



Hitotsubashi  
Quarterly

Captains of Industry ~ 知と業(わざ)のフロンティア

特別企画

大震災からの復興を考える

# エネルギー政策

今、アカデミズムができること、果たすべき役割を考える

商学研究科教授 橋川武郎

電力市場改革は、

震災後のエネルギー政策の

救世主になり得るか

商学研究科教授 山内弘隆

《対談》  
日本のリーダーが語る  
世界競争力のある人材とは？  
東京女子医科大学先端生命医科学研究所  
客員教授

江上美芽氏

一橋大学副学長 落合一泰

《連載企画》

Ties and bonds

三菱商事

業務部欧阿中東CIS室CIS担当

ゾリグト・ホンゴル氏

進化する大学

クールな頭とホットな心を持つ

法曹の育成を目指す

一橋大学法科大学院の存在感

《対談》

一橋の女性たち

電通・ブランド・コンサルティング部

瀬谷貴子氏

商学研究科准教授 山下裕子

地球の風 地域の風

株式会社協同商事 コエドブルワリー

代表取締役社長

朝霧重治氏

一橋の授業

法学部・法学研究科

連載企画

Captains

佐野善作

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？

【対談】

東京女子医科大学先端生命医学研究所 客員教授／江上美芽氏  
落合一泰副学長

俯瞰力と課題解決力を持った

「文理共鳴型人材」をグローバル社会に送り出す

特別企画

大震災からの復興を考える

エネルギー政策

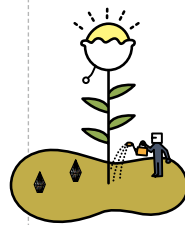
今、アカデミズムができること、  
果たすべき役割を考える

商学研究科教授／橋川武郎

電力市場改革は、

震災後のエネルギー政策の救世主になり得るか

商学研究科教授／山内弘隆



連載企画

Ties and bonds

三菱商事 業務部欧阿中東CIS室CIS担当  
ゾリグト ホンゴル氏

連載企画

一橋の授業

《法学部・法学研究科》

法学研究科長・法学部長／村岡啓一

〔公法〕憲法第一（人権）／只野雅人教授

行政訴訟法／薄井一成准教授

〔基礎法〕法言語基礎論／森村 進教授

基礎法・比較法ゼミ／青木人志教授

〔企業法〕商法総則商行為／高橋真弓准教授

国際取引法ゼミ／阿部博友教授

〔国際関係〕国際関係論第二／山田 敦教授

国際関係史ゼミ／青野利彦専任講師

〔多様性〕法律家と現代社会／村岡啓一教授

教養ゼミ／屋敷二郎教授

27 27 26 26 25 25 24 24 23 23 22

17

13

9

1

17

28

34

36

42

45



堀 進二／作

特集

進化する大学  
クールな頭とホットな心を持つ法曹の育成を目指す

一橋大学法科大学院の存在感

研究室訪問 Chat in the den

商学研究科准教授／鷺田祐一

経済学研究科教授／西成田 豊

連載企画

Captains

佐野善作 『初代』学長の隘路

連載企画

一橋の女性たち

【対談】

電通 ブランド・コンサルティング部／瀬谷貴子氏

商学研究科准教授／山下裕子

連載企画

地球の風 地域の風

株式会社協同商事 コエドブルワリー 代表取締役社長／朝霧重治氏

Love of Culture

グローバル時代のアメリカン・ドリーム

Book Review

次の時代の都市計画に求められることは？

Campus Information

◆一橋大学基金ご寄付者のご芳名

◆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、  
チャリティーコンサート及び第3回定期演奏会のご報告

◆第3回市民・学生のための公開セミナー

◆「一橋大学・東京工業大学合同移動講座『福岡』を開催しました

◆Facebookに「一橋大学公式ページ」を開設しました

◆国際企業戦略研究科の「アジア・ビジネスリーダープログラム」が平成23年度  
「大学の世界展開力強化事業」キャンパスアジア中核拠点形成支援に採択されました

◆ビジネスフロンティアコンテスト優秀賞受賞者がハイイ貿易大学でプレゼンテーションを行いました

◆第9回「一橋大学関西アカデミア」開催のお知らせ

◆一橋大学シンポジウム開催のお知らせ

58 58 57 57 57 56 56 54 53 52 45



## 日本のリーダーが語る世界競争力のある人材とは？



社会科学の総合大学としての一橋大学。そのこれからの教育はどうあるべきか？ 落合副学長のこのような問題意識から、江上美芽先生との対談が行われることになった。江上先生は、現在世界的に注目され昨年1月にNHK番組「プロフェッショナル 仕事の流儀」でも放送された、東京女子医科大学岡野光夫教授の細胞シート工学再生医療の実現と世界的な普及に向けて、研究者と一体になって産学官連携や国際開発活動を推進中。国内外で80回以上の講演も行うなどメディカル・イノベーションのプロデュース活動を精力的に行っている。自ら新たな道を切り拓いてきただけに、対談のなかでは「文理共鳴型人材」の育成など、多くの刺激的な話が飛び出した。

# 江上美芽氏

江上美芽（えがみ・みめ）

1981年一橋大学経済学部卒業後、三菱銀行入行。1985年以降外資系金融機関で国際金融工学部門ディレクター。1996年ウエルタイム・コーポレーション設立。1998年オランダ銀行ヘルスケア部門で企業の国際提携およびM&Aアドバイザー。2006年東京女子医科大学先端生命医科学研究所客員教授。2008年同研究所チーフ・メディカル・イノベーションオフィサーおよび国際産学連携・知財戦略コーディネーター。2010年科学技術振興機構イノベーションコーディネータ賞・奨励賞。



## 鳴型人材」をグローバル社会に送り出す

### 曲がり角にきた「文理の分離」 文理をどのように橋渡しするか？

**落合** 江上先生は、一橋大学をご卒業後、金融工学や医薬バイオ関係のファイナンス業務から出発されて医療経済、先端医療政策、メディカル・イノベーション・マネジメント、知財創出、産学官連携など、実に多様な分野で文系と理系のコーディネーションを行い、ステークホルダーの現状や課題を見通して現実的な解決策を提案できる、新たな人材育成について重要な提言をしてこられました。文理コーディネーターというキャリアを自ら実現してきただけでなく、そうした人材の必要性を論じ、後進のために新たな道を開拓してこられたわけで、まさに日本のリーダーの名にふさわしい方だと思います。

**江上** 過分なお言葉をありがとうございます。  
**落合** 古代ギリシャ以来、欧米には文理を一体の知識体系と見なしてきた歴史があります。文理双方の才能に長けていたレオナルド・ダ・ヴィンチは「ルネサンス的天才」と呼ばれますが、これは文理が乖離した近代になってこそその讃辞かもしれません。また、アメリカの大学の多くでは、学部を「アーツ・アンド・サイエンス学部」——つまり、文系と理系の両方を学ぶ学部と呼びます。そこには、卒業後に就く専門的職業では、大学でさまざまな分野を学んだことによって育まれた知的蓄積が大いに役立つ、という教育観があります。ひるがえって日本の大学生をみると、通常は何々学部生という専門性が入学時から想定されています。これは、明治に入り急速な近代化を指した日本では、国づくりのために先端的な知識や技術を持った専門家の育成が急務だったからであり、その考え方が今日まで続いているからです。国際舞台で活躍できる商業人の育成を目指し、のちに一橋大学に発展する商法講習所（1875年）、東京商業学校（1884年）、

東京高等商業学校（1887年）の誕生にも、そうした時代の要請がありました。

しかし、一定の近代化を遂げた日本では、このような「文理の分離」は、曲がり角にきているといわれて久しいのです。けれども私たちは、その曲がり角の意味をじゅうぶん理解してこなかったのではないのでしょうか。なぜならそれは、単に文系の者には理系の知識が必要であり、理系の者も文系のことをしっかり学べ、というようなことではないからです。「文理の橋渡し」とは何か？ それを深く考えずに「文理融合」を唱えても、なかなかうまくいきません。経済学や会計学を数学や工学などに結びつける金融工学は、一つの応用例といえます。しかし、文理の橋渡しには、もっと違う可能性もあるのではないのでしょうか。

**江上** 文理の橋渡しがなぜ必要なのか、社会的動機に着目することが重要ですね。まず、私が一橋大学を出て、先端科学技術を基盤にする革新的な先端医療開発現場に飛び込むようになった経緯からご説明いたします。

一橋大学では山澤逸平ゼミを出ています。当時は大平正芳内閣で、山澤先生は賢人会議の一員でした。先生は、政府において、国際的な政治の現状に関わる課題解決の指南役だったのです。社会課題に積極的に関わる山澤先生の姿勢に、私はゼミの一員として大きな影響を受けました。

銀行に就職してからは、デリバティブやストラクティブ・ファイナンス、M&Aなど、新たな法律や会計制度、国際的な取引ルールを世界のプレーヤーと二緒に創りつつ革新的な大型国際案件をまとめるグローバルな業務に携わりました。新しい金融商品の創設期に、日本の社会や優れた企業に対して世界経済と連動した新しい価値を提供するという充実した仕事の機会に恵まれたわけです。しかし、社会の転換期の新しい価値づくりには、金融だけでは限界を感じるようになりました。医薬やバイオ、医療機器といっ



一橋大学副学長

# 落合一泰

落合一泰（おちあい・かずやす）

1975年東京大学農学部卒業後、同大学院社会学研究科文化人類学専門課程を経て、1983年ニューヨーク州立大学大学院人類学科博士課程修了（Ph.D.）。1997年一橋大学大学院社会学研究科教授、2008年社会学研究科長・社会学部長、2010年一橋大学理事・副学長（教育・学生担当）。専門は文化人類学、現代マヤ文化研究。ハーバード大学、マニラ・デラサール大学、マドリッド・コンプルテンセ大学、ポロニヤ大学にて客員教員、客員研究員等を歴任。



日本のリーダーが語る  
世界競争力のある人材とは？

## 俯瞰力と課題解決力を持った「文理共

た分野で新しい治療手段や優れた医療技術を評価し実現するには、科学技術と社会体制双方の世界的な俯瞰力が必要です。次にどのような治療を実現すべきかといったビジョンを持って安全とリスクを評価し、産業化を促進して世界に浸透させるまで責任を持つ。こうした先端医療開発マネジメントという考え方は医療という規制業種には馴染みがなく、研究者や医者のような専門家の縦割り社会に巧みな横串を刺すことのできる文系の人材が、なかなかいませんでした。しかし、新しい医療技術を創出するためには、それを生み出す側の科学技術と社会体制や諸制度の現状を学び、新たな医療技術に相応しい運用の在り方を考え抜く必要があると私は思ったのです。

そしてたまたま出合ったのが、東京女子医大のバイオメデイカル・カリキュラムという1年間の講座でした。国際金融部長の業務をこなしながら、100人以上の教授から医学や医療の最前線を学び、実験を行って先端医療について具体的な論文を書く、という講座に週2回通ったのです。そのとき気づいたのは、日本には、培養した自分の細胞シートを貼るだけで機能が失われた組織や臓器を修復できるという世界初の画期的な再生医療技術があるにもかかわらず、開発チームと共にその実用化や国際展開、産業化や社会啓発活動などを担う実現人材が、産学官のいずれにも欠けていることでした。そこで、自ら飛び込んだわけです。これまでの人脈や経験を活かし、さまざまなプロセスを当事者の一人としてマネージしながら現場と一体となって実現を図る、いわばプロデューサーの役割を、これからも果たしたいと思っています。

### 一橋大学の強みを活かし 文理融合から文理共鳴へ

落合 今までのお話で、国際競争力のある人材をどのようにに生み出していったらいいか、という一端がみえてき



ました。たとえば、「世界を俯瞰する」ということ。それは、社会科学の領域にとどまる話ではありません。さらに広くさまざまなものをみる力を養うことがとても大事だと思います。

江上 科学技術政策の世界は今、さまざまな科学技術分野を合わせ技的に統合し（マルチディシプリナリー）、21世紀の社会科学的重要課題の解決を成果（ゴール）とする課題解決型の研究を大きく奨励するという転換期にあります。高齢化社会やエコエネルギー問題など世界的に共通な重要社会課題（グランド・チャレンジ）については、文系の人材も科学技術を知らずには課題の理解すらできません。

技術の現状や限界と可能性などを、早い段階から学ぶことが重要です。自ら好奇心を持てる社会課題があれば、「ピンチはチャンス」というくらいの認識を持って取り組む。それも表層的な見方ではなく、サイエンスやファクトに基づいて理解し、そのうえで今までの制度や過去のルールにとらわれず、白紙の状態以最適な実現に向けた方策を考えていく。若いうちは大胆に夢を描き、それが本当に実現できるのかを必死に考える。このような目標設定型の人材を育成することが必須になっています。理系に比べると、文系の場合には学び始める時期にそれほど年齢の制約はなく、いつ、何に興味を持ち、どのように理解するかは自由です。一橋大学の強みは社会科学の殿堂であり、商・経・法・社を自由に学ぶことができる、課題に関する洞察やあらゆる知識について自由に教授の門を叩くことができるということです。

文系の専門性は何かと考えてみると、特定のテクニカ

ルな知識をため込み、百科事典のように受け身でただ引き出せるということではありません。社会的な課題に向けてさまざまな文系のツール、理系のサイエンス、エビデンスなどを統合してインテリジェントな分析による解決策を出し、しかも自らやり抜くことができるというような「統合提案実現能力」こそが、文系の専門能力なのだと思います。このように考えると、学部間の垣根が低く、分野横断的気性に富む一橋大学は、以前から非常に未来志向であったといえます。今のように、変化し続ける社会で活躍できるような人材を教育する環境、いわゆる成人教育の基盤を、すでに一橋大学は持っているのです。その価値を教える側も教えられる側も認識して、自信を持って打って出ることを期待したいですね。



**落合** 素晴らしいお話だと思います。何が社会に必要とされているのかというゴールを見定め、文理間のコーディネーションを行い、これまでにないイノベーションを実現する人材を生み出していく。これが社会の求めることではないでしょうか。理系分野に文系も進出するという「文理融合」だけを目指すのではなく、理系分野の理解を深めた社会科学系の者を、「文理共鳴型人材」として育成する。実社会に出れば、製造業のみならず、あらゆるところで理系の知見が必要とされるのですから。

受験勉強の弊害でしょうか、自分は理数系が苦手と思っただけで、入試には少なくないようです。しかし、まったくダメなら入試に通らないわけで、実は理数系の基礎力とセンスを相当に持っています。それを前提に、私は今、文理共鳴型人材の育成を、どのように本学の教育の現場で実現したらよいか、それを考えているところです。



## 課題解決能力開発を目指す 日本のどこにもないような 「文理共鳴」科目を開講

**落合** 「鉄は熱いうちに打て！」ということで、江上先生にもコーディネーションをお願いして、1年生の段階から履修できる「文理共鳴」をテーマとする授業を、平成24年4月から全学共通教育科目として開講します。これについて、先生のねらいを少しお聞きしたいのですが……。

**江上** はい。グラッド・チャレンジ分野での科学技術研究において、日本の文系の人材の果たす役割は受け身裏方的存在にとどまっています。行政でも、研究者の間管理や予算管理・配分、特許出願管理などが中心です。一方、課題解決型の研究開発では、当事者の一人として、文系の人材が科学者や社会ともコミュニケーションをとる。文理を共鳴・共振させながら、社会や体制・制度により早く科学技術への受容力をつけさせ、経営者と涉りあつて産業化を引っ張っていきける人材が求められているのです。一橋大学が持っている強いポテンシャルをベースに、早い段階から現場を知ってインスピレーションを得ることで、文理共鳴型人材としての能力や可能性が広がります。以前山内学長から伺ったのですが、一橋大学では戦前から「商品学」を必須科目とし、実験室まで備えて繊維や自動車エンジンなど当時の先端技術を直接手に取って理解し、世界への普及の道筋を考察する体験授業を重視していたそうです。当時の問題意識を21世紀に引き継ぐ科目になれば幸いと考えています。

新しい科目では、先端医療の世界的な研究開発者で、社会からも評価され、哲学的思考にも優れた研究者の方から、研究開発の努力や経緯を直接聞き、文系の人がある程度体験できない先端医療そのものをみてもらいます。さらに、文系理系双方のバックグラウンドを持ち、先端



的な技術を実際に実用化し、世界的に事業化した経験のある方から、イノベーションマネジメントについて、体験を基に話していただく。一橋大学の卒業生にも、自らの体験と大学の4年間で何を学んでほしいかを語ってもらいます。実地見学なども組み合わせ、学生のフレッシュな心に、世界につながる最先端技術の現場を知ってもらい、自分の目標を見つけてもらう。まだ日本のどこにもないような授業にできればと考えています。

**落合** 伺っただけでもわくわくしますね。受験が終わったばかりの学生には、物事を俯瞰的にとらえる見方を示したい。そうすれば、学生には大きな驚きとなるでしょうし、まさに本学のフレッシュな人材に、最初に学んでほしいことだと思います。

**江上** 頭と心で感動するということが大事ですね。メディアカル・サイエンスやイノベーション等の分野に明るい、魅力あるフロントランナーが講師になることで、「日本人ってこんなに魅力的なんだ。自分もこうありたい」と若い学生たちを感じてもらいたいですね。そうなれば、あとはそれぞれ自分でキャリアを築いていけるようになるでしょう。

## Scientia (知識) を超えよ 統合的行動を Sapientia (英知) へ

**落合** 社会科学、ソーシャル・サイエンスの science の語源は、スキエンティア (scientia = 知識) というラテン語です。そしてスキエンティアは、スキオ (scio = 知る) という言葉からきているのだそうです。サイエンスを深く「知る」ことは重要ですが、文系、理系を別々に考えてしまうと、我々はスキエンティア、つまり知識のレベルにとどまってしまうかれません。しかし我々はホモ・サピエンスです。ホモ (Homo) は「人類」、サピエンス (sapiens) は「知恵がある」という形容詞です。このサピエンスの名詞形は、サピエンティア (sapientia) = 「知恵、英知」です。我々は、



日本のリーダーが語る  
世界競争力のある人材とは？



スキエンティアをサピエンティアに高め、スキエンティアの人からサピエンティアの人へと、自らを発展させていかなければなりません。学生を、本来の意味での「ホモ・サピエンス」として社会に送り出すのが、大学の役割だと思いうのです。そのための第一歩として、この講義に接することは貴重な経験になると思います。

**江上** そうですね。ギリシャ時代などと比べると、おそらく文系のなかでも各専門分野の知識はかなり高度化していて、何か一つを詳しく知るだけで知識はかなり高度化する力」と解釈すると、統合し応用することができなければ、単に頭のなかに引き出しがあるだけで終わってしまいます。何のために知識を統合するのかを理解し、現状や利害を俯瞰したうえで、自分の強みを活かしながら、理系の人たちとも協働し国際的にもインタラクティブして応用できれば、グローバル人材としての価値が広がります。

キャリア開発は道なき道ですから、できれば定番のルートを行きたいと思う学生も多いかもしれませんが、私も簡単に金融を離れる決断ができたわけではありません。しかし、道なき道には競争がありませんし、社会科学の、そして自由の殿堂の一橋大学の学生であれば、その道を



切り拓いていくだけのポテンシャルを備え、社会の賛同も得られるでしょう。新たな科学技術イノベーション実現人材としての使命感

やり抜こうとするパッションがあれば、理解ある優れた理系の仲間が伴走してくれるなど、思いもかけない協力者が現れてくるはずです。

**落合** 大変力強いお言葉をいただきました。エールとして学生たちに響くのではないのでしょうか。



## 横軸と縦軸が交差する中央に立つ 自分を意識する

江上 東京商科大学、一橋大学社会学部で教鞭をとられた高島善哉先生の『社会科学入門』（岩波新書）を読ませていただいて感銘を受けました。何が、なぜ、どのように問題なのか、通説を鵜呑みにしないでかみ砕いていく力をつけること。与えられたものを課題としてこなすのではなく、テーマを自分で見つけ、自ら生き方をつくること。それから、社会のなかで自分が置かれた立ち位置を、時間的、歴史的にみること……。いずれも大切なことばかりです。高島先生はおっしゃるのです。横軸と縦軸の交差している十字路が自分の位置であって、社会では誰しもが過去と未来という十字架を背負って生きていることを認識しなければならぬのだ、と。

これはまさに今、先端技術をどのように社会に活かす

か、どんな技術やリスクマネジメントが必要なのかを考えるとときに立ち返るべきところなのです。歴史のストリーム、そして世界のなかでの日本の強みと弱み、世界的な使命など、横軸、縦軸を自分で見極め、その中央に自分を置いてみる。そして、社会からの要請につながると思われる優れた技術を、どのように世に出すかを考え抜く。現実の制度は、革新的な科学技術の推進と整合、連動するようにはできていないので、上手に共鳴・共振させないと、制度自体が抑止力になり、共鳴を相殺してしまいます。特に医療の分野の薬事法などの規制は、国民の安全を脅かす危険性のあるものを全て想定し排除するためにできています。そうした法律を、21世紀の先端技術を統合し育成して新しい価値を生む先端医療の開発活動にも適用する場合、それなりの修正や調整が必要で、一度できた法律は、革新を阻むことがあります。社会が変化し想定外の科学技術が開発されても、その意味と影響を理解する社会科学の人材なしには最適な法の体系がつかれません。

どちらに向かうかまだ完全にはみえていないようなイノベーション的な研究について、どの方向に持っていくことが必要なのか。どのように社会科学系のツールを組み合わせ、社会価値を産業として生み出せるのか。こうしたことを理系の研究者に寄り添いながら一緒に考え、社会啓発のために、ともに汗をかくことが必要になってきます。

落合 よくわかります。今後の再生可能エネルギー政策についても同じことがいえると思います。

江上 新しい科目を体験した学生たちが、早い段階から自ら進んで研究開発現場に踏み込み、あるいは一歩引いて、共感や共鳴を得るように社会に翻訳する。社会価値という観点で、行政や経営の側にもメリットを説明し推



進力を得るなど、社会をつなぐ重要な人材になる。そのような積み重ねがあれば、一橋大学のイノベーション力が世界から期待されるようになるでしょう。

## 「類縁連想力」を磨く デフィニションを大切にしながら

落合 ここまでは大局的なお話をしていただきました。学生へのメッセージとして、「やるべきこと」を教えてくださいませんか。

江上 これまでお話してきた、「専門分野以外の分野をも好奇心を持って理解しようとする力」もスキルだといえます。イデオという会社があります。新しい技術や製品をつくるときのデジタル面をアドバイスする、非常にユニークなアメリカの会社です。その会社の人々が言っているのが、「イノベーションは見ることから始まる」ということです。観察によって触発され影響を受け、自分の知識や強みに戻って何をなすべきかを洞察する。それがイノベーションを可能にすると言っているのです。好奇心を持って、のめり込むことができる心を持って、何か一つにでも打ち込んだ経験があると、「類縁連想力」を働かせて、さらに違う分野のことでも「このような点は似ている、同じような課題がここにある」といった連想力で理解することができるとです。こうした類縁連想力も文系には磨いていただきたいと思っています。

さらに、デフィニション（課題の定義づけ）。課題を整理せずに、すぐに走り出して知識を詰め込むのではなく、最初に定義をしっかりと把握するまでは走らない、ということが大事なのではないかと思えます。欧州人が新たな制度設計の議論をするときに特徴的なのは、まず制度の対



象となる課題整理、デフイニションを何か月もかけて徹底的にやることです。異なる言語・文化での理解を皆で交換し、デフイニションを「見える化」する。すると課題解決の半分ぐらいは終わります。全ての関係者で課題が共有できれば、解決手段の選択肢が明らかになり、ブレークスルーできるわけです。一方、日本では実質的な検討なしに達成不可能な高適な目標を設定したり、各論や対症療法に羅列に走ってしまう傾向があります。たとえば、ライフ・イノベーション分野でも、5年程度の基本計画なのに「国民の皆が健康で豊かな生活を送る」といった夢のような目標を掲げて、前提条件の説明なしに話し始めます。議論の根の共有化ができていないため、途中でデフイニションが参加者のなかで大きく違っていることに気づいて、時間切れになり、予算割り後もじゅうぶんな実効なく終わってしまふ、そのようなことを繰り返しがちです。

文系のスキルとは、こうしたデフイニションを多面的に掘り下げる力と、他分野についても好奇心を持ってその本質を理解できる力、新たな分野も類縁連想力で把握していく力、さらに課題解決に人文系の知識を組み合わせてられる統合力といったところでしょうか。

**落合** まったくそのとおりと共感いたします。私の専門は文化人類学です。文化人類学の学生のなかには、すぐにフィールドに飛んで行きたいという者がいる。その意気や良しではありませんが、そのような学生にブレーキをかけて、きちんと人類学の基礎的な知識や学説史、フィールドワークがこれまで何をもたらしてきたのかを、最初に学ぶよう仕向けることが重要なのです。文化人類学の学説の展開をしっかりと学びながら、自分がやりたいことは、そのなかでどのように位置づけられるのか。それを俯瞰的にとらえたあとフィールドに行く。そうしないと、よい成果は生まれません。

**江上** 東京女子医大が42年間にわたり開講しているバイオメディカル・カリキュラムは、最先端の医療技術や救急医



日本のリーダーが語る  
世界競争力のある人材とは？



療の現場を知ると同時に、はるか昔からどれだけの医師が身の危険を顧みず新しい医療のために貢献してきたか、成功と失敗、それにより医療や人々の生活がどのように変わったかという歴史をきちんと教えます。それを知らないとな次のストリームを見抜いた先端医療開発はできないというのがカリキュラムの基本です。ですから、落合先生がおっしゃることは非常に重要だと思います。

現在は、世界で共通の喫緊の課題を眼前にして、革新的な科学技術を早急に開発し国を超えた同盟関係を築いて世界同時に活用しないと、グローバル社会の将来自体が成り立っていかない。その意味で、幕末期と似たような状態にあります。

そのようなときに重要なことは、何がゴールなのかを見極めて、今やるべきことをきちんと社会に納得させてやり抜くことです。そのためのパッションを持ち実現に向けてエンパワーされた人材が必要なのです。私が所属する東京女子医大のTWIns（東京女子医大・早稲田大連携先端生命科学センター）にはさまざまな専門研究者や医師、産業技術者が結集して先端医療の開発研究を行っています。その活動の価値を翻訳して社会に伝え、事業化を促進するとともに、社会活動に向けてどのように力を合わせるべきかを理系の研究者にも知らしめる。そのことに、当事者として体を張ることができる社会科学の人材が増えてほしいと思います。やるべきことはたくさんあります。多くの人たちに、たじろくことなく入ってきていただきたい。その導入部分を二橋大学の新しい科目が果たせば最高ですね。イノベーションを担いたい人、この指とまれといった発信型の授業が人気を博し、社会とサイエンスをプロデュースする社会科学の人材がいきいきと活躍する、存在感のある大学として今後発展していただきたいと思えます。

**落合** まさにそれこそが、統合力と行動力を備えた英知、



サピエンティアということになるのではないかと思います。**江上** サイエンス自体にはモノローグ的な面がありますが、それに基づくイノベーションや新しい社会価値は、ギリシャ語のディアレクティク、社会や他人とのダイアローグ、対話を経て初めて紡がれるわけです。もちろん研究者のなかにも、数は少ないですが雄弁なビジョナリーリーダーがいます。アメリカなどではそのような人を中心に運営される先端技術クラスターが躍動し、産業や行政が寄り添っていく。日本でも専門分野のシニア有識者に依存するだけでなく、これからは社会対話力と科学理解力を併せ持った若い人材が増え、いい意味のカルスマを持った人たちがリーダーになっていくでしょう。

アメリカでは、弁護士で医学部を卒業している、あるいはバイオロジーを専攻しているといった文理横断型のダブルディグリー、トリプルディグリーの人材が、新しい技術分野についても、出世払いの条件でフリーコンサルテーションをすることがしばしばあります。日本では株式関連規制などがあって、優れたベンチャーに弁護士、会計士、投資家が手を差し伸べる方法が限られています。こうしたベンチャー育成体制の違いについても、何が妨げになっているのか、世界的にはどのようなウィン・ウィンの事例があるのかを理解して、新しい最適な制度づくりをする。これからは、経済ビジネス関連でもこうした新しい制度を数多く提案できるような人材が出てきてほしいと思っています。

**落合** これまでの大学は、どちらかというとスキエンティア、知識を増やしていくということに価値を見いだしてきました。これからは、統合力と行動力、そして対話力あつてのサピエンティア、英知なのだ、という方向に持っていきたいですね。本日はどうもありがとうございました。

特別企画

大震災からの復興を考える

# エネルギー政策

2011年3月11日に発生した東日本大震災から、10か月が経ちました。

福島原発の被災に伴う、電力不足への対応と新たなエネルギー供給源の確保は、今日の日本が抱える重要課題です。

特別企画「大震災からの復興を考える」では、エネルギー政策をテーマに  
商学研究科橘川武郎教授、同じく商学研究科山内弘隆教授が問題の根幹に迫ります。





# 今、アカデミズムができるはず、果たすべき役割を考える

商学研究科教授 橋川武郎

Takeo Kikkawa

「ネガティブ」でもなく  
「非リアル」でもなく、  
大局観に立った、  
現実的で冷静な議論が求められる

3・11の東日本大震災は、私たちにかつてないほどのダメージを残した。特に大地震や津波のみならず、前代未聞の原発事故は、大きな傷跡を残すとともに重要な課題を突きつけた。

マスコミ報道などでは、ともすると「脱原発」と「原発容認」とに大きく国論が二分されているかのように報じられているが、果たしてそうであるのか？ 多くの世論調査を総合的に判断すると原発を「減らす」と「現状維持」の合計値がほぼ一貫して7割を超え、圧倒的多数を占め続けている。「減らす」と「現状維持」を選んだ人とのあいだに、大きな意見の違いはなく、いずれも、「でき

れば危険だから原発は使いたくないが、コスト、電力需給、地球温暖化問題などを考えると、ある程度使い続けなければならぬ」と考えているようだ。この意見は、「脱原発依存」と概括することができる。国内世論の趨勢は、「脱原発」ではなく「脱原発依存」にあるのではないだろうか。

今後の原子力発電のあり方に関しては、その危険性と必要性の双方を直視し、冷静で現実的な議論を煮詰めていく必要がある。「推進派」「反対派」双方のネガティブ・キャンペーンからは何も生まれない。推進派には、原発の安全性について国民を納得させる点においてリアリティの欠如があり、一方、反対派には、電力不足という現実的な問題について、危機を打開するポジティブな対策がみえない。必要なのは「リアルでポジティブな原発のたたみ方」なのである。ここにこそアカデミズムの出番があるのではないか。特に一橋のような社会科学の大学が果たすべき役割があると思われる

る。双方の対立点のなかに、少しでも共通項があるならば、それをきっかけとして解決策を見出し、「リアルでポジティブな原発のたたみ方」を提示できるのではないか。

**今後のエネルギー政策のあり方は  
「原発」を独立変数とせず、  
引き算で考えるべき**

議論を深める際に出発点となるのは、「脱原発依存」を願う世論の動向をふまえ、日本における原子力発電の規模が将来的には縮小していくという大局観を持つことである。日本では、現在、54基の原子力発電プラントが存在しているが、今後、時間をかけて原発縮小シナリオが実行されていくだろう。

資源小国の日本では、原子力発電という選択肢を安易に放棄すべきではない。多様な選択肢を確

保し、大胆なシフトとバランスの維持でエネルギーのベストミックスを追求してきたところに、日本人の知恵があったからだ。今こそ、さまざまなエネルギーの組み合わせのあり方を冷静に再考察すべきである。

しかしながら、エネルギー源としての原子力は、使用済み核燃料の最終処理方法が未だ確立されておらず、バックエンド問題が未解決である。その意味で原子力は、人類全体にとつて、2050年ごろまでの過渡的なエネルギー源にとどまらざるを得ないのではないかと推察する。

ここで、震災以前の日本の原子力政策を振り返り、その実現可能性について確認しておこう。現行の「エネルギー基本計画」(2010年策定)では、2020年までに9基、2030年までに14基以上の原発新増設を計画していた。しかし、今やこの計画の実現が不可能であることは、誰の目にも明らかである。

となると、将来の日本の電源構成は、どのようなものとなるであろうか。現行の「エネルギー基本計画」と同様に2030年を対象にして、発電電力量ベースでの日本の電源構成の見直しを考えることにしよう。その際、重要なことは、原子力発電のウエートを独立変数として示すのではなく、従属変数として導くことである。

2030年のエネルギー・ミックスを考えるとときには、独立変数としてとらえるべきなのは、以下の三つのファクターであろう。

〔1〕再生可能エネルギーを利用する発電の普及の割合

〔2〕省エネルギーによる節電の進展の割合

〔3〕IGCC(石炭ガス化複合発電)、IGFC(石炭ガス化燃料電池複合発電)、CCS(二酸化炭素回収貯留)などによる火力発電のゼロ・エミッション電源(二酸化炭素をほとんど排出しない電源)化の進行の割合

以上の3点が独立変数となり、全体からの引き算で原子力のウエートが決まることになるだろう。

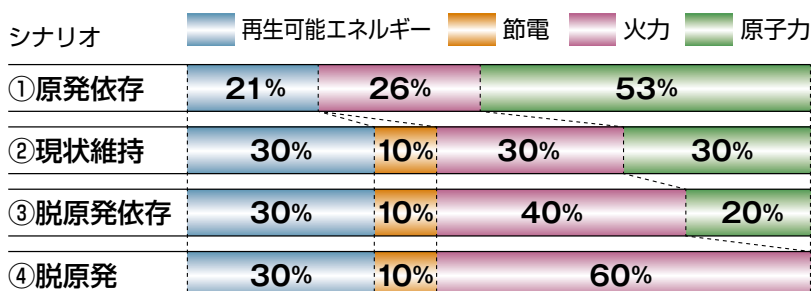
では、具体的に、2030年の日本の電源構成は、どのようなものになるのか。問題は、前述の独立変数は、いずれも不確実性が高く、2030年時点での見通しを得ることが難しいことである。その点を留保しつつ、一つの仮説として、電源構成を考えてみた。「1」と「2」については最大限の数値を目指すことにして、2030年における発電電力量ベースでのウエートをそれぞれ30%、10%と設定することにした。また、「3」を反映する火力発電のウエートについては、30%40%と想定した。これらの仮定を念頭において、2030年における発電電力量ベースでの日本の電源構成を見通すために作成したのが、下図である。

図中の①の「原発依存シナリオ」は、現行の「エネルギー基本計画」の内容を示したものであり、このシナリオが実現不可能になったことは、すでに指摘したとおりである。

②の「現状維持シナリオ」は、火力発電のウエートを30%としたケースで原発は30%、③の「脱原発依存シナリオ」は、火力発電のウエートを40%としたケースで、2030年における原発のウエートは、現状を約10%下回る20%となる。

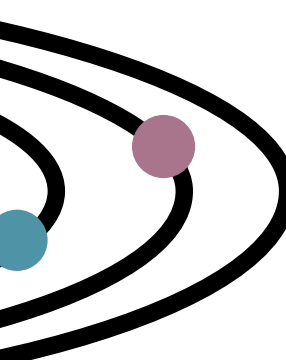
④は、原発のウエートを0%とする「脱原発シナリオ」であるが、その場合、火力発電のウエー

2030年における発電電力量ベースでの日本の電源構成



筆者作成

\*発電電力量ベースでの再生可能エネルギー等の比率は2007年度実績で9%。2011年5月にフランスのドービルで開催されたG8サミットに出席した菅直人首相(当時)は、2020年代のなるべく早い時期に再生可能エネルギー利用発電のウエートを20%に高める方針を打ち出した。ここで②③④の2030年における再生可能エネルギー利用発電のウエートを30%に設定したのは、2007年度9%、2020年代初頭20%という上昇趨勢をふまえたものである。





トが60%になってしまい、燃料費などのコスト面を考えると現実性は低いと言わざるを得ない。

問題は、②と③のシナリオのどちらが高い蓋然性を持つかという点に絞られるが、今のところ、③の「脱原発依存シナリオ」になる確率が高いと考えている。それは、「日本における原子力発電の規模が将来的には縮小していくという大局観」を持つことが重要だからである。

## 国際的なエネルギー政策の動向と日本における原発のあるべき姿

では国際的な動向はどのようなのであろうか。あまり知られていないことであるが、アメリカではあのスリーマイル島原発でさえ、現在も稼働している。もちろん事故を起こした炉は停止しているが、その隣の炉は近隣住民の同意を得て稼働しているのである。新しく建設はしないが、使えるものは使うという、ある意味で冷静な選択を行っている。欧州では、フランスのように原発を国策としている国もあれば、ドイツのように脱原発を宣言した国もある。政策は国によってさまざまであるが、EUトータルで見ると日本と同程度の30%前後の原発依存度である。

アジア諸国をみると、中国は、今後2050年までに、日本の7倍の原発建設を予定している。また他の諸国も原発の建設を予定している。これらの動向をみると、日本は、原発安全性のモニタリング面での国際貢献という観点からも、原子力に関する研究開発を放棄すべきではない。安全保障という観点からみても、日本は、非核保有国の

なかで数少ない、原子力発電技術に関して頼りになる国として、出番を求められているのである。

これらの点を含めて、原子力発電に関しては、将来的には縮小していくものの、現時点では地元住民が納得できるような新しい安全基準を明示したうえで、再稼働させることが現実的ではないだろうか。つまり、危険性を最小化する手立てを講じたのち、再稼働させるということである。

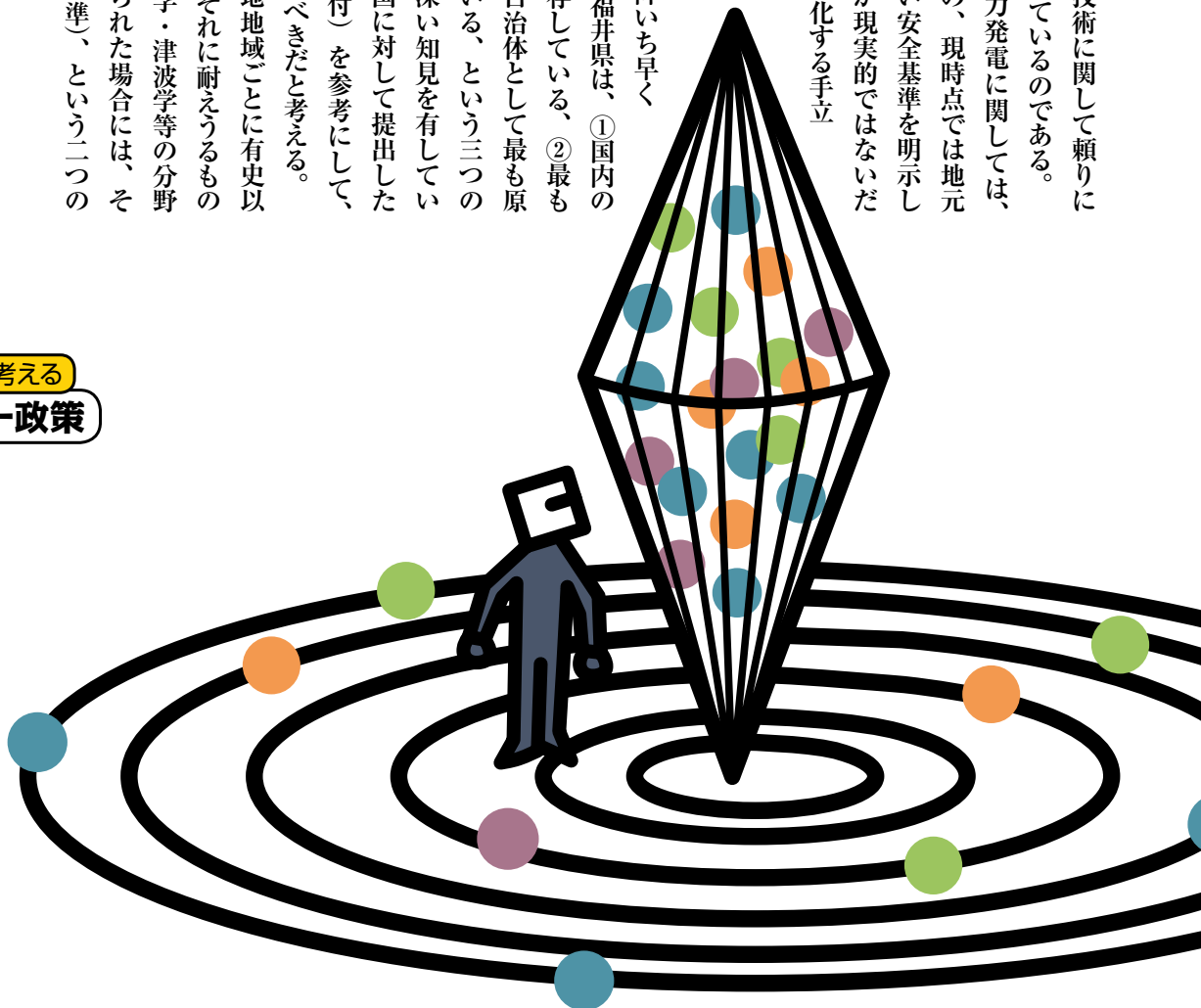
安全基準に関しては、国の基準よりも、福井県が大震災以降いち早く

提示した基準案が注目される。福井県は、①国内の54基中最多の13基の原発が現存している、②最も古い原発が存在している、③自治体として最も原発に関するスタンプが揃っている、という三つの事情があつて、原発に関して深い知見を有している。その意味から、福井県が国に対して提出した要請書（2011年4月19日付）を参考にして、早急に新たな安全基準を明示すべきだと考える。

新たな安全基準には、①立地地域ごとに有史以来最大の地震・津波を想定し、それに耐えうるものとする（最大限基準）、②地震学・津波学等の分野でより厳しい新たな知見が得られた場合には、それを想定へ反映させる（更新基準）、という二つの原則を盛り込むべきであろう。

## 代替エネルギーの可能性と横たわる課題について

原発以外の発電手段、特に最近注目を集めている再生可能エネルギーに関してはどうか。将来的



大震災からの復興を考える

エネルギー政策

には可能性が大いにあるが、残念ながら技術面でも制度面でもまだまだ課題が多く、本格的な代替エネルギーとして威力を発揮するには、時間がかかるだろう。

では、それまでの中継ぎ的役割を果たす火力発電はどうか。そこには「原料の調達コスト」と「CO<sub>2</sub>排出による地球温暖化」という大きな二つの課題がある。前者でいえば、ガス会社と電力会社が連携してバイイングパワーを高め、有利な条件で天然ガスを調達すべきであろう。韓国では国策として韓国ガスがそれを行っており、世界トップの実績で成果を上げている。日本でも同様のことが必要になるのではないか。

一方、CO<sub>2</sub>排出量削減という点では、IGCC（石炭ガス化複合発電）、IGFC（石炭ガス化燃料電池複合発電）、CCS（二酸化炭素回収貯留）などによる火力発電のゼロ・エミッション電源化が、重要な意味を持つ。この面での日本の技術は、国際的にみても進んでいる。

海外に目を転ずると、世界の40%以上は石炭火力発電であり、原子力の3倍の規模がある。ドイツ

でさえ45%、アメリカで50%、中国で80%、インドで70%が石炭火力発電という状況にあり、当然CO<sub>2</sub>排出の原因ともなっている。

そこで、世界最高水準の日本の石炭火力技術を海外に移転する。そのことによって、移転先の国と共同で石炭火力発電からのCO<sub>2</sub>排出量を削減する。このようなやり方で、CO<sub>2</sub>削減の国際的な公約を果たしていく道があるのではないか。

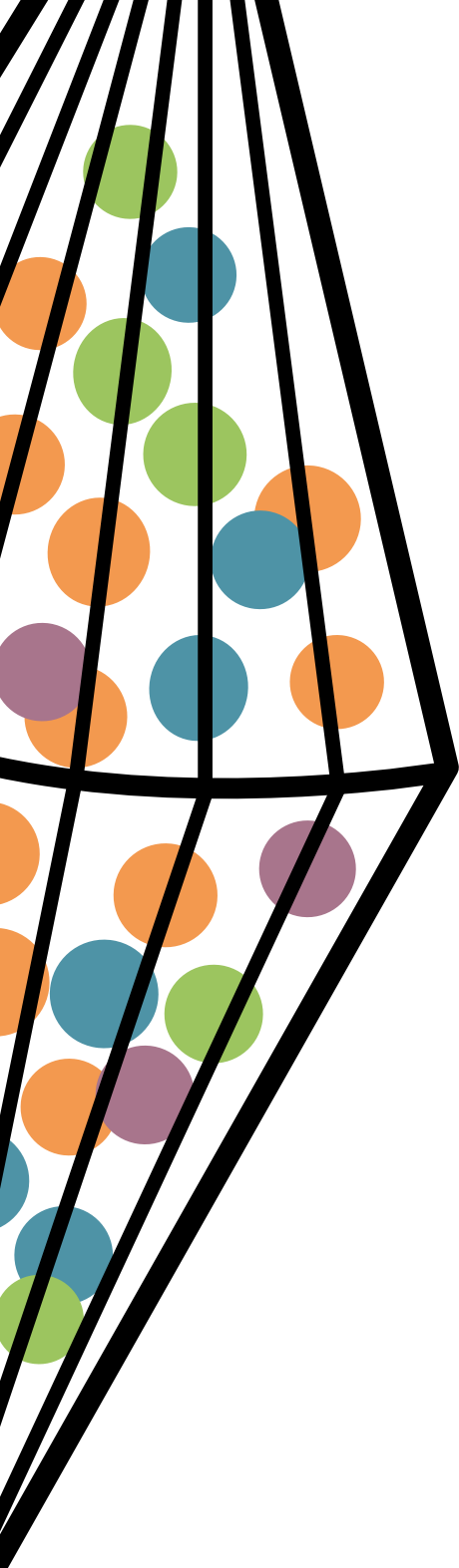
### 競争原理の導入と あらゆる知見、叢智の結集を

原子力発電は、国策として推進されてきたという側面が色濃くある。電源三法頼みの立地、バックエンド問題への政策的関与、過酷事故時の対応……どれをみても、民間企業が原発事業を遂行することには、無理があるだろう。したがって、電力会社から原発事業を切り離すことが望ましい。

電力会社は民間企業なのだから、事業継続、企業発展のための経営努力を怠ってはいけない。そこで大切なのが、電力会社間競争の本格化である。

電力会社どうしは価格競争になることを恐れ、制度上可能であるにもかかわらず、競争していない。また、不思議なことに、電力を購入する側の需要家企業も、電力会社間競争を強く求めてこなかった。他地域の電力会社と契約するなどして、購入者側から競争を仕掛けることで、民間企業としての電力会社の意識が変わり、経営姿勢も変わっていく可能性がある。あるいは、同一地域で電力会社とガス会社が提携することは独禁法の観点から難しいが、地域を越えて中部電力と大阪ガスが組むというようなことがあってもよいかもしれない。そうすることで、サービスに対する柔軟性や対応力を育むことができる。

電力会社が抱える問題の本質は、「現場力は優れているが、経営力が弱い」ことだ。そうであるならば、そこにこそアカデミズムの果たすべき役割がある。経営力がなせ弱くて、どうすれば強くなるのか？ それは経営学の研究領域である。特に一橋のような、民間企業と学問とのあいだに橋を架けることを重視している大学の場合には、貢献できることが多いはずだ。（談）





大震災からの復興を考える

## エネルギー政策

# 電力市場改革は、震災後のエネルギー政策の救世主になり得るか

商学研究科教授 山内弘隆

Hiroataka Yamauchi

東京電力福島第一・第二原子力発電所の事故を機に、日本のエネルギー政策をめぐる議論は新たな方向性を加えて変質するとともに、その真剣味やスピードはやや増したようにみえる。

原発はCO<sub>2</sub>排出量が石油火力発電の32分の1、LNG火力発電の22分の1という点においてクリーンであり、発電コストにおいても最も安価な電源と言われてきた。しかし、重大事故により放射性物質という目に見えない恐怖が撒き散らされた。もはや、この国において、当面は原子力発電に依存したエネルギー計画はあり得ない。これは衆目の一致するところであろう。

さらに、巨額の損害賠償責任を担う東京電力をど

う処分するかという問題や、電力会社の地域独占体制の効用や弊害についても議論百出の状態となった。

2010年6月に公表されたばかりの経済産業省「エネルギー基本計画」には、エネルギーの安定供給や温暖化を中心とする地球環境への配慮といった観点から、「原子力を含むゼロ・エミッション電源比率を、2020年までに50%以上、2030年までに約70%とすることを目指す」と明記されていた。また、いささか抽象的ながらも、「市場機能の活用等による効率性の確保」「エネルギー産業構造の改革」も言及されている。この基本計画はゼロベースで見直さなければならないというコンセンサスのもと、今後、わが国はどのようなエネルギー政策を講じてい

くべきかの議論がまさに始まっているのである。

本稿では、エネルギー政策の根幹をなす電力市場改革につき、その歴史的変遷を振り返るとともに、今後の議論の方向性を考察してみたい。

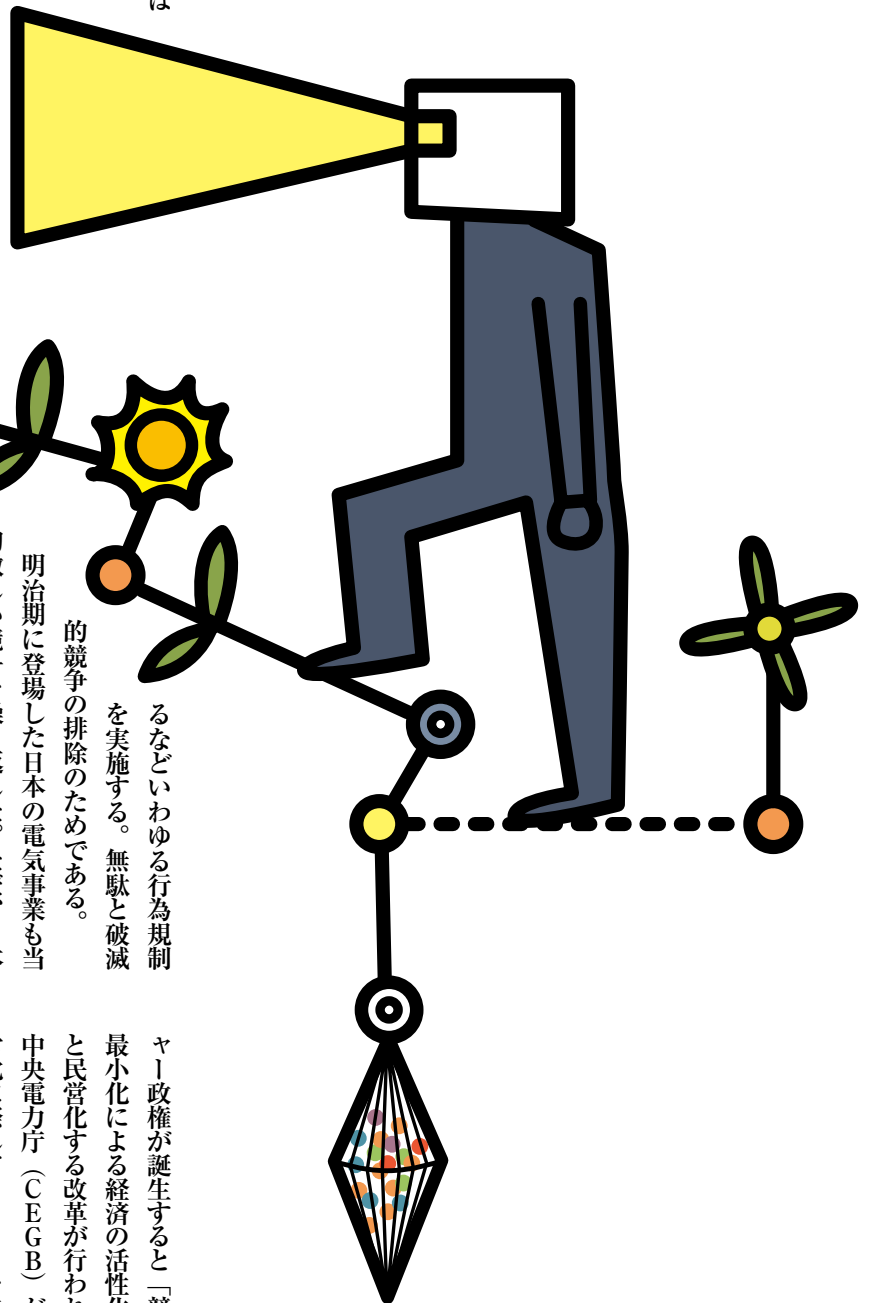
## 自然独占と規制緩和

19世紀イギリスの経済学者であり哲学者のJ. S. ミルの著書『経済学原理』に次のような記述がある。「たとえば、現在ロンドンにはガス会社、水道会社がそれぞれいくつも存在するのであるが、もしも、ロンドンがただ1社のガス会社または水道会社から供給を受けるようになったならば、そこからどれほど

大きな労働の節約が生ずるか、これは言うまでもなく明らかなことである」\*

ミルの主張を現代の言葉で言えば、「自然独占」である。ミクロ経済学では、完全競争市場が資源配分

を最適化することが出発点となる。しかし、いくつかの要因が存在すれば市場はうまく機能しない。いわゆる「市場の失敗」であるが、電力市場は長い間典型的な市場の失敗のケースであるとされてきた。電力のように巨大設備を必要とする事業では、生産量の増加とともに平均費用が低下する。市場の需要規模に対して、1社で生産するほうが2社よりも低い費用で生産できるならば、放置すれば独占が形成される（費用削減は自然独占の必要条件ではないが）。その過激な競争過程には、二重投資などの無駄がともなう。政府は事業免許制などによって人為的に独占をつくり出す一方、事業規制によって価格を縛



るなどいわゆる行為規制を実施する。無駄と破滅的競争の排除のためである。

明治期に登場した日本の電気事業も当初激しい競争を繰り返した。ただ、日本の場合には、第二次大戦時の国家総動員法に基づく「戦時統合」で「官製の独占」が成立した。その名のとおり発電と送電を受け持つ「日本発送電」と、各需要家に電気を配る地域独占の配電会社9社である。戦後、日本発送電による全国一社体制は崩されたが、9つの配電会社単位に発電と送電、配電を一貫して行う体制（垂直的統合）が成立した。この地域独占をつくり上げたのが「電力の鬼」と称される松永安左衛門である。

多くの国で電力事業には地域独占という方策が採用された。しかし、1970年代後半頃から競争導入の動きが始まる。イギリスでは、1979年にサッチ

ャー政権が誕生すると「競争原理の導入と政府関与の最小化による経済の活性化」を目標に国有企業を次々と民営化する改革が行われた。発送電については英国中央電力庁（CEGB）が独占的に担っていたが、民営化に際してCEGBを発電会社3社と送電会社1社に分割、12の国有配電局も民営化した。さらに、顧客に電気供給サービスを行う会社を認め、発電市場と小売市場での競争を促す政策を採用した。自由化によって数多くの参入がみられたが、少なくとも発電市場では企業統合が起り、ブリティッシュ・ガス社を含めた6グループによる寡占的競争となっている。

このような電力市場の自由化は欧米で広くみられるところとなった。電力産業の自然独占性は、送電線や配電線のようなネットワーク部分がその要因であり、送配電ネットワークを開放することによって競争が機能すると認識されるようになったのである。各国の政策は、垂直的に統合していた電力会社を分

\*John Stuart Mill, *Principles of Political Economy, with some of Their Applications to Social Philosophy*, 1848. 末永茂喜訳『経済学原理(1)』(1967年、岩波書店) P270-271。



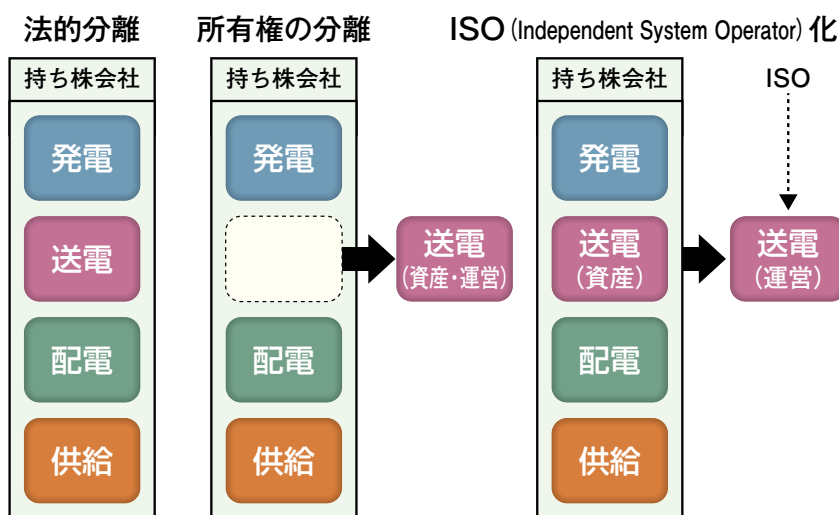
割して発送電を別会社としたり、卸売市場を整備することで発電会社間の競争を機能させることに集中した。1990年代はまさに電力市場自由化の時代であった。

## 「独立系統運用機関」と「卸売市場」

電力は基本的に、生産されたほぼその瞬間に消費される即時財である。そのため、需要の変動にあわせて発電量をコントロールし、需要と供給をマッチさせる役割が必要である。この役割を担う主体はシステム・オペレーター(SO)と呼ばれる。わが国は発電・送電・配電が垂直統合された事業形態であり、SOは各電力会社の中央給電指令所がこれにあっている。欧米で実践されている競争の場合、SOのあり方が一つのポイントである。発電市場の競争を有効にするためには、既存の電力会社とは別の発電会社の電気も公平に扱われなければならないが、そのためにSOの独立性が重要である。本格的な自由化の第一段階は、SOが独立系統運用機関(Independent System Operator: ISO)として完全に独立した機関として機能することである。ISOは必ずしも発電、送電会社と別会社である必要はないが(所有権未分離)、イギリスやアメリカの一部の州のように完全な別会社として成立させることもある。電力事業の自由化においては、ISOを設けることで、初めて発電部門が純粋な競争環境を得ることができるようになる。

もう一つ重要なファクターが、電力の卸売市場である。既存事業者、新規発電事業者間の競争によって効率的な電源を確保するためには、卸売市場を整備し価格競争を実体化しなくてはならない。欧米諸国の政策を見ると、発電された電気をすべて卸売市場に投入す

## ● 発送電分離—構造分離 (学習院大学矢島客員教授の分類による)



注: 発送電分離には、会計上の分離、機能分離、法的分離(別会社化)、所有権の分離(資本関係のない独立の組織の設立)などがある。法的分離と所有の分離は構造分離と呼ばれている。構造分離には、系統を所有しないが、系統運用のみを行う独立機関(Independent System Operator: ISO)の設立を含めることができる。

るように強制する形式もあるが、投資規模の大きい発電事業の安定性確保のために、小売事業者との間で相対契約を結び一定量の需要の確保を認めようとして卸売市場を補完的に用いる手法も存在する。

わが国においても、1990年代半ば以来電力自由化が進められたことも事実である。特に、バブル経済崩壊後の不況下、電力料金の内外価格差が槍玉に挙げられ、その是正を目指して高コスト構造にメスを入れるための競争原理の導入の必要性が叫ばれた。政府は、1995年に電気事業法を改正。競争導入の最初の段階で登場したのが独立発電事業者(Independent Power Producer: IPP)である。I

PPは独立の発電事業者であり、既存の電力会社にIPPから一定の電力を買い付けることを義務づけることによって、発電効率を向上させるという方策である。IPPには、石油や鉄鋼、化学など自家発電設備を有する業界各社が参入した。

## 日本型自由化の限界

わが国の電力自由化は段階的に進められてきた。2000年には、特定規模電気事業者(Power Producer and Supplier: PPS)が導入された。これは、発電した電力を既存の電力会社の送電網を利用して(託送と呼ばれる)直接エンドユーザーに販売するという形態の事業者である。三菱系のダイヤモンドパワーや、NTTファシリティーズと東京ガス、大阪ガスが共同出資したエネットなど約50社が参入している。導入当初、PPSの販売対象になるのは、2000kW以上で受電する工場などの大需要家に制限されていた。その後徐々に緩和され、2004年に500kW以上、翌年には50kW以上に引き下げられた。さらにこの改革に際して卸売市場として日本卸電力取引所が創設され、形式的には競争のための市場整備が進むこととなった。

しかしながら、わが国の電力市場の競争が実績をあげているかについては疑問の声が多い。PPSの市場シェアは3%台後半にとどまっており、ダイナミックな競争とは言いがたい。需要家数で圧倒的多数を占める一般家庭用の電灯料金については、総括原価主義による上限認可制になっており、地域独占が維持されている。料金認可制は、営業費用に諸税、適正利潤を含んだ総括原価を償うように料金を決定するというものだが、費用の増加分が料金に転嫁されるという点で非効率を誘うという批判がある。

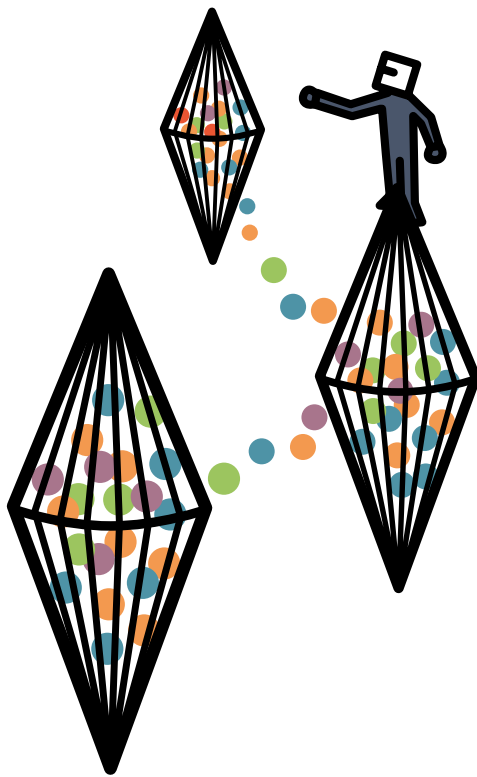
発送電分離については2001年から正式な議論が開始されたが、欧米の段階には至っていない。わが国においても、需要規模、技術などの変化から発電における規模の経済は消滅し、送電網のみに認められることから、両者を分離し発電の競争を促すことよって経済効率が増大するという考え方が示された。しかし、前年に起こった米・カリフォルニアの大停電から「電気の安定供給」が主張され、また、より本格的な発送電分離となる所有権の分離については財産権の問題から難しいと主張された。結果的に託送に関する会計分離と自社、他社の扱い条件を平等にすることなどの規制にとどまり、本格的な系統運用者の独立には至っていない。

## 原発事故で急浮上した「電源の分散化」

そのようななかで起こったのが、東日本大震災である。前述のとおり、原発に大きく依存し始めることになるエネルギー基本計画は根底から崩れ、従来の電力自由化の議論に「リスクヘッジの必要性」という概念が加わることになった。原子力発電所のように大規模かつ事故リスクの高いプラントに発電機能を集中させることの問題が、まさに現実となってしまったからである。そこで、「電源の分散化」が主張されるようになった。もともと地球環境問題から導入促進が叫ばれ、固定価格による全量買取制度によって普及が期待されていた再生可能エネルギーは、小規模な発電施設が広く分散立地すること、そしてそれが地域で消費されればまさに地産地消のエネルギーになる注目されている。巷間報道されているように大規模メガソーラー発電や洋上風力発電など、計画発表にいとまがない。さらに、在来型の

発電に関しても、発電効率を向上させたLNG火力発電の新設が計画されており、また電熱併給によって効率性を発揮するコージェネレーションも再び脚光を浴びている。

電源の分散化についても発送電分離が重要であると主張されている。次世代型のエネルギー供給体制を担うのは、スマート・グリッド、スマート・コミュニティである。スマート・グリッドは「情報通信技術（ICT）」を活用して電力の流れを供給側・需要側の両方から制御し、最適化できる送電網である。わが



国の電力会社の送配電システムは、諸外国に比べ技術的水準が高いことから、事業者側がスマート・グリッドへの移行にインセンティブを持たないとも言われてきた。しかし、インフラストラクチャーとしての電力供給システムの高度化は、情報通信技術との結合により産業全体へのインパクトが大きい。情報通信技術と融合した電力供給システムが実現するとき、発送一体型の現行システムは電力事業者自身にとって足かせになる可能性がある。その意味でも、発送電分離はリアリティを持つことにならう。

大震災からの復興を考える

## エネルギー政策

もつとも、発送電分離と競争導入によって、電力問題がすべて簡単に解決するわけではないことも事実であろう。民間会社である日本の一般電力事業者を分離再編するのは簡単な話ではない。また、効果面でも何かが実証されているわけでもない。日本においては、1995年の自由化以降、電気料金はほぼ着実に低下しているが、ISOのある欧米では、原油価格の高騰などの影響で逆に右肩上がりである（原発に大きく依存するフランスは上がっていない）。要するに、市場メカニズムを利用する以上、燃料価格などの環境変化が直接消費者にもたらされる。もちろんこれは理論的には正しい動きであり、原油高騰の費用をうまく飲み込んできた日本の供給システムに無駄が存在したと指摘することもできる。しかし、「政策の保護」に慣れた日本の消費者の意識改革が必要なることも事実であろう。

## 結論・あらゆる角度から検証を

有事の際のリスクヘッジとしての電気事業の自由化は、期待できる側面を持つと同時に、必ずしも万全なものではないととらえられる。現体制の問題点が明らかになった以上、既成概念にとらわれず有効なシステムを考案するのが政策立案者に課された責務であり、それは可能な限り急がなくてはならない。競争による効率性と大規模なリスクへの対処という一見相反する政策目的、さらには地球的課題である環境問題への対応という重要な目標も看過することはできない。電力を享受するわれわれ需要家は、有事の費用にしろ環境費用にしろ、真の費用をじゅうぶんに理解し、適切な消費行動をとることである。その意味でわれわれの反応にも、大きな責任があることを理解すべきである。（談）



三菱商事  
業務部欧阿中東CIS室CIS担当  
**ゾリグト ホンゴル氏**  
2008年商学部卒



## 母国モンゴルと 第二の母国日本をベースに グローバルなステージで活躍する

母国モンゴルの発展に寄与したい。こうした志を持って先輩とともにコンサルタント企業を起業し、一つの事業に携わっていたゾリグトさんには、不思議な運命が待っていた。大企業との出会い。それが、さらに大きく飛躍するきっかけとなったのである。

### 民主化進むモンゴルで 数学の俊英として頭角を現す

1989年ペレストロイカ推進を要求する集会に端を発して、モンゴルの民主化運動が始まった。わずか300名足らずの集会が、憲法を改正して一党独裁放棄や複数政党制・大統領制による自由選挙を実現するまでに発展。1992年2月の新憲法発布で、民主化を実現したのである。流血の惨事もなく、1人の逮捕者もないという無血の体制転換だった。同時にモンゴルは、市場経済化をスタートさせた。

それは、ゾリグト ホンゴルさんが、小学校に上がったばかりのことだった。民主化が進むなかでゾリグトさんは、数学で頭角を現してきた。当時、モンゴルという8年生(中4)卒業時に国内の数学大会で銅メダルを取り、高校卒業時(高2)にも銅メダルを獲得した。さらに、大学時の2001年にはモンゴル代表として、国際数学オリンピックにも参加した。

「もともと自分は理系頭です。中学校時代からウランバートルで理系の学校に進み、1日10時間は数学を勉強していました。高校を卒業したときに国内の数学大会でメダルを取っていたものですから、国内のどの大学でも試験なしに入ることができました」



第 3 回

# Ties and bonds

モンゴルが市場経済に転換してから期間はまだまだ浅かったため、高校卒業の2000年ごろは、経済学部や法学部などの社会科学系の学部の人気が高かった。

「両親からは、せっかく好きな学部に行けるのだから経済学部に進学したらどうかと言われました。しかし、高校の先輩には、日本に留学している人が数多くいましたので、自分も日本に留学したいと考えたのです」

モンゴルの教育制度は当時、4・4・2制で、小学校から高校卒業までが10年間だった。そこで、奨学金をもらって海外留学するには、2年間は大学で勉強しなければならぬ。

「自分のなかに、今までやってきた数学を1〜2年続けてから日本に留学しようという気持ちがありました。そこで、モンゴル国立大学の数学科へ進学したのです。1年修了時に留学試験を受けましたが、受かりませんでした。得意のはずの数

学に落とし穴があったのです。これまで数学を勉強してきたし、数学会でメダルを取ったこともあるのだから、数学の勉強は必要ないと思っていました。ところが、受験の数学と数学会の数学とは違っていたのです。数学会では3つの課題を4時間半かけて解けばいいのですが、受験の数学では1時間に数多くの問題を解かなくてはなりません。時間切れになってしまった、思ったような点数が取れなかったのです」

もちろん、日本以外の国に行



くための試験を受けるという選択肢もあった。だが、「どうしても日本に行きたい」という思いが強かったため、1年後に再度、日本留学の試験を受けたのである。こうして、2003年4月にゾリグトさんは来日を果たした。

## 日本語を学びながら、

## 志望大学を検討

## 進学先を一橋大学に決める

来日すると、文部科学省の奨学金により1年間東京外国語大学留学生日本語教育センターで日本語の勉強をした。

「正直言えば、モンゴル時代は一橋大学のことは知りませんでした。留学の願書に希望大学を記入する欄がありますが、私は東京大学と書いた記憶があります。先輩は東大や京大への留学生が多かったの

で、ほかの大学のことはあまり知らなかったのです」ではなぜ、一橋大学を選んだのか。ゾリグトさんは、日本語学校時代の1年間に、自分の将来と、将来に必要な学問について考えた。モンゴル人の先輩や周りの日本人のアドバイスを聞きながら志望先を固めていったのである。

「よく言われたのが、日本でビジネスマンを目指すなら一橋大学だ、ということでした。私は、ゆくゆくは起業しようと考えていましたから、商学部に興味を持ちました。私が起業を考えていたのは、ビジネスという側面から、モンゴルの発展に貢献したいと漠然と思っていたからでした。ただ、具体的に何をやるかまでは、考えていませんでした」

## 国別ランキングで上位の モンゴル人留学生数

1年次には留学生向けの日本語の授業を受けた。それでも入学したばかりのころは、専門的な内容が難しく、聞きとれなかったり、言い回しが理解できなかつたりなど、日本語でかなり苦労した。そのときの成績が一番悪かった。

一橋大学で戸惑った最初の経験は、科目の履修だった。

「モンゴル国立大学には、依然、社会主義時代の名残がありました。たとえば、数学クラスなら指導教官や履修科目は決まっています、自分で選ぶことはできなかったのです。一橋大学に入って、自分で授業を選択すること自体に戸惑いました。モンゴル人の先輩がいたから助かりました」



当時のモンゴル人学生は、ゾリグ

トさんを含めて同学年に3人、1学年

上級に6人、その上に3人、その上に3人だった。

モンゴルの人口は少ないが、文科省が発表する留学生の国別ランキングを見ると、常時10〜11位ぐらいと上位にある。

「モンゴル人学生のなかには欧米留学を希望する人も多いのですが、もともと親日国であり、文科省の奨学金制度があるために、7〜8割の学生は、日本への留学を希望しています。日本への留学生数も当時は1000人ぐらいでしたが、現在では1200人を超えています。一橋大学にも30人以上の留学生がいます。なお、学部には留学生枠がありますが、大学院にはありません。大学院進学については、日本人の学生と同じ条件で受験しなければなりません。それでも他大学に行ったモンゴル人の学生のなかで一橋大学は人気があって、先輩たちが大学院に数多く入っています」

## 在日モンゴル留学生会で 日モを結ぶ活動を展開

一橋大学に対するゾリグトさんの印象はきわめてよかった。

「学生数が少ない大学ということもあり、教えることに対しては徹底しています。とりわけグローバルに活躍する人材育成では素晴らしいものがあります。また、モンゴルでは街のなかにキャンパスがありますが、国立の緑豊かなキャンパスで勉強できるのがよかったですね。3年次を選択した松井ゼミでの活



モンゴル人の先輩や

周りの日本人のアドバイスでよく言われたのが、

「日本でビジネススマンを目指すなら

一橋大学だ」ということでした。

発な議論で、けっこう叩かれたことも印象に残っています」

そんなゾリグトさんも、学生時代を振り返り、後悔していることがある。それは、大学時代に部活をやらなかったことである。

「私は、どちらかという人見知りのほうで、コミュニケーション能力が不足していると自覚しています。学生生活を勉強だけに集中させることで、せっかくのチャンスを逃したのかなと思います。定期的に連絡を取るような友人はゼミ仲間以外には数人ぐらいしかいません」

このように言うゾリグトさんだが、課外では大いに活躍した。在日モンゴル留学生会の活動を行っていたのである。

「大きな行事としては年一回、ゴールデンウィークに練馬区光が丘でモンゴル春祭りを行っています。日本人にモンゴル文化を紹介する場ということで、駐日モンゴル大使館や外務省や練馬区の後援です。ウランバートルでは7月にナーダム\*があり、モンゴル相撲や競馬、弓射大会などを行います。それにならって、年一回集まってお祭りをやるう



ということですが。春祭りでは、モンゴル相撲

もやりますから、日本の大相撲から当時の横綱

朝青龍や白鵬などの力士も参加してくれました」

留学生会は、夏休みには国で日本留学希望者向けセミナーや日本文化を紹介する勉強会の開催や、植林などを行っている。日本でも、勉強会の開催、後輩の就職指導、忘年会など……各種活動を行っている。

「モンゴル人どうしは結束が固いですね。大勢で集まることや、パーティーが好きなのです。旧ソ連の影響が大きく、アジアのなかでも古くからパーティーなどの西洋文化になじんでいたからでしょうか」

## ミイラ取りがミイラになる

### そんな結末が待っていた

大学を卒業して就職したのは、モンゴル人の先輩たちが起こしたIT企業だった。その会社に就職したのは、「ゆくゆくは起業したい」というゾリグトさんの夢を、社長が応援すると言ってくれたからである。ところが、リーマンショックの影響で業績が厳しくなり、ゾリグトさんは、2009年8月には同社を退社することになる。約1年半の勤務だった。

その後、京都大学を卒業してソフトバンクに勤めていた先輩とともに、日本でコンサルティングの会社を起こした。日本企業とのパートナーシップを構築して、日本企業のモンゴル進出支援やモンゴル事業への支援を行う会社である。モンゴルにも子会社を設立している。

ゾリグトさんと三菱商事との最初の出合いは、一つの新聞記事だった。

「2009年の年末に三菱商事がモンゴルに進出するという記事が日本経済新聞に載りました。それ

\*ナーダム:モンゴル国において、年に数回行われる国民行事。



を見て、その仕事を手伝えないかとアプローチしました。すると、『一度会いたい』という連絡があり、担当者とお会いすることになりました。それから約3か月、ウランパートナー事務所の開設を手伝うことになったのです」

その業務のなかには人材の確保もあった。「人材採用条件は、日本語ができること。しかし、それはかなりハードルの高いことでした」。事務所の共通言語が英語であれば人材を集めやすかったのだが、日本語ができる人材のほうが三菱商事の文化になじみやすいとの判断から、日本語を重視したようである。

困っているゾリグトさんに、先輩である社長が、こう切り出した。「きみを送り出すことにするよ」。能力ばかりでなく信頼できる人材が求められていたからである。

「ビックリしました。同時に考えるとところもありました。起業しましたが、中小企業では資金面や人材確保の面で、制約が多い。夢や自分のやりたいことを実現する近道は何かと考えると、小企業でリスクを取って挑戦するか、大企業で組織的な仕事を学び、ネットワークを広げるか。心が動きました」

三菱商事からも、「ぜひきていただきたい」とのプロポーズがあり、ゾリグトさん

は2010年4月からウランパートナー事務所のナショナルスタッフとして入社することになった。

## 困窮生活のなかで妻との約束を果たす!?

「妻との出会いは、彼女の姉が日本に留学していたときです。本人はインドの大学に留学していて、9月からアメリカの大学院に進学する予定でした。夏休みに、日本にいた姉のところに遊びにきていたのです」

会社をつくったときは、貯金がまったくなかった。会社の資本金も先輩に借りて出資したくらいで、生活的にも大変な時期だった。そんななかで結婚し子どもが生まれた。家族3人で住む荻窪のアパートの家賃が9万円なのに、当時の収入は10万円少々。「きつと明るい将来が待っている」と思って、友達にお

金を借りて生活するといった、困窮生活を送った半年間だった。

「実は、大学卒業時に就職活動をしていました。そのとき感じたのは、大企業に入って歯車になってしまふより、自分の夢を追いかけていきたいということで。しかし、失敗を経験し、先輩と事業を興し、社会の荒波を肌で感じるなかで、少しずつ考え方が変わってきました。現実が見えてきたのでしょうか。妻には、来年の4月まで我慢してくれば、そのあとはなんとかすると約束しました。約束の締め切りが、2010年の4月。結果的には三菱商事に入ることになったのです」

## 20年後には大きな勢力になる日本留学組

「三菱商事に入る前は、モンゴルの発展に役立つたいという気持ちがありました。しかし、今ではもっと視野が広がって、世界的に活躍できる人材になりました。モンゴルとのかかわりを持ちながら、もっと大きなステージで活躍したいと思うようになってきたのです」

モンゴルは民主化されてまだ21年です。日本で言えば戦後20年の高度成長が始まったころに似ています。2010年代のモンゴルの経済成長率は10%を上回っていきます。10年後にはカタルなど中東の国と同じレベルにまで成長していると思います。モンゴルにいると





日々進歩が感じられます。高層ビルがどんどん建てられたり、今までなかったものができたり、新しい道が開けたり……目に見える形で国が変わっているのです。そういう時代を担っていく世代として、後世に語れるような充実した人生を送りたいと思います。モンゴルとかかわりながら、もっとグローバルベルの大きな仕事をしていきたいですね」

現在、モンゴルの40代以上の世代が教育を受けたのは旧社会主義時代で、ロシアに留学した人が大勢いる。日本に留学生を送り始めたのは1980年。第一期生が現在40～50代を迎える。76人の国会議員のなかに日本留学経験者がすでに4人（旭鷲山含む）いる。

「日本への留学生が増えていますから、10～20年後には、日本留学組が大きな勢力となるでしょう。20年後には国を動かす力になると思います。」

2010年は大統領と首相が来日しました。国会での大統領の演説では『日本人とモンゴル人には、赤ちゃんのと看、ともに蒙古斑がある。これまでの20年間は日本政府がモンゴル政府を助けてくれた。これからはステップバイステップで互恵関係を築いていきたい』と強調しました。日本とモンゴル間でウイン・ウインの関係が築けるのではないかなと思っています」

## 今や第二の母国となった日本と一橋大学出身の誇り

最後に、一橋大学について、そして日本について伺った。

「一橋大学を卒業できたことを誇りに思っています」



### ◆ゾリグト ホンゴル (Zorigt Khongor)

- 1983年ウランバートル生まれ。
- 2000年モンゴル国立大学数学科入学。
- 2003年来日。
- 2004年一橋大学商学部入学。
- 2008年一橋大学商学部卒業、結婚。
- 2009年バックフォース社設立。
- 2010年三菱商事入社。

す。それは、長きにわたって日本の経済界を担ってきた人材を輩出し、現在も育成し続けている大学の卒業生になることができたからです。東大などで学んでいるモンゴルの友人たちの話を聞いた限りでは、一橋大学は、キャンパスの雰囲気も優れていると思います。それは、緑に囲まれたキャンパス自体の環境、国立という都心から外れた小さな学園都市というロケーション、そして小規模大学にもかかわらず立派な先生方が数多くおられること、学生どうしのつながり、気持ちの通い合い、学生と先生との距離の近さ、そして同窓会（如水会）の存在もあります。さらには、1年次から専門の授業が受講できること。

世界的にみると、総じてアメリカの大学の評価が高いという現状があります。しかしそれは一橋だけの問題というより日本全体の問題だと



松井准教授と松井ゼミの友人たちとともに。



徹底的に押し進めていただきたいと思います。

日本には、来日以来お世話になっているホストファミリーとの付き合いもあります。今では、スポーツでも自然に日本代表を応援したりしています。私にとって、日本は第二の母国なのです」

思います。日本という限られた空間ではなく、もっと世界的な視点でグローバルな人材を育成するという方針を

# 学士力を超えたところに味がある

法学部は法律学科のみの単科ですが、そのなかに、法学コースと国際関係コースがあり、両分野を有機的に履修できる点が特徴です。

少人数制のゼミと相まって、一橋ならではの、視野の広い特色のある人材を輩出しています。



法学研究科長・法学部長  
村岡啓一

中央教育審議会は、学士として最低限身につけなければならぬ能力を「学士力」と名づけました。法学部では、学生に学士力プラスαを付与することを考えています。

グローバル化の急進展による社会の急激な変化により、問題解決能力を備えた高度専門職業人の育成が必要になってきました。一橋大学では、全学的に4年一貫教育体制をとっており、全学共通教育科目と学部教育科目にまたがって4年間にわたって体系的かつ段階的に履修できるようになっています。また、社会科学の総合

大学という特徴から、関連社会科学と結合した法律学や国際関係論を履修することができます。さらに、一橋大学の伝統である少人数制ゼミナール教育により、学生が主体的に学問に取り組み、飛躍的に学力を伸ばしています。

法学部の特徴は、法学と国際関係両分野の交流が意識されていることです。「法」が扱う人間の紛争と国際社会の紛争を同じ括弧で考えることができるというのは、大きなメリットといえます。一橋大学では、海外派遣留学制度が充実しており、平成23年度は、46人が協定校を中心に留学しています。それは、グローバル化する社会にあつて、複眼的思考が重要であり、海外留学はそうした思考を養うよい機会だと考え、積極的に送り出しているからです。

法学教育の国際化も進みつつあります。たとえば、

英語による法学の授業です。現在はまだ、国際交流科目の3科目しかありません。この背景には、本来ドメスティックなものである日本法の解釈を英語で行うことに対する懐疑があります。しかし、EU域内の非英語圏の大学が英語による法学の授業に踏み切ったように、その流れは不可避免でしょう。今や、法律問題は何らかの形で世界とつながっています。したがって、日本法についても、英語で問題状況や法律解釈を説明できるようにならなければならないのです。さらに言えば、英語化の過程で、これまでとは異なった角度から複眼的に課題を再評価することにもつながるでしょう。

とりわけ、世界的視野で日本の法律をどう位置づけるかを客観的に考えることは重要です。日本の法律は特殊だからという理由はもはや世界には通用しません。これからは、若い先生方を中心に英語による法学の授業は増えるものと予想しています。

学生のなかには、「何となく法律家になる」「企業に入る」といった目的意識の希薄な人もいます。そうした学生には、早い段階で、法曹界や官界、実業界、研究者への道など多彩な進路があることを伝え、自分の進路を深く考えられるように機会を与えています。

様々な分野で活躍しているOBやOGたちの話を聞くと、現在の進路を選んだ理由として、法律の面白さを教えてくれた講義や人との出会いを挙げる人が数多くいます。学生には「法学は面白い」と言ってもらえるような機会をつくりたいですね。その経験があれば、次のステップは学生自らが切り開いていきます。

「法学部は面白い」。その先には、人間社会の幸福を実現する「Captain of Dispute Resolution」としての志を持った人材への道が開けています。(談)



# 公法



憲法第一（人権） 只野雅人教授

## 抽象度の高い憲法条文に 柔軟に考えるための補助線を引く

### 私

の担当は憲法総論・人権で、メインは人権です。法律家は、具体的な事案のなかから柔軟な解釈を導くことが重要になりますので、学生が興味を持つような具体的な事例を扱い、憲法をどう使って課題を解決していくかという視点を大切にしています。しかし、憲法は訴訟の場での解釈とは違いう面がありますから、別なアプローチも必要になります。そこで、学部では歴史や海外との比較、基礎理論などにもできるだけ触れるようにしています。

憲法は抽象的な条文を扱いますから、少しわかりづらいかもしれませんが。しかし、実務・社会では上手に憲法を使う柔軟な考え方が求められています。予備校的なパターン化した解釈では、憲法に向き合ったことにはなりません。研究科長の村岡先生は、ロースクールで「覚えなくて考えろ！」とおっしゃっているそうです。実際の事例は一つひとつ違いますから覚えただけでは対応できません。まず、何が問題なのかを考え、その解決にはどのような要素が重要なかを見つめていく。議論の形はその後からついてきます。もちろん、議論の前提となる法律などは覚えなければなりません。特に憲法は、当てはめる条件に対しての抽象度が高いので、補助線を引かないと使えません。

そこで、学部の授業では、解釈に留まらない問題や、社会的な問題、外国での事例など、条文の背景や本質的な部分にも触れていきます。また、意識的にロースクールを目指す学生が読まないような参考文献も紹介していきます。時間が許せば、古典にも触れたいと考えています。

### 憲

法の面白さは、通常の法律解釈では収まらない大きな問題を正面から扱うことです。そこには、価値の問題も含まれています。条文の意味を考えようとすれば、条文の背後にあるものまでを考える必要があるのです。

憲法は、考え方の根幹がわかれば勉強しやすい学問です。事案のなかには憲法論がちりばめられています。その大事なものが、勉強が進むと見えてくるようになるのです。（談）



行政訴訟法 薄井一成准教授

## 法律用語の持つ厳格性を理解し 言葉を使いこなす

### 平

成16年に、行政法における行政救済法である行政事件訴訟法の大改正がありました。その改正により、誰が、どういうときに訴えを提起できるかといった入口の部分や、これまであまり充実していなかった訴訟の種類が拡大がなされました。非常に重要なことですから、これらを学生に浸透させていく必要があります。

行政活動の大本の原理は、憲法なり法律により与えられた権限に基づいて行政を行うということです。自由に活動できることが根本にある私法とはここが違います。この原則から外れた活動によって国民の権利や利益が侵害されるようなことがあったならば、救済されなければなりません。その救済の手段がこれまで充実していなかったため、本来であれば救済されるべき利益が損なわれていたケースが多々ありました。

たとえば、教職員が国旗や国歌に反対して処分されたケース。職務命令が出ているのに従わない場合には、教育委員会から懲戒処分を受けることになりました。これまでは訴訟の種類が充実していなかったために、懲戒処分が出てからでないと訴えることができませんでした。しかし、行政法改正により、懲戒処分が出される前に懲戒処分の差止めを提起できるようになりました。場合によっては、職務命令自体が違法であるため、従う義務がないという確認を求めることが可能になったのです。本案で敗訴になることはありませんが、これにより懲戒処分が出されるのを嫌って命令に従うというプレッシャーは多少薄れたといえます。

### 学

生には、改正の趣旨を理解し、関連する判決のなかで解かれている改正法を読み解く基準を知ってもらいたい。さらに改正に伴って最高裁の判例にいくつかの変更が出ていますから、それも理解してもらいたいと考えています。

授業は、法律の条文に即して進めており、言葉も法律的な言葉を使っています。あえてやさしい言葉に置き換えると、かえって不正確に伝わってしまうからです。法律の言葉は厳格な意味を持ちます。それを理解したうえで適切な言葉を扱えるようにするのも、この授業の目的の一つです。（談）



# 基礎法



法言語基礎論

森村 進教授

## ばらばらだった法知識に 統一的な整理を与えるツール

**法** 言語論は、英語ではLaw and Languageですが、欧米でも特定の方法論があるわけではなく、確固たる学問として確立しているわけではなく、主観的には、法哲学の一部で、法律が言語という形を取っている、その側面を重視したものです。

授業では、法と言語の関係や類似性について、いろいろな角度からバイキング料理的に論じます。たとえば、東西の「法」にあたる言葉の相違と、実際に指し示すものについて議論する。あるいは、法哲学者が説く「法とは何か」という観念について、どんな説があるか、解釈はいかにあるべきかを探る。さらには、近年盛んな〈法と文学〉研究について。そして、法と言語の関係性など……。

**そ** もそも法とは言語的産物であり、言葉によって構成されています。法の制度や現象は、人々が法的言語をどのように理解し、使っているかということによって、部分的には成り立っています。したがって、法に対する言語使用は、法哲学、法言語論の重要なテーマになるのです。

法制度は、言葉の相違を超えた普遍性を持つているものです。日本の法律用語も最初は、ドイツ語やフランス語の翻訳だったものが、利用されていくうちに独自のニュアンスを持つようになりました。国

ごと文化ごとに違うわけですが、相違ばかりに目を奪われずに、根本にある普遍的なことを意識してほしいですね。

法が言語的活動であることは、法学を学ぶ人や法曹を目指す人にとっては当たり前すぎて、あまり意識されていません。法律の文言を解釈するとはどういう作業なのかを自覚的に考え、解釈している人は少ないのです。しかし、言葉はそれを使う人の考え方を規定し、影響を及ぼすものです。例をあげると、日本語の人称代名詞は、上下関係や性差、年齢差などを意識させる構造となっています。つまり、言葉の背景にあることを意識することが、人間関係や社会の形成に影響するわけです。

**法** 言語基礎論を学ぶメリットは、これまで学んできたばらばらな知識に統一的な整理を与えること。また、法的発想とそれ以外の発想の違いを理解し、法制度と倫理学や経済学、政治哲学などとの間の相互作用を知ることです。さらには、自分の知識や認識をより相対化し、日本の法とヨーロッパの法の観念の違いを知り、日本の法の体系やさまざまな特色を自明のもののように思っていることを反省してもらおうという効果を与えます。こうして、広く客観的なベースペクティブから法を考えられるようになればいいのです。(談)

## 基礎法・比較法ゼミ

青木人志教授

間違いを指摘されて嬉しい、  
学ぶ喜びを共有する場所

今ゼミで使っているテキストは、WERNER MENSCH『Comparative Law in a Global Context』の1回に40〜60ページ読みます。オーストリアやヨーロッパの比較法学では、極東法などは刺身のつま扱いですが、この本ではヒンドウ、イスラム、アフリカ、中国法を扱っています。アジアの扱いが大きいので、我々には切実感があります。たとえば中国の「礼」や「道」という概念と、ヨーロッパ大陸のローマ法とを、同じ比重で比較し考えたいという議論は興味深いものです。

ゼミは、授業2コマ3時間をつなげ3、4年生が一緒にに行きます。4年生の志気や刺激し合う姿勢が3年生にも伝わり、志高いゼミになっています。難しい本ですから私が誤読して学生に指摘されることもあります。それは私にとっては嬉しいことですし、学生も自分の指摘が私に受け入れられると喜びます。ゼミは間違えてもいい場所です。訂正されることとお互いの理解が深まっていくからです。読み進んだところが手あかで黒ずむのが、目に見える達成感であり、誇りなんです。

英文を毎回40ページ以上読むのを承知でゼミに参加している学生ですから、知的基礎体力がある自慢の学生揃いです。このゼミで確実に伸びるのは幅広い法的リテラシーと英語力。法解釈学をゼミでやらなくても余力をもって司法試験に受かった卒業生が複数いますし、ベンチャー企業に就職して20代にして執行役員になった人もいます。(談)



# 企業法



商法総則商行為

高橋真弓准教授

実社会の動きを意識した学習を

大切なのはつねに「なぜ？」と考えること

「デパートの屋上にテナントとしてペットショップが入っています。そこである家族が鳥を買ったところ、その鳥が病気を抱えて、感染した母親が亡くなってしまいました。ペットショップはテナントであり、デパートとは別の店ですが、家族はこのデパートに対して損害の賠償を求めることができるでしょうか？」

これは、高校生向けの模擬講義でも話したことのある事例です。本来であれば、賠償請求は鳥を販売したペットショップに対してなされなければなりません。しかし、その店をデパートの直営店と思つて鳥を購入した人には、商法という法律に基づいて損害賠償請求権が認められる場合があるとされています。店の外観や看板、包装紙、案内板の表示法などから、あたかも直営店と見間違ふような場合には、デパートにも賠償を求める余地があると考えられているのです。

「商法総則商行為」の授業で扱う商法という法律は、企業の取引活動に関連する基本的なルールを定めるものですが、この例のように、私たちの日常的な暮らしに深くかわる側面を持つ法律でもあります。同じく私たちの生活を支える基本法の一つである民法とは非常に密接に関連するので、この授業の履修にあたっては民

法の学習を並行して行うことをすすめています。現在、その民法が大規模な改正作業を行っていることから、商法も、近い将来に見直しを迫られることが予測されます。大学で学んだ商法のルールは、卒業後に大きく変わる可能性もあるのです。そこで、今年の「商法総則商行為」の授業では、新しい民法についての議論も折に触れて紹介しています。卒業後にルールが変わっても、新聞記事などを読んで、「ああ、あのときの話だな」とひらめけば、社会に出ても役立つでしょう。

卒業後すぐに社会人となる学生がいる一方で、一橋大学の法学部には法科大学院への進学を志す学生も多くいます。これらの学生にとってもさまざまな問題を考える機会となるよう、授業では基本事項を一通り扱うということも念頭に置いています。法科大学院を目指す学生と企業への就職などを志す学生とのバランスを取りながら授業を進めているので、ポリシーのある講義となります。しかし、いずれの学生にも求めているのは、たくさん知識の暗記ではありません。法律の規定を当然のものと思わず、つねに「なぜだろう？」と考えながら講義を聞く姿勢です。(談)

8月上旬にはソウルで2泊3日のゼミ合宿を行いました。商社、金融、通信など現地のビジネスの最前線で活躍している如水会のソウル支部の方から、ビジネスの話や企業訪問をし、国際ビジネスの現場を体感してきました。後半には、国内外から約20校が参加して12月に行われる他大学との対抗コンペティションの準備に入ります。これは、国の違うブルーチームとレッドチームに分かれて、事例に基づいて模擬国際仲裁と交渉のスキルを競うもの。今年の課題は、ソフトウエア開発契約に関するトラブルです。本校の参加者は14人。日本語チームは2チーム10人、英語チームが4人です。ゼミでは、国際契約法の観点からどういふ論点があるのかを分析し、仲裁のテクニックや交渉のポイントなどを皆で議論します。こうして、実践的に考える力を養う訓練を日々行っているのです。

テーマは国際取引法。前期はウィーン条約のなかでも国際物品売買条約を取り上げました。日本の条約加入により、国際取引の相手が条約締結国に所在する場合などに、この条約が自動的に適用されています。8月上旬にはソウルで2泊3日のゼミ合宿を行いました。商社、金融、通信など現地のビジネスの最前線で活躍している如水会のソウル支部の方から、ビジネスの話や企業訪問をし、国際ビジネスの現場を体感してきました。後半には、国内外から約20校が参加して12月に行われる他大学との対抗コンペティションの準備に入ります。これは、国の違うブルーチームとレッドチームに分かれて、事例に基づいて模擬国際仲裁と交渉のスキルを競うもの。今年の課題は、ソフトウエア開発契約に関するトラブルです。本校の参加者は14人。日本語チームは2チーム10人、英語チームが4人です。ゼミでは、国際契約法の観点からどういふ論点があるのかを分析し、仲裁のテクニックや交渉のポイントなどを皆で議論します。こうして、実践的に考える力を養う訓練を日々行っているのです。

ビジネスが高度化している現在では、国際取引やコンプライアンスを中心に法務のニーズが高まっています。そこで、学生には理論を学びつつも実務を体験してもらいます。知識を深く掘り下げつつ、実践を通して知識の活用方法を学ぶことも大切です。なお、グローバル社会では、英語力があることは当たり前であり、学生には、第二外国語を身につけることをすすめています。(談)

## 国際取引法ゼミ

阿部博友教授

交渉コンペを励みに

国際取引法の理論と実学の両輪を磨く



# 国際関係



国際関係論第二 山田 敦教授

## 移民問題という答えのない問題を取り上げて

### 「話す」「聞く」「書く」能力を鍛える

**日** 本と世界が直面する問題の一つとして、移民や外国人労働者の問題を取り上げています。授業では、高度移民から不法移民、難民までを扱います。最初の授業では、「あなたたちは世界的に見れば高度人材の予備軍だ。自分の話と違って聞いてほしい」と覚悟を促しました。

高度人材については、どの国でも欲しい人材ですから、争奪戦が始まっています。一方の単純労働者は、敬遠されがちです。デモがあったり、暴動があったり……。しかし、高度人材とは表裏一体、コインの裏表のような関係にあります。ですから、この双方を取り上げる必要があるのです。

**「話すこと」**——これが授業で心がけていることです。

「話すこと」では、一つの仕掛けを凝らしています。まず、一枚の紙を配ります。そして、クエスチョンを投げかけ、自分の考えを5分で簡条書きにしてもらう。大教室ですから私はマイクを持って回っていった、学生に話してもらおう。すると結構いろいろな意見が出てきます。大教室で話す、その経験が、学生の自信につながるのです。

「聞くこと」は、こちらから言えば講義の仕方になります。パワーポイントでは枠組だけしか示していません。授業を聞いた学生は、関心のあるこ

と、ちょっと引っかけたところをノートに取るでしょうから、おそらく十人十色のノートになっているでしょう。

学生の注目を引きつけるために写真なども使います。しかし写真はくせもので、たとえば単純労働や不法移民の話をするときに、苦しそうに働いている写真か、楽しそうにしている写真かで、学生の印象が変わってしまいます。ですから素材選びには神経を使います。

「書くこと」では、中間レポートを課しています。あえて幅広い題材にして、学生が自分で関心を持ったことについて調べて書いてもらいます。自分が知りたいことを楽しみながら書くという作業が重要なのです。

**「国」** 際問題について学ぶときに学生に期待するのは、日ごろ見聞きしてきたことに対し、さらに深く考えること、広い視点で世界を眺めることです。テクニカルな事項を暗記することを強要するつもりはありません。むしろ、教室を出た後でも考え続けてもらえる問題が一つでもあれば大成功です。

100人の移民がいれば100通りの理由があります。移民問題は答えのない問題です。「一緒にいろいろ考えよう」と伝えるのが、授業の目的と言ってもいいかもしれませんね。(談)

## 国際関係史ゼミ

青野利彦専任講師

### 感情論ではなく論理的に相手を説得する技術を身につける

ゼミのテーマは国際関係史。それは、国と国、政府と政府の関係だけでは見えてこない、各国の国内政治の動向や経済、技術、社会的要因なども含まれてきます。

ゼミ生は4年生が6人、3年生が6人の計12人。今年度はMARTIN WALKERの『THE COLD WAR』を毎週1章ずつ読んでいます。英語のテキストを利用しているのは、国際関係史分野では、欧米の研究書に視点がユニークで面白いモノが多いからです。また、学生のうちにグローバル言語である英語への抵抗を少なくしたいという理由もあります。

学生には、毎回テキストを読んで感じた疑問と自分が考える解答をA4判の用紙2枚程度にまとめて持ってきてもらいます。意見を述べる際には、その理屈を伝え論拠となる証拠をもとに、感情的にならず論理的に説得することが重要です。物事にはいろいろな側面がありますから、立場が違えば受け止め方が違ってきます。一つの現象を多面的に見ることの重要性を実感してもらいたいと思っています。

こうして物事を批判的に見たり、疑問を持ち証拠を集めて自分なりの解答を見いだす習慣が身につく、物事を俯瞰して見ることができるようになれば、社会的な偏見にとらわれることもなくなるでしょう。

さらに、英語で読むことに加え、文章でも論理的に相手を説得できるように訓練します。ゼミの2年間で、論理的かつ客観的に考えることを習慣化し、口頭および文章でも自分の考えを相手に伝え、相手を説得できる技術を身につける。その延長線上に卒論があるのです。(談)



# 多様性



法律家と現代社会

村岡啓一教授

## 13のリーガル・ステージから現代社会の法的課題に迫る

「法律家と現代社会」(寄附講義\*)は13人の外部講師を招いてオムニバス形式で展開する授業です。裁判官や検察官、弁護士などの実務経験を有する法律家が、自ら取り組んでいるライフ・テーマにつき、個別事例を通して、現代社会の実像の側面を紹介し、学生とともに我が国が抱えるさまざまな法的課題にどう対処すべきかを考えます。各講師の課題に挑戦する姿勢は、学生の生き方や進路を考えるうえで大いに参考になるでしょう。

オープンキャンパスやロースクールで接する若い人たちは、最初から法曹を目指している人が多いのですが、「なぜ法律家になろうとしているのか」といった目的意識が薄いというのが私の印象です。極論すれば、法曹は人の不幸を飯のタネにしているわけです。それだけに、単なるイメージだけで法曹を目指してほしくありません。

**本** 講義の講師陣は、各分野で困難な問題と戦っているパイオニアばかりです。自分が対峙している課題をどんな切り口で解決しようとしているのか。それを語ってもらうことにより、法律家の役割や法律問題の背景にある日本社会の現実の姿を理解することにつながります。具体的には、戦後補償、司法過疎、国際人権、冤罪、企業法務、一票の価値、国際的リーダーシップ等々です。

最初の講師は、「憲法の伝道師」といわれている伊藤塾塾長の伊藤真弁護士で、テーマは「憲法とエリート」でした。実は、この講義の告知は後期授業開始直前に

貼り紙で行っただけでしたので、学生が集まるか不安でした。ところが蓋を開けてみると約140人が受講。1〜2年生を対象とした授業ですが、3〜4年生も4分の1ぐらい受講しています。学生たちの感想は、「もっと早く聴きたかった」「目からウロコが落ちた」というものが多く、開講のねらいは成功したといえます。

**寄** 附講義も正規科目ですから、成績評価のため、最初のオリエンテーションで、次のような設問を提示しました。いわゆる「志願囚」に対して、検察官、弁護士、裁判官は、有罪、無罪のどちらの姿勢で臨むかということです。自分は常に一人の人間なのに、法律家の役割によって対応は異なるのか否かという問いです。志願囚の問題に限らず社会の抱える問題には、そう簡単に答は出てきません。多くの講師の講義を通じて、さまざまなアプローチがあることを理解し、複眼的思考を身につけてもらいたいと考えています。(談)

**《設問》**

Xは、冬の到来が近い北海道の建設作業現場で働いていた季節労働者であるが、仕事終了と同時に解雇された。作業員宿舎でXの同僚であったYの私物をまとめたリュックが盗まれるという事件が起こった。被害届を受けた警察が、「犯人はXではないか。たぶん駅に行ったと思うよ」というYの示唆に基づき、駅の待合室に行くと、XがYのリュックを抱えて椅子に座っていた。警察官の職務質問に、Xは自分の犯行であることを認めた。あなたは、Xが志願囚であると確信した。あなたが、①検察官、②弁護士、③裁判官としてとる態度は何か。

※問題は骨子のみ

\*株式会社法学館の寄附金に基づく寄附講義

## 教養ゼミ

屋敷二郎教授

### 時代の根本を探ることで法的なリテラシーを高める

町田実秀先生が一橋大学で初めて法制史の講座を開講したのは、1932年のことでした。以来、一橋大学では、80年にわたって西洋法制史の伝統が受け継がれてきました。

西洋法制史の課題は、日本が受け入れた西洋の近代法をより深く理解するために、それが拠って立つ法的基盤を歴史的に探求することです。自分にとって関心のある素材の変遷をその枠内で考えていきます。ある時代の法律像を明らかにしようと研究する人もいれば、歴史の転換点となった一人の法学者に的を絞って研究する人もいます。

今年の教養ゼミでは、Harold J. Bermanの『Law and Revolution』をテキストにしています。これは、これまで断片的に論じられていた800年前の一連の出来事を「教皇革命」として包括的に論じ、フランス革命に勝るとも劣らない大革命だったと評価したスケールの大きな学術書で、非常に刺激的な内容です。ゼミでは、テキストの内容の部分は自習でクリアしてきて、自分が関心を持ったところから課題を立てて、皆で議論します。あるときは日本の同時代である鎌倉・室町時代の法制史研究者が来てくれて、議論が広がりました。場をつくれば、活発な議論が始まります。

知識は陳腐化しますが、知恵は長持ちします。時代を超えて根本にあるものを学ぶことでリテラシーが高まるのです。学部や学年を問わず参加でき、決まったカリキュラムに縛られない教養ゼミは、そのような学びの場として最適です。(談)



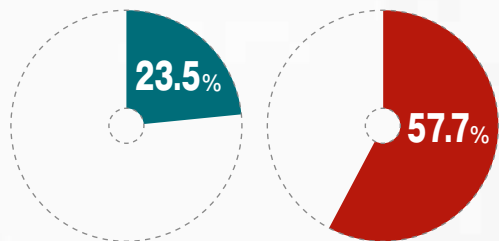
# クールな頭と ホットな心を持つ 法曹の育成を目指す

— 一橋大学法科大学院の存在感 —

平成23年新司法試験の結果を受けて

法科大学院修了者を対象とした平成23年新司法試験の合格者は2063人（法務省発表）だった。具体的には、法科大学院74校から昨年より602人多い8765人が受験したものの、合格者は11人少なかった。合格率は23.5%で、新司法試験が始まったときから5年連続で低下している。なお、合格者の1585人が男性で、女性は478人だった。合格者の平均年

平成23年新司法試験の合格率



試験全体の合格者

一橋大学  
法科大学院修了者



法廷を模した教室



年齢は28・5歳で、最年少合格者23歳、最年長者は60歳だった。

一橋大学法科大学院修了者を見ると、受験者数142人、短答式試験合格者121人、最終合格者82人（既修者61人、未修者21人）。合格率は57・7%（既修者62・9%、未修者46・7%）

と4度目の全国第1位。既修者合格率は東京大学法科大学院に次いで第2位、未修者は第1位である。

政府による法曹人口の拡大計画では、平成22年ころには年間3000人の合格者を目標とすることになっていたが、実際には大きく割り込

んでいる。合格者の出身校をみると、上位20校が合格者の約8割を占めており、法科大学院間の格差が広がっている。

こうした厳しい環境にあつて、存在感を示している一橋大学法科大学院の教育について、一橋大学法科大学院の橋本正博院長に語っていただいた。

## 優れた法曹を育成するという「志」は、決してぶれることはありません

### 法曹に欠かせない三つの資質

一橋大学法科大学院では、「ビジネス法務に精通した法曹」「国際的な視野を持った法曹」「人権感覚に富んだ法曹」という三つの資質を兼ね備えた法曹の養成という理念に基づいた教育を行っています。目先の司法試験対策ではなく、あくまで実践の場を見据えた優れた法曹を育成するという理念に忠実な授業を展開しているつもりです。この姿勢は、新司法試験の目的にも合致しているはずですし、実際、我々の教育成果が司法試験の合格実績として表れていると思っています。

制度と現実とのボタンの掛け違いから、定員と合格率の問題などの要因が重なっていて、多くの法科大学院では試験対策を優先せざるを得

なかつたような側面があります。法曹養成の目標も、修了生が合格しないことには達成できないのですから。しかし、本学では、最初の新司法試験以来の好成績もあり、「我々の理念は間違っていない」と、方針を変えませんでした。

結果的に、学生の信頼を集めることにつながり、教育理念に対するさらなる自信につながるといふ好循環ができました。

### 一橋大学法科大学院の誇り

法律家として活動するということは、厳密には一つとして同じではない目の前の事件を解決していくことです。これはある意味では物づくりで能力を発揮する職人技と同じようなもので、単なるスキルを超えたものです。それだけに、試験対策のような付け焼き刃では身に



一橋大学法科大学院長  
橋本正博



つくものではありません。

一橋大学法科大学院が誇りにしているのは、未修者を3年かけて基礎から教育した結果が、未修者合格率46.7%と第2位を9ポイント近く離して全国でトップになったことです。これこそ、法科大学院としての教育がうまくいっている証といえます。また、短答式試験に合格すると司法試験に合格する可能性が高いのも特徴です。司法試験には、法科大学院修了から5年以内に3回という受験制限があります。そのため、修了者でも自信がないと司法試験の受験を控える者がいます。この点でも本学の場合は、受験を控える者が少なく、修了者は自信を持って司法試験に臨んでいると考えられます。

### 「志」を持った法曹を送り出す

優れた法曹とは、ルーチンワークでものごとを動かすのではなく、批判的精神でものごとをとらえて、よい社会をつくり、人々の幸福増進のために働くという「志」を持って活躍する法曹のことだと思います。たとえば、弁護士として活動する場合でも、代理人としてクライアントの一方的な利益を追求するのではなく、ものごとを俯瞰的に見て相手の立場も勘案しながら、社会全体の利益につながるように考えることが重要なのです。

現代社会で要求される資質は単なる知識ではなく、問題解決能力です。実務家として日々現場で直面することによってどう対処するか。それは、類似するものはあってもつねに唯一無二のケースを処理することです。こうした現場で要求される能力を身につけ、料理できるようなするには、早くから準備していかなければなりません。

私たちは、高い目標を目指す同志と出会い、優れた法曹を送り出すという「志」を持っています。それは、創設時から当時の後藤院長以下の教職員に共有されてきました。多少、精神論のようになりますが、高い志を掲げ、脇道に逸れなかったことが、結果として司法試験の好成績につながってきたといえます。現行の試験内容をみると、一見したところ、何を問うているかがわかりづらい面があるといわれることもあります。それは、能力自体を問うているものだからであり、パターンで覚える受験勉強にはなじみづらいものでもあります。したがって、よい法曹の育成という長期的視点に立った教育内容が間違っていないことがよくわかります。

### 中規模校ならではの メリットを活かす

本学では、優れた法曹を育成するために、少人数による授業を中心にカリキュラムを展開し



ています。たとえば、1年次の導入ゼミは最大15人ですし、必修科目のクラスは1年次では30人、2・3年次では50人編成としています。3年次の発展ゼミはさらに少人数です。

もともと一橋大学には、実学の伝統があります。多くの教員は、理論と実務とを架橋するという考え方を共有しています。また、学生と教員、学生どうし、さらに教員相互のコミュニケーションという面での中規模法科大学院のメリッ

トもあります。法曹如水会などを通じた人的ネットワークにも強固なものがありません。

私自身のことをいえば、法務省から派遣していただいた2人の検察官と共同で授業を行っています。それを通じて、改めて目を開かされることもあり。ふだん、理屈が勝った議論をしている者としては、実務感覚を知るのはいい刺激になりますし、少しでも学者の考えを現場に伝えるという意味もあるのではないかと。お互いに相手を理解し、立場を尊重したうえで批評し合いたいものです。

なお、3年次にはビジネスロー・コースを設けており、ビジネス法務に関心のある学生向けに実践ビジネスローなど高度で専門性の高い授業を提供しています。これは国際企業戦略研究科との協力によるもので、週に1回神田キャンパスで最新のビジネス現場を踏まえた実践的な授業を展開しています。

国際的な視野を養ってもらうためには、比較法制度論、外国法文献読解などの科目も設けています。また、海外の弁護士資格を持つ人材や海外での法務経験がある外国人などを専任教員にして、国際社会が求めるリーガルマインドの養成を図っています。

人権問題に敏感であることは、現代社会では重要なことです。そこで、人権理論に関する憲法特

論や人権実践に関するリーガルクリニックなどの科目を設けて、実社会や実務と現行法との関連のなかで人権について学べるようにしています。

## 伝統となった

## 自発学習グループの形成

また、本法科大学院の特徴の一つに、学生が自発的に少人数の勉強グループをつくって、学習活動を行う、というものがあります。最初は授業の準備などから始まったのですが、少人数グループで一緒に勉強し、刺激し合う風土があるのです。グループ内の議論でメンバー間で見解が分かれたり、理解できないことがあったりすると、教員に質問がやってくることもしばしばあります。適正人数のグループが適正数構成される、適正規模の法科大学院だと思います。学生どうし、教員と学生、教員どうしが、切磋琢磨するのに最適な環境になっています。

法曹に必要な基礎知識を固めるためには学生の自発的な活動が欠かせません。授業で扱える事例などの数には限りがありますし、司法試験に臨むにあたっては、数多くの事例解決に挑戦して慣れておく必要があります。仲間と議論を重ねたり、多くのケースに触れ

たりすることは、優れた法曹になるために重要なプロセスですが、司法試験対策にもつながっていきます。大学院側でも、空き教室の提供などの便宜を図り、学生たちを支援しています。

この自発的な学習グループの形成は、すでによき伝統となっており、法学学習の素晴らしいベースとなっています。(談)







# 「イノベーションの 最初のアイデアを生むのは誰か!?」 から始まる研究です

それはゼミでの一言から始まった

「パジェロって山で使う車なのに、何で若者は街で乗りたがるんですかね？」という言葉が、ふと口から出ました。私が大学3年だった1990年の伊丹ゼミのことです。すると伊丹先生が、「それは面白い」と一言。これが17年後に書いた博士論文の研究テーマになりました。つくった技術者のねらいとユーザーの使い方は、必ずしも一致しないのではないか、という疑問が出発点でした。

そもそも、オフロード使用を想定して開発されたパジェロは、実際は、オフロードに興味を持たない一般ユーザーからの支持も集めました。ユーザーの声が技術の現場にフィードバックされ、パジェロは、一般仕様車として進化しました。これが三菱自動車の技術イノベーションへとつながっていったのです。同じことが、さまざまなジャンルで繰り返されています。こうして、ユーザーが技術革新を主導するユーザーイノベーションという考え方にたどりつきました。

カイゼンは、  
つねに技術者から生まれるのか？

私の研究テーマはユーザーイノベーションというアップロッチからのマーケティングです。もともと勤めていた博報堂はマーケティングに強い会社で、そこで約10年間マーケティング実務を担当しました。そして、次の10年間は、留学も含めて研究者として研究を進めました。博報堂時代の研究テーマは、イノベーションでした。イノベーションはつねに技術者によって生まれていると思われがちですが、実際は、違うところで起こっているのではないかと、というのが、私の問いです。では、誰がイノベーションをリードしているのでしょうか。

日本企業は「カイゼン」に強いといわれます。では、その動機は何なのかを考えてみましょう。これまでの学術研究では、生産現場には暗黙知があつて……云々と説明されてきましたが、そもそもエンジニア自身は、つねに頭のなかに「カイゼンしたい」という欲求があつて、それがイノベーションへのモチベーションになっているのでしょうか。私はそうではないと思います。技術力



をもって周囲の人々を喜ばせたいというような、もっと素朴なものだと思います。

エンジニアたちが「カイゼン」を意識するのは、たとえば家に帰って家族から言われた「もっとこうすると便利」といった何気ない一言がスタートラインとなつていたりするのではないのでしょうか。技術者本人より、その相手側であるユーザーにこそ、「カイゼン」のタネがあるということがいえそうです。



## ユーザーは勝手に使い方を考える

企業が新商品を出すと、イノベーターといわれる人々が飛びつきます。最初は企業のもくろみ通りに製品を使用しますが、そのうち自分なりの使い方を編み出していきます。最初は、移動しながら会話ができればよいと開発された携帯電話にも、デコメや写メール、着メロなど、さまざまな機能が追加されていきました。こういう現象はなぜ起こるのでしょうか。それはちょっとした噂が発端だったのかもしれませんが、あるいは特定の誰かが面白いアイデアを生み出したのかもしれませんが。こうして調べていると、ユーザーが思いついたものが数多くあります。カメラ付き携帯も、最初はユーザーが勝手に待ち受け画面に好きな写真を貼り込んでいたのが発端です。しかし、それはすごく手間のかかる作業だったのです。だったら携帯電話にカメラが付いているといい、と考える。カメラが付いていればいつでも撮った写真を待ち受け画面に貼り込むことができる。こうしたケースを調べていくと、開発者の意図や想定と違った使い方がユーザーによって生まれ、ヒットに結びついたものが少なくありません。

## 時代は変わっても「伝播」が基本原理

技術イノベーションにとって大切なのは、技術者のすぐ隣にいて、技術者のことを理解しながらも違うタイプの使い方を試すようなユーザーの存在です。その個人は技術があるわけではありません。しかし、いいものを探り入れて伝播し、そこに技術者が気づかないようなアイデアを付加する力を持っている。これがすごく重要なことなのです。

高度経済成長期には、人と人の結束と、安心して働ける職場環境がありました。たとえば、父親が開発した製品に対して、家で家族が批判をします。その話を会社で仲間伝えていくうちに、新しいイノベーションが生まれてきたりします。町中を見て、ココが不便だと思えばすぐに情報が役所や企業に上がって、カイゼンにつながっていきます。ところが、社会が個人主義的になってくると情報の流れが悪くなります。情報を採り上げるメディアが変わってきたのです。しかし、時代は変わっても原理は同じで、ほかの人に伝播することで新しいものが生まれてくるのです。

生み出したアイデアはなるべく多くの人に伝えなければなりません。中途半端でもアイデアを出していくことで、それが雪だるま式にふくらんでいき、広がっていく。本場のイノベーションはこうして始まるのです。かつての日本の強みは、こうした広げていく力があつたことです。そのプロセスはマーケティングの範疇ですが、実際にはイノベーションにつながっており、組織や人材育成などさまざまなところにつながっていきます。

## 技術コンプレックスを捨て、一次情報にあたる

マーケティングは市場の学問ですから、情報ソースをどこから得ていくかという点、モノを売ったり買ったりする現場を見ていかなければなりません。一次情報を得ることが重要なわけで、企業や生活者に触れて、実際の現象を見て、伝えていかなければなりません。学生には、まずその重要性を認識してもらい、現場を見せ、技術者と接する機会をつくります。現場で技術者が抱えている課題を聞き出すためです。

技術者がなぜこういうものをつくっているのか。関係会社とのつき合いや押しつけからだったり、流行に乗るためだったり、競合他社に負けないためだったり……必ずしも使用するユーザーを見ているとは限りません。こうした技術者を知るために、技術的な知識は必要ありません。理系じゃないから、高度な技術はわからないというコンプレックスから自由になり、自分の仕事が技術者にどう役立つかを考えることが重要なのです。

近年のユーザーの動きに目を転じると、軽さが一つの売りであるiPadに本体より重いカバーをつけている人がいます。こうした現象にただ疑問を感じるのではなく、もう一歩踏み込んで「なぜシルバードイではないやなのか」まで聞いてみる。ただのカバーのつもりかもしれないし、個性の主張かもしれない。そのモチベーションを知り、伝えることが重要なのです。

また、プロのカメラマンは、往々にしてメーカーが考えた機能とは別に、自分なりの使い方をすると聞いています。理由はさまざまなのでしよう。しかし、少し踏み込んで聞いてみることで、それは単なるこだわりだけからではなく、使いやすさの追求の結果ということもあります。やがてそれが周りに伝わっていく。プロだけではなく、一般の人もそのような使い方をできるようにする。こうなるとメーカーも対応せざるを得なくなります。そしてイノベーションへとつながっていくわけです。(談)

商学研究科准教授  
鷺田祐一 (わしだ・ゆういち)

1968年生まれ。1991年一橋大学商学部卒業後、(株)博報堂に入社、マーケティング局に勤務。1999年博報堂生活総合研究所研究員。2003年アメリカ・マサチューセッツ工科大学メディア比較学科客員研究員。2005年(株)博報堂研究開発局首席研究員。2008年東京大学大学院総合文化研究科博士後期課程修了。2009年(株)博報堂イノベーション・ラボ首席研究員。2010年経済産業省産業構造審議会基本問題小委員会臨時委員、2011年一橋大学大学院商学研究科准教授。著書は、『未来を洞察する』(2007年、NTT出版)など。第7回ドコモ・モバイル・サイエンス賞社会科学部門奨励賞受賞(2008年)。



## 冷戦の終焉により 社会主義の実態が暴かれた

私は今年三月をもってひとまず三十四年にわたる大学での教員生活を終えますが、最後に一言だけ本誌上で申し上げておきたいことは、二十二、三年前の冷戦の崩壊によって、資本主義という経済体制に対する私の歴史認識が大きく変わったことです。

戦後の経済史学や歴史学は、程度の差はあるものの、あるいはその影響の受け方はさまざまですが、マルクス主義の影響を受けていました。冷戦の崩壊によって経済機能不全国家、人権抑圧国家としての社会主義の実態が暴かれるとともに、資本主義とは何かをあらためて考えさせられるようになりました。しかし残念な

# 冷戦の崩壊と 私の資本主義認識



ことに、日本のマルクス主義者の少なからぬ人びとは、その直前まで主張していた「社会主義生成期」論という世界史認識を急になぐり捨てて、あれは社会主義とは縁もゆかりもない独裁国家だったと断定しつつ、真の社会主義はいずれ必ず実現するとし、資本主義に対する歴史認識を深めるという学問的営みを放棄しました。真の社会主義は必ず実現すると主張していたそのときのマルクス主義者が、この三、四年急に「福祉国家」論（理念自体は支持しますが）を主張するようになったことを、私は奇異に感じています。福祉国家は、まぎれもなく資本主義国家の一つのタイプだからです。

## 抜け落ちた消費サイドの視点

資本主義という経済体制に対する私の認識が変わったのは、次のような考え方からです。『資本論』をはじめとするマルクスの文献によれば、資本主義のもとでは社会は資本家階級と賃金労働者階級の二つの階級に分裂し（中間的利害の消滅）、資本家は

賃金労働者の搾取を通して資本の蓄積を進め、その結果、賃金労働者は絶対的にも相対的にも窮乏化するとしています。しかしこの議論では、資本家が市場で販売する商品は、消費者である賃金労働者の窮乏化のために十分に売ることができず、資本の蓄積は進まないということになります。つまりマルクスの主張は、資本主義は革命的に変革される前に、「自死」という論理構成をとっているのです。マルクスの議論がなぜこうした矛盾した論理構成をとっているかといえば、その経済学が徹底した供給サイドの立場に立っており、需要サイド、消費サイドの視点が完全に抜け落ちているからです。

## 仮説：資本主義は、 職人層によって創造された

また、マルクス主義の立場に立った経済史学（歴史学）における資本主義の発生史論についても、私は疑問を持っています。従来の議論では、資本主義は封建制下の農民が生産力の発展とともに独立自営農民となり、その資本制的な両極分解によって、上昇した農民はブルジョアジーとなり、没落した農民はプロレタリアートとなるとされています。しかし、資本主義の

成立は機械制大工業の誕生を意味するわけですから、機械制大工業の担い手（紡績工や機械工）の出身階層は農民だったのか、もしそうであれば機械を操作するための熟練はいつものように身につけたのかという素朴な疑問がわき



ます。日本のばあい、機械工  
 についていえば、農商務省が  
 一九〇三年に発刊した『職  
 工事情』のなかに旧職人層  
 がその技能を通して機械工  
 に転成したと、はっきり書  
 いてあります。その他詳し  
 いことは申し上げませんが、  
 前近代社会において職人層  
 が比較的分厚く存在したと  
 ころで資本主義が生成した  
 のではないかという仮説を  
 私はもっています。

## 理論と距離をおくことで 見えてくる問題

このように具体的に考えると、資本主義の確立を  
 どのような指標で捉えるかという従来の論争につい  
 ても疑問を感じています。論争の一方の当事者は、  
 農業と結びついていた自給的な家内工業（自給的衣  
 料生産）が衣料生産の工場制工業化によって決定的  
 に破壊され、商品経済が全社会的に押し広げられる  
 ようになったこと、つまり機械制大工業としての綿  
 工業の確立、これが資本主義確立の指標であるとし  
 ています。論争のもう一方の当事者は、生産手段生  
 産部門（機械工業など）と消費資料生産部門（綿工  
 業など）の二つの部門が相互に関連し循環し再生産  
 構造を描くようになること、これが資本主義確立の  
 指標であると捉えています。こうした資本主義確立  
 論争はマルクス主義の理論解釈と深く結びついてお



り、経済史研究としてはこれまで紡績業、製糸業、  
 織物業、鉄鋼業、造船業、機械工業などの研究とし  
 てすすめられてきました。

しかし、そうした理論と結びついた研究と一歩距  
 離をおき、資本主義が確立するということを具体的  
 に考えると、理論では見えなかつたさまざまな問題  
 が見えてくるようになります。つまり、資本主義の  
 確立は具体的にいえば本格的な工業化社会の成立、  
 機械制工場群の族生を意味します。そう考えると、  
 当時の工場は木造ですからその木材はどのようにし  
 て調達されたのか、工場を建設した職人はどのよう  
 な人びとだったか、工場の操業には道路の整備や上  
 下水道などのインフラ整備が必要ですから、それを  
 担ったのはどのような人びとだったのかなど、さま  
 ざまな問題が浮かんできます。煎じつめれば、林業  
 や木材加工業、土木建築業の発展なしには資本主義  
 は確立することができないということになります。  
 しかし、こうした問題は理論的には想定する必要が

なく、そのため資本主義確立期の  
 林業や土木建築業などについての  
 研究はまったくなされてきません  
 でした。

こうして考えると、理論的には  
 ネグリジブルあるいはマージナル  
 な問題であっても、具体的には重  
 要で、ほとんど研究されていない  
 問題群がたくさんあることがわか  
 ります。このような具体的なもの  
 の見方をすれば、資本主義が確立  
 するためには、前近代社会におい  
 て職人層が比較的分厚く存在し

ていること（それはその国の文明の在りようとかか  
 わっていると思います）、都市の発展があつたこと  
 （土木建築業の技能的蓄積）、都市の比較的近い所に  
 森林資源が豊富に存在することなど、地理的・文明  
 史的諸条件をあげることができます。経済学の分野  
 で理論に対する歴史、経済史学は、史実を重視する  
 学問だとよくいわれますが、経済史学自身、ある種  
 の理論的こだわりや思想的思い込みがあつて、本来  
 見える重要な問題を見えなくしていることを、銘記  
 したいものです。

### 経済学研究科教授 西成田 豊 (にしなりた・ゆたか)

1948年生まれ。一橋大学経済学部卒  
 業、一橋大学大学院経済学研究科博  
 士課程修了。経済学博士。龍谷大学  
 経済学部助教授、一橋大学経済学部  
 教授などを経て、現在、一橋大学  
 大学院経済学研究科教授。主な研究  
 テーマは、日本労働史・労使関係史、  
 日本の経営論など。著書は、『経営と  
 労働の明治維新—横須賀製鉄所・造船  
 所を中心に—』（2004年、吉川弘文  
 館）、『近代日本労働史—労働力編成  
 の論理と実証』（2007年、有斐閣）、  
 『退職金の一四〇年』（2009年、青木  
 書店）など多数。



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11回では、佐野善作の足跡を追ってみた。



第11回

# 佐野善作

『一橋学園と佐野善作先生』からの転載

# 『初代』学長の

# 隘路

Captains 佐野善作

1920年、さまざまな苦難を経て、東京高等商業学校は大学昇格を果たす。しかし、それは、生みの苦しみの始まりに過ぎなかった。

大学化に伴う学内改革、関東大震災の発生、キャンパス移転、左翼学生による社会運動の激化、大学運営を揺るがす「籠城事件」と「白票事件」。これらすべての事柄が身に降りかかるなか、東京商科大学初代学長の佐野善作は、リーダーシップを発揮し、苦難を乗り越えてきた。

## 13歳で丁稚奉公に

佐野善作は1873年、富士山の裾野に位置する中島村（現在の静岡県富士市中島）に、父忠次郎の長男として生まれました。佐野家は庄屋格の家柄でしたが、祖父平五郎は学問好きで、幕末から明治初年まで寺子屋を開いていました。父の忠次郎は雑貨商の傍ら仲買も手がけており、横浜に出かけては家族のためにシャッポやランプなど珍しい品物を持ち帰っていました。こうした環境のなかで「聞知するところ、おのづから広がりき」「漠然ながら将来の志望を抱かしめ」（『佐野善作伝』）。佐野の少年時代は伸びやかな明るさに包まれていました。

しかし、平穏な生活は長くは続きませんでした。1884年、全国的な不況のあおりを受け、佐野家の家運は急速に傾きます。一家は故郷を捨て東京へ移住。忠次郎は行商や職工など職を転々とし、母と姉は仕立物で糊口をしのぐ窮乏生活に陥りました。東京外国語学校支那語学科入学を目指していた善作は学業への夢を絶ち、日本橋の小間物商に丁稚奉公に行かざるを得ませんでした。1885年、善作13歳の年のことです。

善作が再び学問と向き合えるようになったのは、その2年後のこと。ようやく定職を得た父が迎えに来てくれたときの喜びを善作は「籠中の禽の放たれたるが如き」と書き記しています。この年、私立商業修学校に入学した佐野は一心不乱に勉強に打ち込み、通学の傍ら英語数学の補習に努めるとともに、家事の手伝いにも勤しみました。当時の善作は、最小の学費で最大の効果を得ることを自分に課していたといいます。

## 優秀教授として渡米する

佐野と一橋との縁は1889年、当時文部省直轄であった高等商業学校附属商工徒弟講習所別科への入学に始まります。佐野は前年受験したものの不合格、この年は主席での合格でした。以来、卒業までの約6年間、主席を通しました。佐野は学費の貸与を受けて修学する貸費生でしたが、貧しい学生にみられることを嫌い、精いっぱい背伸びをしていました。

1895年7月、高等商業学校を卒業した佐野は、実業界へ入らず学問の世界に留まろうと決心します。同年9月、母校の囑託を受け助手になり、次いで助教に就任。その学識と学問への一途な姿勢





学生時代の佐野善作  
『一橋学園と佐野善作先生』からの転載



留学より帰られし関一(右)とともに(1902年頃)  
『一橋学園と佐野善作先生』からの転載

が評価され、商業学研究のため3年間の予定でアメリカおよびイギリスへの留学を命じられました。母校出身の優秀教授として留学生に選ばれたのは、福田徳三と関一、佐野の3人でした。

1897年9月、アメリカに渡った佐野はまずニューヨーク州のイーストマン・ビジネスカレッジに入学し、商業実践科を視察。次いで12月にコロンビア大学政治科に転学。コロンビア大学ではクラーク博士らのゼミに所属し、貨幣論、銀行論、理論経済学を学びました。1899年7月にはイギリスへ移動。ロンドン経済政治学校で銀行学、経済史、商業政策を専攻しました。そして1900年5月、留学を終えた佐野はフランス、ベルギー、ドイツを巡歴し、10月に帰国したのでした。

佐野ら「優秀教授」たちの留学には、先進する欧米から知とシステムを学び取り、日本における商学興隆の礎を築くという明確な目的がありました。さらにその背後には、商科大学への昇格を目指す熱い想いが燃えだぎっていました。1901年1月、当時ベルリンに留学していた福田徳三、関一、石川

巖、石川文吾、神田乃武、津村秀松、志田鉦太郎、滝本美夫の8人の教授は商科大学設立の必要を説く意見書、いわゆる「伯林宣言」を発しました。これはその前年、渋沢栄一が公に発言した大学昇格論に呼応したもので、実質的な運動の火蓋を切るものでした。佐野はすでに帰国していたため意見書に名を連ねることはありませんでしたが、思いは一つだったはずでした。

1902年、高等商業学校は神戸高等商業学校(現在の神戸大学)の設置に伴い、東京高等商業学校と改称。その翌年、佐野は附属の商業教員養成所の主事と本校の教授を兼務することになります。また、1904年には貨幣および金融事情調査のため清国へ派遣されています。

## 商科大学設立の夢が砕かれ、辞表を提出

この時代、東京高等商業学校(以下東京高商)と佐野を激しく揺さぶったのは、のちに「申西事

件」として知られる商科大学設置を巡る一連の「事件」でした。

1907年2月、政友会は「商科大学設置建議案」を衆議院へ提出。2月末に衆議院で可決され、3月には貴族院を通過しました。長年の宿願であった商科大学設立は実現へ向けて一歩踏み出したかにみえました。ところがその組織のあり方を巡って新たな難問が生じたのです。東京高商の教授陣は、1897年に設置された専攻部を独立させ商科大学に昇格させることを主張。これに対して文部省側は東京帝国大学法科大学内に経済科を設置する方針を打ち出したのでした。

一度は成就したかにもえた宿願を打ち砕かれ、存在すら無視されたに等しい「官」の仕打ちに、東京高商関係者の怒りは収まらず、学内はもちろん同窓会、さらには政界・実業界を巻き込んだでの騒動に発展していきました。

一方、文部当局は「商業には独立の大学を設置する必要なし」との立場から東京帝国大学側と内々の交渉を進め、同大学内に商科を設置する案を諮問しました。1909年4月24日、学生たちは学生大会を開いて、これに抗議。同26日には学生を支持する佐野をはじめ関一、滝本美夫、下野直太郎の4教授が辞表を提出しました。東京帝大側は激論の末、文部省案を受諾。文部省は5月6日、「専攻部の廃止」と追い打ちをかける省令を下したのでした。

「申西事件」で教授を辞任した佐野は、1909年11月、私費でドイツへ旅立ちました。「事件」の渦中で何を思っていたのか、なぜ留学を思い立った

のか、佐野は自伝でも明らかにしています。同年6月25日、文部省は「専攻部は今後四年間存置」する省令を発しましたが、東京高商にとっては「悲しき現状維持」（『二橋大学百二十年史』）、商業大学昇格への宿願が潰え去った学内には沈滞ムードが漂っていました。佐野もまた、心に鬱屈を抱いての渡欧ではなかったでしょうか。

事実、佐野はドイツで重い不眠症に悩まされていました。夢うつつのまま、窓から飛び降りようとし、二重窓だったため事なきを得たこともあったはずです。ドイツより帰国後の1911年、佐野は静養先で、自身が母校の教授に再任されたことを知ります。

## 初の高商出身校長が誕生

41歳を迎えた1914年8月、佐野は母校出身者としては初めて東京高商の校長に就任します。「一橋は四十年で自己の産出した校長を戴くこととなった。一橋の完全な一人立ちは漸くここから始まるとも云える」という『一橋四十年史略』の記述が、当時の関係者の喜びと佐野への期待の高さを如実に表しています。

佐野が就任したこの年は、第一次世界大戦が勃発した年でもあり、それを機に日本経済が飛躍的な拡大を始めた時期でもありました。世界大戦がもたらした好景気で実力を蓄えた経済界は、さらに世界へと飛躍するために高い見識と専門知識を持った人材をより多く求めることになりました。一貫して帝国大学寄りの政策を取ってきた文部省の壁を突き崩すには、強力な社会的圧力が必要でした。第一次世界大

戦を契機に顕在化した日本の経済活動のグローバル化こそ、まさにその「圧力」となったのです。

1919年、妻を肺炎で亡くし、5人の子どもを抱えながら職務に邁進していた佐野は、新たなステージに立つことになりました。1920年4月、東京商科大学が発足し、佐野は初代学長に就任したのでした。

東京高商は日本の経済発展に不可欠な近代的企業家の育成をかなり早い段階から意識していました。本科の上に専攻部を設け（1897年）、「柏林宣言」の出された1901年には専攻部の卒業生に商業学士（1906年以降は商学士）の称号を授与しています。いわば「大学」としての実質を備えていたのです。

とはいえ、日本初の商学単科大学として新たな航海へ乗り出すためには、さまざまな準備を短期間に行う必要があります。大学の教育理念、教育内容を規定する「大学規則」もその一つです。佐野は

この規則を独自に作成、大学昇格を目前に控えた1920年2月16日に発表しました。佐野としてはまず形を整え、軌道に乗ってから調整していくという思惑があつたことだったのでしょうか。しかし、佐野が単独で作成したこと、発表されたのがじゅうぶんな議論を尽くすことができない時期だったことに、教授会と学生が強く反発します。紆余曲折の末、佐野の草案のまま制定し、教授会発足後改めて修正することで決着

がついたのは約4か月後のことでした。

佐野の前にはもう一つの難関が立ちはだかつていました。大学昇格に伴う組織の改革がそれです。東京高商時代の教育課程は、予科―本科―専攻部と直線的に配置されていきました（商業教員養成所は付置）。しかし、大学昇格後は、予科―大学および商学専門部―大学という複線的な配置となっていました。教育課程は、教育理念と密接に関係します。ここで問題になったのは、東京高商時代は一貫していた教育理念に分裂が生じること。つまり東京高商時代は職業教育と学問研究とをいかに有機的に結合させるかというレベルの問題であったのが、大学令に基づく予科―大学コースと、専門学校令および実業学校教員養成規程による職業教育・教員養成コースが制度上は分離することでした。佐野ら大学執行部の目論見は、商学専門部・教員養成所を横浜高等商業学校と合併させることでしたが、商学専門部の学生や卒業生からの猛反対



大礼服の佐野善作（1920年）  
『一橋学園と佐野善作先生』からの転載



を受けることとなり、この問題は後の「籠城事件」の原因ともなったのでした。

## 関東大震災の発生とキャンパス移転

組織運営に苦慮する一方で、佐野は教育の充実に力を注ぎました。東京高商校長時代から優秀な教職員への獲得に熱心だった佐野は、大学昇格後は各組織への配置に心を砕くとともに、さらに官民に広く人材を求めその獲得のため精力的に活動したのでした。

この頃、学長としての激務にあたりながら、幾多の調査会の委員も務めていました。経済調査会、臨時財政経済調査会、取引所改正調査会、商業教育調査会、中央統計委員会、教員検定委員会、教育評議会など、多忙を極めていたことでしょう。内には創成期につきものの混沌を抱え、外からは大きな期待と注視を一身に受ける、その厳しい日々を乗り切らせた原動力は、東京高商出身の初代学長という誇りと使命感だったのかもしれない。

しかし、運命の女神は、佐野になおも試練を与えました。1923年9月1日午前11時58分に発生した関東大震災により、一橋にあった東京商科大学の建物、施設は瓦礫の山と化してしまつたのでした。その日、大阪にいた佐野は急いで帰京、善後策を講じるとともに復興に全力をあげることになります。

そして1925年、佐野は立川と国分寺の間にある谷保村（現在の国立市）に新キャンパスを開設する許可を得ました。

1927年11月の兼松講堂の落成を皮切りに、図書館、研究室、学部本館などの建物が次々と落成、1930年秋、全学の国立移転は完了しました。

## 息子の左翼運動と「籠城事件」

大正デモクラシーの時代から昭和へと差しかかる前後から、日本という国はしだいにその相貌を変えていきました。世界恐慌と軍国化・ファシズムの波が容赦なく大学に降り注いだのです。当然、社会主義思想は徹底的に弾圧されることとなります。5人の息子のうち、次男の英彦と四男の武彦は、昭和の初め頃から社会運動に挺身し、獄に投ぜられました。また学内でも10名を超える学生が非合法活動に加担したとして勾留されました。わが子を糾弾することのなかった佐野は、時の総理大臣若槻礼次郎に「一身上の都合により」と「免官願」を送りました。これを知った学生は学生大会を開いて「学園自由擁護のため絶対に反対」と決議。国立の住民たちも辞表の撤回を求めて「御願書」を差し出したのでした。

左翼学生の問題に加えて、大正末期から昭和初期は佐野に次々と事件が降りかかった時期でした。その一つが、「籠城事件」です。商学専門部の位置づけは、大学昇格当時から火種として燻っていました。1923年、佐野が「専門部の廃止」を提案したことが再燃の契機となりました。このときは関東大震災とその処理で一時的に沈静化。再度燃え上がったのは1931年、政府が緊縮財政の一環として、予科と専門部の廃止を打ち出した際のことでした。同年10月2日、商大本科・予科・専門部の3科連合教授会は、「光輝ある歴史を有し現に教育的効果の極めて顕著なる我が予科及び商学専門部の廃止案に対して絶対に反対す」との決議を行いました。翌3日、本科・予科・専門部と教員養成所の学生が神田一橋の旧校舎に集結し、10月5日から旧校舎への籠

### 【佐野善作略年譜】

- 1873年（明治6年） 静岡県富士郡中島村（現・静岡県富士市中島）に生まれる。
- 1889年（明治22年） 高等商業学校附属商工徒弟講習所別科に入学。
- 1895年（明治28年） 高等商業学校全科を卒業。
- 1896年（明治29年） 高等商業学校の助手に任命される。
- 1897年（明治30年） 高等商業学校の助教に就任。
- 1899年（明治32年） 商業学研究のため満3年間アメリカおよびイギリスへの留学を命ぜられ、ニューヨーク州イーストマン・ビジネスカレッジに入学。
- 1900年（明治33年） コロンビア大学に転学。
- 1900年（明治33年） 経済学、財政学を専攻。
- 1900年（明治33年） イギリス、ロンドン経済政治学校研究科に転学。
- 1900年（明治33年） 銀行学、経済史、商業政策を専攻。
- 1900年（明治33年） フランス、ベルギー、ドイツを巡歴し、



御家族とともに（1935年元旦）  
前列右から／佐野善作、清子夫人、五男泰彦さん  
後列右から／四男武彦さん、二女信子さん、次男英彦さん  
枠内は三男昌彦さん  
「一橋学園と佐野善作先生」からの転載

城を執行します。6日朝には学生大会の声明が発せられ、同日午後、学生デモと警官隊が大衝突する事態に至りました。

しかし、学生・教員・卒業生を含めた大学をあげての猛反対に、10月8日に廃止が撤回され、10月16日、予科および専門部の存続が正式に決定されました。こうして商法講習所以来の高等職業教育機関とアカデミックな大学とを兼ね備えた「三位一体」の体制は、戦後に新制一橋大学が成立するまで温存されることとなったのです。

相次ぐ事件は、齢50を超えた佐野にとって、辛いものだったのかもしれませんが。1934年2月、佐野は教授会を招集し、辞任の意思を伝え、学内から後任候補者を選定するよう要望しました。これに対して教授会は全会一致で留任を希望、佐野は「選挙により後継者が決まるまで」と条件付きで承諾したのです。ただし、この選挙は文部省の公認するものではなく学園の内規に過ぎず、文部省が後任学長の決定にあたり参考にするにとどまっていた。佐野は後任学長が学外から任命される危険を避けるため、「(そうした事態は)教授各位も私も耐へ能はざる所」であり、「他日私より辞意を表明に至るとき、再び今回の如き事なからしめむことを期する」旨の声明を出しました。

## 「白票事件」そして辞任へ

この声明とともに佐野は兼務してきた教授の職を辞し、学長はあくまで後任候補者が決まるまでのつなぎ役という形を取りました。しかし、この時期学内は不穏であり、教授会の秘密漏洩事件をはじめ不透明な動きが絶えませんでした。そして、佐野がつ



佐野善作 (1934年頃)

『一橋学園と佐野善作先生』からの転載

いに学園を去る原因となったのが1935年の「白票事件」でした。

「白票事件」とは、教授会における杉村広蔵助教の学位請求論文に対する票決の際、白票が投ぜられた事件です。賛成票は13票、反対票は1票でしたが、7票もの白票があったため所定の票数に届かず、不通過となったのです。この事件は、白票を投じた教授の排斥運動、学生有志会による学長および教授団の善処を迫る決議など、学内外に波紋を拡げていくこととなります。佐野は「学生生徒を渦中に投ぜしめざるよう努力したが及ばず、遂に収拾すべからざる事態となった」責任を取り、9月21日に辞表を提出。10月16日付で受理されることになりました。東京高商時代から数えると21年、年齢でいえば41歳から62歳まで、佐野は人生の充実期を校長／学長の職務に捧げました。学園史を語るうえで欠くことのできない「三大事件」がすべて佐野の在任中に起こったことは、決して偶然ではないかもしれせん。佐野が辿った隘路は、新生東京商科大学の骨格をつくり、大学運営を軌道に乗せるために必要な痛みを伴うものだったのではないのでしょうか。

## Captains 佐野善作



堀 進二/作

- 1903年(明治36年) 商業教育を視察。帰国後、高等商業学校教授に就任。
- 1909年(明治42年) 商業教員養成所の主事に任命される。講師を囑託される。
- 1911年(明治44年) ドイツへ私費留学。
- 1914年(大正3年) 東京高等商業学校教授に再任。法学博士の学位を授与される。
- 1920年(大正9年) 東京高等商業学校校長に就任。
- 1935年(昭和10年) 東京商科大学初代学長に就任。東京商科大学学長を辞任。正三位に叙せられる。
- 1952年(昭和27年) 東京商科大学名誉教授の称号を授与される。勲一等瑞宝章受章。5月逝去。

### 【出所】

- 『佐野善作伝』(佐野一彦/編・刊 1976年発行)
- 『大学昇格と籠城事件』(依光良馨/著 如水会学園史刊行委員会/刊 1989年発行)
- 『一橋学園と佐野善作先生』(佐野善作先生記念銅像建設事業会/刊 1963年発行)
- 『一橋大学百年史—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ッシュ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31回は、電通でブランド・コンサルティングに従事する瀬谷貴子さんです。聞き手は、商学研究科准教授の山下裕子です。

# ハイブリッドの力

マーケティングを学ぶために、  
一橋大学へ

山下 瀬谷さんは高校時代からマーケティングを学ぼうと決めていらしたそうですね。

瀬谷 当時流行っていた女性誌のなかにお仕事紹介の記事があり、マーケティング・リサーチャーという職種があることを知ったのがきっかけです。消費者の声を商品開発や企業活動に活かす仕事というのはリアルな生活に結び付いた学問で面白そうだな、と興味を持って、マーケティングが学べる大学を探しました。父方の祖父は、東北大学の教授をしており、彼の持論は、これからの時代は女性も仕事をすべし、それには資格を取れということで、国立大学に入学して弁護士を目指せと言っていました。しかし高校生の私には、マーケティングがとても魅力的に思えてマーケティング



瀬谷貴子（せや・たかこ）

1965年生まれ。1988年一橋大学商学部卒。

1988年株式会社電通に入社。

2011年12月現在、ストラテジック・プランニング局 戦略コンサルティング室  
ブランド・コンサルティング部 部長・コンサルティング・ディレクター。

一女の母。

電通  
ブランド・  
コンサルティング部  
瀬谷貴子氏



Takako Seya

商学研究科准教授

山下裕子



Yuko Yamashita

グが学べるのは商学部だということで、国立大学、商学部と絞っていく、一橋大学にぶつかったのです。

**山下** 高校は仙台だったと伺っていますが、一橋大学はご存じでしたか？

**瀬谷** 母方の実家が国立にありましたから、大学の存在は知っていました。母方の祖母は佐賀県出身で男性は女性より一段高いところで食事をするという環境で育った人でした。そんな祖母に育てられた母は国立大学に行ったらお嫁に行けなくなるのではないかと真顔で心配していました。父方と母方ではずいぶんと考え方が違いますが、私はその両方の影響を半分ずつ受けて育ったと思います。

**山下** 瀬谷さんの卒業は、昭和63年ですから、男女雇用機会均等法が施行されて3年目のころ。女性にも総合職としての門戸が開かれたとはいっても、実際はまだ狭き門だったことでしょうか。就職にはご苦労されたと思うのですが、実際にはどうでしたか？

**瀬谷** 商品開発に携わりたいと思って最初はメーカーを志望していました。同じゼミの男子学生は早々に内定ももらっているのに、女性の採用面接は10月からというので、商品開発に近い仕事ができる業種を先輩方にご相談し、商社や流通、広告会社を回り始めました。ある商社では女性の採用には後ろ向きだとはっきり言われましたし、流通では「3年は売り場に立ってもらおう」と、条件が付きましました。当時は5年ぐらいで結婚して家庭に入るんだらうなと考えていたので、3年も売り場に



立ったら残りは2年しかありません(笑)。結局、広告会社を第一志望にして電通に採用され、マーケティング部門に配属されました。

**山下** 瀬谷さんは、マーケティングを専門に研究されていた田内先生のゼミの後輩ですから、初志貫徹で今の仕事に就かれたのはすごいと思いますし、田内先生がご存命だったら、さぞかし喜ばれていたことでしょう。大学で学んだ専門知識は実践で使えましたか？

**瀬谷** 専門用語に馴染みがあったということはありません(笑)。もっと勉強しておけばよかったですね(笑)。



### 時間体力は低下する

**山下** 瀬谷さんの世代は、バブル期から崩壊後と、日本経済の大きな変化を体験されていますね。仕事環境だけではなく、個人に求められるものも変化したのではないのでしょうか。

**瀬谷** バブルの時代は、新しいものや面白いものを自分がどう吸収し発想するかが求められていたと思います。バブル崩壊後は、リサーチなどの情報収集力やデータ解析力、プレゼンテーション力、発想力、構想力など、より専門性と統合的な力が要求されるようになってきました。商品開発などでも女性の感性という言葉がもてはやされた時代もありましたが、女性の感覚で喋って受け入れられるのは入社数年目ぐらいまでです。仕事は、ほとんどがプロジェクト単位で動いていましたから、一つひとつ結果を出してい

かないと、次の仕事がこなくなります。

**山下** 今はストラテジック・プランニングの部門で戦略的なコンサルティングにかかわっておられますが、こちらに異動されたのはいつごろですか？

**瀬谷** 産休明けです。休みを取る1年半ぐらい前からクライアント企業の経営企画部と一緒に仕事をしてきた関連で、復帰してすぐに「きみをコンサルタント部門の管理職にしたい」と上司に言われました。職場復帰した直後で時短勤務で育児をしながら責任あるポジションで仕事ができるのか不安もありましたので、一度はお断りしました。

**山下** 一番大変なときに限って、最高のチャレンジの機会が巡ってくる(笑)。何を選択し、毎日をどう回していくか、最高級の意思決定と創造性が必要ですね。

**瀬谷** 娘はまだ6歳です。シッターさんに幼稚園のお迎えを毎日頼み、義母の助けを借りて週3回は夕食を食べさせてもらうなど、多くの方々の力でどうにか生活を回しています。夜に定例ミーティングがあつて遅くなってしまうこともあるのですが、娘が寝るまでには何とか帰りたいと思っています。

**山下** 幼稚園は入園のときの袋ものづくりに始まって、行事が多いですよ。ひいひい言いながら徹夜で仕上げたのですが、実は袋ものを手づくりしているのは働いているお母さんばかりでした。代行業者の情報が届かなかつたんです。働いてい



るお母さんは、どうしても母親どうしのネットワークから外れてしまいがちですよ。

**瀬谷** 私は、夫の母につくってもらいました(笑)。



皆の力をお借りしないと、何も回っていかないですね。

**山下** でも9時5時で片付く仕事ではないでしょう。クライアント相手でも、ミーティングなど多いでしょうし。

**瀬谷** メンバーとじっくりコミュニケーションを取りたいと思っても、

「今日飲みにいきましょうか」というわけにはいきませんので、その点は不自由ですね。幼稚園のお弁当をつくるので遅くとも毎朝5時半には起きるので、枕元の携帯で朝までに何本企画書がPCに届いているかをチェックし、見るべき本数に合わせてこの本数なら4時に起きれば間に合うな、と計算して早起きしています。子どもが生まれる前は夜中頑張ればどうにかりましたが、子どもを持つと時間体力は低下します。オンからオンへの生活ですので、一つひとつをどうマネジメントしていくかが課題です。産休を取る前の自分と比較しちゃだめよ、と後輩にも言っています。現在の私は、仕事でも70%、主婦としても70%かもしれません。でも足せば140%ですから、手のなかにある幸せに感謝をしつつベストを尽くそうと自分に言い聞かせています。

## 生き方のオプションとして 何を選び、何を削るか

**瀬谷** 男女雇用機会均等法初期の世代ということもそうですが、振り返ってみると、社会の扉が開かれた時期に何度も遭遇していますね。電通もこの数年で、急激に変わりつつあります。旧来の広告ビジネス



スだけでなく、事業戦略のパートナーとしての領域へとシフトしていかなくてはなりません。クライアントの先を行かないと振り落とされてしまいますから、皆が自発的に勉強しています。私も、もっと勉強したい。でも時間が足りません。それが今の悩みですね。

**山下** でも、子どもが小さい時期はそう長くはないんですよ。私の娘も「頑張れ、ファイト！」とメッセージをくれるようになりました(笑)。これからもぜひ、思いを貫いてほしいと思います。最後に、先輩として、後輩の女性たちに伝えたいことを教えてください。

**瀬谷** 何年か前に、一橋大学の男女共同参画社会の授業のなかで話をさせていただいたことがあります。そのとき衝撃的だったのは、女性たちが社会に出てても男女がすべてにおいて全く平等だと信じていたことで

## 一橋の女性たち



す。でも実社会は違います。性差はありますし、女性の側も個人差はありますが、子育て期には100%で働ききれないわけではない。男性の上司は、若い女性社員を叱りづらいということもあります。それだけストレッサするチャンスが、男性社員に比べ遅くなるということなんです。仕事とのかかわり方、女性としての生き方には、さまざまなオプションがあります。そのなか

で何を選ぶのか、何を削るのか、自分の価値基準をどこに置くのかを人と比べることなくしっかり持つこと。そのためには自分が3年後にどうありたいのか、ビジョンを持つことが大切だと思います。

## 対談を終えて

### 「マッドメンの蓮華」

人気テレビドラマシリーズ「MAD MEN」は、アメリカのマーケティングの黄金期だった60年代のマディソンアベニューを舞台にしているが、80年代の東京には20年後のマッドメンたちが闊歩していたわけである。

瀬谷さんは、学生時代から素敵な後輩だった。センスがよく華やかで、どこのお嬢さん大学にいても目立つであろう輝きを持ちながら、とても勉強がよくできて、芯のしっかりした女性。そんな瀬谷さんが、広告代理店に就職されると聞いて、当時、あら、大丈夫かしらと思ったものである。バブルの時代、良くも悪くも最もキラキラとしていた業界だったからだ。女性に対して一方では非常にちやほやしながらも、実のところ、マッチョの権化みたいな職場だった。自分を相当「太いタマ」であると思込んでいた私ですら尻込みしてしまう雰囲気だったのである。

60年代アメリカの「MAD MEN」には登場しない重要キャラクターが、80年代の瀬谷さんであった。日本の深窓の令嬢は、「MAD MEN」に登場する女たちが到底及ばない「太いタマ」だったのである。人生一つの職業を全うするべしと厳しかったお爺様と、女は男の一段下で膳を配すべしとこれまた凜としたお婆様の両方の薫陶を受けられたというのではない。一見すると非常に矛盾する価値観のようだが、瀬谷さんはそれをハイブリッドに生きこなしてきた。深窓の令嬢だからこそ、マッドメンと仕事ができたと逆説。

人間の欲望に真正面に向き合いそれを昇華して綺麗な花を咲かせる広告という仕事、責任ある仕事を背負いながら混沌のなかで一人の人間を育てるという仕事。どっちも泥のなかを這うようなマドリングスルー。上っ面のスマートさだけでは、立派な実を生み出すことはできないが、泥にまみれているほど、蓮は気高く美しい。

保育園のお迎えの時間ぎりぎり、部下の報告をあと10分聴くために、高額のタクシー代を払っているというお話を伺い、いやあ、マッドメンは、さすが、女を見る眼があるわい、と、シャポーを脱いだ次第である。ふと、亡き恩師とたびたび訪れた、丹下健三作の旧電通本社を思い出した。(山下裕子)

in Kawagoe



# 地球の風

# 地域の風

ここにあるのは、職人気質を貫いた、  
高品質で個性豊かなビール。  
なぜ彼はそのようなビールをつくらうとしたのか。  
〃彼〃とは、38歳の経営者・朝霧重治氏である。



株式会社協同商事  
コエドブルワリー  
代表取締役社長  
朝霧重治氏







「COEDO 紅赤-Beniaka-」というビールがある。

世界で初めて、薩摩芋を原料につくられたビールだ。商品紹介には

「赤みがかった琥珀色と香ばしい甘味が特徴の長期熟成プレミアムラガー。

上質の麦芽と薩摩芋（武州小江戸川越産金時薩摩芋紅赤／焼芋加工）と

ビール職人の出会いから生まれた類い稀な仕上りです」とある。

製造元は、株式会社協同商事のビール事業部（コエドブルワリー）。

開発したのは、同社の社長・朝霧重治氏だ。

COEDOビールのラインナップは、「紅赤」を含め5製品。

朝霧氏は、この製品群で、ビールに対する日本人のイメージを変えようとしている。

## いわゆる地ビール

### 日本発クラフトビールとして

### 世界に伝える

以下に、COEDOビールの受賞歴を列挙する。

2007年（平成19年）…モンドセレクションで「COEDO 紅赤-Beniaka-」最高金賞、「COEDO 瑠璃-Ruri-」最高金賞、「COEDO 伽羅-Kyara-」金賞受賞。

2008年（平成20年）…モンドセレクションで「COEDO 漆黒-Shikoku-」最高金賞、「COEDO 白-Shiro-」金賞受賞。

2009年（平成21年）…iTQiで

「紅赤」が、3年連続三ツ星受賞ビールに与えられるクリスタルテイストアワードに輝く。また、「白」が三ツ星、「瑠璃」「伽羅」「漆黒」が二ツ星を獲得。

「iTQi」は、EUが主管となり年に一度開催される欧州最大の食品評価会。

2010年（平成22年）…ヨーロッパアンビスター・アワード2010で「紅赤」ゴールドメダル、「伽羅」シルバーマダルを獲得。

2010年…ワールドビアカップ2010で「紅赤」シルバーマダルを獲得。「ワールドビアカップ」は、アメリカのコロラド州で発足したブルワーズアソシエーション（醸造所組合）が主催する



地球の風  
地域の風  
in Kawagoe



世界的な品評会やコンペティションなどで多数の賞を獲得したCOEDOビール。その個性豊かな「旨さ」が、世界でも認められている。



〔COEDOビール・ラインナップ〕



COEDO 紅赤 -Beniaka-



COEDO 瑠璃 -Ruri-



COEDO 伽羅 -Kyara-



COEDO 漆黒 -Shikkoku-



COEDO 白 -Shiro-

ビール専門のコンペティション。隔年で行われるこのコンペティションは、「ビールのワールドカップ」とも称される、世界最大規模かつ世界有数の権威あるコンクールだ。

2011年(平成23年)にヨーロッパビアスター・アワード2011で「漆黑」がゴールドメダルを獲得。

「ヨーロッパビアスター・アワード」は、欧州のクラフトビール協会が年に一度開催する、欧州最大のコンテストである。

「クラフトビール」とは、小規模生産のビール。大量生産になじまない製品であり、日本の場合、いわゆる「地ビール」がクラフトビールと考えるとよい。なお「ブルワリー」とは、醸造所のことである。

朝霧重治さんが社長を務める協同商事がビールの製造を開始したのは、1996年(平成8年)。今年で15年、そのような会社が、世界で有名なコンクールで最高位の賞を獲得してきたのである。理由はどこにあるのか？ そのことについて

では、あらためて詳述する。ともあれ、紹介した受賞歴により、「COEDOビール」というブランドは、グローバルな知名度を得たのである。

### 伊藤邦雄ゼミで鍛えられ 三菱重工に入社したが わずか一年半で退職

朝霧さんは、協同商事が本社を構える川越で生まれ育った。川越高等学校を経て、1993年(平成5年)、一橋大学経済学部に入学。

「当時から、自分で事業をやりたいという気持ちがありました。何かで読んだのですが、一橋は社長輩出率がナンバーワンの大学ということでした。先輩には、日本の成長をその中核で支えてきた方が大勢いる。また、いわゆる帝大とは異なり、独自性や自由さがある。一橋なら、自由かつ独自のビジネスが学べるのではないか。これが志望動機でした」朝霧さんは、実践的な意味でのビジネス

スが学べると考え、経済学部を選んだ。ところが、高校時代にイメージしていた学問を経済学のなかに見いだすことができなかつた。そのため、より実践的講義が行われる商学部へ転部することにした。教授面接にあたり、転部の理由を記した書面を事前に提出。

「そのなかで、実践の『戦』を『戦』と誤記してしまったのです。教授に『気持ちわかるが漢字が違うよ』と言われました。これはだめかなと思いましたが、結果は転部がかなったのです。ゼミは、伊藤邦雄先生」

朝霧さんは、一橋の思い出として、誤記も含め伊藤ゼミのことを挙げてくれた。「伊藤ゼミでは、会計学をベースにした企業行動解析を学びました。具体的には、グループ経営、多角化、戦略的提携など、現実の企業行動について、グループで調査し発表する。発表が近づくと、グループのなかで下宿している仲間のところ泊まり込み、徹夜で論文を仕上げしていきます。時に議論が白熱したことを





よく覚えています。伊藤先生は大変厳しかったですね。発表は夕方始まり夜遅くまで続きました。ゼミは真剣勝負。伊藤先生にはずいぶん鍛えられました」  
こうして朝霧さんは、希望どおり「実践としてのビジネス」を徹底して学んだのである。

1997年（平成9年）、商学部を卒業した朝霧さんは、三菱重工に入社した。

「大学2年の夏休みから、毎年バックパッカーとして海外を旅しました。主にまわったのは、インド、中国、東南アジアという当時の途上国。そこで感じたのが、途上国のインフラをつくる仕事はやりがいがあるな、というものでした。たとえば、大きな橋梁のように、製造物として性能がよいものをつくり、かかったコストに適正利益を乗せて販売する。それで途上国の人々に喜んでもらえる仕事。これはいいなと思いました」

三菱重工に入社した朝霧さんは、広島製作所に配属。部署は、製鉄プラントの輸出営業部門。配属は「中国チーム」だった。

「入社1年目から現場の仕事を担当。製鉄プラントを建設する大連などへ、よ

く出張しました」

仕事は志望にマッチしたも  
のだったが、朝霧さんはわず  
か1年半で三菱重工を退職し  
た。退職のきっかけとなった  
のは、結婚である。

## 義父になる人の ベンチャー精神に共感し 経営への参画を即決

朝霧さんと奥さんは、小学校の同級生。高校のときから付き合いが始まり、三菱重工入社の際には、結婚を約束していた。

奥さんの実家を訪れたある日、将来の義父・朝霧幸嘉氏から「一緒にやるか」と誘われた。「一緒にやるか」とは、幸嘉氏が創業した協同商事の経営を指す。

協同商事の会社案内には、「私たち協同商事は、『健康の基礎となる食べ物』は安全でおいしいものを『日本の農業を少しでもよくしたい』という創業者の熱い思いから、1982年に設立されました。」とあり、続けて「農産物の栽培から、物流、販売、食品への加工を含め、農産物がお客さまに消費されるまでの全ての過程を、



COEDOビールの原料は、麦芽100%。麦芽はビールの味いや香り、色を形づくるもの。職人が観て触れて、素材の品質を守っている。

粉碎麦と仕込水（天然水）を混ぜ合わせると、デンプンが糖分に変化。これを濾過しホップを加え煮沸すると麦汁ができる。



農業の一環と考え、有機栽培青果栽培指導・加工・販売、物流、ビール製造、食品輸入、廃棄物リサイクル技術研究開発など、農業を出発点とする食のサイクルすべてに関与する、総合食品企業として「活動」していると記されている。

「協同商事は、70年代前半に個人商店として事業を開始し、1982年（昭和57年）に法人になりました。本社は川越です。会長（幸嘉氏）は理論家であり情熱家。その農業理論は筋が通っています。生産者も消費者に対し、ダイレクトに営業活動をすべきだということがその一つでした。産地直送（直販）の考え方です。今でこそ農産物の産直はごく普通に行われていますが、70年代半ばの時点では画期的な手法でした」

会社案内にあるように、協同商事では「有機栽培指導」を農家に行っていた。これを産直の武器にしたのである。協同商事の手法を最初に評価してくれたのが、生活協同組合（生協・CO・OP）だった。1975年（昭和50年）1月、

協同商事は生協に対する青果物産直事業を開始した。

「農業が原料供給業にとど



まっていたのでは、付加価値が低くいつまでもたつても発展はない、と会長は言うていました。農産物の場合、産直のようなサービスの提供、レストランのような調理品の提供、ビールのような加工製品の提供などが付加価値を生む分野です」

幸嘉氏は、産直、レストラン、ビールのすべてに進出した。

「ビール事業を興した際、最初は有機栽培の麦を使うとしたのですが、大手ビールメーカー以外にそれを麦芽に加工するところがない。自前で加工所をつくるのは、大きな資金が必要になる。そこで、地元産の薩摩芋に着目したわけです。とにかく会長は、ベンチャー精神にあふれている。こうした話を『面白いぞ』と聞かされました。私は、これはいいと思いい、一緒にやろうとすぐに決めました」

## ヨーロッパの文化を形だけ真似て失敗した地ビール

かつて「地ビールブーム」という現象があった。

「ビールには不思議な規制がありました。それは小規模のビール製造に認可がない、という規制です。通常、規制

は大資本から小資本を保護するために設けられます。簡単には入ってこれないという大資本に対する参入障壁ですが、ビールはその逆でした。その規制が1994年（平成6年）の酒税法改正で緩和され、小規模でもビールをつくることのできるようになったのです」

規制緩和から数年前の1988年（昭和63年）、「ふるさと創生事業」という政策が実施された。この年から翌年にかけて、各市町村に地域振興のため1億円が交付されたのである。



1億円の使い道はさまざまだが、いわゆる「箱物」やモニユメントの建設に使われることが多かった。

「町おこし、村おこしですね。博物館や珍しいモニユメントで話題を集め、観光客呼び込みとしたわけです。それと酒税法改正が結びつき、おそらくマスコミの命名でしょうが、地ビールが続々と生まれました。地ビールの位置づけは、観光地の新しい特産品・観光土産たとえば、丘の上のレストランに、ビアホールと醸造施設を併設させた観光スポットもかなりつくられました」

観光土産なので、「多少高くてもよいだろう」という感覚で価格設定がなされる傾向があった。原料も地元産ではな



職人が熟成度合いを見極める。

ここで容器に詰めてラベリングされると、製品が完成する。



麦汁を冷却し酵母を加え、糖分が分解されるとアルコールと炭酸ガスがつくられる。こうしてできた若ビールを1〜3か月熟成させる。



いるビールが、日本人の口に合うものなのかどうか判然としないという状態に陥ってしまった。

「ほとんどの地ビールは、そのクセの強さが日本人の嗜好に合わなかった。また、値段も高い。そのため観光客も、多くは特産品として一度飲めばもういいということになってしまったのです。そもそも、地元の人たちが日常的に飲んでくれません。これでは遠からず採算が取れなくなってしまうのは明らかです」

そのため、ブームは数年で去り、90年代末にはビール事業から撤退する小規模メーカーが相次いだ。

「欧米での小規模醸造所は、マイクログルワリー」と呼ばれます。その文化を地ビールとして観光資源にしようとしたのですが、やり方がいかにも安易でした。ヨーロッパのマイクログルワリーは、300年〜400年の歴史を有しており、アメリカもそれを受け継いでいます。一方、日本の場合、ビールの製造は明治になってからのことで、それもマスプロダクションであり、マイクロ





ブルワリーの歴史が現代にはまったくありません」

この歴史の穴を埋め、日本人が喜んで飲んでくれる高品質かつマスプロにはない個性豊かなビールをどのようにしてつくるか。朝霧さんのチャレンジが始まった。

## ビール事業再構築のための ブランドとマーケティング の戦略を一新させた

実は、朝霧さんが入社した1998年（平成10年）、協同商事のビール事業は、存続を問われる状況になりつつあった。原因は、地ビールブームの急速な衰退にある。だが、これをほかの地ビールメーカーの衰退と同一視することはできない。なぜならビールづくりに臨む姿勢が、まったく異なるからである。



ビール事業を推進したのは、幸嘉会長（当時は社長）である。

1996年、幸嘉氏は、薩摩芋を原料とした「小江戸ブルワリー」（サツマイモラガー）という製品を市場に送り出していた。初期の技術導入を指導したのは、この年ドイツから招聘した、クリスチャン・ミッターパウアーというビール職人だ。原料の麦やホップもドイツから輸入。ドイツが誇るマイクロブルワリーのビール醸造法を本格的に導入すると同時に、彼の下で職人の育成を積極的に行なった。ちなみに、ミッターパウアー氏の家系は、曾祖父からのビール職人。彼は4代目である。  
事業は緒に就いたのだが、そのとたん、

地ビールブームは衰退の坂を一気に転がり落ち始めた。以後、ビール事業は赤字を積み重ねることになったのである。

2003年（平成15年）、副社長に就任した朝霧さんは、ビール事業の再構築を決意した。再構築のベースになるのは、ミッターパウアー氏が指導したドイツのビール醸造法と、彼が育てた職人たちという、協同商事独自の資産である。

「ミッターパウアーは、5年間にわたって指導してくれました。製品は、在日ドイツ大使館のパーティに常時使われ、御用達の証明書ももらうというように、味に対する評価は高いものでした。また、その5年間で、職人もマイクロブルワリーのビールづくりを、しっかりと身につけたのです。ただ、ドイツ人が好む味覚と、日本人のそれとの間にはかなりの開きがあります。そのため、ドイツの醸造技術を活かしつつも、日本人の好みに合うよう、微調整を繰り返しました。この微調整は、現在も継続しています」

こうして生まれたのが、「紅赤」をはじめとする「COEDOビール」の製品群である。事業再構築に着手したのが2004年（平成16年）。「COEDOビール」5製品の発売は、2006年（平成18年）10月13日である。この2年間は、日本人にマッチした独自の個性を備えたビールをつくり上げるのと併せ、ブランドイメージとマーケティング戦略の一新に費やされた。

「これまで、日本には『ビールを選ぶ』という習慣がほとんどありませんでした。酒場での注文は、いまだに『まずビール』ととりあえずビール。ブランドを指定する人は、めったにいません。そこに、職人氣質を貫いた、高品質で個性豊かなビールを提供する。それにより、ビールを選ぶ楽しみが生まれます。また、地ビールのイメージを拭い去るため、地域性を排するため、川越の愛称である「小江戸」という漢字ではなく、「COEDO」とアルファベットを使い、ラベルのデザインも都会風のスマートなものにしました」

こうした戦略は、ターゲットに定めた顧客層と不可分のものである。

「日本でのビールに対するイメージは、男性専用」というものでした。したがって、女性向けのビールは皆無。COEDOは、女性に飲んでもらおうというビールです。また、男女を問わず、食べることを大切にし、自分の好みをしっかりと持っている層。COEDOビールの価格は、一般的に考えると高いかもしれませんが、しかし、こうした顧客層の購買意欲が、値段だけで左右されるとは思いません」

現に「COEDOビール」は、「購買意欲が値段だけで左右されない」顧客層と、そうした顧客層をターゲットとする高級スーパー、フレンチ・イタリアンのレストラン、商品を厳選する酒販店などから、大きな支持を得ているのである。

## 職人気質を買いた

## マイクロブルワリーの

## ビールこそ

## 真の地元のビール

冒頭で紹介したが、朝霧さんは世界的な品評会やコンペティションへ「CODE DOビール」を矢継ぎ早に出品し、多数の賞を獲得した。海外が「旨さ」に太鼓判を押してくれたわけだ。朝霧さんはこの実績を背景として、輸出にも力を入れている。

「たとえば、ニューヨーク、ロサンゼルス、サンフランシスコ、オーストラリア、シンガポール、中国に出しています。タイにもこれから出しますし、上海では急速に商談が進んでいます。タイや中国などアジア太平洋地域でのビールビジネスの発生とその後の変化の様子は、日本に似ています。殖産興業の一環として、巨大ビール会社がつくられました。以後、マスプロビールが国民に浸透していきま

性豊かなビールです。我々にとって、有力なマーケットとあってよいでしょう。

販路については、国内でやらなければならぬことが、まだまだたくさんあります。ですが、国内をやり尽くしてから海外へ、というのでは遅いですね」

賞を総なめにした「この時期こそ」という、タイミングが重要なのである。

朝霧さんが海外での受賞を目標にしたのには、大きな理由がもう一つある。

「CODE DOビールを、地元の人たちにも飲んでほしい。しかし、消費者は地元のビールだからということだけで飲んでくれるわけではありません。では、海外で大きな賞を獲得したビール、しかもそれが地元川越のビールだったらどうでしょう。そんなおいしいビールが川越の会社でつくられているのか。では飲んでみよう、ということになるはずですよ」

観光土産の地ビールではなく、職人気質を買いたマイクロブルワリーのビール。これこそが、真の意味での「地元のビール」にほかならない。

最後に——朝霧さんにタンクから直接ついでいただいた「紅赤」は、色といい、香りといい、味といい、「素晴らしい」のひと言葉であった。

### 朝霧重治（あさぎり・しげはる）

1973年埼玉県川越市に生まれる。  
1997年一橋大学商学部を卒業し、三菱重工に入社。  
1998年三菱重工を1年半で退職し、株式会社協同商事に入社。  
2006年ビール事業部門を再構築し、「CODE DOビール」のブランドで新たにスタート。  
翌年から欧米のコンテストで製品の受賞が続く。  
現在、株式会社協同商事代表取締役社長。国内外で「CODE DOビール」の販売拡大を進めている。



風の地球  
地域の風  
in Kawagoe



## 米国最高の革新者の一人

政治性とはかけ離れたところでジョブズ氏の追弔をする傾向がある日本とは対照的に、米国では彼の追悼を通して「アメリカらしさ」について問う政治的な討論が展開されているのが興味深い。欧米ではエミール・デュルケームやジュディス・パトラーといった知識人が、公の場で追悼が共有されることにより、ある特定の価値観に基づく同体的、もしくは国家的一体感やナシヨナリズムが強化されることを指摘しているため、多くの言論人が哀悼の言葉のほらむ政治性について意識的であるように見受けられる。

米国におけるジョブズ氏追悼の言葉のうち、一方には氏が米国を代表するビジネスマンであり、ひいては米国民の本質を体現する人物であったという見方がある。元より、アップル社は戦略の一つとして、米国のイメージに寄り添ってきたように思われる。ジョブズ氏個人の叩き上げの生い立ちと経歴を強調し、氏を冷戦期より米国が国の理想として掲げてきたアメリカン・ドリームの体現者として謳い、社のイメージを高めてきたのではないかと注目に値するのは、ジョブズ氏逝去後は社の戦略を転用し、氏を国民の模範とする論調の多さである。ロイターの報じるところではバラク・オバマ米大統領が声明を発表し、「ステイブは米国最高の革新者の一人だった。勇気があり、

# グローバル時代のアメリカン・ドリーム

米アップル社の経営者スティーブ・ジョブズ氏が去る10月5日に亡くなり、彼の開発したエレガントなIT機器を愛用し、同社を時価総額世界一の企業に育てたその経営者としての卓越性に心服する世界中の人々が一斉に彼を悼んだ。言うまでもなく、コミュニケーションの在り方を刷新した氏の貢献は比類がない。



人と違う考えができた。大胆な人物で、自分が世界を変えられると信じて遂げる才能があった。(中略) 世界中の多くの人がステイブの発明した機器で彼の死を知ったという事実ほど、ステイブの成功を如実に物語るものはないのではないかと表明した。入植以来、米国はピューリタニズムに基づいて新大陸を約束の地として捉え、旧世界の悪弊から解放される「再生」「革新」の国として

の自画像を描いてきた。こうした国の伝統的イメージと企業家ジョブズ氏を重ね合わせることによって、大統領は氏を国民の模範として示し、グローバルな市場の中で付加価値と利益を生み出す有用な人的資本たれと国民に対して言外に説いている。共和党保守派の論客ラッシュ・リムボウ氏は自身のラジオ番組で、ジョブズ氏本人、彼の人生、哲学全てがアメリカ例外主義を体現していたと称えた。さらには、「リベラル派や進歩

主義者にとつては、ジョブズ氏の成功は企業家精神と個人の創意の重要性を示す教訓になるだろう」と保守派のプロガーのジョン・ガルディーノ氏は述べる。以上の見方にはジョブズ氏の追悼を介して、アメリカの本質を、企業家精神や営利活動にあるとし、それを優先、推進しようとする意図が窺われる。しかしながら、ウォールストリート占拠の「1%が99%を搾取している」という標語の中にある今日の米市場資本主義と営利志向に対する抗議や、この運動が金融業への規制の強化を求めていることを考慮すれば、こうした論客の言葉はいささか空々しく響く。

## 勝利の陰にある現実

他方、これらの見方に対して、『タイム』誌のエミリー・ローハラ記者は、アフガニスタン紛争の十周年がジョブズ氏の訃報の陰に隠されてしまったことを懸念している。同誌のブライアン・ウォルシュ記者は、ジョブズ氏追悼特集から抜け落ちていた陰の側面を見逃してはいけなと指摘する。それは煌びやかな製品の陰にあるグローバル化した労働の過酷な現実の存在である。ジョブズ氏追弔を通して描かれた企業国家米国の自画像からは不都合な真実が省除されているのである。

公共の領域が日増しに縮小され、教育、医療、社会福祉などにさえも市場化、商品化の波が迫る今日の日本に生きる私たちにとつても、市場の勝利者

であるジョブズ氏は眩しく目に映る。しかし、昨年3月の福島第一原発事故において、日本は経済を最優先することにより、かけがえない人々を傷つけ、その暮らしと環境を空前の規模で破壊した。企業活動のモラルや社会的責任を語ることなく、ジョブズ氏の追悼を推奨するようなナラティブの危うさを私たちは身をもって経験したばかりのはずである。

最後に、原子力発電における営利志向の危険性を鋭く指摘した経済学者E・F・シューマッハーの言葉を引用し、結びとさせて頂きたい。

いかに経済がそれで繁栄するからといって、「安全性」を確保する方法もわからず、何千年、何万年の間、ありとあらゆる生物に測り知れぬ危険をもたらすような、毒性の強い物質を大量にためこんでよいというものではない。そんなことをするのは生命そのものに対する冒瀆であり、その罪は、かつて人間のおかしたどんな罪よりも数段重い。(中略) それは、経済生活を営むにあたって、人間をまったく度外視することを意味するものである。(『スモール イズ ビューティフル―人間中心の経済学』講談社1900-1911ページ。原著発行は1973年)

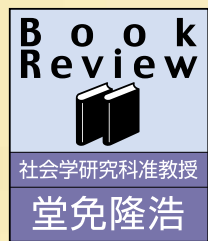
Love of Culture  
アメリカン・ドリーム  
法学研究科講師  
早坂 静

# 次の時代の都市計画に求められることは？

「都市計画」は、社会科学分野ではあまり馴染みがない用語かもしれない。都市計画の目的は、公共の福祉の増進にある。そして、目的を達成するための手段として、法令に基づく、規制および事業が存在する。都市計画の第一の特徴は、公共の福祉が社会的合意により定義されることである。第二の特徴は、社会的合意の根拠となる社会的ニーズが時代により変化することである。第三の特徴は、変化する社会的ニーズに合わせて、都市計画の手法が漸進的に改善されることである。それでは、次の時代の都市計画に求められることは何か。その答えを、大西隆編著『人口減少時代の都市計画——まちづくりの制度と戦略』から読み解いてみたい。

まず、本書が、都市計画における次の時代を「人口減少時代」と表現している狙いについて解説したい。都市計画は、これまで、人口の増加および都市への人口移動に伴う、過密およびスプロール化による社会問題の克服を課題としてきた。これに対し、人口の自然減少が進むことで、都市計画が克服の目的としてきた課題がなくなり、新たな課題の発生が予測される。そのため、「人口減少」は、従来の都市計画を根本から見直す必要性に迫られていることを強調する表現である。

本書の内容では、タイトルにある「人口減少時代」がどのような社会であるかの将来予測についての記述は必ずしも多くない。これに対し、現在の都市計画制度が成立するに至る**歴史的経緯**および**予測不能な社会問題**に対する現在の都市計画制度の改善点についての記述は厚い。これは、人口減少時代にどのような社会問題が発生するかの予測が困難であること、また、都市計画が、発生する社会問題にその都度、対処するという特徴と関係があるためと思われる。



予測不可能な将来の社会問題に対して、次の時

代の都市計画に求められることについて、本書の一貫した考え方は、**柔軟で開かれた都市計画**である。まず、柔軟性に関して、2章では、都市計画規制について、標準性に依拠して特別な意思を持たない一律的基準である「用途地域」に対し、その地区固有の個別的な計画意図に基づく空間形成規範である「地区計画」の有効性が述べられている。3章では、都市施設の整備のための事業を進める上で、効率性を重視する標準的な仕組みに対し、**多様な要求に応える仕組み**の必要性が述べられている。4章では、経済が右肩上がりの時代において建設すれば収益につながるという考え方に基づく再開発事業に対し、リスクマネジメントを伴う再開発事業の必要性が述べられている。そして、5章では、資源の多極分散的な投資に対し、選択的で集中的な投資による地区開発およびエリアマネジメントの有効性について述べられている。次に、「開放性」に関して、6章では、市民参加のさらなる促進の必要性が述べられている。例えば、計画の決定段階における参加として、住民投票制度および不服審査制度の有効性が指摘されている。そして、7章では、国の主導による法律に基づく都市計画に対し、地方自治体の主導による条例に基づく都市計画の有効性が述べられている。

本書は、次の時代の都市計画を明らかにしようとする**野心的な書籍**である。ただし、次の点で留保が必要である。人口減少時代では、都市の新しい建設よりも、**既に建設済みの都市基盤や建築物をどのように活用するかが課題**となると考えられる。これに対し、本書では、事業の実施、もしくは、建設に対する規制に焦点が当てられており、既存の都市基盤や建築物の運用および管理はあまり着目されていない。しかし、全体を通して、都市計画の専門家のみならず社会科学を学ぶ者にとっても示唆に富む内容となっている。



「人口減少時代の都市計画——まちづくりの制度と戦略」  
大西 隆／編著 学芸出版社刊  
定価：3,045円（税込）  
2011年2月25日発行



佐藤元彦	様	中澤正吾	様	村瀬広幸	様
佐藤裕紀	様	中島 航	様	元戎祥俣	様
佐渡島太志	様	永島 寧	様	森下 博	様
里見俊二	様	中村啓祐	様	守屋輝寿	様
澤田知宏	様	中村 剛	様	矢口晴彦	様
塩野 真	様	中村博司	様	安田正介	様
重松成行	様	中村正俊	様	矢田勝章	様
篠原信及	様	南雲康宏	様	山口泰雄	様
志波幹雄	様	新沢 忠	様	山田真樹生	様
柴野光平	様	西村親一	様	山田幸雄	様
島 明弘	様	西村敏行	様	山中一馬	様
島津圭吾	様	額賀秀夫	様	山本克忠	様
清水 進	様	野田和男	様	吉井雅彦	様
清水典郎	様	野田英紀	様	吉岡省吾	様
下平高志	様	野村由美	様	吉岡建夫	様
白井敏三	様	橋 國雄	様	吉田大助	様
白土久彌	様	橋迫英次郎	様	吉野 昇	様
白鳥秋彦	様	橋本明德	様	米濱泰英	様
須釜邦夫	様	橋本城二	様	Legewie Jochen	様
菅谷信雄	様	橋本 宏	様	六角吉信	様
鈴木 勲	様	秦 哲也	様	若林良地	様
鈴木一行	様	簇野友夫	様	渡辺 徹	様
鈴木徹郎	様	濱田義人	様	亘 幸雄	様
五月女裕輔	様	葉山 薫	様	昭和16年専門部卒橋思会	様
高井 豊	様	原田紀一郎	様	昭和26年入学F組の会	様
高田隆司	様	原田晃一	様	44年6クラス	様
高橋寿郎	様	原田昇三	様	如水会マニラ支部	様
高橋信行	様	平川順一	様	一橋大学・津田塾大学	
高橋真弓	様	平田雅彦	様	経済学研究会同窓会	様
高橋祐毅	様	平柳良一	様	他24名	
竹内栄吉	様	福岡恵莉	様		
竹中 尙	様	福島征男	様		
田崎謙一郎	様	藤井保喜	様		
田中 昭	様	藤島和徳	様		
田中伸次	様	保賀伸夫	様		
谷本道久	様	星野達雄	様		
田丸壮一	様	細井裕嗣	様		
垂井博美	様	堀田恭之	様		
千々松英樹	様	堀井信宏	様		
千野 亘	様	堀川 茂	様		
露木 実	様	本庄 武	様		
鶴岡 坦	様	正木武史	様		
寺田良寛	様	松尾映二	様		
戸部秀明	様	間野範男	様		
豊田徳治郎	様	間野雄次郎	様		
鳥原耕一	様	丸山喜久雄	様		
内藤雄一郎	様	皆川雅則	様		
長江淳介	様	宮副里香	様		
中川 敦	様	村上 晃	様		

## 在学生の保護者

81名 (3,295,000円)

石橋照隆	様	武村 貢	様	三橋 実	様
石山宏二	様	田中稔彦	様	宮首英治	様
板倉真須夫	様	趙 喜隆	様	宮澤 浩	様
伊藤和人	様	辻 洋	様	宮永正之	様
稲岡雅晴	様	鶴田清文	様	宮良 修	様
今井基能	様	寺田政行	様	三輪信吾	様
加賀谷美保	様	長岡 均	様	百瀬英治	様
熊切正志	様	中根 享	様	矢内純一	様
小池幸一	様	仲村裕二	様	山下裕康	様
小林和彦	様	中山香世	様	横山隆郎	様
小林高正	様	西村和雄	様	横山寿治	様
小林 紘	様	沼澤宏泰	様	好井瑞皖	様
小松政敏	様	沼田清史	様	吉田和司	様
酒井哲嗣	様	長谷川俊夫	様	他26名	
椎名 隆	様	花沢宏之	様		
鈴木誠人	様	福井文彦	様		
鈴木 勉	様	保坂貞雄	様		
鈴木行雄	様	堀野真司	様		
高津淳二	様	町田 崇	様		
高橋秀樹	様	松本茂人	様		
高村直昭	様	水野陽介	様		

## 企業・法人等

19団体 (49,158,000円)

株式会社イースト・コミュニケーションズ	様
公益財団法人 国際理解支援協会	様
小林製薬株式会社	様
株式会社集英社	様
株式会社宝島社	様
株式会社東芝	様
株式会社東都	様
日清紡ホールディングス株式会社	様
株式会社N I P P O	様
日本ハイテック株式会社	様
一橋企画株式会社	様
一橋大学消費生活協同組合	様
Berge y Compania S. A.	様
株式会社法学館	様
明産株式会社	様
明治産業株式会社	様
森・濱田松本法律事務所	様
他2団体	

## 本学役職員

6名 (1,790,000円)

# 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11月末現在で、総額約43億7,000万円（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9月1日から2011年11月末日までの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いません。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

287名・7団体（24,993,866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
25名	19名・2団体	243名・5団体
相原桂一郎 様	岡田昌徳 様	青崎 稔 様
相原 稔 様	瓦林秀嗣 様	奥 稔 様
天野文彦 様	小菅 節 様	小此木大典 様
石黒美幸 様	佐藤 潤 様	尾澤宏和 様
井爪輝明 様	白石恭三 様	押本俊明 様
今井久雄 様	新 悟 様	改正逸雄 様
太田順司 様	仙波英躬 様	貝塚寛雪 様
大野康作 様	高井秀雄 様	樫尾昭彦 様
五宝清三郎 様	高尾雄彦 様	勝俣芳朗 様
進藤孝生 様	瀧浦 満 様	加藤拓郎 様
菅澤武彦 様	田巻 聰 様	金指 鍛 様
住田笛雄 様	塚田浩史 様	金近信秋 様
関 統造 様	内藤元巳 様	鹿野泰孝 様
高橋誠一 様	中田峻一 様	加納恭一郎 様
松本正義 様	三浦 勝 様	河井春穂 様
丸 磐根 様	山本 隆 様	河田健吾 様
八幡暁彦 様	如水会鹿児島支部 様	川野 卓 様
山口篤一 様	如水会鎌倉支部 様	神田芳雄 様
山下 彬 様	他3名	菊池孝史郎 様
山本千里 様		木下智雄 様
吉田佑一 様		木村 玲 様
米川伸一 様		久下達也 様
渡邊 彰 様		日下祐子 様
渡邊紀征 様		工藤武雄 様
他1名		久保田信也 様
		黒木 孝 様
		桑島敏彰 様
		桑原 健 様
		児玉 玄 様
		後藤一郎 様
		後藤輝雄 様
		小林昭衛 様
		小林成古 様
		小町文雄 様
		小峯 敦 様
		小柳英夫 様
		是永樹宏 様
		権現智史 様
		近藤久也 様
		斉藤直志 様
		酒井 孝 様
		榎 真二 様
		坂元充幸 様
		坂本幸雄 様
		佐々木直哉 様
		佐藤公一 様
		佐藤公一 様
		佐藤久尚 様
		佐藤文男 様
		佐藤尚典 様
		萩原貞雄 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  
 【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）



# 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” チャリティーコンサート及び第3回定期演奏会のご報告

**東北大学でチャリティーコンサートを  
開催しました**

2011年10月9日(日)、東北大学百周年記念会館川内萩ホールで、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」によるチャリティーコンサートが開催されました。このコンサートは、本学と東北大学の共同事業として、「国立シンフォニカー」の代表・指揮者である宮城敬雄氏とプロの演奏家らによる「東日本大震災の復興支援」への思いにより実現したものです。被災者1000人が無料で招待され、両大学の関係者などとあわせて約1100人もの聴衆で会場が埋め尽くされました。

会場には募金箱が設けられ、ご自身やご家族が被災された方々もおられるなかで、34万円余りのご寄付が寄せられました。この寄付金については、仙台での音楽活動に役立てられます。

## 第3回定期演奏会を開催しました

2011年12月10日(土)、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3回定期演奏会がピアニストのケマル・ゲキチ氏を迎えて、開催されました。当日は、800人を超える聴衆で兼松講堂はほぼ満席となりました。

次回、第4回定期演奏会は、2012年5月5日(土)の予定です。



## 第3回市民・学生のための公開セミナー 「一橋大学・東京工業大学合同移動講座 in 福岡」を 開催しました

2011年12月18日(日)に、一橋大学と東京工業大学の同窓会組織である如水会と蔵前工業会が、福岡で第3回となる合同移動講座を開催しました。当日、会場のホテルオークラ福岡「平安の間」は、約400人の参加者でいっぱいになりました。

【テーマ】「科学技術と経済の挑戦—日本復興のために—」

【プログラム】

オープニングアドレス:

松本正義氏 (社団法人如水会理事長・住友電気工業株式会社社長)

基調講演1:「日本経済の明日を切り拓く」

大田弘子氏 (政策研究大学院大学教授・元経済財政政策担当大臣)

基調講演2:「ロボットが日本を救う」

津田純嗣氏 (株式会社安川電機取締役社長)

講演1:「社会科学と震災・復興」山内 進 (一橋大学長)

講演2:「科学技術とこれから」伊賀健一氏 (東京工業大学長)

クロージングリマークス:

庄山悦彦氏 (社団法人蔵前工業会理事長・株式会社日立製作所相談役)



講演する山内進学長



挨拶する松本正義氏

## Facebookに 一橋大学公式ページを開設しました

2011年12月1日、一橋大学は、Facebookに大学公式ページを開設しました。本学の研究や教育の内容などをより多くの方々に伝えるための新たなツールとして、今後活用していきます。ご覧いただいた方はぜひ「いいね!」\*を押して、周りの皆さまにお知らせください。

\*「いいね!」: Facebookにおいて、目にしたコンテンツに対し「いいね!」と意思表示する機能。

### 【一橋大学公式Facebookページ】

<https://www.facebook.com/hitotsubashi.university>

※Facebookに登録していない方でも、ご覧いただけます。

※コメントなどへの対応について: 本学からの情報発信が目的のページですので、訪問者から寄せられたコメントに対しては本学としてはお返事いたしません。また、本学は、寄せられたコメントを本ページに掲載・保存する義務を負わず、その内容につきましても責任を負いません。ただし、不適切と考えられるものにつきましては、その裁量において、削除させていただくこともあります。

## 国際企業戦略研究科の 「アジア・ビジネスリーダー・プログラム」が 平成23年度「大学の世界展開力強化事業／ キャンパス・アジア中核拠点形成支援」に採択されました

文部科学省の「大学の世界展開力強化事業」は、アジア及び米国などの高等教育ネットワークの構築を図ることにより、我が国の大学の世界展開力を強化し、グローバルな社会で活躍できる人材を育成するため、国際的な枠組みでの高等教育の質保証を図りながら、外国人学生の戦略的受入れ、日本人学生と日中韓・米国等の外国人学生との協働教育による交流を行う事業に対して財政支援するものです。

この事業のうち本学が採択されたタイプA（キャンパス・アジア中核拠点形成支援）では、国公私立大学から103件の申請があり、本学を含む13件が採択されました。

採択された「アジア・ビジネスリーダー・プログラム」（構想責任者・国際企業戦略研究科 一條和生教授）は、北京大学およびソウル大学との協働で、日中韓の経済界のビジネスリーダーを育成するための教育プログラムを策定するものです。詳細を次号「進化する大学」にて取り上げる予定です。

## ビジネスプランコンテスト優秀賞受賞者が ハノイ貿易大学でプレゼンテーションを行いました

第2回一橋大学学生ビジネスプランコンテストで優秀賞を取った学生が、2011年11月25日（金）に、ベトナムで同様のコンテストを実施しているハノイ貿易大学で、英語によるプレゼンテーションを行いました。本学学生とハノイ貿易大学学生が交互にプレゼンテーションし、活発な質疑応答が行われ、プレゼンテーション後は交流会が行われました。



### 【一橋大学学生ビジネスプランコンテスト】

新しいアイデアでビジネスにチャレンジしようとする本学学生を応援しようという企画で、ゼネラルエンジニアリング株式会社の支援を得て行われます。一次審査（書類審査）、二次審査（プレゼンテーション）を経て最終選抜されると、賞金に加えて、ハノイ貿易大学への渡航費用等が与えられ、ベトナムでの発表に向けて英語によるプレゼンテーション指導が行われます。

### 一橋大学広報誌「HQ」

〈編集・発行〉

一橋大学HQ編集部

〈編集部長〉

副学長（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](mailto: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](mailto: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

スティーブ・ジョブズの伝記を読みながら、スタンフォード大学院時代に垣間見た80年代のITの展開を思い出した。学科には数台しかマイクロソフトDOSのPCがなく、順番をまわっているレポートが締切に間に合いそうになかった。そこで、コマンドを知らないと懸念する私に対して、「行けばわかる」という同級生を信じて、図書館のマッキントッシュを使いに行った。「ファイルをごみ箱の絵のところに持って行って」という彼女の言葉の意味がわからなかったが、なるほど見てみると、それしか説明のしようがなかった。「アイコン」、「クリック」や「ドラッグ」といった用語がまだ確立されていなかったのである。同様に忘れられないのは、コンピューター・サイエンス学科の院生たちが絶賛していたのに、市場を支配したのはアップルではなかったことである。その教訓も、ジョブズの遺産である。「Stay Hungry. Stay Foolish.」な者たちが切磋琢磨して築く、私には想像がつかない5年後のITが楽しみである。(RA)



第9回

# 一橋大学関西アカデミア

テーマ **福島第一原発事故から1年：エネルギーのあり方を問う**

開催日：2012年**3月3日**(土) 13:30～(13:00開場)

開催場所：梅田スカイビル(大阪市) スペース36L

大阪府大阪市北区大淀中1-1-88 梅田スカイビル タワーウエスト36階  
JR大阪駅から徒歩10分

講師：齊藤 誠 一橋大学大学院経済学研究科教授  
高橋 滋 一橋大学大学院法学研究科教授  
一橋大学国際・公共政策大学院長  
山内弘隆 一橋大学大学院商学研究科教授  
橘川武郎 一橋大学大学院商学研究科教授

申込方法：以下URLよりお申し込みください。

<http://www.hit-u.ac.jp/function/outside/news/2012/0123.html>

# 一橋大学シンポジウム

テーマ **東日本大震災から一年：復興への絆と政策課題**

開催日：2012年**3月9日**(金) 13:00～(12:30開場)

開催場所：如水会館 スターホール

東京都千代田区一ツ橋2-1-1

地下鉄東西線竹橋駅下車 1b出口 徒歩4分

講師：北村行伸 一橋大学経済研究所教授  
田近栄治 一橋大学大学院経済学研究科教授  
佐藤主光 一橋大学大学院経済学研究科教授  
小黒一正 一橋大学経済研究所准教授  
齊藤 誠 一橋大学大学院経済学研究科教授  
橘川武郎 一橋大学大学院商学研究科教授

申込方法：以下URLよりお申し込みください。

<http://www.hit-u.ac.jp/function/outside/news/2012/0125.html>