

# Focus On Scene

photo by 吉田 敬

## 川を見続けてきた鉄路。

第6水窪川橋梁と呼ばれる飯田線の鉄橋。天竜川水系の水窪川を渡って対岸に行くのかと思うと同じ岸に戻ってしまうため「渡らずの鉄橋」とも呼ばれる。鉄道ファンに親しまれる写真スポットだ。

天竜川は長野県諏訪湖から流れ出て、静岡県で太平洋に注ぐ、日本を代表する一級河川だ。両岸の山が迫ってくるような狭い渓谷を流れるため、いったん大雨が降れば、急激に水位が上がり、下流域に大洪水をもたらしたことから、古来「暴れ天竜」と呼ばれてきた。

その天竜川の険しい渓谷を縫うように走り、長野県辰野駅と愛知県豊橋駅を約6時間で結ぶのがJR東海の飯田線。周辺住民が通学などに利用する大切な足だが、1956年(昭和31年)に完成した佐久間ダムの建設に際しては、大量の資材の運搬に使われ、水没を防ぐために線路の付け替え工事も行われた。飯田線はその誕生以来、天竜川の流れを見続けてきた歴史の生き証人として、今も走り続けている。

(22ページから、作家の青木奈緒さんによる静岡県浜松市天竜区の紀行文が掲載されています)

# 世界のエネルギー地政学の変化

Terashima  
Jitsuro



財団法人日本総合研究所理事長

## 寺島実郎

(てらしま・じつろう)

多摩大学学長、株式会社三井物産戦略研究所会長。1947年、北海道生まれ。早稲田大学大学院政治学研究所修士課程修了、三井物産株式会社入社、調査部、業務部を経て、ブルッキングス研究所(在ワシントンDC)に転出。その後、米国三井物産ワシントン事務所長などを歴任。主な著書に、『脳力のレッスン』(2004年、岩波書店)、『二十世紀から何を学ぶか』(2007年、新潮選書)、『世界を知る力 日本創生編』(2011年、PHP新書)など多数。



日本はエネルギーの約96%を海外に依存している。  
写真提供:ピクスタ

世界のエネルギーを語る時、これまでの中東がその力学の中心にあったが、その状況に大きな変化が起きている。

そのファクターの1つは、米国の中東における軍事的・政治的プレゼンスが急速に縮小し、中東のパワーバランスが流動化していることだ。「覇権なき中東」というべき状況の中で注目すべきは、イランとトルコという2つの国が中東を動かし始めていることだ。トルコはNATOに加盟しながら、イスラム協力機構のメンバーでもあるという、不思議なステータスを持つ国だが、着実に経済力をつけ、中東の軸の1つになりつつある。もう1つの軸になるのがイランで、核装備問題によって国際社会からの制裁により封じ込められているように見えながら、実は隣国イラクへの大規模な投資によって影響力を拡大しており、中国、ロシアからも盛んにアプローチを受けている。他方でイスラエルは米国の影響力縮小に伴い孤立感を深めており、その恐怖感からイランの核施設に攻撃をしかけることが懸念されている。確たる覇権を失った中東では多くの変数に加わり、当面安定化する状況にはない。

もう1つのファクターが、米国のエネルギー動向に「シェールガスからシェールオイルへ」という大きな流れが出てきたことだ。新しい掘削技術の開発によって、資金回収が困難だったシェールガスが増産できるようになったのもつかの間、天然ガス価格が暴落し、投資家たちを失望させてしまった。今、彼らの関心が向かうのがシェールガスと同じシェール層か

ら回収でき、価格が比較的安定しているシェールオイルだ。米国の原油の生産能力は近年落ち込んでいたが、昨年シェールオイルの生産量が1日当たり62万バレルを超え、トータルで1日当たり784万バレルという原油生産を実現するとともに、ガソリンなどの石油精製製品が輸出のトップ品目に躍り出るまでになった。米国は流動化する中東への依存度を下げ、エネルギーの自給体制を一段と強化している。今やエネルギー地政学の軸は中東から米州圏に移りつつあるように見える。

この変化に日本はどう立ち向かっていけばよいだろうか。中東に石油の9割を依存している日本は、米国の軍事的プレゼンスの下で中東からのオイルとガスの安定供給を維持してきた。イランによるホルムズ海峡の封鎖の懸念が高まっているが、実はここを通るタンカーにはほとんど米国向けのものはなく、最も影響を受けるのは日本とアジアの国々だ。一方で原子力発電所の再稼働問題を抱える日本はLNGや石油の輸入拡大でしのでおり、このために年間3兆円以上の国富が海外に流出している。

エネルギーの約96%を海外に依存している日本にとって最も賢明なエネルギー戦略は、絶妙なバランス感覚で比較的廉価なエネルギー源を安定的に確保することだ。ところが今、世界のエネルギー地政学の変化の中で、供給不安は増大し、さらにコストは乱高下している。我々は、このような状況の中でエネルギーのベストミックスの議論をしているのだということを肝に銘じなくてはならない。

### Global Edge No.31 2012 Autumn Contents

#### 【特集】たゆまぬ成長に向けて

- P02 Focus On Scene 川を見続けてきた鉄路。
- P05 Global Headline 寺島実郎の目  
世界のエネルギー地政学の変化
- P06 Global Vision  
世界で活躍する人材を育てるために  
中村 紘子 × 沢部 清
- P14 Opinion File 坂本 光司  
人を大切にする経営が日本を救う
- P18 Opinion File 鈴木 義幸  
コーチングの活用でビジネスの激戦を勝ち抜け
- P22 Global Look 青木 奈緒  
天竜川の今むかし～静岡県浜松市天竜区～
- P28 J-POWER History Vol.3  
J-POWER 石炭火力発電の歩み
- P30 Global Community 地域とともに  
J-POWER 沼原電力所
- P32 Venus Talk 写真家 山崎 エリナ
- P34 匠の新世紀 江戸木管 大黒屋
- P37 J-POWER NEWS

「累れ天竜」を治めるため、山々には杉の植林が行われ、天竜杉と呼ばれる美林をなしている。

表紙イラスト:鯉江 光二  
本文デザイン:矢田 秀一  
制作協力:ウェーバー・シャンドウィック・ワールドワイド株式会社

# 世界で活躍する人材を 育てるために

15歳で楽壇にデビューして以来、50年以上にわたって音楽界のフロンティアとして第一線で活躍を続けられている中村絃子氏。その原動力について何うとともに、世界で活躍する人材に必要なもの、音楽の持つ力などについて対談していただきました。



ピアニスト  
中村 絃子氏

## 白いブラウスが 真っ黒になりました

**沢部** この対談では各界の様々な方にお話を伺っていますが、実は音楽家の方は中村さんが初めてです。本日はおいていただき、大変光栄です。

**中村** Jパワーはエネルギーの会社だと伺って、私もエネルギーがないとピアノが弾けませんので、楽しみにして来ました。

**沢部** ありがとうございます。実はJパワーができましたのが1952年(昭和27年)。ちょうど今年で60周年になります。

**中村** その頃、私は小学校1年生か2年生ぐらいですね。

**沢部** その前の年に、北海道から九州までを9分割して、それぞれの地域に電力会社が設立されました。ところが設立当初の電力会社はま



J-POWER 会長  
沢部 清

だ資金力が弱かったので、大きな発電所をつくるのは難しかったのです。中村さんご記憶かもしれませぬけれども、停電の多い時代でした。

**中村** 確かに、当時はしょっちゅう停電していましたね。

**沢部** そこで、国が経営する電力会社として電源開発株式会社(Jパワー)をつくったのです。国が全株式の99%を持ち、残りを各電力会社

が持ち合う形で始まりました。最初は、それまで日本になかったような巨大な水力発電所をつくりました。

**中村** 大きなダムということですか。

**沢部** はい。会社創立後まもなく、長野県の諏訪湖から静岡県へと流れる天竜川にある佐久間ダムや、新潟県と福島県の境界にある奥只見ダムといった巨大なダムを、当時としては画期的な土木技術を導入し

て短期間でつくりました。そこでつくった電気を、各電力会社に卸売りするのがJパワーの役割です。

**中村** 私は電力業界に疎かったものですが、電力を卸売りするというのは、どんな感じなのかしらと思っております。

**沢部** Jパワーの送電線をそれぞれの電力会社の送電線につないで電気を送るわけです。現在弊社は、

全国に59カ所の水力発電所を持っておりますけれども、日本にはもう大きなダムをつくる適地がほとんどありません。そこで60年代からは、閉山に追い込まれそうになっていた日本国内の炭鉱の石炭を使うために、石炭による火力発電所をつくりました。

**中村** 私はデビューして、2009年で50年になりましたが、デビューした頃、北九州の小倉で演奏会をしますと、30分もしないうちに白いブラウスが真っ黒になりました。

**沢部** その頃は、北九州では「七色の煙」などと言われて、むしろ煙の出る煙突は日本の経済発展の象徴でした。

**中村** そのずっと後のことですが、東西ドイツ統一前にゲヴァントハウスというオーケストラで演奏するために、12月に東ドイツのライプツヒを訪れた時、朝起きていい空気をいれようと窓を開けたのに、あまりにひどい空気で慌てて窓を閉めたことがありました。当時の東ドイツはそういう状況でした。

**沢部** 今は、石炭火力といいますが、煙はほとんど出ません。水蒸気だけといってもよくいらりにクリーンにしてから排出します。それに燃

料から電気への変換効率も非常に高くなっています。横浜市にあるJパワーの磯子火力発電所は石炭火力では世界一の発電効率を誇っていますが、発電効率がいいということは、その分地球温暖化で問題となるCO<sub>2</sub>の排出も少ないということですね。世界ではいまだに石炭火力が主流です。CO<sub>2</sub>排出量の多い米国や中国では、特に石炭の使用量が多いのです。世界の国々でこうした技術を取り入れてもらえれば、世界のCO<sub>2</sub>削減に効果が期待できます。

**中村** CO<sub>2</sub>排出は地球全体の問題ですが、中国などが削減義務を負うことに反対しているようですね。

**沢部** 中国では、経済発展のために環境対策よりもエネルギー供給を優先したいという考えが強いのですが、発電効率のよい発電所は燃料の使用量も少なく済みますので、長期的には経済性にも優れているのです。

**どうやって自分の演奏をすればいいのかわからず、カルチャーショックを受けました**

**沢部** 中村さんは3歳の頃からピ



**中村** 好きでしたね。太平洋戦争末期の頃は敵性音楽と言われて、普通に聴けない時代でしたから、クラシック音楽への憧れもあったと思います。ただ、自分の娘をピアノストにしようと考えていたわけではなく、幼稚園よりは楽しいかもしれないと思ったのだそうです。

**沢部** 音楽教室は楽しかったですか。

**中村** 友だちと遊ぶのに熱中し、おもしろくてしかたなかったのです。一人っ子だったので、同世代の子供が周りにいっぱいいることが嬉しくて、音楽はそっちのけで、何のために通っているのかわからないぐらい。当時の遊び仲間が、後に桐朋学園大学の学長になり、サントリーホールや館長にもなったチェリストの堤剛さんです。

**沢部** 音楽教室ではどういう指導を受けられたのですか。

**中村** 最年少が3歳の私で、中学生ぐらいまでの子供を対象にして、音楽の「読む」「書く」「聴く」「歌う」、あるいは「弾く」、そういう基本を学びました。年齢に関係なく成績さえよければどんどん上のグレードに上がっていきけるシステムでした。ところが、生徒たちが急激に成長してしまっただけで、このままで

はもったいないと、桐朋女子高校の校長先生が非常に理解を示し、音楽科を新設して、そこへ進学できるようにになりました。女子高でしたが、音楽科だけは男女共学でした。私は小中学校は慶應義塾に行き、高校から桐朋学園の音楽科へ入学しました。

**沢部** その後、桐朋学園を中退されて、ニューヨークのジュリアード音楽院に留学されたのですね。日本と米国では教え方に違いがありましたか。

**中村** 当時の日本のクラシック界は、戦争などでまだまだ三流の技術や考え方しかありませんでした。加えて邦楽のお師匠さんと同じように、先生の教えは絶対的なもので逆らうことはできませんでした。ところが、欧州や米国では自分でまずどう感じるか、自分がどう弾きたいかを主張しなければなりません。そういう世界にいきなり放り込まれ、最初はもうやって自分の演奏をすればいいのかわからず、大きなカルチャーショックを受けました。

**沢部** 日本の教育は、ある枠にきっちりとはめ込むというやり方が主流だったかもしれませんね。

**中村** それもずいぶん変わったと

**ハングリー精神がないと、努力を続けることは難しく、個性は育まれない**

思います。そのきっかけとなったのは70年の大阪万博です。日本に第2の文化的黒船が襲来したと言ってもいいと思います。こういう現象が起こったかという点、外貨が自由化されたこともあって、人やものの流通を通じて様々な新しい価値観がなだれ込んできました。一方で、日本は高度経済成長を遂げて豊かになっていたので、日本人が自由に外国に行けるようになりまして。そうした相互の交流がすごい勢いで行われて、あっという間に、よくも悪くも既存の権威が崩壊してしまっただけです。すべての分野でそういう現象が起きたと思います。

**沢部** 中村さんは、日本人で初めてシヨパンコンクールで入賞されました。東欧でもずいぶん活躍されたようですね。

**中村** その頃の社会主義国は、一般の人はほとんど入国できませんでしたが、私は65年のシヨパンコンクールで入賞したご縁もあって、ポーランド国内は小さな町までほとんどすべての町で演奏会をしましたし、他の東欧の国にも比較的自由に入ることができました。

当時のシヨパンコンクールは、非常に熱狂的なものでした。なぜかというと、5年に1回、ポーランド国民が自分たちのアイデンティティを確認できる場で、しかも日頃は全く接触の許されていない外国の若者たちの最新の演奏を聴くチャンスでもあったわけですね。それから、シヨパンという自分たちの国の誇りである音楽家のコンクールに、世界中から多くの人がやって来るというプライドや、コンプレックスの入り交じったナシヨナリズムもあって、盛り上がってしまったのですね。

私は、1位になったわけではなく、入賞しただけでしたけれども、それから30年ほど経って、オーストリアのザルツブルクに行った時に散歩していたら、向こうから声をかける人がいて、「自分はポーランド人だが、あなたは1965年のシヨパンコンクールに出た中村絃子さんでしょう」と言われて、「握手をしてください」とか、「サインしてください」と頼まれて、びっくりしました。遠い昔のことなのに、ポーランドの人

アノを始められたそうですね。私と中村さんはほぼ同世代だと思いますが、3歳の頃といえば戦後の大変な頃でしたね。

**中村** そろそろ私を幼稚園へ通わせようと母が考え始めた頃に、母の知人が東京・市ヶ谷にあった東京家政学院(現・東京家政学院大学)が毎週土曜日に子供を集めて音楽教室を開くと教えてくれたのです。しかも、日本のトップクラスの若い先生たちが集まって始めると。そこで入室試験を受けたのですが、たまたま試験官だった方が当時日本で、「二」と言われていたピアニストで、母は厚かましくもこの先生に「娘にぜひピアノを教えてください」と強引にお願いしてしまったのです。その時点で私はピアノを弾いたこともなかったのに。

**沢部** お母さんはもともとクラシック音楽がお好きだったのですか。

**中村 絃子** (なかもら・ひろこ)  
1944年、山梨県生まれ。桐朋学園の「子供の為の音楽教室」の第1期生で、3歳から井口愛子氏に師事。1959年、第28回日本音楽コンクールピアノ部門第1位特賞を受賞し、楽壇デビュー。1963年、ジュリアード音楽院に入学し、ロジーナ・レヴィン女史に師事。1965年に第7回シヨパン国際ピアノコンクールに日本人初の入賞、最年少賞も受賞。以後、国内・海外で演奏活動を行い、チャイコフスキー国際コンクールピアノ部門ほか、シヨパン、アルトゥール・ルービンシュタインなど様々な国際コンクールの審査員も務める。日本芸術院賞・恩賜賞、紫綬褒章をはじめとする受賞多数。

にとつては、シヨパンコンクールはそれくらい大切なイベントだったという事です。

**沢部** チャイコフスキーコンクールをはじめとして、数多くの権威ある国際コンクールの審査員も務めていらつしやいます。

**中村** 実は日本でも95年に、旧ソ連側からのアプローチもあって、仙台で16歳までの青少年を対象とした国際コンクール「若い音楽家のためのチャイコフスキー国際コンクール」が開催されたことがあります。これが大変な成功を収めまして、その時、13歳で優勝したのが、今や国際的な大スターになった中国の郎朗(ラン・ラン)だったのです。2位だったのが日本の上原彩子さんで当時15歳。彼女は後にモスクワで行われた「第12回チャイコフスキー国際コンクール」ピアノ部門で、女性として史上初めて1位を獲得しました。これは日本人としても初の快挙でした。そういうすぐれた子供たちがたくさん集まって、衝撃的なまでに素晴らしいイベントになりました。実は当時、ソ連が91年に解体されて間もない頃で、モスクワはともかく、シベリアのような辺境の地では、人々はソ連時代と変わらない生



活を送っていました。コンクールに参加した旧ソ連の子供たちは、そうした土地からやって来た子が多かったのです。彼らには必ず先生が1人ひとりについていて、それは熱心に指導していました。私はその時日本側の責任者として審査委員長をやっていて、間近で見えていたので、1人の子供のために、こんなにすべてを捧げられるものかと深く感銘を受けました。そういう努力の結果がエフゲニー・キーシンのような天才を生んだわけです。ソ連時代の人々は、言論と行動、経済、この3つの自由を完全に束縛されていました。そこから逃れる数

少ない方法が、オリンピック選手や超一流の音楽家になって、海外で活躍することだったのです。でも、そのことがむしろ、何かを創作するとてもないエネルギーになったのだと思います。**沢部** 自由がなく、貧しかったことが逆に芸術家のモチベーションを高めるという側面があったわけですね。制約があるからこそ、その中で独自の表現をしようと努力をしたということでしょうか。**中村** 皮肉なことに、今にして思えば、抑圧され自由を奪われていた旧ソ連時代に、音楽は一番栄えていたわけです。音楽に限らず芸術の分

というのが大変早く、幼児のうちから弾かなければ上達しません。その時期を逃してしまうと、どんな天才も大成することはできません。特に日本は、少子化に加えて、豊かな国ですから、大成する確率が低いわけです。たとえ才能がある子であっても、難しい道を選ぶより、親が最初から堅実な道へ進ませる例が増えています。こうした状況では日本から一流の音楽家が生まれなくなってしまうと、私は大変危惧しているところです。

## 文化や芸術は、 基本的な人間性を 豊かにする原動力になる

**沢部** 中村さんは50年以上にわたって、音楽界の第一線で活躍されてこられました。その間には大変なご苦労もあったかと思いますが、常に世界のトップクラスとして活躍し続けるには、どのようなことが必要だとお考えですか。

**中村** もちろん才能と努力は必要ですが、何よりも幸運が必要だと思っています。いくら才能があっても努力しても、運が悪かったらダメですね。どんな天才でも生まれた時代

との兼ね合いが悪ければ評価されない場合もあります。不運にも、思わぬ災害に遭ってしまうことだって考えられます。例えば私の場合、どんなにピアノの才能があったとしても、明治時代に生まれていたら、思うような活動はできなかつたでしょう。私が何より幸運だつたと思うのは、日本の歴史上、一番いい時期に活動できたということです。高度成長の波に乗って、日本という国の威光を背負って、胸を張って世界を歩けたわけですから。これは日本の経済力なくしてはできなかつた。ですから、そういう意味では、何と幸運だつたのだろう

と思います。**沢部** 近年は中国や韓国などのアジア諸国も目覚ましい成長を遂げていますし、経済のグローバル化もますます加速しています。Jパワーも、日本だけでなく、今や世界63カ国・地域でコンサルティング事業や発電事業を手がけています。中村さんがご覧になって、音楽の世界に限らず、これからの日本人、特に日本の若者が世界で活躍するために必要なものは何だと思われませんか。**中村** 日本の若者はそんなに悪くないと思います。ただ最近では、どの分野でも平均値は上がっているもの、ずば抜けた才能を持つ人が少



なくなっているような気がします。でも、私はすごい若者が1人でも出てくれば、その人がきつと日本の社会をよくする1つの原動力になってくれると、非常に楽天的に考えています。中国や韓国では国全体のレベルを一気に引き上げるための英才教育に力を入れています。こうした取り組みは国を支える力になります。文化予算に限って申しますと、例えば韓国は10年ぐらい前から国が文化政策に力を入れ始めました。日本が文化予算に国家予算全体の0.1%くらいしか投じていないのに対して、韓国では約0.8%も投じているのです。国立アカデミーも設立されて、そこから最近、優秀なピアニストが続出しています。教えている先生も優秀な方が多いので、私は遠い欧州よりも近くの韓国に留学したらと薦めているほどです。**沢部** やはり国の芸術に対する基本的スタンスの違いが及ぼす影響は大きいんですね。**中村** 文化や芸術は、教育以前の段階で、人間性そのものを豊かにする原動力になると思います。豊かな人間性を培うのには、創造力、つまりつくり出す力と、イメージネーショ

野では、自由に理想を追い求めることができたのです。ところが、経済が豊かになって、身近なところにおいしいものがあり、楽しいことがあふれるようになると、人間は2〜3歳の頃から一日中ピアノを弾くなんてことをしなくなりません。私はこれを「先進国症候群」と名付けたのですが、要するに豊かな生活の中では、苦しいことはすべて発展途上国の人たちに譲ってしまうのです。多くの人は、本格的なプロを目指すよりも、音楽の聴き手側に回るか、趣味で楽しむだけになってしまっています。最近の日本もそうなりつつあります。日本の音楽家は今、演奏の技術レベルはものすごく高いのですが、芸術に対してのせつば詰まった欲求みたいなものはありません。ですから、みんな上手に弾けるけど、何かを表現したいという思いは残念ながらあまり伝わってきません。

**沢部** なるほど。ハングリー精神がないと努力を続けることは難しく、また強烈な光を放つような個性は育まれないわけですね。**中村** ピアノというのは、いろいろな楽器の中で、肉体的にマスターするのに最も時間がかかる楽器です。しかも脳生理学からいって、臨界期

なくなっているような気がします。でも、私はすごい若者が1人でも出てくれば、その人がきつと日本の社会をよくする1つの原動力になってくれると、非常に楽天的に考えています。中国や韓国では国全体のレベルを一気に引き上げるための英才教育に力を入れています。こうした取り組みは国を支える力になります。文化予算に限って申しますと、例えば韓国は10年ぐらい前から国が文化政策に力を入れ始めました。日本が文化予算に国家予算全体の0.1%くらいしか投じていないのに対して、韓国では約0.8%も投じているのです。国立アカデミーも設立されて、そこから最近、優秀なピアニストが続出しています。教えている先生も優秀な方が多いので、私は遠い欧州よりも近くの韓国に留学したらと薦めているほどです。**沢部** やはり国の芸術に対する基本的スタンスの違いが及ぼす影響は大きいんですね。**中村** 文化や芸術は、教育以前の段階で、人間性そのものを豊かにする原動力になると思います。豊かな人間性を培うのには、創造力、つま



**中村** 最近、素晴らしいピアノを弾く12歳の男の子に出会いました。その子の演奏を聴いた時、「ああ、日本の将来はきっとよくなっているな」と感じたのです。それぐらい、豊かな音楽というのは、人間の励ましになるものだと思います。

**沢部** 実は先日、サントリーホールで中村さんのチャイコフスキーのピアノコンチェルトを聴かせていた

でしたが、大部分が都市部から離れた地域にあり、生の音楽に接する機会は多くありません。弊社では、今年で創立60周年を迎えますが、40周年の時に、何か地域の方々にお返しできないかと考え、発電所周辺の市町村でクラシックコンサートをやるかと考えました。「ふれあいコンサート」と呼んでいますけれども、3〜5人ぐらいの小編成の音楽家の方々をお招きして、小学校の体育館や公民館などで演奏していただきます。こうしたコンサートを年に4〜5回開催しています。ふれあいコンサートを始めて、今年で20年になります。地元の方々が生の演奏を聴いて、大変喜んでくださるのですが、予想外だったのは、演奏してくださった音楽家の方たちもその聴衆の姿を見て「大変いい経験をした」と言っていて感激してくださることです。音楽が人に与える力というのはやっぱりすごいなという気がしております。

**中村** 本当にそうですね。私も阪神・淡路大震災の3カ月後ぐらいに、神戸でチャリティーのコンサートを開きましたが、演奏後に聴衆の方が皆さん、泣いていたのです。「今日こうやって久しぶりに音楽を聴

ものだと思っています。実は最近、素晴らしいピアノを弾く12歳の男の子に出会いました。その子の演奏を聴いた時、「ああ、日本の将来はきっとよくなっているな」と感じたのです。それぐらい、豊かな音楽というのは、人間の励ましになるものだと思います。

**努力は必ず報われる。それは絶対、無駄になりません**

**沢部** 実は先日、サントリーホールで中村さんのチャイコフスキーのピアノコンチェルトを聴かせていた

だきました。大変ダイナミックで素晴らしい演奏だと感動いたしました。チャイコフスキーという素晴らしい情緒的な側面ばかりが印象に残りがちですが、そればかりではないということに気づかされました。大変厳しい時代を生きてきた作曲家さんならではの精神や気概を、中村さんの演奏を聴いて改めて感じました。若い頃に比べて音楽の解釈の仕方や、演奏される感覚に変化したところはありますか。

**中村** 最近、少しくまくなったのではないかと思います（笑）。というか、ようやく自分というものが見えてきたのかもしれません。

**沢部** 演奏会の演目は、ご自分の意向通りに決められるのですか。演奏する曲の作曲家には、やはりひとかたならぬ思い入れがあるものでしょうか。

**中村** 基本的には、自分が興味を持っている作品を演奏しますが、主催者からの要望もありますから、臨機応変に対応しています。でも、狭い部屋の中で何十時間も何百時間も譜面と顔を突き合わせるの

すから、思い入れがなければ、つき合い切れません。

**沢部** 中村さんは精力的に演奏活動を続けておられますが、今後の活動に対する意欲についてお聞かせ願えますか。

**中村** 私もう若くはありませんので、二十歳の時の意欲みたいなものはさすがにありません。ピアノの演奏は集中力や耐久力、さらには瞬発力も必要とする大変な肉体労働なので、いかにいいコンディションを保ち続けるかということに日頃から気をつけています。私の日常はそういうコンディションづくりと練習が大半です。非常にシンプルな生活を送っていますね。

**沢部** 最後になりますが、日本の若者たちに向けて、何かメッセージをいただけないでしょうか。

**中村** 月並みな言葉ですけれども、「努力は必ず報われる」ということです。努力をすれば、必ず明日いいことがあります。それは絶対、無駄になることはありません。私が太鼓判を押します。

**沢部** 力強いお言葉、ありがとうございます。本日はどうもありがとうございました。

(2012年8月9日実施)

**音楽は想像以上に、人の心の大きな慰めになり、力や希望を与えることができるものだ**

**沢部** 中村さんは以前、講演の中で「日本は今や三流国になってし

てきた。希望にあふれる国にするには教育しかない」とおっしゃっておられました。

**中村** 本当にそう思います。私は今の教育の具体的な善し悪しはわかりませんが、もっと根本的なところから教育のあり方を考えなければいけないと思います。先ほども申し上げたように、イマジネーションの想像力と、ものをつくり出す創造力を養うには、やはり豊かな芸術に囲まれて育つことが必要です。それが今、軽んじられています。特に本を読むという行為などは置き去りにされています。

一方、本屋へ入ると山のように本があり、インターネットにも無数の情報が飛びかっているのに、必要な情報が多すぎて、本当に必要なものがどこにあるかを見極めるのは簡単ではありません。一生かかっても自分が処理し切れない情報を前にして、何を選択していくかで人生が決まっていくのです。つまり、選択能力という才能も重要です。この状態を解決するには、教育のあり方を見直すしかないと思います。

**沢部** 先ほど、Jパワーは水力発電所を59カ所持していると申し上げ



ン、想像する力が必要です。創造力と想像力という2つの力を大いに刺激する必要があります。例えば文学や音楽は、それ自体が爆発的な経済価値を生まないとしても、創造力やイマジネーションを刺激する非常に大きな役割を果たしています。

実は私、文部科学省の文化審議会メンバーになって、文化に対する国家予算をもっと上げてほしいと国会へ陳情にも行ったこともあるのですが、なかなか理解してもらえません。ある政治家は、「クラシックは儲からない」とか、すぐに「コンサートで直接収益が上がらないとしても、演奏を聴いて感動した人たちが、その経験から着想して、何かを生み出すこともあるのです。そういうお金には換えられない大切な役割が芸術や文化にはあると考えています。

また、希望にあふれる国にするには教育しかない」とおっしゃっておられました。

**中村** 本当にそう思います。私は今の教育の具体的な善し悪しはわかりませんが、もっと根本的なところから教育のあり方を考えなければいけないと思います。先ほども申し上げたように、イマジネーションの想像力と、ものをつくり出す創造力を養うには、やはり豊かな芸術に囲まれて育つことが必要です。それが今、軽んじられています。特に本を読むという行為などは置き去りにされています。

「大変いい経験をした」と言っていて感激してくださることです。音楽が人に与える力というのはやっぱりすごいなという気がしております。

**中村** 本当にそうですね。私も阪神・淡路大震災の3カ月後ぐらいに、神戸でチャリティーのコンサートを開きましたが、演奏後に聴衆の方が皆さん、泣いていたのです。「今日こうやって久しぶりに音楽を聴

いたら、今まで固まっていた体が解けました」とか、「昨日までは、ジーンパンをはいて片づけごとをしていて、震災以来、初めてスカートをはきました」とか、皆さんそう言って泣いていらつしやる。それを拝見して、こちらも非常に感動したのですが、音楽というのは想像以上に、時として人の心の大きな慰めになり、そして力や希望を与えることができる

# 人を大切ににする経営が日本を救う

## 企業の目的は、永遠の幸福の追求と実現にこそある

### 会社は誰のものか？

信念の人である。

日本の中堅・中小企業の経営実態を調べるため、これまでに訪問した会社の数は7000に近い。その実地調査の中で見いだした「いい会社、大切にしたい会社」を紹介した著作は相次いでベストセラーに。しばしば招かれる講演会で、自ら「異端」と称する会社経営の骨法を説くと、会場は万雷の拍手に包まれる。混乱する今、この国の経営者たちが抱えている疑問や危機感に、明確な答えと処方箋を発信し続けている経営学者の坂本光司さんに、お話を伺った。

冒頭、坂本さんから「会社は誰のものだと思いますか？」と逆に問いかけられた。経営者や社員、株主、顧客……と指折り数えていくと、「それらも含まれるけれども、私の根本的な理解は『会社は、社会

みんなのもの』です」と即答。そして、その「社会みんな」とは、以下にあげる「主に5人」であり、そのすべての人々の「永遠の幸福」を追求し、実現するために企業は存在する、と持論を展開しはじめた。

5人の1番目は、社員とその家族。これは「経営者は社員と家族を大切にし、その幸福を念じた経営をしなければならぬ」とする会社経営の根幹を示す問題提起でもある。2番目は、外注先・下請け企業の社員とその家族。つまり、自分の会社の仕事をやってくれる「社外社員」を、経営者は断じてコスト・経費の調整弁と見なしたり、粗雑に扱ったりしてはならない。

3番目が顧客。それも、今日買っ物をしてくれたお客（現在顧客）と、いつか買いに来てくれるかもしれないお客（未来顧客）の両方を大事にする。4番目は地域住民や地域社会。とりわけ高齢者や障がい者など社会的に弱い立場にある人々

### 会社経営の使命と責任

はその経営判断こそが今日、それこそ『社会みんな』を不幸に陥れている元凶だと主張しています。株主や顧客より、社員や社外社員が先です。なぜなら、お客がのどから手が出るほど欲しい商品やサービスを創造し、お客を心から喜ばせられるのは社員と社外社員であって、お客自身や株主が創造するわけではないのだから」

顧客満足度（CS）が低ければ会社経営は成り立たないが、かといって「お客様は神様」と崇め、望まれば何でもするような経営に走ってはならない。CSを高めたければ、その前に社員満足度（ES）を高める努力をせよ。そう坂本さんは力説する。自分の所属する組織に不安や不満、不信感を抱いた社員が、どうして顧客を感動させられる商品やサービスを創造・提供できようかと。

会社が、社会みんなのもの——であるならば、経営者の使命感や社会的責任が大きく問われるのではないか。坂本さんにその点を質すと、

「会社とというのは業績を高めるための物体ではなく、幸せを実現するための組織体です。それを踏まえて会社経営の使命と責任は何かと言えば、経営者が社員とその家族に幸せ（ES）をもたらし、社員は顧客の幸せ（CS）の追求・実現に専念する。この2つは同時並列ではありません。よい供給がよい需要を生むのであって、その逆ではない。『ESなくしてCSなど生まれようがない』と、私が繰り返し言うのはそのためです」

ところが、上場企業のような世

### ◆会社は誰のものか



の福祉や雇用を含めて、その幸せを念じた会社経営に努める。最後の5番目が株主や出資者。銀行、役所などを含む関係機関から一定の評価を得ることも当然求められる。

経営環境におけるステークホルダーに関して、坂本さんの定義する「社員▽社外社員▽顧客▽地域社会

間に名の通った会社でも、昨今、そうした使命と責任を放棄したような例が非常に多い、と坂本さんは嘆く。社員を幸せにするどころか平然とリストラを断行する会社にも、どうして愛着が持てるのか。欧米に倣ったような経営学の書には「企業の目的は、事業の持続的な成長・発展を促すこと」と書かれているかもしれない。しかし、7000社近い日本の会社の経営状況を調べ尽くして坂本さんが得た確信は、むしろ、それとは真逆の方向を指し示しているという。

「業績、成長というのは会社経営の目的ではなく、結果としての現象であり、人が幸せになるための手段にすぎません。結果現象にすぎない業績や成長を、経営目的に掲げて突っ走れば、会社をとりまく人々を不幸にするだけです。実際に私がこの目で見てきた会社の中で、長期に

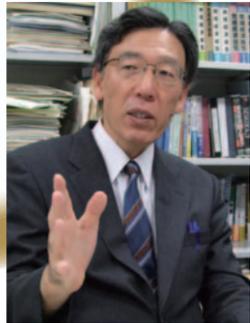
「株主」という並び順を示された大方の経営者は、最初、戸惑いの表情を浮かべるようだ。

「いきなり『2番目に社外社員を重んじよ』などと指南する経営学は、他にありませんからね。優先順にしても、株主や顧客を1〜2番に据えるのが通り相場でしょうが、私

わたって安定的に好業績を取めている会社は、先にあげた『5人の幸福を念じた経営』をひた向きに実践しています。ただの1社の例外もありません。もはやこれは理想や理論ではなく、事実なのです」

例えば、最近もこんな「いい会社」の例が……と、坂本さんは九州にある中堅のIT関連企業のエピソードを紹介してくれた。リーマン・ショックの余波で売上高が8割減り、一般常識では、約300人いる従業員の2割方を希望退職で削減しなければ事業継続が危うい。それを良しとしない経営者は結局、誰一人としてリストラをせず、全員の給料を下げた。自身の報酬を月額1ドルとし、高給取りから順に減給して、まだ薄給の人は減額ゼロ。

それを1年間続けて業績回復のめどを立てると、感謝の念を込めて全社員に顛末を報告した。すると



### Opinion File

#### 坂本 光司

(さかもと・こうじ)

1947年静岡県生まれ。浜松大学教授、静岡文化芸術大学教授などを経て、2008年より法政大学大学院政策創造研究科（地域づくり大学院）教授。同大学院静岡サテライトキャンパス長。他にNPO法人オールしずおかベストコミュニティ理事長なども務める。中小企業経営研究の第一人者として、これまでに7,000社近い企業への訪問調査・アドバイスをを行う。著書に『小さくてもいちばんの会社～日本人のモノサシを変える64社～』（2012年、講談社）、『21世紀をつくる人を幸せにする会社』（2012年、ディスカヴァー・トゥエンティワン）、『日本でいちばん大切にしたい会社1.2.3』（2008～11年、あさ出版）など多数。

# 人を大切にしている経営が日本を救う

今度は、社員たちが予想だにしない反応を示す。業績悪化の原因は社長や上司だけでなく社員にもある。だから私たちの給料も下げてくれと申し出たというのだ。坂本さんとは旧知の間柄にあったその経営者は、へかつて、先生の経営学にリストラの文字はないと教わりました。それが実践の場でも正しかったし、信じてよかった」と、涙ながらに語ったそうである。

## 「人財」を確保・育成する

人を大切にしている経営を説く坂本さんは、人材こそ財産との意味合いを込めて「人財」と表記する。一般的には「ヒト・モノ・カネ」や「人材・技術・情報」といった言葉でくられる「経営の3要素」も、坂本流では「1に人財、2に人財、3に人財で、他はそのための道具にすぎない」となる。

「私の経営学の根幹は『人本主義』

企業が継続していくための条件を挙げていただいた。

「世の移り変わりに対応して変われない、ではなく、変わろうとしないことが問題なのです。経営学で、あるいは企業の課題で、不可能なことなど何ひとつないと思ってしまう。ただただ、時間がかかるだけであると。その原則に立って言うなら、長く継続しうる企業の条件は、ほぼ以下の6つに集約できます」

第1は、正しい経営、すなわち「人本経営」を貫いて「5人の幸福」を追求すること。社員をリストラせず、命と生活を守る。それさえ貫けば必ず社員は応えてくれる。

第2は、市場創造型の企業になること。これから市場で求められるのは、顧客の感動を呼び覚まし、国際的比較優位に立つことなので、そういう新市場の創造に持てる人財とお金を振り向ける。

にあります。人間の命と生活、そして幸福が一番に守られなければならない。当然、会社経営では1も2もなく「人財」がカギになるわけですが、それはつまりと、人間が価値の創造の担い手であるからにほかなりません」

では、よい人財を得て、さらに磨きをかけるにはどうするか。坂本さんは、人財は「確保」、「育成」、「評価」の3つから見る必要があるが、このうち「確保」の重要性を見落とす経営者が多いと指摘した。普通に考えれば好況時に社員募集をかけ、不況時には募集を絞るものだが、日本の「いい会社、大切にしたい会社」は好不況に関係なく、どんな時も人財の確保に熱心だという。「人財が足りてこそ会社が好況であり、人財不足ゆえに会社が不況なのだから、先々不況が見込まれるなら人財確保に一層励むべきです。今日のように物材からソフト材に消費の軸が移り、商品やサービスの

### ◆継続する企業の6つの条件

- 1 「人本経営」を貫いて5人の幸福を追求すること
- 2 市場創造型の企業になること
- 3 強い財務力
- 4 バランス感覚
- 5 景気と流行を追わないこと
- 6 価格競争をしないこと

第3は、強い財務力。企業財務で重要なのは自己資本で、業績ではない。5割以上の自己資本を達成すれば経営がぶれる心配はなく、最終的に9割以上になれば理想的。第4は、バランス感覚。市場構成商品構成、取引先構成などのバラ

みならず、その提示の仕方や企業風土までが問われる中では、経営者は

『新しい価値を創造する社員こそ、企業にとって最大の商品である』と肝に銘じなければなりません」

確保できた人財は、とにかくお金と時間をかけて「育成」する。会社の看板商品に育て上げるには、雨だれ石をうがつような根気と辛抱がいるが、社員の教育訓練時間と会社の業績に正の相関があるのは明らかという。そして、育った人材をどのように「評価」し、働くモチベーションにつなげるかについて、坂本さんはこう言い切った。

「私は今日なお、年功序列がよいと思っています。もっと言えば、若いから年配だけで査定をする年齢序列。そうした日本の経営の美点を邪魔者扱いし、成果主義などを持ち込んで国中がおかしな競争」に巻き込まれた結果、私のあげた『5人の幸福』はどうなったでしょうか。少なくとも1〜4人目は、みんな不

得策だとしても一社、一分野、一種類に集中することは避ける。

第5は、景気と流行を追わないこと。ひたすら本質を追い求め、決して「おいしいもの」に手をつけない。業績軸や効果・効率軸で判断せず、幸せ軸で判断するといふ。

第6は、価格競争をしないこと。地域社会に根差して中堅・中小企業が成功を収めるために、安易に大企業をまねて海外市場に打って出ても、何ひとつ得るものはない。「これらの条件にわが身を照らした上で、日本中の経営者の方々に、国内にいながらにして、世界の人々を魅了するような経営を実践していただきたい。そして、人本主義を貫く経営者に恵まれた中堅・中小企業が各地に集積していくことで、日本は地域経済から蘇っていくと私は信じているのです」

幸になったと思います」

そして人財活用の面で、日本の多くの経営者に欠落している視点として、高齢者や障がい者の雇用問題にも言及した。人間の幸せは、人の役に立ち、人から必要とされる実感なくしては成就されず、その感慨は働くことをおいては得られない。それは高齢者も障がい者も同じで、そうした弱い立場の人が仲間に加わること、周りの社員たちの自覚も促され、職場全体が生き生きとして会社の付加価値が高まるという。つまり、会社をとりまく人々の中に働きたいと願う人がある限り、働く場やチャンスを与える努力をするのも、経営者の使命の1つなのだ。

## 継続する企業の条件

ここまで、会社というものの成り立ちと、経営者の使命や責務、人財の生かし方などを伺ってきたが、それらを総合して、これからの時代に

著書が飛ぶように売れ、講演会も引く手あまたの坂本さんには、最近、海外からも熱いメッセージが届くという。翻訳版が出ている台湾や中国、韓国などの読者が「日本の大企業でなく、地域で活躍する中堅・中小企業の経営を将来への手本にしたい」と共感を寄せたり、「自分の国も経済大国の仲間入りをしたが、まるで幸福を実感できない」と悩みを訴えてきたりする。講演依頼の申し出も少なからずあり、この秋、坂本さんは日程が折り合った台湾へ赴くことにした。

坂本さんの提唱する「人本経営」を、日本の各地で生き生きと活動する「いい会社、大切にしたい会社」を、国境を越えて多くの人々が学びがっている。ひとりの経営者の類いまれな信念に、世界が追いつこうとしているのかもしれない。

# コーチングの活用で

## ビジネスの激戦を勝ち抜け

### コーチングとは何か

ビジネスの世界にも「コーチ」がいることをご存じだろうか。スポーツでコーチが選手とともにその目標や記録達成に向けてトレーニングを積み重ねるのと同じように、ビジネスマンにコーチがついて仕事の効率や成果を上げていくのだ。「コーチング」と呼ばれるこの手法は、1950年代に米国で生まれ、90年代からコーチ養成機関が相次いで設立されたのをきっかけに、コーチングを導入する企業が次第に増えてきた。現在米国では、S&P500社のうち8割の企業がエグゼクティブ（経営者層）にコーチをつけているとまで言われている。

日本では、1997年に株式会社コーチ・エィの前身である株式会社コーチ・トゥエンティワンがコーチの養成を始めたが、人材育成の分野で今、このコーチングに対す

る関心が高まっている。コーチングが企業経営にどのように活かされるのだろうか。株式会社コーチ・エィの代表取締役社長である鈴木義幸さんにお話を伺った。

まず、コーチングとはどのようなものか。

「簡単に言えば、1対1で行う人材開発の手法」だと鈴木さんは語る。「クライアント（対象者）の目標達成に向けて、コーチとの対話を通じて必要なスキルや知識、考え方を身につけることを支援するプロセスがコーチングです」

つまり、クライアントが自らの課題を把握・分析し、その解決策を立案し、実行に移すプロセスを自分一人だけで行うのではなく、社外、あるいは社内のコーチの協力を得ながら達成していくわけだ。クライアントは、社長やCEOなどの経営者層と、役員や部長など部下を持つ管理職層の2つに大きく分けられる。ビジネスにおいてクライアントの



株式会社コーチ・エィ取締役社長・鈴木 義幸さん

目標達成を支援するサービスに「コンサルティング」があるが、鈴木さんは、その大きな違いは「双方向性」にあると語る。

「コンサルティングでは、サービスを受け取る側（クライアント）と送り手側の間に、大きな知識格差があります。コンサルティングは多くの知識を持ち、クライアントはあまり知識を持っていない。このような関

係を前提にアドバイスをするのがコンサルティングです。一方、コーチングでは、コーチからクライアントに一方的にアドバイスをすることはなく、相互に対話を行います。目標達成に必要なものは何かをクライアントに問いかけながら、何が足りていて何が足りないのかを浮き彫りにし、必要な知識や能力にクライアント自らが気づき、それを

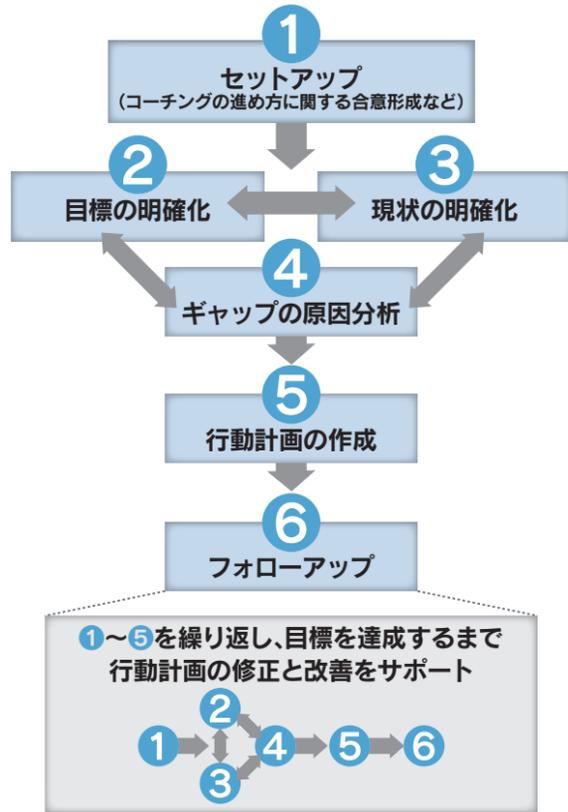
備えるのをサポートするのがコーチングです」  
考えをまとめたり、知識やスキルを得るのは自分一人でもできると思う人もいるだろうが、鈴木さんはこう話す。  
「思考の自身は、質問と回答でできています。例えば朝起きて、『今日は何を着ていこうかな』と自分に

質問する。『今日は大事な会議があるからネクタイをしていかなければ』と回答が思い浮かぶ。次に『おなかが減った。何を食べようか』『パンを食べよう』……というように、思考は質問、回答、質問、回答と連なっているわけです。ところが、自分に対して発する質問はどうしてもパターン化しやすく、同じ質問に

は言う。  
「米国では、大手企業のCEOの約8割がコーチをつけていると言われていますが、その3〜4割は個人のポケットマネーでつけています。米国ではそこまでしなければ競争に勝てなくなってきたのです」  
ビジネスのグローバル化とスピード化が進む中で、経営者が日々厳しい判断を求められているのは、日本も同様だ。

「コンサルティングを雇うことにも意味はあると思います。しかし、世界の様々な要因が複雑に絡み合うグローバル・ビジネスにおいては、こうすればこうなるという一次方程式は成り立たない状況なのです。また、時々刻々と状況が変わっていく競争関係の中では、その状況ごとにコーチと話すことで、プレーストリーミングしながらアイデアを生み出し、実際にやってみて検証し、またコーチングを受けるとい

◆コーチングではクライアントが目標を達成するためのプロセスを提供する



「ビジネスにおける競争が激しさを増すのに伴い、コーチングに対する関心も高まっている」と鈴木さん

### 複雑化しスピード化する経営環境に適したコーチング



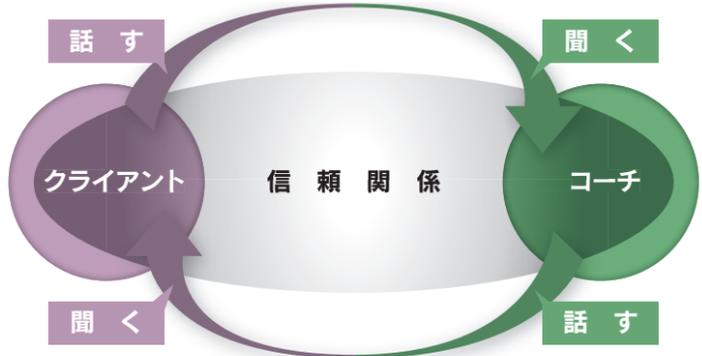
### Opinion File

#### 鈴木 義幸

(すずき・よしゆき)

株式会社コーチ・エィ取締役社長。財団法人生涯学習開発財団認定マスターコーチ。国際コーチ連盟マスター認定コーチ。慶應義塾大学文学部卒。株式会社マツキャンエリクソン博報堂でメディアプランナーとして勤務後、渡米。ミドルテネシー州立大学大学院臨床心理学専攻修士課程を修了後、テネシー州の公的機関でセラピストを務める。帰国後、株式会社コーチ・トゥエンティワンの設立に参画。300社以上の企業において管理職を対象とするコーチングを行う。また200人を超える経営者、管理職のマンツーマンコーチングを実施。主な著書に、『神戸大学ビジネススクールで教える コーチング・リーダーシップ』（共著、2010年、ダイヤモンド社）、『会社を変えるリーダーになるエグゼクティブ・コーチング入門』（2009年、日本実業出版社）、『この1冊ですべてわかる コーチングの基本』（監修、2009年、日本実業出版社）など。

◆「双方向」のコミュニケーションが信頼関係を醸成する



い機会になった」とおっしゃる方もいます。これもあくノレッジメントの1つであり、コーチとクライアントの信頼関係を育むファーストステップになります。

コーチに必要な能力は、基本的

## コーチングの活用でビジネスの激戦を勝ち抜け

スタイルの方がマッチするのではないかと思います」

今、どんな企業にもあてはまるような正解はない。むしろ、刻々と変わる経営環境を肌で感じ、経験に基づくノウハウを蓄積しているクライアントの中にこそ、正解は潜んでいると言える。

激しい競争の中では、止まって考えている余裕はなく、クライアントは常に走り続けなければならない。コーチは、クライアントが自らの中にある考えをまとめ、課題を見つけ出し、ゴールまでの道のりを走り抜くための「伴走者」なのだ。

### 部下の育成と組織改革に コーチングの手法を

日本ではもう1つの理由で、コーチングに関心が集まっている。それは、日本企業が社員の育成には従来のオンザジョブトレーニングだけでは駄目だと気がつき始めたことだ。そこで多くの日本企業が取り入れ始めたのが、米国で主流のエグゼク

ティブ・コーチングとともに、管理職クラスを対象にコーチングの文化を組織全体に浸透させる構成だ。

「人材育成の重要性は多くの企業経営者が認識していますし、人材育成が組織のDNAとして受け継がれているという会社もあります。しかし、実際に方法論を確立して

部下の育成に取り組んでいる企業は少数です。しかも最近のビジネス環境では、上司が部下に解答を与えて『さあ、行け』と指示を出すだけでは十分ではなくなってきました。経営環境の変化に柔軟に対応していくためには、組織全体を強化しなければなりません。そのためには、部下が上司の意見を聞くまでもなく、臨機応変に対応できるように、部下の能力そのものを高める必要があります」

そのために管理職クラスがコーチをつけながらコーチングを学び、部下に対してコーチの役割を果たしながら、人材育成に役立てようというのだ。世代が異なる上司と部

には相手をよく見て、観察し、よく聞くことです。昔、プロ野球の千葉ロッテマリーンズの監督を務めたボビー・バレンタイン監督(現ポストン・レッドソックス監督)が『リーダーにとって大切なことは何か』という問いに対して『リーダーにとって一番大事なのは話すことよりも観察することだ。口ばかりでなく、もっと目を使わなければならない』と答えたのです。加えて彼が言ったのは、『ある期間だけ観察するのは簡単だが、観察し続けるのは非常に難しい』ということです。

しかし、それを続けることでクライアントの変化や成長もわかりますから、『こう変わったね』『こんなことをやってくれたね』とアクノレッジし、クライアントのモチベーションを上げることができます。観察し続けるためにはその人に対する好奇心や関心、興味が必要で、その前提として、その人を成長

下とのコミュニケーション向上にも効果があり、自然な形で部下のモチベーションを高めることにもつながる。最近では民間企業だけではなく、官公庁や地方自治体の導入も増えているという。

### 相手の存在を認めること

コーチングの手法はクライアントが経営者でも管理職でも変わることがないが、そのスキルとして特に重要視されるのが「アクノレッジメント(承認)」だ。

「相手の存在を認める」ことがコーチングの基本であり、何よりも大切だと鈴木さんは強調する。

「アクノレッジメントには、いくつかのステップがあります。朝会社に来て『おはよう』と言うことも、その人に対するアクノレッジメントです。夏休みが終わって帰ってきた時に『夏休みどうだった?』と、相手に関心を持ちながら問いかけることもアクノレッジメントです。

させたいという気持ちがあればいいけません」

さらにその大前提としてクライアントに必要なものは、この会社をどのような会社にしていきたいかというビジョンだと鈴木さんは語る。「人を育て、次のリーダーを見つけるのもリーダーの役目です。人を育てたいという気持ちと将来へのビジョンを持つことが会社を持続していくために最も必要なことです」

### トップの理解が何よりも大切

実際にコーチングを企業に導入するにあたって、企業に求められる条件は何だろうか。

「1つは経営のトップが導入の意義を理解していることです。人事担当役員だけではなく、トップがそのプロジェクトを理解し、バックアップしているというメッセージを発信することは絶対条件です。そして

次の段階になると、その人の行動や成果に対して、成長点を的確に伝え、時には言葉でほめることが、その人のモチベーションにつながります。さらには、その人自身も気づいていない強みや才覚をアクノレッジすることができれば、さらに相手をやる気にさせることができます」

人は、自分の行動の変化から自身の成長を実感する。このため、コーチはクライアントに表れる変化にいち早く気づき、成長や成果を伝えることでクライアントに達成感を与え、モチベーションを高めることができるのだ。

鈴木さんがクライアントとの最初のセッションで聞くことは、相手がどのようなキャリア、人生を歩んできたかだという。

「ビジネスマンとしてのストーリーがどういうものだったのかをじっくり聞かせていただきます。すると、多くのクライアントは、非常にうれしそうな顔をして、中には『自分の人生の足跡を振り返り、まとめるい

2番目は、人事担当役員や担当者

の熱意だと思います」

もちろん、コーチングの導入に伴い、人的にも金銭的にも負担が発生する。「人材開発をコスト(費用)だととらえるか、それともインベストメント(投資)だととらえるかで、負担の考え方は大きく異なります。コストだととらえる企業では、業績が悪化すると真っ先に人材開発の予算をカットしますし、最小限のコストでよいという発想になります。しかし、投資だと考える企業は、必要な予算を確保し、人材が育ち、活躍することによって投資に見合ったリターンが得られると考えるわけです」

ますますスピード感が増し、走りながら考えなければならぬ現代のビジネス環境。経営者、そして社員にも、個人の持つ能力を最大限に引き出す「名コーチ」が求められるのかもしれない。

## Opinion File

# 天竜川の今むかし

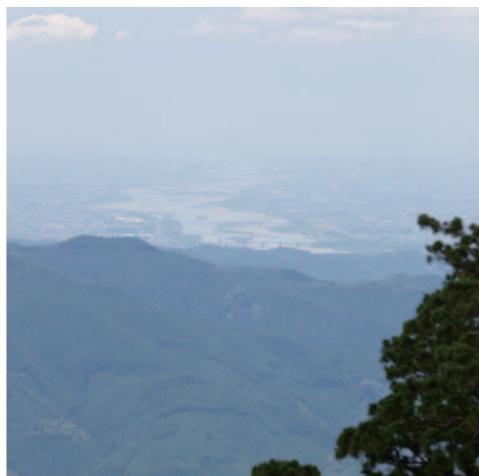
静岡県浜松市天竜区 青木奈緒



春野文化センター内に設置された天狗の面。日本一の大きさと言われている。



火の主宰神である火之迦具土大神を祀る秋葉神社本殿。



秋葉神社からの眺め。中央にうっすらと天竜川が見える。

陽ざしをあびてテカテカ光る赤ら顔。コントラストもあざやかな白い髭に、こちらを見据えるゴールドの目。なんと途方もない大きさだろう。高さ8m、横幅6m、鼻の高さは4m。浜松市天竜区の春野文化センターにある天狗面は日本一の大きさを誇る。

緑深い里でいきなりこの天狗面に遭遇すれば、驚くこと間違いなし。それと同時に天狗とは何であるか、急に心もとなくなってくるし、なぜ春野町に天狗面があるのか、疑問は次々に生じる。

傍らの説明文によると、天狗は「山伏姿で鼻が高く長く真赤な顔して羽団扇を持ち自由に空を翔ぶこともできる秘術を持つ霊神」であり、春野町の天狗伝説は同町にある秋葉山とのつながりが強い。

標高866mの秋葉山は赤石山脈の最南端に位置する。山全体が秋葉山本宮秋葉神社のご神体であり、山頂の上社、麓の下社ともに、伊邪那岐、伊邪那美の子である火之迦具土大神という火を司る神を祀っている。毎年12月に行われる「秋葉の火まつり」は広く知ら



れ、参拝者の中には消防、火力発電、電気関係、調理師など、火に関連する職種の人たちも多いという。

創建は709年(和銅2年)。勅を下した元明天皇の「あなたふと秋葉の山にまし坐せるこの日の本の火防ぎの神」という歌が伝えられ、中世には山岳信仰の聖地となった。時代が江戸になると、一般庶民も火伏せのご利益を得ようと秋葉信仰が急速に広まり、秋葉街道と呼ばれた参詣道には常夜燈が建てられた。

都市に人口が集中し、燃えやすい木造建築しかなかった江戸時代、火事の恐ろしさは歴史的な大火の記録を見ても明らかだ。幕末には

秋葉山の総本宮を分祠した神社が全国に2万7千社もあったという(現在約400社)。

天狗伝説はそんな厚い信仰心と秋葉山の深い緑の中から生まれたのではないだろうか。いつのころかは定かではないが、京の御所で火事が起きた時、秋葉大権現が天狗に姿を変えて飛来し、羽団扇を振るって消火してくれたと語り継がれている。秋葉山を守る天狗が代々この地で崇められ、春野町が今も天狗の里と呼ばれるゆえんである。

山頂の社からは山々の向こうに、今回の旅のテーマとなる天竜川が望め、流れ行く先は遠州灘である。

青木 奈緒 (あおき・なお)  
 小説家、エッセイスト。東京都生まれ。学習院大学文学部大学院修士課程修了後、ウィーンに留学。1989～98年、ドイツに滞在。帰国後、『ハリネズミの道』(1998年、講談社)でエッセイストとしてデビュー。最新刊はエッセイ集『幸田家のきもの』(2011年、講談社)。

東海一の絶景ともいわれる見晴らしだが、頭上で燦々と輝く夏空は眺望という点では意外に湿度を含み、全体に霨もやがかかってぼんやりとしか確かめることができない。

天竜川は長野県のほぼ中央に位置する諏訪湖に発し、赤石山脈と木曾山脈にはさまれて南下して、愛知県をかすめ、静岡県の浜松市と磐田市の境となって太平洋に注



金原明善翁の像とその生家。

ぐ。全長213kmのこの川は周囲の山々から多くの水を集め、昔から度重なる氾濫と、災害に対する治水工事がくり返されてきた。時代をさかのぼれば、761年(天平宝字5年)に既存の堤防を修復したという記録が残されており、戦国時代にこの地を治めた徳川家康も大規模な工事を行った。

それにもかかわらず人々から「暴れ天竜」と恐れられた川の猛威は一向に治まらず、1868年(明治元年)、遠江国長上郡安間村あまの名主であった金原明善は新政府に建白し、その後、私財を投げてうって堤防の改修、補強、測量などの治水事業に専心した。現在も浜松市東区に金原の生家が資料館として残され、当時そこが実際に洪水被害に遭っていた場所であることを思い起こさせてくれる。

さらに、金原は川を治めるには水源地となる上流の山を治めなければならぬことを知り、荒れ果てていた山に900万本を超える杉や檜を植林した。これらの人工林はのちに「金原林」と呼ばれて、この地方の林業に大きな功績をもたらした。奥深い山には今も樹齢100年を超える美林が豊か

に繋がっているという。

天竜川をさかのぼり川幅が狭くなってくると、そこは遠目に見るよりはるかに急な傾斜で、きついカーブをくり返して山道をひたすら上へ。天竜川を眼下に見おろす高台の急傾斜地にはお茶の段々畑が広がっていた。まるでモザイク模様のようにきれいに刈り込まれ、目をこらせば川をはさんだ向こう側の斜面にも茶畑が点在する。

取材に伺った時は新茶の出荷がすんで、一段落ついたところだった。農家のご主人にお話を伺うと、お茶の栽培は何より「陽あたりが命」なのだそう。標高が高い割に日中の気温が高く、夜は冷え込んで1日の温度差が大きい。川霧の立つこのあたりはお茶の栽培には適しているという。

静岡県では急峻な土地に切り拓かれた昔ながらの景観を「棚田等十選」あるいは「棚田百選」として保全を進めているが、山間地の段々畑での作業は容易ではなく、高齢化はどこでも問題となっている。付近にはすでに放置された茶畑もあり、ひとたび伸び放題になってしまえば、畑に戻すことはできなくなってしまう。「家にじっとしてい

たって仕方ない。身体が動く間はつづけますよ」と、陽焼けしたご主人が笑顔で答えてくださった。

さて、天竜川をめぐる旅もいよいよクライマックス、静岡県と愛知県にまたがる佐久間ダムへとやって来た。このダムが1年におこす電気の量は約14億kWh。水力発電としては今も日本最大級の年間発電電力量を誇っている。

天竜川の水力発電は戦前から小規模に行われ、利用しなくてはもったいないほどの豊富な水量があり、川幅が狭まった天竜峡はダム建設には理想的とわかっていながら、激流と工事の規模の大きさから計画が生まれては頓挫していた。

その難工事に挑んだのが、会社設立からわずか7カ月後のJパワーだった。背景にあったのは、戦後の復興が進む中での電力需要の急速な伸びである。当時は、大口利用の工場だけでなく一般家庭にまで電力使用制限令が出されたほど、電力が逼迫していたという。

工事の着工は、1953年4月。計画されたダムは国内で比類ないほど大きく、高さ155.5m、頂長293.5m。コンクリート重力式ダムである。

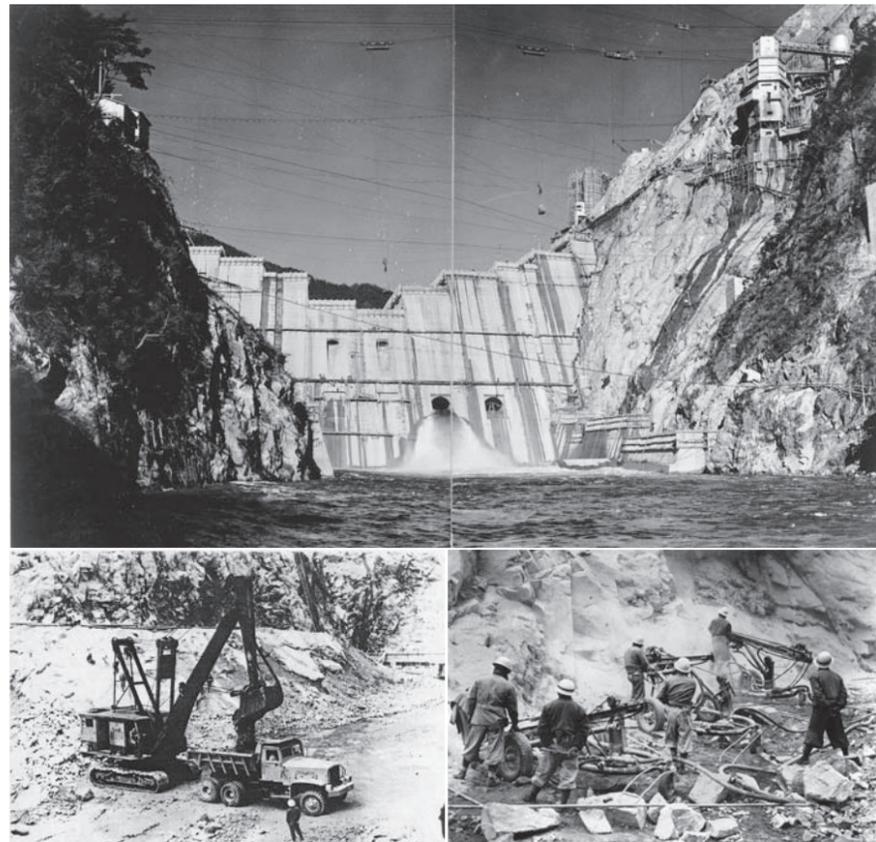


天竜川の周辺には、傾斜の急な斜面を利用した茶畑が広がっている。

アメリカから当時最先端の大型土木機械が導入されることとなり、大型土木機械が走行可能な道路を山中の現場まで切り開き、資材運搬の引き込み線を敷設することから工事は始まった。次いで、ダムの建設地点の上流と下流を結ぶバイパス水路をつくり、流れを迂回させてから建設地を閉め切る。中に

残った水を排水し、地面が干上がった後、川底と両岸の岩盤が露出するまで掘削し、ダム堤となるコンクリートを打設する。ダムが予定の高さに達したところで迂回させていた川の流れを本流に戻せばダムは完成するが、並行して発電所の建設も進めなければならない。

当時の工事の様子を書き記した



佐久間ダムは、米国から大型土木機械を導入し、10年はかかると言われた工事を3年で完成させた。



ブルーグリーンの水をたたえる佐久間湖。



天竜川水系の発電所と  
佐久間周波数変換所



高さ155.5mの佐久間ダム。ダム堤に向かって、右は静岡県、左は愛知県。

※堤高15m以上

◆天竜川水系のJ-POWER施設概要				
発電所名	発電所形式	出力	ダム*	運転開始
早木戸	水路式	1万1,200kW	—	1985年6月
水窪	ダム水路式	5万kW	水窪ダム	1969年5月
新豊根	ダム水路式 (揚水式)	112万5,000kW	上池：新豊根ダム 下池：佐久間ダム	1972年11月
佐久間	ダム水路式	35万kW	佐久間ダム	1956年4月
佐久間第二	水路式	3万2,000kW	—	1982年7月
秋葉第一	ダム水路式	4万5,300kW	秋葉ダム	1958年1月
秋葉第二	ダム水路式	3万4,900kW	秋葉ダム	1958年6月
秋葉第三	ダム水路式	4万6,900kW	秋葉ダム	1991年8月
船明	ダム式	3万2,000kW	船明ダム	1977年4月
合計		172万7,300kW		

周波数変換所名	出力	運転開始
佐久間	30万kW	1965年10月



佐久間電力所 木下 富士春所長と筆者。

資料を見ていると、ダム建設の様子がありありと伝わる。掘削のため毎朝6時から山奥に発破の爆発音が響きわたり、土砂を積んだダンプロックがひっきりなしに往き来していたという。

もたらされ、佐久間ダムで培われた技術がその後、田子倉、奥只見をはじめとする大規模ダムで存分に活かされることとなる。

今、訪れば、ダムは山裾深くブルーグリーンの水を満たし、向かいの山へ「ヤッホー」と叫ぶとやまびこが返る静けさだ。湖畔に臨む場所に工事で殉職なさった96名を記した慰霊碑があり、花が手向けられていた。

完成から半世紀以上経った今も、日本の大規模水力開発の先駆けとなった佐久間ダム建設の歴史をたどれば、当時の人々の電力に懸ける熱い思いを共有することができる。人々を苦しめた暴れ川の治水から、水の恵みを受ける利水へ。



昭和天皇・香淳皇后の歌碑。ダム完成の翌年に幸された。

現在、天竜川水系には治水用・利水用合わせて15地点のダムが設置されている。水系内の水力発電所は全部で54カ所の発電所にも及ぶ。その内、J-POWERの施設はダムが5地点、発電所が9カ所だが、出力から見ると全体の約80%を占めている。

同じ水系とはいえ、ダムを建設する地点ごとに地質や地

形は異なるため、例えば佐久間ダムがコンクリート重力式という形であるのに対し、水窪ダムは土と岩を積み重ねたロックフィルダム、新豊根ダムはうつくしい放物線のアーチ式ダムと、最も建設に適した設計が採用されている。また、新豊根発電所は、電力の消費が少ない夜間の電気を



佐久間発電所の配電盤を前に説明を受ける筆者。

湖(佐久間湖)の水を上池の新豊根ダム湖(みどり湖)に汲みあげておき、昼間の電気が必要な時にその水を使って電気をおこし、水を何回もくり返し使う揚水式発電所である。

発電機に組みこまれた水車に着目すると、佐久間発電所の水車は最も一般的なフランシス水車だが、水流の落差が小さい佐久間第二発電所はチューブラ水車(横軸のプロペラ式)、約326mの高落差を持ち水量の少ない早木戸発電所は水を噴射させて水車を回すペルトン水車と、この水系だけでも様々なダムの形と発電所の仕組みを学ぶことができる。

だが、天竜川水系の発電所の特徴はこれだけではない。日本の電力システムの周波数は、



佐久間発電所の発電機。

静岡県富士川を境に東側が50Hz、西側が60Hzと二分されており、それらは日本の電力事業の黎明期である明治時代に、関東地方ではドイツから輸入した50Hzの発電機を用い、関西ではアメリカの60Hzの発電機が導入されたことによる。

J-POWERの天竜川水系の発電所では、合計11台の発電機が両周波数のどちらでも発電できる両用機となっている。通常はどちらかの周波数で運転しているが、東日本大震災で電力不足に陥ったときは、緊急に60Hzから50Hzに切り替え、電力供給の安定に貢献したという。

さらに佐久間周波数変換所では、交流の電気をいったん直流に変換し、再度交流に変換し直すことにより、最大で30万kWの電気の周波数を変換することができるようになった。異なる周波数の地域をつなぐ、日本では数少ない重要な結節点といえる。

佐久間周波数変換所が設置された1965年に比べ、今の私たちの暮らしは高度に発展し、より複雑化して、さらに

多くの電気を必要とする社会となった。現代においては、東日本大震災のような大災害が起きた時に30万kWという容量は十分ではないが、不測の事態に備え、電力需要に対して常にある程度の予備の供給力を備えていなければならないことは今も昔も変わらない。変換所を置くことで、50Hzと60Hzの両地域にとつての予備供給力となるよう、相互に融通することができるよう設計した先達の知恵に改めて頭がさがる思いがする。震災以降、佐久間周波数変換所に興味を持つ人が増えているという。



電気の周波数を変えるサイリスタバルブ(佐久間周波数変換所)。

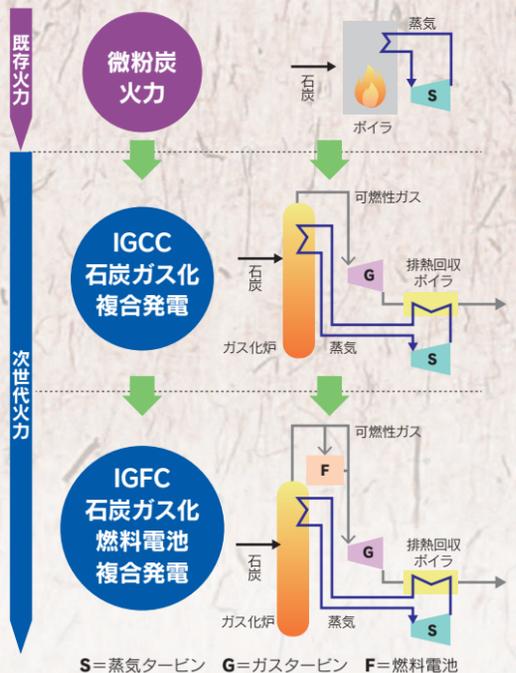
# 石炭火力発電の歩み

## ◆J-POWERの石炭火力の歩み

- 1963年 若松火力1・2号機 運転開始  
(J-POWER初の石炭火力)
- 1964年 横浜市と公害防止協定締結(全国初)
- 1967年 旧磯子火力1号機 運転開始
- 1968年 竹原火力1号機 運転開始
- 1969年 高砂火力1号機 運転開始
- 1975年 高砂火力2号機・旧磯子火力2号機 運転開始
- 1981年 松島火力1・2号機 運転開始  
(国内初の海外炭火力、国内初の超臨界圧)
- 1982年 豪州ブレアソール炭鉱 権益取得
- 1983年 竹原火力に全量排煙脱硝装置設置(世界初)
- 1986年 石川石炭火力1・2号機 運転開始
- 1989年 若松火力廃止
- 1990年 松浦火力1号機 運転開始
- 1995年 竹原火力新2号機 運転開始(流動床ボイラ)
- 1997年 松浦火力2号機 運転開始(国内初の超々臨界圧)
- 2000年 橘湾火力1・2号機 運転開始
- 2002年 EAGLEパイロットプラント 運転開始
- 磯子火力新1号機 運転開始
- 磯子火力に乾式排煙脱硝装置設置(国内初)
- 2009年 大崎クールジェン株式会社設立
- 磯子火力新2号機 運転開始
- 2010年 竹原火力新1号機 環境影響評価手続開始

## ◆次世代の低炭素技術の研究開発

2002年から試験運転を開始したEAGLEでは、さらなる効率の利用に向け、石炭を可燃性ガス(一酸化炭素や水素)に変換し、ガスタービンと蒸気タービンで発電を行う「石炭ガス化複合発電(IGCC)」の研究開発を実施。将来的にはこれに燃料電池を組み合わせた「石炭ガス化燃料電池複合発電(IGFC)」により、55%以上の熱効率の実現が期待されている。

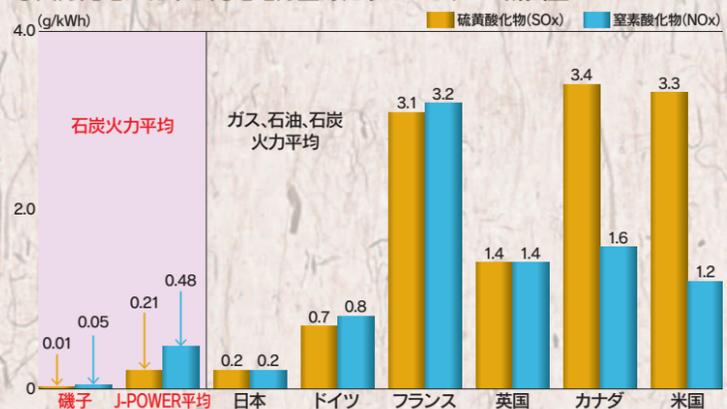


EAGLEパイロットプラント試験設備(北九州市)

## ◆世界トップクラスの環境保全技術

発電所が立地する自治体との環境保全協定に基づき、硫酸化物(SOx)、窒素酸化物(NOx)、ばいじんといった大気汚染物質の抑制など、最先端の環境保全技術を次々と導入。現在では世界で最もクリーンな石炭火力を実現している。

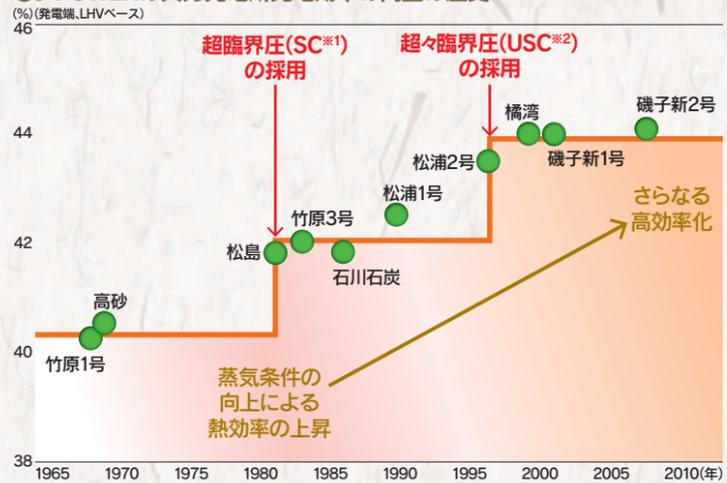
### ●火力発電における発電電力量あたりのSOx、NOx排出量



## ◆発電効率の向上

石炭火力発電の効率を左右するのは蒸気の圧力と温度だ。効率向上により、同じ量の電気をつくるのに必要な燃料が少なくて済み、CO2排出量の削減にもつながる。

### ●J-POWERの火力発電所発電効率の向上の歴史



※1: 超臨界圧(SC: Super Critical): 蒸気圧力が22.1Mpa以上かつ蒸気温度が566℃以下。  
※2: 超々臨界圧(USC: Ultra Super Critical): 超臨界圧(SC)のうち、蒸気温度が566℃を超えるもの。

## ◆戦後のエネルギーを支えた石炭火力

戦後、石油の利用が急速に進むにつれ、発電量に占める石炭火力の割合も低下。J-POWERは国の産炭地政策に協力し、国内炭を船で運び、消費地近くで利用する3つの石炭火力(揚地火力)を建設した。



国内炭を利用していた旧磯子火力(横浜市)



国内初の海外炭火力となった松島火力(長崎県)

### ●J-POWER石炭火力発祥の地

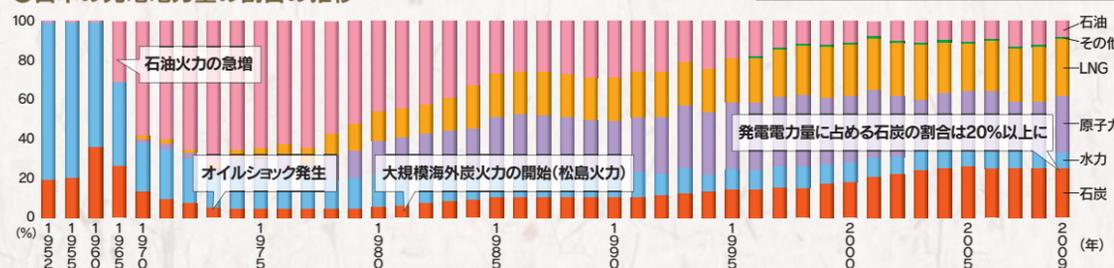
1963年、J-POWER石炭火力の始まりとなった若松発電所(北九州市)。発電所は既に廃止されているが、現在この地で次世代低炭素技術のパイロットプラント「EAGLE」によって、最先端の石炭火力技術の研究開発が進められている。



石炭火力発祥の地の石碑

オイルショック発生に伴い、石油依存のエネルギー政策は見直され、J-POWERは各地で海外炭火力の建設を進めた。現在、石炭は日本の電源構成の2割以上を占める大切な役割を担っている。

### ●日本の発電電力量の割合の推移



国内炭火力で磨いた環境技術

全国で水力開発を進める一方で、J-POWERが初めて手がけた火力発電所が若松火力発電所(北九州市)だ。未利用資源の活用策として、筑豊炭田から発生する低品位炭を利用するものだった。若松火力で得たノウハウは、その後の石炭火力の礎となった。

1960年代、安価な石油が大量に日本に入ってくると石炭から石油への燃料転換が急速に進行。国内石炭産業の衰退が政策課題となった。J-POWERは、62年の石炭対策大綱に基づき、国内炭を利用する磯子(横浜市)、竹原(広島県)、高砂(兵庫県)の3火力を建設した。当時、公害が社会問題となり、環境規制が強化される中で、磯子火力では我が国初となる公害防止協定を横浜市と締結。また高砂火力では我が国の石炭火力で初めて全量排煙脱硝装置を設置するなど、厳しい環境基準をクリアするために環境保全技術の改良を積み重ねた。

日本の電力を支える海外炭

石油依存度が高まる中、73年にオイルショックが発生。J-POWERは、海外から大規模に輸入した石炭によって重油火力に並ぶ経済性を実現した。我が国初の海外炭火力を松島(長崎県)に建設した。また、82年に豪州のブレアソール炭鉱の権益を取得したのを始め、現在4つの炭鉱の権益を取得して、安定的な燃料調達に努めている。現在、石炭火力が日本の発電電力量に占める割合は2割を超え、エネルギー供給体制の一翼を担うに至っている。

世界最先端のその先へ

J-POWERは、経年化した発電所を、更新工事により最新鋭火力に生まれ変わらせている。2009年に運転を開始した磯子新2号機は、超々臨界圧技術や乾式排煙脱硝装置を採用し、発電効率でも環境性能でも世界トップクラスを誇る。

さらに、大幅な熱効率改善を実現する石炭ガス化複合発電技術、CO2分離・回収技術の研究開発に取り組み、J-POWERの石炭火力は次の時代でも日本のエネルギーを支えるべく、その歩みを進めている。

J-POWERの持つ強みの一つが、世界最先端の石炭火力発電技術。半世紀近くにわたりその技術を築き上げてきた発電所建設・運転の歩みを振り返る。

# 湿原とダムの調和を環境啓発の題材に

市民参加の「沼ッ原湿原植物観察会」に施設を開放——Jパワー 沼原電力所



開放された沼原ダムの畔に立ち、揚水発電の仕組みなどを聞く参加者たち。透き通った水面を渡って吹く風が心地よい。

視界いっぱい潤んで見える景色がまるで絵のようだ。山間の静寂と、澄んだ空気があたりに満ちる。同行者の靴音や時折聞こえる話し声を除けば、耳に届いてくるのは野鳥の鳴く声か、吹き抜ける風の音ぐらい……。

那須連山の西端、那須塩原市板室の標高1230mに広がる「沼ッ原湿原」。6月最後の土曜日、ここで地元の市民約30人が参加して「沼ッ原湿原植物観察会」が開かれた。湿原に咲く夏の花々が見頃となるこの時期に、那須塩原市が主



人気一番のニッコウキスゲ。ハナショウブに似たアヤメ。



湿原を好むギンリョウソウ。クロサンショウウオを発見!

## 自然景観との調和を地域の皆さんと共に守りたい

大規模な揚水発電所を運営する沼原電力所にとって、上池の「沼原ダム」はシンボリックな存在です。日光国立公園内に位置し、すぐ隣には野生動植物の宝庫である「沼ッ原湿原」が広がっています。1969年から73年にかけてのダムの建設工事では、湿原の保全と自然景観との調和を最重要課題として掲げ、沼ッ原湿原の自然を損ねないだけでなく、ダム自体にも修景緑化を施しました。新緑や紅葉の頃の色はため息が出るほど美しく、周辺の豊かな自然環境とともに、地域の皆さんと協力していつまでも守っていきたく思います。



J-POWER 沼原電力所 横山 孝雄 所長

くないが、近年の環境保全や景観保護に向けた努力が実を結んで、野生の動植物の宝庫と言っているほど自然が豊かな亜高山湿原である。よく知られたニッコウキスゲやノハナショウブ、アヤメ、タニギキョウなどを間近に観賞し、沼に棲むクロサンショウウオを目撃できることもある。

## 湿原の植生に「つらなる沼原ダム」を特別開放

参加者にとってもう一つの楽しみは、湿原に隣接する

として、2009年に国立科学博物館から「未来技術遺産」の認定を受けている。

外周約1・6kmの沼原ダムは、いわば巨大な「山上のプール」であり、満水時には434万トンの水をたたえる。空を映して美しく輝くその水面には、四方を囲む山々の濃い緑が溶け込み、自然と調和して均整のとれた絶景をそこに浮き上がらせる。

沼原電力所の横山孝雄所長は環境への配慮をこう語る。「もともと沼ッ原湿原には降水以外に水源がなく、天候しだいでも干上がったたり溶化したりにしていました。ダム建設に伴って、湿原の乾燥を防ぐために水位を調整する水門を設置し、湿原内に散策用の木道を整備したことなども、周辺の



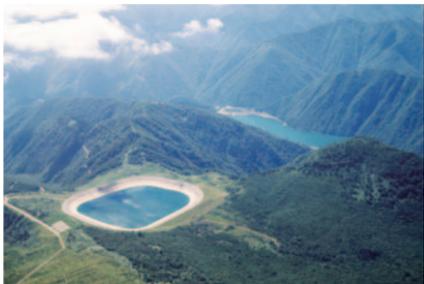
木道に沿って歩きながら沼ッ原湿原に咲く花を楽しむ。



ダム上からは沼ッ原湿原の全域を一望できる。



湿原の植物に精通した環境ボランティアが丁寧に解説。



500mを超える揚水能力で、ポンプ水車が未来技術遺産の認定を受けた沼原発電所。



JPハイテック 沼原事業所 野本 瑞恵さん



黒磯環境ボランティアの会 藤田 恵美子さん



那須塩原市環境管理課 深澤 達哉さん

## 地域社会と一体で環境啓発活動に参加

一方、植物観察会を主催する那須塩原市環境管理課の深澤達哉さんは、こうした機会に地域ぐるみで環境啓発に取り組む大切さを強調した。「湿原の貴重な植物や、それをもたらす郷土の自然に親しみ、環境意識を高めてもらうことが、この企画の趣旨です。Jパワーによる沼原ダムの特別開

観察会のサポート役で参加したJPハイテックの野本瑞恵さんは、そうした先人の思いを引き継いでいく世代だ。「四季の移ろいが、緯度差と標高差でもくっきり色分けされるこの土地が大好きです。地域に根をおろした企業の一員として、また、ここを故郷とする一人として、豊かな自然環境を守っていくのは当然の務めと思っています」

放も、大いに魅力を高めています。市民と行政、企業、環境ボランティアなどが一体となって取り組む環境啓発活動に、今後とも変わらぬご支援をお願いいたします」

市民有志が立ち上げた「黒磯環境ボランティアの会」は、1996年頃から続くこの観察会と歩調を合わせて活動を展開している。今年も講師を務めた藤田恵美子さんは、「沼ッ原湿原全域では約230種類の植物が確認されており、私たちの会でガイドブックを作成しました。その中には保護の緊急度が高い絶滅危惧種も少なくありません。自然を愛する人たちの力を結集して沼ッ原湿原の豊かな環境を守り、後世に伝えていきたいですね」

# 光と陰の旅 と陰の アートと とともに

写真家 山崎 エリナ

日常のふとした風景の中に暮らしの手ざわりとぬくもりを表現する作品が人々を魅了する、写真家・山崎エリナさん。心赴くまま自由に、闊達に生きる旅人として、かけがえのない一瞬をカメラに収めている。その写真の源泉とは？ 旅への原動力とは？ 山崎さんの素顔に迫る――。



From "Saudade" © Elina Yamasaki

## 心ときめく一瞬を切り撮る

パリの朝、アバウトマンの窓辺に差し込むやわらかい光。ポルトガルの夜、バル（居酒屋）から石畳の街にもれる光と人影。ブラジル・リオ、カーニバルに向けて、踊りの練習のために集まってきた少女たちの足もと。

写真家・山崎エリナさんは、人のぬくもりや気配が感じられる小さな日常を掌の中で慈しむように撮る。「シャッターを切るのは、心がときめいた時。例えば、子供が手を振った瞬間、雲間から光が射した瞬間など、夢中でシャッターを切っています。自分でも納得のいくお気に入りの写真は、そんなふうにして撮ることが多いですね」

山崎さんが写真に魅せられたのは、子供の頃だった。家にあったフィルムが入っていないカメラを持ち歩

けるから。駅まで5分の道のりにたとえ40分かかったとしても、出会える人や風景があると思うと、路地裏に迷い込まずにはられないのです」

## 時を経て見えてくるもの

これまで何冊もの写真集を手掛けてきた山崎さん。写真集にまとめる作業は、それまで気づかなかった「自分」と出会う、もう1つの旅である。「昔撮った作品を改めて見返してみると、思わぬ発見があります。撮影時には気がつかなかったけれども、5年10年という時の洗礼を経て、ようやく見えてくるものがあります」

山崎さんにとって、写真は日々の自分の心を映す鏡のようなもの。と同時に、人と出会い、絆を深めるための大切な手段でもある。

「今、日本文化に強く心引かれています。自分を形づくる根っここの部分が気になるというか……。何気ない田舎の風景も撮りたいし、伝統芸能にもカメラを向けたいですね」

「山崎エリナ」というファインダーを通じて届けられる世界。まっすぐ

き、写真家のまねごとをして遊んでいたという。カメラに対する憧れとともに、将来を予感させるもう一つの想いも芽生えていた。大きくなったら、自由に世界中を見て回りたい。

そんな少女時代のあどけない夢想が、現実的に「自分の歩む道」となったきっかけは、フランスで出会った写真家に自分の作品を見せたことだった。

「君にしか撮れない写真がある。君はきつと写真家になるよ」

その言葉に背中を押されるように、山崎さんは旅を重ね、写真を撮り続けた。街路樹の隙間から広がる異国の空、路地裏で遊ぶ子供たち、ラクダの背から眺めた見渡す限りの砂漠の風景……。訪れた国は、40数カ国にも及ぶ。

「路地裏を歩くのが好きです。そこに暮らす人々の息づかいが感じら

に見る者の心の内に飛び込んでくる懐かしい情景。思わず知らず心が共鳴するからこそ、山崎さんの作品は多くの人々の琴線にふれるのだ。

この先、どんな美しい一瞬、かけがえのない情景を見せてくれるのだろうか。光と陰をあやつる女神・山崎さんの写真から目が離せない。



やまさき・えりな  
兵庫県神戸市出身。1995年阪神・淡路大震災を経験後、その年の9月に渡仏。3年間、パリを拠点に写真活動に専念する。以後、ヨーロッパをはじめ、アフリカ、アジア、南北アメリカなど、40カ国以上を旅して撮影。1998年に帰国後、国内外で山崎エリナ写真展を多数開催。『ただいま』『おかえり』（小学館）、『iceland blue』（学習研究社）、『アンブラス〜恋人たちのパリ〜』（ポプラ社）など写真集を多数刊行。最近では映像、音楽（作詞・作曲・ボーカル）、シヨートストーリー、エッセイなど、表現の場を広げている。



# 創意と工夫でつくり出す 「和箸」の世界



奥から「五角削り箸」、「七角削り箸」、「八角削り箸」。

## 江戸木箸 大黒屋(東京都墨田区)

● 「つくりやすい箸」ではなく、「使いやすい箸」をつくる

12畳ほどの工場内には、グラインダー(ベルトが回転するやすり)で木材を削る音だけが響いている。

「江戸木箸」と名付けた独創的で美しいデザインの箸をつくり、箸という日常使いの道具に新たな価値と存在感を生み出した有限会社大黒屋・竹田勝彦さんの工房だ。

竹田さんの工房のある墨田区は、木材問屋のある木場が近くにあることから大正時代から箸職人が多く住んでいたエリアだ。そこにあやかって大黒屋でつくる箸に「江戸木箸」という名前をつけたという。昔の箸のデザインを復活させたというわけではなく、あくまで

も竹田さんが創意工夫してつくりあげたオリジナルのデザインだ。

竹田さんはもともと箸を全国の食器店やデパートなどに卸す営業職だったが、25年ほど前に会社を辞め、自ら箸づくりを始めた。

「靴は必ずと言っていいほど自分で履いて選ぶのに、どうして箸は手に持って選ばないのか。手にぴたりとくる箸が人それぞれにあるのではないか」竹田さんの箸づくりの原点がここにある。

従来の箸は、持ちやすさや使いやすさで選ばれていたわけではなく、長さや塗りなどの表面的なデザインや仕上げで選ばれていた。そこに疑問を持ったわけだ。

最初は、自分のデザインを

箸職人に依頼してつくってもらったが、「決まり仕事」に慣れてしまった職人ではうまくいかなかった。そこで自分でつくり始めたのだ。

最初に大黒屋の名を広めたのは、2002年に製品化したのは、2002年に製品化した断面が五角形の箸だ。

「箸を持つ指は親指、人差し指、中指の3本ですから、箸の面が奇数のほうが持ちやすいのではないかと思っただけです。それで実際につくってみたら本手に持ちやすかった」

五角削り箸は、3本の指が五角形の3面にぴったりと触れて、箸が安定するのだ。さらに、大黒屋の箸は、先端がびつたり揃うようにつくられているので、物がつまみやすい。

それまでの箸は、断面が四角形か、丸のものがほとんど



有限会社大黒屋 代表取締役 竹田勝彦さん



断面が五角形、七角形など断面が奇数だと、箸を持つ3本の指が収まりやすい。



「ずんぐり箸」は太めの五角形で握りやすく、長さが短いので箸先まで力が伝わりやすい。

● **グラインダーでつくる職人技の多角形削り**

実際のつくり方を見せていただいた。

まず驚いたのは、材料の断面が四角形だったこと。

原材料は黒檀、鉄木、つげ、楓など様々あるが、ほとんどが海外からの輸入で、他社と同

だった。なぜなら、そのほうが「つくりやすかった」からだ。つまりユーザーの利便性よりも、メーカーの論理が優先されていた。

その後、五角形の箸がこれだけ持ちやすいなら、長さを短くすればもっと箸先に力が入るのでは、と考えてつくった「ずんぐり箸」は、短いために携帯用に最適で、力の弱い子どもや高齢者にも好評だった。さらに、日本のプロダクトデザイナーの団体である公益社団法人日本インダストリアルデザイナー協会が選定する2005年のJIDAデザインミュージアムセレクションに選ばれ、高い評価を受けた。使いやすさを追求した結果として生み出された大黒屋の箸は、プロダクトデザインとしても優れていることが証明された。



やすりのついたベルトが回転するグラインダー。

## 中国・賀州発電所 1号機の運転開始について

J-POWER、三井物産株式会社(以下、三井物産)、株式会社日本政策投資銀行(以下、DBJ)、および華潤電力控股有限公司(以下、華潤電力)が出資する事業会社華潤電力(賀州)有限公司が建設し

ておりました賀州発電所(石炭火力 100万kW×2基)が、8月16日に、1号機(100万kW)の営業運転を開始しました。2号機(100万kW)は、11月の運転開始に向け順調に工事を実施しております。

本事業は、中国広西チワン族自治区賀州市で、同自治区初の超々臨界(USC)

石炭火力発電所を新設するIPP事業です。USC発電所は従来型発電所に比べ熱効率が高く、二酸化炭素の排出量が抑制されるものであり、本事業は経済発展著しい中国華南地域における電力の安定供給に貢献するとともに、省エネルギー・環境改善に寄与する案件です。

J-POWER、三井物産およびDBJは、華潤電力と2010年8月に本事業の共同推進に合意し、日系3社として、本事業の投資会社JM Energy経由で本事業に出資しています。

今回の賀州発電所1号機運転開始により、J-POWERが出資する営業運転中の海外IPPプロジェクトは30件・出力合計約1,650万kW(持分出力約385万kW)となりました。

賀州発電所プロジェクトの概要	
立地地点	中国広西チワン族自治区賀州市
発電方式	石炭焼きUSC <sup>※</sup> 発電ユニット(25MPa, 600℃)
定格出力	200万kW(100万kW×2基)
着工	2010年8月
運転開始	1号機2012年8月、2号機(予定)2012年11月

※超々臨界(Ultra Super Critical)の略。蒸気条件を高温高圧として発電効率を上げるもの。本案件は、蒸気圧力25MPa、蒸気温度600℃。



賀州発電所(右が1号機、左が建設中の2号機)



①材料の断面は四角形。この状態で材料屋から仕入れる。②グラインダーに押し当て、削っていく。③動と経験だけで正確な五角形の断面ができあがる。

◀五角削り箸のつくり方

じものを使用している。つまり断面が四角形の材料から五角形や七角形を削り出すということだ。

竹田さんは材料の1本を手にとると、そのままグラインダーに押し当て、削り始める。ものの5分ほどで、四角形の断面は五角形になっている。角度を測る道具があるわけでもない。目安となる治具があるわけでもない。すべては竹田さんの手の感触と勘で成形される。まさに職人技だ。

複雑な形のものにはカンナなどの道具を併用することもあるが、基本はすべてグラインダーで行う。しかも、何本つくっても同じものができる。「1本しかつくれないのは作家。職人は同じものが100本でも200本でもつくれないければなりません」

こうして竹田さんを含めた4人の職人の手作業で、毎日200膳以上の箸をつくるのだという。

### 自分に合った箸を選ぶと食事がおいしくなる!?

箸は、中国を中心に東アジア一体に広がる食文化であり、食事の道具だ。だが、日本の箸と中国などの箸には大きな違

いがある。日本の箸は中国の箸に比べ、長さが短く、先がとがっており、焼き魚などが食べやすい形になっている。さらに、日本の箸は、男女用で大きさが違うほか、個人で所有し、各自が毎日同じ箸を使うという特徴がある。

「中国では箸は家族で共有されるものですが、日本では、お父さんの箸はお父さん専用というように、個人それぞれが使う専用箸の道具です。しかも、つまむ、切る、ほぐす、混ぜる、包む、運ぶというように、とても2本の棒とは思えないほど、実に多機能です」



様々な形、素材、長さ、重さの箸が並ぶ大黒屋の店内。

日本の箸は、他国の箸と比べても特に多機能といつていい。だからこそ、もっと箸にこだわってほしいと竹田さんは言う。

「人によって指の長さや太さ、手の厚みは様々で手の癖もあります。自分の手に合うか、使いやすいかを確かめて、口にした時にどんな感触なのかを想像してから購入してほしいのです」

大黒屋では五角形以外にも七角形、八角形など、様々な形、素材、長さ、重さの箸が揃っている。もちろん四角形のものも、円形のものもある。それはお客さんが自分の手に持つて、納得するまで選んでもらうためだ。自社の直営店舗での販売のほか、全国の取り扱い店への卸売りも行っているが、百貨店には卸していない。きちんと客に説明をしてくれるショップにしか置きたくないからだと言っている。

東京の新名所・東京スカイツリーでも販売されている最新作は、根元から先端に向かって六角形、三角形、四角形に形が変化する箸で、その名も「下町の武蔵箸」(東京スカイツ



有限会社 大黒屋  
1982年創業の箸メーカー。直営店舗には、自社オリジナルの箸が200種類以上並ぶ。機能性を兼ねたシンプルで美しいデザインが特徴。大黒屋は下駄職人だった父の屋号。  
http://www.edokibashi.com/

リーの高さが634mmであることから)という人気商品だ。「料理や食器にこだわる人は多いが、箸にまでこだわる人はなかなかいません。でも、手にフィットする箸を持つと料理が格段においしくなるんです。それを実感してほしいと思います」

毎日使う身近な道具なのに、その大切さが忘れられがちなのが、ユーザー視点の職人技が生んだ大黒屋の箸を、ぜひ一度手に取ってみてほしい。

# 平成24年度第1四半期決算について

J-POWERグループの平成24年度第1四半期決算は、売上高1,471億円、経常利益121億円、純利益79億円となりました。

## 経営成績

### (1) 収益

火力の定期点検等の増による稼働率の低下等により減収となったものの、その他事業が増収となったことから、売上高(営業収益)は、前年同四半期に対し0.9%増加の1,471億円となり、これに営業外収益を加えた四半期経常収益は、前年同四半期に対し0.3%増加の1,511億円となりました。

### (2) 費用

営業費用は減価償却費の定率進行による減少があったものの、火力の定期点検等修繕費の増加等により、前年同四半期に対し3.8%増加の1,328億円となり、これに営業外費用を加えた四半期経常費用は、前年同四半期に対し3.5%増加の1,389億円となりました。

### (3) 利益

経常利益は前年同四半期に対し25.6%減少の121億円となり、法人税等を差し引いた四半期純利益は、前年同四半期に対し26.1%減少の79億円となりました。

## 財政状態

### (1) 資産の部

固定資産は減価償却の進行等による減少があったものの、タイ国における開発中プロジェクトへの設備投資の増加等により、前年度末から255億円増加し1兆8,753億円となり、流動資産を加えた総資産は前年度末から823億円増加し2兆987億円となりました。

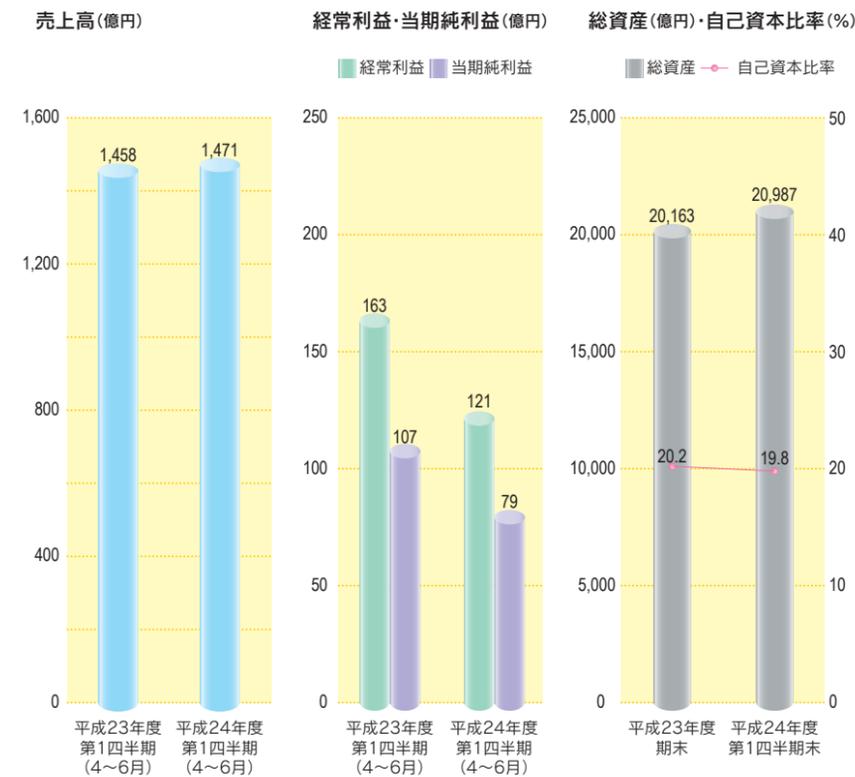
### (2) 負債の部

負債総額は、前年度末から730億円増加し、当四半期末の負債総額は、1兆6,832億円となりました。このうち、有利子負債額は前年度末から599億円増加し1兆4,957億円となりました。

### (3) 純資産の部

純資産は、為替換算調整勘定の増加等により、前年度末から93億円増加し4,155億円となり、自己資本比率は、前年度末の20.2%から19.8%となりました。

## 経営指標(連結)



2012年10月15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 (代表)

URL: <http://www.jpowers.co.jp/> e-mail: [webmaster@jpowers.co.jp](mailto:webmaster@jpowers.co.jp)

編集・発行人:広報室長 山田 秀司

(非売品)



## J-POWER Information

### 洋上風力実証研究 海底ケーブル敷設

J-POWERは、独立行政法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(以下、NEDO)からの委託事業として、福岡県北九州市の沖合にて2009年8月より実施している「洋上風況観測システム実証研究」において、2012年6月30日に観測塔の設置を完了しました。また、NEDOとの共同研究事業として2011年8月から実施している「洋上風力発電システム実証研究」において、2012年8月5~6日にかけて、洋上風力発電設備用海底ケーブルの一部区間の敷設工事を行いました。

敷設工事は、若松総合事業所横の既設護岸前面海域に設置した海上鉄柱から、設置済みである風況観測塔までの約1.4km区間を対象に、光ファイバー複合6.6kV海底ケーブルを敷設するものです。

工事では、北本連系線敷設工事にも使われた大型ケーブル敷設船「開洋」を使い、海上鉄柱への海底ケーブル引き上げ・固定作業、風況観測塔への海底ケーブル引き上げを行いました。



風況観測塔とケーブル敷設船「開洋」

洋上風力発電システム実証研究は、来年6月の風車運転開始まで、風車基礎の据付工事、海底ケーブル残区間(観測塔から風車間)の敷設工事、風車据付の工事などを控えています。工事の安全と環境への配慮を怠りなく、これらの工事を進めていく予定です。

## J-POWER Information

### 「エコ×エネ体験プロジェクト」の開催

J-POWERは、社会貢献活動の一環として、「エネルギーと環境の共生」を目指し、「エコ×エネ体験プロジェクト」に取り組んでいます。

本プロジェクトでは、自然環境のすばらしさを伝える専門家と協働で、発電所と自然を五感で体験し、人々の暮らしを支えるエネルギーと環境のつながりに気づき、お互い楽しみながら学びあう学習ツアー「エコ×エネ体験ツアー」を開催しています。

本ツアーは、次世代を担う若者たちを対象として、2007年から公益財団法人キ

プロ協会との協働により奥只見発電所(福島県)で、2010年度からはNPO法人白川郷自然共生フォーラム(トヨタ白川郷自然学校)との協働により御母衣発電所(岐阜県)で開催しており、本年も計5回のツアーを実施

いたしました。

J-POWERは、今後も奥只見発電所と御母衣発電所を舞台としたエコ×エネ体験ツアーを通じて、楽しみながら自然の営みとエネルギーのつながりについて理解を深め、環境を大事にする心とエネルギーを大切に使う心を育てていきたいと考えています。

#### 「エコ×エネ体験ツアー」の概要

場所	日程	スケジュール	対象
奥只見ダム・発電所	8/6(月)-7(火) 8(水)-9(木)	1泊2日	小学生親子
御母衣ダム・発電所	8/21(火)-22(水) 23(木)-24(金)	1泊2日	小学生親子
奥只見ダム・発電所	9/11(火)-13(木)	2泊3日	大学生・大学院生

#### 奥只見でのツアーの様子



奥只見ダムを背景に

電気が生まれる場所を見学

#### 御母衣でのツアーの様子



御母衣湖畔に立つ荘川桜の前で

川でダム堤をつくって水力発電に挑戦