Contents

経営組織論からみた大学・高専の問題点 1
宮重 徹也（富山高等専門学校
国際ビジネス学科 准教授）

国立天文台と労働組合 20
阪本 成一（国立天文台 チリ観測所 教授）

ローカル線で行く！フーテン旅行記 2
ー首都圏ミニトリップー 30
大西 孝（岡山大学 工学部 機械工学コース 助教）

2015 年　Vol.39 No.2

経営組織論からみた大学・高専の問題点

富山高等専門学校　国際ビジネス学科　准教授
宮重　徹也

専門は、経営戦略論、経営組織論、技術経営論、企業倫理論。主に医薬品産業を対象として、医薬品企業の経営戦略や経営組織、研究開発戦略、企業倫理の実証研究を進めている。また、100 社を超える企業の入社試験を受けた経験を活かして、キャリア教育にも力を入れている。

はじめに

2004 年 4 月に、国立大学は国立大学法人へと、国立高専は独立行政法人国立高等専門学校機構へと、組織形態の見直しが行われた。それ以降、公立大学においても公立大学法人へと組織形態を見直す事例が増えた。

文部科学省から分離して独立した組織となったこれらの法人では、自主性が増すものと思われていたが、現実には独立した組織として自主的な運営が行われているわけではない。法人化以降、逆に大学運営や高専運営から自主性が失われ、研究や教育という仕事の楽しさが失われたように感じている教職員も多いのではないかと思われる。

そこで本稿では、なぜ大学や高専から運営の自主性が失われ、研究や教育という仕事の楽しさが失われてしまったのかを、経営組織論の観点から明らかにしていきたい。大学や高専には、地域貢献や社会貢献などの目的もあるが、その大きな目的は研究と教育である。この研究と教育は、定型業務(ルーチン業務）の事務的な職務とは異なり、非定型業務（ノン・ルーチン業務）の職務である。本質的には、ノン･ルーチン業務にルーチン業務の法則性（しかも欠陥のある法則性）を当てはめている点に大きな問題がある。本稿で明らかになる事実から、同じく独立行政法人（現在は国立研究開発法人）である理化学研究所の不祥事の原因も示唆できるものと思われる。

本稿では、各節において参考図書を示していくので、このような社会現象の本質をさらに詳しく理解するために、各大学・各高専の図書館にこれらの参考図書を配架して頂き、多くの教職員の方々に参考にしてもらいたいと思う。

1. 組織観　－組織は機械か？ 生き物か？－

私たち教職員も大学や高専という組織で働く者であるが、組織をどのように捉えるかという組織観には、「組織の機械観（機械的組織)」と「組織の生命体観（有機的組織)」の大きく異なる２つのアプローチがある。

「組織の機械観」では、組織とは無機質な精密機械であると捉える。この組織観では、従業員は喜怒哀楽の感情を持たないコマであると理解され、従業員のモチベーションの源泉は金銭のみである。この組織観に基づく従業員は、仕事成果や仕事努力を褒めてもやる気を出さないが、給料を少しでも上昇させれば大きなやる気を引き出すことになる。成果主義賃金もこのような組織観に基づいている。但し、７節において詳しく取り上げるが、日本社会において一般的に成果主義賃金と思われているものは、本来の成果主義賃金ではない。この組織観の代表的な理論には、科学的管理法や官僚制組織論などが

ある。国立大学法人や公立大学法人、高専機構などの組織は、官僚制組織の代表的な組織である。

一方、「組織の生命体観」では、組織とは有機的な生命体であると捉える。この組織観では、従業員は喜怒哀楽という感情を持った人間であると理解され、従業員のモチベーションの源泉は金銭だけでなく、仕事そのもの、上司や同僚からの評価、組織内の良好な人間関係など多様である。この組織観に基づく従業員は、例え給料がやや安くても、楽しいと思える仕事が与えられたり、尊敬できる上司や同僚に恵まれれば、大きなやる気を出すことになる。

本節の内容をさらに詳しく理解するには、坂下昭宣『経営学への招待：第3版』を参照して頂きたい。

2. 人間像　－仕事は嫌なものか？ 楽しいものか？－

仕事に対する人間像にも、X理論とY理論の大きく異なる2つのアプローチがある。

X理論では、人間とは仕事をしたくないと思っており、自己決断をして責任を取るよりも、責任を取らないために命令をされたいと思うものである、という人間像である。このような人間像の従業員のやる気を引き出すには、お金と命令（アメとムチ）を交換するという経営管理手法が採用されることになる。具体的にいえば、「給料を3万円増やしてやるから、担当授業を3コマ増やせ」、という経営管理手法である。機械的組織において採用される経営管理手法である。

一方のY理論では、人間にとって仕事は遊びと同じで満足の源泉になるし、人間は自己決断したことであれば命令されなくても頑張れるし責任も取る、という人間像である。このような人間像の従業員のやる気を引き出すには、組織（大学や高専）の目標と従業員の目標を統合するという経営管理手法が採用される。具体的にいえば、「この組織（大学や高専）の目標は学生への

充実した教育なので、みんなで一緒に教育を充実させましょう」、と従業員を統合する経営管理手法である。有機的組織において採用される経営管理手法である。

Ｘ理論の人間像であれば、仕事と給与あるいは昇進を交換するという「交換パラダイム」によって従業員のやる気を引き出すことになる。このパラダイムの前提は、組織の目標と従業員の目標は異なっているというものである。この交換パラダイムでは、従業員に物質的インセンティブ（金銭）や評価的インセンティブ（教授や部長への昇進）などの報酬を与えることになるが、その報酬が仕事と見合っていると従業員が判断しなければ、インセンティブとはなり得ない。具体的にいえば、「担当授業を１コマ増やせ」、と言われても、報酬が 1000 円であれば、仕事と報酬が見合わないと感じるため、モチベーションは生まれない。

一方のＹ理論の人間像であれば、組織の目標（理念）と従業員の目標（理念）を統合するという「統合パラダイム」によって、従業員のやる気を引き出すことになる。このパラダイムの前提は、組織の目標（理念）と従業員の目標（理念）は統合できるというものである。このパラダイムでは、従業員に理念的インセンティブ（例：学生のために充実した教育をしよう）や自己実現的インセンティブ（例：自由な研究活動の機会）などの報酬を与えることになる。従業員がこのような理念的インセンティブや自己実現的インセンティブに統合されれば、高いモチベーションが生まれることになる。

筆者は大学卒業時に、100 社を超える企業の入社試験を受けたが、9 割以上の企業がＸ理論の人間像を前提とした経営管理（組織の機械観に基づく経営管理）を行っていた。一方、1 割未満の企業がＹ理論の人間像を前提とした経営管理（組織の生命体観に基づく経営管理）を行っていたが、この経営管理手法の企業の方がはるかに高い生産性を誇っていた。実際に筆者は、患者さんの生命を助けることを目標として、科学的革新へと挑戦し続ける医薬品企業へと就職をすることにしたが、この医薬品企業は、患者さんの生命を助けるという理念的インセンティブと、科学的革新へと挑戦し続けるという自己

実現的インセンティブを従業員に与えて、従業員の高いモチベーションを引き出すことにより、類まれな研究開発力と生産性を維持していた。この医薬品企業の事例に限らず、高い生産性を誇る組織の多くは、理念的統合や自己実現的統合を行うことにより、従業員のやる気を引き出しているのである。

本節の内容をさらに詳しく理解するには、ダグラス・マグレガー『企業の人間的側面－統合と自己統制による経営－』、宮重徹也『企業との協働によるキャリア教育－私たちは先輩社会人の背中から何を学んだのか－』を参照して頂きたい。その他にも、宮重徹也「バブル経済崩壊後の就職における理科系女子大学生のキャリア形成」『富山高等専門学校紀要』第１号、もお勧めである。

3. 管理者観　－管理者はマネージャーであるべきか？リーダーであるべきか？－

国立大学法人や公立大学法人では、学長が強いリーダーシップを発揮することが求められており、高専においても校長が強いリーダーシップを発揮することが求められている。しかしながら、現在の大学や高専ではリーダーシップとマネジメントを混同している。

マネージャーとは、大学や高専という複雑なシステムをうまく回す役割を担う者である。一方のリーダーとは、既存のシステムを潰してでも、変革を起こす役割を担う者である。すなわち、学長や校長はリーダーとマネージャーという２つの役割を同時に担うことになるが、その２つの役割は全く異なっている。

企業の経営者や管理者において、マネージャーとリーダーの２つのタイプのうち、どちらのタイプが不足しているかを調査したところ、リーダーが圧倒的に不足していた。それは、マネージャーは人事部でも育成できるが、リーダーは実際に変革を起した人でないと育成できないからである。

リーダーの育成に定評のある企業では、会議室や研修室ではなく、仕事の現場で経験を積ませている。それも、その人よりも一歩先をいくリーダーと共に仕事をさせているのである。リーダーの役割を担う経営者や管理者に、リーダーシップが発揮できるようになるうえで有益だった出来事を聞くと、7割が「仕事上の経験」、2割が「一歩先を行くリーダーとの仕事」、1割が「研修やセミナー」であったという。この事実は、文部科学省や高専機構による研修やセミナーでは、リーダーの役割を担える学長や校長は育成できないことを示唆している。

リーダーシップの学習に重要な経験は、自分がリーダーシップを発揮すべき立場に置かれることである。しかしながら、リーダーシップの発揮が期待されるポジションには、マネージャーとしての役割もある。そのため、マネージャーとしての役割ゆえに、構成員が従っているのであれば、リーダーシップを学んでいることにはならない。

大学や高専において教職員が組織の方針に従っていても、学長や校長のマネージャーとしての役割ゆえに従っているのであれば、それはリーダーシップではない。その人物が学長や校長の地位がなくとも教職員がその方針従うのであれば、それこそがリーダーシップなのである。一方、上司はマネージャーの役割で従わせることができないため、上の立場にある上司を動かすにはリーダーシップが必要不可欠である。

文部科学省や高専機構という学長や校長よりも上の立場の者を動かせたのであれば、それこそがリーダーシップである。このように上司を動かせる上方影響力の高いリーダーは下方影響力も高い。逆に、上方影響力の高くないリーダーは下方影響力も高くないことが示されている。たとえ学長や校長であったとしても、その役職を終えた後、後ろに誰もいなければ、リーダーシップは存在しなかったことになるのである。

本節の内容をさらに詳しく理解するには、ジョン・コッター『第2版：リーダーシップ論』、小野善生『最強の「リーダーシップ理論」集中講義』を参照して頂きたい。

4. 組織の運営モデル
ー効率的なのは集権モデルか？ 分権モデルか？ー

組織の運営モデルとして、経営学の分野では、中央集権モデルが最も効率的であると考えられてきた。また、この考え方は現在でも一定の支持を得ている。この中央集権モデルを「戦略経営モデル」といい、1節で示した「組織の機械観」に基づくモデルである。

この戦略経営モデルでは、戦略策定（意思決定）の全てを本社へと集権化する。すなわち、組織の全ての方針を本社の会議室にて決定することになる。その結果、現場の意思決定の自律性が喪失し、現場の従業員が何も考えなくなる。また、本社で全ての意思決定を行うため、本社の肥大化や本社スタッフの増員が進み、意思決定が複雑になる。さらに、意思決定の形式化や官僚化も進む。

大学や高専において、現場の教職員が減員になる一方で、大学法人本部や高専機構本部の職員が増員となるのは、このような組織運営モデルを採用しているためである。このような組織では、パソコン1台を購入するだけでも、多くの書類作成と長い審議時間が必要となる。ドラマ踊る大捜査線にみられる、「事件は会議室で起きているんじゃない！現場で起きているんだ！」という状況を生み出すことになる。大学法人本部において全ての意思決定を行う国立大学法人や公立大学法人、機構本部において全ての意思決定を行う高専機構は、このような組織運営モデルの典型例である。

この「戦略経営モデル」は1980年代まで強く支持されていたが、一方で優れた組織は本当にこの戦略経営モデルを採用しているのかという疑問も生まれた。この疑問を解消するために、1980年代に優れた企業を調査･研究したものが「エクセレント･カンパニー」という研究成果であり、同様に、1990年代に優れた企業を調査・研究したものが「ビジョナリー・カンパニー」という研究成果である。これらの調査・研究から、優れた組織では価値観（組織の目的）を厳しく管理する一方で、その価値観に従う限り、現場の従業員

の自主性や企業家精神が最大限尊重されるという、分権的な組織が採用されていることが明らかになった。換言すれば、長期間に渡って優れた組織であり続けるには、集権的な組織よりも分権的な組織、機械的な組織よりも有機的な組織の方が望ましいことが示されたのである。

なお、「エクセレント・カンパニー」に共通する具体的な特徴は、以下の8点であった。

❶行動の重視

「やってみろ！　ダメなら直せ！　試してみよ！」式の行動指針を持っており、実験精神が旺盛である。実験主義、試行錯誤主義なのである（緻密な戦略計画を立てているわけではない）。

❷顧客に密着する

顧客に密着して熱心に耳を傾けることによって、製品アイデアなどを顧客から学んでいる（本社でアイデアを生み出しているわけではない）。

❸自主性と企業家精神

個人の自主性と企業家精神を重視している。個人がリスクを冒すことを奨励し、リスクに挑戦することを評価する。

❹人を通じた生産性の向上

本社だけではなく、末端の従業員までを品質及び生産性向上の源泉として取扱っている。従業員を労働力（コマ）としてではなく、アイデア源とみなし、全ての従業員を尊重している。

❺価値観に基づく実践

明確なフィロソフィー、ビジョン、価値観を持ち、それらを従業員間で共有するための努力を行っている。また、経営陣は現場に足を運んで、価値観に基づくマネジメントを実践している（本社で書類を見て指示するだけではない）。

❻基軸から離れない多角化

基軸から離れない多角化（関連型の多角化）を行っている。特に技術的

に関連した分野への多角化を行っている。

❼単純な組織と小さな本社

管理階層が薄い。本社の管理部門が小さく、戦略計画スタッフを置いていない企業もある。また、製品別事業部制のようなシンプルな組織形態を採用している。

❽厳しさと緩やかさの両面を併せ持つ

価値観の共有による行動の厳格なコントロールが行われている。一方では、その価値観に従う限り、従業員の自主性や企業家精神が最大限尊重されている。

本節の内容をさらに詳しく理解するには、ジム・コリンズほか『ビジョナリー・カンパニー―時代を超える生存の原則―』、トム・ピーターズほか『エクセレント・カンパニー』を参照して頂きたい。

5. 組織の運営モデル
―環境によって優れた組織の運営モデルは異なるのか？―

4節において、長期間に渡って優れた組織であり続けるには、有機的組織の方が望ましいことが示された。長期間に渡って組織が存続し続けるには、不安定かつ変化する環境に適応する必要があるため、有機的組織の方が望ましいのである。

短期や中期という期間に限定すれば、環境と優れた組織の間には、次のような関係が見られる。安定的な環境下における高業績企業を調査すると、そのような企業は機械的組織を採用している。この組織は官僚制組織に近似しており、精密機械のようにリジッド（厳密）に設計されている。「戦略経営モデル」が示す組織の運営モデルそのものである。一方、不安定で変化に富む環境下における高業績企業は、有機的組織を採用している。この組織は非

官僚的な組織であり、臨機応変な融通性と適応性を持っている。まさに、「エクセレント・カンパニー」や「ビジョナリー・カンパニー」にて描かれているような特徴を持つ組織である。機械的組織と有機的組織の比較は表５－１のとおりである。

機械的組織（官僚制組織）を採用している、国立大学法人や公立大学法人、高専機構も、５年間という中期計画の期間内に環境が全く変化しないのであれば、うまくいく組織なのかも知れない。しかし、環境変化の激しいこの時

表５－１　機械的組織と有機的組織の比較

比較の基準	機械的組織	有機的組織
1. 分化の特徴	職務・職能は高度かつリジッド（厳密）に分化。	職務・職能の分化の程度は低く、職務・職能の境界は不明確。一方、成員の知識や経験の分化は高い。
2. 権限・パワーの基盤	職位に基づくパワー（公式的パワー）。	専門知識に基づくパワー（専門的パワー）。特定の職位の成員が権限やパワーを持つのではなく、信頼されるに十分な知識を持っている成員が権限やパワーを持つ。
3. 権限の構造	職務権限が明確化かつ公式化されている。	職務権限に柔軟性があり、非公式的である。
4. 情報の分布状態	上層部への情報の集中	情報の均等分布
5. 情報伝達の方向	垂直方向（上から下へ）	水平方向
6. 情報伝達の内容	命令・指示	サービス情報・助言
7. 情報伝達のパターン	ピラミッド型の伝達構造	ネットワーク型の伝達構造
8. 忠誠の対象	組織や上司への忠誠の強調	仕事や技術への忠誠の強調
9. 重視される知識	その組織だけで通用する固有のローカルな知識の重視	どこででも通用するコスモポリタンな（幅広い）知識の重視

代には、あまりにも向かない組織の運営モデルなのである。

当然のことであるが、環境だけではなく、職務内容ごとに、それぞれの職務で成果を出すための要素は異なっている。長時間労働が成果につながる職務があれば、アイデアの良し悪しが成果につながる職務もある。換言すれば、勉強できる人が向く仕事もあるし、スポーツが出来る人が向く仕事もある。大学や高専でいえば、事務、研究、教育のそれぞれの職務において、成果につながる要素は異なるし、そもそも成果自体も異なる。

優れた業績をあげている企業はそれぞれの職務の特徴を踏まえて、それぞれの職務が最大の成果を生み出すように組織を運営している。例えば、2015年に世界最大の医薬品企業になるといわれるロシュは、このような組織運営モデルの典型例である。ロシュは大型合併が続く医薬品業界の中で、優れた成果を生み出すように職務の特徴を踏まえた組織運営を行うことで、業界で一般的な大型合併を行わずとも、世界最大の医薬品企業になるのである。

医薬品企業は新薬を研究開発する企業であるが、新薬の研究プロセスと開発プロセスはその特徴が全く異なっている。それぞれのプロセスの特徴は、表５－２に示すとおりである。

新薬の研究プロセスは基礎研究のプロセスであり、研究開発投資をしたからといって成果が得られるとは限らない。このプロセスは研究者という個人

表５－２　医薬品企業の研究プロセスと開発プロセスの特徴

	研究プロセス	開発プロセス
成功確率	0.01 ～ 0.1%	20 ～ 50%
研究開発投資	数億円	数十億～数百億円
研究開発投資の規模効果	規模の不経済（投資をしても成果は不明）	規模の経済（投資に見合った成果）
実施主体	研究者	医薬品企業

によって担われる非定型業務（ノン・ルーチン業務）に近いプロセスであり、セレンディピティ（幸運）に依存するプロセスである。一方の開発プロセスは応用研究のプロセスであり、研究開発投資に応じた成果が得られる。このプロセスは医薬品企業という組織によって担われる定型業務(ルーチン業務)に近いプロセスである。このように、研究と開発はその特徴が全く異なっているため、それぞれのプロセスに同じ組織の運営モデルを適応すると成果が得られなくなる。

ロシュはスイスのバーゼルにて薬局として創業した企業であるが、1940年代にバーゼルの研究所で「ビタミンC」の研究に成功し、1960年代には同じくバーゼルの研究所で「トランキライザー」の研究に成功して、大手医薬品企業へと成長した。大手医薬品企業へと成長したものの、それ以降はバーゼルの研究所で新薬の研究には成功せず、研究開発の全てのプロセスを自社で実施するという方針を転換することにした。

1990年代には、ジェネンテックなどのバイオベンチャー企業へと出資して、研究プロセスをそれらのバイオベンチャー企業に委ねるようになった。一方の開発プロセスは、試薬や診断薬を同時に手掛けることによって、開発プロセスにおける独自技術の蓄積を進めた。また、全ての開発候補品（研究成果）をバーゼルに集めて、通常の試験では開発中止となるものでも、自社独自の試験で合格したものは開発を継続して製品化につなげた。すなわち、研究と開発のそれぞれの職務の特徴の違いを理解して、研究を研究能力の高いバイオベンチャー企業に委ねるとともに、開発を開発能力の高いロシュ本体で実施して、新薬の研究開発を成功させたのである。それぞれの職務の特徴の違いを理解した組織運営モデルを採用したからこそ、医薬品業界において世界最大の企業になるという優れた成果を得ることができたのである。

本節の内容をさらに詳しく理解するには、坂下昭宣『経営学への招待：第３版』、宮重徹也ほか『医薬品企業の研究開発戦略－分離する研究開発とバイオ技術の台頭－』を参照して頂きたい。

6. 組織倫理の実行モデル
－形式を整えるべきか？ 価値を共有すべきか？－

国立大学法人や公立大学法人、高専機構も、企業と同様の法人であるため、企業が企業倫理を求められるのと同様に、大学や高専にも組織倫理が求められている。

この企業倫理（組織倫理）に対するアプローチにも、大きく２つのアプローチがある。一つはコンプライアンス型アプローチと呼ばれるものであり、形式的な企業倫理を目指すものである。組織の機械観（機械的組織観）に基づくアプローチといえる。もう１つは価値共有型アプローチと呼ばれるものであり、本質的な企業倫理を目指すものである。こちらは、組織の生命体観（有機的組織観）に基づくアプローチといえる。コンプライアンス型アプローチと価値共有型アプローチの比較は表６－１のとおりである。

表６－１に示されるように、機械的組織観に基づくコンプライアンス型アプローチでは、従業員が倫理について自ら考えることなく、外部から与えられた倫理基準に適合するだけである。その倫理基準に適合するため、詳細で具体的な禁止事項が指示され、その禁止事項に反している従業員を内部通報制度により告発することになる。このアプローチでは、例えば、人種差別や男女差別の禁止が外部から与えられた倫理基準になければ、それらには適合せずに差別が継続される。大学や高専においても、組織論理に向けた様々な研修が行われているが、機械的組織観に基づく運営モデルのため、このコンプライアンス型アプローチが採用されているものと思われる。

一方の有機的組織観に基づく価値共有型アプローチでは、従業員自らが倫理基準について考えて、その組織の持つ倫理的価値観を共有していくことになる。このアプローチであれば、前例のない倫理上の問題が発生した場合でも、組織と従業員が主体的に考えることにより、倫理的な対応が可能となる。

価値共有型アプローチが有効に機能した事例としては、「ビジョナリー・カンパニー」にも取り上げられたジョンソン・エンド・ジョンソンのタイレノー

表６－１　コンプライアンス型と価値共有型の比較

	コンプライアンス型	価値共有型
1. 概略	表面的・形式的な企業倫理を整えるもの	倫理的価値の理解と共有を重視するもの
2. 精神的基盤	外部から強制された基準に適合	自ら選定した基準に従った自己規制
3. Code の特徴	詳細で具体的な禁止事項	抽象度の高い原則
4. 目的	非合法行為の防止	責任ある行為の実行
5. リーダーシップ	弁護士が主導	経営者が主導
6. 管理手法	監査と内部統制	責任を伴った権限委譲
7. 相談窓口	内部通報制度（ホットライン）	社内相談窓口（ヘルプライン）
8. 教育方法	座学による受動的研修	ケースメソドを含む能動的研修
9. 裁量範囲	個人裁量範囲の縮小	個人裁量範囲内の自由
10. 人間観	物質的な自己利益に導かれる自立的存在	物質的な自己利益だけではなく、価値観・理想・同僚にも導かれる社会的存在

ル事件がある。事件の概要と同社の対応は、以下のようなものであった。1980 年代に、ジョンソン・エンド・ジョンソンの解熱鎮痛剤「タイレノール」を服用した患者が死亡する事件が起きた。これは何者かが「タイレノール」に毒物を混入させたためである。この事件が発生した時、ジョンソン・エンド・ジョンソンは１億ドル以上の損失が発生するにも関わらず、「タイレノール」の全製品を回収するとともに、新聞広告やテレビＣＭを利用して、「タイレノール」に毒物が混入されたことを消費者に伝えた。緊急時のマニュアルが完備されていたわけではないにも関わらず、同社がこのように倫理的に対応できたのは、消費者を守ることを掲げる「我が信条（Our Credo）」という倫理的価値観を社内に共有していたためである。

同じく、「ビジョナリー・カンパニー」として取り上げられたメルクは、「利益を超えて画期的新薬を研究開発して患者の生命を助ける」という倫理的価値観を共有するだけではなく、その倫理的価値観によって優秀な人材を獲得して、高い水準の研究開発力を維持した。1990 年代、メルクの日本法人は日本の医薬品業界において 10 位前後の中堅企業であった。日本ではそれぞれの業界の大企業であるほど、就職人気が高い傾向にあり、医薬品業界においても例外ではなかった。それにも関わらず、メルクの在日法人は医薬品業界において、就職人気企業第 1 位であったのである。しかも、同社への就職を希望する学生は、同社での仕事が患者さんの役に立つと考え、同社への就職を希望したのである。換言すれば、同社は理念的インセンティブや自己実現的インセンティブによって、優秀な人材を引き付けて、そのインセンティブによって従業員を統合して、高い水準の研究開発力を維持していたのである。

国立大学法人や公立大学法人、高専機構は、機械的組織観に基づくコンプライアンス型アプローチを採用するが故に、外部に与えられた倫理基準（上からの命令）に適合することだけを目指した組織になったものと思われる。その結果、本質的な組織倫理を実行できず、また、教職員の行動や裁量権が縮小され、モチベーションの低下と生産性の低下を招いている。有機的組織観に基づき、「学生のための教育」や「社会のための研究」という倫理的価値観を共有した価値共有型アプローチを採用することで、教職員のモチベーションの向上や生産性の向上が見られるものと思われる。

本節の内容をさらに詳しく理解するには、企業倫理研究グループ『日本の企業倫理－企業倫理の研究と実践－』、宮重徹也『医薬品企業の経営戦略－企業倫理による企業成長と大型合併による企業成長－』を参照して頂きたい。

7. 日本的官僚制組織　－日本的官僚制組織は本来の官僚制組織とどこが異なるのか？－

前節までにおいて、環境が不安定であるにも関わらず、不安定な環境に適応できない機械的組織（官僚制組織）を採用しているため、国立大学法人や公立大学法人、高専機構はうまくいかないことが示された。しかし、これらの組織が採用している官僚制組織は、欧米の官僚制組織とは異なる日本的官僚制組織であるため、さらにうまくいかない。すなわち、日本的官僚制組織は本来の官僚制組織ではないため、機械観に基づく組織運営すら行われていないのである。この点に、現在の組織運営モデルの本質的な問題がある。

日本的官僚制組織には、戦略の観点と組織の観点から、本来の官僚制組織との違いが見られる。軍隊は官僚制組織（機械的組織）の代表的な組織であるが、第２次世界大戦下の日本軍と米軍の軍事組織の比較から、日本的官僚制組織の特徴が浮かび上がる。日本軍と米軍を戦略と組織の観点から比較したものは表７－１のとおりである。米軍では本来の官僚制組織が採用されていた一方で、日本軍では日本独自にアレンジされた日本的官僚制組織が採用されていた。この日本的官僚制組織は、国立大学法人や公立大学法人、高専機構という、現在の日本の官僚制組織にも採用されているシステムである。

表７－１のように、日本的官僚制組織は、明確な目的を持った合理的システムであるはずの官僚制組織を、属人的な人間関係によって運営しており、目的も不明確であるため、場当たり的な（短期的な）対応が行われることになる。また、シングル・ループの学習であるため、環境の変化に応じて目的や戦略を見直すこともできず、評価も成果ではなく頑張ろうと思ったという動機で評価されることになるのである。日本的官僚制組織は、組織の意思決定を合理的な理由で説明しようとするものの、実際には人間関係や感情で意思決定が行われる非合理性なシステムなのである。

環境が大きく変化しても５か年の中期計画に基づいた活動しかできず、本

表７－１　日本軍と米軍の戦略（１～５）及び組織（６～９）の比較

	項　　目	日 本 軍	米　　軍
戦略	1. 目的	不明確	明確
	2. 戦略思考	短期決戦	長期決戦
	3. 戦略策定	帰納的 （インクリメンタル）	演算的 （グランド・デザイン）
	4. 戦略オプション	狭い －統合戦略の欠如－	広い
	5. 技術体系	一点豪華主義	標準化
組織	6. 構造	集団主義 （人的ネットワーク･プロセス）	構造主義 （システム）
	7. 統合	属人的統合 （人間関係）	システムによる統合 （タスク・フォース）
	8. 学習	シングル・ループ	ダブル・ループ
	9. 評価	動機・プロセス	結果

来であれば研究と教育を目的とすべき組織であるにも関わらず、目的が不明確な国立大学法人や公立大学法人、高専機構は、日本的官僚制組織の典型的な組織なのである。

そもそも、この機械的組織では金銭が唯一モチベーションの源泉であるにも関わらず、給与を引き下げたうえで業務を頑張れといっていること自体が、組織の運営モデルとの矛盾をはらんでいる。また、一部の日本企業が成果主義賃金を導入したことから、大学や高専においても成果主義賃金を導入しようとしているが、そもそもこれらの日本企業が導入した成果主義賃金は本来の成果主義賃金ではない。本来の成果主義賃金であれば、仕事努力により企業業績が拡大すれば給与原資も増えるが、一般的に日本において成果主義賃金と思われているものは給与原資が増えず、限られた給与原資を従業員間で奪い合うものである。限られた給与原資を仲間である従業員間で奪い合うた

め、従業員間の協調が得られなくなり、これらの日本企業では生産性が大きく低下した。日本において成果主義賃金が失敗したといわれるが、そもそもこの成果主義賃金を導入した目的が成果を向上させることではなく、賃金を引き下げることであった。目的が不明確なまま、採用している組織の運営モデルとの整合性を考慮することなく、場当たり的な（短期的な）対応をした結果、これらの日本企業は自分たちの強みを失い、生産性を低下させることになったのである。

本節の内容をさらに詳しく理解するには、戸部良一ほか『失敗の本質－日本軍の組織論的研究－』、河合太介ほか『不機嫌な職場－なぜ社員同士で協力できないのか－』を参照して頂きたい。

おわりに

本稿の内容から、国立大学法人や公立大学法人、高専機構で働かれている教職員の方々には、なぜこの組織の運営がうまくいかないのかを理解して頂けたのではないかと思う。経営組織論の観点からみれば、うまくいかない組織の運営モデルを導入していることは明らかなのである。

是非とも主要参考図書をご所属の大学図書館や高専図書館に配架頂き、多くの教職員の方々にこれまでの経営組織論の研究成果に関する知見を深めて頂きたいと思う。

【主要参考図書】

小野善生『最強の「リーダーシップ理論」集中講義』日本実業出版社，2013 年.

河合太介ほか『不機嫌な職場－なぜ社員同士で協力できないのか－』講談社，2008 年.

企業倫理研究グループ『日本の企業倫理－企業倫理の研究と実践－』白桃書房，2007 年.

坂下昭宣『経営学への招待：第 3 版』白桃書房，2007 年.

ジム・コリンズほか『ビジョナリー・カンパニー－時代を超える生存の原則－』日経ＢＰ，1995 年.

ジョン・コッター『第 2 版：リーダーシップ論』ダイヤモンド社，2012 年.

ダグラス・マグレガー『企業の人間的側面―統合と自己統制による経営－』産能大学出版部，1970 年.

戸部良一ほか『失敗の本質－日本軍の組織論的研究－』中公文庫，1991 年.

トム・ピーターズほか『エクセレント・カンパニー』英治出版，2003 年.

宮重徹也『企業との協働によるキャリア教育－私たちは先輩社会人の背中から何を学んだのか－』慧文社，2015 年.

宮重徹也ほか『医薬品企業の研究開発戦略－分離する研究開発とバイオ技術の台頭－』慧文社，2014 年.

宮重徹也『図解雑学：医薬品業界のしくみ』ナツメ社，2009 年.

宮重徹也『医薬品企業の経営戦略－企業倫理による企業成長と大型合併による企業成長－』慧文社，2005 年.

国立天文台と労働組合

国立天文台 チリ観測所 教授
阪本　成一

専門は、電波天文学と科学コミュニケーション。国立天文台助手・助教授を経て、JAXA 宇宙科学研究所では広報普及担当教授として小惑星探査機「はやぶさ」などに関わる※。現在は、国立天文台に戻り、ALMA の日本分担分観測装置の保守チームのリーダーを務めている。東京大学在学中には、ボート部の主将を務め、学生日本代表にもなった「体育会系天文学者」。

※ 全大教新聞 大学人インタビュー「宇宙へ飛び出すことで地球がわかる」(2010 年 8 月 第 254 号)、(短縮 URL) http://goo.gl/1xE5cH (ダウンロードの際は全大教 HP パスワードの入力が必要です)

はじめに

電波天文学を専門とする私は、学生・研究員時代から助教授時代まで国立天文台で過ごし、2007 年 4 月から JAXA 宇宙科学研究所で小惑星探査機「はやぶさ」など宇宙科学プロジェクトの広報普及活動に携わりました。縁あって 2014 年 8 月に国立天文台に戻り、息つく間もなく今年から国立天文台職員組合の執行委員長を拝命し、戸惑いとともに身の引き締まる思いでいます。

1. 国立天文台職員組合と活動の歴史

広報普及を手掛けていた関係で業界以外にも大勢知人がいるのですが、私が組合の委員長になったと聞くと、「天文学者」というやや浮世離れした仕事と、給与問題等について戦う「労組の委員長」という二足の草鞋に違和感をもつ方もいらっしゃるようです。しかしながら国立天文台職員組合の歴史は、2004年4月の大学共同利用法人自然科学研究機構の発足や、1988年7月の国立天文台の発足のはるか前、東京大学東京天文台の時代にさかのぼります。手元の資料(国立天文台職員組合ハンドブック2007年版)によると、東京天文台労働組合が結成されたのは1946年のことです。翌1947年には給料遅配に伴う生活補給金を要求し、1か月分の支給を勝ち取るなどしています。1950年代後半には勤務評定闘争、1960年代には公務員共闘統一活動、1970年代には賃金要求のためのストライキなども行っていたようです。その後、技術系職員の地位向上にも精力的に取り組んできており、私自身は契約職員の待遇改善や職場環境の維持に重点的に取り組んできました。

国立天文台三鷹キャンパスの一角にある国立天文台職員組合事務所。国立天文台発足(1988年)に伴い現在の名称に変わって早四半世紀余りが経ち、看板の地の色と墨書が渾然一体となりつつある。固定がタイラップなのが研究所らしさを感じさせる。

いまでは自然科学研究機構や国立天文台の執行部との対峙の仕方も、労働者の代表として専門的な意見や代替案を出し、成果を着実に得ていくという「影の内閣」のような役割を果たしています。台長や副台長など国立天文台の執行部にも職員組合の幹部が登用されることがあり、テレビなどでもお馴染みの渡部潤一副台長も最近まで何度も執行委員長を務めてきました。現在の立場こそ違えども、労働者が置かれている状況を理解する人が使用者側にもいるのは何かと心強いことです。

2. 変化する状況との戦い

第 86 回中央メーデー(2015 年 5 月 1 日)
会場にはためく国立天文台職員組合の旗

目の前の大きな問題が解決されるにつれ、かつては高い組織率で推移していた国立天文台職員組合の組織率が下がってきています。メインキャンパスである三鷹以外に岡山、野辺山、水沢、チリに分会が存在し、選挙によって選ばれた執行委員会を軸に連携しながら活動していますが、水沢ではまだ過半数が組合員であるものの、それ以外の事業所では組合員の高年齢化と新規組合員の獲得に苦戦しており、特に岡山や野辺山ではつい最近になって過半数組合としての位置づけを失いました。周囲を見渡しても、自然科学研究機構の発足に伴い共通の就業規則が導入された 5 つの大学共同利用機関 (国立天文台、核融合科学研究所、基礎生物学研究所、生理学研究所、分子科学研究所) のうちで職員組合が活動しているのは国立天文台だけで、就業規則を変更するための機構との交渉も一筋縄ではいかなくなってきています。

とはいえ国立天文台や自然科学研究機構を取り巻く状況はどんどん変わり、新たな課題もどんどん生まれているのも事実です。例えば国立天文台ではプロジェクト制という目的志向の組織体制の下ですばる望遠鏡や ALMA 望遠鏡 (後述)、30m 望遠鏡 (TMT) をはじめとする大小のプロジェクトを進めていますが、これを支える職員の役割や雇用・勤務形態も多様化しています。常勤かつ雇用期限のない研究教育職員 (教授・准教授・助教)・技術職員・事務職員のほかは基本的に 5 年程度の期限付きの雇用で、勤務時間がフルタイムの人は、管理的な役割の「URA(ユニバーシティー・リサーチ・アドミニ

ストレーター)職員」、特任○○という呼称の「年俸制職員」、あるいは「特定契約職員」に分かれ、パートタイムの人は就業規則上は「短時間契約職員」としてひとくくりです。国立天文台以外に雇用されている派遣職員も多く、このような多様な人たちが国立天文台の業務を担っています。私がいる三鷹事業所では、研究教育職員 110 人、技術職員 22 人、事務職員 41 人に対し、URA 職員 7 人、年俸制職員 56 人、特定契約職員 61 人、短時間契約職員 101 人と、働き方は非常に多様で、外国人研究者も大勢います。こういった多彩なメンバーがストレスなく業務に集中できる環境を確保することが、陰で職場環境を預かる者の腕の見せ所だと思っています。

3. ALMA の労働環境

では実際にどのような課題があるのか、私が関わっている ALMA プロジェクトを例にとってご紹介しましょう。

ALMA は正式名称を「アタカマ大型ミリ波サブミリ波干渉計 (Atacama Large Millimeter/submillimeter Array)」といい、チリ共和国北部にあるアタカマ高地 (標高約 5000m) に高精度パラボラアンテナ 66 台を展開し、宇宙からの微弱なミリ波・サブミリ波を受信する巨大な電波望遠鏡として運用し、銀河や星・惑星の誕生の謎などの解明を目指しています。総建設予算は約 1000 億円で、国立天文台を中心とした東アジア連合と、アメリカ国立電波天文台を中心とした北アメリカ連合、そしてヨーロッパ南天天文台という 3 極による国際協力プロジェクトとして建設･運用されています。2002 年から着工し、2011 年度には一部の望遠鏡を使った科学観測を開始、そして 2013 年 3 月に開所式を挙行しました。すばる望遠鏡やハッブル宇宙望遠鏡などの最先端の望遠鏡と比較しても 10 倍程度高い解像度をもつのが特徴の一つで、最近は報道等で取り上げられる機会が増えてきていますのでご存知の方もい

らっしゃるかもしれません。観測者は現地に行く必要はありませんが、日米欧から派遣された国際職員と、チリで雇用された数百人の現地職員が観測所の運用・保守に携わっています。

アタカマ高地で稼働中の ALMA 望遠鏡。画面右側にある、やや小ぶりながら高精度の 7m アンテナ 12 台と、その周囲にある 12m アンテナ 4 台は、日本が製造を担当した。この時点ではアンテナ群は最もコンパクトな配列になっていたが、それでも空撮でもしない限り ALMA のすべてのアンテナを 1 つの画面に収めることはできない。

まず、天文台勤務の職員の労働環境と聞いて容易に想像がつくのが深夜勤務だと思います。観測運用がある程度定常化すれば当番制を敷くこともできるのですが、初期には高い専門性を持った職員が一定の期間継続して従事する必要もあり、ALMA 観測所では標高 2900m の山麓施設 (山麓とはいえ乗鞍岳の山頂とほぼ同じ) に科学者が交代で滞在して夜間の測定を行っています。

日中には保守作業が行われますが、アンテナの軽微な保守作業や故障対応などは標高 5000m の山頂施設で行われます。ここはエベレスト登山のベースキャンプとほぼ同じ標高で、気圧は平地のほぼ半分、気温も平地に比べて 30 度ほど低く、湿度は 20% を下回ります。屋外での日中の作業は、高山病と低温に加え、強烈な紫外線や強風、砂埃との戦いでもあります。ちなみに私にとっては山麓施設滞在中には終業後も禁酒なのが辛いところです。

観測所が人里離れた僻地にあるため、山頂・山麓施設での業務を常とする職員は観測所に泊まり込んでの連続 8 日間のシフト勤務が導入されており、生活のリズムを保つのも大変です。オフも移動にかなりの時間が割かれ、ま

た本人がオフシフトの間も業務自体は通常どおり進行していますから、メールなどはどんどんたまっていきます。チリ赴任者の一時帰国についても最近になってようやく制度が整備されたところです。

国際プロジェクトでは時差の問題もあります。日本とチリの時差は12時間で、通常の勤務時間中に双方がリアルタイムに連絡することはできません。したがって、午前中や前半夜がコアタイムとなります。日米欧で幹部がチリを交えて電話会議をすることもありますが、日本時間で22:00過ぎから始まることがほとんどです。また、プロジェクトの公用語は英語ですが、現地人スタッフのなかにはスペイン語しか話せない人も多く、習慣も異なるため、意思疎通も簡単ではありません。国際職員のなかでの日米欧の待遇の違いも顕著で、同僚のなかには合同ALMA観測所の国際職員として100人近いチリ人スタッフの指揮や勤務評定を任されている人もいますが、職責手当は支給されず、同じ職責のヨーロッパ側スタッフとの間で待遇面での大きな隔たりが生じてしまっています。

4. チリのメーデー事情

ところで先日、5月1日をチリ出張中に迎える機会がありましたので、この場をお借りしてチリのメーデー事情についてもご紹介しましょう。

チリでは5月1日はDia Nacional del Trabajo (労働者の日) として休日に定められています。私たち外国人にとっての影響も少なくなく、当日は商店がほとんど休みになるのだそうで、「阪本さんの場合にはレストランでお酒が飲めなくて、店でもお酒が買えなくなるので困るでしょうね」と聞いていたので、前日には食料などもろもろ買い込んで、兵糧攻めに備えることにしました。実際、大統領選挙のときに同様の苦い経験をしたことがあります。

しかしながらメーデーの本来の趣旨は、禁酒したりホテルに引きこもるこ

とではなく、労働環境の改善について訴え、ともに考えることにあります。国立天文台のチリ事務所と合同 ALMA 観測所のサンチャゴ中央事務所が置かれているサンチャゴ市内でも当然集会があるはずです。

実際、中央労働組合 (CUT) によるデモ行進が旧市街で行われるとの情報が、在チリ日本大使館から安全情報として提供されました。毎年恒例のデモではあるものの、破壊活動が行われることも予想されるため、付近に近づかない

メーデー当日のマトゥカナ (Matucana) 通り。突き当りに見えるのが中央駅だが、人通りはまばらだ (上)。
この通りは平常時はバスや乗用車、歩行者で溢れている (下)。

ようにとの注意喚起つきです。

そこまで言われるとさすがにデモ行進に参加しようとは思いませんが、合同ALMA観測所では2013年8月に現地雇用のチリ人作業員たちがストライキに突入したり、つい先日も空港のストライキで輸出入の遅れが見込まれるなど、プロジェクト側にとっても現地の雇用の安定は重大な関心事となっています。そこで、作業用の身軽な服に着替えて、ホテルからバスに乗って近くまで行ってみることにしました。幸いにしてサンチャゴには旧市街を含めてそれなりに土地勘もあるので、バスが旧市街中心部をかすめて通り抜けようというタイミングで下車し、そこから旧市街の中心部である中央駅(Estación Central)に向けて南向きに歩くことにしました。

異変にはすぐに気づきました。まず、休日とはいえ、中央駅に通じる大通りに車の影がほとんどありません。しばらく行くと、交差点にはバイクに乗った警官たち、そしてはるかかなたにはダークグリーンの装甲車や赤色灯が見えます。

中央駅に着くと、旧市街を貫くサンチャゴ随一の目抜き通りであるオイギンズ(O'Higgins)通りがとんでもないことになっていました。道を行きかう装甲車の脇にはたくさんの石や壊れた椅子が散乱しており、地面はびしょびしょに濡れています。デモ隊と当局との間で激しい闘争があったことを物語っています。

デモ隊が去った後のオイギンズ通りの惨状。
道を走るのは装甲車ばかりで、乗用車の姿はない。

片側５車線のこのオイギンズ通りはもちろん、予定されていたデモ行進のコース以外にも主戦場はかなり広がっていたようです。いたるところでバス停が打ち壊され、ちょっとした広場には石やビラが散乱していました。私も取材をするのであればもっときちんとした装備が必要だったのかもしれません。私が合流した14:00頃にはだいぶ収束していたようですが、まだ小競り合いが続いていました。私がその場で撮影したデモ隊への放水のようすは私のFacebookにも載せてありますので、興味がある方はご覧ください。

荒らされた広場

破壊されたバス停

それにしても、年に一度のこの機会に労働者の権利の向上を訴えるのは大事なことですが、このように一部の参加者が暴徒化するようではいけません。事前に届け出たデモとはいえ、破壊活動は罰せられますし、何よりも労働者の権利向上に対する共感を得られるはずがないからです。日本のメーデーのようすを見て、日本は平和な国だと思いました。

破壊されたバス停

ヘルメットだけでなくガスマスクを装着したカメラマンの姿も。

デモ隊と当局の応酬は当日夜にはテレビでも大きく報道されました。CNN Chile では当局側のハビエラ・ブランコ (Javiera Blanco) 労働大臣と、中央労働組合のバーバラ・フィゲロア (Bárbara Figueroa) 委員長の声明が繰り返し取り上げられていました。2006 年にすでに女性のミシェル・バチェレ (Michelle Bachelet) 大統領を選出(2014 年に再選出)したチリで、女性の社会進出が着実に進んでいることを端的に示すものでもありました。

おわりに

私たち研究教育職員には裁量労働制が導入されていますが、国際プロジェクト業務にどれだけの自己裁量の余地があるのかは疑問があるところです (実際私が昨夏まで JAXA の宇宙科学労働組合にいたときには、宇宙科学研究所では裁量労働制の導入を見合わせていました)。

世に出る華々しい科学成果を支える現場には、あまり知られていないこういった苦労があり、当事者の数が少ないこともあって対応が遅れがちです。このように多様な状況にある現場からの声を拾い上げ、待遇の改善につなげていくのが組合の大きな役割だと思います。

ローカル線で行く！フーテン旅行記 2
ー首都圏ミニトリップー

岡山大学 工学部 機械工学コース 助教
大西　孝

専門は機械加工（研削）。主に円筒研削や内面研削を対象として、工作物の熱変形や弾性変形に伴なう精度の悪化を防止する研究を進めている。趣味は列車を使用した旅行（47 都道府県を踏破済）。

はじめに

6月は祝日のない月です。梅雨の時期とも重なり、どこか遠くへ旅行に出ようという気分にはあまりならないかもしれません。しかし、大都市の中をひたむきに走る通勤通学路線にも、旅情を感じることができる路線があります。今回は首都圏を走る、週末のミニトリップに好適な2路線をご紹介します。

1. 大都会のローカル線！鶴見線

ローカル線といえば、地方を走る列車の運行本数が少ない路線というイメージがあります。しかし列車の運行本数が極端に少なく、「ローカル線」と呼べる路線が首都圏の神奈川県に存在していることはあまり知られていません。

支線の終点、大川駅に到着した電車。ここは 100 万都市、川崎市内にありますが土休日は 3 回しか発着がありません。

今回ご紹介する大都会のローカル線は、鶴見線。横浜市鶴見区の鶴見駅と川崎市川崎区の扇町駅を結ぶ、京浜工業地帯のど真ん中を走る路線です。さらに鶴見と扇町を結ぶ本線の途中から 2 つの支線が分かれており、一方は海芝浦（うみしばうら）駅、他方は大川駅まで伸びています。大川駅は周辺の工場への通勤客が利用するため、電車は朝夕しか運転されず、平日は 9 回、土休日は 3 回しか発着がありません。土休日だけとはいえ、1 日に 3 往復しか列車がやってこない駅は全国的にも稀で、北海道や中国地方の過疎地域にあるだけです。こんな駅が 150 万近い人口を擁する川崎市内にあるのですから驚きです。

大川駅の出口。木造の駅舎や改札口に懐かしさを感じますが、駅員さんの姿はありません。

鶴見線には、他にも面白い特徴があります。利用者の大半が沿線の京浜工業地帯の通勤客であるため、朝晩は多数の列車が運行される本線でも、平日

の昼間は40分、休日は1時間程度、電車が来ない時間帯もあります。さらに、定期券の利用者が多いためか、東京や横浜への乗換駅である鶴見駅を除いて途中の駅はすべて無人駅で、切符の精算は鶴見駅で済ませてしまい、列車から降りる際は駅に備え付けられている集札箱に使用済みの切符を入れるだけです。

こちらは本線の浅野駅。工場地帯にある無人駅で、殺風景な風景が広がります。

したがって、鶴見以外の駅には集札箱と自動券売機、Suica などの IC カードの読み取り装置があるだけで、ローカル線の小さな駅と大差ありません。

また、もう一つの支線の終点である海芝浦駅は、「芝浦」の名前からも想像できるように東芝（旧 東京芝浦電気）の京浜事業所の敷地内にあり、駅の

もう一つの支線の終点、海芝浦駅。ホームの横には京浜運河が広がり、晴天の日は景色が楽しめます。

出口が東芝の守衛所になっています。そのため、東芝の社員や事業所に用のある人以外は駅から出ることができません。ただし、駅の改札の手前に「芝浦公園」という小さな公園が設けられており、線路沿いの京浜運河の景色を眺めることのできる憩いの場になっています。この地域では夜景スポットとしても有名だとか。

沿線にはとにかく工場が目につき、殺風景な景色が多いですが、途中の駅は高度成長の時代から取り残されたような、何か懐かしさを感じさせる駅も多くあります。横浜周辺へお出かけの際は、大都会のローカル線、鶴見線へ足を延ばしてみてはいかがでしょうか。

川崎市側の終点、扇町。
貨物列車用の線路が広がる構内の片隅に電車は到着します。

扇町駅の駅舎。駅の出口にはバラの花が咲き誇るアーチがかかっており、無機質な駅舎と対照的です。

（岡山大学職員組合　組合だより 159 号より再掲）

2. 寅さんの街 柴又を訪ねて！ 京成金町線

「わたくし、生まれも育ちも葛飾柴又です……」で始まるセリフ。そう、「フーテンの寅」こと、車寅次郎が映画「男はつらいよ」のオープニングで必ず発する有名な口上です。渥美清さんが亡くなって、もう20年近くがたちますが、まだまだ寅さんの人気は衰えを知りません。今回ご紹介する寅さんの故郷、東京都葛飾区の柴又は、多くの寅さんを慕うファンで今でも賑わっています。

柴又へは、京成電鉄の金町（かなまち）線が便利です。金町線は京成本線の京成高砂駅と、ＪＲ常磐線の金町駅を結ぶ全長わずか2.5kmの支線で、途中の駅は柴又しかありません。葛飾区のまさに下町というところをゆっくりと走っています。実はこの金町線、しばしば「男はつらいよ」にも登場しており、柴又を出て地方へ向かう寅さんが柴又駅から電車に乗る場面、場合に

京成高砂駅で発車を待つ電車（左上）。電車の側面には寅さん記念館の宣伝があり、柴又に着く前から気分は高まります。残念ながら、この車両はすでに引退しています。

よっては妹のさくらが見送りにくるシーンが印象的です。柴又駅の改札を通ると、まず目に入るのが寅さんの銅像。トランク片手にこれからどこかの地方に行くのか、あるいは柴又へ久しぶりに帰ってきてホッとした表情なのか。いつもの帽子に腹巻、雪駄姿の優しい表情の寅さんが出迎えてくれます。

柴又駅と寅さんの銅像。トランク片手に、映画でお馴染みの姿で出迎えてくれます。

柴又帝釈天の門と、参道になっている商店街。まさに下町といった感じです。ちょうど幼稚園児がお参りに来ました。

駅前から映画でおなじみの商店街が続きますが、今でもどことなく懐かしさを感じる雰囲気の通りです。商店街を抜けると、これもまた映画でおなじみの柴又帝釈天に着きます。帝釈天の境内は青々とした松が茂り、細かい彫刻が施された建物が並び、都内でありながら落ち着いた雰囲気に包まれています。

柴又帝釈天の境内。
青々と松が茂り、落ち着いた雰囲気でゆったりと時間が流れます。

寅さん記念館にある撮影用のセット。撮影用のため天井の板はありません。まさに映画で見た世界が眼前に広がります。

さらに帝釈天を出て江戸川へ向けて少し歩くと、「葛飾柴又寅さん記念館」があります。ここでは実際に映画の撮影で使われた団子屋「くるまや」のセットが展示されています。まさに映画の世界が目の前に広がり、今にも寅さんと周りの人々の会話が聞こえてきそうです。また、館内では「男はつらいよ」の名シーンがダイジェストで上映されているほか、寅さんの衣装やトランクの中身の展示、寅さんが地方で商売をするときに使う馴染みの口上の一覧、歴代マドンナの写真など、映画をご覧になったことのある方には懐かしい、そうでない方には新しい展示もあり、懐かしい寅さんの世界が広がっています。

柴又は浅草、上野からもそう遠くありませんので、首都圏にお住まいの方や上京する際には、気軽に足を伸ばしてみてはいかがでしょうか。下町特有のホッとする懐かしい風景に出会えることと思います。

寅さん記念館の裏に広がる江戸川。
この河川敷もよく映画で登場しました。有名な矢切の渡も近くにあります。

（岡山大学職員組合　組合だより 182 号より再掲）

おわりに

第2回の今回は、首都圏の旅行記を2編ご紹介しました。柴又の記事は、岡山大学職員組合の組合だよりへの20回目の連載を迎えた際に、記念号外企画として執筆したものです。

この旅行記は組合だよりへ「ローカル線で行く！フーテン旅行記」というタイトルで連載されており、また小生の容姿がどことなく寅さんに似ていると言われることがあるので、記念企画には柴又を紹介しようと連載開始時から決めていました。組合だよりに掲載された当時の旅行記を見ると「この旅行記も、おかげさまで20回目の連載を迎えることができました。タイトルに『フーテン』の字を入れたのは、全国を旅行して広く親しまれた寅さんのように、この旅行記が読者の皆さんに様々な地方の情報をお届けして旅情を感じていただき、組合だよりの一服の清涼剤として親しまれる連載になってほしいという願いからです。

これからも楽しい記事を提供して参りたいと思いますので、ご愛読いただきますようお願いいたします。」と結んでいます。まさに、この連載に対する筆者の思いそのものであり、この気持ちを大事にして、記事を提供していきたいと考えています。

次回は、夏休みにふさわしい旅行記をお届けします。お楽しみに。

雨中の発車待ち。沛然と雨が降る中、発車を待つ地下鉄車両。屋根からは水煙が見えます。梅雨時の夕方に見かける光景です。
（2009年 筑肥線 筑前前原駅にて撮影）