に同委員会の報告書が取りまとめられ、2014年3月には市議会において路面電車化の予算案が承認されている。ここで富山市全域にわたるまちづくり構想と路面電車化の具体構想が固まった。2004年5月には路面電車を核としたまちづくりの先進事例である欧州5都市視察を実施、研究会報告内容の具体化・精緻化と先進事例の富山への適合理化検討を行った。参加メンバーは、森氏はじめ地元住民や民間企業、行政職員、市議会議員、メディア、有識者等、25名から成る。現地にて当該事業の主要ステークホルダーが集結し、先進事例の具現化されたゴールを共有し合意形成を行うことができた上、メディアの取材報道が連日配信されたことにより、地元富山住民も具体的なゴールイメージ（完成イメージ）を持てたこと、本政策が認知・理解され賛同を受けたことが、当該事業推進を後押しした。同時に地元での住民説明会やタウンミーティングを頻度高く丁寧に行い、森氏自らも多数参加・登壇し、直接市民に訴え理解賛同を得る合意形成スタイルを取った。森氏は、「政治は言葉、説明責任ではなく相手に納得してもらうまで議論を尽くす説得責任を持つ覚悟が必要」と常日頃から語っていたが、森氏が旧富山市長に当選した2002年6月～8月には、住民に対して自らの政策を説明するタウンミーティングをそれぞれ6月11回、7月9回、8月11回、各小学校区にて開催していた¹⁰。

4. 実行面

民間出身の経験と手腕を活かし、森氏は就任当初より「都市経営」を掲げ、行財政改革と共に時間軸を意識した戦略的業務実施を行ってきた。基礎自治体の歳入は国税と地方税で賄われており、歳出の多くは使用用途が決まっているのが実状である。新たな公約を掲げても、裁量を持って活用できる資金は限られておりその実行にハードルがある。経営視点で捉えるならば、支出＝歳出を抑えつつ、収入＝歳入を増やすことで、次への投資循環を行うわけだが、前者に取り組む自治体はあるものの、後者に取り組める自治体は少ない。基礎自治体で歳入を増やすための施策の1つとして、中心市街地への投資を積極的に行い当該エリアの資産価値を上げ、民間企業の積極的な投資を促していくことで、結果固定資産税や都市計画税などの税収増が期待できる。森氏は、中心市街地での戦略的事業推進により歳入を増やし、その財源を市全体の諸事業に還元するという循環を創出した。歳入増、歳出抑制というスパイラルをつくり出し、自らが掲げた「都市経営」を実践していった。

また事業実施フェーズにおいても、難しい調整や議論には先陣切って自ら動き解決していく行動力が見られる。複数組成された組織横断型若手職員プロジェクトを中心に行政内部は自由闊達に企画・施策実施が推進され、手柄は職員・責任は首長というスタイルが貫かれ、首長の行動力・住民の賛同が職員のモチベーションを活性化させていった。一般的に、公共事業の多くは工期が長く住民の期待値が減衰していくことが避けにくい傾向にあるが、公共交通のLRT化の際は、まず着手しやすく住民がその公益を享受できるおでかけ定期券という別のソフト事業を、研究会報告書が発表された翌月の2004年4月にスタートさせている。森前市政の政策実行において特筆すべき点は、ハードを整備する事業もこれまでの行政機関では考えられないような時間軸で実施し、LRT富山港線は工期15カ月、市内電車環状線化は22カ月、南北接続第1期工事は15カ月、第2期工事は21カ月という短期間で工事を終えている。この点においても、

民間経験のある首長が掲げた都市経営の一端が表出していると言えるのではないだろうか。

これまで「コンパクトシティ政策」が実現できた要因を森氏のリーダーシップについて焦点を当て説明してきたが、以下にまとめた成功要因こそが「コンパクトシティ政策」を横展開していく上で、学ぶべき点であることを指摘しておきたい。

- ① 都市経営の感覚：行政にビジネス視座を取り入れ、変革の礎としたこと。
- ② 合意形成：首長自らが住民のみならず各種事業関係者と徹底的な直接対話を行い、説明責任のみならず説得責任を果たすこと。
- ③ スピードと遂行力：行政の常識を超えるが、実行可能な時間軸での工程設定とその実施。
- ④ 組織変革と人材の活用：次世代を担う若手職員横断プロジェクト推進による行政活性化、現場を任せ責任の全てを首長が取るという姿勢。

5. 施策の効果

上記説明の通り、「コンパクトシティ政策」を実行してきた効果は、次のような結果に表れている。

- ① 2006年に開業した富山ライトレールによる旧JR富山港線の路面電車化、2009年に実現した市内電車環状線、2015年の北陸新幹線開業に合わせた市内電車の新幹線高架下への乗り入れ開始、2020年に完成した路面電車の南北接続によって、市内路面電車の利用者数は2006年の日当たり約1万人から、2018年は日当たり1.5万人弱まで着実に増加している。
- ② 中心市街地と公共交通沿線への居住推進によって、居住誘導区域内人口の減少に歯止めがかかり、2010年から転入者数が転出者数を上回り、域内人口の増加につながっている。藤岡（2020）は、中心市街地と公共交通機関沿線への居住推進政策が、域内人口の増加につながっていることに正の相関関係があることを実証的に分析している¹¹。一方森氏が推進した「コンパクトシティ政策」が受益者である住民に支持を得ているのか確認するために、富山市が2013年に行った「中心市街地新規住民アンケート調査」を確認し、大多数の住民がその政策を指示していることが確認できた¹²。
- ③ LRTをはじめとする公共交通機関の利便性を上げ、上記②の中心市街地と公共交通沿線への居住推進といった政策誘導で中心市街地が活性化し¹³、富山市中心部では6年連続で地価が上昇、結果として税収の増加という形で市政に還元されている。2019年度の市税予算では、固定資産税と都市計画税合わせて市税全体の47.8%を占めており、面積比では市全体の0.4%の中心市街地からの固定資産税・都市計画税の税額は、全体の22.5%を占める結果となっている。さらに2012年と2020年4月の課税標準額に税率をかけたものを比較すると、中心市街地エリアでは、固定資産税と都市計画税の税収が約10.7%増加している¹⁴。コンパクトシティを目指し中心市街地を整備していった結果は、税の還流という形で明確に示されている。
- ④ 上記②において2013年に行われた住民アンケートから、森氏の「コンパクトシティ政策」が住民から支持を受けている結果を示したが、表1で示した過去5回の選挙結果からも森氏の市政運営が住民支持を得ていたこと、特に2期目から4期目までは得票率が8割を超えており、圧倒的多数の住民支持を得て当選していることが理解できる。

⑤

表1 森氏が立候補した過去5回の富山市長選挙結果

区分	投票日	投票結果			開票結果 (候補者別得票数)		得票率
		当日有権者数	投票者数	投票率			
旧富山市	H14. 1. 20 (1期目)	259,094	101,943	39.35%	森雅志	69,901	68.57%
					大野孝明	29,322	28.76%
現富山市	H17. 4. 24 (2期目)	335,858	205,449	61.17%	森雅志	172,012	83.72%
					山田哲夫	28,287	13.77%
	H21. 4. 19 (3期目)	337,402	196,070	58.11%	森雅志	160,393	81.80%
					吉田修	31,479	16.05%
	H25. 4. 14 (4期目)	337,893	179,279	53.06%	森雅志	147,594	82.33%
吉田修					15,580	8.69%	
H29. 4. 16 (5期目)	344,585	164,845	47.84%	松永定夫	11,546	6.44%	
					森雅志	117,825	71.48%
					高野善久	40,636	24.65%

最後にもう1点、市税の収入と支出について重要な点を指摘しておきたい。2013年から2018年の市税累計では市街地からの税収が81.6%を占めているが、投資的経費では市街地には74.9%しか使われておらず、25.1%がその他地域に使われている点である。この点は令和2年11月に行った森氏へのインタビューの中でも、森氏が市街地からの税収を中山間部への投資的経費へ振り向けることへの重要性を力説していたことが記憶に残っている。中山間地から人がいなくなり、山林が荒れることによって、神通川・常願寺川の下流域の水害につながるリスクを地域住民が認識しているからこそ、中山間部整備に支出を振り向ける、富山という土地の記憶を読み込んだ政策が住民の理解を得られた上で実施されている証左ではなからうか。

考察

我が国全体で人口減少が進んでいくこと、特に大都市圏以外ではその減少速度が通増していくことに疑義をもつ者はいないであろう。人口減少が前提条件となっている地方都市においては将来的には税収も減り、これまでのように国から補助金を獲得したとしても、郊外に広がってしまった人口密度の低位化が進む市街地や、さらに過疎化が進む中山間部の全住民に、あまねく平等な行政サービスを提供していくことはもはや不可能であるといっても過言ではないだろう。森氏も「地域ごとの役割にあった行政サービスを提供していくことが改革の成功要因で、地域すべてに均等に同じ水準の行政サービスを提供することで成果が出ない。」と明言している¹⁵。富山市が行ったように、成果を無視した全住民への均質な行政サービスを提供することを止めて、主体的に市中心部へ人口誘導し、中心市街地を活性化し、もはや自動車による移動に頼らない高齢化社会に対応する公共交通機関を整備し、まちがコンパクトになったことによる行政コストの削減は、他の地方都市が参考にすべきモデルと言えよう。

しかし、ここで忘れてはならないのは、森氏が行った行政組織内のコンセンサス作り、住民を巻き込むためのインセンティブ付与などの政策、市長みずから「コンパクトシティ政策」のビジョンを語り市民の世論形成の先頭に立ったことである¹⁶。LRT導入の成功例が注目されがちであるが、そこに至るまでの政策プロセスのマネジメント、森氏のリーダーシップ、説得責任にこそ注目すべきであると筆者らは考えている。

2020年11月のインタビューにおいて森氏は、富山市で「コンパクトシティ政策」が成功した要因は、「住民が納得するまで説得する、何十回でも、何百回でもコンセンサスが得られるまで説得したこと。」と筆

者らに語っていた。本稿でも森氏の卓越したリーダーシップの発揮こそが、富山市における「コンパクトシティ政策」実現の成功要因の中で、大きな割合を占めていることを示してきた。地方都市が人口減少に対応するサステナブルなまちづくりに最も必要なことは、首長がリーダーとして進むべき明確な目標を掲げ、その目標を組織の目標として落とし込み、目標を実現するための政策について住民らのコンセンサスを得るまでの粘り強い首長の説得責任である。

(注)

- ¹ 出所：<https://advanced.massmedian.co.jp/news/detail/id=5810> (2021年8月23日に最終確認)
- ² 深谷は2019年12月29日、2020年7月17日、8月28日にも森前市長にインタビューを実施している。
- ³ OECD(2012) *Compact City Policies: A Comprehensive Assessment*では、コンパクトシティを推し進めている世界の代表都市として、メルボルン、バンクーバー、パリ、富山、ポートランドを列挙している。同時に、コンパクトシティ政策を推進する上で包括的なモデルとなる都市は存在せず、その理由としてどの政策も地域特性を考慮に入れる必要があることを挙げている。その上、まちが拡大している都市と、人口が減少している都市では異なる政策が必要で、人口が減少している都市では中心市街地に居住を誘導するような政策が必要であると指摘している。(原文ではcities and regionsという表現となっているが、本稿では日本の実情に合わせて「都市」と訳している。)
- ⁴ 山田(2018)、183頁など富山市をコンパクトシティの成功事例として紹介する文献がある一方、地方経済総合研究所(2015)10頁のように一定の効果は認められるものの、成功しているとは言い難い面もあると評価する文献も存在している。筆者らは、富山市の「コンパクトシティ政策」は概ね成功しているとの立場で、本稿はその成功要因を、森前市長のリーダーシップ、説得責任に焦点を当て分析している。また越川・森本・谷口(2017)では、コンパクトシティ政策の目標に対する評価数値の間に乖離があり、政策の実行効果を把握することができないと指摘している。
- ⁵ 我々が調査した限りでは、富山市の「コンパクトシティ政策」の成功要因として森氏のリーダーシップについて分析した先事例は存在しないが、富山市役所職員の立場から本田(2021)は1897年から2020年を3つのステージに分けて、歴代首長のリーダーシップ発揮によって富山市のまちづくりが進んだと論じている。
- ⁶ 牧野(2019)、56頁
- ⁷ 富山市市政要覧には、1671年に神通川大洪水、1891年に神通川・常願寺川出水、1914年に神通川・常願寺川出水が記録されている。富山市勢要覧 2頁
- ⁸ 富山市(2020)富山都市整備事業の概要 6頁
- ⁹ 出所：<https://www.pref.toyama.jp/documents/17801/3.pdf> (2021年8月26日に最終確認)
- ¹⁰ 出所：平成14年(2002)広報とやま
- ¹¹ 藤岡・榊原(2020)380頁
- ¹² 2013年に行われた「中心市街地新規住民アンケート調査」では、83%の住民が今後もまちに住み続けたいと回答、5%の住民が否定的な回答をしている(N=511)。また78%の住民が「コンパクトシティ政策」に賛成する、6%の住民が否定的な回答をしている(N=506)。
- ¹³ 松中(2021)は、中心市街地の活性化のためには自動車の交通量を増加させる、アクセス性を向上させる等の施策をするのではなく、公共交通機関の利便性やアクセス性を向上させるとともに、駅・バス停周辺に人口を集約するといった施策の推進が土地規模によらず重要であると分析しており、富山市の「コンパクトシティ戦略」の施策が有効であったことを示している。

- ¹⁴ 2012年の固定資産税・都市計画税の課税額合計が約57.03億円、2020年の課税額合計が約63.12億円。
- ¹⁵ 出所：https://www.jt-tsushin.jp/interview/jt04_toyoma（2020年8月25日に最終確認）
- ¹⁶ 武者（2021）では、都市のコンパクト化に向けて立地適正化計画をめぐる理論と実態を論じている。行政が主体となって提起する将来都市像を社会全体で共有することが難しくなり、多様な価値観や利害関係をもつ市民のまちづくりプロセスへの参加が要請される時代になっていることを指摘し、ローカルな文脈と多様な人間像を前提に都市の動態を理解する人文学的なアプローチが重要になると述べている。その意味でも富山市が行った中心市街地の賑わいを取り戻す政策において、住民を巻き込み取り組みを進めたことは理にかなっていると言えよう。

引用文献

- 深山剛・加藤浩徳・城山英明（2007）なぜ富山ではLRT導入に成功したのか？—政策プロセスの観点から見た分析 運輸政策研究 Vol.10 No.1 22-37頁
- 藤岡裕大、榊原雄一郎（2020）地域別人口データからみたコンパクトシティ富山市の研究 関西大学経済論集 367-381頁
- 唐渡広志（2013）富山市の公共交通政策とコンパクトシティ 日本不動産学会誌 第26巻第4号 77-82頁
- 越川知紘・森本瑛士・谷口守（2017）コンパクトシティ政策に対する記述と評価の乖離実態—都市計画マスタープランに着目して— 日本都市計画学会都市計画論文集 Vol.52 No.2 1130-1136頁
- 京田憲明（2015）コンパクトシティ戦略による富山型都市経営の構築 サービソロジー 2巻1号 26-33頁
- 本田信二（2020）富山市のコンパクトなまちづくりの歴史的な意義—路面電車南北接続による市民百年の夢の実現 実践政策学 第6巻2号 167-190頁
- 本田信二（2021）富山市のまちづくりとリーダーシップの歴史的考察 学術の動向 第26巻6号 36-41頁
- 牧瀬稔（2019）地方自治体におけるコンパクトシティの歴史と現状 関東学院法学 第28巻2号 31-58頁
- 三橋浩志（2014）コンパクトシティ政策と産業政策の関係に関する考察—富山市を事例として— 地域政策研究 第16巻第2号 83-102頁
- 武者忠彦（2021）都市はいかにしてコンパクト化するのか？—立地適正化計画をめぐる理論と実態— E-journal GEO 16巻1号 57-69頁
- 地方経済総合研究所（2015）「コンパクトシティ」を考える ～「コンパクトシティ」から「+ネットワーク」へ～ 1-10頁
- 望月明彦・中川大・笠原勤（2008）富山市における都市軸形成を目的とした公共交通サービス水準向上策に対する効果分析 日本都市計画学会 都市計画論文集 No.2743-3 805-810頁
- 富山アーバニズム研究会（2020）コンパクトシティのアーバニズム 東京大学出版会
- 富山市事業構想研究会（2020）富山型コンパクトシティの構想と実践 事業構想大学大学院出版部
- 富山市（2020）富山市都市整備事業の概要
- 富山市（2020）富山市勢要覧
- 富山市（2020）路面電車事業概要
- 富山市（2013）市内電車環状線化整備効果把握調査業務
- 山田駿斗（2018）日本におけるコンパクトシティ政策の必要性とその課題 香川大学経済政策研究 第14号（通巻第15号）167-205頁

新型コロナウイルス収束に対する説得学からの提言

榎 博文（コミュニケーション高等技術研究所）

Proposal from persuasion science for convergence of the new coronavirus

Hilobumi SAKAKI (Institute of Advanced Technology of Communication)

第I部 新型コロナウイルス出現の意味

1. 新型コロナウイルスの猛威

新型コロナウイルスが世界中で猛威をふるっているが、このような凄まじい猛威は同じコロナ型ウイルスであるSARSやMERSでは見られなかったことである。SARSは、2002年11月に中国の広東省で発生し、世界中で発症者約8000名、そのうち死者774名で、9カ月後の2003年7月にWHOは収束宣言を出したが、日本での感染例はなかった。MERSは2012年以降、サウジアラビアなど中東地域で発生し、一応世界中に伝播したがSARSほど伝播した訳ではなかった。日本でも感染例はないと言われている。

SARSやMERSはウイルス自体が強力な毒性を持っていたので感染者の病状もひどく、宿主である人間を殺してしまい、結果的にウイルス自身も死んでしまう。そこで予防対策としては、感染者を早く見つけ出し、隔離してしまえばウイルスの広範囲の拡散を防ぐことができ、それ故にこれらのウイルスが世界中で伝播したものの、感染者や死者の数はそれ程大きいものではなかった。

しかし、この新型コロナウイルスは、毒性がそれほど強くはなく、感染しても症状が出ない人や症状が軽くすむ人もいて、当初、人々はこのウイルスを軽く見ていた。しかし、この新型ウイルスは潜伏期間が長く、無症状の人でも他の人々に感染させることが分かり、しかも比較的軽症だった人が突然重篤になることも後になって分かり、現在、世界中で多くの死者を出している。

2020年4月21日時点で、この新型ウイルス感染者の数は日本国内で11,119人、死者の数は186人であったが、この原稿を書いている2021年8月18日時点で感染者の数は、1,207,309人、死者の数は15,528人と激増している。

世界においても2020年4月21日時点で、感染者数2,303,158人で、死者の数は157,663人であったが、2021年8月18日時点では、世界の感染者数208,595,814人、死者の数は4,382,362人と感染爆発を起こしている。SARSやMERSと比較した時、このウイルスの感染力は驚異的である。

このウイルスが、無症状の人でも他者への感染力を持っていることを私が知ったのは2020年の2月頃のことであり、その点においてこのウイルスは非常に恐るべきであり、凄まじい損害を人類に及ぼすであろうことを予感していた。その予感の通り、中国の武漢で発生したこのウイルスは、今や中東、ヨーロッパやアメリカ、アジア、南米でも猛威を振っている。日本も例外ではなく、東京、大阪など大都市のみならず地方でも感染者が増加する一方で、離島でも感染者が出ている。

2. 各国の対策の違い

このウイルスの発生源である中国の武漢では、全体主義国家のもつ強大な権力によって、都市封鎖を行

い外出を禁止した。そのことによっていち早く、ある時点では、このウィルスを押さえ込むことに成功したと言っても良い。その点においては、ヨーロッパ諸国も同じで、都市を封鎖し外出禁止令も出し、罰則を国民に課した。ただ異なる点は、中国が普段から全体主義的専制国家であるという点に対して、ヨーロッパ諸国は普段は民主主義国家であり言論や行動の自由がある。ただこの新型コロナウイルスに対しては、緊急非常事態として、中国と同様の対応を試み、一時的には収束の兆しを見た。しかし、この新型コロナウイルスは世界各地で変異し、2021年8月18日時点で、デルタ株と呼ばれるウィルスがアメリカ、ヨーロッパ諸国、アジアで蔓延しており、日本では第5波の真っ只中で、未だに収束の兆しを見せていない。1918年1月から感染が始まり、1920年に収束したとされているスペイン風邪(スペインが発生源という意味ではなく、発生源については諸説ある)も、第2波の方が死者数が多い。

一方日本は、憲法の制約により都市封鎖・外出禁止をすることが出来ず、外出自粛要請、営業自粛要請するなどの「お願い」ベースで、国民の「自主性」に委ねる対応をとっており、欧米から見れば非常に生ぬるいやり方になっている。2週間自粛してダメならばさらに2週間自粛し、それでも効果が出ないならば緊急事態宣言を出して様子を見、結果如何によっては自粛要請に従わない業者名を公表するなどの少しだけ強い策に出るといように、戦力の逐次投入という、太平洋戦争の時に日本がソロモン諸島のガダルカナル島奪回作戦で採った方式を取ろうとしているのである。

3. 戦力の逐次投入

ガダルカナルで何が起きたか少し詳しく説明しよう。日本海軍は戦線拡大のためにガダルカナルに飛行場を建設したが、米軍に奪われてしまったので大本営はガダルカナル島奪回作戦に出た。その時点で、ガダルカナルでは米軍海兵隊11,000人に対して、大本営は敵の人数も火力・戦力も調べないまま、中国戦線で成果をあげた陸軍最強の精鋭部隊である、一木清直大佐率いる一木支隊900人を投入。一木支隊はたった1枚の海図を頼りにタイボ岬に上陸。鉄砲を武器として海岸沿いに米軍を攻略しようとしたが、一木支隊の攻撃を事前に察知していた米軍は、機関銃による十字砲火、迫撃砲による攻撃、一木支隊の後ろに回った戦車隊からの攻撃、更に飛行機からの機銃掃射などの容赦ない攻撃をし、一木支隊はほぼ全滅。一木大佐は責任をとって自決した。最前線の敵の情報も知らないまま、東京にいて作戦立案した大本営の責任は重い。

大本営はその後、川口支隊6,000人を投入、海岸沿いではなくジャングル側から肉弾突撃を試みるも、ほぼ全滅。大本営は更に、第2師団及び第38師団を投入。戦ったのは主に第2師団であるが、この時の陸上軍の人数は、米軍23,000人、日本軍28,000人で、人数では日本軍の方が上回っていた。しかし、大本営は米軍の火力も戦略も調べることなく作戦指導、結果はほぼ全滅。大量の死者を出した。空からは、当時、世界最速最強の零戦を投入。基地があったラバウルからガダルカナル到着まで3時間もかかり、米軍機と空中戦をする時間は帰りの時間を考慮すると僅か15分。零戦は果敢に戦ったがガダルカナルの歩兵を助けるまでは及ばず、この戦いにおいて、真珠湾以来の百戦錬磨の多くの優れた搭乗員と多くの零戦機と爆撃機を失った。加えて多くの軍艦と輸送船も失い、戦力の逐次投入は大失敗に終わった。

制空権も制海権も失ったままの日本軍は、その後の戦闘において米軍に対して優位に出られず、太平洋の島々から本土防衛まで防戦一方となり、戦争の行方はミッドウェーの敗戦ではなく、この戦力の逐次投入をしたガダルカナルの敗戦によって決定的になったと言ってよい。

4. 先手必勝

新型コロナウイルスに対しても、本来ならば思い切った策を出し、一気にウィルスを押さえ込むという方法の方が優れているのではないか。「経済を成長させる」と同時に「ウィルスも抑制する」との両面作

戦を取ろうとしても、結果として二兎を追う者は一兎も得ずということになりかねない。ゴー・トゥ・トラベルやゴー・トゥ・イートの後は必ず感染者が増加していた。時間経過とともに、この新型コロナウイルスを一気に押さえ込むことは出来そうにないということが次第に明らかになってきた。

このウイルスとの戦いは「戦争」と言っても良いだろう。「戦争」は、19世紀、20世紀までは、国家と国家、民族と民族の間の戦争であったが、このウイルスとの戦いは「人類とウイルス」との戦いである。その意味でこれまでの戦争とは概念が全く異なり、各国が協調・協力してこのウイルスと戦わねばならないが、各国は多少は協調している面もあるが新薬開発など全面的に協力しているとは言い難い。

中国のような全体主義的国家が、自国に似た体制を持っている国の方がさまざまな点で優れているということを主張し始めたら、欧米や日本のような民主主義国家はどの程度反論ができるであろうか？ 貧しい国々の中には、このコロナ危機を口実に全体主義的独裁体制を施行しようとする国も出現し始めている。誰も全体主義国家や独裁体制を望みはしない。ただ、1つだけ言える事は、このような強力なウイルスによる感染爆発に対してのみ、全体主義国家のようになり、強権発動するのは悪くなさそうであるということであるが、その場合、強権発動がどのように行われているか国民1人1人が知ることが出来、国民が国家を監視する双方向監視システムが必要である。

5. 造物主の意図

人間の体内に巣くうがん細胞はその数を増やしすぎると、宿主である人間を殺してしまい、その結果、がん細胞も死んでしまう。人間にとっての宿主は地球であり、人類だけが進化の過程で特別に他の種からはみ出してしまった。その数が急加率的に増え、膨大なエネルギーを消費することによって宿主である地球はその姿を変えつつある。加えて、進化の過程において、人類は戦争が大好きな種になってしまった。地球にとって、地球を破壊している人類は敵であるから、地球はウイルスという武器を使って人類を削減し滅ぼそうとしているとの見方も可能である。

この世界を作った造物主がいるとすれば、造物主は多くの動物や美しい植物を作り、魚類や昆虫や人類などを作ったと同時に、寄生虫や細菌やウイルスも作ったにちがいない。造物主はもしそれを神と呼ぶならば、特に人類に味方する神ではないのではないのか。アインシュタインは「神はこの世界を作ったが、その結果には関心を持たない、そういう神ならば私は神の存在を信じる」と言った。神がそのような存在であるならば、アフリカで何の罪もない子供たちが飢えて死んでも、罪もない母子が飛んできたトラックのタイヤにぶつかって死んでも、アウシュビッツで何が起きても、核兵器が実際に使用されても、特に何の責任も感じないのである。むしろ人類は何十万か何百万か分からないが多くの動植物種及びその他の種を絶滅させ、この地球を滅ぼしてきた。

一方、人類が一致団結して戦う相手ができたとする事は人類にとってある意味で良いことであり、人間同士で戦争をする意味は全くないことになる。国家と国家が、民族と民族が、お互いに協調し協力しあうことがお互いのためなのであることを、この未知のウイルスは教えてくれていると我々は解釈する程利口でなくてはならない。国家による膨張主義は20世紀までの話であり、21世紀においては「膨張主義」はもはやアナクロニズムであることに気付くほど人類は賢いことを願うが、現実の世界を見ると人類ほど愚かな種はないと指摘せざるを得ない。

6. 価値観の転換

人間の文明はとどまるところを知らず発展し、クローン人間を作るなどの技術を有し、もはや行き着くところまで行き着いた。ここらで立ち止まって人類の将来を真剣に考え、反省してみる必要がある。

この新型コロナウイルス (COVID-19) が拡散する前に SARS や MERS などのウイルスが拡散し、それ

以前にもいくつかのコロナウイルスが感染症を引き起こしていたようであるが、人類はSARSやMERSにも反省をせず、従来の快適な文明生活を送ってきた。しかし、この新型コロナウイルスは、人間にとっての多くの喜びを取り上げ、例えば親しい仲間と飲みに行くことをさせず、親しい間でも2メートルは離れていなければならない、夜の外出は控える、恋人とも密着してはいけない、自分の肉親が入院しても面会にも行けず、死に顔も見ることができない、などの現実を我々に突き付けた。感染した人を隔離するということは、自分も隔離されるということと同義なのであり、自分が死ぬ瞬間を誰にも看取られないということと同義である以上の、遥かに重たい意味をもつ。

コロナウイルスのコロナとは、太陽のコロナとその形が似ているからそのように名付けられているのだろう。太陽と太陽のコロナは人間にとって生きていく上で必要不可欠であり有用であるが、コロナウイルスは逆に生きていく上で邪魔で有害な存在である。同じ形をしたものが片方は有用であり、片方は有害であるとは何という皮肉であろう。太陽のコロナは途方もなく大きな存在であり、もう片方のコロナウイルスは限りなく小さな存在であるが、その形が似ていることにおいて、そこに深い意味が隠されているとしか考えられない。このウイルスとの戦いは、あるいは3年以上という長い戦いになるかもしれない。その間我々は、外出、歓談、飲み会、旅行、映画鑑賞などの楽しみを奪われ不便な生活をしなければならない。このウイルスは、人間に対して「人間であることを止めよ」と言っているのだ。

7. 人類はいかにあるべきか

多くの科学者や都道府県知事が、国民に対して幾度となく「不要不急の外出をせずステイホームせよ」と行動変容を求めており、多くの人たちは概ねこの要請に従っているが、一部の人たちにはこの声は届いていないことが問題である。すなわち、この未知の新型コロナウイルスの場合、最終的には個人の自覚にかかってくるのであり、国民1人1人の自覚をどこまで期待できるかということである。太平洋戦争は日本国民の自覚なきことが招いたことを忘れてはならない。

人間は食料さえあれば生きていくことができる。もう少し文明的な生活をしようと思えば、住む家と農業などの食料産業とある程度の娯楽、そして医療機関とがあれば十分である。しかし、人間はこれだけでは満足しない。更なる娯楽、外出、飲酒、歓談、賭け事、旅行等々、それらの文化文明を欲するのである。このように高度な文化文明を築いてきた人間は、経済成長を押しとどめ、これ以上の地球の破壊を止める程度の、20年前か30年前位の、(私は経済学者ではないので正確な数字は言えないが)経済水準と生活水準で満足するという、価値の転換をしなければならないであろう。

我々の生活の仕方は大きく変わっていかざるを得なくなり、現在の文化文明が根本的に変わっていく可能性がある。その時、コロナウイルスの世界的蔓延によって、人々の所得格差及び国家間の富の格差が拡大しないように手立てを打つ、すなわち互いに協力できるようにシステムを変えていかなければならない。富める者は貧しい人々に、豊かな国は貧しい国に、富を分け与えるシステム作りが必要である。どのように変化させるのか、或いは全く変化させないのか、その選択は現在の人類の手に委ねられている。

幸いにも、と言ってよいかどうか、GDPが世界3位の日本は、このところGDPの成長率が1パーセント程度に終始しており、成熟社会に入ったと見る事が可能である。すなわち、途上国ならぬ先進国がいつまでも経済成長を続けねばならない理由はない。地球破壊しない程度の成長率・文化文明で十分であり、日本は世界に先駆けて、このような意味での先進国家になったとも言えよう。(言葉の定義からすれば、精神文化及び物質文化と言った時、そのどちらもあり得るが、文明に関しては、物質文明のみが存在するのであって精神文明は存在しない)

ウイルスが人類を襲う時間間隔が次第に短くなってきた。COVID-19をワクチンの開発及び特効薬の開発によって押さえ込むことが出来たとしても、人類が価値の転換をし、地球破壊を止めない限り、今後も

新たなウイルスが次々と人類を襲うに違いない。先進国の感染が収束したとしても途上国での感染が収束していなければ、それらはいずれ先進国にも飛び火してくる。COVAXのようなセーフティーネットがもっと必要である。

第Ⅱ部 新型コロナウイルス収束のための説得学からの提案 —人々に行動変容をしてもらうために—

1. 説得学からの視点

筆者の専門である「説得学」の観点から新型コロナウイルスに関する日本の現状について少し言及してみよう。日本の現状は、政府によって蔓延防止が提案され、それが終わったら警戒宣言が出される、それが終わったらまた蔓延防止が出され、それが終わったらまた警戒宣言が出されるということの繰り返しであった。人々は警戒宣言に慣れてしまい、自粛疲れもあって、2021年8月18日現在、感染者数及び死者数は連日過去最高となり、制御不能とも言われる第5波のさなかにある。

「説得学」の観点からは、人々の「行動」を変容させるには、まず、人々の「態度」を変容させる必要がある。「態度」とは、行動の前の準備状態であり、「認知」、「感情」、「行動」の3つの成分から成っている。これらに変化した後に「態度変容」が起き、「態度変容」が起きた後に「行動変容」が生じる。態度変容させるということは、すなわち説得するということであり、説得のテクニックは筆者が開発したのも含めて多数あるが、今回の新型コロナウイルスに対しては「恐怖説得（恐怖訴求）」が最も有効である。この言葉に対して人々は悪い印象をもつかもされないが、強力な説得テクニックの一つである。

2. 現状における2つの恐怖

現在の事態における恐怖は2つに分けられる。1つは新型コロナウイルスがもたらす病気そのものへの恐怖である。自分が感染し、高熱が続き、息苦しく、咳き込む、呼吸も自力ではできず、重篤になり、場合によっては死ぬこともある。感染爆発すれば医療が逼迫し、入院させてもらえず、路上で死ぬなど、悲惨な死に方をするという恐怖が現実のものとなる。もう1つの恐怖は、社会経済的恐怖である。企業業績が悪化する、店舗や会社が倒産する、自分が解雇される、家族が路頭に迷う、収入の目途がいつまで立たない、自殺者が増える、株価が下がるなどである。

しかし、2つ目の恐怖は1つ目の恐怖がなくなれば解消される。人々が外出せず、感染爆発がなく、オーバーシュートもなければ、感染者数が減少に向かい、新型コロナウイルスによる死者数が収束に向かうことになる。したがって非常に大事な事は、感染症の専門家が言うように、国民1人ひとりが自覚し、外出を控え、可能な限りステイホームすることである。

どうすれば人流を減らすことができるのか、現実的にはこれはかなり難しい問題であるが、それを実行出来なければ現状からの完全なる脱却はいつのことになるか誰にも分からない。では、説得学からの方策は何か？

3. 防護論的観点

実は、防護論的観点からは、恐怖説得は3つの要素からなっており、1つは問題の深刻さの程度である。新型コロナウイルスに感染した場合の病気の恐ろしさを人々が十分に深刻に捉え、その深刻さを評価できるか否かである。人々が深刻さを十分に理解できるならば人々是对処行動をとる、すなわち外出しなくなる。

2つ目は対処行動を取らない場合のその悪い出来事が生起する可能性である。つまりこの事例で言えば、

外出を繰り返すととんでもない事態に陥り、自分も自分の家族も社会経済も崩壊してしまうという、有害な出来事が起きることをしっかりと認識できるかどうかである。もし、認識できるならば人々は外出しなくなる。

3つ目は、その有害な出来事を避けるための、「外出しない」という行動の有効性である。すなわち外出しなければ、そして人々と接触をしなければ、悲惨な事態になることを避けることができるということを、人々が認識できるかどうかである。もし悲惨な事態を避けることができると認識できるならば、人々は外出しなくなる。

この3つの認知、すなわち、脅威の深刻さ、有害事態の生起確率、対処行動の効果性について人々に十分に知らしめることが出来、人々が十分に認識し理解できるならば、人々に防衛動機を喚起させ、外出をしなくなることがかなりの確率で期待できる。ステイホームの「お願い」をするより先に、この3つの認知（知識）を持ってもらうことが非常に重要である。

4. 危機感を持たない人たち

この3つの点については、科学者や心ある都道府県知事の度重なる発言で大部分の人々は分かっているようであるが、国民全員が分かっているかという点必ずしもそうではなさそうである。保健所逼迫、院内感染、医療崩壊が叫ばれ、PCR検査してもらえず死亡する人、自宅隔離中に死亡する人、感染して路上で死亡する人が出ても、危機感を持たない人たちがおり、彼らは外出自粛を守らず、観光地などに出かけ、夜間飲食をする。他県にパチンコをするために外出し、50人もの人々が河川敷でバーベキューをし、首都高を夜間サーキットとして多くの人々がサービスエリアに集まる。私は今でも休日に自由ヶ丘や渋谷に「視察」に出かけ、自動車で軽く一周するが、コロナウイルスなどどこ吹く風といったように多くの人々が歩いている。

あと4点目を付け加えるとすれば、外出をしないという事の金銭的なコストの問題がある。これらもクリアしなければ人々に外出をさせないという事は難しいことになってくるが、これについては、政府や地方自治体の協力金、助成金などが給付され、もしそれが十分であれば人々は外出せず、営業自粛する。

現時点で、既に自粛生活も相当に長くなり、更に2021年9月中旬まで自粛が続くという。人々の自粛疲れも問題になり始め、DVや児童虐待も増加し、患者数が増えた心療内科もあるという。2020年の初期の時点では経済のV字回復の議論もなされていたが、2021年8月時点では経済の先行き不安から日経225（日経平均株価）は下値支持線まで下落した。ここから更に下落するか否かの分岐点に来ている。一方、保健所に100回電話してもつながらぬ人や、感染して高熱が何日も続いて入院先が見つからず、自宅待機させられ、何の手当ても受けられないまま死亡する人も次第に増加しつつある。できるだけ早い時期にこの新型コロナウイルスの問題を収束させる必要があり、人々に可能な限りステイホームしてもらい、人々の接触を減らすために大事になってくるのが、後述する「映像の使用」である。映像を使用すれば前述の3点をかなり高い確率でクリアすることができる。

5. 「映像」の使用

多くの専門家や都道府県知事が、言葉やグラフを使用して「外出自粛せよ、営業自粛せよ、3密を避けよ、デルタ株の場合は1密でも危険」などを訴えており、期待される効果が出るには予測したよりはるかに長い時間がかかっているのが現状である。早期の収束を迎えるためには、このウイルスがどのようなものであり、いかに危険なものか、科学的知識や臨床の現場を交えて一般の人々を教育することが必要である。

その際、特に必要なのは「映像」である。この病気にかかると、どれほど苦しく、痛く、辛いかということ、公衆衛生学や感染症の専門家が映像を使って、テレビやネットで訴えかける。患者の苦しむ様子

も、ぼかしを入れながらも、映し出す。患者の苦しさ、痛さなどを患者自身に語らせるのも良い。「息をするたびに胸にガラスが突き刺さるような大きな痛みがある」と言う患者の言葉と表情は、私に大きな恐怖を与えた。長く咳き込む映像では、患者の苦しむ様子が私にじかに伝わってくる。患者の承諾が得られれば容態の急激な変化の前後の様子も映像にし、乱雑に置かれた死者の様子も映し出す。外出を繰り返すならば、あなたもあなたの家族も、みんなもこのようになるということを映像を使って伝え、人々に恐怖を植え付ける。言葉にはない「臨場感」が映像にはあり、恐怖が人々の感情と認知に伝わり記憶され、行動につながる。このような映像を流すことには賛否両論あるかもしれないが、説得学の観点からは効果絶大であると言える。広島、長崎への原爆投下後の惨状やアウシュビッツの惨状を言葉で語るより、映像を見た方がその悲惨さがひと目で分かることに誰も異論はないだろう。

最近では、スマートフォンの普及によって、誰もがかつてない程に高品質の写真や動画を容易に撮る機会が増え、事件や災害等の様子を録画し、テレビ局に売り込んだりネットに映像を流したりすることが増えてきた。また、「インスタ映え」という言葉も生まれ、「YouTube」「Twitter」などへの画像の投稿なども増え、それらが一般の人々や海外の人々によって何千万回も再生され、時には社会問題になるという現象も起きている。それらの現象等々もあって、近年「映像社会学」という学問分野も生まれて来ている。また、「実験」や「調査」を主な研究方法とする「映像社会心理学」は、大きく発展していくであろう。

上記のような静止画や動画はそれを見ている人々によって様々に解釈されるであろうけれども、コロナウイルスに感染した患者の痛みや苦しみを表現するそれらの映像は、100パーセントではないにせよ、人々によってほぼ同様の受け止め方をされることが予想され、人流抑制のための方策としては、国家による命令以外のものとしては、恐らくこれに勝るものはないであろう。

6. 希望を与える

「恐怖説得」では、次に、人々に希望を与えねばならない。「あなたが、みんなが、外出をやめれば、そして人流が減少すれば、あなたたちはこのような悲惨な状態になることを防ぐことができ、家族全員が安泰で、以前のような生活が出来るようになる」ということをテレビやネットなどで伝えることが重要である。すなわち、大きな恐怖を与え、「専門家の提言に従わなければ悲惨な目に遭うが、専門家の提言に従えば悲惨な目に遭わない」ということを、繰り返し繰り返し伝える。この手法は「百聞は一見に如かずテクニック」でもあり、「あなたのためのテクニック」、「家族のためのテクニック」も併用している。テクニックの併用は単独使用よりも効果ははるかに大きくなる。これらは単なる脅しなどではなく、人々の命を救い、ひいては社会経済も救う一種の「教育宣伝」である。

7. 信憑性と力動性

さて、説得テクニックとして、次に「信憑性」という要因も考慮しなければならない。このような説得を試みる専門家には、「信憑性」が必要である。「信憑性」は3つの要素から成り立っており、1つは専門性、2つ目は信頼性、3つ目は力動性である。最初の2つは専門家たちは備えているので大丈夫であるが、3つ目に関しては少々工夫が必要である。

デパートの実演販売の売り手は、この力動性だけで見事に商品を売りさばく。落ち着いて、しかし力強く、エネルギーに、上手に間もおきながら、メリハリもつけて、聞き手をぐいぐいと引き込んでいく。

感染爆発を避けるために、一般の人々に態度変容をさせ、行動変容をさせるには、映像を多用しながらこのような力動性に満ちた喋り方をし、テレビやネットで何度も何度も放送することが必要である。感染症の専門家は喋ることを専門としていないので、喋るのはテレビ局のアナウンサーでもよく俳優でもよい。この場合、忘れてはいけないのは、「専門家によれば」という、「専門性」を強調することである。大事な

ことはこのような映像を交えた放送が多くの人々の目にとまり、記憶されることである。かくして、より多くの人々の態度を変え、行動を変えることができるのである。(日本の現在の一部の政府関係者は専門性及び信頼性は保有していると思われるが、その喋り方において力動性がほぼ完全に欠落しており、国民に何かを訴えてもその声は国民にはあまり届いていないと思われる)

個人的には、このような映像を使わなくても収束に向かうのが最も望ましいが、第5波の現状を見る限り映像を使うことも選択肢に入れておくべきであろう。

第Ⅲ部 日本の組織

1. 太平洋での戦い

太平洋戦争においてアメリカとの戦いに敗れたことは、2021年8月18日時点において日本政府がコロナとの戦いに敗れていることと原因が一致しているように思えてならない。ミッドウェー海戦も含めて、それ以降、零戦が戦闘に出撃すると必ずと言ってよい程、敵機グラマンが待ち受けていたにもかかわらず、なぜ情報が漏れていると思わなかったのか。前線視察のため、ラバウルを飛び立った山本五十六連合艦隊司令長官が、ブーゲンビル島で隠れていた敵機グラマンに撃墜されたのも、アメリカ集中情報部によって暗号が解読され、情報が漏れていたからである。航空作戦参謀源田実も確実に勝利すると確信していた、小沢治三郎中将立案のアウトレンジ戦法(敵艦隊の戦闘機が飛んで来ることが出来ない遠い位置から出撃し、航続距離の長い日本軍機が敵艦隊に打撃を与える戦法)も、情報を先読みし、上空で待ち受けていた敵機グラマンに多数の零戦が撃墜されたのみならず、翌日、護衛の戦闘機を失った海軍の主力部隊も敵機に空爆され空母をはじめ多くの艦船を失い、結局大敗に終わった。

日本海軍も大本営も、日本の空母打撃群がそうであったように、アメリカの空母打撃群も一度戦闘を終えると、アメリカ本土に帰り、石油、兵器、弾薬、食料等を補給し、兵員を積みこんで再び出撃すると信じ込んでいた。従って、サイパン島だったと思うが、アメリカの空母打撃群が再び出撃してくるのはその年の末だと予想していたので、運んできた大量の爆弾を海岸に置いたままで、航空機も森の中に隠すこともせず飛行場に待機させていた。そこにアメリカ空母打撃群が襲来し飛行機による空爆によって、海岸の爆弾は大破壊・大炎上を起こし、航空機も殆どすべてを破壊された。何故米軍はそんなにも早く日本軍を襲撃することができたのか、海軍も大本営も考えることはなかった。実は、米軍は海上でタンカーを含む数十隻の輸送船によって物資や兵員の補給を受けていたのである。ガダルカナル島の敗戦以降、日本陸海軍は米軍の先制攻撃に翻弄され、大本営の作戦立案はいつも後手後手になっていった。日本軍の組織の体質故、戦闘で敗れてもその責及追及をせず、従って敗戦の原因も分からず、敗戦を何度も繰り返した。

インパール作戦においても、日本軍は72,000人も兵士を失い大敗に終わったが、作戦遂行した3つの師団の師団長の責任は追及されることはなく、作戦立案した牟田口廉也中将の責任追及もなされなかった。また、日本海軍はガダルカナルでアメリカの軍艦を猛撃撃破して勝利しても、そこにいた米軍の大量の輸送船を何故攻撃しなかったのか、その理由も解明されることはなかった。日本海軍がその気になれば米軍の大量の輸送船団を容易に破壊することが出来たにもかかわらず、これを破壊しなかったことが日米の勝敗の分岐点だと私は思う。

2. 新型コロナウイルスとの戦い

翻って新型コロナウイルスへの日本政府の対応を見ると、日本軍の米軍への対応との共通点を指摘せざるを得ない。2020年12月にはイギリスにおいて既に変異ウイルスが確認されており、12月末には日本で

も変異ウイルスが確認された。2021年2月には3種類の変異ウイルスが世界中で拡散していた。新型コロナウイルス(COVID-19)が1年以上経っても収束しなかった2021年2月、3月の時点において、政府はCOVID-19の更なる蔓延、新たな変異ウイルスの蔓延、及び全く新種のウイルスの蔓延を予想しておくべきであり、そのためのプレハブ作りの野戦病院のごとき収容施設を作っておくべきであったが、それを怠り、2021年8月20日になってようやくそのことに言及し始めた。

自然災害の時は住む家を失った人たちのためにプレハブ作りの避難住宅を沢山建てたが、コロナという災害においてはそのような収容施設を建てるという発想は政府にはなかった。2021年8月18日時点で、どこにも入院させてもらえず、ホテルなどの宿泊施設にも入れてもらえず、自宅待機させられ、何の手当もなされないまま死亡する人数も増加してきた。8月19日には、感染した妊婦さんが入院をさせてもらえないまま、自宅で自力で出産するはめになり、生まれた赤ちゃんは状態が悪く、病院で死亡した。助けられる命を助けられなかったのである。この事件のあと、ようやく感染した妊婦さんのための病室が設けられた。自宅療養とは名ばかりの「患者の放置」は全くもって問題外であり、野戦病院で働く医療従事者が足りないのならば開業医やそこに勤めている看護師さんたちに輪番で務めて貰うほか手立てはないが、そのための準備も政府は怠ってきた。

私は医療の専門家ではないので、以下に述べることは必ずしも的確ではないかもしれないが、インド、ドイツ、ブラジルなどで使用され、効果があったとされているイベルメクチンやアビガンなどの飲み薬を何故政府はコロナにも効くものとして承認しないのか。もし、今後それらを自宅待機している人々にも使用して良いということになれば、これも後手後手の例となる。ワクチンによる予防、そして点滴及び酸素ボンベ、人工呼吸器エクモによる治療以外にも、飲み薬による治療がなされてしかるべきである。2021年8月24日時点において、自宅療養(待機)者は東京都だけで24,673人、政府発表では日本全国では自宅療養(待機)者は10万人近くいるという。これらの人々に飲み薬が使用されないのは全く以て不可解である。開業医が応診もせず、野戦病院も作らず、軍医も作らないから、助けられる命を助けられないのである。

また、科学技術立国と言われる日本において、国産のワクチン開発が何故遅れ、ファイザー、モデルナ、アストラゼネカなどに頭を下げてお裾分けしてもらわなければならないのか。塩野義製薬(従来型ワクチン)、第一三共(メッセンジャーRNA型ワクチン)などが、これから実際に人々にワクチンを供給するようであるが、治験が出来ずに遅れているのならば、アメリカ、ヨーロッパ、東南アジア諸国で治験をさせてもらうように政府は何故働きかけないのか。中外製薬の中和抗体は、入院や死亡リスクを7割減少させる故に、アメリカでは「緊急使用許可」が非常に早い段階で出されており、新型コロナウイルスに感染したトランプ前大統領にも使用された。

政府はワクチンの普及に最も力を入れているようであるが、日本の医学者や感染症等の専門家が最も得意とする特効薬の開発に何故もっと多くの予算を投入しないのか。

最後にもう一点指摘しておきたいことがある。日本の国立大学が独立行政法人化され、大学は運営費を削減、1年、2年、3年といった有期の研究者の数が増え、私立大学でも有期の研究者の数は増加している。1年後、2年後に再雇用されるか分からない若い研究者たちは腰を据えて研究に従事することが出来ず、かつては日本の自然科学論文の数はアメリカに次いで世界第2位であったが、現在、シンガポールよりも数が少ない。大学院博士課程への進学希望者も減少している。2021年8月26日付の産経新聞によれば、新型コロナウイルスに関する論文の数も日本は世界14位である。日本が科学技術立国であることを止めれば、日本は後進国になり下がる。

おわりに

本稿において十分に書き終えたとの思いはないが、紙幅の都合もあるのでここで筆を置くことにする。私の指摘は、以下の4つである。

1. 映像を用いた恐怖説得によって人々にステイホームしてもらう
2. 自宅待機者を可能な限りすべて、ホテル等の宿泊施設・野戦病院に収容し、開業医や自衛隊の医務官を動員する
3. ワクチン及び特効薬の開発に注力する
4. 大学の独立法人化を止め、有期の研究者をなくし、特に自然科学分野の研究者を育てる

コロナとの戦争においても、太平洋戦争と同様に楽観的な先読みしかせず、「集団思考」も加わり、政府及び関連団体の対応はいつも後手後手である。問題の本質を追求しようとしめない日本の組織の体質故なのか、そこに太平洋戦争との共通点を見出すのは私だけなのだろうか？（2021年8月26日脱稿）

（注） コロナウイルス感染者及び死者等の具体的なデータは、産経新聞及びNHKによる。太平洋戦争に関する記述は、資料等を見聞した私の記憶に基づいている。

なお、恐怖説得については以下の文献に詳しく書いてあるので参照されたい。

榎 博文著『説得学—交渉と説得の理論とテクニック—』おうふう

〔補稿〕 上記は、2021年8月26日時点での原稿であるが、原稿がゲラ刷りになった2021年12月1日時点で、オミクロン株が新たに発生し、世界中に拡散しており、このウイルスは何時になったら収束するのか見当も付かなくなってきた。コロナが長びくことを考慮すると、安全保障上の観点からも、国産のワクチンや特効薬の開発を急ぐべきである。石油は高騰し、世界のシェアを独占していた半導体も壊滅的打撃を受け、今や日本では品薄になっており、自動車などの多くの製品が生産縮小を余儀なくされている。

台湾情勢は戦争勃発を予感させ、軍事的非常事態が発生する可能性が高い現在、防衛上も後手後手に回ってはならない。台湾有事は日本有事である。戦争が始まればワクチンは入手できなくなり、コロナ関連医薬品、半導体、エネルギー源、軍需産業、食料など、国産開発に舵を切るように政府は意志決定するべきである。

「新しい資本主義」などという訳の分からないことはいい加減にやめ、新自由主義の弊害に真に目覚め、日本が国際社会において「名誉ある地位」を占め、「普通の国」になるべく、民族の生死をかけた議論を政府はするべきである。国家の存続なくして、福祉も少子化対策も何も無い。

アマゾンにおけるリーダーシップについて ——リーダーシッププリンシプルによるリーダーシップ実践の仕組み——

増田 尚之（説得交渉学会 主任研究員）

The leadership mechanism within Amazon's Leadership Principles

Naoyuki Masuda (Senior Researcher, Japanese Society of Persuasion and Negotiation)

Leadership is a skill demonstrated solely through authority by the leader, which has been common sense in Japan for years. As a result, the potential of liberal arts such as persuasion, negotiation, and dialogue have been under constrain.

In Japan, Amazon has been recognized as a gigantic threatening tech company through the words such as GAFAs or the Four Knights. However, there has not been enough focus on the source of its competency deriving from how its employees demonstrate leadership instead of the technology itself. This lecture will cover and explain Amazon's Leadership Principles which all Amazonians live and execute every day in their business, to seek the potential for liberating leadership under the constrain.

はじめに

リーダーシップとはリーダーの職務にある者が発揮するもの。そんな前提の下に成り立った常識や組織環境が、説得・交渉・対話といったリベラルアーツの活用場面を制限していないだろうか。

日本では、“GAFAs”、“四騎士”といったキーワードで脅威的な巨大テック企業として一律に語られることが多いアマゾン。その競争力の源泉はテクノロジーそのものではなく、全社員によるリーダーシップの発揮・実践にあるが、そこに焦点が当たる事はあまりない。本講演ではアマゾン全社員が徹底して実践する、「Our Leadership Principles」（以下OLP）を紹介させて頂き、それらがどのような意味を持つのかを自らの在職時の経験も交えて解説させて頂く。

アマゾンは1995年にジェフ・ベゾスが設立、2000年には日本でもビジネスを立ち上げている。個人向けにはAmazon Primeを軸としたオンライン通販、コンテンツ配信サービス、各種自社デバイス等が展開され、法人向けにはAmazon Web Service (AWS) によるクラウドサービスを軸に展開。その他オンライン広告、Alexa、Amazon Go、人工衛星による通信サービス等の新規プロジェクト・ビジネスを継続的に立ち上げ続けている。また、丁度本日(2021/7/6)、ジェフ・ベゾスが退任し、近々宇宙に出発する。事業内容の詳細や各種分析については、既に優秀な解説書籍等が沢山あるので、本講演では省略させて頂くが、日本経済がほぼゼロ成長の25年間にゼロから世界最大の時価総額に至り、元CEOが宇宙に飛んでいく会社だ。そんなアマゾンが全社員に対し、常時徹底して実践する事を求めているのがOur Leadership Principles (OLP) と呼ばれる16箇条の信条である。

Amazon OLPの序文と全体構成

アマゾンはこのOLPを広く公開しており、誰でも参照可能である。ちょうど講演直前(2021年7月)に2箇条追加され、全16箇条となった。このOLPは全世界共通で策定されており、各国語のバージョンは翻訳によるニュアンスのズレを防ぐ為、英語版を基準としてアマゾン各国のリーダーシップチームが精査した上で翻訳される。そのため現時点では更新・追加箇所については英語のみとなっている事を踏まえた上で説明していく。

まずOLP序文であるが、今回のOLP更新に合わせ、序文も更新されている。このOLP序文が非常に重要である事、また更新前後での変更差分も重要であるため、ここでは現時点で日本語にて掲載されている従来の序文と更新後の英語の序文を併せて紹介する。

アマゾンOLP 序文 (日本語、従来版)

Amazonでは、全員がリーダーです。

Amazonには世界で共通の「Our Leadership Principles」という14項目からなる信条があります。それは、チームを持つマネージャーであるかどうかにかかわらず、Amazonでは、全員がリーダーであるという考え方のもとで、社員一人ひとりが、全ての日々の活動において、常にこの「Our Leadership Principles」に従って行動するよう心がけています。

アマゾンOLP 序文 (英語、2021/07最新版)

Leadership Principles

We use our Leadership Principles every day, whether we're discussing ideas for new projects or deciding on the best approach to solving a problem. It is just one of the things that makes Amazon peculiar.

従来版では、アマゾンはまず序文にて全ての社員をリーダーであると規定し、そのリーダーシップ発揮・実践の仕方として各条項を設けていたのに対し、最新版では更に踏み込み、具体的なOLPの活用局面を例示する形になっている。アマゾンのOLPはいわゆる社訓・社是のような標語に留まらず、日常的に社内の会議等の局面での判断基準として活用されている。これらの条項について触れない会議はなく、最新版の通りに競合するOLP条項について議論を行いながら日々の業務判断を行う。更新前の序文では、社内での日常的なOLP活用状況を知らない限り一般的な社是や標語との違いが見えにくい事から、より具体的な活用局面を想定した序文に更新されたものと推測する。本講演のまとめで、OLP更新前の内容で説明しようと考えていた事を先にアマゾンに書かれてしまった。

また本題のOLPとは別要素になるが、最新版にあるPeculiarという言葉について説明していく。アマゾンは殊更Peculiar(独特)である事は良い事として誇りを持っており、Pecyと呼ばれるマスコットを作る程Peculiarという考え方が浸透している。この点からも社外であれば社訓・社是に位置づけられそうなOLPが、日常的に使われている事について独特であると同時に誇りを持っている事が伺えるのだ。

次にOLP16条の一覧である。これらは英語で全世界に共有されており、正式な各国語版は存在しない。これは、翻訳によるニュアンスの変化、もしくは現場運用上での翻訳から生じる混乱を防ぐ意味から英語に統一されている。

以下の日本語タイトルは、元アマゾン社員による解説書籍及び追加条項に関する記事から引用したものとなる。今回の改訂より、「地球最高の雇用主を目指す」と「成功と規模には広範な責任が伴う」の2条項が追加された。

Our Leadership Principles	
▪ Customer Obsession 顧客へのこだわり	▪ Bias for Action とにかく行動する
▪ Ownership オーナーシップ	▪ Frugality 質素儉約
▪ Invent and simplify 創造と単純化	▪ Earn Trust 人々から信頼を得る
▪ Are Right, A Lot 多くの場合正しい	▪ Dive Deep より深く考える
▪ Learn and Be Curious 学び、そして興味を持つ	▪ Have Backbone; Disagree and Commit 意見を持ち、議論を交わし、納得したら力を注ぐ
▪ Hire and Develop the Best ベストな人事を確保し育てる	▪ Deliver Results 結果を出す
▪ Insist on the Highest Standards 常に高い目標を掲げる	New
▪ Think Big 広い視野で考える	▪ Strive to be Earth's Best Employer 地球最高の雇用主を目指す
	▪ Success and Scale Bring Broad Responsibility 成功と規模には広範な責任が伴う

これら16箇条には、それぞれ数行の解説文がある。以降逐条解説の際にそれらについても触れるが、前文が最も重要な箇所となる。本講演はOLPの解説と題しておきながら、各条項はあまり重要ではないと言ってしまうのは若干問題があるが、全条項を網羅した上で、改めて前文の意味が重要になるものと捉えてほしい。以下OLP各条項については、この前文にある通り「全社員がリーダーとして活躍する」為に、アマゾンがどのような仕組みをOLPで構築しているのかという観点で見ると、各条文の重要性・相互関係が見えてくるかと思う。

Amazon OLP 逐条解説

ここからはOLPの各条項について触れていく。更新後に追加された2条項については現時点で正式な日本語版は存在しないため、そのまま英語で紹介させて頂き、従来から変更されていない14箇条については日本語で紹介させて頂くこととする。

Customer Obsession

リーダーはお客様を起点に考え行動します。お客様から信頼を獲得し、維持していくために全力を尽くします。リーダーは競合にも注意は払いますが、何よりもお客様を中心に考えることにこだわります。

アマゾンの原点であり、最重要項目である。本講演の趣旨から外れるため省略させて頂くが、カスタマー起点での行動は全てにおいて徹底される。

Ownership

リーダーにはオーナーシップが必要です。リーダーは長期的視点で考え、短期的な結果のために、長期的な価値を犠牲にしません。リーダーは自分のチームだけでなく、会社全体のために行動します。リーダーは「それは私の仕事ではありません」とは決して口にしません。

オーナーシップを挙げておきながら、長期的視点を短期的な結果に優先させている。短期的目標達成の為の利己的な行動はOLPに反する事になる。

Invent and Simplify

リーダーはチームにイノベーション（革新）とインベンション（創造）を求め、同時に常にシンプルな方法を模索します。リーダーは状況の変化に注意を払い、あらゆる場から新しいアイデアを探し出します。それは、自分たちが生み出したものだけに限りません。私たちは新しいアイデアを実行に移す時、長期間にわたり外部に誤解される可能性があることも受け入れます。

既存のプロセスを変える・改善する事を広く推奨。組織のマネージャーではなく、現場リーダーが改善を行う。既存の慣習・プロセスを理由に変更を禁止する事が出来ない仕組みである。

Are Right, A Lot

リーダーは多くの場合、正しい判断を行います。優れた判断力と、経験に裏打ちされた直感を備えています。リーダーは多様な考え方を追求し、自らの考えを反証することもいといません。

論理的な積み上げのみを肯定するのではなく、基本的にリーダーの判断力が概ね正しい事を前提とした上で、一時の判断に拘泥しない事を求めている。

Learn and Be Curious

リーダーは常に学び、自分自身を向上させ続けます。新たな可能性に好奇心を持ち、探求します。

以前のOLP更新時（2015年）に追加された内容。OLPは適宜追加・更新される。

Hire and Develop the Best

リーダーはすべての採用や昇進における、評価の基準を引き上げます。優れた才能を持つ人材を見極め、組織全体のために積極的に活用します。リーダー自身が他のリーダーを育成し、コーチングに真剣に取り組みます。私たちはすべての社員がさらに成長するための新しいメカニズムを創り出します。

アマゾンでは、採用の際現在のメンバーよりも優秀、すなわち、より高いレベルでOLPを実践できる人材を採用する事を徹底している。現時点でもアマゾンの日本での求人は数百あるが、全てこの基準で採用が行われる。ここではOLP自体で採用・育成に関する基準が設定されているという事がポイントとなる。高い水準を追求する事は採用・育成に留まらず他の条項でも規定されている。

Insist on the Highest Standards

リーダーは常に高い水準を追求することにこだわります。多くの人にとり、この水準は高すぎると感じられるかもしれませんが。リーダーは継続的に求める水準を引き上げ、チームがより品質の高い商品やサービス、プロセスを実現できるように推進します。リーダーは水準を満たさないものは実行せず、問題が起こった際は確実に解決し、再び同じ問題が起きないように改善策を講じます。

アマゾンでは、常に高い水準を目指して基準を引き上げていく事が求められる。例えば新サービス・製品の立ち上げ等では、スケジュール以上に顧客視点で設定された品質基準が優先される。既に提供されているサービスについても、その品質向上並びにその品質基準を図るプロセスそのものも含め、現状維持よりも改善の為の変更を推奨する仕組みとして機能する。

Think Big

狭い視野で思考すると、大きな結果を得ることはできません。リーダーは大胆な方針と方向性を示すことによって成果を出します。リーダーはお客様のために従来と異なる新しい視点を持ち、あらゆる可能性を模索します。

日常的な業務ではどうしてもその内容に拘泥されがちである。この条項では、俯瞰的な立場から物事を捉え、既存の手法に囚われずに目的を達成する方法を模索する事を推奨している。

Bias for Action

ビジネスではスピードが重要です。多くの意思決定や行動はやり直すことができるため、大がかりな検討を必要としません。計算した上でリスクを取ることに価値があります。

文中に「多くの意思決定や行動はやり直す事ができる」とあるが、アマゾンではやり直す事ができる決定を“Two way door decision”とし、やり直せない決定である“One way door decision”と区別し、Two way door decisionについては各自がスピードを重視し積極的に実行する事を強く推奨している。これと同時に「計算したリスクを取る」事に価値を置き、予め想定される範囲でのリスク分析を行う事が前提とされる。

Frugality

私たちはより少ないリソースでより多くのことを実現します。儉約の精神は創意工夫、自立心、発明を育む源になります。スタッフの人数、予算、固定費は多ければよいというものではありません。

アマゾンでは質素・儉約を徹底するため、常に拡大していくビジネスの中、恒常的に人が足りない状況になる。例えば日本のパートナー企業との打ち合せ等では、アマゾンからは営業と技術の2名に対し、10名、20名の相手先参加者との打ち合わせが多く発生する。

Earn Trust

リーダーは注意深く耳を傾け、率直に話し、相手に対し敬意をもって接します。たとえ気まずい思いをすることがあっても間違いは素直に認め、自分やチームの間違いを正当化しません。リーダーは常に自らを最高水準と比較し、評価します。

本条項内にある言葉でアマゾンで良く使われる言葉として、“vocally self critical”という言葉があるが、これはリーダーが自ら過ちを明示的に認める事を意味する。上の日本語版では「間違いは素直に認め」「正当化しない」という部分になるが、Are right a lotやBias for Action等他条項と合わせ、自らの過ちも含めて常に最高水準に照らし合わせて物事の評価を行う事で、長期的な信頼を勝ち取っていく事を目的としている。

Dive Deep

リーダーは常にすべての業務に気を配り、詳細な点についても把握します。頻繁に現状を確認し、指標と個別の事例が合致していないときには疑問を呈します。リーダーが関わるに値しない業務はありません。

アマゾンではデータを重視するが、その変動・背景につき徹底した精査を行う。特に設定した指標そのものの是非についても積極的に議論し、例えば慣習化のみを理由に継続する事はない。

Have Backbone; Disagree and Commit

リーダーは同意できない場合には、敬意をもって異議を唱えなければなりません。たとえそうすることが面倒で労力を要することであっても、例外はありません。リーダーは、信念を持ち、容易にあきらめません。安易に妥協して馴れ合うことはしません。しかし、いざ決定がなされたら、全面的にコミットして取り組みます。

会社が拡大したある時期に、特に社内部署間でのSocial Cohesion(馴れ合い)を避ける目的でジェフがこの条項を追加したと聞いている。健全かつ徹底した議論を行う事を是とし、議論を通じて決定した事については全面的にコミットする事を求めるのである。

Deliver Results

リーダーはビジネス上の重要なインプットにフォーカスし、適正な品質で迅速に実行します。たとえ困難なことがあっても、立ち向かい、決して妥協しません。

2条項が追加されるまでは、「Customer Obsessionに始まり、Deliver Resultsに終わる」というのがアマゾンのOLPであった。最後はちゃんと結果を出せという事である。

新規に追加された2条項については、まだ(2021年7月6日現在)アマゾンによる正式な日本語訳は存在しないため、英語原文で紹介させて頂く。本条項に限らず、OLPはジェフ・ベゾスが毎年の決算報告時に株主向けにリリースされるレターに記述される内容を元に策定されているが、新たに追加された2条項も今年の株主向けレターの記述を元に策定されている。

Strive to be Earth's Best Employer

Leaders work every day to create a safer, more productive, higher performing, more diverse, and more just work environment. They lead with empathy, have fun at work, and make it easy for others to have fun. Leaders ask themselves: Are my fellow employees growing? Are they empowered? Are they ready for what's next? Leaders have a vision for and commitment to their employees' personal success, whether that be at Amazon or elsewhere.

Success and Scale Bring Broad Responsibility

We started in a garage, but we're not there anymore. We are big, we impact the world, and we are far from perfect. We must be humble and thoughtful about even the secondary effects of our actions. Our local communities, planet, and future generations need us to be better every day. We must begin each day with a determination to make better, do better, and be better for our customers, our employees, our partners, and the world at large. And we must end every day knowing we can do even more tomorrow. Leaders create more than they consume and always leave things better than how they found them.

これら2条項は、巨大になったアマゾンが様々な場面で批判され、ただ自らの業務に専念しているだけでは難しくなってきた中、従来のOLP同様、全社員が日常的にその価値基準を議論に組み込む事を目的としたものと推測される。

世界最高の雇用主を目指すとするジェフ・ベゾスの今年の株主向けレターの内容を反映し、カスタマーだけに留まらず従業員やパートナー、そして世界・環境への広範な責任に言及したものとなっている。

OLPまとめ

このOLPがアマゾン社員がリーダーシップを発揮する土台となる。アマゾンでは、全てのアマゾン社員がリーダーであると明記し、リーダーシップ実践上の価値基準・行動規範を明記する事によって、組織内の権威であるマネジメントとリーダーシップを実質的に分離している。その上でマネジメント層に留まらない全社員が相互にリーダーシップを発揮できるよう、また馴れ合いを防ぐ観点からも変化・挑戦、そして失敗を推奨する仕組みと併せて組み込まれている。アマゾンが失敗を尊ぶ文化については、別の記事をご紹介させて頂いているが、OLP内でもAre Right, A Lot, Bias for Action, Earn Trust等の条項にも失敗を前提とした内容が盛り込まれているのである。

アマゾン是世界一の失敗をする企業だ

▪ <https://thinkit.co.jp/article/9610>

“Amazonには他の企業と似たようなところもあるが、他とは明らかに異なるところもある。その最たるものとは、Bezosによれば失敗を尊ぶという点だ。

「我々が他より際立っているところは失敗についてだと思う。我々は世界一失敗している企業であるし、実例を挙げるとキリがない。失敗と発明は切っても切り離せないものだ。発明の為には実験が必要だが、何が正解かやる前から分かっているようなものなど実験とは言わない。大企業の多くは発明をありがたがるが、それを達成するために経験しなければならぬ一連の失敗で苦しみたいとは考えない。」

失敗を受け入れ、時には喜ぶという心構えは重要なものだと言っている。これらの失敗は大きな見返りにつながる可能性があるからだ。”

記事抜粋：2016.4.19

終わりに

以上アマゾンのOLPを駆け足で説明させて頂いたが、最後に元アマゾン社員による書籍を紹介させて頂く。これらはOLPに留まらずより深い知見と検討がされているので、興味のある方は是非ご参照頂きたい。ご清聴ありがとうございました。

元アマゾニアンによる日本語のお勧め書籍

amazonの絶対思考 常に、「普通という基準」を作り変える
(扶桑社BOOKS) 星 健一(著)

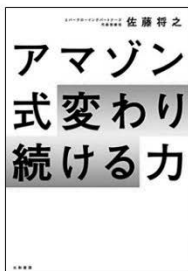
<https://www.amazon.co.jp/dp/B07ZV3VRXN/>

アマゾンのすごいルール 佐藤将之 (著)

<https://www.amazon.co.jp/dp/B07V27TFJ9/>

アマゾン式変わり続ける力 佐藤将之 (著)

<https://www.amazon.co.jp/dp/B08X4P4ZHY/>



お勧め参考書籍 (1)

ベゾス・レター アマゾンに学ぶ14か条の成長原則
スティーブ・アンダーソン（著）、カレン・アンダーソン（著）、加藤今日子（翻訳）

<https://www.amazon.co.jp/dp/B07YNNM35FM/>

Amazon's original 1997 letter to shareholders

<https://www.aboutamazon.com/news/company-news/amazons-original-1997-letter-to-shareholders>



お勧め参考書籍（2）

引用文献

- Amazon.com, Inc. (1997). Amazon's original 1997 letter to shareholders. Retrieved July 5, 2021, from <https://www.aboutamazon.com/news/company-news/amazons-original-1997-letter-to-shareholders>
- Amazon.com, Inc. (2021). Leadership Principles. Retrieved July 5, 2021, from <https://www.amazon.jobs/en/principles>
- CNET Japan 編集部 (2021). アマゾン、行動指針に2項目を追加—ベゾスCEO退任を前に. Retrieved July 5, 2021, from <https://japan.cnet.com/article/35173280/>
- Fast Company (2019). Meet Peccy, the bizarre, beloved mascot you didn't know Amazon had. Retrieved July 5, 2021, from <https://www.fastcompany.com/90329525/amazon-peccy>
- ReadWrite Japan (2016). Amazonは世界一の失敗をする企業だ. Retrieved July 5, 2021, from <https://thinkit.co.jp/article/9610>
- アマゾンジャパン合同会社 (2021). Amazonについて. Retrieved July 5, 2021, from <https://amazon-press.jp/Top-Navi/About-Amazon/About-Amazon.html>
- アマゾンジャパン合同会社 (2021). 求める人物像. Retrieved July 5, 2021, from <https://www.amazon.co.jp/b?ie=UTF8&node=4967768051>
- 佐藤将之 (2021). アマゾン式 変わり続ける力. 57頁
- 日本経済新聞 (2021). Amazon「最高の雇用主目指す」ベゾス氏、株主に約束. Retrieved July 5, 2021, from <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOGN15EPD0V10C21A4000000/>

ダイバーシティが生み出すイノベーション ——ジェンダーギャップから考える——

津田 恵 (株式会社日立製作所)

遠藤 典子 (慶應義塾大学グローバルリサーチインスティテュート特任教授)

To Create Innovation through Diversity and Inclusion From a Gender-gap Perspective

Megumu Tsuda(Hitachi, Ltd.) / Noriko Endo(Project Professor, KGRI)

はじめに

遠藤 典子 (ファシリテーター): 友人である津田さんは、ジェンダー問題に非常に積極的に取り組んでおられます。その分析や考察は、いわゆるあるべき論の域を超え、あらゆる組織、集団において実践的であり、ぜひ当学会で皆様にご紹介したいと以前から思っておりました。今日はそれが実現し、大変楽しみです。

津田さんは長年大阪ガスに勤務されてさまざまなご活躍をされてきましたが、この7月1日に、日立製作所のサステナビリティ推進本部副本部長に就かれたところでございます。それでは早速、津田さん、お願いいたします。

そもそもなぜ多様性が必要なのか

津田 恵: 「誰もがリーダーになれて、誰もが生き生きと生きられる社会をつくりたい。」

IR部長にアサインされたことがきっかけで経営の勉強の必要性を強く感じ、グロービス経営大学院でMBAを学んだときに私は自分の志に出会った。そして、この志を共にする仲間たちとダイバーシティ&インクルージョンの推進活動に仕事以外の場で取り組み、さまざまなセミナーやイベントを実施してきた。そういった際には、個人の武勇伝などを話しても誰も学びとして持ち帰りできないものがないため、そこではグロービスでの経験を活かし、自分の身に起こっていることや世の中で起きていることをいかに抽象化するか、レイヤーを上げていくか、ということを中心に心掛けている。

多様性の問題を取り上げる際に、多様性はジェンダーの問題だけではない、外国人や障害のある方の問題もある、それらを包摂的に話してほしい、というご意見をよくいただく。私の目標としても、すべての問題を解決したいと考えているが、日本の労働人口に占める割合(図1)を見ると、女性が44%、65歳以上の方が9%、障害のある方が2.1%、海外の方はまだまだ少なく1.3%ということで、やはりまずはマイノリティの中で最大のマジョリティであるジェンダーの問題を解決しよう。これを解決することで、残りの様々なダイバーシティにも良い解決策が見つかるのではないかと、という考えからジェンダーを皮切りに活動している。

多様性の一丁目一番地ジェンダーから考える

[多様性の分類]

① ジェンダー	44%*1
② 年齢	9%*2
③ 障がいの有無	2.1%*3
④ 国籍	1.3%*4

出典 (総務省統計局・厚生労働省データ他、2019年実績)

*1 日本の労働人口に対する女性労働者の比率

*2 日本の労働人口に対する65歳以上の労働者の比率

*3 民間企業による実雇用率

*4 日本の就業者数に占める外国人労働者の比率 (2017年実績)



図1 多様性、どこから考える？

そもそもなぜ多様性が必要かということは論をまたない。皆さんご存知の通り、経済学者のシュンペーターが新結合と言っているように、できるだけ多様な要素が結合することがイノベーションにつながる。したがって、多様な人の多様な意見が必要であるということ。そして2つ目、女性が働きやすい職場は、男性や障害のある方など誰もが働きやすい職場につながり得るということ。さらに、非常に大切なのが3つ目、集団浅慮のリスクを回避するという。同質性の高い組織においては声を上げる人が少なく、コンプライアンス上の 이슈などが起こりやすいということが考えられる。

しかし、ジェンダー平等について、最新の2021年のジェンダーギャップの数値で、日本は156カ国中120位と示されている。政治・経済の分野、特に官僚、管理職、役員といったリーダーの女性比率が特に低いことが、日本を120位とG7で最下位に押し下げている理由になっている。

なぜこういうことが起きているのか、少し抽象度を上げて考えたいというのが私の活動であり、実際今からお話しすることは、企業で働く女性たちや管理職の方々にお話している内容で、一部極端な抽象化というものもあるかもしれないが、そこはご容赦いただければと思う。

まず日本の企業を見たときに、女性管理職比率が諸外国と比較して非常に低い。就業者における女性比率と、管理的職位についている女性の比率。これが全くイコールであれば、平等性が達成されていると言えるが、日本は約14% (内閣府「就業者及び管理的職業従事者に占める女性の割合 (国際比較)」) と、女性の管理職比率が非常に低い。この理由について、管理職になれる能力を有する女性がいらない、あるいは女性にリーダーをお願いすると、私にはとてもできないと断られて本人に意欲がない、といった声を多く聞く。こういった状況に対して、これは本当なのか、という思いが私の研究の出発点になった。大学時代まで能力の差など全くなかったものが、なぜ会社に入ったら急に出てくるのだろう。それは、経験の与えられ方に差があるのではないだろうか。あるいは、能力開発に男女差があるのではないかと考え始め、グロービス経営大学院で研究プロジェクトという形で研究を始めた。

ジェンダーギャップを知る

研究例及びアンケート調査結果

成功経験をいろいろ調べていくと、問題が非常に複層的であるということがわかってきた。立教大学の中原先生は、女性の問題というのは、ダイバーシティ問題における2割ぐらいであると仰っていた。実は、女性を取り巻く組織の文化の問題であったり、上司の関わり方であったり、あるいは企業の制度の問題、運用の問題である。このような複層の問題が、女性がリーダーシップを発揮することにおいて壁になっているということがわかってきた。

さらに、経験学習理論によれば、成人の学びの7割は直接経験から得られる。どれだけいいセミナーを聞いたりいい本を読んだところで、やはり成人は経験から多くを学ぶのである。したがって、経験に差があれば、当然学びに差がある、ということが考えられる。そこで、管理職と経験と能力の研究をしている方をいろいろ調べたところ、北海道大学の松尾睦先生が、「成長する管理職」(東洋経済新報社、2013年)という本の中で、1,000人の管理職にインタビューをして、特定の経験があるか、あるいは特定の能力があるかということの因果関係を調べている。その中でわかってきたのは、管理職の多くが3つの経験、すなわち、いろいろな人と連携する経験、会社を潰したりつくったり変革する経験、部下を育成する経験、この3つを非常に高い確率で経験していたということだ。そして、これらの経験と紐づいている能力があった。ただし、これはあくまで自己申告制で客観データではない。連携経験の多い方については、さまざまな部署の話聞くことによって、情報分析力を身につけていた。変革経験が多い方は、事業執行力を有していた。育成経験が多い方は、他者の動機づけということについていろいろ取り組む中で、目標を共有し、方向づける力が身につけていた。これらをぐるぐる回しながらすぐれたリーダーになっていく、というのが松尾先生の研究だ。

この対象の1,000名が比較的男性に寄ったデータであるため、私は大学院で、松尾先生と全く同じ質問を女性の方々にしてみることにした。残念ながら1,000名の方々に自らの力で実施することはできなかったが、上場企業3社の管理職の方、非管理職の方50名にインタビューした。このため、定量データとしては少し信憑性が低いものだと考えているが、インタビューの文字起こしなどをしながら特徴を検討・分析し、定性データの方を中心にその結果をお伝えしたい。

松尾先生と全く同じ質問で、入社5年目と現在の職務経験について聞いた。結果、松尾先生のデータ、男性1,000人を100とし、女性の管理職と管理職になっておられない女性の回答をグラフ化したもので、入社5年目の経験と能力、現在の経験と能力について伺っている(図2)。能力のところでは少しばらつきはあるがここは主観なので、経験のところを見ていただくと、他部門連携、部下育成、変革参加、それぞれにおいて、ほぼ5年目と現在と同じような傾向にある。さらに特徴として、管理職になっている女性は、部門連携の経験はかなり有するが、部下育成については、女性はおしなべて経験が少ない。そして、変革経験についても同様であるということがわかってきた。

これら定性データ、定量データから、われわれは一旦以下のような結論にたどり着いた。すなわち、連携、変革、育成というリーダーになっていく上で必要な経験に男女で差が生じている。異動や配置、上司とのかかわり、周囲とのかかわりといった中で経験を得られない状況が生じており、さらにその後、女性特有のライフイベントであったり、自己効力感というような問題がプラスして発生することで、経験を積めない、能力につながらないといった悪循環が起こっている、ということである。

■入社5年目⇔現在：ほぼ同じ傾向。入社5年目までに勝負は決まる

■入社5年目：3つの経験が3つの能力獲得につながっている。

- ・結果①：部門連携は、女性の管理職・非管理職で差がある。
- ・結果②：部下育成について、女性は担当時代ですでに男性と差がある。

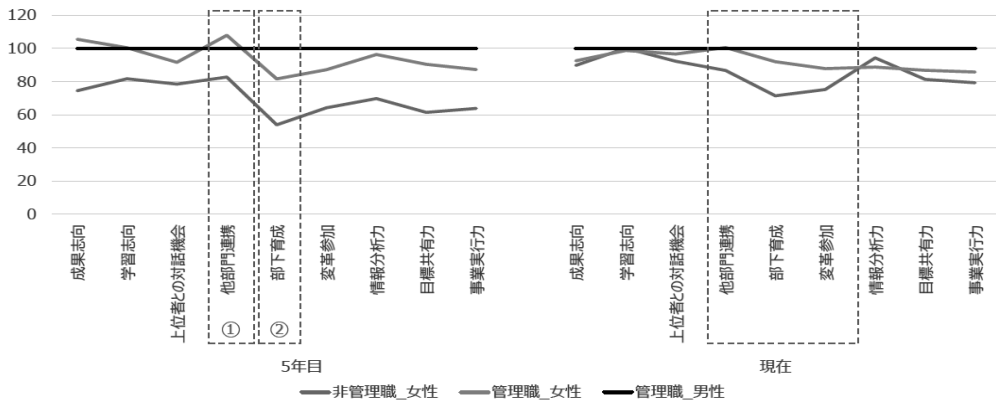


図2 調査結果 経験と能力の男女差(グロービス経営大学院 研究プロジェクトより)

まず1つ目、部門間連携について、これは管理職の女性はむしろ男性のデータよりも多かったが、非管理職の女性は狭い範囲での部門間連携しかしておらず、部門間連携経験が少ないという回答が多かった。何よりも、あまり異動経験がない非管理職が多いことがインタビューで明らかになった。これはなぜか。先ほどのレイヤー3層で考えてみると、産休を経た方が異動しづらかったり、適齢期と言われる方を組織が余り受け入れないといったことで人事異動がやりにくいという問題もある。あるいは、組織の中で部門間連携をするようなアサインメントを、果たして女性が男性と同じだけ得られているか。全部署をまたがるプロジェクトチームのマネージャーをあえて女性にやらせているかどうか、といった違いがあるように見受けられる。また、異動について積極的に希望を出す女性が余りいない、というところもわれわれのインタビューから見てとれた。

ここで、なぜ連携を部署に頼らなければならないのか、連携する部署に行かないと人間関係は構築できないのか、という問いが生まれてくるが、これはわれわれがネットワーク理論で言うところのホモフィリーという考え方が影響していると思われる。ホモフィリー、すなわち、人は同じような属性を持った人とつながりやすい。タバコ部屋でタバコを吸っている人同士は何となく仲良くなるとか、スポーツジムに行く筋肉トークから始まって親しい間柄になるなど、やはり同じ属性というのは人と人を連携しやすい。この一番大きなくくりが男性であり、女性であると考えられるのではないか。

2つ目の部下育成については、管理職、非管理職ともに女性のデータは男性よりも経験の少なさを示していた。その理由を聞いてみると、そもそも後輩育成の機会がない、指導しようとして反発された、というようなものだった。非管理職の場合はそもそも自分が指導的立場になることはなかった、というインタビュー結果だった。これがなぜ起きているかという、やはり異動の少ない部署に長年いることで、いまさら指導者にはなれないということがあったり、指導される側の抵抗、男性に言われると腹が立たないが、女性のあなたに言われると腹が立つ、といったことが起きているようだ。また、女性側の発言として、

後輩の仕事にあえてアドバイスをする勇気がないという方もいた。女性に指導されることへの反感など私にはないですよ、という方もいらっしゃると思うが、ジェンダー問題を考えるときに大きく取り上げられるのがアンコンシャスバイアスである。

アンコンシャスバイアス

企業もこの点には気づいており、アンコンシャスバイアスのセミナーやトレーニングを実施する企業が多い。ご存知の方も多いと思うが、1970年代、女性演奏家の割合が非常に少なかった米国の5大オーケストラで、採用試験の際にカーテンで仕切り、ビジュアルで男性か女性かわからないようにしたところ、女性の合格率が上がったという事例がある。もちろん審査員は意図的に女性を落としているわけではなかったが、こういうことが実際に起こっている。

ジェンダーに関するバイアスで一番大きなものは性別の役割意識だ。性別役割意識に関するバイアスは2つある。1つは敵対的性差別というもので、要は性別役割意識、女性が家庭で男性が仕事、これに逸脱するものを敵対視するというもの。これは、表向きには大分減っている。「女のくせに」とか「女だてらに」といった言い方をされたり、男性支配に異を唱え抵抗する女性が排除されたり、ということが起きると、女性はそもそも機会が与えられない。機会が能力につながるとすれば、機会を与えられないだけでなく、評価を変えられたり、セクハラにつながるということになる。こういった事態は明らかに減っているが、もう1つの慈悲的性差別。女性へのステレオタイプが好意的な考えや親切につながるもの。これはまだかなり職場に残っている。たとえば、子育て中の女性は大変だから負荷をかけないよう仕事の量を減らしてあげよう、女性には無理だからやってあげようなど、こういったやさしさが女性がチャレンジする機会を奪い、それによって成長する目を摘み取る。あるいは、スキルを学ぶ能動性を失わせてしまうというものだ。このバイアスの難しいところは、相手の親切から出ているものなので、断ると非常にネガティブに評価されるという点である。過去にあった例を挙げると、「自分の部下の女性が妊娠したので東京出張には行かせません」と言ってきた。「それはなぜですか、女性に聞いたんですか」と尋ねると、「いえ違います、僕が夫だったら心配だからです」という答えだった。「いや、それはあなたの解釈、推測ですよ。彼女に聞いてみましょうよ」と伝え、直接女性に聞いてみた。すると彼女からは、「今までやっていた仕事だから本当は行きたいです。ただ体調が悪くなって、何かあって周りに迷惑をかけてはいけなくて…」という回答だった。そこで「それなら、プランBを準備しつつやっぱり行きましょうよ」ということになり、彼女は機会を得ることができた。

このように、一方的に決めつけずにまずはファクトを確認することがとても大切だ。その彼は本当に親切な気持ちで彼女の体を守りたいと思っただけの発言なのだが、こういうことがバイアスであり、経験を積む機会を奪う可能性があるということを理解する必要がある。ただ、この性別役割意識は非常に根深く、目に入るものが刺激となって私たちの認識が形づくられていく。たとえば、子供のときからサザエさんを見ている。フネさんとサザエさんは金輪際会社に行かず、働くのはマスオさんとナミヘイさんであると。これを長年見ていると、やはり男性が働き女性が家庭に、というマインドセットが徐々にできていく。また、よく社長室に歴代の社長の写真が飾ってある。あるいは学長室には歴代の学長の写真。これらがほぼ高齢の男性の写真であると。これを見ながら会議をし続けていることで、学長や社長の立場に立つ人は男性なのだ、というマインドセットがわれわれの中で知らず知らずのうちに形づくられていく。コマーシャルも同じで、たとえば、仕事のコンペで男性同士が意見を戦わせ、最後は勝って祝杯を上げる、登場者は全員男性というビールのコマーシャル。コンペでがんばるのは男性だ、というマインドセットができていく。このように、メディアの役割・影響は非常に大きいと考えている。

私はいつも、「企業のパンフレットの写真を、もう一度見返してください。性別役割意識を植えつける

ような、お母さんがキッチンで料理をしているといった写真になっていないですか」と問うている。われわれ自身の無意識のバイアスに、常に自分で自分に問いかけるということを皆さんにお勧めをしている。バイアス自身は脳の省エネルギーということで悪いものではない。脳が1秒間に1度に取り入れるデータが1,000万だとしたときに、実際脳で処理できるのは40ぐらいのデータでしかないと言われているので、脳の省エネルギーのため過去から類似の例を引っ張り出すということを必然的に行う。ただ、その過去から引っ張り出す行為が、何か偏りにつながっているのではないかと、自分で常に考えていただきたい。たとえば、同じ大学の人を何となく好意的に思ってしまう（ハロー効果）、血液型がA型の人は細かいなどステレオタイプの決めつけたり（認知バイアス）、あるいは仮説や信念の検証をする際にそれを支持する情報ばかり集め、反する他の情報は無視してしまう（確証バイアス）など、いろいろなバイアスがある。このようなバイアスのセルフチェックをすることが、男女ともに等しい経験を得られるようにするためには非常に重要だと考える。

自己効力感とライフイベント

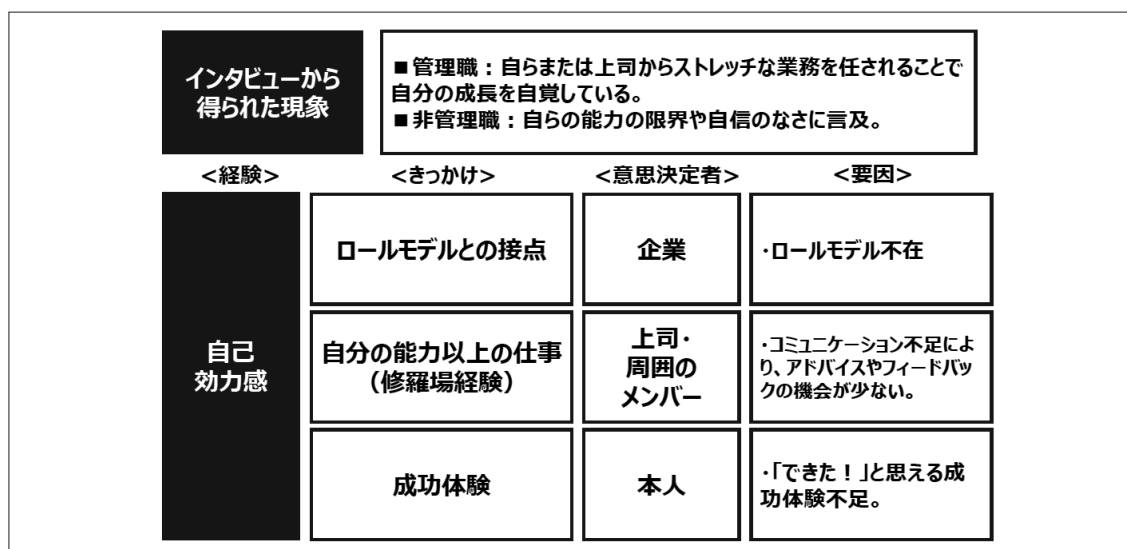


図3 自己効力感（グロービス経営大学院 研究プロジェクトより）

ここまで組織や周囲の人に関する話をしてきたが、次に大事なポイントとして、「自己効力感」と「ライフイベント」の2つについて話をさせていただく。自己効力感（自分なら何とかうまくやれる、という自分の可能性に対する認知）について、管理職と非管理職の方の間に非常に大きな差があった。管理職の女性たちは、上司から大変な仕事、ストレッチな業務を任されたときに、最高に自分が成長したと感じたという。これに対して非管理職の方々の多くは、能力の限界や自信のなさに言及しており、ストレッチした経験よりはむしろ、私にはどうせ能力がないというような発言もあった。これらの回答から、自己効力感というものに大きな差がついているのではないかと、という点に注目した。

社会心理学者のアルバート・バンデューラは、自己効力感を育む4つのポイントがあると言っている。①成功体験を積むこと。②身近なロールモデルを持つこと。③他者からポジティブな声掛けをしてもらうこと。そして、病気などになると自己効力感を得にくいので、④落ち着いて平静な心の状態を保つこと。この4つが、私なら何とかできる、やったことがなくてもチャレンジできるのではないかと、セルフ・

エフィカシーという感覚を生むと言われてい
る。しかし女性は、この4つを失いがちな
のではないだろうか。

まず、1つ目の成功体験を積むことにつ
いて、彼女に無理はさせられない、という前
述のような慈悲的性差別があると、この経
験をさせてもらえない。やはり多少無理
な経験でないと成功体験にはならない。
コンフォートゾーンにいる限り成功体験
は得られない。必要な機会を与えられ
ているのか。男性と女性に、あなたは必
要な知識や技能を身につける機会を与え
られているかと聞くと、差は小さいが男
性の方が多く与えられていると回答して
いる(図4)。

また2つ目の身近なロールモデルに関し
ても、そもそも身の回りに管理職がいな
いと。古い例(2015年)だが、8割の
会社で管理職比率が10%以下、つまり
10人いて1人しか管理職がいないの
だから、あの人ができるなら私だって、
というふうにはそもそも非常に思いに
くい。もちろん男性のロールモデルとい
うのも考えられるが、やはり自分の属
性に近い方で少し先を行く方がないと
道筋を描きにくくなり、セルフ・エ
フィカシーにつながりにくいと考え
る。

そして3つ目、ポジティブな声掛けを
してもらえるかどうか。これは、「性別
による上司・部下のコミュニケーション
難度」として、これも2014年と少し
古いデータが出されている(図5)。男
性管理職と女性管理職、それぞれ中小
企業・大企業の方に、男性部下と女
性部下のどちらがコミュニケーション
が難しいですか、と聞くと、男性は
おろか女性も、やはり女性部下との
コミュニケーションの方が難しいと。
このように難度を感じているからこ
そ、ポジティブなフィードバックを
得にくいということが考えられる。実
際、どんな失敗談があるかを聞くと、
叱ったら泣かれたとか、気を遣った
らばかにしていると思われたとか、
指導しているうちに好きになっ
てしまったとか、性別が違うことで、
フィードバックや何らかのコミュニ
ケーションをするときに様々な難し
さがあり、その経験から、注意して
また泣かれたら嫌だなといった気持
を生み、等しくフィードバックする
機会を奪ってしまっているのではな
いかという可能性が考えられる。

したがってリーダーは、この4つの
要素を自分のメンバーに等しく与え
るべく意識をしなければいけないし、
私はいつも女性たちに、この4つの
要素について自分の中でゲージを持
ってください、と伝えている。何か
を失っていると思ったら自分から
取りにいく努力をしてくださいと。

自分から取りにいくという中で、1
つ大事なことはライフイベントだ。
管理職の女性と非管理職の女性で、
ライフイベント後に大きな差があ
った。管理職の女性は、育休後に
これまでと負荷が変わらない、あ

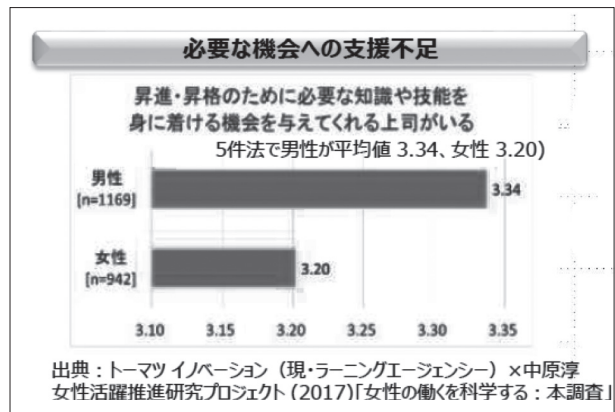


図4 女性と自己効力感の要素① 成功体験

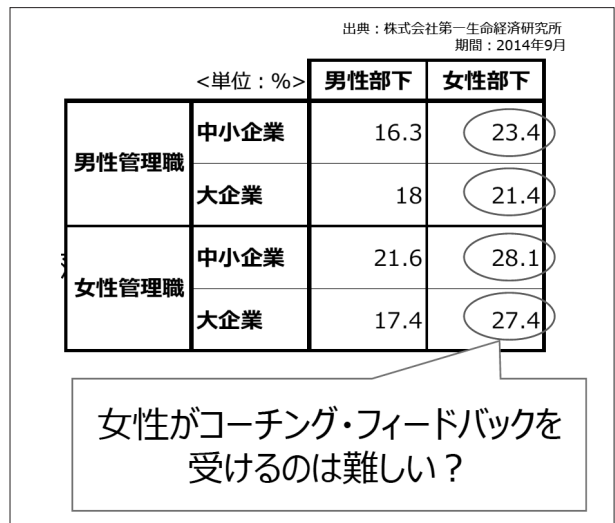


図5 性別による上司・部下のコミュニケーション難度

るいはこれまで以上の負荷を上司から与えられた、出産、育休から帰ってきてすぐ、非常に大変な仕事をさせられた、でもそれがうまくいって成長を実感した、というコメントが複数見られた。一方で非管理職の女性たちは、職場に戻ったときに明らかに自分の仕事に男性と、あるいはほかの同僚の女性との間に差があったと。全く上司が声をかけてくれないという方もいて、多くの場合、その後のキャリア形成でも苦労をされていた。やはり先ほどの慈悲的性差別ではないが、過度な配慮により、負荷の少ない業務の割り振りをしていることが原因と考えられる。また女性側にも、私がやりたいですと手を上げて、もし子供が熱を出したら、といったうしろめたさによってチャレンジできない部分もあるように感じる。

しかし、ライフイベントの有無にかかわらず、成功体験が自己効力には絶対に必要であり、コンフォートゾーン、心地よいところにはいけない、ということを私は皆さんに申し上げている。できるだけストレッチして、できるかどうかかわからないような仕事に挑戦しましょう、と。ただ、育休後は、経験のない状況の中で自分のストレッチゾーンが少しわかりづらくなってしまふ。無理して手を上げて引き受けて、子供が熱を出して結局できずにお手上げになってしまう、いわゆるパニックゾーンに入ってしまうこともあり得る。だからこそ、本人にコントロールできないところは、周囲がプランBを常に考える必要があり、誰かがバックアップに入る。さらにそのバックアップに入った人をきっちり評価する仕組みづくりが必要になる。一連のこういったことが全て調整されたメカニズムが必要であり、男女問わず誰もがストレッチゾーンに踏み出せるような環境、仕組みづくりが求められている。

女の子が少し高いところから飛び降りたりすると、そんなことしたら女の子なのにだめでしょ、というようなことを言われて育った方もいると思う。それは、守りたいという親心があるのだが、ストレッチゾーンに行きにくい教育でもある。しかし、成人の学習というのは7割が経験から形成されるとすれば、キャリア形成や自分の能力形成を考えたときには、みずから経験を取りに行き、リーダーは等しく皆に経験を与えることが重要だと考える。

以上、ダイバーシティの問題は非常に複層的であるということがおわかりいただけたのではないと思う。全ての人に等しく経験を与え、能力開発をしてもらうことが唯一の解決策ということではないが、意識するだけで見えてくるものがあると思う。女らしさとか男らしさという考え方ではなく、全ての人がある人らしく生きていける世界を目指して、これからも活動していきたいと思っている。

おわりに

遠藤 典子：津田さんは定性的だと表現されていましたが、インタビューなどのデータを集めてこれだけ多角的に、かつ客観的な分析がされているダイバーシティ論はなかなかないと、改めて大変感動いたしました。とりわけ、組織や集団のリーダーは、一様ではない個々人の自己実現のありようを前提に、無意識のバイアスを取り払い、個々人に等しく経験を与えることが求められていることを理解しました。本日は貴重なお時間をありがとうございました。

2021年度日本説得交渉学会の活動について

学会事務局

日本説得交渉学会の主要な活動として、「説得交渉力フォーラム」の開催、および「研究大会」の開催が挙げられ、すでに10年以上にわたって実施してきました。コロナ禍により昨年度からオンライン開催を導入し、今年度も、理事会、総会、フォーラム、研究大会、すべての活動をオンラインで実施いたしました。

2021年度 説得交渉フォーラム

昨年度は新型コロナウイルス感染拡大予防の観点から開催見送りとなりましたが、今年度は体制を整え、2年ぶりにオンラインで実施いたしました。講演内容詳細につきましては本号の講演会抄録をご覧ください。

日時：7月6日(火) 16時～17時30分

場所：オンライン (Zoom)

◆講演1 16:00-16:45 増田尚之(交渉学協会主任研究員)

「アマゾンにおけるリーダーシップについて」

Amazonでは、全世界共通で規定する「Our Leadership Principles」という14項目の信条があり、従業員はそれに沿って日々活動しています。ご自身のAmazonでの勤務経験を踏まえ、それぞれの項目がどのような意味を持っているのか、逐条解説の形でご説明いただきました。

◆講演2 16:45-17:30 津田恵(株式会社日立製作所)/

ファシリテーター：遠藤典子(慶應義塾KGRI特任教授)

「ダイバーシティが生み出すイノベーション —ジェンダーギャップから考える—」

アンコンシャス・バイアスや、自己効力感など、複層的な要因によって男女間に生じる能力差等について、これまでの実務経験を交えながら学術的に解説くださいました。

2021年度 第13回研究大会

同日、総会もオンラインによって開催され、活動報告、収支報告、新理事の紹介などが行われました。実務とアカデミックの連続性を意識した研究発表及びパネルトークが行われました。以下、概要を示させていただきます。

◆研究発表 10:30-11:10

下村 正樹(名古屋大学未来社会創造機構客員教授)

深谷 信介(ノートルダム清心女子大学人間生活学部教授・名古屋大学未来社会創造機構特任教授)

「富山市におけるコンパクトシティ政策の成功要因分析 森雅志前市長が発揮したリーダーシップの考察」

富山市は、コンパクトシティを推し進めている世界の代表都市として、メルボルン、バンクーバー、パリ、ポートランドと並び評価されています。政策を実現に至らしめた前市長のリーダーシップを学術的に研究し報告されました。(資料論文として今号に掲載されています。あわせてご一読ください。)

◆パネルトーク 11:30- 12:15

「組織におけるダイバーシティは本当に実現されているのか？」

- ・パネリスト：石原 直子(リクルートワークス研究所人事研究センター所長・主幹研究員)
- ・パネリスト：藤原 かわり(キューピー株式会社上席執行役員・新規市場開発担当)
- ・モデレーター：田村 次朗(日本説得交渉学会会長・慶應義塾大学法学部教授)

近年、「ダイバーシティ」や「インクルージョン」といった言葉を目にする機会が多くなりました。企業は、多様な人材を受け入れることで成長していかなければならないとされていますが、実際にはどのような状況であるのかを社会でご活躍の石原氏、藤原氏をお迎えし、それぞれの考え、感じ方を述べて頂きました。

終わりに

2021年に入ってもコロナウイルスの流行が収まらず、学会の活動はすべてオンライン開催となりました。結果として、遠方、海外の方もご参加いただくことができ、非会員の方にも気軽に聴講していただくことが可能になりました。ぜひこのオンライン開催の機会を活かして、一人でも多くの方に学会活動を知っていただければ幸いです。一方で、会員間の交流促進といったメリットを持つ対面開催も、状況が許すようになり次第、再開したいと考えております。

フォーラムや研究大会では、昨年度から引き続き今年度も「ダイバーシティ」が1つのキーワードとなりました。多様性の実現を阻害する要因の一つ、アンコンシャスバイアス(無意識の偏見)は、自らに意識がないだけに難しい問題であることを多くの方が感じたのではないかと思います。

来る2022年度は、「SDGs」を主テーマとして様々な側面から研究、発表を行っていくことで決定いたしました。学会誌への論文投稿、研究大会での発表など、皆様の知見をぜひ学会にお寄せいただき、形にいただければ幸いです。

「説得交渉学研究」投稿規程

(投稿資格)

第1条 本学会の会員及び一般社団法人交渉学協会の理事長が推薦した者は日本語による論文を投稿することができる。

(投稿規準)

第2条 投稿される論文は未公開のものに限る。雑誌や単行本等に詳しく掲載した論文、あるいは、これらに投稿中の論文は本誌に投稿できない。ただし、科研費等の研究報告書への掲載論文はその限りではない。

(提出物)

第3条 投稿を希望する者は、以下の規程に基づいて原稿を作成し、説得交渉学研究編集事務局宛に原稿の添付ファイル(ワード文書)を提出する。なお、掲載の可否にかかわらず、提出物は返却しない。

(原稿書式)

第4条 原稿は、指定された電子原稿用紙を使用して作成する。

- (1) 原稿の作成は、全て電子原稿用紙使用マニュアルに従う。電子原稿用紙およびその使用マニュアルについては、本学会の公式HP参照のこと。
- (2) 原稿の構成は、題目、著者名(所属)、英文による題目、英文著者名(所属)、英文要約、英文キーワード、和文キーワード、図表を含む本文、注、引用文献、補助資料・付録の順となる。和文要約は必要ない。
- (3) 英文キーワード、和文キーワードはそれぞれ5語以内とする。
- (4) 英文要約は130-230語程度とし、改行を入れない。

(論文の種類)

第5条 論文の種類は、原著論文(Article)、資料論文(Report)、論評(note)に分けられる。

- (1) 原著論文：説得交渉学における理論的・実証的・方法論的研究、基礎・応用研究、定量的・定性的研究に貢献する未公開の論文。刷り上がりは、原則として本誌10ページ以上16ページ以内。
- (2) 資料論文：過去の研究成果に対する追加・吟味、新事実の発見、興味ある観察・事例報告、または装置や方法に関する未公開の資料的価値のある論文。刷り上がりは、原則として6ページ以上10ページ以内。
- (3) 論評：説得交渉に関連するテーマについての所感、解説、論評、書評、報告、対談・鼎談など、本学会の発展に向けて有益と認められる問題提起がなされた未刊行の記事。10ページ以内。
但し、いずれの論文形態においても編集委員会が必要と認めた場合には、若干の規定ページ数の超過を認めることがある。この超過分にかかる費用は学会の負担とする。

(論文作成規則)

第6条 論文の作成に当たって以下の規則に従う。

- (1) 字句・叙述は明確に、常用漢字、現代仮名遣い、算用数字を用いる。

- (2) 図表は必要最小限にとどめ、本文との重複をさける。図表は大きいもので原稿1ページ(本誌1/2ページ)、小さいもので原稿1/2ページ(本誌1/4ページ)にほぼ相当する。図版、写真版の原稿は、鮮明な完全原稿を提出する。とくに費用を要するものは著者の負担とする。図と表は別々に作成し、それぞれに図1、表1のように番号を付け、番号に続けてタイトルを書く。
- (3) 英文要約に関しては、記述に特に注意し、英語を母国語とする人の校閲を経る。
- (4) 注には、上付き数字を使って通し番号をつける(例^{1) 2) 3)})。
謝辞、学会発表抄録、科学研究費などの助成金に関する注の番号は、題目につける。投稿時と掲載時とで所属が異なる場合には、その人名につける。本文の注の番号は該当箇所につける。全ての注は、一括して引用文献の前におく。
- (5) 引用文献は、著者姓のアルファベット順にまとめる。本文中に文献を引用するときは、著者姓と発行年をつけて示す。
- (6) その他、表記の詳細については執筆要項に従う。執筆要項は本学会公式HPを参照のこと。

(論文審査)

- 第7条 原著論文及び資料論文は、「説得交渉学研究」投稿論文審査規程に基づき、採否を決定する。また、内容および形式の双方について改稿または再提出を求めることがある。論評に関しても、編集委員の判断により、内容および形式の双方について改稿または再提出を求めることがある。

(校正)

- 第8条 校正は初校のみ著者校正とし、記述は著者の責任とする。初校段階では、内容の修正は認められない。入力ミスなどの表記上の微修正にとどめる。

(別刷)

- 第9条 論文の別刷は全額著者負担とする。

(問い合わせ先)

- 第10条 投稿した原稿についての問い合わせは編集事務局にし、学会事務局には行わないこと。

(著作権)

- 第11条 本誌に掲載された論文の著作権は日本説得交渉学会に帰属する。

(規程の改正)

- 第12条 本規程の改正は、編集委員会の決議を得なければならない。

附則

1. 本規定は2008年4月1日から施行する。
2. 本規定は2011年4月1日から施行する。
3. 本規定は2012年5月1日から施行する。
4. 本規定は2016年1月27日から施行する。
5. 本規定は2018年2月26日から施行する。
6. 本規定は2019年2月1日から施行する。

7. 本規定は2021年5月19日から施行する。

参考 論文の種別による投稿規程・審査体制

▼論文の種別	題名・著者名(所属先)	キーワード	英文要約	本文(図表含む)	引用文献	注、補助資料・付録	審査体制
原著論文	英文・和文	英文・和文 5語以内	130-230語程度 (要校閲)	10ページ以上16ページ以内	必須	任意	3名(原則編集委員)
資料論文	英文・和文	英文・和文 5語以内	130-230語程度 (要校閲)	6ページ以上10ページ以内	必須	任意	3名(原則編集委員)
論評	英文・和文	なし	なし	10ページ以内	任意	任意	査読なし

編集委員会

編集委員長

山川 悟(東京富士大学)

副編集委員長

三苦民雄(愛知産業大学)

山下史郎(女子栄養大学)

編集幹事

田上由紀子(慶應義塾大学)

編集委員

小林 稔(和光大学)

柴田純男(株式会社 柴田CSマネジメント)

武井涼子(グロービス経営大学院)

田村次朗(慶應義塾大学)

「説得交渉学研究」編集事務局

田上由紀子

E-mail tagami.tamuraoffice@gmail.com

日本説得交渉学会事務局

E-mail settokukousyougakkai@gmail.com

〒108-8345 東京都港区三田2-15-45

慶應義塾大学 田村次朗研究室

Tel. 03-3452-4692

入会ご希望の方は、日本説得交渉学会公式ホームページから、
「入会申込書」をダウンロードして記入の上、学会事務局までお送り下さい。

説得交渉学研究 第13巻

2021年12月21日 発行

編 集 日本説得交渉学会「説得交渉学研究」編集委員会

代表者 山川 悟

発 行 日本説得交渉学会

代表者 田村次朗

印 刷 サンプルント

〒152-0002 東京都目黒区目黒本町3-19-26-103

TEL 03-3792-9511

The Japanese Journal of Persuasion and Negotiation

Vol. 13, 2021

Articles

Satoru YAMAKAWA

Examination of Generic Skills Developed by Board Games 1

Report

Masaki SHIMOMURA/Shinsuke FUKAYA

Analysis of Success Factors on Compact City Policies of Toyama City Government
Consideration about Leadership demonstrated by Masashi MORI, 19

Comments

Hilobumi SAKAKI

Proposal from persuasion science for convergence of the new coronavirus 29

Abstracts of Lectures Hosted by JSPN

Naoyuki Masuda

The leadership mechanism within Amazon's Leadership Principles 39

Megumu Tsuda/Noriko Endo

To Create Innovation through Diversity and Inclusion
From a Gender-gap Perspective 49

About the activities of Japanese Society of Persuasion and

Negotiation Society in 2021 57

* Submission Guidelines 59