

Hitotsubashi
Quarterly

Captains of Industry～知と業(わざ)のフロンティア

【解く】

世界を解く

《メッセージ》
新入生へのメッセージ

《対談》

日本のリーダーが語る
世界競争力のある人材とは？

エコノミスト・

株式会社日本総合研究所 副理事長

高橋進氏

一橋大学副学長 山内進

進化する大学

カンボジア

法制度整備支援

《対談》

一橋の女性たち

株式会社J・R・東日本パーソナルサービス

HRD事業本部 武蔵浦和研修センター所長

君島由紀子氏

商学研究科准教授 山下裕子

《連載企画》

個性は主張する

プロレスラー（大日本プロレス所属）

石川晋也氏

《特集》

地球の風 地域の風

八甲田ロープウエー株式会社

代表取締役社長

柳谷章二氏

連載企画

Captains

渋沢栄一

CONTENTS

1 新入生へのメッセージ

巻頭特集 6 日本のリーダーが語る世界競争力のある人材とは？

●対談

エコノミスト・株式会社日本総合研究所 副理事長／高橋 進 VS 山内 進副学長

**専門分野で海外の第一人者と対等に議論できる。
そんなプロ中のプロになろう！**

進化する大学

特集 14 カンボジア法制度整備支援

民法・民事訴訟法の自立的運用に向けて
10年以上にわたって支援

18 研究室訪問 chat in the den

連載企画 22 世界を解く——第18回テーマ

24 ●数理ファイナンス／金融工学

26 ●カンボジアにおける法整備事業

28 ●文化人類学

「解く」

連載企画 30 Captains

洪沢栄一

母校に重大問題が起こる毎に
一度として洪沢翁の力に倣えないことはなかった



連載企画 36 対談 一橋の女性たち

株式会社JR東日本パーソネルサービス HRD事業本部 武蔵浦和研修センター所長／君島由紀子氏
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

プロレスラー（大日本プロレス所属）／石川晋也氏

Book Review

45 「日本企業の新陳代謝を考える」

Love of Culture

46 「阿弥陀如来と会う」

Book Review

47 「不親切な虎の巻。」

特集 48 地球の風 地域の風

八甲田ロープウェー株式会社 代表取締役社長／柳谷章二氏

Campus Information

54 一橋大学基金ご寄付者のご芳名

新企画 56 第1回 キャンパスの中の知らない風景「時計台の中の風景」



6



14



30



36



39



46



48



56

新入生へのメッセージ

学長

杉山武彦

商学研究科長

小川英治

経済学研究科長

佐藤 宏

法学研究科長

村岡啓一

社会学研究科長

落合一泰

言語社会研究科長

佐野泰雄

国際企業戦略研究科長

クリスティーナ・アメージャン

経済研究所長

西澤 保

法科大学院長

松本恒雄

国際・公共政策大学院長

高橋 滋



国際性、学生の責務、 教養、人格の陶冶…… 学長として学生に最も期待したいこと

学長
杉山武彦
Takehiko Sugiyama

入学おめでとうございます。

これから大学生活を始める学生諸君に要望したいことを4つ挙げておきます。

第一は、国際性の豊かな人間になるよう心掛けていただきたいということです。海外でなにが起きているのかということに広く関心を持ってほしい。そのことが、大学での自分の勉強に関しても、いろいろなヒントとなって発展の方向性を示唆してくれることになると思います。現在、大学全体としても、国際化の推進ということを大きなテーマとして掲げているところです。

二つめは、大学に学ぶ学生には、社会に対する基本的な責務がある。そういう考え方を持ってほしいということです。だいたい昔の話になりますが、ある教授が新入生に向けて書かれた（私流に翻訳すれば）次のような趣旨の文章を、最近になって見つけました。「一国の教育制度の下で希少な資源のなにがしかは、学ぶ諸君たちのために使われている。そのところを『再省三思』してもらいたい」。最高学府に学ぶ若者は、社会の将来を担う者として社会から一定の恩恵を受けながら成長し、しかるのちに社会へ出ていきます。この事実を思い起こし思い起こしして、自己研鑽を重ねてほしいのです。

三つめは、学生生活の中で、幅の広い勉強をして、どっしりとした教養を身に付けてほしいということです。つい先日、あるシンポジウム場で、講師の一人であった本学出身の企業経営者は次のようなことを言いました。「社会に出て数十年も経てば、一定の仕事の力と専門知識は誰にでも身に付く。ただ、そこから先に、さらに大きな世界で通用する人になるには、リベラルアーツ、教養の裏打ちが欠かせない。それは学生時代から積み重ねるべきものだ」。私もまったく同感です。教養の力は、一種のタイムカプセルのようなもので、若いときにしっかりと仕込んでおいて、ずっと後になって花開いてくるものです。

四つめですが、人間形成、人格の陶冶ということも重要です。これと学問の修得とが大学生活の両輪です。どうなれば人格が陶冶されたと考えられるのか。哲学的な課題ですが、私は「社会のために、他者のために役立とう」という気持ちが心の内にできあがることだと考えます。高度専門職業人になることだけなら、みなさんには十分な素地があるでしょう。それに人間形成が伴うことが重要だと思います。

これら4つのことを「再省三思」する4年間の学生生活としてほしい。これが、学長としての私の思いでもあり、アドバイスでもあります。（談）

新入生へのメッセージ



商学研究科長

小川英治

Eiji Ogawa

世界金融危機もいい教材。 しっかり学び

自分に付加価値を付けよう

商学部は1年から4年までの体系立ったカリキュラムを構築しています。また、4年間に拡充した一橋伝統のゼミナール教育も上手に活用してもらいたいと思います。ゼミこそ大学の本質で、ものの考え方を学ぶ場です。少人数教育ですから、教員たちが持つ学問のエッセンスに至近距離で触れることができるのです。

また、商学研究科では、5年間で学士と修士が取得できる5年一貫教育プログラムを導入しています。これは、学部・修士の6年間の内容を5年間で集中的に学ぶもので、高度専門職業人を効率的に短期間で目指そうとするプログラムです。

実務経験者が多い経営学修士（MBA）コースの学生には、忙しい社会生活から離れて国立で過ごす2年間で、ものの見方をリフレッシュしてもらいたい。企業人は現実をよく知っています。それを学問的に分析する方法やアカデミックな見方、考え方を身につけ、企業に戻ったときに自分の仕事や社会を違った視点で見直してもらいたいのです。

研究者養成コースは、大学院に入ったときから一研究者として扱います。自分で研究を行い、論文をまとめ、学会発表をしてもらいます。研究者としての覚悟を持って入学し、研究に取り組んでください。

世界金融危機は、欧米からアジアに波及してきました。時代の大きな転換期は、メカニズムを勉強するいいチャンスでもあります。構造変化がどうして起こり、どう変化しようとしているのか。しっかり勉強して社会に出てもらいたいと思っています。（談）



経済学研究科長

佐藤 宏

Hiroshi Sato

経済学を学び、役立てる

経済学研究科のカリキュラムは「学部・大学院一貫」を特徴としており、学部導入・基礎レベル（100・200番台科目）、学部発展レベル（300番台科目）から大学院レベル（400・500番台科目）に至る、積み上げ式のコースワークが整備されています。学士課程に入学した皆さんには、まずは理論から歴史までを幅広くカバーする100・200番台のコア科目をしっかりと学んでいただきたいと思います。修士課程に入学した方々は、400番台コア科目をきちんと押さえてから、それぞれの専門分野に進むことを心がけてください。

海外では公的機関であれ企業であれ、経済学・経営学・法学など「文系」の修士学位や博士学位を取得して、専門的な仕事に携わっている人が数多くいます。経済と社会のグローバル化のなかで、皆さんは、否応なくこうした海外の人々と付き合っていくことになります。こうした状況をふまえて、経済学研究科には「学部・大学院5年一貫教育システム」が設置されています。これは、努力次第で学士課程入学から5年間で修士学位を取得することが可能になる仕組みです。学部新生の皆さんには、ぜひ修士進学まで視野に入れていただきたいと思います。

人々や企業の経済行為は、さまざまな社会的・歴史的制約のもとで行われますから、経済の実態を深く理解するためには、政治、社会、文化、歴史にわたる幅広い領域に関心を向ける必要があります。皆さんが経済学を核とする教養を深く、広く身につけ、将来の糧にしていけることを、願っています。（談）



法学研究科長

村岡啓一

Keiichi Muraoka

学部時代から幅広く学んで 人間としての幅を広げよう

教育目標は、「国際的に通用する人材の育成」。異文化を理解する柔軟性はもちろん、自分で考え判断し、グローバル社会を生き抜けるような広い視野を持つ人材のことです。

法律は、人間社会の問題を解決するためのツールです。法学は人間に関心がないと務まらない学問といえます。また、今、世界で何が起きているのか、どんな問題があるのかを、自分の目で見ること也很重要です。

法科大学院に入ってくる一橋大学学部出身者を面接したところ、優秀な学生は副専攻として経済や社会学を学んでいます。自己推薦文を読んでも、さまざまな分野に関心を示しているのがよくわかります。学部時代から将来のために幅広く学ぼうという意欲の表れです。人間の紛争を解決するには知識だけではなく、人間としての幅が必要なことを理解しているわけで、うれしいですね。どこの世界でも、こうした人は伸びると思います。

人のなかでもまれ、ものごとを広角度で捉えられるように、サークルやアルバイト、海外留学、ボランティアなどに積極的に関わるのもいいでしょう。生きていくための基礎力をつけるいい訓練になります。

一橋大学では、少人数教育のゼミでトータルな人間教育を行っています。ゼミでは、いろいろな考えの人と議論をし、説得しなければなりません。こうした体験は、社会に出てから生きてきます。これからの実社会で求められるリーダーとは、知識の総量ではなく身につけた能力をフルに駆使できる人です。（談）



社会学研究科長
落合一泰

Kazuyasu Ochiai

打ち込める領域を自ら探り 「一専多能」を身につけよう

みなさん、入学おめでとうございます。

新型インフルエンザの流行に、日本社会は主に「危機管理」の観点で対処しました。危機管理は大切ですが、そのためにすべてが同じ方向に動くとなったら、どうでしょう。それを批判的に見る必要もあるのではないのでしょうか。

社会学部・社会学研究科で学ぶ価値や魅力のひとつは、当たり前に見えることを冷静に見詰め問い直そうという、その姿勢にあります。時流に流されず、設問を立て、批判精神にもとづいてきちんと判断のできる、感性ある学生・院生を育てたいと、私たちは考えています。

人材流動化の進む21世紀で活躍するためには、「一専多能」であることが不可欠です。ひとつの専門性を深めつつ多くの分野で知識や能力を高めてほしい。そうした知性に裏打ちされた行動力を持続してほしい。それがあって初めて、応用力や展開力を発揮し、強いリーダーシップを持って日本や世界に貢献できることでしょう。

社会学部・社会学研究科では、実に幅広い学問分野が勉強できます。この豊かな学問の森を教員とともに探検してほしいですね。そして、自分が本当に打ち込める領域を、みなさん自身で発見していただきたい。

最近は、海外留学制度の利用者のなかで社会学部・社会学研究科の学生・院生の占める割合が増えています。これは、日々の学問トレーニングにおいて、みなさんの先輩たちが高い意識を持って自分を磨いていることを示しています。

国立の美しいキャンパスで勉強する時がきました。これからの数年間、心躍る日々を一緒に過ごそうではありませんか。(談)



言語社会研究科長
佐野泰雄

Yasuo Sano

1～2年生は必死に学ぶ。 これが学生の グローバルスタンダード

本学には、厳しい入学試験に合格した後には、なるべく楽な道を歩もうとする学生も少なからずいます。一方、他国の場合はどうでしょうか。最近、フランスのいわゆるエリート校で、本学とも交流協定を結んでいるHECの女子学生と話す機会がありました。フランスでは、HECなどのエリート校に入学するためには、高校卒業後、準備課程で2年間勉強しなければならないのですが、それがちょうど日本の大学の1～2年次に当たります。彼女によれば、準備課程の2年間、学生は毎日朝の8時から夜の10時まで必死に勉強するとのこと。また、その勉強のひとつの軸が人文系科目で、級友の間では、たとえば、生と死、善と悪といったテーマについてどれだけ深く思考できるかを競う雰囲気が濃くただよっている。そして、この2年間で培ったものの全体が、教養として自分たちの一生の財産になるということです。

グローバルな環境下において、本学の卒業生が渡り合うことになるカウンターパートは、おそらく、このような教育を受けてきた人々でしょう。文化資産を受け継ぎつつ知的訓練によって鍛えられた彼らに伍してやっていくためには、こちらもそれなりの蓄積を持っておく必要があります。

肉体的訓練、知的訓練の両方に言えることですが、自分を鍛え自分に向き合うことで人間としての厚みが増すものです。ですから、1～2年生の間は極力勉強に集中して、自己研鑽に励み将来にそなえてもらいたい。そして、自分が研鑽するにふさわしい学とはなんなのかを見極めてほしい。このようにして、人文系の学と出会い、将来、大学院言語社会研究科の門をたたいてくれる学生諸君がいれば幸いです。(談)



国際企業戦略研究科長
クリスティーナ・アメージャン

Christina Ahmadjian

間違える勇気を持って 失敗する確率の高いことに 挑戦を！

新入生のみなさんにまず最初に言いたいのは、受験英語を忘れて、使える英語を学んでください、ということです。日本の英語教育で私が不思議に思うのは、受験英語と英会話を分けていることです。英語は、リーディングもライティングもヒアリングも同時に行うもの。まず、英字新聞や英文専門誌などを読むことから始めてみてください。そして、留学生などと積極的に接してください。もっといいのは、自分が留学することです。

もうひとつは、間違える勇気を持つこと。英語ならブローケンでもいいから積極的にしゃべることです。1年も経つと上手になっています。大切なのは、自分の意見を積極的に伝えることです。英語に限らず、さまざまな事に慎重になりすぎて行動しないよりも、失敗する覚悟で挑戦することが大切です。失敗から学ぶ経験を積むには、大学時代ほどいい時期はありません。国際企業戦略研究科(ICS)の入学試験は面接とエッセイですが、エッセイのテーマのひとつは、「あなたの失敗経験について」というものです。大学時代から、難しい科目にチャレンジしたり、留学したりするなど、失敗する確率の高いことにあえて挑戦していただきたいと思います。世界的なビジネスリーダーを見ると、おおむね若いころに失敗の経験をしています。リーダーとして怖いのは、むしろ失敗したことのない人です。

誤解を恐れずに最後に言いたいのは、親の言うことを聞くな(笑)ということ。みなさんの時代は親の時代とは環境が全く違っています。結果的には親の意見と同じになっても、自分で主体的に判断する必要があるということです。親といえども、判断を人に委ねてはいけません。(談)



経済研究所長

西澤 保

Tamotsu Nishizawa

国際的な共同研究の ハブとして機能する 経済研究所を積極的に 活用してほしい

一橋大学の附置研究所である経済研究所は、昨年6月、共同利用・共同研究拠点として認定されました。文科省は、大学の枠を超えた研究者のコミュニティづくりを目指しているのです。経済研究所は、これまでも日本とアジアの長期経済統計などの統計データを共同利用に提供するという役割を果たしてきました。こうした蓄積がオーソライズされたといってもいいでしょう。

昨年6月からは独立行政法人統計センターと連携し、匿名化した政府統計マイクロデータの提供、マイクロデータを使った共同研究を推進しています。世代間問題の研究、物価センター、ロシア研究センターなど、いくつもの分野で国際水準の研究も行っています。国際的な共同研究のハブとして他国の研究者を招へいしたり、セミナーやコンファレンスを頻繁に開催することで、若手研究者の養成にも力を注いでいます。こうした試みは、開かれたものですので、学部生にも積極的に参加していただきたいと思います。

また私の個人的な関心からですが、研究が専門化するなかで、全体を見る目がますます重要になると思います。新書の『アダム・スミス』が売れているようですが、経済学に限らず古典を読んで、古典にある全体的な見方・視野を養うことを学生時代に心がけてほしいように思います。(談)



法科大学院長

松本恒雄

Tsuneo Matsumoto

「志」ある院生の「自助」と 「公助」「共助」が 夢の実現につながる

現在の状況では、司法試験の受験者数と合格者数にはかなりの開きがあります。それだけ合格が難しくなっているわけで、2～3年かけて学習しても確実に弁護士や裁判官、検察官になれるという保証はありません。そこで、司法試験を目指す人には、「志」が重要になります。自分が法曹を目指し覚悟して入学してきた初心、つまり志を大事にしながら勉強をすることが、自分を支える力になるのです。司法試験合格だけを目指しても過酷な勉強を続けられません。モチベーションを保ち続けるには、志が重要なのです。

一橋大学法科大学院が、これまで司法試験で好成績を挙げている理由は、「自助」「公助」「共助」の組み合わせがうまく機能しているからだと思います。自助とは、自分がんばって勉強すること。公助とは、大学が勉強できる好環境を提供すること。そして、共助とは、法科大学院生同士が助け合って勉強することです。

公助では、教員たちの熱心な指導が、学生のレベルの底上げにつながっていることを強調したいと思います。大学院生たちが科目ごとにいくつものグループをつくって自主学習をしているのも特徴です。「あなたが受ければ、私も受かる」の精神です。「みんなが引き上げあって、みんなと一緒に受かろう」という共助がうまくいっているのが強みといえます。

モチベーションを保ち続けてください。自分の力と大学の力と仲間の力が合体すれば、夢はかないます。(談)



国際・公共政策大学院長

高橋 滋

Shigeru Takahashi

10月までは全力疾走！ がむしゃらに勉強してほしい

国際・公共政策大学院（IPP）は、専門職大学院として、公務員、国際機関、NPOなどにターゲットを絞った職業人育成を担っています。

国際・公共政策という名前が示すように国際性豊かなことが特色です。留学生比率は約4割で、授業には必ず留学生の姿が見られるといった環境にあります。アジアからの留学生を受け入れているアジア公共政策プログラムでの交流も盛んです。また、グローバル・ガバナンスには英語だけで卒業できるプログラムもありますし、イタリアのボッコーニ大学と留学生の交換も行っています。こうした恵まれた環境を生かして、国際性豊かな専門職業人に育ってほしいと思います。

現実の政策分析は、狭い専門だけに特化してはできません。専門に根ざした複眼的な思考が必要なのです。例えば、専門の経済をベースに法律を考えるとといった、学部時代とは違った応用力が求められます。そこで、ワークショップはもちろんインターンシップやコンサルティングプロジェクトなど、実践に直接結び付き、応用力が増すような訓練を積極的に取り入れています。

学習面で学生のみなさんに期待するのは、スタートダッシュをかけること。1年次後半から2年次はじめには、就職の準備が始まります。2年間は短いのです。よって前半戦は、がむしゃらに勉強してほしいと思っています。

多様な学生に交じって勉強できるという環境を生かして、政策立案・実行者に求められる幅広いキャパシティを持った人間として育ってほしいと思っています。(談)

専門分野で海外の第一人者と対等に議論できる。

巻頭
特集

日本のリーダーが語る
世界競争力のある人材とは？

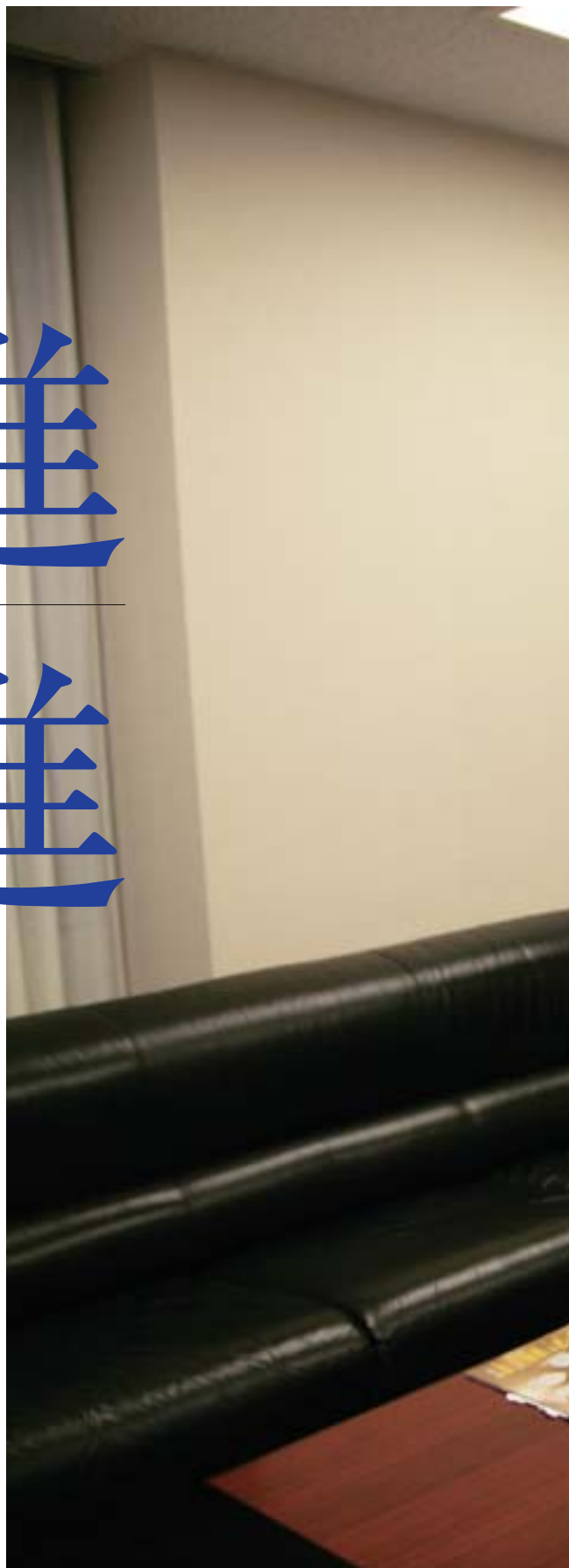
エコノミスト・株式会社日本総合研究所 副理事長

高橋 進

一橋大学副学長

山内 進

正確な経済分析や予想、さらには日本経済のあり方などを、さまざまな視点から提案しているエコノミストが高橋進氏。山内副学長との対談の中で、世界経済の現状や期待される新しい内需の4本柱などのほか、これから求められる人材像が浮き彫りになってきた。やはり、世界で通用する人材になるには、学生時代も社会に出てからも自己投資が必要なのである。



そんなプロ中のプロになろう！・



IT、金融、環境革命のダイナミズム—— 日本だけが蚊帳の外？

山内 高橋さんとは名前が同じ「進」なので、親近感を抱きます。子どものころは周りに、字は違っても「ススム」が多く、生まれたころの時代を感じます。

高橋 名前の由来は、あいにく聞いたことはありませんが、確かに時代の雰囲気をよく表していますね。日本全体に活力があって、前へ前へと進んでいく勢いがありました。

山内 大学時代、小樽から青函連絡船に乗るとき、列車が着くとプラットホームからみんな走り出していました。いい席を取ろうというわけです。みんな元気がよかったです。

高橋 そうですね。今の中国が数十年前の日本に似ています。走るという雰囲気がぴったりですね。活力という意味では、いいも悪いも昔の日本に似ています。

山内 今、世界経済全体が大きな変化の中にあります。日本は、かつては進め、進めでやってきて、今ストップしてしまっているわけですが、今後の世界経済の動向をどうお考えですか。

高橋 足元のここ5～10年でいえば、世界のリーダーの交代期にあるといえます。先進国の勢いが落ちて、中国やインドなどの新興国の勢いが増しています。シェアを見ると先進国が7割を占めています。しかし、これはあくまで現在の為替レートでの話で、購買力平価でいえば5割を切っているのです。アメリカは2割を切っており、BRICsは2割を超えています。世界の経済成長率の平均は約5%ですが、それを引っぱっている

のは、新興国なのです。世界シェアの変動は加速しています。

もっと長い目で見ると、アメリカを中心とした資本主義のあり方がますます揺らいでいきます。構造変化が始まっているのです。アメリカのヘゲモニーが落ちており、いずれ中国の時代がやってくるでしょう。日本は、今、失われた20年といわれていますが、手をこまねいていると失われた30年になりかねません。世界は、IT革命、金融革命、環境革命とダイナミズムで動いています。日本だけが蚊帳の外になりかねないのです。

山内 中国ではトップダウンの意思決定がすごいですね。日本では、それが弱い。大学もそうですが……。日本の文化や組織のあり方と世界の変化との間に、ある種の軋轢が生じている状況といえます。

高橋 中国についていうと、一党独裁によるトップダウンが機能しているように見えますが、一方で民主化して成長しているかどうかは一党独裁が軟着陸できるかどうかにかかっています。トップダウン型からボトムアップ型に変えていけるかどうかですね。日本の場合はトップダウンができていないばかりでなく、ボトムアップ型が機能しなくなってきたという側面があります。上からも下からも動かず硬直してしまっています。

ゲームのルールが変わった！ それを示している事業仕分け

山内 「どうにかしなければいけない」という思いの表れが、政権交代だったのだと思います。高橋さんは、話題になった事業仕分けにも関わっておられますから、2つほど伺わせて下さ



日本のリーダーが語る
世界競争力のある人材とは？

Susumu
Takahashi

高橋 進（たかはし・すすむ）

1953年生まれ。1976年一橋大学経済学部卒業後、住友銀行（現三井住友銀行）に入行、一貫して調査部門を歩む。1982年から5年間ロンドンに駐在し欧州経済・金融情勢を中心に調査。1990年株式会社日本総合研究所移籍後は調査部主任研究員として主にアジア経済、日本経済・金融の調査を担当。1996年調査部長、2004年理事。2005年8月内閣府政策統括官（経済財政分析担当）、2007年8月株式会社日本総合研究所副理事長就任、現在に至る。著書は、『10年後の日本を読む「先見力」のつけ方』（徳間書店）など。



い。1つは、仕分けを実際にやってみて、それがどう評価できるか。もう1つは、今後もやったほうがいいのか。ざっくりばらんに感想をお聞きたいと思います。

高橋 結論からいうと、やってよかったし、続けるべきだと思います。民主党政権が誕生したのは、硬直した日本の社会や政治に変化を求めることの象徴といえます。その流れの中で仕分けが行われたわけです。仕分けによって変革を押しとどめている力やブロックしている何かが見えてきました。事業仕分けは、ゲームのルールが変わったことを明確にしたのです。自民党時代は、時間をかければ官僚は自分たちの考えを通すことができました。事業仕分けでは、事業の必要性を説得できないとバサリと予算が切られてしまいます。自分達の側に説明義務があることに気づかずに、予算を切られてしまったわけです。ただし、理念から外れたものを切ることはできますが、それをどう正すかは、仕分けではできません。そこは政治の責任になります。また、ムダな予算が作られる背景にある問題を解決するには、行政改革にまで踏み込む必要があると思います。

山内 仕分け風景を見ていると、議論が噛み合っていないのが問題のようでした。

高橋 官僚は答弁の仕方を変えなければなりませんね。事業仕分けは、行政のあり方の見直しでもあります。国のやるべきこと、地方や民間がやるべきことの仕分けです。国がやるべきことでも、そのやり方がベストかどうかをチェックする必要があります。

山内 構造改革は大きな課題だといえますが、小泉内閣の小泉・竹中路線とどう違うのですか。

高橋 民主党はそうは思っていないでしょうが、その根本は同じだといえます。具体的な改革は、非常によく似ています。やるべきことは同じで、正すべきは正していかなければならないわけですから、当然といえます。鳩山首相が「第三の道」と言っているのも、市場原理主義一辺倒ではなく市場にベースを置いて修正していこうという意味でしょう。いわば、小泉・竹中路線をいい方向に修正しようということではないでしょうか。

外から見詰めた経験で ヨコ串を通す見方の重要性を実感

山内 高橋さんは、大学卒業後に住友銀行に入られ、ロンドン赴任を経験して、日本総合研究所に入られています。キャリア形成の中で、ものの見方や考え方、エコノミストとしての視点などを形成するにあたって、重要だったことは何ですか。

高橋 大学学部での勉強は重要ですが、現在はこれまで以上にエコノミストはプロとしての力量が求められますから、修士

Susumu Yamauchi

山内 進（やまうち・すすむ）

1949年北海道小樽市生まれ。1972年一橋大学法学部卒業。1977年同大学院法学研究科博士課程修了。成城大学法学部教授、一橋大学法学部教授、法学部長、理事等を歴任。2004年、21世紀COEプログラム「ヨーロッパの革新的研究拠点」の拠点リーダーに就任。2006年より副学長（総務、財務、社会連携担当）を務める。専門は法制史、西洋中世法史、法文化史。『北の十字軍』（講談社）でサントリー学芸賞受賞。その他『新ストア主義の国家哲学』（千倉書房）、『掠奪の法観念史』（東京大学出版会）、『決闘裁判』（講談社）、『十字軍の思想』（筑摩書房）など著書多数。





号や博士号を持っていたほうが望ましいですね。それを取らなかったのが私の一生の不覚です。

私の場合は海外勤務がポイントとなりました。80年代の日本は日の出の勢いでしたが、日本を外から見てそのよさと限界がわかったのです。当時ヨーロッパは、「欧州硬化症（ユーロスクレロシス）」といわれ、ちょうど今の日本と同じような状況でした。20～30年かけて社会改革してきたのです。地方再生など、日本を変えるヒントがここにはあります。

苦しんでいるヨーロッパから日本を見て、日本総合研究所に入ってから外から銀行を見るチャンスに恵まれました。銀行の傘の下から裸で外に出たわけですから、どうやって研究所として競争力をつけたらいいかを考えました。こうして、狭い世界の中に留まるのではなく、異分野を意識したヨコ串を刺した見方をすることの重要性を認識したのです。

内閣の経済財政分析担当の政策統括官も担当しました。これは局長級の職務で、昔でいえば経済企画庁の経済白書担当のようなところですよ。経済財政諮問会議の事務局でもあり、その一角で諮問会議に上げるペーパーを作成したり、根回しをしたりしたものです。政治の世界も垣間見たことで、視野が広がりました。前任者はアカデミズム出身で、民間企業からは私が初めての任官でした。景気の判断ということは同じでも、官僚の仕事は表に出せないことが多いですし、民間企業とは動き方が違うと感じました。

欧州で「あれっ!?!」と思った 日欧の金融サービスの違い

山内 80年代にヨーロッパにいたのはいい経験でしたね。イギリスがサッチャー政権になってしばらくの85～86年にロンドンに1年間いて、「あれっ!?!」と思ったことがありました。イギリスではATMがあってバンクカードが使えました。日本のサービスはイギリス並みかそれ以上かと思ってい

たのですが、日本ではまだATMがなく、3時で銀行が閉まっていた。また、銀行のヨーロッパ進出でも、ヨーロッパでは付き合いを大切にしますからその中にまでは入り込んでいません。今では、アジアに力を入れたほうが良いと判断して動いているようです。これは金融関係者に聞いた話ですが。

高橋 日本経済が上り坂のとき、シンジケートローンのシェアなどがトップになったといっても、実は資金を出しただけのことです。ヨーロッパに根付いて貢献してきたというのとは違います。ATMの件は、私も同様に感じました。銀行業務の効率化は日本のほうが進んでいるかもしれませんが、ヨーロッパの弾力的な運用や自由さはまったく別次元です。

山内 ヨーロッパの銀行は長い歴史の中で、さまざまな仕組みづくりをしています、必ずしもパーフェクトでなくてもいいと思っているようですね。

高橋 金融の本質は、リスクを取って収益を挙げることにあります。日本の銀行はそこが問われています。アジアの需要を取り込み、また彼らの発展のために、日本企業に何ができるか、それを一緒に考えるのが、銀行の役割でしょう。

日本社会全体が 改革への第一歩を踏み出す時期だ

山内 当時の銀行は護送船団方式でしたから……。しかし、一橋をはじめとしていい人材が集まっているはずですよ。

高橋 護送船団方式で、自主性や創造性がスポイルされ横並び体質になってしまった影響が今でも残っています。ある意味では、人材を育て切れなかったのが問題です。日本社会には護送船団的な部分がかなりあります。製造業などそうでない業界は世界で活躍しています。そこをどうするかですね。なお、役所も人材を育て切れません。

山内 大学も護送船団方式ですね（苦笑）。

高橋 入口にあたる入試のハードルが高くて、出口が低いというのは、逆であるべきだと思いますね。

山内 文化的な背景があるのでしょうか。いったん仲間になると、仲間として優遇する。その代わり仲間になるのが難しい。

高橋 日本のあらゆる組織がそうなっているようです。日本社会にも周りに左右されない力や創造力が求められています。それを日本社会全体でつくっていかなければなりません。

日本はこれまで成長を続けてきて安定しています。今あることを当たり前だと思っています。しかし、下り坂になってきたら従来型の発想ではうまくいきません。変えるべきところが変えられていないのです。去年は政治の変革がありました。今年は企業のトップの年頭の挨拶では変革がキーワードになっています。これまでの財産の上にあぐらをかくことなく、あえて一歩踏み出していく必要があるのです。

環境、医療・健康、地域再生、人材育成が 新しい内需の4つの柱となる

山内 日本経済はデフレが進んでおり、安売り企業ばかり利益を挙げている状況です。今の日本経済にとって大事なことはなんでしょうか。

高橋 企業の供給力が高いにもかかわらず、需要が落ち込んでいます。需給ギャップが拡大しているのです。従来の日本や、若い国だったら、財政政策や金融政策で乗り越えられるかもしれませんが、しかし、少子高齢化が進む今の日本では内需の活性化は困難です。外需の助けが必要であり、先進国ばかりでなく東アジアの需要をいかに取り込むかが重要だというのが、コンセンサスになっています。

また、内需を従来型の発想で捉えていては、市場は育ちません。たまたま自動車はハイブリッド車が出ましたが、ガソリン車だけでは市場はどんどん縮小していってしまいます。四輪車ではない新しい移動手段を考えるくらいの革新的な発想が必要なのです。

私は、環境・医療・健康、地域再生、人材育成をこれからの内需の4つの柱と考えています。こうした分野の潜在的な需要



日本のリーダーが語る
世界競争力のある人材とは？



を、縦割りの従来型産業とどうリンクしていくかということです。外需で稼ぎつつ、時間の助けを借りて内需を育てていくのです。ミクロでは、従来型ではない新市場の開拓。例えば、どんなにシェアが多くともCO₂を出すプロダクトはやめて、出さないものを増やしていく。思い切って内需を変えていかない限り、デフレからの脱却は難しい。

山内 もっと内需を増やしていったって、みんなが楽しく買い物をしたり、旅行したりして、景気が好循環の波に乗ればいいですね。

高橋 今は逆循環です。需要が先か、供給が先かといった論争がありましたが、好循環になればどちらでもないんです。政府の分配政策は家計重視ですが、どこから始めてもいいから好循環に繋げてほしいですね。

山内 大学に関係の深い、4本目の柱である人材育成についてはいかがですか。

高橋 日本は資源を持たない国です。企業の課題は、経営資源であるヒト・モノ・カネをどうグローバルに調達するかということです。そのすべてを生み出しているのは人です。日本の強みであるものづくりを支えているのも人です。深刻なのは、ものづくりを担う人材の質の劣化であり、それを放置しておくで最後の砦である人が崩れてしまい、日本の再生はありません。人を育てるのは10年、20年かかりますから、すぐに着手していかなければなりません。

ではどんな人を育てればよいのでしょうか？ グローバリゼーションの中で通用する人、変革をリードできる人……従来とは異質な人材といってもいいかもしれません。ものづくりでも、かつては企業内のOJTで技術を磨いて頂点に立つ人材を育成してきました。これからのものづくりは、従来のような愚直なものづくりプラス・アルファで、視野の広さや構想力の豊かさなどが期待されます。同じプロでも従来とは違ってきています。

山内 リーダーシップという観点では大学教育が特に関係し

てきますが、生産ラインなど現場のものづくり関連でみても、今、小学校中学校の教育現場で生徒がずいぶん変わってきている、それこそ質が劣化しているといわれています。高校でも大学でも、どういう教育をしていったらいいかが課題となっています。

高橋 初等中等教育では、狭いワクに閉じこもるのではなく、社会とずっと接することが必要です。それが不足しているように思われます。高校を卒業した段階では、恐らく職業観や社会

との接点などが希薄になっています。地域でのボランティア活動などにより、社会性を身につけることが必要になります。高等教育では、社会に出てから通用する専門性に繋がる勉強や外国人とのコミュニケーションができる力を育むことが必要です。この部分は日本人の欠点でもあります。意識してもっと強化していかなければなりません。しかし、チャンスは身近にあります。今では留学生が増えていますから、日本にいながら世界を知ることができます。外国人の友人をつくって、母国語＋英語＋相手の国の言語を試してみればいいのです。特に一橋大学には各国から質

の高い留学生が来ていますから……。もっとも、アジアからの留学生は歴史教育、政治教育を受けていますから、自分の母国である日本に対する知識を持っていなければ対話になりません。語学力や協調性といった資質ばかりではなく、自分の背景に何を持っているかが問われるのです。

組織に頼らず自主性を磨き 「自助自立」の精神を培おう

山内 せっかくの機会ですから、一橋大学や学生に対して、注文やアドバイスをお願いいたします。

高橋 OBになって思うのは、経済界でリーダーシップを取っ



ているOBが多いということです。日本を変えていく第一線に立つ人が一橋大学のOBに多いのはすばらしいことです。日本変革の最先端となる拠点に一橋大学がなければなりません。今までのOBたちの厚い層があるのはありがたいこととして、これからも続いていかなければなりません。

学生には、繰り返しますが留学生と友だちになって外国語でのコミュニケーションができるようになってもらいたいですね。また、組織や人に頼らず自主性を磨く「自助自立」の精神が必要です。一橋大学の学生だけではなく、入学すると安心してしまい、継続的な勉強に対して甘えがでできます。社会に出ると継続的に勉強していかなければならないわけですから、学生のうちから常に勉強する習慣を身につけておく必要があるのです。

山内 一橋大学では「一橋大学研究教育憲章」で、養成すべき人材について3つ示しています。それはまず、構想力ある専門人。弁護士やマスコミなど専門職やビジネス界で専門能力を生かしていく構想力のある人材です。次が、理性ある革新者。イノベーションを意識しています。理性と革新とは多少論理矛盾がありますが、大学の矜持として「理性ある」と付けたわけです。そして、指導力ある政治経済人。これは、「キャプテンズ・オブ・インダストリー」ですね。これが大学教育の3つの柱で、1人の人間が3つの要素を兼ね備えることもあるでしょうし、1つに特化することもあり得ます。

高橋 これまで一橋大学は人材を輩出してきましたが、これからのリーダー像は変わってくると思います。それは、プロにならなければならないということです。プロになると同時に、広い視野で全体を見回し、問題を発見し、解決に繋げていく。これはさきほどおっしゃっていた変革に繋がることだと思いますが、より重要になってくるでしょう。大学では、専門性とバランスのよい判断ができる広い視野を育んでもらいたいですね。社会に出てからは、異業種交流やNPOなどでのボランティア活動など、

ヨコの軸を広げていくことです。これまではタテの軸を中心に社会が動いていましたが、これからはヨコの繋がりが重要になってきます。

数年前に大学に顔を出したら、NPO活動やボランティア活動をしている学生が多いのに驚きました。専門にこだわらない発想、一橋大学は社会科学の大学ですから、理系的発想にも触れて、広い視野を持てるようになってもらいたいですね。

山内 プロになるというのは、どういうイメージですか。

高橋 例えば、日本の多くのエコノミストは、学部卒でOJTによりエコノミストになります。大学院で経済の基礎を徹底的に身につけ、その後にOJTで鍛えるという形にはなっていません。だから海外のエコノミストと対等に議論ができないのです。どんな業界でも、自分の専門について海外の第一人者と対等に渡り合えるような人がプロだといえるでしょう。一般に、足元の仕事に追われて、5年後、10年後を見据えた自己投資をする余裕がありません。アウトプットすると同時に、最先端の理論を吸収して、理論と実態の双方からアプローチできるようになればいいと思います。社会に出てからも自己投資は重要なのです。

山内 変革の時代には、求められる人材も変わってきます。本日は、貴重なご意見をありがとうございました。



日本のリーダーが語る
世界競争力のある人材とは？

カンボジア法制度整備支援

民法・民事訴訟法の自立的運用に向けて 10年以上にわたって支援

2009年2月26日、一橋大学大学院法学研究科の上原敏夫教授（民事訴訟法）、
松本恒雄教授（民法）、山本和彦教授（民事訴訟法）が、
カンボジア政府からSahametrei勲章（友好勲章）を授与されました。
これは、1998年から10年以上にわたってカンボジアに対する法制度整備支援事業に携わり、
民法や民事訴訟法、これらに関係する法律案の起草、法律の制定、
さらには施行に伴う普及活動などに、多大な貢献をしたことが評価されたものです。
この事業は、外務省、法務省、国際協力機構（JICA）により、
カンボジア司法省との協定に基づいて始められました。
西欧から法律や法理論を積極的に受容し、法制度や司法制度を整備してきた日本の経験は、
欧米諸国とはひと味もふた味も違った日本のアプローチとして表れています。
また、研究者にとっても足元の日本の法律を見直すいいキッカケとなっています。
そして、法制度整備支援を法学の新しいキャリアとして切り開くことにもつながったのです。

（上原敏夫「カンボジア民事訴訟法典の成立」ジュリスト1358号26ページ以下

松本恒雄「インドシナ諸国における民法典の整備と開発—民事法整備支援への参加を通じて感じたこと」一橋法学2巻1号390ページ

山本和彦『「世界を解く」カンボジアにおける法整備事業』26～27ページもご参照ください）



今なお残る『キリング・フィールド』の影響

外務省、法務省、国際協力機構（JICA）により、カンボジアにおける法制度支援プロジェクトが始まったのは1998年のことです。

映画『キリング・フィールド』（The Killing Fields）で有名になりましたが、ボル・ポト政権時代のカンボジアでは、法律家を含む知識人、学生の大虐殺がありました。しかも、ボル・ポト政権以前の法律は、すべていったん無効になっていました。ゼロから法律をつくっていかねばならない状況にあって、それを担う人材が払底していたのです。そこで、カンボジア政府は、法制度整備支援を各国に要請しました。

こうして、旧宗主国フランスやスウェーデン、オーストラリア、世界銀行など多くの国や国際機関が、カンボジア法制度整備支援に携わっています。

日本の担当は民法と民事訴訟法。複数の国が違った法律学の伝統のもとにカンボジア政府の特定の省庁の法整備を縦割りして支援しているため、弊害も現れています。その調整が、今後の大きな課題になります。

ワークショップを繰り返し法案を詰める

「日本は明治時代に西欧の法制度を導入し、自家菜籠中のものとして使いこなしている歴史があります。そして今、日本の経験をもとに法制度整備支援を行っているわけです。いわ



法学研究科教授
上原敏夫 Toshio Uehara



法学研究科教授
松本恒雄 Tsuneo Matsumoto



法学研究科教授
山本和彦 Kazuhiko Yamamoto

ば、輸入していた法制度を今度は輸出できるようになったわけです」(松本教授)。欧米の法律を日本社会に適合させてきた日本の経験が、同じ課題を抱えるカンボジアに対して欧米諸国とはひと味違った法制度整備支援を行うことができることにつながっているといえます。

法制度整備支援の最初のフェーズでは、民法および民事訴訟法の草案起草を中心に支援すること。次のフェーズ2でその立法化と関連法令の起草支援と普及活動を行っています。現在のフェーズ3では、カンボジア司法省が民法および民事訴訟法を自立的に運用できるように、関連法案の起草支援や普及活動に対する支援を行っています。

作業部会の基本方針は、「ワークショップで議論を繰り返して、日本側がカンボジアの実情を理解したうえで、ふさわし

い条文案を作成する。カンボジア側はその内容をよく理解し、納得して、自らの立法に向けて具体的な準備作業を行う。そして、法律成立後には現実に運用できるようにする」(上原教授)というものです。

先進国の法制度整備支援にありがちな机上で立案された条文の押しつけではなく、カンボジアの実情にあった法案として立法できるような配慮といえます。また、条文案作成の過程でワークショップなどにより議論を繰り返すことは、その基礎にある法理論や実務のあり方の理解を深め、カンボジアで今後必要になる人材の育成にもつながります。

「ボル・ポト政権時代の影響で、カンボジアにはエリート層が薄く、自分たちで法律を起草できませんでした。そこで、我々が法律案を起草し、カンボジアで綿密な協議を行い、さ



らに日本で議論するというスタイルになったのです。結果的にはこの方法がカンボジア側の信頼を勝ち得た理由といえます」(山本教授)

日本語とクメール語だけで議論する

具体的には、日本側、カンボジア側にそれぞれワーキンググループをつくって、双方が緊密な連携のもとに協議を重ねて、法案を形づくっていきました。加えてプノンペンでワークショップを十数回開催、日本での集中協議などの共同作業により、現地の実情にあった法案づくりを進めていったのです。さらに、普及セミナーも約30回開催しています。

「カンボジアには年1～2回行きました。飛行機でしたが、途中で1泊してのプノンペン入りで、約1週間がかりの業務でした」(山本教授)。こうした物理的な制約を熱意で乗り越えて支援を行っていったのです。

日本での作業部会はほぼ月に1回、4時間以上にわたる議論が行われています。その数は、民法作業部会約110回、民事訴訟法作業部会90回以上に及んでいます。

「民事訴訟法は、作業部会長の竹下守夫先生（一橋大学名誉教授／現駿河台大学総長）の方針で、約400条の草案を分担

して起草し、全員で議論して原案をまとめました」(上原教授)

それをクメール語に翻訳しカンボジアに送付して、司法省内外での検討を経たうえで、現地でワークショップを開催して議論するわけです。日本側からは学識委員2～3名が参加。カンボジア側からは、司法省の立法担当者はじめ、現職裁判官、検察官、弁護士、他省庁の立法担当者など多くの出席者があります。

議論は、日本語とクメール語で通訳を介して行われます。間に英語などを介在させないことで、英米法などの異なった概念が混入することを防ぎ、草案の概念がダイレクトに伝わるようにするためです。もちろん、日本語を単にクメール語に置き換えればこと足りるというわけではありません。その背景となる、母法国としての日本語を理論と実務の両面にわたって比較検討し得る人材が存在することが必要になります。これも今後の大きな課題です。

日本の研究者にも大きな収穫

最初のワークショップでは、司法省の立法担当者もトンチンカンな質問を繰り返す程度のレベルでした。「新入生が人と法律について議論を始めたばかりのころと似ています」(松本教授)。それが、回を重ねるごとに高度な質問をするようになってきたのです。「彼らが今後国内で法律の普及をしていくのです。法案づくりばかりでなく人材育成も行ってきました」(上原教授)。「研究者が関わってこれだけエネルギーを注いで行った法制度整備支援は世界的に見ても画期的なことです」(山本教授)。

紙の上だけで条文を見て、議論をしていた段階から、最近のワークショップでは実際のケースに沿った質問が出るようになってきました。日本でも問題になるような事項もあります。今後、ケースが増えてくると、お互いに有意義なやりとりができるようになります。なお、民事訴訟法作業部会は、日本の法務省が行っている現地の裁判官の養成支援事業とも緊密に連携しています。既に、判決の書き方のマニュアルづくりなども行われています。今後の作業では、研究者ばかりでなく弁護士や裁判官なども多数関わっていく必要があるでしょう。

「我々は比較法的な研究も十分に行っていますが、なんといっても、われわれの持っている知識は日本法が基礎になっ





ています。その出発点である日本の法律のいいところと悪いところが、支援事業への参画により、さらによく見えてきたように思います」(上原教授)

「社会基盤も社会的な前提も違う国に日本法を移植するわけですから、これまで何の疑問も持っていなかったところまで細かく検討する必要がありました。例えば、裁判官への事件の分配。日本では、そう深く考える必要はありませんが、もともとは恣意的な分配による賄賂などの不正を防ぐためのものです。こうした基本的な意味を見直すことができたことが、研究者としては興味深いことでした」(山本教授)



カンボジアにおける法制度整備支援は、参加した先生方にも大きな収穫があったのです。

市民中心の民主的な国づくりに貢献

「一昨年に7年ぶりにカンボジアを訪問すると暗かった町がすっかり変わって、明るくなっていました。クルマの量も増えています。カンボジアは今、制度的インフラづくりが必要な時期です。法制度整備の中でも民法は、市民中心の民主的な国づくりにつながります。ルールをきちんとつくって、世の中がスムーズに動くようにしていく必要があるのです」(松本教授)。

法制度整備支援は、経済支援などとは違って目に見えづらいですが、重要な支援といえます。カンボジアにとっては、民事裁判制度の大変革です。これを根付かせるために、今後とも日本とカンボジアという物理的な距離を超えて密接なサポートを続けていく必要があります。

なお、今回の支援が順調に進んだのは、司法省の人と日常的に接している国際協力機構(JICA)派遣の長期専門家(弁護士)や優秀な通訳の存在がありました。最近では、国際的な法制度整備支援をする開発法学などの学問があります。また、実際に一橋大学法科大学院出身の司法試験合格者が、カンボジアに行って支援しています。法学研究科や法科大学院の出身者の新しいキャリアが広がったといえるでしょう。

民事訴訟法は、2006年7月に公布、2007年7月から適用されています。民法は2007年12月に公布、民法適用法を準備中です。日本とカンボジアの研究者や実務家が力を合わせて生み出した条文がどう芽吹いて、花が咲くのか。非常に興味深いことです。その過程を見ることは、研究者ばかりでなく学生、大学院生にも参考になるでしょう。

(上原敏夫教授は、平成22年3月31日をもって、一橋大学大学院法学研究科を退職され、現在は明治大学教授として活躍されています。)

途上国支援をする法律家の第一歩を踏み出す

永戸暁子氏

一橋大学法科大学院 未修者コース2009年修了
名古屋大学日本法教育研究センター 非常勤講師
(在カンボジア)

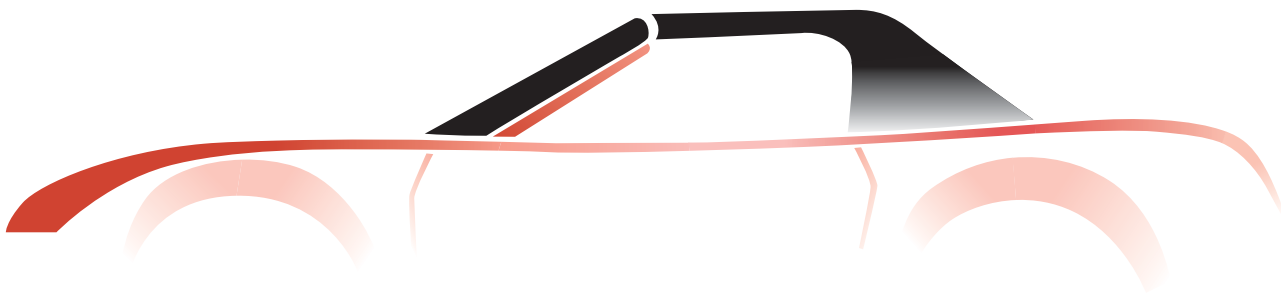
高校時代に発展途上国の実情を学んで、次第に途上国支援に携わりたいと思うようになってきました。そして、大学で国際法や国際政治を学ぶうちに、国際貢献を担う手段の一つとして法律実務家としての素養が必要だと感じて、一橋大学法科大学院に入学したのです。幸い新司法試験に合格しましたが、司法修習を延期して1年間、プノンペンで暮らしつつ、支援活動に従事することにしました。法制度整備などの発展途上国支援には、現場の理解が欠かせないと思ったからです。

カンボジアを選んだのは、高校の授業で『キリング・フィールド』を観たことや友人が実際にボランティアをしていたことがきっかけです。さらには、カンボジアでは法制度整備支援が積極的に行われていることもあります。現在私は、王立法経大学にある名古屋大学日本法教育研究センターで非常勤講師として勤務しています。3月までは学生アドバイザー、4月からは公民の授業を担当します。ようやく第一歩を踏み出すことができました。(談)



後列中央の白いTシャツを着ている人が永戸さん。

「ものづくり」はできても「価値づくり」ができない日本企業。 鍵は「組織能力」と「意味的価値」にある



自動車が好きだという理由だけで マツダに入社する

もともと自動車が好きで、大学時代は自動車部に所属してラリーをやっていました。ラリーの練習をするために、練習環境のいい場所に下宿先を変えたくらい熱中したものです。

自動車が好きで、テストドライバーにあこがれてマツダに入社しました。マツダのあるテストコースでは、テストドライバーを除いたものではありませんが、コースレコードをだしたこともあります。ただ、テストドライバーは大卒、ましてや工学部出身者の仕事ではない、と相手にしてくれませんでした。そこで、「マツダのクルマは、エンジンはいいがシャーシが悪い。郷土の会社がこんなクルマをつくってはいけませんだ」と言って、クルマの足回りの開発をしたいと希望しましたが、結局担当したのは商品企画でした。それでもこの1980年代前半が、自分の好きなクルマを企画・開発できるという、人生で最も楽しかった時期でした。ロードスターの企画にもからむことができました。もっとも、好きなクルマはつくれましたが、売れるクルマはなかなかできませんでした。

当時は、企業が社員をMBAに派遣しはじめた時期で、マツダにも派遣制度ができました。「ヒット商品をつくるためには、経営の勉強が必要だ」という勝手な理由をつけて、技術ばかりでなく経済・経営にも強いMIT（マサチューセッツ工科大学）のMBAに行くことにしました。ここでは、自動車産業研究プロジェクトに参加して、リーン生産方式と一緒に提言しました。

こうしてMBAを取得して帰国したのですが、自動車の研究を徹底的にやりたいとの思いから、マツダを1年後に休職してMITの博士課程でさらに4年間研究を続けました。

電機産業が苦戦している理由を 「価値獲得」の失敗に見出す

自動車産業の過去10年を振り返ってみると、本当にがんばって「価値づくり」をしてきました。自動車に文化的な価値を与えたのが高い業績に貢献しました。つまり、ステータス性やスタイリングのかっこよさなどに顧客が価値を見出しているのです。移動手段という以上の価値をつくりだすことに成功した産業です。売上高や利益の伸び率をみても電機産業を凌駕しています。

一方、電機やデジタル分野は、優れた技術力を駆使した研究開発など「ものづくり」では定評があります。しかし、なぜか国際競争では苦戦しています。優秀な人材が集まっているのに、もったいないことです。MITでは、「価値創造」と「価値獲得」の重要性を教えています。その考え方でいうと、「ものづくり」という「価値創造」はできていますが、「価値獲得」にあたる「価値づくり」ができていないのです。そこで、この5年間は、そこに着目して研究をしています。

私の研究を端的にいうと、「ものづくり」が得意な日本企業が、なぜ「価値づくり」ができないか、ということの解明です。世の中は価値と密接に結び付いています。「ものづくり」が上手なだけでは、社会はよくなりません。企業がしっかりと「価

「価値づくり」を行えば、企業も顧客も従業員もみんなが幸せになります。税収も増えて、財政問題などは解決してしまいます。そのためには、「よいものを安く売る」から「安くつくって高く売る」への発想の転換が必要です。高くても顧客が喜んで買いたい商品づくり、それが「価値づくり」です。企業が「価値づくり」を行い、創造した価値から社員に給料を払い、税金を納めていくという義務を十分に果たしてくれないので、社会が困っているのです。

「価値づくり」に失敗した液晶テレビと成功した「Wii®」との違い

「ものづくり」と「価値づくり」について整理してみましょう。「ものづくり」とは、優れた技術や商品を開発したり、製造したりすることです。一方の「価値づくり」とは、開発に掛けたコスト以上に顧客が大きな対価を喜んで払う商品をつくり出すということです。

例えば、液晶テレビ。日本企業が優れた技術力を発揮して高性能なテレビを市場に出しています。しかし、顧客は一定以上のレベルの映像であれば、価格の安い製品のほうを選択してしまっているのです。顧客が技術や機能に対価を払わない以上、どうしても安売り競争状態に陥ってしまいます。自社の強みや優位性をあまり発揮できていないわけで、「価値づくり」の失敗例です。

このように電機製品の価格が低下してしまう理由には、製品の標準化、モジュール化が進んでいることがあります。つまり、標準化した部品を購入すれば、必ずしも高度な技術力を必要とせずに簡単に製品ができてしまうのです。従って、技術力に劣る企業でも容易に市場に参入ができるため、どうしても過当競争に陥ってしまうのです。そのため、部品を寄せ集めてつくったVIZIO社の液晶テレビが、アメリカで最大の市場シェア（2007年～2009年）を獲得するといったことが生ずるのです。「モジュール化の罠」ですね。

逆に、高度な技術や機能だけに依存せずに「価値づくり」に成功しているのが、アップル社の「iPod／iPhone」や任天堂の「Wii®」です。顧客が技術スペックや高度な機能などの「機能的価値」だけではなく、自分が気に入ったものに意味を見出して対価を支払っています。「意味的価値」ですね。なお、日本企業が得意な技術・機能の追究で成功している例もあります。それがデジタルカメラ。幸いなことに、今のところ「機能的価値」と顧客が求める「意味的価値」が合致しているのです。

「価値づくり」に必要な2つの要素

「価値づくり」には何が必要になるのでしょうか。私は、（１）企業固有の独自性の高い商品をつくること（２）顧客が喜んで対価を払いたくなるような価値（意味的価値）をつくること、の2つに尽きると考えています。

企業固有の独自性の高い商品を継続的につくるためには、個別の技術や特許ではなく、技術者の学習や技術・商品開発での試行錯誤を長年積み重ねることにより蓄積された、企業の深層にある「組織能力」が必要です。こうした時間を掛けて構築された強みは、短期間で模倣できません。とりわけ、組織的な擦り合わせ能力は、社内の多様な技術を融合するうえで欠かせません。こうした強みを、「価値づくり」に結集することが重要になります。

ただし、独自の優位性があっても顧客が追加的な対価を支払わなければ意味がありません。そこで「意味的価値」が重要になってきます。顧客が技術スペックや機能ではなく、自分の主観的な意味づけによって対価を払うという傾向はますます強くなっていきます。しかもこの「意味的価値」は、半導体などの生産財でも重要です。例えば、台湾のメディアテック社は、顧客企業が商品に半導体を組み込むプロセスの中で役立つソリューションを同時に提供することで顧客が喜び、意味的価値がうまれ「価値づくり」に結びついています。

こうした「意味的価値」をつくるためには、まず顧客のことをとことん知ることです。機能的価値などの表層的な顧客価値ではなく、潜在ニーズやソリューションなど深層にある顧客価値を掘り起こすことです。そして、自社の深層に蓄積された「組織能力」を駆使して「意味的価値」をつくりこみます。これを私は、「深層の価値創造」と呼んでいます。

「ものづくり」が得意な企業は、新たな「価値づくり」を行う社会的義務があります。安易に戦略やマーケティングに頼る前に、魂を込めた「ものづくり」によって、価値をつくりこむ。それこそが社会貢献です。（談）



イノベーション研究センター教授

延岡健太郎

Kentaro Nobeoka

1981年大阪大学工学部卒業後、マツダ株式会社入社。1993年マサチューセッツ工科大学にてPh.D.（経営学博士）取得。神戸大学経済経営研究所助教授、教授を経て、2008年より一橋大学イノベーション研究センター教授。主な著書に、『MOT（技術経営）入門』（有斐閣）、『製品開発の知識』（日本経済新聞社）、『Thinking beyond Lean』（共著、Free Press）など。『マルチプロジェクト戦略』（有斐閣）は、日経経済図書文化賞を受賞。

ツーリストの視点で見た 「沖縄イメージ」を通じて日本を問う



沖縄の持つリアリティの二重性に 学問的関心を持つ

もともとは、その著作『ディスタンクシオン』などで世界に影響を与えた、フランスの社会学者ピエール・ブルデューの理論を研究していました。社会学は反省的に自己を客観化するリフレキシビティ（再帰性）を持つ学問です。沖縄と出会ったことが、自己を問い直すきっかけとなりました。

1996年に、琉球大学で日本社会学会大会が開かれました。大学院生だった私は、何となく南の島を旅行してみたいといった軽い気持ちで、参加したのです。観光気分で行った沖縄は、本土とは「何かが違う。いや、何もかもが違う」と、私の中に強烈な印象を残しました。そのときは、沖縄を研究しようとまでは思わなかったのですが、2000年にたまたま琉球大学に勤めることになり、状況が一変しました。

2000年にはサミットが沖縄で開かれました。沖縄を舞台にした映画『ナビィの恋』がヒットし、『沖縄オバァ烈伝』はじめ沖縄関連の本や雑誌が、次々と出版されました。いわば沖縄ブームの始まりです。そんな時期に、私自身が沖縄に移住することになったのです。東京とはまったく違う気候や独特な地形、完璧な車社会、時間感覚の違い、大きな影を落としている基地の存在……沖縄での生活は戸惑うことばかりでした。ある教授には、酒席で「ヤマト（本土）の人間には沖縄はわからない」とも言われました。

外から来た人間で、沖縄のことは何も知らない。でもだから

こそ、やれることがあると思えるようになったとき、自分の中で沖縄が重要なテーマとなってきました。調べれば調べるほど沖縄の深さが見えてきて、沖縄から日本を問うていきたいと思うようになったのです。沖縄は、「戦争と基地の島」であると同時に、「リゾートと癒しの島」でもあります。研究対象として、この相矛盾する状況がパラレルに存在する状況、つまり「リアリティの二重性」に関心を持ったのです。

戦争と基地の島・リゾートと癒しの島の イメージと実際

米軍基地の存在を沖縄の人はどう考えているのでしょうか。軍用地や軍雇用、米兵向けサービス業など、たしかに「基地で食べている」人もいて、それに依存せざるをえない現実もあります。ですがそれは、沖縄の人たちが戦後の貧しい中、生きるためのしたたかな知恵に変えてきた部分でもあるのです。例えば、給料が安く、雇用環境が恵まれない中、暮らすには足りない分や子どもの世話を、家族に頼ることがあります。こうした経済環境が、伝統的な家族のつながりを結果的に強めている側面があります。基地の問題も、外からの絶対的な他者に強いられた状況を、自分たちなりに都合よく読みかえて活用していく、生活の知恵が働いているように思われます。

一方の観光についてはどうでしょう。観光的なイメージは、沖縄県内の人々の地元意識にも影響を与えてきました。2000年のサミットも、2001年に放映されたNHKテレビドラマ『ちゅらさん』も、対外的にだけでなく沖縄の人にも、イメージを形成する作用をもたらしてきました。沖縄が注目されてきたことを、自分たちの誇りにつなげているのです。全国的に知られた伝統文化や食文化、オバァの人柄など、そういう固定化されたイメージに強い違和感を持つ人もいますが、むしろポジティブな自信を持つ人もいます。

広告の青い海・白い砂浜・ビキニの女性を 沖縄ではどう受け止めたか

「沖縄イメージ」に着目する上で重要だったのは、私が沖縄に住んでいながら、外から来た人間だったことです。沖縄の人からしてみれば、しょせんはよそ者で、変わり者にすぎません。その立場から沖縄を見たらどうなるだろうか。そう考えると、私の立場は旅行者、ツーリストの視点と重なってきます。

柳田國男、柳宗悦、島尾敏雄、吉本隆明、大江健三郎……一連の知識人たちに始まり、なぜ、どのようにして、現在のような沖縄のイメージが形成されてきたか。それを学問的に明らかにすることに関心を持ったのです。まだだれも十分に掘り下げていないテーマでしたから、面白かったですね。

県外の人の持つイメージが、沖縄の人にも影響を与えているわけですが、そのイメージは時代とともに変わっています。例えば、戦争。体験者の方は死去するか高齢化し、多くの沖縄の人にとって、戦争はますます間接的に聞くものになりました。「戦争の沖縄」のイメージ化は、沖縄でも進んでいるわけですね。

沖縄のイメージをどう作って、外向けにマーケティングしていくか。それを地元の人がどう捉えるか。外と内とでイメージが作られていくダイナミズムが面白いと思います。

当然ながら外からのイメージのほうが、実感に基づかずに作られたものが多い。(1) 青い海 (2) 白い砂浜 (3) ビキニの女性が、航空会社や旅行会社が広告でアピールする沖縄のイメージの三種の神器となった時期がありました。「日本にありながら異質な沖縄」を強調しているわけです。外からのイメージへの違和感に対して、沖縄の人は「それは違うよ」と言いながらも、自分たちなりに認めている部分もあります。私の調査では、「青い海」や「明るく元気」などのイメージが、地元の人の実感にも合致しています。しかし、「観光客が言うなよ」という意識があるのも事実です。とはいえそうした意識は、実はどの地方にもあるものでもあるんですね。

よそから来てうまく溶け込んでいる人は、自分が主役にならず1歩2歩下がって、地元の人を立てる術を身につけています。なじめない人は自分たちだけで固まって、文化の相違に苦しみます。その面白さやよさを味わえなければ、わざわざ沖縄に住む意味もないように思えるのですが……。ところが、移住者たちは独自のライフスタイルを創り上げ、現実の沖縄との違いに関係なく、独自の文化を築いています。沖縄の新都心は、東京とそう変わりません。一方で、本土でも沖縄が一つのライフスタイルになっています。ゴーヤやタコライスなどは生活にある程度根付いていて、特別なものとしてではなく、ふつうに食されています。つまり、これらに見られるのは、沖縄の県内と県外で、沖縄のものと本土のものが、相互に浸透しあって、独自の沖縄スタイルを作り上げている事態です。

なお、沖縄移住者の手によって発行されていた雑誌『沖縄スタイル』は休刊しましたが、このたび新たに『momoto (モモト)』が創刊されました。そこでは、地元のローカルな文化の深さや

面白さを、移住者の人たちが新たに発見して、地元の人たちに伝えていくという、興味深い構図ができています。

沖縄スタイルにはグローバルな市場経済を乗り越えるヒントがある

沖縄の文化の面白さを相互に認識し、沖縄の捉え方がどんどん変わってきている一方で、ずっと懸案の普天間基地の移設問題など、何も変わらない部分があるという憤りが、一方ではあります。沖縄ではすでに戦後60年以上、基地がない状況が考えられなくなっている面もありますが、日本の中での公正さという視点からいうとどうでしょうか。約75%もの日米軍基地を、国土面積わずか0.6%の沖縄に集中させるなど、日米安保の拠点として、一つの県にそこまで負担を掛けていいのかという問題です。これは、「沖縄問題」として片付けるのではなく、むしろ沖縄県外の人こそが真剣に向き合うべき問題なんですね。遠くかけ離れた場所に基地が集められているために、あまりにも軍事的な面に鈍感なままでいられる日本人の姿が、沖縄からは見えてきます。

私は最近、アメリカ中心のグローバル化や新自由主義、格差社会の諸問題に目を向けています。今まさに問われているのは、様々な富の分配・再分配の問題です。グローバルな公正さという観点からすれば、自分たちの利益を追求するばかりでなく、自分たちにとって得になるわけではない他の人たちの立場も、想像力をもって考えることが重要です。お互いがwin-winになれる関係を、どう築けるかが重要なのです。

沖縄はそのヒントを与えてくれます。独自のゆっくりした時間意識、伝統的な人の結びつき、ものがなくとも豊かに暮らせる沖縄……これらは、すべてのものが金銭に還元できるものではないことを示しており、市場経済を乗り越えるヒントを与えてくれるのではないのでしょうか。(談)



社会学研究科准教授

多田 治
Osamu Tada

1970年生まれ。1994年早稲田大学政治経済学部政治学科卒業、2000年早稲田大学大学院文学研究科社会学専攻博士後期課程満期退学。1999年早稲田大学第二文学部助手、2000年琉球大学法文学部講師、2003年琉球大学法文学部助教授、2006年一橋大学大学院社会学研究科助教授、2007年同准教授に名称変更。著書・共著に『沖縄イメージを旅する——柳田國男から移住ブームまで』(中公新書ラクレ)、『沖縄イメージの誕生——青い海のカルチュラル・スタディーズ』(東洋経済新報社)、『沖縄に立ちすくむ——大学を越えて深化する知』(共編著・せりか書房)

連載企画

世界を解く

「
解
く
」

第十八回テーマ

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18回のテーマは、「解く」。

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「解く」という言葉が連想させる今日の諸問題を語っていただきました。

e s s a y 「とける問題 とけていく世界」

言語社会研究科教授 ● 糟谷啓介

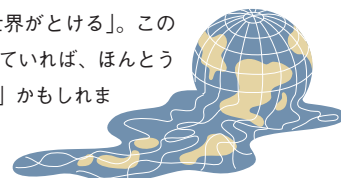
「とく」ということばは、「解く」「溶く」「説く」「梳く」というように、いろいろな漢字で書き分けられる。たしかに、漢字の書き分けは意味を区別するのに便利だし、すこしは頭の体操にも役立つ。けれども、そのためにかえって、それがもともとひとつの語であることを忘れさせるおそれがある。

日本語として「とく」は「とく」一語である。ために古語辞典をひいてみよう（なぜ古語辞典かというと、現代語だと「とかす」「とける」という対ができてしまい、具合が悪いからである）。するとこんな定義が出ていた。「締まり固くなっているものをゆるくして流動できるようにする意」と。なるほど、これが「とく」という語の意味の核をつくっているわけだ。「薬をとく」は、固体の薬を液体のなかにまぜてしまうこと、「教をとく」は、かた苦しい「おしえ」をわかりやすくして、流れるように世に広めることである。「髪をとく」は、髪にくしを入れて水がさらさらと流れるような状態にすることだ。そして、「問題をとく」とは、固くこわばっていた問題をやわらかくして、世界のありようをなめらかに流れるような状態にすることであ

る。たしかに、解答がうまくいったときは、まるで氷が「とける」ように、問題がみるみるうちに「とけていく」ものだ。

この世に真の「問題」の名にあたいする「問題」など、それほど多くは存在しない。ところがわたしたちは、こちらにもあちらにも「問題」が潜んでいて、それらすべてに答えを出さなければならないと思いこんでいる。あげくのはてに、必要もないのに「問題」をつくりだして、みずからに苦役を課しさえする。こうして問題はつぎつぎと問題を生んで、世界は「問題」だらけになっていく。こんなとき、事物の流れをなめらかにするためには、解答をひねり出すより、「問題」そのものを消去してしまった方がよい。「問題」を世界のなかにとかしこんでしまえばいいのである。

「世界をとく」のも、おなじことかもしれない。「世界をとく、世界をとかす、世界がとける」。この文句を何度も繰り返していれば、ほんとうに「世界はとけていく」かもしれない（呵呵）。



ある「金融工学」研究者の「解く」についての雑感 ～日常と研究の間で～

数理ファイナンス／金融工学

日常での「解く」楽しみ

雑誌や新聞の片隅でよく見かける「クロスワード」「間違い探し」「詰め将棋」などのクイズやパズルの類は、長距離移動中や休日の良い暇つぶしになるので挑戦することがよくある。(ちなみに2010年1月に会社更生手続開始の申立てを行い再建の途についた日本航空の国際線で見られる、機内誌『SKYWARD』の英語ページの一角に掲載されているBRAIN BUSTERSという論理パズルのコーナーの問題は歯ごたえのあるものが多いと思う)

最近、日本経済新聞の土曜別刷りに掲載されている「ナンバープレース」(ニコリの登録商標となっている『数独』の呼び名でご存じの方も多いと思うが、 9×9 マスの縦列と横行および 3×3 マスの各ブロックに、1から9の数字が重複せず一つつつ配置されるように空欄を数字で埋めていくというパズルのこと)を、妻とどちらが速く解けるかを競ったりもしている。(今のところ妻に負けたことはない!)

また、テレビのクイズ番組も視ることが比較的多く、番組の解答者と真剣勝負(?)をするという他愛もないことを楽しんだりもする。

解く問題が与えられていなくても、自動車のナンバープレートや電車の切符(最近買うことはほとんどないが)などで4桁の数字を見つけたら、4つの数字を四則演算だけで10にできるか、という問題を自分で作って解くという暇つぶしも楽しい。

学校での「解く」—知識量か思考力か—

もともと小学校から高校にかけては、いわゆるテストは授業中の小テストから中間・期末の試験に至るまでいずれも好きで、実技科目まで含めて問題を「解く」ことを楽しんでいただと思う。(大学入学後は試験を受けることを楽しむ余裕はなくなってしまったが…)

現在では、自分の担当授業の試験で問題を出題する側

に立っているが、自分が苦勞して作成した問題がどのように解かれるかということを密かに楽しんでいる。(と同時に、採点結果を見ては自分の指導能力について落胆[orz]したりもする)

「解く」ということに関する個人的な体験をいろいろと書いてきたが、一般的に「解く」という行為はその前提として「解かれる」問題があり、その「問題」は大まかには、単に知識量に依存するタイプ(知っているかどうかを試されるもの)と、思考の論理性、柔軟性、創造性に依存するタイプ(論理的な手続きや閃きによって答えに到達しうるもの)に分けられるだろう。

個人的にはどちらのタイプの問題を解くことも好きなのだが、現在の自分の仕事になっている「学術研究」は、

要するに未解決問題を解こうと挑むことであり、それは当然後者のタイプに属する問題を扱うことになる。

ただし、研究として問題を「解く」といっても、分野によってだいぶ意識が異なるように思えるし、近い研究分野であっても各研究者のバックボーンが少しでも異なると、「解く」という

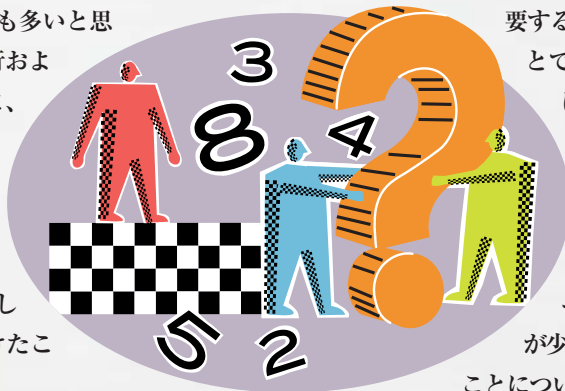
ことについての認識はだいぶ異なるように

思える。そのあたりのことを、あくまでも自分とその周りでの個人的な雑感ではあるが、以下でまとめてみたい。

「数理ファイナンス」と「金融工学」

自分は現在、社会人を対象とする神田キャンパスの専門職大学院で「金融数理の基礎」と「ファイナンシャル・リスク・マネジメント」という授業科目を担当している。授業名からも容易に想像がつくであろうが、自分の研究分野は「金融工学(financial engineering)」である。ただし、「金融工学」という言葉の方が世間に浸透しているだろうから、一般向けに分かりやすいと思ってそう説明しているだけであり、本音を言えば、主たる研究分野は「数理ファイナンス(mathematical finance)」であると言いたいところである。

「数理ファイナンス」とか「金融工学」といった呼び方の区別などどうでも良いではないかと思われるかもし



れない（否、研究者の方には自分の研究分野を大雑把に括られることへの抵抗感をむしろ理解していただけるかもしれない）が、個人的には「数理ファイナンス」は理論的側面を研究する純粋数学の領域、「金融工学」は理論を実際にインプリメンテーションするための技術を重視する応用数学（最適化、オペレーションズ・リサーチ、数値計算、…）の領域と分けて整理している。

自分は数学科の出身であり、具体的にコンピュータを使って数値計算などをするよりも、金融市場で見られる現象を数理モデルで表し、その理論的な性質を数学的に（つまり、必要な研究設備は紙と鉛筆と少々文献だけの世界で！）調べることに興味があり、基本的には今もそれは変わらないので「数理ファイナンス」を研究していると言いたいのである。（もちろん、両者を明確に区別することに本質的な意味はないだろうし、多くの研究テーマが「数理ファイナンス」と「金融工学」の両方の性格をもっているといえるが）

問題は解かれ、 そして解は新たな問題を作り出す

個人的には、「純粋数学者」の視点で問題を解くという行為は「成り立つはずの証明が与えられていない命題に対して、与えられた条件を適切に用いて非の打ち所がない証明を与えること」を意味していると考えている。

しかも、できるだけ一般的な（言い換えると多くの興味深い具体例を含むような）設定で命題を証明することをより良きことと考える傾向があるように思える。

例えば、「数理ファイナンス」および「金融工学」に共通する重要な問題として「金融派生商品（オプションなどのいわゆるデリバティブ）の適正価格はどのように与えられるか？」がある。この問題に対する「数理ファイナンス」的な解答は、「将来その金融派生商品から受け取ることのできる金額を確率変数と見なし、それを無リスク利子率によって評価時点まで割り引いて、同値マルチンゲール確率測度（「リスク中立確率測度」とも呼ばれる）の下で期待値をとることで、その金融派生商品の適正価格は与えられる」というものである。

「数理ファイナンス」の世界でも、金融派生商品が例えばヨーロピアン・コール・オプションのように具体的に特定されれば、ノーベル経済学賞の対象にもなった有名なブラック・ショールズの公式のようにExcel等で具体的に計算できるような便利な公式が導出される場合もあり、理論が実務に直結することも少なくない。

しかし、複雑な構造をもつ金融派生商品の適正価格について、「数理ファイナンス」は「こういう期待値（あるいは積分）を計算すればよい」「こういう微分方程式を解

けばよい」というところ（要するに、紙と鉛筆での作業の限界）で「解く」作業を終えてしまうこともある。（さすがに最近は数値例も示す論文の方が多くなっている気がするが）

したがって、複雑な金融派生商品の価格を具体的に導出するためには「金融工学」的なモチベーションが不可欠になる。「金融工学」においては、コンピュータの性能をうまく活用して近似精度と計算速度のトレードオフなどを考慮して具体的な数値を得ることが、問題を「解く」ということを意味する。

そう考えると「数理ファイナンス」において解かれた問題の解自体が、「金融工学」において解くべき新しい問題になっているという構図を見いだせる。逆に、「金融工学」で利用される様々な手法の背後では数学（応用数学に限らず純粋数学も含めて）が理論構築に不可欠なものになっているが、純粋な数学研究だけではなかなか見いだせないような問題が「金融工学」を通じて提示されることも少なくない。つまり、「金融工学」の問題を解く過程に、興味深い数学の問題が現れるという構図もまた見いだせるのだ。

資産運用の最適解はあるのか…

「数理ファイナンス」や「金融工学」は、金儲けのための学問だと非難されることがある。世界的に景気停滞している最近では、殊更そうした非難が多くなっているのも一つの事実であり、（小心者の自分は）時としてそういう分野の研究者であることを表明するのを躊躇したくなることもある。しかし、私なりに「数理ファイナンス」や「金融工学」という分野の研究を俯瞰すると、“How”や“Why”が伝播・拡散していく状況が見いだされる。そのような状況は、「数理ファイナンス」や「金融工学」が、研究分野として至極健全であることを示唆していると思わずにいられない。

最後に。誰にとっても重要である個人資産の最適運用問題を「数理ファイナンス」や「金融工学」で「解く」ことはできるだろうか？ この分野の研究者としては胸を張ってYES！と言いたいところだが、ここしばらくは笑って済ませないほどの含み損を抱える我が身。その答えはあと10年くらい待っていただきたい…

解く

世界を解く

数理ファイナンス／金融工学



国際企業戦略研究科
准教授

中川 秀敏

Hidetoshi Nakagawa

法整備支援の観点から

カンボジアにおける法整備事業

法整備支援の意義と難しさ

私は、縁があり、現在カンボジア及び中国において、法整備支援の活動に携わっている。法整備支援の活動は、旧社会主義国が市場経済に転じる中で新たな法制度を整備していく必要があるところ、既に市場経済に適合した法制度を有する国（支援国）がそのような国（被支援国）の法整備に協力するものである。

法は、人為的なものであるが、社会の中に存在するものでもある。社会の現状を全くそのまま維持するものでは法の意味はないが、社会の現状と全くかけ離れたものでも法の実効性は維持されない。したがって、法を整備していくに際しても、各国社会の具体的な状況を踏まえながら、他方で世界の潮流などにも鑑みて、それぞれの国にとって最も望ましい制度は何かを考えていくことになる。

それはいわば、未知数が多い多重連立方程式の中で、最善の「解」を支援国と被支援国とが協力しながら見出していく作業である。ある解が日本にとって最善であるからといって、同じ解がカンボジアや中国でも最善であるとは限らない。そこには既存の正解は存在せず、応用問題を「解く」作業の連続こそが法整備支援であるといえる。

日本の役割の重要性

旧社会主義国が市場経済への転換を図っていく中、法制度、とりわけ民事関係の法制度は市場経済のインフラストラクチャーとなるものである。国家が統制する経済活動においては国の権力的・行政的な関与が中心になるが、市場経済は私人が契約に基づき自主的に経済活動を行うもので、そこには市場を規制するルールが存在及びその実効性の担保が必要不可欠な前提になるからである。

東西冷戦の終結によって、多くの国が法整備を開始したが、その中で、日本はまずアジア諸国、とりわけカンボジアの法整備支援に注力した。カンボジアが内戦の混乱から抜け出した早い段階である1998年から作業を開始し、民事訴訟法及び民法の立法がされた。現在ではそれらの法律も適用され、人材養成を中心とした新たなフェーズに入っている。他方、経済成長の著しい中国についても、2007年から作業が開始され、民事訴訟法や権利侵害責任法（不法行為法）を中心とした支援が現在継続中である。なお、この作業の中では、本学の関係者が中心的立場で活躍していることは特記すべきであろう。カンボジアの民事訴訟法は竹下守夫名誉教授、中国の民事訴訟法は上原敏夫教授がリーダーとして中心的な役割を果たしているし（私も関与している）、民法に

ついて、カンボジアでは松本恒雄教授、中国では沖野真己教授が重要な立場で関与されている。

このような法整備支援において日本が果たすべき役割、また果たしうる役割には大きなものがある。1つは、やはり日本のアジアにおける特別の責任がある。第2次大戦におけるアジアの戦禍及

びその後の混乱に責任がある日本は、そこから立ち直ろうとしている国々の努力を援助する責任を負っていると考えられる。また、日本は、明治維新後、フランス、ドイツ、アメリカ等の法制度を逐次参照しながら、アジアの社会に適合させて法制度を確立してきたという特殊な歴史を有する。その意味で、日本は、同様の課題を抱えるアジア諸国に対し、欧米諸国などと比較しても、適切な援助活動を行うことができる資格と能力を有しているように思われる。

法整備支援の苦勞と課題

既に作業が一段落を見たカンボジアの民事訴訟法に関する支援作業は、以下のように行われた。まず、カンボジアの特殊な前提条件がある。カンボジアは、いわゆるポル・ポト時代に、知識人層はほとんど根絶やしになる



ような大虐殺を受けた（その模様は、映画『キリング・フィールド』で克明に描写されている）。法律家もその例外ではなく、法整備の開始当初には正規の法学教育を受けた者はほとんどいない状況にあった。

そのような前提の下では、カンボジア側の法律立案に日本が間接的に協力するという手法は採ることができず、日本側で事実上法律の原案を作成せざるを得なかった。この点がカンボジアの法整備支援の大きな特徴である。しかし、法が社会的与件の下にある以上、日本で作った法律をそのままカンボジアに送りつけて事足り、とすることは、法律の内容の正当性は勿論、その将来の実効性を考えても相当なやり方ではない。そこで、現地との綿密な協力を重視し、年数回現地セミナーを開催し、常にカンボジア側の委員会と協議をしながら作業を進めていった。これが他国と日本の支援方法の大きな相違であり、日本の支援に対するカンボジア側の信頼を勝ち得た主な原因と考えられる。その結果として制定された民事訴訟法は既に適用され、大きな成果を上げている。

ただ、今後の法整備支援のあり方を考える上で、残された課題も多い。その中で最も重要な点として、人材の養成の問題がある。法を最終的に動かすのは人であり、いくら素晴らしい法律が紙の上でできたとしても、それを動かすため質量ともに十分な人材がいなければ、何の意味もない。この点が道路や橋というハードではなく法というソフトに対する支援の大きな特性である。現在、カンボジアでは、司法官養成校や弁護士養成校が開校し、日本もそこでの教育に対して協力を行っている。人材養成はまさに法整備支援の延長線上でそれに魂を入れる作業であり、十分な配慮をしていく必要がある。

しかし、これは極めて困難な課題である。この点で、『坂の上の雲』などにみられる日本の明治期の人材養成には瞠目すべき点があるが、法学の面でいえば、まず日本語を理解するカンボジアの法学者を多く産む必要がある。日本はかつて母国ドイツに対して多くの学者や裁判官を派遣し、その議論を吸収し、日本法の理解に反映させた。戦前の裁判官には、ドイツ法の最新の注釈書が到着するまで判決言渡しを延期した者もいたと伝えられているほどである。日本がカンボジア民事訴訟法の母国となった以上、カンボジア法も日本法の動きを参照しながら解釈していくことになる。その点で、日本の大学の果たすべき役割は重要である。カンボジアからの留学生に対し、英語による導入教育はもちろん重要であるが、日本法に対する真の理解を深めるためにはやはり日本語の習得が不可欠であり、適切な日本語教育に大きな期待が寄せられる。前述のように、法整備支援に尽力してきた一橋大学の役割も重要であると考えられる。

もつれた糸を「解きほぐす」 —— 忍耐と地道な作業の必要性

以上で、法整備支援の重要性とともにその困難さの一端も理解いただけたのではないと思う。様々な問題が集積してもつれた糸のように絡まっている発展途上国社会の状態を前提にすれば、まずそのような糸を「解きほぐす」必要がある。解きほぐすことが面倒だからといって、それを一刀両断にしてみたところで、その直後はそれでうまくいったように見えても、物事を根本的に解決できたことには決してならない。あくまで忍耐強く地道な「解きほぐし」の作業が真の問題解決のために必要不可欠なのである。

そのような「解きほぐし」の作業の1つの中心となるのは、信頼できる法であり、そして法が使われる場である裁判の整備である。これは、道路や橋を作ったりするような「目に見える」成果を生むものではない。しかし、それは社会の問題を解きほぐしていくに当たっては、実は根源的な重要性をもつものである。正義に適った法や裁判は弱者にとって最後の頼みであり、その信頼性を確保することは社会制度に対する信頼性を維持することに直結する。裁判官が汚職をし、賄賂に従って判決する社会は、弱者の社会制度に対する絶望を招き、安定した社会の形成は困難である。

法整備、とりわけ民事訴訟法の整備はそのような社会に対する信頼の基盤を整備する機能を有する。そして、そのような作業を行っていく中で、実は我々も学ぶところが多くあった。特に、我々と類似した民事訴訟法をもつ国が誕生したことは、研究者にとって大きな意味がある。法は、自然科学のような実験ができない学問分野である。しかし、日本とカンボジアという全く異なる社会基盤の上に類似した民事訴訟法が誕生し、21世紀の中でその法律がそれぞれどのように育っていくのかを見守っていくことは学問的に大変興味深く、それは日本の民事訴訟法の解釈や立法にも大きく裨益するであろう。数十年後の我々の後輩研究者がカンボジアに留学し、カンボジアで見出された「解」を日本の方程式に代入して、日本法に新たな「解」を見出す姿を私は夢に見る。

解く

世界を解く

カンボジアにおける法整備事業



法学研究科教授
山本和彦
Kazuhiko Yamamoto

「沖縄残月記」とスリランカ

文化人類学

昨年、沖縄の終戦の日に近い6月のある日、多田富雄氏の新作能「沖縄残月記」初演を観る機会を得た。若い頃から思いついたように能を観ては楽しむ程度の素養の私だが、戦争経験や社会問題を題材に新作能を次々と発表しておられる多田富雄氏の能は観たいとおもっていた。今回、「沖縄残月記」を観ることができたことは、幸甚というほかはなかった。

市井の女性の修羅能

沖縄戦で子供を失った母親という存在をシテにすえ、琉球の舞踊と音楽を美しくしっかりと溶け込ませた能だった。これほど高い密度にしあがったのも、沖縄をよく知る、節付、演出、シテの清水寛二氏ならではのだろう。祖先を思う清明節のある日、数年前に亡くなった老母の霊が子と孫の前に現れその孫に説く話は、沖縄の普通の人々が逃げ惑う戦場の修羅そのものだった。沖縄戦から半世紀以上も経て、そして能の形式に昇華されているのにもかかわらず、渋谷の深い地階にある能舞台に、火の海に砲煙が臭い、阿鼻叫喚のざらつく戦場があらわれ、60有余年前の同月同日の沖縄のガマと地階の能楽堂との封印が解かれ、つながり合ったようだった。

ガマのなかで我が子とともに手榴弾で死ぬことができなかった母は、子供の「手を取りガマより逃げ出せばにわかに集中砲火とてあたりに砲弾雨あられと降りかかる火の海を彼方比方と逃げんとすれど目の前にて幼子の頭は砲火に吹き飛ばされ一瞬の中に幼児の命の露は散りうせぬ」。眼前で頭を吹き飛ばされた我が子を見た様子を説いて語るシテは、正面中央の舞台の縁に跪いたまま長い間静止し、子供の頭があったあたりの手の先のぼかりとした空を虚ろにみつめた。虚無をみつめる母の姿は、人の悲劇の凝縮であり、能楽堂全体が深い祈りに近い沈黙に包まれた。能でときおり虚をつかれたように世界の深淵をみせられるときがあるが、おそらくこのときのそれは、そうした稀な瞬間だったかもしれない。

死者が縁のある生者に呼び出され、その死にいたった経緯や生前の不幸を説いて、生者の死者へのこだわりや障りを解き、また、死者の苦しみの吐露を生者が聞くことによって死者の念を溶きほぐし、成仏に導く、というものが能の典型的な様式である。観客は、舞台の死者や生者に自分を重ねて世

の条理と不条理を体験し、気がつけば、それぞれが心に浮かぶ死者との語らいがはじまる。能という形式が、人が被った極限を超える事象と幾重にも積もる情感を、受容し、吸収し、美に転化し、そして時空を超えて伝える様式として無限の深さをもつ舞台芸術であることを、改めて思い知らされた。戦場の悲惨を語る市井の女性の修羅能でもあろう。

理不尽な死をあびるように

その前月の5月、私が長年研究を行ってきたスリランカが、数万人の難民を人間の盾に使った残酷で激烈な戦いの最終局面を迎え、多くの犠牲者をだした戦闘の直後であっただけに、この能は狼狽するほど心に染みた。そしてさまざまなことを考えさせられた。

スリランカでの30年近く続いた多数民族のシンハラと少

数民族のタミルとの民族対立は、タミルの分離独立要求を掲げる武力戦闘組織L

TTEとシンハラ政府との間の武力衝突に発展し、数十万もの死傷者を生んできた。02年の停戦と続く平和交渉は国際社会も日本政府も大きな支援を行ったが、一昨年、停戦協定は破棄された。

その後、激しい戦闘状態が続き、昨年5月、政府軍は最終戦場となった東海岸北

部にL T T Eと数万人の市民を追いつめ、ラージャパクシヤ現大統領は国際社会の制止を振り切り、陸、海、空からの集中攻撃によりL T T Eの殲滅に成功した。国際社会のサポートを得てスリランカがここ数年取り組んできた、いわゆる紛争解決や平和構築といった作業はその急ごしらえの制度設計や実践性、有効性に疑問はなかったとはいえないが、武力による解決は破壊と暴力の連鎖しか生まないことは明らかであり、それを少しでも停止させる平和構築であれば、ただ静観して批評するよりは、研究者として多少の蓄積を活用し協力すべきだと考え、ここ数年、できる限りのことには関わってきた。

しかし、スリランカの北のわずかに数キロ四方のそこできにが起きているのかがわかっている、いっさいの情報は遮断され、国際社会の制止や警告は無視され、国連事務総長の当地への訪問でさえ形骸化され、世界の誰もがこの市民を巻き込んだ最終攻撃を阻止できなかったという終結の様相は、大統領の高らかな勝利宣言のスピーチともに、忘れることがで



きない。昨年初めのイスラエルのガザ攻撃や現在のアフガニスタンなど、世界がいまそこでなにが起きているのかを知りながらも、止めることができない暴力は未だに、現実であることを実感せざるをえない。

犠牲者は戦争終盤だけにあったのではない。30年継続した紛争では、インドのラジブ・ガンディ首相、スリランカの前首相や大臣、政治家、活動家、知識人、企業家のほか、多くの市井の人々が亡くなった。同じシンハラでも反政府運動に投じ、同じタミルでも政府に協力すれば裏切り者であり、同胞からの抹殺の対象となる。誘拐されたまま行方不明の人は数限りない。そのうえスマトラ沖地震による津波は両民族に多くの犠牲者をもたらした。外国人の私の限られた関係においてさえも、この間の死者には研究協力者もいれば、古くからの知人や友人、その子供もいる。死ぬことに大義名分が与えられ、死者として尊厳ある葬り方ができればまだしも、これほどに理不尽な死を浴びるように経験してきた人々は、この30年間でどのようにして生きてきたのだろうか。生きていることが不思議で、死者でいることが普通、死者と生者のリアリティが逆転していく、そのような経験をした人たちが、死の意味をみつけだし、自分が生きていることを確認するためには、どのようにすればよいのか、そしてどれほどの時間がかかるのだろうか。

文化が解くこと

紛争解決などでは、一般的には武力による解決か、あるいは政治による解決か、の二者選択が問われる。そしてともすれば武力による解決に走る傾向を抑え、政治による解決をはかることが望ましいとされる。しかしなによりも重要なことは、文化による解決と和解であろう。これが現在のスリランカに最も求められている。

文化とは、人々の価値の集積であり、また人々が接する事象や現象に、意味を見だし、それらを意味あるものとして受け止め、そして自分が生きていることとの間に関係性をみだしていく、その想像力と活力にみちた作用そのものである。事象や現象を、あるいは外的世界を感じ取り、関心を持ち、考え、そして内的世界に転換し、経験として意味あるものとさせ、さらにそれを複数の人々と共有していく、そうした人間が人間として生きていく活力と活動が、文化の本質にある。日常では暴力や破壊が極端に走らないようにバランスをとる規律や道徳があり、それを回避する方法や一定範囲以内の破壊や暴力経験から回復する文化的な手段もある。たしかに人や社会がその文化的装置の許容度を超える、または想定していない種類の過激な暴力にさらされたとき、装置が壊れる場合もあるが、その場合においてこそ、人が生きていくために理不尽な破壊をも意味世界に位置づける作業が必要になり、ひいてはそれらが次の暴力の生起を防ぐことにもなる。しかし、人が営む文化の作用には、とくに物理的時間を越え

たところがあり、「沖縄残月記」のように長い年月を経たうえで能という形式で表象され、暴力を解いていく作用がある一方では、スリランカのように現在も進行する暴力のほとんどに対して意味すら見いだされていない、そして共有される文化表象の形成などは当分の間、期待しにくい状況もある。平和にむけた価値形成を穏やかに誘導するような文化政策が必要となるゆえんもここにある。

しかし、学問においては、さらに問いかけなければならない。文化がもたらすものはたして解決だけであろうか。そもそも文化作用のすべてが解決というのだろうか。解決とはなにをさすのか。例えば、非暴力がもつある種の暴力性を否定できないように、暴力行為自体がある価値に基づいた文化的行為ではないのか。人間が行う行為に、非人間的行為があるだろうか。学問的思考とは、現実の固定化に執拗に逆らい、私たちが生きるこの世界を解きあかし、解きほぐし、そしてそのうえで新たな関係性をみだしていくことの繰り返しの営みである。解体を拒否する硬直した原理には、たとえ平和論であっても挑戦せずにはおられず、ここに平和を学問の対象とすることの意味があろう。

とはいえ、ふと思う。学問が人の心を溶くことがほんとうにあるのだろうか。「沖縄残月記」のような営みと、学問とは異次元にあるのだろうか。「解く」という作用において、同質の営みなのだろうか。スリランカの惨劇に言葉を失った自分が、この能につきうごかされたときの狼狽とはなんだったのだろうか。

能楽堂をでれば、そこは沖縄やスリランカの戦場ではなく、いつもの夜の渋谷の喧噪であった。現実観がないままに今日の能のパフレットに目をおとせば、沖縄の鮮やかな紅型のデザインだったことに気がつく。基地に隣接した佐喜真美術館の入り口近くに展示されている、若い芸術家、照屋勇賢作の沖縄伝統の紅型着物である。蝶や鳥が舞い花が咲き乱れ、海にはジュゴンが戯れる美しい図柄をよくみれば、銃を持った落下傘隊員や戦闘機も舞い、海には潜水艦が描かれている。以前に沖縄で見てとても印象に残った作品だった。過去や現在の区別なく、鳥も戦闘機もすべてを美しく鮮やかな色彩の伝統紅型の美に包みこめたその柔らかで圧倒的な強靱さをもつこの作品は「沖縄残月記」にふさわしい。沖縄にも似たそのたぐいまれな美しい自然のなかで、スリランカの人々も自らの詩をよみ、歌を口にし、言葉をつなげ、祈り、儀礼を行い、死者にも語らせ、そして生きていることの意味をみつける営みをきっと始めていることだろう。

解く

世界を解く

文化人類学



社会学研究科教授
足羽與志子
Yoshiko Ashiwa

Captains

一橋大学創世記。

そこには、新しい価値を創らんとする力があった。建設者としての誇りと意志があった。

「Captains」それは近代日本の発展に多大なる功績を残した人々のストーリーである。

学問、国、家業、大学運営……有事のたびに求められた人格。

「Captains」第4回では、渋沢栄一の足跡を追ってみた。

第4回

渋沢栄一



堀 進二／作

母校に重大問題が起こる毎に 一度として渋沢翁の力に俟たないことはなかった

渋沢はなぜ、一橋の守護神た랐としたのか

商法講習所時代から大正期までを振り返れば、一橋大学は実にさまざまな困難と遭遇しています。その克服に当たって

ラスト・リゾート（最後の手段）となったのが渋沢栄一です。

堀光亀教授は「母校に重大問題が起こる毎に

一度として翁の力に俟たないことはなかったのである。

——中略——

而して何時でも翁の力に依りて円満なる解決を見、母校は救われ、主張は貫徹し、目的は遂げられるを得た」

（1931年『如水会会報』青淵先生追悼号）と原稿を寄せています。

渋沢は第一国立銀行はじめ数多くの企業の設立や経営に関わり、「日本資本主義の父」と呼ばれた実業家です。

倫理と利益の両立を目指した

「道徳経済合一説」を唱えたことでよく知られています。

商業を重視し商業界の将帥を育成しようという発想もありました。

しかしなぜ、渋沢は一橋大学を守り通そうとしたのでしょうか。

渋沢の行動と思想を追うことで、

一橋大学の歴史を振り返ってみたいと思います。

なお、一橋大学という表現を、

商法講習所、東京商業学校、高等商業学校、東京高等商業学校、

東京商科大学、一橋大学の総称として使用するケースがあります。

この稿は、三好信浩著

『渋沢栄一と日本商業教育発達史——産業教育人物史研究Ⅲ』

（風間書房、2001年）を要約、再構成したものです。

商業教育発展への貢献と 三菱財閥岩崎弥太郎への反発

渋沢栄一と一橋大学との出会いは、1875年に商法講習所が東京会議所の所管になったときのことです。渋沢は東京会議所会頭として商法講習所との関係が始まったわけですが、当初は必ずしも商法講習所の運営に積極的ではありませんでした。むしろ巨額の資金を費やしてまで外国人教師を招聘して運営することには、否定的だったのです。しかし、いったん引き受けると積極的に支援します。

1878年に新法により東京府会が成立すると、翌年の予算が半減されました。このままでは商法講習所の維持はできません。そこで渋沢は各方面から寄付金を募って、何とか

この危機を切り抜けました。その一方で、教育組織を改編。府会の支持を得ることに成功しました。しかし、1881年にはわずか1票差で予算が否決されてしまったのです。まさに廃校の危機です。渋沢の回顧談にはこのときのことを、「東奔西走して商法講習所存続の必要を説き、要路の大官にも会って意見を開陳し、農商務省に対しては補助金下附の建議をなし、あらゆる方法を講じて講習所を存続せしむ事に力を注いだのである」と記してあります。

こうして農商務省の支援を得ることに成功しました。まず、補助金をもらい、次に農商務省直轄の商業学校へとしたのです。補助金を引き出すために渋沢は、自ら寄付金を出して募金活動を行いました。こうした活動を通じて渋沢は商業教育の必要性を明確に認識するようになったと推測できます。

その頃の商業教育は、渋沢にいわせると「商業教育に対する社会の観念は殆ど寺子屋的で余り重きを置かれぬ有様であった」という状況でした。その打破に向けて商業教育支援に動き出したわけですが、その動機的一端には三菱財閥の岩崎弥太郎への対抗心もあったようです。渋沢の合本主義に対する岩崎の独立主義と経営理念や手法には大きな差異がありました。私利を追わず公利を図ることを追求した渋沢は、生涯にわたって三菱批判を続けます。

ちなみに、商法講習所の予算が半減された1879年に岩崎弥太郎は、東京府知事に商法講習所を三菱商業学校と合体させるべく、願い書を提出します。これに対して渋沢は、「教育の事は一家の専有ではない。公的性質を帯びねばならぬものである」（青淵百話）と猛反発しています。

1885年には、商業教育における文部行政の一元化に向けて文部省直轄の東京外国語学校附設の高等商業学校と合併することになりました。こうして新たに文部省直轄の東京商業学校が誕生したのです。

東京外国語学校側からは、商法講習所の教育は「商人風」「前垂派」と批判されており、専門教育を求める東京外国語学校の「書生派」との対立がありました。この対立は合併後もしばらく続きました。

商議委員として実施した 「卒業式講話」「紛争調停」「同窓会支援」

渋沢が商法講習所の経営委員としてその運営に当たったのは前述のとおりです。農商務省に移管された後の1884年には、同省から校務商議委員を委嘱されました。この役務は文部省移管後も継続し、1920年の商科大学昇格時まで務めています。



ちなみに、この商議委員制度は矢野二郎校長が教育経営方針に農商務省が干渉してくるのを嫌い、これまで同様に東京会議所との連携を図りたいと考えたことにより提案した制度です。その背景には、あくまで実務重視の商業教育を行いたいという矢野の思想があったといえます。

商議委員としての渋沢は一橋大学に多大な貢献をします。具体的には、「卒業式での講話」「紛争時の調停」「同窓会の支援」の3つに大きく分けられます。同窓会への支援は、一橋大学への貢献の延長線上の活動といえます。なお、一橋大学の同窓会である「如水会」の命名は渋沢によるものです。

マスコミにも注目された 渋沢の卒業式講話

文部省直轄の官立学校の卒業式では文部大臣が出席するのが恒例でした。高等商業学校では校長、文部大臣と並んで商議委員の一人も演台に立ちました。それはよほどの事情がない限り渋沢に特定されていたのです。渋沢の卒業式講話は、1885年から1920年までに15回に及んでいます。内容は、既往を顧み、現状について語り、商業界に出ていく卒業生を激励するという姿勢で一貫しており、中心となる話題は時代の推移に伴って変化しています。その要旨は、『竜門雑誌』はもちろん、『教育時論』をはじめジャーナリズム誌にも掲載されるほど、注目を集めました。

1900年の講話では、日本の商業とその教育の発達を跡づけた後に、「十分なる学問を修め十分なる知識を蓄えて此の商業界を料理して貰いたい」と述べています。

翌年には、専攻部の卒業生に商業学士の称号が授与されたことを、工学士や農学士と対等の位置に高められたと喜びました。一方で、文部大臣が祝辞をすましてそそくさと退席したことを、「商業を余り重んじない証拠ではないかと思います」と批判しました。渋沢は、問題の真の解決には、専攻部を大学扱いするのではなく商科大学に昇格させること以外にはないと考え始めていたようです。

なお、1905年の日露戦争の最中には、商業は軍事に遅れていると指摘。商業界の遅れを回復するためには、学問の力を借りて、「学問と實際を一致」させることと並んで、「国家の観念、君国に対する至情」を身につけさせる必要があると説いています。

商法講習所時代の図書館。
写真：『一橋会雑誌』（第49号 1909年）からの転載



素町人根性によるしたたかな二枚腰で 多くの紛争を解決する

高等商業学校では、文部省がらみの構内紛争が多発していました。矢野校長が辞任後の8年間に実に9名も校長事務取扱が変わっており、その中には校内からの排斥運動を起こされた校長もいます。その背景には、文部省の恣意的人事があったと中村政則（『一橋大学学制史資料』第2巻）は考えています。文部省が高等商業学校を軽く見て天下り人事の対象校にしていたふしがあるということです。さらに、学内外で商業教育をめぐる理念の対立がありました。「実学の系譜」（前垂派）と「基礎的な学術研究の系譜」（書生派）の対立です。この対立は大学昇格運動をめぐる対立へと引き継がれていきます。

こうした対立が先鋭化するたびに、渋沢は求められて調停に乗り出します。次に主な事件を紹介します。

1898年に小山健三校長が文部次官に転出しました。文部省は東京帝国大学書記官の清水彦五郎を後任としました。これに対して学生は、「商業教育を軽視すること甚だしい」「よりによって競争対照の帝大の一書記官を校長にすると」と猛反発、卒業式をボイコットしたのです。

渋沢は同窓会の要請を受けて事態の収拾に乗り出しました。学生、同窓会、当局者など関係者の話を聞き、説得をし、円満な終局を図りました。しかし、後任の校長人事に手間取り3名もの校長事務取扱が交代するといったありさまでした。ようやく1899年になって、駒井重格が正規の校長となったのです。駒井校長は高等商業学校の大学昇格に理解を示すなど期待を集めました。しかし、1901年に逝去してしまいます。文部省が後任に寺田勇吉を任命すると、佐野善作教授たち有力教授が反発しました。そこで文部大臣は、

渋沢に調停を依頼しました。渋沢は教授連の主張を聞き、文部大臣、次官と協議して、大事に至る前に寺田校長を休職扱いにし、東京帝国大学教授の松崎蔵之助を校長兼務とすることで事態を収拾したのです。

1908～1909年には、両年の干支である申と酉にちなんで「申酉事件」と呼ばれる事件が発生します。一橋リベリズムの源流と目される事件で、処理を誤れば廃校の可能性もありました。発端は1907年に商科大学設置建議案が衆議院を通過したことです。東京高等商業学校としては専攻部を独立させて商科大学にすることを期待していました。しかし、文部省は東京帝国大学法科大学を政治学科と経済学科の2学科とすることで対処したのです。法科大学教授で東京高等商業学校校長を兼務していた松崎は、議会にあってた学生の請願書の受け取りを拒否したうえ学生6名を退学処分にしました。このときは、渋沢の仲介により混乱は収束するかにみえました。ところが文部省は、1909年4月に法科大学内に商業学科を増設することを決し、帝大教授会に承認させたのです。

さらに5月には、東京高等商業学校の専攻部廃止の省令を発しました。これに抗して学生は全員総退学を決議し、4教授は辞表を提出、同窓会は意見書を公表するなど、文部省との対立は一触即発状況に陥ったのです。



申酉事件記念日。1910年の第1回以来毎年5月11日に行われた。
写真：『一橋大学百二十年史』（1995年 一橋大学学園史刊行委員会／編集 一橋大学／刊）からの転載

調停に動いたのは、渋沢を代表とする商議委員、東京・横浜・大阪・京都・神戸の5商業会議所委員、父兄保証人の3団体です。3団体の代表3人は学生に対して、「その主義主張を3団体に一任すること」「学生は学園に復帰すること」を懇諭することで、ようやく事態を取捨しました。渋沢は、「私は其時に真に涙を流して懇談した」といいます。文部省も譲歩して、専攻部廃止を4年間猶予することになりました。しかし、東京高等商業学校にとっては、「悲しき現状維持」に過ぎなかったのです。なお、1912年3月に文部省は専門部廃止の省令を撤回しました。

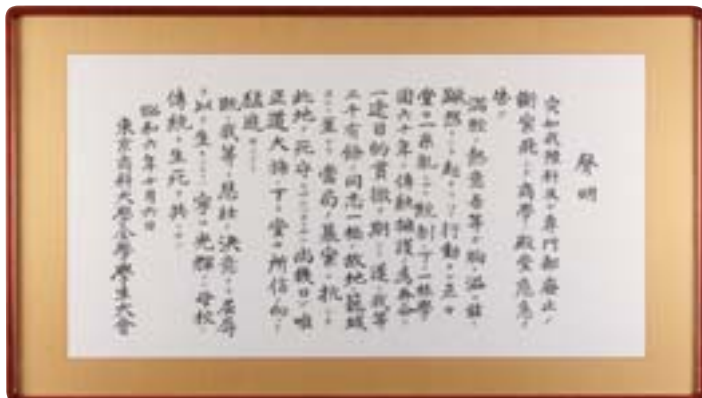
『教育時論』がいうところの渋沢の「素町人根性」による、したたかな二枚腰の勝利といえます。

帝国大学への合併案を排し あくまで単科大学としての昇格を目指す

大学昇格運動が展開するなかで、1913年に奥田義人文部大臣は東京高等商業学校を東京帝国大学に併合させる案を渋沢に諮りました。渋沢は5回にわたって奥田文相と会見して真意を確かめたところ、東京高等商業学校そのものが廃校の危機に見舞われる危険性があることを察知したので



籠城の解散を語る学生大会（籠城事件）。
このときも大学は、病床にあった渋沢より助言、助力を得ることになる。
写真：『一橋大学百二十年史』
（1995年 一橋大学学園史刊行委員会／編集 一橋大学／刊）からの転載



籠城の声明書（籠城事件）。

す。帝大に併合されれば、実績を誇る東京高等商業学校が解体するという危機感から、校内では反対運動が激化しました。渋沢は、結果的には文相に提案を撤回させるという形でことを収めました。

渋沢は、「大学にするには単科にするほかはない。総合にすると歴史に傷をつける恐れがある」（1914年研究部臨時大会）と考え、文相と交渉を進めています。しかし、単科大学という形態は先例がありません。帝国大学令の規定では、大学とは総合大学を意味していたのです。渋沢の発想は、工科大学、農科大学があって商科大学がないのは商業の軽視であるというもの。実は、その工科大学も農科大学も帝国大学の中に取り込まれていたのです。問題は、法制的に見て単科大学が可能かということと、学問的に見て商業が大学水準のものとして認知されるかということにあります。

渋沢は1909年の申酉事件の際に、「商業大学設備に関する方針として、之を現行帝国大学内に併置するは、我国商業教育の為亦絶対反対なり」と当時の小松原文相に意見を述べています。また、商業社会においてもほかの社会と同様に「将帥」になるものの教育が必要だと主張し、大学程度の学問の重要性を提唱しています。

渋沢が反発を感じた 帝国大学の3つの態度

なぜ、それほどまでに帝国大学との合併を避けようとしたのでしょうか。それには、大きく分けて次の3つの理由が考えられます。

その第一は、帝大が実業を軽視していたことです。明治10年代に起きた帝大生の民間企業就職拒否事件以来、渋沢は帝大が官界に卒業生を送り出すための教育をしていることを批判してきました。

第二は、帝大が商業を軽視したこと。帝大は、法・医・工・文・理・農の6分科大学に商を加えることに抵抗しました。渋沢は商業教育の地位がほかより下位に置かれていることに対する批判を繰り返しています。

第三は、帝大が学閥を形成して権力を掌握していることに対する批判です。自らは閥をつくらないと宣言していた渋沢らしい批判といえます。

地から生じた「陽炎の教育」による 人づくりに誇りを持つ

紆余曲折はありましたが、東京高等商業学校が悲願としていた単科の商科大学は、1920年に誕生しました。そこには大学学部のほかに、予科、附属商学専門部、附属商業教員養成所が置かれていました。

渋沢が一橋大学に惜しめない援助をたゆまず続けてきた理由は何だったのでしょうか。

彼の友人でもある大隈重信は、私利私欲ではなく公利公益に生きた渋沢の生涯を「公生涯」と称しました。渋沢の理想は、日本商人の自働的進歩によって商業社会の進歩を高め、国際協調のもとで日本の富国を図り国民の利益を増大させることです。当然、その経済社会をリードする商業界の将帥づくりは、渋沢にとって重要な課題だったといえるでしょう。実際に一橋大学のみならず、東京女学館、日本女子大学、早稲田大学ほか多くの学校に終生支援を続けています。渋沢の公生涯の重要な部分の一つが人づくりだったといえます。

官立でスタートした帝国大学に比べて、一橋大学は苦節の歴史を辿りました。しかし渋沢は、そのことを逆に解釈して、商業教育を「陽炎（かげろう）の教育」と称して誇りとししました。陽炎という言葉は、1914年の名古屋商業学校創立30年記念式典で市邨芳樹校長が発したものです。渋沢はこれを受けて、「商業教育のみは天降りではなく陽炎のように下から発達したものである。天から降った雨ではなく地から生じた霧の如きものであると云われたが、是は事実であります」と述べています。

申西事件史をまとめた小島慶三は、次のように述べています。

「渋沢翁が最初から最後まで一貫して商業教育立国の志を貫き、しかも自らの主張の責任を果たしたということ、一橋が今日あるのは、まことにこのような有言実行の先駆者のお蔭であることを、我々は忘れてはならない」「いま道義を忘れた経済大国をつくり上げ、国際摩擦の嵐の中に立っている私達は、もう一度翁の唱える商業道徳を想起し、自らを教育し直す必要があるのではないか」

このことこそ、改めて考え、実行すべきことであり、渋沢栄一を「Captains」に登場させた理由でもあります。

渋沢栄一（しぶさわ・えいいち）

- 渋沢栄一は1840年（天保11年）2月13日、現在の埼玉県深谷市血洗島の農家に生まれました。
- 家業の畑作、藍玉の製造・販売、養蚕を手伝う一方、幼い頃から父に学問の手解きを受け、従兄の尾高惇忠から本格的に「論語」などを学びます。
- 「尊王攘夷」思想の影響を受けた栄一や従兄たちは、高崎城乗っ取りの計画を立てましたが中止し、京都へ向かいます。
- 郷里を離れた栄一は一橋慶喜に仕えることになり、一橋家の家政の改善などに実力を発揮し、次第に認められていきます。
- 栄一は27歳のとき、15代将軍となった徳川慶喜の実弟・後の水戸藩主、徳川昭武に随行しパリの万国博覧会を見学するほか欧州諸国の実情を見聞し、先進諸国の社会の内情に広く通ずることができました。
- 明治維新となり欧州から帰国した栄一は、「商法会所」を静岡に設立、その後明治政府に招かれ大蔵省の一員として新しい国づくりに深く関わります。
- 1873年（明治6年）に大蔵省を辞した後、栄一は一民間経済人として活動しました。そのスタートは「第一国立銀行」の総監役（後の頭取）でした。
- 栄一は第一国立銀行を拠点に、株式会社組織による企業の創設・育成に力を入れ、また、「道徳経済合一説」を説き続け、生涯に約500もの企業に関わったといわれています。
- 栄一は、約600の教育機関・社会公共事業の支援並びに民間外交に尽力し、多くの人々に惜しまれながら1931年（昭和6年）11月11日、91歳の生涯を閉じました。

渋沢栄一記念財団HPより

【一橋大学略年譜】

- 1875年（明治8年） 商法講習所創立。
渋沢栄一が経営委員就任。
- 1876年（明治9年） 商法講習所が東京府の直轄になる。
- 1881年（明治14年） 東京府会で商法講習所の予算が否決される。
- 1884年（明治17年） 商法講習所が農商務省の直轄となり、東京商業学校と改称。
渋沢栄一が校務商議委員に就任。
- 1885年（明治18年） 文部省直轄となり、文部省直轄の東京外国語学校附属高等商業学校と合併、改めて東京商業学校となり、神田一ツ橋移転。
- 1887年（明治20年） 高等商業学校と改称。
- 1898年（明治31年） 清水新校長排斥運動が起こる。
- 1901年（明治34年） ベルリン宣言（商科大学設立ノ必要）。
- 1902年（明治35年） 寺田新校長排斥運動が起こる。
東京高等商業学校に改称。
- 1907年（明治40年） 商科大学設置建議案が衆議院を通過。
- 1908年（明治41年）～1909年（明治42年） 申西事件。
- 1914年（大正3年） 渋沢命名の如水会設立総会。
- 1920年（大正9年） 東京商科大学に昇格。
- 1931年（昭和6年） 渋沢栄一死去。

※文中敬称略。※引用文中の旧仮名づかい、旧漢字は、現代表記へと改めました。

お詫びと訂正 前号〔HQ冬号 Vol.25〕記事 Captains「上田貞次郎」において、一部事実とは異なる記述がありました。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。

●35ページ 上田正一氏コメント覧

【誤】当時、貞次郎博士は商科大学長という立場でありながら、……

【正】上田正一氏が放校になったのは昭和4年であり、上田貞次郎博士は本学長就任前でした。正式な学長就任年は、昭和11年です。

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25回は、株式会社JR東日本パーソネルサービス HRD事業本部 武蔵浦和研修センター所長の君島由紀子さんです。

聞き手は、商学研究科准教授の山下裕子です。

世界一のインフラを支える笑顔

社会に貢献できる仕事を選択

山下 東京が地球上にひとつしかないくらいユニークな都市になれたのは鉄道のおかげだという話を聞いて以来、私は鉄道好きになりました。事実、アジアのメガシティでもインフラが整っていないところでは渋滞で車が動かないなどさまざまな問題が起こっています。君島さんは、なぜJRに入られたのですか？

君島 ひとつは社会に貢献できる仕事をしてみたい、これが大きな気持ちとしてありました。もちろんどの業界であっても社会に貢献しない仕事はありませんが、学生時代に海外を旅して、「日本の鉄道は世界に誇れるインフラである」というのはまぎれもない事実と実感し、そのなかで自分が女性の視点でなにか人の役に立てる新しいことができないかと。もうひとつは、女性が結婚、出産をしても当たり前のように働ける会社がまだまだ多くはない時代だったため、いろいろな企業を見たらうえて一番フェアに扱ってもらえて、前例は少なかったものの出産後も

やっていけそうな会社なのではないかと思い、志望しました。

山下 入社当時の男女比はどのくらいでしたか？

君島 JRになったのは1987年ですが、国鉄時代は鉄道病院の看護師などという例外を除くと女性は一切採っていませんでした。一部採用されるようになってまだ初期の頃だったので、女性の割合は1%くらい。本当にいなかったですね。

山下 お若いけれど、昔の女性たちがしてきた苦勞を全部してこられたわけですね。

君島 それでも時代の追い風はありましたし、大学でも男社会を経験してきましたから、それは連続性があったよかったのではないのでしょうか。そういう意味で、女性として働いているだけで職場を活性化させてきたのかもしれない。

地方勤務での大きな収穫

山下 30代になられてすぐの上野駅助役を皮切りに、現場のオペレーションをされるようになったのですか？

君島 JR東日本は、現場第一主義。駅をはじめとした現場を知っていなければ、企画部門にいたところで会社の変革もビジネスオペレーションもできないという考えから、入社して最初の2年間は現場配属でした。私の場合は水戸支社に配属されました。

山下 いきなり地方へ送り出されてしまったのね。すごいなあ。

君島 首都圏では初の女性駅長でもあったの

君島由紀子（きみしま・ゆきこ）

株式会社JR東日本パーソネルサービス

HRD事業本部 武蔵浦和研修センター所長

1992年一橋大学法学部卒業。同年、JR東日本入社。水戸支社、本社、東京支社、上野駅助役、本社お客さまサービス部主席などを経て、2006年に首都圏では初の女性駅長となる川口駅長に就任。2007年から育児休職を取得、2009年4月に復職し、現職就任。

ですが、初の女性地方勤務者でもあるのです。東京生まれの東京育ちだったこともあり、当時はただ夢中でしたが、住んでみて初めて地方マーケットの実態や地方の人の温かさを知ることができました。また地方は、鉄道事業がコンパクトにまとまっているので、業務の全体像を把握することができました。また、都心では空気のような存在となっている鉄道も、地方ではインフラとして大きな存在なのですね。この経験は、その後の会社での生活や価値観に大きく影響しました。地方に行かせてもらって、本当によかったと思っています。

山下 入社以降多くの“女性初”を経験して、特に女性だからということでご苦労された点というのはどういうところでしょうか？

君島 私は31歳で助役に就任しましたが、部下は約80人。そのほとんどが50代あるいは40代の昔ながらの国鉄マンだったんです。周りも戸惑っていましたし、私も彼らの上司に値する人間なのだろうかと不安になりました。これはもう、彼らの懐に入って一緒にやっていくしかないと思いましたね。

山下 JR東日本は、国内でも最も垂直的指揮系統がうまくいき、動いてきた組織。すごく優秀でしっかりとしたオペレーションができています。し

かしその一方で、横の仕事の中で、お客さんのニーズを汲み取って変えるというところが、国鉄時代の方々にとっては難しかったのではないかと想像しますが。

君島 確かにサービスやホスピタリティという点に関しては、苦手意識があった社員もいたように思います。しかし、新しい世代も増えてきましたから、割とスムーズに意識変革はできたように思います。今では、いわゆる国鉄だった頃の“親方日の丸”という考え方はありません。若い世代は、既にJR東日本をサービス業のひとつとして捉えて入社してきた人が多いので、新しい発想とベテランのノウハウをお借りしながら改善をはかってきました。特に助役時代は、これが醍醐味でもありましたね。

人を育てるやりがいを実感

山下 そして今日は駅長さん時代の写真をお持ちいただきました。さぞかし激務だったのでしょうか。

君島 川口駅は、埼玉県のなかでも乗降客数が2番目に多い駅です。通勤対策として前日から泊まっている助役や社員と一緒に



山下裕子（やました・ゆうこ）

商学研究科准教授

に、朝の7時くらいからラッシュ時の対応をするのが日課でした。

山下 女性の視点から、いろいろとやりたいことがあったのでは？

君島 女性の視点というよりも、お客様から見てどうかということを社員の

マインドに語りかけながら、日々の接客や案内掲示というものを着実にを行うことが第一と考えていました。線路の空きカン拾いをするというような、地道な努力をするのが駅長の仕事だったりするのです。

山下 駅長としてめまぐるしく日々を過ごすなかで、ご自身が最も達成感を得られたのは、どんな時ですか？

君島 突き詰めてみると、お客様によりサービスを提供するには、社員の一人ひとりが生き生きとやりがいを持って働けることが重要です。新入社員から一人前の駅員になれるように教育をするなかで、社員の成長が実感できた時は、すごく嬉しいですね。

山下 キャリアは自分も育たなければいけないし、人も育てなければいけない。いつから育てる側になったのでしょうか？

君島 ターニングポイントとしては、やはり助役として部下を持った時ですね。私もまだまだ発展途上ですので、人の成長にかかわることが自分の成長にもつながっていると思います。団塊

世代が大量退職する時代となりましたが、民営化の荒波を乗り切ってこられた方々が持っている、やり切るという粘り強さ、そのよいDNAを若い人たちに引き継がせることにも、力を注いできました。

子どもを持って気づいたこと

山下 駅長の時にお子様に恵まれて、しばらくお休みを取られたと伺いました。その間、お仕事は一切していなかったのですか？

君島 もう少し駅長職を続けたいという思いもありましたが、





縁あって子どもを授かったわけですから。最長2年まで取れる育児休職制度を利用し、子どもが1才9カ月になるまでお休みをいただいて、昨年の4月に復職しました。

山下 もしや、育休を取られたのも第1号？

君島 さすがにそうではありません。ただ、管理職の女性で育休というのはあまり例がなかったようです。

山下 現在のお仕事は、人材育成を行う部署のようですが、君島さんが希望されたのですか？

君島 人材育成の重要性を、助役や駅長を務めて痛感していましたし、私自身も大変やりがいを感じていましたので、今の職を希望しました。そのために育休中に資格を取るなど、可能な範囲で復職に向けての準備はしていました。研修センターでは、駅で働く契約社員の採用と教育を行っています。人材育成という自分がやりたいフィールドで、しかも駅長の視点、駅からの視点といったこれまでの経験を活かすことができる。このようなお仕事をさせていただけていることに感謝しています。

山下 育休期間が充電期間でもあったのですね。そうはいつでも復職後の育児との両立は、そう簡単なものではないと思いますが。

君島 会社の理解はもちろんですが、家族や地域など改めて自分が周囲に支えられていることを実感することができました。また、私自身の変化という点では、ただがむしゃらに猛進するだけではなく、少し肩の

力を抜いて柔軟に考えるようになりました。今から思うと子どもができる前までは、無意識のうちに自分にも周りにも100点を求めていたように思います。それが今では「仕事で70点、家庭で70点であっても足したら140点ならいいじゃない」と主人に話しています。しかし、70点は確実に取ろうというスタンスで臨んでいます。それは後輩や部下に対しても同様です。

山下 頼りになる上司ですね。君島さんの下で働きたくなります。

君島 母親になってみて、部下に対しても心が広くなりました。以前はかなり厳しい目で見えていたと思います。温かい目でいろいろな人を見ることで、多様性を尊重できるようになりました。周囲のケアやサポートがあったからこそここまで来られた。入社以来たくさんの方々のお力添えがあって今の自分がある。こうしたことは、子どもができて初めて分かったことです。これからは、その恩返しをしていきたいという思いが強いですね。

山下 最後に君島さんのご経験から、就職にあたって女性が企業を選ぶ際のアドバイスがあればお願いします。

君島 「御社は女性にとって働きやすい企業ですか？」と、女子学生からよく質問を受けますが、「女性にとって働きやすい企業があるのではなく、自分が頑張ることによって働きやすい場所にするという姿勢が必要です」と答えるようにしています。私の場合は職場に女性が1%くらいしかいない時代に入社で、傍からは厳しそうに見えたかもしれませんが、それなら前例は自分で作ればいいぐらいに考えていました。もちろん現在は、

当時よりはるかに追い風があり、制度もついてきています。でも一番大切なことは、そこに自分のやりたいことがあるか？そこで何がやりたいか？をじっくり考えて企業や仕事を選ぶこと。そうすれば、結果は自ずとついてくるものだと思います。



一橋の女性たち

対談を終えて 「鉄道屋の愛娘」

器の大きい方である。少しのミスが人命や、社会の大混乱につながる責任の重い組織を率いてきた人の落ち着いたとはこういうものか。

国鉄時代には女性の雇用がされていなかったことを伺い、改めて驚く。君島さんが入社された時期は、ちょうど、JRの黎明期にあたっていたわけだ。「鉄道屋」の男の社会、そりゃあ大変だったでしょう、と思いきや、とことん飲みにつき合い、何から何までじっくり教えてもらったそう。面喰い、照れながら真摯に君島さんを育てた鉄道屋の親父さんたちに、『鉄道員』の高倉健の姿が重なる。

君島さんのお話をうかがい、3000万人規模の都

市活動の縁の下での力持ちである鉄道の、そのまた縁の下での力持ちである組織というのは、まさに、日本人の美徳が最も濃密に凝縮されている、とんでもなく深い襷の積み重ねでできているんだなあと思えて感じ入った。

国鉄が支えてきた日本も重かったが、JRが支えていく日本も重い。一方に世界一のメガシティ東京がある。他方に、縮退する地方がある。また、目を見張るような新興国の急速な経済発展が本格化した今、日本が世界に貢献できるのは、経済発展の負の側面に対する解決策の側面だ。巨大都市の骨格を支える鉄道網の整備は、その中核に据えられてもいいのではないかと

思う。とはいえ、思いやり、責任感、勤勉さ、実直さ、忍耐強さ、正確さ、慮り、几帳面さ、粘り強さ、向上心……。そんな美徳に多くを負っている組織のノウハウなど海外に移転できそうもないや……。

あっさりあきらめそうな私に、君島さんは言ってくれそう。部屋が10倍ぐらい明るくなりそうな笑顔で。

「大丈夫です！私が育てますから！」

映画の世界では、『鉄道員』の死は、一つの時代の終焉の象徴として描かれる。けれど、現実には、愛娘が気丈に彼の志を次の時代に紡いでいくのだ。新しいやり方で。健さん、良かったね。(山下裕子)

個性は主張する

One and Only One

第 26 話

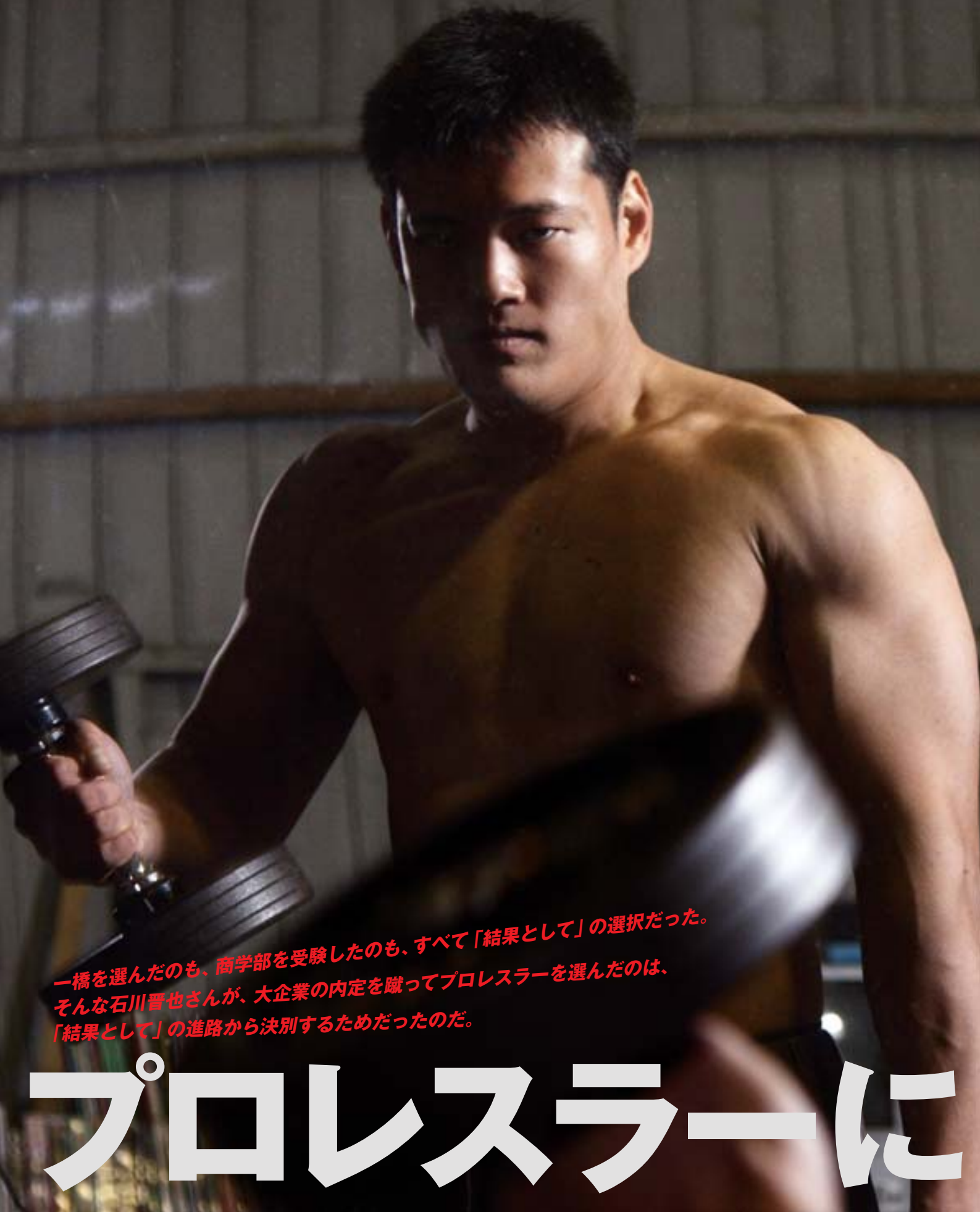
プロレスラー（大日本プロレス所属）

石川晋也氏



Shinya
Ishikawa

そして、青年は



一橋を選んだのも、商学部を受験したのも、すべて「結果として」の選択だった。
そんな石川晋也さんが、大企業の内定を蹴ってプロレスラーを選んだのは、
「結果として」の進路から決別するためだったのだ。

プロレスラーに

「結果として」一橋大学だった

四国中央市という自治体が、愛媛県の東端にある。同市は、2004年4月1日、瀬戸内側の川之江市、伊予三島市と、法皇山脈側の宇摩郡土居町、宇摩郡新宮村が合併して発足した。

1984年7月29日、新宮村に一人の男児が生まれた。男児は、晋也と命名された。姓は石川である。父は新宮村役場の職員、母は診療所の看護師であった。のちに彼は、プロレスラーになった。リングネームは本名の石川晋也。一橋大学出身のプロレスラーは空前であり、ひょっとすると絶後かもしれない。

石川晋也さんの少年時代――。

「新宮は自然が豊かなところで、家の中に閉じこもってテレビゲームばかりやっているという子供はいませんでした。塾に通うということもなかったですね。小学校の頃、釣りがはやり、ぼくも友だちといっしょに、よく川で鱒を釣りました」

小学校、中学校時代の石川さんは、「宿題はちゃんとやるが遊ぶときは遊ぶ」少年で、優等生だった。なにしろ「ちゃんと勉強をやっていたのはぼくだけだったと思う」という、最近では珍しいのんびりとした環境だったのである。

村に1つしかない中学校を卒業した石川さんは、愛媛県立三島高等学校へ進んだ。通学は、バスである。

「川之江高校か三島高校かだったのですが、川之江は途中でバスを乗り換えなければならず、一本で通える三島にしました」

石川さんの高校選択に、積極的な意志は働いていない。バス通学に便利だから、つまり「結果として」三島高校だったのである。この「結果としての選択」は、プロレスラーになる際、石川さんの心理に少なからず影響を与えた。だがそれは、のちの話である。

「三島高校は、卒業したら地元の会社に就職する生徒が多く、進学校ではありません。ぼくも、最初は大学受験など考えていなくて、ゲーム関係の専門学校を志望していました。2年生に上がるとき、文系理系のコース分けがあり、志望がそうでしたので理系を選びました。ところが、担任の先生が、相談もなく文系コースに振り分けてしまった。当時、専門学校へ行くかどうか迷いもあり、進路をどうしようか先生に相談していたので、ぼくの適性を考えて文系コースにしてくれた。そのように思いました」

石川さんにとって、第二の「結果として」である。第三、そして第四の「結果として」は、大学の選択のときに訪れた。

「なぜ、一橋大学であり、なぜ、商学部だったのか」がそれである。まず、大学選択の理由を石川さんに尋ねた。

「志望は、国立大学の文系という程度で、『この大学に行きたい』という強い動機のようなものはなかったですね。大学のこともあまり知りませんでしたし。ぼくの中では、国立大学の頂点は東大、次に京大でした。しかし、受験するにはどちらも社会を2科目選択しなければなりませんでした。ぼくは地理しか取っていなかったの、あきらめました。ぼくの考えでは、東大、京大に次ぐのが一橋大学。一橋は、社会1科目で受験できる。一橋は、自分がチャレンジできるトップの大学です。そこを受けてみようと思いました」

では、学部選択の理由はどうだったのか。

「ぼくが受験したとき商学部では、たとえば数学の配点が高いなど、合否決定の採点パターンが3つ設けられていました。他学部は1つです。まあ、どこかに引っかかればよいと思って……。どうしても商学部でなければということにはなかったですね」

第二、第三、第四の「結果として」の連鎖により、石川さんは一橋に入学した。2003年のことである。

入学直後から所属した応援部は「とても居心地がよかった」

入学した直後、石川さんは勧誘の先輩たちに好感をおぼえ応援部に入った。

「ぼくが入部した当時、応援部は大所帯で、1年生から4年生まで50人ぐらい部員がいました。同学年も18人。部の雰囲気はとてもよく、活動は楽しかったですね」

石川さんは、2年生から旗手を任された。いわゆる“旗持ち”である。

「1年か2年のとき、その学年の最後の応援がアメフトでした。1部と2部の入れ替え戦で、勝てば1部への昇格が決まります。しかし、わずかにリードされたまま残り時間が少なくなり、最後の攻撃に入りました。そして、残り数秒というところで逆転。これは大感動でした」

石川さんは、「とにかく居心地がよかった」という応援部に3年の夏まで所属し続けた。

では、学業はどうだったのか。

「成績は、それなり。AとCが少しずつ、あとはBBBB……で、可もなく不可もなしだったと思います。ゼミは、山本秀男

なった。

ゼミナール。山本先生は、NTTデータにいらっしゃった方で、ぼくは2期生でした」

山本先生は、電電公社、NTT、NTTコミュニケーションズ、NTTデータを経て、2004年に商学部の教授に就任した。経歴からもわかるように、情報分野のエキスパートである。現在は、中央大学大学院戦略経営研究科（ビジネススクール）の教授を務めている。

「講義は、eコマースなどIT関連の内容でした」

卒論は、「築地市場のIT化」をテーマにしたものだったという。

「1、2年生のとき、応援部の関係から築地市場でアルバイトをしました。期間は年末の1週間。蒲鉾の卸し屋さんに泊り込んで働きます。29日、30日になるとかなり落ち着くのですが、その前の4、5日はてんでこ舞い。まさに『忙殺される』という表現がぴったりでした。築地市場は、まったくといってよいほどIT化されていませんでした。そんな環境で働いた経験から、卒論のテーマにしようと考えたわけです」

論文の結論はどのようなものだったのでしょうか。

「たとえばマグロですが、ある店では“マグロ”ですが、他の店では独自の符丁で呼びます。それに似たことがたくさんあり、商品ひとつにしてもデータ化が非常にしにくい。実際、何度かシステムを入れようとしたらしいのですが、すべて失敗に終わっています。結局、論文も『IT化は難しい』という結論で終わってしまいました」

やはりこれも「可もなく不可もなし」であろうか。

石川さんは、最初からプロレスラーになろうと考えていた

わけではない。ある大手企業から内定ももらっていた。転職は、いつやってきたのか――。

大手企業の内定を辞退し プロレスの道へ

石川さんは、熱狂的なプロレスファンというわけではなかった。それどころか、「小学生のときテレビ観戦をしたぐらいで、中学からはまったく観ていません」ということである。

石川さんが、およそ10年ぶりにプロレスを観るようになったのは、件の大手企業から内定をもらった直後、4年生の4月の初めである。

「卒論を残すだけで単位は取り終わっていました。就職も決まり時間に余裕ができたので、近所のレンタルビデオ店に通い映画をよく観ていました。ある日、たまたま格闘技のコーナーで棚を見ていたところ、以前面白かった団体のビデオが置いてあったのです。これがやはり面白かった。デスマッチが売りの団体だったのですが、インターネットで調べたところ解散していました。他にデスマッチの団体はないかと探すと、大日本プロレスがあった。試合の動画をYouTubeなんかで観ると、リングに蛍光灯をばら撒いたりしてやっている。実際に試合が観たくなり、後楽園ホールに行きました。大変面白かったですね」

だが、ここまではまだ“一人のファン”にすぎない。しかし以後、石川さんの物語は、急転直下、一気にスピードを上げていく。

One and Only One



「後樂園ホールで最初に観たのは、4月末。それから東京近郊でやっている試合を何度か観にいきました。やがてゼミの友だちも誘ったところ、彼も大日本プロレスを大好きになってくれたのです。試合を観たあとプロレスの話で盛り上がっているうちに、だんだんプロレスをやってみたくなってきた。それが、7月か8月のことでした」

まだ自分の気持ちに半信半疑ではあったものの、石川さんは近くのジムに通い身体を鍛え始めた。そして迎えたのが、10月1日の内定式であった。

「どうしようか、もっとも悩んでいる時期でした。内定式に、一橋の同級生が一人いました。国立までいっしょに帰る電車の中で、彼に『プロレスをやろうと思っているのだが』と話をしてみました。彼は将棋部で、日本一になったこともあるといいます。一時、プロになろうと思ったこともあるとのことでしたが、何かの理由であきらめたそうです。ですから多くの気持ちも理解してくれ、『プロレスラーになろうとしている君は、すごくカッコいい。やってみたほうがいいと思う』と言ってくれました。彼のこの言葉で、決心がつきました」

石川さんは、入団テストを受けるため、大日本プロレスに履歴書を送った。

「体力テストは11月末に行われます。内定式からそこまでの2カ月、毎日トレーニングに取り組み、食事の量も増やしました」

内定式当時、石川さんの体重は、61.2kgだった。それが11月末には、75kgと十数kgも増えていたのである。体力テストの内容は、スクワット、腕立て伏せ、腹筋、背筋、逆立

ち、マット上での前転、ブリッジなど。審査員は、現役のレスラーである。

「何を何回やれば合格するというものではなく、たとえ『腕立て100回』と言われてやれなかったとしても、必ずしも不合格になるわけではありません。審査員は、やれたかやれなかったかより、最後まで続ける気力があるかどうかを見ているようでした」

可否の発表は当日。石川さんは、合格した。

初めて「結果として」ではない 選択をした

石川さんは、翌年の1月、就職が決まっていた企業に辞退を伝えた。「プロレスラーになるので」と辞退の理由を告げたとき、人事担当者は、啞然、呆然としていたそうである。

テスト合格から辞退まで1カ月余り時間がかかったのは、周囲を説得しなければならなかったからだ。そもそも、プロレスラーになることを最初に反対したのが、大日本プロレスの人間だった。

「そんな会社に就職が決まっているのだったら、絶対に行ったほうがいい」と説得されたそう。理由は「プロレスでは食べられないから」だった。石川さんにとって、収入が少ないことは予測済みのことだったので、やめる理由にはならない。



もちろん、両親も大反対であった。親はわが子に安定した人生を送ってもらいたいと願っている。石川さんは就職内定の段階で、あるいは一橋に合格した段階で、それが半ば約束されていたと考えることもできる。それを“プロレスラー”である。両親にとっては、まさに青天の霹靂であっただろう。だが、石川さんは「どうしてもやりたい」と、大日本プロレスの説得も両親の反対も押し切った。

「父も母も、試合を観にきたことはありません。また、早くやめてほしい、と帰郷するたびに言われます。収入に対する不安もありますが、それ以上にケガが心配のようです」

親心とはありがたいものだ。現に石川さんは、入団した年の夏に鎖骨を骨折し、デビューが遅れてしまった。

石川さんが周囲の反対に「プロレスをどうしてもやりたい」と強硬だったのには、当然わけがある。それが例の「結果として」なのである。

「高校の選択、文系コースへ行ったこと、大学や学部 of 志望と、これまで大切なことについて自分のしっかりとした意志で『これだ』と決めたことはありません。それがどこかに引っかかっていたのだと思います。だから今回は、自分がやりたいと決めた道を誰が反対しても進もうと考えました」

こうして、石川さんのプロレスラーとしてのキャリアはスタートした。

デビュー戦は、2008年3月11日。熊谷市民体育館での第1試合。相手は、入団テストの審査員であり、入団後の指導者でもある関本大介さんだ。

「たしかにデビュー戦は緊張しましたが、それ以前、エキシビジョンで初めてリングに上がったときの緊張感のほうが大きかったですね」

「デビュー戦は勝ちましたか」と尋ねたところ、石川さんはその太い首を横に振った。

「関本さんは、110kgの身体がすべて筋肉という人で、とても勝てる相手ではありません。鋼にぶつかっている感じで、7、8分で終わりました」

ちなみに、関本さんは、高知の明德義塾高等学校野球部出身で、元横綱・朝青龍と同窓である。

石川さんの初勝利は、デビューから約2カ月後の5月23日だった。

「ドロップキックからノーザンライト・スープレックスを決めて、そのままフォールに持ち込みました」

ノーザンライト・スープレックスとは、馳浩（現衆議院議員）が開発した技。正面から相手の腕を抱え込み、腰に手をまわして後ろに投げ、ブリッジの体勢で相手をフォールする。決まると美しい投げ技である。

「プロレスは、40歳になってやりたいと思ってもう遅い。若いからやれる世界です。だから、会社ではなくプロレスを選んだのです」

石川さんは、どんなレスラーを目指しているのだろうか。

「男に支持されるプロレスラー、大仁田厚さんや天龍源一郎さんのように、入場するとき旗が振られる、そんなレスラーになりたいですね」

デビューから約2年、石川さんを目当てに会場にやって来るファンも増えてきた。

「ファン層は、年齢も性別もさまざまですね。いつも会場に来て声援をしてくれ、試合が終わったら話しかけてくれます」

石川さんは、大日本プロレスに所属して以後、さらに身体が大きくなった。

「プロレスラーは、一般の人と同じではダメ。超人でなければなりません。ファンのほうが自分より身体が大きいのは嫌ですから」と石川さん。

プロレスラーであるからには、そうでなければならない。そんな石川さんの腰にチャンピオンベルトが巻かれる日を、ファンとともに心待ちにしたい。



◆石川晋也（いしかわ・しんや）

1984年生まれ。愛媛県出身。
2007年4月一橋大学商学部卒業。
2007年春、卒業と同時に大日本プロレスに入団。
2008年3月11日デビュー（対関本大介）。
2008年5月23日初勝利。



One and Only One

大日本プロレス所属のプロレスラーと。左から／河上隆一さん、石川さん、塚本拓海さん。
3人ともに、本名をリングネームとしている。

日本企業の 新陳代謝を考える

一昨年の秋に始まった金融危機以降、日本経済は低迷している。日本は、バブルが崩壊した直後に経験した「失われた10年」だけでなく、2回目の「失われた10年」を経験していると評する向きもある。なぜ、このように経済が低迷を続けるのか。原因の1つとして、日本では、企業の正常な新陳代謝、すなわち、質の高い企業が参入・成長する一方で非効率な企業が退出するというメカニズムが存在していない点が指摘されている。いくつかの先行研究によれば、1990年代から2000年代初頭にかけては、金融機関が抱える不良債権問題が表面化するのを避けるために、業績の悪い大企業に対する延命策が講じられ、新しい企業の参入が妨げられた。今回は、日本における企業の代謝の現状や、そのあるべき姿について示唆を与えてくれる本を4冊紹介したい。

存続企業が、 成長を牽引し続ける日本の産業構造

まず、企業の代謝の全体像を明らかにしたものとして、深尾京司・宮川努編『生産性と日本の経済成長』（東京大学出版会・2008年）が挙げられる。本書第8章では、大企業だけではなく中小企業も含んだ産業全体に関するデータを用いて、企業や事業所の参入、存続、退出が経済全体の成長を高める方向に働いているかを検証した。注目すべきは、日本の製造業では、成長性の高い事業所の参入や将来性のない事業所の退出よりも、存続事業所の成長が産業全体の発展に大きく寄与している点である。米国や英国、韓国などと比較しても、企業や事業所が存続しつつ自らを変えることで全体の成長を牽引するという日本の産業における代謝の特質が明らかになっている。

粘り強く改善を続ける存続企業の姿勢は、老舗企業が非常に多いという特徴にもつながる。存続企業に焦点を当てて、海外への進出や、技術開発などの前向きな取り組みを紹介しているのが、中沢孝夫著『中小企業は進化する』（岩波書店・2009年）である。著者のポジティブな筆致にもかかわらず浮き彫りになるのは、企業を進化・存続させることの難しさである。需要が頭打ちの日本を出て、人材難などの問題を乗り越えながら、米国や東南アジアで成長する中小企業とその経営者の姿が具体的に描かれている。

起業には、政府による「正しい」支援が必要

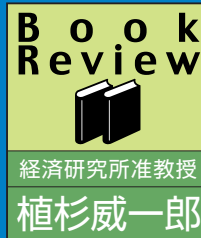
一方、日本では新興の大企業や、新たに企業を作る起業家が少ないことが問題視される。世界各国の起業活動率を比較すると、日本は常に下位にランクされる。もっとも、質の高い企業が多く参入する仕組み作りが難しいのは日本に限った話ではない。この点を米国はじめ各国の実例に則して示しているのが、Josh Lerner著 *Boulevard of Broken Dreams: Why Public Efforts to Boost Entrepreneurship and Venture Capital Have Failed - and What to Do About It* (Princeton University Press・2009年) である。第二次世界大戦などに伴う政府調達が米国のシリコンバレーの発展の基礎となったよう

に、活発な起業には政府の関与が重要な役割を果たす。支援に際しては、経営資源や市場のある分野で行うこと、民間部門の資金の出し手の意向を尊重することが求められる。しかしながら、こうした原則が必ずしも守られていない国が多いことが具体的に示されている。各国政府に一定の敬意を表しつつ、近視眼的な行動や企業のインセンティブを考えずに導入される支援策を厳しく批判する著者の姿勢が、主張に説得力を与えている。

企業自身の創意工夫を

なお、前掲書では、日本の起業の現状についての記述はほとんどない。起業のメカニズムが機能していた特定の産業に絞り、丁寧な分析を行った研究書として、加藤厚海著『需要変動と産業集積の力学』（白桃書房・2009年）が挙げられる。ここでは、東大阪地域に所在する金型産業を取り上げ、倒産や廃業が多いにもかかわらず、同じ金型を作る競争相手同士が近くに立地し続け、産業集積を形成してきた点に注目する。倒産した金型企業から職人が独立する不況型創業が多いこと、好不調の波が激しい受注に対応するために同業種の仲間型取引ネットワークを作り仕事を融通しあっており、新規開業企業もそこに組み込まれていること、その結果として金型企業が同じ地域に集積することを明らかにした。問題は、国内需要の減少や海外との競争激化により、新規開業企業の存続・成長がこれまでになく難しくなっていることである。

上記4冊の本が示唆する日本企業における代謝のありべき姿は、存続企業が全体の生産性向上を牽引しつつ、新規開業企業が既存企業と共存するというものである。あるべき姿を達成するためには、政府の支援策のみならず、企業自身の創意工夫が求められている。



左から

『中小企業は進化する』 中沢孝夫／著

岩波書店刊 定価：1,995円（税込）2009年5月28日発行

『生産性と日本の経済成長』 深尾京司・宮川努／編

東京大学出版会刊 定価：5,880円（税込）2008年3月10日発行

『需要変動と産業集積の力学』 加藤厚海／著

白桃書房刊 定価：3,465円（税込）2009年8月26日発行

Josh Lerner (2009) *Boulevard of Broken Dreams: Why Public Efforts to Boost Entrepreneurship and Venture Capital Have Failed - and What to Do About It*. Princeton University Press.



阿弥陀如来と会う

以前はお寺や仏像なんて年老人の趣味と考えていたが、人生の残りが半分をきり、また近親者の死や病気等で、自らも遠からず死にゆく存在であることを意識しはじめてから、宗教がまた違ったものとして見えるようになってきた。死後の世界は現在なお科学と理性の及ばない闇の中であり、それを照らすためには結局は信仰の光に頼るしかない。とはいえ難しい話をするつもりはない。ここでは私の趣味としての阿弥陀如来の話をしよう。

三身即一

普通の人が阿弥陀如来と会うには3つの方法がある。一番簡単な方法は家の仏壇をのぞいてみることである。仏壇の真ん中に木像が掛け軸があればそれが阿弥陀如来かもしれない。立像で後背が舟型なら浄土宗、掛け軸で頭の後ろから放射線状の光があれば浄土真宗、座像なら天台宗だろう。しかし仏壇の中にいるのがいつも阿弥陀如来とは限らない。禅宗では釈迦如来、真言宗では大日如来が本尊とされる。釈迦如来はご存じのように仏教の開祖であり、実在の人物が覚りを開いて仏になった姿である。大日如来は密教で諸仏の根本の仏、宇宙そのものだとされる。釈迦如来、阿弥陀如来、毘盧舎那仏（大日如来）は、仏の3種類の身のあり方（三身即一）とされる。なにやらイエス・キリスト、聖霊、神の三位一体のようでもある。

途上の身である菩薩

第2の方法は大仏を訪ねることである。わかりやすい例では、有名な鎌倉の大仏は阿弥陀如来である。その他、関東近辺なら東京大仏や牛久大仏もそうである。しかしここでも全ての大仏が阿弥陀如来だとは限らない。例えば有名な奈良の大仏は毘盧舎那仏（大日如来）である。またタイなど上座部仏教の国の大

仏はほぼ釈迦如来である。大仏として拜まれているものにも、やはりこの3種が多いようだ。その他にもポピュラーなところでは、病気を治してくれる薬師如来（お薬師さん）がある。さらには大仏ではないが石仏として道端で見かけるものに観音菩薩（観音様）や地藏菩薩（お地藏様）がある。またその他の菩薩としては遠い未来に人々を救いにやって来る弥勒菩薩（広隆寺の半跏像が有名）がある。菩薩は如来になる途上の身である。

極楽浄土の主

阿弥陀如来に会う第3の方法は、（私もまだ体験したことはないが）、私たちがその命を終えるときである。阿弥陀如来は、観音菩薩と勢至菩薩を引き連れて死にゆく私たちの枕元へやって来てくれるとされる。さまざまな絵画で表現される来迎図には、その様子が描かれている。阿弥陀如来は無限の命と無限の光の仏であり、極楽浄土の主なのである。その存在を文字通りには信じないにしても、生きとし生けるもの全ての大きな命を阿弥陀如来と呼んでいると考えるなら、私たちの命もその中の一つなのであるから、生まれたときはその中から来たわけであり、死ぬときにはその中に還っていくことになるのだろう。

第1と第2の方法は簡単だが、この第3の方法は確実ではない。自分が死ぬとき阿弥陀如来が枕元に迎えに来てくれるかどうかはわからない。極楽に行くのか、地獄に行くのか、何がそれを決めるのか。小さい頃、親には良いことをすれば極楽に、悪いことをすれば地獄にと教えられてきた。しかし善行を施せば極楽行きだという発想そのものが自らを善人と称する思い上がりだとするなら、死を目の前にして極楽に行ける保証など何もない。気づいてみれば恐ろしいことである。そうした中で悪人である私たちが唯一できることは、仏にすがり、仏の名を呼ぶ念仏（「南無阿弥陀仏」「はい阿弥陀さま」）なのだというのが阿弥陀如来への信仰のあり方である。

そう考えながら、寺院や路傍の仏像をながめれば、それらはまた違ったように見える。その姿の背後に、それらを作った者たちの思いや拝む人々の心、生きるもの全ての光輝く大きな命が見えてくる。

不親切な虎の巻。

◆『禅林句集』とは

『禅林句集』は禅語のアンソロジーです。茶席の床の間で拝見する「日日是好日」「喫茶去」といった語句が字数順に三千四百ほど羅列されています。禅の修行僧は師匠との禅問答の際、己の境涯を禅語で端的に表現することを求められます。本来は古今の膨大な漢籍を探し回るのが筋ですが、便を図って編纂されたのがこの手の本なので、「虎の巻」と題した次第です。室町期から次々と編纂されていますが、久しく新しいものが編まれていませんでした。昨年岩波文庫から円覚寺管長足立慈雲老師編のものが刊行されました。ところが、この虎の巻には原文の漢文に訓読と出典はあるものの、現代語訳や解説・注釈は一切なく、はなはだ不親切な虎の巻です。

◆円覚寺と一橋大学

少々横道にそれますが、福田徳三博士が明治三十七年に釈宗演老師に参禅されて以後、一橋大学は円覚寺に御縁をいただいて参りました。福田博士を機縁に結成された学生坐禅団体「如意団」は百年の歴史を持ち、概ね円覚寺歴代老師の御指導を仰いできました。本館特別応接室には古川堯道老師の「念念相続」の扁額が掛けられています。また朝比奈宗源老師には如水会館に毎月御出講いただいていたそうです。OBの方々には、堯道老師の法嗣で街頭の禅を説かれた辻雙明老師、朝日新聞の論説主幹を長く務めた笠信太郎氏、首都大学東京理事長高橋宏氏、如水会前理事長味の素会長故江頭邦雄氏、住友生命保険相互会社会長横山進一氏、など多士済々です。一橋の他に近辺の国立大学で坐禅道場を持つところは東大・筑波大ぐら

為爾惜居諸

洪沢栄一の
「為爾惜居諸」の扁額

◆従門入者不是家珍

いでしよう。若い人に坐禅が忘れられている昨今ですが、皆さんもキャンパスの西南の角にある道場には是非足を運ばれてはいかがでしょう。

さて、話を元にもどしましょう。前述のようにこの『禅林句集』、虎の巻のくせして不親切です。世の中には禅語を集めて懇切な解説を加えた書籍も少なからずあります。今回も岩波書店からは一般読者のために各語に現代語訳と訳注をとの要請があったそうです。しかし、「禅語本来の趣きが薄れ、妙味を損する」（序文）と慈雲老師は容れられませんでした。高い見識として評価されています。ひとつの訳や解釈を読むとそれが枷となり、自由な解釈や多様性を阻害する恐れがあるのはもちろんですが、それ以上にその句を自分自身の経験に伴って理解することを阻害するのを恐れるからではないでしょうか。話がまたそれますが、孔子が川の流れを前にして「逝く者はかくの如きか、昼夜を舍めず。」と言ったと『論語』にあります。これを、時の流れに対する無常感・悲嘆（古注）とみると、全く逆に、一刻も止まない不断の進歩（新注）とみる二通りの伝統的儒学の解釈があります。普通、さてどちらが正しいのかとなってしまいます。ところが、洪沢栄一は『論語講義』の中でどちらにも囚われず、この川上の嘆に「時間を無駄にするな」という彼独自の解釈を述べています。小生の研究室には青淵翁の「為爾惜居諸」（爾が為に居諸を惜しめ）という扁額を掛けてありますが、まことに青淵翁ご自身の川上の嘆の解釈でありましょう。「冷暖自知」（六十九頁）「門より入る者は是れ家珍にあらず」（百七十一頁）と謳う禅門では慈雲老師のご対応も当然のことと思われれます。

新年度でゼミも新しく始まります。どうぞ日頃の切磋琢磨の中から自分のこれだというものを掴んで卒論・修論・博論に仕上げて頂きたいと思います。



『禅林句集』
（ワイド版岩波文庫）
足立大進／編 岩波書店刊
定価：1,680円（税込）
2009年7月16日発行



八甲田ロープウェー株式会社
代表取締役社長

柳谷章二氏

心豊かに暮らすことは
どこにいてもできる。
重要なことは、
バランスなのだと思います。

地球の風



in Aomori



地域の風



ふもとの山麓駅。八甲田ロープウェーは、山頂公園駅までの2,459.70mを結ぶ。



日本一といわれるアオモリトドマツの樹氷。樹氷観賞に八甲田を訪れる観光客も増えている。



明るい日差しとちょっとした勘違いが 私に勇気を与えてくれた

横なぐりの吹雪のプラットホーム「津軽海峡冬景色」の中、夜行列車で青森からの出発でした。夜明け、水戸あたりで、輝く太陽が飛び込んできました。「冬でも、こんな強い日差しがあるんだ」。新天地とは、こういう事かなと大学受験に向かう私の気持ちを明るくしてくれました。

1965年2月、こうして上京。2つの大学を受験し、一橋大学のキャンパスに初めて下見にいったときのことです。それまでに見た他大学と雰囲気まったく違っていました。かわいい国立の駅舎、大学通り、兼松講堂、噴水から望んだ図書館……。なんだか悔しくなっていました。こんな大学に入れるなら合格するようにもっと勉強したのにと思いました。せめて1年前に見ておきたかったと、つくづく悔みました。

試験当日に、そんな私を励ましてくれる出来事がありました。キャンパスを入ったところにある林の中に、「ガンバレ青高生」と書かれた檄文の看板があったのです。私を応援してくれる在学の先輩がいるんだと、ちょっとびっくりし勇気をもらい受験しました。

ところが、試験が終わって帰り際にその看板を見ると、裏に「青山高校OB」と書いてありました。なんてことはない、葉っぱで「山」の字が隠れていたのです。この勘違いが、私に勇気をくれ、一橋大学に合格させてくれたものと思っています。

父が仕事で東京に行くということで、合格発表を見てきても

らうことにしました。夕方、青森の家でやきもきしながら結果を待っていましたが、いつまでたっても連絡がなく、やはりダメだったかと思っていると、遅くになって父から酔っぱらった声で電話がありました。「受かってたよ」。父は一足先に祝杯をあげていたのです。

英語劇と被爆者調査—— 机上の学問よりも体験重視の日々だった

実は、私は、英語と数学が得意でしたから、英数が配点の約半分を占めている一橋大学に注目していました。もちろん、洪沢栄一や森有礼との関係も、実業界で多くの先輩たちが活躍していることも、リベラルな学風もよく知っていましたが……。この得意の英語も、入学後畏友の一人に言わせると「お前の英語は津軽弁」ということで、ショックを受けたものです。

それでも、英語は好きでしたから、国際部に入部して英語劇をやりました。印象に残っているのは、早稲田大学、慶應義塾大学、立教大学との英語劇の四大学対抗戦です。「劇団雲」の方に演劇指導を仰ぎ、顧問の外国人教員に英語を指導していただく本格的なものでした。入学した1年次には、一橋大学が優勝しました。当時の部員数は、早大が800名、慶大が400名、立大が200名なのに対して、一橋は50名。「一橋の部員は一騎当千だ」と誇らしく思ったものです。なお、3年先輩には多摩大学名誉学長（第4代学長）の中谷巖氏、同期生には駐韓国大使の重家俊範氏がいました。

ゼミは石田忠ゼミ。被爆者調査を行いました。被爆者の一人が、「死んで花実が咲くものか。だから生きて、生きて、生き抜いてやる」と語ってくれたのが印象に残っています。「机上で学んだことは、大きな体験に遭うと吹き飛んでしまう」とおっしゃる先生から徹底的に現場主義の重要性とヒューマニズムを学びました。

実家の火事を契機に 自分の生き方を見直す

学生時代を総括すると、決して褒められた学生ではありませ



社員と一緒に！



青森市南西部にある三内丸山遺跡は、日本最大級の縄文遺跡として、国の特別史跡に指定されている。



スキー客やスノーボード客でにぎわう冬の山頂公園駅。

地球の風 地域の風 in Aomori



んでした。自分には何があるんだろう？大学の4年を終わろうとして、就職活動を前に、自己嫌悪に陥りました。そこで、社会に出たら自分を振り返る時間などないような猛烈に忙しい職場に行こうと考えたのです。友人に相談すると、「それは商社だ」と勧められ丸紅飯田（現 丸紅）を受けることにしました。ゼミから4名受験し、3名が入社しました。1名は後に丸紅の常務になっています。

会社では、鉱産物、セラミック原料としての主に希土類（ジルコンサンド）の輸入に携わっていました。また、丸紅在職中には、経済環境の変化をはじめ、改めて自分と向き合う機会がありました。

1973年には、オイルショックを経験しました。鉱産物の契約は長期契約ですから、オイルショック時には、貴金属の高騰につられて希土類の価格も上昇していきました。価格が10倍以上にも高騰し、儲けたと思ったら、それが急落して、多額の赤字がでるという感じで、混乱の極みでした。

その渦中の大不況時に、労働組合の支部長をやっていた1976年、ロッキード事件がおこり丸紅は社会的に大変な窮地に陥ったのです。メーデーのデモ隊が社屋を取り囲み、我々はシュプレヒコールを浴びる体験をさせられました。やがて、1978年3月には、自動車整備工場を兼ねていた実家が火事になりました。知人からは、「火事は大変だよ。富裕、貧乏関係なく、もとの生活レベルに回復するには10年はかかるよ」と言われました。父を手伝わなければ……と思いました。父や兄からも「帰ってこないか？」と誘われました。



仕事は充実していましたが、当時のサラリーマンの多くがそうであったように、家庭を顧みる余裕はありませんでした。「こんな人生で良いのだろうか？」ちょうど自分の中にも生き方への疑問が生まれてきた時期でもあったのです。

東京出身の家内に相談すると、「青森に行こう」と言ってくれました。こうして、1979年に家業である青森マツダ自動車に入社。1980年から常務を務めることになります。

「再建に命を懸ける」という兄の叱咤激励

地元に戻った以上は、自分の生活や会社だけではなく、地域に貢献しようと強く思いました。地元を活性化させるべく、さまざまなイベントを企画しました。しかし、イベントは所詮一時的なカンフル剤のようなもので、根底から地方が元気になる作用はありません。したがってインフラに近いようなものに手をつけなければならないと思ったのです。

そこで思いついたのが、自動車電話でした。青森は首都圏と違い、移動手段は車が中心です。ちょっとした風邪で病院へ行くにも、相当の距離を自ら運転して病院へ行かなくてはなりません。実際に妻は、冬自分が風邪による熱で苦しんでいる中、同じ風邪で苦しむ子供をバスを待って病院に連れて行っていました。それを見て何とかできないものかと考えました。思いついたのが、病院による患者送迎サービスです。このサービスを効率的に機能させるためには、車載電話が必要だろう。そうすれば病院、患者双方に便利だと考えたのです。この自動車電話事業のプランを父と兄に相談したら2人ともぼかんと口を開けていました。

1980年代前半に電電公社（現NTTグループ）が自動車電話サービスを開始していました。保証金が約20万円、通話料が月に2～3万円という高価なものでした。当時は、一部の富裕層やビジネスユースとしてしか普及していませんでした。まちづくりの会合で郵政省（当時）の幹部の方にお会いしたときに、「簡易型自動車電話があるので、取り組んでみたらどうか」と提案されました。そのサービスとは、1本の電波塔で半径10～20kmをカバーし、カバーエリア内の自動車から、地域限定ですが、安い料金で通話ができるものです。こうした鉄塔を1本もしくは数本ずつ事業者が集まってネットワークを作れば、現在の携帯電話会社と同じサービスが可能となります。通信事業は第三セクター方式が最低許可条件でした。そこで地元、個人、法人100社の出資で2億円の第三セクターを立ち上げました。この時、兄から「お前の全財産をかける覚悟を見せて、お前の本気を出資者に示せ」と叱咤激励されました。この時、全国に



夏の八甲田山。毎年多くの登山客が、
山頂公園駅からスタートするトレッキングコースを楽しんでいる。



山頂からは青森市街が一望できる。



初夏に咲く高山植物、
エゾノリュウキンカ。

高山植物の宝庫、睡蓮沼。



地球の風 地域の風 in Aomori



同じ仲間が7社誕生しました。

しかし、当時、この事業は大きく育つ将来事業とは思いましたが、今日の携帯電話にまで大きく急拡大する巨大事業になるものとは想像できませんでした。数百億円〜一千億円の資本規模の事業だったのでした。着眼点は悪くなかったと思うのですが、巨大企業による本格的な携帯電話事業が始まり、我々弱小は追い込まれ、最終的にはNTT docomoに営業権を売却し、大きく赤字を残す結果となりました。

問題はそこからでした。この債務超過会社をどう再建するかです。

会社設立時、市には経営責任は民間が取ると言い切った第三セクターでした。まず、通信事業で学んだ知識、経験を活かしながら、第三セクターであるゆえの市・地域への役割としての街づくりへの貢献提案などを柱に、コミュニティビジネスに特化して、営業活動を展開しました。月1万円、2万円しか儲からない事業を一つひとつ積み上げ、営業利益の黒字レベルを確保し、新規借入ができない綱渡りの中で金融機関との折衝を重ね、最後は2年半にわたる県再生支援協議会の指導のもと、2008年に出資者及び銀行の理解と助力のお陰で経営改善スキームをスタートさせました。この不況下ですが順調に立ち直ってきて再生に向かっております。

八甲田ロープウェーから 青森の自然と文化を発信していく

八甲田ロープウェーとの出会いは6年前のことです。当時の社長から「山が好きならちゃんとやれ。八甲田ロープウェーの役員をやれ」と半ば一方的に言われました。ことは30年前に青森に帰ってきてから雪・冬知らずの女房がこの地を好きになればと思い、「青森の自然をプレゼントする」との約束で、県内の山々の登山と子供達とのスキーに相当入れ込んだことにより、その延長でスキー1級資格を目指しましたが、何年経っても取れず、この間に両膝の半月板を損傷してしまい、手術をしました。最後は1シーズン50日以上山に通えば考えてくれる

とインストラクターに言われ、がんばったすえにやっと取得しました。

八甲田ロープウェーは2008年に40周年を迎えました。最初の10年間は赤字でしたが黒字化を図り、15年間で累積赤字を解消し現在に至っております。この間の気候や環境も厳しい中、大変な辛苦を経て達成した

春はブナの新緑、夏は湿原の高山植物、
秋は紅葉、冬は樹氷と、
八甲田は四季折々の表情を見せる。

先人の経営者の苦勞に心から感謝しています。

社長になったとき、私は3つの方針を打ち出しました。

1. 安全輸送
2. 堅実経営
3. 八甲田山および青森県の自然の保全に貢献する

2010年12月には、東北新幹線東京－青森間の全線開通が予定されており、観光地としての発展が期待されています。しかし、一方で自然が人に荒らされないような環境への配慮が必要です。たとえばびこりつつある外来種除去などの地道な運動も必要でしょうし、自然との共生を、青森の文化として発信し



ていくことも重要でしょう。つまり、自然を観光資源の核として、生活や歴史の人文文化をも訴求していきたいと思っています。青森には七子八珍（ななこはっちゃん*）など、珍しい海産物をはじめ、美味しいものがたくさんあります。しかし、その魅力を国内外の人に効果的に伝えるのは簡単ではありません。重要なのは多くの人やグループを巻き込むことだと思います。文化を提供する人、文化を鑑賞する人と区別するのではなく、一緒になってより美しい自然文化を守り育てるような仕掛けづくりが、当社の役割だと考えています。その前提になるのが、八甲田の雄大な自然です。

以前ワンダーフォーゲルクラブが清掃登山をするからロープウェーの料金を半額にしてくれるよう依頼してきました。こうしたことはむしろ、我が社が最初に気づき、率先してやるべきものだと考え、7月に清掃登山をしています。もちろん、そのクラブには搭乗券を無料にしています。

当社は、市民に支え続けられて、今では無借金経営の会社になっています。利益の一部を市民や県民に還元すべきだと思います。その第一歩が八甲田の自然を守ることであり、その運動を当社から発信していくことなのです。また私自身、大学での諸先生、先輩や同期の方々から、そして地元の皆様から数多くの導きを頂いた恩返しとしても、与えられた責務をしっかりとやり抜きたいと思っています。

要は、個人の考え方 豊かな暮らしは、どこでもできる

青森に戻り、いくつか思う事があります。その中には、情報に遅れてしまうのではないかと、という焦りもあります。しかし、それよりも痛切に感じるのは、個人の考え次第でいくらかでも

心豊かに暮らせるということです。私は毎年スキーシーズンが来ると、女房とともに、バックパックにバゲットとワインを詰め八甲田に登ります。実に爽快な気分になります。青森県の県民所得は東京の5割だ6割だと言われます。しかし、フランスの所得水準とはほぼ同等だとも聞いています。これで生活が楽しめないかといえば、必ずしもそうではない。要は住む所で、バランスよく生活していることが重要なのではないのでしょうか。地域格差を大きく問題にしていますが、市民として、個人の問題として、その人が高いか低いか、多いか少ないかではなく、バランスがとれて生活しているかが、その心の健やかさのバロメーターだと思います。

同じ収入・支出の感覚で生きていく必要はありません。バランスが取れていればいいのです。ところが、そのバランスを見失っていることからみんなが不安になるのです。バランスが取れていれば、やがてやりたいことや夢が湧き上がってくるのです。

さて、最後に母校に期待することですが、地方では経営者マインドを持ち、ビジネススキームが考えられる人材に限りがあります。具体的には、ビジネス上の数字を読める人材がほしい。大学には、地方の重要さも訴えていただき、数字で街づくりを考えられる人が地方に増えるようにサポートしていただけるとありがたいですね。

◆柳谷章二（やなぎや・しょうじ）

1946年青森県生まれ

1965年青森県立青森高等学校卒業

1969年一橋大学社会学部卒業後丸紅飯田株式会社（現 丸紅株式会社）入社

1979年青森マツダ自動車株式会社入社

1986年株式会社マツダオート青森（現 株式会社マツダアンフィニ青森）

代表取締役社長就任（現在に至る）

2007年八甲田ロープウェイ株式会社代表取締役社長就任

青森市教育委員会委員長、財団法人青森交通安全協会会長



*七子八珍（ななこはっちゃん）：青森県の魚介類（七子、八珍、堂々丸品、隠れ十品）の総称。社団法人青森観光コンベンション協会の登録商標。

「七子」（魚卵など七品）：コノコ、タコノコ、ホタテノコ、スジコ、マシラコ、ブリコ、タラコ

「八珍」（珍味八品）：クリガニ、ガサエビ（シャコ）、ナマコ、ウニ、フジツボ、シラウオ、サメ、ホヤ

「堂々丸品」（県の特産丸品）：ホタテ、ヒラメ、イワシ、サバ、メバル、イカ、タラ、アブラメ、サケ

「隠れ十品」（地元のお薦め十品）：カレイ、タイ、サクラマス、ブリ、マグロ、ソイ、キンキン、イシナギ（オウヨ）、アンコウ、ミズダコ

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、2010年1月末現在で、総額約26億4,000万円（入金済分）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、2009年12月1日から2010年1月末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。

お申し込みいただきますと、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、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：042-580-8888

FAX：042-580-8889

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

385名・12団体（49,252,681円）

ご寄付金額（累計）

100万円以上	50万円以上 100万円未満	50万円未満
24名・1団体	9名・1団体	352名・10団体
井爪輝明 様	齋藤雄二郎 様	相沢光哉 様
大泉 潤 様	田中勝美 様	江口栄治 様
大久保光也 様	戸田裕一 様	榎戸陽介 様
大里泰久 様	富山貢太郎 様	遠藤大輔 様
太田秀哉 様	二宮 剛 様	大井 滋 様
加藤武雄 様	馬場襄之輔 様	大塚達生 様
木内二三夫 様	丸山弘昭 様	大坪 徹 様
久保一陽 様	山田利夫 様	大野項司 様
小塚埜武寿 様	昭和51年卒業 (47年入学)	岡島弘樹 様
櫻井 恵 様	同期会有志一同 様	岡本岳彦 様
佐藤允一 様	他1名	小川勝美 様
芝川 敦 様		小川剛毅 様
田中宏明 様		奥村純二 様
中原敬治 様		小倉良三郎 様
中山光雄 様		尾崎 孝 様
蛭田政男 様		長田幸久 様
増岡信男 様		押田英夫 様
森 晋介 様		織田 聡 様
山本光太郎 様		小野千秋 様
蓼沼姉妹コンサート実行委員会・ 如水コンサート企画 様		織間弘明 様
他5名		貝塚國光 様
		角井朋之 様
		角田敏彦 様
		笠原康司 様
		梶山正浩 様
		片桐忠孝 様
		片柳雅博 様
		片山雄一 様
		勝山剛志 様
		加藤順市 様
		金谷 亮 様
		兼松勝弘 様
		亀田登一 様
		川上綾野 様
		河口脩一 様
		川島貞三 様
		川畑真司 様
		河村たかし 様
		川本康博 様
		儀賀裕理 様
		菊岡昭謙 様
		喜多村禎勇 様
		木俣佳丈 様
		木村周市朗 様
		久木田義雄 様
		草深仁志 様
		國島久嗣 様
		久芳成行 様
		熊田誠二 様
		熊埜御堂 眞 様
		久米公治 様
		浦壁隆雄 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）



栗田 實	様	高橋伸方	様	浜田秀隆	様	森 泰助	様
栗原章八	様	高橋 久	様	林 健太郎	様	森 久志	様
黒川正樹	様	高柳助義	様	葉山 薫	様	森 英兄	様
小路英明	様	高山正憲	様	原 治平	様	守屋晴雄	様
神代祥男	様	滝沢 進	様	原田豊實	様	門田伸一	様
幸地通夫	様	田口 平	様	東 瑞穂	様	八木功治	様
小古井 章	様	竹内 健	様	樋口誠一	様	矢口敏和	様
小島克之	様	田中 清	様	平井勇一	様	安田 亨	様
小島直樹	様	田中啓一	様	平野 真	様	安村 巖	様
後藤省爾	様	田中拓也	様	広岡幸夫	様	柳田忠英	様
後藤俊夫	様	田中 努	様	広瀬雅行	様	矢野隆夫	様
古野間計久	様	田中 宏	様	弘中 聡	様	矢野正雄	様
小林勝巳	様	田中富士雄	様	深澤光幸	様	山下和則	様
小林信介	様	田中真樹子	様	深美泰男	様	山下国久	様
五宝清三郎	様	谷 逸夫	様	福沢悠平	様	山田耕司	様
駒屋靖夫	様	谷本脊二	様	福田 勝	様	山田辰治	様
小宮山 享	様	田端義男	様	福村邦夫	様	山田英夫	様
近藤早利	様	田渕太朗	様	藤田浩司	様	山中 拡	様
近藤富夫	様	玉木賢明	様	藤田文登	様	山元裕史	様
酒井 亮	様	丹治清吉	様	藤田良和	様	山元淑弘	様
坂上信英	様	長 伸幸	様	藤道健二	様	結城恒夫	様
阪田由香	様	塚野文彦	様	藤村高繁	様	湧口清隆	様
佐藤興次	様	津田樹己	様	二村真理子	様	横手裕介	様
澤井憲子	様	鶴岡 坦	様	外園克己	様	吉沢文伸	様
三城詩朗	様	當麻雅生	様	細川好澄	様	吉田陽吾	様
篠宮靖幸	様	徳永興亜	様	堀 忠利	様	吉田禎允	様
島崎勇夫	様	徳永憲彦	様	堀口紀美夫	様	吉野 昇	様
島田憲幸	様	轟 美孝	様	本田均平	様	吉野梨恵	様
島田 悠	様	豊蔵英介	様	本部聰定	様	吉原道博	様
清水好郎	様	豊島忠雄	様	本間裕二	様	珍部千裕	様
下山田 孝	様	中江章三	様	前川貞雄	様	依光正哲	様
白井和之	様	中込千尋	様	前田英悟	様	若菜真丈	様
新 悟	様	中里 誠	様	前田潤宏	様	脇坂 光	様
杉崎慎一郎	様	中島啓和	様	真崎達也	様	和田勲生	様
杉田定矩	様	永松岳大	様	松岡史朗	様	渡辺 功	様
杉山奈那	様	中山泰吉	様	松崎信介	様	渡辺文雄	様
鈴木喜一郎	様	南雲和利	様	松下あゆむ	様	雄飛会（昭和14年門養4組）	様
鈴木成高	様	成田 清	様	松下尚樹	様	橋畔会	
鈴木純平	様	成富伸一郎	様	松田直治	様	（昭和18年予科入学者・	
鈴木荘右	様	西村和昭	様	松本拓也	様	昭和20年学部入学者合同クラス会）	様
鈴木矩秀	様	野上 衛	様	丸山則二	様	よかろう会	
須藤彰史	様	野末裕樹	様	水木 修	様	（昭和22年入学予科1年5組の会）	様
仙波英躬	様	能勢英樹	様	三田達也	様	一橋大学昭和34年会	様
曾部英明	様	橋田光正	様	道添栄一	様	一橋三八会 大学基金支援会	様
返町賢治	様	橋本哲次	様	光岡浩之	様	昭和54年30周年記念会	様
多賀義昭	様	橋本文行	様	宮岡五百里	様	一橋平成6年会	様
高浦民雄	様	長谷川寿夫	様	宮本弘一	様	如水会多摩稲城支部	様
高島志帆	様	長谷川好範	様	宮本正明	様	如水会藤沢支部	様
高橋清和	様	花井義武	様	武藤秀一	様	古河電工如水会	様
高橋伸夫	様	馬場 肇	様	村木祐介	様	他66名	

在学生の保護者

4名（4,060,000円）

板橋秀雄 様
高島和男 様
八木 晃 様
他1名

卒業生のご家族・一般の方

3名（102,000円）

松本登美枝 様
岡崎健一 様
他1名

企業・法人等

11団体（36,120,000円）

有限会社エスパシオ 様
株式会社
オデッセイコミュニケーションズ 様
有限会社啓文堂松本印刷 様
三多摩電設株式会社 様
株式会社J M 様
新日本管財株式会社 様
株式会社泰平総合建設 様
東邦ガス株式会社 様
村上工業株式会社 様
他2団体

本学役職員

4名（550,000円）

キャンパスの中の 知らない風景

普段見なれているものの中にも、
見たことのない、知らない風景があります。
大学の中で見落としてしまいがちな、
あるいは見る機会がない風景を
第1回は、兼松講堂とともに
大学のシンボルともいえる図書館棟、
その時計台の中の風景をご紹介します。



しかし、附属図書館に備え付けられた時計台は、
21世紀を迎えた今も、キャンパス内で最も高い建造物
(全高31・5メートル、時計塔部分17・2メートル)
として威風堂々とそびえ立ち、大学の伝統を守り続けています。
重厚かつ威厳ある外観に対し、純白の壁と階段、
必要以外の一切の装飾を持たないその内部には、
静かな美しさがありました。

時計台の中の風景

時を伝えるという機能とともに、
かつて時計台にはランドマークという役割がありました。
オフィスの高層化、住宅の高層化に伴い、
いつしか時計台は、
地域一番の長身者の位置を失いつつあります。

時計本体

この時計が動力となり
外側の針を動かしている。



文字盤の裏側には、12個の数字にそれぞれ100Vの蛍光灯電球が付いている。蛍光灯の耐用年数は長く、おおむね2年に1回ぐらいのペースで交換される。



〈編集・発行〉

一橋大学HQ編集部

〈編集部長〉

副学長（総務、財務、社会連携担当） 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

松井 剛

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

阪西紀子

国際企業戦略研究科准教授

大上慎吾

経済研究所教授

青木玲子

〈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〉

一橋大学企画・広報室広報担当

〒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。

一橋大学企画・広報室広報担当 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冬号 Vol.25〕「世界を解く」企画において、一部著者の意図と異なる表現がありました。

ご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。

●29ページ右段 18行目

【誤】もちろん僕たちの世界では（今のところ）

ありえない。何万年先の星々と自由に行き来できる

【正】もちろん僕たちの世界では（今のところ）

ありえない、何万年先の星々と自由に行き来できる

●広告掲載お問い合わせ先

一橋大学企画・広報室広報担当

TEL : 042-580-8032



時計の制御盤

上の大きい時計は、時計台の時計をコントロール、下の2つは図書館内の時計をコントロールしている。ラジオ電波と連動し、時計は自動で時間調整を行う。

時計台の敷地 広さは、7メートル×7.75メートル。



編集部から

昨年の春先に大病を患い、生まれて初めての救急車搬送、長期入院、手術などを経験した。一種の感染症で、ストレスや疲労が免疫力の低下を招いて、感染し易い状態になったらしい。退院後、中国の友人たちは、直接或いは人に託して、続々と漢方薬をくれた。今はその中から、「楓斗」（石斛＝デンドロビウムの茎）と「太子参」を煎じたものをお茶代わりに毎日飲用している。何でも免疫力の向上に効果ありとのこと。こういうものはたちまち効き目が顕れるものではないから、今のところなんの変化も見えないし、もしかしたらイワシの頭の類かもしれないが、それでも体を気遣って日々何かするというのは、我ながら健気な感じがして悪くない。それにつけても骨身に沁みたのは、基礎体力の大事さである。普段から少しずつ努力をする、それが蓄積された結果、暫く経ってからかつての自分とは違う自分が現れているというのは、体の健康についてのみえることではないだろう。勉強然り、広報もまた然り。広報の効果も即効性のもではないが、長く続けていると大学の何かの「力」が知らずに向上しているかもしれないとは、創刊以来本誌に関わってきた老委員の病後の感慨である。（不子）



Hitotsubashi Quarterly
English edition 2010

一橋大学

HITOTSUBASHI UNIVERSITY

Contact Address

President's Office, Hitotsubashi University

2-1 Naka, Kunitachi, Tokyo 186-8601, Japan

Tel : +81-42-580-8032 Fax : +81-42-580-8016

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

koho@ad.hit-u.ac.jp