

弘前大学大学院
地域社会研究科
年 報

第15号

Regional Studies

2019

Regional Studies
Doctoral Course
Graduate School of Hirosaki University

目 次

論文（査読なし）

労働者保護法制のあり方と不振企業の再編

飯 島 裕 胤・三田村 浩 …………… 3

そ の 他

ナラヒロ 奇跡の展覧会

—2002年弘前市吉野町煉瓦倉庫での奈良美智展について—

須 藤 弘 敏 …………… 19

地域ブランドと産学連携

—日本酒と地域商社の事例研究—

佐々木 純一郎 …………… 35

地域特性と資源を活用したイノベーションの創出と人材育成

内 山 大 史 …………… 45

研究科日誌（2017年10月～2018年9月） …………… 55

弘前大学大学院地域社会研究科年報 投稿要領 …………… 56

弘前大学大学院地域社会研究科年報 執筆要領 …………… 58

論 文

(査読なし)

労働者保護法制のあり方と不振企業の再編

飯 島 裕 胤[※]・三田村 浩^{※※}

要旨：

不振企業における雇用維持は企業再編の実施を阻害する一方で、再編実施は雇用維持を促進することが一般に考えられる。本稿は、雇用の決定と再編の実施は企業自身の利潤動機に基づいて内生的に決定されるが、労働者保護規制の下で解雇を行うには追加的費用がかかる状況を理論的に考察し、次の事実を明らかにする。すなわち、労働者保護規制を緩和することで企業再編の成立が阻害される場合があり、例えば現行の日本の法状況を保護規制緩和の方向に動かせば、不振企業の再編に抑制効果が働く可能性が高い。

キーワード：企業不振と再編、労働者保護法制、不完備契約の理論

Employment Protection and the Frequency of Corporate Reorganization

Hirotsugu IIJIMA and Hiroshi MITAMURA

Abstract:

We consider a model where corporate reorganization at low productivity firms are decided *endogenously*. Theoretical analyses of the employment protection show the following: The promotive effects of the relaxation of employment protection on reorganization is *not monotone*. Although the relaxation of the employment protection which depends on corporate reorganization effectively promotes reorganization of firms, the general relaxation of the employment protection *prevents* reorganization.

Keywords: Corporate Reorganization, Relaxation of Employment Protection, Incomplete Contracts

[※] いいじまひろつぐ 弘前大学人文社会科学部 教授／弘前大学大学院地域社会研究科
E-mail: iijima@hirosaki-u.ac.jp

^{※※} みたむらひろし 弘前大学大学院地域社会研究科 地域産業研究講座、愛知産業大学経営学部 准教授
E-mail: mitamura@asu.ac.jp

1. はじめに

不振企業における雇用と再編の成立には、一般に、一方が他方を阻害する側面と促進する側面がある。すなわち労働者保護のために雇用維持が優先されれば企業再編の成立はより困難になることが考えられる一方で、再編が成立すれば企業の生産性が高まり、雇用維持を図りやすくなる可能性がある。これら両面がある中で、労働者保護法制をある水準に定めたときに、雇用と再編の状況はいかに帰着するだろうか？

また、保護法制のあり方としては、企業再編の実施を条件として労働者保護規制の適用を除外する、条件付き規制緩和を想定することができる。あるいは、再編の実施に関わりなく労働者保護規制は置かない考え方もありうる。このように保護規制を順次緩めていくと、企業再編はより成立しやすくなるだろうか？

本稿は、これら2つの問いに経済理論の観点から答えるものである。とくに後者について、保護規制を緩めると再編が実施されにくくなる場合があることも明らかにしていく。

以上の問題は、理念的な経済学的研究課題にとどまらず、日本の法的状況を評価・理解することも射程に入れて立てられている。日本では、企業再編時に労働契約が承継されずに労働者の選別が行われうる—つまり労働者保護から漏れてしまう可能性が存在する—からである¹。この法的状況を、モデルを通じて評価・理解することを目指すものでもある。

現状をより詳しく述べると、日本の法状況は次のように理解されている。すなわち、合併の場合には全ての契約は承継される（包括承継）ので、労働者保護は当然果たされる。会社分割の場合は、契約の承継は分割会社と承継会社の合意による部分的包括承継であるが、別途に定めた労働契約承継法（会社分割に伴う労働承継に関する法律）によって、当該事業に従事する労働者は保護される²。ところが、事業譲渡の場合は特定承継で、かつ承継法などの特別ルールが定められていないので、労働者の選別を行うことが可能であり、必ずしも保護されない³。事業者からみれば、会社分割でなく事業譲渡を選ぶことで労働者保護の責務から逃れる道が提供されているようにも思える状況なのである⁴。

労働者の雇用保護に関する経済学的考察は、これまでも、解雇規制の正当化可能性に関する中馬（1998）、江口（2002）をはじめとする文献、労働者保護の雇用への影響に関するLazer（1990）の研究などによって、多く行われてきた⁵。また、Lazer（1990）からはAutor *et al.*（2007）、Kugler and Pica（2008）をはじめとする後続実証研究も行われている⁶。しかしこれらは、労働者保護を一律に行う／行わないことの比較を念頭に置き、法のあり方を検討したものである。上述のように、再編の実施を条件として労働者保護が必ずしも完遂されない状況が現出している中で、その現実を十分にとらえるものではない。本稿はこの法的状況の評価・理解を経済学的に行おうとするものである。

以下の構成は次の通りである。第2節でモデルを提示し、第3節で均衡を示す。第4節では社会厚生観点から現在の日本の法のあり方の意味を検討し、第5節で結語を述べる。

2. モデル

時点0, 1, 2の3時点が存在する。登場する主体は、当初存在する事業組織（インデックス $k=0$ で表す）とそれに雇用されている \bar{x} 人の労働者（ただし後に解雇される可能性がある）、そして代替的事業組織（ $k=+$ で表す）である。いずれもリスク中立、時間割引率ゼロとする。

時間の流れは図1の通りである。時点0が事前のステージであり、時点1で確率的事象が生じ、時点2にそれに対応した意思決定が行われる。

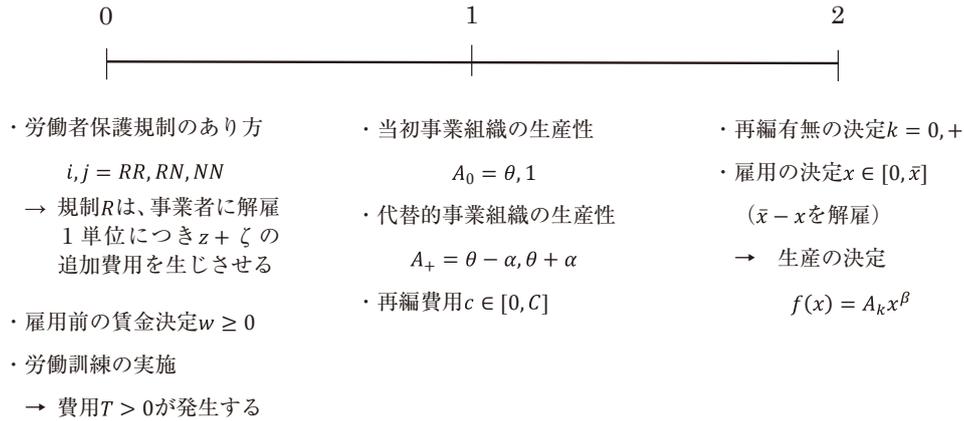


図1：タイムライン

規制のあり方は、時点0のはじめに外生的に設定される。次の3通りを考える。事業再編に関わりなく労働者保護規制を適用する「一般的規制」、事業再編を条件として規制を適用しない「条件付き緩和」、労働者保護規制のない「一般的緩和」である。それぞれ記号 $i, j = RR, RN, NN$ で表す（原則の適用を i 、事業再編時の適用を j とし、 R は規制、 N は緩和を表す。規制の効果は後述する）。

次いで、労働者の賃金 $w \geq 0$ が次のように決定される。労働者は、自身に $T > 0$ の費用（不効用）をもたらす企業内労働訓練に従事する⁷。この訓練は時点2での生産活動に不可欠であり、企業は、 T の費用を埋め合わせる期待賃金を労働者に支払う必要がある。その際の賃金水準は、労働者が考慮するであろう後の時点の解雇確率予想をふまえた十分な水準であることを要する。なお、賃金は時間を通じて変更されないものとする⁸。

時点1では、企業の生産性 A_k と代替的事业組織に事業を移行する場合の再編費用 $c \in [0, C]$ の大きさが確率的に決定される。

企業の生産関数を、雇用量を $x (\geq 0)$ として、

$$f(x) = A_k x^\beta \quad (A_k > 0, 0 < \beta < 1)$$

と定式化する⁹。 $A_k = A_0, A_+$ である。 A_0 は当初事業組織による、 A_+ は代替的事业組織による、それぞれ生産性を表す。 A_0 は、

$$A_0 = \begin{cases} 1 & \text{標準的生産性の場合（確率 } p \text{）} \\ \theta & \text{低生産性の場合（確率 } 1-p \text{）} \end{cases}$$

に従って確率的に決定される。また、 $A_0 = \theta$ のとき（「不振企業では」と解釈する）に A_+ が、

$$A_+ = \begin{cases} \theta + \alpha & \text{生産性の改善（確率 } \pi \text{）} \\ \theta - \alpha & \text{生産性の悪化（確率 } 1-\pi \text{）} \end{cases}$$

に従って確率的に決定される。ただし、 $0 < \theta < 1$ 、 $\theta + \alpha \leq 1$ である。ここで、確率 p や π は固定した一つの企業で起こりうる事象の「確率」であるが、解釈上、多数の企業が存在する中で当該事象が起こる企業の「割合」とみなすこともできる。

上記のように、当初事業組織が不振（ $A_0 = \theta$ ）の場合には、代替的事业組織に移行して生産性を改善しうる。ここで事業組織を移行させることを企業再編とよぶ。そして、再編を行うには追加的な費用 c （関係者との協議のための金銭的・時間的費用、法務費用など）がかかるが、これも確率的とする。 c は、区間 $[0, C]$ 上で一様分布する確率変数である。生産性 A_k とは独立に決定される。

時点2では、以上の確率的な事象をふまえて意思決定が行われる。まず当初事業組織によって再編の有無が決定される。再編によって見込まれる企業利益の増分が c を上回るときに、再編は成立する¹⁰。再編がなければ $k = 0$ 、再編が行われれば $k = +$ として、生産性 A_k が定まる。

この生産性 A_k を所与として、次に事業者が雇用量 $x \in [0, \bar{x}]$ を決定する（あわせて生産量 $f(x)$ が決

まる)。事業者は、労働者を雇用し続ければ賃金 w を支払う必要がある。一方、解雇するにも費用がかかりうる。解雇費用は次のように仮定する。すなわち、労働者保護規制が適用されない状況では解雇費用はかからないが、労働者保護規制が適用される状況では、解雇水準 $\bar{x} - x$ に応じて追加的費用が、

$$(z + \zeta)(\bar{x} - x) \quad (z, \zeta > 0)$$

だけ必要である。なお、この仮定の意味は次の通りである。労働者保護規制下の解雇は、緩和下の解雇よりも企業の負担を重くする（緩和下の費用がゼロであるのは基準化のためである）。そして、規制下で追加される費用は、解雇解決金 z と解雇調整金 ζ （話し合いのための時間的費用などに相当）の和であり、前者は労働者の利得になる移転費用である一方、後者は誰にも移転しない社会的な漏出費用である¹¹。これらの追加費用額は外生的に定まるものとする。

最後に、社会厚生 W は、労働者の効用と企業利潤（代替的事業組織を含む）の和から、解雇調整金費用と再編費用を該当する場合に控除したものの期待値と定義する。

3. 均衡の導出

3.1 雇用・生産・企業利潤

時間をさかのぼって後ろ向きに解いてゆく。ここでは、労働者保護法制のあり方、賃金水準、不確実性の実現、そして企業再編の有無の決定を所与として、雇用・生産・企業利潤を考える。

分析結果を記述する便宜上、次のインデックス関数を定義しておく。

$$I_{ijk;x} = \begin{cases} 1 & \text{労働者保護規制の下で解雇を行う事象} \\ 0 & \text{上記以外の事象} \end{cases}$$

すると、企業の利潤最大化問題は次のように書ける。

$$\max_x \pi_{ijk} = A_k x^\beta - wx - (z + \zeta)(\bar{x} - x)I_{ijk;x}$$

これを解く。当初事業者が標準的生産性 $A_0 = 1$ をもつ状況では、解は $x = \bar{x}$ である。一方、それ以外の事象については、以下内点解を仮定して分析すると、

$$x_{ijk}(w) = \left(\frac{A_k \beta}{w - (z + \zeta)I_{ijk;x}} \right)^{\frac{1}{1-\beta}}$$

である。 $I_{ijk;x} = 1$ のときに分母がより小さくなるから、労働者保護規制は他を一定として雇用量 x を増加させることが分かる。労働者保護規制によって雇用の限界費用が w から $w - (z + \zeta)$ に低下することを反映している。また、分子にある生産性 A_k が高いほど雇用量 x が増加する性質もある。

企業の生産量は上式を生産関数に代入して、

$$f(x_{ijk}(w)) = \frac{A_k^{\frac{1}{1-\beta}} \beta^{\frac{\beta}{1-\beta}}}{(w - (z + \zeta)I_{ijk;x})^{\frac{\beta}{1-\beta}}}$$

企業利潤はさらに雇用と解雇の費用を減じて、

$$\pi_{ijk}(w) = \beta^{\frac{\beta}{1-\beta}} (1 - \beta) \frac{A_k^{\frac{1}{1-\beta}}}{(w - (z + \zeta)I_{ijk;x})^{\frac{\beta}{1-\beta}}} - (z + \zeta)\bar{x}I_{ijk;x} \quad (1)$$

となる¹²。

3.2 企業再編の有無

$A_0 = \theta$ 、 $A_+ = \theta + \alpha$ の状況では、企業再編を行って代替的事業組織に移行することで、低下した生産性を一定程度回復できる。ここで、再編によって発生する追加的企業利潤を記号 $\Gamma_{ij}(w) \equiv \pi_{ij+}(w) - \pi_{ij0}(w)$ で表し、企業再編の決定を考える。再編は、追加的企業利潤 $\Gamma_{ij}(w)$ が再編費用 c を上回るときに行われる。なお、労働者の利得を含めると社会厚生は企業利得以上に増加するので、企業再編の決定は社会厚生観点から過少になることに注意する。

(1) 式を使うと、一般的規制 RR の場合の追加的利潤は、

$$\Gamma_{RR}(w) = \beta^{\frac{1}{1-\beta}} \left(\frac{1-\beta}{\beta} \right) \frac{(\theta+\alpha)^{\frac{1}{1-\beta}} - \theta^{\frac{1}{1-\beta}}}{(w-(z+\zeta))^{\frac{\beta}{1-\beta}}} \quad (2)$$

である。条件付き緩和 RN の場合の追加的利潤は、

$$\begin{aligned} \Gamma_{RN}(w) &= \pi_{RN+}(w) - \pi_{RR+}(w) + \pi_{RR+}(w) - \pi_{RR0}(w) \\ &= \pi_{RN+}(w) - \pi_{RR+}(w) + \Gamma_{RR}(w) \\ &= (z+\zeta)\bar{x} - \beta^{\frac{1}{1-\beta}} \left(\frac{1-\beta}{\beta} \right) (\theta+\alpha)^{\frac{1}{1-\beta}} \left\{ \frac{1}{(w-(z+\zeta))^{\frac{\beta}{1-\beta}}} - \frac{1}{w^{\frac{\beta}{1-\beta}}} \right\} + \Gamma_{RR}(w) \end{aligned} \quad (3)$$

である。一般的緩和 NN の場合の追加的利潤は、

$$\Gamma_{NN}(w) = \beta^{\frac{1}{1-\beta}} \left(\frac{1-\beta}{\beta} \right) \frac{(\theta+\alpha)^{\frac{1}{1-\beta}} - \theta^{\frac{1}{1-\beta}}}{w^{\frac{\beta}{1-\beta}}} \quad (4)$$

である。

なお、これら三者を比較すると、まず、 $\pi_{RN+}(w) \geq \pi_{RR+}(w)$ 、によって¹³、 $\Gamma_{RN}(w) \geq \Gamma_{RR}(w)$ 、次いで、(2) 式と (4) 式の比較によって、 $\Gamma_{RR}(w) > \Gamma_{NN}(w)$ となる。よって、

$$\Gamma_{RN}(w) \geq \Gamma_{RR}(w) > \Gamma_{NN}(w)$$

の関係が成り立つ。

企業再編は、追加的企業利潤 $\Gamma_{ij}(w)$ が再編費用 c を上回る状況で行われる¹⁴。その確率を $\rho_{ij}(w)$ として求めると、これは $c \leq \Gamma_{ij}(w)$ となる確率だから、

$$\rho_{ij}(w) = \frac{\Gamma_{ij}(w)}{c}$$

である。そして、上の不等式から直ちに、

$$\rho_{RN}(w) \geq \rho_{RR}(w) > \rho_{NN}(w) \quad (5)$$

の関係を導くことができる。企業再編の起こりやすさは、条件付き緩和、一般的規制、一般的緩和の順である（その理由と含意は第4節で検討する）。

3.3 雇用確率と賃金決定

次に均衡賃金を求める。賃金水準は、その後の企業の状態によって解雇も起こりうることを想定しつつ、期待賃金に期待解決金を付加した金額が訓練費用 T を上回るものでなければならない。以下、まず起こりうる全ての事象を考慮して雇用確率 $\varphi_{ij}(w)$ と解決金支払確率 $\psi_{ij}(w)$ を求め、その後均衡賃金を導出する。

企業の起こりうる状態を列挙すると次の通りである。まず、①当初事業者の生産性が標準的である状態（事象 $H0$ とよぶ）か、当初事業者の生産性が低い状態に分けられる。そして後者についてはさらに、②代替事業者も生産性が低いために企業再編が生じない状態（事象 $LL0$ とよぶ）、③代替事業者の生産性は高いが再編費用を考慮して企業再編が見送られる状態（事象 $LH0$ とよぶ）、④代替事業者の生産性が高く企業再編が実施される状態（事象 $LH+$ とよぶ）がある。

雇用確率は、事象 $H0$ では全て雇用される（条件付き雇用確率は1）である一方、それ以外のどの事象とも解雇が生じて、その場合の条件付き雇用確率は、労働者総数に占める雇用人数の割合である $x_{ijk}(w)/\bar{x}$ となる（解雇の条件付き確率は、 $(\bar{x} - x_{ijk}(w))/\bar{x}$ ）。一方、解決金支払は、解雇の有無

だけでなく規制のあり方によっても変化し、規制がなければゼロであることに注意する。これらのことから、

$$\begin{aligned}\varphi_{ij}(w) &= p + (1-p)(1-\pi)\frac{x_{ij0}(w)}{\bar{x}} + (1-p)\pi(1-\rho_{ij}(w))\frac{x_{ij0}(w)}{\bar{x}} + (1-p)\pi\rho_{ij}\frac{x_{ij+}(w)}{\bar{x}} \\ \psi_{ij}(w) &= (1-p)(1-\pi)\frac{\bar{x}-x_{ij0}(w)}{\bar{x}}I_{ij} + (1-p)\pi(1-\rho_{ij}(w))\frac{\bar{x}-x_{ij0}(w)}{\bar{x}}I_{ij} \\ &\quad + (1-p)\pi\rho_{ij}\frac{\bar{x}-x_{ij0}(w)}{\bar{x}}I_{ij}\end{aligned}$$

ただし、 I_{ij} はインデックス関数で、

$$I_{ij} \equiv I_{ijk;x_{ijk}(w)} = \begin{cases} 1 & ij = RR \text{では事象 } LL0, LH0, LH+, \\ & ij = RN \text{では事象 } LL0, LH0 \text{のとき} \\ 0 & \text{上記以外} \text{のとき} \end{cases}$$

と求められる。

これらの記号を使って、均衡賃金水準 w_{ij} は、

$$\varphi_{ij}(w_{ij}) \cdot w_{ij} + \psi_{ij}(w_{ij}) \cdot z = T$$

と表すことができる。左辺第1項目は期待賃金、第2項目は期待解決金を表す。なお、 $x_{RR0} > x_{NN0}$, $x_{RR+} > x_{NN+}$, $x_{RR+} > x_{RR0}$, $x_{NN+} > x_{NN0}$, $\rho_{RR} > \rho_{NN}$ であることから、 $\varphi_{RR}(w) > \varphi_{NN}(w)$ が成立し、 $\psi_{RR}(w) > \psi_{NN}(w)$ であることとあわせて、

$$w_{RR} < w_{NN} \quad (6)$$

が成立する¹⁵。

3.4 社会厚生

社会厚生は、企業が生み出す価値から解雇調整費用や事業再編費用を引いたものに等しい¹⁶。賃金水準や解雇解決金水準は、それ自体直接には社会厚生に関係しない。企業が支払いこれを労働者が受け取る、「ゼロサム」構造をしているからである。

以下、起こりうる事象ごとに社会厚生を考えて（事象 E における社会厚生を W^E で表す）、その後で期待社会厚生を求める。

W^E は、

$$\begin{aligned}W_{ij}^{H0}(w_{ij}) &= \bar{x}^\beta \\ W_{ij}^{LL0}(w_{ij}) &= W_{ij}^{LH0}(w_{ij}) = \theta \left(\frac{\beta\theta}{w_{ij} - (z + \zeta)I_{i,j,k;x}} \right)^{\frac{\beta}{1-\beta}} - \zeta(\bar{x} - x_{ij}(w_{ij}))I_{ij} \\ W_{ij}^{LH+}(w_{ij}) &= (\theta + \alpha) \left(\frac{\beta(\theta + \alpha)}{w_{ij} - (z + \zeta)I_{i,j,k;x}} \right)^{\frac{\beta}{1-\beta}} - \zeta(\bar{x} - x_{ij}(w_{ij}))I_{ij} - \frac{\Gamma_{ij}(w_{ij})}{c}\end{aligned}$$

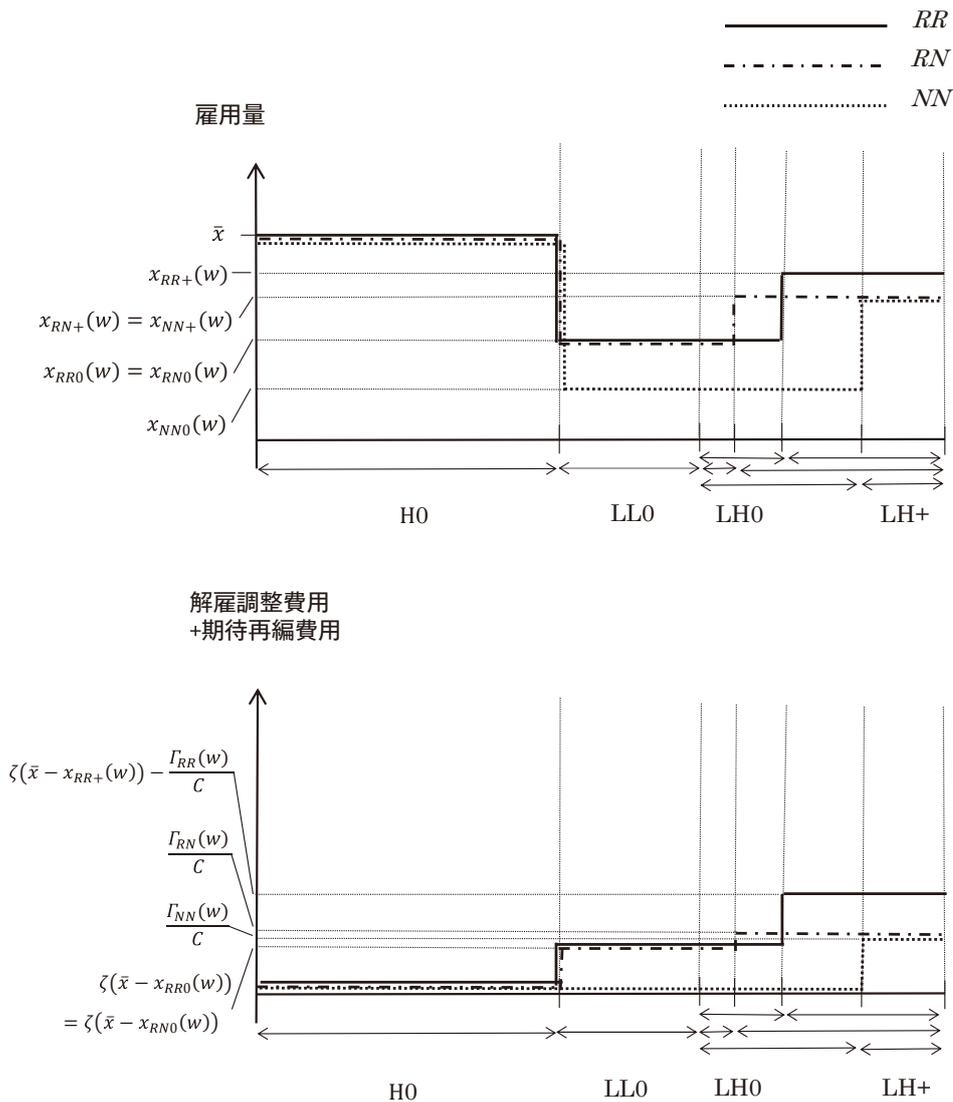
である。事象 $H0$ においては再編も解雇も起こらない。社会厚生はその場合の企業が生み出す価値に等しく、第1式はこれを表している。次に事象 $LL0$ と事象 $LH0$ では再編が起こらず、多数の解雇が生じる。社会厚生は企業が生み出す価値－解雇調整費用に等しく、第2式はこれを表している。最後に事象 $LH+$ では再編が行われ（前事象よりも）少ない解雇が生じる。社会厚生は、企業が生み出す価値－解雇調整費用－再編費用に等しく、第3式はこれを表している。なお、第3式の最終項は期待再編費用である。再編費用 c は確率的に 0 から C の範囲の値をとるが、実際に再編が行われるのは、 c が 0 から $\Gamma_{ij}(w_{ij})$ の範囲の場合であることから導出されている。

各事象の生起確率を考慮すれば、起こりうる全ての事象を加味した期待社会厚生 W_{ij} を求めることができる。これは、

$$\begin{aligned}
 W_{ij}(w_{ij}) = & p \cdot \bar{x}^\beta \\
 & + \left\{ (1-p)(1-\pi) + (1-p)\pi(1-\rho_{ij}(w_{ij})) \right\} \\
 & \times \left\{ \theta \left(\frac{\beta\theta}{w_{ij} - (z+\zeta)I_{ij}} \right)^{\frac{\beta}{1-\beta}} - \zeta(\bar{x} - x_{ij}(w_{ij})) I_{ij} \right\} \\
 & + (1-p)\pi\rho_{ij} \times \left\{ (\theta + \alpha) \left(\frac{\beta(\theta + \alpha)}{w_{ij} - (z+\zeta)I_{ij}} \right)^{\frac{\beta}{1-\beta}} - \zeta(\bar{x} - x_{ij}(w_{ij})) I_{ij} - \frac{\Gamma_{ij}(w_{ij})}{C} \right\}
 \end{aligned}$$

である。

図2は、規制のあり方によって異なる社会厚生 W_{ij} の成り立ちを、模式的に表したものである（典型例を示しており、経済環境・法的状況によって位置関係は変化する）。グラフの横軸は、起こりうる事象をH0、LL0、LH0、LH+の順に、その横幅を生起確率として並べたものを描いている。縦軸は、上段が雇用量 x_{ij} 、中段が解雇調整費用 $\zeta(\bar{x} - x_{ij}(w_{ij}))$ +期待再編費用 $\zeta(\Gamma_{ij}(w_{ij})/C)$ 、そして下段が社会厚生 W_{ij}^E である。グラフは全段とも、実線が一般的規制RRの場合、一点破線が条件付き緩和RNの場合、破線が一般的緩和NNの場合である。



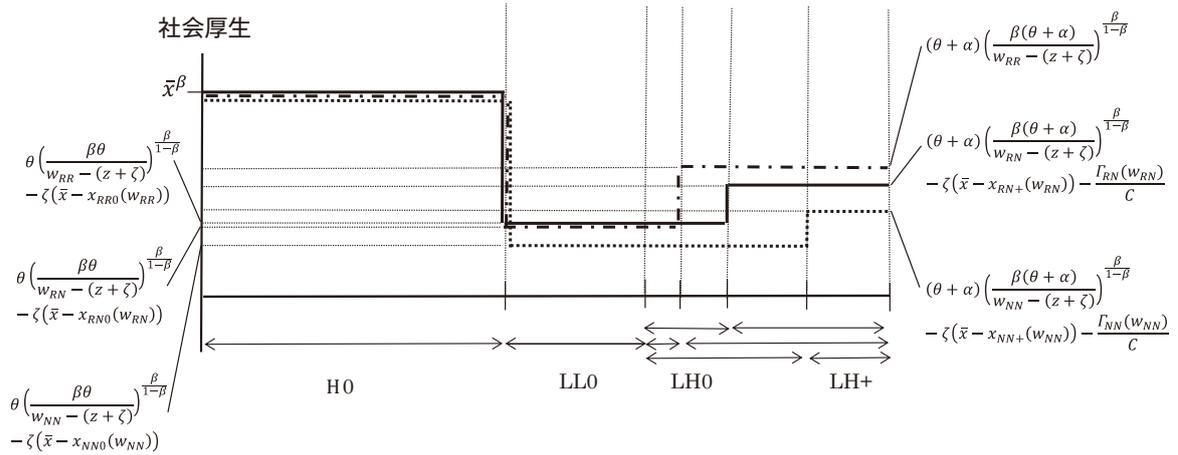


図2：規制のあり方と各事象の「雇用」、「調整・再編費用」および「厚生」（模式図）

規制のあり方が $i, j = RR$ から RN に緩和されると、(5) 式の $\rho_{RR}(w) \leq \rho_{RN}(w)$ より、再編が起りやすくなる（つまり、 $LH+$ の横幅が広がる）。一方、再編時の雇用が、規制から外れるため少なくなる（つまり、 $LH+$ の高さが低くなる）。ただしその事象で解雇調整費用が不要になる。さらに、 $i, j = NN$ に緩和されると、(5) 式の $\rho_{RR}(w) > \rho_{NN}(w)$ より、逆に再編が起りにくくなるし、その一方で再編時の雇用も少なくなる¹⁷。ただし、事象以降の3つの事象で解雇調整費用が不要になる。上中段のグラフはこれらを表し、下段の社会厚生に反映されている。

4. ディスカッション

4.1 条件付き労働者保護規制緩和の評価

不振企業の再編を条件とした労働者保護適用除外に対する評価は、経済環境や法的状況（つまりモデルのパラメータ）が変化したとき、どのように変わるだろうか。ここでは、(A) 再編利益である生産性向上の程度 α 、(B) 規制下で追加される解雇費用 z, ζ の構成の2点を検討する。

4.1.A 再編利益の上昇と条件付き労働者保護規制緩和

たとえば企業再編の経験が社会的に蓄積することで、再編支援企業の増加などがあいまって、再編利益がより見込めるように経済環境が変化することが考えられる。このとき、条件付き緩和は以前と比較して望ましくなっているだろうか。

検討する。 α の上昇は再編時の雇用を増加させる。図2の上段で言うと、描かれている3本のグラフの「高さ」が、事象 $LH+$ で高くなる（以下、図3に「上向き」矢印として示す）。事象 $LH0$ 以前の高さは変化しないから、再編確率の最も高い、条件付き緩和という規制のあり方は、他のあり方よりも雇用増加の社会的利益を大きく受ける。

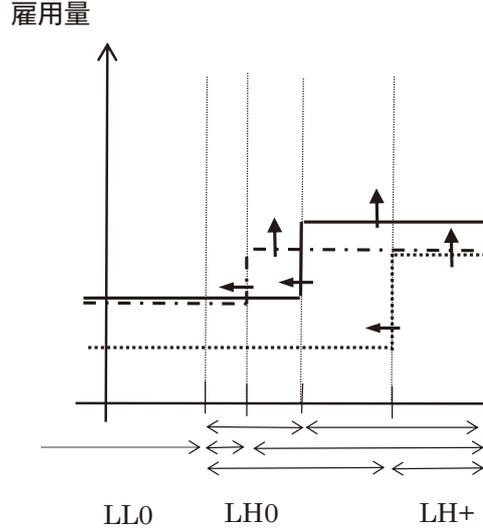


図3： α の上昇と雇用量

その一方で、 α の上昇が再編確率を高める（事象LH+の「幅」が広がる、図3に「左向き」矢印として示す）側面もある。規制下での追加解雇費用 $z+\zeta$ が大きな状況では、事象LH+における一般の規制の雇用拡大効果が大きいものになることから、条件付き緩和の評価が α の上昇とともに高まるとは一概にはいえない。

このことは数式でも確認できる。 $\Delta W_{RN,RR}(w) \equiv W_{RN}(w) - W_{RR}(w)$ と定義すると、

$$\begin{aligned} \Delta W_{RN,RR}(w) &= (1-p)\pi \\ &\times \left[(\rho_{RN} - \rho_{RR}) \times \left\{ \left(\frac{\beta(\theta + \alpha)}{w} \right)^{\frac{\beta}{1-\beta}} - \left(\frac{\beta\theta}{w - (z + \zeta)} \right)^{\frac{\beta}{1-\beta}} \right\} \right. \\ &- \rho_{RR} \times \left\{ \left(\frac{\beta(\theta + \alpha)}{w - (z + \zeta)} \right)^{\frac{\beta}{1-\beta}} - \left(\frac{\beta(\theta + \alpha)}{w} \right)^{\frac{\beta}{1-\beta}} \right\} + (\rho_{RN} - \rho_{RR}) \times \zeta(\bar{x} - x_{RR0}(w)) \\ &\left. + \rho_{RR} \times \zeta(\bar{x} - x_{RR+}(w)) - \rho_{RN} \frac{\Gamma_{RN}(w)}{C} + \rho_{RR} \frac{\Gamma_{RR}(w)}{C} \right] \quad (7) \end{aligned}$$

ただし、

$$\begin{aligned} \rho_{RN} - \rho_{RR} &= \frac{1}{C} \times \left[(z + \zeta)\bar{x} - \beta^{\frac{1}{1-\beta}} \left(\frac{1-\beta}{\beta} \right) (\theta + \alpha)^{\frac{1}{1-\beta}} \left\{ \frac{1}{(w - (z + \zeta))^{\frac{\beta}{1-\beta}}} - \frac{1}{w^{\frac{\beta}{1-\beta}}} \right\} \right] \\ \rho_{RR} &= \frac{1}{C} \times \beta^{\frac{1}{1-\beta}} \left(\frac{1-\beta}{\beta} \right) \frac{(\theta + \alpha)^{\frac{1}{1-\beta}} - \theta^{\frac{1}{1-\beta}}}{(w - (z + \zeta))^{\frac{\beta}{1-\beta}}} \end{aligned}$$

である。

$d\alpha > 0$ として経済環境の変化を考えると、(7)式大カッコ内の第1項目は上昇する一方で、第2項目も ρ_{RR} が増加することで上昇する。そして、 $z+\zeta$ が大きいほど ρ_{RR} の α に対する感応度は大きい。

再編利益 α が高まることで条件付き緩和がより望まれるのは、規制下で追加される解雇費用 $z+\zeta$ がそれほど大きくない状況である。政策判断ではこの留保条件を確認する必要がある。

4.1.B 規制下で追加される解雇費用の構成と条件付き労働者保護規制緩和

労働者保護規制によってかかる解雇追加費用の大きさは、社会状況や時代背景によって異なる。たとえば、社会の成熟化とともに労働者の権利意識が十分に醸成されれば、解雇調整費用 ζ は以前よりも高いものになるかもしれない。追加的な解決金 z も、社会の「相場観」によって左右される可能性がある。では、これら追加費用の大きさと最善の保護規制のあり方の関係は、どのようになっているだろうか？

これは追加費用の種別によって効果が異なる。調整費用 ζ が高くかかる状況では、保護規制は解雇を減少し社会厚生を増加させる側面がある一方、厚生上の社会的漏出も拡大する。図4と図5は、それぞれこのことを示している。ところが規制下で追加される解決金 z が手厚い状況では、上述の社会厚生上の漏れともなうことなく、保護規制は解雇を減少させ社会厚生を増加させる。

では、解決金の追加 z が少なくなる一方で解雇調整費用 ζ が高くなるとどうだろうか。保護規制は、後者によってそのコストが増え、前者（の減少）によってその利点が少なくなる。少なくともそれ以前よりも、保護規制の社会厚生上の優位は小さなものになると考えられる。いいかえれば、保護規制の緩和の優位が大きくなる。

条件付きの保護規制緩和において、これまで明示化しなかったが現実的な状況として、解決金については再編の有無に関わらず社会通念上適当な金額を支払うというあり方が考えられる。社会が成熟化する中でこのような考え方がとられることは、モデル上、追加解決金の水準が $z=0$ となる一方で、解雇調整費用 ζ が高くなることである。このとき、再編を条件とした保護規制緩和は、その厚生上の優位が大きくなることになる¹⁸。再編を促進しつつ解雇の増加がおさえられ、かつ再編時の社会的費用を節約できることから、条件付き緩和が社会厚生上の観点から正当化されやすくなる¹⁹。事象LH+において調整費用の追加を回避できる条件付き緩和に対する評価が高まるのである²⁰。

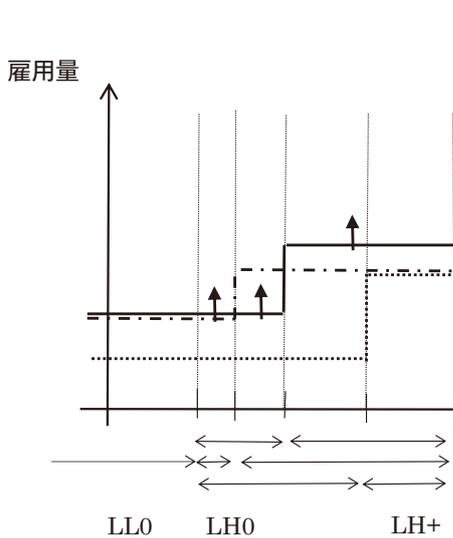


図4： $z \cdot \zeta$ の上昇と雇用量

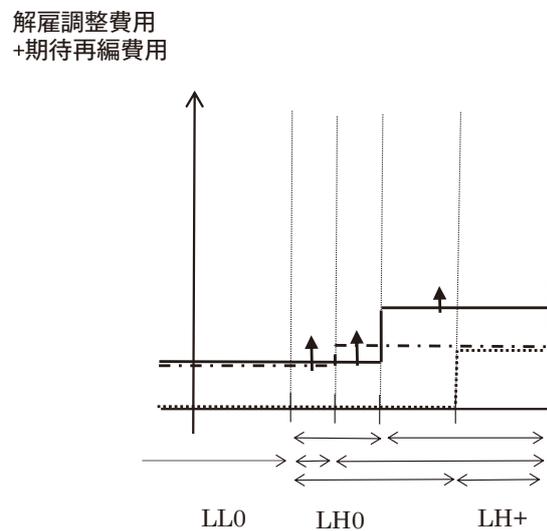


図5： ζ の上昇と解雇調整費用+期待再編費用

4.2 一般的労働者保護規制緩和の評価

一般的規制から、条件付き緩和、一般的緩和へと、順次労働者保護規制の緩和を進めると事業者利益は単調に増加する。にもかかわらず、(5)式に示されたように、条件付き緩和の下で上昇した企業再編の成立確率が一般的緩和の下で低下し、しかも一般的規制時よりも落ち込む。これはなぜだろうか。

理解のポイントは、利益水準が高くても再編によって得られる追加的[・]利益が小さいことにあるのだが、以下具体的にみてみよう。

再編から得られる追加的[・]利益を、条件付き緩和とと比較する。再編を行えば規制から外れるという追加的[・]利益が大きな条件付き緩和に対して、一般的緩和下では再編に関わらず規制対象でないから、追加的[・]利益は小さいものになる。

また、生産のための限界費用を一般的規制と比較してみると、一般的規制のときは $w - (z + \zeta)$ であるのに対して、一般的緩和のときは w である（雇用1単位当たり）。再編を実施すれば生産性が θ から $\theta + \alpha$ へ上昇して生産水準も大きなものになるが、限界費用が高ければそこから得られる追加的[・]利益は小さなものになる。

以上の理由から、企業再編の成立確率は一般的緩和下で落ち込むのである。

一般的緩和の利点は、解雇調整費用 ζ を節約することにある。企業再編を活発にすることではない。ここで不振企業の柔軟な再編が想定されえなかった社会から、想定される社会への移行を考える。なお、当初の社会において労働者保護規制をおくことが厚生上望ましいものであったものとする。このとき政策的に議論されるべき労働者保護規制のあり方は決して一般的緩和ではなく、ありうるとすれば条件付き緩和である。このように緩和の政策効果は単調に推移するのではない。

このことは次の状況を想定することで理解できる。すなわち、図2の下段において、起こりうる事象が $H0$ 、 $LL0$ 、 $LH0$ の3通りかつ $W_{RR} > W_{NN}$ （よって、 $W_{RR}^{LL0} = W_{RR}^{LH0} > W_{NN}^{LL0} = W_{NN}^{LH0}$ ）の社会から、4事象が起こりうる社会に移行する状況である。このとき、一般的緩和は社会厚生上決して最善にはならない。事象 $LH+$ の「幅」が一般的緩和の方が広い状況で、 $W_{RR}^{LH+} \geq W_{RR}^{LH0} > W_{NN}^{LH0}$ かつ $W_{RR}^{LH+} \geq W_{NN}^{LH+}$ だからである。

条件付き緩和と一般的緩和の違いをあいまいに捉えたまま一般的緩和を採用した場合、政策効果が意図したものと逆になり、企業再編を抑制してしまう。この点は明確に捉えて、留意する必要がある。

5. 結語

本稿は、企業再編の有無を企業の利潤動機の観点から内生化して、3通りの労働者保護規制のあり方（従来から検討されてきた「規制」、「緩和」に企業再編による「条件付き緩和」が選択肢に加わる）を比較検討した。主な分析結果は次の通りである。現状の日本の労働者保護規制のあり方（企業再編を条件に労働者保護規制が適用されない可能性がある）から、規制緩和をさらに進めて一般的緩和を実施するならば、不振企業における企業再編の成立は、むしろ抑制される。その意味で、このような条件付き緩和はきわめて効果的に再編を促している。なお、社会の成熟化とともに、規制によらず解雇時には金銭補償が行われる法的状況が形成されると、条件付き緩和のあり方は、社会的費用が縮小し、社会的利点が強化される。

本稿は、Lazer（1990）やその後続研究と異なり、労働者は同質と仮定してきた。つまり、労働者保護規制によって生産性の低い労働者が企業内に留まり（平均的に生産性の高い）新規雇用を抑制する可能性が、論理的に排除されている。次の研究課題は、この点を明示的に考慮した分析を行うことである。ただ、異質な労働者を仮定したとしても、再編による追加的[・]利益が条件付き緩和の下で最も高くなる構図は変わらないから、本稿の主要結論は依然として有効であるように思われる。

引用文献

- [1] 有田謙司 (2013) 「事業譲渡における労働契約の継承をめぐる法的問題」毛塚勝利編『事業再構築における労働法の役割』中央経済社、第2章、pp.61-111.
- [2] 池田悠 (2016) 「事業譲渡と労働契約関係」野川忍、土田道夫、水島郁子編『企業変動における労働法の課題』有斐閣、第2章、pp.60-90.
- [3] 江口匡太 (2000) 「雇用保護規制の効果と労働組合」岡田章、神谷和也、黒田昌裕、伴金美編『現代経済学の潮流2000』東洋経済新報社、第5章、pp.149-176.
- [4] 江口匡太 (2002) 「整理解雇規制の経済分析」大竹文雄、大内伸哉、山川隆一編『解雇法制を考える一法学と経済学の視点』勁草書房、第3章、pp.59-90.
- [5] 毛塚勝利 (2016) 「企業組織の変動にかかる労働法制の問題点と整備課題」『季刊労働法』255, pp.81-92.
- [6] 中馬宏之 (1998) 「『解雇権濫用法理』の経済分析—雇用契約理論の視点から」三輪芳朗、神田秀樹、柳川範之編『会社法の経済学』東京大学出版会、第14章、pp.425-451.
- [7] 成田史子 (2016) 「会社分割における労働者の保護」野川忍、土田道夫、水島郁子編『企業変動における労働法の課題』有斐閣、第1章、pp.35-59.
- [8] 春田吉備彦 (2005) 「ドイツにおける企業再編と労働法」『日本労働法学会誌』106, pp.187-205.
- [9] 南健悟 (2009) 「企業再編・企業買収と雇用終了」『季刊労働法』224, pp.92-102.
- [10] Autor, David H., William R. Kerr and Adriana D. Kugler (2007). “Does Employment Protection Reduce Productivity? Evidence From US States,” *Economic Journal*, 117, pp.189-217.
- [11] Bentolila, Samuel and Giuseppe Bertola (1990). “Firing Costs and Labour Demand: How Bad is Eurosclerosis?” *Review of Economic Studies*, Volume 57, Issue 3, 1 July 1990, Pages 381-402.
- [12] Eguchi, Kyota (2014). Employment protection and incentives: Severance pay vs. procedural inconvenience. *Journal of the Japanese and International Economies*, 34, pp. 272-290.
- [13] Kugler, Adriana and Giovanni Pica (2008). “Effects of employment protection on worker and job flows: Evidence from the 1990 Italian reform,” *Labour Economics*, 15-1, pp. 78-95.
- [14] Lazer, Edward (1990). Job Security Provisions and Employment,” *Quarterly Journal of Economics*, 105-3, pp.699-726.
- [15] Micco, Alejandro and Carmen Pages (2006). “The Economic Effects of Employment Protection: Evidence from International Industry-Level Data,” *IZA Discussion Paper*, No. 2433.

注

- 1 企業再編と解雇に関わる日本の法状況について、南 (2009)、毛塚 (2016) を参照。なお、春田 (2005) によると、ドイツ法では、あらゆる企業再編類型を対象とした包括的な労働者保護を図っている。
- 2 南 (前掲論文)、成田 (2016) を参照。
- 3 池田 (2016) を参照。重要判例として、東京日新学園事件 (東京高判平成17年 (2005年) 7月13日) がある。ただし、事業譲渡を偽装して解雇することは潜脱的行為として、労働組合員を狙い撃ちにした解雇は公序に反するものとして、裁判の場で考慮される (ゆえに、係争の余地が生じるところでもある)。勝英自動車学校事件 (東京高判平成17年 (2005年) 5月31日) を参照。なお、有田 (2013) は、再編形態によって労働者保護に差が生じる点を鋭く批判し、事業譲渡における労働契約承継法の類推適用の可能性を検討している。
- 4 ただし、会社分割を選択することで債権者との調整が容易になる利点がある。企業はその他さまざまな得失を比較衡量して決定するであろう。
- 5 他にも、Bentolila and Bertola (1990) (解雇費用と長期雇用指標との関係を検討)、江口 (2000) (雇用保護規制が新規雇用を増加させる可能性を示しつつ、規制を機能させる実質的機関としての労働組合の役割を指摘)、Eguchi (2014) (解雇規制の理論分析に労働者のモラルハザードの問題を含めつつ一般均衡的に分析) なども重要である。
- 6 労働者保護と雇用に関する実証研究としては、Bentolila and Bertola (前掲論文) の流れをくむMicco and Pages (2006) もある。
- 7 この定式化は江口 (2002) に負っている。分析をきわめてクリアにする。ここで、現実の訓練は業務に従事しながら行われるが、この時点の業務の記述は論題の結論に関係しないので捨象されている。
- 8 状態に応じた緻密な賃金契約はできないし、事後的に契約の再交渉・変更をスムーズに進めることもできない (不完備契約の仮定)。仮に状態に応じた賃金契約や事後的な再交渉が柔軟に行われるなら、労働者は完全に雇用されるから、法のあり方に関わらず一切の解雇は発生しない。労働者保護法制の意味を理解するには、そのような非現実的仮定は適さない。
- 9 コブ=ダグラス型生産関数で資本を一定としたモデルに相当した定式化である。
- 10 形式的に、当初事業組織が代替の事業組織にtake-it-or-leave-itで再編をオファーすると考えてもよい。
- 11 労働者保護法制の経済的意味を追加費用によって定式化するのも、江口 (2002) に負っている。なお、江口 (2002)

は規制により追加される費用として後者（解雇調整費用）のみを明示化している。本稿で両者を明示的に考慮するのは、後に示すように、労働者保護法制のあり方の意味が前者（金銭解決費用）が高い場合と後者が高い場合では異なり、最善の法制度の決定に影響するというインプリケーションがあるからである（とくに前者が低く後者が高い場合が興味深く、後に検討する）。

- 12 (1)式の第2項目をみると解雇費用に対して単に \bar{x} が掛けられているが、これは誤りではない。解雇費用 $(z+\zeta)(\bar{x}-x) = (z+\zeta)\bar{x} - (z+\zeta)x$ の第2項目は、(1)式の第1項目に含まれている。
- 13 制約の少ない最大化利潤は、制約の多い最大化利潤より、高いか少なくとも同等の値をとる。
- 14 条件付き緩和RNの場合は再編によって労働者保護規制を回避できるから、論理的可能性としては、 $A_+ = \theta - \alpha$ のときにも再編して解雇費用を節約する戦略も考えられる。しかし、これは $z+\zeta$ を節約できればその後生産性が低下することもいとわない極端な（非現実的と思われる）戦略であり、分析の場合分けを増やさないために、本稿では除外する（このケースが顕在化する場合は、条件付き緩和RNの優位が低下するであろう）。
- 15 $w_{RR} \geq w_{NN}$ とすると上述の条件が整合しないからである。なお、 w_{RR} と w_{RN} の大小関係はいずれの可能性もありうる。
- 16 正確には訓練費用 T を引く必要があるが、これは規制のあり方によらず同じ金額がかかるので、記法上省略する。
- 17 事象LH+での雇用量がRRの場合よりもNNの場合に低く描かれているのは、(6)式にあるように、NNの場合は解雇の多さから賃金が高い（ので雇用量が減少する）ことを反映している。
- 18 上の(7)式からも、 z が低くなれば $\Delta W_{RN,RR}(w)$ が高くなることを確認できる。なお、ここでの結論は、追加される調整費用が社会厚生上漏出的であるという定式化によっている。その点で限界もある。解雇対象となる従業員に対する長く十分な説明を要請することで、当事者の将来的な悪影響を緩和したり、経営者や管理職の社会的責任の自覚を促して企業の持続的発展に寄与するなどの効果があるとなれば、 ζ が大きくても一般的規制が望ましい可能性もある。
- 19 この部分のロジックは、定性的には一般的規制緩和においても当てはまる。ただし、一般的規制緩和には次節で述べる問題がある。

そ の 他

ナラヒロ 奇跡の展覧会

—2002年弘前市吉野町煉瓦倉庫での奈良美智展について—

須藤 弘 敏^{*}

要旨：

2002年に弘前市吉野町の吉井酒造煉瓦倉庫を会場として開かれた奈良美智の展覧会「I DON'T MIND, IF YOU FORGET ME.」は日本の展覧会史上に残る画期的な事業だった。市民主体で構成された実行委員会、ほぼすべての準備運営をボランティアが行ったこと、公的な助成や施設を用いなかったこと。いずれも大規模な美術展としてはきわめてまれで、なおかつそれが58,742人ももの来場者を集め、赤字を出すことなく終了したことは奇跡的な成果である。その経緯と意義について、直接関わってきた立場から報告する。

An Amazing exhibition Nara Yoshitomo's I DON'T MIND, IF YOU FORGET ME. at the brick house of Hirosaki city

Hirotoishi SUDO

はじめに

東京で開催される運慶やフェルメールの展覧会が数十万人の来場者を数える一方、地方の公立美術館や博物館は入場者の減少に歯止めがかからず、その運営に不安が尽きない。設置者である自治体からの予算措置が削減された結果、展覧会の規模や内容は縮小し、それがますます入場者を減らすという悪循環は、一部の大都市を除けば全国で進行している。秋田県立美術館（2013年9月）や富山県美術館（2017年8月）、大分県立美術館（2017年4月）などの開館は朗報だが、わけのわからない呼称の愛媛県総合科学博物館の改組も含め、実際は既存施設の改廃統合であって、行政によるミュージアム運営の迷走を反映している。所轄を教育委員会から首長部局へ移行させたり、指定管理者やPFI制度を導入したり、ミュージアムに地域観光資源機能の強化を求める行政サイドの思惑もうかがえる。そうした状況は一見ミュージアムの再評価が進んだかのように思えるが、内部ことに学芸員から見れば、ミュージアムの位置づけや学芸員の職務に対する認識が低下していることは最近の政治家の暴言を待つまでもない。

地方における公立ミュージアムの必要性や可能性はもちろん多分にある。にもかかわらず利用の低調が続いている現状は、行政もミュージアム自身も第一の利用者である市民が求めているものに気づいていないためではないだろうか。またミュージアムにおけるボランティアの意義について一時期ほどの関心はなくなってきたように思える。メンバーが固定化しがちなボランティアに期限を設けたり、作業内容をごく限定する傾向も見られる。はたしてミュージアムにとってボランティアはときどき学芸員にはむかう厄介なお客様なのだろうか。

^{*} すどうひろとし 弘前大学人文社会科学部 教授／弘前大学大学院地域社会研究科

青森県弘前市は2002年時点で人口約17万5千人の中規模都市で、言うまでもなく首都圏や近畿地方からはるかに離れ、新幹線も通らず、産業も農業に大きく依存し、高齢化の進行度も早い。その弘前市で3回開かれた現代美術の展覧会にあわせて約16万人の来場者があった。大都市の美術館でもまず人が入らない現代美術展を、美術館でも博物館でもない酒造会社の倉庫を会場として、財政基盤も組織もゼロの状態から、ほぼ市民ボランティアのみで運営し切ったことを知れば、その来場者数が驚異的なものだったことは認識してもらえよう。きわめつけは、最終的に黒字で終わったことだ。施設も人も予算も知名度も確保されている公立のミュージアムとは正反対の組織がなしとげた、この世界のアート史上に残るであろう展覧会の始まりと経緯を述べていきたい⁽¹⁾。

1. 2001年7月の出発点

2001年8月から10月にかけて、横浜美術館で現代アート作家奈良美智⁽²⁾の初めての大規模な展覧会「I DON'T MIND, IF YOU FORGET ME.」が開かれ、約9万8千人という国内作家としては同館最大の来場者を集めた⁽³⁾。これをきっかけに奈良の知名度は急速に上がり、作品の画像をいたるところで目にするようになっていく。この展覧会は芦屋市立美術博物館、広島市現代美術館、北海道立旭川美術館へ巡回することが決まっていたのだが、その最後に弘前市吉野町にある吉井酒造株式会社の煉瓦倉庫⁽⁴⁾で開催することを奈良自身が強く希望していた。そのきっかけは、たまたま雑誌で奈良の作品を見た同社の社長吉井千代子が強くひかれ、当時青森県立美術館の設立準備室学芸員だった立木祥一郎にその情報を求めたことにある。立木は奈良を吉井に紹介し、奈良が煉瓦倉庫を訪ねたのが2000年8月だった。その時点で煉瓦倉庫はまったく使われておらず、黒いタールが分厚く塗られた巨大な壁面やタイルのはげた実験室に奈良は感動し、ぜひここで展示をしたいと願い、それまで煉瓦倉庫に対する様々な使途での使用依頼の多くを断ってきた吉井が奈良と立木に快諾したのが始まりだった。

県職員学芸員としてだけでなく、広く地域の様々な芸術活動に関わっていた立木には弘前地域にも多くの知己があり、早速この煉瓦倉庫での展覧会実施への協力を打診し続けたのだが、いずれも理解はしてくれても引き受ける人や組織はなかった。そして巡回展を弘前で実施するか否かのタイムリミットは横浜美術館での開会前、2001年の7月だった。どれだけの予算や人員が必要となるか、収支の見込みはたつのか、何ら保証のない大規模なイベントに、過去にそうしたアートイベントを開いた組織も経験もない弘前の人々が手を上げなかったのは当然である。ところが、たまたま弘前大学人文学部で「博物館経営論」を担当していた筆者須藤は7月3日に立木をゲストスピーカーとして招いて、青森県立美術館の構想などを話してもらったあと、立木からこの交渉の苦境について聞かされたのである。須藤は奈良美智の作品を既に知っていたが、そうした大規模な巡回展が始まろうとしていて、さらに弘前市内の煉瓦倉庫が既に会場として想定されていることなどは初めて知った。そのとき、安請け合いで「ひょっとしたらあてがある」と答えたのだが、立木も社交辞令だと思っていたはずである。

その日の午後、須藤は出身高校の先輩で酒飯店経営者である土岐政彰を訪ねて、この件を打診した。それは、土岐が弘前市商工会議所青年部や地域商店会の役員などを務め、文化的な事業にも理解があったからである。土岐は奈良美智をまったく知らなかったが、事業自体の意義には関心を持ち、彼の伝手に当たってみることを約束してくれた。その数日後、土岐から須藤に連絡があり、弘前市青年会議所の次年度理事長に内定している写真館経営の長谷川正之が同会議所の次年度開催事業として乗り気だということであった。さっそく立木にその件を伝えたが、その後青年会議所メンバー内の検討や弘前市でコミュニティFMなどを運営しているNPO法人CASTなどとも協議が進んでいった⁽⁵⁾。そして正式に第1回の準備委員会として青年会議所次年度役員予定者ら3名と土岐、立木、ほかに地



図1 会場外観

域の映画祭などを当時企画運営していた弁護士の三上雅通、そして須藤らが弘前市内で集まったのが8月23日だった。立木が展覧会の概要や準備のための期間や段取り、初期費用の見込み、煉瓦倉庫オーナーの内諾があることなどを説明した結果、青年会議所メンバーが主体となって市民組織の実行委員会を立ち上げ、すべてをボランティアで運営する方針で参加者の合意が得られた⁽⁶⁾。

その後、9月3日に煉瓦倉庫オーナーの吉井千代子も出席して第2回の準備委員会、10月4日には会場の設計や現場を指揮することになる建築士の前田卓らも加わって倉庫を見学した。上記のメ

ンバーが主に弘前地域居住者に声がけして集めた人々が集まったのが10月10日で、これが第1回実行委員会となった。その後、青森県内最大紙の東奥日報社佐々木高雄社長に長谷川らが働きかけ共催の内諾を得⁽⁷⁾、事前の準備は急ピッチで進んでいった。年の明けた2002年3月までに5度の実行委員会が開かれ、実行委員による出資金拠出や市内の企業店舗などへの協賛金集めが進んだ。しかし、予算措置をとまなう県や市については直接支援を求める時間的な余裕がなく、唯一、芸術文化振興基金へ申請し、240万円の助成が決定したのが4月11日だった⁽⁸⁾。

市内中心部の商店街の空き店舗一角に実行委員会事務局が開設されたのが4月1日で、まもなく市内に展覧会運営ボランティア募集のポスターが貼り出され、「東奥日報」も4月11日の紙面でその告知を行った。実行委員会には総務企画部会、ボランティア部会が設けられ、それぞれの実務に当たったのだが、4月20日に後者の担当で弘前市文化センターにおいて午後と夜の2回ボランティア募集の説明会を開いた。大規模な美術展自体を経験していない弘前市では、美術展のボランティアとは何をするのかという認識さえ乏しかったにもかかわらず、あわせて284名もの参加者があり、複数の中高年の女性から「私でもできますか」と問われたように強い関心があったことが印象的だった。さらに「協力」という形で支援してくれた弘前大学でもボランティア募集説明会を開き、市民も含む135名の参加者があった。この手応えによって事業の運営実施のめどがたつた。また、2002年当時は未だインターネットの利用者は多くなかったが、弘前展実行委員会のHPはWEBにボランティア申込書を書き、それをプリントアウトして県外からの申し込みも受けつけ始めたのだが、そのダウンロード数も上記説明会参加者とほぼ同数だった。事務局への直接持参によるボランティア申込者もかなりの数で、郵送と合わせて5月半ばまでに400名を超えた。

実行委員会は月例だが、その間に実質的な準備作業を行う一部実行委員によるスタッフ会議が何度も開かれ、次々と生じる課題への対応に追われのは、美術館という組織や施設を持たない弘前展の宿命だった。運営の組織は以下のような構成だった。

- 実行委員会会長 岩井康嶺⁽⁹⁾、実行委員長 長谷川正之⁽¹⁰⁾
- 実行委員 42名（会長顧問等を含む）、監事・顧問 吉井千代子ほか
- 事務局員 1名⁽¹¹⁾

実行委員の中に立木祥一郎と高橋しげみの2名の青森県立美術館設立準備室学芸員がいて、彼らは県の承諾を得て弘前展の企画業務への協力を行った。ことに立木は巡回展の他会場美術館、奈良美智、その作品マネジメントを行っていた小山登美夫ギャラリーなどとの折衝を専ら行うキュレーターとなり、高橋がその助手を務める形だったが、美術展のプロはこの2名だけでほかの実行委員は様々な業種⁽¹²⁾の経営者、店主、商店街役員、市職員などで、こうしたアートイベントの運営経験がある者はほぼ皆無だった。弘前大学教員では教育学部の北原啓司と人文学部の須藤が参加したが、学識経験者などではなく個人的な参加だったし、会長である岩井も教育学部では油彩画を担当していた

が展示や運営にはあえて口を出さなかった。実行委員は30代から50代の男性が過半で、そのうち奈良美智を知っていたのはごくわずかだった⁽¹³⁾。また実行委員相互に知己はあったものの、青年会議所メンバーを除けば、個々の人脈で集められたもので、実際に毎月の委員会に出席していたのはその半数程度だったと記憶している。母体が青年会議所である実行委員の場合も、あくまで個人の立場で委員会に臨んでおり、年齢や所属先による遠慮もほとんどなかった。また倉庫のオーナーである吉井酒造は会場の使用料として全期間で63,000円しか受け取らなかった⁽¹⁴⁾。実質無償で最大の協力をしたことになる。作家奈良美智自身は弘前会場のみグッズ製作や無償でのサイン会などのイベント協力を行い、彼自身も展覧会にはボランティア協力するという立場だった。

事業の進捗状況はすべて実行委員会に報告され、その都度課題が協議されたが、美術展というアートイベントの性質や慣例を一つ一つ確認し、納得のいかない限り承認されることはなかった。ことに他の美術館会場ではこうやっているから弘前も、という論理は良くも悪くも通用しなかった。大学で美術史や博物館学関連科目を担当していた須藤は、学芸員経験はないが年間10展以上の内外の展覧会を見続けていたから、立木の提案を支援する立場だったが、立木と実行委員たちの認識の相違をなると受けとめたこともしばしばだった。一例として招待券の問題がある。博物館や美術館の展覧会では事前に関係機関や関係者に多数の招待券を配布し、規模が大きければ大きいほどその枚数は増えるのが一般的で、このI DON'T MIND展でも横浜など他会場は同様だった。しかし、弘前展では招待券はごくわずかしか配布せず、実際に無料入場者は全体の10%以下で、そのほとんどはボランティア参加者が非番の日や時間に入場した分に過ぎない。商店や事業経営者である実行委員たちだからこそ撒き餌のような招待券の効果は十分理解していたが、あえてこのイベントではそうした方法を拒絶し、市内各所のポスターを掲示したりさまざま協力してくれた店舗や事業所にも招待券を渡さなかった。メディアについても記事や番組報道への協力は惜しまなかったが、広告掲載や放送は一切しなかった。実行委員会で議論した記憶はないのだが、すべてボランティアによる運営なのだから、料金を払って入場すること自体がボランティアなのだという認識が根底にあったように思われる。

また、こうしたストイックなまでの姿勢は、自分たちが美術展運営に関しては地方の素人に過ぎない、であればこそ大都市での美術展に比して貧弱な展示だったり、いい加減な運営になることを避けようとした、実行委員そして後にあげるボランティア参加者たちの強い自負心から発していたとも言える。大正時代の巨大な煉瓦造りの建物とは言え、会場はただの倉庫でしかない。下手をすれば学校文化祭のようなイベントと見られかねないし、だから素人は困ると非難されかねない。さらには財政基盤が全くなく、あくまで入場者数にたよるしかない厳しい条件での開催である。ことさら口にする者はなかったが、依存できる組織や経験を持たない実行委員には一人一人が主催者だという強い意識があったことはまちがいない。また弘前煉瓦倉庫での展覧会は、それ自体が巨大なインスタレーションアートで、空間も運営形態そのものも作品の一部であるため、奈良美智一人ではなく実行委員、そしてボランティア全員が日々作り上げているという共通認識は最初から最後まで持続されていた。

展覧会の基本情報は次の通りである。

- ・会期 2002年8月4日(日)～9月29日(日)
- ・開館時間 10:00～19:00 (入館は18:30まで) 金曜日は10:00～20:00 (入館は19:30まで)
- ・休館日 毎週月曜日 (日曜が祝日の場合、振替休日の翌日)
- ・入場料 一般1000円 大学生・高校生700円 中学生・小学生300円 幼児無料 (小・中学校行事団体観覧は無料〔事前予約が必要〕)
- ・主催 「奈良美智展弘前」実行委員会
- ・共催 社団法人弘前青年会議所・コミュニティネットワーク CAST (NPO)・吉井酒造株式会社・東奥日報社
- ・後援 青森県・弘前市・青森県教育委員会・弘前市教育委員会・青森放送・青森テレビ・エフエムあおり・FMアップルウェーブ

- 特別協賛 東北電力・弘前高校鏡ヶ丘同窓会
- 協力 弘前大学
- 展覧会会場とした使用したのは倉庫2棟の1階部分で、展示面積はほぼ1,600㎡

表1 弘前吉野町煉瓦倉庫での奈良美智展概要

展覧会名称	会期	開館日数	来場者数	平均入場者数	ボランティア参加者数	開催形態
I DON'T MIND IF YOU FORGET ME.	2002年8月4日 から9月29日	51	58,724	1,151	469	巡回展 横浜市、広島市、旭川市、弘前
From The Depth of MY Drawer	2005年4月16日 から5月22日	33	20,019	607	260	巡回展 港区、弘前、福井県あわら市
YOSHITOMO NARA + graf AtoZ	2006年7月29日 から10月22日	83	79,637	959	850	弘前会場単独
	全体	167	158,380	948	1,579	

2. 煉瓦倉庫をアート空間に

弘前展の根本的な魅力でありかつそれが課題だったのが、煉瓦倉庫をどうやって美術展会場に作り上げるかという点である。奈良が2000年8月に初めて見てその空間の魅力に強くひかれ、横浜美術館から始まったとは言え、最初からこの煉瓦倉庫での展示をイメージして作品のセレクションや創作を行ったことは想定できる⁽¹⁵⁾。しかし、実際にそれを展示空間にするためにはいくつもの課題があった。古い倉庫ゆえに人を入れるための空間ではなく、空調はなく、照明のための電力はなく、ましてトイレも水飲み場もない。大半の床は土間で凹凸があり、出入り口には段差やとんでもなく厚い壁面があったりする。来場者の安全や衛生を考え、何をどこまで整備すべきか、消防署や保健所の許認可⁽¹⁶⁾を得る手続き、実際の内部空間や外部の仮設建造物の設計と造作、そしてその費用はどれだけかけられるか、実行委員会が最初にクリアすべき課題だった。幸い建築家の前田卓が、空間をつとめていじるなという奈良と吉井二人の希望をかなえるような工夫をこらし、倉庫1階部分はほぼ当初のままの状態を維持し、ペイントされていた部屋の一部の塗り替え、目立たない配線による照明の設置⁽¹⁷⁾、あえてコンパネと波板のみという仮設のトイレとチケットブースなどの造作を行った⁽¹⁸⁾。工事をともなう部分は建築や電気工事の業者に発注されたが、会場内で用いた黒いベンチや小テーブル、カフェのカウンターなどは前田らの指導でボランティアたち自身による自主製作で塗装まで行った⁽¹⁹⁾ (図2)。

会場内の作品展示計画や動線の設定などは奈良の意向を受け、立木が立案したが、外部の巨大なサインのデザイン (図1) は、この巡回展全体のデザインを担当した東京の古平正義にチケットや印刷物も含めて一任した。6月1日からは会場準備ボランティアたちが毎週土日に会場清掃や塗装などを



図2 準備作業 壁面塗装

を開始した。6月4日からポスターが貼り出され、市の中心部、土手町、大町などの商店街がこぞって協力してくれたため、市内いたるところで目になることになった⁽²⁰⁾。7月1日に実行委員会事務局が会場敷地内の木造事務所1階に移転し、平日も会場準備が続けられ、23日ようやく会場設営ボランティアの作業が終了した。その過程では失敗もある。埃がある倉庫内を洗浄した結果、今度は湿気が抜けなくなり実行委員らで高い壁の上までかびの拭き取りに苦勞することになり、展覧会終了日まで毎日閉館



図3 会場内 黒い壁面を活かした展示

時間中は業務用除湿器や扇風機を何台も稼働させるはめになった。7月28日には午前午後の2回に分けて、看視や受付、ショップカフェの運営を担当する会期中ボランティアの実地研修会が行われ、何も展示されていない暗くて広大な会場内を移動しながら、看視の要点などを伝えたが、そのマニュアルは会期中何度も改訂をくり返すことになった。

7月28日に旭川会場の展示が終わり、31日から8月2日にかけて展示作業が行われ、1日に始まった弘前ねぶた祭りの熱気にもあおられ、3日にオープニングセレモニーとプレビューが行われた。会場入り口前にテントがいくつも張られ、2時45分に奈良が挨拶をして自らガラガラと引き戸を開けてオープンした。役職者や首長の挨拶、白手袋のテープカットと無縁のセレモニーは珍しいし、すぐ近くにあるこれも煉瓦造りの弘前昇天教会の鐘を鳴らしてもらい、さらに開場の3時には煉瓦倉庫西側にある弘南電鉄中央弘前駅の発車ベルも響く⁽²¹⁾という段取りは、実行委員たちのこの会場でしかできないことをやろうという構想による。5時からのレセプションで地酒や郷土料理まで含めたメニューが提供されたのも、こうした経験が豊富な地元の実行委員や協力者ならばこそだった。この吉井酒造煉瓦倉庫の元々の始まりが酒造会社によるシードル製造だったことも踏まえてもいた。3日のこの招待は協賛企業や他館やアート、マスコミ関係者のほかにボランティア登録者を招いたことも本展独自の性格で、あわせて365名の出席者があり、ボランティアや実行委員が手分けして応接に終始した。会場内の展示を一覧し、周辺的环境も見て回った横浜美術館の担当学芸員天野太郎が「弘前に負けました」と須藤に語ったことは忘れられないが、その他のアート関係者の多くもあえて古い倉庫をそのまま使った弘前展の見せ方に感嘆していた。主展示会場へのアプローチとなる倉庫外壁に沿った木造廊下はクモの巣や割れたガラス窓がそのまま、会場内土間床の凹凸もあえて整備しなかった⁽²²⁾。タールを塗った倉庫本館部分の壁面はそのままにして、大きな皿形の作品⁽²³⁾が並んで掛けられた状態は他会場では到底不可能なインスタレーションだった(図3)。

3. ボランティアスタッフによる展覧会運営

ボランティアは会場設営準備の作業、展覧会期間中の看視、受付、ショップ、カフェの仕事を行ったが、個々に希望する作業と日時を聞き、できるだけそれに即して担当してもらったが、複数の作業を兼務することや担当期日の変更や延長などを事務局から依頼することもしばしばだった。さらにボランティア登録は有料だったが、これはボランティアも事業に一口1,000円の出資をするという手順を踏んだためである。会期中のボランティアには早番、遅番、終日のシフトがあり、早番と終日の担当者には昼食の弁当が提供された。弁当以外は弘前会場のスタッフTシャツが1枚もらえるだけで、あとは登録パスで会期中展示を何度も無料で見られることしか特権はない⁽²⁴⁾。プレハブで作った8畳間ほどの休憩スペースで、作業中も2時間程度に1回休憩してもらった。ボランティアの最終登録者は469名で、うち数名は最低延べ3日以上シフトに入る条件を満たさずにやめていったが、過半はむしろ延べ7日以上担当した。

参加者総数は469人で延べでは3,441人となるが、その分布は、弘前市内が62.5%、弘前市以外の県内30.1%で青森県外からが7.5%。また女性が87.8%で男性は12.2%。年齢別では10代30.1%、20代41.6%、30代14.9%、40代7.0%、50代以上6.4%だった。弘前大学生が多かったことが20代の比率を高



図4 作品・来場者・看視スタッフ



図5 スタッフのミーティング

めていたように思われる⁽²⁵⁾。県外からの参加者の場合は奈良美智ファンで、中には会期中全期間を通しての人もいた。しかし、市内の参加者には奈良美智を知らない人が多かったし、美術展覧会そのものの経験がないという人も少なくなかった。16歳から84歳まで幅広い年齢と動機の人たちが集まっていたことが貴重である。最も多くが看視作業の担当となり、会場内10から12箇所原則立って看視に当たった⁽²⁶⁾。8月下旬にはもう重ね着をしないとならなかった暗くて寒い会場に立ちづめの看視は楽な作業ではなかったし、とにかく作品にさわりたいがる来場者たちへの声かけに神経を使った⁽²⁷⁾ (図4)。ショップやカフェ担当の作業はある意味無給の販売スタッフ的な性質で、年齢層も低くアルバイト経験でこなせていた部分がある。しかし、看視作業はミュージアム施設が市立博物館しかない弘前では経験者はきわめて少なかったこともあり、慣れてもらうしかなかった。

毎朝開館前と遅番交代時にミーティング(図5)が行われ、ボランティアスタッフ⁽²⁸⁾全員が共有すべき新たな情報や、前日に寄せられた来場者からのクレーム、ボランティア休憩室のノートに書

き込まれたボランティア相互の意見などが紹介され、常に作業内容を改善していくことに務めていた。その中で特に有効だったのがボランティアスタッフ自身が作業や来場者対応で改善すべき点を書き込んだノートだった。そこに書かれた意見については、後述するボランティアリーダーもしくは実行委員ができるだけ回答を書き込み、情報や意見を全員が共有することを心がけていた。会期中このノートは5冊以上になり、その中には「看視ポジション6番の位置はもう少し作品寄りでも良いのでは?」というような運営に関する意見、「やって良かった」「皆さんありがとう」のような感想、さらに「実行委員の〇〇さんの態度はどうかと思う」という率直な批判もあった。それらの書き込みが明日の現場にすぐ反映されることをスタッフ全員が知っていたから、感情的な批判や愚痴ではなく生産的な意見が大半だった。

会場の作業は、受付ブース、入場券のもぎり、会場内の看視、出口での案内、カフェ、ショップに分かれ、受付、看視、カフェ、ショップそれぞれの統括スタッフ、チーフと呼ばれる責任者がいて、彼らには最低賃金の報酬が支払われる有償ボランティアだった。リーダーやチーフはほぼ毎日作業につき、彼らが現場のボランティアを逐次サポートする体制だった。実行委員とボランティアスタッフの中間に位置する性格の彼らリーダーの意義は大きく、以後2回の展覧会の際は最初からこのリーダーが中核となるような運営方法をとることになった。熱心なボランティアが大半だったことが本展成功の要因だが、中には反目したり、若いリーダーの指示に反発する方も見られた。病気も含め、急な欠員が生じた場合は、いつでもヘルプに入るよと言っている会場近くに住む複数のボランティアの方や、土日なら実行委員に事務局員が電話で依頼するのが常だった。もちろん前日に電話⁽²⁹⁾で翌日のシフト担当確認を事務局員やリーダーから行っていたが、一日20人以上のスタッフが担当する以上、どうしても急な欠員は避けられなかった。

こうしたボランティアスタッフそして実行委員にとって何よりの励みとなったのは来場者の数だっ

た。実行委員会が開会前に試算した時点では、2万人の来場者で収支がほぼ一致すると推定していた。入場料収入が1,400万円、ショップの売上高を2,400万円、出資金協賛金を800万円程度とみた予算案で、グッズの購入費を含んだ経費をその同額と見ていたのである⁽³⁰⁾。そのため、この目標2万人をいつ達成するかスタッフ全員が心待ちにしていたわけである。まず開会から10日目の8月14日に旧盆の帰省客もあって1万人を達成した。その時点で会期はまだ1ヶ月半もあるが、夏休みも終わるし2万人達成は9月半ばだろうと予想していた。しかし、早くも8月24日に2万人を超え、その瞬間会場各所にいたリーダーらのインカムを通して会場のボランティアスタッフ全員に目標達成が知らされ、皆大きくうなずいたことをその場で見てよく覚えている。それら節目の万人単位となった来場者には奈良のサイン入りグッズと花束が渡されることになっていたが、それを幾度もくり返すことになるとは本当に予想していなかった。8月中に学校の夏休みが終わり観光客も減る弘前では、9月に入ると来場者は半減するだろうと実行委員会は予測していたが、3万人目を迎えたのは2週間後の9月7日だった。来場者はここから急速に増え、18日に4万人、そして25日には5万人を超えた。その日朝のミーティングで須藤が挨拶したとき、「ひょっとすると今日5万人目のお客様を迎えるかも知れません」と伝えたとき、ボランティアスタッフ全員がおおーという歓声をあげたこともよく覚えている⁽³¹⁾。

9月の平日は8月ほどの来場者数ではなかったが、土日祝日の来場者が毎回1,000人を超え、ことに15日以降の土日は常に2,000人を超えていた。そして最終日29日は会期中最大の3,077人の来場者があり、最終的に58,724人となった。最後の来場者は若い親子三人で、彼らにも記念品が渡されて午後7時にゲートが閉められた。その晩、市内のホテル最大のホールで展覧会の打ち上げが行われ、葉書での通知を受けて最終日の展示を見がてら再び弘前を訪ねたスタッフを含め、400人のボランティアスタッフと実行委員や関係者で大変な盛り上がりだった。なお、来場者のうち有料入場者は53,456人で90%を超えていて、無料入場者のほとんどは非番のボランティアスタッフだった。

4. 来場者も展覧会ボランティア

来場者については数だけではなく、一般の美術館とはかなり違う反応があったことが重要だと考える。会場の出口にも看視スタッフが一人立っていたのだが、見終わって出て行く来場者から先にスタッフへ「ありがとう」「楽しかった」「来て良かった」と声をかけてくれたのである。中には「みんなボランティアなんだってね、おつかれさま」とか「もう一回見に来ます」との声もあった⁽³²⁾。看視スタッフにとって何よりもうれしい手応えだった。これが単なる一部の感想ではないことは来場者アンケートで確かめられる(文末 表2)。

アンケートは会期後半の9月6日から実施し、3,349件の回答を得た。展示の最後のコーナーに机



図6 アンケート記入の様子

を一つ置き、椅子を二つ用意して記入してもらおうようにしたのだが、すぐにそれでは足りなくなり、椅子を6脚用意しても立って待つ人が出る状況になった(図6)。展覧会のアンケートを書くために来場者が並ぶ光景を日本のミュージアムで見ることがあるだろうか。

その内容は表2の通りだが、弘前市民、市外県外の来場者ともに会場や環境に対してはほぼ同じような評価の分布である。スタッフに対する印象のみ県外の来場者に比べて弘前市民に肯定的評価がやや少ないのは興味深い。一般に

弘前市民は地元や身内に対しては辛い評価をしがちな傾向がここにもうかがえる。また、この開催を何で知りましたかという質問に対し、市民は最も多くがポスター、その次には共催者で定期的に展覧会状況を報道してくれた地元紙東奥日報、次いでやはり共催者NPO法人CASTが運営するコミュニティFMのアップルウェブ、そして友人知人、学校の教師⁽³³⁾などをあげている。県外からの来場者は仙台市の河北新報などのほか他美術館に貼られたポスター、奈良美智ファンクラブのようなBBSサイト「Happy Hour」が多いが、友人や家族からとか旅行の途中偶然みかけたという回答もかなりあった。住所を記入してくれた回答者のほぼ半数が弘前市民だが、津軽地域の町村部からはまんべんなく多数の来場者があり、情報の拡散がここでも確かめられる。また全国各地からの来場者の多くは奈良美智ファンだったが、観光客がホテルでチラシを見てというケースも少なくなかった。市内の宿泊施設には無償でチラシを置かせてもらっていた。

アンケート回答の半数は用紙にびっしりと詳しく感想を記入しているのだが、スタッフの印象に対する意見を一部あげてみよう⁽³⁴⁾。

- スタッフ多すぎ!! けど対応はよかった人もいました。(弘前市、10代)
- 若いだけでなく、年配の方がスタッフTシャツを着用し働いていたことに感動。(弘前市、20代)
- 徹底した打ち合わせによるサービス、素人でこれだけでできれば申し分ないと思います。(弘前市、40代)
- みなさん笑顔でやさしい対応をして下さり、1人で来たさみしい気持ちもふっとびました。(茨城県、20代)
- 不慣れながらけんめいな気持ちが伝わった。展示スペースではもっと気配を消してほしい。(岩手県、30代)
- スタッフの皆さんにはほんとうに頭が下がります。いろいろ暖かな心使い、しっかり届きました。これから帰ります。胸いっぱい……(札幌市、40代)
- いっしょうけんめいに接しているのがヒシヒシ伝わります。いろいろな所に手を抜いていないのは素晴らしいことです。(東京都、30代)
- とても丁寧で、フレンドリーな感じでよかったです。(美術館のように冷たくなかった)(山梨県、30代)

好意的な回答のみを抽出したのではなく、実際ボランティアスタッフに感動したという回答が500件以上ある。運営する側の高い意欲が来場者にきちんと伝わっていたことを理解してもらえよう。ある意味で、来場者は自分も煉瓦倉庫内のインスタレーションの一部に化すことができたことを喜ぶとともに、入場料という形で運営の一端をになってスタッフへの共感を募らせたと言えるかも知れない。少なくとも通常のミュージアム体験と異質な鑑賞だったことは確かである。来場者のこうした体験が帰り際のスタッフへの謝辞となったわけである。もちろん県外からの方だけではない。実際に須藤が出口担当をしていたとき、市内の高齢の女性二人連れから「たいしたいがった。こんだ孫連れでくらね(とても良かった、今度は孫を連れてくるね)」と告げられたことがあった。アンケートの回答者には少ないが、来場者に市内の高齢者が多かったのも現代美術展としては驚く点である。歴史考古学系の博物館ではないし、彼らには知名度ゼロの作家の展覧会である。チケットブースの担当をしていたときに「ここで何やってらの」と尋ねてきた80代の女性がいた。「美術展です」と答えたら、「おもしろいの(おもしろいの?)」と再度聞かれたので、



図7 ショップ

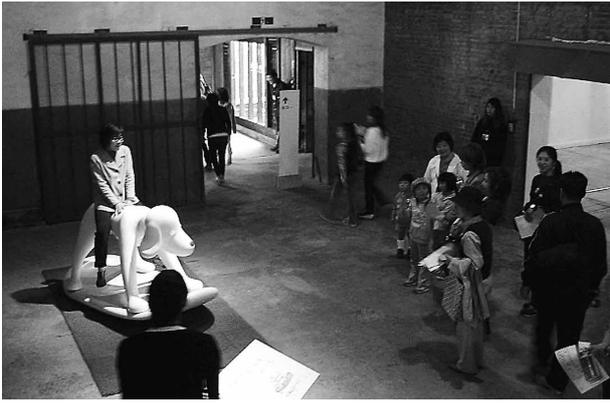


図8 会場内最後のコーナー 作品に乗れる！

いくぶん自信はないが「おもしろいですよ」と答えて1,000円いただいた。1時間半も過ぎたころ、その方が帰り際またチケットブースに立ち寄って語った次のことばが印象的だ。

「本当におもしろかったよ。何よりこの倉庫にこどもの頃から一度入って見たかったのさ。倉庫にびったりあったものばかり見せてもらって、とても満足した。もう一回友だちを連れてくる（という内容を津軽弁で語られた）。」

本展が現代美術展とおよそ無縁に思える年齢層の来場者を多く集め得たのは、戦前から市内

中心部のすぐそばにあり高い黒板塀を巡らした大きな煉瓦倉庫の魅力だったのである⁽³⁵⁾。何のイベントでもかまわない、とにかく煉瓦倉庫に入ってみたかったという願望に対し、期待を超える未知のアート体験が与えられたわけである。さらにこうした来場者はほぼ必ずショップに立ち寄り、知人や孫への土産としてグッズを購入していった。ショップ入店者の正確な数は記録がないが、一日のレシートの数からすれば来場者のほぼ6割がショップで何らかの購入をしている⁽³⁶⁾。そしてその平均購買額が3000円を超えていたことも特筆できよう。来場の理由は会場にあり、ほぼ手を加えていない倉庫のありさまとそこに展開した奈良美智のインスタレーションが彼らを満足させたのである(図8)。展示された作品とその構成自体は他の4会場とほぼ変わらない。しかし、来場者の年齢層が拡大し、何よりもスタッフに礼を述べてうれしそうに帰って行く光景は弘前会場でしか見られなかったことは重要だ⁽³⁷⁾。もちろん展示されていた奈良作品のコンセプトがこども時代の思い出にあり、アートと普段無縁な人にもわかりやすく親しみのある表現や質感の作品が共感を呼んだことはまちがいない。しかし、その魅力で来場者レコードを叩き出した他館はいずれも人口30万を超える地域に立地した、美術展のために存在する公立美術館で、運営も実績のある組織と人によって行われていた。それに対して人口約17万人で近くに大都市もない本州北端弘前市の古い倉庫を会場にして、横浜美術館に次ぐ5万8千人以上を集めた理由は、他会場にはない空間と人の力以外の何物でもないだろう。

弘前展を見た、当時アサヒビール芸術文化財団理事長だった加藤種男⁽³⁸⁾は2002年11月にNHKのテレビ番組「BSディベート アートなくして景気回復なし」において、弘前展の入場者数をあげ、「人口17万の街の出来事としては、驚異的な数字だろう。テーマが現代美術家の個展であることを考えると、奇跡的とも言える。会場となった吉井酒造の煉瓦倉庫で遭遇した人々の熱気は、実に感動的であった。……なにが違っていったのか。それは、市民の力の結集があったかなかったかの違いだ。市民の力の勝利だった。」⁽³⁹⁾と語った。加藤が実感した「人々の熱気」とは主催者側だけではなく来場者も含めたものである。実際9月の土日にはショップに入るため屋外に常時20人以上並んでいた。展覧会の満足感がグッズの購入を促した最大の要因で、他会場の数倍の売り上げを記録した。全国各地の奈良美智ファンの中で、横浜や旭川で既に見た展覧会が弘前ではまったく別物らしいという評判が生まれ、夜行バスや車で駆けつけてくる人が日増しに増えてきたのは事実である。しかし、増加した来場者の過半は弘前とその周辺部の人々だったことは駐車スペースの登録ナンバーで確かめている。前述のように、アンケートに回答した弘前市民は町でよく見かけるポスターと地元紙が告げる「ナラヒロ〇万人突破」の報道に促されて来場している。それは地域での情報の拡大にほかならない。会期が地方での展覧会では異例の2ヶ月だったことが功を奏し、次第に情報が市内全体に浸透していったのである。実際、実行委員会は9月は来場者が減るだろうと予測していても特別な対策は何もしていない。レクチャーや映画上映会などはコアなアートや奈良ファンにはアピールするが、夕方軽トラックでかけつけてきて「まだ見られる？」と聞く農作業を終えた人には、町中に広がった「煉瓦倉庫がえらいことになっている」の口コミの噂が何より効いていたのである。

5. 展覧会成功の理由

師団司令部があった軍都弘前には煉瓦倉庫が何カ所もあり、文化財指定された洋館も何棟もある中で、会場となった吉井酒造煉瓦倉庫は市民にとっては別格の存在である。市のメインストリートから横丁へ入ってわずか数百メートル、やはり煉瓦造りで明治時代建築の教会脇を通り、木々がそびえる藩政時代からの神社の傍らに大きな壁面を見せて建つ煉瓦倉庫は、正面にまわると土淵川沿いに電車が走り、その向こうには20世紀中は割烹が居並んでいた。さらに南側には17世紀に建てられた最勝院五重塔の先端が見える⁽⁴⁰⁾。ちょうど京阪電車が地上を走っていた頃の京都の鴨川東岸三条辺りのような、江戸、明治、大正、昭和の記憶が重なるシチュエーションである。それがため、年配の市民ほどこの倉庫と立地に対する思い入れがあり、オーナーの強い意志であえて整備せずにきた建物はその内部も彼らに大きな満足感を与え、市外からの来場者には周辺環境の卓抜さも強い印象を与えたのである。

展覧会本体が58,724人、その他ワークショップやレクチャー等の参加を合わせると延べ60,461人の来場者を集めたことは、加藤が語ったように奇跡的なことで、実行委員は出資金が返戻されるとは誰も思っていなかった。最終的に支出の8千万円を大幅に上回る収入となったのはグッズ売り上げの果たした役割が大きい⁽⁴¹⁾。公的助成や恒常経費の公費負担が実質ゼロの展覧会が赤字にならなかったのは、もちろん人件費が限りなく少額ですんだためだが、何よりも5万人を超える来場者のおかげである。彼らは入場料にせよグッズ購入にせよ、ボランティアのみで運営する展覧会に大いに共感はしても寄付金のつもりで支払ってはいない。楽しませてくれる対価として支払い、楽しんだことを記憶にとどめるためグッズを多数購入していったのである。ミュージアム関係者の定番の挨拶に「良い展覧会でしたが、入場者が少なくて残念ですね」というものがある。しかし、この2002年弘前展を経験した後、それはまちがいだと思う。もちろん10万人を超えるような展覧会はむしろ混雑しすぎて悪い展覧会に化すおそれがあるが、どの町のどんな規模の館でも来場者が満足する展覧会ならば、一日平均300人を集めることは可能だと認識している。

ボランティアのみで運営することへの共感と言っても、展示そのものがつまらなければ友人ですら来てはくれない。歴史のある知名度の高い町だからと言っても、その歴史や文化を展示する企画ではない。既に横浜や広島などの大都市で成功した展覧会だからと言っても、弘前市民はほぼだれもそのことを知らなかった。煉瓦倉庫の雰囲気が魅力的だからと言っても、そこでイベントを開くのは至難のことだった。展覧会の成功は、それらすべての条件がそろい、さらにその事業をなしとげようとした多くの人たちが集まったからである。津軽弘前の町に眠っていた倉庫のオーナーと旺盛な制作意欲に満ちていた作家が夢見た展覧会は400人以上の協力者によって実現し、その空間に感動した来場者が次の来場者を招き、5万8千人をも呼び入れたのである。また、長谷川実行委員長や建築家の前田をはじめ実行委員の多くにセンスと実行力に富んだ人たちがたまたま集まり、かれらは弘前とその近郊のメンバーだけで大都會のプロが手がける展覧会に負けないものを実現する意欲にあふれていた。自分たち自身こそ最良の鑑賞者だという自負を持ったボランティアが作家と鑑賞者どちらにも納得してもらえる展覧会体験を提供することができたのである。青年会議所が関わっていたから市内の商店街らとの協働もスムーズに進んだなど要因はほかにも多々あるし、一方で欠点や自己満足に終わった点も少なくない。正直この2002年展については綱渡り的な運営だったが、それを活かして以後2回の展覧会開催を実現することができたのだと考える。

とにもかくにも、この展覧会は準備から実施運営まで現場はほぼ素人のみで動かした、市民が市民のために作り上げた奇跡的な事業だったと、関係者ではあるが今も心から感嘆している。秋田県から来た30代女性の来場者がアンケートでそのことを的確に批評している。

「街中のポスターやスタッフの対応で感じたのですが、弘前市全体、そしてスタッフのみなさんのこの展覧会を成功させよう、という熱意がとても伝わってきました。」

6. その後の展開

その後の主な展開を時系列順にあげると次のようになる。

- 2002年10月5日6日 アンサー展「WE WON'T FORGET YOU」
会期中に実施された子どものためのワークショップ成果展。
- 2003年6月 実行委員会の主立ったメンバーを中心にしてNPO法人 harappa を設立⁽⁴²⁾。以後の展覧会はこれを軸にした各回ごとの実行委員会が主催することになる。
- 2003年9月11日 市民フォーラム「「奈良美智展 弘前」って何だったの？—残したものはぐくんだもの—」 harappa、ひろさき環境パートナーシップ21、ARTISAN との共催。

2002年展が市民にとってどういう体験だったのかを検証するフォーラム。ボランティア、来場者、小山登美夫らだけでなく第4回ファッション甲子園で2位になった弘前実業高校のチームによる奈良作品にインスパイアされた衣装「Nara World in my skirt」の披露もあった。

- 2005年4月16日から5月22日 奈良美智の二度目の個展「From The Depth of My Drawer」
港区の原美術館、福井県金津芸術の森との巡回展。会場、会期ともに規模は小さかったが、展覧会としての魅力は十分に約2万人の来場者数は妥当なものだった。しかし様々なことが前回とは同じようにはいかず、支出の増加にも苦勞した。これ以後は青年会議所や東奥日報社との共催ではなく、実行委員会と harappa の主催となり、人的構成も自ずから絞られてきたが、逆にこの段階から加わってきた実行委員もある。また2002年展の成果のおかげで、市内での認知度が高くなり、市や各種団体からの協力も得やすくなった。一方で、夏休みでもない時期ゆえにボランティア参加者確保が容易ではなかった。ただ、翌年開催する大規模展の前段階という認識で臨んでいたため、2002年展の際のような、何が何でも成功させるぞ的な取り組みではなく、いくらか肩の力を抜いていた感がある。
- 2006年7月29日から10月22日 「YOSHITOMO NARA + graf AtoZ」

2002年時点から奈良によってこの倉庫全体をイメージして構想された展覧会。大阪の家具や空間デザインの工房 graf と共同で、煉瓦倉庫内にAからZまでの小屋を建て並べ、川内倫子、三沢厚彦、ヤノベケンジらゲスト作家のインスタレーションも含めた展示を行った。大規模な造作と建築構造上不安があった倉庫2階部分まで使用する大がかりな展示のため、長い準備制作期間や3ヶ月に及ぶ会期、800人を超えるボランティアなどすべて前例を超えるスケールだった。来場者も県外からの比率が高まり⁽⁴³⁾、海外からの来場者も多数あった。中央のアート情報誌やテレビ番組も特集を組むなどメディアからも注目されたこともあって、幸い約8万人の来場者を得たため、収支はどうか黒字に終わった。このとき、実は1,000万円余の収益を残して事業は終了する見込みになったが、任意団体による収益事業として課税されるおそれが生じたため、残予算で奈良に「AtoZ Memorial Dog」を制作してもらい、2003年以降市有地となっている倉庫目の前の吉野町緑地公園に設置し、市に寄付するに至った。



図9 AtoZ Memorial Dog お披露目

- 2007年10月21日に相馬弘前市長と300人を超える参加者とともにMemorial Dogの誕生お披露目が行われた(図9)。学区である大成小学校生徒の演奏、倉庫内での長大ロールケーキ入刀など市民多数に祝福されたDogと煉瓦倉庫は、その後弘前の観光スポットとしてガイドブックやポスターを飾り続けてきた。

2007年のAtoZ展については詳しく報告すべき点が多々ある。そして同展実行委員会は最後に展覧会事業の公式報告書も作成したが、種々の事情でその出版は見送られている。日々現場

にあつてボランティアスタッフの統括を行ってきたリーダーたちの座談会など貴重な情報が含まれているだけに公表されていないことは惜まれる。またAtoZ展については今もメディアやネット上で言及されることが度々あり、弘前市民も「AtoZ展をやった煉瓦倉庫」として思い出すことが多いようである。しかし、ボランティア本位の運営方法や実行委員会中核メンバーは3回とも変わらず、すべて2002年展の挑戦と成功に基づいている。そのため本稿は、遠くに霞みつつある2002年展の経緯を活字化した次第である。

その後、吉井酒造株式会社から敷地すべてと煉瓦倉庫を取得した弘前市は、中心市街地活性化事業の一環として、すぐ傍らの弘南電鉄中央弘前駅を含めた周辺地区の再開発に乗り出した。その過程でDogは、一旦倉庫内に入れられガラス窓越しにしか眺められなくなり、2018年夏には倉庫の大規模改修工事にともない搬出されてしまった。そして2017年、煉瓦倉庫を「芸術文化施設」として活用すべく、弘前市は「吉野町緑地周辺整備等PFI事業」として約42億円で弘前芸術創造株式会社と契約を結んだ。同社は十和田市現代美術館を運営するエヌ・アンド・エー社や大林組、NTTファシリティーズなど東京の企業の出資である。事業の総合アドバイザーを南條史生、建築デザインを田根剛がつとめるという現代アート最先端の様相を呈し、2020年春のオープンを予定している⁽⁴⁴⁾。しかし、その事業には奈良美智展弘前歴代の旧実行委員は無関係である。一方、アートNPO法人harappaは市内の百石町展示館を市の指定管理者として運営しながら、今も着実にアート関係の事業を継続しているが、その運営には苦勞が多く、大規模な展覧会の開催は望むべくもない。2002年、2007年どちらの奈良美智展でもアンケートには、煉瓦倉庫をアートの拠点にとの要望が多数書かれていた⁽⁴⁵⁾。そして今、市がそれを実現させようとしているのだが、2018年12月の時点では市民や地域と関わり深い施設や運営となるのかどうかはまったくわからない。

付記

本報告は、当時の実行委員会で配布された資料や会期中のボランティアノート、アンケート、HPコンテンツ、BBSおよび須藤手元の記録を用いた。それらの一部は現在もNPO法人harappaのホームページ⁽⁴⁶⁾で閲覧できる。また最後の実行委員会も既に解散しており、情報の公表について承諾を得ることが不可能なため、来場者や参加者以外の数値データについては概数でしか記述していない。また作品そのものの画像は弘前会場の公式写真集『奈良美智展覧会記録写真集 [NARA YOSHITOMO HIROSAKI]』NPO法人harappa発行、ラムフロム発売、2004年、などを参照されたい。

文中ではすべて敬称を省略させていただいた。本稿作成のためNPO法人harappa理事長三上雅通氏、同スタッフ小杉在良氏、青森県立美術館学芸主査高橋しげみ氏には種々有益なご意見をいただき、お礼申しあげる。ただし記述に関する一切の責任は須藤にある。

注

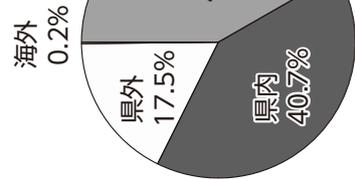
- (1) 本報告は2001年のスタートから3回の展覧会すべての実行委員をつとめた須藤が述べていくが、その立場上すべてが客観的な分析ではあり得ず、もちろん実行委員会を代表してもいない。また終了後16年も経ってから、かつごく短期間で書いたため記述に誤認もあり得よう。ことに関係者の方々からのご批判はよるこんで受けたい。
- (2) 1959年弘前市生まれ、武蔵野美術大学、愛知県立芸術大学同大学院を経て94年までドイツに留学、滞在。95年以降日本で個展やグループ展を重ね、出版やグッズの普及もあつて高い知名度を持つ。現在、村上隆と並んで世界で最も知られた日本の美術作家。
- (3) このレコードは同館で2012年に開かれた奈良自身二度目の大規模展「君や僕にちょっと似ている」が10万人を超えて書き換えられた。
- (4) 明治40年から大正12年にかけて当時の福島酒造会社の倉庫と工場として建築された。
- (5) 7月27日にはもう開催を見込んだBBS、YNARAHIROSAKIが立ち上がつてもいた。
- (6) とにかくまず巡回展分担当の500万円を用意すれば何とかかなるという、きわめて大ざっぱな立木の説明によく全員が承知したものだとも不思議でならない。
- (7) しかし、この共催は金銭的協力ではなく紙面での報道を密にしてもらう形だった。
- (8) この貴重な助成金は実際には事業収支が黒字だったため交付されずに終わった。

- (9) 弘前大学教育学部教授・奈良美智の愛知県立芸術大学時代の先輩。
- (10) 2002年度弘前市青年会議所理事長。
- (11) 発足当初。開会後は追加雇用。ただし最低賃金での時給制採用という有償ボランティア。
- (12) 写真館、生花店、不動産業、米穀店、酒販店、飲食業等々。
- (13) 奈良が弘前市出身であるため、開催に双方の協力が得られたとよく誤解されるが、地元出身作家であることが知れ渡ったのは展覧会開始以後だった。
- (14) 同社社長の吉井千代子は倉庫を米穀倉庫などに貸し出した以後は、まれに市内のイベントに提供したことはあったが、幾度かの申し込みはあっても2000年時点では全く貸し出していなかった。
- (15) 奈良自身がそう語っていた記憶があるが、雑誌記事等を含め未だ確認できていないので未確定である。
- (16) 会場内にカフェを設けたため保健所の認可が必要となった。
- (17) 電源は会期中臨時に引かれた。
- (18) 敷地内から道路の下水道本管につなぐ必要からトイレの位置決めも大問題だったし、この時点では1回きりの展覧会使用を前提としていたから終了後の撤去を踏まえた設計が必要だった。またトイレは白ペンキ塗りのためきわめて汚れやすく清掃には苦勞させられたが、来場者には煉瓦倉庫と対照的なイメージで好評だった。
- (19) 実行委員には建築家前田の他に材木販売、塗装広告業者もいて彼らが指導した。
- (20) ポスターは横浜会場以下、横につながる一連のデザインで古平の制作。ただし、ボランティア募集のポスターは弘前のみのもので実行委員の水戸が担当。
- (21) 実際の定時の運行スケジュールで鳴らされたもの。
- (22) 来場者には入り口で「お足元にご注意下さい」と毎回伝えていて、幸い転倒事故は一度もなかった。
- (23) 直径2メートルほどの樹脂製の皿にコットンを貼りアクリルで描かれた絵画。
- (24) 実行委員も全く同様でシフトに入っていれば弁当ももらえるけれど、食べるのは休憩室よりずっと狭い事務局の隅の机だった。
- (25) 本データの抽出には小杉在良に協力いただいた。
- (26) 高齢の方お一人のみ座ったままで看視のできるポジションで椅子に座ってもらった。
- (27) 作品がすべて露出展示で床のテープ以外には結界もないという展示状況では注意するタイミングや話し方が美術館以上にむつかしく、会期中前半は「すぐ怒られる」という評判が来場者にあったのは事実で、その責任は看視ボランティアの指導担当をしていた須藤にある。また、地元のボランティアたちにすれば、全国からの来場者に対し意識してなまりのない話し方をしたのだが、来場者アンケートには度々「やさしい津軽なまりがすてきでした」と書かれていた。
- (28) 実行委員もボランティア参加者も「スタッフ」という呼称で統一されていた。
- (29) まだ携帯メールが一般的でなかった。
- (30) カフェについてはスタッフ以外は運営上の問題で飲食店経営の実行委員に業務委託した。
- (31) 会期中の最少入場者数でも405人だった。
- (32) これは入り口に立つスタッフがチケットのもぎりをする際に必ず「こんにちは」とか「おはようございます」と挨拶をしていたことも影響していよう。
- (33) 2002年9月22日にNHKテレビ番組「ようこそ先輩」が奈良による母校弘前市立文京小学校の授業を放映した。同番組は8月中に煉瓦倉庫会場でも撮影している。同校は全校生徒とその保護者に展覧会を見るよう勧めてくれたし、津軽地域の美術教師研究会でも会長岩井が来場を依頼している。ちなみに会期中小学校以下の団体見学は無料としていたため、保育園や幼稚園の園児が度々来場した。現代美術がわかるの、といふかるところだが、彼らはすなおに作者の意図を理解していた。一例として〈Fountain of Sorrow〉という、円盤の上に5匹の犬が中央の穴を取り囲んでいる立体作品があるのだが、穴にある水は犬たちの流した涙がたまったものであることを彼らはすぐに見抜いたが、大人の来場者からは「よだれを流してるの?」とよく聞かれたものである。もちろん園児たちは作品のタイトルなど見ていないし読めない。
- (34) アンケート回答は展覧会終了後、これも弘前大学の学生ボランティアによって全件データ化されている。
- (35) 道路側二面を囲っていた高い黒板塀は1991年9月の19号台風の際に損壊して撤去された。
- (36) 弘前独自の手ぬぐいは1万枚以上売れた。
- (37) 須藤は芦屋会場のみ見ているが、他会場の担当学芸員たちや弘前でレクチャーに来た美術評論家の松井みどりから聞いた。
- (38) その後、企業メセナ協議会専務理事。
- (39) 同番組のHP、2002年12月。
- (40) 道路をはさんだ南正面は弘前中央病院で、その駐車場に来場者が車を止めないよう注意するのが外回り担当スタッフの苦勞だった。
- (41) その収益は後の2005年、2006年展開催の原資となり、ことに2006年の弘前単独開催でかつ多額の造作費用を要した「YOSHITOMO NARA + graf AtoZ」展で使い果たしてしまった。
- (42) 法人格の取得は2003年12月。
- (43) ちょうど開館したばかりの青森県立美術館と周回する観客が多く、土日はシャトルバスも運行された。
- (44) 当初の構想を推進した葛西憲之市長から、市の事業全般を見直すことを公約とした櫻田宏市長に変わったためではないだろうが、20年春のオープンは遅れる見込みのようである。
- (45) 2002年アンケートのデータを良かれと市に提供したのは残念ながら須藤である。
- (46) <http://harappa-h.org/contents/archive.php>

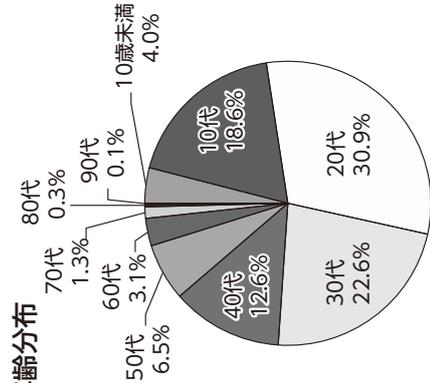
表2 2002年奈良美智展弘前 会場アンケートから

展示・照明	会場・環境	スタッフ・カフェ・ショップ		どちらから？		性別	年齢		展覧会の経験は？	情報はどちらで？	
		良かった	悪かった	市内	県外		10歳未満	10代		現代美術展は初めて	ポスター
良かった	良かった	2,946	2,474	2,138	1,347	2,489	130	803	1,192		
悪かった	悪かった	167	385	412	1,314	790	598	680	851		
					565		996	55	446		
評価度	評価度	94.1%	86.5%	83.8%	6		728	579	430		
							405		339		
							210		207		
							101		113		
							42		92		
							11		87		
							2		76		
全期間中入場者数									53		
アンケート用紙配布期間中入場者数									42		
アンケート用紙配布数									4		
アンケート回収数									35		
									34		
									25		
									17		
									12		
									8		
									7		
									7		
									6		
									6		
									6		
									5		
									4		
									4		

どちらから？



年齢分布



地域ブランドと産学連携

— 日本酒と地域商社の事例研究 —

佐々木 純一郎[※]

Regional Brand and Industry-University Collaboration: Case Study of Sake and Regional Trading Companies

Junichiro SASAKI

I. 問題の所在

筆者の研究分野は、国際化の中の青森県の企業と経済である。これまで、衣料品（アパレル）製造業の国際競争力を調査研究してきた。低労働コストを活用し、主に大都市圏の縫製工場が進出し、あるいは生産を移転してきたのが青森県の衣料品製造業であった。だが、1980年代後半の円高以降、さらなる低労働コストを求め、中国、そして東南アジアや南アジアへと生産拠点を再移転する動きとなった。現在では、一部の工場が国内に回帰する現象もみられる。このような国際競争の圧力に対応するには、労務管理面での単位労働コスト引き下げでは限界がある。そこで衣料品製造業界（縫製工業）では、早くからブランド化による高付加価値化を国際競争力の手段として注目してきたのである。

他方、青森県の農産物も2000年代になると中国産野菜との価格競争に巻き込まれることとなる。2002年頃から、青森県庁を中心とした「AOMORIブランド」の研究が進められてきた。青森県のブランドの取り組みは47都道府県の中でも早いものであった（佐々木、2005）。

その後、日本全体で地域ブランドへの関心が高まり、地域団体商標制度（2005年）や農産物の地理的表示（GI）を知的財産として保護する特定農林水産物等の名称の保護に関する法律（地理的表示法）（2014年）などの法整備が進められた。なお地理的表示とは、1995年に発足したWTO（世界貿易機関）のTRIPS協定（知的所有権の貿易関連の側面に関する協定）において地理的表示一般について保護を定めるとともに（第22条）、ぶどう酒と蒸留酒についてはさらに追加的保護を定めている（第23条）。日本では後者の「追加的保護」に関し、1994年に国税庁が酒類の地理的表示制度（ぶどう酒と蒸留酒）を制定し、2015年には制度の見直しにより全ての酒類を対象としている。こうして、清酒の「白山」（2005年）、「日本酒」（2015年）、「山形」（2016年）、そして「灘五郷」（2018年）を国税庁長官が指定している。

このように日本酒の酒類としての地理的表示が確立され、知的財産としての保護が強化されている。しかしながら、地理的表示の保護制度は矛と盾の「盾」に相当し、守る役割が認められても、それだけで輸出を含め売れる（顧客に買ってもらえる）わけではない。

本稿の前半では、地域ブランド形成において先行している日本酒について、福島県の酒蔵のパイロット・ケース・スタディをおこなう。地域密着経営であり、地域ブランドの典型ともいえるのが日本酒である。特に福島県の日本酒は、独立行政法人酒類総合研究所・日本酒造組合中央会の「全国新

[※] ささきじゅんいちろう 弘前大学大学院地域社会研究科 教授

酒鑑評会」において、金賞受賞数がH29（2017）酒造年度（鑑評会は2018年）まで6年連続日本一という新記録を達成した。そこで福島県の酒蔵の中から、地域ブランドに関して興味深いと考えられる2社を選択し、調査・研究した。

本稿の後半では地域ブランドの販売組織として近年注目されている地域商社の枠組みについて、筆者が座長として関与した、黒石地域商社研究会（青森県黒石市）の報告書を紹介し、地域ブランド形成のための産学連携について、検討をおこなう。これらの成果は、酒造業界だけにとどまらない醸造業界、そして青森県全体の高付加価値化につながる論点を提供すると考えられる。

Ⅱ. 日本酒の地域ブランド：福島県の事例

1. 新ブランドの投入による新規顧客の獲得：大谷忠吉本店¹（福島県白河市）

合名会社大谷忠吉本店（大谷忠吉本店と略称）を選んだ理由は、次のとおりである。明治の創業以来、主力銘柄としてきた「白陽」という商品ブランドに加え、近年「登龍」という新銘柄を登場させた。この両ブランドが各々の顧客（市場）を獲得しており、新ブランドの開発が、経営の安定に寄与しているのではないかと考えられる。以下、大谷氏のインタビュー記録を中心に紹介したい。



写真1 大谷忠吉本店 [出所] 筆者撮影

2018年11月21日水曜日 大谷忠吉本店にて

合名会社大谷忠吉本店 代表社員 大谷浩男氏

1. 会社概要（経営理念など）

素材へのこだわりが経営理念であり、すなわち米・水・人すべてが地元白河産である。なかでも人は最高の宝であり、最優先に考えている。このように地元との密着度を重視している。

2. 「白陽」（はくよう）と「登龍」（とりゅう）2つのブランドについて（顧客の声）

白陽は明治12（1879）年の創業当初からのブランドであり、自社の柱である²。

登龍は若手の杜氏兄弟が自前の酒を作りたいというので、すべて任せて作らせてみた。

1, 2年は試行錯誤が続き、3年目から市販できるようになった。

名称はもちろん、ラベルや瓶も彼らがプロデュースし、営業も自前で頑張った。

現在、顧客は、1/3が白陽、1/3が登龍、そして1/3が2つを愛飲している。

白陽は飲み慣れた中高年層、登龍は県外顧客、そして比較的若年層は両者を愛飲している（図1参照）。

顧客は白河市内が7割、白河以外の福島県内が2割、そして県外が1割である。

味だけではなく、ブランド・イメージにより選ばれていることもあると思われる。

顧客の声は多様であり、Facebookのファンページは白陽と登龍の2つを分けている。

登龍のFacebookには100名ほど登録しているが、白陽はSNSではあまり話題にならないように感じている。登龍は、通信販売の他、県外のファンが問屋に取扱いを依頼することもある。地元の顧客とは店頭販売の際に、酒の出来等についてコミュニケーションをしている。

3. 福島県全体の日本酒の底上げと自社独自の経営戦略

24年前に先代が倒れ帰郷し、その翌年には長年働いてくれた越後杜氏が倒れた。

福島県が運営し、福島県酒造組合が運営に協力する「福島県清酒アカデミー職業能力開発校」³に通い、福島県全体の日本酒の人材育成の仕組みのなかで学んできた。

前任者の帳簿を基に、従業員と同じ作業をおこない伝承の味を再現してきた。

原料となる素材を含め、変えようが無かったともいえる。

跡を継いで5年目に人手不足となり、番頭さんの息子の友達兄弟を雇い入れた。

当初は臨時の力仕事から始めてもらい、後に正社員として清酒アカデミーに通わせた。

冬以外、毎月授業と勉強会が合わせて2回ほどだった。

蔵巡りの観光客も増えているが、感想は多様である。

やや高齢の方が多く見受けられる。

事業を承継したときが経営の一番の危機だった。

また事業承継して15年目頃に、他社への「桶売り」を止め、自社販売のみとなった。

それまで1200-1400石ほどあった生産量が、一気に200石に激減した（現在80石）。

自社販売の方が利幅は大きいですが、桶売りにはスケールメリットがあり、経営では厳しい局面だった。

4. その他

福島県内では、大手企業も厳しい経営環境にある。

自社を含め比較的小規模な蔵元は、人手不足と後継者問題を抱えている。

清酒アカデミーにみられるように、勉強したいという蔵元ばかりである。

以上のように、大谷忠吉本店では、地域を大切にしながら経営を行っている。また従来からのブランド白陽に加え、新機軸ブランドの登龍により、主に県外顧客の新規獲得に成功していると考えられる（新ブランドの投入による市場開拓）。大谷氏が、若い杜氏兄弟の創意工夫に任せたことが成功の背景要因だと思われる。これら2つのブランドを活かし「白陽・登龍の蔵元 大谷忠吉本店」と銘打っている。また大谷浩男氏は、各種の地域団体の役員を歴任し、地域活動を支えてきているという実績がある⁴。

ブランド：	「白 陽」	「白陽と登龍」	「登 龍」
顧客層：	中高年層	比較的若年	主に県外

図1 白陽ブランドおよび登龍ブランドと愛飲する顧客層の対応関係 [出所] 筆者作成

2. 他社ブランドの承継と自社ブランドとの複合経営：鈴木酒造店⁵（福島県浪江町及び山形県長井市）

株式会社鈴木酒造店（福島県浪江町）及び株式会社鈴木酒造店長井蔵（鈴木酒造店と略称）は、別法人であるが経営は同一である。同社を選んだ理由は、次のとおりである。江戸時代の創業以来、主力銘柄としてきた「磐城壽」（いわきことぶき）という商品ブランドに加え、近年「親父の小言」という新銘柄を登場させた。

さらに2011年3月11日の東日本大震災の津波により建物・設備を流失し、続く東京電力福島第1原子力発電所の事故により浪江町から長井市への移転を余儀なくされた。それまで長井市で営業していた東洋酒造の建物・設備を買い取り、事業承継した。事業承継後、同社の「磐城壽」、「親父の小言」に、東洋酒造の銘柄「一生幸福」が加わり、複数ブランドにより経営している。これらのブランド展開が、経営の継続と安定に寄与していると考えられる。以下、鈴木氏のインタビュー記録を中心に紹介したい⁶。



写真2 鈴木酒造店長井蔵 [出所] 筆者撮影

2018年12月7日金曜日 鈴木酒造店長井蔵にて

株式会社鈴木酒造店・専務取締役、株式会社鈴木酒造店長井蔵・代表取締役 鈴木大介氏

1. 品質第一と事業継続の要因

戦争中の事業中断を経て、事業再開以来、祖父の代から地元で信頼を得ながら市場を回復するため「品質第一」を掲げている。原発事故後、浪江の人たちが思いを寄り添ってくれた。年産500-600石である。原料となる米の契約農家は福島市に1軒の8町歩、そして長井市の農家4軒とNPO法人1団体計8町歩あり、契約農家だけで、全体の8割の米を生産している。自社に帰ってきた1995年から福島県酒造組合の技術委員を務め、福島県ハイテクプラザ会津若松技術支援センター・主任研究員の鈴木賢二先生とは約20年のお付き合いである。そのご縁で自社の酵母が残った事が、事業再開を強く後押しした。東洋酒造を紹介してくれた山形県工業試験場の小関敏彦先生（長井市出身）とは、以前から顔見知りだった。現在、浪江町での再開をめざしており、双相地区の官民合同チームのメンバーが年に2、3回来訪してくれる。このような人的ネットワーク以外には、行政からの金銭的補助は特に受けていない。

2. 磐城壽、親父の小言、一生幸福の3ブランド展開

自社での小売は少量であり、専門店が主要な販路である。ブランド別の売上げは「磐城壽」7割、「親父の小言」2割、「一生幸福」1割である。震災後の一時期は、家族の絆が見直されたこともあり、「親父の小言」が4割だったこともある。市場別では、福島県3割、首都圏3割、山形県1割、その他3割である。磐城壽は福島及び長井産の契約栽培米と、兵庫、岡山、青森県産米を使用し、山形県以外の福島を含む出荷では主銘柄である。一生幸福は大吟醸以外、長井市産の契約栽培米を使用し、ほぼ山形県内での販売。

浪江は漁師町であり、「磐城壽」が人気を占めていた。長井市で酒造りを再開した直後は震災後の「応援消費」を実感した。事業再開酒の「しぼりたて」は、3-4,000本の販売見込みのところ、2倍以上の1万本を超えたほどであった。

3. おきたま五蔵会、置賜地域地場産業振興センター

2012年7月頃から、「おきたま五蔵会」が活動を始めた。事業承継した東洋酒造ははじめ各々の酒蔵に独自の販路があり、ある意味ではライバルである。だがいずれも蔵元杜氏であり、共通の課題を抱え、危機感を共有したのが大きかった。ただし五蔵会には、酒蔵だけでなく、多様な人が集まっている。

置賜地区地場産業振興センターの長井観光局を通じ、観光ともつながっている。福島市でイベントを開催すると宿泊客が多いが、長井市では首都圏からの誘客が弱いという課題がある。例えばゴールドン・ウィーク直前、桜の古木と酒蔵、という観光メニューを開発している。2017年の冬からは、観光局の企画として、酒の仕込み体験を実施し、広報している。

4. 長井市そして浪江町とのつきあい

現在、福島県から長井市への被災者は19軒と減り、そのうち鈴木酒造店関係が3軒である。農家との契約栽培が増えてから長井市の方々との付き合いが深まってきた。米・水・農産物のPRを通じ、地域外の方も来訪してくれる。地元フォークソンググループの影法師は新酒の時期に当社でミニコンサートを開催してくれている。福島県内の日本酒関係のイベントにはできるだけ出店している。特に浪江町の成人式には必ず出席している。

5. 雪室貯蔵など再生可能エネルギー。現在の風評

水の良さにも関係するが、雪室貯蔵は酒の付加価値を高めてくれる。今はレンタルだが、いずれ自前の設備として所有したい。移転当初は山形県長井の人たちは風評には敏感だったが、今は変化している。福島県酒造組合の厳しい自主基準を守り続けていくことが大事である。2014年から浪江町で米を実証栽培している。市場流通するものではないが、できた酒は浪江町の広報につかってもらってきた。2017年の収穫米から、日本酒を販売している。2017年4月から浪江町への帰還が始まっている。浪江で酒造を再開したいという思いが強い。水と米を早い段階から入手する段取りである。ただし取引先からは、風評ではないものの、使いづらいという声も聞く。ちなみに浪江は硬水であり、米が溶けやすく、酒の切れ味につながる。一方の長井は軟水であり、水にとろみがあり、きれいな柔らかい味になる。

6. 酒蔵としての誇り

震災前から思っていたが、震災を経て、浪江の文化を継承しなければならないという思いが強まった。酒を売ることは地域のコミュニティーを売ることであり、地元の文化を見直すきっかけを与え、相対的に価値を上げる。大堀相馬焼という焼物を、ぐい飲みにする体験もおこなってきた。鮭の遡上時期には、鮭を使ったフルコース料理体験を提案した。酒だけでなく料理のプロが指導し、子供が参加する事で、親の喜ぶ顔もみることができた。夏には地引き網を行い、捕れた魚の捌き方を講習するプランもあった。いつか必ず実現したい。今でも浪江町で鈴木酒造店の名前を伝えると、面識のなかった人とも話題につながる。浪江町を外部的に向かって情報発信したい。できる人間がやらなければならない。浪江町で営業を再開できる日が近いと信じている。

以上のように、鈴木酒造店では震災後に酒蔵の誇りを再認識し、「酒を売ることは地域のコミュニティーを売ることであり、地元の文化を見直すきっかけを与え、相対的に価値を上げる」と表現している。ここでは本業である酒造り事業により、地域貢献として地域の価値向上という社会性を発揮している。あらためて地域ブランドにおける地域の価値向上にはたす、地場企業の役割が確認できよう。また磐城壽ブランドは山形県以外、そして一生幸福はほぼ山形県内という出荷先の区分は、各々のブランドがそれぞれの地域に根付き、愛飲されてきたという背景事情を反映していると考えられる。

ブランド：	「磐城寿」	「一生幸福」
出荷市場：	山形県以外	ほぼ山形県内
	福島県を含む	

図2 磐城壽ブランドおよび一生幸福ブランドと出荷市場の対応関係 [出所] 筆者作成

なお国立大学法人弘前大学は、2011年9月29日に福島県浪江町と連携協定を締結している⁷⁾。



写真3 浪江町 弘前大学連携に関する協定 調印式

* 固く握手を交わす遠藤学長(左)と馬場浪江町長[いずれも当時]
[出所] 注6に同じ

浪江町に本拠を置く同社の経営を研究し間接的に支援する事は、弘前大学自体の果たすべき役割の1つに相当するのではないかと考えられる。

3. 地場企業による地域の価値向上

本節では、地域ブランドの事例研究として、福島県に拠点を置く2社の経営について経営者へのインタビュー調査を行ってきた。両社とも複数の商品ブランド（銘柄）を展開しており、新ブランドの開発や事業承継に参考となる論点を提供している。周知のように日本の地域ブランドのルーツは、前述した2000年以降の知的財産に関する制度整備に先立つ1970年代（最初のモデル事例は1960年代）の大分県の「一村一品」運動まで遡る事ができる。換言すれば地域おこしと地域商品（ブランド）開発を車の両輪とした事業展開であったといえる。本節で紹介した2社は、ともに地域との関係性を重視し、地域団体の役員を担当し、地域の価値向上を目指すなど、本業と地域社会への貢献を両立させてきている。

次節では、地域の価値を高める産学連携を、地域商社の論点を手がかりに検討したい。

Ⅲ. 産学連携と地域商社

1. 産学連携の課題

筆者は北東北地方の産学連携について早くから研究に着手してきた（佐々木、2001）。従来の産学連携のイメージとして、以下のような構図が多くみられた。

「大学のシーズ（研究開発の種）」＝「マッチング」＝「企業のニーズ」

以上のように、双方の現状が出発点であり、市場動向を反映できずに具体的な製品化に課題があったのではないかと考えられる。従前の産学連携システム、例えば技術主導型製品開発モデルではなく、市場起点型の製品開発モデルが求められる。地域ブランド構築とは、この視点が最も重要なのではないだろうか。なお市場動向を反映した製品開発に必要な文理融合等が求められるのであり、大学の研究シーズをそのまま製品化に持ち込むことは困難であることも予想される。さらに産学連携については、大学と大企業との組み合わせが多く、地方の地場企業を対象とする場合でも、製造業の一部に限定され、内容も理系重視の傾向があった。しかしながら、デンマークの産学連携の事例では、生活協同組合の社会的責任という社会科学、そしてコペンハーゲン空港のハブ空港化の拡大という文理融合的な研究が進められている（SASAKI et, 2015）。

他方、青森県の地場企業（中小企業）の多くには、大手企業の下請として「生産」に特化し、企画開発やマーケティングに不慣れであるという課題が認められる。

そこで、青森県の地場中小企業の課題を補う産学連携を、地域商社の論点を手掛かりに検討したい。

2. 地域商社による地域ブランド販売

本稿前半の事例研究により明らかにしたように、地域ブランドは地域市場と密接に関係している。

ところが近年の少子化・人口減少は、市場規模の縮小につながる。地域内市場縮小への対策として、地域外市場への販売（地域外の「外貨獲得」）が指向されるようになり、商品の輸出や観光客の受け入れ（インバウンド）による需要拡大が議論されている。

そのなかで近年、地域ブランドの販売組織として、地域商社が注目されている⁸。地域商社とは、地場企業が従来不慣れであった市場需要の把握を担い、地域ブランドの形成過程全体をマネジメントすることを構想している。前述したように青森県の地場中小企業の多くは、企画開発やマーケティングに不慣れであるという課題があった。地域商社はそのような課題の解決策を提供できると考えられる。

地域商社という用語自体、まだ社会的に認知度が高まったとは言い難い状況にある。一般に地域商社とは、既存の地域ブランドの販売組織として、小規模な直売所や一定規模の道の駅、そして自治体の第三セクターなど、広範な対象を含んでいる⁹。そのため地域商社の再定義についても検討する必要がある。

また地域ブランドに関する取組は、この10年あまりで急拡大した。だが一部の地域ブランドの取り組みでは補助金ありきの事例も散見され、持続的なブランド形成の議論に進まない場合も多い。

顧客心理に訴求するためには、地域ブランドの価値を提案することが肝要である。現在進行中の地方の少子化・高齢化・人口減少は、近い将来の大都市の姿と重なる。地域ブランドを地域内の利益にとどめず、地域間利益（価値）につなげる発想も求められよう。

3. 黒石地域商社研究会（青森県黒石市）の参与観察

前述のように筆者は地域ブランドを訪問調査し、地域ブランドの持続要因を研究してきた。そこでは商品の品質とともに、消費者とのコミュニケーションが重要であると明らかにした。ただし地域ブランド形成主体の内部議論に参加はできなかった。弘前大学大学院地域社会研究科に黒石商工会議所職員が社会人入学したことが転機となる。2017年、公益財団法人21あおもり産業総合支援センターの助成を受け「黒石地域商社研究会」が設立され、筆者は研究会座長を務めた。これにより消費者とのコミュニケーション、そして組織内の合意形成と人材育成現場を、地域ブランド形成の内部から参与観察する機会を得ることができた（佐々木、2018）。時期的に遡るが、筆者は2008年度以降、黒石商工会議所との協力関係を構築してきた（佐々木、2009）。

「黒石地域商社研究会」の事務局は黒石商工会議所にある。メンバーは弘前大学関係者の他、自治体行政、民間企業（小売業、農業、木工職人）、金融機関、公設試験場研究員である。研究会では地域ブランド構築に向け、地域内の合意形成等の議論やヒアリング調査を積み重ねている。このようにして産学官連携を具体化してきた。

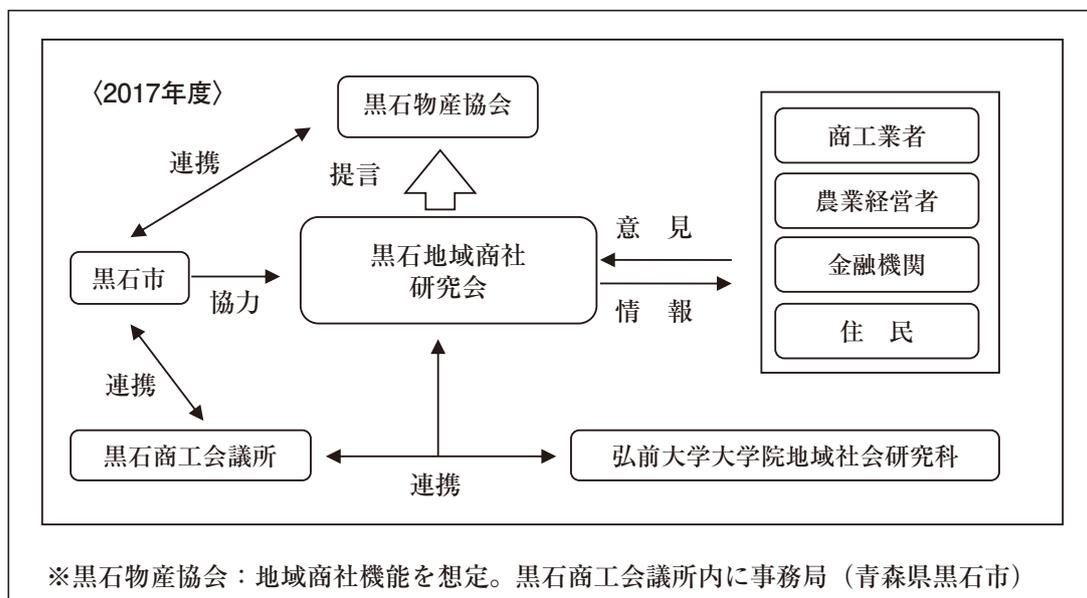


図3 黒石地域商社研究会の枠組み

[出所] 黒石地域商社研究会の資料に筆者が加筆

2017年9-10月、岩手県宮古市産業まつりに、黒石地域商社研究会として試験的に出店した（研究会メンバーの小売業者が販売実務を担当）。その際、研究会メンバーにより、来店者100数十人に、質問紙を用いた面接アンケートを行い、黒石市および黒石産品に対する認知度等を調査している。ア

ンケート結果は、消費者とのコミュニケーションに役立つとともに、組織内で顧客や市場を議論する際の貴重な資料となるものである。

4. 地域商社と地域商社研究会の重層性

筆者は黒石地域商社研究会の議論の途中において、地域商社と地域商社研究会の重層的運営が有効ではないかという仮説を導き出した。

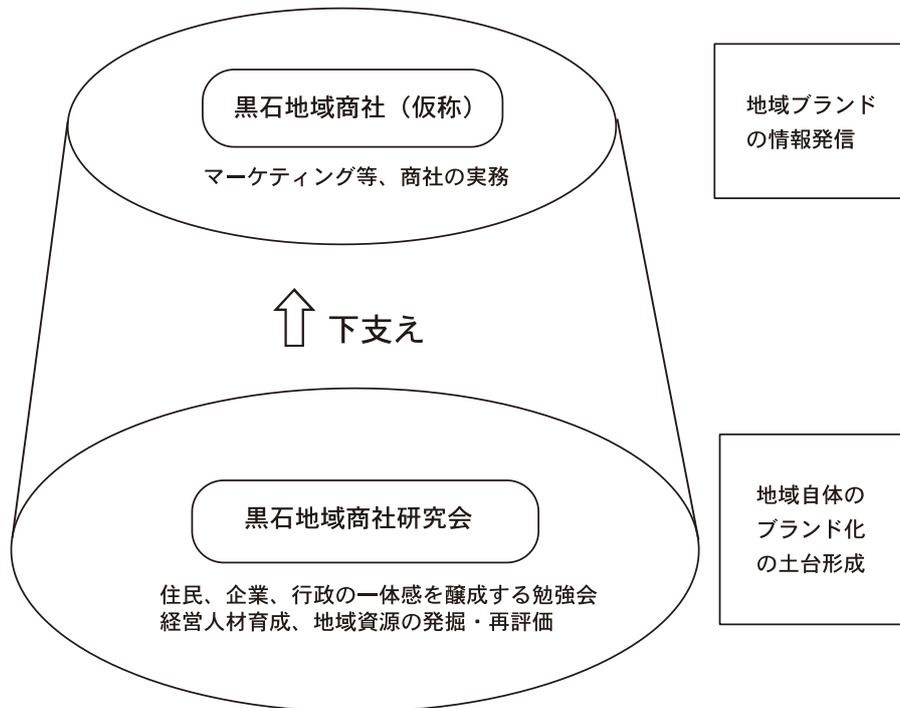


図4 黒石地域商社研究会と黒石地域商社（仮称）の重層的関係

[出所] 筆者作成

例えば地域商社と地域商社研究会の製品開発における役割分担は、次のようにイメージできよう。地域商社は市場動向を踏まえ、地域商社研究会内にプロジェクトチームを設立する。そのプロジェクトチームが外部資金や自己資金を用いて市場販売できる製品を試作する。

さらにその試作品を地域商社がテストマーケティングし、販路のめどを確保する。最後に地場企業が、市場の需要に応じた本格生産を開始する。こうして従来のマッチングをマネジメントにバージョンアップし付加価値向上を目指す。以上のような一連の製品開発は、大企業では自社内を中心に取り組むことが可能である。しかし多くの地場企業は、人的資源や資金面での制約があり、経験も不足している。

地域商社と地域商社研究会の重層的枠組は、産学連携の新モデルとして実現可能ではなかろうか。なお地域商社には一般に「販売」の役割が期待されがちである。だが地域商社は、地域に貢献しうる組織としても注目されている。それゆえ商社機能だけではなく、地域ブランド開発の産学連携全体をマネジメントすることが重要になっていく。そこに地域商社研究会の果たすべき役割があると考えられる。

IV. むすびにかえて

本稿の前半では、福島県の酒蔵2社の事例研究により、地域ブランドである日本酒が地域との密接な関係性に基づき地域に定着していることを改めて確認できた。例えば地域団体の役員を担当し、あるいは本業である酒の販売を通じて、地域の価値を向上させる事を目指している。このような地場企業と地域との関係性は、酒造業をはじめ広く地場の醸造業に応用できる可能性があると思われる。

本稿の後半では、前述した地域ブランドの地域内市場が縮小しているなか、地域外市場の需要獲得をも目指す地域商社を検討した。その結果、地域商社と産学連携を担う地域商社研究会の重層的構造の可能性という仮説が導き出された。

今後、酒造や醸造業を中心にした地域ブランドの課題探索を積み重ねるとともに、市場需要に応じる地域商社と地域商社研究会の商品開発の参与観察を行い、仮説を検証したいと考えている。

[付記]

合名会社大谷忠吉本店・大谷浩男氏、株式会社鈴木酒造店・鈴木大介氏、そして一般財団法人置賜地域産業振興センター・青木和美氏には、調査にあたりご高配いただいた。特に記して謝意を表したい。

参考文献

- 1) 佐々木純一郎 (2001) 「北東北3県の行政と産業支援組織の比較—INS (岩手ネットワークシステム) の役割を中心にしたヒアリング報告— (文部省「21世紀型産学連携手法の構築に係るモデル事業」:「産学連携における社会的連携・協力の推進—県の垣根と学問の垣根を越えて—)」、『弘前大学地域共同研究センター (CJR) 年報』(4)、26-32頁
- 2) 佐々木純一郎 (2005) 「地域ブランドと国際競争力: 青森ブランドによせて」、『弘前大学大学院地域社会研究科年報』1、21-35頁
- 3) 佐々木純一郎 (2008) 「地域ブランドの議論の背景」、3-16頁、「農産物ブランドの持続的な発展可能性—加賀野菜そして五郎島金時—」、17-33頁、「地域が支える観光地ブランド—蔵とラーメンのまち・喜多方—」、35-58頁、「地域ブランドの定義と地域ブランドづくり」、59-72頁、佐々木純一郎・石原慎士・野崎道哉 (2008) 『地域ブランドと地域経済—ブランド構築から地域産業連関分析まで—』、同友館
- 4) 佐々木純一郎 (2009) 「経済波及効果の調査方法と分析」及び「地域ブランド化による経済効果の持続可能性」、黒石商工会議所編『「黒石やきそば」による経済効果調査事業 報告書』、黒石商工会議所、1-2頁及び3-8頁
- 5) 佐々木純一郎 (2016) 「グローバル競争下における地域ブランド」、佐々木茂・石川和男・石原慎士編『新版地域マーケティングの核心』、同友館、219-238頁
- 6) 佐々木純一郎 (2017) 「ソーシャル・イノベーション～地場企業が支える地域社会～」、石原慎士、佐々木茂・石川和男他編『産業復興の経営学』、同友館、242-254頁
- 7) 佐々木純一郎 (2018) 「調査と提言」、『黒石市における地域商社機能の構築に関わる調査研究報告書』、3-10頁、黒石地域商社研究会 (座長・佐々木純一郎)
- 8) 鈴木大介 (2014) 「東日本大震災からの事業再開を振り返って」、公益財団法人日本醸造協会『日本醸造協会誌』109(7)、478-486頁
- 9) 内閣府まち・ひと・しごと創生本部「地域商社事業」
<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/about/chiikisyousya/index.html>. 2018/12/16アクセス
- 10) 日本経済研究所 (2017) 「域内商社機能強化による産業活性化調査」
http://www.dbj.jp/ja/topics/region/industry/files/0000027121_file2.pdf. 2018/12/12アクセス
- 11) 中村郁博 (2018) 「地域商社のビジネスモデル」、日本政策投資銀行 2018年5月21日
https://furusatomeihin.jp/file/dl_file09/01.pdf. 2018/12/17アクセス
- 12) Junichiro SASAKI, Takeharu KIYOSHI, Yoshihiro DOI, Kazuki TANAKA (2015) 'Toward a Regional Economy and Social Development: Close Cooperation with Industries, Universities, and Government —Research Report of the Industrial PhD Program in Denmark—', 『弘前大学地域社会研究』8、113-127頁、弘前大学地域社会研究会

注

¹ 合名会社大谷忠吉本店HP <http://www.hakuyou.co.jp/seizo.html>

² *白陽という名の由来

【白】河の太【陽】のように光り輝く酒

【白】←白河【陽】←中国・漢語において街を表す

【白河の街】郷土を愛し、郷土に育まれる。

そんなお酒を造るために地元白河の言葉を銘柄に使いました。

白河の太陽のように明るく世の中を照らしつづけるお酒です。

同社HPより。2018/11/23アクセス

³ 福島市。1992年に清酒アカデミー。1993年に学校開設。

⁴ 大谷浩男氏は、次の団体の役員を歴任している。商工会議所青年部・白河単会会長、商工会議所青年部・福島県連会長。法人会青年部会・白河部会長、法人会青年部会・福島県副会長。福島県酒造組合・白河支部長。白河商店会連合会・理事。白河市国際交流協会・理事。

⁵ 株式会社鈴木酒造店HP <http://www.iw-kotobuki.co.jp>

⁶ 鈴木（2014）をあわせて参考にした。

⁷ 「弘前大学と浪江町との連携に関する協定を締結（2011年9月29日）」

本学は平成23年9月29日、東京電力福島第一原子力発電所の事故により町内の約半分が警戒区域に指定され、町民のほとんどが避難を余儀なくされている福島県浪江町と、連携に関する協定を締結しました。/本学は、文部科学省等の要請で3月15日から8月1日までに医師や看護師をはじめ職員延べ567人を福島県へ派遣し被ばくスクリーニング等を行ってきました。/また、浪江町津島地区からの依頼で農地の土壌や植物などの放射線量調査を行った実績を踏まえ、組織間の合意に基づいた長期的な調査を行い、科学的なデータを後世に残す等町の復興支援のための協定締結を申し入れたところ、浪江町からは、除染を含む環境改善、健康調査等についても協力依頼の意が示されました。/調印にあたって、馬場浪江町長から「弘前大学と協定を締結できて大変心強く思っており、除染のみならず、町の復興・再生について指導・助言をいただき新たなまちづくりを目指したい」と、遠藤学長からは被災された方々へのお見舞いの後、「皆さんと一緒に考えて問題の解決に努力していきたい」と、それぞれ挨拶がありました。

[出所] 弘前大学HP

https://www.hirosaki-u.ac.jp/research/chiikirenkei/namie_h230929.html。2018/12/12 アクセス

⁸ *地域商社は、地域資源の発掘・活用、市場調査、商品開発、販路開拓及び促進、メーカーへの情報提供や地域の生産者の活動を支援し、地域の魅力ある産品を生産者に代わり、域内外及び海外市場へ売り込む。内閣府まち・ひと・しごと創生本部は2020年までに地域商社を100社程度設立するという。

・内閣府まち・ひと・しごと創生本部「地域商社事業」

<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/about/chiikisyousya/index.html>。2018/12/16 アクセス

⁹ 参考文献10)と11)を参照。

地域特性と資源を活用した イノベーションの創出と人材育成

内山大史[※]

Creation of Innovation and Human Resource Development Utilizing Regional Characteristics and Resources

I. 背景

1. はじめに

国立大学法人第3期中期目標期間における運営費交付金は、各大学が設定したビジョンを基に、自ら選択した機能強化の方向性に基づいて作成した戦略および評価指標達成成果に基づいて配分される。本報告ではまず、国立大学法人の機能強化および地方創生の中の国立大学法人について概説する。次に弘前大学が設定している4つの戦略の中で平成29年度時点で最も高い評価を得ている、戦略1の概要等について記述し、地域社会研究科教員として参画する中核事業の取組みと次年度以降の展開について述べる。

2. 国立大学法人の機能強化

2004年4月、国立大学法人がスタートした。新たな法人制度が始動し、その意義は、自律的・自主的な環境の下での大学活性化、優れた教育や特色ある研究に向けた積極的な取組みの推進、より個性豊かな魅力ある国立大学を実現するとされた。同時に6年度ごとに中期目標期間として区切り、中期目標および中期計画を提出することとなっている。2018年度は第3期の中期目標期間の3年目にあたる。新たな法人制度の始動期であった第1期、グローバル化、少子高齢化、新興国の台頭などによる競争激化など取り巻く環境変化に対応するべく、法人化の長所を生かした改革を本格化した第2期に続き、国立大学の機能強化、国立大学改革プラン、国立大学経営力戦略等を踏まえて現在に至った¹⁾。国立大学経営力戦略では、大学等の将来ビジョンに基づく機能強化の推進を謳い、その後、国立大学法人運営費交付金のなかに「3つの重点支援の枠組み」を創設することとなった。すなわち、第3期中期目標期間における運営費交付金については、各国立大学の機能強化の方向性に応じた取り組みをきめ細かく支援するため、予算上3つの枠組みを設けて重点支援をおこなうこととし、各国立大学は、自らの取組み内容に鑑み、次のいずれかを選択することとなった。

重点支援①：地域のニーズに応える人材育成・研究を推進

主として、人材育成や地域課題を解決する取組などを通じて地域に貢献する取組とともに、専門分野の特性に配慮しつつ、強み・特色のある分野で世界ないし全国的な教育研究を推進する取組等を第3期の機能強化の中核とする国立大学法人を重点的に支援する。

重点支援②：分野毎の優れた教育研究拠点やネットワークの形成を推進

主として、専門分野の特性に配慮しつつ、強み・特色のある分野で地域というより世界ないし全国的な教育研究を推進する取組等を第3期の機能強化の中核とする国立大学法人を重点的に支

[※] うちやまだいし 弘前大学大学院地域社会研究科 教授

援する。

重点支援③：世界トップ大学と伍して卓越した教育研究を推進

主として、卓越した成果を創出している海外大学と伍して、全学的に世界で卓越した教育研究、社会実装を推進する取組を第3期の機能強化の中核とする国立大学法人を重点的に支援する。

3. 予算配分の仕組みと配分結果

各国立大学法人は、第3期中期目標を踏まえて作成した「ビジョン」に基づき、具体的「戦略」を作成する。その戦略の達成度合いを判断するための評価指標を自ら設定し、PDCAサイクルを回しながら事業を実施していくこととなる。各国立大学の運営費交付金から係数によって拠出された財源を評価結果に基づいて再配分することで、運営費交付金予算の重点支援に反映されることになる。

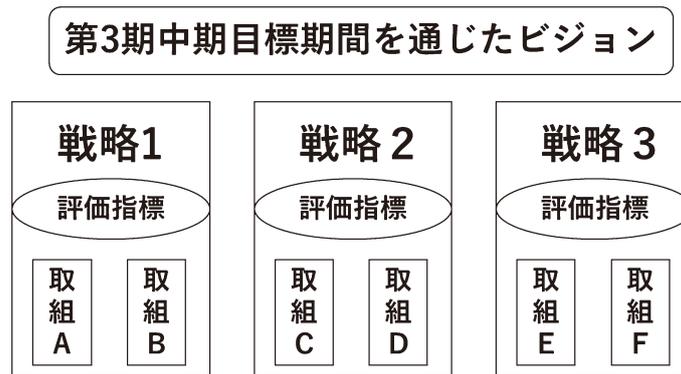


図1 ビジョン、戦略、取組みの関係
(文部科学省資料より著者作成)

参考までに、戦略ごとの配分結果を合算して国立大学法人ごとの配分額として集計した再配分結果については次のとおりである（平成30〔2018〕年度、重点支援55大学分）²⁾。

- 110%以上、7大学
- 110%未満100%以上、18大学
- 100%未満 90%以上、21大学
- 90%未満 80%以上、7大学
- 80%未満、2大学

4. 地方創生における役割

人口減少の克服は、日本社会全体が抱える問題である。2014年末、政府は日本の人口の現状と将来の姿を示し、今後目指すべき将来の方向を提示する「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン」およびこれを実現するための今後5年間の目標、具体的施策を提示する「まち・ひと・しごと創生総合戦略」（2015年）を取りまとめ、閣議決定した。総合戦略においては、人口減少と地域経済縮小の悪循環を克服する観点から、

- ・東京一極集中を是正する
- ・若い世代の結婚・出産・子育ての希望をかなえる
- ・地域の特性に即して地域課題を解決する

という、基本的視点に立ち、活力ある日本社会の維持を目指すこととした。

タイミング的には、国立大学法人の第2期中期目標期間終盤にあった。その後、第3期中期目標期間における大学改革の取組みの中で、運営費交付金のなかに創設した「3つの重点支援の枠組み」により、“地域に貢献する大学”を自ら選択させることに成功したのである。これを契機に、55大学は、地域課題を解決する主体の一つとして取組むこととなる。

5. 弘前大学のビジョンと戦略

弘前大学はビジョンと4つの戦略を策定した。すなわち、

ビジョンの概要：弘前大学は北東北地域の総合大学の一つとして、「地域活性化の中核的拠点」の役割を追及していくことを基本とし、第3期中期目標期間においては、食、健康、再生エネルギー、環境、被ばく医療を本学の重要な戦略分野に位置付け、地域資源を活かした教育研究を推進し、働く「場」の不足、労働力人口の減少、平均寿命が全国最下位などの喫緊の地域課題の解決に向けたイノベーション創出と「地域創生人財」の育成を目指す。

4つの戦略：【戦略1】アグリ・ライフ・グリーン分野における地域の特性・資源を活かしたイノベーション創出・人材育成

【戦略2】こころ・からだの健康増進に向けた社会医学的観点からの総合的な健康づくり教育研究拠点の形成

【戦略3】被ばく医療における安心・安全を確保するための国際的な放射線科学教育研究の推進

【戦略4】地域志向教育を核とした「地域創生人財」を育成する教育システムの構築

である。さらに戦略1の概要と3つの取組みは次のとおりである。

戦略1：「アグリ・ライフ・グリーン分野における地域の特性・資源を活かしたイノベーション創出・人材育成」

概要：弘前大学が小地帯や地元企業等と連携して培ってきた強み・特色である「食＝アグリ」、「健康（医工連携）＝ライフ」、「再生可能エネルギー＝グリーン」の3分野を活かし、総合大学ならではの理工系・人文社会系の“知”を結集するとともに、更なる連携の強化や地域の特性・資源を最大限に活用することで、地域活性化に向けたオール弘前大学によるイノベーション創出と人材育成を目指す。

上記目的を達成するために、戦略1は3つの取組みから成る。

取組1：地域の特性・資源の活用に向けた理工系人材の育成

取組2：食に関する地域イノベーション創出に貢献できる人材の育成

取組3：国際競争力のある青森ブランド食産業の創出に向けた“青森型地方創生サイクル”の確立



図2 青森型地方創成サイクル
(弘前大学戦略1資料より)

6. 戦略1の目指すところ

戦略1においては評価指標を6点あげている。次のとおりである。

- 評価指標：・大学発の新産業、ベンチャー、ビジネスモデルの開発
- ・地域イノベーションの創出（企業等共同特許出願）
 - ・大学の研究等を基とした新品种、新商品等の開発
 - ・学生の県内就職率
 - ・「食」「エネルギー」に関する共同研究・受託研究の実施状況
 - ・自治体及び経済界等との協定数

※注）評価指標はすべての大学において見直しを行っており（平成30年度）、次年度以降は変更が見込まれている

7. 中核事業、公募事業

評価指標の目標値を達成を目指し、取組み3においても多くの事業を進めている。その中での柱の1つとして、研究課題の展開があり、大きくわけて2つの研究課題群すなわち、中核事業および公募事業がある。中核事業は戦略1を円滑に進めるための主要課題として認識されており、公募事業は、新規提案における事業の拡大や補完的機能、革新的なアイデアにおける新たな事業展開等を期待している。平成30年〔2018〕度は中核事業26課題、公募事業33課題となっている。

本報告はこの中で中核事業（分野：地域連携）に位置し、戦略1の目指すところである、「地域創生人財」の育成とイノベーションの創出に寄与するべく取組んでいる2つの事業について紹介する。

II. 取組み事例

1. 2018年度の取組み

今年度から地域社会研究科の教員として弘前大学の戦略1、取組3に参画することとなった。全体の取組み等については先述の通りであるが、中核事業として「地域連携」を大きなテーマとして与えられることとなった。これまで2年間の取組み自体は高い評価を得てはいたものの、この時点で地域との連携は更なる深化の余地があるとの判断であった。この2年間の研究課題と事業を確認したうえで、地域産業研究講座・佐々木純一郎教授とともに情報交換・共有を行った結果、次の3事業を柱とした取組みを行うこととした。概要は次のとおりである。

①地域で活躍する高度専門人材の育成事業

- ・本学の研究成果を地域に還元する新たな仕組みを検討する。
- ・高度専門人材であるコーディネーターの重要性は明らかであるが、大学等研究機関、国等研究機関に所属するその数は十分ではない。
- ・また、知的財産を軸にした技術移転については、それを扱うTLO組織が複数あるが、地域中小企業への展開は十分ではない。
- ・2018年度は、新たなコーディネート人材の育成について検討を行う。
- ・将来的には、地域社会研究科が地域の課題解決に主体的に取り組める多様な行動専門人材の育成を担う（銀行関係、公務員、試験研究機関等）。

②地域の資源を活用し雇用を生み出す仕組み構築事業

- ・出口戦略の1つとして、当該地域における“地域商社”成立の要因を探る。
- ・“地域商社”は自治体単位にとどまるものではなく、広域にわたる活動も可能である。
- ・さらに多様な主体がかかわることも可能なため、独自の戦略を展開することも可能である。

- ・地方創生を志向する政策においても重要な仕組みとして注目を集め始めている。

③地方創生関連事業等との連携を志向した戦略的連携促進事業

- ・学外機関、学内部局等との情報共有、連携を進める

以降、①の取組みについて概要を説明する。②については別稿にて佐々木教授からの報告とする。なお、③については、2019年度以降の取組みの項で触れる。

①地域で活躍する高度専門人材の育成事業～知財経営支援バンカー事業～

中小企業内に眠っている知的財産を「発掘」し、「評価」し、「活かす」ことで、中小企業が知財経営することを、地域金融機関職員が支援できる実践的スキルを身につけるようにする研修事業を行うこととした。本事業については、地域金融機関職員の産学連携関連スキル向上の取組みに実績がある、山形大学地域価値創成学研究所所長の小野浩幸教授を中心とし、青森県庁新産業創造課と連携をとりながら進めることとした。

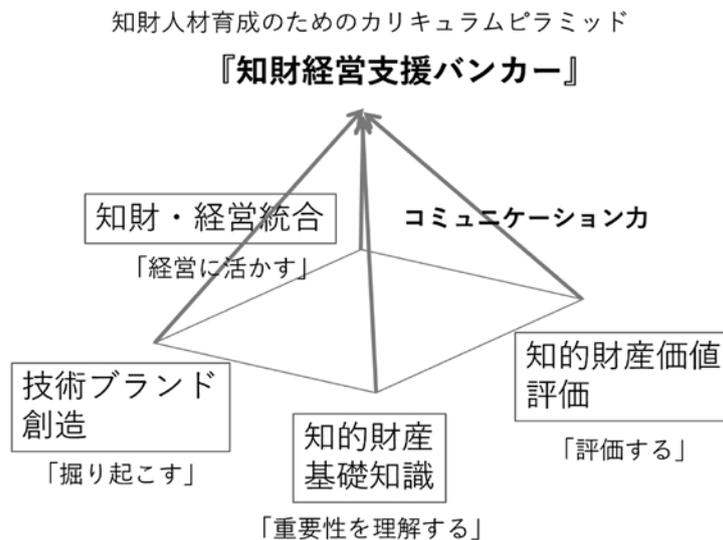


図3 知財経営支援バンカー人材育成事業概念図
(山形大学小野浩幸教授資料より)

本事業の特徴は次の3点である³⁾。

- (1) 大学の技術経営学の研究成果と金融機関とのネットワークを活用
- (2) 東日本地域（山形、青森、東京都荒川区）広域での開催
- (3) 独自のカリキュラムを用いて、地域企業の現場を訪問し実事例を素材に行う「PBL: Problem Based Learning」方式による実践的研修

この中で、青森県バンカーに向けた研修について担当した。スケジュール概略は次の通りであった。

- 5月14日：小野教授、二宮隆次プロジェクト研究員打ち合わせ（地域社会研究科）
- 7月6日：青森県打ち合わせ（地域社会研究科）
- 7月11日：事例企業打ち合わせ（大青工業株式会社様）
- 7月～8月：山形大学打ち合わせ、金融機関打ち合わせ（青森県主体）
- 10月16～17日：青森地域研修①（青森市内）
- 11月6～7日：青森地域研修②（青森市内）
- 11月22日：3地域交流研修（仙台市内）

研修概要

1日目

- ・「金融機関にとっての目利きの意義と研修の目的～知財経営支援がなぜ必要か～」
- ・「分析企業の概略説明」
現場で何を見て何を聴くか
生産の流れの見方（工程フロー）
- ・「工場見学前の資料による分析」
①仮説の設定
②調査項目の抽出
- ・企業訪問（大青工業株式会社）
- ・「顧客とのコミュニケーション」
現場で何を見て何を聴くか（再）
情報と戦略を結び付ける（クロスSWOT）
- ・「企業分析（グループワーク）」
①仮説の検証②業務フロー③4C分析④クロスSWOT分析
- ・中間発表

2日目

- ・「前日の評価・フォローアップ」
知財経営の基礎知識（その1）
企業分析（クロスSWOT分析）つづき
成長・改善プラン案の検討・作成
- ・プレゼンテーション
プレゼンテーションに対する講評・助言

3日目

- ・「知財経営の基礎知識1」
オープン&クローズの戦略
- ・「知財経営の基礎知識2」
知っておきたい知財の種類と制度
知財情報の検索方法
- ・「知的財産の評価1」
将来事業が生み出すキャッシュの評価
- ・「知的財産の評価2」
特許群からのコア技術の析出（MAマップ）
- ・「知的財産分析と将来の事業の結び付け方」
知的財産と市場のマトリックス（I-Mマトリックスの作成）
- ・ピッチ
- ・「知財経営の視点を入れた成長・改善プランの作成」

4日目

- ・「成長改善プラン発表のためのプレゼンテーションスライドの作成」
- ・「提案プレゼンテーションコンテスト」

上記研修には県内5金融機関から15名の方に参加いただいた。法人営業経験は0～14年と幅広ではあったが、1チーム5名の3チームに分かれ、各チーム内では活発な議論が繰り返されていた。知財経営自体に対する事前知識の深さは参加者各々異なっていたが、議論を重ねながら、講義と演習を

繰り返しながら、参加者の発言が熱くなっていくような印象をもった。最終日に行ったコンテストでは、大青工業の会長様も出張を切り上げてご出席いただき、緊張感漂う中でありながらも、3チームともに立派な発表であった。質疑では、かなり厳しい指摘も多かったが、後日企業側からあらためて社員の皆様の前でのプレゼンテーションの打診等もあったことからわかるように、非常に充実した内容となった。

2. 2019年度以降の取組み

本中核事業においては、来年度も引き続き3つの柱で事業を進めていく予定である。①については、現在青森県と調整を進めているところであるが、引き続き県内金融バンカーに対する知財経営を支援できる人材育成事業を進めていく。県内企業が元気になるための取組みの1つは、モノ、サービスの高付加価値化である。それが他と比較して優位性が明らかである場合には問題ないが、そうでない場合には、補完的資源として知的財産やブランドを活用する必要がある。攻める場合も守る場合も使いようによっては非常に大きな力を発揮してくれる。②についても、黒石市での研究会での事例を参考にしながら、具体的な取組みに移行してきている。引き続き当該地域での仕組みづくりを行う。

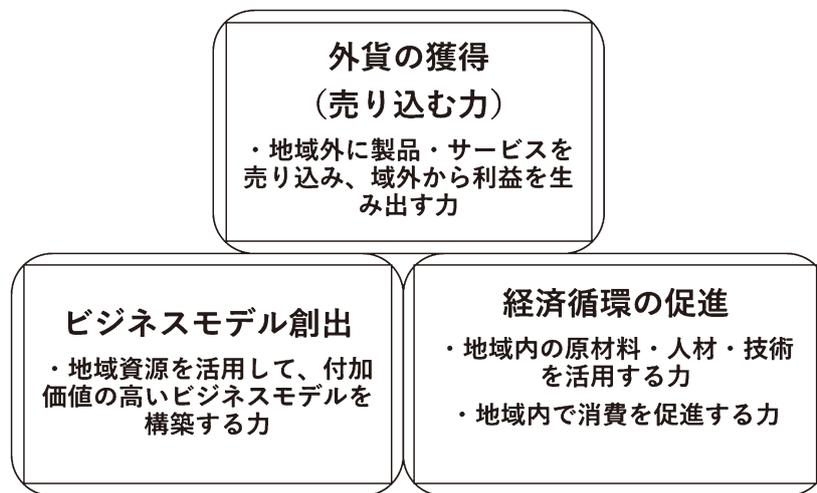


図4 地域商社の3機能 (3つの力)

出典：「域内商社機能強化による産業活性化調査」 2017/4 (日本政策投資銀行)

③については、今年度、学内の部局として地域社会研究科、COC+推進室、URA室等、学外では、ひろさき産学官連携フォーラム、東北経済産業局、青森県等との連携を進めてきている。次年度も引き続きネットワークを拡大していく予定である。

Ⅲ. 小括

さきに述べたように、人口減少、地方創生の課題に直面している。国立大学法人自身も自ら地域に貢献する大学を謳った。地域の生残りをかけて、大学の生残りをかけて、真剣に取り組む必要がある。大学内で限られた資源を分散するのではなく、集中することを考えなければならない。地域社会を真剣に考える、地域に役に立つ高度専門人材を育成する、まさに大学院地域社会研究科の目指すところである。先鋭部局として外部資金の積極的獲得に係る支援、体制支援等学内外関係者の暖かい支援を期待するところである。

参考文献

- 1) 文部科学省「大学改革に向けた文部科学省の取組」平成29年11月29日
(<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/miraitoshikaigi/suishinkaigo2018/innov/dai2/siryoku2-2.pdf>)
- 2) 文部科学省「平成30年度国立大学法人運営費交付金の重点支援の評価結果について」
文部科学省HP、(http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/30/03/1402999.htm) (最終確認2018年12月11日)
- 3) 山形大学「[知的経営支援バンカー] 育成研修事業を実施します」PRESS RELEASE、2018年7月19日

研 究 科 日 誌

(2017年10月～2018年9月)

研究科日誌 (2017年10月～2018年9月)

Chronology (Oct.2017 – Sep.2018)

●学位論文

〈学位論文公開審査会〉

平成30年8月4日(土) 9:00～ 総合教育棟4階 404講義室

講座名	氏名	学位論文題名	主査
地域文化	熊谷 大輔	福祉をめぐるニーズと人材供給の構造的なミスマッチを越えて	平井 太郎

●平成30年度 地域学系大学・学部等連携協議会 シンポジウム

『地域系学部・大学院の本来の姿とは 一真の文理融合による地域実践とは何か』

平成30年9月28日(金) 9:00～12:00 総合教育棟1階 101講義室

[挨拶および問題提起]

弘前大学大学院地域社会研究科長 教授 北原 啓司

[話題提供]

愛媛大学社会共創学部副学部長 教授 松村 暢彦

鳥取大学地域学部 教授 筒井 一伸

宮崎大学地域資源創成学部 教授 根岸 裕孝

弘前大学大学院地域社会研究科 准教授 土井 良浩

弘前大学大学院地域社会研究科 准教授 平井 太郎

[パネルディスカッション]

コーディネーター 大学院地域社会研究科副研究科長 教授 佐々木 純一郎

パネリスト 話題提供者 5名

弘前大学大学院地域社会研究科年報 投稿要領

平成20年9月制定

平成26年6月改正

平成29年4月改正

本年報は弘前大学大学院地域社会研究科によって発行される学術雑誌である。地域社会に関する研究成果を内外の研究者から広く募集し、その成果を掲載発表することにより、地域社会の発展に寄与することを目的とする。なお、休学中の学生であっても投稿することができる。また、外部投稿者(本研究科の所属教員・学生・客員研究員以外の者)は、「論文(査読あり)」にのみ投稿することができる。ただし、外部投稿者であっても共著者に本研究科の所属教員を含む場合は、「論文(査読あり)」以外のカテゴリーにも投稿することができる。

1. 発行時期

年1回発行する(3月刊行予定)。

2. 投稿締切

投稿は随時とするが、当該年度内の本年報に掲載を希望する論文等の投稿締切日については年度初めの原稿募集案内に明記している。

3. カテゴリー

提出原稿は「論文(査読あり)」「論文(査読なし)」「研究ノート」「その他」という四つのカテゴリーのいずれかを明示して提出する。

(1) 論文(査読あり)

研究の結果を十分考察した内容でオリジナリティのあるもの。

査読を受け合格した論文は、『論文(査読あり)』と明記して、年報に掲載する。

(2) 論文(査読なし)

研究の結果を十分考察した内容でオリジナリティのあるもの。

(3) 研究ノート

特定主題に関し、①研究動向・事実状況等を展望し研究上の提言を行ったもの、②史・資料の紹介に重点を置きつつ考察を加えたもの、③その他の萌芽的研究を記したもの。

(4) その他

上記(1)、(2)、(3)のいずれにも該当しないもの。

4. 提出物

○CDまたはUSB

○ハードコピー(本研究科院生および外部投稿者は3部、本研究科修了者、研究科教員および編集委員会が依頼した執筆者は1部)。

※原稿は図表等のスペースを含めて日本語の場合はA4用紙1枚につき1600字、計20頁以内、英語の場合はA4用紙1枚につき600words、計20頁以内とする。ただし要旨の字数は含まない。

※論文及び研究ノートの場合、いずれも英文300wordsの要旨・キーワード(4項目まで)と日本語800字の要旨・キーワード(4項目まで)を含むこと。「その他」の場合は英文タイトルのみとし、投稿者の希望により英文300wordsの要旨と日本語800字の要旨を付すこともできる。

※原稿には投稿者の所属、肩書および連絡先(住所、電話・FAX番号、メールアドレス)を付記し、氏名にはフリガナとローマ字表記を添えること。

※英語の場合は事前に native speaker による proofread を受けること。

○投稿票

○論文及び研究ノートの Web 公開に関する承諾書

5. 査読

本研究科院生および外部投稿者により提出された論文（査読あり）原稿は、2名のレフェリーによる査読を経て、編集委員会において採用の可否を決定する。

6. 校正

校正は原則として著者が行い、3校までとする。

7. 原稿

原稿は採用の可否にかかわらず返却しない。また掲載された論文等の抜刷りは50部まで無料である。

8. Web上の公開に関する手続き

本年度に掲載される論文及び研究ノートはPDFファイルの形で、地域社会研究科のWeb上に公開する。ただし、著者の承諾が得られた論文及び研究ノートは、全内容を公開し、部分的に承諾が得られなかった論文及び研究ノートは、承諾を得られなかった箇所を除いて公開する。Web上に公開された論文及び研究ノートの著作権は、地域社会研究科に帰属する。

また、公開に伴いガード等が必要とされる事項については、編集委員会が対応・処理する。投稿者または投稿者の代表者は、投稿にあたって、「論文及び研究ノートのWeb公開に関する承諾書」（弘前大学大学院地域社会研究科、平成17年10月26日承認）に、署名・捺印し、意思表示を行うものとする。

9. 原稿の提出先・連絡先

〒036-8560 青森県弘前市文京町1番地 弘前大学 学務部教務課教務企画グループ

電話：0172-39-3960（直通） E-mail：jm3960@hirosaki-u.ac.jp

I. 全般的留意点

1. 原則としてワードプロセッサを使用して作成した原稿を提出する。
2. 原稿は横書きと縦書きの両方も可とする。

II. 本文

1. 本文が始まる前にタイトル、氏名、要旨、キーワードの順に和文とその英訳を挿入する。タイトルは内容に即して平明・簡潔にする。

2. 項目の区分について

横書きでは

- (1) I, II, III, …… [節]
- (2) 1, 2, 3, …… [項]

縦書きでは

- (1) 一, 二, 三, …… [節]
- (2) (一), (二), (三), …… [項]

3. 数字について

横書きでは原則としてアラビア数字を使う。ただし、本文中ではコンマを用いず、万以上の数字には万、億、兆などを用いる。概数の場合は、十数人、数十年などとする。

[例] 23億500万円 1万2000人 第2次5カ年計画 表1 0～5歳

縦書きでは原則として漢数字を使う。 [例] 二十三億五百万円

4. 年は西暦を使用する。特別の暦法による暦を使用する場合には西暦年を [] で付記す

5. ワードプロ印刷設定にあたっては、行間を十分あける。大文字・小文字、数字、アルファベットの違いを明確にする。とくに [一] と [-] の違いに留意すること。

III. 文献の引用および注

1. 文献の引用および注は、横書きでは原則として本文中の該当箇所の右肩に片括弧付きの番号で表示する。[例] 三内丸山遺跡⁵⁾は、……である⁶⁾。

縦書きでは原則として本文中の該当箇所の右に両括弧付きの番号で表示する。[例] 藩。

2. 出典または注は、本文末尾に一括して番号順に記載する。その際、雑誌の場合は、著者名、論文等の題名、掲載雑誌名、巻・号、頁、発行年を、また単行本の場合は著者名、書名、出版社名、頁、発行年を記載することを原則とする。[例] 福島真人「内面とカージャワ神秘主義と伝統的政治モデル」『民族学研究』52(4)(3月) pp.330-350、1988年。

3. 前出の文献を再び引用する場合は前掲、続けて同じ文献を引用する場合は同上で表記する。

[例] 前掲「内面とカージャワ神秘主義と伝統的政治モデル」 pp.351。

同上書（論文）、pp.352。

IV. 図表、写真等

1. 1図、1表、1写真ごとに本文とは別に原稿用紙1枚ずつにまとめる。図、表の番号はそれぞれ、図1、表1のように通し番号とし、写真は図として扱う。図の場合にはその下に、表の場合にはその上に、番号とともに見出しを入れる。必ず単位、出所を明記する。

[例]

表1 2006年産日本りんごの主な輸出先およびその数量

単位：トン

台湾	香港	タイ	中国	アメリカ	インドネシア	ロシア
22,123	352	205	197	60	44	36

(注) 台湾、香港から中国大陸への再輸出分は考慮していない。

(出所) 財務省「日本貿易統計」2007年5月。

2. 横書き、縦書きともに、図・表等は縮尺を明示して、文中に挿入する場所を指定する。ただし、カラーページに関しては論文末に一括して掲載して、負担を軽減する。

執筆者紹介

論文(査読なし)

[教員]

飯島 裕胤：弘前大学人文社会科学部 教授／弘前大学大学院地域社会研究科

[在学者]

三田村 浩：弘前大学大学院地域社会研究科(後期博士課程)地域産業研究講座 在学中

その他

[教員]

須藤 弘敏：弘前大学人文社会科学部 教授／弘前大学大学院地域社会研究科

佐々木純一郎：弘前大学大学院地域社会研究科 教授

内山 大史：弘前大学大学院地域社会研究科 教授

編集委員会

関 根 達 人(委員長)
森 樹 男
佐 藤 和 之
長 南 幸 安
高 瀬 雅 弘
増 田 貴 人

弘前大学大学院
地域社会研究科
年 報
第15号
2019年3月

平成31年3月8日印刷
平成31年3月20日発行

編集兼発行者

弘前大学大学院
地域社会研究科
弘前市文京町1番地
電話 0172-36-2111(大代表)

印刷所 やまと印刷株式会社
住 所 弘前市神田4-4-5
電 話 0172-34-4111

2019年3月

弘前大学大学院
地域社会研究科