

Captains of Industry～知と業(わざ)のフロンティア

〈対談〉

世界のリーダーが語る
世界競争力のある人材とは？
ユニバーシティ・カレッジ・ロンドン (UCL) 学長

マルコム・グラント氏

一橋大学長 **山内 進**

新企画 Ties and bonds

フジテレビ報道局経済産業省担当記者

崔雋 (高見詩由) 氏

新企画 一橋の授業

商学部・商学研究科

〈対談〉

一橋の女性たち
ENOTECH Consulting代表

海部美知氏

商学研究科准教授 **山下裕子**

〈連載企画〉

個性は主張する
文化プロデューサー

河内厚郎氏

〈特別企画〉

安心な
グローバル・
サプライチェーンの
確立を目指して

〈特別企画〉

「青年」は
荒野をめざす

連載企画

Captains

富田鐵之助



進化する大学

一橋大学プラン135

—「スマートで強靱なグローバル一橋」の確立を目指して—



巻頭特集 世界のリーダーが語る

世界競争力のある人材とは？

【対談】

ユニバーシティ・カレッジ・ロンドン（UCL）学長
マルコム・グラント氏

山内 進学長

グローバルに考えグローバルに行動する人材により、
政府と民間が収斂してよりよい社会を築き上げる

特集 進化する大学

スマートで強靱なグローバル一橋
一橋大学プラン135が目指すもの

山内 進学長

新企画

Ties and bonds

フジテレビ報道局経済産業省担当記者

崔雋（高見詩由）氏



研究室訪問 chat in the den

商学研究科准教授／高岡浩一郎

国際企業戦略研究科教授／菅野 寛

新企画

一橋の授業

《商学部・商学研究科》

商学研究科長・商学部長／沼上 幹

〔島本 実ゼミ〕 経営学・経営史／島本 実准教授

〔松井 剛ゼミ〕 マーケティング、消費者行動論、消費文化理論／松井 剛准教授

〔伊藤邦雄ゼミ〕 会計学、企業価値評価論、企業行動分析論、コーポレート・ガバナンス論／伊藤邦雄教授

〔三隅隆司ゼミ〕 金融論／三隅隆司教授

27 26



連載企画

Captains

富田鐵之助

時代が求めた実力者



写真
「スクラップ帖」に写真を貼ったアルバム
（土屋文庫「一橋大学附属図書館所蔵」
からの転載）

連載企画

一橋の女性たち

【対談】

ENOTECH Consulting代表／海部美知氏

商学研究科准教授／山下裕子

連載企画

個性は主張する One and Only One

文化プロデューサー／河内厚郎氏

Love of Culture

YouTube

Book Review

「痴呆老人」は何を見ているか

特別企画

安心なグローバル・サプライチェーンの確立を目指して

商学研究科教授／根本敏則

特別企画

「青年」は
荒野をめざす



Campus Information

◆ 一橋大学基金ご寄付者のご芳名

◆ 2011年5月14日（土）、第6回ホームカミングデーの開催とあわせ、平成22年度卒業生のための卒業記念式を挙行いたしました

◆ 一橋大学兼松講堂レジデントオーケストラ

◆ 「国立シンフォニカー」公演のご報告と

◆ 東日本大震災復興支援チャリティーコンサート開催のお知らせ

◆ 第2回 一橋大学中部アカデミア開催のお知らせ

◆ 第8回 一橋大学関西アカデミア開催のお知らせ



巻頭特集

世界のリーダーが語る世界競争力のある人材とは？

ユニバーシティ・カレッジ・ロンドン (UCL) は、
ユニバーシティ・オブ・ロンドン (ロンドン大学) を構成するカレッジの一つ。

1826年に創立された歴史ある大学である。

一橋大学の開設者の一人である森有禮も、伊藤博文らに次いでUCLで学び、のちに日本の礎を築く原動力となった。

ノーベル賞受賞者を20人以上も輩出しており、最近の世界大学ランキングではトップ10を維持している。

対談相手のグラント学長は、「London's Global University」をキャッチフレーズに、積極的なグローバル化を推進してきた。

まさに対談のテーマである「世界競争力のある人材」を輩出しており、

山内学長はさまざまな角度から、興味深い事実を引き出した。

グローバルに考えグローバルに行動する人材により、 政府と民間が収斂^{しゅうれん}してよりよい社会を築き上げる

森有禮のUCL留学が 日本近代化の礎を築いた!?

山内 はじめにUCLの建学の理念について、お尋ねしたいと思います。

グラント 建学の理念は三つあります。まず、一つ目は、人種や宗教、財産の多寡にかかわらず何人にも開かれているということです。これは当時としてはかなり斬新な考え方でした。二つ目は、当時オックスフォード大学やケンブリッジ大学で教えていたような古典的な知識ばかりでなく、新しい知識を教えるということです。そのため、本学は地学、工学、多くの言語を教えた最初の大学になりました。1870年ごろには、日本語、グジャラド語、ヒンズー語、ペルシア語などのさまざまな言語も教えていました。三つ目は、学際的に教えるということです。学部の枠を超えて、豊かな知識を横断的に教えるということです。

山内 それらの理念は、現在のUCLにも引き継がれていると考えてよろしいのでしょうか。
グラント もちろんです。つねにその精神に立ち返って遂行していることとしています。最初にお話しした、あくまで能力をベースにして何人にも大学を開放するという方針は、現在ではすべての

大学で必要な原則だといえるでしょう。もう一つわが校が理念、歴史とともに誇りに思っているのは、1878年に男性と同じ条件で女性に入学を許可した最初の大学であるということです。

山内 1878年ですか。ずいぶん早い時期からですね。一橋大学では、第二次世界大戦後からです。ところで、一橋大学の前身、商法講習所の開設者である森有禮がUCLで学んだということは、非常に大きな意味があると私は考えています。UCLの建学の精神を、森は忠実に受けとめて、自分なりに解釈しながら日本に取り入れようとしたのではないのでしょうか。

グラント その事実は大変興味深いですね。1863年に日本の若者を受け入れた大学は、そう多くなかっただろうと思います。長州藩士がUCLに留学したという事実は興味深いですし、ウィリアムソン教授が家族の一員として自宅に受け入れたということも事実として重要な点だと思います。
山内 ウィリアムソン教授は化学の先生ですね。



ユニバーシティ・カレッジ・ロンドン (UCL) 学長 マルコム・グラント氏

Malcolm Grant

英帝国勳爵士。ニュージーランド生まれ、ニュージーランドで学位取得、専門は環境・計画法。

ケンブリッジ大学副学長をはじめ、高等教育機関の要職を歴任。環境法律家で、英国ミドルテンブル法学院の評議員。

2003年よりユニバーシティ・カレッジ・ロンドン総長・学長に就任。

現在、イングランド高等教育財政会議、経済社会研究会議及び香港大学補助金委員会委員、

ロンドンビジネススクール理事及びディッチリー財団理事。

また、英国首相より任命を受け英国ビジネス大使に就任、英国の研究型大学20校から成るラッセルグループの会長、

イングランド地方自治体委員会委員長、英国農業・環境バイオ技術委員会委員長及び大ロンドン庁の規格委員会委員長等を歴任。



日本では最近、化学分野でノーベル賞を取っている人が多くいますが、もとをただせば森有禮などが化学をはじめ重要な事柄をUCLで教えてもらったところに行き着くかもしれませんね(笑)。
グラント あまりにも好意的すぎる言葉だと思います(笑)。ただ、はるか昔にそうした礎ができたということは事実だといえます。
山内 大事なのは基礎ですからね。森有禮は非常に先駆的な人で、幕末当時から英語を重視していました。

リベラリズムとデモクラシーの関係をどうとらえるか

山内 一橋大学では創立以来、リベラリズムを重視しています。UCLの場合はデモクラティックな歴史を持っていることがよくわかりました。リベラリズムとデモクラシーとの関係をどうとらえているのでしょうか。

グラント 非常に難しい質問ですね。つねにイギリス政府が直面している問題でもあります。

山内 一橋大学のリベラリズムは、経済的リベラリズムといってもいいと思いますが……。

グラント 経済的リベラリズムについて必要だという人はいます。ただ、政府はどうしても市場規制の信奉者になりがちです。先の金融危機により規制重視の方向に振り子が

いつそう傾きつつあります。イギリスには、規制緩和により市場を繁栄させるべきだという主張と規制をせずに市場の破壊を招いてしまった過去10年の過ちを繰り返してはならないという主張があり、その対立があるのです。国民は、市場の働きや、特に銀行に対して、大変失望したと思います。しかし、選挙で選ばれた政府は市場の自由に委ねる傾向の強い政府だったので。

山内 日本は明治以来国家が強くなり、経済を強くすることを国の重点政策にしてきました。一橋大学のリベラリズムは、そうした環境にあって市民の力で経済を強くしようとしてきた側面があります。

その経済的リベラリズムを核にして、さまざまな自由が広がってきました。その意味で、一橋

大学は日本における市民社会の形成に貢献してきました。

グラント 一橋大学の果たしてきた社会的な役割は、興味深いですね。1945年以降、イギリスでは自由と規制との間でかなり激しく変動しています。戦後すぐに樹立されたイギリス政府はかなり社会的な色彩が強い政府でした。その逆に極端に走ったのが1979年からのサッチャー政権でした。経済的リベラリズムを標榜し、その世界観で政策を進め、イギリス国内のみならず国際的にもかなり影響を及ぼしました。それ以降、いろいろありましたが、ブレア政権になって再び経済的



一橋大学長 山内 進

Susumu Yamamauchi

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。1987年博士(法学)取得。

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年副学長(財務、社会連携担当)、2010年12月一橋大学長に就任。

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。

リベラリズムがかなり強くなっています。

山内 プレア首相は労働党ですよ。

グラント ええ、でも彼は社会的な目的を達成するための手段としてのマーケットを信奉しているのです。

山内 リベラルとは矛盾するかもしれませんが、私も一橋大学のリベラリズムでは、社会的な福祉、公的な福祉を重要な枠組みとして考えています。

グラント それは理解できます。そうした考え方を納得している研究者が一群として一橋大学におられるというのはいすごいですね。

山内 いや、すべての学者がということではないです(笑)。私のとらえ方です。

イギリスとEUにおける 教育研究の新たな動き

山内 話は変わりますが、ヨーロッパではエラスムス計画*1という新しい教育の仕組みが動き出しています。それに対してはどのようにお考えですか。

グラント すばらしいことだと思っています。エラスムス計画によって、ヨーロッパでの学生の移動交流がかなり促進されました。しかし、これははじめの一步に過ぎず、これからは、二つのプロセスこそが、大変重要なものになります。一つ目は、研究分野におけるフレームワークの構築です。現在、EUには欧州研究協議が設立されており、ここを中心に欧州における各研究者や大学との間で研究プラットフォームを構築する試みが進められています。もう一つはポローニャ・ブ

ロセス*2。これは、EUよりも広い枠組みでこれまでの学位制度について共通の構造を設けようとしているもので、ある程度の成果が出ています。

山内 イギリスの学生も欧州大陸の大学に行くのですか。

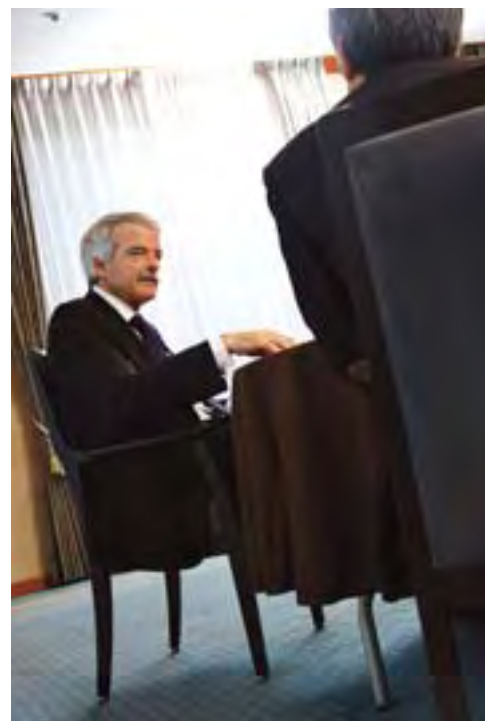
グラント ええ、でも大陸からイギリスに来る学生の方が多いです。UCLには、イギリス人以外の欧州人が約4000人学んでいます。UCLの学生で大陸の大学に行く場合は、3年次に1年間学ぶというスタイルがほとんどです。加えて、共同学位プログラムを結んでいますから、2年間UCLで学び、2年間は大陸の大学で学ぶという学生もいます。これにより二つの学位が取得できるため、法学部の学生が多いです。

山内 法律のシステムはイギリスと大陸ではずいぶん違うと思いますが、法学部の学生が大陸で学ぶ理由はあるのでしょうか。

グラント 大変重要な理由があります。共同学位プログラムに在籍する学生には、事前に、留学先の大陸法(シビル・ロー)について勉強させますので、まったく知らないということはありません。しかし、現地で学ぶことにより、大陸法と英

米法、両方の法律の違いを学ぶことができます。また、重要な分野であるEU法を現地で学べるというのも大きな動機となっていると思います。

山内 一橋大学は慶應義塾大学と共同で欧州委員会から資金援助を得てEUについて教育研究をしています。



キャンパス国際化の 三つの手段

山内 EUが話題にのぼりましたので、EUとイギリスの関係についてお聞きしたいと思います。

グラント 非常に難しい関係にあるのは確かです。まず、イギリスが島国であるということ。そして、欧州とアメリカの間に位置しているということ。共通の言語、文化圏ということもあって、イギリスはアメリカと強い関係を持っています。これだけ強い関係を持っている国は、欧州ではアイルランドしかありません。アメリカとの関係が重要なのか、大陸との関係が重要なのかは、我々自身決めかねていることでもあります。また、通貨の面でもユーロ圏外であるということも影響があるかもしれません。なかにはEU自体から脱退すべきだと主張する人もいます。与党の保守党内部でもEU賛成派と反対派がいるような状況で

*1 エラスムス計画(The European Community Action Scheme for the Mobility of University Students: ERASMUS)は、各種の人材養成計画、科学・技術分野におけるEC(現在はEU)加盟国間の人物交流協力計画の一つであり、大学間交流協定等による共同教育プログラム(ICPs: Inter-University Co-operation Programmes)を積み重ねることによって、「ヨーロッパ大学間ネットワーク」(European University Network)を構築し、EU加盟国間の学生流動を高めようとする計画。(文部科学省HPより引用)

*2 2010年までに「ヨーロッパ高等教育圏」(European Higher Education Area)を建設することをめざして、欧州29か国の教育大臣によって署名されたポローニャ宣言(1999年)に基づく教育プロジェクト。現在は46か国が参加。



す。政府は問題を先送りできるなら先送りしたいと考えているようです。

山内 そうした難しい状況にあつて、学長はグローバル化を積極的に進めておられます。どういったお考えからですか。

グラント 大学の国際化の進みぐあいについては満足しています。我々は、これを大変重要な変化であると認識し、世の中の趨勢^{すうせい}から国際化はさらに進んでいくだろうと推測して、それに対応する手段を考えました。一つ目は、カリキュラムの国際化です。すべての科目や分野が、国際的に見て重要なものでなければならぬということですね。イギリスのみの狭い範囲でしか通用しないものは採用しません。その徹底には時間がかかりますが、順調に進みつつあります。二つ目は、学生



をグローバル市民として成長させてから、卒業させたいと考えています。つまり、世界中いかなるところでも生活していける知的なツールと高いレベルの感受性を身につけさせているということですね。そのための取り組みの一環として、2012年以降、入学に際して新しい重要な要件を設ける予定です。それは、英語以外の近代的言語に一言語は習熟していなければならないということですね。三つ目は、学生も教授陣も世界中から集まってもらうということ。そして最後は、イギリス国外に小キャンパスを設けることです。たとえば、南オーストラリア・アデレードではエネルギー・天然資源の大学院を開設、また、この9月にはカタールに考古学の大学院を開設する予定です。ほかに、カザフスタンのアスタナに新設される大

学についての助言をカザフスタン政府に提供することも行っています。

グローバルな人材とは どんな人材か

グラント 大学は、グローバルな責任を負っていますから、積極的に国際化を進めていかななくてはなりません。ただ、そのプロセスは緩やかなペースでしか進みません。また、一度に多くの外国キャンパスを設けるつもりもありません。大学の国際化は、経済的な利益のためではなく、我々の学術的な進歩のために行っています。2009年には、エール大学との間で協定を結び、さまざまな分野で協力していくことになりました。大西



洋をはさんだ一つの大きな大学として活動していた方が、有意義であろうという判断からです。

山内 UCLのグローバル化がゆっくりしているように見えませんが……(笑)。学長のお考えになるグローバルな人材について、お聞かせください。

グラント 卒業生がグローバルに考え、グローバルに活動するのは大変重要なことです。なぜなら、多くの問題の根源は、ローカルにとどまらず、グローバルであり、そうした視点を求めています。また、グローバルに活動するにも、さまざまな方法があります。多国籍企業に就職し、各国の人材で構成されるチームで活躍する。国連やWHOといった国際機関で活躍する、国連のミレニアム開発目標^{*3}に対する十分な理解を持つ……さらには、気候変動、持続可能な都市づくりなど、そうした分野ではもともと聡明で、優秀な人材が必要であり、我々はそのような人材を育成すべきだと思います。

世界大学ランキングの順位より 自己評価の方が重要

山内 長い歴史があり、積極的にグローバル化を進めていることもあり、UCLは大学の世界ランキングでは上位にあります。このランキングというものは、日本の大学にとっては頭が痛いものでもあります。UCLのランクが高いにもかかわらず、学長はランキングには問題があるとおっしゃっていると聞いています。それは、どうしてですか。

グラント 根本的な欠陥があると思っています。



それは、一つ一つの大学が行っている内容がそれぞれ異なるにもかかわらず、あなたも「あちらよりこちらの大学の方が優れている」と比較可能であるかのように見えてしまいませんか。ランキング作成にかかわっている人々の主観的な考え方だけが順番を決めてしまうというところに欠陥があります。日本の大学にとって大きな問題であることは理解していますし、

世界の大学にとっても非常に大きな問題になっています。実際にランキング作成にかかわっている企業に聞くと、「最高のデータを収集し、それを使って結論を出している」と言います。しかし、なぜ彼らがそのように判断したのか、どのようにデータを使用的のかは開示されていないので、わかりません。いわば「こちらの大学の方がいい」と判断できるふりをしてはいるわけですが、そんな判断ができる人間がいるのでしょうか。

一方で、大学内部では、つねに自分の大学の教育研究をほかの大学と比較して、レベルをチェックしたり今後のあり方を検討したりすることが必要です。UCLでは、こう

した内部評価を続けています。また、アメリカの企業に依頼して、研究成果において、本学がアメリカ国内では、どのような位置づけになるかの評価をしてもらっています。こうした内部評価は、自分たちの現状を把握し、今後の改善をするために行っています。ランキングで上位であるという事実は享受していますが、それを判断材料に意思決定をすることはありません。

山内 しかし、どこの国の人もランキングが好きですから……。

グラント 東京大学はつねに上位のランクに位置していますが、それは規模が大きいということと自然科学が盛んであることが理由でしょう。自然科学はまた別の問題です。ロンドン・スクール・オブ・エコノミクスや一橋大学は、社会科学の教育機関であるために、ランキングの上位に置くことが難しくなっています。

山内 今の話は、紹介したいですね(笑)。ところで学長は、日本の大学ともさまざまなネットワークをお持ちですが、日本の大学の印象についてお聞かせください。

グラント ランキングの問題同様に、大学をひとくくりにして語るのには難しいことです。私立大学にも国立大学にも質の高い大学があります。2004年度に国立大学が法人化という改革を進められたのは、非常によかったと思います。それにより大学の自立性が大きく促進されたと感じるからです。似たような改革を行ったことで、英米の大学は成功を取っています。一方で欧州大陸の大学は非常に厳格な政府の管理下にあり、それぞれの大学の学長が独自の決定を下したり、リスクを負って新たな試みを行ったりすることが難しい状

*3 2000年9月にニューヨークで開催された国連ミレニアム・サミットで採択された国連ミレニアム宣言を基にまとめられた開発分野における国際社会共通の目標。

況にあります。日本には、自然科学、医学、社会科学において、非常に優秀な大学があり、そうした大学から多くの研究者がイギリスの大学を訪れています。

優秀な学生には リベラルアーツプログラムを 実施する

山内 一橋大学の学生は、主として社会科学を学んでいます。そうした学生に学長から何かご助言をお願いします。

グラント 難しい質問ですね。UCLでは、学問の範囲を広げ、より学際的にしていこうとしています。ただ、学部レベルでは、それぞれの専攻分野の包括的な基礎づくりを行わなければなりません。現在、最も優秀な学生たちを対象に、新しいリベラルアーツプログラムづくりを進めています、人文科学、社会科学、自然科学を履修させようとしています。これはアメリカ的なモデルで、イギリスでは珍しく、厳密な方法でこのモデルを導入するのはUCLが最初になります。

また、法律や経済学を専攻する学生は、将来専門職に就く可能性が高い人たちです。そうした立場では、非常に大きな責任がつかまっています。こ

のような学生には、自分たちの社会的影響力について、強い使命感を持ってもらいたいと思います。個人的な利益ばかりでなく公的な利益についても理解してもらうことが重要です。政府と民間が乖離して努力をしていくのではなく、収斂しううれんして努力していくことが求められています。

山内 最後に、大学は国からの補助金で運営さ

れています。愛国心とグローバル化との関係はどうとらえていますか。

グラント 欧州では400年も前から、国家、愛国心という感情から、敵対的な関係が生まれ戦争に繋がったという歴史があります。EUは国家という概念を壊そうということで活動を続けてきました。その中で、各国の言語と伝統と慣行を残そうと試みているわけです。しかし、地域的な統治やグローバルガバナンスを十分に理解するには至っていません。もっと明確で一貫性のあるグローバルガバナンスへの理論構築が必要になるでしょう。例えば、2009年にコペンハーゲンで開催された第15回気候変動枠組条約締結会議におけるグローバル・コミュニティは、脆弱なもので、国対グローバルという緊張関係には深い溝があることが露呈しました。そこを踏まえて理論構築を試みる必要があるでしょう。

山内 本学の開設者が学んだ世界有数の大学であるUCLとの協力関係をいっそう発展させていきたいと思っています。本日は、佐野書院でのご講演も含めて、さまざまな興味深いお話を聞かせていただきました。ありがとうございました。



2011年4月1日(金)、一橋大学佐野書院にて、マルコム・グラント学長の講演会が開催されました。「UCL and Japan」を演題に貴重なお話を聞くことができ、盛況のうちに終了いたしました。

スマートで強靱な グローバル一橋 一橋大学プラン135が 目指すもの

一橋大学長 山内 進



進化する大学

今なぜ「一橋大学プラン135」か

2010年9月24日、一橋大学は創立135周年を迎えました。私は、この大きな節目の時に学長に就任する名誉と重責を与えられました。就任にあたり私の目指す一橋大学像とそれを踏まえた任期4年にわたる基本計画を提示することになりました。それが創立135年を経て提示するグランドデザイン「プラン135」です。

一橋大学はすでに「アジアNo.1、世界Only One」を標榜し、その実現に向

平成23年度が始まる4月1日を期して、
一橋大学は「一橋大学プラン135—
『スマートで強靱なグローバル一橋』の確立を目指して—」
を発表した。これは、創立135周年を迎えた一橋大学が、
「アジアNo.1、世界Only One」を目指す
一橋大学のあるべき姿を具体的に示したものである。
創立135年を経て新たなグランドデザインを
提示するという意味を含めたネーミングであり、
シンプルな名称の中に
山内進学長の強い意志が込められている。

けて動き出しています。実は、「プラン135」は、そのあるべき姿を具体的な大
学像として表したもののなのです。その一橋大学像とは—教育研究における世界レ
ヴェルのクオリティと素晴らしい大学環境との巧みな融合—スマート、それを支
え発展させる一橋リベラリズムという固有のスタイルと生命力—強靱、その魅力ゆ
えに世界中から人と情報が国境を越えて集まる—グローバル—という特徴があり
ます。ひとことで表現すれば、「スマートで強靱なグローバル一橋」ということに
なります。私がここで言うスマートとは、「賢明で洗練された」という意味です。

大学の核心である教育研究分野で世界水準の高質な成果をあげると同時に、知
的で文化・芸術的雰囲気をもったスマートな大学、あくまで独自のスタイルと存
在を貫く強さをもつ強靱な大学、その魅力ゆえに世界中から人と情報を集め送り

出すグローバルな大学、それが私の目指す一橋大学です。世界水準の教育研究と大学環境、重厚で粘り強い独自のリベラルな組織とスタイルが互いにシナジー効果をあげ、グローバルに展開する大学、と表現することもできます。

グローバル一橋のもとで育つ学生の将来像は、「スマートで強靱なグローバルリーダー」にほかなりません。

「スマートなグローバル一橋」を概観する

1 世界水準の教育

一橋大学の教育目標は、「構想力ある専門人、理性ある革新者、指導力ある政治経済人の育成」です。現代社会では、そのそれぞれが同時に「スマートで強靱なグローバルリーダー」でなければなりません。

グローバル社会で活躍する人材にとっては、社会科学の理知をもつだけでは十分とはいえません。思想、文化、芸術に造詣をもつこと、問題を感知・発見し、それを解決する能力と強靱さをもつこと、異文化に対応できる心と語学力をもつことが必要です。この観点から教育の多角化、高度化、グローバル化を進めていくのが、これから4年間の私の課題です。その実現のための施策を次に示します。

① 教育の多角化

「考え討論する授業の重視」と「文化・芸術活動、課外活動の支援」を進めていきます。FD (Faculty Development) などを媒介として、学生が考え討論する対話型授業の比率を高めることを目指します。この面では、一橋大学の伝統である、ゼミ教育が効果的であり、個々人の問題感知・発見力、調査力や分析力、文章力や発表力、討論力や対話力、分析力や問題解決力を鍛えます。また、文化・芸術活動という面においては、教養系や芸術系の科目を充実させるとともに、キャンパス全体で文化的、芸術的な雰囲気創りに努めたいと思います。

② 教育の高度化

世界に目を転じると教育の高度化が進んでいます。国際機関やグローバル企業

では、修士や博士の学位がキャリア形成に欠かせなくなっているのです。一橋大学では、大学院における高度な教育にさまざまな資源を投入していきます。また、外国人留学生や大学院生のキャリア支援を積極的に行います。もちろん、リサーチ・ユニバーシティとして世界水準の研究者を積極的に育成していくのは言うまでもありません。

③ 教育のグローバル化

学生の国際交流を積極的に推進していきます。年間300人程度の学生を国際交流させることで、グローバルキャンパス化は自ずと進んでいくでしょう。また、優秀な学生をひきつけるためにも、世界水準の奨学制度の整備と充実を図ります。教育面では、「英語コミュニケーション能力を向上させるための教育」を充実させます。さらには、英語による講義を増やしカリキュラム整備を進め、世界の有力大学と同質の科目を提供する、単位互換を推進するなど先駆的にカリキュラムの国際化を進めていきます。

なお、学生を支援する事務体制も教育のグローバル化に対応できるように整備します。

2 世界水準の研究

一橋大学の研究が世界水準を維持し、グローバルなリサーチ・ユニバーシティとして活動するためには、次の3点が重要になります。

- ① 21世紀の法・政治ならびに経済・社会の諸課題に挑戦する社会科学の創造と総合
- ② 国際戦略を推進し、グローバル・ブランド化を目指す
- ③ 世界水準の戦略的パートナーとの提携

① 一橋大学研究機構の設置

個々の分野での高水準の研究を推進することは重要ですが、部局の枠を超えた学際的研究を進めることも重要です。そこで機能するのが、この度設置した一橋大学研究機構です。本機構は、研究の基本戦略を定め、個々の分野の研究を支援すると同時に、新しい研究分野を開拓する役割を果たします。さらに研究成果を積極的に開示し、国内外に一橋大学の高い研究水準を示し、国際的に貢献することを目指します。



② グローバル・ブランド化

一橋大学独自の出版物の国際的ブランド化の推進も必要です。一橋大学出版会の設立や、外国の出版社との提携による英文出版やデジタルでのオンデマンド出版などが可能となるような体制作りを進めていきます。

③ 戦略的パートナー

世界の著名大学はコンソーシアム型グループの形成を進めています。一橋大学は自らのイニシアティブで海外の有力な社会科学系大学や総合大学との結びつきを深め、コンソーシアム化の推進を構想しています。こうした流れの中で、学生や教員の交流がさらに進んでいくでしょう。

3 洗練されたキャンパス

大学環境がさらに洗練されたものになるよう整備することで独自の魅力を高め、グローバルに人と情報をひきつける社会科学の拠点となることを目指します。キャンパスは人格や教養、精神性を養う揺籃です。一橋大学らしい知的雰囲気と知的強靱さが磨かれるような環境を整えていきます。

① 風景

ロマネスク調の建物と豊かな緑が調和する景観は、大学キャンパスとしては他に例を見ない素晴らしさです。この風景を大切にし、さらに発展させていくことが大切です。現在、同窓会や教職員・学生からなる一橋大学植樹会が、学問的構想のもとにこの環境の維持発展に努めています。これは世界的に見てもユニークな活動で、魅力的な大学作りに大いに貢献してくれています。

② 兼松講堂

すでに兼松講堂では、さまざまな芸術活動や学術活動が行われています。兼松講堂を活動拠点にプロフェッショナルからなるレジデントオーケストラも活動を始めています。学生主催のさまざまな芸術・文化活動や市民向け講演会やシンポジウムなども行われています。こうした一橋大学の息吹を積極的に社会に伝えていきます。

③ 図書館

アカデミックな景観としての図書館の整備に努めるとともに、先進的なシステ

ムや機器を積極的に導入していつそう素晴らしい勉学環境を整えます。

④ 伝統的建造物のリノベーション

伝統的建造物のリノベーションも重要なテーマです。例えば、学生や職員、または、卒業生がゆったりと語りあえる「ファカルティ&スチューデントクラブ」のような組織と空間を創ることも検討しています。

⑤ キャンパス計画と全体のアメニティの向上

小平キャンパスを含めたキャンパス計画を作成し、全体のアメニティ向上を図ることも重要だと考えています。

「強靱なグローバル一橋」の構築

グローバルであるためには強靱であることが求められます。世界で生起するあらゆる事態に的確に対処できる強さと粘りが必要だからです。強い組織作り、確固としたスタイルの確立、戦略的連携を推し進めることにより、強靱なグローバルリーダーが育つていきます。

1 強い組織

① ガヴァナンスの基本原則

一橋大学にはリベラリズムの伝統があり、これが国内外に独自の存在感を示してきました。そして、社会科学の先端的大学として存続させてきたのです。一橋大学の組織がよって立つべき基本原則はここにあると私は考えています。

② リベラルな組織

リベラルな組織とは、トップダウンのリーダーシップとボトムアップの自由な活動を巧みに調和させるものです。このシステムは、さまざまな状況に対応できる強靱さをもっています。大学は、全体としては執行部の定める基本方針と部局個々の活動との調和のうえに活動しています。困難な状況や変革にあたって、組織全体が思考し、自覚的に活動し、基本方針の実現を図るといって、このシステムはしなやかで強靱です。一橋大学の組織原理は、変化の激しい現代社会にふ



さわしい強さと個性をもっているのです。

③ 職員の専門性の強化

強靱な大学作りには、職員が専門的知識をもち、教員とともに大学を運営していくことが不可欠です。そこで、研修や委員会などでの活躍機会を増やすなどの支援を行います。職員が業務に精通し、さまざまな形で積極的に活動すれば、大学はより活性化し、より強くなります。

④ 外部の目

組織は時として唯我独尊に陥ることがあります。そこで、国立大学法人では理事に外部委員を入れるほか、経営協議会を設置して外部の優れた有識者の意見を取り入れています。外部の意見に真剣に耳を傾け、適切に運営に生かすならば、組織はいつそう強くなると考えています。

2 確固としたスタイル

① 一橋リベラリズム

創立以来、多数の優れたキャプテンズ・オブ・インダストリーを育ててきた一橋大学。そこに貫かれているのは、なによりもまず経済的自由主義であり、それを機軸とする市民的、政治的、文化的自由主義です。自由な経済活動、自由な市民的活動、自由な政治的活動、自由な文化的活動を自らの理性と責任のもとに行うことを求める積極的、社会的な自由です。つまり、積極的に社会性のある自由主義が一橋リベラリズムの本質なのです。現実に向き合い、分析し、解決するための構想力、理性、強さを内在させるものです。

② 一橋大学史教育研究の推進

一橋大学研究教育憲章前文では、「一橋大学は、日本及び世界の自由で平和な政治経済社会の構築に資する知的、文化的資産を創造し、その指導的担い手を育成することを使命とする」と謳っています。一橋大学の根本的精神を自覚するためにも、一橋大学史の教育研究を進め、大学アルヒーフの設置、充実を図ります。

3 戦略的連携

一橋大学を強靱にするには、社会との連携、産学連携、大学間連携、留学生と

進化する大学

一橋大学プラン135

の連携、如水会との連携を戦略的に強化することが重要になります。

① 社会との連携

目に見える形で社会に貢献することにより、社会の支持を得ることが重要です。すでに、公開講座、開放講座、移動講座などを行っていますが、新たに兼松講堂レジデントオーケストラや芸術産業論の開講など、近隣住民の方々に向けた優れた芸術の提供も始まっています。

② 産学連携

学内に産学連携室を設けて、社会科学的産学連携の方式やビジネスとの結びつきを模索します。

③ 大学間連携

4 大学連携（東京医科歯科大学、東京工業大学、東京外国語大学）や慶應義塾大学との連携事業など大学間連携は、強靱な一橋作りに欠かせません。グローバルに展開するために、世界中の有力な社会科学系大学や総合大学との結びつきを深め、教員及び学生の交流を進めていきます。EUのエラスムス・ムンドゥス計画*への参画も積極的に試みます。

④ 留学生との連携

留学生同窓会の設置などの支援を可能なところから開始し、海外留学生との連携を深め、グローバル一橋の強化に努めます。

⑤ 如水会との連携

一橋大学を常に支えてくださっている同窓会組織「如水会」との連携は、他大学にはない強みであり、今後もいつそう重要になります。

⑥ 広報活動の強化

さまざまな連携を進めていくうえで重要なのは広報活動です。一橋大学のブランドイメージを国内外に確立するために、企画・広報室を中心とする広報活動を充実させます。

4 ツールの強化—情報化の推進—

今期から副学長の担当に情報化を加えて、情報化を主要任務として明確化しました。

* エラスムス・ムンドゥス計画／高等教育の質を高める目的で、教育機関の連携や、学生・研究者の交流を促進する計画であり、EU域外諸国との交流を通じて、異文化間との対話と相互理解を促進します。

① 情報化グランドデザイン

第1期中期目標の情報化グランドデザインの成果を踏まえて、第2期情報化グランドデザインを策定します。学内における情報サービスの利便性と多様性を高め、セキュリティ向上のための認証統合を始めさまざまなシステム統合を計画的に進めます。学生、卒業生もかわれるSNSの立ち上げも検討しています。

図書館の情報化も重要です。また、デジタルのオンデマンド出版なども検討します。

② 社会科学における情報化

社会科学における情報化とはなにかという問いかけを常に行い、この分野においても先進的に活動し、強靱なグローバル一橋の実現を目指します。

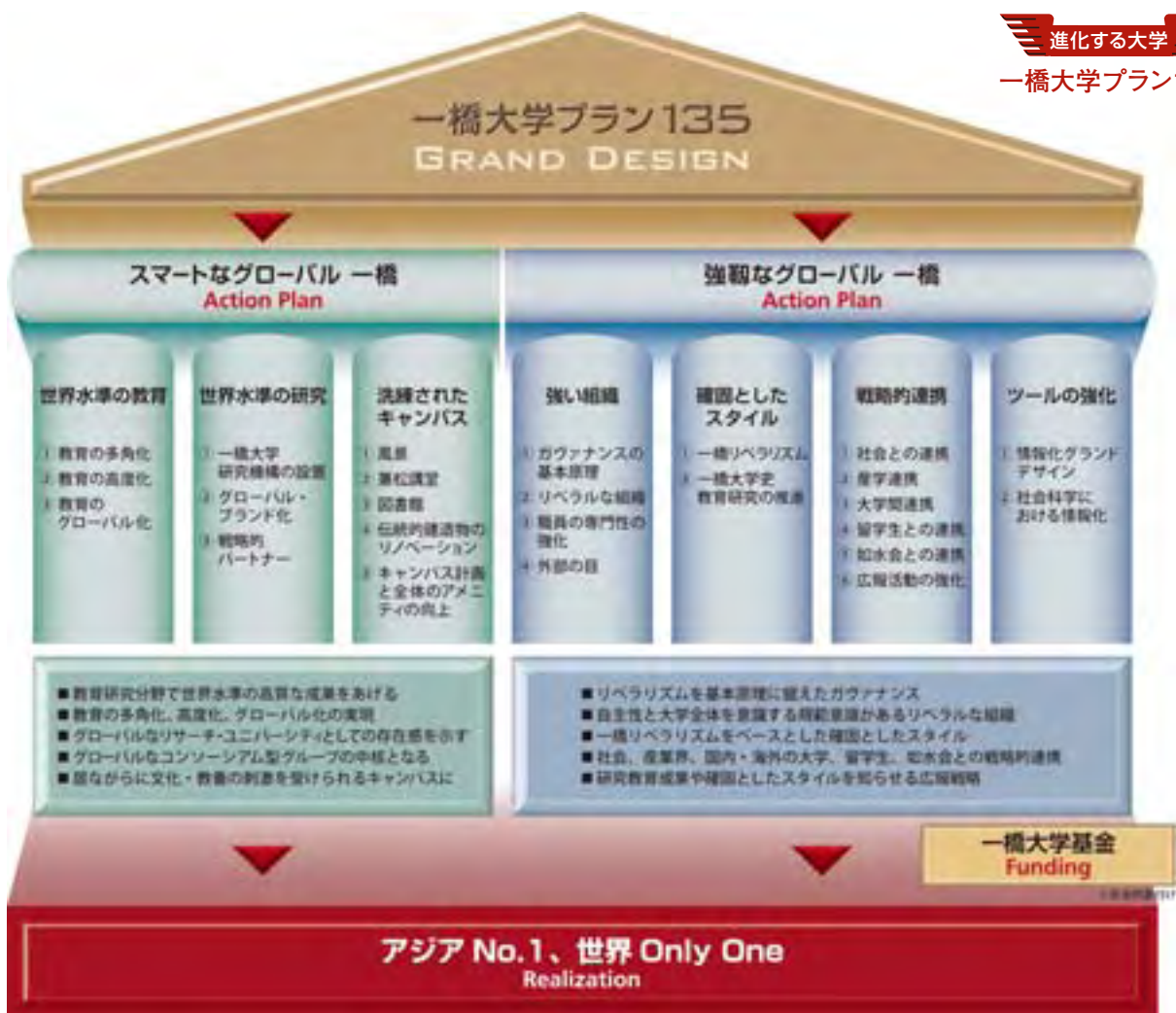
「アジアNo.1、世界Only One」を実現するために

スマートで強靱なグローバル一橋こそ、「アジアNo.1、世界Only One」の大学です。そのグランドデザインが「プラン135」であり、今後4年間の活動計画です。その実行には多額の資金が必要になります。しかし、毎年国から提供される運営費交付金は、大学としての基本的な活動を保証する資金にすぎません。一橋大学が日本を代表する大学であり続けるには、「スマートで強靱なグローバル一橋」でなければならないと確信しています。そしてそれを実現へと導いてくれるのが、「一橋大学基金」です。100億円を目標に募金活動を行い、短期間にもかかわらず、多くの企業や卒業生の方々の支援を得て、すでに50億円に近い寄付金が集まりました。今後も活動を継続し、100億円の実現に進みたいと思います。

一橋大学は、独自の明快な目標とスタイルのもとに、世界水準の魅力ある大学としてさらに成長、発展することを目指していきます。大学の全構成員にいつその協力を期待すると同時に、多数の方々からの支援を切に願っています。

進化する大学

一橋大学プラン135



一橋大学では数多くの海外留学生が学び、卒業後それぞれの母国で、あるいは日本や母国以外の国のさまざまな分野で活躍している。その留学生たちの軌跡を追うことは、学生や大学院生がキャリアを考えるうえで役に立つばかりでなく、グローバル化を推進している一橋大学の今後の展望にとって大いにヒントとなるだろう。そこで、一橋大学を卒業した留学生たちの生き様に迫る新企画をスタートさせた。その第1回として、日本国内に留まり、現在フジテレビの経済産業省詰めの記者として活躍している崔雋（高見詩由）さんを取り上げる。



第1回

Ties and bonds



日本にも中国にも偏らず
中立的に物事を捉えて発信していきたい

フジテレビ報道局経済産業省担当記者
崔雋（高見詩由）氏
2000年商学部卒

42年ぶりの祖父との邂逅が
18歳での来日につながる

1985年、中国の崔さん一家に日本人のお年寄りが訪問してきた。それが42年ぶりに中国に残した家族を捜し出した、崔さんの祖父だった。祖父は戦前の満州を皮切りに中国各地で建築関係の仕事をしてきた。そんな生活の中で中国人の祖母と出会って結婚。男の子と女の子をもうける。敗戦で祖父は日本に引き揚げたが、中国人であった祖母は、2人の子どもとともに中国に残った。それから音信不通の42年……。それはあまりにも長い時間だった。

「祖父は、私の母や伯父に『日本に来ないか?』と誘ってくれました。でも、2人とも40歳を過ぎていましたし、日本語もわかりません。中国での暮らしに不満があるわけではありませんでしたので、中国に残ることを選びました。しかし、『子どもたちは留学でもさせましょうか』という話になったのです」（崔さん）

その約束が実現したのが、1994年10月1日。崔さんは18歳のときに来日を果たすことができた。

「当時私は大学生。外国の大学にあこがれを抱いていました。当時の中国では、ある程度自分の人生の先が見えてしまいます。すでに大学に入っていたので、国家企業に入って、幹部になって……と、そんなに悪い将来ではないかもしれせん。しかし、それではつまらない。外国の大学に行けば、まったく違った新しい人生が開けるのではないか。こう強く思ったのです」

その時点では、ゆくゆくは国に帰って活躍すること

をイメージしていた。中国に戻ったとしても、国内の大学より海外の大学の学歴が評価される傾向が強い。外国語ができ、それなりの人脈を築いていることが評価される。これは現在の中国でも変わらない。

「外国に行く機会があるなら早いほうがいいと思います」

中国では当時、大学の学費は国負担だったので、大学生が海外へ私費留学するには、その分の資金を返還しなければならないという制度があったのである。1年間学ぶと、1年分の費用を返済しなければならぬ。なお、崔さんの伯父さんの娘は中国国内に留まることを選択した。

韓国人ばかりの日本語学校で 日本語の実力を磨く

「当時の中国では、国外に出るチャンスは極めて限られていたのですが、私の目の前には日本に行くというチャンスがありました」

現在では、一定額以上の預金があれば来日できるが、当時は、留学のためには身元保証人が必要であることなどさまざまな制約があった。親族でもない負担が大きく、なかなか受け入れがたいものだった。また、来日すると日本語学校に入るわけだが、その手続きは日本国内に知り合いがないと難しいもの。「祖父がいなければとても来日は不可能でした」と崔さんが、祖父に今でも感謝しつつ振り返る理由である。

入国後の1年半は日本語学校での日本



語学習と受験対策に明け暮れた。その日本語学校を選んだのは祖父だった。当時祖父は80歳を超えていて教育環境などには疎かったこともあり、日本語学校ならどこでもいい、住まいに近いほうがいいと思っていたようで、その学校は、教師が日本人であるほかは、1人のタイ人の学生を除いてすべて韓国人学生だった。大学進学者の実績もない学校で、現在は閉校しているという。

「受験のときは不安でした。周りの学生たちと比較して自分がどのレベルにあるのかわからなかったからです。また、先生方も大学の受験生を送り出したことがなかったため、『一緒に願書を書いてみよう』といった感じで、不安で仕方がありませんでした。しかし、結果的にはこの環境が私の日本語の上達を

促してくれたのです。中国語を使いたくとも使うことができない環境の中で、1年半日本語しか話さなかったのがよかったのです」

キャンパスに一日ばれ 調べれば調べるほどいい大学！

崔さんの大学選びは、当時の中国人学生の平均的な感覚に近いといえる。

「当時の私は、日本の大学では東京大学と早稲田大学しか知りませんでした。私立大学では学費のハードルが高いので、東京大学を目指そうと思いました。ところが、東京大学の受験資格には、高校卒業後2年以内という制限があったのです。中国の大学の新学期は9月なので、私の場合は半年オーバーしてしまい、この制限にかかってしまいました」

こうして崔さんは、関東地域にある国立大学を見回ることになった。そして、一橋大学を知ることになる。「国立の駅を降りて、キャンパスに足を踏み入れた途端、ここだ！この大学がいいと感じました」

「これまで聞いたこともなかった大学でした。しかし、こんな素晴らしいキャンパスをもった大学はいい大学に間違いないと、なぜか確信が持てたのです。実際に、調べれば調べるほど優れた大学であることがわかりました。また、文化が感じられる国立という街の雰囲気にも惹かれましたし、学生数が少ないので学生一人ひとりに気配りが行き届くだろうとも思いました」

とはいえ、入学試験に合格しなければ入

学できない。大学受験には、日本語能力試験と留学生向けの私費留学生統一試験の成績が問われる。一橋大学の場合は、日本語能力1級試験で330点以上(400点満点)、私費留学生統一試験300点以上(400点満点)が受験出願条件だった。加えて大学独自の入学試験がある。

当時の崔さんは、卒業後に中国に戻るイメージがあったため、万国共通のことを学ぼうと、商学部を選んだ。不安な気持ちのまま挑んだ入学試験だが、実力を発揮して見事に合格することができた。

一橋ブランドの威力を 入学早々から実感する

「入学時の学部長は伊丹敬之先生でした。学部生全員が受講する先生の講義があったのですが、すーっと頭に入ってくるわかりやすい講義だったのです。学ぶならこの先生だ、とそのときに伊丹ゼミを選ぶうと決めたのです。伊丹先生は、わかりやすく説明できなければ、それは説明者自身がわかっていないことである、とおっしゃっていました。先生からいただいたメッセージを、深く胸に刻み、今でも仕事をするうえで指針になっています」

当時の留学生事情はというと、学部同期の留学生は



約20名。中国人学生4名、韓国人学生2名、台湾人学生1人が私費留学生で、香港、マレーシア、シンガポール、インドネシア、ブルガリア、ルーマニア、フィリピン……からの学生は、すべて公費留学生だった。留学生同士はかたまりやすい傾向があったが、なかでも公費組と私費組とでグループが分かれていた。公費組は余裕があり、のんびりしがちだと、崔さん



は感じていた。しかし、やがて崔さんは、それが誤った先入観であることに気づく。「今みると凄い人材ばかり」。卒業時の総代はシンガポールからの留学生だった。また、卒業後彼らの多くは日本や世界の一流金融機関で活躍しているし、国に帰って外交官になった人は日本大使館のNo.2の地位に就いている。

「いい大学には世界中から優秀な人材が集まってくるので、入学しただけでメリットがあります。そのメリットを最初に感じたのは、大学自体がもつ信用力の大きさです。留学生には信用がありませんが、社会の『一橋大学生』を見る目は違いました。

例えば、入学前の修学生ときには『中国から稼ぎに来たのか?』という目で見られたこともありましたが、一橋大学生になったとたんに、周りの私を見る目が違ってきました」

日本一の大学だ!と 一橋ファンになった祖父

キャンパスや街の環境はもちろん、接する人たちも印象的だったようだ。

「商学部の先生方は日本の経済界や学術界を代表する方たちばかりで、世界のビジネスや学問的トレン

第1回





ドにも精通しています。こうした先生方と接する
とで視野が広がりました。

キャンパス内外で接する人たちも違いました。そ
れまでは、祖父とともに東京の下町に住んでいまし
たから、国立という街は対照的でした。その素晴ら
しさの一つが国立に住むお母さんたちですね。留学
生はみんなホストファミリーを持っているのですが、
強力なママさんパワーで、本当の母のようにサポー
トしてもらいました。

大学では、さまざまな国内旅行のチャンスにも
恵まれました。初めて富士山に登り、初めて日本
海側の大雪に圧倒され、初めて白川郷の合掌造り
に感銘を受け——非常に勉強になったものです。
学生時代が一番旅行に行ったと言ってもいいかも
しれません。

一橋大学に入って接した人たちは優秀な方々ばか
りでした。人としても尊敬できるし、自分が尊重さ
れていることも感じられました。

学費免除、豊富な奨学金にも恵まれました。
実は、私が入学するまでは、祖父は一橋大学のこ
とを知りませんでした。大学のことをいろいろ話す
と、その後は会う人ごとに、『この子は一橋大学に行
っているんだ。東大より凄いんだ』と周りに自慢し
ていました」

祖父は同居して2年後に亡き人となった。愛する
孫と暮らし、看取られて、満足のいく晩年だったに
違いない。

ちょっと嬉しかった言葉 「ただの学生として採用した」

「私の就職活動は、あっさり終わってしまいました」
大学では学内で編集する留学生向けの広報誌『ブ
リッジ』の編集に携わり、通信社でアルバイトをす
るなど、崔さんは早くからマスコミに興味を持って
いた。フジテレビでは面接試験はとんとん拍子に進
み、早々と内定をもらい、フジテレビが採用した最
初の外国人留学生となった。

崔さんは当初、大学院行ってから就職すること
も考えていた。しかし、当時のマスコミ各社には年
齢制限があって、崔さんは、大学進学前に1年半
日本語を勉強していたため、年齢制限に引っかかっ
てしまうことがわかったのだ。日本のマスコミ業界
への就職は、非常に倍率が高く、かつ外国人がほと
んどいないという評判だったが、留学生担当の先生
の一言で、勇気が湧いたという。「倍率が高くて、
受かる人にとって倍率は100%だから」。その言葉
に励まされ、覚悟を決めて受験に臨んだのである。

「面接は非常に楽しかったですね。中国籍だったせ
いか、『どうして日本に来たのか』と聞かれます。そ
れに対して、『祖父と42年間離れ離れで……』といっ
た話をするわけです。そのストーリーに皆さんが関
心を示してくれました、他の質問が出ないうちに時
間切れ。気づいたら最終面接でした。運がよかった



のでしよう。就職活動はお見合いと同
じだと思いますが、フジテレビとは相性
がよかったのだと思います」

マスコミでは、日中関係の報道に携わりたくと思
っていた。また、放送会社は放送に限らずさまさま
な国際的な活動やイベントなどを行っているので、
そうした分野でも自分が役立てると思っていた。と
ころが、入社時にこう言われた。

「中国関係の仕事をやらせるために採用したわけ
はない。ただの学生として採った。言葉は単なるツ
ールに過ぎない。仕事は日本人と同じことをやって
もらう」

こう言われて「ちょっと嬉しかった」が、その言
葉どおり、入社から現在に至るまで黙々と日本人と
同じ土俵の上で仕事をやっている。企画によっては
中国や台湾への出張や、来日した中国要人の取材な
ど、中国関係の仕事もしないわけではないが、メイ
ンの仕事としてではない。

とはいえ、「中国人という自分の立場を活かしなが
ら、できることを一生懸命やっていきたい」という
気持ちには、仕事の中で活かされている。

中国人のせいで マグロが食卓から消えるのか？

農水省担当記者時代に、「マグロが食卓から消え
る!」「日本人はマグロが食べられなくなる!」と騒

然としたことがあった。原因は「中国人が食べ始めているからだ」と言われていた。もちろんそれも一因である。資源が枯渇し始めているばかりでなく、中国人やロシア人など、これまで生の刺身などを食べなかった人たちが食べ始めた。しかも、彼らに財力がついてきたので、日本人が市場で買い負けすることも増えてきた。2007年1月に、神戸でマグロに関する国際会議が開催され、世界5つの資源管理機関が初めて一堂に会し、マグロ資源について話し合った。

「私は、中国に企画書を送って、来日していた農業部の要人と中国冷凍マグロ最大手の社長に同行し、一緒に日本のすし屋に入り、インタビューをすることにしました。『中国人で食べる人が増えているから日本人がマグロを食べられなくなるのですか?』と聞くと、『そもそも中国にマグロを広めたのが日本です。中国の文化は基本的には生食ではないので、今は珍しくて食べられているが、これが大きく進んで日本を脅かすほどになることはないでしょう。ただ、現代は、世界中の人がおいしいものに目覚めている時代だ。日本人もそれを意識して競争していく必要があるでしょう』と意見をいただけたのです」

その放送は評判を呼んで、ロイター通信社も映像を使いたいと言ってきた。

「ほかの記者にはなかなか思いつかない企画だったと思いますし、それができたのは中国と日本の二つの国を背景に持つ私だったからだと思います」
農業部の担当者も、最初は「なぜ日本のテレビ局が取材を?」と不思議そうだったが、「中国人の女性が

担当か、なら取材を受けてもいいよ」という感じで引き受けてくれたという。「これは小さなことではありませんが、私なりの立場で相互理解を深めていければいいと考えています」と崔さんは、これからも独自の視点でチャンスを見出していこうとしている。

「今の仕事にとっても満足していますが、ゆくゆくは北京支局で勤務するという希望を持っています。日本人記者が入っていないから簡単に入れないようなところに入り込んで取材したいのです。センシティブなところでも、私ならば入っていきやすいのではないかと思っています。」

近隣である日中はうまく付き合っているかなければなりません。私の場合は、中立的な立場でどちらの言い分もある程度理解できるし、どちらにも伝えられる。相互理解の促進こそ、メディアに携わる者としての、私の使命なのだと思っています」



◆崔雋(さい・しゅん)

帰化して 高見詩由(たかみ・しゅん)

1994年10月、18歳で来日。

日本人の祖父と中国人の祖母を持ち、両親は中国籍。

1年半、日本語学校で日本語を学ぶ。

1996年一橋大学商学部入学。

伊丹ゼミに所属。

2000年一橋大学商学部卒業後、

フジテレビに入社、現在に至る。

就職後、業務上の利便性を考え帰化を決意。

日本人の夫と長女の3人家族。

不確実性を定量化して考える 確率・統計の発想が不可欠な時代がやってきた



サイコロを投げて 「1」の目が出る確率は？

サイコロを投げて、「1」の目が出る確率はいくつだと思いますか？ サイコロは六面体だから、簡単に確率は6分の1と考える人が多いと思います。しかし、それは本当でしょうか？

まず、実際にそれを確認することはできません。サイコロを無限に投げ続けることは原理的に不可能ですし、また、サイコロの重心が厳密に中心にあるかどうか、あるいは素材の偏りやゆがみがないとも限りません。もつとも、最近、チタン製の重心が中心にある世界一正確なサイコロがつくられたとい

うニュースがありました。誰も実証したことがないにもかかわらず、我々は「確率6分の1らしい」と解釈しているのです。

自動車保険の分野では、統計的に交通事故の確率を算出して保険料に反映しています。一定のサンプルサイズがありますし、事故を起こしやすい人の保険料が高くなるような計算にも一定の理論がありますので、確率を活用しやすい分野といえます。また、生命保険はサンプルサイズがとても大きいため、経験的法則と理論的法則が一致する「大数の法則」が働いて、ほぼ決定論的に定量化することができます。つまり、伝統的な生命保険数学では、確率論を意識する必要がないのです。もちろん、リスク細分型などの契約者数が少ない場合には確率を使って見積もっていく必要があります。

一方で、3月には東日本大震災が大変な被害を及ぼしましたが、このような災害については、確率を使って何かを言えるかという疑問があります。それは、何百年に一回といった定量的に見積もることが困難なほど少ないサンプルしかないため、理論がどこまで現実に応用できるかの検証が非常に難しいからです。

何が言いたいのかというと、確率の本質については、いまだにハッキリとわかっていない「モヤモヤ」したところがあるということです。確率とは何かという哲学的な側面は棚上げして、確率が満たす数学



的性質を定式化して研究を進めているというのが現状なのです。

確率を学ぶ意味は？

そんな中で確率を学ぶ意味はどこにあるのでしょうか？ それはビジネスでも人生でも不確実性の中にあり、そこで意思決定をしなければならぬからです。その際に不確実性をどこまで定量化できるかが重要になるわけですが、それは確率や統計抜きにはあり得ないわけです。

もちろん確率の発想でうまくいくこともあれば、うまくいかないこともあります。それを検証しながらビジネスに臨んでいく姿勢を身につけてもらいたいと思っています。

日本では、これまであまり確率や統計的な見方がされてこなかったといえます。経済が右肩上がりの時代では、考える必要性が薄かったといってもいいでしょう。しかし、不確実性の時代である現在では、確率や統計の見方は不可欠になってきました。自らリスクヘッジしていくためには、不確実性の中で定量化できるものできないものを分けて受けとめ、対処できるようなりテラシーが重要になります。

どうしても残る

理論と現実の間の「モヤモヤ」

ところで、高校で学ぶレベルの確率論は、たとえばサイコロを投げたときの場合の数が有限で決まっています、その場合の数を効率よく数えあげる、といったレベルです。大学になると、確率には場合の数が無限にあつてその状況が時間とともに変化していく——これ

を確率過程といいますが、これを勉強していきます。たとえば、溶液中に投入された小粒子は、多数の液体分子との衝突によって、不規則な運動を繰り返していきますが、これをブラウン運動といいます。ブラウン運動などの確率過程の「変化する確率」は、デリバティブにも応用されています。

デリバティブ取引は、リスクそのものに値段をつけて取り引きしているとみなすことができます。株式オプションであれば、元の株式の今後の価格変動について確率過程を使ってモデル化し、そのうえでデリバティブの分析を行うのが一般的です。この変動率のモデル化を誤ると、オプション価格と現実との整合性が取れなくなってしまう。また、モデル化する際に、過去の変動率データを最大限有効に活用して計量化しても、投資家心理の変化で将来の変動率パターンが大きく様変わりしてしまう可能性もあります。つまり、確率や数学理論で完璧な理論武装をしているつもりでも、生の現実との間には「モヤモヤ」した部分が解消し切れずに残ってしまうのです。

ちなみに、オプションの価格評価式であるブラック・ショールズ式は、日本の伊藤清先生の「伊藤の公式」をはじめとする確率解析の理論が基礎になっています。

モデルづくりは

世界観の表明とイコール

学生にとっては、計算の習熟も重要です。金融工学などでは難しいモデルも活用しますので、計算に習熟していないと、計算にばかり目がいつてしまつて、モデルと現実との関係についての理解が深まらないからです。モデルは生の現実からある部分を切

り取って数式化します。その取捨選択の基準がわかっていないと、そのモデルを使って出した値がどこまで正確なのか判断ができません。しかし、計算に習熟していないと計算におわれてしまつて、モデルの検証にまで至らなくなってしまう。

ところで、モデルを立てるということは、現実から様々な要素を取捨選択するということです。ある意味では「私は世の中をこう見ている」という世界観の表明でもあります。

知人が勤務していた外資系金融機関では、ニューヨークオフィスで開発したモデルでビジネスを展開していました。東京オフィスから見るとそのモデルに不要な要素や付け加えたいモジュールがあったりします。しかし、その会社では、全世界同一のモデルを使っています。一方で、国ごとに現地モデルを採用している外資系金融機関もあります。大きな目で見るとどちらも一長一短があります。

社会科学のモデルでは、その取捨選択に首尾一貫性があるモデルのほうが、長持ちしています。必ずしも現実を100%説明できるようなモデルがベストではないのです。たとえば、ある時期の株価変動をびたつと説明できるモデルがあったとしても、別の時期にも同様に説明できるかどうかわかりません。モデルでは、現実をうまく説明できることと、もの見方が首尾一貫していることが両立していることが重要なのです。

最後まで、「モヤモヤ」が残ってしまったかもしませんが、これが数学からアプローチする確率論らしいところなのです。(談)

商学研究科准教授

高岡浩一郎

(たかおか・こういちろう)

1971年東京生まれ。1993年東京大学理学部数学科卒。同大学院数理科学研究科修士課程修了後、1995年東京工業大学理学部助手。1998年に一橋大学に移り、現在、商学研究科准教授。

「場」「実践知」を重視する 野中理論の オペレーション・バージョンを展開



最高の戦略が機能しない



コンサルタントをしていたときのことです。理屈では正しく先方も納得していた提言をした会社を、数年後に訪問してみると成果が出ていないというケースがあります。クライアントと一緒にレビューをすると、提言自体は非常によくできていたという評価をいただくことが多いのです。では、なぜ結果が出ないかという、「いい戦略だが、当社では実行しきれなかった」「オペレーションが機能しなかった」というのです。いかにオペレーションが重要かを思い知らされた瞬間です。

企業にとって正しい戦略を立てるのは、マストです。しかし、その部分はコンサルタント会社などにアウトソースすることができません。同じ力量のコンサルティング会社が提言を作成すれば、均質なプランが出てきます。つまり戦略プランレベルでは、ライバル企業と差をつけることはできません。差がつくところは、実現に向けての「気力」「体力」「オペレーション力」なのです。

多くのケースを体験することで、オペレーションの重要性が浮き彫りになってきます。そんなこともあって、ICSに赴任してきたときは「オペレーション・マネジメント」を指導するまたとないチャンスをもたらったと感じたものです。

オペレーションの「頭」「心」「体」

私が一番教えたいのは、カッコいい分析手法ではありません。なぜならそれはミニマム・マストに過ぎないからです。学生は得てしてビジネススクールであらゆる最新テクニクを教わって会社に戻れば、何でもできると勘違いしがちです。しかし、現実には組織としてその手法を使いこなせるかまで踏み込まなくては意味がないのです。

もちろん講義の一部としてオペレーションに必要な、分析や数字をふんだんに使うテクニカルなことは学びます。しかし、学生にはそれを超えてもらいたい。つまり、あくまで実行するのは人ですから、組織として使いこなせるようにすることを重視してもらいたいのです。その戦略で従業員がついてくるのか？やる気が出るのか？それをやる能力があるのか？そこまで考慮してオペレーションを組み立てる必要があるのです。

私は、「頭」と「心」と「体」とよく表現します。新しいやり方を進めるには——まず、なぜ新しいやり方をするほうがいいのかを理解（頭）する。新しいやり方に変えるといいことがある。あるいは、変えないとまずいことになる、といった理解が必要です。次に、

そうはいつでも新しいやり方に変えるには苦痛が伴います。それを受け入れる心構え（心）ができなければなりません。そしてやる必要性を理解し、苦痛にめげずにやり遂げようと決意しても、さらにそれを実行に移す能力（体）ができていなければなりません。

そのいずれが欠けてもオペレーションは実現しません。逆に言えば、オペレーションがうまく回らない要因がそのいずれであるのかわかれば、処方箋を書くことができるのです。たとえば、問題が「頭」の部分であれば、理解を促すような情報提供を行うことが必要になります。「心」なら、インセンティブを与えるなどモチベーションを上げるような工夫が必要になります。「体」なら、必要なトレーニングを行えばいいことになります。

「戦略」「実行」「経済性」のウエルバランス

図のように、「戦略」と「実行」「経済性」のバランスが取れてはじめて「オペレーション」は成功します。ですから、私の授業では、それをトータルで見るように指導しているわけです。たとえば、理論的には正しいと思えることでも、戦略と実行の整合性が取れていないことでもうまくいかなかったケースや逆のケースなど、ケーススタディをもとに議論を繰り返すことで理解を促しています。

ICSの国際経営戦略コースでは、7〜8割が外国人学生ですから、日本のオペレーションのテクニカルなところに関心を持つ学生が多く

OPS MANAGEMENT: A FRAMEWORK



います。トヨタのカンバン方式などに注目が集まりますが、それをそのまま自国の産業に移植してもうまくいきません。カンバン方式やカイゼンなどは、自発的に行動を起こす文化がないと成立しないオペレーションだからです。文化に合わせてオペレーションを変えるか、オペレーションに合わせて企業文化を変えようといったことが必要になってくるのです。アメリカでトヨタは40年かけてアメリカ人をトヨタマンに変えたのです。

当然、特定の文化に準拠したオペレーションを、国を超えて本場に移植できるか？といった議論になります。それはやり方しだいだと思います。自発的に助け合うというのは日本人だけのものではないからです。セル生産方式を取っているフランス企業では、企業文化が変わって、チームで成果を出すために互いに助け合うようになっていきます。このように外国のケースも採り入れながら議論を深めています。

結果を出す強烈な意志と現場力

「Make it happen」といいますが、オペレーションとは「ことを起こして結果を出す」ことです。そこではモチベーションと規律の双方の最大化がポイントとなります。モチベーションだけの仲良しクラブでは競争に勝てませんし、鉄の規律だけでは途中までは機能す

るかもしれませんが、言われたことしかやらなくなってしまう恐れがあります。何より重要なのは、結果を出すという強烈な意志です。まず、これがないとうまくいきません。そして、それを実行に移す現場力。ICSは日本にあるビジネススクールですから、日本のウリでもある現場力の重要性は強調しています。野中郁次郎先生は「場」「実践知」というコンセプトを掲げています。私は、この野中理論のオペレーション・バージョンを教えているといってもいいでしょう。

ある会社の会長がこんなことをおっしゃっていました。いい解決策を思いつく能力を1とすると、それを実行するには10の努力が必要になり、成功させて結果を出すには100の努力がいる。1対10対100の法則ですね。新しいオペレーションを始めるには、それだけの覚悟が必要なのです。学生には実践の重要性をしっかりと肝に銘じて、卒業して現場に戻ったときには結果を出せる人になってもらいたいと思っています。（談）

国際企業戦略研究科教授 菅野 寛 (かんの・ひろし)

東京工業大学工学部卒業、同大学院修士課程修了。カーネギー・メロン大学経営工学修士(MBA)。一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授。ポストン・コンサルティング・グループにおいてハイテク、製造業、通信、IT企業を中心に、オペレーション・マネジメント、企業戦略、事業戦略、新規事業立ち上げ、新商品開発、マーケティング・営業戦略等のコンサルティングを行ってきた。著書は、『経営者になる 経営者を育てる』（2005年、ダイヤモンド社）、『クラウゼヴィッツの戦略思考』（2002年、ダイヤモンド社 翻訳〈監訳〉）など。

理論構築を現場で ——ゼミナールが育む知性——

商学部は徹底的にゼミナールを重視しています。

商学部の学生は、1年の入学直後から卒業直前まで、4年間にわたって学生が必ずゼミナールに所属して手厚い教育を受けることになっています。それほどまでに手間をかけて学生を鍛える商学部は何を目指して、具体的にどのようなやり方で学生を教育しているのでしょうか。



商学研究科長・商学部長 沼上 幹 Tsuyoshi Numagami

企業と市場について、社会科学の多様な知恵を総合して、その本質を解明し、新しい知識・知性を開発する——商学部・商学研究科はその成果を教育する場で、その教育体系の核にゼミナールがあります。

商学部の基本コンセプトは、「実学の象牙の塔」*と「読み・書き・悩み」の2つです。実学の象牙の塔とは、常に経済社会・企業社会の現場で生じている問題を念頭に置きながら、しかし同時にその現象に引きずられずに理論的・学問的に現象の本質を探究する姿勢を強調するコンセプトです。その実学の象牙の塔の基本的な知性を磨くために、ゼミナール教育があります。そのゼミ教育は、読み・書き・悩みの基本サイクルをいかに活性化して回すかということを念頭に置いています。難解な書物を読み、それについて考えたことを書き、書くプロセスで悩み、その悩みを師や友と語りあい、次の読み・書きを高度化していく、という基本サイクルを何度も回転させることで、現場で理論構築できる知性を身につけてもらうのが商学部の目指すところなのです。

「社会に出たとき、現場ではいろいろな問題に直面します。そのとき、問題の背景にあるメカニズムを洞察し、本質を理解して、その本質に関する仮説に基づいて、次の手を打てる人間。つまり、現場で深く考えて本質的な理論構築を行える人の育成がわれわれの役割です」

そのためには、3、4年次ゼミナール（後期ゼミ）のレベルをさらに高度化する。またその3・4年ゼミの内容をさらに高度化するために、1年次から毎年、必修での少人数教育が必要です。

ゼミの時間だけではなく、ゼミが終わり、帰宅するまでの間に、頭の中の不協和音をどう処理するかも知性を育てる上で重要です。

「ゼミナールでは毎週、学生たちの間で、あるいは教員と学生の間で議論が交わされますが、その場ですべて納得する訳ではありません。自分の意見に対する批判や、他者の意見に対してその時言えなかったコメントなど、ゼミを通じて学生たちは不協和音を経験します。その『もやもや』としたものを、帰りの電車やアパートで、振り返って考え直す。こっぴどく論破され、腹が立ち、悔しい思いをする。そこで今一度考えることで成長するのです」

現場にどっぷりつかりながら理論構築のできる人材の養成こそが商学部ゼミナールの目指す方向です。

*「実学の象牙の塔」

伊丹敬之名誉教授が唱える大学院商学研究科の基本コンセプト



導入ゼミナール

1年次／夏学期、冬学期

導入ゼミナールは夏学期、冬学期に分かれて、いずれも商学、経営学の入門書をテキストに使用します。学部共通の指導方針を採っており、商学や経営学の初歩的知識の修得に努めます。

担当教員の1人、福川裕徳准教授に導入ゼミの目的・意義について伺いました。

「主たる目的は2点。一つは、書物を通じて未知の世界への扉を開けるとともに、これまでは縁遠か

ったビジネスの世界に目を向ける

こと。例えば携帯電話なら、その通信技術を利用したサービスがビジネスとしてどう成り立っているのか。携帯電話機がどこで組み立てられ、どうやってここに届いたのか。世の中のあらゆる製品やサービスをビジネスの視点から見ると練習です」

もう一つの目的は、一橋大学のゼミの特長である「読み」「書き」「考える」能力の育成です。

前期ゼミナール／英書講読

2年次通年

2年次前期ゼミナールでは、英書講読が必修となっています。前期に英書を輪読することで、商学、経営学に限らず社会科学の基礎理論をしっかりとマスターし、後期ゼミナールに備えます。社会科学分野では、英書は和書に比べて良質のテキストが多いといわれます。

マーケット規模が異なり、学生の要求水準が高い授業で鍛えられた商学、経営学の専門家が執筆しているということもあり、理論的背景もわかりやすく、専門知識を得るのに非常に優れた教材

となります。

昨年まで同ゼミを担当していた伊藤秀史教授は、

「1年間、英語の専門書に浸ること、英読への抵抗感をなくすことができます。これは大変なことです。理論や事例について資料や情報を得ることは、今はインターネット上に大量にアップされており、簡単にできます。しかし、その大半が英語。英語が苦になると、必要な情報を十分に消化することもできません」と仰います。

「1回の授業で、テキスト1章分程度を題材とします。学生は毎週そのレジュメを作成して授業に臨みます。発表は3人のグループが行い、発表された内容について議論します。議論の進行も発表者が行い、教員はサポートに回ります。慣れてくる後半はパワーポイントを使ったプレゼンテーションスタイルでの発表も行います」

入学直後から専門性の高い講義がスタートしています。

古典講読

経営学修士コース1年次通年

商学部では、成績優秀者は、5年一貫教育を受けることができ、5年間で学部と修士の両方の学位を取得することができます。その中で個性的な光を放っているのが、経営学修士コース1年次に履修する、ゼミ形式で運営される古典講読のクラスです。社会科学の古典を読み解くことで、深い思索と広い視野の獲得を目指しています。

使用するテキストは、担当教員に委ねられていますが、そのねらいは、商学や経営学を支えている不変の歴史的事実や思想を理解しておくことで、ビジネス現場において、自らを見失わない知力をつけることです。

生産やマーケティング、あるいは、財務、研究開発など各機能の長期的変化を学ぶことで、学生は、企業活動の現状を観察したり、調整したりすることの必要性を理解できます。そして、その応用の難しさにも気づかれます。毎週A4、2枚程度のレジュメ提出が求められ、担当教員によるきめ細かな添削を受けます。正しく適切な日本語でビジネスに必要な文書を作成する能力の修得に、特に力が置かれた講義内容となっています。



レベルが向上した 英書読解力

島本ゼミの柱は、輪読と個人研究の2点です。3年次の輪読は英書や英語論文を用います。今年、『Japanese Business Success: The evolution of a strategy』（湯沢威編著）と、ハーバード・ビジネススクールのテキスト『Creating Modern Capitalism: How Entrepreneurs, Companies, and Countries Triumphed in Three Industrial Revolutions』（Thomas K. McCraw編著）の2冊。

『Japanese——』は、学習院大学の湯沢先生（一橋大学大学院OB）編集の、トヨタや富士通、東レなど日本企



業の興隆が分析された英書です。

『Creating——』は日本、英国、フランス、ドイツ4カ国の企業経営史を扱ったもので、産業革命から現代に至るまでの経済の様子と企業経営の移り変わりについて論じています。経営史とはいえ、例えば、日本の企業ではゼン・イレブン・ジャパンを取り上げているなど、ごく最近の企業も紹介されています。

最初は英語に馴染めるよう10ページ程度からスタートして、徐々に量を増やしていきます。前期ゼミ（2年次）の英書講読を経てきているの

で、学生にはかなりの読解力が身についています。継続して英書を読むことで、さらに力がつきます。就職すれば英語は当たり前。また、大学院やMBAコースを選択する人には英語入試もあるので、その対策も兼ねています。

「問なくして解なし」

次に個人研究ですが、これは最終的に卒業論文に集約していく日常の研究のことで、

「問なくして解なし」——。

これはゼミ訓です。ものごとを学ぶには、自分で問を立てる＝課題は自分で見つけ、責任を持って自分で答え



を出す姿勢を忘れてはいけなと、普段から繰り返し伝えていきます。だから調べるな、常に

問題意識を持ち、なぜそうなるのか、理由は何か、考え抜いて結論を導く。その論考を授業で仲間に関わらせる。そして、議論を闘わせます。

夏合宿はとても大切なイベントです。4年生は卒論研究の中間報告。3年生は来るべき卒論のテーマを発表します。4年生は3年生の手前、恥ずかしいものは出せない。3年生はスタートからわずか数カ月で、もう卒論のテーマを見つけなければなりません。双方ともに、この合宿の成果が自分の将来にも大きく関わってくるので、真剣に取り組みます。

島本ゼミは経営史を看板に掲げて

いますが、研究テーマを特に経営史に限定してはいません。多くの学生のニーズは現代にありますから、興味を持った企業の経営史的側面にも配慮した経営分析にトライします。そのためには戦略論、組織論、マーケティングやイノベーションなど、さまざまな分野の専門知識が必要です。また、経済動向というマクロ部分と企業経営、すなわち、ミクロの部分、両方の考察も必要です。

「プリンタは壊れない」

ゼミ生の進路は、企業研究のテーマに私が製造業を薦めていることも

あり、製造業を選択する人が少なくありません。金融業界志望と同数程度います。例年、夏合宿の最終日には丸の内に出向

き、現役学生とOB・OGとの親睦会を開いているので、先輩からの影響もあるのかも知れません。

2004年に赴任して今年の3年生が第8期になります。新人教員時代は認知度が低く、最初は学生を集めるのに苦労しました。1期、2期は各5人。今の4年生までは8人くらい状態が続いていたのですが、今年の3年生は12人。7期、8期合わせて20名の大所帯となりました。先述のゼミ訓のほかに、「風邪を引くな」



「遅刻をするな」「プリンタは壊れない」という半ば冗談のような3訓もあります。〈健康管理〉〈約束を守る〉〈言い訳しない〉、いずれも学業に限らず、この先の人生において大切なことです。今から肝に銘じておいても損にはなりません。（談）

テキストは すべて英書を使用

私のゼミナールでは、マーケティング・リサーチと消費者行動を学ぶために2冊の大部のテキストを読みま
す。どちらも英書です。英語は厄介、と感じる学生は多いのですが、前期ゼミで英書を読む訓練を受けているので問題はありませ



ゼミのキーワードは「消費」です。マーケティングの視点から消費者行動、消費文化に関する「不思議」を解き明かすことを目指しています。「彼女はど
うしてこんな服を選んだのか」「この店員の接客はどうして不愉快なのだろう」——そういった素朴な疑問を持つことがマーケティングの入り口です。そこで3年生はまず、マーケティング・リサーチのテキストを1年かけて読み、疑問を解き明かすための調査の方法を学びます。

ある物事を調べるにはどうすればいいか。その第一歩として、ゼミに入ったばかりの3年生はグループに分かれて、いろいろな図書館に出かけて、論文や文献を探します。大学図書館、都立多摩図

書館、大宅壮一文庫、国会図書館など手分けして利用してみると、調べるのに
は体力がいるしお金もかかるという
ことがわかります。なぜ、雑誌のコピー代

が何百円もするのか。なぜ、図書館によっては閲覧に何十分もかかるのか。そういったことを知るところから始まります。それも一種のマーケティング・リサーチだからです。



忙しいけれど 充実した冬学期

冬学期にはテキストの輪読と並行して経営シミュレーション「マーケティングラット・オンライン」で、マーケティング競争の醍醐味を学びます。アメリカのトップMBAで長年導入されているこのゲームは、事業経営を疑似体験する上で格好の教材です。各チームは、ゼミの24時間前に自社の意思決定をウェブで提出します。どの製品をどれだけ売るか、営業人員の配置、広告戦略をどうするかなど、毎週チームで議論して決めなくてはなりません。売れる製品をつくるためには、4つ

のP「製品(Product)」「価格(Price)」「流通(Place)」「プロモーション(Promotion)」に一貫性を持たせなくてはなりません。講義で聞いている分には、これは簡単に見えます。しかし、彼らが売る製品は一つではありません。性質・特徴が異なる何種類もの製品を同時に売っていくのが企業です。たった5種類でも、頭が混乱してしまいます。そこで初めて、予算の範囲内で4つのPの一貫性を実現することの難しさについて体感するわけです。現場感覚を養うには、とてもいいシミュレーションです。

冬学期には同時に、三商大ゼミも開催されます。12月初旬に、神戸大学、大阪市立大学の学生たちとディベートします。その企画もすべて学生



たちがやらなければなりません。英書輪読、シミュレーション、三商大ゼミ。この時期が忙しさのピークです。

悩んで、考え、結論を導く

今年の3年生が私のゼミの9期生となります。進路は、メーカーや商社などが多いですね。また、女子学生が多いのも特徴です。私の学生時代には女子学生は少なく、キャリアを築いていくのが難しかったし、女性に対する企業ニーズが多くなかった。しかし、マーケティングをはじめ、女性が活躍できる職場も多い。そういうことで希望する女子が多いのだと思います。

4年生になると英語を読み議論する能力が高まっていますので、消費者行動のテキストを2カ月ほどで読み切ります。そこで学んだ内容を生かして、夏合宿で4年生は、卒論研究の中間発表を行います。皆よく準備をして発表しますが、初めて聞く3年生は、ポカンとしてしまう。自分では伝えることができていると感じていても、初めて聞く人にとっては全然伝わってこない。聞き手が理解できてこそその研究報告ですから、発表した4年生は落ち込みます。でもそれでいいのです。そこから悩んで、考え、より良い結論を導き出せるからです。(談)





伊藤邦雄ゼミ

会計学、企業価値評価論、企業行動分析論、コーポレート・ガバナンス論

伊藤邦雄教授

3年夏学期で「会計」「財務」「経営戦略」の基礎を習得

会計というのは企業活動を財務的数値に置き換えたものです。私のゼミは会計学を入口にしていますが、企業経営のダイナミズムは、数字だけを見ていて理解できるわけではありません。しかし、数字⇨会計を知らずに企業動向や経営戦略を判断することも不可能です。「会計」「財務」「経営戦略」。このトライアングルをマスターすれば、ダイナミズムが分かり、企業行動分析ができるのです。

3年次テキストは拙著『ゼミナール現代会計入門』を使用しますが、これは夏学期半ばで終え、その後、英書で経営戦略論、サブゼミナールで『ゼミナール企業価値評価』を輪読します。これでトライアングルの基礎を習得します。



すべての学習はグループ・ワーク

当ゼミでは学習も研究もすべてプロジェクト形式（グループ・ワーク）で行います。夏合宿以降は3年、4年そ

れぞれで20人前後の学生が1グループ4、5名に分かれ、一つのテーマで共同研究をします。メンバーは入れ替えながら、常にグループ学習を中心に運営されます。そのきっかけとなったのが、スタン



フォード大学での経験です。私は1987年に客員として米国スタンフォード大学に2年間滞在しました。そこでグループ学習に出合

い、有効性を実感したのです。私自身、はじめの経験でしたが、チームで議論することで、クリエイティブな発想が次々と生まれてくるのです。

帰国後、自分のゼミもそのスタイルに変えると、学生が著しく成長したのです。授業での発表に備え男女の別なく徹夜で議論、他のチームに負けたくないため集中力も上がります。副次的効果として、学生たちの親密度もアップします。ゼミ全体としての結束力も強まるのです。

夏合宿ではそれまでに得た知識がどれくらい企業分析に応用できるかを確認する場です。学生たちは自分たちで

分析のテーマを決め、夏休み中の研究成果を報告します。

卒論はグループ・ワークの集大成

3年次の始めには、グループで本を読みます。通常はテキスト2章分程度を毎週読みますが、そのレポートは高いレベルを要求しています。章の終わりには演習問題があり、まず、その答えを出さなければなりません。そして、レポートには付加価値をつける。テキストにはないけれど、そのテーマを調べていく上で出てきた別の視点、あるいは、新しい価値観など、自分たちが手隙かけて作業して得られたいろいろな要素もレポートに盛り込んでほしい。

4年次には一貫して追究するテーマを決めて、やはりグループごとにプロジェクトを組みます。学生たちが企業の実務家実際に会ってインタビューをすることもしばしばあります。その時は、私の人的ネットワークを十二分に利用すればいい。そういう思考や行動が企業動向を分析する上



このような成果は学生たちにとっても誇りになり、達成感も大きいものです。また、当ゼミでは大学院生は全員、学部ゼミに参加します。院生が3年生や4年生に親身になってアドバイスするわけですから、全員合わせると30人を超える大所帯となりますが、みなすごく仲がいい。ゼミを中心としたネットワークも広がり、将来に向けて、それもまた高い付加価値となります。(談)



で、大変役に立つのです。例えば、一

体は「医薬品メーカーの企業動向と経営戦略」と決め、学生たちが各医薬品メーカーの研究をしました。新薬、ジェネリック医薬品、大衆薬、それぞれの企業に取材に出かけました。医薬品の場合、国内メーカーだけでは不十分なので海外のメーカーも調べなければなりません。大変な労力です。

学生の努力が実り、最後は、とても優れたレポートになりました。卒論だけではもったいないので、私が書籍としてまとめ日本経済新聞出版社から出版しました。業界でも高評価を受けましたが、



現場で出た問題は、必ず現場に答えを返す

金融論の場合、商学と経済学の違いはどこにあるのかよく聞かれます。答えを出すのはなかなか難しいところです。ただ一つ明確なのは、商学の基本的発想はあくまでも現場主義に徹する、ということです。現場で発生する問題は、抽象的なレベルの議論にとどまることなく、必ず現場に答えを返さなければならない。そのため、理論と現実の往復を強く意識しています。数学モデルを作って答えを出すだけでは何の解決にもなりません。その答えを現場でどう具体化させるかが大切なのです。

今生きている時代を理解して、何が問題なのかをしっかりと把握する。その問題に対し自分は何をすればいいのかを答えるための課題を提示する。そしてその課題の答えを世に問う。そうした実務家、実践家になるための技術・能力を身につけるところがゼミナールであると私は考えています。

ゼミナールにおいては、3年次にはA4・10枚程度の短いレポートをきちんと書けるようになることを目標としています。4年次は一つのテーマに沿って、多様な観点から一貫した分析レポートをまとめることが目標であり、その到達点が卒業論文です。文章能力は、経験に比例して伸びていくと考えられますので、ゼミテンには学内外の懸賞論文への応募を勧めています。(過去、さまざまな懸賞論文への応募があり、表彰された例も多数あります)

多様なテキストを使用：専門書・啓蒙書から古典まで

ゼミでは経済状況分析の訓練のため、毎週、日経新聞とウォールストリートジャーナルを使った日米のマーケット報告を実施しています。直近1週間の市況の変化を見て、株価変動についての分

析を行う。日経平均が上昇したとしたら、その上昇の背景は何かを調べる。企業の決算報告、政府統計の発表など、変動の要因となったものが何かを見極める力をつけます。報告後には、1週間のマーケット状況をまとめてもらいます。日経新聞には日曜版にその週のアウトLOOKが掲載されますが、事後評価がありません。それをゼミテンがやります。ゼミの最初の1時間程度をこの現実理解に充てています。なお、冬学期は、新聞・雑誌記事から各自の関心のあるものをピックアップし、その内容について全員でディスカッションを行うことにしています。

3年次の夏学期には日本語で書かれた



テキストを読み、金融・ファイナンスの基礎理論を学びます。3年次冬学期以降は、英語で書かれたテキストを用いて、金融・ファイナンスの理論と実証についてより専門的な内容を学びます。

また、月に1、2回のペースで3、4年のゼミテン全員による合同ゼミを行っています。合同ゼミでは主として古典を講読するようにしています。今年は『国富論』(アダム・スミス/邦訳)と『雇用・利子および貨幣の一般理論』(ケインズ/邦訳)を取り上げています。古典は、雑多な社会現象を整理して理解するスキルを身につけるのにとても有用なテキストです。200年、300年の風雨にさらされてもなお光を放ち続ける古典には、複雑な現実社会を理解・分析するための秘訣が満載です。今のような理論の枠組みや実証ツール



がまったくなかった時代ですから、必ずしも秩序立った形で記述されているわけではありませんが、その時代を代表する天才たちのすばらしい思考のプロセスが余すところなく書かれており、社会理解の実践テキストとして最適のものと考えています。古典を読み、そこに書かれた(粗くはあるけれども)刺激に満ちた社会理解の手法を、一つ一つ悩みながら追体験することを通じて、自分自身の社会理解の方法を身につける第一歩が踏み出せるのではないかと期待しています。

夏合宿で実力は大幅にアップ

ゼミ合宿は夏と冬の2回行います。ゼミ卒業生の多くはこの合宿、特に夏合宿がいちばんつらかったと言いますね。夏合宿は2泊3日で東京近郊の研修施設等で実施します。十数名のゼミテンを3年、4年混合で3チームに分けます。1チームに1冊、課題書籍が割り当てられます。各チームは、テキストの内容をまとめて報告するとともに、そこからテーマを引き出し、仮説の提示と実証分析を行ったレポートをまとめます。ゼミ合宿では、テキストおよび自身のレポートについて発表し、全員の評価、批判を仰ぎます。内容からプレゼンテーションの手法までのあらゆることについて、私や院生も含めて、皆で徹底的に議論します。そして、そこで指摘された内容をその後の4カ月で手直しして、再度、冬合宿で発表します。

やっていることはハードですが、OB・OGたちは皆、ここで苦しみながらも一つのレポートをまとめ上げたことが自信となり、その後の人生にとってプラスになっていると言ってくれています。

私は学生とはできるだけ長時間にわたって接するように心がけています。さらに、学生が何でも話せ、相談できる距離感の近い教員でありたいと願っています。厳しいながらも和気藹々とした雰囲気の中で、学部生、大学院生、教員が相互に学び合い、切磋琢磨できる環境の一つとして、ゼミという場を提供できるような心がけてきたつもりですし、今後もそのようなゼミ運営を心がけていきたいと考えています。(談)

Captains

連載企画

一橋大学草創期。

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

「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9回では、富田鐵之助の足跡を追ってみた。



第9回

富田鐵之助

時代が求めた実力者

森有禮の私塾としてスタートした商法講習所は紆余曲折の後、1884年、農商務省管轄の東京商業学校に生まれ変わりました。ここに我が国初の国立の商業学校が設立されます。学校経営の最高機関として商議委員制を採りましたが、この初代商議委員に第一国立銀行頭取・渋沢栄一、三井物産会社社長・益田孝とともに任命されたのが、富田鐵之助です。富田は当時、日本銀行副総裁の地位にありましたが、後年語られ記される一橋の歴史の中で富田に関する記述は決して多くはありません。しかしながら、商法講習所設立における富田の果たした役割は小さからざるものがあります。薩長藩閥政治が隆盛を極める時代、朝敵仙台藩士でありながら日本の経済や外交、そして教育の礎を築いた富田鐵之助と一橋の接点はどのようなものだったのでしょうか。

勝小鹿に随行して幕府初の米国留学

富田鐵之助は1835年、仙台藩士富田実保の四男として仙台城下良覚院丁（現在の仙台市青葉区）に生まれました。富田家は「着座」と呼ばれる仙台藩重臣の家柄であり、10歳で漢学を修得。10代後半には剣道、槍術、馬術、弓術などを修め、その稽古振りにはいずれの師匠も感嘆したといわれています。

江戸に出たのは1856年、22歳のときでした。江戸では蘭学や西洋砲術を学びますが、特に蘭学は富田の視野を広めました。翌年、仙台に戻り、西洋砲術の助教を命ぜられますが、1863年、藩命により再び江戸に上り、赤坂田町の勝海舟の私塾、水解塾に入塾します。この勝との出会いが富田鐵之助の未来に大き

な影響を与えます。水解塾時代、富田は藩命により大阪・京都に出張しますが、彼の地で幕末の動乱を身をもって体験します。坂本龍馬をはじめ、各藩の志士と交わり時勢を敏感にくみ取る機会を得ました。

「水解塾に起臥し 海舟先生の訓戒に接したるは四十年前の昔となりぬ また同学の諸士過半幽明其境を異にす 就中坂本龍馬の毒手に斃れ 前河内赤澤等自刃の如き今尚悲惨の情に堪えざるなり 人の栄枯興亡世の移り行くサマ 行雲流水のみ——（後略）」

後年、富田は勝海舟の業績を遺す『海舟全集』の編纂に携わりますが、その「緒言」に記した富田の言葉です。

1867年、京都に滞留していた富田に至急江戸に戻るよう藩命が下ります。勝海舟の子息、勝小鹿が米國に留学することになり、その随行を命じられたのでした。勝小鹿は当時13歳、勝が息子に海軍修業させる

ため米国留学を企図。小鹿は幕府が公許した初の海外留学生となりました。

当時水解塾には90名ほどの塾生がおりましたが、随一の命が下ったのは富田と5歳年下の同僚、高木三郎の2名でした。鎖国が未だ解けない時代に、幕府留学生の後見役として富田が選ばれたのは、勝がよほど富田という人物を見込んでいたからにほかなりません。高木三郎の子、正義は『高木三郎翁伝』に、そのときの富田、高木兩名の喜びようを、「兩人之を聞きて天にも昇る心地し、即座に承諾して是非に随行致すべしと雀躍禁ぜざ

りき」と記しています。1867年7月25日、富田鐵之助は高木とともに勝小鹿の供としてわずか600トンの外輪船コロラド号で横浜から出航。2カ月の航海でニューヨークに上陸します。

富田に叱責された随一の政治家

コロラド号には富田、高木、勝小鹿のほかにも多くの日本人が乗船していました。福岡藩留学生6名のほか、伊東祐亨（薩摩藩士、後、海軍元帥。日清戦争時の



連合艦隊司令長官）、鈴木知雄（後日銀出納局長）などとともに、下等船室に乗船していた人物が高橋是清です。高橋是清は下等船室で伊東、鈴木を航海の友としますが、10歳以上も年上の伊東に毎日酒を買いに走らされます。高橋と鈴木は富田から長旅の小遣いとして20ドル金貨を1枚ずつ与えられていました。高橋は伊東から貰った駄賃で自身も酒を買って飲んでいましたが、それだけでは足らず、富田から貰った小遣いも飲み代に充てていました。三度に一度はその金を使っていたので、たちまち底を尽きます。そして、あろうことか高橋は酒を飲まない鈴木に金貨にも手をつけてしまったのです。

サンフランシスコ上陸後、富田にその件がばれ、「君はこの船で帰れ」と叱責されます。富田の憤懣はその後3日間収まらず、迎え役の一条十次郎（仙台藩士）が「十分に監督して乱暴はさせないから」と富田に確約し許されたのでした。

高橋と鈴木はその後、現地の引請人に騙され、奴隷同然の身で米国での暮らしを続けますが、屈せず、1年4カ月後の1868年12月、自由を得て帰国します。後年、大正、昭和を通じて6度、大蔵大臣を拝命し、その都度、国家財政を立て直し、1921年には内閣総理大臣に親任。日本の歴史上、随一の政治家として称えられる高橋是清も若かりし頃の経済観念は存外弱く、その無鉄砲さで数多くの辛苦を味わいます。しかしながら日本という国にとって、彼の辛苦は必要欠くべからざるものだったのかもしれない。

森有禮、W・C・ホイットニーとの出会い

新しい時代、海外の知識を導入して文明開化を推進することは明治政府にとって不可欠なことです。国を

形づくためには数多の海外を知る有為の人材登用が求められます。後に藩閥政治で閉塞していく明治政府もその誕生期には、幕臣や幕府に与した諸藩の人材も積極的に受け入れています。勝海舟や榎本武揚、大島圭介などはもちろんですが、富田鐵之助もまさにその一人です。

1869年、明治政府は富田を含む在米留学生たちを国費留学生とし学費の支給を開始します。1870年の夏、勝小鹿がアナポリス海軍兵学校に入学するに至り、富田、高木はその後見役を解かれました。富田は経済や商業を学ぶため、ニュージャージー州ニューアークにあったBryant, Stratton & Whiney Business Collegeに入学します。ニューアークはニューヨークの西隣の都市ですが、富田はこの町にきた最初の日本人留学生でした。

その篤実で快活な人柄に好感を持ったウィリアム・C・ホイットニー校長は、自宅でアンナ夫人に英語のレッスンを受けさせます。富田の米国滞在はすでに延べ2年を過ぎていましたが、英語の習得には苦心していました。歳を取るほど語学の習得は難しいといわれますが、当時、30代半ばの富田も英語には悩まされたようです。アンナ夫人は敬虔なクリスチャンで、それを知った富田は、ぜひ聖書を読みたいと欲し、新約聖書もテキストの1冊になりました。

Bryant, Stratton & Whiney Business Collegeは当時米国、カナダに50校以上を展開する著名なビジネススクール、Bryant & Stratton Chain of Business Schoolの一つです。ホイットニーはその一つの学校の校長でした。

日本で最初に出版された西洋式簿記専門書は福澤諭吉翻訳による『帳合之法』（1873年）で、商法講習所の簿記テキストでもありますが、原著名は『Bryant and Stratton's Common School Book-keeping』。これはBryant & Stratton Chain of Business Schoolのテキストです。同書はブライアント&ストラトンが「Bryant=Stratton=Packard簿記三部作」のうち、初学者を対象として著された簿記入門書でした。富田は経済学や商学を学ぶのに全米で最もポピュラーなテキストで学んだのでした。

1871年1月、ニューヨークに日本から米国在勤少弁務使（米国駐在公使）として森有禮が赴任してきました。森有禮は富田より一回り若い青年ですが、幕末から英米に留学し、西洋の文明、文化に深く通じていた気鋭の行政官です。翌1872年2月、条約改正の準備、欧米諸国の文物制度視察を目的とする岩倉具視使節団が渡米。富田はこの使節団の通訳を務めます。随員は木戸孝允、大久保利通、伊藤博文など、明治政府への中核を成す錚々たる面々。富田は彼らの知遇を得、一介の在米留学生からニューヨーク在領事心得として維新政府の外交官に登用されたのです。

森有禮は後に初代文部大臣となり、近代国家としての教育制度の確立に尽力するなど、教育行政に多大な功績を遺しました。欧米の

経済情勢を目的、
当たり前にして、
日本もかの国に



Captains 富田鐵之助

追いつかなければと考えたとき、まずその経済力を高める必要性を強く感じました。しかし、貿易や社会事業を興すにも日本に人材はない。であるなら、草創として人を育てることが肝要。側に富田がいたことは天恵と考えたかどうか。ニューヨークで森と富田が日本にもビジネススクールを創立しなければと考えを一にしたのは想像に難くありません。

富田はこの主旨をホイットニーに話しました。ホイットニーは熟慮の上、協力を申し出ました。渡日し、日本初のビジネススクールの校長となる決心をします。

結婚、ホイットニー一家の来日

1873年7月、森は帰国後すぐに商業学校設立に取り掛かります。設立には資金が必要です。官立学校を考えていたので政府に働きかけますがうまくいきません。幸い、東京府知事大久保一翁の口利きで、幕時代に白河楽翁が蓄積してきた七分積立金を引き継いだ東京府の共有金が充てられることとなり、共有金を管理運営していた洪沢栄一の東京会議所もこれを承認しました。

土地も確保し建物の建設準備も始まった頃、1874年7月、富田は結婚のために帰国しました。40歳の男の妻となったのは杉田縫、杉田玄白の曾孫にあたる女性でした。縫夫人も商法講習所設立には違った角度から貢献しますが、それは少し後のことです。

結婚式、学校設立、再渡米と富田はこの頃、多忙の日々を送ります。再渡米の直前の10月、森と富田は福澤諭吉を訪ねます。森は商法講習所設立基金募集のた

めの趣意書の執筆を福澤に依頼しました。福澤は快諾し、11月1日にはその高貴な理念からなる趣意書を書き上げました。

福澤が「外国との貿易が始まった今日は、全日本の富と商人の才力をすべて一丸として西洋に当たらなければならぬ——」と説く『商学校ヲ建ルノ主意』の中身は、貿易を日本と外国の商人の競争に見たて、強敵に勝つためにこそ商学校を設立して敵の商法を研究しなければならぬというもので、福澤の啓蒙思想と結びついた経済ナショナリズムの思想が色濃く打ち出されています。

1875年夏、ホイットニーは妻アンナと3人の子どもとともに横浜に到着します。商業学校の校長になる約束で来日したホイットニーですが、歴史的にホイットニーが商法講習所の校長になった事実はありません。なぜでしょうか。一説にあるのは、森有禮がホイットニーと面会を重ねるにつれ、ホイットニーの人格に失望し校長就任を認めなかったという説です（『二橋大学百二十年史—Captain of Industryをこえて—』の論考）。しかし、森がホイットニーに最も失望したのは、森が求めている商業学校の教育理念とホイットニーのそれが大きく乖離していたことにあるのではと、同書では推断しています。

ホイットニーはBryant, Stratton & Whitney Business Collegeで実践していた、当時米国経済界が最も必要としていた実務家の養成を、そのまま日本でも実践することを望んだのに対し、森は福澤が『商学校ヲ建ルノ主意』で説いた、海外進出に積極的で外国実業家と対等に交際できる人材を育成するのが商法講習所の教育理念であるべきだとし譲りませんでした。結局、商法講習所は森有禮の私立学校として設立することになり、ホイットニーは学則や科目の決定におい

て決定権を持つが、講習所主任は別に定め、その主任とホイットニーが協議の上最終決定するという何とも不可解な妥協の産物のような約定がなされました。

因みにこのとき主任に任命されたのは旧桑名藩士の高木貞作で、高木は維新後、大蔵省留學生として渡米、富田と森の紹介でホイットニーの商業学校に入学。1875年に卒業して、森を助け講習所設立の準備に当たっていた人物です。

森はこの顛末で急激に講習所設立の熱意が冷め、設立からわずか2カ月後、渋沢栄一に依頼して講習所を



Captains 富田鐵之助

論はなかったでしょう。

一方、富田は開校の日にはすでに日本を離れていました。富田は結婚のために帰国していた期間は1874年7月から同11月のわずか4カ月足らず。結婚式が10月4日、式後1カ月で米国に戻ります。夫人の縫は媒酌人の福澤諭吉の家に預けられ、翌年、ホイットニー一家が来日してからは、縫が住み込みで一家の世話をしています。ホイットニー一家が日本で最も交流を深めたのは、生活費援助や住居を貸与していた勝海舟——長女のクララは勝の三男、梶梅太郎と結婚している——であったのは間違いないですが、富田も新婚生活のまったくない妻を同居させたというのは、ホイットニー一家の日本の生活を気にかけていたからに違いありません。

時代が求めた至高の人材

富田鐵之助と二橋の関わりは商法講習所設立の前後にピークを迎え、その後は一歩離れた位置から、日本最初のビジネススクールの発展を見つめています。一方、経済界、特に金融分野では富田の才能が遮るものなく開花していきます。1882年の日本銀行開業には、それ以前、創立準備の段階から奉職。スタート時は副総裁に親任されます。初代総裁、吉原重俊（富田とは米国留学時代の友人）が病弱のためほとんど公務に就けず、公定歩合の策定や支店設置、手形取引小切手の普及、兌換銀行券発行などなど、創業期における日銀業務を軌道に乗せたのは、実質、富田の手腕によるものです。

1875年、商法講習所は開所し、翌1876年には外務省二等書記官、矢野二郎を所長に据えます。場所は銀座の森有禮私邸。矢野と森は米国赴任時代からの相通ずる関係でしたから、北京にいる森に異

しかし、1881年の政変直後の政情は薩摩・長州閥が国家のあらゆる権力を掌握していった時代で、朝敵仙台藩出身の富田はたびたび辛酸を舐めさせられます。ときの大蔵大臣、松方正義との関係は、副総裁、

【富田鐵之助略年譜】

1835年(天保6年)	10月16日、仙台良寛院丁に生まれる。
1856年(安政3年)	父実保逝去。西洋砲術高島流修業のため江戸に上る。赤城圭齋につき蘭学を修める。
1863年(文久3年)	蒸気機関並びに海軍術修業のため再び江戸に上る。仙台藩主に供して京都に上り、江戸に帰る。
1867年(慶応3年)	勝海舟の水解塾に入学。藩命により大阪・京都に上る。
1868年(慶応4年、明治元年)	藩江戸表奉行よりの命に接し江戸に戻る。勝小鹿に随行し米国に留学のため出発。ニューヨークに到着。
1869年(明治2年)	徳川幕府崩壊。帰朝。再渡米。
1870年(明治3年)	ニューヨークに到着。明治政府より改めて留学の命を受ける。
1872年(明治5年)	ニュージャージー州ニューアーク商業学校に入学、経済学を学ぶ。
1873年(明治6年)	特命全権大使岩倉具視の渡米に際し随員、大使よりニューヨーク在留領事心得を命ぜられる。
1874年(明治7年)	太政官よりニューヨーク在勤副領事を命ぜられる。
1878年(明治11年)	賜暇帰朝。福澤諭吉の媒酌にて杉田縫と結婚。森有禮とともに一橋大学の前身商法講習所の創設準備をする。
1881年(明治14年)	外務一等書記官に任ぜられ、英国公使館在勤を命ぜられる。
1882年(明治15年)	帰朝を命ぜられ、東京に到着。大蔵権大書記官に任ぜられ書記局勤務を命ぜられる。
1884年(明治17年)	横浜正金銀行管理掛を命ぜられる。仙台造士義会を創立。
1888年(明治21年)	日本銀行創立委員を命ぜられる。本官を免ぜられ日本銀行副総裁を仰せつけられる。
1889年(明治22年)	東京商業学校校務商議委員を嘱託される。
1890年(明治23年)	日本銀行総裁を仰せつけられる。
1891年(明治24年)	松方大蔵大臣宛に「奉答卑見」「為換方法案」を相次ぎ提出し、横浜正金銀行に対する低利資金供給枠の設定に反対する。
1893年(明治26年)	願に依り日本銀行総裁を免ぜられる。
1896年(明治29年)	東京市名譽職参事委員に当選。貴族院議員に勅撰される。国家経済会の発起人となる。
1897年(明治30年)	東京府知事に任ぜられ、勅任官二等に叙せられる。
1900年(明治33年)	東京の水道問題解決のため三多摩地方を神奈川県から東京府に編入。願に依り東京府知事を免ぜられる。
1913年(大正2年)	富士紡績株式会社の創立に関与し取締役会長となる。鉄道会議員を命ぜられる。日本勸業銀行設立委員を命ぜられる。
1916年(大正5年)	横浜火災保険株式会社の創立に関与し取締役社長となる。第七十七国立銀行の私立銀行への転換について監督を依頼される。
	日本鉄道株式会社取締役となる。
	勝海舟が西郷隆盛のためかつて建立した記念碑を東京洗足池畔に移し建碑由来記をつくる
	勲三等瑞宝章を授与される。2月27日、小石川区大門町の邸にて逝去。

総裁時代を通じて、良好ではなかったようです。特に、横浜正金銀行(貿易金融、外国為替の特殊銀行)に対しての、松方の巨額な低利為替資金供給の要請に対しては、再三にわたり拒否の意を表し、最終的に富田の日銀時代は松方による罷免という形で終わりました。

富田鐵之助が日本の経済史に遺した業績は、別表

(※年譜表)のように膨大な数にのぼります。もし、富田が薩長出身であったなら、明治政府の中核に位置する地位にいたことは容易に推察されます。勝海舟、森有禮には行く末が隘路に迷い込むと、常に相談しています。松方との確執でも何度も副総裁や総裁辞任を決意していますが、その度引き止めたのは、米国で知遇

を得た、伊藤博文(当時は内閣総理大臣)でした。幕府、薩摩、長州、すべての要人から、その才を高く評価された富田は、1916年、東京・小石川の自宅で亡くなります。齢82歳のことです。死の直前まで名を馳せ、貴族院議員としても26年を務めた大往生でした。

【出所】

- 『忘れられた元日銀総裁—富田鐵之助伝』(吉野俊彦/著 東洋経済新報社/刊 1974年発行)
- 『高橋是清自伝』(上・下)(高橋是清/著 上塚 司/編 中央公論新社/刊 1976年発行)
- 「アメリカ経済思想史における株式会社論—ヘンリー・ケアリーのアソシエーション論を中心に—」(『立教経済学研究』第50巻第3号 高橋和男/著 立教大学/刊 1997年発行)
- 『一橋大学百二十年史—Captain of Industryをこえて—』(一橋大学学園史刊行委員会/編 一橋大学/刊 1995年発行)

※文中敬称略

※引用文中の旧仮名づかい、旧漢字は、現代表記へ改めました。

一橋大学には、ユニークでエネルギーが豊富な女性が豊富と評判です。彼女たちが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29回は、メーカー勤務を経て、スタンフォード大学MBAに留学、現在は、シリコンバレーでコンサルタントとして活躍する海部美知さんです。聞き手は、商学研究科准教授の山下裕子です。

一橋大学で、 自分の居場所を見つけた

山下 ニューヨークからシリコンバレーと、アメリカでの生活も22年目になられますね。日米で会社勤務を経験、現在はコンサルタントとして独立とアクティブな国際派の印象ですが、学生時代から世界をめざしておられたのですか。

海部 いまでも会社勤めに戻れたらなと思っていた部分もありますし、バリバリの行動派ではないですね(笑)。初めての海外経験は、高校時代のA F S留学でした。私は、幼稚園から高校まで私立の女子校でしたが、自分はどこか浮いている感じがしていました。エスカレーターで高校まで上がって「これでいいのか」と考え始めたけれど、反逆するほどの勇気はなかった(笑)。海外留学はOKという雰囲気な学校でしたし、周りからも褒められていた時代です。いい子ちゃん人生の許される範囲のなかでエッジまで行くという行動が海

from Silicon Valley



海部美知 (かいふ・みち)

1983年社会学部卒業。本田技研工業を経て、1987年MBA取得のため米国スタンフォード大学へ私費留学。1989年スタンフォード卒業後、NTT America Inc.、NextWave Telecom Inc.、Director, Business Developmentを経て独立。1998年にENOTECH Consultingを設立、現在に至る。2児の母。日本語ブログ「Tech Mom from Silicon Valley」を定期更新。テクノロジーや経営、子育てについて書いている。著書に『パラダイス鎖国 忘れられた大国・日本』(アスキー新書 2008年)がある。

ENOTECH Consulting代表

海部美知氏



Michi Kaifu

商学研究科准教授

山下裕子



Yuko Yamashita

外留学でしたね。

一橋大学を選んだのも、国立大学なら東大より一橋だ、と。主義主張ではなく大勢に対するアンチだったんです。海外に興味をもつようになっていましたから、ゼミは海外地域研究のゼミを選びました。でも、一橋大学に入学したことは、私にとって本当に良かったと思います。

山下 どんな点が良かったのですか。

海部 一生で一番いい友だちができたこと、自分の居場所に出会えたことですね。当時少数派だった女子仲間同士は結束が固く、学生時代から現在まで、何でも心置きなく話せるし、議論もできる関係です。私はいまテクノロジーや経営、そして子育てについてブログを書いています。やはり好き勝手には書きません。知識や知性をひけらかしていると思われないように気を使います。でも、彼女たちとはそういう距離感が一切ありません。取っていることでも、意見が対立しても、何でも話せるんです。

私には2人の息子がいますが、上の子はコンピュータが好きでクラスでは孤立気味の存在でした。10歳のときにコンピュータに関するプログラムを組み込んだサマーキャンプに行かせたところ、初めて居場所が見つかった思いがしたんでしょうね。彼はそのときの気持ちを「warm & fuzzy feeling」と表現しました。私は息子に言いましたよ。10歳で居場所が見つけられて良かったね。お母さんは大学に入ってからだったよ、って。



Tech Mom

子どもは褒められて育つ

山下 卒業後は本田技研に入社されていますね。当時は金融や総合商社が主流だったと思いますが、なぜメーカーを選ばれたのですか。

海部 バイクやクルマが好きだったこともありましたが、私が卒業した1980年代初めは、銀行や総合商社などでは女性の総合職は採用していませんでした。目端の利く友だちは外資系の銀行に就職しましたが、私はそこまでの行動力はなかった。ホンダは国際的に活躍している会社で、海外営業の仕事ができそうというのが魅力でした。

山下 海外駐在もなさったのですか。

海部 いえ、当時は女性の海外駐在はなかったですね。私は何度か南米に出張しましたが、当時としては画期的なことでした。

山下 1987年にMBA取得のためにスタンフォード大学に留学されていますが、80年代後期といえば自動車産業をはじめ日本企業が世界の注目を集めていた、一番元気な時期でしたね。



海部 スタンフォード大学が受け入れて



くれたのは、自動車メーカー出身の女性が珍しかったからというのもあると思います。私の入学動機も、友人がハーバード大学のビジネススクールに行ったから。彼女がハー

バードに行けるなら、私も行けるじゃないって(笑)。
山下 いま国際化は一橋大学の課題でもあるんですが、留学は難しくなっています。カリキュラムがタイトになっていたり、不況で安定志向が強くなっている事情もありますが、学生自身が海外留学に魅力を見いだせなくなっているようです。

海部 もっと気楽に参加できるような仕組みがあるといいと思います。シリコンバレーにはJTPAという日本人技術者のサロンのような組織があるんですが、メンバーがボランティアで日本から学生を招いてシリコンバレーの企業を見学させるツアーを企画。延べで百数十人の学生が参加しています。

山下 若い人にはちよとしたことが後押しになりますね。私のゼミでは、三商大(一橋大学、神戸大学、大阪市立大学)デイベートという催しに参加していますが、ゼミの学生に「負けたら許さないからね」とハッパをかけたなら、2か月間毎日ものすごく頑張っていました。いまは小学校の運動会でも「みんな一等」でしょう。こうした小さなところでしか、勝ち負けの場がないというのは、とても問題だと思います。

海部 私がアメリカで強く感じたのは、「褒める・認める」ということの大切さです。アメリカは1950年代からしばらくの間、豊かさを誇っていた国です。それでもアメリカ人がモチベーションを保っているのは、褒めることやインセンティブを与えることは良いことであるという意識が根付いているからだだと思います。身近な経験でいえば、私の下の息子の例があります。彼は当時9歳だったんですがレモネードが大好きで自分でつくるのも好きでした。ある日、裏庭でとれたレモンでレモネードをつくって売っていたら、クラスメート



とそのお母さんたちがお客さんになってくれました。息子はそこで儲けた売上げを学校に寄付して、とても褒められたんです。その後も息子のやる気は倍増しました。

山下 私の娘もアメリカ滞在中に同じような経験をしています。学校のイベントがあり、娘もレモネードをつくることになりました。「レモンをください」と近所に働きかけたのですが、そこで大人たちに褒められました。この経験が軸になり、オーガナイズすることが好きになっていきますね。

海部 褒められたことで意識が芽生え、これは得意かもしれないと気づくんです。日本の若者が自分探しをしたり、何をやっていいかわからないというのは、褒められた経験が乏しいからだと思います。

「間違っではいけない」という意識が、閉塞感をつくりだす

海部 日本は「鉄板」を求めすぎている気がします。鉄板病に冒されているから、新規事業にしても戦略にしても「絶対大丈夫」という保証や「み

対談を終えて

「かいじゅうたちのいるところ」

シリコンバレーって、どうも苦手だった。天才や逸材ぞろいで性格もエクセントリック、まったく話をしようものなら、吹き飛ばされそう。モーリス・センダックの絵本のタイトルを借りれば、Where the Wild Things Are.

海部さんは、スタンフォードのMBAでシリコンバレーのITコンサルタント。緊張して待ち合わせのホテルに向かうと、「今日は雨ですね〜。皇居ランしそこねちゃった〜」。どんよりと重い東京の空気一気にカリフォルニアの太陽が降り注ぎ、風が動きだす。

厳しい環境で2人のお子さんの子育てとは、さぞかし大変では、という月並みな質問は無用なことがすぐに判明した。海部さんは、お子さんを通して、シリコンバレーをモノにしたのだ！

海部かあさんの見るシリコンバレーは一味も二味も違う。何かちょっと得意なものはあるけど、典型的な優等生ではない、そんな“普通”の人たちがいるところ。

その背景には、「豊かになったアメリカ」があるという。アメリカだって昔はステレオタイプの中流クラスへの憧れを抱いてコツコツと努力した人々の集まりだった。社会が成熟し、豊かになったからこそ、“普通”が通用しなくなり、ちょっと変わっている子、はみ出た子どもたちの良いところを育てていくという社会に変容したのだ。冒険に出かけるも所詮夢の中であり、途中で飽きてぬくぬくとおうちに帰ってきてしまうマックス君のような普通の子どもたち。シリコンバレーの輩たちも海部かあさんの眼にはそう映っているらしい。

しかし……。シリコンバレーにも増して、私が最も苦手とするのはアメリカのティーンエイジャーの男の子たちである。ぼそぼそつぶつぶスラングを発し、ゲーム、音楽、コンピュータと話の内容もちんぷんかんぷん。彼らみたいなモンスターの母さんだなんて、一番のthe wild thingはやはり海部かあさんでは？ それにしても、一橋の女性たちって、ワイルドぞろいだな〜。かいじゅうたちのいるところ、それはもしかしてシリコンバレーじゃなくて、一橋大学かも。（山下裕子）

んなが言いと言っているもの」に囚われているように思います。その背景にあるのは、上手くいったときものすごく褒められるわけではなく、間違ったときは叩かれる社会。これが日本の閉塞感を生み出していると思います。もう一つの問題は、リスクは「ご褒美」とのバランスで成り立っているのに、ここがキッチンと認識されていないこと。シリコンバレーが大成をおさめたのも、失敗のリスクはあるけど当たったら大儲けできるから、そして社会に認められるからです。

山下 海部さんは、NTTアメリカからベンチャー企業へ転職し、さらに独立という道を歩んでこられました。リスクを取るという意識はお持ちだったんですか。

海部 ベンチャー企業への転職はチャンスと思っていました。上手くいけばたくさんのご褒美という意識もあったかな（笑）。2年間で会社は潰れてしまいました。それを含めていい経験でした。



山下 会社が潰れたってへこたれない、悲壮感に囚われなければグッとラクになりますね。

海部 東日本大震災で日本はいま大変な状況にあるわけですが、たとえば節電にしてもガマンだけで解決してはいけないと思います。インセンティブを与えることでモチベーションを高めるといった施策があってもいいと思います。教育でも企業でも、いい成果を出した人が褒められる・認められる仕組みを確立していくことが、前進のエネルギーになると思います。

山下 ベンチャー企業は、子育てから始まる（笑）。子どもたちをもっと褒めてあげられる日本にしたいですね。

One and Only One

第30話

文化プロデューサー 河内厚郎氏



Atsuro Kawauchi



「八面六臂」

イベントを
一過性では終わらせない

「八面六臂」という言葉がある。意味は「ひとりで多方面にわたる、または何人分もの、働きをしてのけること」(岩波国語辞典による)である。河内厚郎さんの旺盛な活動ぶりを表現するには、この八面六臂という言葉こそふさわしい。河内さんは、演劇評論家であり、夙川学院短期大学の教授である。また、文化プロデューサーとして、あまたの文化イベントを企画・実行し

ている。さらに、行政、マスコミ、経済団体などの文化関係委員会で委員を務めている。こうした活動の中核を占めるのが、文化プロデューサーとして手がけるイベントである。

「イベントはたくさんやっていますが、イベントのためのイベントにまったく興味はありません。関西の場合、隣り合った町でも個性が異なっていて、それぞれに独自の文化があります。そうした地域の個性、いわばアイデンティティが活かせる文化行政。私の手がけるイベントは、それを支援するためのものです」

河内さんは、「イベントを一過性では終わらせない」と言う。また、もっとも好きなのは



河内さんは、今の仕事に辿り着くまでにさまざまな仕事を体験し、今もなお多くの肩書を持つ。



「本当はメジャーになるだけの可能性があるのに、見逃されている、忘れられている人やモノを掘り起こすこと」なのだそう。地域文化（アイデンティティ）の掘り起こし、再発見とあってよいだろう。河内さんのこうした考えを象徴するイベントが、2年前に行われた。

ジョセフ・ヒコ（浜田彦蔵、1837〜1897年）をご存じだろうか。

現在の兵庫県加古郡播磨町に生まれたヒコ（幼名・彦太郎）は、13歳のとき、乗っていた船が難破し太平洋を漂流。アメリカの商船に助けられ、サンフランシスコに滞在することとなった。日本人では初めて、大統領のフランクリン・ピアースと会見。さらに次の大統領、ジェームズ・ブキャナン、エイブラハム・リンカーンとも会見している。

幕末動乱の時期に帰国。日本では禁教のカトリックの洗礼を受けていたヒコは、帰国にあたりアメリカ国籍を取得した。1864年、英字新聞を日本語に訳した「海外新聞」を発売。同紙は、わが国初の日本語で書かれた新聞とされる。ニュースペーパーを「新聞」と訳したのもヒコだという。こうしたことからヒコは、「新聞の父」とよばれている。新聞発刊前後、ヒコは横浜に住んでいた。故郷の播磨に帰ったのは、1868（明治元）年である。

「明治初期、大阪造幣局の創設を手がけるなど、ヒコは日本の近代化のために尽力しました。」

高名なジョン万次郎に劣らぬ人物なのですが、残念ながらあまり知られていません」

ジョセフ・ヒコの横浜時代を中心に描いた歌劇が、2009年に上演された。演目は『揺たう潮の咲くらばな ジョセフ・ヒコ物語〜横浜編〜』という。

「横浜開港150周年に関連するイベントを引き受けてほしい、という打診がきました。ジョセフ・ヒコは、何らかの形で世に出たいと30年以上温めていた素材です。ヒコは開港時期の横浜で活躍した人物ですから、タイムリーです。彼を劇化することにしました」

劇化、具体的には「歌劇」である。

大阪松竹歌劇団（OSK）という劇団があった。OSKは、宝塚歌劇団、松竹歌劇団（SKD）と肩を並べる存在だった。しかし、財政難のため、2003年に解散。その翌年、OSKのトップスターだった那月峻さんを中心に、劇

河内さんは、OSK出身者で結成された劇団「歌劇★ビジュア」の公演監修も行う。



団「歌劇★ビジュア」が結成された。河内さんは、監修者として「歌劇★ビジュア」の公演活動に関わっており、『ジョセフ・ヒコ物語』の企画発案者である。なお同劇団は、平成18年度文化庁芸術祭賞で優秀賞を受賞している。

「横浜と神戸のどちらにもゆかりが深いヒコの物語。神戸の劇団が横浜で上演するのにぴったりのイベントでした」

2009年9月18日から22日まで行われた公演は、好評のうちに千秋楽を終えた。しかし河内さんは、この一度の成功だけで満足したわけではない。イベントを一過性で終わらせるのではなく、そこから新しい何かを生み出すのが、河内さんなのだ。

やることは いくらかでもある

河内さんはイベントを手がける際、常に「次へつなげていく」ことを考える。『ジョセフ・ヒコ物語』も例外ではない。では、どのようにつなげていくのであろう。

『ジョセフ・ヒコ物語』は、今後も再演を重ねていきますが、ヒコは、さらに平清盛にまでつながっていく。神戸に能福寺という天台宗の寺院があります。能福寺を創建したのは最澄とされており、境内にはそうした由来について記

された石碑が建てられています。漢文碑の上に英文碑があり、英文を書いたのがヒコです。これが、日本で初めての英文碑。そして能福寺は、平清盛が剃髪した寺でもあります。このことは『ジョセフ・ヒコ物語』の横浜公演で使ったプログラムにも書きました。日本初の英文碑を通じて、2人の「つながり」に注目してもらおうことを意図して書いたわけです」

1180年、福原京遷都計画を進めるにあたり、能福寺は平家一門の祈願寺となった。境内には、清盛の墓所の一つである平相国廟がある。「来年(2012年)のNHKの大河ドラマは、『平清盛』です。その関係で、福原をはじめ清盛の神戸での足跡について、いくつものイベントが行われる予定になっています。そこに私のプランを活かしたイベントを加えたい。ねらいはそこにあります」

ジョセフ・ヒコと同様、平清盛も「大昔からやりたかった素材」と河内さん。「企画のほとんどは、何十年か考え続けてきたものばかり」なのだという。そのような「やりたかったこと」を次へ、さらにその次へとつなげていく。

「仕事のすべてがそうで、これが一番の醍醐味ですね」

だから河内さんは「やることはいくらでもある」と言いまわることができるのである。必然的に、八面六臂にならざるを得ない。ただ、河内さんの文化プロデューサー業も、最初から順風





満帆だったわけではない。

「日本人は職人気質が濃厚なため、何かを企画する場合、輪郭が明確なぶん誰にでも理解しやすい各論から入ることを重視します。そのため私のように、グラントデザインとまではいわないが、最初から全体を見渡してコンセプトを立てる、つまり総論から始める人間は、胡散臭い印象を持たれる。30代前半まではそうでしたね。私の言っていることが『当たっているかもしれない』と評価されるようになったのは、30代の後半からでした」

河内さんの「総論」は、周囲から「風呂敷を広げているだけ」とか「思いつきにすぎない」と受け取られたのであろう。しかし、「企画のほとんどは、何十年か考え続けてきたもの」という河内さんの言葉を思い起こしてほしい。河内さんは、常に地域の文化を活かすために何をやればよいかを考えている。そのことと、何十年か考え続けて熟知しているネタ（と河内さんは言う）が結びついたとき、一気にグラントデザインを描くことができる。

例えば、西宮市と芦屋市で10代を過ごした作家の村上春樹氏。河内さんは、高校の国語の教師が春樹氏の父親だったこともあり、村上作品の初期からの愛読者であった。そして新聞掲載という形で生まれたのが、以前から考えていた「村上作品に描かれている風景がどこであるかを西宮と芦屋に辿る」という企画であった。ま

さに「地域の文化を活かす」企画そのものである。河内さんの企画は、単にページをつくるだけにとどまらず、内容にマッチした広告のクライアントに関する提案にまでおよぶ。八面六臂というほかない。

一橋を志望したのは 小学校3年生のとき

さて、母校・一橋大学の話である。

「小学校の3年生ぐらいから、大学は一橋と決まっていました」と河内さん。同じ年ごろで、東大や京大を目指すケースはあるだろうが、関西の小学生で、しかも一橋大学というのは意外も意外である。

「私は、方針を立てるタイプ。東京商科大学（一橋大学の前身）時代のOBで、例えば商社の役員が引退後、芦屋などに大勢住んでいました。現役の財界人も多かった。そうした人たちが身近にいたので、一橋に対する印象は良かったですね。もう少し大きくなって、伊藤整^{*}が好きになったことも要因の一つになりました。また、実家は江戸時代から西宮に住んでいたのです、私は他の

土地でもまれたことがない。できたら一度、関西から離れたとも思っていました。東京の都心は、関西人が結構多いと聞いていました。国立という、都心から離れた場所にある一橋なら関西出身者も少ないだろう。それに環境も良い」

1972年、河内さんは一橋大学法学部に入学した。

河内さんは、芝居好きの叔母さんに連れられて、「最初に歌舞伎を観たのが幼稚園に入る前。化け猫の芝居だったのでよく覚えています」というほど、幼い頃から商業演劇に親しんでいた。歌舞伎にとどまらず、新派、松竹新喜劇、宝塚歌劇、東宝ミュージカル、新国劇まで、その観劇のジャンルの広さには驚かされる。小学校を卒業した河内さんは、西宮にある中高一貫教育の甲陽学院へ進学した。

高校時代、将来に就く職業についてどう考えていたかを尋ねた。

「やりたいことは漠然としてあるのだが、具体的にそれが何なのか判断としない。振り返ればプロデューサー的な仕事だったと思うが、とりあえず演劇評論家を考えました。だったら普通は文学部に進みます。しかし書くことは好きでやるのだから、文学部でなくてもやれる。大



* 東京商科大学出身の小説家・文芸評論家

地方自治体から大学、新聞社、出版社、芸能関係に至るまで、河内さんのネットワークは広い。ドアにはクライアントの名刺や関係者の連絡先がところ狭しと貼りつけられている。



学時代にしかやらないことをやろうと思いましたが、ことに法律は、将来勉強する機会がない可能性がある。だから学生時代にやっておこう。これが法学部を選んだ理由です」

やはり河内さんは、「方針を立てる人」である。

「実定法は向いていなかったもので、基礎法に移りました。所属は西洋法制史の勝田有恒ゼミ。3、4人の小ぢんまりとした所帯なので、上の学年と一緒にゼミをやることもありました。一橋らしい、アットホームなゼミでしたね」

法制史を学ぶことで得たものは？

「系統立ててものを見る、ということで大変参考になりました。芸の型がどうか、やたらと細かい点に焦点を当てて演劇評論を書く人も少なくありません。私は、どういう芸の系譜なのかなど、系統立てて書くタイプ。これは元々の資質でもあったのですが、法制史を学んだ影響も否定できません」

河内さんは、「一橋ではいろいろな経験ができた」と言う。

サークル活動は、1年次がマンドリンクラブ。指揮者は、あの竹中平蔵氏だった。2年次からは、歌舞伎研究会に所属した。3年次のとき、河内さんたちは、「自分たちで実際に舞台に立って歌舞伎をやる」と提案し、各大学で組織された歌舞伎研究会連盟（研連）に所属する津田塾大学と合同で実行した。

「歌舞伎役者に演技を習い、国立劇場の稽古

場や新橋演舞場横の俳優協会の練習場を借りて稽古をやりました。化粧は、前進座で教えてもらいました」

本格的である。演目は、近松門左衛門の『冥途の飛脚』の中でとりわけ有名な「封印切」の場。河内さんの役は、二枚目の忠兵衛を破滅に追い込む八右衛門である。

「芝居では、敵役がもっとも面白い。八右衛門が一番セリフの多い役で、それもアドリブでセリフがしゃべれなければやれない役。セリフは大坂弁なので、私でなければできない役でした」

『冥途の飛脚』に決まったのは、この年（1974年）の3月、明治座でその公演がかかったからだ。その舞台を皆で何度も観に行つて研究した。11月に行われた三鷹公会堂での公演は、「一生に一度のことなのでチケットを買つてくれる人もたくさんいて、けっこうお客さんが入りました」とのことである。

卒業から10年、 西宮へ帰ってきた

1976年に一橋を卒業した河内さんは、「食べていくため」保険会社への就職を皮切りに、予備校の講師、東京都の職員など、書くこととは無関係のさまざまな仕事に就いた。西宮へ帰るまでのこうしたおよそ10年間を、ご本人



は「何をやってもうまくいかない悪戦苦闘時代だった」と言う。

『演劇界』という、1907（明治40）年創刊の歌舞伎・伝統芸能の専門誌がある。1982年、『演劇界』募集の劇評に応募した河内さんは、佳作に入選した。以後、同誌をはじめいくつかの媒体に劇評を発表するようになっていった。「なりたかった」物書きへの道がひらかれたわけだ。

「デビューは、演劇評論家。この肩書きで西宮へ帰りました」

西宮に帰った河内さんは、劇評だけでなく、関西で老舗の文芸誌『関西文学』に文化事業に関する連載を開始。これが好評だったこともあり、1987年、同誌の編集長に迎えられた。河内さん35歳。このあたりで河内さんは、文化プロデューサーのとは口にしたことになる。

「私は、何か一つのことだけを追いかけるといふ意味では、あまり職人気質の人間ではありません



せん。例えば、ある仕事を取ってきたとします。最初は自分でスタートさせますが、この仕事はあの人が向いていると思えばそちらに回して、私はプロデューサーになって全体を動かす。こうしたケースは少なくありません」

これについて河内さんは、「私は状況をつくるのが好きなので」という言い方で表現してくれました。

最終到達点を設定し、そこまでもっていくのが河内さん。プロジェクトを進める過程で、それに必要な能力を備えた「プロ」、言葉を換えれば職人気質の人材に任せるべきところは任せる。全体を見渡す総論がしっかりしていれば、各論はおのずと見えてくる。自分のやり方で実績を積み重ねてきた河内さん。その結果、河内

さんのプロデューサー力は、自治体、企業、マスコミなどが文化的イベントを行う際、大いに頼られることとなった。

飛びまわれるのは これから10年。そして

「今年59歳になります。ここまで、あつという間だった。飛びまわれるのはこれから10年くらいだと思う。だから今後は、プロデューサーとしての総決算に向けて活動していきたい。こういう経済状況なので、どこも資金難です。ただイベントをやればよいという時代でもない。やはり、その地域のアイデンティティ

を活かすような文化行政に積極的に協力していくこと。それがこれから10年の活動の核になりますね。

しかし、モノを書くのは70歳を過ぎてでもできる。これについては抱負を持っています。

劇評をはじめ、これまでかなり広い分野で文章を書いてきました。そうした、いわばメドレー式に書いてきたものを本にまとめたことはありますが、あるテーマで1冊の本を書ききったのは『淀川ものがたり』だけ。小説でもノンフィクションでもジャンルは問わないが、評論ではなく真に書きたいと思っているものを書く。この年になっても、ベストセラーを世に出したくないわけではない。そういう夢がありますね」

何十年も温めていたネタを、プロデューサーというポジションで形にしてきた河内さんだ。小説やノンフィクションの分野でも、そうしたネタをいくつも蓄えているのに違いない。河内さんの八面六臂は、まだまだ続く。

◆河内厚郎（かわうち・あつろう）

文化プロデューサー。

1952年西宮市生まれ。

1976年一橋大学法学部卒業。

1987年『関西文学』編集長。

1991年河内厚郎事務所を設立。

『街は劇場—大衆という海への航路』

（関西書院 1990年）

『関西弁探検—河内厚郎対談集』

（東方出版 1993年）

『阪神学事始』

（編著 神戸新聞総合出版センター 1994年）

『手塚治虫のふるさと・宝塚』

（神戸新聞総合出版センター 1996年）

『もうひとつの文士録—阪神の風土と芸術』

（沖積舎 2001年）

『わたしの風姿花伝』（沖積舎 2006年）

『淀川ものがたり』（廣済堂出版 2007年）

など著書多数。

YouTube

主流メディアでは アクセスできない世界の出現

ユーチューブが登場してから5年以上たった。「インターネット動画共有サービス」といわれるが、要するに世界中からアップされる動画を見たり、自分でもアップできるサイトである。特に「著作権文化」の圏外にある非欧米日系の音楽に関心がある者にとって、これは大変貴重なサイトである。世界の片隅からアップされる不思議な音楽、未編集のホームビデオやライブ音楽の動画などに、世界はなんて広くて多様なのかと、思わず圧倒されてしまう。新たな問題は、そういう埋もれていた世界と出会える動画が、一生かかっても見尽くせないほど膨大な量、日々アップされているという事実だ。

ただしここでお話ししようと思っているのはソーシャルメディアとしてのユーチューブのもうひとつの重要な側面についてである。ユーチューブは日本ではもっぱら著作権との関連で「困ったサイト」として取り上げられがちだ。しかし世界を見ると、著作権や情報統制や既存のマスメディアで守られてきたさまざまな古い権威に亀裂を入れるという意味で「困ったサイト」だが、「世界を作り変える」のに利用できるサイトでもありえる。それはとりわけエジプト革命と東電原発事故をめぐってユーチューブが果たした役割を考えると明らかになるだろう。

革命のリアルタイムストリーミング

1月初め、南部スーダンが分離独立することが住民投票で決まり、現地の様子をユーチューブなどで夢中になってチェックしていた。カタールの衛星TV局アルジャジーラは、ユーチューブに24時間ライブストリーミングのチャンネルを開いている。スーダンに関してもそこに膨大な最新ニュースと分離独立に関する特集番組がアップされていて、その全部をチェックするだけで何日もかかった。ところが、25日頃から今度はエジプト発のデモのストリーミング映像が流されだした。

その後2週間半にわたりタハリール広場を中心に繰り広げられた民衆の戦いには、日々予想を超える展開があり、その間私はいつ寝ていたのかも思い出せないくらいユーチューブの映像に釘付けになっていた。重要なことは、エジプト国営TVは現実には起きていることを報道しなかったが、アルジャジーラはそれを単に報道しただけではなく、徹底した報道によって、その戦いの成功に大きく貢献したという点である。フェイスブックやツイッターの連携プレイも

あって、リアルタイム映像はもはや単なる情報ではなく、それを通して自分が革命に参加していることを自覚し、それを皆に流すことが革命を広める行為ともなった。確かに革命はまだ終わっていない。しかしこの出来事の前と後とでは世界はもはや同じではなくなった。

東電原発事故とソーシャルメディア

アラブ諸国に飛び火した民衆運動を追っていた真っ最中に地震が起きた。翌日とその翌々日には原子炉爆発が起き、そのユーチューブ映像は世界を震撼させた。と同時に誰が見ても効果のなさそうな、上空から原子炉に水を撒く映像には世界中が笑った。日本の主流メディアはどれも似たような報道と御用学者の説明に終始していたが、ユーチューブには世界各地の専門家の判断がどんどんアップされていった。日本の専門家もさまざまなソーシャルメディアで発言しだし、その多くはユーチューブにアップされていった。前代未聞の参加者1万5千人といわれる高円寺での4・10反原発デモももちろんアップされたが、主要メディアは無視した。これはエジプト国営TVと同じで、なんら驚くに値しない。

エジプト政府が「広場から去っていつもの生活に戻ろう」と呼びかけ、日本政府が「冷静に」「心配するとかえって健康を害する」と呼びかけ、「極端な」行動に対して圧力をかけたのも同様である。違いはエジプトでは怪我をしても人々はその圧力に屈しなかったが、日本ではそうならない点だ。その理由は、授業中に学生が書いてくれた感想を読んでもわかった。「はじめは内心とても心配だったが、周りの人たちを見ているうちに、たぶん大丈夫だろうと思えてきた」。なるほど、この状況で人はこう自分をだまさないでどうして学校に通ったり就職活動を続けたりできようか。だが、周りの圧力のせいで押し黙っているうちに状況はもっと劣化してしまうかもしれない。そのときではもう遅すぎる。ソーシャルメディアをかしこく用いて、自分なりに「世界を作り変える」ときに来ているのではないか。



Love of Culture
YouTube
社会学研究科教授
岡崎 彰

「痴呆老人」は何を見ているか

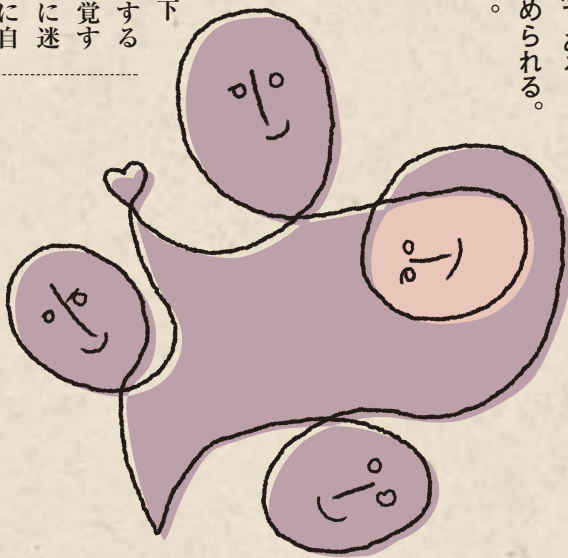
人口の高齢化が進む日本社会において、認知症患者の増加とその介護は重要な課題である。個々人のレベルでも、認知症は「ごく身近な問題」として、時に恐怖さえ伴って受け止められる。親や配偶者が認知症を患い幻覚や記憶障害を起こしたら、どうやって介護すべきか。自分が家族の顔も判断できなくなり、妄想や夜間せん妄を起こすようになったら、周囲に多大な迷惑をかけてしまうのではないか。

人間関係が症状に影響する

このような不安に対して本書は、認知症の発症（認知能力の低下）が必ずしも問題行動に繋がらないことを指摘する。一例として挙げられているのは、沖縄県島尻郡佐敷村（現・南城市）での調査結果である。同村では、認知症の発症率は他の地域とほぼ同じにもかかわらず、うつ状態や妄想、夜間せん妄等の周辺症状を示した人の数はゼロだった（東京都杉並区での同様の調査では、認知症患者のうち約2割の人が夜間せん妄を現し、半数に周辺症状があった）。著者の大井玄は認知症患者の治療に長く携わってきた医師であり、その豊富な経験と研究から、認知症患者の周辺症状発症の有無には、患者の人間関係が大きく作用していることを主張する。そして、社会の高齢化に伴う認知症患者の増加には、個人や行政のレベル

で、効果的に対処し得ると指摘する。

著者によれば、認知症患者の周辺症状の原因の一つは、患者の不安やストレスである。患者はその認知能力が低下する過程で、最早自分自身の行動を律することができなくなりつつあることを自覚する。自分でも知らない間に周りの人々に迷惑をかけるかもしれない、そして彼らに自らの身を委ねなければならぬかもしれない。このような考えは、強い不安を引き起こす。家族や近所の人など身近な人々との関係がうまくいっていない場合、この不安はいらだちや悲しみ、恐怖に転化し、せん妄や夢遊などの行動を引き起こす。それに対し、身近な人々と良好な関係を築いている人は、そのような不安が少なく、問題行動も起こしにくい。そもそも良好な人間関係が築けている場合は、軽度の認知障害があっても周囲の人々がそれを「病氣」として問題視するのではなく、「老い」の自然な一過程として受け入れ、サポートしていくことも多いのである。

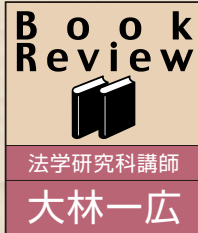


音声と笑顔で、患者の不安を和らげる

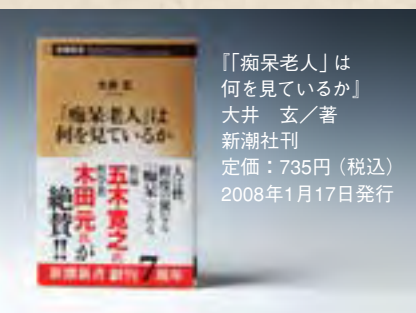
それでは身近な人が認知症を患ってしまった場合、患者の不安を和らげるために、周囲はどのように接するべきか。重要なのは、周囲が患者の失敗や間違いを逐一指摘するのではなく、受け入れること、そして自分の敬意や善意を伝えることである。だが、自分の気持ちを伝えるために、どのような方法が効果的なのか。ここで興味深いのは、大井が「偽会話」と呼ぶ認知症患者同士のコミュニケーションである。患者同士の話の聞いてみると、会話が全く意味をなしていない—互いに話し

ていることがバラバラである—ことも多い。それでも、患者達は和気あいあいと話をしていく。大井の分析では、ここで重要なのは会話の内容ではなく、話のテンポや声色、相槌のタイミングなどである。患者達は、会話の中の情報ではなく音声を通じて、相手の善意を感じとる。大井は、認知症患者に接する人々に、同じように情報よりも音声や笑顔を重視したコミュニケーションを勧める。

本書は人間行動における身近な人間関係の重要性を指摘していて、社会科学を学ぶ者にとっては、大変示唆に富んでいる。但し、二つの点で留保が必要である。まず、問題行動の発症には社会的要因とその他の要因が共に関わっており、良好な人間関係が常に周辺症状を抑制するとは限らない。従って、本書の主張が差別に繋がるようなことがあってはならない。周辺症状を持つ認知症患者を必死の思いでサポートしている家族に対して、根拠のない批判の目を向けるようなことは厳に慎むべきである。また本書の後半で著者は議論を認知症から更に外交、宗教、育児、ひきこもり等に広げていく。著者の知的好奇心の高さを示す興味深い部分ではあるが、議論にやや丁寧さが欠けている。しかし全体としては、学ぶところの多い本である。



「痴呆老人」は何を見ているか
大井玄／著
新潮社刊
定価：735円（税込）
2008年1月17日発行





2011年3月に起きた東日本大震災は、東北で生産される部品が世界の自動車工場で利用されており、部品供給が滞ると多くの工場が操業停止に追い込まれることを、我々に気づかせてくれた。

自動車はグローバル・サプライチェーン（以下、GSC）のネットワークに支えられ生産されていたのである。

ただ、今回GSCの脆弱性が明らかになり、今後その再編が進められる過程で、東北の企業が同GSCから抜け落ちることが危惧されている。

本稿では、製造業のグローバル生産、部品調達、ロジスティクスに関する意思決定に影響を及ぼす要因を確認し、日系自動車メーカーのGSC発展のプロセスを概観する。

その上で、リスクに強く安心なGSCの確立に向け、どのような対応がありうるかを考察してみたい。

イチェーンの確立を目指して



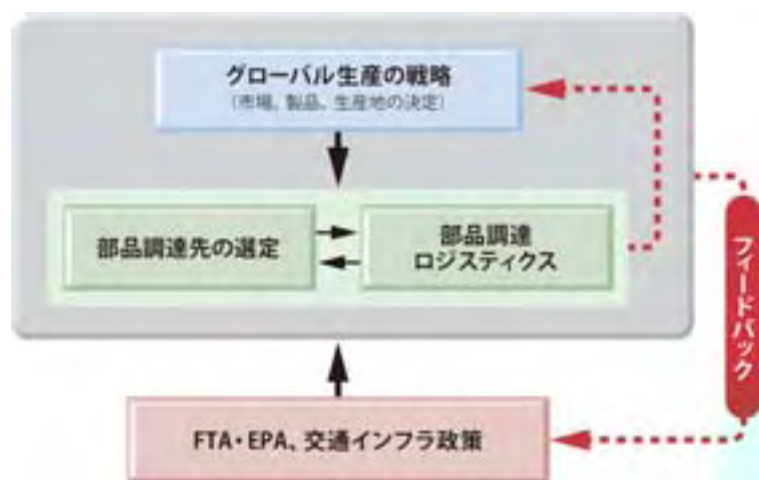
製造業のグローバル生産、部品調達、ロジスティクス

新興国市場の成長が見込まれている中で、各国の製造業はグローバル展開をさらに加速しているが、製造業はグローバル生産の戦略、すなわち、どの市場を重要と考え、どのような製品を投入するか、そして同製品をどこで生産するか、を意思決定しなければならない(図-1)。その決定には、FTA・EPAなどの二国間・多国間の経済協定、進出する国の市場の将来性、産業政策、交通インフラ整備状況、同政策などが影響を及ぼす。

次に、工場の進出を前提として、どのように部品調達先を選択し(あるいは取引のある部品メーカーに進出を促し)、どのように部品調達ロジスティクスを構築するか、を決めることになる。それらの意思決定は相互に影響しあっている。多くの制約条件下で、短期最適な組み合わせを選択することになる。

さらに、部品調達先の確保しやすさ、ロジスティクスの拡張しやすさは、より中長期的な意思決定である工場の拡張(移転・縮小を含む)の決定に影響を及ぼしている(図-1に破線で示すフィードバック)。例えば、多くの生産拠点を抱える自動車メーカーでは、定期的な車種ごとのモデルチェンジに合わせ、どの工場が生産する車種を増やし、また生産台数を増やすか、

安心なグローバル・サプライ



グローバル生産、部品調達、ロジスティクスに関する意思決定 (図-1)

などの意思決定を行うことになる。さらに、そのような新しいグローバル生産の戦略策定の機会をとらえて部品調達先、ロジスティクスを見直すことになる。このようにして、徐々に長期最適な仕組みに変えていくことが可能となる。各国政府も製造業の誘致に成功したとしても、そこで生産を続けてももらえる保証はない。多国籍企業は常に適地での生産を心がけており、都合が良いと判断していた条件がなくなれば生産は打ち切られることになる。各国政府は多国籍企業のニーズをとらえ、どのような経済協定、産業政策、交通インフラ政策が評価されるかを

検討し、その結果を次期政策の決定に反映していくこと(図のフィードバック)が必要となる。なお、これら多国籍企業の行動により、アジアにおける国際分業はさらに深化・複雑化している。特にアジア域内で部品を相互に調達しながら一貫生産を行う工程間分業の進展に伴い、GSCのネットワークが発達した。この間にアジアは製造業付加価値額でEUを上回り、世界最大の生産地域となっている。

2

自動車部品調達ロジスティクス

製造業の立地行動を定量的に分析するモデルも開発されてきた。アルフレッド・ウェーバーは1世紀前に、原材料と製品の市場の空間的位置が与えられた場合、当該製品を生産する工場の最適地は、原材料と製品の輸送費用の和が最小となる地点であると論じた。確かに、このモデルは現在でも有効であり、セメント工場は原材料である石灰石を産出する地域、ビール工場は製品市場である大都市近郊に立地している。

自動車メーカー、部品メーカーもロジスティクス費用(運賃+輸送時間費用+在庫費用)最小化のためには、製品市場に近いところに立地するのが有利となる。しかし、自動車、部品とも生産において規模の経済が働くため、規模の小さな市場での工場立地は難しい。ロジスティクス費用と生産費用を加えた総調達費用の最小

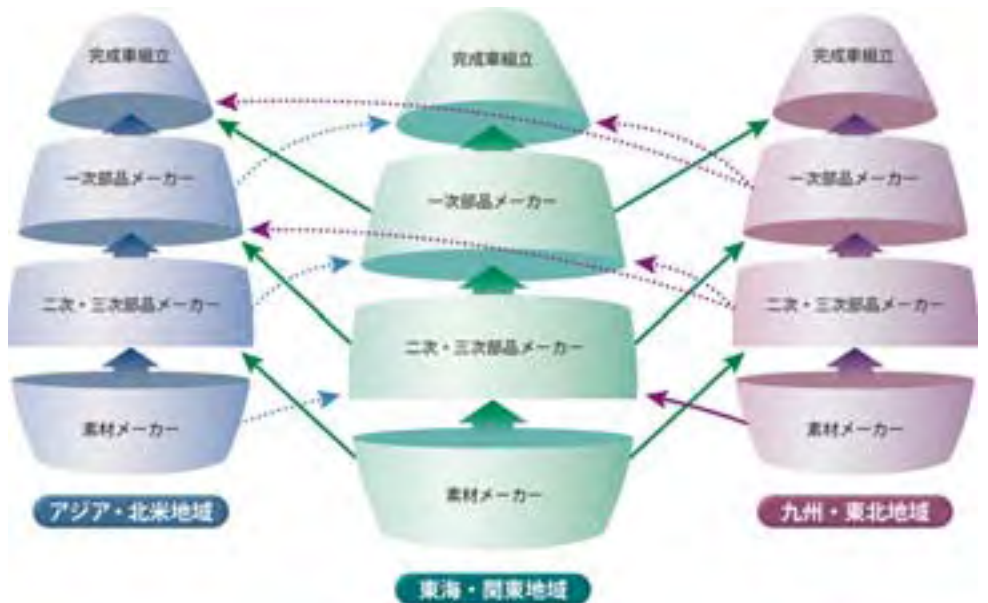


化を目的とすると、小さな市場では他国で生産した完成車、部品を輸入した方が有利になる。

日系自動車メーカーは東海・関東地域などに本社工場を構え、域内から部品を調達するサプライチェーンを構築していた(図-2)。しかし、70年代以降、自動車の生産に必要な部品を日本から輸出し、アジア途上国での生産を開始した。輸入車に高い関税が課されていたため市場規模が小さくても、それぞれの国に工場を設置せざるを得なかった。80年代以降、円高、貿易摩擦の緩和のために、アメリカなど先進国でも生産を開始している。

なお、現在ではFTA・EPAの進展により完成車、部品とも関税が下がり、生産拠点の集約化が進みつつある。例えば、タイ・バンコク、中国・広州などでは自動車メーカー、部品メーカーの集積が進み、ほとんどの部品を進出国、あるいは隣接国から調達できるようになってき

自動車部品のグローバル・サプライチェーン(図-2)



た(アジア、北米では域内から調達できる部品の割合は8割から9割)。

90年代以降、国内工場が見直され、九州・東北地域で自動車工場が新設された。これは、拡大する世界販売に海外工場の生産能力拡大が追いつかなかつたことがきっかけとなっているが、東海・関東地域への工場集中による災害リスクを分散するため、さらに、労働力を確保し生産

効率の高い工場(海外進出の際にモデルとなるマザー工場)を新設するためであった。

産学官のバックアップもあり、九州・東北地域でも徐々に部品メーカーの集積が進み(とはいっても域内調達率は5割程度か)、中には欧米系自動車メーカーへ車載電子部品を供給する部品メーカーも現れ始めていたところである。なお、電子部品は他の部品より生産における規模の経済が働き運賃負担力も高いため、集中的に生産される傾向がある。

3

アジアとの連携、

代替的な輸送手段・ルートの確保

東海・関東地域の災害リスクを軽減するため新設された東北の工場が被災したのは皮肉な巡り合わせだった。しかし、これを機に、より安心なGSCを確立し、発生が予想されるさまざまなリスクに備えるべきである。

まず、「必要なものを、必要な時に、必要な量だけ調達し生産するジャスト・イン・タイム生産方式を見直し、GSCを構成する各チェーンの安全在庫を増やす」との対応も提案されている。しかし、多少の時間稼ぎができる程度のメリットしか得られない。逆に、廃棄物となる製品・部品在庫が増えるデメリットが生じると思われる。また、需要変化に機敏に対応する必要性が薄れ、日本の製造業の製品開発力も失われるのではないだろうか。



安心なグローバル・サプライチェーンの確立を目指して

基本的に自動車メーカーがとるべき対応は、地理的に分散した複数の部品メーカーからの部品調達である。これによって、ある部品メーカーの工場が被災しても、その分を別の部品メーカーから調達することができる。しかし、規模の経済が働く部品の分散発注は費用増加につながる。発注量を一定量確保するため、製品の差別化に直結しない部品をできるだけ標準化し、部品の種類を削減することも検討すべきである。

アジアに工場を持っている部品メーカーは、部品をアジアの工場で代替生産できる仕組みを作っておくことが重要である。また、今回の大震災後もうまく機能したが、車載電子部品に関してはアジアの生産受託工場で代替生産が可能なが場合がある。それら工場との間で、緊急時に生産委託できるような契約を取り交わし、短期間で生産に必要な情報を共有できるよう生産情報システムを標準化しておくことが重要である。アジアの生産拠点と連携を深めておく必要がある。

ロジスティクス・マネジメントを研究する立場から、我田引水的な提案だが、代替的な輸送手段・ルートの確保もあげておきたい。
アジアに立地している日系自動車メーカーを調査した結果、各メーカーはさまざまな制約条件下で短期最適な部品調達ロジスティクスを構築してきており、改善の余地が大きいことがわかった。逆にいえば、ボトルネックになってい

る制約条件を緩和できれば、輸送手段・ルートの選択肢を増やすことができる。部品によってロジスティクス・ニーズは異なる。また、大災害時に限らず、事故や組立作業ミスでも緊急輸送は必要になる。各メーカーにとって新たな輸送手段・ルートの開発は、緊急時の代替生産拠点までの代替輸送手段・ルートの確保にもなっている。

例えば、中国では全国に点在している自動車・部品生産拠点間の輸送を主としてトラックが担っている。中には鉄道、内航海運の活用が望ましい数千キロメートル離れた都市間の輸送が含まれている。逆に、ASEANでは自動車・部品生産拠点となっている各国首都間の輸送は時間のかかる外航海運に頼っている。コンテナ・シャーシ・トラック・運輸事業者の相互通行に関する規制、煩雑な陸上越境手続きが障害となっているのである(図-3)。高付加価値部品の輸送や緊急輸送のために、陸上輸送手段の確保が望まれている。

ASEANのメコン川流域圏では、わが国はかねてよりベトナムから、ラオス、タイを経由してミャンマーに至る東西回廊に関連して、第二メコン橋の整備、越境交通の促進に関する多国間協議などを支援してきている。中国も昆明からラオスを抜けてバンコクに至る南北回廊に関連して、第四メコン橋の整備、同回廊沿いの

アジアに残る非効率な輸送手段・ルート (図-3)



鉄道整備のため低利融資の申し入れを行ってきている。各国の協力によりロジスティクス構築に際しての制約条件は取り除かれつつある。基本的にアジア諸国は競争相手ではなく連携相手である。あえて競争相手を探すなら、共通交通政策などを策定し、経済の統合を進めるEU、NAFTAであろうか。

私は東北の復興を強く願うが、「大震災後の避難所など生活現場で示された秩序、互助は、生産現場でも通じる組織力(藤本隆宏)」との解釈に従えば、多国籍企業にとっても東北が頼りになるアジアの生産拠点に映るはずである。今後、東海・関東地域の工場の分散化もさらに図られるはずで、近い将来、東北が安心なGSCの一翼を担う地域として復活すると信じてやまない。

「青年」は 荒野をめざす

1968年、「青年」たちは自動車を駆って
オーストラリア大陸を縦断するはずだった。
2008年、「青年」たちは、
40年前にかなわなかった
オーストラリア大陸走破を実現させた。
そして2011年、「青年」たちは、
メコン回廊へ向かった。彼らは全員、
一橋大学自動車部の「青年」たちであった。



『螢雪時代 (昭和43年5月入試総決算号)』
(旺文社/刊 1968年発行)

「ここでいう「荒野」とは、現在の環境に安住することなく、未知の世界へ旅立つという「青春時代ならではのロマンチズム」を象徴する言葉だ。「冒険心」と言い換えてもよい。そんな旅に「みんなで行く」のである。

同じ年、一橋大学自動車部に、そのような「荒野」を、やはり「みんなで」めざす青年たちがいた。目的地は、オーストラリア。夏休み、自動車で大陸の砂漠地帯を縦断しようというのである。

序章

オーストラリア

未完のプロジェクト

1968 (昭和43)年、ザ・フォーク・クルセダーズというグループの『青年は荒野をめざす』(作詞・五木寛之 作曲・加藤和彦)が大ヒットした。詞の中に、次のような一節がある。

「みんなで行くんだ 苦しみを分けあって
(中略) 夕焼けの谷を越え 青年は 青年は
荒野をめざす」



第1章

オーストラリア

40年を経て夢を実現

断念せざるをえなかった無念さを、中心メンバーの1人だった当時3年生の富岡敏明さんは、「ノドにトゲが刺さったまま」という言葉で言い表した。それは、「みんな」も同様だった。どうにも気持ちが落ち着かない。だったら、トゲを抜いてしまおう。「トゲを抜く」とは、

遠征が企画されたのは、前年の1967年。中心メンバーは、10名を超す2、3年生の部員であった。大学に申請された遠征計画は、承認を受けた。如水会や自動車部OBの支援も取りつけ、準備は万端、遺漏なく整った。あとは「荒野」へ旅立つだけだった。ところが……。

オーストラリア遠征は、中止になった。原因は、時代にある。当時、日本も含む西側諸国の大学は、紛争のただ中であつた。発端は、学生を中心とするアメリカでの「ベトナム反戦運動」だった。それが世界に飛び火。日本でも学生運動がさかんになった。大学は続々と無期限ストに入したのである。こうした「学生運動」は、一橋大学にもおよんでいた。

自動車部のOBは、このような情勢を憂慮し、遠征を中止するようメンバーを説得した。大学の意向も「中止」だった。結局、プロジェクトは断念された。青年たちは、荒野をめざせなくなったのである。

オーストラリア遠征プロジェクトを復活させることにほかならない。

「トゲを抜く」ための活動を開始したのは、1967年から40年を経た2007年。彼らは、いわゆる「アラ還」になっていた。今回、プロジェクト実現のため中心となって活動したのは、当時の3年生。「オーストラリア大陸南北縦断」の実施は2008年10月であり、この年彼らは還暦を迎えた。

「還暦の記念に、青春時代の夢を実現させよう」（早乙女立雄さん・断念当時の3年生）という意識も計画推進の原動力の一つだった。40年前、プロジェクト延期（実質的には中止）の説得に動いた自動車部OBの中に、石坂芳男さん（1963年卒 トヨタ自動車顧問 現自動車部OB会長）がいた。また、4年生だった石垣禎信さんも後輩たちの説得にあたった。

「彼らは、しばらくの間、OB会にも出てこなかった。説得した私たちにわだかまりをもっていたのだと思います。しかし、『やりたい』という気持ちを持ち続けていることが、なんとなく聞こえてきていた。我々にとつても中止は本意でしたから、石垣君に、『クルマは私が何とかするから、彼らに話をしてくれ。そして、一緒に行く。行かせてもらおう』と言いました」

そのことを石垣さんは、後輩たちに伝えた。「OB会での再会のよいきっかけになったと思います」と石垣さんは語る。

こうして、総勢11名の「青年」たちは、「みんな」オーストラリアへ向かったのである。「みんな」を別の言葉で表現するなら、「仲間意識」ということになる。



たとえば、遺影。当時の主要メンバーの中で、2人が鬼籍に入っていた。また、当時のOB会長も亡くなっていた。出発に際し、3人の墓前に

ユニフォームを捧げ、遠征へ向かう報告をした。そして、遺族から遺影を借り受けた。オーストラリアをともに走ろう、というのである。交通事情などの関係で現在ではほぼ不可能に

石坂芳男氏 1963年 法学部卒業



石垣禎信氏 1969年 経済学部卒業



富岡敏明氏 1970年 社会学部卒業



早乙女立雄氏 1970年 法学部卒業



藤井正夫氏 1970年 商学部卒業



富岡氏、早乙女氏、藤井氏ら自動車部員が『螢雪時代』の表紙に掲載された。

第2章

メコン回廊へ

すぐ「次」に取りかかる

なったが、「青年」たちは学生時代、国内でラリーをさかんに行っていた。ラリーでは、ドライバーとナビゲーターがチームを組んで走行する。また、クルマに乗らない部員は、サポート部隊として活動する。故障という事態に遭遇した場合、サポート部隊はメカニクスの役割を果たす。ラリーは、このチームワークが円滑であってこそ成り立つものなのだ。そこで培われるのが、「仲間意識」という強い絆である。

オーストラリア遠征は、6000キロメートルを無事走破し、成功裡に終了した。ここではさまざまなエピソードが生まれたが、「仲間意識」にかかわるものを一つだけ紹介する。

今回の行程中、彼らは「エアーズ・ロック」に登った。標高868メートルのエアーズ・ロックは、世界で2番目に大きい一枚岩である。遺影を携えて頂上に達した時、それまでの青空に突然暗雲が立ちこめ、突風が頭上を襲った。それはあたかも、天に昇ってしまった仲間の「ありがとう」という声のようであったという。

オーストラリア遠征が終わるころ、すでに「青年」たちの脳裏には、「必ず次をやる」ということが、ほぼ確信として浮かんでいた。なぜなら海外初の遠征が、予想をはるかに超えて「面白く、楽しかった」からである。

面白さ、楽しさの最大のもは、「走り出す



と、たちまち40年前の仲間に帰ってしまった」とこ

とにある。また、異国での体験も新鮮であった。

メンバーたちは、ビジネス

スマンとして海外体験が豊富である。しかし、

ビジネスと遠征とは、同じ異国での体験でも

内容がまったく異なったという。2度目の遠征

は、タイ、ラオス、カンボジアの「メコン回廊

走破」に決まったのだが、体験の内容がまったく

異なるという点では、オーストラリア以上であ

った。理由の一つは、コースが3カ国にまた

がっていたこと。もう一つは、いずれも新興国

ではあるが、発展段階に差が生じている点だ。

「田園風景の中を走ることも多かったが、仕

事ではなかなか農村にまで足を伸ばしません。

そうしたところをクルマで実際に走ると、国そ

れぞれのコンディションがわかってくる。そこ

が面白かったですね」（藤井正夫さん・断念当

時の3年生）



メコン回廊プロジェクト ルートマップ

メコン回廊プロジェクトで訪れた国々は、日本企業の進出がいちじるしい地域である。そうした地域をクルマで走ることで、文化、経済、人々の営みなど、さまざまな面に予想もしない形で触れられるであろう。そのことで、得るものは大きいはずだ。これも、決定の大きな要因になった。事前調査の一環として、母校の大学院商学研究科・根本敏則教授に、この地域の現状、経済情勢、果たしている役割、今後の展望などについて教えを受けた。

遠征の期間は、2011年2月9日から2月19日まで。走行は、2月10日、タイの首都バンコクからスタートした。メンバーは、石坂芳男さん（1963年卒）、石垣禎信さん（1969年卒）、早乙女立雄さん（1970年卒）、富岡敏明さん（1970年卒）、藤井正夫さん（1970年卒）の5人。全員、オーストラリア遠征の参加者である。使用車は、トヨタSU



Vフォーチュナー（3000CC・ディーゼル車）2台。1号車には、石坂さん、早乙女さん、富岡さんが、2号車には、石垣さん、藤井さんが乗車した。なおJICAの会議でバンコクにきていた楠木孝雄さん（1960年経済学部卒）がドライブ初日バンコクからナコンラチャシーマまで特別参加した。

コースは、バンコクを北上しコンケンを経てラオスの首都ヴィエンチャン着。ヴィエンチャンからメコン川沿いにサバナケートへ下り、国境を越えて西に走り再びコンケンへ。さらに西方のピッサヌロークを経由してバンコクに戻った。バンコクからは空路でカンボジアのシエムリアップ（アンコール・ワットの近く）着。ここから首都プノンペンへ下り、機上の人となって2月19日、成田に帰国した。総走行距離は、約2800キロメートル（うちカンボジア約400キロメートル）。なお、外国人の運転が困難なカンボジアでの走行は、専門のドライバーに任せた。

終章

「青年」たちは 荒野をめざし続ける

「望むところ」でもあったのだが。ほかに、この地域ならではの「異景」に数多く遭遇したのであった。ある意味これは、「望むところ」でもあったのだが。ほかに、この地域ならではの「異景」に数多く遭遇したのであった。ある意味これは、「望むところ」でもあったのだが。

彼らは、なぜ「みんなで」走り続けるのであろう。 「人生は旅。人生の長い旅の中で、1人では成し得ない、大地にタッチできる旅。それができる」（石坂さん） 「生きていく証がほしいから、仲間と走る」（石垣さん）

「クルマで旅をするのが楽しい。飛行機では残るものが少ない。また、1人ではない、ということにも大きな意味がある」（藤井さん） 「自動車部員としてめぐり会った仲間たちと、年齢を重ねた今も、オーストラリア、メコン回廊と走破しました。これからも、仲間と共に次から次へチャレンジし、夢を実現させていきたいですね」（早乙女さん） 「自動車部で五大大陸をすべて走りたい。我々の世代では難しいかもしれないが、後輩たちを含め大きな絵図を描いて、少しずつでも達成していく。それが夢です」（富岡さん） 彼らは次の目標をロシア極東に設定し、すでに準備を始めている。 走ること生きること。抱き続けてきた夢を実現させること。これを「第二の人生」などとは、決して誰にも言わせまい。

在学生の保護者・在学生

19名 (1,180,000円)

植木 均	様	志鎌 清	様
植木浩行	様	庄田 透	様
岡本政廣	様	富田元久	様
加藤貴大	様	豊田益雄	様
木下 茂	様	中尾徳並	様
木村信二	様	宮内康介	様
工藤まゆみ	様	綿貫 透	様
櫻井英臣	様	他 3 名	
佐藤 章	様		

卒業生のご家族・一般の方

17名 (4,294,000円)

尾花敏雄	様
故久保田博政	様 令夫人様
興栢重徳	様
清水 豊	様
長島淳子	様
船橋勢津子	様
村橋 孝	様
伊藤雅俊	様
岡崎健一	様
川口甲二	様
平野彌七	様
本多典文	様
山崎文雄	様
吉仲 崇	様
吉野峯太郎	様
他 2 名	

企業・法人等

35団体 (135,210,000円)

アグン株式会社	様
株式会社共同テレビジョン	様
小林製薬株式会社	様
株式会社集英社	様
西武信用金庫	様
株式会社セレモアつくば	様
ソニー株式会社	様
大成建設株式会社	様
ダイセル化学工業株式会社	様
デジタル・アドバタイジング・	
コンソーシアム株式会社	様
株式会社デンソー	様
株式会社豊田自動織機	様
ニフティ株式会社	様
日本電工株式会社	様
日本ユニシス株式会社	様
農林中央金庫	様
野村證券株式会社	様
株式会社日立製作所	様
一橋大学消費生活協同組合	様
富士ゼロックス株式会社	様
古河電気工業株式会社	様
松江ソファ株式会社	様
まりレディスクリニック	様
みずほ証券株式会社	様
株式会社	
みずほフィナンシャルグループ	様
三井化学株式会社	様
三井製糖株式会社	様
ミット商事株式会社	様
森ビル株式会社	様
他 6 団体	

本学役職員

24名 (1,979,000円)

佐藤詔司	様	高山太志	様	中島 宏	様	原 恒樹	様	松村良紀	様	湧口清隆	様
佐藤友彦	様	滝沢義弘	様	中島征夫	様	原 智紀	様	間野範男	様	弓削 均	様
佐藤正樹	様	田窪 仁	様	中田智夫	様	原 憲昭	様	三浦力恵	様	横井 允	様
佐藤宗彌	様	武井 清	様	中田宏高	様	原田 明	様	三河利洋	様	横山昇次	様
佐野彩子	様	竹内和芳	様	永田泰三	様	半田文男	様	三澤忠雄	様	吉井一人	様
佐野川日出雄	様	竹内敏男	様	永田央子	様	坂東 篤	様	水越健夫	様	吉江哲夫	様
鮫島貴史	様	武重公昭	様	長津 徹	様	坂東大輔	様	三角岳明	様	吉岡 茂	様
澤村 潔	様	武田 進	様	中林 毅	様	久田章雄	様	御園生秀夫	様	吉國真一	様
塩川伸明	様	竹田正興	様	中村和義	様	飛田弘文	様	緑川裕康	様	吉澤一成	様
塩田和弘	様	田島修一	様	中村啓一郎	様	尾藤建二	様	南 昇	様	吉沢 正	様
志賀 博	様	田代信吾	様	中村健一	様	日野仁彦	様	南 晃	様	吉田一彦	様
繁田昭人	様	多田伸治	様	中村健一	様	日原 清	様	峯岸準一	様	吉田 隆	様
芝田正次郎	様	立石正之	様	中村二朗	様	楡山公彦	様	宮川尚三	様	吉田仁志	様
柴田 実	様	立林紀孝	様	中村晋太郎	様	平井重文	様	三宅 忠	様	吉田洋輝	様
志摩律子	様	田中齋治	様	中村佳央	様	平井光宏	様	宮澤邦昌	様	吉田幸夫	様
嶋田和芳	様	田中孝雄	様	中山 勇	様	平賀茂孝	様	宮澤信一	様	吉田龍介	様
島村明嘉	様	田中俊和	様	中山作四郎	様	平野 真	様	三善信明	様	吉武博道	様
清水庸如	様	田中宣秀	様	中山司朗	様	平野 悠	様	三好弘人	様	吉永広倫	様
下里克也	様	田中正昭	様	永吉 明	様	広田 修	様	武藤公志	様	吉成敏昭	様
下田林也	様	田中将夫	様	名取 修	様	府川信幸	様	村上正文	様	芳野法象	様
寿福未来	様	田中 豊	様	並木宏時	様	福井 宏	様	村川守中	様	吉原雅夫	様
寿楽正浩	様	棚橋和明	様	植原邦雄	様	福江陸郎	様	村島正貢	様	吉廣武志	様
荘 雅行	様	谷井俊行	様	成相公明	様	福重隆一	様	村田健一郎	様	吉本清志	様
新免正博	様	谷口 優	様	成田 亨	様	福田恵介	様	村田 安	様	若菜忠史	様
末野正明	様	谷崎慎一郎	様	成徳 紋	様	福田潤弥	様	望月和範	様	若林雪雄	様
菅井弘之	様	谷村龍太郎	様	西川敏明	様	福田達夫	様	森 彰	様	鷺野正彦	様
杉崎宏光	様	田沼建治	様	西川紀彦	様	福田至宏	様	森 仁	様	和田正孝	様
杉本正夫	様	玉木 勝	様	西川博恭	様	福田 寛	様	森川裕子	様	和田愛光	様
杉山敏男	様	玉田敦子	様	西川雅彦	様	福田保朗	様	森川優子	様	和田好史	様
杉山信幸	様	田丸靖洋	様	西沢昭夫	様	藤井良太	様	森口 勝	様	渡邊福三	様
杉山 靖	様	多和田満	様	西田友昭	様	藤川昌良	様	森口 賢	様	渡辺浩司	様
鈴木 彰	様	檀野 博	様	西村周一	様	藤崎正恒	様	森本啓介	様	渡部康郎	様
鈴木一敏	様	長 靖士	様	西村 翔	様	藤波雄也	様	守屋晴雄	様	渡邊 淳	様
鈴木和仁	様	月岡邦夫	様	丹羽達哉	様	藤林 宏	様	門田伸一	様	渡辺淳平	様
鈴木堅仁	様	津田学人	様	糠沢和夫	様	藤日琴実	様	矢尾雅一	様	渡辺泰成	様
鈴木貴夫	様	津田琢巳	様	塗師敏昭	様	藤本 隆	様	八乙女孝則	様	和地 優	様
鈴木隆史	様	津田倫男	様	根崎修一	様	富士原宏	様	矢島博之	様	昭和32卒 F 組道祖会	様
鈴木貴晶	様	土田圭滋	様	野口洋介	様	布施 實	様	安田幸治	様	昭和三五会	様
鈴木 拓	様	土屋 久	様	野澤兆博	様	船井保宏	様	安田 亨	様	平成11年卒業生有志	様
鈴木富夫	様	黒葛原麻衣子	様	野澤林平	様	船倉洋一	様	安田啓明	様	平成12年会	様
鈴木智子	様	常松一雄	様	野田祐造	様	船坂昌夫	様	谷中精司	様	広海孝一&	様
砂田和之	様	常山忠夫	様	能谷 充	様	帆足 亮	様	柳田俊彦	様	広海ゼミOB会	様
住田誠蔵	様	坪井健太郎	様	野々垣勇	様	星野浩二	様	矢矧由希夫	様	如水会鎌倉支部	様
清野 実	様	坪沼一成	様	野々山俊彦	様	星元利夫	様	矢吹竜弘	様	如水会市川浦安支部	様
関根正敏	様	鶴尾 勝	様	野平龍邦	様	細井絃一	様	山内晋一	様	如水会多摩北支部	様
関根雅志	様	鶴田剛平	様	乃村 晃	様	堀内泰男	様	山川未夫夫	様	味の素株式会社	様
仙蓉忠司	様	出川幸雄	様	野村 翔	様	堀江音太郎	様	山口重樹	様	卒業生有志一同	様
外山修次	様	寺尾和芳	様	萩原俊二	様	堀部泰生	様	山口信義	様	清水建設如水会	様
高井秀雄	様	寺田 昭	様	橋迫英次郎	様	本田 淳	様	山崎信之輔	様	N T T データ如水会	様
高井雅彦	様	戸井智博	様	橋本邦一	様	本間成憲	様	山崎真也	様	N P O 一空会	様
高尾雄彦	様	土井 明	様	橋本圭一郎	様	前川茂夫	様	山崎 学	様	バドミントン部	様
高木 茂	様	土井 鼎	様	橋本 慎	様	前田一環	様	山添信俊	様	S 55 卒部生一同	様
高田則昭	様	東口次朗	様	長谷川敦	様	増井晶子	様	山田淳夫	様	一橋陸上競技倶楽部	様
高田菊夫	様	徳永昌信	様	長谷川慎一郎	様	増田義明	様	山田一枝	様	他135名・1 団体	
高田 博	様	戸沢祐一	様	畑尻明彦	様	増谷壽人	様	山田成男	様		
高野 健	様	戸塚健彦	様	八森啓之	様	増淵義典	様	山田泰三	様		
高橋耕太郎	様	戸部俊紀	様	服部菜摘	様	町田邦雄	様	山田 毅	様		
高橋静夫	様	友野敦史	様	花田一憲	様	松井和久	様	山田知義	様		
高橋哲夫	様	豊倉洋一	様	花谷昌弘	様	松岡宏幸	様	山田尚生	様		
高橋俊行	様	豊澤有兄	様	馬庭慎一	様	松田健志	様	山田昌之	様		
高橋豊治	様	豊田隆三	様	馬場 璋	様	松田征二	様	山田 譲	様		
高橋伸夫	様	内藤正紀	様	浜島正男	様	松田博明	様	山本 明	様		
高橋昌彦	様	永井一史	様	濱田 聡	様	松田康男	様	山本俊輔	様		
高橋保弘	様	中尾 武	様	濱田 実	様	松林重雄	様	山本 均	様		
高畑和久	様	長澤 元	様	濱野英夫	様	松原公護	様	山本洋一	様		
高柳良治	様	中島礼二	様	林(武)龍雄	様	松原 聖	様	鎌溝 清	様		
		中島 亨	様	羽山章一	様	松村秀一	様	柚木逸郎	様		

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、2011年5月末現在で、総額約36億4,000万円（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、2011年2月1日から2011年5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、本学役員につきましては掲載しておりません。また、ご寄付者が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 継続ご寄付のご案内

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継続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：gen-kj.g@dm.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

831名・17団体（94,681,943円）

ご寄付金額（累計）

100万円以上

34名・2団体

天野文彦 様
石山照明 様
石渡恒夫 様
岩坂朔郎 様
宇田川正二 様
大澤俊夫 様
奥田 碩 様
奥村一郎 様
北川三雄 様
清水幸男 様
城森 宏 様
高橋信行 様
高山 健 様
土屋忠正 様
中島 猛 様
中原茂明 様
林 孝介 様
主方周明 様
廣川英男 様
松井道夫 様
糞田秀策 様
森本淳之 様
八幡曉彦 様
山崎隆一郎 様
山本千里 様
山本礼二郎 様
吉村 基 様
渡邊芳明 様
綿貫 武 様
一橋三八会 大学基金支援会 様
獅子会（44年会）有志一同 様
他5名

50万円以上
100万円未満

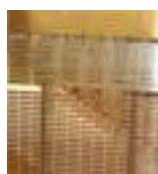
23名

石井 徹 様
石橋正文 様
磯辺隆信 様
伊東 昭 様
猪口一郎 様
小野早苗 様
河井征治 様
川口由起子 様
古賀達也 様
篠田健三 様
鈴木弘夫 様
瀧浦 満 様
田尻恵保 様
中村建二郎 様
船崎 裕 様
堀内好訓 様
松本 實 様
宮岡敏浩 様
宮川 明 様
宮田雄幸 様
森下一乗 様
他2名

50万円未満

774名・15団体

藍 純男 様
相原大介 様
青木 厚 様
青木真二 様
青木 隆 様
青木 均 様
青島重之 様
赤崎泰中 様
赤羽隼人 様
安芸洋一 様
龜山健太郎 様
秋山耕三 様
秋山寿彦 様
浅井裕孝 様
浅井満藏 様
浅井嘉人 様
浅田正弘 様
阿部源次郎 様
天野四郎 様
荒井泰晴 様
荒井英夫 様
荒金 豊 様
荒川 勉 様
荒木正雄 様
有田 誠 様
淡路昇平 様
粟田房徳 様
安藤 功 様
安藤賢次 様
安藤義晃 様
飯泉昌彦 様
飯尾孟秋 様
飯坂忠久 様
飯塚義則 様
飯野大平 様
飯野良吉 様
家田 周 様
五十嵐明 様
井口政夫 様
池上 格 様
池木俊博 様
池田寿子 様
伊佐木融 様
諫早哲夫 様
石井久夫 様
石川純祐 様
石坂圭三 様
石澤史郎 様
石澤芳次郎 様
石下志郎 様
石田尚道 様
石田宏樹 様
石田政明 様
石島康充 様
石原尚文 様
石丸慎太郎 様
和泉貴之 様
磯貝浩士 様
市川悦三 様
市来 豊 様
伊東 勇 様
伊藤健太郎 様
伊藤 智 様
伊藤慎一郎 様
伊藤堯康 様
伊藤英夫 様
伊藤 誠 様
伊藤雅夫 様
稲垣成晃 様
稲見英紀 様
井上 健 様
井上秀一 様
井上雅雄 様
井上俊夫 様
今村 碩 様
入江洋太郎 様
入倉敬太 様
岩崎 浩 様
岩沢英輝 様
岩瀬浩一 様
岩山伸二 様
植田 潤 様
上田 健 様
上田直明 様
上野和昭 様
植村清志 様
鶴飼 環 様
白井俊行 様
白井 弘 様
内村武志 様
内山 亘 様
宇都宮靖彦 様
内海晃宏 様
浦本 大 様
江田圭佑 様
榎本武由 様
江間 哲 様
遠藤克明 様
遠藤眞也 様
遠藤竜介 様
遠藤良次 様
及川 剛 様
及川芳夫 様
王尾晃久 様
大倉俊介 様
大胡 誠 様
大島和郎 様
大島邦造 様
大島康弘 様
太田真治 様
太田隆博 様
太田 仁 様
石川道雄 様
大谷 絢 様
大谷公康 様
大塚之雅 様
大鳥羽裕太郎 様
大仁孝泰 様
大野 豊 様
大軒健夫 様
大藤紀子 様
大堀一充 様
大森 憲 様
和泉貴之 様
岡由紀夫 様
岡崎眞幸 様
岡田純子 様
岡田健志 様
岡田健一郎 様
尾形一郎 様
尾形清彦 様
岡野憲正 様
岡林啓介 様
岡本恭広 様
小川 毅 様
伊藤雅夫 様
稲垣成晃 様
稲見英紀 様
井上 健 様
井上秀一 様
井上雅雄 様
井上俊夫 様
今村 碩 様
入江洋太郎 様
入倉敬太 様
岩崎 浩 様
岩沢英輝 様
岩瀬浩一 様
岩山伸二 様
植田 潤 様
上田 健 様
上田直明 様
上野和昭 様
植村清志 様
鶴飼 環 様
白井俊行 様
白井 弘 様
内村武志 様
内山 亘 様
宇都宮靖彦 様
内海晃宏 様
浦本 大 様
江田圭佑 様
榎本武由 様
江間 哲 様
遠藤克明 様
遠藤眞也 様
遠藤竜介 様
遠藤良次 様
及川 剛 様
及川芳夫 様
王尾晃久 様
大倉俊介 様
大胡 誠 様
大島和郎 様
大島邦造 様
大島康弘 様
太田真治 様
太田隆博 様
太田 仁 様
石川道雄 様
大谷 絢 様
大谷公康 様
大塚之雅 様
大鳥羽裕太郎 様
大仁孝泰 様
大野 豊 様
大軒健夫 様
大藤紀子 様
大堀一充 様
大森 憲 様
和泉貴之 様
岡由紀夫 様
岡崎眞幸 様
岡田純子 様
岡田健志 様
岡田健一郎 様
尾形一郎 様
尾形清彦 様
岡野憲正 様
岡林啓介 様
岡本恭広 様
小川 毅 様
小川誉之 様
荻野興一 様
荻野 繁 様
荻本洋子 様
奥田亨二 様
奥村俊彦 様
奥山雅裕 様
奥山雄太 様
小倉 坦 様
尾崎篤司 様
長田俊雄 様
長田洋征 様
小島弘介 様
織田祐梨子 様
落合幹郎 様
鬼久保潤一 様
小原通彰 様
小原与一郎 様
小山人士 様
笠尾重光 様
鍛冶田真次 様
榎原 隆 様
片岸 昭 様
勝又伸生 様
勝俣芳朗 様
勝目雅大 様
加藤 省 様
加藤捷二 様
加藤雅朗 様
金井敏彦 様
金谷信二 様
金子恵美 様
金子克浩 様
金子正弘 様
金田良夫 様
兼松通彦 様
金谷芳郎 様
狩野正行 様
神谷一平 様
亀井 正 様
亀井正樹 様
蒲原成人 様
唐川光彦 様
刈田義郎 様
川合 尚 様
川浦秀之 様
加輪上浩之 様
川上宣光 様
川口 卓 様
川崎大八 様
川崎孝子 様
川出雄一 様
河野正男 様
川村繁夫 様
神田まり子 様
木内紀雄 様
木内秀行 様
木越 聡 様
岸本 隆 様
喜多吉昭 様
尾形一郎 様
北川幹雄 様
木下 繁 様
木村一郎 様
木村勘二 様
木村憲洋 様
木元 哲 様
喜連直武 様
日下 学 様
楠 敦 様
工藤知男 様
國兼洋一 様
久保忠幸 様
蔵田 匡 様
栗野正美 様
黒瀬龍彦 様
黒田忠男 様
黒田 泰 様
桑原國生 様
桑山祐介 様
神末由記 様
高着敦史 様
河野史彦 様
古賀大地 様
小窪健司 様
小島和人 様
小島順一郎 様
小島眞太郎 様
巨勢泰幸 様
小高一男 様
小竹正伸 様
小竹原伸子 様
小谷博之 様
後藤公一 様
後藤省爾 様
後藤正八郎 様
小浜 力 様
小林 禎 様
小林 強 様
小林博一 様
小林弘彦 様
小林靖夫 様
小松 信 様
小松 廣 様
小松文幸 様
小松美枝 様
五味泰夫 様
小山一郎 様
紺谷信也 様
近藤佑太 様
齋藤啓介 様
齊藤信一郎 様
齋藤英秋 様
齋藤泰敏 様
坂井克行 様
坂井昭治 様
酒井泰一 様
堺澤 眞 様
榎原 実 様
相崎琢也 様
坂田保之 様
坂野正晴 様
坂本勝英 様
坂本雄樹 様
笹井祐三 様
佐々木孝三 様
佐々木達哉 様
佐々木強 様
笹部泰男 様
定成俊政 様
佐藤昭夫 様
佐藤賀雅 様
佐藤修栄 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

【ホワイトゴールド】

個人：500万円以上

法人：1,000万円以上

【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）

2011年5月14日(土)、 第6回ホームカミングデーの開催とあわせ、 平成22年度卒業生のための卒業記念式を挙行政いたしました

2011年3月11日(金)の東日本大震災の影響により、「平成22年度学位記授与式」は中止となりました。これに代わる場として、第6回ホームカミングデーの開催日である2011年5月14日(土)午前10時より、兼松講堂にて「卒業記念式」を挙行政、学部卒業生および大学院修了生約300人が出席しました。また、同日午前11時から、社団法人如水会主催による「卒業記念パーティ」が開催され、盛会のうちに終了しました。



卒業記念式

式辞：一橋大学長 山内 進
 学生代表謝辞：学部卒業生 榎本康平さん
 大学院修了生 坂巻綾望さん
 来賓祝辞：社団法人如水会理事長 松本正義氏
 一橋の歌 斉唱：一橋大学津田塾大学合唱団ユマニテ
 校旗掲揚：一橋大学体育会応援部



一橋大学長
山内 進



学部卒業生
榎本康平さん



大学院修了生
坂巻綾望さん



社団法人如水会理事長
松本正義氏



一橋大学津田塾大学合唱団
ユマニテ

第6回ホームカミングデー

◆記念式典

ご挨拶：一橋大学長 山内 進
 社団法人如水会理事長 松本正義氏
 学業優秀学生表彰



学業優秀学生表彰



◆記念講演

講師：一橋大学 大学院国際企業戦略研究科長 クリスティーナ・アメーじゃん
 演題：Developing Global Leaders: From Japan, for the World

◆各学部長等より「各学部の現状紹介」

商学部長 沼上 幹
 経済学部長 蓼沼宏一
 法学部評議員 滝沢昌彦
 社会学部長 村田光二



大学院国際企業戦略研究科長
クリスティーナ・アメーじゃん

◆学生音楽会

一橋大学管弦楽団による演奏
 演奏プログラム：「アルルの女」よりカリヨン、ファランドール



その他、キャンパスでは、現役学生の案内によるキャンパスツアーや露店、応援部による「演舞」、写真展示(旧三商大写真展記念展)、茶道部、華道部、淡成書道会によるイベントを実施しました。



本学ボート部出身、佐々木直哉氏が経営する笹かまぼこメーカー「佐々直」より出店がありました。宮城県名取市に本店をおく「佐々直」は、今回の震災で甚大な被害を受けました。現役ボート部員たちが、笹かまぼこの販売および義援金募金のために、活動を行いました。



〈編集・発行〉

一橋大学HQ編集部

〈編集部長〉

副学長(財務、社会連携、企画・評価、情報化担当) 小川英治

〈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

経済学研究科教授 水岡不二雄

法学研究科教授 王 雲海

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〉

株式会社石田大成社

〈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/

koho1284@dm.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

koho1284@dm.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

一橋大学企画・広報室広報担当

TEL : 042-580-8032

編 集 部 か ら

大学の教授は50歳前後になると、多くの学内委員を務めたりして、一層忙しくなる。開放的で公平である一橋大学では、私のような外国人教授でも例外ではない。「この委員をお願いします」と上から言われると、やりたくないと思うときが全くないわけではない。しかし、「HQの編集部員になってくれ」と言われたときだけは、内心で喜んで、本当の「快諾」であった。これまで、研究書を数冊、論文、文章を沢山書いたが、そのなかでもっとも反響があったのは、数年前HQに投稿した「教職員達の卓球ゲーム」であった。文章を読んだOB達が、感想を述べたり、日本語の表現を指摘したりするようながきや手紙を多く寄せてくれた。HQの影響の広さと強さに感心して、いつかHQにもっとかかわりを持とうと思うようになった。この小さい夢は今年から本当になったので、今度は、編集部員として、HQがこれまで作り上げてきたよい流れを損なわないように頑張ろうと思う。(王雲海)

一橋大学兼松講堂レジデントオーケストラ “国立シンフォニカー” 公演のご報告と 東日本大震災復興支援チャリティーコンサート 開催のお知らせ

2011年5月3日(火・祝)、一橋大学兼松講堂レジデントオーケストラ“国立シンフォニカー”による第2回定期演奏会「ヨーロッパ名曲の旅」が開催され、約900人の聴衆で兼松講堂はほぼ満席となりました。次回の兼松講堂での定期演奏会は、2011年12月10日(土)を予定しています。



◆ プログラム内容

一橋大学兼松講堂レジデントオーケストラ“国立シンフォニカー”

第2回定期演奏会「ヨーロッパ名曲の旅」

開催日：2011年5月3日(火・祝)

指揮者：宮城敬雄

オーボエ：渡辺克也

演奏曲：献 奏「G線上のアリア」(バッハ)

【フィンランド】交響詩「フィンランディア」(シベリウス)

【オーストリア】オーボエ協奏曲“第1楽章”(モーツァルト)

【ドイツ】「魔弾の射手」序曲(ウェーバー)

【オーストリア】交響曲第7番“全楽章”(ベートーヴェン)

アンコール「ラデッキー行進曲」(シュトラウス)

一橋大学兼松講堂レジデントオーケストラ“国立シンフォニカー”

“国立シンフォニカー”は、東北大学にて
「東日本大震災復興支援チャリティーコンサートイン仙台」
を開催します。

開催日：2011年10月9日(日) 15:00~17:10

場所：東北大学百周年記念会館川内萩ホール

指揮者：宮城敬雄

独奏者：天満敦子(ヴァイオリン)

演奏曲：交響曲第8番“未完成”(シューベルト)

ヴァイオリン協奏曲(メンデルスゾーン)

交響曲第9番「新世界」(ドボルザーク)

料 金：被災者無料招待(1,000席)

チケットについてのお問い合わせ先：

高輪プリンツヒェンガルテン TEL : 03-3443-1521

第2回

一橋大学中部アカデミア

シンポジウム

「東日本大震災と日本経済・中部経済 —今回の大震災を乗り越え、次につなげる成長戦略とは何か？」

一橋大学は、2010年から、中部エリアを中心にシンポジウムや講演活動を行う「一橋大学中部アカデミア」を創設いたしました。

日 時：2011年10月8日(土) 14:00~18:00 (13:30開場) ※一橋大学入試相談会同時開催(10:00~14:00随時受付)

会 場：ミッドランドホール 名古屋市中村区名駅4-7-1 TEL: 052-527-8500

地下鉄「名古屋駅」徒歩1分、名鉄・近鉄「名古屋駅」徒歩3分、JR「名古屋駅」徒歩5分

主 催：国立大学法人一橋大学

ご参加：無料・先着200名

氏名・所属・連絡先を明記の上、2011年10月3日(月)までにE-mailまたはFaxでお申し込みください。

E-mail: c-academia1284@dm.hit-u.ac.jp Fax: 042-580-8050 (※個人情報は、本件以外に使用することはありません。)

プログラム

開 会 挨拶：安井隆豊 如水会名古屋支部長

主催者挨拶：小川英治 一橋大学理事・副学長

来 賓 挨拶：河村たかし 名古屋市長

基 調 講 演：「東日本大震災からの復興の課題と提言」 佐藤主光 一橋大学大学院経済学研究科教授

パネル討論：「大震災と中部経済：課題と展望」

【司会】 大西幹弘 名城大学経営学部教授

【パネリスト】 佐藤主光 一橋大学大学院経済学研究科教授

内田俊宏 三菱UFJリサーチ&コンサルティング エコノミスト

他1名 東海東京証券より派遣予定

閉 会 挨拶：小川英治 一橋大学理事・副学長

第8回

一橋大学関西アカデミア

シンポジウム

「BRICs 経済と日本企業の戦略—企業家の視点・研究者の視点」

日 時：2011年11月12日(土) 13:30~ (13:00開場) ※一橋大学入試相談会同時開催(10:00~13:30随時受付)

会 場：大阪国際会議場 大阪市北区中之島5-3-51 TEL: 06-4803-5555

主 催：国立大学法人一橋大学

ご参加：無料・先着200名

氏名・所属・連絡先を明記の上、2011年11月7日(月)までにE-mailまたはFaxでお申し込みください。

E-mail: w-academia1284@dm.hit-u.ac.jp Fax: 042-580-8050 (※個人情報は、本件以外に使用することはありません。)

プログラム

開 会 挨拶：小川英治 一橋大学理事・副学長

挨拶：田中康秀 神戸大学理事・副学長

問 題 提 起：小川英治 一橋大学理事・副学長

基 調 講 演：「コマツのBRICs戦略」 安崎 暁 コマツ顧問・元小松製作所代表取締役社長

報 告：【ブラジル】 西島章次 神戸大学経済経営研究所教授

【ロシア】 岩崎一郎 一橋大学経済研究所教授

【インド】 黒崎 卓 一橋大学経済研究所教授

【中国】 梶谷 懐 神戸大学大学院経済学研究科准教授

パネル・ディスカッション：

【司会】 都留 康 一橋大学経済研究所教授

【パネリスト】 安崎 暁 コマツ顧問・元小松製作所代表取締役社長

西島章次 神戸大学経済経営研究所教授

岩崎一郎 一橋大学経済研究所教授

黒崎 卓 一橋大学経済研究所教授

梶谷 懐 神戸大学大学院経済学研究科准教授

閉 会 挨拶：小川英治 一橋大学理事・副学長

お問い合わせ先：中部アカデミア、関西アカデミアともに

国立大学法人一橋大学 研究・社会連携推進課 Tel: 042-580-8058 ※詳細は大学HPをご覧ください。http://www.hit-u.ac.jp/