［特集］

組織活性化・リーダーシップ

日本経済に復調の光が見え始めたとはいえ、グローバル市場での競争はいまだに熾烈を極めています。
そのような中にあって日本企業に求められているのは、戦後の高度成長を支えたような均質な組織ではなく、多様性に富んだ組織と戦略的思考のできるリーダーシップです。
現在求められている「組織活性化とリーダーシップ」について検証します。

Global Edge No.9 2007 Spring

Contents

特集「組織活性化・リーダーシップ」

Keyman's Talk
戦略的リーダーの育て方　守島 基博×白石 真澄……4

OPINION FILE
“ユビキタス組織”におけるリーダーシップのあり方とは　花田 光世……10
日本型企業に求められる革新のためのリーダーとその能力　高木 晴夫……12
「月光仮面」の正体は？ リーダーシップの本質　楠木 建……14

WORLD ECO TOPICS
デンマークにおける省エネ政策のゆくえ　ヨアン・S.ノルゴー……16

J-POWER Business
乾式脱硫脱硝技術……18

NEW AGE VIEW
アルパ奏者 上松 美香……20

匠の伝承
日本刀の美に魅せられて 伝える技と日本の心……22

中上 紀のここが知りたい物語
飛騨の旅 桜の夢・雪の祈り　中上 紀……26

Essay「ステキ空間・オモシロ時間」
川本 三郎・大竹 昭子……31

Words on Season
春のことば　金田一 秀穂……34

J-POWER Information……35

表紙：山本 容子「Lullaby of Birdland」

グローバル化時代を生き抜く 戦略的リーダーの育て方

一橋大学大学院商学研究科教授
守島 基博

強い組織をつくるためのリーダーづくりの重要性

白石　今日は、企業が強い組織づくりをしていく上で、心がけなければいけない重要な課題とリーダーシップについてお聞きしていきたいと思います。

守島　時代的な背景もあって、今はちょうど人材についての考え方の転換期にあると思っています。今までは、ベースになるような人材、例えば工場の熟練工とか、コミットメントの高いまじめなサラリーマンをつくるとか、そういうことが企業にとって重要な時代が高度成長期を通じて、ずっと続いてきましたが、これからしばらくは「リーダーづくり」というか、企業の中で戦略を考えて、その戦略の実行に働く人を巻き込んでいくようなタイプのリーダーを確保することが重要な課題になってくると思います。今までが足腰の時代だったとすれば、今は頭（＋足腰）の時代に入ったということです。

もちろん昔も、ある程度リーダーは重要だったのですけれども、経済が成長していたし、戦略を大きく方向転換することがなかったので、従来のビジネスを丁寧になぞっていくことがすごく重要でした。

ところが、これからはビジネスの方向転換、戦略転換ということや、それに伴う組織の部門ごとの自律性が必要になってくるので、それに対応できる戦略型リーダーをつくっていくことが、人材マネジメントにおいて重要なテーマになると思います。戦略によって人を巻き込んでいくリーダーで、これまでの対人的なリーダーシップとは異なったタイプです。

白石　その変化の背景には何があるのでしょうか。

守島　すでに言われていることですが、大きく二つの要因があります。一つは、技術革新が非常に速くなってきたこと。一つの技術で食っていけるという時間がすごく短くなってきて、社会や顧客が必要としている価値生産のための技術がどんどん早く動くようになってきました。

もう一つの大きい変化は、グローバル化です。世界が一つの経済体となり、大きな海の中のどこで勝負していくかということを企業が主体的に決めなくてはいけない時代になってきました。例えば、日本企業が中国をメインな市場として戦うのか、日本で戦うのかというようなこと。どの市場で戦っていくのかを、環境によって自然に決まっているというよりは、企業側が主体的に決めなくてはいけないという要素が大きくなってきたのです。どちらも企業の戦略的な意思決定を必要とします。

関西大学政策創造学部教授
白石 真澄

理想のリーダーを育てる企業組織の強さ

白石　ところで、理想のリーダー像というのは、どういう資質を持った人でしょうか。同じ業界でも会社によって違うとは思いますけれども。

守島　おそらく二つの側面があると思います。一つは、方向を決める。方向を決めて、そこに目標を立て、そこに導いていく道筋を考える。非常に単純な言葉で言えば

photo by 吉田 敬

「戦略を立てる」という、経営の中ではすごく重要な機能です。戦略を立てる能力は比較的左脳的な考え方、訓練でできることだと思います。論理、データ、実証、分析などの言葉で表される能力です。

もう一つは、戦略を実行するために、働いている人たちについてきてもらわないといけない。つまり、あの山に登ろうと言って、リーダーだけが先に行ってしまい、後ろを振り向いたらだれもいなかったというのでは困る。もう少し右脳の世界、エモーションの世界が強くて、それをベースにして人がついてくるということになります。「カリスマ」なんて言葉もありますけれども、やっぱり人を引きつける力というのは、かなり右脳的な、人間的な魅力です。理想のリーダーには、この二つが備わっている必要があると思います。

白石　持っている資質は人それぞれ違いますけれども、そういうリーダーを育てるということは可能なのでしょうか。

守島　「人事を尽くして天命を待つ」という言葉がありますね。この世界というのは、まさに人事を尽くして天命を待つしかないと思っています。別の言い方をすれば、天によってリーダーとしての資質を与えられた人を、人事、まさに人事ですね、によって発掘し、育てていく。また、天命を受けた人材がつぶされないようにすることも大切です。どんなに天命が重要でも、企業としては、きちんと発掘と育成の仕組みをつくっていかなくてはいけない。グレートリーダーを待望しているだけではだめで、やっぱり人事を尽くして探し、育てる努力をするしかないのです。

白石　親分肌であるとか、性格が良くてみんなに愛されるとか、厳しいけれども優しいところもあるとか、時代が変わっても右脳の部分というのはほとんど変わらない部分があるのですが、左脳の部分というのは、時代によって求められるものは違いますよね。

守島　確かにそれは違うと思います。ただ、左脳の部分の内容が昔と違ってきたというよりは、左脳の重要性が昔よりも増してきたのではないかと思います。逆に言うと、「好かれるだけでリーダーになれる時代ではないんだ」というのが今の時代の特徴のように思います。

白石　人の能力にも右脳的なものと左脳的なものがあるとすれば、組織や企業も同じではないかと思うのです。これからの企業に必要とされる強さというのはどういうものでしょうか。

守島　一番のキーポイントは、さっき言ったような意味でのリーダーがきちんと再生産されてくる企業だと思います。つまり、次の世代のトップ候補が、リストに何人も挙がっていて、「だれにしようか、迷う」というような企業が強い組織です。

また、そういう企業は、現場が比較的うまく回っている企業でもある。それは働く人たちがモチベーションを持って働いているということだし、会社に対して信頼感やコミットメントを持っていて、現場のリーダーが部下のついてくるような魅力的な戦略も立てているはずです。

ですから「リーダーが再生産される企業」では、実はその裏にあるものが非常に重要だということです。

人材育成の基本は やはりOJT

白石　日本では、かつてどこの職場でもOJT（On the Job Training）、習うより慣れろとか、先輩の仕事を盗めとか、そういうやり方で、現場の中で経験を蓄積してくるケースが多かったわけですけれども、企業もそういう余裕がなくなりましたよね。これからそれに代わるような教育や訓練のあり方はあるのでしょうか。

守島　私は人材育成の基本というのはいつの時代でもOJTだと思うのです。ただし、それをどこまで意図的にやっているか。仕組みとしてそれを準備しているのかというのが、優れた企業とほかの企業を分ける部分で、もちろん企業にとってはコストも時間もかかるし、継続が大変ということはあるのですけれども、長期的に見るとOJTを仕組み化していくことが必要だと思います。

白石　その仕組みが脈々と続いていく部分、企業カルチャーの部分があるということですね。

守島　ただ、昔のような「おれの背中を見て学べ」というような「会話のないOJT」ではもう通用しないので、「コミュニケーション」という言葉がキーワードとして重要です。実は、育成の基本はコミュニケーションなのです。昔は、ノンバーバルな（言語以外の）コミュニケーションというのが重要だったけれども、これからはバーバルな、実際に言葉にしていくタイプのコミュニケーションが育成においても重要度を増すと思います。

いい親分肌であるというのは、
わりあいと日本の社会では綿々と
築き上げられてきたリーダー像ですけれども、
もう少し戦略的な意思決定をする、
左脳部分の育成をすることが重要になってきました。（守島）

守島 基博（もりしま・もとひろ）
一橋大学大学院商学研究科教授。東京生まれ。1982年、慶應義塾大学大学院社会学研究科社会学専攻修士課程修了。カナダ・サイモン・フレーザー大学経営学部助教授、慶應義塾大学総合政策学部助教授、同大学大学院経営管理研究科教授を経て、現職。主な著書に『人材マネジメント入門』（日経文庫、2004年）、『会社の元気は人事がつくる』（共著、日本経団連出版、2002年）などがある。

日本の企業における 中間管理職の重要性

白石　今は小さなチームの中でもスピード感を持って意思決定をするなど、多くの人たちにリーダーシップが求められるような気がするのですが、経営トップのリーダーシップと中間の人たちのリーダーシップというのは違うものでしょうか。

守島　一つには、下のほうに行けば行くほど、右脳の重要性というのが高まると思います。対人的なケアや心遣いなど重要な場面が多いからです。

だけど、白石さんが今おっしゃったのは非常に重要な点で、企業の中でプロジェクトとか、チームなど、その単位がどんどん自立し自律するようになってくる中で、現場のリーダーの持つ戦略性、左脳性というのが、昔よりずっと重要になり始めていると思うのです。

いい親分肌であるというのは、わりあいと日本の社会では綿々と築き上げられてきたリーダー像ですけれども、もう少し戦略的な意思決定をする、左脳部分の育成をすることが重要になってきました。トップのやるべきことと、ミドルのやることが似てきたのではないかと思います。

白石　よく中間管理職というと、悪い意味で上からたたかれ、下からのプレッシャーがあるというような存在ととらえられがちですけれども。

守島　日本の場合は、ミドルマネジメントの役割というのが大きくて、ボトムから上がってくる情報をいったん集めて、それを翻訳して上に伝える。逆に、上から下りてくる情報を翻訳して下に伝えるという、ある意味では「翻訳者」の役割を担っていました。さらにおもしろいのは、その翻訳の過程で自分のやりたいことをすっとそこにつけ加えるわけです。つまり、自分たちのアジェンダ（協議事項）とか自分のやりたいことを、上からの命令

に対して、すっとつけ加えて下に下ろして、自分の部でやっていくという機能があって、僕はそれが日本の企業のバイタリティーだったと思うのです。また、情報が下から上に流れる場合でも同じです。

白石　現場のクリエイティビティーですね。現場が仕事をつくり出していく。

守島　そう。そこが今すごく失われている。成果主義の導入やプレーイングマネジャーの考え方が導入され、ミドルマネジメントが付加価値を加え、知識創造をしていくための余裕がなくなってきました。企業の強さの源泉としてのミドルマネジメントという考え方が日本にはあったのですが、それをもう一回再認識する必要があるのじゃないかと思います。

白石　中間管理職の人たちが疲弊しているわけですね。その要因はどういうことでしょうか。やはり成果主義が入ってくると、その人たちにしわ寄せがくるということですか。

守島　単純に中間管理職に仕事の負荷を多くし過ぎているのだと思います。例えば、成果主義の時代、強調されるようになった仕事として、目標設定もあるし、評価面接もあるし、部下へのフィードバックとか、さらには人減らしによる派遣社員、外部人材の管理とか、今いろいろなところでストレスの問題、メンタルの問題が出てきていますが、それらが全部中間管理職にくるわけです。

白石　押しつけられて、限度以上に負荷がかかっているわけですね。

守島　さらに僕がちょっとまずいなと思っているのは、それプラス中間管理職になったときにほとんど給与が上がらないことです。むしろ残業代がなくなって下がる場合もある。したがって中間管理職って、全然魅力がないのです。今、「中間管理職になりたくない」症候群がありますが、当たり前の話です。

白石　中間管理職を含めて多くの人材のやる気を引き出すには、相当な部分はお金でも解決できる部分がありますが、あとはいろいろなチャンスを与えるということもありますね。ほかにはどういう方法でやる気を喚起するのでしょうか。

守島　やっぱり、一つはお金なのです。もう一つは、仕事の意味とか意義とか、一体何のためにこの仕事をやっているのだろうかというところの意味づけが大事だと思います。多くの企業は過去15年で、これがすごく下手になったと思います。

白石　過去15年というのは、バブル崩壊以降ということですね。

守島　そうです。過去15年は、コストダウン、コストダウンでずっときて、企業のやるすべてのアクションがコストダウンとか効率化、業績回復の名のもとに意味づけられてきましたけれども、これでモチベーションが上がる人はたぶんあまりいなくて、やっぱり仕事って何のためにやるのか、これをやると企業はどうなるのか、どういういい企業になるのかということを考えてモチベーションが上がるわけです。いわゆる、「地図に残る仕事」ってやつですよ。単に業績のためだけというのではない、仕事の意味づけが必要です。言葉の響きは良くないですが、これが戦略の持つ「内向きの意味」だと思っています。戦略というのは、働く人にとっては、実は仕事の意味づけなのですよ。戦略論というと、ほとんど外（市場や顧客）向けの議論になるのですけれども、内向けの議論、つまり組織内部に対しては仕事の意味づけの役に立つのが戦略だと思います。

成果主義を取り入れながらリーダーも育成する

白石　ところで、成果主義を取り入れていてもリーダーシップを育てるということは不可能ではないですよね。その人のリーダーシップに対して、きちんとコミットするような成果主義を導入すればいいわけですよね。

守島　例えば、GEという企業は、人によって好き嫌いはありますが、僕はリーダー育成の先進企業だと思います。この会社では、人材を評価するときに、一つの軸はどれだけの成果を出したかという軸。もう一つは、リーダーシップをどれだけ発揮したかという軸。この二軸で評価するのです。もちろん、単純化して2×2のマトリックスにして、high・highの両方高い人は特に問題ないんです。問題は、成果は上がってないけれども、リーダーシップのある人間をどう評価するかというところで、GEという企業は、それと逆パターンの人間よりも高く評価する。リーダーシップが高くて成果が低い人間のほうが高い評価になるんです。リーダーシップってすごく評価しにくいのですが、それをあえて分けて、成果を出すようなマネジメントをしながら、リーダー育成もやっている企業なのです。

白石　先生がお書きになった『会社の元気は人事がつくる』という本ですが、このタイトルのベースにあるのはどういういう意図ですか。

守島　企業の戦略を実行し、ビジネスをやっていくためには人という資源が必要だというのが一つあります。それとみんな、やっぱり喜んで働きたいじゃないですか。わくわく働きたいじゃないですか。わくわくさせたり喜ばせるのってだれがやるかというと、究極的にはリーダーがやるのですけれども、特に、現場のリーダーたちの後ろ盾、一種の黒子として人事というものがきちんと機能していないと、働く人たちは必ずどこかで疲弊します。

過去15年、社会は働く人たちを少しいじめ過ぎてきたと思うのです。だから、そろそろ社員を元気にするような人事の動きが出てきてもいいと思います。会社のビジネスや業績とは関係なく、働く人たちがもうちょっと元気になれるような人事ってないのかなと。人事って、そういう使命があると思うんです。そういう意味でこのタイトルがつけられています。

白石　やっぱり組織というのは、人の集合体ですから、個々がきちんと分子運動をしない限りは、組織が熱くなっていかないですね。そういう少しいじめ過ぎた会社を修復していく中で、一つはコミュニケーションが大事だと思いますし、働く意義づけ、自分が働いているということをもう一度見直してみるということも大事ですね。それが人事部の機能でもあると。

守島　人事の機能の中で、一番重要なのは「人材育成機能」です。人材育成というのは、二つの目的があり、一つは、企業のビジョンとか戦略とか大きな方向性と絶対にマッチさせなくてはいけないもので、リーダーもまさにその中からしか生まれてこないと思います。そして、もう一つは、働く人が自分の人材としての価値を高めて、より良い生活を送るための、元気の源にすることなんです。

（2007年2月22日実施）

成果主義を取り入れていても
リーダーシップを育てるということは不可能ではないですよね。
その人のリーダーシップに対して、
きちんとコミットするような成果主義を導入すれば
いいわけですよね。（白石）

白石 真澄（しらいし・ますみ）
関西大学政策創造学部教授。大阪生まれ。㈱ニッセイ基礎研究所社会研究部門主任研究員、東洋大学経済学部教授を経て本年4月より現職。少子・高齢化・バリアフリーの街づくりを中心に調査・研究を行うなど、幅広い分野で積極的に発言している。大学の授業では社会保障を担当し、学生とともに現場に出かける実践教育を重視。

“ユビキタス組織”における リーダーシップのあり方とは

花田 光世

1 ユビキタスとは

“ユビキタス（ubiquitous）”とはどのような意味であろうか。語源はラテン語で、疑問詞としての「ubi: どこ」と、助辞「-que でも」から構成された形容詞といわれている。一般的にいえば、「至る所に存在する」という意味であり、筆者は既存の仕組みや考え方に制限されることなく、自由自在に活用できる状態と考えており、ユビキタス社会、ユビキタス組織、ユビキタスネットワーク、ユビキタスコミュニティという表現にも使用している。

このユビキタスが世の中で注目され始めた契機は、1989年にXerox社のパロアルト研究所が提唱した“ユビキタスコンピューティング”という概念からであろう。これは「生活や社会の至る所にコンピュータが存在し、コンピュータ同士が自律的に連携して動作することにより、人間の生活を強力にバックアップする情報環境」（情報通信辞典）を意味し、日本ではこの概念をベースに、ソニーが2001年の4月より“ユビキタスネットワーク”という表現を社内で使用しはじめている。筆者がこの概念の活用で注目しているのは、技術環境の変化の激しい米国シリコンバレーの組織コンサルタントによって“ユビキタスコミュニティ”という理論(注)が生まれてきている点である。

2 ユビキタス組織

このユビキタスを企業組織の視点で考えると、ユビキタス組織とは、その組織構成の基本的な仕組みにこだわらず、自由に新しい単位を構成し、自由な行動を行うというものといえよう。いうまでもなく今我々の日常組織をとりまく状況は大きく変化しつつある。ますます短くなる商品・製品の寿命、技術開発のテンポの速さ。グローバル競争力の変化の中で、組織はフラット化し、組織の現場はその変化・スピードに対応することが要請されている。その対応のため、組織は硬直的な組織システムに頼らず、さまざまなプロジェクトチームを活用してきている。固定されていた組織部門や職場での対応によらず、多様な人たちから構成されるプロジェクトが、ますます重要な位置を占めるようになってきているのである。今や我々は、委員会、プロジェクトチーム、タスクフォースなどの活動に、自分たちのかなりの時間をさき、場合によっては自分が属する公式な部や課の役割の中で仕事をするよりも、このプロジェクトチームで活動する時間の方が多くなってきているのではなかろうか。さらには外部組織や団体とのネットワークやアライアンスに関わる場面で、組織活動が変わってきているのも見逃すことはできない動きである。

アウトソーシングや、ネットワーキングの進展により、外部とのアライアンス、コーディネーションを円滑に進めることが企業活動の成否に関わる時代となってきた。要するに組織が従来型の安定的なピラミッド組織の運営から大きく変化し、同時に、従来の組織の中で強いリーダーシップを発揮し、ピラミッド型組織を仕切るリーダーとは異なるリーダー像が必要とされてきているのである。

3 ユビキタス組織におけるリーダーとは

このような組織変化の中で、新しいリーダーに要求される力とは、「考え方、目的意識の異なる多様な人たちと、短期間のうちにスムーズにすばやく関係性を構築できる力、あるいは外部の人材や組織にしっかり対応することのできるコーディネート力」などであろう。リーダーシップの言葉でいうと、セルフエフィカシー（Self-efficacy）へのサポートということができる。セルフエフィカシーとは自己有能感、自己効力感。要するに考え方の違う人たちの背景立場を汲み取り、彼ら・彼女らをしっかりと理解し、対応でき、一緒になって問題解決を行うことのできる力ということができる。要するにそれは人間力ともいいかえることができる。

筆者はこの人間力を、①どんな困難な状況、逆境にあっても自己を動機付け、自らを高め、チャンスをつくり、力を発揮することのできる力／②相手の立場に立った理解ができ、それに対し自分の意見を述べ、関係性を構築でき、問題解決ができること／③異なる状況にフレキシブルに対応でき、多様な考えを受け入れ、自己を変革することもやぶさかでないオープンマインドさ／④自分の価値観をしっかり持ち、自分自身の考える正しいことを追求でき、自分の価値観の修正・ストレッチもできること／⑤人間的な幅を有し、相手の自己有能感、自己効力感を高め、相手が価値ある存在という認識を持てるようにできる力、と表現している。要するに修羅場に強く、自分と他者を元気づけることが上手であり、相手の立場をしっかりと理解できる人材であるともいえよう。

このような人材はもちろん、新しい組織や古い組織という区別なく、必要とされる人材である。しかし、特に最近のように変化が激しく、多様な人材をまとめ、外部組織とアライアンスを組んで仕事をすることがますます必要となると、この人間力あふれたリーダーの役割が重要となると同時に、より多数の人間力あふれたリーダーが必要となってこよう。

ユビキタス組織の時代になり、組織が分散化し、柔軟な組織運営が必要な時代になればなるほど、より多数の人間力あふれるリーダーが必要となろう。ところが組織は朝令暮改で変化し、時間をかけて部下を理解しサポートすることができないのである。ノルマを持たされたプレーイングマネジャー化したリーダーにはそのような対応を期待することが難しい。部下の立場を理解し、セルフエフィカシーを高めることに熱心なリーダーをきちんと評価することがだんだんと困難な状況になってきた。時代は成果主義。しかし、今こそ組織にとって人間力あふれたリーダーの評価と育成が必要なのではあるまいか。

(注)Wenger, Communities of Practice, 1998, Wenger & Snyder, HBR, 2000, Jan-Feb

HANADA Mitsuyo

花田 光世
（はなだ・みつよ）

慶應義塾大学総合政策学部教授、同大学SFC研究所キャリアリソースラボラトリー代表。南カリフォルニア大学Ph.D.-Distinction（組織社会学）。1948年生まれ。慶應義塾大学文学部心理学科卒。産業能率大学教授、同大学国際経営研究所所長を経て、1990年より現職。日本ベンチャー学会、産業組織心理学会、人材育成学会といった各学会の理事。アウトソーシング協議会会長、バーチャルハリウッド協議会副会長、日本能率協会人事教育部門評議会副議長などをはじめとする公的な活動に加えて民間企業の社外取締役、経営諮問委員会、報酬委員会などの活動にも従事。「人事制度における競争原理の実態」で、組織学会賞を受賞。主な論文、著書に『CALS産業革命』（ジャストシステム）、「グローバル戦略を支える人事システムの展開法（上・下）」「コア人材の機能と条件」（以上『ダイヤモンド ハーバード・ビジネス・レビュー』）など多数。加えてAmerican Sociological Review, Administrative Science Quarterlyといった海外の学術誌をはじめとして300本を超す論文がある。

日本型企業に求められる革新のためのリーダーとその能力

高木 晴夫

環境変化に立ち向かう絶えざる革新こそ、継続的な創造と適応の経営を可能にする。では、組織の中で革新と創造はどこから生まれるのか。答えは、組織で働く人々の知恵からである。

会社の組織は、会社が目指す大きな目標を下部組織にブレイクダウンし、部分目標として現場にアサインするもので、この分業化の中で、組織が形成されているのは洋の東西を問わない。しかしながら、このようにして「論理ブレイクダウン」された組織には小さなグループ間に不整合が生まれるため、調整や統合の機能が必要になってくる。

日本の大企業、とくに電力、ガス、鉄道などの装置産業では、規則通りに安定操業することで利益を生み出すために、ブレイクダウンが強く現れる「機械的組織」であり、縦割りの組織であるため抜け落ちが多く、調整が難しいという欠点を抱えている。

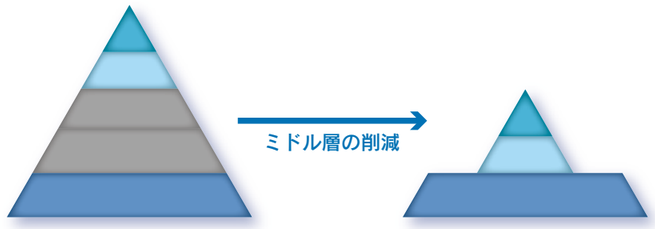
このような組織は、誰がやっても仕事が進むという米国型アーキテクチャーを持つ「仕事ベース」の組織と、人に仕事がついてくるという日本型アーキテクチャーの「人ベース」の組織に分けることができる。米国型の仕事ベースの組織ではあらかじめ仕事が決まっており、それに合わせて人が採用される。一方、日本型の人ベースの組織では、初めに人ありきで、先輩や上司の仕事を見ながら自分の仕事のやり方を作っていく。正社員終身雇用制を採る日本企業はほとんどがこの人ベースの組織だ。

人ベースの組織では、組織間の不整合を調整するものとして、「人脈」が重要性を持つ。このような組織では全体的には不具合があっても、人脈を活用することで有機的に解決されていく。また、これらの人脈は、年を経るにしたがって、年齢が繰り上がり、「有力者人脈ツリー」を形成する。

グローバルな企業環境においては、より柔軟で革新に富んだ組織を作らなくてならない。米国においては、これらの組織改革が不況下にあった1990年前後に起こった。米国ではコストダウンのために中間管理職をカットし、少ないゼネラルマネジャーで多くの現場を管理するフラットな体制を採らざるを得なかった。フラット化された組織は、「トップと現場の距離が近い」「意思決定が速く行われる」「現場に大きな権限が委譲される」などの理由で後に競争力がある組織として評価されるのだが、当初は極めて運営の難しい組織であった。その最大の理由は一人のマネジャーが極めて多くの担当者レベルの部下を持ち、管理の限界を超えたことだ。このため米国企業ではいくつかの改革を行った。

一つは少ない人数のマネジメント階層で膨大な業務を遂行するための業務改革だ。さらに、それと連動させた業務のIT化、大幅な権限委譲、情報共有のためのIT活用などが行われた。しかし、中でも重要だったのはできる限りの優秀な人材を採用し、異なった才能を持った集団による自律的なチーム制を敷いたことだ。これは仕事ベースの組織であったことと、中途採用が当たり前の社会だからこそ達成できたことといってもよい。

一方、日本では米国の不況時にちょうどバブルの時代だったために、組織改革では米国に後れをとることになった。2000年前後から起こった不況の時代に、日本の企業は米国の事例を参考にしながらフラット化（リストラ）を行い、同じようなコストダウンを図ろうとした。しかし、日本の企業は人ベースだったために、人の構成を容易に変えることができず、効果的な自律チームを作ることが難しかった。従来からの社員だけでは、同質の集団になり、優秀者を採用して、自律チームとして構成することができなかったのだ。



また、同時に採用された「成果主義」だが、人ベースの組織では評価がしにくい上に、部下は上司を見ながらしか仕事をしないため、十分な効果を得ることが難しく、人数の減らされた中間管理職には仕事が集中、また、昇進や昇給といった動機付け要因を非常に弱くしてしまった。このため、体調を壊したり、鬱病になる中間管理職が跡を絶たなかった。

このような中で、人ベースの組織を活性化し、柔軟で革新性に富んだ組織を作るにはどうすればよいのか。

結論からいえば、人ベースの組織の特徴である「有力者人脈ツリー」を活用し、組織を横断的に情報が行き交うようにすることだ。また、このような組織におけるリーダーは人望を集め、多くの人脈を持つ人脈ツリーの要になることが求められる。

日本での先行事例としては、トヨタ自動車の「見える化」とベネッセコーポレーションの「全員参加型経営会議」をあげたい。

トヨタの組織にフラット化が導入されたのは1989年で、日本の標準時期よりも10年早く、米国と同じ時期である。トヨタのフラット化も中間管理職を減らし、より多くの権限を現場に下ろしたものとなった。同時に成果主義による人事制度改革が実施されている。

「見える化」はトヨタの造語であるが、チームの問題解決活動をチーム間、部門間でタイムリーに「見える」ようにする活動だ。「見える化」には、重要なポイントが3つある。第一は問題が発生したら開示すること。第二は開示する責任と権限は担当者に任されていること。第三は問題発見は個人に任されているが、解決はチームで知恵を出し、対策を作ることだ。これによって、問題点と解決策をボトムアップで会社へ提言しようとする積極的な姿勢が醸成された。

一方のベネッセでは、本社とその下にある各カンパニーで定期的に経営会議が開かれており、その経営会議が全社員に開かれていて傍聴できるという、全員参加型の経営会議である。傍聴する一般社員はその間自分の仕事を離れることが許されている。これによりベネッセ社内は活性化し、業績が回復した。

このように日本型の人ベースの組織にあっては、組織を横断的に情報共有する仕組みの導入が求められており、またリーダーには技術や知識に加え、「人望」や「情報発信力」といった人脈ツリーを形成するための能力が求められている。

TAKAGI Haruo

高木 晴夫
（たかぎ・はるお）
慶應義塾大学大学院経営管理研究科（ビジネススクール）教授。慶應義塾大学グローバルセキュリティ研究所上席研究員。1949年生まれ。1973年慶應義塾大学工学部管理工学科卒業。同大学院工学研究科修士課程ならびに博士課程を修了。84年ハーバード大学経営大学院（ビジネススクール）博士課程卒業。同校より経営学博士号授与。専門は組織行動学、情報組織論。主な研究テーマは、「組織のフラット化・ネットワーク化」、「チームのコラボレーション向上のためのリーダーシップ」、「人ベース／仕事ベースのアーキテクチャーにおける組織学習装置」など。主な著書に『ネットワークリーダーシップ』（日科技連出版社、1995年）、『慶應ビジネススクール高木晴夫教授の MBA授業Live［リーダーシップ論］』（中経出版、2002年）など。

「月光仮面」の正体は？ リーダーシップの本質

楠木 建

リーダーシップとは何か。これはビジネスの分野で、古くから不変の人気を保ち続けているテーマです。テーマとして安定した人気があっても、その中身にはわりと流行り廃りがあるようで、「MBA的な専門能力がリーダーの条件」という話が大真面目に議論されていたかと思えば、ちょっと目を離しているうちに、「MBAはもういらない、リーダーシップは人間力」とかいう話になっていたりします。

要するに、「誰もがリーダーシップに関心がある、しかしその本当の中身は誰にも分からない」ということなのでしょう。古い話になりますが、「どこの誰かは知らないけれど、誰もがみんな知っている」というわけで、まるで月光仮面です。

優れたリーダーになるための確立された方法論などどこにもないし、リーダーの条件に、これが正解だ！というものなどあるわけがありません。優れたリーダーは千差万別です。しかし、今も昔もリーダーシップを事前に定義できる「スキルセット」とみなしがちなようです。

最近の「人間力」という話にしても、それが一般的に定義できる「スキル」であるはずがないのに、あたかも人間力というスキルがどこかにあって、それを手に入れればリーダーになれるというようなトーンで語られています。リーダーシップがある種のスキルセットであってくれたほうが、それを手に入れる道筋が手っ取り早く分かるわけですから、この手の願望が出てくるのも人情ではあります。しかし、それはあくまでも幻想です。

リーダーシップとは何か。スキルではなくて「スタイル」だというのが僕の意見です。スタイルとは何か。それは、その人を構成するさまざまな要素が首尾一貫して絡み合って生み出される、その人に固有の全体なりパターンのありようのことです。正しいスタイルとか間違ったスタイルというものはありません。スタイルは「良し悪し」ではなく「あるかないか」、有無の問題です。

スキルとは本来的には「量」の問題ですから、ある人のあるスキルがほかの人よりも40％優れているということはあります。しかし、ある人のリーダーシップがほかの人よりも20％優れている、などということはありません。リーダーシップのある人とない人がいるだけです。

スタイルとしてリーダーシップは、「かっこよさ」に似ています。「かっこいい人」というのは確かにいます。ある人のかっこよさを、いくつかの構成要素に分解することは可能でしょう。たとえば、表情が生き生きとしている、服装がしゃれている、話し方が素敵だ、姿勢がよい、歩き方が颯爽としている、話が面白い……、あげていけばきりがありません。しかし、そうした要素をそのまま真似したところで、かっこよくなれるかというとそうではありません。「これであなたもめちゃモテ！」というような記事がこれでもかとばかりに女性雑誌には載っていますが、そこで推奨されている服を着て、髪形を整え、メイクをし、上目遣いでシナをつくっても、そう簡単にはかわいくなれません。実際、そうしたマニュアル的な情報に敏感な人に限ってあまりかっこよくないものです。マニュアルに忠実に「スキルを構築」しようとするほど、ますますかっこ悪くなってしまうものです。

要するに、かっこよさの普遍的な条件や、かっこよくなるための「ベスト・プラクティス」は存在しない。さまざまな要素が、首尾一貫して組み合わさって、渾然一体と融合して、時間をかけて熟成され、その熟成された総体がかっこいい、としかいいようがありません。リーダーシップもそれと同じです。

リーダーシップがこのような意味でのスタイルであるとすれば、どうすればリーダーシップを身につけることができるのでしょうか。スキルではありませんから、教科書はありません。優れたリーダーになるための一般法則はないのです。一見、迂遠にみえますが、リーダーシップを身につける近道は、優れたリーダーを「見る」ことに尽きる。僕はそう思います。かっこいい人がすぐにそれと分かるように、優れたリーダーは簡単に見分けがつきます。ああこの人にはリーダーシップがあるな、と自然と思わせる人なら誰でもいい。まずはじっくりと観察することです。

リーダーシップはスタイルですから、日常の一挙手一投足にその人のスタイルがにじみ出ているはずです。会議での議論のスタイルやその人の交渉の仕方、部下への指示の出し方はもちろん、ちょっとした電話のかけ方、メモの取り方、さらには食事の仕方、歩き方、笑い方に至るまで、観察可能なあらゆる現象にその人のスタイルが現れているはずです。それを「見る」ことが大切だと思います。しかも、ただ漫然と眺めるのではなくて、その人のスタイルを見つめ、見つめ続け、そして見破る（あまり見つめているとあらぬ疑いをかけられるので、この辺は要注意）。日常的に観察可能な断片を凝視しているうちに、一つひとつの断片のつながりが見えてきます。その向こうに、総体としてのスタイルが、徐々にではありますが、浮かび上がってくるはずです。このような「見て見破る」トレーニングを日常的に重ねているうちに、だんだんと自分のスタイルができあがり、熟成されてくるのだと思います。

優れたリーダーがたくさんいる組織には好循環が生まれます。数多くの多様なスタイルを見つめる機会が豊かにある組織ほど、次世代のリーダーも育ちやすい。逆に、たいしたリーダーがいないような組織では、そもそも見つめる対象に事欠くわけで、リーダーが育つ確率も小さくなってしまいます。これは悪循環です。

強い組織と弱い組織、その本質的な境目もこの辺にあるというのが僕の意見です。

KUSUNOKI Takeru

楠木 建
（くすのき・たける）

一橋大学大学院国際企業戦略研究科助教授。専攻は競争戦略とイノベーション。イノベーションや組織能力、ビジネス・アーキテクチャーの視点から企業が競争優位を構築する論理について研究している。1964年生まれ。1992年、一橋大学大学院商学研究科博士課程修了。同年、一橋大学商学部専任講師、1996年同大学同学部助教授を経て、2000年から現職。1997年から2000年まで一橋大学イノベーション研究センター助教授を兼任。主な著書として『Innovation in Japan』（共著、Oxford University Press、1997年）、『ビジネス・アーキテクチャー』（共著、有斐閣、2001年）、『知識とイノベーション』（共著、東洋経済新報社、2001年）など。

デンマークにおける省エネ政策のゆくえ

ヨアン・S.ノルゴー

Jorgen Stig Norgard
1933年デンマーク生まれ。デンマーク工科大学名誉助教授、省エネルギー学者。技術者の経験もあり、デンマーク工科大学で資源・環境問題を長く研究。環境面から持続可能な発展を目指せば、必然的により人間的な社会に向かわざるを得ないという研究結果は、数多くの論文として著され、一般向けには1982年に出版。持続可能な社会に関する講演や国際会議、助言などを世界各地で行っている。

持続可能だったデンマーク

デンマーク人はかつて、再生可能エネルギーを用いて、快適に持続可能に暮らしていた。しかし次第に森林は縮小し、人口は増えていった。1800年頃には、森林はほとんど残っておらず、輸入化石燃料に大きく依存するようになっていた。今日、約500万人のデンマーク人が4万4000平方キロメートルの国土に、化石燃料に依存した持続不可能な暮らしを送っている。

1973年の石油危機の時、デンマークはエネルギー消費量の90%以上を輸入石油に頼っていた。エネルギー消費量は、浪費型の暮らしをいくらか変え、次第に技術を改善することで、過去に比べて大きく減少し、以来ほとんど変わっていない（図参照）。デンマークはこの15年間にCO_2の排出量を20%減らしたとはいえ、1人当たり年間9・4トンのCO_2を排出する二酸化炭素多排出国である。後述するように、商船の排出量を含めれば16・8トンに達する。

暖房用石油の削減に成功

石油危機の頃、輸入石油の約40%は暖房と風呂の給湯用に使われていたが、政府の政策によって暖房用の燃料消費は減少した。

まずは、コージェネ・プラントの排熱利用だ。現在デンマークの家屋の60%は地域熱暖房を利用している。これは極めてエネルギー効率のよい暖房だ。石油やガスなら2倍以上、電力なら4倍以上の燃料が必要となるため、政府は原則として電力による空間暖房を禁止した。

第2に、暖房用石油にエネルギー税を課した。1980年頃の家屋断熱のための補助金も功を奏し、新規の建築に対する断熱基準も強化された。しかし、1990年代に入ると先進的な動きに遅れるようになり、ようやく、太陽を利用して暖房・冷房・照明エネルギーを最低限に抑える「パッシブハウス」を建てようとしているところである。寒い冬でも空間暖房はほとんど必要ないこの家屋は大変にコスト効果が高く、ドイツなどEU諸国では10年の間に何千軒も建てられている。

第3に、電力に税金を課した。キロワット時当たり0・25ユーロで、電力料金の60%は税金だ。さらに政府は、電力節約トラストを設立し、より省エネ効果の高い電化製品の購入を促進するなど、電力消費量を削減している。

このような手段によって、デンマークは総エネルギー消費量を抑制できたのである。

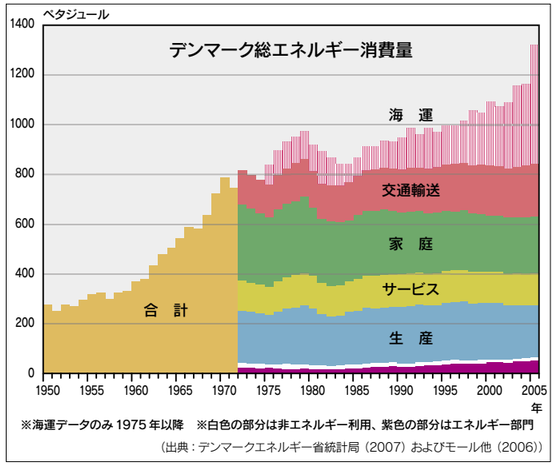
予想外の交通輸送

デンマークのエネルギー政策・計画において、交通輸送は看過されてきた。なかでも海運は、今日GDPの約10%も占め、そのエネルギー消費量は図の上部にあるように極めて大きいにもかかわらず、政府のエネルギー統計にも政治的な議題にもまったく入っていない。海運の年間エネルギー消費量は、その他のエネルギー消費量の合計の3分の2に達するほどである（2005年時点）。

「この30年間でデンマークのGDPは75%増大したが、エネルギー消費は増えていない」といわれるが、海運を含めると、実際には50%以上増大している。デンマークは今やヨーロッパ諸国のなかでも最もエネルギー消費の多い国なのだ。

一方、都市部の交通輸送のエネルギー消費量は、歩行者用道路や自転車専用道が奏功し減ってきている。コペンハーゲン市内への通勤には、自動車や公共交通機関以上に、自転車が使われるようになった。肥満など健康上の関心から自転車に代える人も多い。

◆図　デンマークエネルギー消費量の推移



（出典：デンマークエネルギー省統計局（2007）およびモール他（2006））

エネルギー政策の大きな欠点

2001年に現政権が誕生すると、省エネの取り組みをほとんどやめてしまった。最近、環境問題への国民の懸念の圧力を受け、省エネを口にし始めているものの、政府はジレンマにある。2006年、保守派政党の環境スポークスマンであるウエデル・ネーガード議員が語った「国民は、エネルギー消費や交通輸送を減らし、エネルギー効率の高いものを少しだけ買うことができる。しかし、これらはすべての活動を減らすことになる。我々は国民が懸念しているからといって、経済全般を抑制するつもりはない」という言葉にそのジレンマが表れている。

西洋諸国の多くの政治家がこのジレンマに直面するだろう。与党にとって優先すべきは、環境問題でも人間の幸福でもない。GDPの成長なのである。経済成長に役立つ環境問題なら真剣に取り上げよう、というスタンスなのだ。

このようなGDP成長至上主義は、人々の「仕事時間を減らしたい」という気持ちに逆行し、持続可能性を二つの点で阻む。①GDPの増大に役立つ政策のみを考えるため、たいていは消費者にとって最もお金のかかる解決策となる、②技術で家屋や自動車、電化製品の省エネを進めても、終わりのないサイズや数量の増大にあっという間にかき消されてしまう。

最後に

省エネは、持続可能性を取り戻すために最も環境的にも害が少なく、コスト効果も高い方法だ。しかし今日の政治家は、エネルギー需要の抑制をあきらめ、技術的な解決策（悪いことにGDPを生み出せる技術）しか考えていない。これは悪循環だ。GDPの成長はエネルギー需要を推進するからだ。「エネルギーとGDPのデカップリング（分離）」とよく言われるが、それはありえない。しかし「幸せとGDPのデカップリング」は可能だ。収入が高く消費量が多いことと、幸せはイコールではないことに多くの人が気づき始めている。

最後に、いくつか良い知らせをお伝えしよう。①持続可能性のための技術はすでにある、②必要な変化のための金銭的コストは低い、③豊かな国の人々は、より多くの消費より、より自由な時間を求める傾向がある、④多くの豊かな国の人口は安定またはゆっくり減少している。

何よりも必要なのは、「経済の便益は人々の幸せであって、消費ではない」と認める勇気ある政治家である。結局のところ、消費は経済にとっても自然にとってもコストなのであるから。

乾式脱硫脱硝技術

小さな敷地に設置可能な水のいらない排煙浄化システム

Jパワーは、石炭火力発電のパイオニアとして、大気汚染防止などの環境対策において高い技術と実績を持っています。現在、自社発電所で培ってきたこの技術を、他企業・他産業へ提供する事業を始めています。グループ企業であるジェイパワー・エンテック㈱が取り組む乾式脱硫脱硝技術についてご紹介します。

石炭火力発電所では、石炭燃焼に伴い、SO_x（硫黄酸化物）、NO_x（窒素酸化物）、煤塵（すすや燃えカス）が発生します。Jパワーでは、過去40年にわたり、これらを除去するために燃焼方法を改善したり、排煙脱硫装置や排煙脱硝装置、電気集塵器などの排煙浄化装置を設置して、環境負荷を低減する努力を行ってきました。これらの石炭火力に関する環境対策によって培った当社の技術を外部事業へと活用する取り組みの一つが乾式脱硫脱硝エンジニアリングです。

J-POWERグループのジェイパワー・エンテック㈱では、活性コークスを用いて、排煙中のSO_xとNO_x、煤塵など複数種の汚染物質を除去する“乾式脱硫脱硝装置”を提供しています。

日本全国の石炭火力発電所や工場で使用されている排煙浄化処理装置の多くが水を使用する“湿式装置”であるのに対して、乾式では水をほとんど使用しないため、工業用水の使用に制限のある場所や、設置スペースが小さい場所に適した排煙浄化技術です。さらに一つの槽でSO_xとNO_xの両方を除去できること、ダイオキシンや重金属などの水に溶けない成分を除去できる点など、湿式にはないユニークな特徴があります。

◆Jパワーの火力発電所（Map）

磯子火力発電所1号機

日本だけで商用化されたユニークな排煙処理技術

Jパワーでは、1970年代にドイツで開発された活性コークスを用いた乾式脱硫脱硝技術を実証し、実用化の技術開発をしてきました。

その後、1994年には、自社の竹原火力発電所2号機にて乾式技術（脱硝）を導入し、次いで2001年には、最新鋭の磯子火力発電所1号機（600MW）に乾式脱硫設備を採用し、世界最大規模の乾式脱硫装置のノウハウを蓄積しています。

本装置は石炭火力発電所の他にも次のような各種設備の排煙処理に適用できます。

①各種ボイラー
②石油精製、石油化学の排ガス
③清掃工場などの各種焼却炉
④金属精錬用焼結炉

乾式脱硫脱硝技術は世界でも日本でしか商用化されていない技術で、環境に対する意識が世界的にも高まる中、日本以外からも注目される排煙浄化処理技術として期待されています。

活性コークスで吸着 再生して再利用

乾式脱硫脱硝技術の仕組みとしては、大きく三つの工程に分けることができます。

まず、「吸着工程」は活性コークスに汚染物質を吸着させる工程です。

ここでは活性コークスが充填された「吸着塔」があり、アンモニアが注入された排ガスを通すことで、硫黄酸化物がダスト（粉塵）とともに活性コークスに吸着されます。また、窒素酸化物はアンモニアと活性コークスの触媒作用で還元され窒素になります。

続いて「再生工程」では、吸着塔から送られてきた活性コークスから汚染物質を取り除きます。

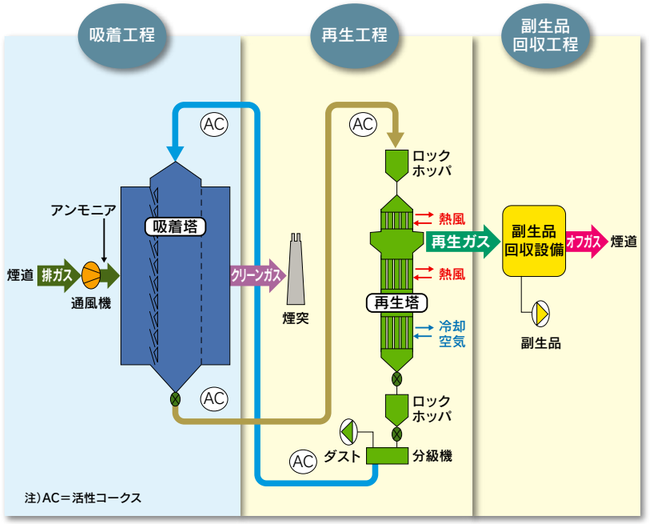
吸着塔の中で汚染物質を吸着した活性コークスは、「再生塔」に送られ、そこで400～500度の熱を加えられます。これによって、アンモニア塩、窒素などが再生ガスとして分離され、活性コークスは吸着工程に戻っていきます。また、ダストもこの段階で分離されます。

最後に「副生品回収工程」は、再生工程で取り出した再生ガスから副生品を取り出す工程です。再生ガスには硫黄分や窒素がたくさん含まれているので、硫酸や石膏などの副生品を取り出すことができ、再利用することができます。

このように水を使わず、無駄なく複数の汚染物質を除去し、再利用できるのが、この乾式脱硫脱硝技術の大きな特長です。

Jパワーでは、発電事業で培った技術力を活かし、さまざまな分野で新たな事業に取り組んでいきます。

◆乾式脱硫脱硝装置のプロセスフロー



◆乾式脱硫脱硝装置の特長

①脱硫、脱硝、脱じん、脱ダイオキシン（DXN）など複数種の汚染物質を除去する機能を有します。
○経済性に優れた排ガス処理システムの構築が可能です。
○高度な除去性能を小さな増加コストで提供することができます。
○SCR（選択的触媒還元）と異なり、触媒の寿命管理は不要です。
②用水を大量に使用する湿式装置と異なり、用水はほとんど使用しません。
○用水の確保が困難、あるいは排水が困難な状況に対応します。
○排ガスの温度低下はほとんどないため、排ガスの再加熱が不要です。
○SO_3の高効率な除去が可能なため、耐腐食性の材料や煙道のライニングは不要です。
③他の排ガス処理システムに比して、小さな敷地面積に設置できます。
○水を使用しないこと、複数種の汚染物質を除去できることにより生じる利点です。

……アルパ奏者 上松 美香

音色が身体を駆けめぐる アルパの魅力を伝えたい

ラテンアメリカで生まれた民族楽器・アルパ。形はハープに似ているが、その音色は軽やかで、聞くものを楽しい音の世界へと誘う。日本を代表するアルパ奏者の上松美香さんは、楽しさいっぱいにアルパを演奏し、その魅力を体全体を使って表現し続けている。

代役が運命を変えることに

北アルプスのふもと、豊かな自然に恵まれた長野県穂高町で上松美香さんは生まれた。

両親は町のイベントで楽器を演奏したことがきっかけで結婚。その後、二人はラテン系バンドを結成し、コンサート活動を行うようになった。まさに音楽のあふれる環境で育った上松さんだったが、子供の頃は母が家にいなくて寂しかったことから、専業主婦になることを夢見ていたという。

しかし、両親が出演する町の文化祭で、バンドのアルパ奏者が足りなくなり、当時13歳の美香さんに母親が代役を頼んだことから、将来の道は大きく変わった。

「3日しか時間がなかったので、無理だと断ったのですが、『おいしいケーキをごちそうするから。きれいなドレスも着られるよ』という誘惑に負けました(笑)。できないところは弾く真似だけしてなんとか乗り切ったのですが、こんなに楽しくていいのかというぐらい楽しかったんです。お客さんも手を叩いて喜んでくれて、涙を流している人までいて、私も感動しました」

もともと母が家で演奏していたアルパの音色は好きだったものの、これがきっかけでアルパを真剣に練習し、両親のステージにもしばしば参加するようになった。15歳の時にはアルパ奏者になることを決意。両親とともにアルパの故郷ともいえるパラグアイで修業したこともある。

16歳でプライベートシングルCDを発売し、「第2回全日本アルパコンクール」で優勝、17歳で初のソロアルバムを発売するなど、順調にキャリアを重ねてきた。

高まる次回作への期待

上松さんの運命を変えたアルパは、形はハープに似ているが、音色も弾き方も大きく違う。その最大の魅力を本人に語ってもらった。

「ハープと違うのは、ツメではじくように演奏することです。すごくキラキラっとした音がして、心が元気になるのです。抱えて演奏するせいか、楽器の振動が身体に伝わり、音楽が血といっしょに身体中をめぐっているような感覚になるんですね」

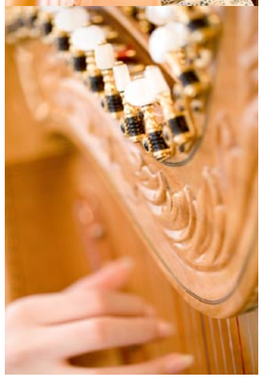
上松さんは多くのコンサート活動を重ね、テレビなどの各メディアにもたびたび登場。注目を集めていった。2~4枚目のアルバムは、クラシック系のアルバムとしては異例のヒットとなり、話題を呼んだ。

そんな中、上松さんは1年間、活動を休止。2003年には、パラグアイやアイルランドを回って新たなインスピレーションを得て、作曲家としてのパワーを充電したという。

活動を再開した後の上松さんは、世界初のアルパ67台によるライブ演奏を実現したり、オリジナル曲を中心にしたアルバムを発表するなど、よりアグレッシブに活躍。『日経WOMAN』誌の「ウーマンオブザイヤー2006音楽部門」で「今年の顔」にも選ばれた。

昨年7月には結婚し、仕事だけでなく私生活でも充実している上松さん。どのような新しい一面を見せてくれるのか、次のアルバムを楽しみにしているファンは多い。

「次回作の構想はいろいろあって、まだ最終的には決定していませんが、夏までにはリリースしたいと思っています。まだアルパの生の音を実際に聞いたことがない人も多いと思いますので、ぜひコンサートに来てほしいですね」



あげまつ・みか
1982年長野県穂高町生まれ。1994年、母親のアルパ奏者クリスティーナ上松の元でアルパを習い始める。1998年、パラグアイ最大の音楽祭「グアランバレフェスティバル」において、日本人として初めて演奏し、「特別賞」受賞。1999年、第2回全日本アルパコンクール優勝。2004年、松本市ザ・ハーモニーホールにおいて、世界初の試みとなるアルパ67台によるアルパ組曲「シンフォニア デ アルパ」を発表。2005年、エイポン芸術賞を受賞。

text by 南波 俊幸　photo by 吉田 敬

日本刀の美に魅せられて 伝える技と日本の心

岐阜県関市

岐阜県関市。ドイツ・ゾーリンゲンと並ぶ刃物の町として知られるこの町には、鎌倉時代から日本刀が作られてきたという伝統が息づいている。市内には現在も600以上の刃物関連企業があるといわれ、市内の約4割の事業所が刃物産業に従事している。この関市で25代続いている刀匠・藤原兼房さんと研ぎ師・加藤万豊さんを訪ねた。

世界に誇る日本刀 その伝統を守りたい

藤原兼房さんは室町時代から続く刀匠の家に、次男として生まれた。当初は兄が後を継ぐはずだったので、高校時代までは刀鍛冶の技術についてはまったく学んでいなかったという。

「それまでは歯医者になりたいと思っていましたが、兄に代わって自分が後を継ぐことになりました。父母が忙しかったこともあり、自分はおじいちゃん子でしたので、大好きな祖父と同じ職業に就くことに喜びも感じていました」

その当時も今も刀鍛冶の修業は地元でする人が多かったというが、藤原さんは奈良の人間国宝月山貞一氏に師事。仕事をまったく知らない見習いから修業をスタートさせた。8年間にわたる修行で月山流鍛冶と刀剣彫刻の技を修得。その後、父24代藤原兼房より兼房流の秘伝を学び、独立した。

「日本刀の作り方の基本は変わらないが、他の流派の技を学んだことで、兼房流との違いがわかったことが、その後いろいろな技術を修得していく上でよかった」と話す。

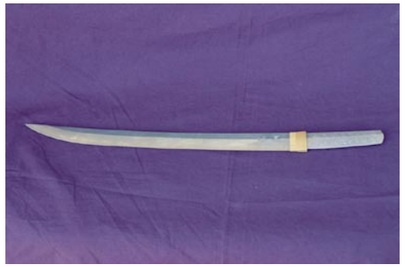
各派の秘伝の違いは、地金の調合などにあり、鉄の地肌や刃文、先端の切っ先などの出来に現れるという。

「刀を評価するときに最も重要なのは姿、そして地金と刃紋のバランスです。本当にいい刀は目にした瞬間に心に訴えるものがある」のだという。

藤原さんは海外での実技、講演の経験もあり、日本刀のすばらしさを伝える活動にも積極的だ。

「日本刀は世界に誇れる工芸品です。後世に伝えられるように努力していきたい。そのためには、多くの人に日本刀の良さを理解してもらうことが必要なのです」

普段はとても優しく、気さくな藤原さんだが、火を扱い始めるとその形相は一変する。炎が舞い上がり、気合いとともに折り返し鍛錬が始まる。長年の経験で、火の色、火の出方、そして風の音から温度を判断するのだという。1500度になったと判断したその一瞬に炭から出された真っ赤な鉄に、弟子の大槌が振り下ろされ、火花が散る。リズムをとる刀匠の小槌と弟子の大槌の音が響き渡る。火花が舞い、鉄のぶつかり合う音が道場にこだまする。まさに真剣勝負。舞い上がる炎や飛び散る火花、大きな金属音に圧倒され、神聖な場にいることを実感する。



第24代、25代、26代の親子3代の藤原兼房によって作られた守り刀。4月に靖国神社に献上される

弟子の振り下ろす大槌と師匠の小槌の間合いが大切。「相づち」という言葉はここから生まれた

刀匠
第25代 藤原 兼房(ふじわら・かねふさ)さん
本名、加藤賀津雄。昭和32年生まれ。50歳。室町時代から続く刀匠の25代目。人間国宝の刀匠、月山貞一氏に師事。その後、父24代藤原兼房より兼房流の秘伝を学び、第25代藤原兼房を襲名。現在、全日本刀匠会常任理事、日本美術刀剣保存会協会会員。関伝日本刀鍛錬技術保存会前副会長、関伝日本刀鍛錬技術保存会刀匠会前会長などを歴任。

photo by 斎藤 泉

26代藤原兼房さんは新作名刀展審査会に向けて、作業に余念がない。最後の荒仕上げの段階だ

刀剣彫刻は藤原さんが師匠の月山貞一師に学んだ技術。下書きの上から、丁寧に一文字ずつ彫っていく

藤原さんに目標を聞いた。

「これこそ自分のもの、25代藤原兼房のものだとわかるものを完成させてみたい。そして、世界に誇れる日本刀を守り、後世に伝えていきたい」とも。

藤原さんの元には今、二人の若者が弟子入りしている。一人は藤原氏の長男、26代藤原兼房さんだ。5年の修業を終え、新作名刀展審査会に向けて刀の制作に没頭していた。こうして伝統は受け継がれていく。

最後に、刀を作る時の心構えを聞いた。

「自分は絶対できるんだ、いいものを作るんだという強い思いが大事です。弱気になってはだめです」

炎と鉄の芸術。一瞬のためらいがすべてを台無しにしてしまう緊張感の中で、長い年月をかけて伝えられてきた「自信」を見たように思った。

伝統は信頼によって守られる 縁の下の力持ち・研ぎ師

藤原さんの鍛錬道場を辞したあと、ご紹介いただいた研ぎ師の加藤万豊さんを訪ねた。今現在、関市で唯一、弟子をとっている研ぎ師だという。

加藤さんの元には、三人の若者が弟子入りしていた。加藤さんの工房では、最低3年間は絶対服従で修業してもらうという。加藤さんが弟子をとっている理由は「日本刀の伝統を守るために、なんとか研ぎ師を増やしたい」という思いだ。

「今日本には240万振りの日本刀があり、毎年3000振りが新たに作られています。一人の研ぎ師が1年間に研げる刀はがんばっても60振り。全国に300人ほどの研ぎ師がいますが、どんなにがんばっても全部の日本刀を研ぐことはできない。なんとか研ぎ師を増やさなければ、日本刀の伝統は廃れてしまうのです」

加藤さんはそんな使命感から弟子を育てているのだ。

日本刀というと刀鍛冶が脚光を浴びるが、刀鍛冶だけでは日本刀を作ることはできない。刀鍛冶に加え、刀を研ぐ研ぎ師、金具を作るはばき師、刀剣を収める鞘（さや）を作る鞘師（つか）、柄巻師など多くの人によって作られている。

研ぎは大きく13の工程があるそうだが、加藤さんは「覚えるのはそんなに難しくない。2年もあれば十分」と軽くいう。そして「研ぎの技術よりも人付き合いがうまくならないと食べていけない」と弟子たちにいい聞かせているそうだ。また、研ぎの技術については「どんなふうに研いでもいい。お客さんが満足してくれたらそれでいい」とも。

だが、考えてみてほしい。金額にしたら数百万円もする日本刀。しかも代々家に伝わってきたような宝物のような刀を、どうでもいいような仕事をする研ぎ師に任せるだろうか。つまり、加藤さんは口では「どんなふうに研いでもいい」といいながら、一人前の研ぎ師になること、ちゃんとお客が付くことの難しさを指摘しているのだ。「好きなだけでは続けられない」。やはり信用と信頼。そして日本刀に関わるさまざまな人との連係が仕事を作っていくのだ。

そんな加藤さんだが、「〝一生修業〟というような考え方は大嫌いだ」という。「どんなことにもゴールはある。そうでなければ仕事ではない」。目標を持って、それに向かって合理的に努力していく。その積み重ねが伝統となっていく。

刀を研ぐ技術だけではない、人間を育てる活動が加藤さんの工房では行われていた。

鉄がなくとも 刀はできる 伝統を作り守るのは人

今回取材をするにあたって、資料を調べていて驚いたことがある。それは刀の地金の元になる玉鋼（たまはがね）や鉄が、岐阜では採れないということだ。刀を作るためにもっとも重要な材料が近くにない。鎌倉時代の昔から、玉鋼は出雲（島根）や備前（岡山）から船で運ばれ、近江から陸地を運ばれたのだという。それではなぜ、この地で刃物産業が興り、戦国時代には日本刀の一大産地に成り得たのか。また、その伝統が今日まで受け継がれてきたのか。

関の水や粘土が刀作りに向いていたという説もあるが、もっとも必要であるはずの鉄がないのだから、にわかには信じがたい。一説によると、関の鍛冶は鎌倉時代に大和（奈良）から戦乱を逃れてやってきた人が多かった。関が平和であったことが幸いし、この地に日本刀を作る産業をもたらしたというのだ。

鉄という材料はなくとも、技術を持った「人」がいれば、産業は興り、技術は継承されていくのだという好例を、ここ関市に見た。

刀剣研ぎ師
加藤 万豊（かとう・まんぽう）さん
本名、加藤善保。昭和16年生まれ。65歳。人間国宝永山光幹氏に師事。現在、日本美術刀剣保存協会岐阜県支部評議員、関伝日本刀鍛錬技術保存会副会長、関伝日本刀鍛錬技術保存会研磨外装技術保存会会長。居合道範士・9段の腕前。

加藤さんの研ぎ工房『藤万』では3人のお弟子さんが修業中。これまで4人のお弟子さんを育て、独立させた。3人は地元出身ではないので、独立すると「さびしくなる」と加藤さんはもらす

日本刀の鍛錬工程

①玉鋼
砂鉄と炭を熱して鉄のかたまりを作る「たたら製鉄」という手法で作られた良質の鉄。島根県から購入している

②積み沸し
玉鋼を熱して3〜6mmの板状にし、それを小さく割る。硬さを調べ、硬さごとに積み重ね、1300度の熱で溶かし一枚の鋼にする

③折り返し鍛錬
1500度に熱した鋼を大槌でたたいて不純物をたたき出す。それを折り曲げ、またたたくという作業を15回ほど繰り返す

④固め（造込み）
堅い、柔らかい、粘り強いなど、硬さの違う鋼を組み合わせて刀の本体を作る。これが日本刀の折れずによく切れる特徴を生み出す

⑤素延べ・火造り
固めた鋼を熱し、小槌でたたいて刀の形に延ばしていく。先端を切り落として切っ先を作り、刃や峰（刀の背）の部分も打ち出していく

⑥荒仕上げ
ヤスリやせんを使って、刀の凸凹を修正する。長年の経験による勘が必要とされる仕事だ

⑦土置き
粘土と松炭で作った焼刃土を刀に塗る。これが刃文を決める。このあと、熱して水に入れる「焼き入れ」を行う

中上 紀の
ここが知りたい物語

飛騨の旅 桜の夢・雪の祈り

岐阜県飛騨地方

明善寺（天台宗）。白川郷では寺院も合掌造りだ。
庫裡は岐阜県指定重要文化財

中上 紀（なかがみ・のり）
1971年東京都生まれ。ハワイ州立大学芸術学部で東洋美術を学ぶ。12歳の時、父で作家の中上健次氏に連れられて行ったフィリピン放浪旅行をきっかけにアジアに興味を持つ。99年にミャンマーが舞台の紀行文『イラワジの赤い花』を執筆後、小説『彼女のプレンカ』で第23回すばる文学賞受賞。近著に『蒼の風景』『シャーマンが歌う夜』『水の宴』など。小説やコラムで活躍中。

雪解けの声を聞く早春のある日、飛騨を旅した。日本三名山の一つである霊峰白山を抱くようにして両白山地と飛騨山脈が囲む、山また山の国である。

まず向かった白川郷は、その昔、平家や戦国の落ち武者がたどり着いて安住した場所とも囁かれるほどの秘境だが、清らかな自然と伝統を守る地域として知られている。茅葺きの屋根が柔らかな日差しに溶けた雪で濡れ煌（きらめ）いている風景は、近年、世界遺産として登録された白川村荻町の合掌造り集落だ。

田んぼの畦（あぜ）を歩き、集落でも最大規模の合掌造りの家屋、和田家にお邪魔した。玄関を入ると囲炉裏を設けた板張りの大広間に出、まず天井の見事な梁（はり）が訪れる人を圧倒してくる。数百年もの間に囲炉裏の煤でいぶされ黒光りした、太く、緩やかに湾曲した自然の大木だ。ここでは、築後約四百年を経過した今も生活が続けられている。和田家は農家であるが、江戸時代、当主は庄屋や番所役人の役目も担っており、そのため名字帯刀が許されていた。囲炉裏を囲んで行われていたに違いない村の集会や、家族の団欒（だんらん）が目に浮かぶ。

かつて白川郷は、地形が急で耕地が少ないせいで米がほとんど取れず、人々は粟（あわ）や稗（ひえ）などの雑穀を主食とする生活を余儀なくされていた。養蚕は貴重な現金収入源であったが、同時に火薬の原料である煙硝作りも各家の地下で盛んに行われていたという。和田家の現当主の案内で、養蚕の作業場である階上へ、梯子のような階段を上がっていった。天井の低い中二階がある。物置あるいは使用人の寝起きの場でもあった。さらに階段を上がると二階で、切り妻屋根を支える重みのある骨組みがむき出しになっている。合掌造りは、釘が一切使われていないので、弾力性と耐久性を併せ持ち、強風や豪

約100軒もの合掌造りの家が点在する白川郷。勾配の急な茅葺きの屋根が特徴

屋根は釘を一本も使わずに組み上げられている

photo by 吉田 敬

白川村の合掌造り民家として最大の和田家。築400年の家屋を支える梁が重厚感を与えている

雪にも対応できる。床には風通しの隙間が設けられていて、一階から囲炉裏の熱が上ってくるようになっている。蚕にとっても作業する人にとっても、適温が保たれていたようだ。

水田を潤す水路から聞こえる流れの音に耳を澄ませながら、畦を歩いていると、幾組かの旅行客とすれ違った。荻町には百十三棟の合掌造りの建物があり、多くが見学のために公開され、民宿や土産物家や食堂として営業している。町全体が、伝統と共存していくために、交代で日に数度の火回りをするなど、絶え間ない努力をしているのだ。しかし、合掌造りを維持するのには相当な手間と費用がかかるため、泣く泣く保存を諦め、普通の民家に建て直した家もあるらしい。合掌造りは屋根を葺き替えるだけで約三千万円かかるという。ちなみにその作業は、地域住民の労働力提供による共同作業「結(ゆい)」によって行われる。準備の日を合わせても二日間を要し、二百人もの人手が要る。この「結」の制度は、昔から生産および生活全般にわたる地域組織として重要な役割を果たしてきた。自然と密接する暮らしの中で人々が助け合ってきた証拠である。

われわれの目に映る白川郷は美しいが、かつては過酷な地でもあった。冬場は半年間も雪に閉ざされ、明治時代までは荷車すらも入ることができなかった。不作や凶作による飢饉では、餓死者も出た。山地の開墾も容易ではなく、そのため分家が許されず、どんな場面でも大家族が寄り添いあい支えあって生きるしかなかった。

しかし、時代とともに交通が開け、除雪技術も進歩していくようになる。特に、飛騨高地に源を発し、北流して富山湾に注ぐ庄川のダム開発は、白川の地に画期的な変化をもたらした。両側を山に囲まれた庄川はダム開発に適しており、大正時代にはすでに建設が始まっていた。昔は材木を川に流して運搬していたため、住民の反対もあったが、道路を作ることで解決し、白川郷は一気に開けていくのである。現在白川村には五つのダムがあるが、中でも御母衣(みぼろ)ダムは運用中のロックフィルダムでは日本一の総貯水容量を誇る雄大さだ。

御母衣ダムを見下ろす、現在、中野展望台と呼ばれる場所に向かった。さきほどから、降り出していた雨が、展望台に到着する頃、雪に変わった。風も強く、目を開けているのもやっとである。道路わきに積もった雪をおぼつかない足で踏み分けながら、そこにすっくと立っている二本の桜と対面した。御母衣ダムに語り継がれる物語があり、それはこの桜が主人公なのである。

御母衣ダムは、戦後の日本の電力不足を補うための国家プロジェクトの一つであった。建設に際しては二百四十戸の家と五集落が水中に沈むこととなる。建設をおこなった電源開発株式会社初代総裁の高碕達之助氏は、その補償交渉に自ら当たったのだが、彼が水没

2本の荘川桜が御母衣ダムの湖底を見下ろしている

予定地である荘川(しょうかわ)村を訪れたとき、光輪寺という寺の境内にひっそりと佇(たたず)む樹齢四百年あまりの老桜を目にした。高碕氏の脳裏に、桜が水中で寂しく揺れている様子が浮かぶ。せめてこの桜を助けたいと願った。しかし、桜は移植が難しいとされる植物である。高碕氏は専門家の協力を得、光輪寺からほど近い照蓮寺のやはり似たような樹齢の老桜と共に、期間一月以上も要すという、植林史上世界初とも言える大作業を行った。

移植された老桜は厳しい冬に耐えて、若芽を芽吹かせ、春にはわずかながらも可憐な花まで咲かせた。以来、二本の荘川桜はぐんぐん枝を広げ、四十年を経た現在は、ダムに沈んだ故郷を静かに見守りながら、春には満開の花を咲かせ、夏には溢れる緑を、秋には見事な紅葉を見せてくれる。そして村を離れ各地に旅立っていった人々のふるさとの証として、堂々と根を張り、我々に命の強さ、愛しさを、語り続けているのである。

桜が見ているのかもしれない夢を想像しつつ、高山に下った。

飛騨高山の夜は早く、午後五時にはほとんどの店が閉まってしまうため、町はひっそりと静まり返っていた。高山陣屋そばの宿で温泉につかり、じっくりと睡眠をとった翌朝、奥飛騨へと向かった。新穂高ロープウェイの終点からは、北アルプスと、飛騨山脈の白い峰が見渡せた。澄みきった空気の中、笠ヶ岳、槍ヶ岳といった白銀の山々の風景に吸い込まれそうになる。自分の背丈の倍もある雪の壁の中を、さくさくという足音を聞きながら歩く。考えてみたら、この旅で今年初めての雪を味わった。東京ではとうとう一度も雪が降らなかった。豪雪地帯の白川郷でも

昔ながらの町家が連なる高山市“さんまち”は酒蔵や土産物店などが集まる観光スポットだ

御母衣（みぼろ）ダム・発電所

御母衣ダムは、ロックフィル形式では、建設当時は東洋一。現在でも堤高、堤体積、総貯水量において日本有数の規模を誇る。ロックフィルダムとは、岩石を材料として盛り立てて造られるダムで、中心部には水漏れや崩れを防ぐためにコアと呼ばれる粘土質の土が使われている。その起源は、なんと古代エジプトの時代にまで遡るらしい。高さ131mの岩面を見上げると、積もった雪のせいか、ダムの壁というよりも一枚の絵画のようであった。ダム左岸直下に設置された発電所を見学するため、車に乗り、長いトンネルを潜る。深い山の地中深くに二台の発電機が絶え間なく活動している様は圧巻だ。ここで生まれた電力は関西方面へ供給される。荘川桜がある展望台から、運用中のダム湖としては国内四位の貯水容量だという広大にして穏やかな湖面を望む。ダムの下流にある「MIBOROダムサイドパーク 御母衣電力館」では、御母衣をはじめとする庄川ダム群に関するさまざまな情報や白川郷の資料が公開されていた。"荘川桜"移植のドキュメンタリー映画もここで観ることができる。

◆設備の概要

御母衣発電所	
発電所名	御母衣発電所
所在地	岐阜県大野郡白川村
発電所出力	215,000kW
受電会社	関西電力
運転開始	昭和36年1月

御母衣ダム	
形　式	ロックフィル
大きさ	頂長405×高131m
全容量	370,000,000㎥
有効容量	330,000,000㎥

電源開発株式会社 御母衣電力所 平田和也所長

高山でも、今年は二、三度しか降っていないという。旅の間中そこここで、いつもならこの時期は雪下ろしで大変なのに、という戸惑いの声が聞かれた。白川郷や高山の伝統家屋の屋根に積もる雪景色を見に来る旅人には残念なことであるが、土地の人もまた少し複雑な表情だった。

白銀の風景の向こうに、霊峰白山が静かに輝いている。あの白山の麓に繰り広げられる幾つもの物語を思った。手を伸ばし、すぐそこの雪に触れてみる。この雪がいつか解け、私たちを潤し、包み清める流れになるのだ、そう感じた瞬間、心の中で祈りの言葉をつぶやいていた。

新穂高ロープウェイで西穂高口まで登る。暖冬で雪が少ないとはいえ、白銀の世界が広がる

西穂高口から見た日本三名山の一つ霊峰白山

2007年2月27～3月1日取材

J-POWER Information

郡山布引高原風力発電所が営業運転開始
～合計出力65,980kWは国内最大～

このたび、Ｊパワーが100％出資する株式会社グリーンパワー郡山布引の郡山布引高原風力発電所が営業運転を開始しました。

本発電所は、福島県郡山市の会津布引高原において平成17年5月より建設を進めてきたもので、風車基数33基、合計出力は国内最大の65,980kWです。

本発電所により、当社が国内で運営する風力発電所は9地点、総出力は210,530kWになります。

Ｊパワーは今後ともCO2を排出しないクリーンな電源として風力発電所の開発に取り組んでいきます。

発電所概要	発電所名	郡山布引高原風力発電所
	所在地	福島県郡山市湖南町赤津
	出　力	65,980kW（2,000kW×32基、1,980kW×1基）
	年間発生電力量	約12,500万kWh ［一般家庭約35,000世帯分の年間消費電力量に相当］
	受電会社	東京電力株式会社
	工事工程	平成17年 5月　着工 平成19年 2月　営業運転開始
事業会社概要	会社名	株式会社グリーンパワー郡山布引
	本店所在地	福島県郡山市
	資本金	1億円
	代表取締役社長	三保谷 明（みほや あきら）（Jパワー 風力事業室長）

本発電所は、有名な布引大根の栽培が行われている標高約1,000mの布引高原に位置しており、CO2削減効果が期待される大規模風力発電事業と農業との共存を図っています。また、猪苗代湖や磐梯山などからも近く、地元の観光資源としても大きな期待を集めています。

編集後記

今年は記録的な暖冬だった。加えて、アル・ゴア氏の映画『不都合な真実』も公開されて、「地球温暖化問題」を耳にしない日はなかった。実際、南極の氷の大崩落の映像などを見ると、地球市民としてできることはないかと考えさせられる。最近は雑誌などでも、地球に優しい生活についての特集が多く、私も色々試してみるがやり遂げるのが難しいことが多い。まずは無理せず楽にできることからと思い、実践していることが2つある。1つは買い物袋持参運動への参加。わが家では休日に食材のまとめ買いをしているが、袋を持参するとレジできれいに詰めてくれるので、かえって楽になった。もう1つは自転車の活用。最近、15年振りに自転車を購入したのだ。隣の駅くらいであれば、車よりも早く行ける上に、車では見過ごしてしまう近所のお店などもチェックできて結構楽しい。それに少し気になり始めたお腹周りにも効果がありそうだ。地球温暖化への取り組みとしてはとても小さなものだと思うが、今後とも続けていきたいと思う。(K)

2007年4月16日発行
発行：電源開発株式会社　〒104-8165 東京都中央区銀座6-15-1　TEL.03-3546-2211（大代表）
URL：http://www.jpower.co.jp/　e-mail：webmaster@jpower.co.jp
編集・発行人：広報室　藤木 勇光
（非売品）
PRINTED WITH SOYINK この印刷物はリサイクル可能なソイインク（大豆油インク）を使用しています。
R100 古紙配合率100％再生紙を使用しています

Words on Season

SPRING---Haru

春のことば

金田一 秀穂

春の風。明るく暖かで心地よい。言葉が朗らかである。

春風や闘志いだきて丘に立つ、という高浜虚子の句がある。

四月は多くの人にとって、出発の季節であり、希望の季節である。丘の上に立って遠くの街並を望む。これから自分がやりたいこと、出来そうなこと、そんなことを考えて気分が高揚する。明るい空を見上げれば、雲が流れているであろう。丘の上の春風は、少し強めに吹く。肌にきつくあたる。それでさえ心地よい緊張感を生む。

しかし、春の風でそのような気分になるというのは、いかにも明治時代の気負った若者を感じさせる。平成の世に、そんな元気な若者がいるのだろうか。

ある年の四月、大学の新入生に、今何をしたいかと聞いたら、半分以上の子が、寝たいと答えたと言って、同僚教授が嘆いていた。あまりにも無気力に思えたのだろう。

しかし、翻ってみれば、彼らはとても正直で素直なのかもしれない。春風の吹く丘の上に登ったら、土筆が生えているかもしれない。若草を敷くのにもちょうどいい。そこで寝転びたくなり、ぼんやりと遠くから聞こえてくる街の音を聞きながら、身体を伸ばして眠れたら、どんなにかいいだろう。

イギリスの詩人エリオットには、「四月は残酷な季節だ」という一節がある。もの皆全てが精気をみなぎらす。その息吹が、かえって憂鬱な気分を掻き立てる。

「ようず」という方言がある。関西から九州にかけて使われていた言葉で、春先に吹く湿った南風のことをいう。ものを腐らせたり、頭痛を起こさせると考えられていた。さわやかな風ではなく、むしろ人を滅入らせる不吉な風である。浄瑠璃には「播磨灘でようずに逢ったような目にあって頭痛混じり」というセリフがある。春の風は日本でも、あまり気分のよくない物とされていたことが分かる。

春の風といっても、気分を高めるだけではない。そこでわたしが好きな春の言葉は、春眠。春眠暁を覚えず。

眠ることは、近代において悪とされてきた。眠りは覚めなければならない。太平の眠りを覚ます蒸気船、というけれど、太平で眠っていられる世の中はすばらしかったのではなかろうか。覚めなければいけなかったのはつらい。

不眠不休という。不夜城という。人が活発に動き回るのはいいことであるようだ。しかし、寝る時間を惜しんで、人は深夜も働くようになった。休むべき時間だったのが、働かなくてはいけなくなった。その結果、休息が奪われ、健康が奪われた。得たのはコンビニ弁当と、深夜の騒音である。夜は寝よう。春はもっと寝よう。

眠ることの価値を高めよう。

きんだいち・ひでほ
杏林大学外国語学部教授。国語学者、評論家。1953年東京生まれ。1983年東京外国語大学大学院博士課程修了。近著に『知っておきたい　日本語コロケーション辞典』『ふしぎ日本語ゼミナール』など。

Illustration by 鯰江光二