

# EMPOWER CLUB NETWORK

横山禎徳

Mandala talk

小野塚先生 酒井先生  
Mandala Talk

修了生フォーラム 共鳴～覚醒へ

研究会 「終わりになき探求」

倶楽部 Event

隈研吾 / 「負ける建築」 ツアー  
国立天文台・四次元デジタル宇宙シアター  
Competition @ 成田フェアフィールド  
ゴルフクラブ

Vol.

3

## EMPower 第3号

### インタビュー・vitamintalk

#### 横山禎徳 2

### 対談・Mandala Talk

#### 小野塚先生

VS

#### 酒井先生 6

### 修了生フォーラム

#### 共鳴～覚醒へ アンケート集計結果 10

### Moderators' Eyes 12

### Updates 13

### 倶楽部 Event

#### 隈研吾 「負ける建築」ツアー 14

### 倶楽部 Event

#### 国立天文台 15

### 倶楽部 Event

#### 成田フェアフィールド ゴルフクラブ 15

### 研究会レポート

#### 終わりなき探究 16

### 修了生通信 17

### Topics 18

### From the office 19

### 横山禎徳 vitamin talk

『EMPower』vol. 3の巻頭インタビューには、ついに東大EMPの大御所、横山さんにご登場頂きました。

既に5期を重ねるEMPでの経験と昨今の世の中の動きを背景に、今一度、東大EMPの意義、目指すところを語って頂きました。また、EMP修了生、EMP倶楽部への期待についても暖かいメッセージを頂きました。

東京の空に雪が舞った2月11日の夜、EMPの講義終了後に東京大学総合図書館で行われた本インタビューでの、ウイットに富んだ横山さんの語り口を紙面ではなかなかお伝えすることが出来ませんが、インタビューの合間に飛び出した面白可笑しい話も「こぼれ話」として掲載しましたので、お楽しみ下さい。

#### —EMPの「教養」が目指すのは「アジェンダ・シェイピング・リーダーシップ」の能力

『教養』という言葉に対する世間一般の受け止め方に不満があります。旧制高校の教養みたいなものを想像して、現実離れして役に立たないモノというイメージに囚われている人が多い。一方で、本当の『教養』の意味を理解しようとする人が少な過ぎます。その上、「教養よりも実学の訓練が重要」という固定概念がある。MBAでやるような訓練は必要条件であって十分条件ではありません。他にもっとやらなければならないことがある。重要なのは『アジェンダ・シェイピング・リーダーシップ Agenda-Shaping Leadership』の能力を鍛えることです。

#### —今の日本は本当にダメなのか、自分の「パースペクティブ」を持って

「今の日本は、韓国や中国に追い抜かれ、周回遅れで走っている」という感覚に誰もが陥っています。「彼らの方が先に、優れた課題設定を行っている」と。

これは大きな勘違いです。彼らは誰でもわかるやるべきことをやっているのです。彼らは、「<日本>というお手本があったから、自分たちにも出来る」と思い、走っているのです。かつての日本は「20世紀の奇跡」と言われました。世界中の誰もが想像し得ない高度成長を果たした（1960年代の平均成長率16.7%）。これは、中国ですら達成していない。しかし、最近の日本はやるべきことをやっていない。これは問題です。

「日本人は内向きになっている」という話も、日本人は直ぐに鵜呑みにしてしまう。例えば「ハーバード大学では日本人留学生が減少して、中国人、韓国人留学生が増えている」という話がありますね。これも、昨年3月にハーバード大学のドルー・ファウスト学長が来日して語った話ですが、彼女の問題意識は日本批判ではなく「ハーバード大学が、有能な日本人学生を惹きつけられなくなっているのではないか」という危機感にあるのです。

これらはどれも「ものごとの見え方」の問題です。「人々がなんと言おうが、自分はこういうパースペクティブを持っている」ということ、「常に人よりもいち早くある種の展望を持つ」ということが大切なのであって、これこそがEMPが目標とする『アジェンダ・シェイピング・リーダーシップ』なのです。

#### —富士山の裾野のように広い「見識」を身につける

どんな名経営者でも、自分の業界から少し離れたら情報量が少なくなり、見方の浅い、時には間違えた意見を発してしまうことがある。世間はそれを鵜呑みにして、有り難がる。この影響は大きい。だから、今の経営者は、ちゃんとした発信が出来るための『見識』『パースペクティブ』を持たなければなりません。しかし、そのような経営者がなかなか出てこないのも事実です。今必要なことは、経営者、政治家、官僚が、富士山の裾野のように広い『見識』『パースペクティブ』を身につけることです。これをEMPでは『教養』という言葉で表現してきましたが、なかなか真意が伝わらない。これに代わるいい言葉があればいいが、なかなかない。だから敢えて『見識』『パースペクティブ』、そして『洞察』という言葉添えて、本当の『教養』の意味を伝えようとしているのです。

#### —時代が求める「パースペクティブ」と「判断力」の修得を重視するEMPの「教養」

EMPが重んじる『教養』は、世間一般のイメージによくあるような、高踏的、教養主義的な「一般教養」や、「旧制高校的教養」のような若者のための基礎中心の水準などとは、一線を画します。グローバリズムの本質である「地域や分野の連鎖が進行し、価値観が急

速に多様化する」時代をリードするために必要な『パースペクティブ』と『判断力』の源泉としての『教養』、これをEMPは追求しているのです。

要するに、“人に先駆けて何かを見つけ、考え、理解し、組み立て、人にこれだと言えなければいけない”。そうでなければ、これからの世界では勝てません。

#### —日本人は「勤勉だけど、不真面目な国民」。一番大切なことが分かっていない

日本人は「勤勉だけど、不真面目な国民」です。例えば、言葉ばかりの「成果主義」が横行している。「成果主義」を掲げている企業が、実は中身は「減点主義」で、それによって人を削ってきた。日本企業では「10勝5敗よりも、1勝0敗の方がいい」と言われ、最近では「0勝0敗の方がいい」という時代になってしまった。要するに挑戦して失敗もするが、大きく勝ち越しをする人よりも、失敗しない人の方が評価される仕組みになっています。

そして今度は、社員の能力水準をどう引き上げていいのかわからない。誰も先頭を切ろうとしない社員を「横一線に並ばせておいて全体を引き上げよう」という発想が限界に来ていることに全然気付かない。

「突出した人を更に引き上げて、これによって周囲も勇気づけ、全体を引き上げていく。」そういう発想に変わる必要があるのに、「突出した人をどう引き上げたいのか」という方法が分からないでいます。

#### —EMPはエゴ・シュリンカー

いわゆるMBAは、誰にでも分かる「資格取得」を目指しています。そこで身につくのは強烈な『エゴ・ブースター』で、場合によっては組織に収まらず、不満をもち、はみ出すことさえある。これに対して、EMPは『エゴ・シュリンカー』です(笑)。「資格取得」ではなく、「自分が如何に何も知らなかったのか、そのことすら知らなかったということに気付く」。つまり、Modestになる。「教養人」ではないが教養豊で強靱な全人格的思考力を身につけるとっかかりが分かったという実感が得られる。それは、修了後の周囲の反応でわかることです。

#### —人生の半ばで、この先30年働くための「土台」を作る

EMP受講生の中心は40代半ばですが、これには重要な意味があります。これからの日本では、幸か不幸か、誰もが70代半ばまで働かなければならない。40代半ばの彼ら、彼女らは、今まで20年間一所懸命に働いてきて、これからまた30年間働かなければならない。そのための『土台作り』をするのです。40代半ばでModestに戻って、「知らないことが、こんなにもあるのか」という衝撃を糧に、もう一度好奇心を蘇らせ、再びいろんな事を学び始める、「『度胸』と『もの見方がガラッと変わる』という経験」を身に付ける”。そのための最良の機会がEMPなのです。

これから、こういう「場」が世界各地に生まれてくるでしょう。EMPはその第1号です。だからEMP倶楽部も「#01」であり、だからこそ両方ともいまのところ『唯一無二』なんです。

#### —EMPの最大の副産物は「仲間」

大学の同期やOBのネットワークはとても大切で、仕事でもプライベートでも、非常に心強いソーシャル・ネットワークです。これは世界中どここの国でも同じです。EMPの最大の副産物は、「40代になって、こういう大切なネットワークを、もう一つ作ることができる」ことです。EMPがなければ、決して出会うことがなかった大切な仲間と出会い、これまでになかったソーシャル・ネットワークが出来る。

巷に数多ある異業種交流会に見られる「楽しいだけの人間関係」では、こういう良質なネットワークは出来ません。EMPでは、「ある程度キツイけれども、面白い経験」を通して、「厳しい状況に追い込まれたときにアイツは、こんな顔をして、こんなことを言って、こんな振る舞いをするのだ」というところまで、お互いによく見て知っていますからね。本当の人柄を知った仲間が増えてゆく。これは非常に大きなバイプロダクトですよ。



## 一先へ先へと進むことだけでなく、 反芻してみるのもいい

やはりEMP修了生みんなには、“常にアンコンベンショナルなことに挑戦する気持ちを持ち続けて欲しい”。会社ではコンベンショナルな仕事に追われていて、でもEMPの仲間であった時には、アンコンベンショナルなものに触れて、ハッと我に返るような感覚が大切です。EMP倶楽部の研究会も、先へ先へと進むことだけ考えるのではなくて、同じ事を繰り返し反芻してみるのもいい。繰り返し、繰り返し、10回くらい聞いてみて初めて、「あっ、そういうことか」と分かる。あるいは、ビジネスの場でふとしたことから「あのときの話は、こういうことだったのか!」と気付く。そこに大切なものがあります。

EMPの先生に、もう一度同じ講義を頼んでもいい。EMPに新しい先生が登場したら、その話を聞いてもいい。堅苦しくなく、リフレッシュした気分、現役生の時にはできなかった質問を今度こそしようとする。

忙しくてとか、いろんな理由で何となく来られない人もいます。そういう人でも、“仲間同士で声を掛けあって、気が向いたら気軽に出席できるような場”になって欲しい。

## 一イノベーションという言葉を使わない。

必要なのはパースペクティブ、そしてアジェンダ・シェイピング

「日本は少子化・高齢化が進み市場がシュリンクするが、イノベーションすれば大丈夫」などという人がいるが、これじゃダメ。イノベーションで全てが救えるようなイノベーション神話が流布しているが、「イノベーションという言葉を使わないで欲しい」のです。

日本のイノベーションは実は今でも凄いですよ。プリウス、写メール、ウォシュレット、カーナビ・・・いろんなイノベーションが日本発で世界に出ている。しかし、これらは全てプロダクト・イノベーションです。

“重要なのは、コンセプト・イノベーションとシステム・イノベーション”です。日本にはこれがない。

「iPhone」は、コンセプト・イノベーションで、しかも五感のデザインになっている。これは単なる技術ではなく、革新的なコンセプトと、ある種のデザインへのこだわりから出来ている。木目の細かい心配り、気配りが詰まっている。最近の日本はその辺がダメになってきている。本来、気配り、心配りは日本人が得意としていた部分だったはずなのに。

じゃあ次は何か、その次は何かと変わって行かなければいけない。その時必要なのは“誰よりも先を走り続けるための『パースペクティブ』、『見識』を獲得するための『教養』と、これに基づく『アジェンダ・シェイピング・リーダーシップ』”なのです。

これがEMPの目指すところです。

## 横山さんインタビュー こぼれ話

### 1. 人が育つためにはサクラも使う

重要な能力というのは、ちゃんとした「知識」「技能」「知恵」の三つを必要とし、これはしっかり訓練を積み重ねれば伸びない部分です。日本人は、それなりの訓練を積み重ねています。

一方、日本人に足りないのは、この『度胸』と『ものの見方がガラッと変わるという経験』です。

どんな企業にも慣習的に、「こうやると“通りがいい”」とか、「こうやると“はしたない”」とかいうやり方がある、なかなか踏み出せない。だけど、「一度、度胸を出してそれを打ち破りなさい」と言って、やらせてみるとスッとやれてしまうということがある。こういう『度胸』と『もの見方がガラッと変わるという経験』を一度身に付けてと

人はスッと伸びるものです。

どちらの場合も、「上手く行った!」という経験が大切です。そのためには、わざわざサクラを雇っていい。営業先のお客さんに頼んでおいて、訓練中の若手が伺ったときに、「いやあ、素晴らしい提案ですね!おたくの会社も変わりそう・・・」と褒めて貰うよう頼んだこともあります(笑)。

### 2. 教えられることができるのは「内容」ではなくて、「やり方」

以前、社長や役員の方の時間を調べたことがありました。お客様に会っていた時間はたったの15%で、ほとんどの時間が会議でした。しかも大企業になると、お客様の方からやって来て貰っている(笑)。

「これをご覧下さい。少し変えたらいかがですか」とその会社に提案して、会議のやり方をコーチングしました。ところが、部長さん達が行列して次々に私のところにやって来るようになった。「会議に諮る内容を事前説明して下さい」って言うんですよ(笑)。冗談じゃない。私は、中身の話をしているんじゃない、会議のやり方の話をしているのに。(笑)

### 3. コンサルタントの仕事は、「やらなければならないことは、何でもやる」

コンサルタントのやり方は千差万別です。コンサルタントの価値はクライアントにしか評価できない。

私の主義は「やらなければならないことは、何でもやる」こと。

明治時代、日本に初めて建築家が出来たとき、彼らは何でもやった。鉄筋をどう入れて、コンクリをどう流し込むか、木造しか知らない大工に教えて分らなければ、全部やってみせた。

コンサルタントの仕事も同じ。教えて出来るくらいなら、クライアントはとっくにやっていますよ(笑)。出来ないから、やって見せなければならない。スキルや試合運びの知恵を教えるテニスのコーチと同じですよ。

### 4. English Communication は厳しい環境に置かれた場数が大切

英語について言えば、ビジネス・スクールには行かないよりは行った方がいいだろうけど、2年いったからといって英語が上手くなるものじゃないんです。

東大プレジデント・カOUNシルのメンバーであるインフォシス会長のマルチさんに聞いたのですが、「アメリカのビジネス・スクールでの外国人留学生に関し、二つの課題がある。一つ目は日本人学生にしゃべらせることと、二つ目はインド人学生を黙らせること」という笑い話があるくらいです。

長期の海外勤務をしたといっても、日本人とばかりつるんでいてはダメ。厳しい環境に置かれた経験が積めていない。そんな中でできあがったEnglishはたいしたことはない。「粘り腰English」になっていない。

今、EMPではEnglish Communicationを増やしています。一番協力してくれるのはアメリカ大使館。講義終了後の6時から、アメリカ大使館員とDiscussionを行う時間を増やしている。

「どんなキツイことを言いあって、大げんかになっても、日米関係には一切影響しないから思い切りやれ」と言っているんです(笑)

時には芝居をしたり、ハッターリをかましたりする必要もある。こういうことは場数を踏むことが必要。ビジネス・スクールを出さずすれば出来ると思いつくのは大きな誤解です。

### 5. 日本人はなかなか老けない

幸いにも、日本人は肉体的になかなか老けない。ものの考え方が未熟で幼いというのは問題だが、まだまだ勉強して長く働くことが出来る若さがある。65歳を過ぎても働きたいという人が一番多い国です。

これからは、相手がMatureなら、自分もMatureに振る舞うような芝居の一つも打てなくてはいけない。そういう『度胸』も付けなくてはならない。『度胸』と『勇氣』とは違う。『度胸』は成功体験に裏打ちされたものです。全部をEMPで出来る訳じゃないが、その『土台作り』をやるのがEMPなんです。

### 6. 戦略的な投資

業績がいいときに投資するのは誰でもやる。“他社も自社も押しなべて業績が悪いときにこそ先見性を持って投じるのが戦略的な投資”です。でも、これをやったのはサムスンで、彼らは「エンジニアード・コモディティ」であるDRAMの本質は圧倒的シェア獲得であることを理解していた。日本企業にはそんな理解も『度胸』もなかった。

### 7. Kindle®を抱いて寝る

iPadもいいけど、私はKindle®が大好きで、抱いて寝ています(笑)。まだ、英語の本しかないので、英英辞典が内蔵されていて便利です。ジェフリー・ディーヴァー(Jeffery Deaver)の刑事モノを読んでいるので、馴染みない警察ジャゴンが多いから便利です。eインクのバックライトなしの画面は確かに目に楽な感じがするし。最初に立ち上げたときに出る“Dear Yoshinori”というAmazon CEOのJeff Bezosからのレター、キュンとしてしまいますね(笑)。

## EMP修了生が毎月第2金曜日に集まる

### 『2金会』について

いいですね。ぜひやって下さい。

マッキンゼーでも、仕事が順調な時期にはクライアントのところで忙しく、オフィスに誰もいなくなってしまうので、毎週金曜日の夕方、みんながオフィスに帰ってきてなんとなく集まれる場所を作ったんですよ。小さなカウンターと小さな冷蔵庫にビールなどちょっとした飲み物が入っている。狭い場所で大勢集まるとギューギュー詰りになるけれど、それもいい。マッキンゼーの連中は真面目で、なんでも「クリエイティブじゃないと許せない」というところがあって、これが問題なんです。まるで“アライグマ”。なんでも洗わないと気が済まないから、“おにぎり”まで洗ってしまう(笑)。「何もするな!!」って言っているのに、委員会まで作って、いろいろ工夫して、金まで掛けてクリエイティブな集まりを演出したりして・・・(笑)。

重要なのは継続性です。ふらりと来られる場所があって、いつでも最低4、5人はいて、ずっと続いていることが大切。余計な工夫はしない。いろいろ工夫してクリエイティブな場所にしないでいい。長続きする「いいマンネリ」がいい。

“いつ行っても同じホッとさせる場所。これこそクリエイティブじゃないですか。”スティーブン・キングの“IT”にも通じる世界観ですよ(笑)。

横山さん、ありがとうございました。

(文責・伊藤達也)



3月18日岩波新書から「中国は、いま」（国分良成編）を発売予定。経済は全て私の担当。他の執筆者も中国研究者を代表する方々。是非「こ」読ください（1期田中）



## 曼荼羅トーク第2弾 小野塚先生 vs 酒井先生

司会：本日はお忙しい中ありがとうございます。まずは、お互いの研究から自分の研究にインスピレーションが湧くものがあれば、それをお聞かせ願えないでしょうか。

小野塚：人文社会科学である経済学でも、18世紀にアダム・スミスによって学問として体系化されて以降、基本的には、自然科学と同じく、経済活動の中に普遍的な法則性を描くことを試行してきました。相互承認要求と際限なき欲望といういわば2つの公理がそのための前提となってきました。

酒井先生とJT生命誌研究館 中村桂子館長によるインタビュー記事を読ませていただいたのですが、先生は、脳の領域レベルの活動として言語のしくみ（骨格）を研究されることで、人の言語という文化現象とされてきたことがらにも普遍的な部分があることを自然科学的手法で実証しようとされています。

また、人文社会科学の多くの分野では普遍的な法則の探求に加えて個別的な事象を取り上げて研究する個性記述的なアプローチが取られます。酒井先生のご研究でも、人間の言語能力の基底的なものの上に派生的な個別の言語があるという階層構造を認識され、言語の多様性は、生成文法という普遍的な法則（すべての自然言語は文法中枢で計算される言語の骨格のパターンによって生み出されるという理論）の先にある自由度のあるパラメーターの組み合わせと時間の経過による分化に伴う差に過ぎないことが実証されようとしております。

こうしたアプローチ方法の共通性から、人文社会科学との接点を取り易い分野のご研究なのかなと大変刺激を受けました。正直言って以前は脳科学と聞きますと、（それが特にマスコミに扱われるときにサイエンスライターみたいな方が紹介されたからかも知れませんが）脳科学原理主義と呼べば良いのでしょうか、脳が分かれば全てが分かる的な捉え方をされていて、違和感がありました。その前は、遺伝子原理主義（笑）であったわけですが、

先生のご研究は、それらとは一線を画しています。

酒井：人間をどう捉えたいかというのは永遠のテーマであり、そのテーマに迫るアプローチは、文系・理系の境を超えていくつも存在して構わないと考えています。私は、その中で脳科学を使って人間の奥深いところをどこまで解明できるか試みています。言語学では、発話と理解という現象のレベルから、言語のもつ法則性を捉えようとする試みですが、私は、言語学を手掛かりに、さらにもう一步踏み込んで、脳の領域レベルの活動として言語のしくみを捉えたいと考えています。

個々の言語や言葉の持つ意味を捨象してマクロに捉えますと、個々の要素は捨象されて平均化されます。その全体を確率的に見ていく中から法則が現れるのです。日経ビジネスオンラインでの小野塚先生のインタビュー記事を拝見しましたが、経済学の分野で、現象からマクロ的に見て、際限なき欲望（利潤の追求）と相互承認要求の存在を人間の公理として見なしたのは実に興味深いことです。そういう普遍的な現象が脳科学的に解明できるかというと、まだ手もつけられていない状況です。欲求・欲望・幸福といった人間の心に迫るには、まだ遠い道のりの課題であり、大変刺激を受けました。刺激を受けたもう一つの点は、人間を支配する合理性という考え方です。その現象が確率的であっても、合理的な判断である限り、因果関係を解明する対象となるはずで、過去の経済史に見られる失敗の原因を見る限り、ある時点において合理的な判断でも、将来どのように積み重ねが起きていくかまで予測できずになされた選択であるため、合理的な判断の積み重ねが失敗につながった事例があるわけです。生命現象の中にも、合理的選択の結果として失敗につながるという現象が組み込まれながら、そうしたバランスの上に生命が存在している可能性があります。成功したデータのみに基づく法則を正しいと妄信するのではなく、既存の価値観を超えた視点から真実を解明するという姿勢がいかに重要か再認識しました。

小野塚：過去を見ていて恐ろしいのは、非合理的な選択だけが失敗の原因とは限らないことです。その時点で共有された目的に対して極めて合理的な選択を積み重ねながら、壮大な失敗へ突き進んでしまった事例が過去にはたくさんあります。歴史は成功物語で綴られている部分が強く、負けた者の記録はほとんど残りませんが、どんなに選択が合理的でも結果として失敗することはあります。

酒井：とても刺激的な視点ですね。マクロ的にグローバルな社会的側面から考えることが大事ですし、ミクロ的に生物学的メカニズムの側面から見ていくことも大事ですが、ちょうど中間から人間というものを考えていくことも大切なのではないかと考えます。今の脳科学の到達点は、自然科学の歴史に喩えるとガリレオ以前かもしれません。現象を観察してそれなりの整理がなされていますが、普遍的な法則には至っていません。

そのような中で脳科学に対する期待感のみが先行して、過度の期待が誤解として伝わってしまう危険性があるというのが現状です。物理学のように検証レベルをもっと上げる必要があるのですが、実証的な裏づけがまだ少ないのが実情です。

司会：人文科学で仮説を再現検証する自然科学的なアプローチは可能なのでしょうか。

小野塚：最近では人文社会学でも実験はあります。事例をたくさん集めて、個々の事例に作用していると考えられる要因をコントロールした上で仮説を検証するというスタイルがとられることがあります。しかし、事例をたくさん集めてくることができなければ再現可能な検証はしにくいし、条件を同一にするようにコントロールできない個人的な事例では普遍的な仮説の検証という作業は困難です。

司会：あやふやな人間の心を自然科学的なアプローチで切り込むことは可能でしょうか。

酒井：確かに科学が苦手としてきたのは人間の主観的な現象です。科学は、偶然そうだったという現象の時系列的な積み重ねではなく、客観的で再現性がある現象を対象にして実験で検証しています。つまり、ある人が『私はこう思う』ということ自体を科学的に検証するのは困難です。かつて、ニュートンが反射光の成分が分かれば色の知覚がわかるはずと提唱したことに対して、ゲーテが同じ反射光でも違う色を認識し得る現象をいくつも反証として指摘して批判しました。今日では、視覚で捉えた反射光をどう脳内で再現し利用しているのかがある程度解明されており、周囲にある色同士の関係から相対的に個々の色が判断されること（色の恒常性）が分かっていますので、両方の考え方が正しかったと言えます。物理的な測定だけでなく感性の世界だけでなく、「客観的」に主観的な現象を説明できる可能性はあるのです。

小野塚：経済史の教科書的に言えば、アダム・スミスあたりから経済現象を説明するときに、世の中は人の意識から離れて動いているという世界観を持ちだしましたが、その後19世紀末ころから漸く人間の主観そのものをサイエンスとして社会科学で扱うこととなりました。人の動機のレベルではなく、その動機の意味にまで遡って理解すれば科学的に記述することも可能ではないかという視点を導入することで客観的に捉えようとするわけです。マックス・ウェーバーは、『価値自由』（研究者の主観を持ち込んではいけない）を提唱し、事実判断の問題として人の主観を扱おうとしました。現在、歴史学の分野では言語論的展開がなされることがあります。

しかし、いずれにしても、書き残された資料を扱うというのが基本なので、書き残されないものをどう扱うかが大きな問題点として残ります。先程のゲーテの話と似たような話として、下方倍音列（人間が知覚できる基音とその整数分の1の周波数の波の重ね合わせ）があります。

音の協和（和音）として、上方倍音列（基音とその整数倍の周波数の音の重ね合わせ）のうち第8倍音、つまり基音の8倍の周波数の音、辺りまでは協和して聞こえることは良く知られています。人間の聴覚には、物理的に周波数が単純な整数比である場合には心地よく聞こえます。

しかし、上方倍音列では第8倍音までで短和音は作れません。短調は自然倍音列では簡単には出てこないのです。短3度は第19倍音、長6度は第13倍音ではじめて出現します。

ところが、下方倍音列という考え方を持ち出しますと、短調の和音がすぐに出てきますし、ブルースでは長調の和音の上に短調の旋律が重なることが多いのでブルースの音階は下方倍音列という考え方も使うと容易に説明できます。

ところが、物理現象としては下方倍音列を観察することはできません。ある高さの音には、それよりも低い周波数成分はふくまれていないのです。ピアノで右ペダルを踏んで弦を解放にして一つの鍵盤を叩いた場合にそれ以外のどの音が聞こえるか確かめてみればすぐにわかることです。

下方倍音列はこうして、自然界の現象としては存在しないという理由で長く否定されてきました。下方倍音列は数学でいう虚数と同じような概念で、虚数を仮定しておくとも自然現象からは観察できないけれども理論的説明では重要だとされてきたのです。

ところが、最近、音響工学の研究者が、協和音を人間がどう認知するかを研究していて、人間の耳は下方倍音列を認知していることを実証しました。このように、複数の音の響き合いとは物理現象の即物的な反映ではなく、人の脳がそれをどのように処理しているのかによるのであり、下方倍音列も単なる人間の頭が作り出した虚構や妄想ではないかもしれないということが分かってきました。

酒井：観察できない現象だから自然界の現象としては存在しない、という議論は誤りです。現時点のテクノロジーでは物理的に測れる計測手段がないだけかも知れず、そうした計測手段とは異なるものが人間の脳の中には存在するようです。それを物理的に測れる計測手段がないという理由で、自然科学の対象から切り捨てることは、問題だと考えています。

例えば、心理物理学という分野では、人間が物理的な現象をそのまま見ているわけではないということは定説です。代表的な例として、錯覚は人間の脳が起こしている客観的な現象なわけですが、まず網膜を通して情報を取り入れますが、複数の情報の相互関係の中で人間の脳は対象物を知覚するのです。普段目にして格子状の構造も、球面の網膜には歪んだ形にしか映っていない画像のようですが、脳の中で再現される中で直線に補正されて知覚されるわけです。

小野塚：初めて見たものでも脳は補正して再現し知覚できるものでしょうか。

酒井：少なくともその対象の要素が、それまでの視覚経験の範囲に入っていれば可能でしょう。初めて会った人の顔でも、その特徴を適確につかめますね。

しかし、それが宇宙人だったら、どこまでが「顔」なのか全く分からないかもしれません。幼少期から身近にある物体や曲面を多方向から視覚的に認識して得られる情報と、触覚を通じて認識できる情報を相互関係的につなげることで、空間の認識力を積み上げてきた結果として、認識した視覚像が脳で再現されます。音の調和の感覚についてはまだ分かってはいませんが、聴覚でも、ローカルな情報を破綻のないようにつなげてグローバルに見ていくと、脳内の再現過程の中で、物理的には存在しないはずのイリュージョンを認識することも起こりうるでしょう。



司会：情報を調和的に理解する能力が脳にはあるということでしょうか。

酒井：人間の脳の演算方法の特徴は階層性と再帰性です。「フラクタル」と呼ばれる枝分かれのくり返しは、自然界が生み出すもつとも基本的な構造ですが、人の脳は階層性をもってある種の樹形図を作り上げて演算します。その再帰的なくり返し構造の中に、脳が自動的に対称性や調和を発見していくという可能性があるのだと思います。

小野塚：枝分かれといいますが囲碁の世界で無数に考えられる可能性の中で、達人はこれだという手を本能的に思いつき、さらに他に良い手はないか吟味しているようですが、脳には等しい可能性として他の選択肢を想定する本能はあるのでしょうか。

酒井：動物の本能行動では、「天敵か否か」「行くか戻るか」といった選択肢に対して合理的な判断が自動的になされるようになっていないといけません。人間は、さらに未来を推論し思考する能力をプラスした上で判断できるわけです。つまり、本能的に直感で浮かんだ選択肢と、別に考えた選択肢を比べて判断するという作業を脳は行えるわけです。しかし、どうしてその直感で決まる解を思いついたのか、という根本的な問題についての説明は、まだなされていません。

小野塚：達人は別の切り口を考えることができますが、社会の大多数は賢くないわけで、その人達には別の選択肢が見えてこないわけです。社会の大多数は、その時代の合理性の判断基準で判断しているだけで、周囲につられて動いてしまう社会的動物に過ぎません。また、別の切り口を考えることができても、それを選択することは本人にとっては危険な判断となることもあります。裏切り者とか非国民とか揶揄される危険性があるわけです。しかし、そうした決断をできる達人が社会の中にいなければ凡人の社会のまま失敗を繰り返すことになってしまいます。

司会：そのような達人の決断と社会の関係を、人間の言語能力にみられる基底的なもの＝普遍性と派生的なもの＝個性性の関係に照らして、どう考えればいいのでしょうか。個別の制約から自由になることは難しいように思われますが…。

酒井：生成文法の提唱者であるノーム・チョムスキーは、文脈依存言語と文脈自由言語の中間に人間の言語が普遍的に位置

づけられる、という仮説を立てました。個別性も普遍性の下での個性性でしかありませんので、人間の言語の「原理」となる普遍的な法則、つまり「普遍文法」が存在し、個性性は変数（パラメーター）の違いとして理解できます。そして、個別的事象を徹底的に研究すれば、普遍性も見えてくると期待しました。実際、生成文法では英語を対象に研究が進められた後、他の言語にもそのアプローチが波及していきました。

司会：言語の個性性がその多様性を支えていると考えますが、合理的な進化を遂げても環境変化で環境に適応しないものとなって生存競争に負けることもあるでしょう。同様に、言語でも環境変化に対応できずに衰退することはあるのでしょうか。昨今では若者のコミュニケーションの貧困化が問題視されています。

小野塚：コミュニケーションの衰退は二つの切り口で見べきであり、一つは、古い行動体系の中で開発された標準的な用法は時代の変化と共に使われなくなるというもので、この点については若者の間では絵文字を含め別の表現手段でのコミュニケーションがありますからあまり危惧しなくても良いと考えます。しかし、別の切り口で、言語を使う必要性が低下しているからコミュニケーションが衰退しているとすれば、仮説に過ぎないのですが、言語が貧困化するかもしれません。

酒井：政治的、あるいは社会的な要因で、少数民族の使っていたさまざまな言語が消滅していくことは良く知られています。しかし、これは言語自体の優位性や特質に直接起因するわけではありません。つまり、言語自体が環境に適応できなかった、と考えるのは間違った議論なのです。言語はそのような外的環境とは独立した、実は非常に不思議な性質を持っていることも忘れてはいけません。例えば、固有名詞を除けば、あらゆる単語は情緒的な幅やニュアンスの異なる意味を複数もっています。複数の単語からできた文では、そうした意味の組み合わせは膨大になってしまい、そのままでは文の意味はなかなか定まらないはずですが、実際には瞬時に決まることが多いわけです。それから、単語の検索などの処理も、語彙が豊富であるほど検索効率が落ちるはずですが、実際にはその逆で、語彙が豊富になればなるほど、適切な言葉がすぐに浮かび、語彙が貧困な人ほど逡巡して上手く表現できないという傾向が見られます。脳は意味の選択と統合を処理するための特別な計算を行って

います。脳は語彙や表現の選択でも、可能な選択肢を比較しどちらがいいかを判断しているわけですが、その能力の獲得には熟練を要します。親子間や子供同士でのコミュニケーションの希薄化が問題視されていますが、メールのように極めて限定された方法ではなかなか身につかない能力でもあります。自分の意思を相手に伝えようという経験を重ねて成長しない限り、自分の文章を自分で推敲できるようにはならないでしょう。

小野塚：経済学的前提の一つである相互承認要求は自分を相対化して前を前提としていますが、相互承認の経験を積んで成長してこなければ自己を相対化して試みることはできません。

酒井：そうですね。自分以外の読み手や聞き手を想定して語彙や表現の選択を相対的にシミュレーションできなければ、他者に真意を伝えることもおぼつきません。

小野塚：伝統的な社会では、共同体的身分社会であり、掟に従っていれば生きていけました。しかし、近代市民社会では、皆が勝手なことを言い合う社会ですから、あらゆる他者を想定しなければ平和に暮らせません。取引も知恵の交換も、他者を想定してどう受け取られるかを考えているから、成立するわけです。アダム・スミスはこうした相互承認要求を本能と捉えましたが、もしかしたら本能ではないのかもしれない。

酒井：現代社会においては、多様な人と接する機会も増えている一方で、言語の多様性が減っていく危険性があります。情報を共有している居心地の良い小さなコミュニティの中に閉じこもってしまう、コミュニティの外の人々との多様なコミュニケーションを減らす結果になってしまいます。

小野塚：そうした情報を共有している小さな社会では、少ない語彙でその語彙に関連する多くの情報を他者に伝えることが可能ですから、コミュニケーションが衰退しているように見えることはあるのかもしれない。

酒井：私は、小野塚先生のおっしゃる相互承認要求の本質には、言語の奥底にある再帰性があるのではないかと考えています。そのような要求では、自分に対して繰り返し帰ってくるという作用が常に働いているのでしょう。ただ、教育と経験でその使い方を

学ばなければ相互承認要求を満たすことはできません。同じように、例えば音楽の演奏でも、他者関係を経験していなければ良いアンサンブルにはならないでしょう。

司会：では集団が組織的に動く場合に、無意識的な行動というのは存在するのでしょうか。

小野塚：個人のレベルでは意識というのは普段の反復的な行動にそれ程の影響を与えてはいないかもしれませんが。人の反復的な行為と社会で言葉を媒介にした意識とは違いがありますが、組織の世界にも無意識的な判断があります。ウェーバーはそれを伝統的な行為（なぜかは不明だが皆がそうする行為）と呼びました。学習は行動を無意識化する過程であり、組織には無意識化された文化があります。どの組織もその無意識化された文化を変えていく（体質改善）努力をしています。

しかし、組織の慣性がどこにあるのかを客観化して見極められる人がいなければ、体質改善は掛け声だけで終わることになるでしょう。

司会：最後に、将来日本の各分野のリーダーになろうと志す方々に対してメッセージをお願いします。

酒井：既存の価値観から一歩外に出てみないと、革新的なものは生まれないわけですが、そうした革新性という価値を自分の中にどう位置づけるかがとても重要です。自分の個としての価値基準をいつも磨きながら、それを信じて突き進むしかないと思います。「予定調和」の世界に安住して時をやり過ごすことなく、自分の求めるものをとことん追求していただきたい。社会は、そういう志を持った人々を変わり者として排除してはいけません。

小野塚：時代を切り開くクリエイターはほんの一握りしか出現しないでしょう。それ以外の人は、現状と新しい要素を客観的に比較し新しい要素を理解する眼力を育み、クリエイターを理解し支援し批評するパトロンになって欲しい。経験的にしか言えませんが、新しいことを成し遂げようとするときに、一人でそれを行うのは危険であり、信頼できる仲間3人と共に10年頑張ってみればその新しいことも定着するでしょう。そこまで持っていくのがリーダーの役割として重要だと思います。

本日はお忙しい中、どうもありがとうございました。  
(文責・中川)

成長型長寿経済やります。秋山弘子先生も委員に就任してもらいました。今年シルバーですよ（小宮山前総長も言ってるそうです）（3期 吉岡）



## 修了生フォーラム

### 一修了生全員に開かれたEMP倶楽部を

2011年1月15日六本木ヒルズ森タワー23階TMI総合法律事務所会議室で開催された小野塚先生と酒井先生による対談の終了後に、引き続きEMPフォーラムが行われた。EMP倶楽部への参画度には個人差がある。熱心に活動するメンバーと、日常業務が多忙であり関与できないメンバーの間に溝をつくらずに、修了生全員が自由に、心地よく参加できるEMP倶楽部であるためにはどうすべきか？ EMPとは皆にとって何だったのか？ EMPを思い出にしまわれないために、EMP倶楽部として何が出来るか？ 広く修了生に参加してもらうためには、何が欠けているのか？ 参集した12名の有志で討議が重ねられた。（以下、冒頭の高岡会長の言葉以外は参加者のコメント抜粋です）

### 一EMP倶楽部会長 高岡さんより

●幅広い分野から多様な人材が集まり、再び学ぶ時間を持てるのは得難い機会である。EMPが修了しても、生涯教育の場として存続する同窓会を作りたい。5年後、10年後にはメンバーは入れ替わっていくだろう。時を経て時間的な余裕ができ、再び同窓会に顔を出したいと思った時に、気軽に参加できてその場で学ぶことができるようなインフラが必要ではないかと思った。修了式直後に終身会費を一括して集める形にしたのも、垣根を低くしたかったからだ。

●最初の1年間は著名人による講演会を中心にした活動だった。2年目から、『鉄道博物館貸切ナイトミュージアム』のような家族も参加できるイベントが企画され、人気を集めるようになった。今後どのような活動が望ましいか、皆から意見を出してほしい。  
●もう一つ同窓会として考えていかなければならないと思っているのは、EMPの質を高めて prestage を上げていくことだ。受講生を派遣している各企業に満足して派遣を継続してもらうためには、修了生に社会で活躍してもらいたいし、優秀な受講生を数多く集めたいと思っている。

### 一修了生の参画の温度差

●EMP倶楽部への参画に温度差があるのは、いたしかたないことと思う。多忙な大企業の管理職、特に30代のメンバーは、同窓会に積極的に参加するのは物理的に難しい。  
●EMP倶楽部がEMPのコンセプトやテーマ設定を無批判に受け入れすぎなのではないかという意見を持つ人が存在するのも事実だ。修了生の中に派閥のようなものはないのだが、活動熱心なメンバーが『EMP原理主義者』のように見られ、溝ができてしまうのは避けたい。  
●参画に様々なレベルがありつつ、よい雰囲気だEMP倶楽部を続けるためには、入学前の説明会の時点で同窓会の存在と主旨を説明しておくのもよいのではないか。  
●自分の所属組織は1期から現在まで受講生を派遣しているが、修了後のイベントに1期生・2期生は参画していない。自分の同

期である3期生は各自1回は何かしらのイベントに参加している。自分としては、時が経つとEMPへの関与度が下がりそうな同期メンバーに取って代わりをお願いし、繋がりを保ってもらえるようにした。

### 一講義への修了生の関わり方

●自分が不得意な分野を選んで、1期あたり4~5本の講義のモデレーターを務めているが、議論の盛り上がり方はまちまち。マネージメントの講義もどんどん減っており、事務局からは修了生が講義の組み方からもっと関与してもらってよいと言われている。  
●確かに議論が白熱して時間が足りなくなるような講義ばかりではない。「先生がそう言っているのだから、そうなのだろう」と納得してしまっているケースもある。  
●1・2期の講義は暗中模索でゴチャゴチャしていたのが、3・4期で落ち着き、5期にはいって洗練されてきた。モデレーターは議論に参加できないので、プログラム委員会に意見をはさめる修了生が参加することが必要ではないか。  
●モデレーターは同じ人があまり長期間続けないよう心がけ、次の人にチャンスを譲りたい。

### 一EMPを思い出にしまわれないために、

●自分はEMPもEMP倶楽部も『人との出会いの場』、『楽しい人に出会える場』と思っている。研究会は、東大の先生をいつでもお招きすることができる素晴らしい場である。

# Infomation

## フォーラムの討議から『2金会』が生まれた。

『多様な分野で活躍するEMP修了生が自由に集い、刺激を与えあう場』を作りたいという、フォーラム参加者全員の思いが『2金会（仮称）』としてスタートすることになった。毎月第2金曜日の19時に本郷の中華料理『棲鳳閣』に足を運べば、そこには常にEMP修了生が集まり、熱い議論が交わされている（第2金曜日が休日の場合には、その前の平日に実施予定）。EMPからしばらく足が遠のいていた人も、ぜひ気軽に顔を出してほしい。『2金会』の正式愛称を募集中です！！

## 中華料理『棲鳳閣／セイホウカク』

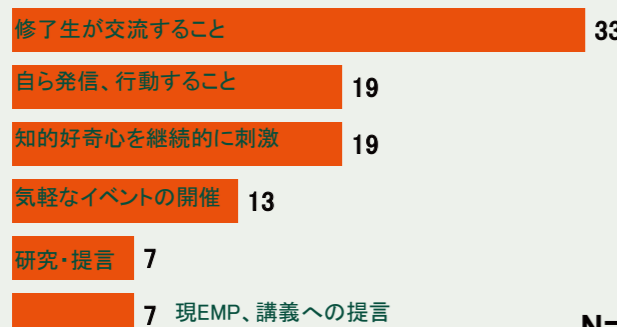
文京区本郷2-39-6 大同ビル1F  
TEL: 03-3811-6455



# Open Answers

回答者属性 1期生 / 11名 2期生 / 9名 3期生 / 3名 4期生 / 18名

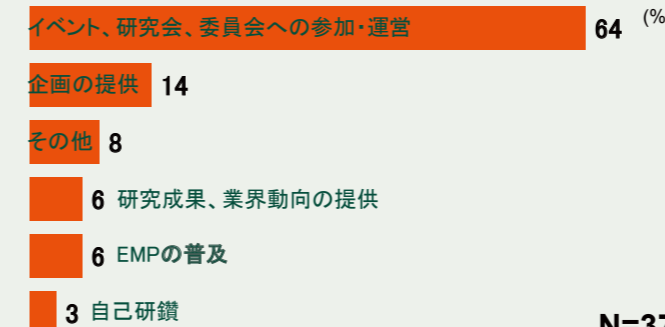
## 継続・発展ために、「EMP倶楽部」が出来ることはなにか。



N=67

●学びを継続できる場を提供すること特に、普段の仕事や日常から離れて、自然科学の最先端分野や哲学的な問題などを議論できる場。  
●とにかく集まり、ディスカッションする場があること。半年の非常に密度の濃いプログラムだけに、時とともに、その熱さは薄れていきます。それを、思い出し、考え、意見を闘わず場があること、それが重要。  
●EMPの先生方のご講義を、もう一度聞きたい。現役のときよりも、ディスカッションの時間を増やして。  
●あまり難しくせず、花見でも良いので時々集まる場を作ること。  
●人的ネットワークの提供。  
●"EMPower"の定期的発行継続・配布。

## EMP倶楽部のために自分ができることはなにか。



N=37

●人によって異なっていると思う。こうすべきというものがあると窮屈。積極的に企画、運営に参加したい人／発信されたものに対して反応したり、出席したりできる人／見るだけの人がいてもいい。  
●顔を出すこと。情報を出すこと。金はあまり出せないが。  
●画期的な知恵がないので、できることは些少の寄付ぐらいかと思えます。  
●まずは修了生として社会で活躍し、EMP修了生であることをさりげなく宣伝すること。  
●EMP修了生の活動を全てEMP倶楽部の活動と位置付け、モデレーターとしてEMP講義に参画したり、研究会活動や編集委員としての活動を通して、EMP修了生を繋ぐ役割が出来れば良い。

会計の世界ではやはり、国際会計基準IFRS導入のインパクトが大きく、日々対応に追いまわられる状況が続いております（2期稲永）

## 4期生 岡澤 実▶

思い返せば、私も4期が最終プレゼンの作業に追われていた時期に第5期の「モデレータ募集」の告知があり、まさに知的興奮に駆られた勢いで申し込みました。

が、受講生とは異なる「講義を作る」役割は大変でもあり、また面白い体験でもありました。

受講生時代には分からなかったのですが、モデレータの役割は事前と事後が重要ですね。事前の準備段階で受講生としての感想・意見を伝え、事後では受講生からの感想をフィードバックし、次回の講義の糧としてもらう。これを繰り返して期を重ねることで、徐々に洗練され、他が真似できないプログラムになる・・・

これが理想的な姿かも知れません。次期もその一端に関わりたいと思います。



## ◀2期生 藤山 優一郎

自分でやってみるまでモデレーターというものを誤解していました。EMPモデレーターは講義までの準備が主な仕事になります。様々なバックグラウンドを持つ方々に向けての講義ですから、聴衆がある程度均質な学生への講義や学会発表と同じようにはできません。先生単独で講義を組み立てるより受講生経験のあるモデレーターが付いた方が良い講義になるという確信はありますが、ディスカッションが思い通りの方向に向かうとは限りません。そういう時はやきもきしますが本番はしゃべらないという約束事があり、我慢します（できるだけ）。

自分への最大の報酬は準備段階で先生と一対一で議論できることです。5期の皆さんへもお勧めです。



## 2期生 井上 誠一郎▶

モデレータとして最もテンションが上がるのが受講生の皆さんが鋭い質問をしたときです。「なるほど！ いい質問だねー」と心の中で思いつつ先生の方に振り向いて、「先生、いかがでしょうか？」と水を向け、ワクワクしながら回答を待ちます。

私が第2期の受講生だったとき、他の受講生の質問や意見が楽しみでした。自分とは全く違う発想だったり、ユニークな切り口だったりして、そうした「気づき」から多くのことを学ぶことができました。第2期の修了後、そのような場の創造に貢献したいと思い、モデレータとしてEMPに戻ってきました。

「なるほど、そういうことか〜」先生の回答を拝聴しながら、モデレータの醍醐味を感じています。



## イスラーム政治思想：啓示・権力・政治 ～現代の国際政治・社会に及ぼす影響力を検討する～ 講 師：池内 恵（さとし）

池内恵先生は、カイロにも幾度か研究拠点を移され、中東全体の定点・定時観測的な発信も多くされています。

5期では「啓示宗教としてのイスラーム」から始め、いかに「コーラン」がムスリムの思考と行動を規定しているか、が語られました。講義テキストにある、「コーランは、人間の力ですべて理解できたと思わせるように書かれていない。コーランという書物は、信者にとって、通常の書物と同様に価値を評価され判定される対象ではない。逆に、コーランによってあらゆるものの価値が測られる。」という一文が端的にあらわしています。そこには、「話せば分かる」的な安易な共生など無縁の世界があり、われわれもそのことの自覚が必要でしょう。反政府活動の大海が中東全体を被っている現在、そして今後、より重要な発信がなされるものと期待します。（山田）

## 鉱物資源を海底に求める ～深海を探る海中ロボット～ 講 師：浦 環

本講義では最近脚光を浴びてきた海底の鉱物資源、その生成の仕組み、探査方法と課題について考えます。

メタンハイドレート、熱水鉱床、コバルト・リッチ・クラスト等々、最近世間を賑わす海底資源。日本を取り巻く海洋の底にこうした資源があるのになぜ有効利用できていないのか…。有効利用するためには何が必要なのか。

浦先生の講義はこの問いに一つの答を与えてくれます。講義は海洋鉱物資源生成のメカニズム、海中ロボット等の海洋探査技術、更には深海の持つ危険性を解説、最後に海洋鉱物資源開発を進める為に何が必要なのかという問いかけで終了します。

海洋鉱物資源開発に必要なセンサーやプラットフォーム（有人潜水艇や無人潜水艇や海中ロボット）の研究開発は民間企業だけでは負担しきれない莫大な資金が必要となり、産官学の協力体制を基盤とする国家戦略が必要不可欠。四方を海に囲まれた日本は名実ともに「海洋国家」たるべしという先生の熱い思いが伝わる講義でした。また、課題図書である「日本近海に大鉱床が眠る」は海底熱水鉱床の研究者の実際のフィールドワークを基に海洋鉱物資源研究の変遷と現状がわかりやすく解説されています。海洋鉱物資源探査に興味のある方はぜひ一読を。（山口）

## 西欧的思考の原型 ～（1）責任への問い（2）歴史と批判～ 講 師：高橋 哲哉

靖国問題の論客としてこの国のあり方に一石を投じていることで知られる高橋先生が、EMPの講義で取り上げたのはキルケゴールの『おそれとおののき』とベンヤミンの『暴力批判論』です。前者では「犠牲」が、後者では「暴力＝法、権力」がテーマになっていますが、共に「神話的なもの＝共同体が前提とする普遍的な倫理や戒律、支配」と「神話的なもの＝それらを超越した純粋で有無を言わせぬ摂理」の対立を提示しています。「究極の状況の中では、私たちは単独者として、いかに決断できるのか」という問いを通して、両者が直面した「非常の場合においては、戒律を度外視する責任を己が身に引き受けなければならない」という究極の自覚に迫ります。（伊藤）

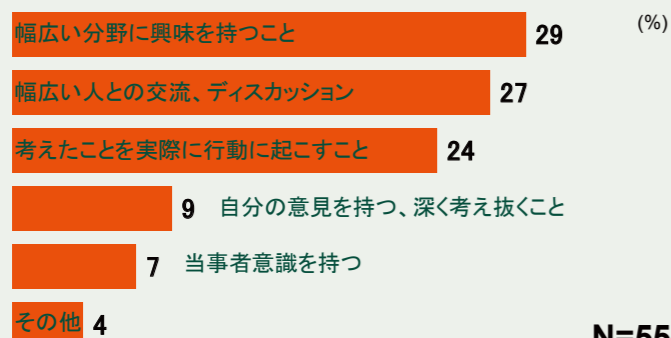
## 5期からの新講座一覧

（詳細はEMPホームページにてご確認ください。）

|   |
|---|
| 講義名：西欧的思考の原型  |
| 講 師：高橋 哲哉（総合文化研究科 教授）   |
| 講義名：イスラーム政治思想：啓示・権力・政治  |
| 講 師：池内 恵（先端科学技術研究センター 准教授）  |
| 講義名：日本の政治思想   |
| 講 師：苅部 直（法学部・法学政治学研究所 教授）   |
| 講義名：Ritual and Innovation<br>～ Classical Chinese Theories of Leadership ～ |
| 講 師：Michael Puett（Professor, Harvard University）                          |
| 講義名：中国外交と日本   |
| 講 師：高原 明生（法学部・法学政治学研究所 教授）  |
| 講義名：深海を探る海中ロボット   |
| 講 師：浦 環<br>（生産技術研究所 海中工学国際研究センター 教授 センター長）                                |
| 講義名：技術革新と未来の福祉  |
| 講 師：中邑 賢龍（先端科学技術研究センター 教授）  |
| 講義名：教育  |
| 講 師：三宅 なほみ（教育学研究科 教授）   |
| 講義名：建築  |
| 講 師：野城 智也（生産技術研究所 所長 教授）  |
| 講義名：特別講義～7年間のはやぶさの旅物語～  |
| 講 師：川口 淳一郎<br>（JAXA 教授、はやぶさプロジェクト・マネジャー）                                  |

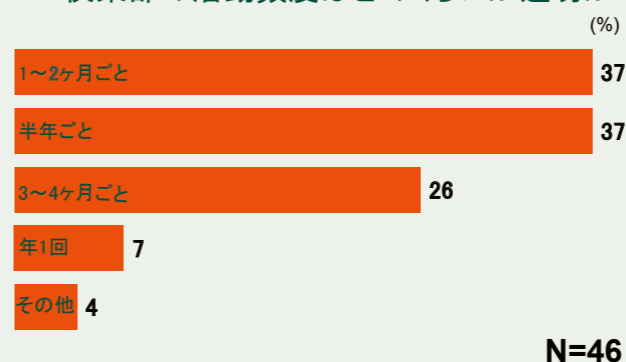
# Open Answers

## 「本質を捉える知」「他者を感じる力」「先頭に立つ勇氣」を備えた人材になるには？



- ・ 様々なことに興味をもつこと。他者に正解/回答を求めないこと。「事実」を知識として蓄積していくこと。その上で「思考停止」しないよう、自分なりの意見構築を心掛けること。
- ・ EMP 受講生や講師の方々とのネットワークを活かしていく。継続的な研究活動により、EMP の研究成果を発信していく。
- ・ EMP 修了は「終了」ではなく、スタートなので、その後も継続的な修行が必要。
- ・ 継続してEMP 倶楽部の活動に参加、初心を忘れない。
- ・ 行動あるのみ
- ・ 一番重要だと感じているのは、その高みにまで一緒に到達しようとする強い意思を持った仲間ではないでしょうか。

## EMP倶楽部の活動頻度はどのくらいが適切か



- ・ 参加する時間がなかなか取れません。またEMP 修了後、時間が経つほど、優秀な修了生のみなさんとの交流に多少、気後れを感じることはあります。
- ・ やはり時間が経つにつれ、講義を受けていた頃のモチベーションをいつまでも維持することは必ずしも容易ではありません。安きに流れるのが人の常でありますので、そうした怠惰な心をカバーできるような方法があれば、是非提供していただきたいです。
- ・ 修了後地方に転勤した身としては、東京にいないことのハンデはつくづく感じます。

隈研吾先生「負ける」建築作品見学ツアー

in 栃木

2010年10月16日(土)に隈先生の作品を実際に自分の眼で見るにより日本の建築のあり方の理解を深める+α日帰りツアーを実施しました。企画をしたのは第4期に隈先生のモデルレータを務めた3期生の山口。

最初に向かったのは石の美術館。隈先生から事前に紹介を受けていた白井館長自ら美術館のご案内を頂きました。地元那須町で産出される芦野石でできた古い石蔵と新しい建物、計6棟からなる総石造りの美術館ですが、3棟の石蔵が美術館に改装されており、印象的だったのは石蔵同士をつなぐ動線で、意図的に遠回りさせられるような設計になっており、水が張り巡らされた敷地内を芦野石で作られた通路を伝って各石蔵を巡るようになっていました。そのため、立つ場所や角度によって見え方が異なるという工夫がされており、まさに風景に溶け込むという「自然な」建築でした。石と水と光によって創りだされた落ち着いた空間が素晴らしいかったです。夕暮れ時に訪れたら、きっとまた別の姿を見せてくれたのではないのでしょうか。

次に向かったのが石の美術館から徒歩5分ほどの距離にある那須歴史探訪館。こちらでは那須町の歴史に関する史料が時代ごとに展示されています。自動ドアが和紙で出来ていたり、天井と壁がガラス張りになっている一方で優しい光が室内に注いでいた秘密は、天井と壁に地元でとれた藁で、夏は涼しく、冬は暖かく室内を保つそうです。床にはやはり芦野石を使っています。歴史探訪館のすぐ向かい側に桜の名所の御殿山があり、春にはピンク色が敷き詰められるとのことでした。

お腹がすいたので、創業300年の歴史をもつなぎ料理丁子屋に飛び込みました。奈良川から水を引いたいけすの新鮮なうなぎは、蒸したあと炭火でじっくりと焼き上げているとのこと。江戸時代・芦野宿の中心街にあったため蔵座敷は那須町文化財に指定されています。

石の美術館から馬頭広重美術館に向かうまでの途中に、1期生の小池さんが始めた農園があります。ハウスが約1500坪、露地農地が約4500坪で、全体で約6000坪という広大なものです。イタリア野菜やジャポチカバやバナネなどの珍しいフルーツを栽培しているそうです。

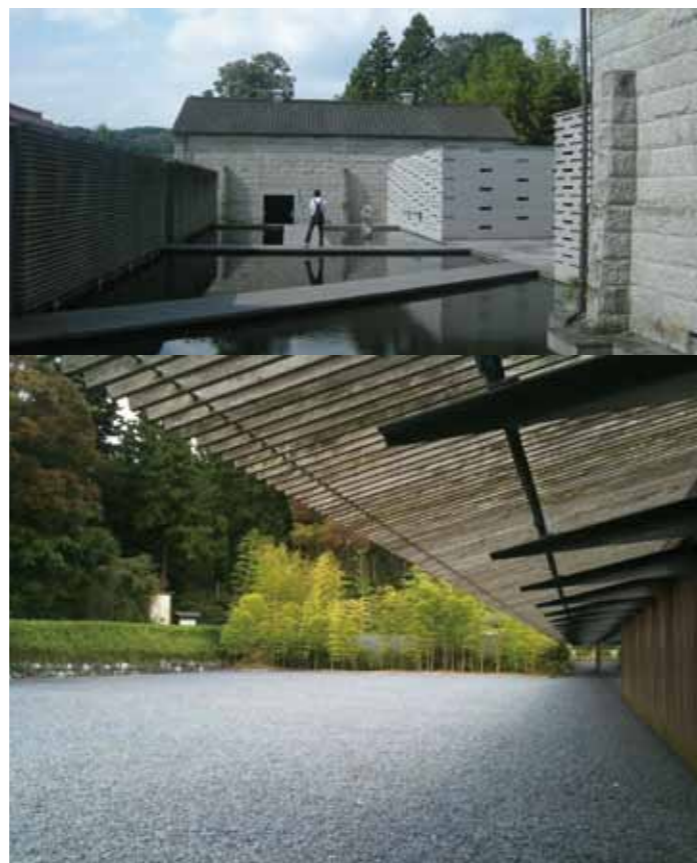
また、冬場のハウス暖房費がばかにならず、また、CO2削減の観点からバイオマス燃料も検討されているとのこと。これをきっかけに、グリーンツーリズムを中心とした地域振興策や、小池農場の野菜を出す高級イタリアンレストランに行きたいなど、農業

の可能性などについての談義も盛んになりました。

最後は、馬頭広重美術館見学です。建物横の竹林に先ず圧倒されながら、やはり隈先生から紹介のあった主任学芸員の長井さんにご案内頂きました。「広重の芸術と伝統を表現する伝統的で落ち着いたある外観」をコンセプトとし、自然豊かな那珂川町の景観に溶け込むよう、ゆったりとした平屋建てに切妻の大屋根が採用されています。また、美術館全体は、地元産の八溝杉による格子(ルーバー)に包まれ、時間とともに移りゆく光によってさまざまな表情を見せてくれます。内装にも地元の材を使い、壁は烏山和紙、床はやはり芦野石でできています。隈先生の建築だけでなく、展示されている歌川広重の浮世絵も楽しめました。専門家の解説があるのとないのとでは大違いで、にわかですが浮世絵に詳しくなった気になりました。残念ながら、時間の関係もあり、長井さんお勧めのJR宝積寺駅には行けませんでした。帰京後も、ツアーのこのことのみならず、EMPの今後の在り方などを語ることができました。

皆さんも是非機会を見つけて栃木に出かけてみて下さい。

(3期生 山口)



クリスマス・イブ<sup>2</sup>の国立天文台見学会

～夜空をかけるトナカイとソリのイメージ～

12月23日、まさに子供たちが夜空を見上げサンタさんを待つその前日、タイムリーにも国立天文台見学会ツアーが実施されました。参加者は昨年に続いてのリピーターが多く、家族参加型イベントとして大変好評です。当日はお天気にも恵まれ、メインの天文台見学、家正先生のスバルとTMT(30メートル望遠鏡)計画のお話、星空観望など、子供さんたちも楽しまれた1日だったと思います。参加者の感想をひと言ずつ。

「歴史的な昔の望遠鏡は、モーターや電子技術なしに、メカニカルな技術を駆使し随所に工夫が見られるのが素晴らしく、見るたびに感動を覚えます。」3期生 青克美

「重力波観測機や4Dシアター、家先生の講演に最後は木星の観測までできて大変有意義な一日でした。」3期生 石垣夢作

「(子供が)天文に関する興味とともに、研究者のお兄さん、お姉さんに対する親しみと憧れを持つ機会となったことが我が家としては意義があったところです。」3期生 高橋徹

「見学もさることながら、子供はサンタさんに並々ならぬ期待をしていたので、本当に大喜びでした。サンタさんにも厚く御礼申し上げます。」3期生 佐久田健司

「木星のリングがはっきりと見えたのは感動でした。それと太陽系ウォークで、太陽系惑星の太陽からの距離感が体感できたのもとてもよかったです。」3期生 植原英夫

「素朴な疑問について専門家に質問させていただけるのはこのような見学会ならではの醍醐味であり、大変ありがたく思っております。」2期生 井上誠一郎

さて3月は、すばるのホンモノを見に行くハワイツアーがありますが、次号でその旅行記をアップいたしますので乞うご期待!

第1回EMP倶楽部ゴルフコンペ

2010年11月20日

その日のスコアの善し悪し、ショットの出来映えなどは甘い自己認識の脚色とタラレバのアクセントをつけて美化されていきます。それらはお酒の席に譲り、当日の雰囲気のみお伝えします。

ショートノーティスにも関わらず10名が参加する和気あいのコンペとなりました。季節の割に暖かく、コースも易しく、言い訳が出来にくいコンディションでした。皆さんからの差し入れの賞品が豪華で、楽しく、美味しいもので、それらの争奪を賭けて元々のチーム戦、個人戦、午後からは期対抗戦も始まり、盛り上がりました。栄えある第一回優勝者は堀岡さんでした!

春/秋の年2回、開催予定です。初心者にも優しいルールで運営する方針ですので皆さん、遠慮なくご参加ください!議論の場も大切ですが、期を越えた人間的な交流はフィールドで起こります!



Salon

第5回EMP倶楽部サロン

今回のゲストには、若き日に国鉄の分割民営化に情熱を燃やし、そして2003年に実質国有化の道をたどったりそな銀行の再生へ一心に邁進していらっしゃる、会長の細谷英二さんをお招きしました。

まず、旧国鉄時代のお話から。赤字垂れ流しの官営企業が民営化するまでは高いハードルがありました。細谷さんはじめ若き改革派が先頭に立って意識改革から始めていったとの事。苦しい時の上司・部下は一生の付き合いになるそうです。国鉄は各JRとして見事に生まれ変わり、細谷さんはJR東日本で副社長まで勤められました。ちなみに2期恵良さん、3期高橋さんの元上司。

大変気さくなお人柄で、高橋さんの結婚式でのスピーチは参加者一同爆笑だったそうです(高橋さんはなぜかその内容を明かしてくれません。笑)。

熱心に請われてりそなHDに入る際、あらゆる周辺から「あえて火中の栗を拾う事はない」「いっそ入院しろ」と、断るようさんさん説得されたとか。しかし普段から部下に「他流試合に通用する人材になれ」と鼓舞していた手前、自らの言葉を実践しないでどうする、と引き受けられました。まさに「義」の人ですね!その時の心の中は「天命を信じて人事を尽くす」。就任時のメッセージは、普通の会社になろう、サービス業としての自覚を持って、旧行意識を払拭しよう。

再生への3つの方針は、厳格に、ウソをつかず、先送りしない。これまた高いハードルでしたが、8年経ってりそなは公的資金を半分以上返済し、完済への道筋も見えてきました。

厳しく、そして気さくに、女性のパワーとセンスも最大限に活かし、細谷さんの元でまず従業員から変わったのです。いかにリーダーの方針と考え次第で巨大な組織も生まれ変わるか、お話を聞きしみじみと感じ入りました。

(3期生 内藤)

第4回EMP倶楽部サロン

2010年9月6日、増田寛也氏(元岩手県知事、元総務大臣)を赤坂アークヒルズクラブにお迎えして、地方分権、リーダーシップについてお話をうかがった。

最近の政治リーダーのリーダーシップへの考え方がポピュリズム志向で無責任と断じるとともに、一方で日本のリーダーが凡庸で小粒になっていることに関しては、選挙制度の在り方である程度仕方ない側面があると国民の責任についても言及されていた。

リーダーシップの要諦として、洞察力、責任、そして情熱というマックス・ウェーバーの言葉と、ご自身の経験から考えるリーダーの役割として「高いビジョンの提示」「孤独な決断」「戦略的実行」「冷静客観的評価」という言葉に自分自身のリーダーシップについて考えさせられる夕べとなった。

(1期生 東)

今思えば、EMP受講中は何だかんだで本当に苦しかったという事です。今度は受講料免除だと言われても、即、勘弁して下さいと言ったと思います(4期長坂)



## EMP 研究委員会の取組み

EMP 倶楽部研究会委員会は昨年秋から当初の研究会委員 吉岡 (3期)・河本 (2期)・中川 (2期) に加え、渡部 (1期)・植原 (3期)・岡澤 (4期)・永尾 (4期) を加えた 7 名体制で EMP 倶楽部メンバーが自由に集まれる研究会を目指し活動を再スタートしました。

テーマの選定とアウトプットは、政治的に中立的で、政策的な議論に影響のないものとすべきとの意見も在り、研究会のアウトプットをマスコミなどに出す場合は、同窓会の役員会の承認と執行部の承認が必要となりました。

今年は、高齢化、環境、経済、思想、科学の 5 テーマに沿い、各担当が負担のない範囲で研究会を随時開催することを目指しています。

< 5 テーマと担当割り振り >

● 1 月 テーマ 1 (高齢化) : 植原 (3期)、吉岡 (3期)  
「超高齢社会経営」は様々な課題が複雑に関連しており、すぐに解を得ることは難しそうです。"走りながら考える"ということで、小さめのテーマから始めようということになりました。  
1/17 に秋山弘子教授と事務局 8 名にて相談した結果、まずは高齢者の方々の (1) 雇用をどうやって促進するか、(2) 智慧をどうやって社会に還元してもらうか、という二つのテーマが挙がった。  
しかし、スポット的に講演会を開催して知見を深めるのではなく、賛同いただく先生にも何らかの形で貢献できるような研究会を目指すべく、テーマ選定に更に時間をかけることとし、1 月開催を断念。

既に労働政策研究・研修機構にて類似の研究が進められており (秋山教授からの提供情報)、ここから有識者を招聘して勉強会をやっては、とのご提案あり。現在人選について秋山教授と調整中です。

● 2 月 テーマ 2 (環境) : 河本 (2期)、中川 (2期)  
チーム 2 では 1 期～4 期の世話人で事務局を構成、シンポジウム形式の単発研究会を開催する中で、今後の研究会テーマを募集する事としました。シンポジウムで取り扱うテーマは省エネ・省資源では無く、リサイクルや再生可能エネルギーを進めれば、沢山使っても環境に負荷を掛けない社会システムが出来るのでは無いかという切口中で、循環型社会をテーマに開催しようと考えています。2/10 に打合せを持ち、2/18 に前田副学長を訪問しご相談。前田先生からは東北大学の中村崇教授と DOWA エコシステムの役員を兼務されている東北大学の白鳥寿一先生をご紹介頂き

1 期生のオリックス環境株式会社社長 小原真一様、その他経産省・環境省 (中村崇先生から紹介) をお招きしてシンポジウムを開催する方向で企画を進めています。  
着想は 2 年ほど前、ヨーカドーが始めた古着回収。家庭にストックが溜まりすぎてモノが売れない時代に、家庭の使っていない (耐久) 消費財を放出して、カスケードマーケットを作る事で、経済活性化と、循環型の新しい産業モデルが生まれる潜在的需要が在ると考えています。

● 3 月 テーマ 3 (経済) : 永尾 (4期)、渡部 (1期)  
テーマ検討中 (学術的な観点でやるべきと考えている)。  
具体的には、農業等を候補にしてはどうか、という声があります。農学部で難波先生は EMP にも大変コミットしていただいております。「経済」をテーマにするとはいえ、広い意味では農業も含むわけであり、難波先生に依頼するというのは初回としていいのではないかと考えています。

● 4 月 テーマ 4 (思想) : 渡部 (1期)、吉岡 (3期)  
4 月 9 日 (土) 中国哲学の中島先生の講義。  
テーマは、中島先生が EMP 修了生向けに望ましいと思われるテーマの選定を優先する予定でしたが、当方からは EMP の授業で行ったモノと同じような形でやってほしいと依頼中です。中島先生は授業では中国哲学をやっておられました、ご本人は「行動哲学」なるものに関心があるそうで、これは面白いテーマなのだそうなので、これをやるかもしれません。そのために、一ヶ月前ぐらいに、EMP 修了生向けに読むべき本を明らかにしておくとともに、資料を事前に配布。先に勉強してもらうことを検討しております。

● 5 月 テーマ 5 (科学) : 岡澤 (4期)、永尾 (4期)  
テーマ検討中

毎月研究会開催を目指してスタートしていますが、テーマと講師選定に予想以上に時間を取られています。  
皆さん忙しい方ばかりなので、研究会にフルに参加いただくのは難しいと思います。参加できる時にスポット的に出席する、という形も歓迎します。もう少し準備に時間がかかりますが、別途研究会参加者を募集いたしますので、是非ともお気軽に参加ください。  
今後の研究会活動への皆様の参画をお待ちしております。



## 転勤 3 カ月 @ 上海

### 4 期生 葛迫 浩司

EMP が終わる直前に上海行きの内示を受け、2010 年 11 月より赴任しています。

上海、というと、出張で来る方も多いことでしょうし、海外で最大規模の在留邦人がいる場所でもあります。また、国際都市、商業都市 (中国の大阪、という人もいますね) です。海外のブランドショップも数多く出店し、中国の市場としてのプレゼンスも高まっていることは日々感じられます。  
というわけで以下、3 ヶ月暮らしての雑感です。

1. どこもかしこも建設中。  
万博は終わっているのですが、街中のあちこちで新しい建物の建築中です。これがまたあつという間にできていきます。
2. IT インフラは結構進んでいる。  
例えば、市内のタクシーは殆ど共通の IC カードによる支払が可能 (この IC カードは市内の公共交通機関、地下鉄、バス、黄浦のフェリー、なんでも使えます)。領収証も税务局とのオンラインによる発行、オンラインによる納税を進めており、不正防止に当局は力を入れています。
3. 伝統はしっかり生きている  
春節 (旧正月) の民族大移動は噂にたがわぬ大規模なものです。また、条件付きながらも信教の自由は保障されているため、寺院などには熱心に参拝する人が多くいます。  
これから急速に進む少子・高齢化、環境問題、地域格差、経済発展をどう持続させていくか、など中国は課題も多くありますが、無視できないパワーはそこかしこに感じられます。  
上海蟹! もいいですが、上海料理は他にも美味しいものがあります。お越しの際には是非お声掛けください。

## あきんど @ 大阪

### 4 期生 飯田 豊彦

大阪城を作った豊臣秀吉が、堺から多くの商人を移住させてできた町が船場です。その船場には、江戸時代に多くの地域から商人が集まり、近代初期には商業都市大阪の中心地として大いに繁栄しました。私の家は奈良出身の祖父が河内のど真ん中八尾で商いを始めましたので、船場と縁があるわけではありませんが、祖父は常々船場商人に伝わる教訓を非常に大事にしておりました。

その船場に「大阪企業家ミュージアム」という博物館があります。大阪商工会議所創立 120 周年記念事業として、「企業家精神の高揚・伝承を通じて、次代を担う人材を育成する」ことを目的に設立されたミュージアムです。大阪産業界の発展に大きく貢献した多くの企業家たちの夢や、苦勞や、成功の喜びを、生き活きと書き出しています。

バブル崩壊以降、日本経済は長期の低迷に喘いでいます。その要因はいろいろ分析できるでしょうが、新しい事業に挑戦する意欲の減退、活力あるベンチャーの不足は大きな要因の一つでしょう。寄らば大樹の影ではなく自立自助を重んじ、政治と距離をおく「民」のまち大阪の精神が、今後の日本の発展には必要と思います。時代は違いますが、常に時代を予見し挑戦を続けた経営者を描き出すこの「大阪企業家ミュージアム」に学ぶことは多いかと思えます。

大阪へ来られても仕事だけで帰られることが多いかと思えます。京都や奈良のように古都としての豊富な観光資源を持つわけではありませんが、難波宮の時代からの古い歴史を持つ町です。自立のための創意工夫がいろいろなところに根付く町です。強かに生きる中小企業の町でもあります。食べ物は安くおいしい店しか残れません。お越しの際には、是非、すこし時間を割いていただき、その風土を感じていただければと思います。



## ノーベル平和賞受賞者世界サミット @ 広島

### 2 期生 行廣 真明

2010 年 11 月 12 日から 14 日までの 3 日間、ノーベル平和賞受賞者世界サミットが被爆 65 周年を迎えた広島市において開催されました。このサミットは、歴代のノーベル平和賞受賞者が集い、平和や人権問題、環境問題等について討論を行うものですが、今回は欧州以外で開催される初めてのサミットとなりました。

今回のサミットには、フレデリック・デクラーク元南アフリカ共和国大統領やダライ・ラマ法王、元 IAEA 事務局長のエルバラダイ氏 (現在、エジプト情勢で注目を集めています)、

北アイルランド紛争終結のための活動家マイレッド・マクグワイヤ氏、対地雷禁止のための活動家ジョディ・ウイリアム氏、イランにおける人権擁護のための活動家シーリーン・エバーディ氏の 6 名のノーベル平和賞個人受賞者が参加され、「ヒロシマの遺産: 核兵器のない世界」をテーマに討論されました。

私は、サミットの総括をしていましたので、デクラーク氏やダライ・ラマ法王をはじめ参加された方々と個人的にお話をする機会がありました。また、サミット取材にいらした NHK の道傳愛子氏やジャーナリストの池上彰氏ともお話をすることができました。  
東大 EMP に参加して以来、人との出会いの大切さを痛切に感じ、その機会を得たことに心から感謝しています。

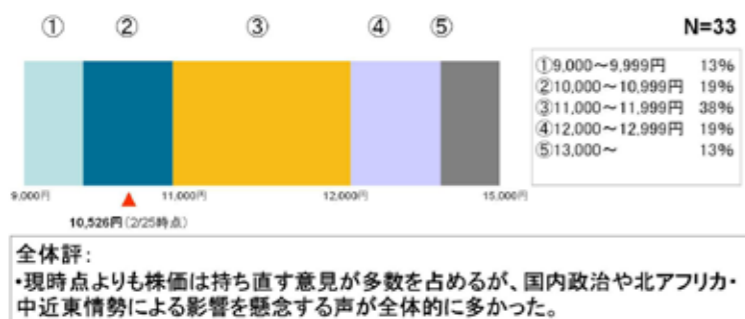


## TIME CAPSULE...10年後のための記録

- 「フェイスブックとかけて2010年の千葉ロッテマリーンズと解く<その心は>ヒット(人)を繋げて下剋上を起こします。」
- 「日本でも 起てよ、エジプト 見習おう」  
日本を救うにはもはや人民の蜂起しか無いのでは？
- はやぶさ、あかつき、イカロス、こうのとり・・・JAXAの私たちはネーミングを楽しんでいるんだらうな・・・若田さんも船長！頑張ってください！

- 大相撲とは、国技で、神事で、興業で、スポーツで、八百長もあって、真剣勝負もあって、黒い交際もあって、日本人もいて、外国人もいっぱいいて、・・・なんだ、まるで“ちゃんこ鍋”じゃないか。
- 物ごとが決まらない事をCOP15と呼ぶ。更に決まらないことをねじれ国会と呼ぶ。
- 地中海南東沿岸を震源地とする「自由を求める若者たち」のWAVEは、いつアジアまで届くのでしょうか。20年前と同じように某国の強硬な防波堤に砕け散るのでしょうか。

## 半年後(2011年9月)の日本の株価について



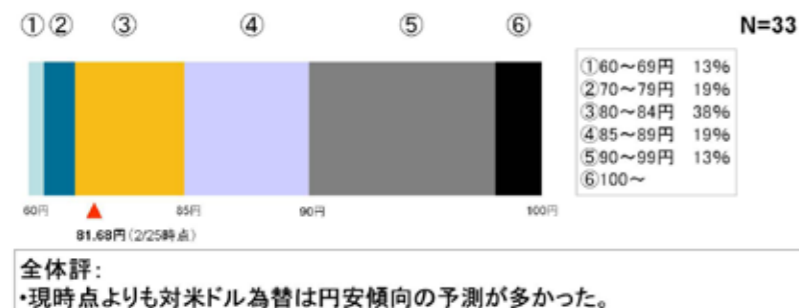
## 11,000～11,999円台のコメント

・日本株のポートフォリオをあまりにも持っていないことに対する反作用として、日本株への資金流入の動きもあるようなので、直感的には上昇傾向かと思えます  
・企業の業績向上および円安により株価も上昇するが、北アフリカ・中近東情勢による経済を冷やす

## 12,000円以上のコメント

楽観的の希望です。企業業績に伴って、国内景気も少しずつ回復しているように感じます。国内政治はこれ以上悪くなりようが無いと思いますが、国際的な資源・食料のインフレは、回復の足をひっぱるでしょう

## 半年後(2011年9月)の為替(対米ドル)について



## 60～89円台のコメント

・政治的混乱が続き経済復興が思わしくない  
・世界的な食糧価格や原油の値上がりなどインフレ懸念が一層大きくなり、米国を中心に金利上昇圧力がさらに強まるのではないかとこの考えから

## 90円以上のコメント

・米国経済の回復基調が本格化することで米国の長期金利上昇予測が本格化する  
・政局の混乱により日本の財政危機が市場の大テーマとなっている場合は、一段の円安と考えます。今年の9月に100円でもおかしくありません

## 修了生アンケートより



## 完成を待つ楽しみ/E MP事務局から

EM Pが入居予定の伊藤国際学術研究センターの建設が、着々と進んでいます。完成は23年度末を予定していますが、EM Pのために用意される充実した施設群は、皆さんの期待に応えるものと思います。  
長きに亘り、EM Pコミュニティの中核を成す施設となることで、これらのハードウェアを有効に使いこなすためのソフトウェアの充実を、EM P事務局は同窓会の皆さんと協力して考えていかねばなりません。同窓会や勉強会のようなコミュニティ向けのイベントに限らず、

EM Pから社会に向けてさまざまな声を発信する場としても使えることでしょう。

未来を想像して喜びに浸るのは、人間の脳の特徴のひとつです。完成前の楽しみは、現修了生の皆さんにしか許されない喜びです。どのように使ったら良いのか、ぜひ一緒に想像を楽しみましょう。

EM P事務局特任助教 高梨直絃

## EM P 倶楽部から

皆様、EM Pでの学びを活かして日々活躍のことと思います。EM P 倶楽部会長の高岡です。EM P 倶楽部が発足して今年で2年になります。人数が少ない中、これまでのEM P 倶楽部はネットワークの有効活用、継続的な学びの場の提供を目的として活動してきました。



EM Pで育んだ修了生や先生との人脈を活かしているという話も聞くようになり、嬉しく思っています。今年は5期や6期の修了生も加わり、人数も増えていきます。厳しい学び体験を共有した人たちが100人以上集まるグループは稀有で、いよいよEM P 倶楽部も新しい段階に入る時です。その新しい時代には、新しい方々にEM P 倶楽部を盛りたてて欲しいと思います。

役員、委員にも新しい力が必要です。皆様方の積極的な参画をお願いします。今後も皆様の倶楽部へのご協力をお願い申し上げます。

EM P 倶楽部会長 高岡本州

## 編集後記

● 横山さんのオフレコの話に笑いまくり、また小野塚先生と酒井先生のあらゆる方面、特に音楽への深い知識に感服して、大いに刺激を受けました。皆さんの中にもこの一種スリリングな知的冒険に参画したいという方は居ませんか。今回からは4期にならない、お互いをニックネームで呼びながら和気あいあいと編集を進めています。次回はもっと楽しくなるのでは？  
(誘っておいてなんですが)一方で、前回の反省を活かして早く企画を始めたはずなのに気付けば締め切り際の魔術士になりきって、しかも魔術に失敗し、いくつかは致命的に締め切りを外してしまいました。結局前回よりアタフタに。そんな中、編集委員や協力者の方々の大活躍で何とか良いものができた(できる...はず?)とします(入稿前日、いや当日朝1:40に書いてます)。ご迷惑をお掛けした方々、申し訳ありませんでした。コモタ(株)の竹本さん、今回こんなに遅くまでありがとうございました。私は今回の責任を取って辞任させていただきます。(ズーム)



● 責任は編集長を継続する事で果たされます。(たつつあん)

● 同期生から編集委員の交代をお願いされ、気軽に引き受けたものの、編集会議や入稿の追い込み作業に出張や外出がことごとく重なり、貢献度の低さに心苦しいことはなほだしいVol.3の編集でした。とはいえ、EM P 倶楽部には関与の個人差を受容しようという懐の深さがあります。委員を務めていれば様々な情報も入ってくるし、EM Pとの絆もキープできそう。肩の力を抜いて続けていきたいです。4期鈴木貴子

● 横山さん、小野塚先生、酒井先生のお話を間近でじっくりと聞かせて頂けて、とっても幸運でした!(喜) こういう方々とお話させて頂くと、自分もレベルUPしたような錯覚に陥るから不思議です(笑)。その後の原稿作りでは、あらためて自分の語彙の乏しさを思い知らされました(涙)。この知的高揚感と無知の知とが表裏一体となった妙なバランス感こそがEM Pの神髄でしょうか!?(疑) 今はただただ、この変な感覚が誌面から読者のみなさんに上手く伝わればと願っています。(祈) レベルUPした気分から、自己嫌悪へのジェットコースター気分を、自分も味わってみたいというアナタ!ぜひ、編集委員に立候補して下さい!!(募) お待ちしています!!! (伊藤)

# From Alumni

## 近況報告

2月26日に丘山先生と4期生で「毛筆の会」を開催しました。「お題」は:『私の心、私の想い』です。半年のEM Pの期間中、あるいはその後の数ヶ月間で、ご自分のこれまでの人生、これからの生き方など、さまざまに考えさせられたことを、それを自由な形で表現しました。10分間の黙想の後、心を定めて、毛筆で色紙に書き、一人ずつ、描かれたことについて、その気持ちを伝え合いました。皆が忙しい日常の合間に集まって作ったこの貴重な時間は、久しぶりに気楽で、ピュアで、ホッとできて、最後は心が温かくなる集いでした。

| 編集長           | 編集委員            | 編集委員            | 編集委員          |
|---------------|-----------------|-----------------|---------------|
| 東 智徳 (ズーム)1期  | 山梨 秀行 (教授)1期    | 和田 拓己 (タックミー)2期 | 伊藤 達也 (まめや)4期 |
| オペレーター        | 河本 達哉 (たつつあん)2期 | 内藤 美恵 (姐御)3期    | 鈴木 貴子 (たーこ)4期 |
| 竹本 理恵 (りえ)コモタ | 中川 秀宣 (ヒデちゃん)2期 | 大石 卓 (タク)3期     |               |

10月より東京に逆単身赴任中。毎週末仙台に戻っている。横山さん提唱のニヶ所居住を実現。東京妻は?とか聞かないように(2期和田)

FUJIFILM


肌がたべるゼリー。



ASTALIFT  
JELLY AQUARYSTA



※「肌がたべる」とは、成分が角層まで浸透することを表現しています。

商品についてのお問合せは  0120-686-225 [肌ゼリー](#) [検索](#)

EMPOWER エンパワー第3号 平成二十三年三月二日発行 EMP倶楽部 〒100-0005 東京都千代田区丸の内一丁目七番二サピアタワー10階 東京大学内 印刷(株)ブレインズ・ネットワーク