



巻頭エッセイ

犯罪・非行からの立ち直りから レジリエンスを見直す

津富 宏

レジリエンスに関心を持ったのは、少年院で働いていたからである。非行や犯罪をする人生からの「立ち直り」を理解するには、レジリエンスという概念が役立つように思われた。

犯罪や非行は社会の隙間が生み出す

レジリエンスは、隙間を埋めるということによって高められるという。清水（2015）は、「点を線にする」という。社会の中でばらばらと存在しがちな、「点」と「点」を、あらゆる方向から結ぶことでレジリエンスが高まるというのだ。

非行や犯罪をした人たちは、社会の隙間に落ちた人たちである。多くの人の成育歴は、貧困や虐待、親の離婚、教員からの不受容、学校からの排除などのエピソードで彩られる。彼らは、家族、学校、職場といった、さまざまな「社会制度」に包摂されることなく、排除されてきた人々である。

「立ち直る」に必要な善悪の境界線

立ち直りには「直る」という語が含まれている。「立ち直る」という言葉には、悪が善になるというニュアンスがある。英語でも、going straight と言ったりする。「直る」とは直線の直、まっすぐという意味である。しかし、非行や犯罪をしたのち 10 年間も 20 年間も犯罪をしないで暮らしをしている人たちは、「立ち直り」という言葉はしっくりこないと言う。たまたま犯罪をしていないだけだと言うのだ。彼らは、人はいつでも犯罪をする可能性があるということ、善と悪の境界線は薄いということを知っているのだろう。

彼らからは、「本人がその気にならない限り、非行はやめない」ということも言う。と言いながら、彼らは、「立ち直らない」後輩の面倒を見続ける。留置場や拘置所、刑務所に行っても見捨てることなく淡々と付き合う。「普通の人」なら「できるだけかわらないでおこう」とするだろう。しかし、「まえ（非行・犯罪歴）」のある人たちは付き合いをやめない。

善悪の境界線を前提にすれば、善は包摂する側の社会で

あり、悪は社会に包摂されずに外に排除される。善悪の境界線が、社会的包摂と排除のラインである。

協働による境界線の引き直し＝回復

かつて非行をしていた人が教えてくれているのは、善悪の境界線は「まっすぐ＝straight」な人々が思うほどにくっきりしたものではなく線の向こう側に行った人であっても自発的に戻ってくることで、そして、境界線の向こう側を遠ざけずにつながり続けることで「立ち直り」が促進されることである。

吉間（2019）は、この「立ち直り」の過程を相互変容過程と名付け、伴走者と当事者の協働によって成り立つという。吉間はさらに、「相互変容過程においては、伴走者と当事者両者において引責と免責の境界線が引き直される」と述べる。吉間のいう免責の境界線の引き直しとは、善悪の境界線の引き直しである。

薬物依存症者の自助組織であるダルクのスタッフである市川（2019）は、依存症者にとって「回復」とは、自ら「アディクト」と自認することであると言う。つまり、回復（＝立ち直り）とは、この境界線を引く「権限」を、依存症者の手に取り戻すことであり、既存の善悪の秩序からの脱却である。

隙間を埋めてレジリエンスが立ち上がる

これまで、レジリエンスは隙間を埋めることで高まると考えられてきた。立ち直りの文脈に引き付けていえば、悪が排除され押し込められている「隙間」を減らし、社会的包摂を促進するということで、人が立ち直るという考えである。

しかし、立ち直りに関する考察が示唆しているのは、まさに、この「隙間」からレジリエンスが立ち上がるということである。隙間において、自生的な秩序が立ち上がり、既存の秩序が前提とする境界線が引き直される。レジリエンスを高めるとは、隙間という周縁から、イノベーションを起こしていくということなのである。

津富宏（静岡県立大学）

市川岳仁 2019 「アディクトの人生に寄り添う：治療でも更生でもなく」『犯罪社会学研究』44：63-79

吉間慎一郎 2019 「社会変革のジレンマ：伴走者と当事者の相互変容からコミュニティの相互変容へ」『犯罪社会学研究』46-61

清水美香 2015 『協働知創造のレジリエンス』京都大学学術出版会

急がれる事業再構築 中小企業での強者育成

日本経済は新型コロナパンデミックとの闘いで苦しんでいる。2020年の日本のGDPは世界3位でありながら、成長率わずか0.6%。日本を再び躍動させるためには、従業員数で70%を占め付加価値の50%を占める中小・小規模企業(以下「中小企業」)の成長が欠かせない。そのための起死回生が、「中小企業等事業再構築促進事業」すなわち**事業再構築補助金**である。国の政策を実現するためにも、ピンチをチャンスに変えてのレジリエンスを実現するために、この補助金の持つ意味について考えてみた。

様々な中小企業への資金支援

コロナ禍が長引き中小企業の経営はますます厳しさを増している。東京商工リサーチは、2021年4月の中小企業の倒産件数について、昨年中旬以降は対前年より大幅に件数を減らしていると発表している。(下表参照)理由は昨年3月以降、政府系金融機関や民間金融機関が資金繰り支援を講じているからだ。



出典：東京商工リサーチ

コロナ禍での国の経済対策の目的は、雇用を守るために経営資源の乏しい中小企業を倒産させないためである。その大規模な支援策の一覧は経済産業省のホームページでもみることができ、これら支援策は現在も継続されているが、その中に「**事業再構築補助金**」という新しい補助金がある。令和3年1月28日に国会を通過し成立し、菅内閣による初めての予算編成でもあり注目された。

度肝を抜かれた予算規模

新しい補助金の予算規模には度肝を抜かれた。令和2年度の中小企業対策の当初予算は1,104億円であった

が、この補助金だけで1兆1485億円と桁違いの予算が付けられていたのである。さらにこの補助金は通常枠で最高6,000万円、さらに1億円という破格の金額まであり、補助率は通常枠で一率2/3という今までに見たことの無い金額と内容である。

補助金の目的は「事業再構築」である。一言でいえば、コロナ禍でも**利益の出る企業に体質改善を図るために、新しい事業への挑戦や、新しい事業のやり方への変換に思い切って挑戦する企業を応援するための補助金**と謳っている。経済産業省が早々と作ってPRしたチラシには、事業再構築の具体的な事例が載っている。コロナ禍で一番苦しんでいる飲食店の事例は4つ、その他にも小売業、サービス業、製造業、建設業、情報処理業とほぼすべての業種の事業再構築の具体例を挙げて、チャレンジを促している。

なぜ今この時期に、このような補助金が打ち出されたのであろうか。確実に言えるのは、アンゾフの成長マトリックスを下敷きにして中小企業の成長戦略を目指した補助金であるということである。コロナ禍で低迷する中小企業にアンゾフの成長戦略理論の考え方を当てはめて改革を断行させるために、国が補助金という形でその手助けをするということだ。

	既存市場	新規市場
既存製品	①市場浸透戦略 本業専念 低リスク・低リターン	②顧客開拓戦略 新市場展開 中リスク・中リターン
新規製品	③商品開発戦略 能力開発 中リスク・中リターン	④多角化戦略 異業種新分野進出 高リスク・高リターン

アンゾフの成長マトリックス (著者作成)

事業再構築補助金の申請で見たこと

日経電子版の経済教室欄(5/13-5/17)に、「経済の新陳代謝 どう進める」というテーマで専門家の解説が載せられている。焦点となるのは「ゾンビ企業」への対策だ。ゾンビ企業とは、業績が悪く回復の見込みがたたないにもかかわらず、債権者や政府の支援により存続している企業のことで、もちろん新しい補助金にもゾンビ対策がほどこされていた。

事業再構築補助金の申請は、年間4回の募集がある。一次募集は3月26日に始まり、4月30日が申請締切日であった。最終日は申込みが殺到しサーバーがダウンし

たため 1 週間延長するというハプニングまで発生した。応募数は不明だが、6 月中旬には採択案件は公表され、それによつては、その後の申請が増加することも予想され、採択件数が少なければ公募要領の規定を緩めることも考えられる。

私はこの補助金の活用こそ、感染症 BCP の決め手として**コロナ禍に負けない事業への変換のチャンス**であると考えた。異業種交流会の若手中小企業経営者に補助金の内容を紹介した。たちまち 10 社を超える若手経営者の手上がり、個別にヒアリングを開始した。しかし、「公募要領」と「事業再構築指針の手引き」による事業再構築の定義を照らし合わせると、簡単に申請できるものではないことが判明し、今回は 1 社の申請(申請額 4000 万円超)を支援した。必要添付書類は 10 種類を超え、しかも電子申請のみのため IT リテラシーも必要となる。しかし、これをクリアしないと事業再構築は始まらない。心理的レジリエンスも必要だ。

本気の事業再構築

事業計画の策定にあたっては中小企業診断士等の認定経営革新等支援機関（以下「認定支援機関」）の確認書が必須であるとともに、補助金 3000 万円を超える申請には、金融機関の確認書の添付も義務づけられている。つまり、**事業者・認定支援機関・金融機関が一体となり、責任をもった支援が求められている**のである。

申請支援のうち計画策定だけの支援は補助金対象とせず、採択後の補助金事業遂行のための専門家費用を補助金対象としている。これは、従来から問題になっていた単に申請書を策定代行して補助金額の 15%～30%の高額成功報酬を徴収する補助金ピンハネ会社を排除する意図がうかがえる。今回のコロナ対策補助金の中には、書類を偽造してまで高額の補助金を食べ物にしていた詐欺グループが警察に摘発されたニュースにも覚えがある。

中小企業からの卒業も支援

補助金支給の対象が中小企業の通常枠だけでなく「卒業枠」という初めての区分が設けられているのも特徴のひとつだ。この補助金事業によって中小企業の定義である**資本金と従業員数を超えて中小企業の枠を卒業してほしい**という意味がこめられている。卒業枠には補助金額が 1 億円まで用意されている。いつまでも中小企業という優遇された保護政策の中にいるのではなく、大企業へ脱皮成長してほしいと

いう意図である。

さらに法的な定義はないが「中堅企業」と言われる大企業規模のステージが設けられた。資本金 10 億円未満、従業員 2000 人以下の企業には、8000 万円までの補助金枠が用意されている。またこのステージには、グローバル V 字回復枠として補助額 8000 万円～1 億円、補助率 1/2 の特別枠が 100 社分用意されている。

業種	中小企業		うち 小規模事業者
	資本金 または	従業員	従業員
製造業 その他	3億円以下	300人以下	20人以下
卸売業	1億円以下	100人以下	5人以下
サービス業	5,000万円以下	100人以下	5人以下
小売業	5,000万円以下	50人以下	5人以下

中小企業基本法の定める中小企業の定義と小規模企業の定義

中堅企業	
資本金	従業員数
10億円 未満	2000人以下

事業再構築補助金の定める中堅企業の定義

弱者救済から強者育成へ

これまでの「弱者救済」から「強者育成」に舵を切った中小企業政策の行方を今後も注視したい。中小企業は大企業のサプライチェーン等でも深くかかわっている。今回取り上げたのは中小企業への補助金の一つであるが、日本全体の経済政策の浮沈をかけた補助金と言っても過言ではない。

OECD（経済協力開発機構）の「労働生産性の国際比較 2020」の調べによると日本の一人当たり労働生産性は、OECD 加盟国 37 か国中 26 位という下位に低迷している。平成の時代に活力を失ってしまった中小企業が、日本経済全体の足を引っ張り、失われた 30 年と言われている。新型コロナでデジタル化の遅れが露見し、日本は世界の後進国であることが浮き彫りになった。ここからはレジリエンスで巻き返したいと思う。（石井洋之/中小企業診断士・PhD）

参考資料：

経済産業省の支援策 <https://www.meti.go.jp/covid-19/index.html>

中小企業庁「事業再構築補助金」 <https://jigyousaiku-chiku.jp/>

日経新聞 経済教室 <https://www.nikkei.com/theme/?dw=17092101>

OECD「労働生産性の国際比較 2020」

https://www.jpc-net.jp/research/assets/pdf/report_2020.pdf

最初はPDCA、程なくOODAに変貌した ボート競技のスタートシステム開発

ボート競技は本場欧米では人気スポーツであり、スタートシステムは電気式(赤灯/緑灯、ブザー音)が普及している。日本国内では旧来の手旗式が多く、筆者が関わっている東京都ボート協会では 2013 年の東京国体開催を契機に電気式の導入を目指し、2010 年から準備を始めた。そこで経験した OODA ループの実践事例を紹介する。

計画策定が暗礁に PDCA では無理！

開発した電気式スタートシステムは、発艇台に大型信号機を据えて全レーンの漕手から信号灯を視認・ブザー聴取できる形態とした。従来の手旗方式は発艇員が発艇台で旗を振っての合図を信号機に置き換えたようなイメージだ。

計画策定は PDCA サイクルの出発点だ。プロジェクトメンバーが定期に開発計画の検討会議を重ねた。装置の要求仕様は、“楽に人手で運んで何処にでも設置でき、全天候下で安全かつ簡単に使えて、確実に動作し、狭い場所に保管でき、堅牢で安価”と極めて厳しい条件だ。途中からは協力業者も加わり参考実機テストも行なって仕様を固めたが、計画策定も終盤にさしかかった見積段階で問題が起こった。大幅な資金不足が発覚、値引交渉するも協力業者は辞退、別業者の提案は信頼性に懸念があり見合わせとなり、計画策定は混沌とした事態になった。

以降の取り組みは OODA ループに近い展開となった。

経験を活かした方向付け (Orient)

2012 年夏の東京国体 2013 リハーサル大会適用に間に合う期限が迫ってきたため、筆者らは経験を活かして自発的に動いた。基本仕様を定めてメーカーの実力を調査選定し、最終仕様書を仕上げ、この提案書が承認された。**OODA ループの肝である Orient(情勢判断・方向付け)だ。**ちなみに筆者は設計開発の経験はあるが、ボート競技のスタートシステムを開発した経験はない。しかし長年の経験からくる勘は鈍ってなかったようだ。すぐに製作依頼先を探し、納期 2012 年 3 月下旬で製作を開始した。一流の部品・材料を指定したことで工期が長引いたが、それでも 4 月中旬には納入された。待望のスタートシステムが完成し検収の後、早速レースに利用して実績を積み上げた。その後はほぼ故障なく運用でき、2013 年 9 月の東京国体に正式採用された。



東京国体適用中の大型信号機(筆者撮影@特設荒川コース)

日本のボート競技人口はそれほど多くない。競技を盛り上げるには、従来の手旗方式ではなく信号機を使いたい。それによって日本のボート競技を設備面から底上げし、盛り上げたいという熱い思いがあった。「東京国体での手旗式はありえない。絶対にスタートシステムは信号機にする」という**共通の目的があったからこそ、困難があっても関係者は結束して取り組めたのではないかと思う。OODA ループ実践の要素である共通目的と心理的つながりがあった。**

OODA ループで困難に取り組む

実はこの時開発した、1 台の大型信号機を全レーンの漕手が使うスタイルは、国際ルールには適合していない。レーン毎の信号機設置が国際標準だからだ。東京都ボート協会では、国際ルールに適合した全レーン式の開発に着手した。

大型信号機での仕様を出来るだけ温存した基本設計を経て、要求項目を全てクリアすべく詳細設計に取り組んだ。従来品を兼用し表示灯のみ拡張することに方針決定した。

表示灯には、前例の無い無指向性の円筒型を使った。最初の市販品を用いた試作機を現地テストすると屋外炎天下では点灯・消灯の識別が難しく不適と判断した。次に試したものは最初のものより発光部が小型ではあったが、格段に識別性が向上した。これでいけると思ったが、点灯方式が従来法と違い、表示灯の交換だけでは済まず、切替信号と点灯電力の別供給が必須と判った。一難去ってまた一難だ。

メーカーからは動作は不可能だと断言されたが、ここであきらめるわけにはいかない。独自に検討を重ね、特殊リレー回路の追加を思いついた。早速テストし、再現よく安定した動作

が確認できた。メーカの不可能は可能になった。

大型信号機を小さくしてレーン毎に配置するのは、手旗式を電気式に変えるよりも簡単そうなイメージがある。しかし、ここでは書きつくせない問題が次から次へと発生した。それらに根気強く対処したせいか、コミュニケーションが格段にくなり、問題が共有しやすくなった。**情報共有とコミュニケーションはOODAループの要素**であると最近知ったが、まさしくそうだと思う。

このシステムは2019年、東京2020オリンピック・パラリンピック大会の会場となる海の森水上競技場完成記念レガッタに適用されることになった。レーン数が8レーンに増え、線審用信号機も増備した。設営日に台風並の風雨に見舞われ、調整中の機内に雨水が侵入するトラブルに遭遇した。

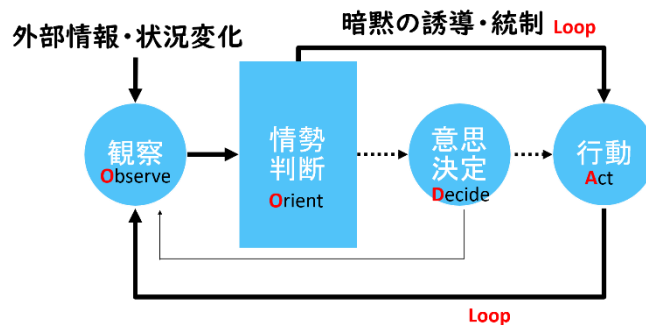
直近のOODAループは焦点化

翌年、本格的な耐風雨対策を進めたが、新型コロナウイルス流行で作業を見合わせていたところ、それは予想外に早まった。東京2020大会のボート競技アジア・オセアニア大陸予選が本来の開催国の辞退により、今年5月に日本で行われることになったのだ。コロナ禍で中断していた耐強風雨対策が急務となったわけで、これは想定外だった。

4月下旬に何とか間に合わせ、浸水懸念は払拭した。5月2～8日の7日間、準備/運搬/海の森設営～本番運用～撤収/運搬/戸田倉庫保管の一連の作業を計画し、コロナ感染防止により人員は必要最小限に絞り、綿密な工程管理を行って無事に対応した。アジア・オセアニア大陸予選本番全レース正常稼働で期待通りの大きな成果を得た。



レーン専用スタート信号機（筆者撮影@海の森水上競技場）



出典：チェット・リチャーズ「OODA LOOP」

実はこの時期、筆者の気持ちは後ろ向きだった。緊急事態宣言が発令された東京に、アジア・オセアニア地域から選手を招いてレースを行ってよいものかという不安、作業を少人数に絞ったことでの負担感、また何か起こるのではないかと考えてしまうのは、東京2020大会に向けての情報が乏しかったからでもある。気持ちは曇っていた。

OODAループはObserve（観察）から始まるが、情報がない東京2020大会に気持ちが左右されるのではなく、目の前のアジア・オセアニア大陸予選に焦点をあてるべきだと気持ちを切り替えた。OODAループの要素に焦点化があるが、**焦点が合っていたからこそ成功した**のではないかなと思う。OODAループを考案したジョン・ボイドは、**OODAループを実践するには技術より心理面が重要**だと言っている。戦いでは機動戦で相手の裏をかいて戦意を消失させる。戦わずして勝つのが目的だ。私もモチベーションを低下させるところだったと思う。

成功裡に終わった東京2020大会ボート競技アジア・オセアニア大陸予選の経験を踏み台に、今後待っている次なる開発に取り組んでゆこうと思っている。

このようにボート競技のスタートシステムは、開発に着手して丸10年が経過し、ようやく国際レース適用迄にレベルアップできた。これはニーズや状況の変化に迅速かつ適切に対応した結果であり、この対応は正にOODAループとなっていた。決してメジャーなスポーツ団体でなくても、明確な目標を掲げ、無理をせず一步一步着実に、結果を継続的に出してゆくことで多くの関係者の理解と協力を得られた事例だと思う。

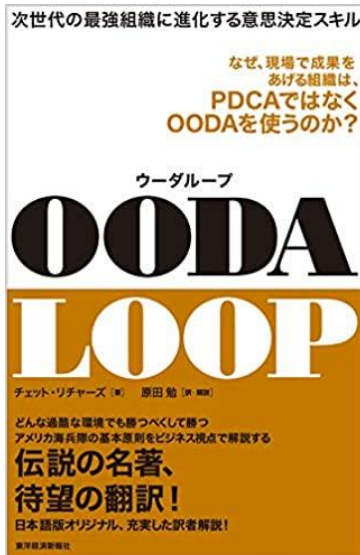
徳田光雄（元日立製作所）

参考)

World Rowing Rulebook 21Edition Feb 2021

海の森水上競技場 <https://www.uminomori.tokyo/>

レジリエンスに触れる 書籍紹介 ～おすすめの1冊～



「OODA LOOP(ウーダーループ)」

チェット・リチャーズ著 原田勉(訳・解説) 東洋経済新報社 2019年3月

原著は2004年に出版されており15年たって日本語になった。OODA LOOPを考案したのは、元海軍パイロットで軍事評論家のジョン・ボイドで、著者のチェット・リチャーズはボイドの直弟子。ボイド自身も亡くなる前、本の内容に目をとおしている。OODA LOOPは軍事用語だが、ここ数年はビジネスでもよく聞かれるようになった。危機発生時にはもちろんだが、変化のスピードが速く、先行きが見えにくい現代、PDCAよりも注目されている。

OODA LOOPとは、O (Observe 観察) O (Orient 情勢判断) D (Decide 意思決定) A (Act 行動) LOOPは反復である。

何が起きているか知る Observe を起点とし、Orient につなげる。情勢判断には直観も使うため、知識や経験からくる多様な状況判断パターンが必要だ。そうでないと直観はヤマカンになってしまう。Orient の後は、暗黙の統制によって Act にうつる。ここでは、リーダーとメンバの心のつながりが必要だ。ボイドは、これを**心理的タペストリー**と表現している。タペストリーとは織物。縦糸と横糸がしっかり絡み合って強い布になり模様が作られるように、心のつながりがOODAループの実践には重要だ。それは、**相互信頼、権限委譲、自発的行動、暗黙的コミュニケーション**という形で表れる。

類似の書籍では書かれてないことが多いが、**OODAの順に実行するのではなく、OOAが基本型**ということだ。実行が上手いかわない、仮説をテストするような場合に、Decideが入る。実行結果がフィードバックされ Observe に入り学習を促進する。変化のある環境では計画から始まるPDCAと違い、機敏に動けるのはOODAループの方だ。

本書は各章の終わりと巻末に、訳者の原田勉氏(神戸大学大学院)の解説がある。翻訳物には違和感が残りがちだが、それを丁寧にフォローしてくれている。軍隊や戦争の話は飛ばしても構わないが、解説は一読をお勧めする。OODAループを実践できる組織は、平時からOODAループが実践できれば、どんな変化があってもレジリエンスの高い組織ができるのではないかと思う。組織開発にも役立つ1冊です。

(深谷純子 ヒューマンレジリエンス研究会)

会員入会のご案内

レジリエンス協会は、産官学でレジリエンス向上に取り組んでおり、様々なご要望にお応えできるよう活動を行っています。BCPや危機管理だけでなく、人材育成などいろいろな視点からレジリエンスを深堀りしたい、異業種での情報交換、事例や最新情報を収集したい方など、一緒に活動できる会員を募集しています。

年会費：個人会員1万円、学生会員5千円、法人会員10万円(10名まで登録可)

- 研究会で活動ができます。右参照
- 年5回の定例会が無料、資料のダウンロードができます。
- 会員用メーリングリストで情報交換、テーマ別 Zoom 情報交換会
- メールマガジン(隔週)の配信 など

- ヒューマンレジリエンス研究会
- 演習研究会
- しなやかな社会研究会
- 組織レジリエンス研究会
- レジリエントな都市研究会
- リーガルリスク研究会

発行：一般社団法人レジリエンス協会 Resilience View 編集部

住所：東京都港区新橋5-5-1 IMCビル新橋3F シーマ・ラボ・ジャパン気付

メール：info@resilience-japan.org ホームページ：<https://resilience-japan.org/>