

絶壁から見る紀伊半島の山々。

紀伊半島は、本州が太平洋に突き出した日本最大の半島だ。険しい山や深い渓谷、それらの合間を縫うように流れる川など複雑な地形が多く、太平洋からの南風を受け、年間降水量が多いことでも知られる。日本古来の山岳信仰に根ざした修験道に適し、自然の中で苦行を積むための聖地が点在する。三重と奈良の県境近くにある大丹倉^{おおにくら}も、そうした聖地の1つ。約300mの岩がそびえ立つ絶壁の頂上からは、紀伊半島北山川流域の山々を遠くまで見渡すことができる。

(P22 から、作家・藤岡陽子さんによる北山川流域の紀行文を掲載しています)

文 / 豊岡 昭彦

写真 / かくた みほ

写真家。三重県鈴鹿市生まれ。スタジオマンを経て、写真家小林幹幸氏に師事、その後独立。写真集『あふるる』、『キラリキラリ』などのほかに、写真の撮り方を解説する『写真の撮り方 きほん BOOK』などの著書も。 <http://www.mihokakuta.com/>

特集 自ら考え、動く組織

Focus On Scene 絶壁から見る紀伊半島の山々。 02

Global Headline 寺島 実郎
2014年夏、今考えるべき世界認識と時代認識。 05

Global Vision
最強のチームのつくり方
齋藤 孝 × 北村 雅良 06

Opinion File 枝廣 龍人
日本企業はダイバーシティとどう向き合い、取り組むべきか 14

Opinion File エディー・ジョーンズ
ジャパン・ウェイで世界と戦うチームをつくる 18

Home of J-POWER
透きとおる川と信仰の山 自然からいただく水の恵み
北山川流域／池原発電所・ダム 22

Global Community 地域とともに
村人による村人のための夏祭で老いも若きも踊って歌って!! 30

エネルギー保守の現場
天空の発電所に立つ風車守たち。 32

匠の新世紀 株式会社かいわ 34

Venus Talk 画家 小松 美羽 38

Power Of Soul 私の好きな言葉
小説家 朝比奈 あすか 40

J-POWER NEWS 41

日の出直前の獅子岩。国の名勝天然記念物（三重県熊野市）。

表紙イラスト：鯉江 光二
本文デザイン：田村 嘉章、中川 まり、渡辺 美岐
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

仏教学者・鈴木大拙は「外は広く、内は深い」と言った。その意味をもう一度深くかみしめてみる必要がある。

2014年の春から夏にかけての世界を見ると、ウクライナをめぐる欧米とロシアの対立、イスラエルによるガザ攻撃、そしてイラクやシリアでの内戦というニュースが思い起こされる。

従来であれば、「世界の警察」たる米国がその制御能力を発揮したであろうが、今やその姿はない。まさに「覇権なき世界」、「全員参加型の世界」を象徴する状況だが、これを米国の衰えと単純に考えるわけにはいかない。

なぜなら、「双子の赤字」といわれた米国経済が順調に回復しているからだ。14、15年の実質GDPは3%台の成長を維持するとみられているし、10%以上あった失業率も7月には6・2%にまで減少した。これは前連邦準備制度理事会議長バーナンキが語った「6・5%を切れば金融引き締めを行う」という数字を割り込んでおり、米国経済は不況を脱したといえる。

その要因は、大きく2つあり、1つはシェールガス・オイルの産出だ。英国BP社や米国EIA（エネルギー情報局）の数字を参考にすれば、米国はサウジアラビアやロシアと同レベルの、世界最大の産油国の1つになった。これが産業競争力の強化に大きく貢献していると同時に、米国はもはや中東の石油に頼る必要がなくなった

ということが、国際的には非常に大きな意味を持つ。

米国経済が好調であるもう1つの理由は、次世代ICT（情報通信技術）の活用だ。いわゆるビッグデータの運用によって、経済活動の効率を大幅に上げてきている。これは特に金融業界で顕著だ。

これらの要素が連環しあう中、米国では若者を戦場に送る必要はないという雰囲気ができあがり、「内向する米国」という状況が生まれつつある。

米国のこうした状況を知った上で、世界を俯瞰してみた時、ユーラシアや中東で起きている事件をどのように捉えるべきなのか。ことは、ロシア、中国、欧州、米国の「ユーラシアをめぐる覇権争い」、いわゆる「ビッグゲーム」というような単純な問題ではない。また、日本はどのように行動していくべきなのか。従来通りの日米同盟重視という外交政策でよいのかを真剣に考えなければならぬ。

その時に大事なものは、世界情勢を見極めることと同時に、しっかりとした歴史認識を持つこと、特に明治以降の日本近代史を学び、信念を持って時代を見ることだ。混乱する時代にこそ、物事の本質を深く考え抜き、時代を展望する視座が不可欠だ。今こそ、断片的な知識を超えて、全体知の中で、我々が生きている時代を考えていく必要がある。

（2014年8月21日取材）

Global Headline

2014年夏、今考えるべき
世界認識と時代認識。



寺島 実郎

てらしま・じつろう
一般財団法人日本総合研究所理事長。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科修士課程修了、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、『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）、『リベラル再生の基軸―脳力のレッスンIV』（2014年、岩波書店）など多数。

※ P43 に、寺島先生の最新刊の読者プレゼントがあります。

最強のチームのつくり方

コミュニケーションが育てるチーム力

明治大学文学部教授

齋藤 孝

J-POWER 社長

北村 雅良

会社は「部」や「課」など、様々な組織の集まりによって構成される。そうした組織1つひとつが「チーム」として最大限の力を発揮するにはどのようにすればよいのか。そして、自ら考え、行動する自律した組織とはどうあるべきか。「チーム力」や「コミュニケーション」について多くの著作のある明治大学文学部齋藤孝教授に、最強のチームづくりについてお話を伺った。

ビジョンを共有し
意思決定できる組織に

北村 今からちょうど10年前の2004年10月にJパワーは民営化し、自らの理念のもと、自らで進む道を決定し、歩んでいく会社となりました。本日は民営化した時に立ち返り、「自ら考え、動く組織」というテーマで対談させていただきます。

齋藤先生は、著書の中で「チームと集団は違う」とお書きになっていますが、最初に「チーム」とはどのようなものについてお聞きいたします。

齋藤 チームの定義はいろいろありますが、瞬時に双方向のコミュニケーションがとれて、短時間で意思決定ができること。これがチームだと思います。

北村 チームのコミュニケーションが成り立つのは10人くらいとも書いていらっしゃるんですね。

齋藤 大学の授業でいろいろ試してみたのですが、3人のグループで、2人を目の前にして1人が説明する場合は、1対1と同じプライベートの感覚で話すことができ、コミュニケーションもそれほど難しくありません。ところが4人のグループにな



齋藤孝(さいとう・たかし)
明治大学文学部教授。1960年、静岡県生まれ。東京大学法学部卒業。同大学院教育学研究科学校教育学専攻博士課程を経て、現職。専門は教育学、身体論、コミュニケーション論。主な著書に、『声に出して読みたい日本語』(2001年草思社)、『雑談力が上がる話し方』(2010年ダイヤモンド社)、『人はチームで磨かれる』(2013年日本経済新聞社)など。



学習・身体・コミュニケーションの3つの視点から、チームの力を提言した『人はチームで磨かれる』。

Global
Vision
Saito Takashi ×
Kitamura Masayoshi

「チームをつくる時に大切なことは、ビジョンを共有することです。」

り、3人に向かって話すと、突然緊張感が出てくるのです。そうすると、問題解決のためにはグループをまとめ上げるための力が必要になってきます。これがリーダーシップです。さらに、5人、6人と増えていけば、いよいよチームらしくなりますが、12人を超えると、今度は全体を把握するのが難しくなってきます。

北村 サッカーは1チーム11人、ラグビーは15人ですね。

齋藤 チームの中に上下関係があると、チームワークは生まれにくいということがあります。会議の時も、上下関係があると部下は自由に発言しにくいですね。同様に、チームの機動力も低くなります。ですから、企業において、スポーツのチームづくりに近いのは、「プロジェクトチーム」ですね。ある目的を達成するためにスペシャリストが7〜8人集まり、メンバーが対等な立場で参加し

北村 目標達成や課題解決のためのプロジェクトチームは目的がはっきりしており、参加者のモチベーションも高いので、大体うまくいきますね。齋藤 会社の複数の部署から人が集まるため、組織横断的な人脈もでき、それが当人たちの財産にもなります。こうした仕事の割合を増やし、それが半分を超えるような組織になった時には、相当アクティブなチームに

「全国にある約60カ所の職場で議論し、企業理念を決めました。」

としての一体感を醸成することが難しくなるように思われます。そのような場合に心掛けるべきことは何でしょうか。

齋藤 大切なことは、ビジョン、すなわち「自分たちはこうなりたい」というイメージを共有することです。Jパワーが民営化された時には、意識変革が行われたことと思います。

北村 民営化はJパワーにとって非常に大きな変化でした。もともとは、電源開発促進法(※1)という法律で定められた会社でしたから、電気を使っていたく国民のためにいい仕事をしよう、エンジニアは大きなダムや発電所をつくることにやりがいを感じていました。その後高度経済成長期が終わり、国内に新規の開発地点が少なくなった状況で、民営化が決まりました。今度は自分たちで存在意義を見出さなければならな

なるのではないかと思います。

北村 Jパワーも、特に発電所の保守現場や建設現場は、土木、建築、地質、電気、通信、機械、化学、原子力、事務などの様々な職種の社員が一緒に仕事をしています。

組織を活性化させる自由な発言

北村 Jパワーは日本全国で電気をつくり、その電気を安定して供給し続けるため、発電所や送電線などの設備を保守点検しています。点検や補修は、年度の計画にしたがって遂行するため、ともすればルーティン業務ともなりがちです。こうした業務を活性化するためにはどうするの

齋藤 定常業務を活性化し、クオリティを上げていくには、常に「もう少し工夫できないか」というアイデア出しを続けることが重要です。そのためには、大勢で話すのではなく、4人ぐらいの少人数で行うことです。

北村 そうしたアイデア出しをしようとする際に注意すべき点がありますか。

齋藤 会議の進め方です。例えば10人の会議だと、1人当たりの発言時間は非常に短くなってしまいます。

くなったのです。そこで、会社の目標を改めて定めようと、全国にある約60カ所の職場の社員それぞれで議論し、半年ぐらいかけて企業理念(※2)を決めました。

齋藤 会社のアイデンティティを大きく変えたわけですから、とても大変な作業だっただろうと思います。しかし、新しいビジョンを決めるために、すべての職場で議論したのは非常にいいことだったのではないのでしょうか。1人ひとりが主体となつて考えること、それが組織をチームにするための基本だと思います。

北村 齋藤先生のおっしゃるチームは、スポーツの場面だとすぐにイメージすることが出来ます。一体感も出てきますし、チームワークもあります。会社の組織で、なかなかそういうものが生まれてこないのはどうしてでしょうか。

J-POWERの企業理念

使命

わたしたちは人々の求めるエネルギーを不断に提供し、日本と世界の持続可能な発展に貢献する

信条

誠実と誇りを、すべての企業活動の原点とする
環境との調和をはかり、地域の信頼に生きる
利益を成長の源泉とし、その成果を社会と共に分かち合う
自らをつねに磨き、知恵と技術のさきがけとなる
豊かな個性と情熱をひとつにし、明日に挑戦する

Keyword

※1 電源開発促進法

電源の開発および送変電施設の整備を行うことにより電気の供給を増加させ、日本の産業の振興発展に寄与することを目的として、1952年(昭和27年)7月に制定された法律。特殊法人の改革に伴い、2003年(平成15年)10月廃止。

※2 Jパワーの企業理念
電源開発株式会社の民営化(04年10月)に向けて、01年に策定。詳細は右の通り。

会議の一番の阻害要因は、 上司が話し過ぎることです。

しかも上司が会議を仕切っていると、上司が半分ぐらい話します。

北村 なるほど。私も会議で話し過ぎると、いつも怒られます（笑）。

齋藤 会議がうまくいかない一番の阻害要因は、上司が話し過ぎることです。上司が話している間は、部下はなかなか発言できません。しかも、上司の話を止めることもできません。

どうすればよいかというと、会議の最初に10分ぐらいの時間をとって、2〜3人1組のグループをつくり、その中で話し合ってもらうのです。そのほうが1人の話す時間が多くなります。そこで出たアイデアを紙に書き、各グループから提出してもらう。こうすると、いいアイデアが出てきます。上司がいる10人の空間と、2〜3人の少人数の空間ではリラックス度が違うのです。

北村 1人が5分話したら、10人で5分になりますからね。実際は、ほとんどの人があまり話をしていないことになります。

齋藤 さらに少人数で話すことによ

り当事者意識が生まれるという利点もあります。10人の会議だと、他の人が意見を出すだろうという意識になりがちですが、少人数では自分がアイデアを出すしかないわけです。その上、自分のアイデアが採用され

ると、モチベーションも向上します。
北村 確かにそのとおりですね。社員の個々のアイデアを吸い上げるのが大事ですね。

齋藤 リラックスしてアイデアを出したら、次は実効性やリスクを考えて吟味する、という2段階に分けて考えることをお勧めします。第1段階は楽観的に、第2段階は悲観的に「モードチェンジ」をするわけです。

北村 最初は「言いつ放し」でいい



と。最後まで責任を持つとなると、皆アイデアを出しづらからですからね。
齋藤 そうです。「言い出しっぺ」が責任をとるのは、日本の悪習だと思えます。言い出した人は責任をとらなくていいことにしないと組織は活性化しません。実行する段階で練り上げるのは、上司の責任にしなければなりません。

ハイタッチや雑談で コミュニケーションを円滑化

北村 齋藤先生は、コミュニケーションを円滑化する方法として「身体性」を強調されていますが、「身体性」とはどういうことですか。

齋藤 うなずくとか、ほほ笑むのは身体ですよ。こうした身体全体で行うコミュニケーションこそ、重要度が高いと私は思っています。コミュニケーションのうまい人は、身体の反応もよく、上手なタイミングで、笑ったり、うなずいたりできます。学生は社会人に比べ、あまり相づちを打たない傾向があります。そこで、

反応のいい身体をつくることを授業の課題にしています。

北村 例えばどういうことでしょうか。
齋藤 私の授業では、4人1組で、誰かが言ったアイデアがもしろいと思ったら、ほほ笑んだり、うなず



いたり、拍手をしたり、場合によってはハイタッチをします。そういう身体のアクティブさを身につける練習をする。そうすることで、授業自体が活性化します。

北村 Jパワーにもハイタッチを行う現場があります。毎朝の朝礼で、「安全唱和」といって安全確認をするのですが、皆で大きな声で「安全ベルトは装着したか」「装着した」と唱和するわけです。そして最後に

社員の個々のアイデアを 吸い上げることが大事ですね。



J-POWER 磯子火力発電所で行われている「タッチ運動」。日々、KY（危険予知活動）を行い、その終了時に、対策事項の確認とチームワークの向上を期してタッチする。



Global
Vision
Saito Takashi ×
Kitamura Masayoshi

メンバーのストレスを減らすことが、リーダーの大きな役割です。

全員でハイタッチを行います。ある現場で取り入れたところ、それが波及して、いろいろな現場でハイタッチをするようになりました。確かに手をパチンとタッチすると、仲間意識が強くなる気がします。

齋藤 スポーツにおいてもハイタッチは自然に出るものですね。私は、チームに必要なものとして、「ミッション（使命感）」「パッション（情熱）」「ハイテンション（元気に明るく）」を提唱していますが、そういう意味でも非常にいいと思います。

北村 なるほど。発電などの現場ではそういうことができているのですが、デスクワークが中心の事務職ではなかなか難しい。

齋藤 事務職は、身体性が欠如し、人間関係が希薄になりがちです。事務職こそ意識的に雑談をするような空間や時間をセッティングするほうがいいと思います。

北村 休憩時間を設けて、喫茶室に行っていくよという時間をつくるわけですね。Jパワーの本店ビルにも

全社員が使用できるコミュニケーションスペースがあり、情報交換の場としています。

齋藤 まさに、それと同じことですね。

リーダーにとって重要なストレスマネジメント

北村 チームにとって、リーダーという存在は非常に重要だと思いますが、齋藤先生はこれからのリーダーに必要なのは、どういうことだと思いますか。

齋藤 チームのリーダーとして必要なのは、目標を見失わずにメンバーに役割を割り振る力だと思います。握ってにおいて、それを組み合わせ、その役割をうまく担ってもらう。

北村 野球やサッカーの監督は、まさにそういうイメージですね。よほどメンバーのことを把握していないとできません。

齋藤 ですから、広い意味の「聞く力」が必要です。一方的に自分が引つ

トレスをマネジメントすることが重要です。

北村 今までのリーダーシップとはずいぶん違う印象ですね。

齋藤 そうですね。逆に、「聞く力」があれば誰もがリーダーになれるし、誰もがリーダーにならなければいけない時代だと思います。大事なのはすべてのメンバーがリーダーとしての当事者意識を持つことです。

常に「微調整」できるのが自律した強い組織

北村 今回のテーマである、「自ら考え、動く組織」とはどんな組織だと思われませんか。

齋藤 自分たちで都度、目標を設定し直せる組織だと思います。もう決まっているからそれをやればいいのではなく、状況の変化に対応して目標を微調整したり、アプローチを変えてみる。そうした柔軟性と機動性を併せ持つのが、自律した強い組織だと思います。

北村 大きな会社ほど難しいことで

齋藤先生が審査委員長を務めた「ベストチーム・オブ・ザ・イヤー」の表彰式（2013年11月26日）。齋藤先生は「『目標・明確な役割分担・情報共有』、この3つの基本要素を備えた“クリエイティブなチーム”が、これからの日本社会に求められている」と語った。



「ベストチーム・オブ・ザ・イヤー2013」最優秀賞は「2020年東京オリンピック・パラリンピック招致チーム」が選ばれた。中央が、最優秀賞の盾を持つ招致委員会副理事長・専務理事 水野正人さん。齋藤先生は、写真の左端。

す。リーダーに必要な資質は幾つかありますが、メンバーのストレスを減らすことが、これから求められる大きな役割です。今後日本は労働人口が減っていくことから、ストレスが多い職場ほど簡単に仕事を辞める人が多くなります。するとその職場は業務経験が蓄積されなくなるので、組織が弱体化してしまうのです。したがってメンバーが辞める前に、ス

張っていくリーダーもいますが、それではメンバーの力を生かし切れません。メンバーの特長や性格を知るには、簡単な話ですが、まず2人話をすることです。

北村 個人面談をするわけですね。

齋藤 そうです。その時に大事なことは、今の仕事でストレスになっていることを確認することです。過度のストレスは仕事のブレーキになりま

すね。

齋藤 私は、会社や組織にとって大変革を行うことはあまりよくないことだと思っています。なぜなら、大変革というものはリスクが大きく、危険だからです。常に微調整を続けていくのがちょうどいいのです。スピード感を持って、少しずつアレンジしてみる。うまくいかなかったらすぐに戻す。その積み重ねにより、リスクを伴わず「変革」が可能になります。

北村 微調整できない組織が、最後には大変革せざるを得なくなるというわけですね。「変革」や「改革」はよいことのようにもてはやされますが、大変革せずに済む組織、改善し続ける組織のほうが望ましいということですね。お話を通じて、Jパワーをより強い組織にしていきたいための数々のヒントをいただきました。本日はありがとうございました。

齋藤 こちらこそ、ありがとうございました。

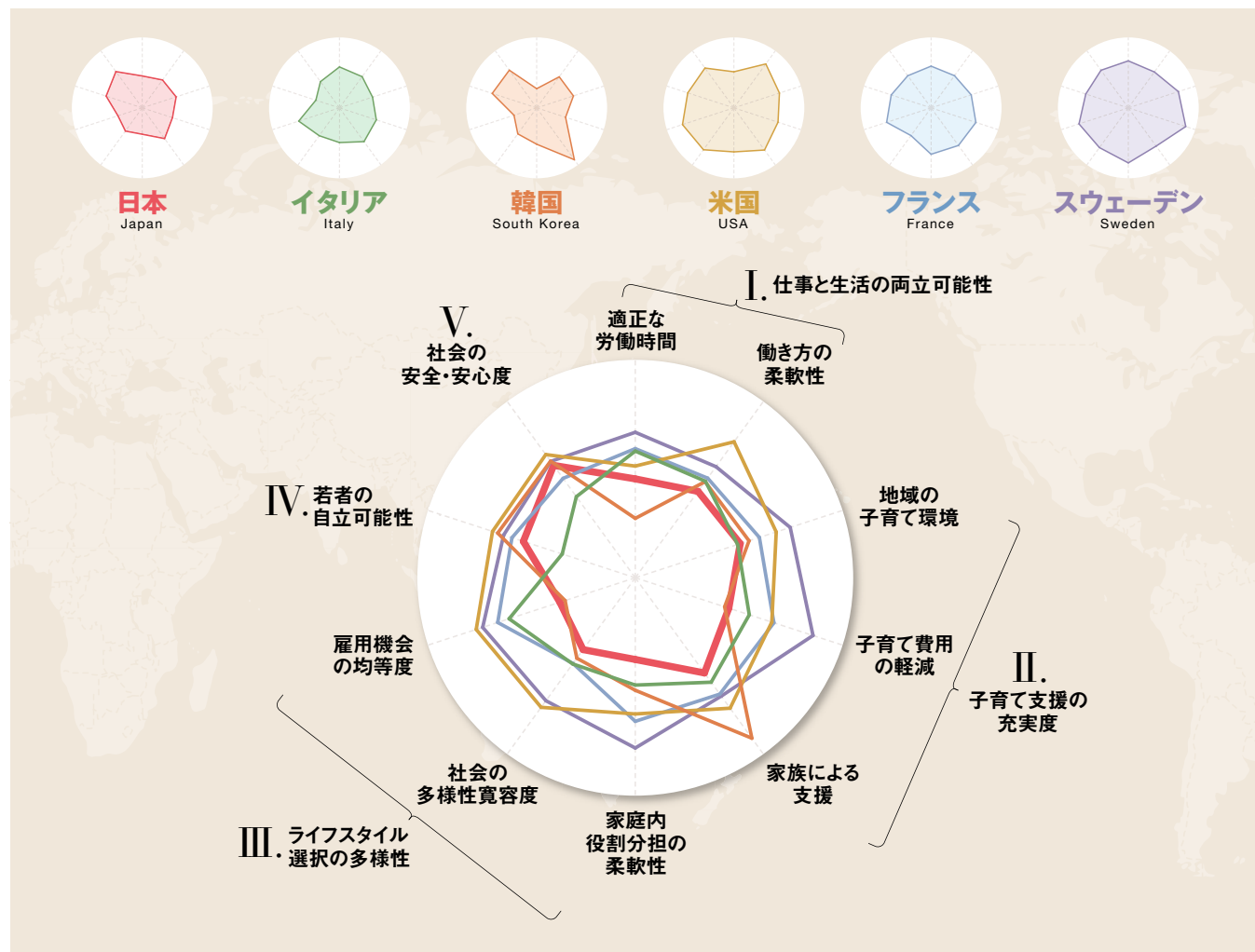
（2014年8月22日実施）

Global
Vision
Saito Takashi
Kitamura Masayoshi



微調整できない組織が、大変革せざるを得なくなるわけですね。

【日本、イタリア、韓国、米国、フランス、スウェーデン】



出所：男女共同参画会議「少子化と男女共同参画に関する社会環境の国際比較報告書」より大和総研作成

策と化してしまっていて、女性社員の能力を活かすための手段として認識されていないケースも多いようだ。例えば、子どもが3歳になるまでは育児休業制度を利用し、小学校になるまでは時短勤務制度を利用する女性は、形としては一応仕事と家庭を両立できているかもしれないが、職場で責任ある仕事を任されるケースは少なく、キャリアアップも実現しにくいだろう。

**女性の社会進出には
男性の家庭進出が不可欠**

実際、厚生労働省の調査によると、日本企業における女性管理職比率は係長クラスですら、1割強にとどまっている。さらに就業者に占める女性割合に比べ、管理的職業従事者に占める女性割合も、国際的に極めて低い水準にある。女性活用が進んだ企業ほどROE（自己資本利益率）などの経営指数が良いことを示す調査結果が国内外で多く発表されているにもかかわらず、日本企業ではなぜジェンダーのダイバーシティが進まないのであろうか。

様々な理由が考えられるが、枝廣氏は次のように説明する。

「まず、いくらダイバーシティ推進策を企業が打ち出しても、社員自身の『男性は仕事、女性は家庭』という従前の価値観を変えることができていない、というジレンマがあります。上の図は『仕事と生活の両立可能性』、『子育て支援の充実度』、『ライフスタイル選択の多様性』

日本企業はダイバーシティとどう向き合い、取り組むべきか （制度だけではなく「価値観」の浸透を）

ダイバーシティが注目される 日本の社会的背景

企業におけるダイバーシティ（※1）の取り組みが注目されて久しい。日本企業では主に人材活用のキーワードとして、CSR（※2）の分野で扱われることが多かったが、ここに至りて経営戦略の一環として議論されるようになってきた。

株式会社大和総研のコンサルタント枝廣龍人氏によると、その背景には大きく分けて2つの理由があるという。

「まず1つ目の理由は、労働人口の減少と最近の景気の回復傾向によって、人材不足感が高まっていることです。必要な数の人材を確保するために、女性やシニア、外国人など、これまで以上に様々なタイプの人材を採用する企業が増えつつあります。

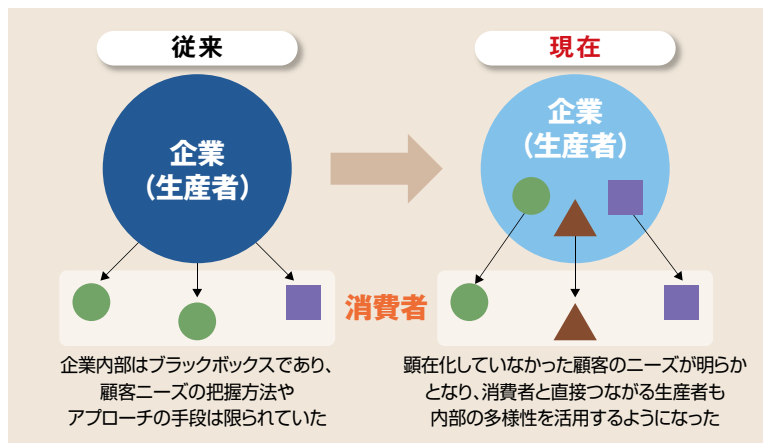
2つ目の理由は、下図に示した通り、消費

者ニーズの多様化を受けて、特定の顧客層やニーズに合わせた新しいサービスや商品の開発が、企業に求められるようになってきていることです。例えば家電メーカーでは、女性にターゲットを絞った製品を開発するために、女性を積極的に登用する動きがみられます。海外市場を見据えて外国人社員を増やす企業も増えています。

しかし、日本はまだダイバーシティの後進国といわれており、欧米に比べて多様な人材を活用できていないのが現状です」

確かに、ダイバーシティにはジェンダー（※3）、国籍、人種、宗教など様々な切り口があるが、日本では「まずは女性から」という意識が強く、その女性活躍推進にも課題が山積み状態という印象がぬぐえない。ここ数年で育児休業や時短勤務といったワークライフバランス策を講じる企業が増えてはいるものの、それらは子どものいる女性社員に対する福利厚生

【市場に対応したダイバーシティの推進】



出所：大和総研作成

株式会社大和総研
コンサルティング・ソリューション
第一部コンサルタント



※3 ジェンダー (gender)

先天的・生物学的な性別 (sex) ではなく、社会的・文化的につくられる性別あるいは性差のこと。

※2 CSR (corporate social responsibility)

企業が利益だけを優先せず、顧客、株主、従業員、地域社会など様々なステークホルダーとの関係を重視して果たすべき社会的責任のこと。

※1 ダイバーシティ (diversity)

企業において性別、年齢、人種、信仰などにこだわらず様々な人材を活用することで、組織として、最大限の能力を発揮させようという考え方。



上場企業を中心に経営・M&A・組織戦略のコンサルティングを行っている枝廣龍人氏。

「どこかほかの企業で実施されている制度をコピーして導入しても、ほとんど意味がありません。まずは、その企業の創業からの沿革や企業理念を掘り所として、その企業らしさを定義することです。そして『わが社はこの方針で行く』という指針を明確に打ち出し、社内でも共有することです。その中にはもちろん、ダイバーシティを闇雲に推進しないという選択肢があってもいいと思います。また、自社の指針を打ち出す際には、その内容をわかりやすいものにして、社員の共感を得ることが欠かせません。その際、経営理念では言葉が足りないという場合には、自社の価値観を独自の言葉やストーリーに置き換えて説明してもいいでしょう。実は日本にも、すでにこの方法で独自のダイバーシティ

が増えて喜ぶ社員がいる一方で、19時まで仕事が終わらない場合はほかの社員にいわ寄せが生じる恐れもあります。企業が陥りがちな間違いは、こういった不平や不満のすべてに対応しようとしてしまうこと。その結果、組織の統制力や求心力が低下し、企業としての魅力や個性が失われてしまいます。本来、ダイバーシティは企業の成長のための一戦略であるはずなのに、これでは本末転倒です」

個性的な会社が増えれば、社会のダイバーシティが進む

では、いったいどうすれば企業が求心力を保ちつつ、ダイバーシティを浸透させることができるのだろうか。枝廣氏は次のように提案する。

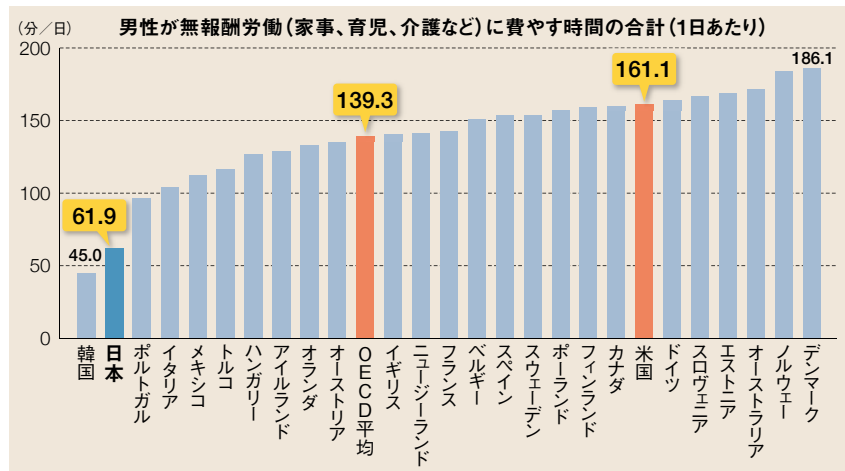
「どこかほかの企業で実施されている制度をコピーして導入しても、ほとんど意味がありません。まずは、その企業の創業からの沿革や企業理念を掘り所として、その企業らしさを定義することです。そして『わが社はこの方針で行く』という指針を明確に打ち出し、社内でも共有することです。その中にはも

多様性」の3つの側面を10の指標で表し、国際比較したのですが、日本はほぼすべての項目で諸外国の値を下回っています。つまり、依然として日本社会は女性が働きたくても子育て支援が乏しく、多様なライフスタイルを選ぶのも難しく、仕事と家庭の両立が難しい社会のままなのです。その上、『家事や子育ては女性がするもの』という思い込みが男女ともに強く、せっかく育児休業制度が整っている会社でも男性社員がこれを利用するケースは極めて稀で、2012年の厚生労働省の調査によると男性の育児休業取得率はわずか1.9%にとどまっています。

また、女性側にも昔ながらの価値観が根強く残っており、昇進やキャリアアップのチャンスを与えられても『家庭に負担をかけられない』と辞退する女性も少なくありません。日本のジェンダー・ダイバーシティ進展における今後の課題は、男性の家庭進出を進めることでしょう」

枝廣氏が指摘する通り、日本人男性の家事参加率は国際的に見ても極めて低い。OECDが行った調査によると、日本人男性の家事従事時間は1日あたり平均約62分で、OECD平均（1日あたり約139分）の半分にも満たない（下図参照）。また、OECD平均では女性の家事従事時間は男性の2倍だが、日本の場合は男性の5倍にも及ぶ。「ワークライフバランス策などの制度は経営者の一声で変えることができますが、人々の

【日本におけるジェンダーギャップの状況】



出所：OECD（2014）“OECD based on data from National Time Use Surveys”より大和総研作成

男性の家庭進出と女性の社会進出を同時に推進することが、ジェンダー・ダイバーシティ進展のカギになるのは間違いなさそうだ。

ダイバーシティ推進時に陥りがちなワナ

おりしも、安倍政権が20年までに企業における管理職の女性比率を30%にすることを目標に掲げたこともあり、経済団体などを中心にジェンダー・ダイバーシティを推進する動きがこれまでにないほど活発になっている。その流れに乗って、ダイバーシティ推進のための制度導入を検討しはじめた企業も多いことだろう。最初のステップとして社内「ダイバーシティ推進室」などを設置する動きもみられるが、そのような企業が注意すべきことは何だろうか。

「まず念頭に置いておきたいのは、多様な人材がそれぞれの働き方を追求すると、企業の求心力が低下し、組織として統制がきかなくなってしまう恐れが出ること。というのも、ダイバーシティ推進策の導入には必ずといっていいほど、利害対立が生じるからです。

例えば社内に託児所を設置すれば、小さな子どもを抱える社員には感謝されるかもしれませんが、子どものいない社員は『なぜ子どもがいる社員ばかり優遇されるのか』と不満を感じる可能性が大いにあります。また19時以降の残業を禁止すれば、家族と過ごせる時

を実践している企業がいくつもあります。

例えば、株式会社武蔵野（※4）という企業は女性の積極採用を公言し、実際に社員の実に7割強を女性にすることで、順調に業績を伸ばしています。また残業禁止（残業すると罰金）の制度を導入し、日本で一番休みの多い会社として知られる未来工業株式会社（※5）は、ある意味で社員の働き方を限定しているのにもかかわらず、右肩上がりの成長を続けています。こういった個性的な企業が増えることは、労働者にとっては働き方の選択肢が広がることを意味します。様々な個性をもった企業がバランスよく共存する社会こそ、真の意味で、『ダイバーシティに富んだ』社会と言えるのではないのでしょうか」

ダイバーシティへの取り組みの第一歩は、他社の制度を真似て導入することではなく、1人ひとりの社員が自社の歴史や文化、価値観を理解することから始まる。その点でダイバーシティの成功は、経営陣が自社の「アイデンティティ」をいかに社員に浸透させるか、そのリーダーシップにかかっているといっても過言ではないだろう。

取材：文／相山 亜子

枝廣 龍人（えだひろ たつと）

株式会社大和総研コンサルティング・ソリューション第一部 コンサルタント。慶應義塾大学法学部法律学科卒業。2007年大和総研入社。米国株式市場調査に従事。米国エモリー大学ゴイズエタ経営大学院での修士号取得（MBA）を経て、2013年より現職。経営ビジョン・中期経営計画の策定支援、M&A支援などを手掛ける。日本証券アナリスト協会検定会員。

※5 未来工業株式会社

電気設備資材などの製造・販売を手掛ける。「ノルマ・残業禁止」など独自の経営方針で知られる。岐阜県安八郡。

※4 株式会社武蔵野

ダスキン加盟店業務を基盤に、中小企業への経営サポート事業を展開。「女性の積極活用」を明示し、アルバイトを含む女性比率は70%以上。東京都小金井市。



ジャパン・ウェイで世界と戦うチームをつくる



エディー・ジョーンズ
ラグビー日本代表ヘッドコーチ

予測不能な状況下で適切な判断力を養う

ラグビー日本代表チームが今、かつてない躍進を続けている。昨年11月から国内外で行われてきたテストマッチ（国対抗試合）で10戦連勝。フルメンバーでなかったとはいえ、格上のサモアやイタリヤを下すなどして、今年6月には世界ランクトップ10入り（※1）を果たした。これは日本ラグビー史上初の快挙。1つのハードルをクリアし波に乗るチームは、開幕まで1年を切ったワールドカップ（W杯）イングランド大会（2015年9月18日～10月31日）に向けた追い込み強化に入っている。ラグビーはコンタクトの激しい競技ゆえに、体格で劣る日本人が世界と対等に戦うのは難しいといわれてきた。実際、過去7回出場したW杯では1勝2分21敗。だがこれを覆すべく、12年4月に日本代表チームに招聘された

ヘッドコーチのエディー・ジョーンズさんは、日本人の持ち味を生かした「ジャパン・ウェイ」なるプレースタイル（※2）を確立。小柄な体格を逆手に取った低い姿勢のスクラム強化や、すばしっこさを生かすための身体能力強化などに取り組み、約2年で世界とわたり合えるチームを育て上げた。

「ラグビーは最も肉体的なボールスポーツです。展開も複雑で、ボールを獲得する方法はスクラムあり、ラインアウト（※3）あり、ブレイクダウン（※4）ありと多彩です。攻守も瞬時に入れ替わるため、あらゆる場面に柔軟に対応できるスピードとパワー、スキルと戦術が求められます」

刻一刻と変化するゲーム展開で重要なのは、選手1人ひとりの適切な判断だ。その力を養うためエディーさんは練習の時から、試合さながらの混沌とした状況の中で選手たちにトレーニングを積ませている。



今年7月、長野県菅平で5日間にわたって行われた合宿の一場面。実戦的な練習に取り組む選手たちに、エディーさんの鋭い指導が入る。集中した環境の中で内容の濃い練習メニューを消化した。

※1 世界ランクトップ10入り
それまで日本の最高ランクは12位。世界ランキングは現在102位まで。

※2 「ジャパン・ウェイ」なるプレースタイル
体格のハンディを補う世界一強い身体能力をつくり上げ、できるだけキックを使わずパスとランで素早くボールを運ぶアタッキングラグビーを指す。日本が世界と戦うためにエディーさんが打ち出した信条。

※3 ラインアウト
ボールがタッチラインを割った時のプレー再開の方法。2列に並んだ両チームの選手の間にはボールを投げ入れ奪い合う。

※4 ブレイクダウン
ボールを持った選手がタックルを受けた後、攻守ともに複数の選手が参加して、ボールを奪い合うこと。

※5 桜のジャージ
桜のエンブレムが特徴的な日本代表チームのユニフォームの通称。



©JRFU/Photo by H.Nagaoka

今年5月25日、対香港戦で2015年W杯出場を決めた日本代表チーム。49-8のスコアで大勝した。写真に向かってエディーさんの右に座るリーチ マイケルキャプテンのリーダーシップもチームの躍進に大きく貢献。この試合は建て替えられる国立競技場最後の国際マッチでもあった。

明確なビジョンを描き価値観を持たせる

エディーさんがヘッドコーチ就任当時、なかなか結果を出せなかった日本代表チームで最初にしたことは「ビジョン」を明確にすることだったという。

「まず選手たちに『世界ランクトップ10に入る』と明言しました。そしてそれを実現するには何が必要かを選手と一緒に考えました。組織のビジョンは実現可能でなくてはなりません。また、そこに価値観を持たせることが重要です。価値観というのは方針のことでもあり、それがないと目先の成果に気を取られ、本来のゴールに近づくことができないからです」

日本代表チームの価値観は3つ。「リスペクト」「プライド」、そして「勇氣」だ。チームのメンバーが互いに尊敬し合い、桜のジャージ（※5）を着てプレーできることに誇りを持ち、試合では勇氣を持って最初にアクションを起こす。そうした自分たちの価値観のもと、ジャパン・ウェイという自分たちのプレースタイルで1戦1戦勝つことによって、先にある大きな目的を達成できると考える。

さらに、「勇氣は企業にも通ずる価値観」とも。例えば新しい製品を商品化する時、そ

ミッションに関わっているという感銘が必要ではないでしょうか。世界で成功している企業の社員は、その会社は何らかの感銘を受けて入社し働いているものです。

また日本でもっと自主性を育む環境が必要です。積極的なものごとに関わり取り組むことを、子どものうちから教える必要があります。

ちなみにエディーさんは教師のキャリアも持ち、母国オーストラリアではインターナショナルスクールの校長まで務めた経歴の持ち主だ。



インタビュー終了後、気さくに撮影に応じるエディーさん。終始丁寧な受け答えとわかりやすい説明に指導者としての度量の大きさを感じる。強い組織づくりには日々のミーティングも重要で、「時間は短く、ポイントは3つに絞ること」と教えてくれた。

人材育成に必要なのは 個を伸ばす手法と信念

指導者や組織のリーダーにはいくつかの役割がある。中でも選手や部下の力をどう伸ばすかは大きな課題だろう。エディーさんが実践しているのは、選手1人ひとりのキャリアとモチベーションの把握だ。

「まず、その選手が最も効率よく学べる方法を見つけ出します。体を動かして学ぶ人なのか、目で見て学ぶ人なのか、それとも書いて学ぶ人なのか。それによって指導の仕方が変

れが従来にない画期的なものであればあるほど企業の勇気が試される。しかし、勇気を持って世に送り出した商品には強烈なインパクトがあり、人々の世界観をがらりと変えてしまうことさえあるというのだ。

「それは例えば、アップル社のiPhoneやiPadのようなもの」とエディーさん。日本のラグビーがめざすのは、まさにこのインパクト。連続8回目の出場となる15年のラグビーW杯で、優勝はできなくてもインパクトのあるチームにはなれるという。

「今年6〜7月に開かれたサッカーW杯ブラジル大会でいえば、コスタリカのようなチーム。グループステージでイタリアやウルグアイといったW杯優勝経験チームを撃破し、準々決勝では強豪オランダに敗れたもののベスト8入りを果たして、世界中に強烈なインパクトを与えました。コスタリカ代表チーム（※6）のスターティングメンバーは9人が国内でプレーをし、海外組はわずか2人。私たちのチームも海外でプレーしている選手はたったの3人です。しかもW杯で1勝しかしていません。そういうチームがインパクトのあるプレーでスペシアルな存在になれば、とてもエキサイティングだと思いませんか。こうして想像するだけでワクワクしてきます」

身を乗り出し目を輝かせる闘将は、重責と逆境を楽しんでいるようにも見える。W杯でめざすのはコスタリカと同じ、ベスト8入りだ。



©RUFUPhoto by H.Nagaka

テストマッチ10連勝を記録した「リボビタンDチャレンジカップ2014」イタリア戦で、試合を終えた選手を称えるエディーさん。これで日本代表チームは目標に掲げていた世界ランクトップ10入りを果たした。

一体感が個の考えや 言動を抑制すること

過去に東海大学やサントリーなどでも監督を務め、プレイヤーでは母と妻が日本人というエディーさん。自身はオーストラリアの生まれ育ちだが、日本人のメンタリティーを理解する。

「母国オーストラリアをはじめ、イングランドや南アフリカでもコーチをしてきましたが、私はいつもその国の人々の最も重要な価値観は何かを理解しようと努めます。そしてそれがどのようにスポーツに影響しているのかを分析します。日本の場合、皆で一体感を持つて仕事をしたいという思いがとても強いと感

じます。これは個人にフォーカスする諸外国と大きく違う点で、チームワークの面ではウイニングポイントになりますが、勝負においてはウイークポイントにもなり得ます」

「和」を重んじる日本人はチームプレーが得意だ。しかし同時に個より集団を優先しがちで、自分を主張するのが苦手。スポーツにおいても同じことが言えるとエディーさんは言う。

「私はラグビー以外のスポーツからもよくアイデアをもらうのですが、サッカーW杯ブラジル大会で、日本代表チームが十分に力を発揮できなかった原因の1つに、〃感情〃が欠けていた点があると思います。私の見る限り、唯一、感情を表に出していたのは本田圭佑選手だけです。彼は、なぜもっといいプレーができないのか、という怒りをパワーに変えていました。世界の大舞台で勝つか負けるかは、ほんのわずかな差。その時自分の感情をバネにして戦える選手には爆発力が生まれます」

日本では人前で感情を出すことにネガティブなイメージがある。感情的になると冷静さに欠ける、あるいは和を乱すなどの固定観念があるためだろう。

しかし、海外の選手たちは自身を鼓舞する原動力として感情をうまく利用し、ここ一番のパフォーマンスにつなげるとエディーさんは言う。はたして日本人にも同じことができるのだろうか。

「それには自分が何か特別な場所で、特別な

わってきます。そしてもう1つ理解しなくてはならないのが、なぜラグビーをやっているのかというモチベーションです。母国の家族に仕送りをしている外国人選手は家族と給料が大きなモチベーションですから、『ご家族は元気ですか?』『何か手伝えることはありますか?』と普段から声をかけます。また、人はモチベーションを見失うことがあるので、個々のキャリアクターに応じて叱咤激励したり、肩をぽんと叩くだけでよかったです。一緒に方向性を見つめ直し、ポジティブなイメージを示してあげることが必要な選手もいます。指導者には選手に応じて対応するための鋭い観察力と洞察力が求められるのです」

エディーさんのコーチングキャリアも来年で20年。学ぶことは増える一方だと笑う指揮官に最後の質問を試みた。人を育てるリーダーにとって最も必要なことは?

「結局のところ、人が育つ環境づくりと、繰り返し同じメッセージを伝え続ける信念ではないでしょうか」

取材・文／高樹ミナ

エディー・ジョーンズ (Eddie Jones)
1960年1月30日生まれ。オーストラリア・タスマニア州出身。2012年4月、ラグビー日本代表ヘッドコーチ（HC）に就任。コーチとしての起点は1995年の東海大学ラグビー部合宿で、その後、同大学のフルタイムコーチやサントリーのコーチ、豪ACTブランビーズHCなどを務めた。2003年のラグビーW杯にオーストラリアの代表HCとして準優勝、2007年に南アフリカ代表テクニカルアドバイザーとして、W杯優勝に貢献。2010-2011年シーズンにサントリーで日本選手権優勝。翌シーズンはトップリーグでも優勝し2冠達成。外国人指導者として初のリーグ制覇を果たしている。

※6 コスタリカ代表チーム

2014年サッカーW杯で「死の組」と呼ばれたグループステージD組に入り、イタリア、イングランド、ウルグアイといったW杯優勝経験チームの中で1位通過。準々決勝の相手オランダに対しても延長引き分けPK戦まで持ち込む快進撃を見せた。

透きとおる川と信仰の山 自然からいただく水の恵み

～北山川流域と池原発電所を訪ねて～



円弧形のコンクリート壁で水を支えるアーチ式の池原ダム

日本有数の多雨地帯である紀伊半島北山川流域。降水量と河川に恵まれたこの地に、Jパワー池原発電所・池原ダムがある。数多くの修行者や登山者から親しまれる豊かな自然を訪ね歩いた。

作家 藤岡陽子／写真家 かくたみほ

北山川の清流に
響く鳥や虫の声

澄んだ北山川の流れを目にしながら、国道169号線を車で走っていく。ここはもう山の中なのだろう。山をなす樹木の枝も葉も、手を伸ばせば触れられるほどすぐそばで息づいている。

信仰の山――。

そう崇められるにふさわしい雄大な自然に、体も心も吸い込まれそうだ。池原ダムの周辺は、下北山村といわれ、古くから修験の拠点になっている。

そもそも修験というのは、山や野で靈験を得るための修行をすることで、祖は「役行者えんぎのようじや」と呼ばれ、7、8世紀に実在したとされる山岳修行者。近くの大峰山中に、霊場をもつたと伝えられる。

景色があまりに美しく、車を停

めて川辺へと歩いた。清流には魚たちが群れ、鳥の鳴き声や虫の羽音が川の流れに心地よく重なっている。

そういえば、さっき、車の中から鳥の背を見た。

姿を見上げるのではなく、羽をまっすぐに広げて風に乗って飛ぶ鳥を見下ろしたのは、生まれて初めてのことだ。

この場所はいったいどこなのだろうと、ふと空を見上げてしまう。

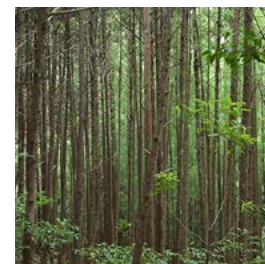
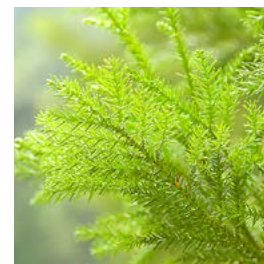
修験者を支える
最後一軒の宿坊

修験者のお世話をする宿坊があると聞き、川の流れのようにうねる狭い道路を、北に向かって進んでいく。宿坊は、大峯奥駈道おおみねおくがけみちに続く登山口「前鬼ぜんき」にあるという。

国道沿いに「前鬼口」と表されたバス停を発見してからさらに30分、細い道を上っていくと、車止めゲートに行き着いた。ここからは徒歩で、宿坊のある林道を登っていかなくてはならないようだ。

道端には蛇の抜け殻。森林の濃い香りが、汗ばむ全身を引き締める。

「林道 前鬼線 終点」と書かれた看板を目にして40分ほ



藤岡陽子 ふじおか ようこ
報知新聞社にスポーツ記者として勤務した後、タンザニアに留学。帰国後、看護師資格を取得。2009年「いつまでも白い羽根」でデビュー。最新作は『波風』（光文社）。その他の著書に『海路』『トライアウト』『ホイッスル』がある。京都在住。



前鬼・行者堂の前で念仏をあげる山伏の集団



宿坊「小仲坊」の門



日本の滝百選にも選ばれた前鬼・不動七重の滝

と歩いた頃だろうか。犬が吼える声
が聞こえてきた。
奥深い山中に感じる人の気配
。

「よくいらつしやいました」
当主の五鬼助義之さんが出迎え
てくださったすぐ後ろには、目指し
ていた宿坊「小仲坊」が厳かに佇ん
でいた。

「以前はう軒の宿坊があつて、修験者
や登山者のお世話をしていたんです」
外は蒸し暑い、宿坊の中は風が
通り、畳の香に癒やされながら義之
さんのお話に、耳を傾ける。

宿坊の歴史は古く、その成り立
ちは役行者の時代、1300年前
にまで遡る。

義之さんの祖先は、役行者に修験
者たちの世話を託され、その教えを
守り続けてきた。以前は五鬼助家
以外にも4家がその役割を担ってき
たが、現在残っているのは1軒だけ。
義之さん自身も普段は大阪府で
暮らし、週末にこの宿坊に通うとい
う生活を長く続けている。

「草刈り、薪割り、部屋の掃除な
ど、ここでの仕事は尽きません。冬
は飲み水も凍ってしまうので、水の
管理にも気を配っております」

宿坊に訪れる人は、1年間で30
0人から400人。冬季には半月ほ
ど人が訪れないこともあり、車で片
道3時間近くかけて通い続けること
は、並大抵の気概ではできない。

それでも五鬼助さんは、
「修験というのは自然にすべてを任
せ、験力^{げんりき}をいただき、自分自身を
高めることです。山で暮らすこうし
た気持ちをもすべての人がお持ちにな
れば、平和が訪れるのではないです
か？ 私は生まれて育ったこの場所
を、残していきたいのです」

と迷いはない。義之さんで61代
目となる系図を前にして、受け継
がれる信念に背を打たれる気持ち
になった。

道中無事を願う
一本足たたら

下北山村から169号線をさらに

1 林道前鬼線の終点の先に宿坊「小仲坊」がある。
2 現在残っている宿坊は小仲坊だけとなった。
3 住職の愛犬「神（じん）ちゃん」は人気者。
4 宿坊内は、妻である三津子さんの力も得て、美
しく整えられている。
5 前鬼の歴史を語る五鬼
助義之さん。
6 五鬼助家の系図は1300年続い
ている。男子が生まれると、名前に「義」を入れる
慣わしがある。
7 修験者は現在も袈裟を身に着
け、法螺貝を轟かす。
8 修行へ向かう修験者た
ち。自然との体化による即身成仏を重視する。



1



2



3



4



5



6



7



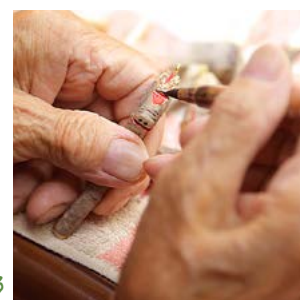
8

笹で巻いた寿司 まるでおひな様

1 上北山村に伝わる妖怪物語から生まれた「二本足たら」。 2 松本工房の松本蓼夫さん。 3 絵付けはおもに冬の仕事になる。たたらづくりはすべて手作業。 4 笹の葉で鮭をくるんだものがあざさ寿司。 5 みざさ本店。現在は奈良県内に6店舗を構える人気店に。 6 小倉さんと筆者。 7 筏師には数年間の修業経験が必要だという。新米の頃は、川に投げ出されることもあるらしい。 8 筏を組むスキの寿命はおよそ3年間。岩にぶつかったり、烈しい水流によって消耗される。



2



3



1



5



6



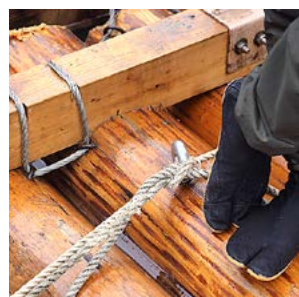
4



北山村観光筏下りの急流で歓声をあげる



7



8

北上していくと、上北山村に地名が変わる。

松本蓼夫さんの「松本工房」は、大台ヶ原の麓で、ひっそりと営まれている。

「道中無事でありますように。そんな願いを込めてつくっています」

松本さんが手がけているのは、民芸品の「二本足たら」。この地方に伝わる妖怪を模してある。

材料となるけやきを山で伐採するのも、薪を割るのも、木を削るのも、絵付けまですべて松本さん1人の手によるものだ。

「孫娘に頼まれてつくり始めたんですよ。大台ヶ原に来られた観光の方々が『二本足たたらのお土産を探しておられる』と聞いたもんでね」

10年前に奥様に先立たれ、2人の娘さんも兵庫と奈良でそれぞれ暮らしている。今年で84歳になる松本さんは村に残り、素泊まりの宿を営む傍らで民芸品をつくってきた。

「いつも新しいアイデアを考えています。そうすると元気でいられますから」

松本さんの想いが込められたこの魔除けを、6歳の息子のランドセルにと、1つ頂いて帰ることにする。

村では、観光筏下りを体験する。

北山川をおよそ1時間半かけて下るこの筏下りは、伐採した木材を運ぶかつての「筏流し」を現在に伝えている。

筏流しの歴史は、600年にも及ぶといわれる。スギの木で組まれた筏の長さは30m、重さは7トン。その筏を動かすのは筏師の櫂と梶さばきだけで、予測のつかない動きに緊張が走る。

「うわああっ」「きゃああっ」とはしゃいだ悲鳴のあがる中、私もめいっぱい楽しんだ。

急流にさしかかると筏が弾み、膝から下が水中に入っていくことも、全身に水しぶきを浴びることもある。それがまた愉快で、大きな歓声が響きわたる。

風いだ川面を漂っている時には、空を飛ぶ鳥に目をやり、山を見つめ、川岸の岩の隆起に時の蓄積を感じる。

人は自然のなかで生まれ、自然と共に暮らしてきた。これから先、世の中がどれほど変化していても、それだけは変わらない。

自然のもたらす動と静を筏の上で味わいながら、生の原点を確かめるこの旅に、深く感謝した。

池原発電所・池原ダム
所在地：奈良県下北山村
発電所出力：350,000kW
運転開始：1964年9月
ダム：アーチ式

取材日：2014年7月31日～8月2日

前方が池原ダム、後方が洪水吐ゲートと発電用取水塔

自然と共存しつつも
緊急時への対応も怠らない

北山川電力所が管理する池原発電所は、戦後の急激な電力需要の増大に 대응べく、北山川水系の豊富な水を利用したダム式発電と、七色ダム湖を下池とする揚水発電の2つの機能を併せ持つ発電所だという。

北山川の源流域である大台ヶ原は、年間の降水量が約3600mmにも及ぶ多雨地帯であり、水力発電には最適の場所だと単純に捉えていたが、北山川電力所の児玉弘史所長に説明を受けているうちに、自然との厳しい対峙が浮かび上がってくる。

「天候の変化にはいつも敏感になっています。台風などが予測されれば、前もってダムの水位を下げておきます。例えば、台風がくれば最大30カ所の連絡先に、短い時では30分おきにダムの状況を報告します」では、日常の点検管理は、どうやって行っているのか。

その説明を受けるために「キャットウォーク」というダムのコンクリート壁に取り付けられた通路を歩いた。地盤からの高さはなんと78m！アーチ式の池原ダムでは、その通

路もきれいな弓形を描いている。

「キャットウォークは監査廊に続いています。監査廊というのは、ダム内部にある通路のことで、職員はここを通って設備の点検と計測をします。計測の箇所は90カ所ほど。すべてを回ると、半日はかかります」

児玉所長の説明を受けている間も、剥き出しの通路に立つ私の足は震えつはなし。地上を見ないように、壁に体を張り付け、話を伺った。

池原発電所は、この9月で運転開始から50周年を迎えたという。日々の点検管理。そして台風や大雨などの緊急事態への対処。今回、池原ダムを見学する機会を得て、自然と共にある水力発電のありがたさと難しさを知ることができた。今後は台風や大雨のたびに、キャットウォークを歩く職員の方の背中が、思い出されることだろう。

1 池原発電所は昭和39年（1964年）に運転を開始した。2 発電所に水を送るための取水塔。発電機と同じ4基ある。3 キャットウォークから続く監査廊。幅は2m、高さは2.5m。中はひんやりしている。4 手前から奥に4つの発電機が並ぶ。5 高速で回転する水車のシャフト。6 発電した電気を地上の開閉設備に送る母線トンネル。7 制御室で説明をしてくれた児玉弘史所長。8 台風や大雨などの緊急時には電話やファックスで市町村の警察や消防署などに連絡する。

8



7



6



5



4



3



2



1



とどまらない。農協に役職を持つ宮内さんは、郷土料理やパッチワークを人に教え、村の芸能クラブを率いて、民謡と踊りの公演や稽古で各地を訪れる。

「この村では老いも若きも、誰もかもが現役です。夏から秋は催事続きで、家にじっとしている暇がありません。年に1度、納涼祭で皆が顔を揃え、踊って歌って、また明日からがんばろうと活力をもらいます」

「若き」村人を代表して、運営方を務めた村役場職員の田所和樹さんに話を聞いた。

「観光客など村外から集客するならもつと派手にする手もあります。でも、納涼祭は村人だけで楽しみたいという思いが強く、外向けのイベントは『中岡慎太郎マラソン』（毎年5月開催）などと割り切っています」

田所さんは高校まで地元で過ごし、大学からは大阪へ。2年

前にUターンして、今は生まれ故郷のために働き、休日には釣りや猟を楽しむという。

近所づきあいの継続が村の“老舗”企業の務め

過疎化・高齢化の波が押し寄せる中、この村ではお年寄りが英気を養い、若者が故郷のよさに気づくために、村人総出の祭りが一役買っているのだ。

この地に水力発電所を築いて55年目を迎えたJ-POWER高知電力所から、今年も約30名のグループ職員や家族が祭りに参加。その思いを佐藤敏之所長が語った。

「このお祭りの魅力は、人と人の距離が近いこと。村人の輪の中に入り、打ち解け合えることに感謝して、ご近所づきあいを末長く続けたい。それが村内の企業として“老舗”級になった当電力所の務めだと思います」

1 納涼祭の人気プログラム「もち投げ」。櫓の正面の子どもたちだけでなく、後方の大人たちもヒートアップする。2 地元有志が熱演する「やまなみ太鼓」も祭りの看板の1つ。3 村の芸能クラブ会長として演技を披露する宮内さん。4 鳴子を手に踊る保育園児たちも、この日のために稽古をつけてもらった。5 地元猟友会の出店ではシカの焼き肉が振る舞われた。6 J-POWER グループからは約30名が揃いの法被で参加。よさこいなどを踊った。



JA土佐あき女性部 北川支部 副支部長 宮内 翠さん
北川村役場 産業建設課 田所和樹さん

村人による村人のための夏祭で 老いも若きも踊って歌って!!

行く夏を惜しんで「北川村納涼祭」に参加！
J-POWER 高知電力所

取材・文／内田 孝 写真／斎藤 泉

**80歳で畑仕事に、奉仕に
村の誰もが現役！**

その発声主の1人が、今年80歳の宮内翠さんである。親の代からのユズ栽培を、会社勤めのご主人や息子さんとともに引き継ぎ、今も畑仕事の前線に立つバリバリの現役ぶりはそれに

祭りの「純度」がとにかく高い。皆で楽しむという一点で見事に足並みが揃っている。

8月最終土曜の夕方、村中から三々五々集まってきた人々はもちろん、飲食や遊戯の出店を構えている世話役も、本部に陣取る実行委員会や運営スタッフも、日頃から村で見知った顔だ。しかも1人で何役もこなす。

今夏を締めくくると北川村納涼祭は一時、開催が危ぶまれた。8月上旬に高知県に上陸した台風11号の豪雨で、村内のユズ農家などに被害が出たためだ。が、村人の立ち直りは早かった。

「こんな時やき、皆がしよげたらいかんろー」との声に背を押され、決行となったのだ。

祭りは一時、開催が危ぶまれた。8月上旬に高知県に上陸した台風11号の豪雨で、村内のユズ農家などに被害が出たためだ。が、村人の立ち直りは早かった。



1 長さ約40mの風車の羽根が毎分16～17回転する程度の風が発電には好都合。2 自走式エレベーターと梯子を使ってタワー内を昇降する。3 作業を終えて地上に降り立つ。ホッと一息つける瞬間だ。4 ナセルの内部で羽根の付け根部分を点検。5 風車の回転数を発電に必要な回転数までギアを用いて変換させる増速機の点検は特に念入り。6 瀬棚港に隣接する6基の風車は、町の観光スポットにもなっている。



瀬棚臨海風力発電所
【所在地】北海道久遠郡せたな町
【出力】12,000kW
(2,000kW×6基)
【運転開始】2005年12月

タワー基部から自走式エレベーターに乗り込む。カタカタ鳴るギア音に緊張が高まりながら、上へ上へと昇っていく。最後は梯子を伝い、風車の首の位置にあるナセル（機械室）に到着した。この風車は、車軸の位置で地上高67m、そこから3方向に伸びる羽根の長さが40m。重量はナセルと羽根の部分だけで約80トンもある。また、風

車の円の直径は大型旅客機に匹敵し、それが回転して生み出すエネルギーの巨大さはいかばかりかと思う。ナセル内には増速機、発電機、変圧器といった主要な風力発電システムのほか、風車を風上に向け、風速に応じて羽根の角度を変える制御装置などが収まっている。その1つにでも不具合が生じれば、たちまち発電停止に陥り

かねない。「風車の1基1基が発電所」と言われるシステムが常に健全に働くよう、毎月の巡視点検と年2回の定期点検で徹底的に調べ上げる。風力発電所のパフォーマンスは、風況によって左右される発電量などよりも、適切なメンテナンスによってどれだけ発電可能な状態をキープしたかを示す稼働率にはつきり表れる。Jパ

ワーグループでは稼働率の目下の目標を90%台に定めており、約半数の事業所で達成されているという。現場の職員たちは、気象の変化や運転状況に常に神経を研ぎ澄ませ、時には体を張った高所作業にも臆せず臨む。天空の発電所を守り続ける「風車守の魂」に触れた気がした。

取材・文／内田孝 写真／斎藤泉



天空の発電所に立つ風車守たち。

J-POWER 瀬棚臨海風力発電所

タワーの下から見上げた風車の巨大さに息をのむ。稼働率を高めていくための、様々なメンテナンス作業に迫った。

■ ナセル（機械室）の屋上に出て航空障害灯を交換。地上からの高さは約70mある。

独自の人材教育で 金型の限界に挑戦する

スマートフォンに代表される
超小型、かつ精度の高い日本のものづくり。
それを支えているのが、高精度のプラスチック用金型だ。
極小で高精度の部品を生み出すと評判の金型工場を訪ねた。

フライス盤による金型の製作。無人で自動的に加工される。

世界最小を実現する 人材育成の方法

「ベテランは、自分の経験に照らして、『これはできない』とまず最初に判断してしまいます。しかし、若い人は自由な発想と創意工夫で限界を超えることができます」

そう語るのは、株式会社かいわの代表取締役社長・山添重幸さんだ。

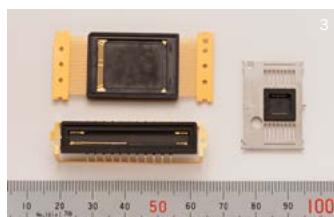
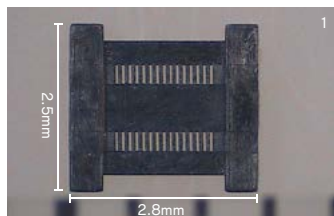
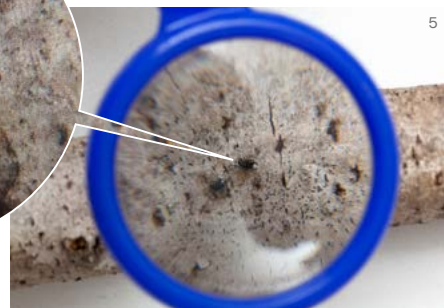
かいわは超細密のプラスチック用金型をつくる会社として知られ、その製品は他社の技術者もどうやってつくったのかと驚くようなものばかりだ。

その代表例が、世界最小のプラスチック製マイクロオオクワガタフィギュア。オスでいうと体長2・65mm、幅1・6mm（メスが体長2・22mm、幅1・6mm）という小ささにもかかわらず、背中の筋や脚の関節までを正確に再現。これは同社の金型成形技術の高さを示すものだ。プラスチック製品のつくり方はいくつかの方法があるが、最も代表的なのが、射出成形法。熱で溶解した原料プラスチックを、特殊鋼製の金型内に送り出し、これを冷却して成形したものを取り出す方法で、同形状、同品質のものを大量につくることができる。身近な例でいえば、プラスチック用成形金型は「鯛焼き器」のようなものだ。

クワガタの金型をつくったのは、当時入社2年目の女性。なぜ、そんなことができたのか。その秘密は同社のユニークな人材育成法にある。かいわでは、新入社員に機械のマニュアルを与え、それを徹底的に読みこなすことを求める。



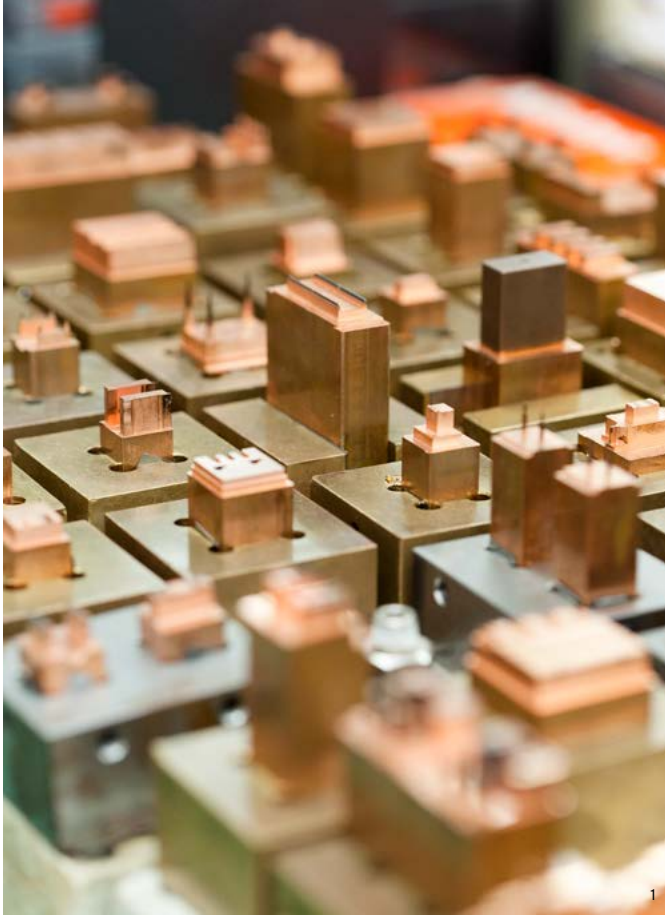
上・株式会社かいわ 代表取締役社長 山添重幸さん。
左・世界最小のプラスチック製マイクロオオクワガタフィギュアの金型。写真の★の部分は、溶けたプラスチックの流し込みルート。



1. 世界最小ピッチ（2009年当時）マイクロコネクタ（配線接続機器）。第3回ものづくり日本大賞 経済産業大臣賞を受賞。
2. 精度が求められる携帯電話用カメラモジュール。
3. デジタルカメラ用CCDパッケージ基板。
4. 携帯電話のバイブレーター機能に用いられる世界最小振動モーター用部品。
5. 虫眼鏡で拡大すると、脚の関節や背中の筋がよくわかる世界最小のプラスチック製マイクロオオクワガタフィギュア。



1. 放電加工機の工具電極の数々。放電加工は、被工作物と電極の間に電圧を掛けて放電させ、そのエネルギーで被工作物を除去していく加工方法。
2. 左手奥の白い機械がドリルで掘削するマシニングセンター。
3. ワイヤ放電加工機は、金属の切断、穴あけに利用される。
4. 金属の表面を研磨する平面研磨機。
5. 第3回ものづくり日本大賞経済産業大臣賞の盾。



「超微細・高精度プラスチック成形加工技術のかいわ」と紹介される同社だが、山添さんは、自社について「得意分野はありません」と語る。「金型製作は、B to B (Business to Business)」

パートナーの 課題解決こそが仕事

「10年、20年前の機械でも、使いこなせば、世界最小のクワガタをつくることもできるのです。製品の精度は機械によって決まるのではなく、機械を使う人によって決まるのです」

同社は、この超微細・高精度プラスチック成形加工技術によって、世界最小ピッチのマイクロコネクタを開発。その功績により、2009年「第3回ものづくり日本大賞経済産業大臣賞」を受賞した。

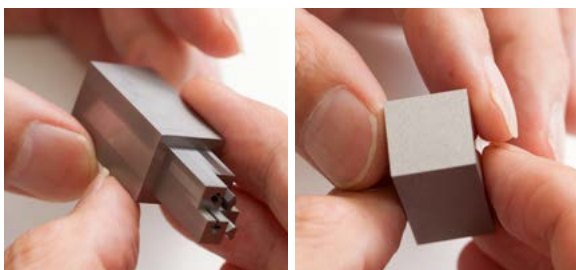
機械も最新鋭というわけではない。

「10年、20年前の機械でも、使いこなせば、世界最小のクワガタをつくることもできるのです。製品の精度は機械によって決まるのではなく、機械を使う人によって決まるのです」

同社は、この超微細・高精度プラスチック成形加工技術によって、世界最小ピッチのマイクロコネクタを開発。その功績により、2009年「第3回ものづくり日本大賞経済産業大臣賞」を受賞した。

「10年、20年前の機械でも、使いこなせば、世界最小のクワガタをつくることもできるのです。製品の精度は機械によって決まるのではなく、機械を使う人によって決まるのです」

同社は、この超微細・高精度プラスチック成形加工技術によって、世界最小ピッチのマイクロコネクタを開発。その功績により、2009年「第3回ものづくり日本大賞経済産業大臣賞」を受賞した。



パズルのような金属製オブジェ。一見すると金属の四角柱だが、底面を軽く押すとランプのマーク状に加工されたシリンダーが現れる。動きは驚くほどスムーズ。

「10年、20年前の機械でも、使いこなせば、世界最小のクワガタをつくることもできるのです。製品の精度は機械によって決まるのではなく、機械を使う人によって決まるのです」

同社は、この超微細・高精度プラスチック成形加工技術によって、世界最小ピッチのマイクロコネクタを開発。その功績により、2009年「第3回ものづくり日本大賞経済産業大臣賞」を受賞した。

技術と遊び心が ものづくりの基本

「若い人たちの育成のためには、難しい仕事だけではなく、本人たちの力量に合わせ、簡単なものから難しいものまでがあったほうがよいのですが、簡単な仕事は中国や東南アジアに行ってしまう」

もちろん、同社も手をこまねいているわけではない。消費者向けの極小ブロック玩具や、接合部分がわからないほど精密な金属のオブジェなどを企画し、販売を検討しながら、社員の技術力を高める努力を続けている。

「若い人たちの育成のためには、難しい仕事だけではなく、本人たちの力量に合わせ、簡単なものから難しいものまでがあったほうがよいのですが、簡単な仕事は中国や東南アジアに行ってしまう」

もちろん、同社も手をこまねいているわけではない。消費者向けの極小ブロック玩具や、接合部分がわからないほど精密な金属のオブジェなどを企画し、販売を検討しながら、社員の技術力を高める努力を続けている。

「若い人たちの育成のためには、難しい仕事だけではなく、本人たちの力量に合わせ、簡単なものから難しいものまでがあったほうがよいのですが、簡単な仕事は中国や東南アジアに行ってしまう」

もちろん、同社も手をこまねいているわけではない。消費者向けの極小ブロック玩具や、接合部分がわからないほど精密な金属のオブジェなどを企画し、販売を検討しながら、社員の技術力を高める努力を続けている。

株式会社かいわ

1968年創業のプラスチック射出成形用金型製作・成形加工会社。精密プラスチック金型設計製作や金型部品等の高精度加工が得意。成形加工に関してはコネクタやシートベルトのセンサーなどの加工が主体。
<http://www.kaiwa-net.co.jp/>

profile

こまつ みわ

1984年、長野県生まれ。女子美術大学短期大学部卒業。独特の死生観で描く銅版画が注目を集める。個展の開催、テレビ出演や数々のアートプロジェクトに参加するなど、精力的に活動。パリ市立プティ・パレ美術館にて特別企画展示。京都の老舗着物メーカーとオリジナルの浴衣、振り袖を制作するなど、多方面で活躍中。

<http://miwa-komatsu.jp/index.html>

上右／プレス機で銅版画を1枚1枚、自ら仕上げる。

上中／テーマや表現したいことによって、銅版やアクリル絵の具など、様々な画材を使い分ける。

上左／キャンバスに向かったとたん、絵の世界に入り込む。筆の音だけが、かすかに聞こえる静寂の時間。



取材・文／ひだい ますみ

写真／竹見 脩吾



MIWA KOMATSU

生命の光と影を描く

小松 美羽

画家

生命の喜び、苦しみ、生と死のはざま、そして死後の世界。一度観たら絶対に忘れられないような、圧倒的な存在感で迫ってくる絵画。

そんな観る者の心をわしづかみにする作品を次々と発表する

画家の小松美羽さん。

創作の源は？ 作品に込める思いとは？

新進気鋭のアーティストの素顔に迫った。

浅く、深く、鋭く、ゆるく……。味わい豊かな線を駆使し、独自の死生観を表現した銅版画で一躍注目を浴び、現在、画家として幅広く活躍中の小松美羽さん。

小松さんが銅版画に出会ったのは、美術大学の学生時代だった。基礎教養として、銅版画を初めて制作。小松さんは、できた作品に目を見張った。

「子どもの頃に見たヨーロッパの絵本が、ずっと心に残っていました。その絵のイメージと銅版画の『線』がピッタリ重なったんです。これこそ、ずっと私が追い求めていた表現だとのめり込みました」
テーマによって、他の画材や表現方法を選んでいるが、彫り方によって強弱がつき、繊細かつ厚みのある線が生まれる銅版画は、やはり魅力的でお気に入りだという。小松さんが好んで描くモチーフは、動物。キーワードは、「平等」である。

「すべての動物の存在が貴く、愛おしく感じる私にとって、死は人間と動物の隔たりをなくしてくれるものに思えます。生と死の前では、生き物は皆、平等ですから」
今、気になっているのは、和の世界。特に、古くから日本の風土に根差しているものだという。
「日本最古の歴史書である『古事記』に興味があります。アジア、中東、インドなど、様々な国や文化の影響を受けていると知り、もっと勉強したくなりました。日本のルーツを探ることは、世界を理解する手掛かりになると思います」
絵画では、国宝の絵巻物「鳥獣人物戯画」や、江戸時代の奇想の画家・伊藤若冲の作品に強く心惹かれる。そうした和のエッセンスをいかに吸収して、どう表現するのか。
大きな視点で、ユニークな表現を繰り広げる小松さんの作品から、目が離せない。



胆沢第一発電所の運転開始について ～J-POWER創立後第1号の水力発電所がリニューアル～

胆沢第一発電所は、国土交通省による胆沢ダム（特定多目的ダム：岩手県奥州市）の建設に伴い廃止した、J-POWER創立後第1号の水力発電所である（旧）胆沢第一発電所（1954年1月運転開始、2012年10月廃止）に代わる発電所として、同ダム右岸直下において岩

手県企業局の胆沢第三発電所（最大出力：1,500kW）と共に建設したものであり、両者で発電所建屋、水圧管路、屋外開閉所、送電線等を共有します。

なお、本発電所は旧発電所に比べ発電効率を高めた大小2基の水車発電機を設置することにより、少ない水量でも

効率よく発電できる発電所として生まれ変わりました。

本発電所の運転開始により、J-POWERが保有する水力発電所は59カ所、最大出力合計は8,570,200kWとなりました。

胆沢第一発電所の概要	
所在地	岩手県奥州市胆沢区若柳
発電機台数	2台
最大出力	1号機：10,700kW 2号機：3,500kW 計 14,200kW
着工	2011年2月
運転開始	2014年7月



胆沢第一発電所全景



発電機



水圧鉄管

"I found my passion."

自分の中に眠っていた情熱を見つけたのです。

ヨーヨーパフォーマー・BLACK 氏の言葉



小説家 朝比奈 あすか

あさひな あすか 1976年、東京都生まれ。慶應義塾大学文学部卒業（メディアコミュニケーション研究所修了）。2000年、大伯母の戦争経験を記録したノンフィクション『光さす故郷へ』（マガジンハウス）でデビュー。2006年『憂鬱なハスビーン』（講談社）で第49回群像新文学賞受賞。著書に『声を聴かせて』（光文社）、『やわらかな棘』（幻冬舎）、『憧れの女の子』（双葉社）など。

女性の内面をじっと見つめ、繊細な心模様をリアルに描き出す作品で、多くのファンを惹きつける小説家・朝比奈あすかさん。半年前、TED Conference（TED・カンファレンス／様々な分野で活躍する人物による世界的講演会）のテレビ放送を見て、衝撃的な言葉に出会った。ヨーヨーの世界チャンピオン・BLACK氏のスピーチだ。

心に引っ掛かったのは、「パッション」という言葉。自分の性格や日常からは縁遠いはずの、それまで気に留めたこともない言葉に、突然命が宿り、躍動し始めたのを感じた。一体、どうして――？

熟考するうちに、朝比奈さんには、この言葉が持つ大きな広がりや深さに気付いた。

人がそれぞれ胸に抱く「パッション」には様々な形があり、方向も多様である。それらは時に重なり合い、あるいは反射し、モザイク画のような煌めきで社会を彩る。そうした人々の営みとは、なんと美しく、なんとおもしろいのだろうか。

「これまで、自分の中に生じた疑問や怒りを徹底的に突き詰めることで、書くテーマをはっきりさせ、人物像を練ったり、構成を考えたりしていました。今後は、積極的に取材して、もっと深く、もっと広く、様々な人間模様を描いてみたいと考えています」

眼差しを内面から外側へ向け、新たな挑戦を始めた朝比奈さん。彼女の胸に輝く「パッション」から、どんな物語が紡ぎ出されるのだろうか。きっと、人の心の綾についてじっくりと考えたくなるような、味わい深い作品が生まれるに違いない。

平成26年度第1四半期決算について

J-POWERグループの平成26年度第1四半期決算は、売上高1,597億円、経常利益172億円、純利益124億円となりました。

経営成績

(1) 収益

タイ国7SPPが全地点で営業運転を開始したものの、卸電気事業の火力発電所利用率が前年同期を下回ったことや、燃料価格の低下および松浦火力発電所2号機低圧タービンロータ落下事故の影響等により、売上高（営業収益）は、前年同期に対し1.3%減少の1,597億円となりました。これに営業外収益を加えた四半期経常収益は、前年同期に対し1.3%減少の1,659億円となりました。

(2) 費用

卸電気事業の燃料費が燃料価格および火力発電所利用率の低下に伴い減少したものの、タイ国7SPPが全地点で営業運転を開始したことに伴う燃料費の増加等により、営業費用は前年同期に対し1.9%増加の1,422億円となりました。これに営業外費用を加えた四半期経常費用は、前年同期に対し1.0%増加の1,487億円となりました。

(3) 利益

経常利益は前年同期に対し17.6%減少の172億円となり、法人税等を差し引いた四半期純利益は、前年同期に対し24.0%減少の124億円となりました。

財政状態

(1) 資産の部

資産は、タイ国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266億円増加し2兆4,118億円となりました。

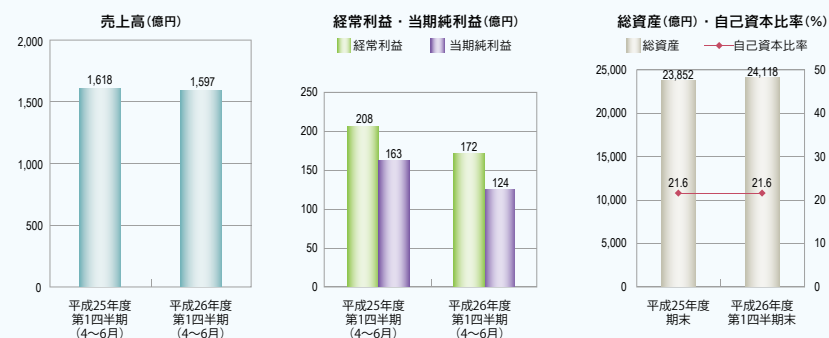
(2) 負債の部

負債は、前年度末から220億円増加し1兆8,877億円となりました。このうち、有利子負債額は前年度末から316億円増加し1兆6,816億円となりました。なお、有利子負債額のうち2,624億円（うち海外事業2,605億円）はノンリコースローン（責任財産限定特約付借入金）です。

(3) 純資産の部

純資産は、四半期純利益の計上等により、前年度末から46億円増加し5,240億円となり、自己資本比率は21.6%となりました。

経営指標（連結）



J-POWER 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」を実施しています。

本プロジェクトは、自然環境の素晴らしさを伝えるNPO等と協働で、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、お互いに楽しみながら学びあう学習ツアーです。本ツアーを通じて、環境を大事にする心と、エネルギーを大切に使う心を伝えていきたいと考えています。



小学生親子対象のツアーの様子（御母衣にて）



大学生対象のツアー（奥只見にて）

2014年度「J-POWER エコ×エネ体験ツアー」概要			
場 所	所在地	対 象	日 程
奥只見ダム・発電所	新潟県・福島県	小学生親子	(1回目) 8月 5日～6日 (2回目) 8月 7日～8日
		大学生	9月 8日～10日
みづろ御母衣ダム・発電所	岐阜県	小学生親子	(1回目) 8月19日～20日 (2回目) 8月21日～22日
磯子火力発電所	神奈川県	大学生	2015年2月17日～19日（予定）

J-POWER ふれあいコンサートの開催

J-POWERは、社会貢献活動の一環として「J-POWERふれあいコンサート」を各地で開催しています。これは、1992年の会社創立40周年を記念して始めたもので、今年度で23年目を迎え、開催数は150回を超えました。

事業へのご理解・ご協力をいただいている地域の皆様への感謝の気持ちを込め、地域社会の一員としてより信頼され親しまれる会社となるよう引き続き、学校や福祉施設などへ訪問していきと考えています。



小学校でのコンサートの様子（昨年度）



福祉施設でのコンサートの様子（昨年度）

2014年度「J-POWER ふれあいコンサート」概要			
事業所名	対象地域	開催場所	開催日
沖縄やんばる海水湯水発電所	沖縄県 国頭郡	高江小中学校	6月24日
石川石炭火力発電所	沖縄県 うるま市	いずみ病院	6月25日
北山川電力所	奈良県 吉野郡	下北山村 きなりの郷「吉野杉ホール」	9月29日
上ノ国ウインドファーム	北海道 松山郡	上ノ国町 ジョイじょぐら「天の川ホール」	10月5日・6日
東和電力所	岩手県 花巻市	東和総合福祉センター	11月8日（予定）
橘湾火力発電所	徳島県 阿南市	阿南市文化会館	12月6日（予定）
大間原子力建設所	青森県 大間町・佐井村・風間浦村	福祉施設3カ所（予定）	2015年3月（予定）

読者プレゼント

巻頭言「Global Headline」でご登場いただいている寺島実郎先生が、『若き日本の肖像 ～一九〇〇年、欧州への旅～』（新潮文庫）を文庫出版されました。

激変する世界に生きた1世紀前の日本人の息を感じることで、現代と未来を見据える視座を構築する一助となれば、との思いで執筆されています。

本書をご応募いただいた方から抽選で5名様にプレゼントいたします（寺島先生のサイン入り・お1人様1冊まで）。

応募方法

郵便ハガキに、①郵便番号 ②住所 ③氏名 ④本誌のご感想を明記のうえ、下記住所「電源開発株式会社『グローバルエッジ』編集室」宛で11月28日（金）（消印有効）までにご応募ください。

