東アジア経営学会国際連合
産業部会会報
International Federation of East Asian Management Associations
The Newsletter of IFEAMA Industry Section
第21号
2021年10月

渋沢栄一＝伝説のヤンキー説

文　　折原　浩（株式会社ディセンター代表取締役社長　産業部会幹事）

渋沢栄一は晩年の温厚そうな写真を見てしまうと、どうしても好々爺のイメージがあります。しかし、私には、「かっこよくもお茶目なヤンキー」に思えてしまいます。

渋沢栄一は、現在の埼玉県深谷市血洗島の豪農の分家に生まれ育っています。今や深谷市はネギで有名ですが、その土壌を活かし、当時は藍栽培を行っていました。ちなみに、血洗島という地名からかなり恐ろしい想像をしてしまうかもしれませんが、利根川の洪水で地が洗われた「地洗い」がその語源（諸説あり）とも言われています。当時の徳川幕府には、御用金と称して農民から様々なお金を捻出させる制度（風習）がありました。ある日、父の代理として、代官から御用金を命令された栄一は、これに疑念を抱き、憤慨し、代官と一触即発になってしまいます。おそらく、御用金の理不尽さやそれの負担のつらさもあったと思いますが、栄一が憤慨したのは、自分だけでなく村人全員が苦しんでいたためなのでしょう。後の栄一も「一家一人の為に発する怒りは小なる怒りにて、一国の為に発する怒りは大いなる怒りである。大いなる怒りは、国家社会の進歩発展を促す」と言っているほどですが、栄一はもともとかなり男気があり間違ったことが大っ嫌いな性格だったようです。そう言えば、15 歳の時に、いい加減なことを言っている霊媒師を論破し追い出したというエピソードもあります。

他にも、たった 69 人で高崎城を乗っ取り、横浜異人居留地を焼き払おう、などという無謀な計画を立てたこともあります。この計画は、結局のところ、いとこの長十郎に説得されて断念するのですが、幕府から追われる身となってしまいます。（新政府の役人時代にも他の官僚と殴り合いの一歩手前までいっていますので、もともと血の気の多い人だったのではないでしょうか。）

しかし、徳川幕府から追われる身から一転、徳川慶喜の家臣となり、慶喜の将軍就任とともに、幕臣にまで登り上がります。その後も、欧州視察団に入ったり、請われて新政府の重鎮になったりするなど、渋沢栄一の人生を見ていると、ところどころで一発逆転劇が多く出てきます。その理由は、才能や運、人脈などが考えられますが、「無茶をしても最後の一線は守るという性質」が大いに関係しているのではないでしょうか。慶喜に仕官するときも、重臣の平岡円四郎に「人を殺めたことはあるか」と問われ、「義のために考えたことはあったが、実際に殺めたことはない」と答えています。殺人という最後の一線は超えていない。この点が、つまらぬいざこざから人を殺めてしまい晩年を牢獄で過ごした、いとこの長十郎との大きな違いですね。後の栄一は「奇矯にはしらず、中庸を失せず、常に穏健なる志操を保持して進まれん」と言っています。この華麗なる転身とほどほどにするというところが、一般的な英雄像と大きく違うところですが、栄一の生涯を見ると、「仲間を守る」「いざとなったら腕っぷし勝負」「一発逆転のエピソード」「最後の一線を守る」ところが、何とも伝説のヤンキーとかぶってしまいます。渋沢栄一が実践的な実業界の父として尊敬されている理由が、渋沢自身が、熱い情熱を持ち、体を張って戦い、結果を出したことにあると私は思っています。また、その過程においては、数々の失敗や、理路整然としない部分、お茶目な人間らしさが数多くあります。好々爺の品の良い紳士のイメージの中に、このような伝説級のヤンキーのような、熱く、愛くるしく、頼りになる面が垣間見えることで、渋沢栄一は今までの偉人とは違う異彩を放ち、私の心を鷲づかみしてしまうのです。

若き頃の渋沢 栄一

心理学的側面からみた日本企業の人事制度 ―これまでとこれから―

幸田　達郎氏（文教大学 人間科学部教授）

日本企業の人事制度の変遷を単純化し、心理的な側面に焦点を当て振り返った。最後に、今後、どう制度が変化していくのかを考えた。

まず、これまでの時代を三段階に分けた。

第一段階を、職能資格制度の時期とした。職務遂行能力の評価の部分を明確化したが、生活給カーブと習熟カーブを総合的に勘案したものが一般的であった。

心理学的側面としては、欲求五段階説との整合性が挙げられる。敗戦後、まず食べること。次に、安定した生活への欲求があった（生理的欲求と安全欲求の満足）。次に、新卒一括採用と終身雇用による同質性により、仲間として所属集団に認められたいという欲求が満たされた（愛と所属の欲求）。

さらに、ピラミッド型人員構成と年功序列の保持により、尊敬されたいという欲求も満たされていく（自尊欲求）。こうした欲求を満たすための年功秩序を支える制度であった。

しかし、高学歴化、成長鈍化とポスト不足で自尊欲求が提供できないという問題が顕在化した。

第二段階の目標管理の導入では、年功的運用になりがちな“能力”を測定するのではなく一人ひとりの目標を設定し、それがどれだけ達成できたかの“実績”を測定することが試みられた。

心理学的側面としては、“やらされ感”を回避するために、個人の側が“自分で目標を立てる”という前提が必要となった（目標達成理論）。また、高い評価を得たいために、低い目標を立てたいという誘惑を回避する仕組も必要になり、チャレンジ精神が強調される（達成動機の強調とイデオロギー化）。

ポスト不足等で報酬として地位が提供できないため、仕事のうえでの自己実現を自己への報酬として強調。運用面での処遇との結びつきの曖昧さは未解決のまま残された。

第三段階の成果主義の導入では、職能資格から職務の格付けへの変更と併せて目標管理を処遇制度に組み入れる企業が増加。仕事の格付け評価中心の制度を突き詰めると、社内の人材（職務能力）だけでなく、職務にぴったり合った人材を社内外から募ることが合理的になる。

以上の、単純化した歴史的経緯を踏まえて、コロナ禍の影響や今後の制度のあり方について考えた。

テレワークが中心になり、対面接触がないと、単純接触効果が低下し、社外・社内のコミュニケーション格差が減少。上司が部下に対して十分な支援をおこなうための、日ごろの接触ができにくい。

また、詳細な仕事のプロセスが見えにくくなり、従来の時間管理を基本とした関係が崩れていく。全体として、企業と従業員の関係は、より業績・成果を中心とした契約的関係に近いものに移行していくのではないか。

それに対し、質疑応答の時間で、従来の日本企業の強みである凝集性の高い集団の強みを活かす方法を探るべきではないかとの意見が会長はじめ多数から寄せられていた。

加速する不動産 DX―FinTech と同様に、PropTech 技術は革新する―

木村　幹夫氏（株式会社トーラス　代表取締役）

これまで経営を測る指標は財務諸表がその中心を担ってきた。近年、コンピュータネットワークの普及によって、様々なオルタナティブデータの活用が可能になってきた。
そのひとつとして、不動産登記データの有効活用を考えてみたい。
まず、不動産登記簿謄本について、軽くおさらいをしたい。不動産登記簿謄本は、表題部（土地の表示）、甲区（所有権の動き）、乙区（所有権の動き）から構成されている。

タテから見ると不動産の情報であり、ヨコから見ると所有者の動きがわかる。登記データは、非常にリッチな情報でありながら、オープンデータでもある。

不動産登記はバラバラに見ているだけだと、ただの不動産データにすぎないが、これを所有者や債権者などの横串でサーチすることができると、どこにどのような資産家層が存在し、そのアセット構造からどのようなコンサルティングが有効かも見えてくる。

日本を牽引してきた団塊の世代が高齢者世代に突入し、事業承継が大きな課題となる中、これまで割とブラックボックスになっていた不動産の動きについて、登記ビックデータを使ってミクロ・マクロの両面から分析を加えてみた。

不動産ビックデータを使って富裕層の動きを見える化すると、金融機関にとって強い武器を提供できる。

本日の話をまとめると以下のようになる。

1. 登記を取った後に捨てている人がほとんど
2. 捨てずにデータ化すれば武器になる。
3. 登記データを中心に他のレイヤーを重ねていくと現地のことが手に取るように分かる。
4. RPA（Robotic Process Automation の略：人間がコンピューター上で行っている定型業務をロボットで自動化するツール）でこれまでの人件費を大幅にカットできる。
5. AI を重ねることで近未来の予測ができるようになる。

今回は、PropTech（不動産テック）の概要の話にはなったが、最近では、不動産テックを活用した、金融機関との連携による中小企業取引への展開、デジタル庁発足によるベースレジストリー展開等にもおかげさまで関与するようになってきた。

PropTech（不動産テック）、FinTech、災害防止、地域包括ケアに関わる CareTech 等、今後のテクノロジーの融合にも大きく関わっていきたいと思う。

（注）PropTech（不動産テック）とは
不動産（Property：プロパティ）とテクノロジー（Technology：テクノロジー）を組み合わせた言葉で、プロップテックと呼ばれる。テクノロジーを活用して不動産業界を効率化する仕組みのことである。

【第13回サロンのご案内】※リモート（Zoom）にて実施致します

■日　程：2021年 11月　5日（土）

■時　間：午後8時～9時30分（予定）

■講　演：柳町　功氏（慶應義塾大学総合政策学部教授　アジア経営学会会長）

「韓国財閥最後の創業者・重光武雄」

戦後日本で創業された企業の中で最もダイナミックな事業展開を遂げた企業の一つであるロッテ。日韓両国におけるロッテの成功は、重光武雄自身による強烈な創業者精神の実践によって生み出された。日韓間を往復しつつ、リスクをとった積極的な経営、迅速な意思決定、即断即決を骨子とするオーナー経営を貫いた。事前の調査研究やデータを重視する一方、感性を大切にし、夢を追求した。借り入れに依存した企業拡張やＭ＆Ａといった手法よりも、新規事業の創造に楽しみを見出す企業家であった。
本講演では重光武雄という韓国財閥最後の創業者の抱いた理念と活動を振り返りつつ、現代につながる教訓を探ってみたい。

■参加申し込みの方法：参加費は無料ですが、事前の参加申込みが必要となります。
下記の事務局メールからお申込み下さい。
事 務 局：info@ifeama-jis.com
メール受付後にミーティングＩＤとパスワードをお知らせします。

§会報誌バックナンバーのご紹介（主な内容）

・第20号　第12回サロン『SDGｓ時代の事業戦略』　林　倬史氏（立教大学経営学部名誉教授）
（2021年7月発行）

・第19号　第11回サロン『ロシア経済・経営の現状と課題』　加藤　志津子氏（明治大学教授）
（2021年5月発行）

・第18号　グレート・リセット
激変するコロナ後の世界と人生百年時代の個人のあり方について　長田　邦博氏
（2021年1月発行）

・第17号　第5回年次総会の報告及び総会講演の内容
『大学のリソースを使った地域経済活性化の事例研究』　渡邊　明氏（三重大学名誉教授）
『時代をまとい伝統はまた進化する』　佐々木　優弥氏（有限会社翁知屋　代表取締役社長）
（2020年10月発行）

・第16号　特別講義『アジア・アフリカ企業のリープフロッグ的発展』那須野　公人氏（作新学院大学教授）
（2020年7月発行）

・第15号　特別講義『自動車産業における部品国産化ライフサイクル』塩地 洋氏（京都大学経済学部教授）
（2020年4月発行）

・第14号　第10回サロン『太平洋諸国の放置車両の解決のために』塩地 洋氏（京都大学経済学部教授）
（2020年1月発行）

【編集後記】
コロナ禍の中、第６回の年次総会と講演会をオンラインで開催しました。講師の幸田達郎先生、木村幹夫社長のご協力で、質疑応答を含め充実した講演会になりました。会員の皆様を初めとして、関係者皆様の尽力に感謝を致します。

■発行責任者：望月邦彦（産業部会 部会長）
■発行日：2021 年 10 月
■各種お問い合わせ先：産業部会事務局　幹事：飛田
■E-mail：info@ifeama-jis.com　■Home Page：http://www.ifeama-jis.com/

第５期決算報告
2021 年 7 月 6 日
自　2020 年 7 月　1 日
至　2020 年 6 月 30 日
（単位：　円）

科　目	金　額
前期繰越	478,390
当期収入	283,564
当期支出	▲187,850
次期繰越	574,104