

Captains of Industry～知と業(わざ)のフロンティア

世界を解く
【熟す】



〈対談〉

日本のリーダーが語る世界競争力のある人材とは？

東京外国語大学長

亀山郁夫氏

一橋大学前副学長 坂内徳明

進化する大学

**一橋大学と
グローバルCOEプログラム**

〈特集〉

地球の風 地域の風

オーム乳業前会長

永利公認会計士・税理士事務所所長

永利新一氏

〈対談〉

一橋の女性たち

管理栄養士

貴堂明世氏

商学研究科准教授 山下裕子

個性は主張する

五味クリニック院長

五味常明氏



2



8



10



28



34



40



43



55

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
東京外国語大学長／亀山郁夫氏
坂内徳明前副学長

**成熟した人間の必須条件—それは教養だ。
教養こそがグローバルというるつぼの中で
多様な価値観や現象の奥底を理解する最大の武器！**

進化する大学

- 特集** 8 **一橋大学とグローバルCOEプログラム**
10 「日本企業のイノベーション—実証的経営学の教育研究拠点—」
14 「社会科学の高度統計・実証分析拠点構築」
18 最終年の5年目を迎えた21世紀COE「ヨーロッパの革新的研究拠点」
20 吹野プロジェクト キックオフ!!「国際共同研究センタープロジェクト」
22 研究室訪問 chat in the den

- 連載企画** 26 世界を解く——第13回テーマ **「熟す」**
28 ●マーケティング
30 ●法制史
32 ●アジア・太平洋国際史



- 特集** 34 **地球の風 地域の風**
オーム乳業前会長 永利公認会計士・税理士事務所所長／永利新一氏

- 連載企画** 40 対談 一橋の女性たち
管理栄養士／貴堂明世氏
商学研究科准教授／山下裕子
- 連載企画** 43 個性は主張する One and Only One
五味クリニック院長／五味常明氏

Campus Information

- 50 一橋大学基金ご寄付者のご芳名

- インタビュー** 52 国連平和維持活動局政策・評価・訓練部長／中満 泉氏
「今より少しでもいい世界を子どもたちに残したい」

Love of Culture

- 54 「バッジ収集」
55 「ショパン」
56 「東京バレエ団イン・コペンハーゲン」

Campus Information

- 57 放置自転車を在学生に無料貸出し。「エコチャリ」サービスがスタートしました

日本のリーダーが語る世界競争力のある人材とは？

活字離れが指摘されて久しい昨今ですが、
難解とされているロシアの文豪ドストエフスキーの
『カラマーゾフの兄弟』（全5巻）がベストセラーになっています。

翻訳者は東京外国語大学長の亀山郁夫氏。
文学者であり、大学の経営者でもある亀山氏に、
古典を学ぶ意味から大学のあり方まで語ってもらいます。





日本のリーダーが語る
世界競争力のある人材とは？

成熟した人間の必須条件——それは教養だ。
教養こそがグローバルというつぼの中で
多様な価値観や現象の奥底を理解する最大の武器！

ロシア文学者であり、東京外国語大学長でもある
亀山郁夫氏をお迎えしたのは、
ロシア民俗学を専門とする坂内徳明前副学長。
話題の『カラマーゾフの兄弟』の話を皮切りに、
ロシア文学から教養論まで話が及びました。
そこから、人間を知り、
物事の根底を洞察する力を身につけるための古典を学ぶ
教養教育の重要性が見えてきました。
そして、「全方向的コミュニケーションの道具」として、
21世紀に通用する「教養」を再構築する必要性も。

東京外国語大学長

亀山郁夫氏

一橋大学前副学長

VS

坂内徳明



現代に通じるアクチュアルな問題を 浮き彫りにするのが古典だ

坂内 東京外国語大学の亀山郁夫学長をお招きしました。亀山先生の翻訳されたドストエフスキーの『カラマーゾフの兄弟』は、大変なベストセラーになっています。いまは『罪と罰』の翻訳に取りかかっておられるそうですね。

亀山 全3巻ですが、すでに3分の2の翻訳は終わっています。15歳のときに読んだ記憶が鮮明に残っていましたから、『カラマーゾフの兄弟』よりは翻訳がはるかに楽でした。学長の仕事をこなしながら精神面のリフレッシュを楽しんでいます。民俗学がご専門の坂内先生には1860年代のロシアの社会状況を教えていただいて感謝しています。

坂内 我々の学生時代は、ロシア文学や思想書などを岩波文庫で読み、あるいはそれを抱えてキャンパスを歩いたものです。30年も経つとそんな雰囲気はなくなってきたようです。時代が変わってしまったのでしょうか。

亀山 それぞれの時代の精神と社会現象との間には当然のことながら相関関係があります。ポスト構造主義のレトリックは、加速するグローバル化の流れの中で知的な満足をもたらすものではなくなりました。あらゆる局面での二極化が示すように、ある意味で世界が原始化したからです。そこで教養の重要性が再認識されはじめたのです。

19世紀後半のロシア文学というのは、その知的なたたずまいの中にきわめて豊かなものを秘めていました。古典は、人生の根本問題を扱うレトリックであり、生命のありようを考えるものです。そこから普遍的な人間の姿を理解できるようになるのです。

しかし、1980年代になって、古典への関心が薄れてきたようです。そして1990年代に入ると、人文学系の知のレベルが急速に右下がりになってきました。その流れをどう押しとどめるか。グローバル化時代の進展をにらみながらいかに文学、社会学を豊かなものにし洗練化していくかがわたしたちの大事な課題になっています。

『カラマーゾフの兄弟』のベストセラー化はその意味でもひとつのヒントになると思いますね。この小説はまさに現代人の病を映しだしています。農奴解放後の19世紀後半のロシアと、富裕層、貧困

層の二極化が進んでいるグローバル化の現代とをみると、時代の精神性がよく似ています。つまり、少しでもその部分に思いを馳せることができれば、現代社会の根本にある何かを解ききっかけが得られると思うのです。

21世紀に通用する 普遍的な道具としての教養づくり

坂内 日本では、戦前の旧制高校・大学から受け継いだ学部学科制とアメリカ輸入のリベラルアーツが奇妙なドッキングをし、いまの教養教育体制を生み出しました。このようなシステムは、現在、大きな転換期にさしかかっています。学部教育の質＝学士力をいかに保証するのか、その際に教養教育とはいかにあるべきか、特に、人々が無限の情報を手にしてグローバルに動いている現代において、従来どおりの専門と教養の関係でよいのか、いやむしろ、教養課程+αで十分ではないか、などと、さまざまな議論がなされています。以前は軽視されていた一般教養でしたが、教養重視に変わってきました。

亀山 かつては、専門が究極の目標であり右上がりの時代を支える知識であるのに対して、一般教養はアクセサリ知識と受け止められていました。そのころと今の時代が根本的に違うのは、世代間、同世代間のコミュニケーションのありようです。

古いかたちの教養は、すでに折り返し点に立っていたのです。普遍的な道具としての教養の組み替えが必要だったのにもかかわらず、それがまったく行われてこなかった。その結果、普遍的な道具としての教養の概念が壊れてしまいました。

現実に立ち返るべき人文学の遺産としてゲーテやシェイクスピアをやはりもう一度掘り起こす必要があります。と同時に、例えば、『ハリー・ポッター』を新しい教養としてどう提示するか、これも重要な課題です。さらに、人文、社会、自然科学の三つの領域をカバーし、総合する新たな教養の枠組を構築することも必要ですね。21世紀の現代にふさわしい教養の提示とでもいいでしょうか。現代人の感性や時代の状況に照らして取捨選択できるカリキュラムづくりです。それは、全方位的コミュニケーションの道具となると思いますね。

でも、その実現のためには、我々自身も変わらなければなりません



日本のリーダーが語る
世界競争力のある人材とは？

亀山郁夫 (かめやま・いくお)

1949年栃木県生まれ。東京外国語大学外国語学部ロシア語学科卒業、同大学大学院外国語学研究所修士課程修了、東京大学大学院人文科学研究科博士課程単位取得退学。天理大学助教授、1987年同志社大学法学部助教授を経て、1990年東京外国語大学外国語学部助教授、1993年東京外国語大学外国語学部教授、2000年東京外国語大学評議委員、2005年国立大学法人東京外国語大学附属図書館長（～2007年）、2005年国立大学法人東京外国語大学学長特別補佐（～2007年）、2007年国立大学法人東京外国語大学学長就任。著書に『カラマーゾフの兄弟』続編を空想する（光文社新書）、『ドストエフスキー 謎とちから』（文春新書）など、訳書に『カラマーゾフの兄弟 全5巻』（光文社古典新訳文庫）などがある。



ん。新しい時代の情報と向かいあい、知的にリフレッシュをしなければならぬのです。

坂内 教養は、ヨーロッパに遡って議論する必要があります。阿部謹也先生は、「ドイツの中世の村から一步も外に出たことのない農民でも教養はあった。仕事の繰り返しや伝統とときのなかで自分なりに工夫して暮らしてきた」と言われています。教養とは、「成熟した大人として求められる、生きるすべ」ということになるでしょう。

亀山 中世の農民は成熟した一人の人間として生を全うしました。おっしゃる通り、教養の基本は、いかに成熟した人間として生きるかにあります。不断に学びつづけていくことが成熟には欠かせません。では、いまの学生が成熟した大人として生きる礎となる学問をやっているのかというと、どうもそうは思えないんですね。人間として急激に進化する20代前半がカギです。ここをどう生きるかがきわめて重要であり、この時期を逃してはいけません。

自分は古い型の人間ですから、教養というとゲーテなどと口走ってしまいます。ポスト構造主義の知性も1980年代には教養になりかけました。しかし、それが急速にしぼんでしまいました。自分たちが今立っている地球そのものが危うい、人類はとうに折り返し点を過ぎた、それが現代人に共通する理解です。人類が往路を走っていたころの教養ではだめなのです。ところが、日本では右上がりの幻想から今もって離れられていません。



戦後と時代が変わっています。しかし、ロシア人は政治・経済体制が変わっても教育観、社会観、人間観などはほとんど変わりませんね。

亀山 教養は伝統ですね。

坂内 どちらがいいのかわかりませんが、日本人の柔軟性を伝統と融合させて、

教養の一つの形をつくっていく必要があるでしょう。ロシアやヨーロッパばかりでなく、アメリカでも教養の形はキチンと作られています。

各分野で実力を発揮している本学先輩たちが、「ゼミで専門書を読まされたがよくわからず、社会に出てあまり意味がなかった。結局は教養に戻っていた。“余分”や“無駄”と思えることが大切」と言うのをよく聞きます。

亀山 そういう意味では大学の教育というのは、もう教養だけでいいのではないかと感じてしまいます。私自身、授業で印象に残っているのは雑談だけです。大学の教員としての30数年を振り返っても、私が大学に残しえた専門の資産はゼロ？ということになりかねません。

で、私は最近こんなふうを考えるんです。学生各自が選びとる専

教養の新たな形を求め 専門と教養の関係の再構築へ

坂内 教養については、どうしても神学論争になりがちです。古いヨーロッパの大学形成史から知識人の必要条件を見ることも必要です。しかし、リベラルアーツとは、奴隷を使っていた自由人たるローマ人の趣味・技のことでした。それが中世西欧に大学へ入ってきたわけです。

中身は抽象的かもしれませんが、教養とは一つの形です。国や社会、民族の形によって違ってきます。同じリベラルアーツはありえません。日本人でも、教養、あるいは社会規範の形も戦前、占領下、



坂内徳明 (ばんない・とくあき)

1973年東京外国語大学外国語学部ロシア語学科卒業（文学士）、1976年早稲田大学大学院文学研究科修士課程（露文学）修了（文学修士）、1979年一橋大学大学院社会学研究科博士課程単位取得満期退学、1995年社会学博士（一橋大学大学院社会学研究科）。1996年～一橋大学大学院言語社会研究科教授、2001年～2002年一橋大学評議員、2002年～2004年一橋大学大学院言語社会研究科長、2006年12月～2008年10月一橋大学副学長。著書に『ロシア文化の基層』（日本エディタースクール出版部）、『ルボークーロシアの民衆版画』（東洋書店）など、訳書に『マザー・ロシアーロシア文化と女性神話』（青土社）がある。

門を縦軸とすると、教養は横軸にあたります。これを別の視点から眺めてみます。

民俗学者の折口信夫は、類化性能と別化性能という区分をしています。類化性能とは共通点を探す思考であり、別化性能とは違いを探す思考です。私が強調したいのは、前者すなわち類化性能の涵養ということです。

思うに主として大学で学ぶ人文的な教養とは類化性能を伸ばすことにあります。専門は批判的な眼で物事を分析するわけですから、おのずから別化性能を育むことになります。したがって、教養というのは、時として批判的な思考が行きすぎないようにうまくブレーキをかけ、学そのものに対する根本のシンパシーを持続させるためにあるといえます。

モラトリアムは成熟の条件、 悠長な時間を大切にしたい

坂内 社会と時代の環境がそうだから、理系が一つのモデルとなるのはしかたがないのかもしれませんが、グローバルCOEも理工系が中心です。理系と同じレベルに乗れなくとも、資金的にきつくとも、やせ我慢してやっていますが、大学全体がそういうペースにはまってははいけませんね。

亀山 人文学の研究にはお金はいりません。時間さえあればいい。テキストをキチンと読む静かな時間が確保できればいい。もっとも、心理学、文化人類学などにはフィールドワークがありますが……。しかし総じて、ある一定のゆるやかな時間が不可欠であり、自分の人生と対決する覚悟でテキストと向かい合わなくてははいけません。これが人間的な成熟の酵母となります。

坂内 東大駒場に教養課程をつくったのは、専門の勉強に入るのを「遅らせるため」だったというのを讀んだことがあります。動きが激しく忙しい現代で、基礎スキルの修練の時間をどのように保障するかはきわめて難しい問題ですが、だからこそかえって必要なのでしょう。

亀山 モラトリアムは成熟の条件です。それだけの時間が教育の場に配分されていないのですから、文学をやっている私は、生きた心地がしません。

坂内 今の学生は、入学後直ちにサークルやアルバイトを中心に本格始動して時間的余裕がないのが実情です。

過敏な末梢神経的進化をしている 近頃の学生たちの感性

坂内 『カラマーゾフの兄弟』は読まれているかもしれませんが、最

近の学生は一般的には活字離れが進んでいるといわれています。その一方で、携帯電話をはじめ新しい通信手段やメディアを持っています。コミュニケーション手段が多様化しているわけで、一概に活字離れをしているとは思われません。音感が発達し、過敏に反応します。我々の大学生時代より確実に感性は進化しているのかもしれない。

これからの日本を背負っていく学生たちに大学が何を提供できるのか。学長として、どういう舵取りをしていこうとされているのでしょうか。

亀山 若い人の感性が進化しているというのは、正しいと思います。

さまざまなコミュニケーション手段の進化に伴って、末梢神経的ともいうべき質的な進化をとげています。私はそうした過敏さに重きを置いていません。反応重視のコミュニケーションでは、他者の感情など奥深い



ところまで受け止めることができないからです。全体の文脈を読み取って反応するのではなく、1行読んで、1行で反応する。そんな過敏さを取り除いて他者を理解できるおおらかな学生を育てたいですね。おおらかさは優しさにつながりますから。こうしたコミュニケーションの根本対応ができるような学生を育てたいものです。

坂内 コミュニケーションはいかに他者を理解するかにあります。人類学者のフレーザーのいう「類感」が見直されるべきでしょう。未開の人間にヨーロッパ人はどのようにして「共感」できるのか、というものです。このフレーザーの発想はアダム・スミスに通じるものです。ところで、先生のコミュニケーションに対する考え方は、学長をなさっている現在の東京外国語大学のあり方とどのように関わっているのですか。

亀山 東京外国語大学は、外国語の修得を最大の前提として国際的な幅広い教養を身につけることを目標としています。一橋大学は四つの学部を持って個性のある人材を育てていますが、東京外語大は単一の学部しかありません。かつてはディシプリン志向の学生が多かったのですが、いまはすぐれた語学力をもちながらも、自分の本来の関心がどこにあるのか、きちんと把握できていないあいまいな学生集団になりつつあるような気がしてなりません。

さらには、コミュニケーションを末梢神経的に反応することと考
えている学生が増えているという不安もあります。もう少し、世界
の奥行きを見つめられるようになってもらいたいですね。外国語つ
まり他者の言語を理解しようという徹底した修練を経ることによっ
て、はじめて人間と社会の総体が学べるようになるのですから。言
語を取りまわっている、文化、社会をしっかりと勉強していくことが重
要なのであって、言葉好きであることそれ自体に大して意味はあり
ません。言葉に使われてはいけない、言葉を使う人間の主体性を獲
得することが、外国語を学ぶ最大の意味だと思います。

坂内 グローバル化している時代ですから、母語以外の言語を知ら
なければ、より正しく的確な情報は得られないのは当然ですね。

英語＋ $\alpha\alpha$ のマルチリンガルが これからの国際人の条件

亀山 なぜ英語の読み書きができて、聞き取りができない人が多
いのでしょうか。それは、ディシプリン志向で、「話す」「聞く」を
蔑視してきたからでしょう。そういう姿勢が、現在になってリベン
ジされているのです。時代はたしかに表層的なコミュニケーション
能力を求めています。少なくともその点においては、若い人の可能
性は高くなってきています。その可能性を大学教育でどこへ導ける
かが問題なんですね。

坂内 私の中学時代の英語はソノシートで勉強しました。いまでは、
ヒアリングを学ぶ環境は各段に進歩しています。それでも、きちん
とした文法学習なしには上達はできませんし、インテリとしての外
国語力は獲得できません。

亀山 グローバルスタンダードとしての英語は重要です。そして、
これからはいたるところで中国語が必要になるでしょうから、セカ
ンド・グローバルスタンダードとしての中国語を身につけさせたい

ですね。英語＋中国語＋ α の時代がやってきたのです。また、世界
のエネルギー国として存在感を増してきたロシア語や国内のグロー
バル化やブラジルの発展を考えるとポルトガル語なども注目です。
いずれにしても母語である日本語と合わせて4か国語を使いこなせ
るマルチリンガルが求められる時代が来るでしょう。我田引水を恐
れずに言えば、さらに文学ができることが国際人たる最高の切り札
になると思いますよ。

人文系ならではの個性を持った 人材を育成していきたい

亀山 国立大学は、文部科学省の路線に軸足を置いてはいても、同
時に個性ある大学として旗幟を鮮明にしていかなければなりません。
私自身は文学者として狭い世界の中で暮らしてきました。ですから
私が文学の大切さを言い続けることは大学のイメージを固定化する
危険性があります。しかし、語学、文学だけを勉強する大学ではな
いということを断固アピールしていきたいと思います。

国際的、総合的な知を学ぶ場としての外国語学部です。ただし私
自身は、一文学者として、日本や世界をにらみながら発言していく
つもりです。

坂内 オープンキャンパスで感じるの、一橋大学のありようが高
校生にはわかりづらいということ。大学側としては、偏差値
云々ではなく、「こういう高校生を入学させたい」とハッキリ示すべ
きです。そうしていかないと、生き残っていきません。

亀山 私には、逆に、日本における社会科学の牙城としての一
橋大学のポリシーがきわめて鮮明に見えて羨望を禁じえません。で
は、東京外語大はどうか？世界の中でフットワークよく動く現場で
役立つ人材を輩出しています。一方、一橋大学のイメージは、社会
の基幹をつくり上げる人材を育てている。でも、ディシプリンに勝

っている人材が、すぐれた外国語能力を身
につけ、しかもそこにフットワークの軽さ
が加わったら、怖いものなしですよ。

坂内 「よその芝生」は良く見えるもので
す。一橋大学の「社会科学の総合大学」と
いう看板も時代と社会の要請の中で、その
中身を不断に検証し、自らの強みと持ち味
を伸ばし、弱点を補強していかなければな
りません。そのためにこそ、他大学との本
来的な意味での競争は必要と考えます。

これからのご活躍をお祈りいたします。
本日はどうもありがとうございました。





一橋大学とグローバルCOEプログラム

国際的な教育研究拠点としての存在感をさらに増していきます

グローバルCOEプログラムは、文部科学省が平成14年度からスタートした21世紀COEプログラムの評価、検証を踏まえて実施することになった新しい事業です。わが国の大学院の教育機能を一層充実、強化し、世界最高水準の研究基盤の下で世界をリードする創造的な人材育成を図るため、国際的に卓越した教育研究拠点の形成を重点的に支援し、それにより国際競争力のある大学づくりを推進することを目的としています。

21世紀COEでは、大学改革の推進や優れた若手研究者の育成、新たな学問分野の開拓、研究水準の向上などが求められてきました。しかし、知識基盤社会、グローバル化の進展にともなって、国際的に第一線級の力量を持つ研究者育成の重要性が増してきました。それを受けて、学際・複合・新領域を含めたすべての学問分野を対象に、産業界も含めた社会のあらゆる分野で活躍できる

若手研究者の育成機能の抜本的強化と国際的に卓越した教育研究拠点の形成を目指すことになったのです。

一橋大学では、「日本企業のイノベーション——実証的経営学の教育研究拠点——」（商学研究科経営・マーケティング専攻/拠点リーダー：沼上幹教授）と「社会科学の高度統計・実証分析拠点構築」（一橋大学経済研究所・経済学研究科/深尾京司教授）の二つが平成20年度のグローバルCOEプログラムに採択されました。

この両プログラムとも21世紀COEの成果を受け継ぎ、発展させようというものです。これは、これまでの教育研究成果が認められた証であり、グローバルCOEは一橋大学にとって国際的な存在感をさらに増していくいい機会です。グローバルCOEの事業期間は5年間ですが、それをあくまで区切りと捉えて、その後も国際的な教育研究拠点としての機能を果たし続けていきます。



「日本企業のイノベーション —実証的経営学の教育研究拠点—」

データ蓄積による実証研究と大学院生参加型教育による世界的研究拠点づくり

イノベーションが期待される理由

グローバルCOEのテーマである「日本企業のイノベーション—実証的経営学の教育研究拠点—」は、21世紀COE「知識・企業・イノベーションのダイナミクス」(2003年度~2007年度)の精神・拠点基盤・研究成果を受け継いでいます。ただし、強調点は、若手研究者や大学院生の育成にシフトしてきました。21世紀COEでも若手研究者の育成に力を入れてきましたが、それをさらに強めていこうとしているのです。

まず、本拠点の目的を整理しましょう。

少子高齢化社会を迎えた日本社会にあって、経営資源の新結合を図るイノベーションなくして、さまざまな問題を解決し経済成長をしていくことはできません。イノベーションとその経営の重要性はますます高まっているわけで、それだけ企業と経営者の役割が重要になっているということです。

しかし、イノベーションに関する社会科学的な問題は、いまだに多く残されています。

「日本企業におけるイノベーションはどんなプロセスを経て生じているのか」「どんなトップマネジメントと経営戦略がイノベーションを促進していくのか」「イノベーションを阻害している経営組織の特徴は何か」「技術やブランドなどの『見えざる資産』を評価する会計制度をどう設計すれば、資本市場はイノベーションを促進する方向に適切な資源配分を行えるようになるか」——イノベーションのプロセス、戦略、組織・人材、資本市場など、アカデミックな学問の解き明かすべき課題として、非常に意義深いものです。多数の研究者を育成して真剣に追究していくべき課題といえます。その探究のために大規模な研究拠点の形成が必要なのです。

また、イノベーションを支える経営戦略や企業組織の現状を体系的に把握し、データベースを構築していくことも重要です。俗に「失われた10年」といいますが、企業経営の現状を正確に認識できていなかったところにもその原因があったと考えられます。その意味でも、一橋大学としては、本気で日本経済のためになる仕事をしていかなければなりません。100年後に、「一橋大学にはイノベーションと経営に関するデータが体系的に蓄積されている」と評価されるようになりたいと私たちは考えています。

若手研究者の育成拠点としても機能

5年間にわたって、知識・企業・イノベーションのダイナミクスを研究してきました。伊丹敬之先生(名誉教授)を中心として、日本企業研究センターをはじめとする強力な研究基盤を構築し、多数の成果を生み出してきました。

その成果を継承して、グローバルCOEでも(1)組織の〈重さ〉プロジェクト、(2)大河内賞プロジェクト、(3)経営革新プロジェクト、(4)無形資産の会計的認識・評価などの研究プロジェクトを継続し、さらに若手・中堅研究者を中核に据えて、大学院生・若手研究者の育成にエネルギーを注いでいきたいと考えています。

強調したいのは、実証的経営学の領域で国際的に活躍できる若手研究者の育成を図っていこうとしていることです。(1)大学院生が教員と一体となって企業の現場を丹念に観察する機会を提供する、(2)長期的データ蓄積を基礎においた実践的な理論構築を行う、(3)大学院生教育支援の基盤を整え、経済的な不安なく国際的に活躍できる場面を経験できるように支援する——ことなどを特に重視しています。こうして、世



界の経営学研究者からグローバルな教育研究中核拠点として認識されるようになることを目標としているのです。

若手教員が主導する四つのプラットフォーム

本拠点は、商学研究科経営・マーケティング専攻を中核とし、同研究科会計・金融専攻、イノベーション研究センターの経営学者・会計学者が部局・専攻の枠を越えて教育研究に協力し合う体制をより強固に作り上げています。

具体的には、所属部局・専攻とは関わりなく教育研究テーマに応じて事業推進担当者を次の四つの教育研究プラットフォームに組織化しています。

- 【1】イノベーション・プロセス・プラットフォーム
- 【2】イノベーション戦略プラットフォーム
- 【3】イノベーションと組織・人材プラットフォーム
- 【4】イノベーションと資本市場プラットフォーム

また、これら四つのプラットフォームの代表者は、青島矢一さん、軽部大さん、加藤俊彦さん、中野誠さんといった研究の

第一線に位置する准教授・若手教授クラスであり、教育研究の実効性が確保されるようになっています。

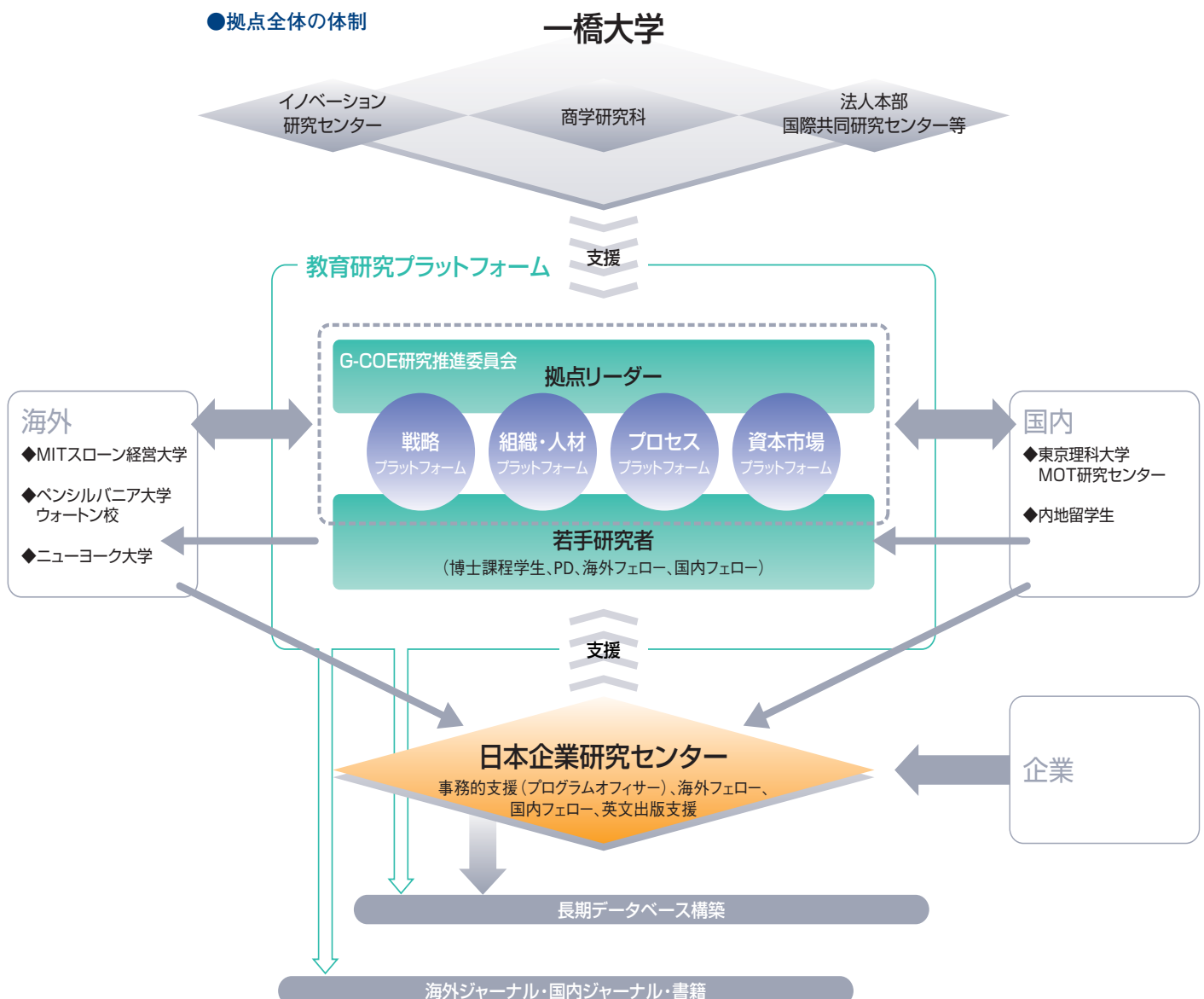
拠点形成の四つの特徴

グローバルCOEの拠点形成にあたって、われわれは次の四つの特徴を重視しています。

- 【1】企業内部データを長期蓄積する実証研究
 - 【2】実証研究プロジェクトへの参加を通じた大学院生の育成
 - 【3】大学院生の経済的不安の解消
 - 【4】若手研究者のグローバル化促進
- それぞれ簡単に説明しましょう。

【1】企業内部データを長期蓄積する実証研究

われわれは外部の公表資料・公表データも使いますが、それにとどまらずに、社内の人々から直接収集するデータを重んじています。たとえば、イノベーションを阻害する組織問題を実証研究によって追究する組織の〈重さ〉プロジェクトでは、企業との間に守秘義務契約を結んで、一つの事業部につき事業部長（1名）・ミドル（3名）・ローミドル（3名）・事業部スタッフ（1名）の合計8名から質問票を収集して分析を行います。また、大河内賞プロジェクトでは、大河内記念賞を受賞したイノベーションについて、その当事者たちに直接インタビューを行い、当時の事実を詳細に追い詰めた事例分析が行われています。経営革新プロジェクトでも、大規模な組織変革を行っ



た企業の内部に深く入り込ませていただいて、大きな組織変革を内部者の視点を取り込みつつ丁寧に調査していきます。

【2】実証研究プロジェクトへの参加を通じた大学院生の育成

企業の内部者から集めるデータで実証研究を行うプロジェクトに大学院生を参加させて育成していくのが、われわれの二つめの特徴です。本拠点では、大学院生個人ではとうてい入り込めない企業の内部に触れ、普段は会えないような方々のインタビューを通じて研究を進めることができるので、企業経営に関してリアルな実感を持って経営学を研究することができるようになります。実際、組織の〈重さ〉プロジェクトでは役員会へのフィードバックに大学院生のアシスタントを連れて行き、CEOと役員たちの真剣な議論を観察する機会を提供しています。無形資産プロジェクトでは、大規模なデータベースを構築して教員と院生が一体となって実証研究を遂行しています。

【3】大学院生の経済的不安の解消

大学院生の研究支援に関しては、COEフェローや長期のRAを多数採用することで経済的不安を解消します。また、授業料負担軽減措置の導入も行います。こうすることで経済的理由から進学に躊躇している優秀な人材を確保し、研究に専念させ、人材育成を加速しようというわけです。なお、評価基準を明確化した年次評価により、支給額を定期的に見直すしくみを作っています。「安心と競争」の両立を図っているのです。さらに、大学院生用のデータベース室や、大学院生研究報告会の実施など、21世紀COE時代のすぐれた教育基盤はそのまま継承し、教員が大学院生育成に積極的に関与し続ける体制を構築していきます。

【4】若手研究者のグローバル化推進

「日本企業のイノベーション」をテーマに地道な実証研究を積み重ねた成果を、海外に発信する支援体制を整備します。また、海外ジャーナル投稿指導・大学院講義「『日本企業のイノベーション』研究法」を開設します。さらに、博士号取得後1年間をペンシルバニア大ウォートン校などの海外大学に共同研究のために派遣し、逆に海外の若手研究者やポストドクターを本拠点に迎え入れていきます。大学院生の研究発表を主体とした国際コンファレンスの実施も行います。

共同研究や共同事業も活発に行います。すでに、東京理科大学MO T研究センターとの共同研究が決まっており、この秋から本格的な作業がスタートする予定です。また、その他、欧米の大学・大学院やアジアの有力大学との共同研究も積極的に推進していきます。

こうした施策を通じてグローバルに活躍できる若手研究者を育成します。

期待される成果

本拠点が達成しようとしている具体的な成果は次の通りです。

【1】教育研究基盤と人材育成

- ・「日本企業のイノベーション」に関する時系列的企業内部データを蓄積する
- ・このデータを利用する実証研究・国際発信を通じて教員自身の研究力量を向上させ、院生・若手研究者を育成する
- ・国際的なネットワークのハブとなり、若手研究者が日常的に世界を意識する拠点となる

【2】研究成果の国際発信の強化

- ・英文書籍および英語論文による世界への発信を加速し強化する

【3】社会への発信

- ・実証研究に裏打ちされたイノベーション・マネジメントの知識を生み出し、それを社会へフィードバックする（日本のMO T教育への波及効果）
- ・経営リテラシーを高めるための日本的な経営学教育を確立する
- ・経営学修士コースやエグゼクティブ・プログラムを通じて知見をフィードバックする

今井賢一先生や野中郁次郎先生が創始され、伊丹敬之先生が21世紀COEで一気に加速してきたイノベーションの経営学的実証研究を継承し、次の時代に向かって次世代の若手育成を加速することが、われわれのミッションです。そのミッションを追求していく中で、上記のような成果を達成していきたいと考えています。（談）



「社会科学の高度統計・実証分析拠点構築」

データ、研究者集団、OJTが三位一体となった、世界に開かれた実証研究拠点を構築

一橋大学の研究上の強み：歴史的背景

一橋大学では、第一次大戦前後から日本の人文・社会科学、社会政策全体に影響を与えるような研究が行われてきました。

その第1の流れが、福田徳三を源とする社会・経済政策研究です。リベラルで実践的でありながら数理経済や実証による裏付けを重視するという特徴を持っています。

第2の流れは、上田貞次郎を源とするマクロ経済の実証や経営学です。マクロ経済の実証は経済研究所の長期経済統計シリーズとして結実しています。また経営学の分野では、企業行動の実証的研究の伝統が生まれました。

一橋は、ほかにも文明論・経済史研究や国際経済学研究、実証的・実践的なアジア・中国经济研究などで、日本の研究をリードしてきました。

このうち第1と第2の流れは、経済研究所と経済学研究科が進めた二つの21世紀COE「現代経済システムの規範的評価と社会的選択」「社会科学の統計分析拠点構築」と商学研究科が進めた21世紀COE「知識・企業・イノベーションのダイナミクス」に受け継がれました。

世界に開かれた社会科学実証研究の拠点

グローバルCOE「社会科学の高度統計・実証分析拠点構築」は、こうした一橋大学の「実学の土壌に育ったアカデミズム」（増田四郎）の伝統を受け継ぐものです。

基本構想は名称が表しているとおりで、社会科学での実証研究の意義は、自然科学における実験に相当します。そこで重要になるのが、マイクロデータや長期間をカバーする統計です。

しかし残念ながら、日本やアジア諸国では、データ整備が遅

れています。そこで本拠点では、経済研究所・経済学研究科の二つの21世紀COEに参加してきた分厚い研究者集団の多くを受け継ぎ、統計データ・アーカイブを中心に据えて、その活用による実証研究やデータに直結した統計分析手法・経済理論の開発を行い、また新たなデータベースをつくり出していくことを狙っています。

大学院生は、こうした実証研究に参加してOJT教育を受けられますから、画期的なデータを利用して世界に通用する論文を書けるような大学院生の育成も可能になります。

優れたデータは世界の研究者を惹き付けます。世界の研究者コミュニティに開かれた拠点として、海外の日本・アジア研究者の育成も目指します。

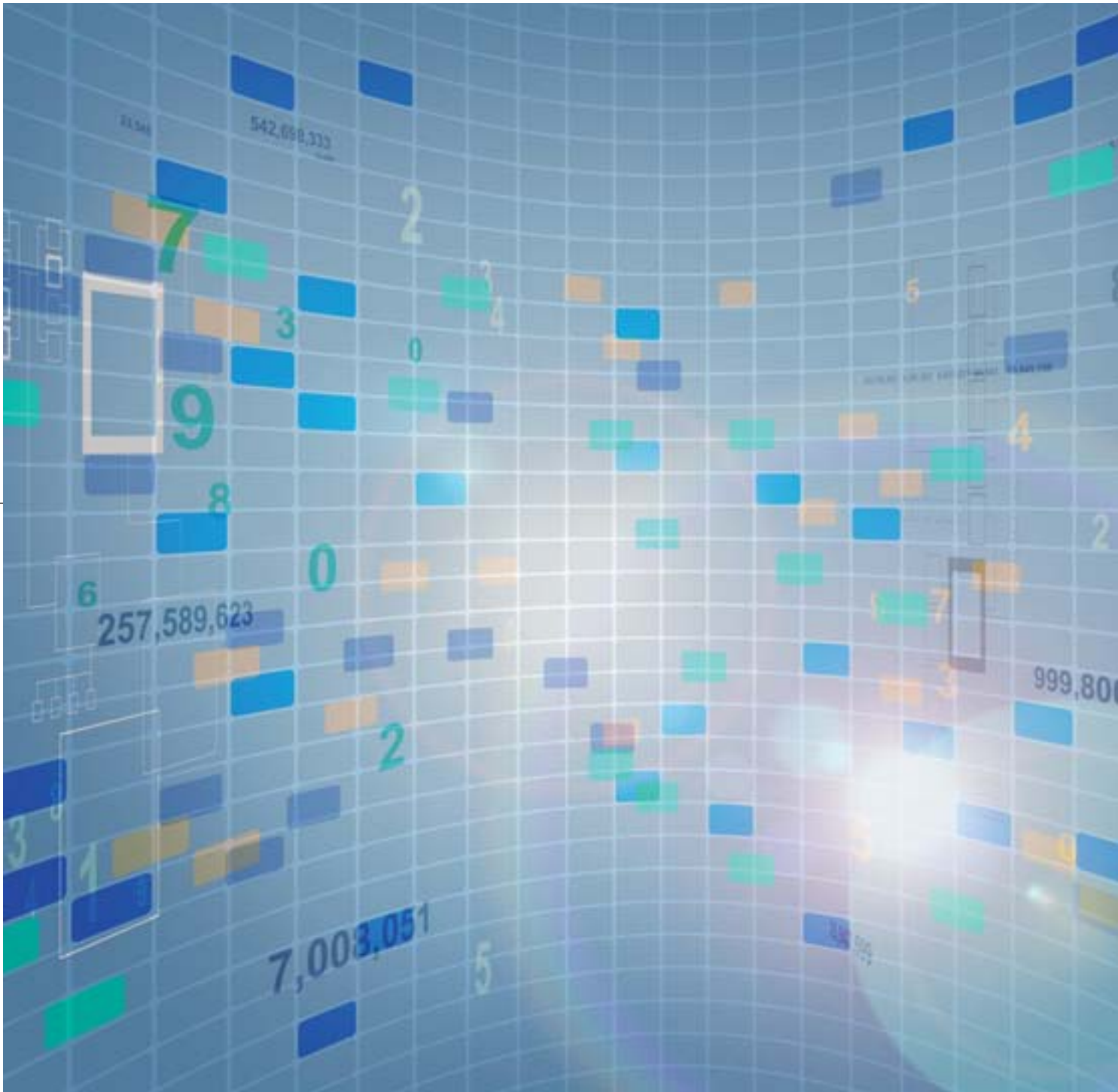
つまり、「統計データ・アーカイブ」「研究者集団」「OJT」という世界の研究者に開かれた三位一体の実証研究の拠点を構築していこうとしているわけです。

二つの21世紀COEの成果を継承する

マイクロデータとは、企業や家計などのデータのことで、マイクロデータを使うと、例えば生産性上昇の阻害要因の一つに、生産性の高い工場の閉鎖があるといったことがわかります。その結果、日本の生産性の上昇には、生産性の高い工場を存続させるような政策が必要になるといった提言が可能になるのです。

マイクロデータの活用は国際水準の研究をするうえで重要です。データの活用が進んでいる北欧の研究者たちは、企業データと社会保障データを組み合わせるといったユニークな分析を行い、次々と衝撃的な研究成果を発表しています。常に新しいフロンティアのデータを使って研究をしたいというニーズが高いのです。

こうしたマイクロデータの活用にあたっては、個人や企業のプライバシー保護などの要素も重視しなければなりません。そこ



で、本拠点では、多くの研究者や大学院生が安心してマイクロデータや長期統計を利用できる環境をつくり出し、研究・教育活動をさらに活発化することを目指します。

実は21世紀COE「社会科学の統計分析拠点構築」プログラムでは、すでに総務省と協力して実績をあげています。全国の研究者が公募により政府統計マイクロデータを活用できるようにする、日本初の政府統計マイクロデータセンターを設立して、100人を超える研究者にサービスを提供してきたのです。

また、アジアの長期経済統計作成プロジェクトや、日本の産業構造と生産性を計測する日本産業生産性（JIP）データベースの作成および更新を経済産業研究所と共同で進めています。このJIPデータベースは、内閣府、OECD、IMFな

どの資料やレポートで使われており、日本を代表する生産性に関するデータベースと評価されています。

一方、21世紀COE「現代経済システムの規範的評価と社会的選択」プログラムでは、企業、市場、国際経済体制といったさまざまな経済システムについて、海外の研究者と密接に連携しながら規範的・実証的研究を行ってきました。

この二つのCOEで活躍してきた第一線の研究者が本拠点に参加することで、実証研究の範囲と精度を増すことができます。

経済学研究科の教育インフラを積極活用

経済学研究科の教育インフラも本拠点の強みの一つです。大

学院では積み上げ式のコースワークをつくり、ワークショップによる集団指導や博士後期課程進学資格試験をはじめとする厳格な学習プロセス管理を行い、教育実績を積み上げてきました。さらに、二つの21世紀COEの活動として、大学院生への経済的支援に加えて、全国から公募で報告論文を競わせる集中セミナー（通称「院生甲子園」）の実施など、さまざまな新しい試みを行ってきました。その結果、過去2年間だけで査読付きジャーナルに大学院生が35本の論文を発表するなど、高い教育実績をあげています。

国内外から優秀な若手研究者を募集

大学院生や若手研究者の育成について、次に紹介します。

データベースの作成や実証研究に参加させることは、人材育成にとって理想的なOJT教育のフィールドといえます。さらに、公募による「院生甲子園」や年4回以上開催する国際ワークショップへの参加機会があります。また、招聘学者を中心に多彩なレクチャーシリーズを年4回以上開催する計画です。

豊富なゼミ、ワークショップばかりでなく、海外での調査やその結果を使った実証研究に大学院生を参加させますし、節目ごとに履修状況のチェックをします。

世界に開かれた拠点として、ポストドクをCOE研究員（年10名程度）として公募し、海外や国内他機関の大学院生・若手研究者をCOE研究生（年10名程度）として受け入れます。こうして多くの内外研究者が常に滞在し、データ・アーカイブを利用した研究ができる国際色豊かな研究拠点を構築します。

また、高度専門職業人のリカレント教育も重視しています。

なお、経済的支援として、COEフェローやRA、TAの採用を行います。最も優秀な大学院生の2割を厳正に選抜してCOEフェロー（年15名程度）として採用。次に優秀な2割をRA、TA（年15名程度）として採用します。

データ・アーカイブの充実と積極公開

データ・アーカイブの充実と公開を積極的に行っていきます。データの秘匿のため、政府統計マイクロデータでは、欧米諸国で標準になっている、隔離されたデータ利用の研究室（無菌室）を提供して、滞在型研究を支援します。ブダベストで行われた政府統計マイクロデータに関するコンファレンスで、この分

野の大家の一人が「政府のマイクロデータを使った研究の10の喜びと10の呪い」について話しました。10の呪いの一つが、「データの漏出事故が起きないか常に怯えて暮らす」というもの。それだけ、マイクロデータの取扱には神経を使うものなのです。

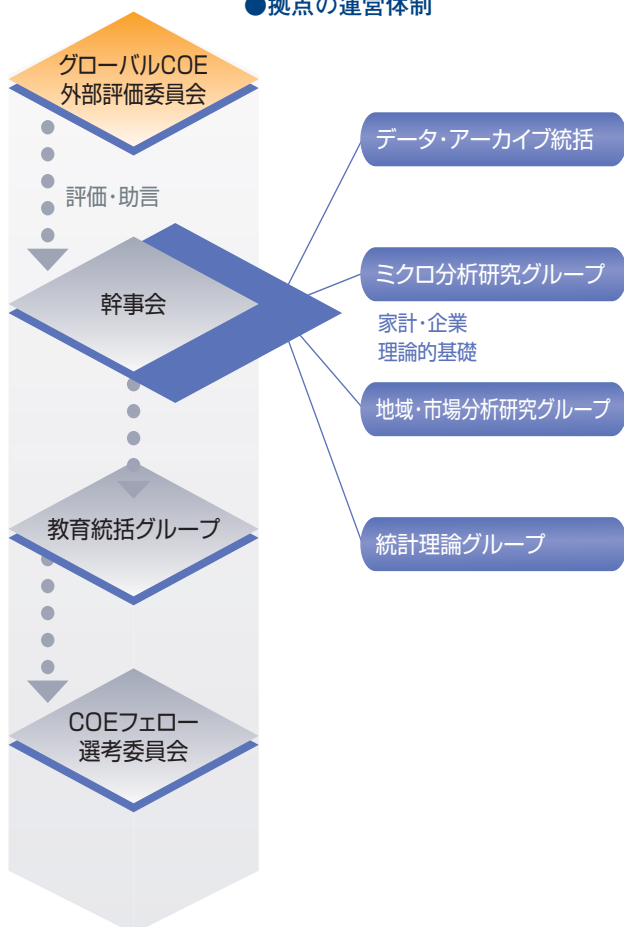
なお、アジア12カ国・地域について国民所得を中心に過去100年の経済活動を推計する「アジア長期経済統計プロジェクト」は、当然ですが継続していきます。

これは、現地の研究者や旧宗主国の研究者など世界中の研究者が参加する大型プロジェクトです。しかも、現在収穫期に入っています。2008年秋に第1巻韓国編を刊行するのを皮切りに、中国、ベトナム、インドネシアなど年1冊以上のペースで刊行する予定です。また、推計した統計はウェブ上でも公開します。

この出版のためには膨大な資金と多くの研究者の努力が不可欠です。その意味では、グローバルCOEに採択されてはじめて可能になった出版ペースといえます。

さらに、日本産業生産性（JIP）データベースでは、海外と連携してアジア諸国の生産性との比較を開始します。すでに韓国ではJIPにちなんだ名称を持つKIPデータベ

●拠点の運営体制



スが公開されています。

新しい試みとして、これまで共同でサーベイ調査してきたアジア諸国の研究機関や官庁とコンソーシアムを組織し、研究者交流や共同調査を実施し、さらにアジア諸国のデータ・アーカイブ構築を支援していきます。

G-COEをバネに長期研究体制を構築する

本拠点の達成目標を整理すると、(1) 高度な実証分析を習得した専門家の育成、(2) ミクロデータや歴史統計へのアクセスなど公共財の提供による社会貢献、(3) 成果の発表、になります。

大学の研究者、大学院生、官庁エコノミスト、海外の日本・アジア研究者などが本拠点に結集することにより、それぞれの分野で活躍できる高度な実証分析を行う専門家の育成を目指します。

社会への貢献面では、これまで一部の研究者しか利用できなかった政府統計マイクロデータやアジアの歴史統計などを学界の共有財産にします。マイクロデータを駆使した精緻な家計・企業

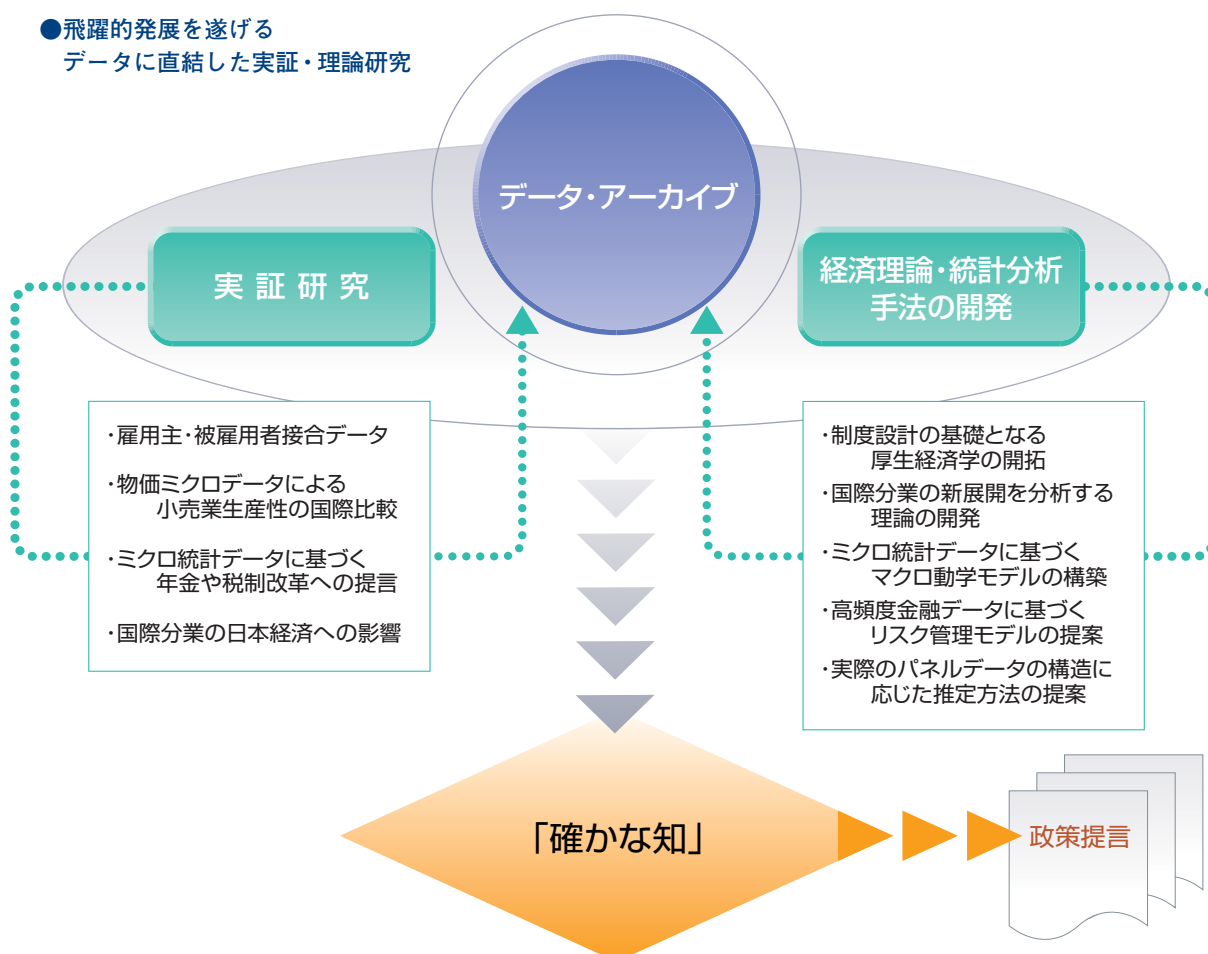
分析を数多く実施するほか、歴史統計・サーベイ調査・生産性計測などでの国際ネットワークの構築を行います。さらに、綿密な実証研究によって得た「確かな知」に基づいた政策提言も行っています。

成果の公表も積極的に行っていきます。まず、年4回以上の国際会議や年平均30回のワークショップで、随時成果を発表する予定です。査読学術誌に年間40本、DPを年間70本ペースで発表していきます。なお、アジア長期経済統計シリーズは6冊程度の刊行を目指し、ウェブ上ではアジアの歴史・産業生産性統計などを公開します。

グローバルCOEの終了後も、こうした活動は継続、発展させていかなければなりません。具体的には、「社会科学高度統計・実証分析機構」を設立することを一橋大学は公約しています。世界に開かれた高度実証研究および教育の拠点としての存在感を持ち続けます。

なお、データ・アーカイブの管理やマイクロデータの利用支援は、「社会科学統計情報研究センター」「マイクロデータ分析セクション」の二つの恒久性を持つ施設で継続します。(談)

●飛躍的發展を遂げる データに直結した実証・理論研究



最終年の5年目を迎えた 21世紀COE「ヨーロッパの革新的研究拠点」

異分野のヨーロッパ研究の相互関連を明確にすることで、
個々の研究の持つ意義が明確になってきた。



対極のアプローチを融合する学際的研究拠点

21世紀COE「ヨーロッパの革新的研究拠点」は、法学研究科と社会学研究科地球社会研究専攻とで取り組む学際的なプロジェクトです。普通だったら一緒に研究することはまずありません。しかし、分野の違った個々のヨーロッパ研究の相互関連を明確にすることにこそ意義があるのです。

研究班は、「近代ヨーロッパシステム」「外部のヨーロッパ」「ヨーロッパへの挑戦」「ヨーロッパの実験」の4班。「ヨーロッパの挑戦」「ヨーロッパへの挑戦」という二つの視角から、5年間にわたって新しいヨーロッパ研究の拠点構築を行ってきました。

2008年6月にスウェーデンのマルメ大学で国際シンポジウムを開催しました。国連などの実務家は、国益や国家戦略といった立場からスピーチをしました。一方、社会学研究科の足羽與志子先生は、スリランカにおける日常生活の中での紛争やそこで個人が何を考えているかといった話をしています。

国際政治学者には、現場での具体的な動きが見えづらい面がありますし、人類学者には国家戦略は話が大きすぎます。このシンポジウムでは約20名の研究者が2日間缶詰になって議論しました。初日は畑違いの分野の話にはほとんど質問が出ませんでした。しかし、2日目になると、活発に質問が出るようになってきたのです。

例えば、安全保障関係の実務家は、紛争現場での個人の認識

社会学研究科(地球社会研究専攻)教授

ジョナサン・ルイス

Jonathan Lewis



に興味を示していました。紛争地域の人間に話を聞くことにより、解決のヒントが見つかるからです。こうした世界各地で紛争解決にあたっている実務家に役立つ情報や理論を提供するためにも、学際的に考える必要があります。

ユーログローバリズムがキーワード

このプロジェクトのキーワードは、「ユーログローバリズム」。これからのヨーロッパが世界の中で果たす役割を理解しようという概念です。私は「知的なマケモノ」(笑)ですから、この4年間、この概念では考えてきませんでした。しかし、スウェーデンでの国際シンポジウムを成果物にまとめる作業を通じて、やはりこれこそ共通概念だと得心しました。

一つには、EUが世界の政治、経済において重要なアクター(勢力)として機能しようとしていることがあります。経済面では、単一市場としてユーロを導入して大きな影響を持ち始め、政治的にも一つの勢力として活動し始めました。さらに、お互いの法律を認め合い共通化しようとしています。その結果、地域での紛争の可能性を低くすることに成功しました。こうした地域統合が他地域でも進んでくれば、世界各地での紛争の可能性が低くなっていくでしょう。

紛争解決やその未然防止のためにEUのような地域統合を行うという普遍主義の考え方は、アメリカとは対立的です。アメリカは、ほかの国の思惑に縛られないという基本姿勢をとっています。だから、ICC(国際刑事裁判所)の協定にも参加していないのです。国連に対してさえ、自国の国益に合致すれば一緒に活動しますが。

アメリカの政治学者が、アメリカは火星(マーズ、戦争の神)で、ヨーロッパは金星(ビーナス、平和の神)だと言っていました。ユーログローバリズムは、表面的には自国の主張

を押しやるのではなく、互いの信頼関係の構築を重視します。EUは自己の利益を優先しないように見えますが、実際には必ずしもそうではありません。例えば、アフリカの旧植民地や紛争地域への介入ではEUというより特定の国の国益で動いています。つまり、表面的には違っても、本質的にはアメリカとどこが違うのか。こうした視点での分析も欠かせません。

東アジアへの影響を考えてみると――。日本は、ヨーロッパに近い概念を導入。PKOにも積極的ですし、ASEANと協力して経済や環境、資源といった広い意味での安全保障に力を入れています。中国はアメリカ的で、周りに縛られると自国が弱くなるという発想です。韓国はその中間的だといえます。

日本の大学がヨーロッパ研究をする意義

国際シンポジウムには、中国人民大学の教授も招きましたし、マルメ大学の研究者には客員教授として一橋大学と一緒に研究に加わっていただくことになっています。この21世紀COEを通じて、国内外の専門分野の違った研究者とのネットワークができました。これからも共同研究をしていく基盤ができたのです。

EUの研究者は、日本からEUがどう見えているか興味を持っています。このプロジェクトは、国内のヨーロッパ研究の相互関係を明確にするばかりでなく、ヨーロッパにおける研究をグローバルな視点から再構築し、発展させていくという側面もあるのです。

一昔前に戦争をやった国同士が、政治的、経済的にまとまってEUができました。同じ頃戦争をした日本では隣国との平和構築も難しい状況です。EUモデルは世界に应用できそうですが、なかなかできません。EUはなぜこれほどうまくいったのか。その利点も欠点も見えるのが日本の研究者です。そこに日本の大学がユーログローバリズムを研究する意味があります。(談)

吹野プロジェクト
キックオフ!!

国際共同研究センタープロジェクト

「東アジアの安定的発展と日本の役割： グローバル化・成長の質・ガバナンス」

2008年7月3日(木)、マーキュリータワーにおいて研究者、学生など約90名が参加して、吹野プロジェクトのキックオフミーティングが開催された。

「吹野プロジェクト」とは、株式会社吹野コンサルティング代表取締役社長の吹野博志氏の寄附によって運営される、全学的に取り組む研究プロジェクトで、2008年度～2010年度の3年間にわたって展開される。

全体テーマ「東アジアの安定的発展と日本の役割：グローバル化・成長の質・ガバナンス」のもとに、次の五つのサブテーマで構成されている。(〈 〉内はサブテーマ責任者)

【1】20世紀東アジア——歴史的総括

〈経済学研究科教授/谷口晋吉・社会学研究科教授/精谷憲一〉

【2】21世紀東アジアにおける成長の質とガバナンス——共有する難題

〈経済学研究科教授/佐藤宏・経済学研究科准教授/佐藤主光〉*

*「アジア環境プロジェクト」〈経済学研究科教授/寺西俊一〉と連携

【3】21世紀東アジアの国際経済ガバナンス——経済統合と市場秩序

〈商学研究科教授/小川英治・経済学研究科教授/奥田英信〉

【4】東アジア国際社会のガバナンス——対立、和解と共存

〈法学研究科准教授/秋山信将・社会学研究科教授/足羽與志子〉

【5】東アジアのダイナミクスとガバナンス——メインアクターとしての企業

〈商学研究科教授/守島基博・経済研究所教授/都留康〉

このプロジェクトの特徴は、研究科のワクを超え、学内の優れた研究プロジェクトを有機的に連携させて研究を進めていくこと。国際共同研究センタープロジェクトであることからわかるように、海外研究機関や海外研究者との国際共同研究のネットワーク化も図り、一橋大学発の政策提言をめざす。

キックオフミーティングは、杉山武彦学長、吹野氏のあいさつから始まった。吹野氏は、この研究プロジェクトが東アジアの平和的、安定的発展に寄与することを願うとともに、一橋大学が国際的な研究でイニシアチブを取ることに期待を述べた。

吹野プロジェクトの全体説明に立った国際共同研究センター長・小川英治教授は、キーコンセプトを「東アジア、北東アジアの課題と日本の役割を明らかにする」「オール一橋(社会科学の総合、有機的連携)で取り組む」「吹野フェロー・プログラムで国際的なネットワークづくりを行う」「日本の役割を政策に落とし込む政策提言型の研究」「国際コンファレンス、Discussion Paper Series、研究成果の出版など情報発信を積極的に行う」と説明した。

記念の特別講演には、アジア開発銀行総裁の黒田東彦氏をお迎えした。テーマは、「東アジアの安定的成長と日本の役割」。東アジアの歴史・地理から、現状、今後の安定成長への途、日本の役割まで、詳細なデータを交えて語る興味深いものだった。

最後に五つのサブテーマの説明と質疑応答で閉会となった。



株式会社
吹野コンサルティング
代表取締役社長
吹野博志氏



アジア開発銀行総裁
黒田東彦氏



一橋大学長
杉山武彦



〈吹野プロジェクト全体テーマ〉

「東アジアの安定的発展と日本の役割：グローバル化・成長の質・ガバナンス」

| | サブテーマ | サブテーマ責任者 |
|------------|---|---|
| サブテーマ 1 | 20世紀東アジア——歴史的総括 東アジアの平和的市場秩序や経済的繁栄、生活の質の向上、国際的な平和などに貢献し得るガバナンスとはどんなものであり、どのように構築し得るのか。また、その構築を抑制する国際的、国内的な要因は何であったかを、アジアの歴史的経験に即して検討する。 |  経済学研究科教授 谷口晋吉  社会学研究科教授 槽谷憲一 |
| サブテーマ 2 | 21世紀東アジアにおける成長の質とガバナンス——共有する難題 今日の東アジアは、経済発展水準、政治経済システム、社会構造において多様な国・地域の集合体である。同時に、少子高齢化、国内の経済格差の拡大、資源・環境制約など、安定的な発展に影響する難題を共有している。東アジアの研究者との共同研究により、知的情報財蓄積型の実証研究を展開する。 |  経済学研究科教授 佐藤 宏  経済学研究科准教授 佐藤主光 |
| サブテーマ 3 | 21世紀東アジアの国際経済ガバナンス——経済統合と市場秩序 東アジアにおける経済統合・金融統合および将来に向けての通貨統合を考察の対象として、民間部門ベースで進んでいるものと政府レベルで進んでいるものとの間で、どのように協調しながら進めていくべきかを考察する。(1) 経済統合と通貨統合、(2) アジア債券市場の整備と金融市場、に焦点を当てる。 |  商学研究科教授 小川英治  経済学研究科教授 奥田英信 |
| サブテーマ 4 | 東アジア国際社会のガバナンス——対立、和解と共存 国家主導のみに頼らない、文化や社会の独自の動きをとおして、東アジアの現実の動態を把握して、人が安心して暮らせる東アジアの将来を構想する。具体的には、「東アジアにおける平和と和解のための文化・社会基盤の形成」「東アジアにおける自律的紛争解決メカニズムの形成」がテーマとなる。 |  法学研究科准教授 秋山信将  社会学研究科教授 足羽與志子 |
| サブテーマ 5 | 東アジアのダイナミクスとガバナンス——メインアクターとしての企業 具体的なテーマは、「イノベーション・製品開発の人的基礎——日本・中国・韓国企業の国際的比較に基づく知識労働マネジメントの現状把握と将来展望」。日中韓の電機・電子・情報関連企業に焦点を絞り、競争優位の源泉である製品開発のプロセスの組織と人材マネジメントの特徴を実証的に明らかにする。 |  商学研究科教授 守島基博  経済研究所教授 都留 康 |

産官学の研究拠点として機能する 世界の研究者が集えるロシア研究センター

産学連携の新しい形としてスタート

国立大学法人化にともなって、一橋大学は産学連携活動に力を入れ始めています。トヨタ自動車の相談役である石坂芳男一橋大学理事と西村副学長の相談の中から、ロシアに関する協同研究の話が持ち上がってきました。こうして、トヨタ自動車からの研究委託を契機に、2007年11月1日にロシア研究センターが経済研究所内に発足することになったのです。

私が所属しているのは、アメリカ・ヨーロッパ・ロシア経済研究部門で、ここでは欧米のほかロシア（旧ソビエト）の地域経済に関する実証的な研究を行っています。ほかにも、経済体制研究



部門があり、ここでもロシア研究を行っていました。この両者が中核となって、ロシア研究センターとなったのです。

経済研究所は、第二次大戦以来、わが国の社会主義計画経済研究の中心拠点です。1989年のベルリンの壁崩壊を契機とする旧共産主義圏の経済システムの転換過程に関する理論的・実証的な研究分野でも日本の研究活動をリードする研究所として高く評価されています。

ロシア研究センターは、こうして培ってきたロシア研究に関する知の集積はもちろん、国内外の研究組織や研究者とのネットワークを生かして、ロシア研究のより一層の発展に寄与しようとしています。同時に、ロシア進出企業やロシア進出計画を検討している日本企業への学術的支援を行うことで、産業界と経済研究所との連携を強化しようとしているわけです。

つまり、これまでは学術研究がメインでしたが、これからは産官学の連携により社会貢献にも積極的に乗り出すことを、組

織変更によって内外に明らかにしたのです。

今後は、研究も専門家の中だけでわかればよいという姿勢ではなく、よりわかりやすく説得力のある形で提示することが求められます。これまであまり対象とならなかった、「ロシアの自動車産業政策」が2007年度の研究テーマになりました。このことからわかるように、研究内容もより具体的になり、たこつぼ型から脱して、より開かれた研究スタイルになるでしょう。

BRICSレポートとロシア経済の実態

市場経済化が進んでいるロシアでは、新しい形の経済大国を目指して、石油、ガスなどのエネルギーのほかに、自動車産業などの育成をしようとしています。また、軍需産業の体系を変革して製造業を復興しようとしています。これがどうなるかが、注目されます。

いまグルジア問題が話題になっていますが、周りの旧ソ連圏もロシアが中心になっており、その影響力には大きなものがあります。つまり、国際経済上も、国際政治上も、ロシアは特殊な位置にあり、興味深い存在なのです。2008年度は、こうした国際関係が民間企業の事業展開にも重要だということで、「C I S 地域の実効経済圏と産業政策」を研究テーマにしています。

BRICSレポートでは、ロシアを「ドリーム」として描いていましたが、その実態はゴールドマン・サックスが想定した以上の成長を遂げています。

また、ロシアは一般に考えられている以上に国家の意思決定構造が変化しています。民主的な選挙が行われており、プロセスや透明度に問題があるものの、私有企業化が進んで民間企業体制ができています。外資導入など経済開放度という意味では中国のほうが進んでいますが、ロシア経済も大きく変わっているのです。

現在のロシアにはどんな障害があるのか？それが今後どうなっていくのか？現在のロシアでは、乗用車に国際競争力はありませんので、トヨタや日産、スズキ等の進出によるロシアの自動車産業近代化が期待されていますが、進捗の段階ごとに、進出企業はロシアにおける固有の問題や特殊な問題、行政上の障害にぶつかることが懸念されます。

ロシア研究者だからこそ見えるロシアの姿

旧ソ連圏の国については、言葉の問題もあって、あまり知られていません。企業内にもロシア研究者は育てていません。建設機

械のコマツのようにロシアに深く食い込んで付き合っている会社もありますが、こうした一部の企業を除けば、ロシアと付き合いの経験のない企業ばかりです。それだけに、大学で研究を続けてきたロシア研究者の存在意義があるわけです。また、ロシアの新しい産官体制のリーダー達の多くがアカデミズムから輩出された知人だということも私たちの強みになっています。

ロシア経済に関しては、このまま発展していけるかどうかかわからないといった悲観論があります。しかし、私は問題は抱えてはいるが、ロシア経済は強い成長能力を持っていると理解しています。こうしたロシア経済の長期展望については、研究センター内でも議論を重ねているところです。

なぜ、成長能力があると考えているかという点、これまでダメだったものは、少し改善するだけで格段によくなるからです。少しの経営努力、少しの機械の導入といった小さな努力でも、その改善効果は大きいのです。経営で重要なのは経営効率を上げることです。資源配分の効果は大きいですし、何十年も更新していなかった設備を更新するだけでもその効果は大きいのです。必ずしも最新鋭の機器を導入する必要はありません。

これまでロシア経済に対する評価が低かったのは、成長要因としての能力に対する過小評価がなされていたからです。現状評価が低すぎ、現状を変えることによる効果がよく見えていなかったのです。

いま、我々はロシアの統計局とタイアップして研究しています。データを改善して、もう少し客観的に見える形にしようとしているのです。その過程で見えてきた範囲でいうと、これまで述べてきたことがいえるということです。

3割が把握できていないロシアの産業統計

ロシア研究の面白さは、その特殊性にあります。ソ連という遺産を引きずっていながら、21世紀にはまったく違ったシステムを立ち上げ、自分で壊したもつからまた立ち直ってきました。1世紀前に始まったロシア資本主義のセカンドチャレンジをしているわけで、こうしたケースはありません。つまり、機械的にこれまでの経路や軌跡を当てはめたり、なぞったりすることはできません。それだけ研究が大変なわけですが、そこにロシア研究者の存在意義があるのです。

我々は、ロシアの統計データの改善に貢献してきました。ロシアのデータの開放度は高くなってきましたが、国際標準への合わせ方がまだ十分ではありません。

また、ソ連時代は命令で企業に情報を提出させることができました。しかし、現在では信頼できる情報がなかなか上がってき

ません。しかも、統制経済の昔は水増しデータが上がってききましたが、現在では税金対策もあって過少のデータが上がってきます。日本でトウゴウサン（10-5-3）といわれた現象が、ロシアのGDPなどにも投影されています。GDPで9～10割把握できるのは工業系の企業で、商業は5割程度、農業は3割しかつかめません。全体で、2～3割はまったく把握できていないのです。

共産主義が崩壊して、考え方の古い人や変わりたくても変わらない人が取り残されています。無血での体制変革でしたが、戦争以外のストレス要因で100万人以上、10年間では数百万人もの人間が命を落とすとは、誰も考えませんでした。体制変革によってすべてがすぐによくなるわけではないのです。

協力が得られる研究センター

経済研究所は、戦後、初代研究所長の都留重人先生の考えで、日本、アジアをメインに、アメリカ、ソ連を重視した研究も行うことになりました。こうして早くからロシア研究に取り組んできたのです。そこで、経済研究所の図書館は、全国でも最大のロシア経済文献の蔵書を誇っています。

このころから社会公共という大きなワクではありますが、協同研究を重視してきました。民間企業と具体的なテーマでの協同研究は初めてなので、経済研究所全体としても支援していきます。

なお、民間企業からも外部研究員として研究に参加してもらっています。そういう意味では、協力をするばかりでなく、協力を得られる研究センターになっているともいえます。これからも、国内外のさまざまな研究者、エコノミストが集える組織にしていきたいと考えています。「集える」ということは、研究者コミュニティの中心になるということ。積極的に外部研究者の協力を仰ぎ、彼らを交えた研究を行っていくことで、ロシア研究センターが、世界的な研究拠点としての存在感を増していくでしょう。（談）



経済研究所教授
久保庭真彰
Masaaki Kuboniwa

専門分野：比較経済システム論、ロシア経済論、産業関連分析、計量経済学。
1972年横浜国立大学経済学部卒、
1974年一橋大学大学院経済学研究所修士課程修了、1977年同博士課程、
一橋大学経済研究所講師、1981年同助教授、1990年同教授。
1987年ソ連科学アカデミー中央数理経済研究所客員研究員、
1990年～1991年カリフォルニア大学バークレー校・ハーバード大学
ロシア研究センター客員研究員。
2003年ロシア科学アカデミー中央数理経済研究所名誉博士。
2004年レオンチェフメダル受賞。
2004年～2005年一橋大学経済研究所長。
2006年レオンチェフセンター客員研究員。

サービス・ドミナント・ロジック

——顧客と共に価値を創り出す「価値共創」の新視点

サービスの四つの特性を どうマネジメントするか

世界経済の成長はサービス部門が牽引しています。日本や米国はじめ先進国の多くにおいて経済活動の約7割から8割をサービス分野が占めており、中国やインドなどの成長国においても経済の進展に伴いサービス分野の占める割合が拡大しています。こうした現実を踏まえて、サービス研究も大きく変化してきました。

元来サービス研究は、マーケティングの一分野として派生してきました。まず、モノ（製品）とサービスとの差異を明確にすることで、サービス固有の特性を把握しようとしてきたわけです。

一般に、サービスには、次のような特性があるといわれます。

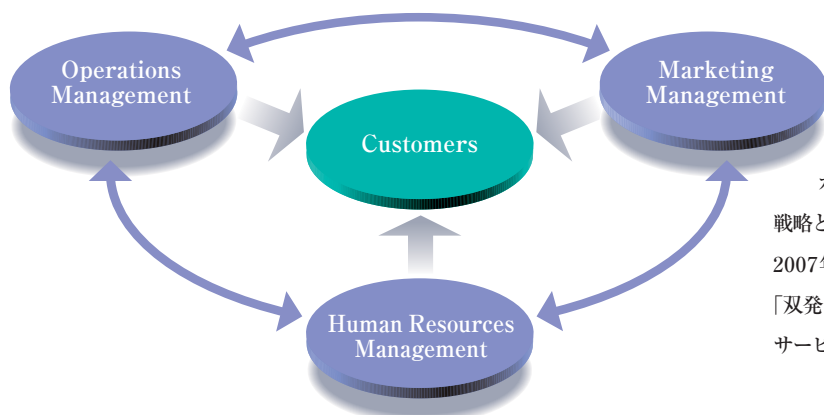
- ◆同時性：生産と消費が同時に起こる
- ◆消滅性：蓄えておくことができない
- ◆無形性：見たり触ったりできない
- ◆変動性：誰が、誰に、いつ、どこで提供するかに左右される

こうしたサービス固有の特性から、様々な経営課題が生じてきます。

同時性とは、顧客がサービスの生産プロセスに入り込みながら消費行動を起こすことを意味します。つまり、顧客と現場の従業員を同時に管理する必要が生じてくるのです。また、消滅性により、需給バランスの徹底管理が必要になります。さらに、無形性のために、顧客にいか伝えるかという工夫が欠かせません。提供者や受容者、状況によってサービスの中身や品質が変動する変動性があることは、サービス提供プロセスや提供スキルなどの管理を行うことが重要になるということです。

こうした経営課題を解決するためには、トータルなサービス・マネジメントを行うことが必要になります。それは、顧客接点を管理するマーケティング・マネジメント、サービス提供プロセスを管理するオペレーション・マネジメント、サービスを提供する人間を管理する人的資源マネジメントの三つの主要な基本機能を、相互に連

●サービス・マネジメントの視点



携を取りながら同時進行的に統合管理することです。ポイントとなるのは、この統合管理はサービスの提供プロセスに顧客が入り込む形で行われる必要があるということです（図参照）。

サービス・ドミナント・ロジックの 中核概念「価値共創」

このようにサービス研究は、モノとサービスの差異を明確にすることを端緒に発展してきました。しかし最近では、モノとサービスの両方の側面をもつ事業、さらには製造業なども研究対象として捉えるようになってきたのです。

これまでは「モノか、サービスか」「製造業か、サービス業か」の二元論で捉えようとする研究だったのに対して、最近では「モノにも、サービスにも」共通する論理を読み解こうという試みが行われるようになってきました。この考え方が、「サービス・ドミナント・ロジック」と呼ばれているものです。その中核概念の一つが、「価値共創」です。サービスを提供する側だけでなく受ける側が生産活動に入り込み、企業と顧客のやりとりのなかで価値が創造されるという考え方を、様々な業界にも応用して共通の論理を構築しようとする試みです。

たとえば、製造業において製品が実現する価値について考えてみましょう。顧客が製品を購入した瞬間に価値が生ずるのでしょうか。むしろ、購入した後にその製品を使用することを通じて価値が創り出されると解釈したほうが自然です。少し使い古された例ですが、ドリルメーカーが顧客に創造する価値は、顧客が「ドリル」を購入した瞬間に生ずるのではなく、購入後にそのドリルを使って「穴」をあけることを通じて創造される、ということになります。

つまり、製品を使用する過程で、顧客が企業や製品と相互作用することによって価値が生まれるのであって、製品はそうした顧客価値を創造するための手段であるという捉え方をします。

この視点に立てば、すべからく企業は顧客の購買前、購買時、購買後の各段階を通じて様々な顧客接点を介して、「顧客と共に価値を創り出すプロセス」を経営管理の対象とする必要があります。

サービス・イノベーション： サービス分野を製造業と並ぶ 「双発の成長エンジン」に

アメリカの競争力評議会は2004年に『イノバート・アメリカ』を発表、サービス分野に対する研究投資をアメリカの国家戦略として位置づけました。日本でも、2006年の『新経済成長戦略』、2007年の『イノベーション25』で、サービス分野を製造業と並ぶ「双発の成長エンジン」の一つとして議論されるようになりました。サービス分野におけるイノベーションこそが、今後の経済成長に不可

欠だとの議論が産官学の分野横断的に活発になってきました。

しかし、日本国内のサービス事業は、国際的に見て生産性の低さや競争力のなさが課題とされています。そのようななかであって、古本業界のブックオフ・コーポレーションや、スタジオ写真業界のスタジオ・アリスのように、斬新な発想と戦略を通じて新たな顧客価値の創造に成功した事例があります。

これは、既存産業における生産性の低さや競争力のなさを機会としてとらえて、そこに新たな価値創造を試みた起業家精神の賜物といえます。そして、「価値共創」の概念を積極的に取り入れています。旧態依然たるサービス・コンセプトと顧客や市場とのギャップを捉えて、独自のサービス・コンセプトを新たに定義し直すことに成功したのです。

サービス・グローバル化：高コンテキスト文化社会発のサービス国際化戦略

世界市場で成功を取めている日本企業を思い浮かべてみましょう。トヨタ、キャノン、ソニー…とおそらく製造業企業ばかり浮かび上がるでしょう。サービス分野において国際化を積極的に推進している日本企業はあまり思い浮かびません。それはなぜでしょうか。

「価値共創」の視点から、文化の差、なかでも文化に依存するコンテキスト（文脈）の高低に焦点を当てて考えてみたいと思います。

コンテキストとは、前後関係や背景、状況などの共通認識のことです。異文化理解の一つの手段として、文化人類学者のホール（Edger T. Hall）は「高コンテキスト文化」、「低コンテキスト文化」という概念を提唱しています。高コンテキスト文化社会では、非言語コミュニケーションや暗黙のルールといった暗黙知が情報伝達で重要な役割を果たすのに対して、低コンテキスト文化社会では明示的な言語によるコミュニケーションが情報伝達の重要な手段となっているのです。

つまり、日本のような高コンテキスト文化社会では、言語や行動、仕組みなどの「見える」部分よりも、習慣や信念、価値観などの「見えない」部分を重視する傾向があります。一方、アメリカのような低コンテキスト文化社会では、この逆になるわけです。

低コンテキスト文化社会でのサービス事業は、サービス提供プロセスやサービス内容について従業員や顧客に「見える化」が進んでいます。したがって、高コンテキスト文化社会に進出しても容易にコンセプトやノウハウが移転できると考えることができます。逆に高コンテキスト文化社会では、「見える化」が進んでいないため、低コンテキスト文化社会に進出しようとするのが困難に直面すると考えられます。

この仮説が正鵠を射ているのなら、日本企業がサービスの国際化を図る際には、従業員や顧客に文化的文脈を超えた理解を促す仕組みをいかに構築するかが課題となるでしょう。

製造業のサービス化：販売後も継続的な顧客接点を持ち続けられる仕組みづくり

先述したように、ドリルメーカーが売っているものは「ドリル」ではなく、「穴」であるとの発想に立てば、製造業もサービス業としてとらえることが可能です。では、どうすれば「穴を売れる」のでしょうか。その成否を分けるのが、製品販売後に継続的な顧客接点を創り出し、顧客価値を創造し続けることができるかどうかにあります。

成功しているB2B（企業間取引）事例では、GEヘルスケアがMRIやCTなどの医療機器を販売後も、機器の使用状況を遠隔モニタリングしたり、患者データの管理や分析を代行しているケースがあります。コマツでは建設機械の全種にGPSを標準装備したKomtraxという自社ネットを通じて建設現場での建機の使用状況をリアルタイムで把握し、より効率的な使用方法に関するアドバイスをを行っています。

B2C（企業・消費者間取引）では、アシックスが直営店で顧客の足を3D計測したデータに基づいて個々の顧客に合ったシューズに関する的確なアドバイスを提供するほか、ロッカールームやシャワー設備を完備し、顧客を組織化してランニング教室などを開催しています。

こうして販売後も顧客接点を持ち続ける仕組みを創り上げ、継続して価値を生み出すことのできる機会の創造に成功しているのです。

なお、モノづくり組織のサービス化事例をみていくと、アメリカ型と日本・ドイツ型では異なるようです。IBMやGEなどのアメリカ企業はモノづくりを捨ててサービス化を進め、サービス事業を通じて売上や利益の拡大を図ろうとしています。これに対して、モノづくりに強みを発揮する日本やドイツの企業ではモノづくりは捨てられません。そこでコマツのように、モノにサービスを統合することによって、さらにモノの販売を通じて売上や利益の拡大を図るモデルになるのではないのでしょうか。

このように、サービス分野におけるイノベーションやグローバル化、製造業のサービス化といった課題はいずれもいまこの瞬間に多くの企業が直面しています。そうした現実の問題を調査対象として実証分析に基づく理論構築を目指すサービス研究への期待は今後もますます高まるのではないかと思います。（談）



国際企業戦略研究科准教授

藤川佳則

Yoshinori Fujikawa

一橋大学経済学部卒業、同大学院商学研究所修士。

ハーバード・ビジネススクールMBA（経営学修士）、

ペンシルバニア州立大学Ph.D.（経営学博士）。

ハーバード・ビジネススクール研究助手、ペンシルバニア州立大学講師、

オルソン・ザルトマン・アソシエイツ（コンサルティング）を経て現職。

専門はマーケティング、サービス・マネジメント、消費者行動論。

『マーケティング革新の時代』（有斐閣）、

『一橋ビジネスレビュー』（東洋経済新報社）、

『マーケティング・ジャーナル』（日本マーケティング協会）などに執筆。

連載企画

世界を解く

第十三回テーマ

「熟す」

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13回のテーマは、「熟す」。

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「熟す」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 「未熟な成熟」

言語社会研究科教授 ● 糟谷啓介

海外旅行にいくと、わけのわからないお土産を買ってくる知り合いが、きまってまわりにいるものだ。それが今度は、買い物袋にちょうどいいというので、髪がぼさぼさで浮かない顔をした女の子の絵がプリントされた木綿のバッグを買ってきてくれた。しかし、こんな見栄えのしない袋を見せびらかして町を歩くのは、いかにも恥ずかしい。それでしばらくは部屋のすみに放り出しておいた。

しかし気になったので、あるときこの女の子のことを調べてみた。なんとこの子は、世界中でベストセラーの漫画の主人公マファルダだったのである。近年日本語訳も出ているので、早速読んでみると驚いた。いやはや、このマファルダちゃんは、まわりの大人につぎつぎと質問を浴びせかけて、さんざん困らせる。「どうしてこの世の中には金持ちと貧乏人がいるの?」「どうして戦争は起きるの?」「どうして国連は役に立たないの?」等々。こうしてマファルダちゃんは、意気揚々と大人の虚構の世界を破壊していくのである。

マファルダは40年ほど前にアルゼンチンで誕生した。それ以来、世界中にファンが広がり、あのウンベルト・エーコが本に序文を書いて賛辞を捧げているほどだ。そのマファルダが、どうしてこんなに長い間、日本に入ってきたのだろうか。それはおそろ

く、マファルダというキャラクターが日本文化の求める「子ども」の像に合わなかったからにちがいない。日本の漫画では「良い子」も「悪ガキ」も、身の回りの世界を超えた出来事に関心をもつことはない。ちびまる子ちゃんやクレヨンしんちゃんが「どうしてイラク戦争が起こったの?」などという質問を投げかけることはありえないのだ。

彼ら・彼女らが大きくなって、そういう問いに向き合うことはないだろう。そんなことを考えるのは世の中に通じていない青二才だけだと、せせら笑うかもしれない。それでは、彼ら・彼女らは十分に成熟したのだろうか。そうではあるまい。虚偽の成熟を拒否すること、永遠に未熟なままであることの間には、千歩の距離がある。彼らは未熟な大人になっただけなのだ。そうだとすると、漫画に出てくる「子どもらしい子ども」は、案外と、成熟していない大人の姿を忠実に投影しているのではなかろうか。



アメリカのマンガ市場の成長と成熟

10代の子供達が床に座ったり寝ころんだりして『ナルト』『フルーツ・バスケット』『デス・ノート』『ブリーチ』といったマンガを読んでいる。アメリカのボーダーズやバーンズ&ノーブルといった大型書店に行けばよく見かける光景である。

現在、如水会や安部フェローシップなどの援助を頂きながら、プリンストン大学に滞在している。こちらで進めているプロジェクトのひとつが、日本のマンガがアメリカでどのように受け入れられているのかを調査する、というものだ。日本のマンガ市場に比べたら微々たる規模だが、2002年にわずか6千万ドルだったマンガ市場は、2007年には2億1千万ドルまで急成長した（ICv2調べ）。しかしこの成長にブレーキがかかっていることも確かである。2006年のマンガ市場は2億ドル。すなわち2007年までにわずか1千万ドルしか売り上げは伸びなかったことになる。アメリカのマンガ市場はもはや成熟のステージへと移行しているのだろうか。それとも未だ成長の機会があるのだろうか。

アメコミとマンガ

しかしアメリカ人がマンガを読んでいるのは実に不思議なことだ。アメリカ人にとってコミックといえ、30ページ程度の薄いカラー冊子のことを指す。こうした「アメコミ」は、スパイダーマンやスーパーマンといったスーパーヒーローものがほとんどで読者層も「男の子」とかつて「男の子」だったマニア層に限定されてきた。一方、日本のマンガは、白黒で、1冊250ページもあり、しかも一貫したストーリーが巻を重ねて続いていく。数十巻を超える長寿タイトルは我々にはおなじみだが、アメリカ人にとっては驚くべきことだ。絵の描き方も異なる。皿のように目が大きく、鼻がほとんどない登場キャラクターは、マンガに馴染みのないアメリカ人には奇異に見えるようだ。またスピードライン（動きを表す線）やオノマトベ（「ドカーン」など擬態語や擬音語を示す文字）などは日本のマンガ独特のものである。

しかし一番の違いは本の綴じ方である。アメリカの書籍がそうであるようにアメコミは当然左綴じであり、左上から右下に読み進めていく。一方、マンガは、ご存じのように右綴じで、右上から左下に読み進めていく。

アメコミ流マンガから「本物のマンガ」へ

マーケティングでは、海外市場に製品やサービスを展開する際に現地市場のニーズに合わせた売り方を「現地化」と呼び、本国市場と同じように売ることを「標準化」と呼ぶ。マンガ市場成長の軌跡を追うと、現地化すべき局面と標準化すべき局面があったことがうかがえる。

アメリカでマンガが本格的に売り出されたのは1987年のこと。ビズコミックス（以下ビズ）という小学館の子会社が、『カムイ外伝』『舞』『エリア88』の3タイトルを発売したのである。日本の単行本とは違って、32ページ左綴じというアメコミと同じ判型だった。原稿のフィルムを裏返しにして「鏡写し」の絵を印刷することで、右綴じのマンガを左綴じの判型に落とし込んだという。その一方で、擬態語や擬音語が少ない英語の言語的限界に直面しながらもオノマトベの英訳を考案するなど、マンガらしさを維持する努力もしている。こうしてアメコミしか知らない人々にマンガを売るための現地化の工夫が重ねられてきた。その後、同社は、月刊で出版されたアメコミ判型のマンガをまとめて日本の単行本形式のマンガを売り出すものの、依然として左綴じであった。

こうしたビズの市場開拓の努力が実を結ぶようになると、他社が新規参入するようになる。そのひとつがアメリカ人弁護士により1998年に設立されたトウキョウポップである。現在、刊行点数の7割以上が同社とビズによるものであり、この2社は業界の2強である。市場の急拡大を通じてトウキョウポップが現在のポジションを獲得したきっかけは、同社が2002年からビズに仕掛けた競争であった。トウキョウポップは大胆にも、オノマトベを日本語のままにして、印刷を反転させない右綴じの単行本を「Authentic Manga」（本物のマンガ）として売り出したのである。これはアメリカ人向けにアレンジされたマンガを嫌う熱心なファンに歓迎された。さらに従来15ドル程度だったマンガを9.95ドルへと思い切った値下げをすることで、より若い層を開拓する契機となり、同社は市場シェアを急激に増やしていく。これに対応するために、結局ビズも値下げをして右綴じにするという同質化をせざるを得なかった。

少女マンガ市場のたちあがり

このようにトウキョウポップは、現地化を志向したビズとは対照的に標準化を進めた。この思い切った差別化は、出版するタイトルの選び方にも見て取れる。ビズが『犬夜叉』など少年マンガで盤石の地位を固めていたため、トウキョウポップは少女向けタイトルを重視したのである。現在では少年マンガは「Shonen」、少女マンガは「Shojo」と呼ばれ、女の子がマンガを読むことは珍しくない。しかし当時は、コミックスは男の子のものであるというイメージが強く、アメコミなりマンガを読む女の子は例外的であった。こうした状況は、『セーラームーン』や『ちよびっつ』（いずれもトウキョウポップ）のような少女マンガがヒットすることで、変わっていく。

図は2社が2002年から2006年までに刊行したマンガのうち、少年マンガと少女マンガのタイトル数の推移を示したものである。新しい業界ゆ

熟す

世界を解く

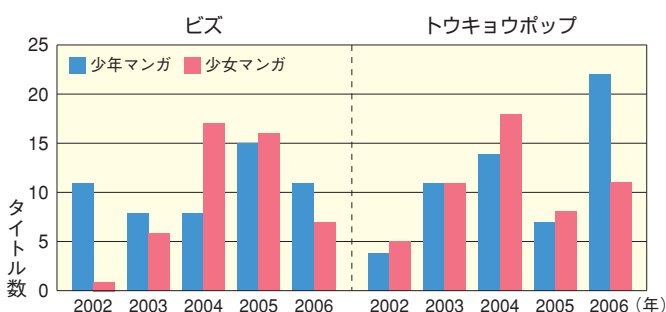
【マーケティング】



商学研究科准教授
プリンストン大学社会学部客員フェロー
松井 剛
Takeshi Matsui

えに統計があまり整っていないため、アメリカで出版された日本マンガをすべて網羅したJason Thompson著『Manga: The Complete Guide』(Del Rey、2007年)から筆者がカウントした数字である。複数巻からなるマンガタイトルは複数年にまたがって出版されることが多いので、その場合、第1巻の出版年に1タイトルとカウントしてある。2002年にはビズの少年マンガは11タイトルであるのに対して、少女マンガはわずか1タイトルであった。一方、トウキョウポップは少年4に対して少女5である。翌年以降、トウキョウポップの成功をみて、ビズが少女マンガのタイトルを増やしていることが分かる。2006年に再び少年マンガのタイトル数が逆転する。この逆転も含めてトウキョウポップの出版パターンがビズと似ていることが分かるだろう。この類似は両者間で激しい競争が繰り返られていたことを示唆する。

●少年マンガと少女マンガの刊行タイトル数



成熟か、さらなる成長か

両社の競争は市場のパイを広げる結果となり、さらなる新規参入を誘発している。2005年に1,088点であったマンガ刊行点数は、2007年には1,513点にまで増えている(このICv2による数字は、同じタイトルでも異なる巻であれば1点とカウントしてある)。この刊行ベースの増大に書店の棚スペースが追いついていないのが現状である。こうした中、トウキョウポップは6月に、出版点数を大幅に削減すると発表した。この発表は業界に共有されていた過当競争への不安を一気に顕在化させた。

ランダムハウス傘下のデルレイ・マンガが2004年より講談社とパートナーシップを組んで新規参入して以来、トウキョウポップは講談社のタイトルを獲得することが難しくなっている。それにもかかわらず多数のタイトルを出版できたのは、OEL(Original English-language)マンガと呼ばれる日本人以外のクリエイターによる日本式のマンガを刊行してきたか



コミック・コンベンションにはアメリカン・オタク達が満ちあふれている(New York Comic Conにて)



思いつきにCosplayを楽しむティーン達(Anime Nextにて)



『デス・ノート』のL。マンガやアニメと同じポーズをとってくれる(Otakonにて)

らである。しかしマンガ家の層がきわめて厚い市場で生き残った日本の作品とは違って、成功を収めたものはほとんどないようである。トウキョウポップのリストラは、優良タイトルを確保することがかつてより難しくなっていることを示している。

マンガ市場の成長を振り返ると、ビズの現地化による市場開拓があったからこそトウキョウポップの標準化という差別化戦略がうまく作用したと言えそうだ。競争は単に相手のシェアを食い合うだけではなく、各社の打ち手が順序よく重なり合うことで市場全体の成長を生み出すことがある。

この市場が短い成長期を終えて成熟の段階に入ったのか、あるいはさらなる成長の余地があるのかどうかは、今後の推移を見守るしかない。ポイントは、大人向けのマンガ市場を開拓できるかどうかのようである。「Shonen」「Shojo」と同様に、青年マンガと女性マンガをそれぞれ意味する「Seinen」「Josei」というジャンルがある。ビズが『美味しんぼ』をリリースすることを4月に行われたNew York Comic Conでアナウンスしていた。このように年齢層拡大にむけての動きは着々と進んでいるようだ。しかし現時点では、大人向けマンガは未だ大きな市場を獲得していない。『鋼の錬金術師』や『ラブひな』を楽しんだティーンがマンガを「卒業」しないで、大人になっても読み続けるのか。来年3月までの在外研究中には結論は出ないと思うけれども、今後もじっくり観察していきたい。

法における人間の成熟期

本稿では「熟す」というテーマに則して、法における人間の発達段階ということを考えてみよう。常識的にいえば成人年齢は20歳だが、実のところ区切りはこの一回だけではないし、また時代と社会の変化に応じて諸々の区切りを見直すことも必要である。

1) 古代ローマ

ヨーロッパ法の（したがってそれを継受した現代日本法の）起源である古代ローマ法では、もともと14歳が成熟年齢だった。初期のローマは農耕牧畜を基盤とする閉鎖的な都市国家だったから、法的関係も単純で、成熟年齢が平均的な生殖可能年齢と一致することに合理性があったし、特段の不都合もなかった。

しかし、ローマがやがてイタリア全土を支配し地中海帝国へと発展していくと、この成熟年齢が社会問題となる。旺盛な軍事行動がもたらした領域的発展は、農耕社会から商業社会への転換を促し、時空を超えて現代にまで伝えられる精緻なローマ法学を生み出した。別の観点からみれば、それだけ法的関係が複雑化したということである。そうなると、14歳で成人では、どう考えても未熟すぎる。

そこでローマ人は、14歳を成熟年齢として残したまま、新たに、完全な権利能力を享受できる成人年齢を25歳と定めた。婚姻を締結するには14歳で足りるが、財産法的な契約を締結するには25歳に達していなければならない。もちろん、25歳に達しなくとも有効に契約を締結することは可能だが、相手方にしてみれば契約が取り消される危険があるから、父権者の承諾がない限り未成年者との契約を回避しただろう。その意味で、新たな成人年齢の設定は、未成年者保護であると同時に、未成年者の取引相手保護でもあった。

ローマでは、成熟年齢ないし成人年齢に達しても、自動的に家父権を離脱して自権者になった訳ではない。ローマの家父権は極めて強力で、そう簡単に消滅しなかった。有名な例として、ある護民官が平民会で演説していた際、その内容を不満に思った彼の父親が、事もあろうに当の護民官を連れて帰ってしまった、という話さえある。もちろん珍しい出来事だから現代まで伝えられたとも言えるが、この出来事に対して当のローマ人たちは特段、何も思わなかったらしい。それ位は家父なら当然と受け止めたのだろう。

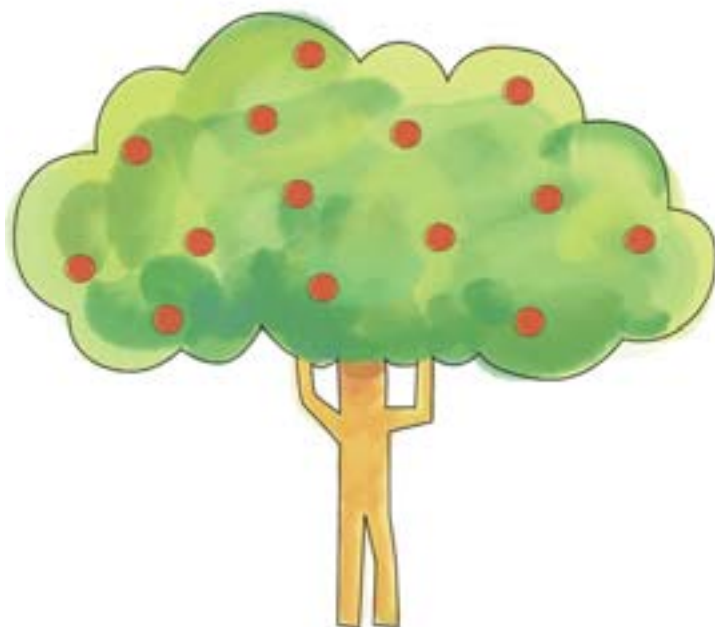
結婚しようと子供が生まれようと、自分の父親が生きている限りローマ人は家父権から逃れられない。長寿の祖父が存命ならば、自身は

おろか妻も子供も、父親（子供からみれば祖父）ではなく、皆この祖父（子供からみれば曾祖父）の「家父権」に服する。単純明快ではある。しかし、誰もが顔見知りの閉鎖的な空間なら「〇〇の父親はまだ存命だ」とか「××の祖父はもう亡くなった」といった情報が共同体の成員に共有されていただろうが、ローマが発展を続けるなかで、そうも言っていられなくなる。

そこで「三回売却された息子は家父権から自由になる」という十二表法の規定を活用して、息子を家父権から離脱させる方法が編み出された。この規定はもともと、家子に対する生殺与奪の権すら含む強力な家父権が濫用されないように設けられた（異説もある）。そんな古めかしい規定が、信頼のおける友人との間で仮装売買を繰り返すことで息子を独立させる手続として甦った。さらに娘の場合は「三回と書いてないから一回で自由になる」という（御都合主義とも柔軟とも取れる）解釈がなされた。このような発想の転換によって、古法に新たな生命を吹き込み、時代の要請に応えたローマ人は、実に法的センスにあふれた民族だったと言えるだろう。

2) 古ゲルマン

ローマ法とは異なって、ゲルマン法の本来の姿を直接に伝える史料は存在しない。タキトゥス『ゲルマニア』やカエサル『ガリア戦記』など同時代のローマ人の著作物や、西ローマ滅亡後のゲルマン諸王国で作られた部族法典、『ザクセンシュペーゲル』など伝統的な慣習法を採録した法書のような、間接的な史料から推測するしかない。どの





史料を取っても、ローマ法やキリスト教の影響が明らかで「民族固有の」ゲルマン法を見出すことは難しい。が、ここではあまり細かい点にこだわらずに話を進めよう。

古ゲルマン社会では、武装と市民権が密接に結びついていた。武器を担えるまでに成長すると、ゲルマンの若者は部族の年長者によって武装を与えられ、成人となる。つまり、成人の基準は戦闘能力の有無だから、一定の年齢で自動的に成人する仕組みではなかった。民会に参加するには武装する必要があったし、民会での議決に際しても「賛成ならば武器を打ち鳴らす」とされた。負け戦で退却する際も武器を失うことは極めて不名誉とされ、それを恥じて自決する者すらあった。また、夜陰に乗じた窃盗は、戦闘による撃退が困難ないし不可能なため、白昼（正々堂々！）の強盗より、ずっと重大な犯罪と考えられた。これらはみな、武装市民たるゲルマン人の名誉意識の反映と言えるだろう。

武装市民という観念は、実のところ、大昔の野蛮なゲルマン人の話と言って済む問題ではない。例えば、スイス憲法が女性に参政権を認めたのは1971年だが、北東部のアペンツェル・インナーローデン州が女性に参政権を認め、スイス全土で女性の参政権が確立したのは何と1990年（！）である。その背景には、国民皆兵というスイスの国是がある。共同体の防衛に従事する者だけが、共同体の方針決定に参加できる。参政権を含む完全な市民権を享受するのは、兵役の義務を満了した者に限られる。これはスイスだけの話ではない。ここでは、アメリカ合衆国の黒人差別が、世界大戦やヴェトナム戦争への従軍を契機として、徐々に緩和・撤廃されたことを想起しておこう。

西洋市民社会における「市民権」の根底には、「武装市民」の観念が横たわっている。国際社会において日本の占めるべき位置を考える際は、このことを（是非は別として）所与の前提として受け止めておくべきだろう。

3) 現代日本

現代日本法では、人間の発達段階はどのように把握されているだろうか。

権利能力は、出生とともに始まる（民法）。0歳児に権利があっても仕方ない気もするが、例えば相続人として遺産を受け取る能力などは必要だろう。6歳の4月1日には学齢期が始まる（学校教育法）。年齢による基準は発達段階を考慮したものだが、誕生日の違う子供

たちの学齢期が一斉に開始すべき正当な理由は説明しがたい。もっとも、年齢で輪切りにした時点で個体差を度外視しているから、程度問題とも言える。

10歳頃になると、意思能力が認められる（民法）。明確な年齢規定はないが、この年齢なら自分の意思と呼べるものがあるはず、という常識的な共通理解に基づく。これに対して、民事の不法行為に関する責任能力が生じるのは、12歳頃である（民法）。意思と責任が対をなす近代法原則からすると奇妙だが、常識はしばしば原則に優先する。不法行為責任も生じないから、被害者は親などが監督義務を果たしていない場合にだけ損害賠償を求めうる。なお12歳は少年院送致が可能になる年齢でもある（少年法）。

14歳になると、刑事責任能力が発生し（刑法）、成人と同様に警察・検察による捜査を受ける（少年法）。14歳なら是非を判断できて当然だろう。だが、この時期は同学年で行動する傾向が強く、集団で加害行為の主体となった場合、加害者に刑事責任能力のある者と無い者が混在し、アンバランスな処遇を余儀なくされる場合がある。日常感覚では納得しにくい、難しい問題である。学齢期は15歳の3月31日で終了する（学校教育法）。

女子は16歳、男子は18歳で、婚姻適齢に達する（民法）。未成年者の婚姻には親権者の同意が必要だが、同意のない婚姻届が誤って受理されても、取消はできない。財産法と家族法の相違が顕著に示される場面である。本人を誰より知るはずの親が一人前と認めて同意を与えた以上、民事法的には、何歳であれ婚姻を締結した時点から成年者である。

18歳になると児童福祉法の保護も外れ、高校を卒業して就職するにせよ大学に進学するにせよ、社会生活上、大人とみなされる場面が増える。死刑の適用も可能になる（少年法）。現在、成人年齢は20歳（民法・少年法など）だが、国民投票法では18歳で投票権が付与され、一般的な成人年齢引き下げも検討されている。現実にはしばしば未成熟な行動がみられる年齢だから、何もかも一律18歳に揃えることが本当に良いのか、現状認識と歴史的経験を踏まえた大人の熟慮が必要だろう。

立法府に加わって法改正に従事するには、なお人間的・社会的な成熟を要するから、25歳（衆議院）ないし30歳（参議院）になって被選挙権を得ねばならない（公職選挙法）。言い換えると、現代日本法が、法的能力を何ら制限する必要がない程に成熟した発展段階に達すると考えているのは、30歳ということになる。

時が熟する——戦争の記憶をめぐって——

フィリピン戦の記憶を求めて

1990年代のはじめ、新米の大学教員であった私は、「日本のフィリピン占領史に関する史料調査フォーラム」という共同研究プロジェクトに参加して、第2次世界大戦の当時を知る日本人関係者にインタビューを重ねていた。満州からフィリピンに派遣され、軍宣伝班を率いて諸島各地をめぐり歩いた陸軍将校。ハワイに育ち、バイリンガルを生きかし対日協力政府大統領の通訳・顧問として日比交渉の舞台裏を動かした男。学術調査に赴き、共栄圏の理想とは裏腹のお粗末な占領の現実を目撃した政治学者や農学者。淡々と仕事をこなした霞ヶ関の役人。鉱山技術者。憲兵隊員。日比の狭間で悩んだ敬虔なカトリック教徒の青年や修道女。もともとアメリカ・フィリピン関係史が専門で、まだ30歳そこそこだった私は、半世紀前の日本人の戦争体験を語る70歳代から90歳代の人々と向かい合いながら、圧倒されたり、半信半疑になったりの繰り返しだった。

第2次世界大戦後ほぼ半世紀。過去を（大人として）生きた人間の経験を生の声で直接聞くことができる最後の時期が近づいていた。ちょうどその頃、柴田秀藤著『ラス・カサス伝』（岩波書店、1990年）を読んで、門外漢ながら深く感銘した。同書によれば、16世紀スペインの「新世界」征服批判に生涯を捧げたラス・カサス畢生の大著『インディアス史』は、クリストバル・コロン（コロンブス）がカリブ海にはじめて到達した1492年から数えて60年、ラス・カサス自身が18歳の青年として「新世界」に向かう大船団に乗り組んでから50年後にあたる1552年から、10年あまりの時間をかけて書かれたという。そして、コロンの歴史的な第1次航海日誌は原本・写本ともに失われ、現在われわれが読めるのはラス・カサスによる写本をもとにした要約だけなのだという。

なるほど「半世紀」とは、散逸しつつある史資料の何が残るのか、いかなる歴史叙述が残されてゆくのかの、ひとつの節目の時期だ。アジア・太平洋戦争から「半世紀」後に固有の責務をわれわれ研究者は負っている、まさに歴史を語る「時が熟した」のだと感じて、私は大いに発奮した。私たちは、インタビューした人々のうちから十数名を選んで、その記録を出版した（日本のフィリピン占領期に関する史料調査フォーラム編『インタビュー記録 日本のフィリピン占領』龍溪書舎、1994年）。

絞り出された「声」という記録

当時の経験をふり返り、「半世紀」という時間の経過の意味、そして「時が熟す」ことの意味について、あのときは気がつかず、いまなら痛いほど分かることがある。成人してから数十年という時間の経過を身体的に経験し、多少の人生経験を重ねて、ようやく想像が及ぶようになったのだ。

あの頃、聞き手としての私は、もっぱら自分が知りたい過去の事実の手がかりを語り手に期待していたし、「時が熟せば」人は素直にありのままに過去の事実を語るものだと期待していた。そんな期待は見事に裏切られた。「この人の話はもう物語化してしまった」と思うことが幾度もあった。そんなとき、「物語」は歴史の「事実」と違うので、もう取り上げる価値がないと私は思った。記憶の危うさ・変形・虚偽を痛感する機会も多かった。私にとって、過ぎてゆく時間は、記憶を劣化させ、事実確認を難しくさせる要素でしかなかった。10年前にインタビューできれば良かったのに、などと思うことも幾度もあった。

いま思えば、傲慢な考えだった。そもそも、ありのままの事実など再構成できるはずもないという単純なことが分かっていなかった。そして何よりあの頃の私が見逃していたのは、聞き手を前にして過去を語るものが、語り手の人生にとってもつ意味だった。見も知らぬ歴史研究者がやって来て、半世紀前のことについて聞かれる。考えてみれば、こんなことは滅多にある経験ではない。語り手にとって人生を総決算する晩年の大事件だったとしても不思議はない。私たちの前では気を張っていた語り手が、別れたあとで疲れ果てて寝込むこともあった。そこから紡ぎ出された「物語」は、たとえそれが研究者にとっては「劣化」した記憶の寄せ集めや、場合によっては事実ではないことが明らかであったとしても、語り手がそれぞれの過去と折り合いをつけようとして絞り出した貴重な「声」なのだ。考えてみれば、われわれが利用してきた史料の多くもまた、そのようにして絞り出された「声」だったのではないか。だとすれば、私たち記録者がすべきことはその「声」にまず寄り添い、その記録を残して、後世の史料批判に身を委ねることなのだ。

記憶の歴史学

ちょうど私が日本人関係者にインタビューを重ねていた頃から「戦争の記憶」が現実政治や国際関係に影響を及ぼすようになり、社会史



研究やオーラル・ヒストリーなどが現代歴史学にもたらした方法的な革新も手伝って、「記憶」そのものが、歴史学とりわけ近現代史研究の重要な主題のひとつとなってきた。社会学研究科でも、領域を超えて記憶と表象をめぐる共同研究に取り組んだ（森村敏巳編『視覚表象と集合的記憶—歴史・現在・戦争—』旬報社、2006年）。

過去の経験が個人、集団、国民国家レベルまでのさまざまな現在を定義する過去として歴史化される、いわゆる歴史経験となる過程も、「記憶の歴史学」の重要な主題である。たとえば、戦後20年という時点において、小田実は『「難死」の思想』（1965年）で、1945年8月14日の大阪空襲で無駄に大量死した人々の黒焦げの死体を彼の平和思想の原点として語り、翌年、江藤淳は「戦後と私」（1966年）で敗戦と占領による喪失感——具体的には生家のあった新宿区大久保百人町の風俗街への変貌を知ったときの「残酷な興奮」——を彼の保守思想の原点として語った。ともに当時30歳代前半の気鋭の論客によって示された、戦争による対象喪失・心の傷の対照的な歴史化の方向性は、市井の人々において当時どのように共有されたのだろうか。そして日本社会が戦後の時間を刻み、戦争体験者が年齢を重ねるなかで、その歴史経験としての意味はどのように受け継がれ、あるいは変容したのだろうか。

このような「戦争経験の戦後史」で問題になるのは、単なる物理的な時間の経過ではない。個人の内面や社会のなかで「時が熟する」ことの意味だ。戦禍の記憶が、個人、社会集団、経験を共有する世代などの生活意識のなかで、加齢や高齢化など身体的な意味も含んだ時間の推移とともに、どのように「物語」化されて埋め込まれてゆくのか。人々が平和や愛国を想像するときに、それが歴史経験としてどのように参照されるのか。こういう問題には、従来の歴史学では対応しきれない。集合的な経験や認識を扱うという点ではたとえば社会学や人類学と、心的外傷や対象喪失経験を扱うという点では、臨床精神医学や文学研究などの知見や視点との交流や補い合いが必要である。

死と再生の営みの僕として

「戦争の記憶」をめぐる研究にかかわってきて痛感するのは、「時が熟する」ことは、語ることの客観性とは必ずしも結びつかないし、あまりそれにこだわっても意味がないということだ。むしろ人々が、いままでは語ることができず、語りたくもなかったことについて、どうしても語らないではいられない気持ちになること。そして「物語」

を紡ぐこと。それが「時が熟する」ことの本質ではないかと思うことが多い。ラス・カサスは、1552年に記した『インディアス史』の序文に、「今日生きている人間の中で、私ただひとりを除いては、右のような古い事柄を事実ありのままに、詳細に述べるができる者はいない」と記している。強烈な自負と同時に、肉体の死を前にして自分が記録を残さなければいけないという焦りを感じさせる文章だ。そして彼にとって『インディアス史』は、征服を肯定して植民事業に参加していた時代の自分への断罪を含めた1502年以後の「自分史物語」としての意味をもっていたのだ。

考えてみれば、蓄積・再生可能な記憶が、人類という種が社会や文明を構築する必要条件だったのだから、最晩年を迎える人々が過去について堰を切ったように語り始めるのは、不可避の肉体的死を前にして自らの記憶を再生可能な記録として残したいという人間の社会的本能に由来しているのだろう。実が熟することで地に落ちて再生を望むように、人々は記憶の種子を蒔こうとしている。歴史家は、その営みの僕だという原点に立ち返るべきかもしれない。

かつて日本人関係者へのインタビューでオーラル・ヒストリーの魅力に触れてしまった私は、近年では、フィリピン系第2次世界大戦退役軍人たち（その多くがアメリカに移住している）や、日本軍の残虐行為と米軍の無差別砲撃で10万人の市民が犠牲になったマニラ戦の体験者たちをめぐり歩いて話を聞いている。私は彼らの営みの僕になれるのだろうかと思いつつ。



地球の風

「売り家と唐様で書く三代目」を克服し、
今、キャプテンス・オブ・インダストリーの
会計士版に挑戦中！



オーム乳業前会長／
永利公認会計士・
税理士事務所所長

永利新一氏

地域の風





継ぎたくない家業を 継ぐのが宿命と覚悟を決める

九州大学の受験に失敗したとき、どうせなら地元の高校生があまり行っていない大学を目指そうと考えました。東京大学や京都大学には私の高校から何人もの先輩が進学していましたが、当時は一橋大学には一人も行っていませんでした。調べてみると、「キャプテンズ・オブ・インダストリー」を標榜するなど、なかなかユニークな大学です。

小さいころから、「売り家と唐様で書く三代目」という川柳が頭の隅にありました。私の実家は牛乳メーカーで、家業を継ぐとすればちょうど3代目に当たるからです。

初代の苦勞を目の当たりにしている2代目は、自分では努力をして家業の発展に尽くすが、子どもにはそんな苦勞がないように教養をつけさせる。その結果、教養はあっても苦勞知らずの3代目で家業がつぶれてしまう。この川柳はこういった意味です。そんな3代目はいやだなという気持ちが強かったのです。

同時に、栄枯盛衰は世の常だが、恵まれた環境にあっても会社をつぶしてしまうことがあるのはなぜか？とも考えていまし

た。会社がつぶれる原因がわかれば、それを避けて飛躍させることができると思ったからです。その意味でも、一橋大学は願ってもない大学だったといえるでしょう。

合格して国立の駅に立ったときには、「やったぞ！」と嬉しさがこみ上げてきました。高校時代は男女共学でしたから、キャンパスに女性の姿がほとんどなかったのは、カルチャーショック。「色気のない大学だな」と秘かに思ったものです。

ゼミは国際貿易の吉野ゼミ。勉強すれば勉強するほど、中小企業の経営の厳しさがよくわかってきました。生半可な気持ちでは家業は継げないかと改めて感じたものです。だからこそ、自分が継がなくてはならないとも思いました。

自信喪失の極致で悟った 学問という大きな宝の探し方

大学1～2年までは、経済とは何かといった大きなテーマから、些細なことまで次々と疑問が湧いてきました。何もわかっていない自分に慄然として、一種のノイローゼ状態です。一言一句が気になってしまって、本を読むことさえ困難になってしまいました。自信喪失してにっちもさっちもいなくなったときに出会ったのが室生犀星の詩です。「他人の目を気にせず、自分の足で歩けるようになった」といった詩でした。

人は人、自分は自分。モノゴトをすぐにわかろうという思いが、焦りを生む。学問という未知の大きな宝を探しているのだから、一生掛かって取り組めばいい。この詩に触発されてこういう気持ちになってきたことで、本を冷静に読むことができるようになりました。

それ以来、自分なりのテーマを見つけては何冊もの本を買ってきて、独学で学ぶようになってきました。ノイローゼともいえる自信喪失の極致から、焦らず一生掛かって学べばいいという気持ちになって、余裕を持って学べるようになってきたのです。

父の絶筆「新一、また落ちる」に 発奮する

卒業して就職したのは、プライス・ウォーターハウス会計事務所という外資系の会計事務所です。公認会計士という当時では新しい仕事で、これから重要になるだろうし面白そうだと思



ったからです。本音のところでは、企業の経営や財務を外部の目でシビアに見る経験が、やがて家業を継ぐときに役立つだろうという思いもありました。

当時は高度成長が始まり、国際化が進展し始めていた時期でした。そこで、外資系企業で鍛えられれば実力が身につくだろうと考えたのが、会計事務所の中でも外資系企業を選んだ理由です。さらにいえば、ゆくゆくは会計士として世界の企業をつなぐ、「キャプテンズ・オブ・インダストリーの会計士版」ができたらいなという思いを秘めていたからでもありました。

公認会計士を意識したのは大学4年のときで、ソロバン学校に通うところから勉強を始めました。そのため留年してしまっただけですが、これが結果的には大きな財産になっています。留年によって同級生が多くなったことが、一般社会での幅広いネットワークにつながったのです。

そのときは失敗に見えても、それが決してムダではなく、次に繋がっているのです。「禍福はあざなえる縄のごとし」といいますが、学生時代の数々の失敗が家業を継ぐいい修業になっています。

私の勉強のしかたは、繰り返し繰り返し基本に戻って学び直すことです。焦って中途半端に理解するより、じっくりと納得するまで学び尽くそうという考えからです。資格試験に臨んだときも同様でした。



昭和49年に父が亡くなりました。父の日記の最後のページには、「新一、また落ちる」とありました。それだけ私の資格取得を気に掛けてもらっていたわけです。私も一念発起して、その年の7月の試験に臨みました。8月31日の合格通知をもらってからプライス・ウォーターハウス会計事務所を退職して帰郷しました。

環境の変化に順応できる 企業づくりに取り組む

家業は大牟田牛乳という地元の小さな牛乳メーカーでした。しかし、三井炭鉱があったため、かつては環境としては恵まれていたといえます。当時は、日本全体をみても冷蔵設備がありませんから、自転車やリヤカー、三輪自動車で配達できる狭い

範囲が牛乳メーカーのテリトリーでした。2代目の父が社長をしていたのが、昭和19年～49年で、私は昭和49年～平成18年まで、社長、会長を務めました。

父が社長を務めていた昭和41年に、オーム乳業と社名変更し、C Iを行いました。そこには、「大牟田」と「鸚鵡(オウム)」を掛けて、ローカルからグローバルに羽ばたこうという思いが込められています。

社長になってからは、外資系企業で学んだことが活かされています。原料調達、製造法、本支店の配置、販売法といった多国籍企業の発想法や、業界の特徴の見方やさまざまな要因と決算との関連なども学んできました。この経験から、経営者になったときに、地元の小さな商圏ばかりでなく、牛乳業界全体の大きな流れの中で経営を捉えることができるようになったのです。

昭和20年代には牛乳が粉ミルクの代用品としても使用されており、宅配制度も機能していましたから牛乳には絶対的な優位性がありました。しかし、次第に自動車や飛行機などの交通機関が発達し、冷蔵設備が普及してきて商圏が広がってきました。牛乳以外の飲料の種類も増えてきました。現在では牛乳も量販店で買うものになっています。私が経営者になったときの課題は、新しいニーズに応えられるように、会社自体を生まれ変わらせることでした。

しかし、いざ家業を継いでみると、人材はいない、資金はない、経営環境は悪いと、ない物尽くしです。では、どこに活路を見いだすか。大企業の強さは、大量販売によるコストダウンで利益率を上げられることです。逆転の発想で「ここならほかに負けない」という地元密着型の中小企業ならではのストロン



弟さんであり、オーム乳業株式会社の現社長である永利嘉浩氏とともに。
オーム乳業社長室にて。

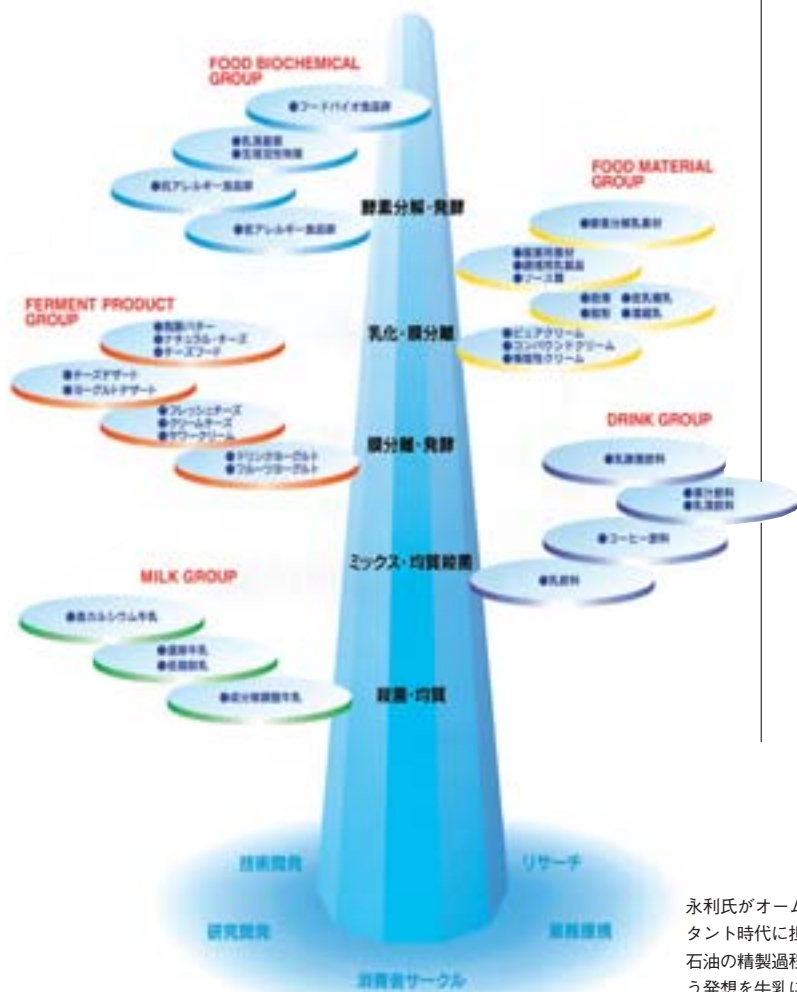


本社兼工場は、建物全体がプラントである。生乳の製品化を行うラインと、乳加工品を製造する大型装置を備えている。



オム乳業の主力商品群。

地元の幼稚園から会社宛に送られた感謝状。



グポイントをつくれればいいわけです。

また、当時の牛乳の常識は、「夏は売れるが、冬は売れない」というものでした。冷蔵庫がなかった時代から清涼飲料水の代わりに広く飲まれていた歴史があったからです。これだと、夏に合わせて牛乳を生産すると冬には過剰生産になってしまいますし、逆にすると夏には品枯れとなってしまいます。

そこで、冬に売れるものは何かを考えてみました。そしてクローズアップされたのが、ケーキに欠かせない生クリームです。ところが、いざ生産を始めると現場から「製造を止めたい」という声があがってきました。

牛乳は液体ですから輸送中に揺れても影響がありませんが、生クリームは脂肪分を含んだ半固形ですから変に揺れるとホイップ状になるなど変質してしまうというのです。これを聞いて、「むしろ宝の山だ」と考えました。生クリーム製造で、夏と冬の需給のバランスが取れるばかりでなく、輸送が難しいからこそ、それを克服すれば自社の強みになるからです。経営に加速をつけるためにCIも行いましたし、家庭宅配から学校給食用、自社販売と販売チャネルも広げていきました。

石油業界を研究したことが「ミルクツリー戦略」として結実

石油のメジャーは原油を精製することでさまざまな製品をつくり出しています。それを図示したのがオイルツリーです。一方、牛乳の原料である原乳には脂肪やタンパク質、カゼイン、ニュートンなどさまざまな成分が含まれています。それを分離する過程で、バターや生クリーム、脱脂乳、脱脂粉乳などができます。オイルツリーをヒントに考え出したのが、「ミルクツリー戦略」です。精製分離を効率的に行うために、独自の膜技術を開発しました。

また、かつては牛乳で栄養を取るという考えが普通でしたが、現在では栄養過多の反面カルシウム不足など、食生活にさまざまな課題があります。つまり、食品に対するニーズが多様化しており、それに応える製品を開発することが期待されているわけです。これに対応することこそが、オム乳業の生き残り戦略だといってもいいでしょう。こうして、生クリーム、クリームブレス、サワークリーム、各種チーズなど牛乳以外の分野に業務を広げて、売り上げを伸ばしてきたのです。

大手企業のできないことをやる。みんながやらない生クリーム製造を行ったことで、これまで牛乳が売れなかった12月のク

永利氏がオム乳業在任中に考案したミルクツリー。コンサルタント時代に担当した石油会社の商品群を見て、ヒントを得た。石油の精製過程においてさまざまな二次加工品が生まれるという発想を牛乳に置き換え、さまざまな乳製品が生み出された。

クリスマスシーズンの売上げが大幅に上がりました。

企業には栄枯盛衰があります。企業や組織が存続するためには、需要にあったものを供給しなければなりません。それもマスではなく、個のニーズに応えることです。これは、中央、地方、業種を問わない真理だといえるでしょう。ちなみに昭和20年代に福岡県内に200軒以上あった牛乳メーカーが現在では2軒しか残っていません。

もちろん需要を深く掘り下げ続ける必要があります。一度需要にあった製品の供給に成功しても、このサクセスストーリーにこだわってはいは失敗してしまいます。需要は刻々と変化しているからです。

地方企業のメリットは、ユーザーの生の声が直接聞けることです。それに絶えず耳を傾けて、その中から何かをトライする。そして、なぜ売れたか、あるいはなぜ売れなかったか、を分析して、再チャレンジする。その繰り返しが重要なのです。

夢への挑戦の第一歩は 中小企業のための企業ドクター開業

「売り家と唐様で書く三代目」。繰り返しますが、私の原点はここにあります。3代目でも考え方次第ではしぶとく生き残れることを示したかったのです。

平成8年～16年には、大牟田商工会議所の会頭を引き受けました。これもまたいい勉強になりました。

平成17年に公認会計士・税理士事務所を開き、平成19年には如水監査法人を開設しました。家業を継ぐことで大回りしましたが、今、「キャプテンズ・オブ・インダストリーの会計士版」という夢に挑戦しているところです。

その第一歩が、公認会計士の視点、経営者の経験、商工会議所会頭時代に培った多くのネットワークを駆使して、悩んでいる中小企業のための「企業ドクター」となることです。病気になったらすぐに医者にかかるように、企業も症状が出たら相談に来るべきです。さまざまな異変が起きてからでは手遅れで、つぶれなくてもいい会社がつぶれてしまっています。経営の総合判断ができる企業ドクターが必要なゆえんです。

世の中は理屈どおりに動かないといいますが、大きな目で見れば実際には「原理原則」どおりに動いているものだ。これが私の実感です。



◆永利新一（ながとし・しんいち）

昭和17年生まれ。昭和41年3月一橋大学商学部卒業、昭和44年4月ブライス・ウォーターハウス会計事務所入所、昭和49年9月オーム乳業株式会社入社、昭和49年10月代表取締役社長就任。平成8年3月～平成16年10月大牟田商工会議所会頭。平成10年6月株式会社有明ねっとこむ代表取締役就任。平成14年5月オーム乳業株式会社代表取締役会長就任、平成17年9月永利公認会計士・税理士事務所設立、平成19年8月如水監査法人代表就任。

地球の風 地域の風 in Fukuoka



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20回は、管理栄養士の貴堂明世さんです。
聞き手は、商学研究科准教授の山下裕子です。

21世紀の食医

人々の健康促進のために尽くしたい

山下 貴堂さんは一橋大学卒業後、日本IBMなど外資系企業で活躍されていました。30代後半になって管理栄養士に転身されたと聞いて、正直驚きました。

貴堂 日本IBMで10年ほど働いたあと、転職してマーケティングを担当していました。仕事は面白かったし、待遇もよかった(笑)。栄養士を志したのは、父が62歳でがんで急死したことがきっかけで

した。胆管のがんで黄疸に気づいて病院に行ったときはもう手遅れ、余命3カ月と宣告されました。入院して1カ月半で亡くなりましたが、この辛い経験で家族の健康管理に対する認識の甘さを痛感したんです。医師に「脂質制限食にしましょう」と言われても、何を制限するのかわからない。入院中の父に何をもらっていったらいいのか、どのくらい食べられるのかもわからない。何も知らなかった自分がショックでした。

私はそれまで仕事でも何でも、努力すれば何とかかなと思ってきました。でも、自分の努力だけでは何ともできないことがあるんで



貴堂明世 (きどう・あきよ)

1962年東京生まれ。1985年一橋大学社会学部卒。日本IBMでシステムエンジニアとして活躍、1994年米国系企業に転職し、マーケティングを担当。1998年女子栄養短期大学食物栄養学科を卒業、せんば東京高輪病院に就職。2000年管理栄養士の資格を取得。せんば東京高輪病院を退職後、荒牧麻子氏主宰のダイエットコミュニ

ケーションズで講師を担当。月島クリニック、東京証券業健康保険組合での栄養相談業務にあたる。2005年、個人事務所Am Tischを設立。マスメディアを通じて栄養・健康情報やメニュー・コンサルティングサービスを提供。葛飾区立医師会付属看護専門学校非常勤講師・女子栄養大学生涯学習講師・印刷局東京病院非常勤管理栄養士を経て2008年4月から常勤で東京証券業健康保険組合で特定保険指導を担当。

すね。知らないことによる犠牲者を出したくない、そういう人をサポートできる医療関係の仕事に就きたいと思ったんです。

山下 医療関係の仕事といってもいろいろありますね。どうして栄養士だったのですか。

貴堂 当時33歳でしたから、いまさら医者になるのも大変(笑)。私は食いしん坊ですし、主婦業8年の経験がありました。本当に美味しいものをつくるのはプロにはかなわないけど、最低限家族の健康を守る技はもっている。そういう自分を活かせる仕事だと思いました。

山下 それで、女子栄養短大に入学されたんですね。

貴堂 女子栄養短大ではやり残したことがないよう、神がかり的にがんばりました(笑)。卒業後はせんぼ東京高輪病院に就職し、臨床業務を学びながら、管理栄養士の資格をとりました。

山下 管理栄養士としてこういうことをしたいというビジョンは、短大時代からもっていらしたのですか。

貴堂 キッカケは家族の健康管理でしたが、入学した当時から臨床分野でのスキルを身につけ患者さんの栄養サポートを實踐できる栄養士をめざそうと思っていました。ご存じのように管理栄養士の仕事は大きくわけて、患者さんの療養のための栄養指導、個人の身体の状況、栄養状態等に応じた健康の保持増進のための栄養指導、病院や施設などでの給食管理の三つがあります。私は、せんぼ東京高輪病院で患者さんの栄養状態の改善に取り組むなかで、栄養指導のスキルが最も求められる予防医学の領域に挑戦していこうと思うようになったんです。

山下 それで独立という道を選ばれた。勇気ある選択だと思います。

貴堂 やりたいことをやろうと決めて管理栄養士になったのですから(笑)。せんぼ東京高輪病院を退職後は、非常勤でクリニックや健保組合での栄養指導をやりながら、荒牧麻子さんが主宰する「ダイエットコミュニケーションズ」に参画し、教育講座の企画運営や雑誌に掲載する料理の栄養価計算、サプリメントや健康食品のパンフレットの監修などをやりました。個人事業主として独立したのは3年前、東京証券業健康保健組合などで非常勤での栄養指導をつづけながら、講演やレシピの開発などを中心に活動してきました。

栄養学は、より良く生きるために欠かせないもの

山下 この4月からいわゆるメタボ健診が義務化されました。予防のための保健指導は、国としても重要なテーマになっていますね。

貴堂 いま糖尿病が強く疑われる人は820万人、可能性が否定できない人は1050万人、高血圧症の人は約5500万人いるといわれています。ハッキリいえば、日本人は病んでいるんです。糖尿病から透析が必要になる人も増えていますが、透析費用は一人年間550万円、ペースメ



ーカーが必要になると1000万円もかかります。週に何回も何時間もかけて透析を受ける本人も大変ですが、医療経済の面からも健康を守る、病気にさせないことはとても大切なんです。

山下 生活習慣病の増加は、食生活とライフスタイルの変化に原因があるといわれていますね。私はマグロの消費量を調べたことがあるのですが、1970年代以降、エッコンなに急にと驚くほど消費量が増えている。冷凍技術と流通網の発達もあるわけですが、食べ方自体が変わっている。毎食ずっとご馳走な人がいるかと思うと、朝が

コンビニ弁当で夜が豪華フレンチな人とか。個人差も大きいですね。

貴堂 私たちの親世代とは明らかに違っていますね。価値観が変化していますし、外食や個食、脂肪の過剰摂取、行き過ぎたダイエット等々、親世代の経験していなかった現象がものすごくたくさんある。健康志向が高まっている一方で、食に対

する基本的な知識が不足しているんです。

山下 食のリテラシーが必要ですね。

貴堂 私たちの時代もそうでしたが、学校教育でも受験に関係ないからと家庭科には力をいれないでしょう。栄養学や自己コントロールの基本的な知識を大学受験の科目に入れてほしいと思う(笑)。

山下 粗食を旨とし、和食中心で魚や野菜を食べていた50代以上の世代の食生活は、日本のいいところでもある。でも、私も含めて40代以下の世代の食べ方はもう以前の和食ではない。

栄養学が家事に専念できる主婦を念頭に献立を提案しているのも現代には合わない部分が出てきているのではないのでしょうか。仕事

をもつ女性が増えているでしょう。時間がないなかでどうやったらいいのか、悩んでいる人も多いと思う。働く女性が更年期をどう乗り越えるのかといった問題もありますね。均



山下裕子 (やました・ゆうこ)
商学研究科准教授



等法世代がいま40代になりましたが、日本社会が経験したことの無い、大量の働く女性の高齢化、それにともなう健康管理という問題もできそうです。

貴堂 健康や栄養という観点でみると、ちょっと料理や調味料を変えるだけでできること

って、意外にたくさんあるんです。野菜を摂って繊維質を増やすだけでも違う。そういうすぐにできるレベルのことから始めるのが大事だと思いますね。外食産業でもメニューに脂が多すぎますが、余分な調味料を控えるだけで随分かわってくるし、コストダウンにもつながります。健康増進法の施行でカロリー表示をするところは増えたけれど、現状は計算するだけ。計算できても問題点を読み解くところまではいっていません。どこまでできるかわからないけれど、そういう領域に栄養士が関われる下地づくりに貢献したいと思っています。

健康を守るコツを広く世の中に伝えたい

山下 健康や栄養の面から社会を変えていきたい、社会に貢献したいという姿勢はいつからもっていらしたのですか。

貴堂 それは最初からハッキリしていました。個人の力でどこまでできるかはわかりませんが、できるところからやっていきたいですね。私はいま東京証券業健康保険組合で栄養指導をしています。中小の証券会社を中心に加入者は5万人以上いて、いわゆるオジサンたちも多いんですね。忙しいし、不摂生をしている。そういうオジサンたちを守ってあげたい(笑)。最低限定年までは健康で満足して働けるようにしてあげたいと思っています。

山下 雑誌の記事や講演会などで情報発信しておられるのも、そのためですね。

貴堂 さっき山下さんが言われたように、栄養面から見た働く女性の更年期対策も考えていきたいし、今年からスタートした企業の特健診・特定保険指導制度にも積極的に関わっていきたくと思っています。メタボリックシンドロームの予防には、食生活・生活習慣・運動が三本柱ですから、管理栄養士が貢献できる場面も多いですから。

山下 まだまだやりたいことはたくさんありそうですね。

貴堂 ありますね(笑)。自分のオフィスで健康に不安のある方を対象に食生活の相談にのりたいという気持ちもある。でも、現状では採算を合わせるのが難しいし、個別にお話できる人数はどうしても限られてしまいます。講演を積極的に引き受けたり、雑誌などの仕事を引き受けるのも、できるだけ多くの人に健康でいてほしいから、健康を守るコツを知ってほしいからなんです。

山下 一橋で勉強なんかせずに、最初から医者になったらよかったと思うことはありませんか。

貴堂 私がもし何の社会経験もなく医者になっていたら、多分ヤブ医者だったと思う(笑)。いろんなことをやってきたから、いまの自分があると思うんです。変り種の私にしかできないことがたくさんある。個人の力でどこまでできるかはわからないけど、精一杯やっていきたいと思っています。



山下准教授が手にしているのは2キログラム分の体脂肪の模型。

対談を終えて

古代中国では、医師は四つのランクに分けられていたそうだ。「食医」「疾医」(内科医)「瘍医」(外科医)「獸医」の四つの位の中、王の食事の管理を一手に引き受けていた「食医」が最高位である。予防医学は実は古来の知恵なのである。

10年前栄養士の資格取得のための勉強を始めたとき、正直いってあまりびんとこなかった。しかも、「人生でいまほど勉強したことないよ。」と言うではないか。そういうことだったのね、と、いまになってようやく合点がいった。20代には夢中でキャリアを磨き、30代では仕事とプライベートとの両立に苦心し、ようやく、

仕事の醍醐味が味わえる40代・50代に、自分の健康、家族の看病など、様々な困難に直面する。仕事のスタイルも大きく変わった。管理職は、現場の最前線に立って、指揮を執らなければならない。ご馳走で会食、一杯飲んで憂さ晴らしは昔の話、企業のトップは、まず自分の健康をマネージできなければ……。

「社会を変えたい。最初からそう思っていた。」と、貴堂さんはきっぱりと話してくれた。先進国の高齢化、女性労働者の増大、医療財政問題、食の安全性、と問題は山積みである。社会改革構想をめぐる話はいつまでも続いたのだった。

貴堂さんの眼はいつも未来を見つめている。そして、しっかりと足取りで着実に前に進んでいく。「ホームド

クターにフードドクター。あとは、スポーツドクターね。」といったら、「健康運動指導士の資格ももっているのよ。」スリムな身体にお肌はつやつや、眼がキラキラ。「指導する人が健康じゃなかったら説得力ないじゃない?」

* * *

私事ながら、貴堂さんの著書「内臓脂肪を減らすおいしいレシピ」、早速実践してみました。対談から3週間で見るとみるみる2キロ減。さすが、プロのレシピである。秋空に心も晴れ晴れ。お仕事のメタボにも果敢に挑戦する意欲が湧いてきたではありませんか。

企業のメタボ対策には、実は、栄養学がもたせません。経営学なんて要らないよ、なーんて、言われたいよう頑張りなさいといけませんね。貴堂さん、ありがとう。(山下裕子)

個性は主張する

One and Only One

第 21 話

五味クリニック院長

五味常明氏



T s u n e a k i
G o m i

「自分とは何か？」

を科学的に理解しなかった。
その解を求めて、医学部への道を選んだ



大学入学は1969年、学生運動真っ盛りの時代だった。人と同じことが大嫌いだから、学生集會も麻雀もパス。ダンスと英語劇に打ち込んでいた。そんな天の邪鬼で行動的な若者のぶつかったのが「自分とは何か」という根源的な疑問だった。総合商社の内定も辞退、哲学以外のアプローチをと、大学4年で医学部進学を決めた。そこで出会ったのが、免疫学。「自己をなくして自己を確立する」というメカニズムの存在に触れ、五味常明さんは本気で医者になる決心をした。

形成外科と精神医学を修めた五味さんは、「心療外科」という新しい診療科を提唱。1984年、臭いで悩む人のために日本で初めての専門クリニックを開設した。以来24年、多くの人びとに救いの手をさしのべながらも、「自分とは何か」を見つめる旅はまだ続いている。

人生はギャンブルだ！ だから無駄な運は使わない

進学するなら一橋大学と、最初から決めていました。国立大学なのに国立っぽくない、かといって私学とも違う。官でもなく民でもないところが気に入っていたんです。なにしろ僕は、子どもの頃から天の邪鬼で、人と同じことは大嫌い。協調性や集団行動は苦手でした。入学当時は、いずれは商社マンにでもなって世界へ羽ばたくつもりだった。人と合わせざるを得ない窮屈な社会は、自分には合わないと思っていました。

だが、入学した1969年は学生運動真っ盛り。東大入試が中止になった年である。東大から流れてきた優秀な同期生もたくさんいたが、肝心の授業は皆無。毎日のように開かれる学生集会に参加し、ヒマな時間は仲間と麻雀で過ごすというのが、当時の典型的な学生の日常だった。

僕は麻雀はやりませんでしたね。というのも「人生は賭だ」というのが祖父の教え。ギャンブルなんかで運を費やすのはもったいないと思ったんです(笑)。

ゴーゴー喫茶の専属ダンサーとして 過ごした大学生時代

でも、やることなんかないわけですから、新宿のゴーゴー喫茶に入り浸っては踊っていました。それまでダンスの経験はなかったのに、一種天賦の才能なんでしょうね、僕の生み出すステップが注目を浴びて人気になった。当時のゴーゴー喫茶では、人気のステップがあることが即集客につながったんです。ある店で「バイトしないか」と誘われました。サクラというわけですが、楽しんだ上にお金になる。一石二鳥で踊っていました。当時新宿で流行っていたステップのいくつかは僕の創作だったほどです。

2年生のとき、アメリカにヒッチハイクに行きましたが、そのときロサンゼルスでのディスコ大会に飛び入りで参加し、優勝した。あのまま行っていたら、振付師になっていたかもしれませんね。

自分をわからない自分のままでは、 社会には出られない

一橋大学では、五味さんは「国際部」に所属。いわゆるESSである。ディベート・スピーチ・ドラマが主な活躍内容だったが、ドラマ志望は2年生の3名のみ。一橋大学・慶應義塾大学・早稲田大学・立教大学でつくっていた四大学英語連盟の英語劇コンテストにも参加できなかった。

3年生のとき、ドラマを再興し、コンテストに出場しようと思いました。女性部員がいなかったので津田塾大学のESSに「部員を7~8人貸してください」と交渉しに行ったんです。そうしたらなぜか30名も来てくれ、女性効果で新入生が入り50名もの大所帯になりました。

ディレクターとして僕が選んだのはイヨネスコの「禿の女歌手」でした。不条理劇ですから、舞台装置はすべて歪ませ、出演者には歌舞伎的な不自然な動きをあえて演出し、コンテストに優勝しました。学園祭ではディスコをやりましたが、なにしろセミプロでしょう。大繁盛でしたね(笑)。

振付師の道も演劇の道も選ばず、五味さんは普通に就職活動を行い、総合商社の内定を獲得した。入学時の希望どおり、世界で活躍する道が開けたのである。だが、そこで大きな疑問にぶちあたった。「自分がわからない自分が、このまま社会へ出ていいのか」という問いかけである。

ドラマづくりのための脚本研究をしているうちに、「自分とは何か」という根源的な疑問がわいてきたんです。天の邪鬼を通して好きなことをやってきたけれど、それまで「自分とは」と突き詰めて考えたことはありませんでした。自分て一体何者なんだろうと、アタマに浮かんだ疑問は日に日に大きくなる。ハイデガーからソクラテスまで哲学書を読みあさりましたが、答えは見つかりませんでした。自分が何者かわからない、自分というものが確立していないのに社会へ出るなんてできない。こう思い定めて内定を辞退しました。

では、「自分とは何か」を知るためには、どうしたらいいのか。考えたあげくの結論が、別の方向からのアプローチでした。人間というものの生物学的な本質を知ろうと医学部を志したんです。いわば自分のための選択、人を救おうといった崇高な動機は、率直に言って皆無でした（笑）。

悩んでいた僕を勇気づけてくれたのは、ゼミの教授の長沢先生の言われた「考え方の違いとは、趣味の問題だ」という言葉でした。人は聞きたいように聞き、見たいように見、話したいように話す。それでいいんだ、自分の思う道へ進もうと心に決めました。一橋大学には知的・人的な豊かさがあがり、すばらしいゼミとキャンパスがある。学科こそ文系のみですが、いわゆる総合大学以上のものがある。一橋大学で学んで、本当に良かったと思いますね。

「自己とは何か？」そのヒントは免疫学、脳科学にあった

社会へ巣立つ準備に忙しい、あるいは最後の学生生活を謳歌している友人たちを尻目に、五味さんは受験勉強に勤しんだ。そして昭和大学医学部に合格。そこで、その後の人生を方向づける二つの学問と出会った。

その一つが免疫学です。ヒトや動物などが持つ免疫細胞は、体内に入り込んだ「自分とは異なる異物」（非自己）を排除する働きをします。そのために、いったん一兆種類ものあらゆる物質に反応する細胞をつくり、そのうちの自己と反応する約95%以上の細胞を殺して、非自己とのみ反応する残りの細胞を免疫細胞とするのです。免疫学的には、自己とは「非自己と反応するもの以外のもの」であり、自己をなくすことで自分を確立する。他者なくして自己はないわけです。これを知ったとき、「自分とは何か」という問題に光が射した。一種、悟りの境地に達した気持ちでした。このときですね、僕が本当に医者になろうと思ったのは。医者に

なって患者と正面から向き合おうと心から思ったとき、世界は無限大に開けたんです。

もう一つは、脳科学である。ご存じのように脳はニューロンという神経細胞同士が電気的あるいは化学的刺激を伝えあう相互作用で動いている。そのメカニズムに、五味さんは深い感銘を受けた。

脳は神経細胞のローカルな集合体ですが、脳をシステム的に見ると、神経細胞のそれぞれのローカルネットワークはあたかも脳全体の設計図があるかのように自己組織的で自己目的的に働いているのです。脳の全体性は、個々の神経細胞の単なる総和ではなく、総和以上のひとつの世界を創っているのです。脳はいわば内的宇宙なんです。その視点で人間を見ると、一人ひとりの人間は小宇宙であり、一人の人間以上の存在といえます。本当に素晴らしいと心から感銘を受けました。医者は小宇宙と向き合うわけですから、一人ひとりの患者の悩みを大切にしなければいけないと思いました。

「臭い・汗」は医学におけるニッチ分野だった

昭和大学医学部で五味さんは形成外科を専攻、さらに多摩病院で精神医学を修めた。五味さんが日本で初めて提唱した「心療外科」は、患者の心のケアを中心にしながら外科的手法と組み合わせる新しい診療分野である。患者の悩みと真剣に向き合う、五味さんならではの決断といえる。

大学を卒業して医学部に入った僕は人より4年遅れていますし、言ったとおりの天の邪鬼（笑）。内科や外科といったメジャーでも麻酔科などマイナーでもない、誰もやったことのないニッチな分野を専門にしようと思ったんです。多摩病院の精神科に勤務していたころ、自分が臭いと思い込む自己臭妄想に関心をもった。時代の変化につれ、「臭い」に悩む患者さんはもっと増えると思



いましたね。で、1984年に「臭い・汗」の専門病院として開業したのですが、先輩たちには「流行らないから止めろ」と反対されました。実際、開業したけど患者さんはほとんどこない。しかたないから、ニオイや汗に関する知識を知らせる一般向けの本を書いてPRしました。

ニオイ・汗を否定する社会は、危険です

東京・新大久保に心療外科のクリニックを開いて24年、いま五味さんのもとには全国から臭いの悩みをもつ患者さんが押し寄せている。腋臭などは手術で治る。問題は、いき過ぎた無臭志向。五味さんは、時代の病理を案じている。

開業当初は、腋臭などで悩んでいる若い女性が多かったのですが、最近では「子どもの臭い」の相談にくるお母さんが増えました。子どもの臭いが学校でいじめられるきっかけになっているというのです。人類の文明は汗の賜物ですし、臭いは生きている証でもあるんです。デオドラント市場はいま1000億円規模でしょう。清潔はむしろ望ましいことですが、現在はいき過ぎた清潔志向や無臭志向が顕著になっています。臭いと言われることは、存在を否定されることに等しい。ニオイを他人に気づかせないためには、人との距離を取るしかありません。いま人間関係が希薄だといわれるのも、無臭志向と無縁ではないと思いますね。

もう一つ問題なのは、エアコンの普及で汗をかかない子どもが増えていることです。脳は熱のダメージに弱いのですから、人間は汗をかくことで脳温を下げています。爬虫類は汗をかかないでしょう。脳を進化させた人間だからこそ汗が必要なのです。一方、内臓などの他の器官は、人間の平熱の37度弱より高めが適温だけど、脳のためにガマンしている。人間の身体は、エネルギーの代謝熱を汗で放熱しながら脳を守る、あやういバランスの上になりたっているのです。汗で熱を放出しなければ、脳は代謝を落とすしかありません。自律神経の働きやホルモンの分泌にも影響してしまいます。落ち込む子どもや切れる子どもが増えていることにも関連していると、僕はみえています。

日中はエアコン漬け、屋外の遊びで汗をかくことも少なくなった。その結果、「変温状態」の子どもが確実に増えているという。

夏の午後、気温がピークになったとき、小中学校では気分を悪くして倒れる子どもが増加しています。体温を計ると風邪でもないのに38℃を超えている。でも、保健室など冷房の効いた室内で少し休ませると、たちまち熱が引いてしまう。つまり、子どもの体温が外気の温度に影響されて上下してしまっているんです。

人間は本来恒温動物ですから、外気の温度の変化につれて体温が変わってしまうというのは、明らかにおかしい。自分で体温調節ができない爬虫類など変温動物レベルに退化しているということですから、まさに



大変な事態なんです。変温してしまう子どもの多くは、基礎体温が35℃台と低めです。たった1～2℃の差と思うかもしれませんが、体温が35℃の子どもの2℃あがると37℃になる。3℃あがって38℃にでもなったら普通の人の40℃と同じことなんです。大人もそうですが、子どもたちには特に汗をかいてほしい。健全な汗をかき、脳も身体も健康に成長してほしいですね。

汗の意味を知らせるため、臭いに悩む人を助けるため、五味さんはエネルギーに活動をしている。医師としての人生に、もう迷いはない。

そう。人生に迷いはないけれど、「自分とは何か」という本当の答えはまだわからない。死ぬまで、追い続けると思います（笑）

◆五味常明（ごみ・つねあき）

五味クリニック院長、日本心療外科研究会代表。体臭・多汗研究所所長。1949年、長野県生まれ。一橋大学商学部・昭和大学医学部卒。昭和大学医学部で形成外科、多摩病院精神科で精神医学を専攻。患者の心のケアと外科的手法を組み合わせる「心療外科」を提唱。1984年、五味クリニックを開業。体臭・多汗治療の現場で実践を積み重ねている。腋臭の治療法として患者が手術結果を確認できる「直視下剥離法（五味法）」を確立。TVや雑誌でも活躍している。1999年からはケアマネージャーとして高齢者介護の現場での臭いのケアにも取り組んでいる。主な著書に『デオドラント革命』『体臭恐怖』（ハート出版）、『汗をかけない人間は爬虫類化する』（祥伝社）など多数。



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9月末現在で、総額約18億4,000万円に達しました（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6月11日から2008年9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ください。

ご寄付をいただいた方すべての皆様を「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）のご寄付に関しましては、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。

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/>

如水会会員証カードをお持ちの卒業生の皆様へ分割ご寄付のご案内

一橋大学基金では（社）如水会と連携し、如水会会員証カードによる分割ご寄付の受け付けをしております。

お申し込みいただけますと、如水会会員証カードから定期的に自動払い込みにてご寄付を頂戴することとなり、お振込の手間を省くことができます。

また、ご寄付の回数は、年1回（2月または8月）と年2回（2月および8月）よりお選びいただけます。如水会会員証カードをお持ちの卒業生の方はぜひご検討ください。

詳しくは、大学基金事務局からお届けする基金のご案内またはホームページをご参照いただくか、下記までお問い合わせください。

【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

【ご寄付者ご芳名】 ※五十音順に掲載させていただきます。

卒業生

262名・6団体（47,325,000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 |
|---|--|---|
| 21名・3団体 | 8名・2団体 | 233名・1団体 |
| 池田雅博 様 今泉直俊 様 上原英治 様 加藤信一郎 様 加藤武雄 様 金子哲也 様 佐々木 眞 様 沢柳知彦 様 清水賢一 様 鈴木秀一 様 住田笛雄 様 高橋治朗 様 永井孝彦 様 中島 巖 様 畑 弘恭 様 林 克介 様 矢沢富太郎 様 山下 彬 様 山下澤治 様 横山進一 様 和田淑弘 様 | 奥村一郎 様 笹川一雄 様 月崎博章 様 土屋忠正 様 藤原恒夫 様 本郷祥介 様 吉野泰生 様 吉村尚憲 様 一橋大学昭和33年会 様 一橋大学昭和43年会 様 | 相場正樹 様 相原 稔 様 青木英司 様 秋和由紀雄 様 浅見英男 様 足立吉正 様 阿出川俊夫 様 姉崎 満 様 新井 実 様 安藤 穰 様 飯島 功 様 伊川和範 様 石岡 信 様 石上栄一 様 石川栄二 様 磯尾健司 様 磯輪英之 様 市川正巳 様 伊藤孝作 様 伊藤隆夫 様 井上賢司 様 今泉吉博 様 今村 卓 様 上田英一 様 上田眞三 様 宇佐見 衛 様 潮田善信 様 牛山啓二 様 内田浩示 様 江口清象 様 越中谷佐一 様 榎木英顕 様 江部 努 様 大倉正義 様 大野雄也 様 大橋 高 様 大山武志 様 緒方五月 様 岡野衛士 様 岡本孝司 様 岡本 正 様 岡本不器男 様 荻原敬治 様 小倉俊行 様 小野 章 様 |
| 昭和31年入学N組喜久会（二木会） 様 一橋大学昭和38年会 様 一橋大学女子ラクロス部OG会 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）

| | | | |
|---------|---------|---------|------------|
| 尾上 聡 様 | 鈴木 忠 様 | 中本光夫 様 | 森永善彦 様 |
| 小和田昭二 様 | 鈴木正雄 様 | 中森 徹 様 | 門田伸一 様 |
| 桂 靖雄 様 | 須田邦之 様 | 中山秀雄 様 | 八木政幸 様 |
| 加藤博司 様 | 関口洋二 様 | 夏目恭宏 様 | 矢崎四郎 様 |
| 金田良夫 様 | 関口和一 様 | 西川敏明 様 | 安田健甫 様 |
| 河田仲二 様 | 関原 茂 様 | 西沢英吾 様 | 柳澤 惇 様 |
| 川西三郎 様 | 曾爾征男 様 | 西名武彦 様 | 柳澤健治 様 |
| 神田芳雄 様 | 曾部英明 様 | 西原曙生 様 | 山崎光世 様 |
| 木越賢治 様 | 高島靖男 様 | 菲谷 裕 様 | 山下 秀 様 |
| 北村正一郎 様 | 高橋圭介 様 | 沼野廣志 様 | 山田高章 様 |
| 木村淳一 様 | 高橋悟郎 様 | 能森正勝 様 | 山田忠璋 様 |
| 串岡英甫 様 | 高橋俊行 様 | 野口 亨 様 | 大和屋隆喜 様 |
| 栗田 昭 様 | 高橋 広 様 | 野澤一男 様 | 山根 治 様 |
| 兼定十起彦 様 | 高橋義郎 様 | 野村祐吾 様 | 山野光俊 様 |
| 高着敦史 様 | 滝口哲夫 様 | 長谷川恵子 様 | 山本 隆 様 |
| 河野一之 様 | 瀧本峰男 様 | 長谷川正澄 様 | 袖木逸郎 様 |
| 小久保嘉郎 様 | 武田信彦 様 | 長谷川政行 様 | 楊 超雄 様 |
| 古谷昌紀 様 | 竹宮裕二 様 | 馬場 昭 様 | 横山明彦 様 |
| 小島 剛 様 | 竹村信昭 様 | 樋口久雄 様 | 吉原平二郎 様 |
| 五島 博 様 | 日月雅昭 様 | 平田由夫 様 | 吉原道博 様 |
| 五島康晴 様 | 谷川光照 様 | 藤田 章 様 | 脇田 弘 様 |
| 小林一夫 様 | 丹 直清 様 | 藤本和男 様 | 渡部憲三 様 |
| 小林和雄 様 | 津久井 聰 様 | 藤原俊輔 様 | 渡辺淳平 様 |
| 小林博一 様 | 土屋 純 様 | 布施正義 様 | 如水会多摩北支部 様 |
| 近藤和威 様 | 土屋信司 様 | 星崎功明 様 | 他30名 |
| 齋藤健介 様 | 土屋俊彦 様 | 星野忠洋 様 | |
| 斎藤英秋 様 | 堤 雅夫 様 | 堀内秀雄 様 | |
| 斎藤雅之 様 | 角田保行 様 | 堀江音太郎 様 | |
| 坂本立身 様 | 鶴田雅男 様 | 米谷春彦 様 | |
| 作田 潤 様 | 鶴巻 暁 様 | 前田頼信 様 | |
| 佐藤康德 様 | 出口正紀 様 | 前原広明 様 | |
| 柴田 亮 様 | 手塚信一 様 | 松嶋 宏 様 | |
| 島崎勇夫 様 | 寺本 篤 様 | 松本光史 様 | |
| 清水豊治 様 | 戸倉敏雄 様 | 丸山途雄 様 | |
| 清水裕幸 様 | 土肥原 保 様 | 三澤高明 様 | |
| 志村 博 様 | 中尾新之 様 | 水越 巖 様 | |
| 寿福未来 様 | 中荃啓三郎 様 | 宮池邦郎 様 | |
| 城 裕也 様 | 長坂整史 様 | 宮木修司 様 | |
| 荘司榮三 様 | 中島真樹 様 | 三宅孝雄 様 | |
| 小路卓史 様 | 中島真志 様 | 宮西明志 様 | |
| 正野雄一郎 様 | 中島佑輔 様 | 宮本啓三 様 | |
| 白井敏三 様 | 仲宗根 浩 様 | 武津岡済光 様 | |
| 菅 宣雄 様 | 中野俊彦 様 | 村瀬晴男 様 | |
| 杉山 修 様 | 中林 毅 様 | 百瀬一夫 様 | |
| 鈴木堅司 様 | 仲本徳喜郎 様 | 森 裕輔 様 | |

卒業生のご家族

2名 (1,050,000円)

依光良馨様ご遺族 様
他1名

在学生の保護者・一般の方

9名 (262,000円)

石橋照隆 様
伊原秀夫 様
岡崎健一 様
齋藤浩一 様
鈴木克明 様
本田孝雄 様
八木 晃 様
山本富夫 様
他1名

企業・法人等

15団体 (35,421,000円)

王子製紙株式会社 様
新日本石油株式会社 様
株式会社丹青社 様
株式会社中国銀行 様
株式会社日清製粉グループ本社 様
日本化成株式会社 様
日本郵船株式会社 様
株式会社プリンスホビー 様
名港海運株式会社 様
森永乳業株式会社 様
郵船航空サービス株式会社 様
吉野石膏株式会社 様
他3団体

本学役職員

12名 (2,253,000円)

今より少しでもいい世界を子どもたちに残したい



国連平和維持活動局政策・評価・訓練部長

中満 泉氏

Izumi Nakamitsu

1963年東京生まれ。早稲田大学法学部卒業。

米国ジョージタウン大学大学院修士課程（国際関係論）修了。

国連難民高等弁務官事務所（UNHCR）旧ユーゴ・サラエボ、モスタル事務所長、

旧ユーゴスラビア国連事務総長特別代表上級補佐官、

UNHCR副高等弁務官特別補佐官、

事務総長室国連改革チーム・ファースト・オフィサー、

International IDEA（民主主義・選挙支援国際研究所）官房長、企画調整局長等を歴任。

2005年より一橋大学大学院教授。

一橋大学国際・公共政策大学院で教鞭を執られた中満 泉氏が、国連に新設されたPKO（平和維持活動）局政策・評価・訓練部長に就任された。この地位（D2）は、日本人としては赤阪清隆広報担当事務次長に次ぐもの。赴任前の中満氏に、国連での仕事や若い人へのメッセージなどを語っていただいた。

外部の視点を国連に持ち帰る

国連の機構改革ともなって、PKO局にこれまでバラバラに存在していた評価と訓練機能を統合し、政策機能を付加して創設されたのが、政策・評価・訓練部（Policy-Evaluation-Training Division）です。PKO局には、文民（職員）、警察、PKO部隊が存在していますが、それを政策的にどう統合していくか、それを展開していく人材をどう訓練していくか、活動に必要な機構の見直しなど、さまざまな課題を解決する業務です。

PKO活動を分析、評価して新たな指針を示すことは、どう訓練していったらいいかという課題と密接につながっています。その教育訓練をみると、これまでは文民、警察、PKO部隊がそれぞれ独自に実施していました。それを各国にあるPKO訓練センターと連携しながら、統合的訓練を行っていくように計画しています。

アメリカの大学院を修了して、国連難民高等弁務官事務所（UNHCR）に入りました。緒方貞子さんのもとで、サラエボ事務所長代行、ユーゴ国連事務総長特別代表上級補佐官として、人道支援業務に携わることができました。ここで「現場主義」の重要性を知りました。

90年代の国連PKO活動には様々な失敗もありました。どうすれば失敗しなくなるかを考えるためには、一度外部の目で国連を見てみたいと考えました。そして今、この視点を持って国連に戻ることで、私なりの貢献ができると考えたのです。



I n t e



一国平和主義はありえないという現実

日本という国はこれまでラッキーな面があって、大きな問題に直面することがありませんでした。しかし、グローバル化した世界はつながっていますから、日本だけが平和と繁栄を享受し続けることはできません。例えば、アフガニスタンを現状のまま放置することは、巡り巡って日本に返ってくるのです。アフガニスタンの平和構築に貢献することは、日本の平和のために必要なのだ。こう感じるセンスを持たない人が多いのが残念です。日本という箱の中から出て考える必要があります。

明治維新から短期間で近代的な行政組織を作り上げた経験や非西欧的な発想は、国際社会で期待されています。確かに、これまでは合理的で効率的な西欧的なやり方が国連では主流でした。しかし、アフガニスタンなどでは、力で押せば平和になるという西欧的で短絡的な発想ではうまくいっていません。対話をしながら時間をかけて少しずつ改善していくというアジア的なやり方のほうが、ふさわしいように思われるのです。非西欧的な視点を持った先進国の人間として、こうした発想を仕事に生かしていきたいと思っています。

モノゴトを合理的に捉えるツールが理論

国連での日本人のプレゼンスが話題になりますが、確かに管理職クラスのスタッフは少ないですね。職員にはP1～P5、管理職のD1～D2、事務次長補、事務次長というランクがありますが、日本人のD1～D2は近年本部ではいませんでした。しかし、30代の女性を中心に今、国連では日本人の若い世代が育ちつつあります。現在、P4、P5クラスが育っていますから、5、6年後には管理職も増えてくるでしょう。一橋大学で教鞭を執っていたときも、国連などの国際公務員を目指したいという人が増えて

いることが感じられました。こうした若い世代こそが、これからの世界を支えていく人材になると確信しています。

若い人には、大学、大学院時代に理論をしっかり学ぶことをお勧めします。理論こそが、モノゴトをどう合理的に捉えるかを知るツールだからです。それをどう使うかという視点で学ぶのが、国際・公共政策大学院なのです。

そして国連などの国際的な仕事で必要なのは、努力することです。努力をしたうえで、自信を持って思い切りよくやっていく。それは自己犠牲的な無理をしるということではありません。一生懸命さと適当さのバランスを取ることです。自分自身が幸せを感じながら仕事をしていかないと、息切れをしまいます。

できる努力をしないのは卑怯だ

交換留学生として学部時代にアメリカに行ったときに、パトリシア・シュローダー下院議員のもとでインターンシップを経験しました。彼女は、「努力してできないことはない」と言い切ります。恵まれた環境にある人が努力しないのは卑怯だともいうのです。この議員のもとでのインターンシップ経験が、後のジョージタウン大学留学につながり、国連職員を目指すきっかけとなったといえます。

若いころに国連の現場を経験したことで、根源的に世界観が変わったような気がします。人生は一度きりですから、いろいろな人たちと連帯感を持って人の役に立つような仕事をしたいと心から考えるようになったのです。2人の娘が大きくなったときに、今よりも少しでもいい世界になってほしい。これが仕事をするうえでの「原動力」です。

ゆくゆくは、明石康さんがカンボジアの国造りに貢献したように、現場で人と触れ合いながら進められるような仕事をやってみたいとも思っています。(談)

バッジとの出会い— 中国留学

気が付くともう20年もバッジ収集を続けている。そもそもは、1988～89年の中国留学時、出かけた先々に必ずと言ってよいほど観光・見学記念のバッジがあり、珍しさにその都度買ってはカバンやジャケットにつけていたことから始まる [1]。ある日、それを目にしたソ連の留学生が、自分の国の「ペレストロイカ」のバッジがあるからとプレゼントしてくれた [2]。また、卓球仲間の北朝鮮の留学生もいくつかバッジをくれた [3]。ベルリンの壁の崩壊前、まだ「東」と「西」が意識された時代、中国、ソ連、北朝鮮のそれぞれのお国柄が出ていて、そして何やら共通して共産主義の雰囲気だ、そんなバッジを眺めながら、小さいバッジが表現する豊かな世界に魅せられるようになった。

バッジ収集の世界

欧米、日本など世界各地にバッジ収集家は多数存在する。日本の場合、長野オリンピック、日韓サッカーワールドカップを契機に収集家が増加した。バッジの中でも、日本では一般にピンバッジと呼ばれているpins収集が主流である。ちなみに上述の中国やソ連のバッジは裏が安全ピンのような形になっている。

収集家のHPを見ると、ある程度領域を絞って収集していることがわかる。例えばカテゴリーとして、オリンピック、サッカーワールドカップ、万博などがある。オリンピックのピンズは、1980年のレークプラシッド冬季オリンピックでコレクターズアイテムとして注目を集めるようになったと言われる。このほか、ディズニーピン、ハードロックカフェなども、各地で、季節や記念日に合わせて配布・販売していることもあり、これに特化する収集家もいる。ピンズのもつ場所や時間の限定性、そして各カテゴリー内での種類の豊富さが魅力となっている。

バッジには一般販売されているものと非売品とがある。非売品の入手には、運と努力（＝情報収集やバッジのある場所への行動力）が必要である。非売品のバッジは、イベントへの参加や試合

観戦の記念として配布されたり、企業の宣伝用として商品のおまけや懸賞の賞品になっていたりする。筆者は今回の北京オリンピックでは、あるスポンサー企業のHPをチェックし、その企業に会員登録するという手間と個人情報の提供と引きかえに懸賞に応募し、記念のピンズを手に入れたりもした。また、前の職場の時には、バイトの学生さんにハンバーガーをおごったり、コーラ好きの同僚に何本も配ったりして、おまけに付くオリンピックやワールドカップのピンズ集めに精を出した [4]。

収集家の間での交換・売買も重要な入手方法である。長野オリンピックの際に筆者も一度経験した。テレビ報道で、海外から長野にやってきたピンズ収集家の様子を見て、世界レベルのコレクションに接したいと思い、日帰りで長野に出かけた。期待通り、関係者用のため入手のハードルが高いピンズや凝った意匠のピンズの数々を見ることができた。私が持参したピンズは、どうやらその「世界」では交換要員としては価値が低かった。それでも、相手の価値基準を探りながら、自分でも相応だと思えるピンの交換を求めるとい、バッジ交換の駆け引きはとて胸躍るものであった [5]。

バッジを眺めて

筆者はこれまで、地域や文化を表象するもの、そして、さまざまなイベントの記念バッジを好んで集めてきた [6～9]。ただし広く浅くであり、あらためて自分のコレクションを振り返ってみると実に雑多である。こうしたバッジを一つ一つ眺めていると、バッジを入手した頃の自分や旅の思い出、時には当時の世相までも浮かんで来たりする。そして海外のバッジにはその背後に広がる異文化の世界へと誘われ、またデザインにも目を惹かれるものが多い。更に、ものによってはそこに刻まれている時代に思いを馳せることもある [10、11]。友人、知人からプレゼントされたバッジも多く、収集の協力者の顔も浮かんでくる。これからの季節は、ジャケットやコートにアクセサリとして日替わりでバッジを選ぶのが楽しみである。

バッジ収集



Love of Culture
バッジ収集



南 裕子 経済学研究科准教授

ショパン

私は19歳の直前まで、

ピアニストの卵として海外の音楽院で過ごした。

マニキュアを欠かさない私しか知らない同僚や学生たちは、
信じてくれないだろう。

もともと、3歳でピアノを始めてから、

レッスン仲間とともに仙川のオンコー（音楽高校）を

目指していたとはいえ、それは単なる成り行きであり、

決して才能があったわけでも、

ましてや練習が好きだったわけでもなかった。

叙情的なメロディーの源泉は、 とどかぬ祖国への思いだったのか？

私をкаろうじてピアノにつなぎ止めていたのは、フレデリック・ショパンその人だった。ショパンといえば、可もなく不可もなく甘ったるい、エレベーター音楽的な印象を持たれる方も多いと思うが、歴史に翻弄されつつも運命と果敢に闘った、初期ロマン派の作曲家・ピアニストである。その曲調は幅広く、エレベーターの中で聞いたら酔いそうなものも多い。洗練された叙情性に内包されているのは、魂の慟哭である。とはいえ、これは完全な後知恵である。私が初めて弾いたショパンは“ノクターン第2番 変ホ長調 作品9の2”だったが、夜空を仰いでも“お月様がきれい”くらいしか感じない小学2年生のノクターンなんて、情緒の微塵もなかったに違いない。

“ピアノの詩人”がワルシャワ郊外の小さな村に生を受けたのは1810年のこと、今から2世紀近く前のことである。4歳からピアノを始めたショパン少年は、8歳の頃にはかの地の貴族たちに、“第二のモーツァルト”と愛でられる存在となった。15歳にして“ロンド ハ短調 作品1”で作曲家デビューを果たし、ワルシャワ音楽院を卒業後、ウィーンでの演奏会で大成功を収め、花の都パリへと旅立つ。詩人ジョルジュ・サンドとの関係はあまりに有名である。

ショパンは結核により39歳で短い生涯を閉じるまで、生まれ育った大地に戻ることはなかったが、祖国への思いは、ショパンの楽曲の根底にある。革命がロシア軍に鎮圧された際の衝撃をこめた“エチュード第12番 ハ短調 作品10の12”、いわゆる“革命”は、その象徴ともいえる曲である。左手の最速パッセージに乗せて奏でられる右手の複雑な和声は、名曲・難曲の評価にふさわしいが、ほかにも彼は、マズルカやポロネーズといっ

た、ポーランド舞曲を数多く残している。それらはいずれも在りし日への憧憬に満ち、祖国への郷愁を物語っている。

人生の最後に聴きたい、 “ソナタ第3番 口短調 作品58”

ピアノと向き合った16年間に、いろいろなショパンに触れる機会を与えられた。最初にコンクールに出場した時の自由曲は“バラード第1番 ト短調 作品23”だったし、最初にオーケストラと合わせた協奏曲は“協奏曲第2番 ヘ短調 作品21”だった。しかし、もし人生最後の日に、1曲だけ聴かせてもらえるなら、私は迷わず“ソナタ第3番 口短調 作品58”を選ぶだろう（ところで、ショパンの作品には奇をてらわない、シンプルなタイトルが多い）。死の5年前に書かれたこの曲は、重厚な和声と甘美な旋律に満ちあふれた、ショパンが生み出した世界の真骨頂である。

初めてこの曲を耳にしたのは幼稚園児の時、親が私の年齢を詐称して、ヴラディミール・アシュケナージのリサイタルに連れて行ってくれた時のことだった。あまりの衝撃に、口の中が乾ききったことを、鮮明に記憶している。そして、ピアニストの卵としての人生に訣別する直前、最後に弾いたのもこの曲だった。それがアシュケナージのマスタークラスに参加した際のことだったのは、運命のいたずらとしか言いようがない。

大切なショパン譜たちは今、楽譜棚で穏やかな日々を過ごしている。その隣で、私と違って練習好きな5歳の息子と3歳の娘が毎日、朝に夕にピアノに向かってる。もしかしたら、この楽譜たちにも、第二の人生が巡ってくるかもしれない。そんなふうに漠然と考える、今日この頃である。

Love of Culture
ショパン 

前田真理子 法学研究科准教授

東京バレエ団イン・コペンハーゲン

芝居を観るのが趣味である。歌舞伎・文楽から小劇場まで、ストレート・プレイを中心にほとんど何でも観る。

選ぶ基準としては、一に脚本、二に役者（セリフ重視!）、というところだろうか。

そういうわけで、コペンハーゲンに在外研修で5カ月ほど滞在した折には、オペラやバレエを中心に観ることになった。デンマーク語も一応わかりはするが、細かなニュアンスや語りのおもしろさまでは味わえないので、歌や踊りに逃げたのである。

それにオペラやバレエ、特に海外からの引越公演は、日本ではおそろしく高価だが、デンマークだと国の補助もあって、リーズナブルな値段で観られる、ということもある。

王立劇場で演ずること

ある時、コペンハーゲンの王立劇場で東京バレエ団の公演があった。私の場合、バレエや映画も芝居つながりで観ることが多く、モーリス・ベジャール振付けの『ザ・カブキ』をそれ以前に東京で観たことがあった。歌舞伎（元々は人形浄瑠璃だが）の『仮名手本忠臣蔵』をバレエにしたこの作品、あの長大な脚本をよくもここまで読み込んだものだ、と感心するしかない見事な視覚化の仕方であった。ベジャールのものは他にも演劇的な作

品が多いこともあって、私としては好きなほうなのだ。

がしかし、私とてわざわざコペンハーゲンで東京バレエ団を観たいと思ったわけでは実はない。本来観たかったのは、オペラ座のほうの『ジークフリート』（「コペンハーゲン・リング」と銘打った斬新な演出による

ワーグナー・オペラの第3部）だったが、チケット売り切れで仕方なく（ごめんなさい）、じゃあまあこちらでも、ということで購入した。演目がベジャールの小品集だったこともあった。

そのようにはなほだ消極的な理由で観ることになったくせに、いざ幕が開く前にはものすごく緊張した。日本でのバレエ

公演以上に観客の年齢層が高く、男性比率も高いものの、目につくのは高齢女性たちである。東京バレエ団だから来たというよりは、王立劇場にバレエが掛かっているから来てはみたものの、「ふーん、日本のバレエ団？ どんな踊りを見せてくれることやら」という期待と疑念が入り混じった感じが濃厚に漂っていた。自前の王立バレエ団に加えて、パリ・オペラ座も来れば、レニングラード国立も来る（東京よりもはるかに頻繁に手ごろな値段で）、というところでバレエを観続け、観慣れている人たちである。「こりゃあ、大変なことだ」と改めて思ったゆえの緊張だった。

日本代表ではないけれど…

幕が開いた時には、正直ホッとした。関係者というわけではなし、海外での評価が高く、公演も多い東京バレエ団に対して、いまさら無用の心配だと、自分でもよくわかってはいたのだが。最初の「ギリシャの踊り」が始まりはごく静かだが、山場は実にノリのいい曲でいやがうえにも盛り上がる作品、中途半端で合わせにくいだろうと思われる動きの群舞なのにビタッとそろうという出来で、一気に観客を味方につけた感があった。その後の休憩時間、ロビーでさんざめく人々は、開演前の疑念半分はどこへやら、「なかなかやるじゃないか」とすっかりバレエを楽しむモードに変わっていた。そして、勝手に「日本代表」みたいな緊張に捉われていた私も一観客に戻り、観るに至った理由もすっかり忘れ、心から楽しんだのであった。



放置自転車を在学生に無料貸出し。 「エコチャリ」サービスがスタートしました



一橋大学では、大学内にある放置自転車を回収リサイクルして、在学生に卒業まで無料で貸し出す「エコチャリ」のサービスを開始しました。

「エコチャリ」は大学生協提携事業として一橋大学生協が主宰するもので、現在は、抽選で選ばれた10名の学生に自転車を貸出ししていますが、今後台数を増やし、サービスを拡大していく予定です。この取り組みは、トレインチャンネル「エコアイデアツアー」で取り上げられ、JR山手線内で放映されました。放映内容はナショナルのウェブサイト <http://national.jp/2eco/tour/> でご覧になれます。



一橋大学は、「アジア環境協力のための基本戦略と総合政策に関する社会科学の学際共同研究（略称：アジア環境プロジェクト）」もスタートさせており、多様な取り組みを通じて、地球環境保全に貢献します。

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。

●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

この夏是北京オリンピックで盛り上がったが、日本が東京オリンピックを迎えた時の興奮を思い起こした人も多かったに違いない。1964年には先進国の仲間入りをして、世界から沢山の選手、観客、報道陣を迎えるための準備に大わらわであったが、なんとも晴れがましい気持ちが出たような気がする。今や日本は成熟した国家として、中国国民が北京オリンピックで感じている高揚感を何となく冷めた目で見ているところがある。

いまさら新しいスポーツを考案するのは難しいかもしれないが、世界の政治・経済秩序に関するルール作りなら、まだまだ必要とされている。そろそろ、国益や資源といった観点からではなく、世界市民の立場から、すべての人々が納得するような制度設計を任せられるような成熟した国家になることを目指してはどうだろうか。そして一橋大学からそのようなアイデアを出すような人材が沢山輩出されることを期待している。(和気)



Hitotsubashi Quarterly

秋号 December 2008 Vol.21