

Hitotsubashi
Quarterly

Captains of Industry～知と業(わざ)のフロンティア

世界を解く
【急ぐ】

《対談》

日本のリーダーが語る
世界競争力のある人材とは？
新日鉱ホールディングス株式会社
代表取締役社長
如水会理事長

高萩光紀氏

一橋大学副学長 山内 進

進化する大学

国際共同研究支援室

JDSプログラム

一橋大学関西アカデミア

海外語学研修制度

《対談》

一橋の女性たち

石原一子氏

商学研究科准教授 山下裕子

個性は主張する

コカレストラン アトレ上野
料理長

佐藤高敏氏

《特集》

地球の風 地域の風

後藤木材株式会社
生産・開発本部長

後藤栄一郎氏

CONTENTS

巻頭特集 1 日本のリーダーが語る世界競争力のある人材とは？

2 ●対談

新日鉱ホールディングス株式会社代表取締役社長 如水会理事長／高萩光紀氏
山内 進副学長

世界オンリーワンの大学として、 世界オンリーワンの学生を育て続けてほしい

8 新任者挨拶

9 一橋大学副学長（中期目標・計画担当）／田中勝人

10 経営協議会委員 住友生命保険相互会社会長／横山進一氏

11 経営協議会委員 国際基督教大学学長／鈴木典比古氏

12 経営協議会委員 教育ジャーナリスト／勝方信一氏

特集 13 進化する大学

14 **国際共同研究支援室** ◆国際共同研究センター長・商学研究科教授／小川英治

16 **JDSプログラム** ◆国際・公共政策大学院准教授／秋山信将

18 **一橋大学関西アカデミア** ◆経済学研究科教授／大月康弘

20 **海外語学研修制度** ◆法学研究科教授／金井嘉彦

22 研究室訪問 chat in the den

連載企画 26 世界を解く——第12回テーマ 「急ぐ」

28 ●保険論

30 ●法律学

32 ●宇宙科学

34 ●コーポレート・ファイナンス

連載企画 36 対談 一橋の女性たち

石原一子氏

商学研究科准教授／山下裕子

連載企画 39 個性は主張する One and Only One

コカレストラン アトレ上野料理長／佐藤高敏氏

Love of Culture

45 「数学切手」

Book Review

46 『アメリカの高校生が読んでいる経済の教科書』

47 『日暮硯』『真田騒動—恩田木工』

特集 48 地球の風 地域の風

後藤木材株式会社 生産・開発本部長／後藤栄一郎氏

Campus Information

54 ●一橋大学基金ご寄付者のご芳名

56 ●平成20年度一橋大学附属図書館企画展示と講演会のお知らせ

57 ●新しい大学キャッチフレーズを学内から公募しました

●平成19年度に一橋大学基金を財源に創設された「学業優秀学生奨学金制度」初の受賞者が決定しました

●海外への情報発信の拡充を目指し、英語版大学Webサイト、英語版HQを作成しました

●大学キャンパスが、話題作『容疑者Xの献身』のロケ地として使用されました

58 ●第3回ホームカミングデー開催のお知らせ

日本のリーダーが語る世界競争力のある人材とは？



一橋大学の同窓会組織である如水会は、
公益法人として母校の支援を通じて社会貢献を行っています。
大学もさまざまな形で社会貢献が求められる時代になってきました。
一橋大学研究教育憲章で謳っている理念を実現し、
大学としての存在感を増すためにも、大学、如水会双方の連携が欠かせません。
そこで、新たに如水会の理事長に就任された高萩光紀氏をお招きして、
さまざまなテーマで率直に話し合いました。

新日鉱ホールディングス株式会社 代表取締役社長
如水会理事長

高萩 光紀氏

高萩光紀（たかはぎ・みつのり）

神奈川県生まれ。1964年一橋大学法学部卒業後、日本鉱業株式会社（現新日鉱ホールディングス株式会社）入社、1994年株式会社ジャパンエナジー取締役、1998年同社常務取締役、1999年同社取締役常務執行役員、2001年から株式会社ジャパンエナジー取締役専務執行役員、2002年同社代表取締役社長兼新日鉱ホールディングス株式会社取締役、2005年ジャパンエナジー石油開発株式会社会長、2006年新日鉱ホールディングス株式会社代表取締役社長。2005年石油鉱業連盟理事、2008年如水会理事長。



日本のリーダーが語る
世界競争力のある人材とは？

世界オンリーワンの大学として、
世界オンリーワンの学生を育て続けてほしい



ゲストは如水会理事長であり、
エネルギー問題の渦中にある新日鉱ホールディングスの社長でもある高萩光紀氏。

当然ながらエネルギー問題で話題が盛り上がりました。

一般的な経済問題では中国、インドが話題の中心になりますが、

エネルギー需給という視点で世界を見ると様相が違ってきます。

需要国の中国、インドの存在感はもちろんですが、供給国としてのロシアが

俄然クローズアップされてきます。

そんな中で、日本は？ 一橋大学に求められるものは？





山内 進

一橋大学副学長

上がった相場は必ず下がる だが、それがいつになるかが問題だ

山内 最近の報道で、原油価格の上昇からマグロ漁船が遠洋航海を取りやめているという話題が取り上げられていました。このところの原油価格や穀物価格の高騰は驚くほどで、エネルギー、食糧問題が世界に大きな影響を与えています。現在の世界を取り巻く環境についていかがお考えですか。

高萩 原油先物価格が5月に130ドル／バレルを突破するなど、昨今のエネルギー価格の高騰は異常といってもいいほどです。それよりも問題は、エネルギー価格の上昇と経済全体とのバランスが取れていないことです。原油価格が上がっても、それがほかの商品やサービスの価格の上昇と連動してうまく展開していれば問題はありません。しかし現状では、ほかの部分がついていっていません。それは、現在の原油価格の上昇が必ずしも需給を反映していないからです。

原油の需給自体をみると、実際には需要の増大に供給が追いついていないといった状況にはありません。しかし、世界的には金余りの状況にありますから、将来的には需給が逼迫するという予想のもとに、その資金が原油や穀物などのコモディティに流れ込んでいるのです。マネーゲームによってエネルギーや穀物の価格が突出してしまったのだとしても、産業界ではそれらを使用せざるを得ません。この異常なコストアップにどう対応するかで、困っているのです。

山内 世界経済にとって大変な問題ですね。

高萩 世界の1次エネルギーのなかで、石油は約36%の比率を占めています。その他は原子力や石炭、天然ガス、自然エネルギーなどです。また、世界の原油価格の指標となっているのは、ニューヨーク商品取引所（NYMEX）で取引されているWTI（ウエスト・テキサス・インターミディエート）という原油で、原油のなかでもほんのわずかの生産量にすぎません。そんなわずかな生産量しかない原油が世界の原油価格を左右させていいのかという疑問はありますが、これが現実の世の中なのです。この現実をベースに、モ

ノゴトを考えなければなりません。

山内 世の中のみんなが困るという状況が続けば、価格がもとに戻るということは考えられませんか。

高萩 上がった相場は必ず下がる。未来永劫上がり続けることはない——これが真理です。産業界の手に負えないほど価格が上昇すれば、その素材は使いたくても使えなくなります。石油が市場にあふれるようになってくれば、当然価格は下がってきます。ただし、問題は、それがいつになるかはわからないことです。

食用穀物由来の燃料使用は 神への冒瀆に等しい行為だ

山内 原油価格が上がるということは、石油業界にとってメリットになるのですか。

高萩 石油開発業者には大きな利益をもたらすでしょう。しかし、ほとんどの日本の石油会社は輸入された原油を精製して販売しています。高い原油価格を市場に反映しなければなりません、なかなかしづらいのが現状です。それでも、漁民が高い燃料代に漁を控えるといった現象につながってしまうのです。

山内 マグロの漁獲高が減ればその価格も上がることになりますから、いずれは価格調整が必要になります。これはほかの商品やサービスも同様で、消費者が大変です。

かつてのオイルショックの際にも社会的な混乱がありましたが、一方では石油が飲料水より安いのはおかしいという意見もありました。

高萩 実は、現在でもその状況は変わりません。ペットボトル換算すると、石油には60円近い税金がかかりますが、中身自体は110円

もしません。産油国から大型タンカーで輸送し、製油所でガソリンや灯油などに製品化してタンクローリーで各地に運ぶ。製油所に膨大な設備投資をし、コストを掛けて運んで約110円というのは問題でもあります。

山内 イギリスではガソリン1リットルが約230円、ドイツも同じぐらいです。それは、国の政策が関わっているからですか。

高萩 環境税などの名目で、政策的に石油から税金を徴収して環境対策や社会保障に使っています。また、石油価格を高くすることで消費マインドを冷やして消費抑制によるCO₂削減を図っているという側面もあります。

山内 石油が驚くほど高くなったという感覚がありますが、日欧を比較すると日本はまだまだ安いということですね。

高萩 先進国で最も安いのがアメリカです。1リットル約110円で、税金は13～14円程度です。ただし、アメリカでは1人当たり日本の4倍ぐらいのガソリンを消費します。日本人の金銭感覚に置き換えれば、家計に占める比率は1リットル400円ぐらいのイメージになるでしょうか。

山内 エネルギー問題は人類全体の問題でもありますね。快適な生活を追求して石油を湯水のごとく使えば環境問題が深刻化してしまいます。最近では、代替エネルギーとして穀物を使ったエタノールの使用が問題になっています。

高萩 穀物を代替エネルギー素材として使用するという考え方には賛成できません。世界を見渡せば、アフリカをはじめとして6億～8億もの人たちが飢餓に苦しんでいるという現状があります。環境に良いという理由で穀物を燃料として燃やしてしまうということは、私に言わせれば神に対する冒瀆です。食べ物を燃やしてしまえ



ば、それでおしまいです。何の経済効果も生まれません。

京都議定書で、植物が成長する過程でCO₂を吸収するとして、カーボンニュートラルとみなすとしたのが問題です。バイオエタノールを製造する過程でエネルギーを消費しますし、その運搬にもエネルギーが必要です。本当にカーボンニュートラルかどうか、検証する必要があります。また、食用穀物の作付け面積が減少すれば穀物価格が上がりますし、穀物増産のために森林を伐採してしまえばCO₂を吸収すべき重要な森林がなくなってしまいます。長い目でみて、本当に環境対策として役立つのかどうか疑問ですね。

排出権取引の前に 世界的なエネルギー効率向上を

山内 エネルギー対策、環境対策としてどんな処方箋が考えられますか。

高萩 価格をどんと上げて消費量を減らすという方法もありますが、これでは能がありません。産業界では、エネルギー効率を上げようと日々努力しています。つまり、同じ製品を作るのに消費するエネルギーをいかに減らすかという省エネです。この分野では、



日本は世界で最も進んでいます。1 GDPを生み出すのに必要なエネルギー量は、日本を1とすればアメリカは2、中国は8.7という数字があります。これをさらに進めて、製造現場でのエネルギー消費を減らすことでCO₂を減らしていくことです。

すでに京都議定書の約束期間に入っています。排出権取引云々を画策する前に、エネルギー効率アップのための施策に資金を投入したほうがいいのではないのでしょうか。「取引」は金儲けの手段に過ぎません。また、自分の国はCO₂を排出しても、ほかの国から権利を買えばいいというのは、考え方としてもおかしいでしょう。

山内 確かに日本のあり方としては、エネルギー効率を上げていく



ことで環境への負荷を低減していくというのがベストだといえます。

高萩 現実にはそれが難しいから排出権を買えばいいという、短絡的な話になってくるわけです。それでは、排出権相場ができて、その権利まで上がっていきます。地道な努力をするのがばからしくなってしまいます。洞爺湖サミットでは、「排出権取引を制度化する前にやることもある」と、日本として主張しなければなりません。

ところで京都議定書の最大の問題は、アメリカ、中国、インド、ロシアなど世界のCO₂排出量の7割強を占める国が入っていないことです。日本の比率は4%程度ですから、いくら努力して削減しても全体に与える影響には限界があります。排出量の3割を占める国だけでも削減すればいいという発想ではなく、残りの7割を占める国々も加わるような大きなスキームづくりが必要です。京都議定書より後退するという批判があるかもしれませんが……。

山内 排出量3割の国が大きく減らすより、各国のCO₂削減量が多少減っても7割の国が加わるほうが、全体としては削減量も増えるし、継続性もあるという考えですね。

高萩 こうした枠組みのなかで日本が貢献できるのは、エネルギー効率を向上させるノウハウの技術移転です。



日本のリーダーが語る
世界競争力のある人材とは？



国内的には2050年までにCO₂を7、8割削減すべきだといいますが、その実現に向けた産業界や国民への影響を正しく計算して、本当に耐えられるかどうか検証する必要があります。そのうえで国民の納得のもとに、日本が世界の環境問題解決をリードしていくべきです。日本のCO₂排出量は、産業用が約36%で、輸送用、民生用などが残りの64%を占めています。産業界だけ締め付けては国際競争力がなくなってしまいます。国民全体の努力が必要なのです。

変わる世界の構図の中で 注目すべきは中国とロシアの動向

山内 中国、インドの台頭、ロシアの復活、アラブ諸国やアメリカの動き……世界の構図は変わりつつあります。

高萩 一番大きく変化したのはロシアと中国ですね。ロシアは世界最大のエネルギー供給国になる可能性があります。油田開発は進んでいますし、天然ガスも豊富です。また、北極海には世界の4分の1もの天然ガスが埋蔵されていると推測されており、ロシアはその領有権を主張しています。アメリカ、カナダ、デンマークも主張していますから紛争のタネでもあります……。ともあれ、エネルギー価格の高騰により、ロシアはアメリカ以上の強国になる可能性



を秘めています。中国やインドは巨大な人口を抱えており、需要国としてその経済発展の動向が世界経済に大きな影響を及ぼしています。世界は大きく変わっているのです。

中国の石油消費量は日本の1.5倍で、人口は日本の約10倍です。1人当たりが日本と同じ量を消費するようになると、計算上は現在の世界の需要の半分に当たる量を中国が消費することになります。インドも加えると、両国で世界の需要の4分の3にも及びます。だからといって、両国に生活水準を上げるなどはいえませんが、その結果、原油価格はバレル当たり何百ドルにもなり、CO₂で人類が滅亡してしまうという人もいます。

エネルギー供給国としてのロシア、需要国としての中国、インドの動向が、世界に大きな影響を及ぼすのです。一方、エネルギー供給国としてのアラブ産油国は人口が多くありませんから産業の発展にはハンディキャップがあります。そこで金融立国に狙いを定めている国もあり、現在のところ成功を取めているといえます。



山内 欧米はいかがですか。

高萩 アメリカ以上にヨーロッパから目が離せないですね。EUという経済面では巨大な1つの国家が生まれています。マルクやフランなど由緒ある自国通貨を廃止して通貨を一本化したのは大英断です。通貨は歴史であり文化そのものですから。通貨統合により経済圏が1つになりましたから、非常にクレバーな選択だといえます。

山内 一橋大学が幹事校としてE U I Jに取り組んでおり、EUとの人的交流も積極的に行っています。ハンガリーやチェコなど、拡大EU新加盟国の人の話を聞いてみると、彼らには西欧の銀行が進出してくるという危機感がないようです。日本では米銀などが日本の金融機関を買収しようとする大騒ぎで、外国人に搾取されるという感覚があるようですが、彼らにはまったくそうした感じはありません。

高萩 ドイツの銀行とイギリスの銀行が合併するなど多国籍銀行は珍しくありません。お金はあくまで手段に過ぎないという感覚でしょう。日本の買収防衛策などは、海外から見ると、「日本は何でもかんでも抱え込もうとしている」と見えます。これに対してフランスでは、発電などは政府の厳格な管理下において損得勘定では動くことはありませんし、アメリカはナショナル・セキュリティに關



日本のリーダーが語る
世界競争力のある人材とは？

することはガンとして譲りませんが、ほかの規制は緩やかです。日本の場合は中途半端に厳しい。守るべきものとそうでないものとのメリハリをつけて、日本のポリシーを内外に示したほうがいいと思います。国防や国民生活に直結して国益が損なわれるようなものは厳守するが、それ以外は自由競争に委ねるべきです。

大学も総合力の時代 大学と如水会の連携を強化したい

山内 このたび如水会の理事長に就任されました。その抱負や一橋大学に対する要望等があればお願いいたします。

高萩 国立大学法人である一橋大学がさらに良い大学になること、国内はもとより世界に一層の存在感を示せるような大学になることは、如水会の発展にもつながることです。その発展のために、卒業生としてどうサポートしていったらいいかを真剣に考えてみようというのが、現在の心境です。

縁あって同じ釜のメシを食った仲間である卒業生たちが社会で活躍することは如水会の発展にとって重要なことです。しかし、その出身母体である大学が弱ってはいけません。大学が名声を高め、良い学生を入学させ、良い教育を施し社会に送り出しさらに信頼を高めることで、如水会も良くなる。この両方が絡み合って、互いに良くなるのが重要です。

山内 大学にとっては卒業生が活躍していることは意味があります。多くの先輩が活躍しているのを見て、入学したいと考える学生も多いからです。

高萩 アジアンナンバーワン、世界オンリーワンを徹底してもらいたいと考えています。とりわけ大学にとって重要なのは、オンリーワンであることではないでしょうか。

私が入学したときは、一橋大学の特徴に魅力を感じました。オールラウンドプレーヤーというより英語、数学に強い学生を入学させているのが特徴だといえます。

山内 高校時代には全教科をキチンと学んでほしいと思っていますが、一橋大学では伝統的に英数の配点を高くしています。

高萩 その伝統は生かし続けてほしいですね。それをなくすと一橋大学の学生の特徴がなくなりかねません。会社が一橋大学の学生を採用するのは、

こうした入試やゼミに代表される独自の教育を行っているからです。そういう面は、もっともっと強化してもらいたいですね。

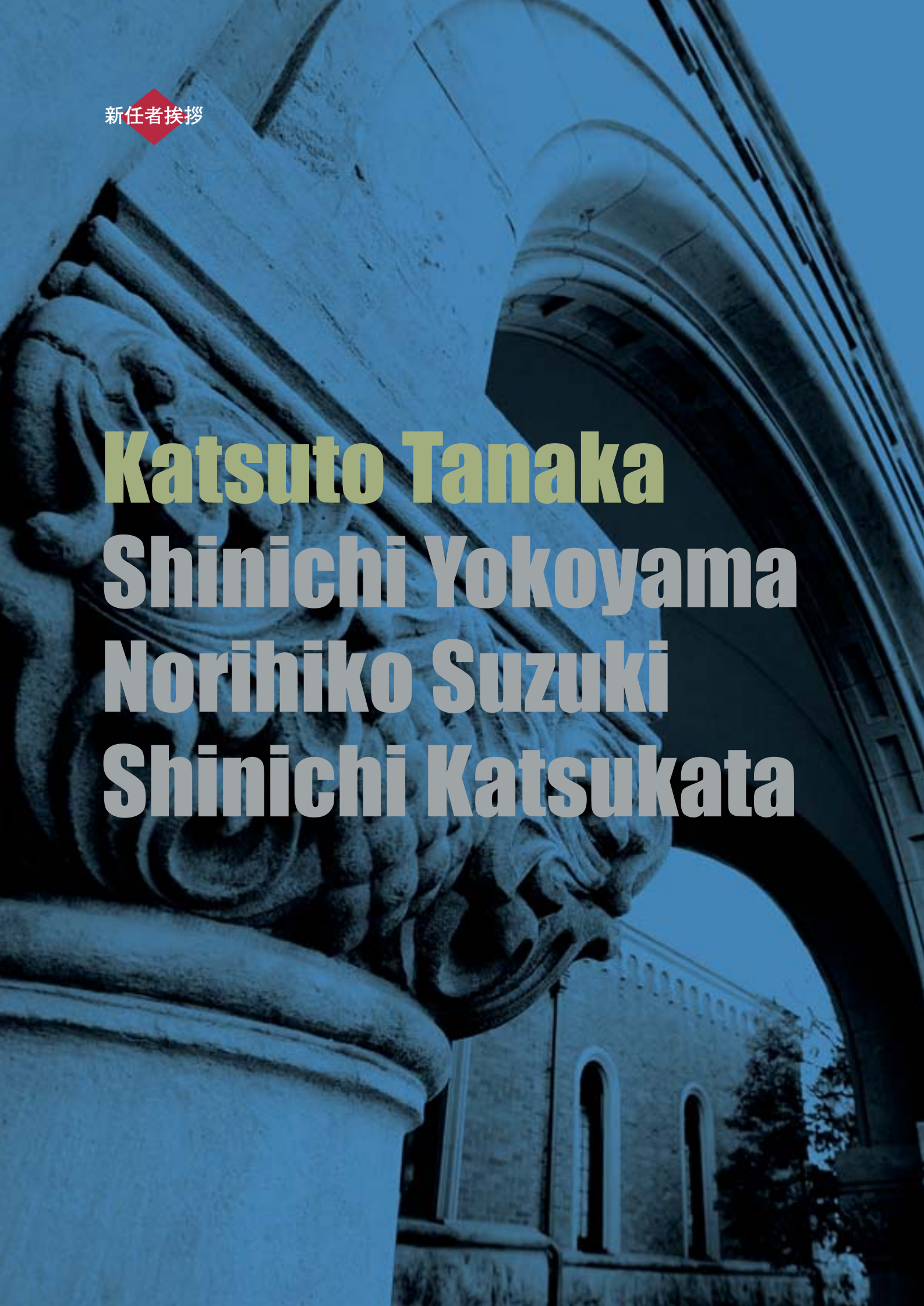
山内 入学試験でいえば、社会科の問題はユニークで、本当にこの問題でいいのというような高度な問題もありました。最近では、大分まともになってきましたが……。

高萩 そういうところはまともにならないほうがいいと思います。逆にもっと特徴を出していったほしい。こうして入学し、学内でもまれた学生が社会に出て活躍しているのです。特徴のある大学だからこそ、一所懸命応援しようという気持ちが強くなってくるのです。

現代は総合力の時代です。大学と同窓会は一体感を持ってやっていくことが要求されます。いまでも如水会の幹事会には学長、副学長が顔を出してくれますが、こうした一体感のある大学は少ないのではないかと思います。如水会も大学の経営などでサポートするところがあれば協力を惜しみません。アカデミックのレベルを落とすことなく、経営マインドを持って大学運営を行っていくことを期待しています。

山内 大学経営の視点の重要性をきちんと受け止めて、一橋大学らしさを追求していきたいと思います。本日はどうもありがとうございました。





新任者挨拶

Katsuto Tanaka
Shinichi Yokoyama
Norihiko Suzuki
Shinichi Katsukata

一橋大学の新たな進路を担う中期目標・中期計画。 その土台づくりが始まります



一橋大学副学長（中期目標・計画担当）

田中勝人

Katsuto Tanaka

1973年一橋大学経済学部卒業。1979年オーストラリア国立大学大学院修了（Ph.D. in Statistics）。一橋大学大学院経済学研究科博士課程退学。金沢大学法文学部講師、マサチューセッツ工科大学ポスト・ドクトラル・フェロー、金沢大学経済学部助教授、一橋大学経済学部助教授、オーストラリア国立大学客員研究員、ケンブリッジ大学・ロンドン大学客員研究員、一橋大学経済学部教授を経て1998年一橋大学大学院経済学研究科教授。2005年より2007年まで経済学研究科長、2008年より副学長。近著の『現代時系列分析』（岩波書店）ほか著書論文多数。

資源配分に反映される暫定評価

副学長としての私の任務は、端的に言えば次期中期目標・中期計画の策定です。2003年に成立した国立大学法人法により、国立大学は6年間で区切りとした目標を定め、そのアクションプランとして年度計画を立案することが義務づけられました。2004年度から第一期中期計画がスタート。同時に、国立大学法人法により業務実績に対する年度評価を実施することになったのです。なお、年度評価は業務のカテゴリーごとにA～Dのランクで評価されます。

今年度は、第一期中期目標期間の5年次に当たります。最終年度をひかえて、初年度からの業務運営全体の実績評価、いわゆる暫定評価を受けることになります。

マスコミでも報道されましたが、文部科学省は今年の4月中旬に暫定評価について次のように言明しました。

「第一期中期目標期間における各大学の努力と成果を評価し、2010年度から始まる第二期中期目標期間の資源配分に適切に反映させることを通じ、競争的環境を醸成し各大学の切磋琢磨を促す」

ここで文科省がいう評価とは、第一義的には上述の評価を中心とした「法人評価」のことです。それは、中期目標・中期計画に掲げられた事項の実績が評価の対象となり、経営体としての国立大学法人が評価されることになります。

なお、大学が受ける外部評価には、このほかにも学校教育法で定められた「認証評価」があり、7年以内ごとに研究・教育の質を保証する目的で実施されています。一橋大学は、昨年度この認証評価を受審しており、非常に高い評価を受けました。

評価の結果が運営費交付金に反映されるというのであれば、その前提として公平な評価方法が確立されていなければなりません。詳細はまだ不明ですが、具体的な配分は文科省と財務省との折衝を通じてこれから決められることになるでしょう。そ

の際、一橋大学のような小規模な大学が不利益を被らないか危惧されますが、文科省は「各大学の特性・状況に配慮しつつ…」とも表明していますから、その成り行きに注意を払っていききたいと思います。

一橋大学の独自性を計画に盛り込みたい

私が憂慮しているのは、2006年度から導入された効率化係数です。国立大学では、毎年マイナス1%の効率化係数を運営費交付金に掛けられています。閣議決定で第二期中期目標期間の二年目に当たる2011年度までの存続が決まっており、その時点で廃止されるという保証はまったくありません。

効率化係数の存続に対しては、研究・教育環境の劣悪化をもたらす大学運営上の大きな問題として、一橋大学としても反対の態度を示す必要があります。同時に、社会に対しても理解を求めていく一層の努力が必要になります。

いずれにしても、これからの国立大学は互いにしのぎを削り、私立大学にはできない国立大学ならではの実績を積み重ねること、存在意義をアピールしていかなければなりません。

次期の中期目標・中期計画の本格的な検討はこれから開始されます。執行部では、経営企画委員会企画部会の中に「次期中期目標・中期計画検討ワーキング・グループ」を設置して、検討の体制を整えています。大学の本来の役割は研究・教育の質の向上にあります。これは、経営体としての大学法人にとっても、絶えず追求すべき最重要課題でもあります。中期目標・中期計画の策定に当たっては、実現可能性に配慮しながら、一橋大学の独自性や長所を盛り込んだ内容のものが、大学構成メンバーの総意としてできあがればよいと思っています。

いよいよ大学の新たな進路を担う重要な土台づくりが始まりました。気を引き締めて取り組んでいきます。（談）

「一橋大学らしい教育」は キャンパスの国際化から始まる



住友生命保険相互会社社長

横山進一氏

Shinichi Yokoyama

1942年静岡生まれ。1966年一橋大学経済学部卒業後住友生命保険相互会社入社。鳥取支社長、松山支社長、財務企画部長兼運用開発委員会委員長を経て、92年取締役、95年常務取締役、98年専務取締役、2000年取締役副社長。2001年取締役社長（代表取締役）に就任。2007年取締役会長（代表取締役）に就任、現在に至る。

「国際化」対応に不可欠な英語教育強化

大学に入学したとき最も印象に残ったのは、「キャプテンズ・オブ・インダストリーの育成」を目指しているということでした。

そうした資質を備えた人材の育成に当たっては、「国際化」が重要なキーワードになります。国際的に通用する人材を輩出することです。ビジネスの世界はグローバル化しており、多くの企業は世界に伍して戦っています。とりわけ一橋大学出身の先輩たちの多くは、その第一線で活躍しているのです。

グローバル化に対応するには、いまや世界語となっている英語に強くなる必要があります。一橋大学の入学試験では、比較的古くから英語に力を入れてきたように思います。私が試験を受けたときも、既にネイティブスピーカーの発音によるヒアリングの試験がありました。

課題は、入学後に英語をきちんと教育する仕組みの構築です。現状では、英語の訓練が学生個人に任されていて、英語教育のための一定の路線が確立していないようにみえます。そのため、卒業生を受け入れた企業が英語教育カリキュラムを準備して、英語に強い人材に育て上げています。少なくとも大学時代には、基礎的な語学力は身につけてもらいたいものです。

国際的な人材になるには、英語で専門書を読みこなす能力に加えて国際感覚を身につけることが必要になります。これは、外国人との交流によって得られるものです。したがって、一定の比率の外国人教員を採用し、英語による講義を行うことは有効になります。さらに、多くの国からの留学生受け入れを行って、キャンパスの国際化を図っていただきたい。そうすることにより、社会から期待される「一橋大学らしい教育」が実現するのではないのでしょうか。

大学ランキングで一橋大学が苦戦しているのは残念なことです。そのランキングの評価基準項目にも、外国人教員の比率、留学生の比率があります。グローバル化している社会にあって、これらは大学を評価する重要な要素となっているのです。

たとえてみれば企業は、国際的なサッカーゲームを戦っていると考えられます。アメリカ株式会社、EU株式会社、中国株式会社……と戦っているときに、日本だけが他国の人とのコミュニケ

ーションができない、グローバルルールに馴染まない、では勝てるわけがありません。

リーダー志向の学生をいかに受け入れるか

かつて『国家の品格』（藤原正彦氏著）がベストセラーになりました。国家同様に企業にも品格が必要ですし、大学にも求められます。では、大学の品格はどこに現れるでしょうか。それは理念です。企業が経営理念を社訓で表しているように、大学は教育理念や教育憲章を掲げています。問題は、それが時代に合っているかどうかです。それを検証する必要があります。

一橋大学は、社会科学の総合大学として日本、そして世界の経済社会に貢献することを目指しています。リーダーとして国際的に通用する人材の育成がその手段です。ですから、「リーダーになりたい」という希望や意志を持った学生が入学してくるような大学でなければなりません。「夢は必ず実現する」という人がいますが、そういう強い意志を持った人が入学してくる大学であってほしいのです。

入学試験でも英数のウエートが高いといった特徴があるせいか、一橋大学には一風変わった人材が入学してきているように思います。これからもそんな大学であってほしいですね。また、個人的にはゼミの重要性を感じています。私が学生の時は、先生は学業においては非常に厳しい方でしたが、授業後のフォローが必ずありました。教師、ゼミ生との公私にわたった交流が、自分の人格形成に大いに役立っていたと思っています。現在でも年2回ゼミのOB会を開催しています。

経営やガバナンス面で貢献したい

経営人として大学経営の一端に関わるにあたって、自分たちの役割を考えてみました。教育のあり方についてはプロである先生方がおられます。私たちは経営やガバナンスの面での関与が可能だと思います。健全な大学経営には資金面の課題解決や経営資源の有効活用などが欠かせません。また、民間企業が行っているように大学でもあらゆる場面での評価が重要になります。国立大学としての自主性を損なうことのない評価の仕組みを、外国の大学の事例を参考にしながら考えていく必要があると考えています。（談）

「世界基準の大学」と「日本の大学」を両立する 雑木林型の大学を目指してほしい



国際基督教大学学長
鈴木典比古氏

Norihiko Suzuki

1945年生まれ。1968年一橋大学経済学部卒業。同大学大学院経済学修士。インディアナ大学経営学博士（DBA）。ワシントン州立大学助教授、准教授、イリノイ大学助教授などを経て、国際基督教大学国際関係学科教授、同大学学務副学長を歴任し、2004年同大学学長に就任。「多国籍企業経営論」「日本企業の人的資源開発」「企業戦略と国際関係論」など、専門分野の著書、論文多数。社団法人日本私立大学連盟常務理事、大学設置・学校法人審議会特別委員（大学設置分科会）、国立大学法人評価委員、財団法人大学基準協会理事・大学評価委員会委員長。

日本にある「世界オンリーワン大学」の意味

一橋大学は、どういう方向にいったらいいのか。社会科学系の単科大学ですから、どう特徴を出していくか、なかなか難しいものがあります。小規模な単科大学は、かなり戦略的に教学と経営を考えなければなりません。

ICUの場合は、「日本にある世界基準の大学」を標榜しています。大学基準協会ばかりでなくアメリカのAALEからリベラルアーツカレッジの認定も受けています。

一橋大学は、「世界オンリーワンの大学」を目指しています。そうである以上、世界の視点で評価される大学を目指さなければなりません。私は一橋大学は、社会科学の研究教育においては世界基準の大学だと思います。しかし、社会科学には理論的側面と応用的側面があるのですから、当然理論的最先端で世界基準をリードする気概をもってほしい。一橋大学ならできます。一方で、日本にある大学ですから、日本のことを深く研究している大学であることは重要な意味を持てます。大学の豊かさは、こうしたところから醸し出されるのです。

小規模大学には連携という手もある

一橋大学は、「世界基準の大学」であることと「日本の大学」であることの両立ができる大学だと思います。

では、どうしたらいいのでしょうか。伝統やこれまで築き上げてきた社会的地位も重要ですが、私は将来に向けたビジョンを打ち出すことだと思います。日本に根付いた世界の大学としてのビジョンです。

世界の大学ランキングの上位にランクされるような大学は、世界にビジョンを示し、時間がかかってもそれを実行していくことが重要で、有言実行です。その点ではICUももっともっと努力しなければならないと自覚しています。一橋大学はその意味でも大きな可能性があります。

日本には約750の大学が存在します。日本で大規模大学といわれているところでも、世界的に見ればさほどの規模ではなく、大部分は小規模大学の集まりといってもいいでしょう。小規模大学で総合大学としての機能を果たすのは難しいものがあります。小規模大学では、ICUのようにリベラルアーツに徹するのも1つの在り方です。

一橋大学とICUはEUIJプロジェクトなどで連携していますが、総合大学化を目指すより単科大学の連携でシナジー効果を目指すほうが21世紀にふさわしいスタイルだと思います。各大学は固有の特色を発揮しながら先端分野に取り組みますし、柔軟かつ多様な展開が期待できます。こうした発想により、これからの大学経営の視野が開けていくのです。

21世紀の雑木林型人材を育てる

大学全入時代がやってきました。大学の4年間は人生のほんの一場面に過ぎません。そこで何を身につけるか。それは知識だけではありません。物事の見方、考え方であり、強く生きる人間力です。

ICUの例でいうと、「対話」がキーワードになります。ICUの授業では学生が私語をしたり身を隠す場はありません。教員は行司役に徹して対話で授業が進んでいきます。まさにピンポンの打ち合いのように話が飛び交い、教員は学生同士が知のボクシングができるようにクラスを歩き回ります。

こうした対話をするには話す中身が必要です。そこでしっかりしたシラバスを提供して、事前に予習できるようにしているのです。対話を通じて人間力を磨くわけですから。この対話を英語でやれば、海外のどの大学とでも知のボクシングができるようになります。ICUは今年度から6学科制を廃して、31のメジャー制にしました。50年来の大改革でした。ダブルメジャーも可能です。31のメジャーを提供したとき、もし全学生がダブルメジャーをすると、組合せの公式を使えば、460通りのダブルメジャーが可能です。理想的には一人として同じ専攻のない、学生一人一人が全く違った専攻ができる。私は「グラデーション・リベラルアーツ」、又は「雑木林型リベラルアーツ」と呼んでいます。雑木林の樹木一本一本はたくましい。リベラルアーツできたえた学生は一人で世界に飛び立っていく。一方の専門学部制は杉や檜が区画よく整然と植えられている人工樹林型だと思っています。これは20世紀の大量生産社会の為の人材ではあるけれど、多様性、個人の創造性が重きをなす21世紀では世界に通用する雑木林型人材を世に送り出していく必要があります。母校の一橋大学には、雑木林型の色彩を強く打ち出して、国際的な人材を輩出してもらいたいと思っています。（談）

一橋大学のミッション、ビジョン、パッションを ウォッチしていきたい



教育ジャーナリスト

勝方信一氏

Shinichi Katsukata

1947年生まれ。1971年読売新聞社入社、1999年編集委員、2002年論説委員、1面コラム「編集手帳」などを担当。
現在、教育ジャーナリスト。

長期スパンで方向性をウォッチする

経営協議会委員の役割は、それぞれの立場からアイデアを出すばかりでなく、大学が法人化の理念と方向性に合致しているかどうかを長いスパンでウォッチすることにもあると思っています。

私が委員を引き受けたのは、このポジションが1つの「現場」になると考えたからです。そこに身を浸して見聞したことについて、考え、自分の中で発酵させていく——そんな現場になり得ると考えたのです。私は読売新聞でコラム『教育現論』を連載していますが、「現論」には、「現在」「現場」の論という思いを込めています。自分の心の中に針を垂らし、掛かったものを大事に引き上げて書くのがモットー。その心の針に掛かってくる何かを醸成する現場たり得るの思いがあります。

高等教育の現場と4半世紀、関わってきました。国立大学法人化の制度設計の論議に委員として参加しましたし、その試行にも関わりました。国立大学法人の評価にも携わってきました。一橋大学の評価を担当したこともあります。そのとき大学側は、「一橋大学は各学部の自主性を尊重しており、ボトムアップの改革を進めている」とのことでした。私は、「成果が上がればいい」と考えています。だから、サッカーでも管理重視のトルシエ監督もいれば、自主性尊重のジーコ監督もいる、そんな発言をしました。いま考えると、管理と自主性を兼ね備えたオシム監督のようなスタイルがいいようにも思えます。

大学評価は、どうしても総論評価になります。一方、経営協議会委員は、1つの大学を定点観測する機会を与えられたことになる。時間を掛けて一橋大学をじっくり観察し、心の中に何かが生まれてくるのを待ちたいと思います。

一橋大学の特徴と課題

大学は、「ミッション」を明確にして、実現すべき「ビジョン」を描き、「パッション」を持って実現に努める——ミッション、ビジョン、パッションが不可欠です。一橋大学の場合は、「社会科学研究の世界的拠点」を目指しています。これがミッションになるでしょう。これをビジョンにどう結びつけるか。その実現の道筋が明確になれば、志望してくる学生のレベルも上がってくるでしょう。

また、国内的評価に比べて国際的评价が低い云々という議論があります。評価に一喜一憂する必要はありません。ただ、長いスパンで見て、一橋大学が国際的な評価を得られるように努力することは重要です。そのために、どんな戦略を展開していくか、見ていきたいと思っています。

8年前、イギリスの外務省に招待され、現地の高等教育機関の取材をしました。なぜ私が招待されたのか？イギリスは教育を外貨獲得の手段、重要な産業と考えているのではないかと思い至りました。教育関係の情報発信に外務省までかんでいるのです。こうした時代にあって一橋大学はどうしたらいいのでしょうか。個々の研究者の情報発信ばかりではなく、大学としての組織的な情報発信がますます重要になってきていると思います。

一橋大学の特徴は、社会科学に特化した大学であるということです。すでに斬新な視点の「世代間問題」などの研究にも取り組んでいます。今後も一橋大学ならではの取り組みを進めてほしいと思います。また、国立大学には珍しい強力な同窓会組織の存在も大いに力になるでしょうし、「一橋大学基金」の取り組みなども個性的です。こうした特徴はさらに伸ばしていくべきだと思います。

課題は、社会科学系の大学であるため外部資金の獲得が困難であること。財政問題をどうクリアするか。4大学連合は、教育の可能性の広がりやコスト低減という意味で、ひとつのモデルケースになりそうです。

さらに、留学生の受け入れや大学院教育の充実も重要です。学部教育がリベラルアーツを受け持ち、大学院で専門教育を担当するという流れは世界的なものです。

「自治」と「自立」との大きな差

大学は、「自治」から「自立」へと変わっていくべきです。自治という文部科学省との関係を意識し過ぎ、中世のギルドのような既得権重視の閉鎖的な存在になりがちです。一方、自立には縛りはありません。グローバルな競争の中で、自分で立ってミッションを果たしていこうという志が示される。一橋大学がどんなミッション、ビジョンで立ち、パッションを持って進んでいくのか見つめていきたいと思っています。(談)



進化する大学

国際共同研究支援室
JDSプログラム
一橋大学関西アカデミア
海外語学研修制度

●
研究室訪問

A photograph of a large, empty hall with tiered seating and ornate architecture. In the foreground, a silver microphone on a stand is positioned on a wooden surface. The background shows rows of red seats and a high ceiling with multiple chandeliers. The text is centered in the middle of the image.

学術的国際交流の活発化を
国際共同研究支援室がサポートします



煩雑な受入業務を側面から支援

グローバル化の進展は研究分野でも例外ではありません。一橋大学でも、COEや科研費、GPなど、外部資金を活用した国際的な研究はもちろん、海外から研究者を招いたシンポジウムなど大型プロジェクトが立ち上がっています。

ところが今までは、海外から研究者を招聘するには、英文での書類づくりや航空券や宿泊施設の予約などで、各受入部局や教職員にかなりの負担がかかっていました。それをサポートすることで、学術的な国際交流の活発化を側面から支える役割を果たしていこうとしているのが、国際共同研究センターのもとに設置された国際共同研究支援室です。

理想は全学の国際交流・情報発信窓口

国際共同研究支援室の目的を整理すると――。国際的共同研究を支援するため、招聘事業による外国人研究者の受入れを各研究科等担当者の協力のもとに、ワンストップ・サービスの体制を整え、各研究科等担当者や教員の業務軽減と業務効率化を図ることになります。

将来的には、教員が企画書を提示するだけで後の手続きはすべて国際共同研究支援室が行うといったように全学の国際交流の窓口として、さらには情報を集約して発信する窓口として機能するのが理想です。しかし、マンパワーの問題もあり当面はプロジェクトに優先順位をつけて支援を行っていくことになります。当面の受入れ対象者は、(1) 著名外国人研究者招聘事業による被招聘者、(2) Hitotsubashi Invited Fellow Programによる被招聘者、(3) COEプログラムによる被招聘者、(4) 科学研究費補助金による被招聘者、になります。これらに加えて、国際共同研究センターが受け皿として今年度から始まった吹野プロジェクトにも関わります。

(1)(2)については、原則として国際共同研究支援室が受入業務を行います。が、(3)(4)についてはこれまでどおり各研究科の担当者が実施することも、依頼を受けて国際共同研究支援室が行うこともあり得ます。なお、外国人研究者の受入業務をスムーズに行うために、マニュアルを作成して提供しています。

受入業務は、担当教員が外国人研究者の招聘を考えたときから始まります。国際共同研究支援室を含めた関係各部局と教員との情報の共有が行われることが、スムーズな受

入れにつながります。

依頼を受けると国際共同研究支援室では、(1) 受入教員・部局との連絡調整、(2) 海外被招聘研究者との連絡、(3) 渡航関係の事務手続き、(4) 入国関係手続き、(5) 研究者宿泊施設の予約・入退去時の支援、(6) 滞在中の支援、などの業務を行います。

「HIT-U.NEWS」で情報発信

国際共同研究支援室では、国際的共同研究のネットワークの構築にも深くかかわっていきたくと思っています。

情報発信の1つの拠点として、英文の「HIT-U.NEWS」を季刊で発行していきます。すでに3月に第1号を発刊（一橋大学のホームページで閲覧できます）、海外の研究者からは「賛同のメール」が届いています。

これまで外国人研究者の招聘は本学教員の個人のネットワークに依存するところが多くありました。大学として、今後は国際シンポジウムや国際プロジェクト情報などを「HIT-U.NEWS」で発信することにより、外国人研究者が本学の活動を知ると同時に、自ら本学に直接アクセスしてもらい、本学と外国人研究者との新しい国際ネットワークの形成がすすむように期待しています。今後は、各種研究プロジェクトの人材募集情報等を掲載して、これまで一橋大学とネットワークされていなかった研究者の募集も可能にしたいと考えています。

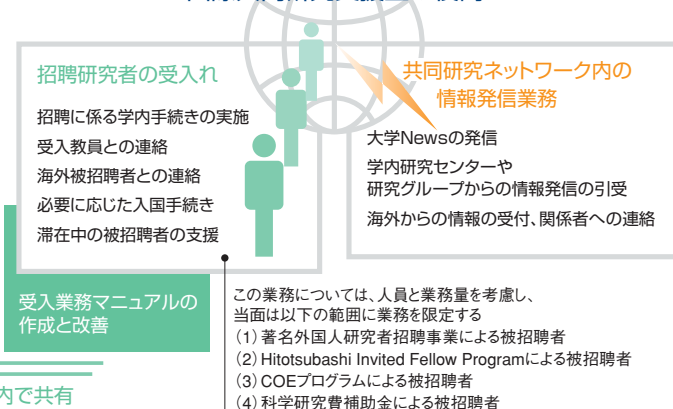
国際的な共同研究を活発に行い、情報を積極的に発信していくことで、一橋大学の存在感をグローバルに示していく――そのサポートチームが国際共同研究支援室なのです。(談)

◆「HIT-U.NEWS」URL

<http://www.hit-u.ac.jp/index-e.html>



国際共同研究支援室の役割





開発途上国の未来の指導者を育成する
JDSプログラムが外交政策分野でもスタートします



JDSプログラム

国際・公共政策大学院准教授

秋山信将



外交政策関連のプログラムを新設

ODA（政府開発援助）の一環として、国際協力機構（JICA）は、人材育成支援無償事業（JDS：Japanese Grant Aid for Human Resource Development Scholarship）を展開しています。関係機関は、外務省、対象国政府、JICA、日本国際協力センター（JICE）、そして受け入れ大学となります。プログラムの目的は、帰国後に社会や経済開発計画、農業政策、外交などの立案や実施に関わり、母国の発展に寄与する行政官や研究者、実務家などの人材を育成すること。対象者は、官公庁や研究機関などで働いている幅広い分野の人材です。少なくとも2年以上の職歴を条件としています。

日本で学んでもらうわけですから、日本が比較優位をもつ分野であるとともに、対象国の経済・社会開発に不可欠な重点分野であることが基本となります。一橋大学では、国際・公共政策大学院がこのJDSプログラムに取り組み、外交政策に関する教育プログラムを提供します。従来アジア公共政策プログラム（APPP）で財政分野の学生を受け入れていたのに加え、このたび、グローバル・ガバナンスプログラム（GG）でも外交政策の分野の学生を受け入れることになりました。今年の外務政策分野の受け入れ学生数はミャンマーから1名、カンボジア1名、中国2名の計4名です。

2007年末に書類選考のうえ、現地視察を兼ねて現地に向いて面接を行いました。事前の書類選考段階で各国とも10件程度に絞られて当大学院の書類選考に回され、さらにその書類選考に残った数名が面接を受けることになりますので、かなり狭い門といえます。応募してきた学生の関心は多彩で、東南アジアの地域橋梁をテーマにする学生もいますが、地方政府の官僚だった学生は日本との経済関係の新たな展開をテーマにしていますし、国際的な観光政策を課題にしている学生もいます。こうした研究の構想は審査対象として重視しますし、またその実現に向けた熱意にも着目して選考しました。

入学期は10月。大学院のカリキュラムとともに、日本のことを知ってもらうようなプログラムも必要ですから、それらをどう充実させるかも検討しているところです。外交関係者との意見交換をできるようなプログラムや、国連大学や他の教育機関を巻き込んだプログラムなども検討しています。

ワークショップをゼミ的に展開する

授業の特徴は、すべてのプログラムを英語で提供することです。外国人学生が日本で学ぶ障害の1つに日本語で学ぶことがありました。英語の授業を行うことで、そのバリアーがなくなり、さまざまな分野の優秀な人材が来てくれるようになって、クラスのレベルがあがることが期待できます。

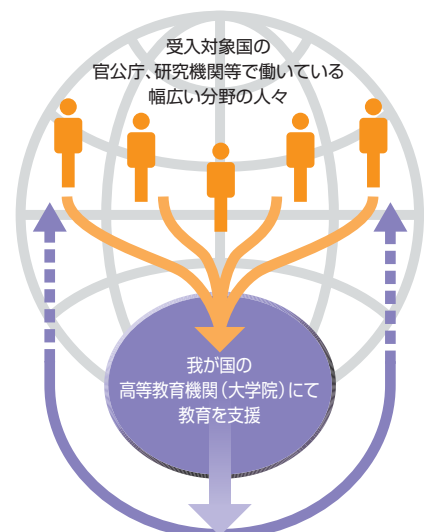
授業の多くは一般の学生と同じものを提供します（つまり逆に日本人の学生も英語の授業を取ることが期待されます）が、JDSの学生向けにはそれぞれの研究関心を掘り下げて研究を進めるためのワークショップを用意しています。2年間にわたってゼミ的に密度の濃いプログラムを展開して、それぞれのテーマに沿ったリサーチペーパーを作成してもらいます。その成果を国に持ち帰って、実際の政策などで役立ててもらおうというわけです。

JDSプログラムは指導する教員にとっても刺激になります。現地の政策実務経験者が学生となりますから、たとえば、中国の地方政府と中央政府の関係や、最近のテーマでいえばミャンマーのサイクロンの社会的影響など、具体的かつ最新の現場の情報に接することができるからです。また、国際的な人的ネットワークを構築する貴重な機会にもなります。

自分のキャリアアップに直結したテーマを研究するような姿勢は日本人学生に不足しているところですから、JDSの学生と机を並べることは、ほかの学生にも大いに刺激になることでしょう。また、現場で問題意識をもって課題解決に携わってきた人たちと真剣に議論することは、刺激的で素晴らしい経験になると思います。

このJDSプログラムが成功すれば、JDSの枠を超えて、一橋大学が海外から注目を集めるようになるかもしれません。それだけに、JDS学生にどれだけよい教育を提供できるかという真価が問われていると、気を引き締めています。（談）

人材育成支援無償事業（JDS）とは？



帰国後、それぞれの専門分野でリーダーシップを発揮し、母国の発展に寄与する

大阪からアジアに、
そして世界に発信する
一橋大学の新たな試みがスタート





一橋大学関西アカデミア

経済学研究科教授

大月康弘



熱い議論を戦わせた230名

第1回「一橋大学関西アカデミア」が、「人を創る、都市を創る ―未来を拓く大阪―」をテーマに、2008年3月22日(土)13:30~16:30に、大阪科学技術センタービルで開催されました。

プログラムは、杉山武彦学長のあいさつを皮切りに、基調講演「グローバル化とアジアの中の関西」(小川英治商学研究科教授)、シンポジウムと続きました。シンポジウムの司会は、山内弘隆商学研究科長。パネリストは、村山敦氏(関西国際空港株式会社代表取締役社長)、白石真澄氏(関西大学政策創造学部教授、規制改革会議委員)、小川英治教授(商学研究科)、小田切宏之教授(経済学研究科)、山下裕子准教授(商学研究科)の各先生方です。

参加者は、関係者を含めて約230名。大阪ばかりでなく、神戸や京都からも卒業生はじめ市民の方々が集まり、今後の展開に向けたアドバイスを含めて、さまざまな熱い思いのこもった意見をいただくことができました。

なぜ、関西アカデミアか？

一橋大学は創立133年を数え、その学問的蓄積を踏まえた学科編成を行ってきました。大学といえども内側に向いていればいいという時代ではありません。同窓会組織である如水会がネットワークよく社会に発信しているのと同様に、大学もより積極的に情報発信をしていかなければなりません。その一環としてスタートしたのが、“一橋大学関西アカデミア”です。

なぜ、関西アカデミアか。それは、商工民の町としての歴史を育んできた大阪と社会科学の総合大学である一橋大学がともに蓄積してきた「人と都市の開発理念」を祖上にのせることで、明日への智慧を創り出せるからです。一橋大学は伝統的に市民の学としての社会科学を追究、都市で智慧を出しながら働く市民を意識してきました。その点では、大阪とも相通ずるところがあります。市民の学、商工民の学について、学び合い、ヒントが得られるなら互いにメリットがあります。アジアとの関係で大阪を考えることで、日本とアジア、さらには世界の未来へ

と架橋できるような理念を発信していこうとしているのです。

大阪如水会の会員は1000人を超えていますし、近隣の支部も活発に活動しています。こうした支部の応援を得ながら、情報発信を行っていくことで、関西、卒業生、大学の活性化に向けたシナジー効果も狙っているのです。

定点活動でプレゼンスを高める

関西アカデミアは、今後3回程度の継続的な展開を考えており、10月に第2回目の開催を予定しています。それは、定点的な活動により、学問的な深みの追究ばかりでなく、関西圏でのプレゼンスの向上も狙っているからです。その点が、「移動講座」や「開放講座」との大きな違いといえます。定点活動という意味では、関西地区に独自の拠点が無いことはウィークポイントといえます。大学の価値はそのソフトの蓄積にありますが、建物などのハードによってさまざまな印象を与えられるという側面もあるからです。拠点の確保は、今後の課題のひとつといえるでしょう。

テーマによっては、受験生など若い世代向けのジュニア版の開催も考えられます。出張オープンキャンパスのようなスタイルです。なお、5月には対象を50~60名程度に絞った「Study Forum 1」を開催しました。中国から講師を招いて行う実践的なもので、こうしたフォーラムもアネックスとして併せて行っていく計画です。こうして、経済人や一般市民、若い人々と対象の幅を広げていきます。

大学は、学問を蔵の奥に大事にしまっておくだけでは存在価値がありません。学問を触媒としたナマの人間関係のネットワーク化を支援するのも重要な機能です。一橋大学がこれまで蓄積してきた学問的成果を社会に還元するとともに、ノウハウの宝庫である卒業生たちに社会連絡の場を提供し、大学側も智慧を拝借する。関西アカデミアでの出会いからネットワークが生まれ、何かが新しく誕生することになれば、望外の幸せです。(談)



商学研究科長
山内弘隆



関西国際空港株式会社
代表取締役社長
村山 敦氏



関西大学政策創造学部教授、
規制改革会議委員
白石真澄氏



商学研究科教授
小川英治



経済学研究科教授
小田切宏之



商学研究科准教授
山下裕子



英語による
コミュニケーション力のアップに向けて、
新しい留学制度が誕生しました



24時間英語漬けの1カ月。 実践的な語学研修

一橋大学は2008年夏、2つの海外語学研修をスタートします。カリフォルニア大学デーヴィス校付属語学学校で学ぶ「海外語学研修@UC Davis」と、スタンフォード大学のアジア人学生向け語学研修プログラムに参加する「海外語学研修@Stanford」がそれ。どちらも一橋大学基金の支援を受け、奨学金が支給されます。詳細は下記の通りですが、どちらも一橋大学にふさわしい、語学研修を超えた語学研修であると自負しています。

いま文部科学省をはじめ日本の各大学で英語教育の改革が行なわれているように、英語によるコミュニケーション・スキルの向上は日本の学生に共通の課題といえるでしょう。思われている以上に日本は英語を学ぶのが難しい国です。それは教育システムが悪いという意味ではありません。英語を介さなくては意思の疎通のできない状況というものがあるだけでなく、日常生活のなかで英語が必要とされていないため、英語の必要性を頭では理解しつつも、勉強していく上でどこかに気持ちの逃げ道ができてしまうことが問題です。一橋大学の海外語学研修はどちらも、研修期間の1カ月を一般のアメリカ人の家庭 (@UC Davis) か大学の寮 (@Stanford) に宿泊します。24時間英語漬けで、英語を使って意思を伝えなければ何も始まらない環境のなかで、英語によるコミュニケーションの必要性と、コミュニケーションできたときの喜びをとことん実感してもらうことがこの研修の目的の一つです。

異文化、国際関係、 自分自身の有り様をみつめる

もう一つの大きな目的は、そうしたコミュニケーションを要求される環境を通して、異文化や国と国との関係、世界の中での自国や自分のあり方などについて感じ、考えてもらうことです。「@Stanford」は、アジア諸国の優秀な学生が集まるプログラムです。異国のエリートとの交流やディスカッションは、世界や自分に対する新しい目を開いてくれるはずです。彼らと英語を共通言語としてコミュニケーションできたときの喜びを大切に、より大きな、より自由な視点で異文化や国際関係、そして自分自身を考えてほしいと願っています。もちろん、「@UC Davis」も同様です。英語の実践的学習だけでなく、生きたアメリカを体験し、自分を取り巻く「世界」の有り様をしっかりと目と心に刻みつけてきてほしいと思います。(談)



●海外語学研修@UC Davis

研修先	アメリカ合衆国 カリフォルニア大学デーヴィス校付属語学学校
研修内容	語学研修、英語による授業およびディスカッション、現地企業訪問、現地学生との交流、ヨセミテ訪問等
費用	研修費予定額約1600ドル、ホームステイ費用約1000ドル、旅費・保険別途（奨学金制度あり）
期間	2008年8月6日～9月7日
参加要件	「英語Ⅱ 海外語学研修@UC Davis」または「英語Ⅲ 海外語学研修@UC Davis」に登録すること

●海外語学研修@Stanford

研修先	アメリカ合衆国カリフォルニア州 スタンフォード大学（VIA主催のアジア人学生向け語学研修プログラム）
研修内容	語学研修、アメリカ文化に関する講義、シリコンバレーの有名企業の訪問、ボランティア活動等
費用	研修費予定額約5600ドル、旅費・保険別途（奨学金制度あり）
期間	2008年8月3日～9月4日
参加要件	「英語Ⅱ 海外語学研修@Stanford」または「英語Ⅲ 海外語学研修@Stanford」に登録すること。VIA担当者による面接あり

学生には、理論と実態の乖離を 批判的に分析する態度を身につけてもらいたい

理論と実態の乖離を行政の視点で提示

一橋大学で教鞭を執るに当たって考えたのは、私が何によって大学に貢献できるかということです。研究者ではありませんから、体系的にモノゴトを教えることに優れているわけではありません。しかし、学生が体系的に教えられる研究者の先生方の授業を受けた後に、それが世の中にどう反映されているかということは伝えることができます。

経済学の学説は、過去の実態をもとに構築されています。しかし、現実の社会は動いていますから、学説では説明がつかないことが数多く生じています。とりわけ金融や国際経済の分野では中身自体が大きく変わっており、これまでの学説では説明し切れないことが増えています。学生には、なぜ現状をこれまでの学説で説明できないのかを、批判的に分析するといった態度をとってもらいたいと思っています。まさにこの点で私は貢献できる、と考えました。

例えば、為替水準の決定要因。従来の学説では、貿易の均衡レベルで決まるとされています。しかし、現実の為替市場は貿易の決済市場というより、資金運用市場と化しています。決済の割合は今や全体の6分の1程度です。物の値段や貿易状況と為替相場の上下は関係が薄くなっているわけで、市場の通貨水準が「理論値」と乖離しています。

1国の通貨の強さを正確に測るには、複数の相手国通貨との比較する必要があります。日本（円）をアメリカ（ドル）、EU（ユーロ）、中国（元）などの複数通貨にウエート付けしたものと比較する必要があります。しかし、今のウエート付けは貿易の量を基準にしています。中国を例に取ると、日中間の貿易量は日本の貿易全体の25%に上りますが、円をめぐる為替取引の25%を中国が占めているわけではありません。貿易量のみを基準にしてウエートを計算することに、何の意味があるのでしょうか。

説得力とぶれない発信が信頼を生む

財務官時代は、G7の政策担当者13名（財務省・中央銀行で7×2マイナス私）と日常的に接触して、意見交換を行っていました。私が行う主張・説明は、幸いにもその後の日本政府のアクションプランとおおむね合致していました。また、毎週1回はオンレコード（引用自由）で、新聞記者に現在の課題やその要因など、さまざまな説明を行ってきました。最近ではこうした情報は、ネットワークで瞬時に世界に流されますから、それなりの影響力があります。ここで話した内容も、実際の政策とは乖離がありませんでした。こうした積み重ねにより、財務官としての信用を築くことができたのではないかと考えています。

私が財務官だった2004年7月から2007年7月までの3年間は、比較的為替が安定していました。着任当時は、アメリカの貿易赤字、財政赤字の「双子の赤字」が絶対額、GDP比の双方でふくらみ続けていたため国際的不均衡に関する深刻な議論がありました。しかし、やがてアメリカの財政収支が好転し始め、貿易赤字の拡大幅にも減速感がでてきたため、議論も沈静化していきました。こうした環境にあったこともあって、一度も為替介入をしませんでした。そのため、市場重視派と言われています。

市場重視の姿勢はもちろん重要ですが、私は必ずしも為替介入を否定しているわけではありません。為替水準を人為的に設定するような為替介入は不要だと思いますが、市場参加者に悪影響を与えかねないような「事故」の際には、救済的な介入を行う必要があります。「9.11」による混乱がその一つの例です。また、私が着任する1年半前には米国の経済指標がきわめて良いにも関わらずバグダッドでの爆弾騒ぎがきっかけとなって、ドルが大きく下落しました。そうした事件が続くようでしたら、市場の混乱を避けるためにも介入は必要になります。

このように、市場が不安定なときに、その振幅の最小化を目指すスミージング・オペレーションを行うための介入もありえるでしょう。

こうした現実を、理論で数値化して解くことはでき



ゼミの名札は国際会議方式をとっている。通常は名札をヨコにしているが、発言したいときにはそれを立てることで意思表示をする。なお、この名前ホルダーは渡辺教授が自ら1個55円で入手したもの。

ません。では、迷ったときにどう決断したらいいのでしょうか。市場の振れ具合がどこまでいきそうか、放置しておくでズルズル悪い方に振れそうか……長年市場と向き合っていると勘が働くようになってきます。

為替に関する動きは、広い意味ではゲームのような要素もあります。それぞれのプレイヤーが、さまざまな思惑を胸に動いています。したがって、こうしたカウンター・パーティや市場とのコミュニケーションをいかに取るかが重要になります。為替変動の影響は大きいですから、関係各界にきちんと説明する能力を身につけた人材、コミュニケーション能力を持って強いメッセージを送れるような人材が必要なのです。

産官学の交流で理論と現実の溝を埋める

アメリカではパブリックなポジションと産業界、アカデミアの関係が柔軟で、自由に行き来できるようになっています。ですから、優れた人材はすべて大学教授予備軍であり、政府高官予備軍であります。しかも、年齢の制約がありませんから、驚くほど若い人材が登用されています。

これに対して日本では、プロフェッショナルリズムが色濃くあります。学界と産業界、官界との間に距離を置くことが正しいという伝統的な敷居があります。しかし、理論が実践場面でおかしいかどうかを行政サイドから大学にフィードバックしなければ、理論と現実の乖離はますます大きくなってしまいます。また、行政官が勘だけで政策を考えているかもしれませんから、アカデミアからも理論として提示し、行政側の反応に対して再度フィードバックしていかなければなりません。こうした相互関連が、官界、学界、産業界との間で広がって行くのが理想です。アカデミアも行政も、それに携わる人材は特殊でも特別な存在でもありません。こうした交流を通じて、理論と実践をすり合わせることによって、互いに何ができるかと突き詰めていくことが重要になります。

経済学や商学には英語と数学が必須だ

経済学や商学をきちんと学ぶには、英語と数学が不可欠です。こう

学生に言ったら、「数学が嫌だから文科系に来た」と言われました。これには、「文学部や法学部ならともかく、経済学部や商学部では数学ができないと通用しないと思う」と応えました。

例えば、生産。毎時同じペースで製造していれば掛け算で済みますが、それが変動するようなら積分が必要です。さらにはGDP総額とその一次微係数である伸び率などというように有機付けてやらないと、何をやっているのかよくわからなくなります。

要はモチベーションの問題です。それを高めてもらうためには、数学を勉強する意味を理解させる必要があります。アメリカの大学院で私が教えられた、「Mathematics for Economics」は、そうした切り口でした。

なお、日常的に英語を使っていて感じているのは、少なくとも数学の概念を理解し、代数の式（ x の13乗、26分の17など）が表現できる程度の基礎知識がなければいけないということです。経済学部と商学部は数学と英語を有機的に関連づけて教える必要があると考えています。高尚な英語をしゃべる必要はありません。アメリカ留学のメリットは、インド風やラテン風、アラブ風、中国風など驚くほど英語の幅が広いことがわかることです。

大学では、研究と教育のバランスが重要です。ここでの私の役割は、教育と広報だと考えています。研究も重要ですが研究に偏ることは問題があります。では、教育で何をするのか？ 私が卒業した東大法学部は人間牧場といわれています。勝手にやって勝手に育つのを待つ。方向性だけを教えて後は自分でやらせるわけで、決して手取り足取り教えません。「ここまではツールだから教える、後はツールを使って自分でやれ」というわけです。そういうことに応えられるだけの能力のある学生が、東大生や一橋大生です。

次に向かうところが自分の中でわかっているのであれば、大学時代がモラトリアムであってもいいでしょう。しかし、のんびりして方向感をなくしたり、断片的に学んで将来的に役立つかわからないままでは、しかたありません。何をどう学べば、どんな未来が待っているかといった科目の関連づけを、大学としては示す必要があるでしょう。（談）

商学研究科教授

渡辺博史

Hiroshi Watanabe

1949年東京生まれ。1972年東京大学法学部卒業後、大蔵省入省。1975年ブラウン大学大学院修士課程修了。1992年主税局税制第三課長、1994年主税局税制第二課長、1995年大臣官房秘書課長、1998年大蔵大臣秘書官事務取扱、2001年国際局審議官、2003年国際局長、2004年財務官、2007年財務省退職。2007年財団法人国際金融情報センター顧問（現在に至る）。2008年ハーバード大学Senior Visiting Fellow、一橋大学大学院商学研究科教授（現在に至る）。著書、編著書は、『Newヨーロッパを読む』（有斐閣）、『新利子課税制度詳解』（大蔵財務協会）など多数。『ミステリで知る世界120ヵ国 開発途上国ミステリ案内』（早川書房）を著すほどのミステリーファン。



脱西洋中心主義的なグローバル研究はあり得るか？

10分で 自分のアイデンティティを 語ります

コーネル大学の大学院生と議論したことがあります。ユダヤ系アメリカ人でしたが、開口一番こう言いました。「先生、10分ください。自分のアイデンティティをぜんぶ語ります」。面白いと思ったので、話してもらいました。すると、ダビデに始まるユダヤ人の歴史から、ホロコースト、パン屋である父親の話、家族でアメリカに移住した経緯、そして現在の自分まで、みごとに10分で語り切ったのです。

この学生は、自分を言葉に置き換えていくトレーニングをつねに重ねているのだなと思いました。言葉にできないなら、自分は存在しないも同然と言わんばかりでした。翻って、日本人はどうでしょうか。

あなたは、「10分で自分を語れ」と言われて、すぐに滔々と「私」を語れますか。恐らくその準備は出来ていないでしょう。大事なことは言葉にしないものだとか口をつぐむかもしれません。

近代西洋文化では、明晰な「私」や「自分」の持つ意味が想像以上に大きいのです。西洋の考え方では、「自分自身」(self)は単一です。複数あるとすれば、その人は統合失調であるとか、子どもっぽいとか、混乱しているとか言われてしまいます。しかし、非西洋圏ではそうとは限りません。例えば英語では「I」1つですが、日本語なら「私」は性や状況によって「ボク」「オレ」「手前」「アタシ」……と変わります。「お母さんはね」「お父さんはね」と自分の子どもに声をかけることもあるでしょう。今ここに浮上していない潜在的な「私」も含め、複数の顔を持つ「私」をその都度使い分けていくのです。西洋言語ではmyselfは単数で、myselfsのような複数形はあり得ません。そうした西洋固有の「私」観念を非西洋文化に投影しても、理解はうまく進みません。

西洋の影響を受けた 「非西洋圏の近代社会」をどう語るか

私が専攻する人類学は西洋でつくられた学問です。当然、西洋の事象を説明する概念や論理に基づいています。そうした言葉や考え方をを用いて、主に「未開」と呼ばれた社会の調査研究が行われてきました。



現在の人類学では、中間的な社会の調査が中心になっています。中間的な社会とは、私の表現では「一定程度西洋化した非西洋圏の近代社会」のことです。日本や韓国、中国を含め、アジア、アフリカ、ラテンアメリカ、ときにはヨーロッパ周縁部にも、近代西欧の影響を受けながらも地元の価値観や行動様式を失わない社会が広がっています。こうした社会をどう語るか。今日、世界の人口の大部分を占めるこのような「非西洋圏の近代社会」を分析するのに、西洋発の学術言語や認識論が適しているかどうかは問題なのです。

こう考えるに至った背景には、30年ほど前から私が通うメキシコ南部の先住民

(インディオ) 社会での経験があります。宗教(レリジョン)、アイデンティティ、セルフといった西洋が鍛えてきた概念を当てはめてみても、理解できないことがいくつもあるのです。

西洋の考え方では、宗教はその人の存在を根源的に形作るものです。しかし、インディオの友人にはカソリックからプロテスタントに改宗した者も多く、そこからイスラム教徒になって、ふたたびカソリックに戻ってきた者までいます。そこでは、宗教とは人間存在を規定するものというより、そのときどきの利害や関心に合っているかどうかが問われるもののなのです。それを、「レリジョン」という西洋の概念で分析してしまうと、その信仰歴からは「浅薄な人間性」しか浮かび上がってきません。

日本人もクリスマス、神社での初詣やお宮参り、仏式の葬式などを違和感なく生活に取り入れています。それをレリジョン概念で表現しようとすると、無宗教と言わざるを得なくなるかもしれません。

西洋が鍛えてきた学術言語に限界があるなら、どうしたらいいのか。そうしたことを考えるとき、西洋型の近代教育を受け、かなり西洋化した日常生活を営み、しかも非西洋圏の文化にも相当深く根差す私たち——複数の文化を内側に持つが故に、西洋の学問を外から眺められるかもしれない私たち——の存在意義があると思います。

人類学の本質は エスノアンソロポロジーにある？

先日、世界24大学の研究者が東京に集まり、「グローバル・スタディーズ・コンソーシアム」のシンポジウムが開催されました

(<http://globalstudiesconsortium.org/tokyo-2008>)。その際に私は、「脱西洋中心主義的なグローバル・スタディーズはあり得るか」というタイトルで、つぎのような内容の講演をしました。

民族医学、民族音楽学など「ethno（エスノ＝民族）」がつく言葉があります。欧米の外側に住む人たちがいる分野について持つ知識の体系、あるいは西洋の学者によるその研究を意味します。これに対して「エスノ」が付かない学問、たとえば医学、音楽学などは、すべて西洋でつくられました。普遍性があるとして「エスノ」を付けません。

その一分野として普遍性を標榜してきたのが人類学です。しかし、それも実は西洋の「エスノ人類学」なのではないかというのが私の考え方です。西洋が培ってきた概念や言語で他者を理解しようという学問である以上、どうしても西洋の価値体系というバイアスから逃れられません。もちろん近代西洋は単一民族ではありませんが、科学主義的な合理性に価値を置く点で共通しています。

どの研究者も、自分の背景に基づいて学問を形成しています。現代日本に生まれて日本とアメリカで教育を受け、メキシコで都合5年ほど暮らしてきた私には、私なりの人類学の根拠があります。「非西洋圏の近代社会」の研究者は、自分のなかの多様なバックグラウンドを意識することによって、脱西洋中心的な学問が可能になるかもしれません。私は、決して反西洋を唱えているわけではありません。近代西洋の科学主義も含めた複数の視角を併走させることが必要だということなのです。

「エスノ人類学」と同じように、いまのグローバル・スタディーズは欧米中心の歴史観にもとづく「エスノ・グローバル・スタディーズ」ではないかというのが私の視点です。「エスノ」と「グローバル」が並ぶと矛盾して見えますが、学問という営為はつねにこの矛盾を抱えているのです。このことを意識して研究者としての自分の足元に目をむけ、自分のなかの複数の視点を対話させながら、人の言葉や行動の背後に共感の可能性を探していかなければなりません。最初のアメリカ人学生の話に戻りますが、複数のselvesを意識することが研究者には大切なのです。

近代日本語で世界を考える

私は社会学研究科の地球社会研究専攻に所属しています。この専攻では、グローバルな事象に対し、いかに脱西洋中心主義的なアプローチが可能かを模索しています。その点が欧米系の教育研究機関とは違っています。また、講義、ゼミ、院生の論文執筆が主に日本語で行われている点も特徴的です。留学生に対しても原則として同じ教育方針です。授業をすべて英語でやったほうがグローバルだという声もあるかもしれませんが。しかし私たちは、「非西洋圏にある近代社会」日本の言語でグローバルな課題を考え抜くことに、同じような歴史的運命をたどってきた世

界の多くの人々と対話する糸口があると考えています。学生は欧米言語の文献を山のように読みますし、海外の学会で発表も重ねていますが、英語だけで学問を作るのではもったいないのです。

地球社会研究専攻は、英語では「グローバル・スタディーズ」を名乗っていません。「スタディ・オブ・グローバル・イシューズ」と呼んでいます。それは、さまざまなグローバルな事象にどうアプローチするかの手法が大事だと考えているからです。最初から「グローバル・スタディーズ」という確たる分野と手法があると前提してしまうと、それに縛られ不自由になる恐れがあるからです。

私たちがグローバルな課題に取り巻かれていることは否定できません。それを既存の学問分野のなかで分析するか、別の視点からアプローチを試みるか。どちらも可能ですが、地球社会研究専攻の場合は、ひとつひとつの事象に複数の光を照射し、その全体を把握していくことを重視しています。

ゼミや授業で養うのは 相手に通じる言葉を生む3つの精神

ゼミや授業には、さまざまな専門、関心を持つ学生が集まっています。したがって、ほかの人にも通じる説明ができるかどうかが重要です。たとえ研究テーマが異なっても、共通点は何かを考え、自分の思考を相手に伝え共感を得ようとするのが大切です。そのために必要なのがサービス精神、フェアプレー精神、スポーツパーソン精神であり、それらを培おうというのが授業やゼミの根本的な考え方です。それは、社会に出たあとでも同じ重要性をもつはずで

ニューヨーク・ハーレムのイスラム教徒のアフリカン・アメリカン、スイスの亡命チベット教徒、戦後日本の米軍の音楽など、学生の研究テーマは多様です。だからこそ、地球社会研究専攻に集う学生のテーマがグローバルな問題としてどのように共通しているのか、その視点をシェアすることが重要なのです。(談)



社会学研究科教授

落合一泰

Kazuyasu Ochiai

1997年より社会学研究科地球社会研究専攻教授。文化人類学専攻。
『マヤー古代から現代へ』(1984)、
Quando los Santos Vienen Marchando (1985)、
『ラテンアメリカン・エスノグラフィティ』(1988)、
Meanings Performed, Symbols Read: Anthropological Studies on Latin America (1989)、
『異民族へのまなざし—古写真に刻まれたモンゴロイド』(編著, 1992)、
Femaleness in Culture: Some Inter-facial Japanese Studies (1996)、
『ラテンアメリカを知る事典』(編著, 1999)、
El Mundo Maya: Miradas Japonesas (編著, 2006) など。

連載企画

世界を解く

「急ぐ」

第十二回テーマ

学ぶ、働く、遊ぶ…。

人間は日々、さまざまな行為を営んでいます。どれも一見、ごく当たり前のこと。

国境も地域も、民族も歴史も、時間も空間も超えて、

普遍的に存在しているこれらの行為は、その普遍性ゆえに見過ごされてしまいがちです。

しかし、例えば「学ぶ」という行為の本質を深く掘り下げ、

さまざまな角度から「学ぶこと」の意味を問うたとき、

そこには驚くほど豊かな世界が現れてきます。

学ぶことの社会的意味とは、その歴史的経緯が伝える価値観の変遷とは、

学びの経済効果と社会システムとの関係とは、等々。

ごく当たり前の行為は、その相貌を一変し、生きるという営為の本質に迫る、

あるいは社会と人間のあり方の原点を理解する、貴重な手がかりとなるのです。

本特集企画は、こうしたキーワードにスポットをあて、そこから浮かびでる多様で豊かな世界を、

それが示唆する多くの問題点をありのままに考えていきます。

第12回のテーマは、「急ぐ」。

異なる専門領域、視点をもつ研究者たちに、

それぞれの立場から「急ぐ」という言葉が連想させる今日的諸問題を語っていただきました。

e s s a y 「ゆっくり急げ」

言語社会研究科教授 ● 糟谷啓介

小学校のころ、わたしは遅刻常習犯であった。しかも悪いことにあわて者ときている。遅れそうだと思ってあわてると、きまって何かを忘れてしまう。鉛筆をもっていこうと思うとコンパスを忘れ、かばんに定規を入れたのを確かめるとどれかの教科書は家に置いたままだ。そういうわけで、教室の後ろの壁に貼ってあった忘れ物の数を記した棒グラフ（今の小学校にもこんな変なものはあるのでしょうか？）で、わたしは断然トップを走っていた。つまり、遅刻も一番、忘れ物も一番だったわけである。しかし、絶対に弁当箱は忘れたためしが無い。それなら、文房具も全部弁当箱に入れておけばよかったと、いまって後悔している。

こんなわたしに必要なのは、有名なラテン語の格言「ゆっくり急げ（Festina lente）」であるにちがいない。たしかに急いで得になることなどなにもない。物事はなにごとにもじっくり取り組むべきなのだ。しかも「ゆっくり」「急ぐ」という撞着語法の典型で、表現としてもなかなか洒落ている。そこでこの言葉の来歴をいろいろ調べてみると、どうやらあのローマ帝国初代皇帝アウグストゥスのお好みのモットーだったらいい。なるほど、カエサル亡き後、ブルートゥスを打ち負かし、アントニウスを倒し、クレオパトラを自害させて、

沈着冷静に権力の頂点に昇りつめた非情な人間の言いそうな言葉である。さしずめ日本でいえば「鳴くまで待とうホトトギス」といったところだろう。そこには何となく権力志向のいやらしさがにじみ出ている気がしないでもない。そういうわけで「ゆっくり急げ」という言葉にも少しいやげがさしてしまっただけだ。

わたしはローマ史にとくに愛着があるわけではないが、しばらく前、英米合作のテレビシリーズ『ローマ』が貸しビデオ屋さんに並んだので、DVD12巻分をせっせと立て続けに見てしまった。そのドラマを見ても、どうもわたしはカエサルとかアウグストゥスのような人物には、ちっとも共感を覚えないのである。そこに出てくる人物のなかで一番身近に感じたのは、まわりの状況に右往左往する優柔不断なキケロの姿であった。さしずめ軟弱知識人の開祖といったところだろう。おっとこんな駄文を書いているうちに授業が始まってしまう。急がなくちゃ。



プロローグ

その頃、私は国立にいた。今なお完了していない原稿にむかって電筆を叩く必要があったのだ。そこでは気を散らす付き合いもなく、また幸に心を乱す心配事や情念もなかったのも、私は終日ひとり炉部屋に閉じこもり、心ゆくまで執筆にふけていた。

しかし、ふと気が付くと、すでに締め切りまで数時間しかなかった。そこでようやく理解した。依頼原稿のテーマが、「理性の正しい導き方」ではなく、「急ぐ」なのだと。そこで、私は「急ぐ」というテーマを換骨奪胎して、自分自身に関係するテーマに変える悪巧みを思いついた。そしておもむろに次のように書き始めた。

認識する者がいて、はじめてリスクは存在する

「急ぐ」という言葉は、時間と切り離すことが出来ない概念であり、かつ主観的認識と深く結びつく。この2点において、私の研究領域でもっとも大切な概念である「リスク」は大変良く似ている。

2つの概念を比べてみよう。まず、時間について。時間がない世界では、急いだところで時間を節約できないから、急ぐことは意味をなさない。リスクが存在するためにも、時間が必要である。リスクは、結果の不確実性であるが、時間が止まっていれば不確実なこととは何も起こらない。

次に、主観的認識との結びつきについて。動物学者ローレンツによれば、「動物はすべてものぐさ」だという（目高敏隆訳『ソロモンの指輪』144頁）。たしかに動物は「急ぐ」という気持ちがないようだ。獲物をとる猫は、狩りの瞬間には急いでいるように見えるが、それは急いでいるのではなく、単に素早いだけである。「急ぐ」とは、本能とは関係の薄いところで、動物が本来もっている「ものぐさ」から逸脱する人間的な行為なのであろう。

リスクもそれを主観的に認識する者がいなければ、意味のあるものとはならない。リスクは、地中深くに埋蔵されているダイヤモンドの原石のようだ。「存在」するが、その存在を信じて探そうとする者がいてはじめて「存在」する。つまり、リスクは天から降ってくるものではなく、人間の主観的な認識の中にこそ芽生えるものなのだ。標準的

な教科書において、リスクマネジメントのプロセスの最初にはかならず「リスク認識」が置かれているが、それは、見えないリスクを「見える化」して、主観的に認識することである。

決定論的世界において、リスクは存在しない

時間とリスクの関係についてはすでに指摘したところであるが、時間が存在するところに常にリスクが存在するのだろうか。結論的にいえば、必ずしもそうはいえない。このことを、古典的なアニメであるポパイで説明してみよう。ポパイを知らない世代のためにその筋書きを説明すると、次のとおりである。

ポパイは彼女のオリーブをめぐってブルートと争う。ブルートは見るからに頑強な男で、ポパイはボコボコにやられてしまうのだが、絶体絶命という時にホーレン草のカン詰を食べると力がモリモリ湧いて、ブルートをやっつけてしまう。オリーブは、ポパイの首に手を巻きつけて、「ポパイ、あなたはやっぱり強いねえ」といって終幕となる。

詳しく説明してもこの程度の筋だが、毎回同じ筋書きが繰り返される。にもかかわらず、視聴者に飽きられないのは、水戸黄門が長寿番組であったのと同じ理由である。見ていて安心するのだ。ポパイも水戸黄門もまさに勧善懲悪の世界であり、最後に悪が減びるという結果が決まっている。このような世界のことを、「決定論的な世界」と呼ぶ。決定論的な世界とは、因果関係により最終結果が宿命論的に決まっている世界のことである。決定論的な世界においては、時間が存在するがリスクは存在しない。なぜなら、ポパイが最後にはブルートをぶっとばしてしまうこと、また水戸黄門が葵の御紋の印籠を見せて一件落着となるということが、最初から仕組まれているために、「結果の不確実性」がないからである。

しかし現実の世界はそれほど甘くない。ポパイがブルートに殴られた時に打ちどころが悪くて、長期入院してしまうことがあるかもしれない。水戸黄門だって葵の御紋で大見得を切る前にあっけなく問題が解決してしまうこともあるだろう。要するに、現実の世界では、結果が思い通りにゆかないことが多いのである。

保険論

近代人による「神々への挑戦」



不確実性をコントロールするという試み

アメリカでベストセラーとなった『リスク』の中で、バーンスタインは、次のように述べている。

「過去と現在を決定的に分けることになった革命的な考えは、リスクの克服である。それは、将来は神々の気まぐれだけで決まるものではなく、また自然の前で男も女も受動的であるわけではないという考え方だ」(原著、1頁より翻訳)

大胆な歴史観だ。結果の不確実性が神の思し召しであると考えられていた時代と、人間が不確実性をコントロールすることに挑戦する時代とに、人類史を二分しようとする試みである。彼のリスク史観を別の言葉で言いかえると、神々が支配した決定論的な世界から、人間が未来に挑戦する確率論的な世界に転換したことを契機に現代が生まれた、ということになる。

近代哲学の基礎を築いたといわれるデカルトは、彼の若い友人であったパスカルとは異なり、決定論的な世界観の中で思索していた。しかし、明晰に疑うことの出来ない「我」という存在から出発して、神の存在を証明しようとしたデカルトは、バーンスタインのいうところの「神々に挑戦する」近代人を誕生させた。われわれは、ここにデカルトの近代性を見る。



さて、決定論的な世界を前提にすると、私の専門とするリスクや保険に関する研究は、ほとんど意味がなくなってしまう。たとえば、100億年後に人類が滅亡するということならば、すべての人間の行為は無駄に思われてくる。われわれはひたすら天国にいけるように祈るしかない。だが保険やリスクマネジメントは、企業と家計の主体が想定しうる範囲の時間という枠内でものごとを考えるとという近視的な学問である。その時間的な枠組みの中で起こりうる結果の多くが、確率論的に決まると想定してもおおよそ間違いではない。

そこで結果の不確実性が定量化できれば、われわれは、それをコントロールすることができるはずである。ここでは詳しく述べることを

しないが、統計学的手法がリスクの定量化に役立っている。また保険と保険以外のリスクヘッジ手段は、企業や家計がリスクを移転する手段として活用されている。保険は、「枯れた技術」を基盤としたリスク軽減手段であり、ダイナミックではないが安定した存在感を保ち続けている。金融工学的な手法は、進歩が目覚ましい分野であり、実務の世界で安定しているとはいえないが、大きな将来性を有している。

このように考えると、私の研究領域は、確率論的な世界を前提にした「小さな世界」の中の出来事ではあるが、近代人による「神々への挑戦」(バーンスタイン)の一翼を担うものであるということができる。

エピローグ

炉部屋にいた私は時計を見た。あと少し時間が残されていた。それにしても「急ぐ」というテーマは皮肉なものだ。その頃の私のために用意されたもののようだ。私の中で「急ぐ」が「焦る」に変わってゆく様子を妙に冷静に、しかも残酷に観察しながら、私は、したためたばかりの原稿をあらためて読んでみた。

リスクという概念をめぐる、決定論的な世界と確率論的な世界を彷徨しているだけの文章だ。専門家には、毒にも薬にもならない拙い内容である。しかし、この分野にあまり縁のない読者の方にリスクをめぐる研究領域が、少しでも面白いと思っていただけるかもしれない。

じつは、その頃、ある編集者と「リスクと保険」の啓蒙書を書く約束をしていた。私はその著作の中で、保険やリスクマネジメントが、ビジネスやわれわれの生活にとって重要であり、またそれらが現代の金融現象を読み解く上で重要であることを分かり易く伝えたいと思っていた。

私は、「出来の悪い予告編だ」と悪態をつきながら、H Qの編集者に添付ファイル付きのメールを送信した。「急ぐ」というテーマの原稿が、「遅れる」わけにはゆかない。

急ぐ

世界を解く

【保険論】



商学研究科教授
米山高生
Takau Yoneyama

〈1〉 プロローグ

「急ぐ」というテーマから連想するのは、締め切りをすぎた原稿の督促である。「急げ」ないし「急いで」に近い意味の法令用語としては、「直ちに」、「遅滞なく」、「速やかに」がある。「直ちに」の方が「遅滞なく」よりも即時性が強く、「遅滞なく」の場合は、合理的な理由があれば今すぐでなくてもよい場合に用いられる。これら2つの場合は、すぐに行わないと義務違反であり違法と評価されるが、「速やかに」は訓示規定的な意味で用いられ、少々遅れても違法とはならない場合が多い。本稿も速やかに書き上げることとしよう。

〈2〉 消滅時効

筆者の本年度の講義分担は、学部においても法科大学院においても民法総則及び物権法である。民法典の総則は、民法の基本原則及び民法規範の基本パーツである「人」、「物」、「行為」、「時間」（民法典の用語では「期間」及び「時効」）についての共通ルールを集めている。「急ぐ」という本特集テーマに関係があるのは、このうちの「時間」の問題である。

「時効」、とりわけ消滅時効の問題は、権利者として、消滅時効期間の満了前に急いで時効中断のための手続をとっておかないと、権利の消滅という不利益を受けることとなるからわかりやすい。たとえば、大学の学生に対する授業料債権は、一橋が国立大学法人となって以降は、民法の規定により2年の消滅時効に服するので、4年生の卒業時まで支払わないと1年生と2年生の時の分は支払わなくてもよいことになる。そのため、大学側としてはこまめに支払を督促して、いつまでも支払わない場合には時効完成前に除籍処分をしている。筆者の学生時代は、卒業証書と引換えに4年分の授業料を払う猛者もいた。

「時効の中断」は期間が「振り出しに戻る」という制度であるが、民法には、「いったん休み」ともいうべき「時効の停止」という制度もある。たとえば、時効期間の満了の時に当たり、天災等の事変で時効を中断するための手続をとれないときは、障害が回復した時から2週

間が経過するまでの間は、時効は完成しない（民法161条）。大地震の場合などが想定されているが、1995年の阪神淡路大震災の際には、神戸地方裁判所は、1階ロビーが避難所になったものの、裁判所としては機能しており、時効停止の問題は生じなかった。

〈3〉 施行の際

時効完成の前提には時効の「期間」の問題があるが、「期間」は時効以外でも問題になる。

筆者の生まれた翌年の1953年はハリウッド映画の当たり年だったようで、オードリー・ヘップバーン主演の「ローマの休日」やアラン・ラッド主演の「シェーン」といった日本でいまだに多くのファンをもつヒット作が公開されている。現在、これらの映画は、安いものでは500円も出せばDVDで購入できるが、一時期、これら1953年公開作品の格安DVDが店頭から姿を消したことがある。これは、「ローマの休日」や「シェーン」の著作権をもつパラマウント社ほか、格安DVDを製造頒布するファーストトレーディング社ほかを著作権侵害で2006年に東京地裁に訴えたことによる。

映画は著作物であり、著作権法による保護を受けるから、著作権者の許諾を得ることなしに無断で複製して頒布したり、DVDで販売したりすることはできない。ただし、著作権は永遠に存続するのではなく、その保護期間が定められている。保護期間満了後は、パブリックドメインに属するものとして、だれでも自由に著作物を複製することができるようになる。2003年改正前の著作権法では、映画の著作物の著作権の保護期間は、その公表後50年を経過するまでとされていた。

この場合の50年は、封切られた日からではなく、映画が公表された日の属する年の翌年から起算するものとされている（著作権法57条）。そして、民法によると、年によって期間を定めたときは暦によって計算され、その末日の終了をもって満了するとされているので（民法141条）、1953年に公表された映画の場合であれば、公表後50年の期間が満了するのは、2003年12月31日の終わる24時00分である。

映画の著作物の著作権について保護期間を延長するようにとの映画産業からの要請を受けて、2003年6月に著作権法が改正されて、公表

法律学における「時間」の観念——その連続性と不連続性

後50年が70年へと延長された。改正法の施行日は2004年1月1日とされ、「この法律の施行の際現に改正前の著作権法による著作権が存する映画の著作物について適用し、この法律の施行の際現に改正前の著作権法による著作権が消滅している映画の著作物については、なお従前の例による」との経過規定がおかれた（改正法附則2条）。

1952年以前に公表された映画については、2002年末に著作権が消滅しているから、保護期間の復活延長はない。また、1954年以降に公表された映画については、著作権の保護期間が70年に延長されるために、格安DVDは存在しない。問題の1953年公表の映画については、著作権法を所管する文化庁は、2003年12月31日24時に保護期間が満了することとなっていた映画の著作物の保護期間は延長されることとなると説明していた。パラマウント社側も、文化庁の説に依拠して裁判を進めた。文化庁の説明は、単純化すると、12月31日24時と翌年の1月1日0時とは同一時点であり、改正法の「施行の際」というのは、2004年1月1日0時であると同時に2003年12月31日24時でもあるから、後者の視点から見れば2004年1月1日施行の保護期間延長規定が2003年末に保護期間が満了するはずであった著作物にも適用されるというものである。パラマウント社は、「この法律の施行の際現に」という文言は、改正法の施行直前の状態を指すものと解すべきと主張した。

何やらシュレーディンガーの猫を思い起こさせるような量子力学的主張であるが、2006年7月11日の東京地裁決定から2007年11月18日の最高裁判決まで裁判所から4つの判断が示されたが、いずれも、パラマウント社側の主張を認めず、「ローマの休日」も「シェーン」も映画の著作物の著作権は消滅しているとして、格安DVD製造頒布業者側を勝訴させた。

最高裁は、法律の文言の一般用法においては、「この法律の施行の際」とは、その法律の施行日を指すものと解するほかはなく、法律の施行直前の時点を含むものと解することはできないとの日本語表現の常識的な解釈を採用した。上記経過規定の後半部分「この法律の施行の際現に改正前の著作権法による著作権が消滅している映画の著作物については、なお従前の例による」は、改正法の施行日において既に保護期間の満了している映画の著作物については、改正前の著作権法の保護期間が適用され、改正後の著作権法の保護期間は適用されない

ことを念のために明記したものと解すべきであり、改正法の施行の直前に著作権の消滅する著作物について改正後の著作権法の保護期間が適用されないことは、この定めからも明らかであるとする。

改正法の施行日が1月1日でなければ、たとえば、前年の12月31日であれば、今回のような問題は起こらなかった。また、文化庁として2003年に保護期間の満了する映画の著作物について保護期間を延長したいのであれば、その旨を経過規定に明記しておきさえすればよかったのである。その意味で、文化庁の立法担当者のミスというべきであろう。

〈4〉

エピローグ

他方で、最高裁は、シュレーディンガーの猫を地で行く判決も下している。それは、死亡事故の損害賠償の請求権はだれに帰属するかという問題についてである。考え方としては、相続説と遺族の固有損害説がある。被害者が死亡すると、将来引退するまでに働いて得られるはずの収入を得られなくなるという損害（逸失利益）が発生する。最高裁は、相続説に立ち、即死の場合であっても、逸失利益の損害賠償請求権はいったん死者本人が取得し、本人死亡による相続によって相続人が承継するとの立場をとっている。また、死そのものについての慰謝料請求権についても、死者本人が取得し、相続人が承継するとする。いわば生者であると同時に死者である瞬間を認めているに等しい。

著作権法の事件との違いは、著作権侵害は刑事罰の対象ともなることから、著作権法の文言は文理上明確であることが求められるのに対して、死亡事故の損害賠償請求権の帰属の問題については、理論の透明性よりは、遺族にとって賠償額が大きくなるという実質的なメリットを意識しているといえようか。

本稿も何とか首が繋がった。

急ぐ

世界を解く

【法律学】



法学研究科教授
松本恒雄
Tsuneo Matsumoto



人間の一生と「あっという間」

ご自身がこれまで何秒生きてきたかご存知でしょうか？この機会にぜひ計算してみませんか？ただし、普通の8桁の電卓では足りませんのでご注意ください。わたしは、今年になってめでたく生誕12億秒を迎えることができました。世界最長寿の方になると、この3倍の36億秒前後のようです。こんなことを意識していると、誕生日以外にもパーティーの機会ができて楽しいと思うのですが、わたしの経験では趣旨を理解してもらう段階で挫折します。

パーティーはさておき、一方で、日常生活においてわたしたちが意識する短い方の極限はどのくらいでしょう？文字通りの「あっという間」、つまり人間が「あっ」と声を発している時間は、普通は短くても0.1秒程度です。テレビのフレームレート（画像を描き換える頻度）は1秒当たり30回ですから、どうやら視覚についても同程度のようです。

ここで、桁数だけの大雑把な比較をすると、人生10億秒の位に対し、「あっという間」は0.1秒の位になります。一生の間に、100億もの「あっという間」があるのです。数字を書き下してみると：

10000000000 秒（人間の一生）

0.1 秒（「あっという間」）

なんと10桁の差になります。この誌面上でこの大小2つの量を正しいスケールの棒グラフとして表現したい、という注文には印刷屋さんが困ってしまうでしょう。大きな方の棒をこの紙いっぱいに描いたとしても、小さな方は原子1つにも満たないからです。大きな方の長さを思い切って地球の直径まで引き伸ばすことで、ようやく小さな方が1mmの長さになります。

「あっという間」の「あっという間」

突然ですが、ここでわたしの研究の話を見せてください。わたしは

人工衛星の位置を正確に測ることや計算することを専門にしています。位置を測るといっても、ものさしや巻尺を人工衛星まで伸ばすことはできません。代わりに光を使います。近いもので数百km、遠いもので数万km離れた人工衛星へ向けて、地球上から「ピカッ」とレーザー光を発射します。その光が衛星で跳ね返され、元の場所に戻ってくるまでの時間を測ります。この往復所要時間は、遠い方の人工衛星では0.1秒（100ミリ秒）以上になります。

この出発から到着までの時間の長さは、ストップウォッチに相当する装置で測ります。ただし、ストップウォッチよりもはるかに正確で、もちろん人間がボタンを押すのではなく、電気信号でスタート・ストップするようになっています。近年の光技術や時間計測技術の進展により、今日では100億分の1秒（100ピコ秒）の精度から1000億分の1秒（10ピコ秒）の精度へ向かいつつあります。

左にならってゼロを並べてみましょう。

0.1 秒（光が地球と人工衛星を往復する時間）
0.00000000001 秒（その計測精度）

大小の差は再び10桁になります。先に述べたことを思い出しますと、レーザー光は、人間が「あっ」と言っている隙に、地球と人工衛星の間を行き来してしまうことがわかります。そして、最新技術はその長さをおよそ10のマイナス10乗の精度で計測します。

さて、今度は、このレーザー光の往復の旅を、人間の一生に例えてみましょう。レーザー光にとっては、全体の100億分の1、つまり「あっという間」の精度で時間間隔を測ってもらえることになります。人間の生まれるタイミング・死ぬタイミングはせいぜい数分の精度でしか記録されませんので、それよりも正確さの度合いは高いわけです。

このように、時間という物理量は驚くほど高い精度で計測できます。さらには、光の速度が真空中で一定であるという性質を使い、高精度な時間の計測は、空間の計測にも応用されます。1983年以来、長さの標準である「メートル」の定義は光の速度に基づいていますから、これが今日における正統な長さの測り方であり、ものさしや巻尺を当て

「あっという間」の科学

るのは実のところ異端です。1000億分の1秒の間に光は約3mm進みますので、1000億分の1秒の精度で時間を測ることは3mmの精度で距離を測ることに相当します。おかげで今日では、センチメートルやミリメートルの精度で、地球上の点や人工衛星の位置を求めることが可能になっています。先に、人間の一生を地球の直径とすれば「あっという間」は1mmに相当する、と例えて述べましたが、最新の宇宙技術はこの計測精度を達成しつつあります。

宇宙の年齢に対する「あ——っという間」

さて、今度は気分を大きく切り替えて、極限まで長いほうの時間に目を転じましょう。宇宙の年齢です。20世紀前半、宇宙が膨張しているという事実が観測で確認されると、ならば昔の宇宙は今よりも小さかったに違いない、さらには宇宙には始まりがあったはずだ、と天文学者は考えるようになりました。今日においては、時間と空間が1点から誕生したとする「ビッグバン理論」が大枠では広く支持されています。そして、人工衛星などを使った観測によれば、それは約137億年前に起こった、すなわち宇宙の年齢は約137億歳だろうと見積もられています。なお、太陽系ができ、地球や月が形成されたのは、その3分の1に当たる約46億年前と推定されています。

これに対して、今の日本人の平均寿命は80歳前後ですから、宇宙の一生と人間の一生は大雑把に言って、

100000000000年（宇宙の一生）

100年（人間の一生）

と1億倍の差になります。例のように、宇宙の一生を人間の一生に当てはめてみましょう。そのなかでの人間の一生の長さは、100億分の1の「あっ」よりはずいぶん長く、「あ——っ」と頑張って声を伸ばしたくらいでしょうか。これを長いと感じるか短いと感じるかは人それぞれかもしれません。「あっ」という間に人生が一転しうることを考えれば、それなりの長さを占めているような気がします。

別の例えをしてみます。現在日本にいる1億人が仮に1人100年ずつつりレーしながら生きたとすれば100億年に達します。気が遠くなるのも無理はありません。1億人全員で気が遠くなってちょうどいい、そのくらいの長さですから。

「あっという間」を究める

現代を生きるわたしたちは、目覚まし時計で起こされながら、カレンダーをめくりながら、新年を祝いながら、好むと好まざるとにかかわらず時間を意識して過ごしています。しかし、わたしたちの知覚でできる時間の範囲は、自然界のスケールに比べるとほんの狭い一部分です。短い方にも長い方にも、確かに時間は横たわっているのです。

宇宙の研究者のなかには、わたしのように「あっという間」の短い時間を究めたい人たちもいれば、137億年・46億年といったとてつもなく長い時間を究めたい人たちもいます。自然科学といえば、難解な数式を延々と並べたり複雑な装置を操ったりするイメージがあるかもしれませんが、日常から乖離した物理量と対峙しながらドキドキするのも大きな醍醐味です。こんな話になんとか共感いただける方、これからぜひ「生誕N億秒」をひっそりお祝いしてみませんか？その秒数はおよそ心臓が鼓動してくれた回数ですから、ご自身の身体に対しても感慨深いものがあるはずです。

こうして1000億分の1秒から137億年まで、ゼロ28個分の旅を楽しんでいますと、明日のわたしの講義に10分遅刻してやってくる学生がいても、レポートを1週間遅れで出してくる学生がいても、いちいち腹を立てる気を失ってしまいそうです。おっとダメダメ、それは許しません！

急ぐ

世界を解く

【宇宙科学】



社会学研究科准教授
大坪俊通
Toshimichi Otsubo

いま、日本国内の金融の実務界で高度な金融人材が『急ぎ』求められているという話をします。

昨年6月に高度金融人材産学協議会という会が発足しました。これは経団連の強い要望のもとで経済産業省が中心となって組織されたものであり、多くの大規模事業会社、金融機関そして一橋大学（ICS）を含む金融専門の大学院修士課程を持つ5つの大学から人が集まりました。金融人材の現状を議論した後、人材のタイプを事業金融、金融工学の2つの分野に分け、それぞれの委員会が設置されました。人材育成の必要性和それを急ぐ背景を説明しましょう。

ある日突然、企業財務が事業の最重要課題になった

事業金融の面では、学術分野で言う企業財務（コーポレート・ファイナンス）を勉強して実務で生かせる人材が必要であることです。数年前から盛んに報道されている企業合併・吸収（M&A）の活動にも影響されているのでしょう。事業会社は、すぐにも研修を始めたいという姿勢です。社員の研修だけでなく役員レベルでもCFO（Chief Financial Officer 財務取締役）が必要です。日本CFO協会という会も数年前から組織され昨年はCFO世界会議を東京で開催しました。まるで突然旧時代から新時代へ移るかの様な印象を受けます。この分野は、従来国内の大学では十分な数の教員・研究者がいるわけではなく、これまで十分な教育研究が行われてきたとは言えません。単純に言ってしまうと、第2次世界大戦の敗戦後、焼け野原から立ち上がり高度経済成長を遂げる過程での日本の金融業は、行政と産業界全体がいわゆる護送船団方式で進む中で組織され、事業会社はメインバンクと繋がって事業金融活動を行ったわけです。この間の様子は一橋大学の学部でも授業で話がなされていると思います。このような体制の中では、企業財務が特に必要とされるわけではなく、むしろ企業の会計と経理ということでもまかなわれてきました。需要が少ないところに供給も少ないということでしょうか。

（護送船団方式は大成功したと言われていますが、その後のバブル崩壊後の新体制の確立に手間取っているわけで、その中から今回の急ぐ人材育成の問題が出てきていると考えます。）

新しい金融手段の導入を、確実に、迅速に

金融工学の面では、金融業の変革から話をしなければなりません。

概念的に言えば、資金を融通するという金融の機能は昔とまったく変わりません。しかし、資金融通の形態が多様化し、更にそのための手段（instruments）が先進的世界ではこの30年程で大きく変わってきたのです。手段が変わるとそれに付随する新しい業務が増えるだけでなく、制度・法律、そして金融機関の内部体制も変わります（中央官庁では財務省だけでは間に合わず、金融庁も出来ましたね）。業務を担う人びとの動き方が変わってくるのです。1970年代に情報通信革命とか、第3の波とかが叫ばれましたが、その大きな変革の波が金融業に全面的に押し寄せてきたのです。かつて護送船団方式時代の日本の銀行の業務の迅速性と正確さは、一橋大学に滞在していた外国からの研究者を感心させていましたが、その迅速・正確さを新しい金融手段に対しても遂行できる力が求められているのです。銀行・証券業務が扱う金融商品が預金と株式、債券、事業貸付、住宅ローンなどの単純商品だけではなく、これらを組み合わせたもの、さらにはこれらを基礎にしたデリバティブ、そして一般の家計・生活者には接触する機会がおそらくはないと思われる、もっとエキゾチックなものが作られています。その上、これらを発行あるいは保有した場合、不確実性を除去するためのヘッジ、保有証券全体の価格変動を管理するためのリスク計測と管理を世界基準で行わないといけなくなりました。

バブルの後処理に追われ、人材育成が遅れる

このような新商品の開発とそれに伴う業務の進展に添う形で、金融経済学（Financial economics）、金融工学あるいは数理ファイナンスと呼ばれる分野が発展しました。発展させるのは人ですから、米国、英仏独伊など欧州の国々では、これを研究する人が金融機関あるいは大学の中に増え、この分野を志す人材・学生も育ったわけです。ところが日本国内ではそれほど順調には育ちませんでした。1990年前後には、中心的な国内金融機関内では研究チームがありましたが、バブル崩壊を機に、その後は金融機関内で大きく伸びていくことは後回しにして、金融業界全体が不良債権処理に集中せざるを得なくなりました。一通り不良債権処理にめどをつけ、金融機関の合併も行われ、さてこれから金融機関が事業会社との意思疎通を新しい時代の形で行い、国際的に競争して収益を得る体制を整えようという構えを示し始めたのが現段階でしょう。そのために金融工学を身につけた人材が、今でもある程度の人数はいるのですが、これからはもっともっと多く必要だと自覚されるようになったのだと思われます。

コーポレート・ファイナンス

人材への需要しかり、
成果を生み出すインフラ整備こそ急務です



急ぐという目標への合意と協調が不可欠

簡単にまとめましたが、以上が新しい金融人材の必要性が議論されている背景です。急ぐべきだと私は思いますが、しかし、急ぐ目標へ向けての合意と協調がなされないと成功はしません。

ところで、一橋大学はこれ（前記の状況）を黙って見ていたわけではありません。1992年に社会人大学院の構想を提示し、8年待てと文部科学省（当時は文部省）に言われましたが辛抱強く待ち、1999年に今の国際企業戦略研究科（ICS）を設立し、2000年4月から授業を開始しました（この分野に直接関わる学会も2つ、日本ファイナンス学会と日本金融・証券計量・工学学会が1993年に設立され、これには一橋大学の教員も直接積極的に関与しています）。一橋大学は旧制時代は商科大学であり、ビジネスの中心となるべき大学ですからこの分野を専門的に理解する教員も複数以上いて、ある程度の実績もありました。また高度経済成長期には経済学の中心的人材が居られた大学であり、その後とくに商学部とイノベーション研究センターは経営の分野でリーダーの役割を果たしていましたから、新しい社会人大学院の構想を立てる勢いがありました。学内の議論と市場調査を経て、一橋大学が先進的に担うべき役割として、経営戦略と金融戦略、そして経営法務の分野の大学院コースを作りました（当初は租税公共政策コースもこの大学院の中にありました）。日本のビジネスの中で不足すると思われる部分を補強し、全体を強くしたいと考えたわけでした。

私が属するICS金融戦略・経営財務コース（当初は金融戦略コース）は金融工学を含む計量ファイナンスを軸に教員を集め、実務上の問題を理論的に解決するという方針の下で人材を育てるために、この分野の授業科目を体系的に組みました。当初は小さな芽であった企業財務分野もその後成長し教員が増えました。学生定員も当初の20人から今は41人に増員され、この新しい両分野の学習を目指す人が入学しています。まだまだ規模が小さく社会的な影響力は十分とは言えませんが、社会人大学院として成功裡に活動しています。2006年8月に数理ファイナンスの世界組織であるバシュリエー・ファイナンス協会の第4回世界会議を東京（学術総合センター）で開催しましたが、これには本学ICS金融戦略・経営財務コースの教員が中心となって組織運営し、この分野における最大規模の最高品質の大会であるという高い評価を受けました。2008年7月には横浜でファイナンス学会の世界

大会が開催されます。この組織委員長も本学ICS金融戦略・経営財務コースの教員です。当大学院の設置趣旨のもとで教員が努力を続けています。ぜひ、本学の学生諸君も教員とともに学部生時代から自らの力を培う努力を続けていただきたいと思います。

じっくりと深く学ぶ姿勢が、変化への瞬発力になる

さて、この金融・財務の分野を勉強するには、やはり基礎が重要です。私たちの大学院でも、よく考える力を持った人が入学後ぐんぐん伸びます。社会人大学院学生は、それぞれ国内の有力大学の学部あるいは大学院を卒業した経歴を持ちますが、どの大学を卒業したかよりも、どの学科、どの分野を勉強したかよりも、その人、個人がどのようにきちんと深く勉強してきたか、その姿勢と蓄積が当人の成長の中で見えてきます。急いで修士課程の2年間で金融のことを勉強して修士論文も書いて業務に生かしたいと努力をしますが、大学学部時代として20歳代にじっくりと深く勉強しておくことが、急ぐ必要があるときに瞬発力を発揮する基盤になるのでしょうか。これは教育の名目的なお説教をしているのではなく、観察された事実です（急ぐためにも基礎が必要です）。

最初の高度金融人材育成の問題に戻ると、事業会社の社員、あるいは役員に事業金融（企業財務・企業価値評価）の研修・教育を行ったとしても、その概念とロジックが実務の中で動かないと話にならないことは当然ながら理解されています。しかし、それを実践するには、実務界の広い範囲にわたり“その線で動く”体制が出来ないと力になりません。高度金融工学人材についても、金融機関の体制の中で、金融工学とその重要性の理解に基づいた、相応の位置づけと処遇がなされないことを発揮できないことも理解されていると思います。ここでも、そういう（旧体制から見ると）新種の人材が社内で重要な地位を占めることを受け入れて、世界水準で動く体制を作ってほしいと思いますが、急いでも大丈夫かと思うと同時に、事業会社と金融機関が協議し始めたのだから、その成果に期待したいとも思います。

急ぐ

世界を解く

【コーポレート・ファイナンス】



国際企業戦略研究科
(ICS) 教授
三浦良造
Ryoza Miura

各界で、ユニークでエネルギッシュな人材が豊富と評判の一橋の女性たち、その活躍分野は多岐にわたっています。

彼女たちはいかにキャリアを構築し、どのような人生ビジョンを抱いているのか？

第19回は、女性の第一号卒業生の石原一子さんです。

聞き手は、商学研究科准教授の山下裕子です。

口紅とヘルメット

夫は同志。支えがあったからこそ、戦えた

山下 石原さんは女性として初めて一橋大学の前身である東京商科大学に入学されました。高島屋を定年で辞められたあとも、ずうっとお仕事を続けていらっしゃる。その一方で、国立市の景観問題に対しても中心的な存在として活動してられました。全く見事な人生ですが、市民運動に携わられるようになったキッカケは何だったのですか。

石原 長いあいだ会社人間だったので、朝早く街をでて、夜遅く帰ってくる毎日をずっとつづけていたのです。会社を辞めてふと周りを見回したら、知らない間に街の景色がすっかり変わっていました。高い志を持ってこつこつと地道に市民が創りあげてきた街なのに、その環境を謳い文句に外からの資本が入ってきて環境を破壊してしまう。憤りを感じましたね。

山下 定年後には、ボランティアや市民活動を、と考える企業人がこれからますます増えるでしょうし、そうあって欲しい。大企業でのマネジメントの御経験あってこそ、異なる分野でも運動を組織することができたのだろーと思います。市民運動と企業経営との違いは何でしたか。

石原 市民運動に携わって発見したことが2つあります。1つは、自分もやはり大きな組織のなかで組織の論理によって動いていたということ。もともと引っ込んでいるタイプではないけど、組織のなかで自分の能力を評価してほしいという思いが、私の原動力でもあったわけです。でも、市民運動は、いい意味でも悪い意味でも企業運営の理論は即通用しません。そして、第2に、組織を離れて一市民になると、まったく無力に等しい。しかし、企業のなかで積み重ねてきたノウハウを活かしながら、「これはおかしい」と感じたことは声に出していかないと世の中は変わっていかない。市民の目はたしかなものですよ。

山下 御著書の『景観にかける』のなかで、ダイエーのM&Aをめぐる戦いに際してのジャーナリストでいらした御主人の言葉が印象的でした。「喧嘩するなら腰を入れて徹底的にやれ！」「同じ志のも



石原一子（いしはら・いちこ）

1924年中国・大連生まれ。1945年東京女子大学卒業、

1949年東京商科大学（現：一橋大学）に女性第一号として入学。

卒業後は、大手百貨店高島屋に就職し、同社初の女性常務取締役役に就任する。

退職後は、東邦生命保険相互会社取締役、住友ゴム株式会社顧問などに就任。

1999年からは、国立市の景観を守る市民運動の代表を務める。

著書に、『女は人材』、『売場のヒット商品学～ある女性マネジャーの記録』、

訳書に『男のように考え レディのようにふるまい 犬のように働け』（デレク・A・ニュートン著）。

のが3人いれば必ず成功する。」

石原 そして「自分のことを考えたらダメだよ」とも、言われました。子育てのときもそうでしたが、夫は私にとって同志でしたね。

天下の金を集めてやろう

山下 そもそも東京商科大学に進まれたのは、東京女子大学を卒業されてからです。

石原 戦争が終わったとき私は20歳で、目の前で価値観がひっくりかえるという経験をしました。私の世代からは女もやればできる時代になった、男と同じスタートラインに立つことができると、世の中がバラ色に見えました。戦後の親の物質的な苦勞を目の当たりにしていましたから、金持ちになって、親に報いたいと思った。天下の金を集めてやろうと思ったんです（笑）。東京商科大学は実学の大学ですから、そこで理屈ではなく実際に役立つことが身に付く勉強をしたい。男の大学へ入って、しっかりキャッチアップしていかないと新しい時代に生きていけない、というような思いでしたね。

山下 卒業後は高島屋に入社され、2人のお子さんを育てながらキャリアを積み、女性初の常務取締役になられました。入社されたとき、



ロールモデルはいらしたんですか。

石原 高島屋は早くから大卒の女性を採用していましたし、私が入社した1952年当時、課長に3人、係長に10人、女性がいました。だから、課長ぐらいまではいけると入りましたね。もともと百貨店のお客様は8割以上が女性ですし、販売員の9割は女性でした。将来女性で

あることがマイナスにならないだろうというのも、高島屋を選んだ動機の一つでした。とはいっても、当時はマネジメントの一員としては女性をアテにしていた企業はなかったし、長く勤めるのは女として失格ねという時代でした。でも私の気持ちの中では、小売業は女性の生活の経験がプラスになるはずだ、という思いはずっとありましたね。

山下 いまはロールモデルになり得る人が多くなっていますが、それでも諦めやすい傾向が見られますね。その一方で、自力でMBAを取得するなどキャリアアップをめざす女性たちもいます。それでも、マネジメントに丸ごと関われるケースはまだまだ少ないですね。

石原 外資系に優秀な女性が多いというのも、そういう世代が育っているからだし、ちゃんと評価してもらっているからだだと思います。

女性の能力を活用できているかどうかは、やはりトップの意識次第。ハッキリ言って日本企業は、まだまだ女性の使い方がヘタですよ。私は当時、日本でロールモデルになる人がいないのは当たり前だと思っていましたが、アメリカの流通業には女性の役



員はたくさんいましたね。部長になった頃に、彼女たちに会う機会がありましたが、豪腕ではあるけど家庭の問題などもフツと話せる。自然体でしなやかな感性の人が多かったと記憶しています。

山下 広くアメリカの女性たちが働き始めたのは、国の健康保険制度が崩壊して生活のために稼がざるを得なかったからと言われていきます。70年代のイギリスでもそうですね。国がやってくれないならと働き始めたわけです。

石原 働くことへのモチベーションは、他力本願の発想では続きません。大事なのは、自分が働くことで少しでも何かのお役に立っていると信じることです。

山下 キャリアを伸ばせない要因を環境のせいだけにしてはいけないということですね。

石原 キャリアを貫くことは、そう容易なことではありません。時間をかけ、粘り強く自分の目標をにかけて、一步一步進むことですね。待っていては何も変わりません。一橋大学を出れば就職には苦勞しないでしょうし、ある程度のところまではいけるでしょう。でも、そこに甘んじていては、そこまで。10年後の自分をイメージしながら進んでほしいし、学びつづけていかないといけない。やはり、一生勉強だと思いますね。

山下 毎朝1時間半、英会話の勉強を始められたのが55歳のとき、さらに62歳でハー

バードビジネススクールの役員向け研修プログラム（advanced management program）に参加されています。正直、脱帽です。

石原 いくつになっても、やればできるということですよ（笑）。

台所の視点と豪腕で、時代をつくる

山下 今回、石原さんの著書を改めて全て読ませていただいたのですが、次から次へと新しい企画を実行に移されていることに感銘を受けました。印象に残っているエピソードはたくさんありますが、なかでも開発されたばかりで知名度のないパイロセラム（耐熱ガラス鍋）を即断で船一艘分丸ごと買い取って1年間の独占販売を決めてしまったのは、すごいと思いました。

石原 たまたまいろんなことに遭遇しましたが、運命づけられていると言われればそうかなと思う（笑）。パイロセラムは、女性の感覚で買いだと思いましたね。そもそも台所用品の買い付けを男性がやるのが間違いなんです。女性は毎日、台所で料理をしているわけだから、何が必要で何が便利ってすぐわかるもの。

山下 女性の食卓へのこまかな視線と豪腕をミックスしてしまったところが、石原さんですね（笑）。でも、人は組織のなかでは、仲間外れにされたくないという恐れをベーシックな部分で抱くものだと思います。周囲のジェラシーもあるでしょうし。

石原 日本はある意味、ジェラシーと足のひっぱりあいの社会ですから、そういうものだと思ってつきあえばいいですよ。上意下達の組織ではイエスマンが重用され、うまくいっているように見えても、実はただ組織の上に乗っかって仕事を流しているだけで、自分の手でしっかりと仕事をしていないことは多々あることなんです。特に上に立つ人は、仕事を右から左へ流すだけではダメ。自分の手で握り、確認しながら仕事をしてほしいですね。

山下 石原さんのそうした強い責

任感はどこから生まれてきたのだと思われますか。

石原 主任・係長・課長と組織のなかで1つずつステップアップしてきたことでしょうね。組織のなかで本当にできる人は、寛容ですし、やさしいんです。中途半端の人が一番始末が悪い。私が部下をもつようになって心がけたのは、自分より優れた人を使うということですね。自分より優れた人が力を発揮し、能力を伸ばせるようにしていけば、



自然といい仕事ができるようになるんです。仕事に生きるからには、人と同じことをしていたのでは、やはり進歩は望めない。無理を承知でいいものを、より値打ちのある商品をつくりだしてマーケットで評価を受けたい。それが他店との差別化につながり、自分の店の優位につながる。私はそう考えて、仕事をしてきました。

山下 組織は人の集団ですから、当然、いろんな人がいます。そういう人たちをひっぱっていくリーダーは、どうあるべきだと思いますか。

石原 1つはつねに現場を見るということでしょうね。事故は必ず現場から起こるものですから、現場を見ないトップなんてトップ失格です。イギリスの将校たちは、兵士の一步前に出て戦いますが、日本はそうじゃないでしょう。リーダーも同じで、イギリスのリーダーは一步前へ出て仕事をしている。日本もここはイギリスを見習ってほしいと思いますね。

山下 最後に、次の世代を担う人びとにメッセージをお願いします。

石原 今の時代は女性に対する制約も少なくなり、また寿命が伸びた分、生涯で何度も新しい生き方に挑戦できる時代になりつつあります。女性は異なった環境に柔軟に適応していく素質に優れていますから、

その気になれば選択肢は無限に広がるのではないのでしょうか。一度しかない人生ですから、やりたいことをあきらめず、精一杯生き切ってほしいと思います。



山下裕子
（やました・ゆうこ）
商学研究科准教授

兼松講堂の改修工事の際、石原さんの働きで、側廊の美しいロマネスク・アーチは残ることになった。計画では、空調効率をあげるために、アーチ部分に機械設備を置くことになっていた。

対談を終えて

「真実の瞬間」というものがある。兼松講堂の改修の委員としてロマネスク・アーチを潰してしまう計画案に思い悩んで、思い切って石原さんにお電話したときのことだ。「現場に案内してくださいませんか？」と即現場に臨まれたヘルメットのお

姿が忘れられない。阿部謹也先生の追悼の会の際、大粒の真珠に、真っ赤な口紅をさしていた姿も鮮明に記憶に残っている。「年がいくとね、喪服は淋しくなりすぎるのよ。」とはにかみながらおっしゃった。僭越の至りではあるけれど、素直でまっすぐ、とても可愛い方である。「真実の瞬間」は氷山の一角で、その下には、毎日、誰に見

られることもなしにつづける地道な努力の本山がある。戦前は男女共学の大学が存在しなかったことなど忘れてしまいがちな私たちだけれど、女性が働く社会という山は先輩たちの努力の賜物である。『男のように考え レディのようにふるまい 犬のように働け』そして、石原さんのように生きろ！ 男性もね。（山下裕子）

個性は主張する

One and Only One

第 20 話

コカレストラン アトレ上野料理長

佐藤高敏氏



Takatoshi
Sato





僕の原点は、
「自分が美味しいと思うものを作り、
人に美味しいものを食べて欲しい」
ただそれだけ。
好きな世界に身を置く自分に、
心から満足しています

食欲をそそるスパイスの香り、レトロ風味の居心地の良いインテリア。昭和初期に建てられた駅舎を活かしてリニューアルされた駅ビル・アトレ上野のなかでも、「コカレスト アトレ上野」は、どこか人をなごますくつろぎを感じさせる。美食というより美味、辛味、酸味、甘味のバラエティに富み、日本でもファンが増えつつあるタイ料理の名店の調理場を仕切るのは、佐藤高敏・29歳。料理人を夢見た少年時代も、料理長になった現在も、彼の心に一貫してあるのは「美味しい料理を食べさせたい」という強い思いである。

料理人になることに迷いはなかった。 自分へのプラスを求めて大学に進学

料理人になろうと決めたのは、中学3年ぐらいだったと思います。「キッカケは何」とよく聞かれるのですが、特にドラマチックな出来事があったわけではありません。強いていえば、もともと食べることが好きだったのと、母が小学校の給食調理の仕事を

始めたことぐらい。ときには母に代わって、夕食をつくったりしていました。両親や弟たちの「美味しい」が、僕の気持ちを強めてくれたのかもしれない。といっても当時の得意料理は、チャーハン程度でした（笑）。

高校生の頃には決心は固まっていたから、高校を卒業したら料理の道へ進もうと思っていました。両親は僕の気持ちをわかっている反面、大学ぐらい行かせたいという思いももっていました。一橋大学に入学したのは、親心に応えてあげたいし、大学で学ぶこともプラスになるだろうと思ったため。商学部を選んだのは、商売に関係ありそうという単純な動機でした。でも、一橋大学で学ぶことで、将来の目標が一回り膨らんだ。将来、自分で店舗を経営するオーナーシェフになりたいと思うようになったのです。

アルバイトは4年間通じて飲食店一筋と、佐藤さんの決心は微動だにできなかった。ただ一つ迷っていたのは、どんな料理を専門とするか。本当に自分が美味しいと思う料理を追い求めて、佐藤さんはたびたび海外へ出かけた。

目標が明確だったからこそ、 やるべきことが分かっていた バックパッカーとして過ごした夏休み

春休みや夏休みを利用して、1カ月単位でバックパッカーをやりました。比較的安く行けるし好きでもあったから、主に回ったのは東南アジアでした。なかでも、僕の舌を魅了したのがタイ料理でした。宿泊費を節約した分を料理につぎ込み、できる限りいろんなメニューにトライしたし、料理を味わいながら「自分が店をやるんだったら、こういう素材を

使ってみたい」なんて考えていました。4年生になっても一般的な就職活動はゼロ。一橋大学に料理人の求人なんて来ませんから、食関連の求人が載っているアルバイト情報誌が頼り。これと思うところを、自分の足で訪ねました。

だが、日本のタイ料理店はそのほとんどが、タイ人の料理人に調理場を委ねている。日本人である佐藤さんがタイ料理のシェフになるチャンスは、きわめて少なかった。卒業後はイタリアン・レストランでアルバイトをしながら、アルバイト情報誌を眺める日々。タイ料理をはじ



め中華料理やインド料理など多彩な食を提供する「レストラン ワンダーランド」に就職が決まったのは、卒業半年後の9月。一橋大学卒業・料理人見習いの誕生である。

下働きをする一方で独学で勉強をする 料理人としての遅れを取り戻すために

正直にいうと、学歴が邪魔になったり、疎外されるのではないかとといった不安がなかったわけではありません。でも実際は杞憂でした。「エッ、一橋大学

卒なの」と驚かれることはありましたが、だからどうということはありませんでした。でも、一橋大学での4年間は、僕にとって意味のある時間でした。経営について学んだこともそうですし、料理を追いかけての海外バックパック旅行もそう。その時期にしかできないことを完遂したという思いがある。それが私の特徴だし、個性だと思います。

でも、調理場でモノをいうのは、学識ではなく料理の基礎知識と技術とセンスです。学生時代からの飲食店のバイトで包丁こそ使えましたが、プロとしては人よりずっと遅いスタートです。専門学校卒の

One and Only One



3年先輩を当面の目標に、その人との差を埋めるのに必死でした。タイ料理専門だからといって、タイ料理だけを知っていればいいというものではありません。幅広い知識が、料理に生きてくるんです。勤務時間中は言われたことを何でもこなして真剣に働



き、仕事が終わってからフランス料理のソースの種類やつくり方といった基礎知識を独学で学ぶ。そんな日々がずっとつづきました。

入社後、最初の配属先は系列店の「マンゴーツリー」。見習いとして洗い場での皿洗いや野菜の下ごしらえからスタートした。「マンゴーツリー」で約2年半、次に「コカレストラン アトレ上野」で約1年半、そして豊洲のフードコート「フードサーカス」での約1年を経て、2008年3月、佐藤さんは再び「コカレストラン アトレ上野」に戻ってきた。今回は、料理長として着任、入社して5年強、異例ともいえる抜擢である。



確かに早いといえますが、任されるだけのことはやってきたという自負はありますね。そういう巡り合わせなのか、味づくりにしても調理場のマネジメントやアルバイトスタッフの教育にしても、なぜか背伸びをしてもやらざるを得ない状況になったんです（笑）。そのときは厳しかったけれど、そうやって一つずつ克服してきた積み重ねが、チャンスくれたのだと思います。それに「レストラン ワンダーランド」には、フレンチやイタリアンから入り、タイ料理を勉強しながらコカレストランを興した総本部長など、素晴らしい人材も少なくなかった。環境にも恵まれていたと思います。

「コカレストラン」は、バンコクに本店をもち世界9カ国に30店舗を有する著名なタイ料理店との提携で誕生した。国内3店舗にはいずれもタイ人のスタッフがあり、日本人との二人三脚で運営するシステムである。3つの店舗は、「コカレストラン」としての基本は共通だが、メニューは各店が独自に決定する仕組み。料理長の腕の見せどころでもある。

**変えてはいけないものはあるが、柔軟性も大事。
美味しいと感じてもらえることが、優先されるべきだから**

メニューは、季節などに合わせた変化が重要で、いつも同じではお客様に飽きられてしまいます。でも、単に変化を追いかけるだけではダメ。変えてはいけないものもあるんです。タイ焼きそばを例にとると、具材やベースとなるソースの調味料の配合は

変えてもいい。でも、調味料の素材そのものを変えてはいけない。それが、タイ焼きそばの、いわばアイデンティティですから。エスニック系の料理ではよく、本場の味を追求するのか日本人の味覚に合わせるのが問題になりますが、僕は日本人がマズイと思うものをつくっても意味がないと思う。タイ料理を知らない人でも「美味しかった・満足した」と思ってもらえるものをつくるのが大事だと思っています。だから、ソースの基本は崩さないけど配合の工夫はするし、食材は日本のモノを積極的に使う。雰囲気や温度にも気を配ります。

タレの濃度を工夫したり、炒める時間の強弱をつけたり、つねに模索しながら料理に取り組んでいます。

「コカレストラン アトレ上野」の調理スタッフは、佐藤さん以下6名。もちろん自分でも腕をふるうが、ここまでは任せても大丈夫と判断したら、若いスタッフにどんどん委ねてしまう。若手を育てることも、料理長の仕事だからだ。

好きなことをやっていると実感できるから 体力が続く限り、 料理人の道を歩み続けたい



料理長の役割の一つは、「判断すること」だと思います。スタッフの力量の見極めもそうですし、調理場にいてもお客様が満足されているかどうかつねにチェックしていますね。満足度は下げられた皿を見ればわかるし、フロアを担当するスタッフ経由でも伝わって

きます。ご好評いただけないメニューは、柔軟に変えてしまいますね。お客様の満足の追求と同時に、採算性や利益も考えないといけない。マネージャーとのコミュニケーションも、重要だと思います。

「コカレストラン アトレ上野」の営業時間は午前10時から23時まで。その時間帯をずっとフォローすることも少なくない。厳しい仕事だが、全く苦にならないという。

どんなにきつくても、この仕事が嫌いになることは考えられないですね。体力的な問題が起きないかぎり、やれるうちはどこまでもやりつづけると思いますね。資金のこともあるし、オーナーシェフへの道は、まだ遠いかもしれませんが、こちらも諦めはしませんね。「自分が本当に美味しいと思う料理をつくり、美味しいと思って食べてもらう」。子どもの頃からのこの思いは、いまでも、この先も僕の生き方の原点でありつづけると思います。

◆佐藤高敏（さとう・たかし）

コカレストラン アトレ上野料理長

1979年、千葉県生まれ。2002年商学部卒業。中学生の時に料理の楽しさに目覚め、以降料理人になることを目指し、大学在学中もアルバイト、海外旅行などを通して料理の自己研究に励む。バックパッカーとして訪れたタイで、自分がつくりたい料理と出会う。大学卒業後の9月、タイ料理をはじめ中華料理やインド料理など多彩な食を提供する「レストラン ワンダーランド」に就職が決まる。料理人見習いからスタートし、2008年3月コカレストラン アトレ上野の料理長に就任、現在に至る。



One and Only One



数学の巨人が描かれている

筆者は3、4年前から数学切手を集めている。頑張っただけで1000枚以上集め、全世界で発行された数学切手や数学関連切手の9割以上は持っている。実は世の中には皆さんの想像以上に数学切手は存在するのである。ここに掲載されているのはコレクションのごく一部であるが、筆者が特に好きな切手（筆者の専門である確率論関係を中心に）を紹介した。まず、パスカル[1]とフェルマー[2]を挙げる。パスカルはフランスの数学者で著作パンセや気圧の単位、幾何学の定理、フェルマーはフェルマーの最終定理（ n が3以上なら x の n 乗 $+$ y の n 乗 $=z$ の n 乗に自然数解は存在しない。）などで超有名である。この二人をまずとりあげたのは実はこの二人は筆者の専門である確率論の創始者でもあるからだ。ルカ・パチョーリ（数学者かつ会計学の祖、紹介できないのは残念であるがパチョーリの切手もある。）が15世紀末の著書スマにおいて取り上げた問題（分配問題、AとBがゲームで対戦し、先に4勝したほうが相手から賭け金を全部もらおうとしたとき、Aが1勝の段階で残りのゲームを中止せざるを得なかったとき〈実際に起こったのはBが死亡したかららしく、それが問題になるほど大きな賭けであったらしい〉、賭け金をどのように分配するかという問題）で、1世紀以上解けなかった当時としては大難問が、17世紀中ごろ、パスカルとフェルマーがかわした23通の手紙によって確率論を構築するとともにその問題を解決したのであった。（それに関連して筆者はパスカル＋フェルマーをさらに現代のファイナンスとからめたものを題材のひとつとする新書〈講談社ブルーバックス〉を現在執筆中である。）

不思議な図形、美しい数式の宝庫

その他には、最高の数学者といわれるガウス[3]（確率論では正規分布、中心極限定理などで有名）、ラプラス[4]（ラプラスの悪魔、ラプラス変換、確率論ではドモアブル・ラプラスの定理などで有名）、ベルヌーイ[5]（確率論ではベルヌーイ分布、大数の法則など、切手には大数の法則が書かれている。）、オイラー[6]（晩年には盲目になりながらも生涯何千もの数学論文を書き続けた。去年2007年はオイラー生誕300年でスイスのバーゼルで記念式典（記念切手発行を伴う）が開かれた。紙面の切手には点の数－線の数十面の数 $=2$ （多面体におけるオイラー公式）が描かれている。さらに、 e の虚数乗に関するオイラー公式、三角形の重心、外心、垂心が一直線上にならぶというオイラー線、確率論ではか

く乱順列、ゼータ関数の研究（特に自然数の二乗の逆数の無限和＝円周率 π の二乗の6分の1という不思議な定理、これに関して昨年筆者たちは確率論を用いる新しい証明を見つけ、ある国際雑誌に掲載されている。一橋レポジトリからもアクセス可能。）、ピタゴラスの定理[7]、ガロア[8]（代数方程式の解のべき根による公式の存在、非存在、20歳で決闘により死亡したことで有名）、デカルト[9]（方法序説、我思うゆえに我あり、座標幾何学）、日本の数学者関孝和[10]（切手には関が西洋数学にさがけて発見した行列式が描かれている。）などを取り上げた。

尊重される数学者と数学文化

このように「数学に関する切手」が世の中にたくさん存在する理由は、「数学」という学問が魅力的で、「数学者」が尊重される対象であることのあかしであろう。とくにフランスにおいて、その傾向が顕著であり、実際数学関連の切手発行国のなかで一番多いのはフランスである。紹介できなかった他にもモンジュ（初代エコールポリテクニク校長、幾何学者）、ラグランジュ（最小二乗法、経済数学でもよく用いる未定係数法）、コーシー[11]（コーシー分布、コーシーの積分定理、コーシー列）、コンドルセ（政治でも有名であるが実は確率論学者でもある。）、ビュフォン（ビュフオンの針）、ポアンカレ（ポアンカレ予想）…など枚挙にいとまがない。筆者は共同研究者（共同論文執筆、共同専門書執筆）がパリ大学にいて、よくフランスに出張するが、筆者が「哲学の道」をもじって、「数学の道」と呼んでいる道が5区に2つある。1つ目は、ゴブランの近くからはじまり、パスカル通



り、ムフタル通り（これは数学と関係ないが市場で有名）、デカルト通り、ラプラス通りを経て、パンテオンにいたる道、もうひとつはかなり大通りであるがモンジュ通りからラグランジュ通りを経てノートルダム寺院に向かう道である。これらの道を歩くとき先達の数学を思い身が引き締め、また、通り沿いのカフェでビールを飲むと彼らが研究の疲れを癒してくれるような気がする。このように「数学」という文化が人々に尊重され、面白さが受け入れられるかぎり、我々数学者は「数学」のさらなる発展をめざし、また後輩たちに継承していくことが大事な役目なのである。幸い、一橋大学は社会科学系の大学であるにもかかわらず（であるので?）、「数学」という文化を大事にする風潮を多くの学生、多くの教職員が持っており、筆者はとても心強く感じ、感謝しているのである。研究室によられた際には、他のたくさんの数学切手、数学者切手をお見せすることができますので、ぜひ、お立ち寄りください。ただし、「数学」以外の切手はありませんのであしからず。



『アメリカの高校生が読んでいる 経済の教科書』

書店で多数の株式投資ガイドや

資産運用の案内書を眼にするようになったのは、

ホリエモンがお茶の間の話題を集め始めた2004年ごろからであろうか。

ここ数ヶ月に関しては、サブプライム問題の関係もあり、

個人投資家の株式取引は減少しているようだが、

資産運用に関する消費者の意識は高まっている。同時に、こうした金融知識を、
もっと学校教育に取り入れていこうとする動きも広まっている。

たとえば、2005年には内閣府や金融広報委員会による経済教育サミットも開かれ、

小学生向けの学習雑誌、小学館の「小学6年生」2006年4月号では、

特集記事に「経済入門」が登場している。



実用的かつ分かりやすいトピック

ここで紹介する『アメリカの高校生が読んでいる経済の教科書』は、高校生にも分かるように書かれているものの、これから社会に出る大学生、経済学を学んだことのない社会人、かつて経済学を学んだがもう忘れてしまったという大人、あるいは、経済学を教えるべき大学教員にとっても一度は読んでおきたい本である。これまで、米国で使われている大学学部生向けの経済学のテキストは多数翻訳され、日本の大学の講義でも用いられてきたが、本書の売りは、高校生が関心を持てるように、より実社会に役立つようなトピックを中心に構成し、特にパーソナルファイナンス（身の回りのお金に関すること）にまつわるトピックが含まれていることである。たとえば、本書の「はじめに」は、「72のプリンシパル」というトピックで始まる。これは、「72を金利（複利）で割ると、2倍になるまでの年数がわかる」というものである。つまり、3%の金利で運用して元本が2倍になるまでにかかる年数は？という問いに

は、 $72/3=24$ 年かかるということである。この計算式を使うと、近年話題になった消費者金融のグレーゾーン金利29%で借金をすると、 $72/29 \approx 2.5$ 年で借金は2倍になる、などの事例が紹介されている。



興味を喚起し、理解を促すテキストの有用性

このほか興味深い点として、三点ほど紹介しよう。第一は、起業家の尊重である。通常の経済学の教科書では、需要供給曲線が最初に登場するが、本書では、「人々はなぜ起業するのか」、「どうすれば商品が高く売れるのか」といったテーマを導入に持ってきており、新しいビジネスを展開することの重要性を述べている。第二に、大学生向けの教科書では、なぜインフレが起こるのかという点が強調されるのに対して、本書ではインフレが起こったらどう対処すべきか、に重点がおかれている点も興味深い。この点は、資源価格が高騰する現在、我々生活者にとって身に付けておくべき生活の知恵といえるだろう。第三に、全体として、「教育や訓練などを通して、個人が学んでいくことで所得を増やしていくことができる」、ということが強調されている。この点は、いかにもアメリカらしいというべきかもしれない。

かつて筆者は、非常勤講師として都内の某有名私立大学で教壇に立ったことがある。そこで指定された経済学の入門レベルの教科書は、その大学の先生方の共同執筆であったが、大学1年生向けとしながらも、産業連関表や資金循環統計といった専門用語が登場し、講義にあたっかなりの戸惑いを感じたことがある。経済学教育への関心が高まっている今、わが国でも、こうした高校生・社会人向けの良質のテキストが必要とされているのではないだろうか？

『アメリカの高校生が読んでいる経済の教科書』

山岡道男、浅野忠克／共著 アスペクト刊 定価：1,680円（税込）2008年4月1日発行



恩田木工を読む

『日暮硯』

『真田騒動—恩田木工』

恩田木工を知ってますか？

「これらの者共は死罪にも申しつくべき程の不屈に候へども、か様の悪事致し候者共は、器量これなくては相成り申さず候故、その器量を遣ひ候へば、一廉御用にも相立ち候ものに御座候間、…」傍線部分を現代語に訳しなさい。

これは本学本年度入試国語の設問の一。出典は作者不詳の『日暮硯』。江戸時代中期信州真田氏松代藩の財政危機（給料不配から足輕たちが前代未聞のストライキを起こしたほど）を立て直した恩田木工民親の言行録である。大手予備校の評では、入試に出ることは皆無だが、政治のあり方や経営者・指導者の心構えについて学ぶところが多く一般にはよく読まれているそうである。一橋らしい出典かも知れない。本誌読者には「恩田木工」って知っていますか？」と副題を打った番組を一昨年未放映しているところを見ると、長野県でも木工を知る人は減っているのだろう。多数あった『日暮硯』や恩田木工に学ぶ系のビジネス書は、アマゾンで検索しても新品は一点もない。小生の受講生

一年生約八〇名中、木工の名を知るものは一名しかいなかった。

日本の経営の神髄を見る

財政再建には画期的な政策と人心掌握が車の両輪であるが、木工は特に後者に優れた政治家とされる。城の大広間に上は家老重役から下は年貢米未納農民の代表までを集めて、施策を納得させる対話集会は『日暮硯』の圧巻であり、どのビジネス書にも例外なく大きく取り上げられる場面である。儉約の率先垂範とともに、ここに日本の経営の神髄ありとされる。ただし、冒頭のような人間観をどこで木工が身につけたか教えてくれるビジネス書はない。

この恩田木工を主人公に据えた小説に池波正太郎の『真田騒動—恩田木工』がある。池波の一連の歴史小説の口火となった作品で、直木賞候補ともなった。この作品は文庫本で一六四ページの中編小説だが、意外にも肝心の木工の活躍、すなわち青年新藩主幸弘に抜擢され執政を任されてからの部分は僅か三〇ページ、二割弱にしかすぎない。例の対話集会の場面も五ページだけである。ではそれまでの八割には何が書かれているのだろうか。

今は田村半右衛門の時代？ なら次は？

実は、松代藩の財政再建は木工が最初ではない。先代藩主信安の時、原八郎五郎、次いで田村半右衛門の二人が登用されるものの、原は性急な改革による家臣民心の反撥に加え、自身が君主と共に放蕩三昧に走り

失敗、田村も結果オーライの改革姿勢が原因で失敗する。八割はこの二人の時代の木工に費やされ、ビジネス書には語られない木工の心の内を教えてくれる。ことに原との関係に細やかである。原と木工は同じ治水工事に汗を流した知己同士であったが、やがて原は主君に取り入り出世し、驕り高ぶり、一時は木工も原を斬ろうとさえ考える。冒頭の出題部分の様な件は木工の恩情・思いやりの手法で、結果だけで判断しない日本の管理手法の典型と評されるのだが、それは己と腹心であった原の変容をつぶさに見る中で、根底になお人間の善を信じたからであろうか。

『日暮硯』に記される程には再建は成功していないという歴史的研究も一方にはある。「真田騒動」は小説であるから虚構も多からう。しかし、本格的に痛みをみな分かち合わなければ日本の財政再建が難しい今日、高齢者医療問題など施策と人心の乖離している状況は田村半右衛門時代のように、やはり木工のような人物を期待してしまうのである。近々また書店に木工系ビジネス書が並ぶかもしれない。



『新訂 日暮硯』
(ワイド版 岩波文庫)
笹倉和比古／校注 岩波書店刊
定価：945円（税込）
1991年1月24日発行
※通常版は定価：588円（税込）
1988年4月18日発行



『真田騒動—恩田木工』
(新潮文庫)
池波正太郎／著 新潮社刊
定価：620円（税込）
1984年9月27日発行



地球の風

頑固に守り続けた120年の伝統を核に
新たなビジネスモデルを構築する

後藤木材株式会社 生産・開発本部長

後藤栄一郎氏

地域の風

in Gifu

独自のビジネスモデルを構築してきた理由

東京には、年間500～1000棟も建築する大規模なハウスメーカーが数多くあります。これに対して、東海地方では年間1～20棟程度の住宅を建設する小規模工務店が多く、その比率は60%にも及びます。当然、東京の木材卸業は、画一的な木材を大量かつスムーズに扱うビジネスモデルを構築しています。ところが、東海地方ではそうはいきません。数多くの工務店やユーザーのさまざまなニーズに対応できるような、魅力ある商品やサービスを提供しなければいけないのです。

こうして、後藤木材独自のビジネススタイルが生まれてきました。単に木材や建材を販売するだけでなく、住宅総合商社として住まいづくりに関する広告宣伝、広報というマスの部分を引き受け、顧客、工務店とのネットワークを緊密化することで、よりよい住宅を提供していくというスタイルです。

東京で住宅情報ナビが始まったころ、後藤木材でも同様のサービスを開始しました。狙いは売り先である工務店さんと情報交換を緊密に行い、各工務店の特徴を意識し合い、切磋琢磨することで総合的なレベルアップを図っていくことにあります。

3年前には、「木こち倶楽部」を開設して、顧客開拓をさらに強化しています。木こち倶楽部は、セミナー、見学ツアー、ナビサポートで構成。家を建てたいと考えている人の家づくりパートナーとして積極的にサポートしています。セミナーのなかには「知っておきたい建築会社選び」などもあり、工務店への顧客紹介機能も果たしているのです。

なお、工務店と施主である顧客がともに来場して素材や工法を確認できるステージが、「活木館」です。補強金物、地震対策といった構造上の安心や断熱性や気密性などの快適さを、実物の構造モデルで確認できます。もちろん、無垢の自然素材の内装材も触って確かめられます。

さらに、高品質製品の生産を通じて蓄積してきたノウハウをベースにして、工務店へのアドバイス業務を充実させるとともに、時代のニーズに対応して構造計算業務を充実させてきました。材木の加工生産、卸というハードばかりでなく、ソフト分野をもカバーするようになってきたのです。

メーカー機能を備えた住宅総合商社へと進化

振り返ってみると、父が社長だったときに木材卸業から建材業

に転換しました。それまでの木材卸業は、「小売店」と言われていました。木材の必要な工務店が来店して、カウンター越しに販売していたからです。そこからサービスの幅を広げてきたのです。時代のニーズを察知してプレカット工場やツーバイフォー工場を建設。さらに構造設計も担当し、構造加工をすることで、現場に運べば1日で住宅の骨格ができるようになりました。必要な建材がすべて揃い、瑕疵保証から完成保証までを行う住宅の総合商社へと発展してきたのです。120年にわたって培ってきた木材商としてのアセットを核にして住宅総合商社へと進化することで、時代のニーズに適応しながら住宅資材の安定供給を行うという使命を果たしてきたといえます。

これまでは工務店が設計した設計図をもとに、言われるままに加工図を作成してきました。ところが、強度偽造問題が起こったことで、職人的な経験値ではなく、構造力学を基にした構造計算と構造設計の重要性がクローズアップされてきたのです。本当に



安全な家を作るためには、構造は構造できちんと計算して構造設計を行うのが当然のことです。そこに着目したことで、活躍の場が広がってきました。さらに、構造設計に対する保証、完成保証、瑕疵保証など、住宅に関する安心保証を充実。国が認定した指定住宅性能表示機関AFSC岐阜として、住宅性能向上をサポートするほか、美濃100年プロジェクト（高気密・高断熱住宅）として、工務店とともに100年住宅の研究にも取り組んでいます。スタッフ10～20名程度の工務店には、会社

の社内システムの整理や契約の流れなど、各社のニーズに合わせてISOをもとにコンサルテーションを行っています。

これまでが木材の「加工屋」であったとすれば、現在ではトータルに生産保証をする「メーカー」機能も備えているのです。

「現場力」低下という課題に技術継承で応える

東京などのハウスメーカーの現場でも、変化が起きている。実際の建築は地場の工務店が行っているわけですから、現場での顧客サービスやアフターサービスがハウスメーカーの主な仕事になります。最近では市場が縮小していますから、とりわけ仕事を獲得してくることが重要になってきています。現場でお客様満足を高め、いかに次のビジネスにつなげるかということです。ハウスメーカーが、現場に近づいて工務店化しているといってもいいでしょう。

この流れを先取りしたのが、「木こち倶楽部」という情報の入口です。結果として岐阜の工務店が現場の力を高めて、現場管理をしっかり行い、部材の流通が安く行えるようになればいいと



思っています。そのために、ISO取得支援、「木こち倶楽部」立ち上げ、構造計算・設計、設備設計、メンテナンスサービス開始……など、いろいろなことを行っているのです。

「後藤木材にすれば情報がもらえる」「後藤木材が紹介するものなら高くとも使う」とハッキリいってくださる方も増えてきました。この5年間をみても、売上高比では150%になっています。

しかし、建築現場には課題があります。それは、「現場力」が低下していることです。現場の大工さんがミスをするとその分だけコストが掛かりますから、最近ではプレカット加工へとニーズが流れています。それに伴ってさらに技術力が低下するという悪循環です。その大本は現場をマネジメントする「現場監督力」の低下にあるといってもいいかもしれません。

後藤木材の工場には、8名の大工が勤務しています。現場でのミスなど工務店からSOSがあれば、当社から大工を派遣してサポートしているのです。また、プレカット加工でもあえて機械化していないところも残しています。技術として残しておきたい重要な加工部分は、大工が図面を見、1本1本の木を見ながら墨付けを行い加工しているのです。

木材も東京では70%を占めるエンジニアリングウッド（集成材）が、東海地方では30%にすぎません。だからこそ、工場では木の個性と向き合う姿勢を大切にしているのです。

大学・MBA時代に培ったものを ビジネスモデルづくりに反映

会長である伯父が一橋大学出身だったことから、伯父の勧めもあってやがて経営をめざすなら一橋大学だと思っていたし憧れがありました。伯父は私が入社すると、全業務から身を引きました。

大学ではアメフトをかじり、山下裕子ゼミで、ゴリゴリいじめられながら？ やりたい研究を行いました。物の見方や論理の組み立て方、文章力など、その時代にしかできないことが身についたと思います。なお、キヤノンの奨学制度により1年間オランダ

活木館。木の家の構造上の安心（補強金物、地震対策など）や快適さ（断熱性や気密性）を、実物の構造モデルや施工例を展示して伝えている。ほかにも無垢の木の内装材（フローリング・羽目板）を40種類以上展示、触って確かめられるようにしている。



プレカット工場では、最高レベルのCAD/CAMシステムを導入。コンピュータ制御による高精度加工で高い品質を保証している。さらに、技術継承のためにあえて機械化せずに職人（大工）の手による加工部分も残しているのが特徴である。



社員が木造在来工法が学べるように、学習室を設けている。



でのインターンシップも経験しました。ちなみに卒論は、「住宅業界のサプライチェーン・マネジメント」です。

卒業後は、医薬品商社に3年間勤務して経理、財務、営業を経験しました。大学時代には国立市に住んでいましたが、4年の時に住まいから10歩も歩けば立川市だと知って驚きました。それだけぼんやりしていたわけで、社会人になってからも大学時代の同期と会うたびに力の差を感じて、「これではいかん」と気を引き締めました。その後、カリフォルニアのクレアモント経営大学院ドラッカースクールでMBAを取得しました。

人に聞かれると、大学時代は「空白時代だ」などと言ったりします。ゼミと同期との交友ぐらいいしか集中したものがなかったからです。しかし、振り返ってみると現在やろうとしている新しいビジネスモデルは、すべて大学時代に蓄積したものといえます。大学時代に流通におけるビジネスモデルの概念を学び、MBA時代に組織のマネジメントを学びました。

なかでも山下ゼミでは、流通とマーケティング、サプライチェーン・マネジメントを学び、卒論を執筆するときには後藤木材の流通での存在価値について、山下先生やゼミメンバーと徹底的に論議しました。MBA時代の仲間には、会社の方針づくりの相談に乗ってもらいました。実際に役員会に入ってもらって具体的なアドバイスももらっています。このときは全役員にキャップを脱いで素の自分になってもらい、無礼講的に自由闊達な意見交換を行いました。この根底にあるのは、オランダ時代とアメリカ時代に仲間から学んだ、意見を言わないやつはずるいという姿勢でした。プライドを捨てて、間違っても良いから自分の考え方を仲間伝えることが大切だし、それがその場面場面で顔を突き合わせている人たちが構成される組織への貢献の第一歩だと教えられました。会社のリーダーや役員にもそれを要求しています。一番こわいのは、組織の中で意思表示もせずに、現状をフリーライドする社員です。

現在、木こち倶楽部、構造設計、大工の職業技術継承、工務店へのサポートサービス……などを通じて、流通での後藤木材の新しい存在価値を確立しつつあります。その論理的背景や人的ネットワークは大学およびMBA時代に培ってきたものといえます。

チャレンジ機会は地方にある この実感と手応え

大学時代の東京では住宅メーカーの力が強くて、中小の木材商は淘汰されていました。この分野では「東京のほうが遅れている。チャレンジ機会は地方のほうがある」というのが、岐阜に戻ってきたときの実感です。といっても、ビジネスのプレーンとなる人材は東京のほうが豊富ですから、現在でも東京にネットワークを広げ、アンテナを張り巡らしています。新しいビジネスのイノベーションはたくさんあります。同業社もそうでしょう。ただ、イノベーションを達成するためには、120年かけて築き上げてきた外部関係者の説得、過去の実績を捨てること、そして現在の仕事を愚直に進めることです。

「後藤木材が生き残って行くためには、物だけにしがみついているのはダメだ。それではどうしてもメーカーの動向に左右されてしまう。独自の確固たる足場を築く必要がある」。入社したときにはこう考えました。そこで、ソフト面の充実を考えました。

我々のところには工務店から図面がきます。考えてみれば、図面というのは住宅に関する情報の塊です。これを活用しない手はありません。その第一歩として、構造計算や構造設計へと幅を広げていったのです。我々の仕事は現場に身を投じて職人と付き合い、現場を見る目を養うことが欠かせません。学問とはまったく別の文化風土を知り智恵を身につけなければならないのです。その一方で社会や業界の最先端を知るリテラシーが必要になります。その点では、一橋大学で学び、アメリカでMBAを取得したことが役立っています。現在でも、人脈を広げたり正確な情報を入力するためには、時間と資金を惜しむことはありません。

変えてはならないもの 変えるべきもの

今後必要になるのは、「変えてはいけないこと」と「変えるべきこと」を峻別することだと思っています。



後藤木材ニュース。建築関連の最新情報や技術情報を紹介する独自の広報紙で、月に1～2回発行している。

卒業して医薬品商社に勤務した経験がありましたから、最初の2年ぐらいは社風に馴染むのに苦しかったです。例えば、始業時間。8時5分から始業なのですが、社員は7時半には来社して準備していて、始業時にはフルパワーを発揮しています。その上司たちは7時前に出社していました。これって、すごい社風だなと思ったものです。また、120年間受け継がれているのは、「すべての取引に誠意を込めよう」というものです。先代は口癖のように、「安く買って高く売るのが商売ではない」と言っていました。「実直」と自他共に認めるのも立派な社風です。こうした風土は、「変えてはいけない」ことだと考えています。

一方で、現場に密着する木材商としての性格から、各スタッフが個人商店のような側面が強くありました。しかし、現在は組織でビジネスをする時代です。専門スタッフの層の厚さでお客様サービスを展開していかなければなりません。

もちろん、現場での素早い判断と迅速な行動はこれまで以上に重要になります。現場で自ら考え、改善し、行動する——その基準こそ120年間培ってきた「すべての取引に誠意を込めよう」という指針なのです。また、現場でも緊密なコミュニケーションが欠かせません。

さらに、女性スタッフが働きやすい環境づくりも必要です。構造設計部門は女性スタッフが活躍しやすい分野ですし、最近では3名の女性営業スタッフが瑕疵保証や、設備設計、サービスメンテナンスの専門スタッフとして活躍しています。

会社の平均年齢は35.6歳で、課長クラスは自分と同年代ですから、新しい試みを行う環境としてはよかったといえます。

◆後藤栄一郎（ごとう・えいいちろう）

1998年一橋大学商学部卒業後、医薬品商社に入社。3年間勤務後にアメリカ・クレアモント経営大学院ドラッカースクールに入学しMBAを取得。2004年後藤木材株式会社入社、現在生産・開発本部。大学時代にキャノンの奨学金でオランダでのインターンシップを経験。



すべてのベースは 「社員の幸せな生活」にある

建築基準法が改正されて、70～80%の工務店にとって生き残り自体が厳しくなってきました。「安く安く」という姿勢の工務店では、仕事がなくなってきます。そこで、後藤木材が工法やサービスメンテナンス、リフォームといった、工務店が弱点としている部分を請け負うことで、直接間接に地場の工務店をサポートしていこうとしているのです。

地域発イノベーションの素材には事欠きません。ただし、その前提となるのは、「社員が家族と幸せな生活を送れる」ことにあります。社員の多くは地元の人で、家から10分通勤の人ばかりです。家では畑を作っていますから、収穫時には休暇を取ったりしています。過当競争の中で何とか利益を出しながら、働きがいを感じられる仕組みづくりを行い、それを進化させ続けるのが私の役割だと思っています。



商標はHOUSCRUM。ハウス＋スクラムであり、地域の建築会社とスクラムを組み、木造住宅や内装の木質化を推進することを意味している。木造住宅自体が木材のスクラムでできており、お客様とのスクラム、社員同士のスクラムにより、よりよい住宅を提供していく姿勢をも示している。

一橋大学基金へのご協力、 心より御礼申し上げます。

卒業生、在学生の保護者・ご家族の方をはじめとした皆様からご寄付をいただき、2008年6月末現在で、総額約17億2,000万円に達しました（うち2億円は、創立125周年記念募金より繰り入れ）。この場をお借りし、皆様のご協力に厚く御礼申し上げます。

ご寄付をいただきました方々へ感謝の意を込め、ここにご芳名を掲載させていただきます。

今号では、2008年2月11日から2008年6月10日までの間にご入金を確認させていただいた方を公表させていただきます。公開不可の方、本学役職員につきましては掲載しておりません。また、ご寄付者で万が一お名前がもれている場合につきましては、誠に恐縮でございますが、基金事務局までご連絡下さい。

ご寄付をいただいた方すべての皆様に「一橋大学基金寄付者芳名録」に記し、一橋大学の歴史に末永く留めさせていただきます。また、30万円以上（法人100万円以上）のご寄付に関しては、ご芳名を本館設置の「一橋大学基金寄付者銘板」に記させていただきます。

なお、募金目標額は100億円となっております。皆様の一層のご支援を賜りたくお願い申し上げます。



一橋大学基金より学生海外派遣留学に援助

今年度より、一橋大学との協定校であるペンシルベニア大学への派遣学生2名に、一橋大学基金から奨学金を支給します。また、スタンフォード大学およびカリフォルニア大学デーヴィス校への短期語学研修についても、参加者59名に一橋大学基金から経費の一部を援助します。

皆様のご支援により、グローバルリーダーとなることが期待される学生に、幅広く海外研修の機会を提供できることになりましたこと、心より感謝申し上げます。

ご寄付のお申し込みについて

●お手紙・ファックスまたはお電話で、ご住所とお名前をお知らせください。基金事務局より、ご案内、寄付申込書および払込用紙をお送りいたします。

●一橋大学基金ホームページより、クレジットカードによるお申し込みも受け付けております。トップページ上方の「ご寄付のお申し込み」メニューからお進みください。

一橋大学基金ホームページ

<http://www.kikin.ad.hit-u.ac.jp/>

【お問い合わせ先】

一橋大学基金事務局

〒186-8601 東京都国立市中2-1

TEL/FAX：042-580-8888

E-mail：kikin@ad.hit-u.ac.jp

卒業生

604名・8団体（71,075,016円）

ご寄付金額

100万円以上	50万円以上 100万円未満	50万円未満
25名・1団体	12名	567名・7団体
飯野俊春 様 磯 次男 様 一柳 弘 様 岡崎克彦 様 岡村 勲 様 越智敏通 様 加藤嘉之輔 様 神足泰弘 様 近藤克彦 様 斉藤 健 様 佐藤 実 様 澤田 浩 様 進藤孝生 様 鈴木五十三 様 辻 兵吉 様 寺本隆一 様 豊田雅孝 様 並木忠男 様 春山横兒 様 兵藤 浩 様 古沢熙一郎 様 堀内泰司 様 松本卓臣 様 茂木賢三郎 様 柳原和道 様	奥村一郎 様 門松 孝 様 菊子健二 様 佐々木信行 様 清水直人 様 鈴木準二 様 関木謙治 様 岡島康雄 様 福元哲朗 様 松島知次 様 三嶽新太郎 様 山田昌弘 様	青木昭治 様 青山伸昭 様 明石 勇 様 赤松清治 様 秋山和義 様 浅井吉彦 様 浅見英男 様 浅見康弘 様 浅見登美夫 様 安達幸宏 様 足立吉正 様 芦谷政男 様 安部雄介 様 天野光哉 様 鮎川真昭 様 新井 泉 様 荒井隆司 様 新井敏夫 様 荒井業生 様 荒野保太郎 様 有明秀太郎 様 飯塚富矢 様 家倉久明 様 井川尚彦 様 池田澄治 様 池田昌和 様 石井英治 様 石井 理 様 石田泰三 様 石橋美佳子 様 石村善一 様 石綿浩之 様 市川文三 様 市倉信尚 様 市村 稔 様 井出満夫 様 伊藤四郎 様 伊藤聡明 様 伊藤 隆 様 伊藤毅彦 様 伊藤泰昭 様 伊藤 豊 様 稲垣義彦 様 稲田英昭 様 井上登志仁 様 伊富貴徹二 様 今井亀之助 様 今井久喜 様 今橋 誠 様 今福重雄 様 今村秋夫 様 岩国守男 様 岩瀬辰三 様 上田昌孝 様 植田守昭 様 上野芳郎 様 浮田静太郎 様 牛込 満 様 牛田恵久 様 牛山啓二 様 歌川 毅 様 内村 謙 様 采女卓史 様 宇野邦彦 様 卯木 肇 様 蛭原逸夫 様 遠藤品土 様
		遠藤幸男 様 大枝宏之 様 大蔵 修 様 大沢 栄 様 大沢雅治 様 太田高徳 様 太田 宏 様 太田宏文 様 大竹一彦 様 大塚基三 様 大友信之 様 大之木英雄 様 大橋 高 様 大橋文雄 様 大森 是 様 大矢幸雄 様 岡 喜一郎 様 岡 祐記 様 岡坂精一 様 岡崎篤生 様 岡崎信一 様 岡田昌徳 様 岡部弘策 様 岡村 樹 様 岡本将英 様 小川正博 様 小川安雄 様 小本曾治夫 様 沖田健吉 様 萩原 進 様 沖本晋紀 様 奥田隆裕 様 尾崎英外 様 尾崎行知 様 長田五郎 様 押田英夫 様 織田 昭 様 小高捷生 様 落合健介 様 落合祥二 様 小野順郎 様 小原康正 様 恩田 崇 様 垣添秋三 様 柿本宗之助 様 風岡宏幸 様 加島敏幸 様 榎本浩一 様 柏 誠六 様 粕谷昌弘 様 片山智司 様 勝又道雄 様 門井俊機 様 加藤潤一郎 様 加藤忠男 様 加藤雅市 様 加藤幸久 様 金井佐太武 様 金沢 保 様 金子邦男 様 狩野保邦 様 蒲田善明 様 神賀英二 様 唐川光彦 様 飯屋昭雄 様 河合征治 様 河合正仁 様
		川浦郁夫 様 川上隆市 様 川隅初太郎 様 河田正洋 様 神寄信吾 様 寒竹 剛 様 蒲原良治 様 菊池 享 様 岸本堅太郎 様 北村重富 様 橘和尚道 様 鬼頭英男 様 木村 勲 様 木村貞雄 様 木村嘉宏 様 草深仁志 様 久志日敏朗 様 楠島春司 様 工藤武雄 様 工藤元哉 様 國定勇人 様 久保敬三 様 久保田治男 様 熊田 亘 様 栗原俊記 様 栗原 弘 様 黒川克英 様 黒川栄光 様 黒木 孝 様 黒田晴二 様 黒田隆太郎 様 桑名哲夫 様 桑原 健 様 煙山光伸 様 兼定十起彦 様 小池 温 様 小池安雄 様 小池靖久 様 小泉健一郎 様 小泉恵弘 様 小出照明 様 河田信雄 様 小塩 隆 様 小島 剛 様 小島洋二 様 小杉俊二 様 後藤育夫 様 後藤宗男 様 小長谷和高 様 小林 匠 様 小林通利 様 小松 廣 様 小松美枝 様 小峯 敦 様 小森 治 様 小安祥温 様 小柳恭郎 様 近藤恭哉 様 近藤久也 様 斎藤譲一 様 齊藤真一郎 様 斎藤春彦 様 齋藤 信 様 佐伯万里子 様 坂倉正宣 様 酒巻 敏 様 坂元清信 様

銘板色

【ブロンズ】

個人：30万円以上

法人：100万円以上

【シルバー】

個人：100万円以上

法人：500万円以上

【ゴールド】

個人：1,000万円以上

法人：5,000万円以上

【プラチナ】

個人：3,000万円以上

法人：1億円以上

（金額は累計）





坂本忠雄	様	高野直人	様	夏原賢二	様	藤塚丈夫	様	門口真人	様
坂本秀雄	様	鷹野 宏	様	夏目貴仁	様	藤村 武	様	門馬太郎	様
坂本正之	様	高橋 潮	様	名取昭夫	様	藤本昂三	様	矢嶋弘毅	様
櫻井 誠	様	高橋泰一郎	様	南郷勝俊	様	藤本浩明	様	安井敏之	様
笹倉茂樹	様	高橋 通	様	新倉和夫	様	藤森恒雄	様	矢田公平	様
佐藤昭壽	様	高橋 宏	様	西 浩一	様	藤山昭也	様	柳田 康	様
佐藤 明	様	高橋泰宏	様	西山日出男	様	藤原新一郎	様	山口典征	様
佐藤新一	様	高橋 裕	様	布施正義	様	二木太三	様	山崎俊男	様
佐藤敏登	様	高谷 健	様	西田親行	様	船崎 裕	様	山下隆蔵	様
佐藤幸彦	様	瀧浦 満	様	二宮 剛	様	保谷善史	様	山田幸雄	様
佐野貴佳	様	田口一文	様	丹羽健二	様	保賢伸夫	様	山根正彦	様
佐野智恵子	様	竹内麻子	様	根本 靖	様	星野 慧	様	山本弘文	様
鮫島甲子二	様	武内明日香	様	野坂禮三	様	程原寛二	様	湯浅宙俊	様
澤 直人	様	武内勝衛	様	野萩 互	様	本多敏男	様	湯川久義	様
澤井義郎	様	竹内武弥	様	野原俊夫	様	前田欽一	様	横田昱郎	様
沢登千雪	様	竹内頌郎	様	登里貞治	様	前田邦夫	様	横山清司	様
椎橋信夫	様	武川嘉道	様	野又淳司	様	前田謙介	様	吉田貞一	様
塩谷義三郎	様	田尻洋三	様	土師野良明	様	前田裕司	様	吉田達雄	様
篠田健三	様	立石清志	様	羽島賢一	様	馬繁夫	様	吉田元一	様
篠原昌治	様	田所亮子	様	橋本邦一	様	牧 宗一郎	様	吉田陽吾	様
柴田朋昭	様	田中成昌	様	蓮沼 旬	様	卷野昌治	様	吉野 功	様
志摩憲一	様	棚田利幸	様	長谷川 顕	様	牧野田直人	様	吉野 通	様
嶋内 寛	様	田辺昌良	様	長谷川輝夫	様	升田欽也	様	吉原惇夫	様
島田治夫	様	谷本 肇	様	長谷川道夫	様	増測忠治	様	吉峯英虎	様
島津大介	様	玉木 勝	様	長谷高 様	様	松井修二	様	吉村卓也	様
島村高嘉	様	俵 伸一	様	篠野友夫	様	松井謙典	様	米今 稔	様
清水邦男	様	俵田 尚	様	服部 洋	様	松井孝允	様	米倉喜一郎	様
清水嵩夫	様	段 純雄	様	花木亮二	様	松尾保治	様	若林淳一	様
下澤範久	様	千葉郁男	様	馬場一男	様	松崎公男	様	和田重司	様
下村千秋	様	塚越 弘	様	浜 昭一	様	松下堅一郎	様	渡邊 勇	様
城 裕也	様	津上賢治	様	浜井幸成	様	松嶋由紀子	様	渡辺和郎	様
正野雄一郎	様	辻 宏	様	浜崎伸二	様	松田直治	様	渡辺紳一	様
神保金之助	様	津田樹己	様	早瀬 勇	様	松永千穂	様	渡辺達郎	様
須貝政男	様	土屋正人	様	原 正美	様	松本五良策	様	渡辺泰行	様
菅田 浩	様	土山常男	様	原口太一	様	松本 将	様	渡部嘉清	様
菅原直樹	様	筒井 一	様	原島將光	様	松本道夫	様	鵬盟会	様
杉田博一	様	堤 勲	様	原田佑介	様	松本由之	様	昭和16年会	様
杉本一郎	様	津福一宏	様	樋浦憲次	様	真鍋治雄	様	昭和17年卒学部3組	様
杉本堅城	様	寺島 孝	様	檜山英男	様	真野弥太郎	様	有造会	様
杉山方良	様	寺田誠一	様	兵藤隆夫	様	丸山学而	様	悠々会	様
杉山泰常	様	寺原公男	様	日吉雄太	様	三浦 弘	様	昭和37年会	様
鈴木 昭	様	土居ノ内 微	様	平岩寛治	様	美尾邦博	様	昭和43年会	様
鈴木栄次	様	鳥取高明	様	平岩益夫	様	水谷勇三	様	一橋大学	様
鈴木邦夫	様	富来昌彦	様	比留間正二郎	様	水野俊秀	様	平成9年会	様
鈴木堅司	様	富島信彦	様	広瀬健太郎	様	三露輝久	様	いすゞ自動車・	様
鈴木 康	様	富田祐司	様	廣瀬嘉夫	様	三股 宏	様	いすゞ販売金融OB	様
鈴木重雄	様	外山雄一	様	深浦 修	様	宮木修司	様	如水会	様
鈴木壯治	様	豊田 進	様	深田正雄	様	宮崎一明	様	他63名	様
鈴木徹郎	様	内藤俊一	様	福島清彦	様	宮崎大二郎	様		
鈴木雅己	様	内藤 林	様	福田 淳	様	宮澤 弘	様		
鈴木 勝	様	永井清光	様	福田 武	様	宮田雄幸	様		
鈴木基史	様	長井良二	様	福原良雄	様	村井隆次	様		
瀬川明夫	様	中川甲子三郎	様	福満静儀	様	村井 勉	様		
瀬川正身	様	中川博之	様	藤井 哲	様	村木洋二	様		
関 秀雄	様	長川 洋	様	藤居和夫	様	村越儀平	様		
関根敏博	様	永窪嘉一	様	藤井研一郎	様	村瀬 満	様		
関本邦夫	様	長澤正志	様	藤井正三	様	村瀬芳正	様		
関谷重俊	様	中嶋 豪	様	藤岡 高	様	村山高治	様		
瀬古政一	様	仲野恒恭	様	藤本達夫	様	元山雅也	様		
瀬戸浩平	様	永野 学	様	藤木正行	様	森 恒俊	様		
芹沢弥太郎	様	中橋寿雄	様	藤沢孝之	様	森 英兄	様		
宗田 繁	様	中村 明	様	藤田一郎	様	森 保男	様		
副田尚武	様	中村 洋	様	藤田淡水	様	森定保夫	様		
太平勲夫	様	中村 朗	様	藤田勝久	様	森田 稔	様		
高木壯八郎	様	中谷幸司	様	藤塚 茂	様	森本三男	様		
高崎治郎	様	永吉 剛	様						
高梨 章	様								

卒業生のご家族

5名（1,250,000円）

荒井澄子	様	蓮尾隆一	様
市橋皓子	様	他 1 名	
太田保子	様		

在学生の保護者・一般の方

64名（3,602,200円）

青野正之	様	小日向経雄	様	高瀬泰彦	様	密岡智之	様
飯島善時	様	柏木秀茂	様	高橋光夫	様	三橋 実	様
石井吉彦	様	加藤賢治	様	竹田はるみ	様	三輪信吾	様
磯和万由美	様	株式会社		武田吉弘	様	村上 明	様
伊藤和人	様	戴伊豆総本店		田村興造	様	森山田鶴子	様
猪股 実	様	野川喜央	様	徳永修三	様	山下裕康	様
今村純一	様	小林牧子	様	中嶋 勉	様	山本英治	様
梅田牧男	様	小山和久	様	永田幸子	様	横田富男	様
遠藤 博	様	佐藤弘光	様	平形竜太郎	様	横田弘通	様
岡崎健一	様	佐藤良文	様	福山弘之	様	吉田 博	様
岡田真始	様	島村 均	様	藤村幸雄	様	他14名	
小川光祥	様	白井保二	様	布田昌宏	様		
奥野芳隆	様	住本秀樹	様	松本研二	様		
小此木正博	様	瀬川泰明	様	水間和夫	様		

企業・法人等

44団体（159,590,000円）

旭硝子株式会社	様
株式会社 I S O W A	様
伊藤忠商事株式会社	様
株式会社イノベーション研究所	丸の内「西岡塾」様
株式会社オーエムシー	様
鹿島建設株式会社	様
川崎重工業株式会社	様
キッコーマン株式会社	様
九州電力株式会社	様
サントリー株式会社	様
四国電力株式会社	様
株式会社七十七銀行	様
株式会社シネバザール	様
新日本空調株式会社	様
住友化学株式会社	様
立川商工会議所	様
帝人株式会社	様
東海カーボン株式会社	様
東京急行電鉄株式会社	様
株式会社ドリマックス・テレビジョン	様
有限責任中間法人ナレッジ・インスティテュート	様
日本生命保険相互会社	様
一橋大学消費生活協同組合	様
株式会社フジクラ	様
株式会社フリース	様
株式会社ポイント	様
北海道電力株式会社	様
松田産業株式会社	様
三菱ガス化学株式会社	様
三菱重工業株式会社	様
三菱電機株式会社	様
三菱電機ビルテクノサービス株式会社	様
三菱マテリアル株式会社	様
三菱レイヨン株式会社	様
村田機械株式会社	様
森久株式会社	様
モリリン株式会社	様
他 7 団体	

本学役職員

14名（21,557,800円）

平成20年度一橋大学附属図書館企画展示と講演会のお知らせ

附属図書館では、本学のさまざまな所蔵資料を公開することを目的として、平成13（2001）年に公開展示室を開設しました。以来、常設展示にて本学の歴史や所蔵資料を紹介するとともに、毎年11月の一橋祭の時期に企画展示と講演会を開催しています。

本年度の企画展示は「福田徳三とその時代 ―日本における経済学の黎明―」と題し、一橋大学の前身である高等商業学校・東京高等商業学校・東京商科大学で教鞭をとった福田徳三（1874～1930）を取り上げます。

福田は一橋の、さらには日本の経済学の発展に力を尽くした人物として知られています。本展示では、福田の研究者としての側面だけでなく、教育者・社会活動家としての側面も含めて、多面的にご紹介します。

また、期間中、西沢保本学教授による講演会も開催します。

日時・会場等は下記のとおりですので、ぜひご来場ください。



「福田徳三とその時代 ―日本における経済学の黎明―」

【展示】 期間：平成20年10月30日（木）～11月13日（木）
※11月8日（土）・9日（日）は閉室
入場：9時30分～16時30分（閉室17時）
会場：一橋大学附属図書館公開展示室（西キャンパス 時計台棟1階）
入場無料

【講演】 講師：西沢 保（一橋大学経済研究所教授）
演題：「福田徳三と高商・商大の時代」
日時：平成20年10月30日（木）14時30分～16時
会場：一橋大学西キャンパス 本館28番教室
入場無料・事前申込不要

なお、内容、日時等に変更が生じる場合がありますが、その他詳細と併せ、附属図書館のウェブサイト（http://www.lib.hit-u.ac.jp/service/index_Ja.html）にて随時ご案内申し上げます。
お問い合わせ先：学術情報課 学術・企画主担当（Tel：042-580-8252 Fax：042-580-8232）

訃報



前如水会理事長の江頭邦雄氏が4月7日に逝去されました。

平成16年の理事長就任以来、法人化した一橋大学をさまざまな面でサポートしてくださるとともに、如水ゼミでは自ら教壇に立たれ、学生と親しく接してこられました。謹んでご冥福をお祈りいたします。

新しい大学キャッチフレーズを学内から公募しました

一橋大学広報戦略室では、昨年11月から12月14日まで、本学教職員、在学生から一橋大学のキャッチフレーズを募集し、外部有識者および一橋大学関係者で構成する審査委員会での厳正な審査の結果、下記の作品を選考いたしました。最優秀賞のキャッチフレーズは、今後広報活動を通じて広く使用していきたいと考えています。

●応募総数：161件（課題A：76件、課題B：85件）

【課題A】“Captains of Industry”を使った一橋大学のキャッチフレーズを作成してください。

【課題B】20字以内で一橋大学のキャッチフレーズを作成してください。

入賞作	最優秀賞	Captains of Industry～知と業（わざ）のフロンティア ◆経済学部3年／山下大さん（写真：右から2人目）
	優秀賞	Captains of Industry～世界をイノベートする新たな原動力へ ◆商学部3年／山田泰久さん（写真：左から2人目）
	特別賞	Captains of Industry, Innovators in Society ◆総務部研究支援課／野田孝夫さん（写真：左から1人目）

所属と学年は受賞当時のものです。



平成19年度に一橋大学基金を財源に創設された「学業優秀学生奨学金制度」初の受賞者が決定しました

3月21日（金）平成19年度学部学位記授与式において、学業優秀学生表彰が行われました。これは、卒業年次に在学期間中を通して特に優秀な成績を修め、かつ、人物に優れた学生を各学部1名表彰するものです。表彰状の他に記念品として腕時計を贈呈しました。

この賞は、一橋大学基金を財源とし平成19年度に創設された、「学業優秀学生奨学金制度」によるものです。

●平成19年度の受賞学生

（写真：左から）

商学部／鈴木寛之さん

経済学部／大崎紘尚さん

法学部／林崎由莉子さん

社会学部／西岡玲子さん



海外への情報発信の拡充を目指し、英語版大学Webサイト、英語版HQを作成しました

●英語版 大学web site

<http://www.hit-u.ac.jp/index-e.html>



●HQ英語版

HQ English Edition



大学キャンパスが、話題作『容疑者Xの献身』のロケ地として使用されました



この度大学キャンパスが、映画『容疑者Xの献身』の撮影ロケ地として使用されました。原作は、『容疑者Xの献身』（東野圭吾氏著／文藝春秋社刊）で、第134回直木賞を受賞しました。2008年の秋に劇場公開を予定しているとのこと。大型スクリーンを通して見る大学キャンパスはどのように映るのでしょうか？興味のある方は、劇場へ出かけてみてはいかがでしょうか？

第3回ホームカミングデー開催のお知らせ

諸事情により延期しておりました

第3回ホームカミングデーの開催が決定いたしました。

開催日：平成20年10月4日（土）

開催場所：国立西キャンパス

主なイベント

- ◆記念式典
 - ◆学生参加行事等
 - ◆記念講演会
 - ◆図書館記念展示・館内見学
 - ◆福引抽選会
- 一橋大学の学問史および
コレクションの紹介を中心とした記念展示を開催します。

学長ご招待者

すべての卒業生の皆様を歓迎致します。なお、会場の都合上、本年度は下記の周年に当たる方々を学長ご招待と致します。

- 昭和28年卒業（卒業後55周年目）、
- 昭和33年卒業（卒業後50周年目）、
- 昭和38年卒業（卒業後45周年目）、
- 昭和48年卒業（卒業後35周年目）、
- 昭和58年卒業（卒業後25周年目）、
- 平成5年卒業（卒業後15周年目）

および各年次学部卒業生と同年代に入学された
OB・OGの方々。

ご家族も是非ご一緒においでください。

なお、ご招待年次以外の皆様ご参加の場合は担当までご連絡ください。

詳細は決定次第ホームページにてお知らせします。

<http://www.hit-u.ac.jp/> をご参照ください。

〔お問い合わせ先〕

一橋大学総務部総務企画課 TEL：042-580-8010 FAX：042-580-8006

一橋大学広報誌「HQ」

〈編集・発行〉

一橋大学HQ編集部

〈編集部長〉

副学長（社会連携・財務担当） 山内 進

〈編集長〉

言語社会研究科教授 坂井洋史

〈編集部員〉

商学研究科准教授 山下裕子

経済学研究科准教授 笹倉一広

法学研究科准教授 屋敷二郎

社会学研究科教授 足羽與志子

国際企業戦略研究科准教授 大上慎吾

経済研究所教授 北村行伸

〈外部編集部員〉

有限会社イブダワークス 吉田清純

〈印刷・製本〉

光村印刷株式会社

〈お問い合わせ先〉

一橋大学学長室広報担当

〒186-8601 東京都国立市中2-1

Tel：042-580-8032 Fax：042-580-8016

<http://www.hit-u.ac.jp/>

koho@ad.hit-u.ac.jp

※ご意見をお寄せください。

一橋大学学長室広報担当 koho@ad.hit-u.ac.jp

※本誌掲載の文章・記事・写真等の

無断転載はお断りします。

お詫びと訂正

前号 [HQ春号 Vol.19] において、
編集上の不手際による誤りがありました。

執筆いただいた先生をはじめ
関係者の方々にお詫びいたしますとともに
訂正を以下に明記いたします。

●47ページ

【誤】〈文〉が「織物 (textile)」のように有機的に紡がれて
〈テキスト〉となる。

【正】〈文〉が「織物 (textus)」のように有機的に紡がれて
〈テキスト〉となる。

●広告掲載お問い合わせ先
一橋大学学長室広報担当
042-580-8032

編集部から

「急ぐ」という言葉で、私が思い浮かべるのは「締切」と「振鈴」だ。

締切に関しては、こと学問分野では「良いものに仕上げるのが最優先」という美風の名残をかすかに感じるが、学問研究とは全く無縁の、とめどなく増殖する雑用では「締切（厳守）は二日後」の依頼も珍しくなくなった。適当に字数を埋めること自体は簡単な話だが、雑用係にしては給料が高すぎる訳で、それで落ち着いて研究に打ち込む時間が減るのはもったいない話である。

振鈴には、締切以上に時代の変化を感じる。振鈴を聞いて「そろそろ教室にいかなきゃ」と思い、振鈴を聞いて「そろそろ講義を切り上げなきゃ」と思うのが、自分に合ったペースなのだが、昨今は時間通り系統立てて板書して教科書を説明するのが流行らしい。教科書があるなら尚のこと、異なる切り口や考え方を一つ二つ聞ければ他は誰でも良からうし、そのために講義が存在するのではと思うのだが。

時代は移ろう—急げや急げ。（鼠）