



Captains of Industry～知と業(わざ)のフロンティア

学生が主体的に学び、自ら課題を探索し、
未来を切り拓いていく

**自律的学修をサポートする
アカデミック・プランニング・センター**



東京工業大学との共同プログラム運営で
“文理共鳴”のグローバルリーダーを育成する

グローバルリーダー教育院
——実社会で通用するマネジメントを学ぶ実践道場



進化する大学



日越外交関係樹立40周年記念

ベトナム国立交響楽団
一橋大学兼松講堂公演「平和の響」

対談

**日本のリーダーが語る
世界競争力のある人材とは？**

三井住友銀行取締役会長

北山禎介氏

一橋大学長 山内 進

連載
企画

時代の論点

行動経済学に基づいた新しい制度設計：
住宅市場を中心として

大学院経済学研究科教授 齊藤 誠

映画の制作と妥協

～映画制作は 駅馬車の旅に似ている

期待が消え 結局は 目的地に着くことだけになる～

『アメリカの夜』監督：フランソワ・トリュフォー

情報化統括本部情報基盤センター助教 長谷海平

連載
企画

Bridges

留学経験者が見たグローバル

対談

一橋の女性たち

国際交流基金ジャカルタ日本文化センター
アシスタント・ディレクター

後藤 愛氏

商学研究科准教授 山下裕子

連載
企画

People

伊村農園 代表

伊村達児氏



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】

三井住友銀行取締役会長／北山禎介氏
山内 進学長

1

広い人間力と、二つの専門性、
π型人間を目指してほしい

特集
進化する大学

学生が主体的に学び、自ら課題を探索し、
未来を切り拓いていく

自律的学修をサポートする
アカデミック・プランニング・センター
APLACを象徴する「学修スペース」

10 8

東京工業大学との共同プログラム運営で
文理共鳴のグローバルリーダーを育成する
グローバルリーダー教育院

——実社会で通用するマネジメントを学ぶ実践道場——

12

松木道場からグローバル時代の「坂本龍馬」を輩出した
グローバルリーダー教育院 松木道場道場主
東京工業大学特任教授／松木伸男氏

14

日越外交関係樹立40周年記念

ベトナム国立交響楽団

一橋大学兼松講堂公演「平和の響」

社会学研究科教授

社会学研究科「平和と和解の研究センター」共同代表
足羽與志子

16

北京大学、ソウル大学と連携し、
グローバル・ビジネスリーダーを育成

20

45



42



39



36



20



10



1



連載企画

行動経済学に基づいた新しい制度設計・住宅市場を中心として
大学院経済学研究科教授／齊藤 誠

映画の制作と妥協

～映画制作は 駅馬車の旅に似ている

期待が消え 結局は 目的地に着くことだけになる

『アメリカの夜』監督：フランソワ・トリュフォー

情報化統計本部情報基盤センター助教／長谷海平

28

時代論

研究室訪問 chat in the den

商学研究科准教授／上原 渉

社会学研究科教授／深澤英隆

34 32

連載企画

Bridges 留学経験者が見たグローバル
経済学部4年／プランシリ・ブンカダさん
商学部4年／麻柄彩子さん

39 36

連載企画

一橋の女性たち
【対談】

国際交流基金ジャカルタ日本文化センター
アシスタント・ディレクター／後藤 愛氏
商学研究科准教授／山下裕子

42

連載企画

People
伊村農園 代表／伊村達児氏

45

Love of Culture

《藍の天草 宝島》経済学研究科准教授／山下英俊

52

《フランスの「郊外映画」とは何か》法学研究科准教授／森 千香子

53

Campus Information

◆一橋大学基金ご寄付者のご芳名

54

◆「ヨーロッパ・アジア太平洋の社会科学ネットワーク

国際シンポジウム」を開催しました

56

◆第2回チューニング国際シンポジウムを開催しました

57

◆本学が国立市と社会連携に関する協定を締結

57

◆一橋大学兼松講堂レジデントオーケストラ

58

◆国立シンフォニカー第8回定期演奏会開催のお知らせ
◆第11回一橋大学関西アカデミア開催のお知らせ

58 58

日本のリーダーが語る世界競争力のある人材とは？

日本を代表するメガバンクの一行である、三井住友銀行。取締役会長の北山禎介氏は、1969年に三井銀行に入行後、世界の経済情勢が激動するなか、再編を経て今日のメガバンクに至る過程において一貫して同行でキャリアを積んできた生粋のバンカーである。

一方で公益社団法人 経済同友会の教育改革委員長に就任し、高等教育の質を向上させる具体策や、新しい産学連携のあり方を検討する要職にある。

今の経済界で求められるグローバル人材の育成などについて、貴重な提言を伺うことができた。



北山禎介氏

三井住友銀行取締役会長

広い人間力と、二つの専門性、 π型人間を目指してほしい

国際化の進展を見据え

国際関係論コースを選択

山内 この対談は、グローバルに活躍している方のお話を伺って、いかにグローバル人材を育成するかというヒントを読者に伝えることを目的にしています。伺うところによると、北山さんは学生時代に国際関係論に関心を持ってその専門課程に進まれたとか。

北山 東京大学の文Ⅱ（文科二類）に入学しました。文Ⅱは通常経済学部に進学するのですが、駒場キャンパスでの教養課程の2年が終わるとき、二つの理由で3年から「教養学部教養学科総合社会科学分科国際関係論」というコースに進むことを選びました。理由の一つは、1966年当時、日本経済は高度成長のなかで国際化が進展する初期の段階にあったことです。国際関係論というコースでは国際政治や国際経済などを学ぶので、これからの社会では大いに役立つだろうと考えました。

山内 もう一つの理由とは何ですか？

北山 駒場キャンパス前には京王井の頭線の駒場東大前駅がありますが、当時私が住んでいた実家は同じ井の頭線の久我山駅に近いところにありまして。本郷まで行くのは面倒だということです（笑）。

山内 なるほど（笑）。駒場は渋谷にも近いですから、本郷よりいいかもしれませんね。

北山 もっとも、4年の頃は大学紛争でほとんど授業はない状態となってしまいましたが。後になって当時

のことを振り返ってみると、国際関係論では英語とそれ以外の外国語が必須で、また教養学科としてのリベラル・アーツの科目も徹底的に教育されていました。1学年が60〜70人でしたから、一つの授業が数人から多くて20〜30人という規模で、先生とインタラクティブにやり取りする内容のものがほとんどでした。経済学部などの大人数の授業と違って、1人の学生としては密度の濃い勉強ができたと思います。よい訓練になったと思いますね。

山内 私も学生時代にラテン語を履修しましたが、最後のほうは出てくる学生は3人だけ、という状況でした。少人数の授業ならではの面白さもありましたね。北山さんは語学もずいぶん勉強されたんでしょうね。

ポップ音楽の

歌詞を訳した好奇心

北山 実は、小学6年生のときに母親のすすめもあって英語の塾に通うことになったのです。まだ昭和30年代の初めですが、母親はずいぶんと時代の先を見ていたのでしょうか。中学校は千代田区立麹町中学に進みましたが、おかげで英語の授業は簡単に思えました。その英語の先生がとても立



北山禎介（きたやま・ていすけ）

1946年東京都生まれ。1969年東京大学教養学部卒業。同年株式会社三井銀行入行。2001年三井住友銀行常務取締役 兼 常務執行役員、2003年同行専務取締役 兼 専務執行役員。2004年株式会社三井住友フィナンシャルグループ副社長執行役員を経て、2005年に同社取締役社長、株式会社三井住友銀行取締役会長に就任（現任）。また、2008年より公益社団法人経済同友会副代表幹事、2009年より公益社団法人経済同友会教育問題委員会（現教育改革委員会）委員長、2011年より文部科学省中央教育審議会大学分科会臨時委員、2012年より文部科学省国立大学法人評価委員会委員長も務める。

山内 進

一橋大学長



日本のリーダーが語る

世界競争力のある人材とは？



派な方で尊敬する心が芽生え、子ども心に先生の歓心を買おうと、授業以外で勉強する姿勢を見てもらおうと考えました。そして本屋さんで英文日記帳というものを買い、毎日英語で日記を書いて毎週土曜日にその

先生に添削をお願いしました。それを1年間続けたんです。きっと先生は途中で挫折するだろうと思われたと思いますが、続けていることを先生からほめてもらいました。それがまたモチベーションになっていったと思います。

山内 それはすごいですね。日本人はよく語学力が低いと指摘されますが、結局は自分で鍛えるしか術はありません。しかし、それを中学生でやったというのは素晴らしいと思います。

北山 当時、アメリカからエルヴィス・プレスリーやニール・セダカといったポップ音楽が入ってきました。高校時代になってビートルズが出てきたわけですが、私も興味を持ちました。それで、彼らが何を歌っているのが気になって、一生懸命辞書を引きながら歌詞カードを訳したものです。そういったことも英語へのモチベーションに影響を与えたと思います。

山内 なるほど、普通は聞いているだけで歌詞の意味まで調べないという人が多いように思いますが、探究心がありだったのでしょうか。大学の語学の授業はいかがでしたか？

北山 専門課程に入ってから、英語の授業はいくつもありました。通常は1冊のテキストを読んでいくという形式でしょうが、教養学科では英語の音を勉強する音声学や、上智大学などの神父の先生がきてキリスト教について学ぶ授業もありました。英文学を読むには、キリスト教の知識がないと作品で訴えたいことが

理解できない場合が多いからです。どれも中身が濃い授業でしたね。

山内 教養学部国際関係論コースは、現在まで存続していますね。

北山 私の頃にスタートしたばかりでしたが、その後成果が出てきているようです。外交官をはじめ国際的なステージで活躍する人材を多数輩出するようになり、質の高い授業をしているとの評価が高まったのだと思います。

大学で鍛えられた コミュニケーション力や 論理的なものの考え方が役立つ

山内 そういったコースで学んで銀行に就職されたわけですが、そこで学んだ国際経済や国際政治、そして語学などは、銀行でどのように役に立ちましたか？

北山 入行当時は、邦銀の国際業務はまだまだプリミティブな時代ということもあり、グローバル化云々といった世界とは無縁だったと思います。最初に配属される国内支店で学ぶ預金や融資などのベーシックな業務から始まって、30歳頃までにさまざまな業務を経験し、それぞれの分野における知識やスキルを身につけていきます。そのプロセス

では、対峙する人とのコミュニケーションや論理的なものと考え方が重要になるわけですが、大学の4年間でそういった基礎的な力を養ってもらったと思



山内 進（やまうち・すすむ）

1949年北海道小樽市生まれ。1972年一橋大学法学部卒業。1977年同大学院法学研究科博士課程単位取得退学。1987年法学博士。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）、『文明は暴力を超えられるか』（筑摩書房）など著書多数。



山内 そうですね。スキルとしての英語という視点は大変重要だと思います。特にグローバル化が進んでいる現在はそのですね。ところで、経済のグローバル化とともに、日本の製造業もいろいろなグローバル化の波を乗り越えて発展していると思います。あるいは、波を乗り越えられず衰退している業界もあるでしょう。そうした動きと軌を一にして、銀行もずいぶん変わってきているのではないかと思います。

北山 おっしゃるとおりですね。銀行は日本経済を映したミラーのようなものです。企業を含めて国際化が大きく進展していくなか、銀行業務も国際化が進んでいます。少し長くなりますが、そのあたりの流れをざっとご説明します。

山内 よろしく願います。

国際化する製造業とともに 銀行の国際化も進展

ます。何せ少人数の授業ですから、学生はずっと話し続けていなければなりません。さらに科学哲学などの授業では、学生同士で議論しながら物事をロジカルに論証していくといった訓練を重ねるわけです。そこで身につけたスキルは、入行後にも大きく役立ったと思いますね。

山内 なるほど。そういったコミュニケーション能力や論理力といったスキルはあらゆる仕事の基礎力として役に立つでしょうね。一橋大学では主としてゼミナールでそのような能力が鍛えられていますが、やはり少人数教育は大切ですね。

北山 それから、国際分野で仕事をするには、基礎的なスキルとして英語はどうしても必要になります。英語ができればすなわち国際人、ということではありませんが、英語はあらゆる国際的な業務において今や必要条件の一つであることは厳然たる事実であると思います。その点、小学生時代から学び始め、国際関係論コースで比較的突っ込んで学べたことは、銀行に入ってから国際業務に従事するうえでかなり役立ちましたね。

北山 私は1969年の入行ですが、この頃は1973年に起きたオイルショックで終焉を迎えることになった高度経済成長の終盤期ですね。当時の日本経済は、主として製造業が輸入した原材料をもとに国内で生産した製品を海外に輸出する、いわゆる加工貿易で稼ぐ構図が続いていました。このため、日本企業の海外拠点も主として販売拠点であったわけです。したがって当時の銀行の国際業務は、原材料の輸入やこうした販売拠点が手がける貿易に対するファイナンスを行うことでした。邦銀の海外支店はほんの一部の国にしかありませんでしたが、海外の銀行と為替業務の代行に関する契約であるコルレス契約を交わして資金のやり取りをしていました。

その後、オイルショックで日本経済はダメージを受けたものの、それが落ち着き、数年で立ち直りました。そして力をつけ始めた日本の製造業は、海外に工場を

日本のリーダーが語る
世界競争力のある人材とは？



建てて海外生産を始めるようになりました。すると、銀行は貿易に対する短期の運転資金だけでなく、長期の設備資金も提供するようになったのです。邦銀の海外拠点も増えていきました。

山内 なるほど、日本の製造業とともに銀行の国際化が進展したわけですね。

北山 そんななか1979年にテヘランでアメリカ大使館人質事件が起きて、アメリカはイランの在米資産を凍結する制裁を行いました。すると、イランを筆頭とする産油国は日本をはじめとするアメリカ以外の国に金を預けることになったわけです。その潤沢な資金

を得た邦銀は、世界的な資金の流れにおいて仲介役を担うことになりました。

1984年5月の日米円ドル委員会によって、大口預金金利の自由化や外貨の円転換規制の撤廃等、日本の金融・資本市場の大幅な自由化、国際化が行われることになりました。外国為替及び外国貿易法では、それまでの「原則禁止、例外自由」から「原則自由・例外禁止」へとガラッと変わったわけです。これによって邦銀の国際化や業務の多様化が急速に進みました。それまでの銀行業務はもっぱら融資が中心を占めていましたが、それ以降、非日系企業との取引を含めてのクロスボーダー取引や証券業務など、業務の幅がどんどん広がっていったのです。いわば、一般的な銀行業から複合的金融サービス機関に変貌したともいえるでしょう。

相対的に高まる

邦銀の存在感

山内 そのような業務の拡大はバブル経済の崩壊まで続くわけですね。

北山 そのとおりです。1985年のいわゆるプラザ合意を機にバブル経済が始まったと考えられています。それが1990年代の初めに弾けてから2000年代に至るまで、坂道を駆け落ちるように逆回転したのはご存じのとおりです。しかし、そうした苦境のなかにあっても、金融行政のあり方やリスク管理手法などに対する見直しが進み、反攻への備えは続けていたと思います。公的資金を注入してもらい体力を回復させることもできました。

山内 リーマン・ショック後は、ダメージが大きかった欧米の銀行に代わって邦銀の活躍が国際舞台で目立つようになりましたね。どのような理由が考えられるのでしょうか。

北山 1990年代の初頭に導入された、国際業務を行う銀行の自己資本比率に関する国際統一基準である「バーゼル合意」（いわゆる「BIS規制」）が数次のリバイスを経て、現在は「バーゼルⅢ」に強化されています。これは、サブプライムローン問題やリーマン・ショックで顕在化した、アメリカの金融機関を中心とするハイリスク・ハイリターンへの行き過ぎた金融資本の自由化が世界の实体经济に大きな悪影響を及ぼしたことに對する反省に基づくものです。バブル崩壊以降、邦銀は国際業務を一気に縮小し、米銀のようにレバレッジを効かせた金融取引についてもあまり手がけてはきませんでした。バック・トゥ・ザ・ベーシックといいますが、旧来の融資を中心とするコマースシャルバンキング業務に回帰していたわけです。私はあえて「幸か不幸か」と言い添えたいのですが、このことによつてリーマン・ショックなどの大きな問題から逃れることができたのです。この結果、邦銀は、世界の金融マーケットのなかでの力が相対的に高まることとなり、お客様の信頼やニーズに応えられる存在として競争力を発揮する状況に至っているわけです。こうした背景には、近年の成長地域である東南アジアに強固なポジション



を確立しているという、ジョグラフィカルな強みがあることもあったと思います。

メガバンクにおける トップの役割

山内 ご解説いただいたように、銀行はまさに大きな変化を遂げてきているわけですが、そういった環境変化のなかにあつて進むべき方向性を見極めていくことが、リーダーの重要な役割ではないかと思っています。

北山 リーダー1人だけでは、それほど大きな能力は持ち得ません。銀行は通常3年程度の中期経営計画を策定し、それに基づき経営を進めていきますが、その作成においては、メガバンクという大きな組織のなかで、関係する各部署が協力し合つて行っています。中期経営計画は大体1年ぐらしかけて作成するのですが、5年、10年という比較的大きなトレンドにおいて、日本やアジア、世界で



はどういった状況が続き、どう変化していくのかを見通して、それを前提に世の中がどうなっていくのか、金融機関に対するどういったニーズが顕在化するのか、今後成長もしくは衰退する業務は何なのか、といった仮説をマッピングしていくわけです。そして、そのマップに基づいて人材と資本というアセットを配分するとともに、取るべき戦術も決めていきます。M&Aで時間を買って一気に進めるのか、自前で育てていくのか、といった選択ですね。こうやって描いた仮説と戦略、戦術を実行するか否かを最終的に決断するのがトップの責務です。その後は、動き出したプログラムを節目節目で検証し、必要に応じて軌道修正するなどPDCAサイクルを回していくことになります。こういった大きなストラテジープログラムを進めていくマネジメント体制をつくることや、その体制をきちんとチェックし続けることもリーダーたるトップの役割ですね。

山内 最終決断者という責務は、さぞ重いものではないか。

北山 もう一つ、重要な責務があります。どの企業にも、経営理念があると思います。絶対に変えてはならない基軸のようなもので、企業文化ともいえるものです。三井住友銀行のルーツは三井家であり住友家であるわけですが、どちらも江戸時代からの長い歴史があり、当時の家訓でもある経営理念を現代にまで伝承しています。こうした基軸は決して忘れてはならないものであり、社員は誰もがその重みを感じて日々を過ごしていると思います。

一方で、「不易流行」という言葉がありますが、そういった変えてはならない土台の上で、日々の変化をいち早く先取りし、時代時代に合ったサービスを提供していくことも企業としてはとても重要です。こうした両面のバランスを取るべくコントロールすることも、トップの責務だと思います。一般的に、企業というものは収益を上げなければならず、つい目先のことにと

らわれて経営理念を忘れてしまいがちになります。トップはそうした事態をいち早く察知し、必要とあらば、経営理念に立ち返って自らを戒めていかなければなりません。

山内 ものすごい勢いで変化していくなかで、つねに原点を見失わないよう考えつつ取り組んでいくというのはとても難しいことのように思います。しかし、それを成し遂げてこそそのリーダー、ということですね。

教育問題の解決を

P D C A サイクルに乗せる

山内 ところで今、如水会の理事長をお願いしているのは、住友電気工業の松本正義社長なんです。そういった関係で、一度京都にある住友家の源流たる有芳園に行かせてもらいました。歴史を大切にされており、虚飾がなく深みがあったいいなあ、という印象を持ちました。

北山 有芳園から北に歩いて15分ほどのところには、三井家の菩提寺であり、紅葉の名所としても有名な真如堂があります。有芳園にも真如堂にも代々の物故者を祀る慰霊塔や祠がありますが、毎年4月、三井住友



銀行の新入社員は研修の一環として双方を巡り、両家の歴史を勉強するのが習わしとなっています。

山内 素晴らしいことです。三井も住友も、そういった誇るべき不変の歴史、軸をしっかり持っていて、それが強みだと思います。この強みは日本の強みであるといってよいかもしれません。

北山 現在では財閥というのはなくなっておりますが、しかし重い名前を共有する精神的なつながりや責任感、グループ各社の社員は皆感じていると思います。

山内 社員教育の話が出ましたが、教育機関としての大学は、日本経済がグローバル競争から遅れたときに、「グローバル人材を育成していない」といった叱咤をずいぶんいただきました。残念ながらそういう一面も確かにあったとは思いますが。北山さんは経済同友会の教育改革委員長としても活動されており、高等教育に対していろいろご意見をお持ちだと思います。今の世界情勢を背景に、日本の大学に期待されていることや問題に感じていることには、どういったものがありますか？

北山 2009年に教育問題委員会（現教育改革委員会）の委員長を拝命しましたが、その直前に前任者が初等中等教育への提言をまとめておられたので、私は高等教育にフォーカスして提言をまとめることにしました。ちょうど当時民主党政権がスタートし高校無償化といった議論もありましたので、経済格差による教育格差などにスポットを当てることにしたのです。検討していくプロセスのなかで、文部科学省の方や山内先生をはじめとする大学関係者などと知り合うことになり、また過去の中央教育審議会や日本学術会議など

がまとめたさまざまな提言にも目を通し、高等教育や大学が直面する問題についていろいろと理解することができました。そこで一つわかったことは、現在の問題は過去十数年間ずっと議論されてきたもののなかにか解決に向かっていないということです。もちろん、大学といってもいろいろなところがあるので一口には論じられず、かつ教育の問題に失敗は許されないので慎重にやる必要があることは理解できます。そこは踏まえながらも、解決に向かって早く議論を進めるために、P D C A サイクルに乗せていくことにまずは注力したいと思っています。

また、問題にはさまざまな論点があるので、どこかにフォーカスすることで議論を拡散させないようにすることも大切だと思います。企業人として、そういった経営上のノウハウも活かしながら諸問題の解決に貢献していきたいと考えています。

産学連携についての新しいあり方を探る

山内 ご指摘のとおりで、議論を進める仕組みができれば議論も建設的に進めることができると思います。

北山 それともう一つ私が取り組み始めているのは、産学連携についての新しいあり方を探ることです。かつてないほどのグローバル化やイノベーションが求められていくこれからの産業界を担う人材を育成するためにも、大学と企業はもっと連携すべきだと思います。たとえば、経済同友会が企業側を取りまとめ、インターンシップをもっと推進すべく大学側とともにプラットフォームを構築するといったことが考えられます。そこで、具体的にどういったことができるか大学側のご意見も伺おうと、2012年から上智大学や立教大学、琉球大学、沖縄国際大学、沖縄工業高等专科学校、沖縄科学技術大学院大学、昭和女子大学などの各大学を



訪問しているところです。

山内 それは具体性があって、よい取り組みですね。

北山 あとは、ご質問いただいた大学への期待ということですが、特に一橋大学のように社会科学系、文系の学部に対して、これまで企業側は基礎的な人間力というか、一般的な社会常識を備えた人材を送り出していただければその後は企業のほうで必要な教育をする、というスタンスが一般的だったと思います。しかし、日本人同士はもちろん、国際的なコミュニケーション力を高める訓練は、大学4年間でもっとできる余地があるのではないかと思います。それに対しては、学生に課題を与え課題解決型授業をしてもらうといったことに企業側ももっと入り込めると思っています。そこで、我々も大学に対して「一緒にやりましょう」とアプローチしているところなんです。

山内 興味深いお話ですね。日本の大学は学部中心の専門教育が主体となっていますが、企業側からは特に社会科学系の専門教育にはあまり期待されていなかったわけで、大学側ものんびりしていた面があったかもしれません。これまではそれでもよかったのかもしれませんが、国際競争が厳しくなっている今、すでに学生間競争も激化し始めているわけですからね。企業も採用する学生は日本人とは限らなくなっています。そんな時代に対応して活躍できる人材となるためには、各学部の専門教育をしっかり行くと同時に、人間力を鍛えるということをもっと意識しなければならないと感じています。その点でいえば、欧米の大学では昔からリベラル・アーツを重視して人間力強化に取り組んでいるわけですね。日本の大学はそこをどうしていくべきか考えなければいけないと思っています。それに加えて道具としての語学力や、ITのスキルをもっと高める仕組みも必要ですね。

北山 安倍内閣は、6万人を切った海外留学生を12万人に倍増させ、海外からの留学生14万人を30万人に増



日本のリーダーが語る

世界競争力のある人材とは？

やす計画を策定して予算化していますね。そういった流れを学生自身も活用し、グローバル人材を志向していったほしいと思います。

山内 おっしゃるとおりで、我々も一橋大生をできる限り多く外に出すことを考えています。

経済界のリーダーになる という高い志を



北山 私はよく入行した若い社員に「 π 型人材になってほしい」と言っています。「横棒は幅の広い人間力を表し、そこから縦に伸びている2本の棒は深い専門性を表している。人間力を広げたいうえで、証券業務でもデリバティブでも何でもかまわないから、2分野ぐらひは専門性を深めてほしい」という趣旨です。20代ではまだわからないかもしれないが、30代にもなれば「人間性を備えたうえでのプロとしての専門性」が問われることが理解できるはずだから、今からそのときに備えておいてほしいというアドバイスであるわけです。

山内 「 π 型人材」というのはわかりやすくてよいですね。リベラル・アーツでよくいわれる「レイト・スペシャリゼーション」、つまり幅広い見識や知力をまず養い、そのうえで専門性の高い知識を身につけるということですね。

北山 そうです。そして、大学への期待はもう一つあります。それは山内先生が一橋大学のミッションの再定義としてまさに「社会的公共性」ということなのです。アダム・スミスが『国富論』

の前に書いた『道徳感情論』では、まさにリーマン・ショックのような事象を予言しているんですね。市場には悪いほうの「見えざる手」が生起するということです。まさにこうしたことを社会科学系の大学ではしっかり教え、社会的公共性の重要さをわきまえた人材を育成してほしいと思います。

山内 私の言葉まで引き合いに出していただきありがとうございます（笑）。ところで、貴行には一橋大学に講座をご寄附いただいているうえに人材まで派遣していただき、大変ありがたいと思っています。最後に、一橋大学の学生にメッセージをお願いいたします。

北山 例年、一橋大学の学生さんには入行してもらっています。現在1万2000人ほどの総合職のなかで500人ぐらいの卒業生がいますが、どんな部門で活躍しているか調べたところ、国際、大企業取引、投資銀行といった銀行のなかでも先端的な知識やスキルを必要とされる分野で活躍してもらっています。

一橋大学は錚々たる顔ぶれの経営者を経済界に送り出しています。学生はそういった歴史的な冠を載せて



卒業し、嘱望されているわけですから、自分も将来、経済界のリーダーになるという高い志を持つてほしいと思います。そうであるためにも、大学の4年間、あるいは大学院を通じてしっかりと勉強し、友人と議論もし交友を深めてほしいと思います。そうしたことは必ずや社会に出てからの糧になると思います。

山内 どうもありがとうございます。

主体的に学び、自ら課題を探究し、未来を切り拓いていく アカデミック・プランニング・センター

一橋大学は、学生の自ら学ぼうとする意欲を促進し支援する全学的基盤として、平成24年10月1日、APLAC (Academic Planning Center: アカデミック・プランニング・センター、略称エイブラック) を設立した。APLACは、自由に学修できるスペースを設け、イベントを開催し、また専門の学修カウンセラーや院生チューターを置いて、勉強方法、留学希望、勉学上の悩みなど学部学生の相談に応じ、必要な部署につないでその学修を支援している。開設から1年、利用する学生の満足度は高い。「APLACは『スマートで強靱なグローバル一橋生』の育成に向けた運動体」(APLACセンター長・落合一泰副学長)。企画・運用面で改善を重ね、学生の自律的な学修を後押しする方針だ。

ティーチングから ラーニングへ。 変わりつつある世界の教育観

APLACの設立は、教育観の世界的な変化にリンクしている。その大きな流れを一言で表現すれば「ティーチングからラーニングへ」。

「教員主体の教授から学生主体の学びへ。」これは、学生には自分の将来を自ら切り拓いていく力を受け身でなく能動的に獲得してもらおう、という変化です。そして大学には、ラーナーが学びの主体になるのに必要な情報や環境をできるだけ提供していくことが求められるようになったのです」(落合副学長)。たとえば各科目について担当教員が書く「シラバス」と呼ばれるアウトラインは、学生が必要とする基本情報のひとつだ。一橋大学は平成26年度からシラバスの様式を一新し、各授業において学生には何が期待されており、授業を通して学生はどのような知識や能力を身に付けるのかを示して、学生の積極的な履修選択や教室外学修を促す方針だ。

一方で一橋大学では、平成22年度入学生からGPA (Grade Point Average: A=4点、B=3点、F=0点として算出した学生ごとの成績評価平均点) 2.0以上を卒業要件化(当面は1.8以上)。この新たな卒業要件は「学士号の質保証」のためだが、GPAを通して、学生一人ひとりの勉学の足跡、そして学生全体の学修動向が把握できるようになった。学生の学修状況は決して一様でない。成績のよい学生にさら

に勉強してもらおう環境を整え、低成績の学生には、一人ひとりの状況に合わせた日常的なサポート・学修支援体制を整備することが課題として浮かび上がってきた。

「学生たちは多様で、『学生』という言葉で一括するにはできません。その一人ひとりに『一橋大学で勉強して力がついた、社会に出て勉強し続けよう』という自信と意欲を持って卒業してもらうためには、より総合的な学修支援体制を整える必要があると感じたのです」(落合副学長)

支援体制に関するさまざまな検討が始まったのは平成23年度。平成24年春に現在のAPLACにあたる活動がスタートし、同年10月には規則を定め、APLACが正式に設立された。

《学修コンシェルジュ》 《学修サポート》 《学修IR》 三つのセクションによって 運営されるAPLAC

APLACは特定の場所というより、学生の自律的な学修を促進・支援するための機能の総称である。その機能を担うのが、《学修コンシェルジュ》《学修サポート》《学修IR (Institutional Research=教育調査・評価)》の各部門だ。

まず《学修コンシェルジュ》は、学修に関する「相談窓口」の機能を持つ。履修計画の立て方や成績データの説明、留学の希望など、学生が気軽に相談できる窓口の役割を教務課が担い、必要に応じて学内の専門家・相談員や担当部署へと接続する。組織横

断の協議会で定期的にミーティングを行い、個人情報管理を徹底した上で相談にきた学生の「その後」もしっかり共有し、必要なサポートの立案に役立てている。平成25年度には、日々の学修を支援するインフラとして「学生ポータル」が稼働し始めた。「学生ポータル」は学修上の利便を図るシステムで、学生はWEB上で自分のお知らせを受け取ることができ、休講や行事などの情報にもアクセスできる。履修登録ができる既存のWEBシステム「Mercas (Mercury Campus System)」も、同様に学修生活の効率化につながるものだ。平成25年度に設けられた「学修スペース」も、学生の自律的・自発的なアクティブ・ラーニングのための空間である。「学修スペース」については別項をご覧ください。

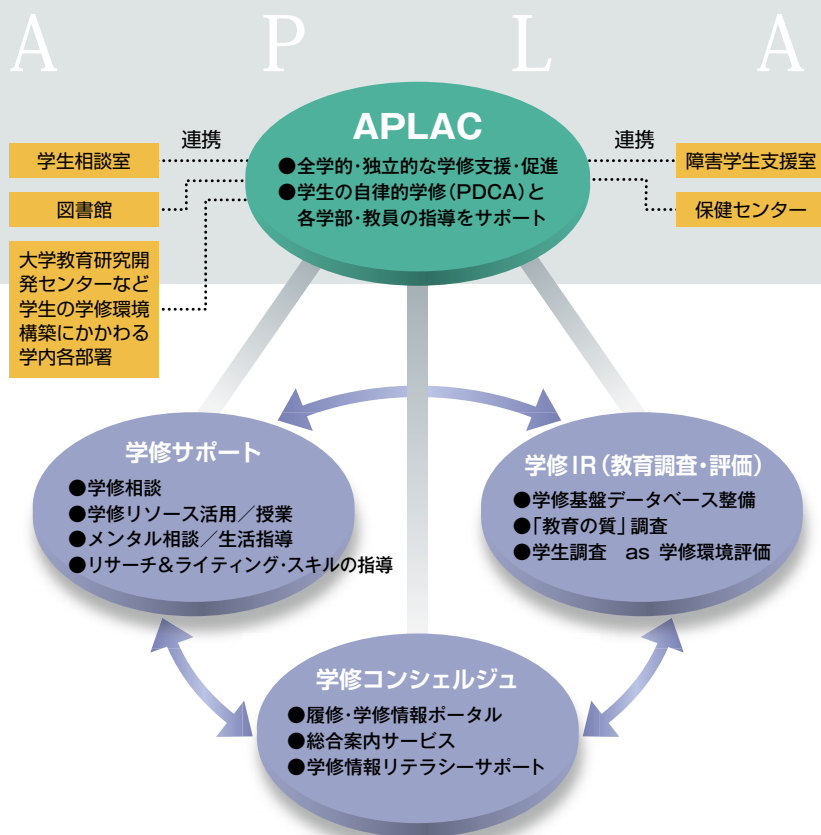
《学修サポート》は、「個々の学生の意欲と必要に応じてさまざまな学修支援を受けられる場を提供する」というコンセプトのもと、院生チューターによる学修相談、学修カウンセラーによる定期面談からメンタル相談、生活指導まで、幅広い機能を備えている。

そして三つ目の機能が《学修IR》だ。これはGPAなど蓄積された数値情報をもとに、学修基盤データベースの整備、「教育の質」調査、学修環境評価などを担う部門である。

学生が主体的に学び、 自ら未来を 切り拓いていくために

APLACの最も重要なミッションは「自

自律的学修をサポートする



「自律的学修」、つまり学生本人による主体的な学修を促進・支援することである。世界の教育観がティーチングからラーニングへと変化していくなかで、学生の「学びたい!」という気持ちを引き出し、未来を切り拓いていく力を自らつけてもらう。それには、あるパラダイムシフトが欠かせない。

「昨今、学士号の『質』が問題にされています。では、誰がそれを保証するのでしょうか。今までその役割を担ってきたのは大学です。しかしそれは一枚の卒業証書だけで学生の質保証が済む時代ではありません。大学で身に付けた能力や自分の力量を学生自身が示すことが必要です。APLACは

一橋大学アカデミック・プランニング・センターHP

(一橋大学HP⇒在学生の方へ⇒アカデミック・プランニング・センター(学修相談)からアクセス)

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

その方向に学生を導くための仕掛けでもあ

るのです」(落合副学長)

学生が主体的に学び、就業力(エンプロイアビリティ)あるいは大学院に進む実力を身につけ、「自分は将来こんなことができる、したい」と自分の力量や展望を示す。それが未来を切り拓いていく力にほかならない。

「一橋教育の真髄はゼミナールにあります。ゼミナールでは、教員の指導のもと、『問いを立てる』に始まり、『問いを解く』プロセスを経て『問いを解く』に至る課題探究能力の練磨がグループで進みます。少人数のゼミナールは双方方向型教育であり、知識伝達型教育だけでは達成できない多様性、創造性、チャレンジ力、プレゼン力、能動性、リーダーシップなどが涵養される場なのです。教員が「何を教えるか」から学生が「何を教えるようになるか」へのパラダイムシフトが求められている今、他大学でも少人数ゼミナールに関心が寄せられるようになったのはそのためです。本学伝統の通年必修ゼミナールは、近年耳にするようになった学生の能動性を促す『アクティブ・ラーニング』を先取りしていたのです。このようなゼミナールに象徴される本学学生(個人・チーム)の自律的かつ主体的な学習をさらにサポートしようというのがAPLACの活動であり、学修スペースなのです。それが『ス

学生と一体となって新しいプログラムを構想する

APLACは、今後もさまざまなプログラムを実施していく予定だ。たとえば、平成25年度冬学期からスタートした「English Table (イングリッシュテーブル)」。現在、学部1年生向けには必修の英語コミュニケーションスキル科目があり、講師をブリティッシュカウンシル(イギリスの国際文化交流機関)から招いている(商学部は独自のPAC Eプログラム)。「English Table」は、その講師と学生が学修スペースに集まって、英語でフリートークを行うというものだ。

English Tableのトークテーマ(例)

●Tokyo Olympics・Paralympics 2020
(東京オリンピック・パラリンピック 2020)

●Studying and living abroad
(留学と海外生活について)

●Globalization, Global Jinzai and Globalization
(グローバルゼミナール、グローバル人材、グローバルゼミナール)

これは学生の希望が実施に結びついたプログラム例だが、今後も学生のニーズや反応を見ながら、随時新しい企画が投入されていくだろう。制度化された今もなお良い意味で運動体であり続けようとするAPLAC。それは「ティーチングからラーニングへ」という変化を象徴する組織にほかならない。

APLACを象徴する「学修スペース」

A P L A C

新しい学修スタイルの確立に向けて 開設された「学修スペース」

そうしたAPLACの取り組みのシンボルになりつつあるのが、平成25年4月、西キャンパス・第1講義棟3階に設けられた「学修スペース」だ。平日（及び祝日授業日）の8時30分～18時、学部生であれば誰でも利用できる空間として学生から高い評価を得ている。開室半年で利用者は延べ1000人を超えた。

このようなスペースは、一般に「ラーニング commons」と呼ばれる。これまでは、図書館の静かな空間で、豊富

な資料に囲まれながら黙々と勉強をするのが一般的な学修スタイルだった。ラーニング commonsとは、学生がもっと気楽に出入りでき、1人で勉強することも多人数でミーティングをすることも可能な自由度の高い空間である。

学生主体の学びのためには、そうしたスペースが一橋大学にも必要だ——。そこで先行する他大学の施設を視察。各大学に共通する四つの成功ポイントを実装した、一橋大学の学修スペースが誕生した。

可動式の机・椅子・ホワイトボード、 無線LANなどが整い、 大学院生がチューターとして常駐

ラーニング commonsの四つの成功ポイントとは、以下の通りである。

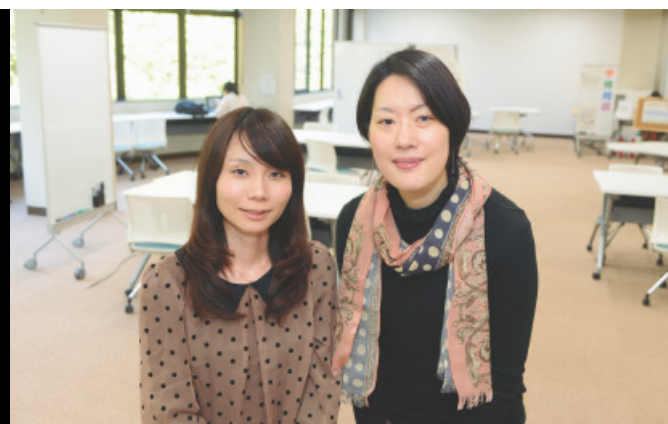
●開放性・透明性の高い空間…部屋と廊下を隔てる壁をガラスに。学修スペース内外の学生の間に生まれる「見る」「見られる」関係が、互いを刺激する環境を生み出している。

●利用における自由度の高さ…予約は不要。机・椅子・ホワイトボードはすべて可動式で、自由に動かしてよい。そして利用後の片づけは最小限でよい。

●無人での運営。

●無線LANにより、学生は持参の端末でインターネットを利用。

学修スペースはこれらをすべて実装し、さらに、《入退室は学生証で認証》《ペットボトルは持ち込み可（蓋があるので飲み物をこぼす確率が低い）》《プロジェクトスクリーン壁紙を壁一面に貼付》《LED照明》など、さまざまな独自の工夫やルールを織り込んでいる。



教務課は学生の利用状況を把握するとともに、使い勝手についてつねにアンケートを実施し、利用促進につなげている（右から教務課本間係長、天野係員）

学生は机、椅子、ホワイトボードを自由に組み合わせて利用している



自律的学修をサポートするアカデミック・プランニング・センター

また、大学院生がチューターとして学修相談を受け付けている。レポートの書き方のアドバイスや、パソコンの利用サポートを行うほか、学修に関する質問などにも対応している。曜日や時間帯によって在席するチューターの得意分野（科目や語学など）は異なるが、うまく活用すれば、学修に関する幅広いアドバイスを受けられるのだ。

1人でもグループでも学べる 自由度の高さから 開設から半年で 利用者は1000人を超えた

学修スペースの最大の特徴は、人数で自由にミーティングができる点だ。学修スペースでは会話をしているもまったく問題はない。そこが静寂を旨とする図書館と異なる。取材を行った日も、経済学部4年生が4〜5人集まり、卒業論文のテーマや内容に関する議論を行っていた。ホワイトボードやプロジェクターを使ってプレゼンテーションをしたり、問題点を整理したりするグループがいて、一方でパソコンを見ながら1人で授業の準備をしている学生がいる。主体的に能動的学修に向かおうとする精神が、一人ひとりにもグループにも感じら

れるのだ。学生からは利用時間拡大の要望も寄せられている。またチューターも学修スペースを使った新しいイベントを提案したり、時間割をFacebookやTwitterで発信したりと、積極的に運営に携わっている。学生ニーズの高い数学系科目のチューターを学修スペースにも配置するなど、全学共通教育との学内連携強化に向けた動きもある。自律的学修を促進・支援する全学的基盤の構築を目指すAPLAC。学修スペースはまさにそのシンボルになっている。



金曜午後勤務の豊田チューター（商学系・英語系科目担当）



プロジェクターも常備されており、プレゼンテーションの練習もできる



大学院生のチューターが平日午後常駐し、学修相談に応じている



窓の広々とした学修スペース。図書館とは違い、ここでは声のボリュームを抑える必要はない。グループミーティングの場所としても活用できる



グローバルリーダー教育院に 期待すること

「グローバルリーダー教育院」(Academy for Global Leadership / AGL)は、その名称のとおりグローバルリーダーの育成を目的として東京工業大学に設置された組織で、一橋大学は連携提携機関として共同運営を行っている。その使命は、「文理共鳴トップリーダー」の養成である。

山内進二 橋大学長は、「文理共鳴を体現するグローバルリーダー教育院への期待」と題して、参加者に次の趣旨のメッセージを寄せている。

「共鳴という言葉は、それぞれの独自性を発揮しながら相互作用によって新しい成果を生み出すという意味にも使うことができます。一橋大学は、その意味での文理共鳴を目指します。確かに、文理を融合的に理解し研究や実社会に貢献するという考え方もあります。しかし、高度に専門化した学術世界にあつては、文系と理系の人材が自己のそれぞれの専門に磨きをかけ、互いに連携することで融合以上に大きな成果を挙げるといふほうが、自然で効果的ではないかと考えます。

大切なのは文理対話能力の育成です。それを育成するのが、この文部科学省『博士課程教育リーディングプログラム』によるグローバルリーダー教育院

進化する大学

東京工業大学との共同プログラム運営で
“文理共鳴”のグローバルリーダーを育成する

グローバルリーダー教育院

——実社会で通用するマネジメントを学ぶ実践道場



です。このプログラムに参加して、文理共鳴能力を持ったグローバルリーダーとなって、日本と世界の発展に大いに貢献してください」

すべての大学院生に開かれた プログラム

AGLプログラム自体は、2012年4月より東京工業大学で実施されている。人文社会分野に強みを有する一橋大学と、科学技術分野に強みを有する東京工業大学による共同プログラムという、他に例のない試みの実現に向けて、一橋大学は2013年10月からこのプログラムに参加することになった。一橋大学側の窓口は一橋大学大学院国際企業戦略研究科(一橋ICS)である。

一橋ICSの布井千博教授は、「このプログラムは、基本的には実業を目指す大学院生のためのプログラムですが、カルチャーの多様性も重視しています。商学、経済学、法学、社会学、文学、歴史学などを研究する方を含めて、多様なバックグラウンドを有する大学院生が対象です。外国人の参加も歓迎します」と、大学院生全体を対象としていることを強調する。実際に、一橋大学から参加している学生は、一橋ICS

S、経済学研究科、国際・公共政策大学院、法学研究科、言語社会研究科と多岐にわたっている。なお、2013年度の参加者は23人で、一橋大学からはフル参加4人、学期参加7人の計11人である。

二つの道場を 修練の場として選択する

このプログラムの参加形態には、フル参加と学期参加の二つのスタイルがある。

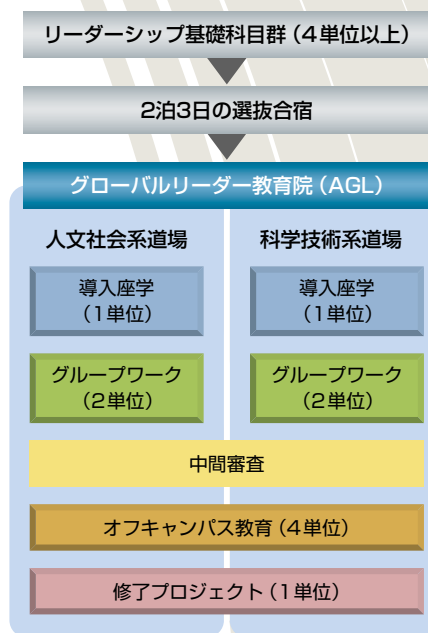
フル参加する学生は、リーダーシップ基礎科目群の履修から始まり、選抜合宿を経てAGLの全科目を履修する。大学院生としての専門能力の獲得と、グローバルリーダーとしての能力の修得を、限られた期間のなかで自らタイムマネジメントしながら両立させていくという、かなりハードなプログラムである。

学期参加の学生は、AGLの各科目を学期単位で選択することができる。リーダーシップ基礎科目群の履修は必須ではなく、導入座学のみ、グループワークのみの選択も可能である。

なお、このプログラムで履修した科目は、単位互換協定により取得単位として認められる。

AGLには、人文社会系2道場、科学技術系2道場の四つの道場がある。これらの道場を修練の場として教育が

●科目構成



リーダーとして実践してきた経営者に直に接し、その実体験を臨場感あふれる形で疑似体験することにより、リアリティのある経験として蓄積する。

2013年度は、「異文化内における

行われる。これらの道場のうちの二つに所属して、多様な背景の学生同士がディベートやグループワークを重ねていくことで、実社会のいかなる場面でも通用する強力なリーダーシップを身につけていく。

プログラムには、実業の最前線で活躍する経営者の話を直接聞いて議論する科目や、現実の経営課題について数人のグループで分析・討議し、具体的な提言として経営陣にプレゼンテーションを行うグループワークなどが組み込まれている。さらに、このグループワークに必要な実践スキル講座も準備されている。

もう一つの重要な柱が、「オフキャンパス教育」である。これまで身につけた専門能力や道場で磨いた実践的な知識・スキル、リーダーシップなどを実社会で試して、さらに補強すべき部分を再認識する機会として、国内外の企業、国際機関、研究機関などで6か月以上のプロジェクトに取り組む。

松木道場の導入座学では、リーダーシップの根源となる「信頼関係の醸成」及び信頼関係に基づく「組織文化変革」を修得することを目指す。このプロセスを、

松木道場の導入座学では、リーダーシップの根源となる「信頼関係の醸成」及び信頼関係に基づく「組織文化変革」を修得することを目指す。このプロセスを、

松木道場にみる 道場修練の実際

一橋大学が主宰する松木道場を例に、AGLの核となる道場教育を紹介しよう。松木道場の目指すリーダーの姿は、「いかなる環境においても組織をリードし、組織の潜在的能力を最大限に発揮できるリーダー」である。基本的な考え方は——企業のあるべき姿が「ビジョン」で、それを実現するために遂行すべき「ミッション」がある。そのミッション遂行に向けて「戦略」を立て、それを実施するための「組織」を設計する。それらの根幹に「信頼」「組織文化」がある。その理解のうえに身につけるべきリーダーシップが成り立つ。

実践「ターンアラウンドにおける実践」「サプライチェーン変革における実践」の三つのテーマで5人の外部講師が講義。リーダーに求められる「信頼関係の醸成」「組織文化変革」を学ぶ。

一方、グループワークでは、導入座学での蓄積及び並行して実施するスキル向上演習に基づき、実際の企業の経営課題に対する提言を行う。このグループワーク前後には海外短期研修も予定されている。

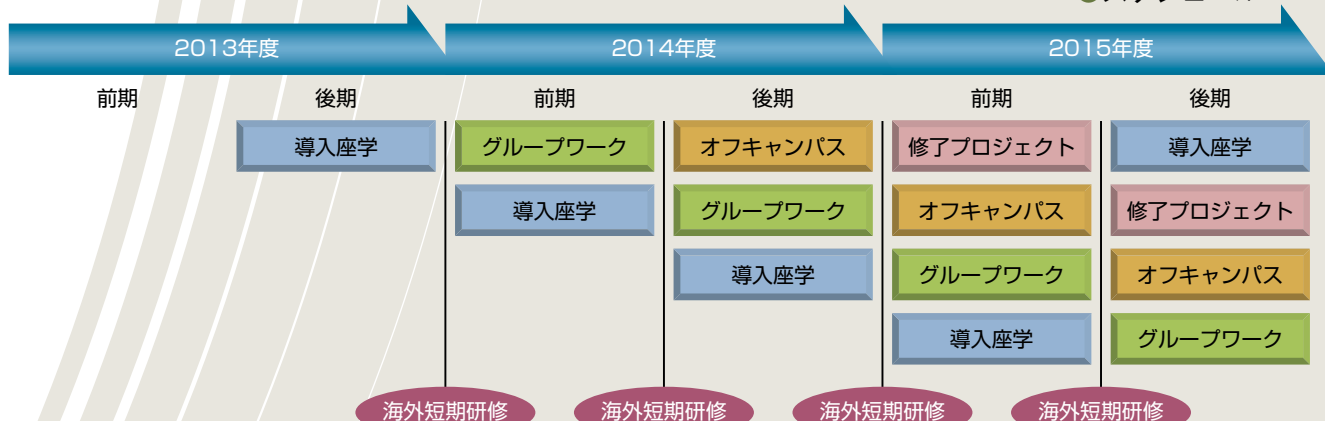
プログラムを通じて、思考のフレームワークとなる「洞察力」「仮説構築力」を身につけ、「論理構築力」「検証／証明力」を磨く。そして、プロジェクトマネジメントを通じて「伝達力」「実現力」を身につけることになる。

修了プロジェクトでは、学生自らが設定した課題に関するプロジェクトを実施する。

2013年度の松木道場では、導入座学に招聘したゲストスピーカーの経営する企業の実際の課題をテーマにして、問題点の明確化から具体的な提言までを行う。

*優秀な学生を俯瞰力と独創力を備え広く産学官にわたリグローバルに活躍するリーダーへと導くため、国内外の第一級の教員・学生を結集し、産・学・官の参画を得つつ、専門分野の枠を超えて博士課程前期・後期一貫した世界に通用する質の保証された学位プログラムを構築・展開する大学院教育の抜本的改革を支援し、最高学府に相応しい大学院の形成を推進する文部科学省の事業。

●スケジュール



松木道場からグローバル時代の「坂本龍馬」を輩出したい



グローバルリーダー教育院
松木道場道場主

東京工業大学特任教授

松木伸男氏

学校で学べないことを 学ぶ方法を伝授する

私がこれまでの26年間でベンチャーキャピタリスト、プライベートエクイティファンドマネジャーとして投資した企業は、87社にのぼります。そのほぼすべての企業で社外取締役や会長、監査役などを務めてきました。経営者の一員として経営にかかわっており、役員会に出席した数は4000回を超えます。なお、87社に投資するには、1社あたりで平均40社ほど審査をします。つまり、約3500社を審査して

いるわけです。まさに数は力なりだと思います。

栄枯盛衰は世の常ですし、変化が速い時代ですから、投資している企業が危機的な状況を迎えることがあります。そのようなときにどう乗り切るか。この貴重な経験から信用の重要性を再認識しました。日本では、ビジネスを進める前提となる重要な要素なので、とりわけ同族企業のトップにとつては自分の会社は子どものようなものですから、相性が合わず信頼できない相手をパートナーとしたとは思いません。金融自体よりも信頼関係づくりのほうが重要になることも珍しくありません。

ベンチャーキャピタルやエクイティファイナンスは海外で発達した技術ですが、実際に日本の企業風土に合わせて展開していくと、日本ならではの特徴が現れます。たとえば、社員を大事にするウェットなやり方のほうが、強引でドライなやり方よりも、ずっと強い企業ができるのです。結果的には、投資家に対するリターンも上がります。

こうした経験から体得した経営の根本姿勢を教えるのが、松木道場の目的です。実は、これは学校で教えてもらえないような性質のものではありません。私自身も苦勞して身につけてきました

が、自分で自分をトレーニングするしかありません。どう自分をトレーニングしたらいいかといった自己研鑽の体験的ノウハウを学生に伝え、組織の力を最大限に引き出すリーダーになる道筋を示したいと考えています。

鍛えがいのある学生たちと 出会えた思い

たとえば、大学院の博士課程で学ぶうち、世間を知らずにわかってしまったと錯覚することがあります。しかし偉そうにしているのは、信頼関係は築けません。組織では、「この人は仲間だ」と思ってもらえなければいい仕事ができませぬので、とても重要なことです。そこで、能ある鷹は爪隠す——で、どうやって爪を隠したらいいかも指導します（笑）。

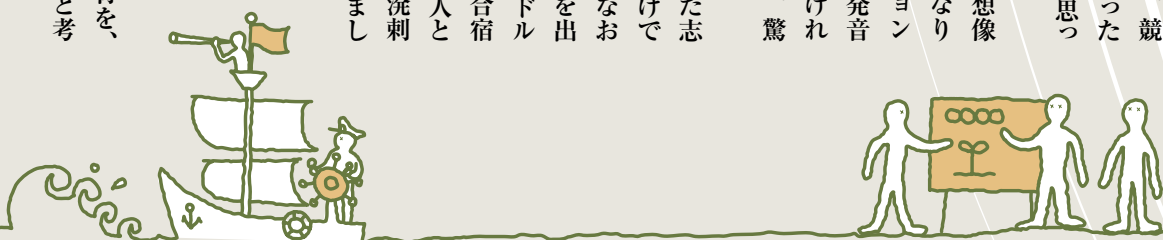
最初は、大学院生というと「研究一筋」のような人ばかりではないかと思っていました。ところが、ノーベル賞受賞者の山中伸弥先生の場合は、非常に雄弁ですし、オックスフォードやボストンなどに行つて現地の研究者とディスカッションしながら研究を進めています。素晴らしいコミュニケーション能力を持っています。山中先生を見て、こういうタイプの研究者たちが

が活躍する時代になると確信しました。これからの時代は、グローバルな視点がないといい研究はできないし、競争にも負けてしまうでしょう。だから、AGLで道場をやってみようと思ったのです。

いざ面接に臨んでみると、私が想像していた大学院生像と実際はかなり違っていました。コミュニケーション力が高く、柔軟性もある。英語の発音もいい。最初は話し方から教えなければいけないと思っていましたので、驚きもあり、教えがいがあります。

学生にとっては問題意識を持った志の高いクラスメートとともに学ぶわけです。そこで自分を認めてもらい、なおかつ人間関係をつくりながら成果を出していかなければいけません。ハードルは高いですが、学生たちは、選抜合宿で自分とはバックグラウンドが違う人と議論できることに刺激を受けて、洗刺としてディスカッションを行っていました。参加した学生の多くは「研究一筋」なだけでなく、多くの能力と個性を持っていました。

こうした学生たちと向き合つて、明治維新の頃のようにフロンティアスピリットを備えた人材を、今の時代に育成するのが私の使命と考えています。（談）



自分の力が実社会で通用するか試したい



法学研究科修士課程1年
加藤智裕さん

「グローバルとは？リーダーとは？」、よく使われる言葉ですが、その実態はわかりません。それが知りたくて説明会に参加しました。説明会によると、このプログラムでは、第一線で活躍してこられたビジネスマンの方々のお話が聞けるということでした。このチャンスを自分の将来に活かしたいと思い、プログラムへの参加を決めました。研究者か就職か、自分の将来はまだはっきりとは決めていません。この機会を活用し、グローバルという視点とリーダーという視点で自分の力を試してからでも将来を決めるのは遅くないと思っています。

またプログラムが始まって1か月程度ですが、内容は期待以上に濃いものでした。いろいろな人と触れ合うなかで、自分のバリューや専門知識の実社会での活かし方について、つねに意識するようになりました。知識のブラッシュアップだけでなく、自分の研究に対するモチベーションを上げるといった相乗効果もこのプログラムにはあると思います。

将来、どんな道に進んだとしても、グローバルリーダーという視点は求められるでしょう。このプログラムを通して、しっかりと自分を鍛えたいと思います。(談)

教育院の価値をつくるのが第一期生の役割



経済学研究科修士課程1年
室賀貴穂さん

このプログラムの大きな魅力は、海外研修、インターンシップなど、普通ではなかなか経験できない機会が提供されることです。

学部時代は商学を専門に学んでいましたが、大学院での専攻は経済学です。今は、基礎を理解するのに精いっぱい、慌ただしい日々を過ごしています。加えてこのハードなプログラムです。日々のスケジュール管理がいっそう大変になりましたが、研究室から外に出てリフレッシュすることで、専門の勉強にも集中して取り組めているようです。

現在は研究者を目指していますので、最先端で活躍されている先生方のお話を間近で聞けるのはとても魅力的です。特に若ころの苦労談に勇気づけられています。また、一緒に学んでいる東京工業大学の所属生には、修士課程でありながら海外で業績を挙げている学生や有名な賞を受賞した学生もいます。周りの人々の努力に触れることで、自分ももっと頑張ろうと思える。こういう刺激は、1人で研究室に籠ってでは得られません。

さらに先生方は、私たちのパフォーマンスで教育院の価値が決まる、とおっしゃっています。自分のためにも後輩たちのためにも、積極的に取り組んでいきたいと思っています。(談)

高いハードルを越えて、グローバルに活躍できる力をつける



経済学研究科修士課程2年
前原 翼さん

国立から神保町へ向かう電車に乗るだけで、期待が膨らみます。

大学院では数理ファイナンスを専攻しています。数理ファイナンスを専門分野としていると、比較的スペシャリストとしてとらえられます。そのせいか企業や業界を経営の立場から牽引されてきた方々の話は、とても新鮮で刺激的です。苦労を重ね、いくつもの壁を乗り越え、組織を成功へと導く。環境が変わろうとも理想を追い求める情熱を忘れず、かつ現実を冷静に見つめる。こういう姿勢を自分の体にも染み込ませたいと思ったのが、このプログラムに参加した理由です。グローバルに活躍できる素養は、スペシャリストもゼネラリストも関係ないと思うのです。

加えてプログラムのもう一つの魅力に、文理融合、分野横断があります。大学院レベルの学生が、それぞれの知見を持ち寄って共同でプロジェクトに挑むのです。これは想像以上に大変な作業です。専門性が高くなるほど、それぞれが理解できる範囲が小さくなるからです。言葉こそ日本語ですが、思考も違えば、当然価値観も違う。この環境自体がダイバーシティであり、グローバルなんです。さらに海外を想定して力を試す。ハードですが、確実に力がつきそうです。(談)



グローバルリーダー教育院





小川由司 www.spoons.jp



日越外交関係樹立40周年記念 ベトナム国立交響楽団 一橋大学兼松講堂公演「平和の響」

2013年9月29日(日)、初秋の午後の柔らかな日差しを受けた一橋大学兼松講堂で、ベトナム国立交響楽団(VNSO)の公演が行われました。日本ベトナム外交関係樹立40周年を記念してVNSOの日本公演が全国7都市で行われましたが、そのなかで唯一、大学での公演が一橋大学でした。

VNSOの兼松講堂での公演は多くの人に感動を与えました。「実に清々しい公演」「不思議に懐かしい音」「最初の音を聴いた瞬間から涙が止まらなかった」「兼松講堂と見事に一体化した公演」。演奏が終わった後、高揚した雰囲気観客の方々が次々と言葉にした感想でした。本公演が、学生実行委員の手でなぜ実現できたのか。この感動は何だったのか。社会科学の総合大学である一橋大学でVNSOの公演を行うことの意味や意義は何なのか、主催機関の社会学研究科「平和と和解の研究センター」の共同代表・足羽與志子先生と、同センターのもとで結成された「VNSO兼松講堂公演学生実行委員会」の学生たちにお話を伺いました。

**「音楽」から生まれた、共感、信頼、尊敬、言葉を超えた両国のつながり。
「大学らしい演奏会」を成し遂げるまで、そしてこれから**



社会学研究科教授／社会学研究科「平和と和解の研究センター」共同代表

足羽與志子

公演が成功のうちに終わり、心からほっとしています。1年以上前から準備していましたが、学生たちもよく最後までやり抜いてくれたと思います。VNSO日本ツアー実行委員、国立市民、一橋OB・OG、教職員の方々、本当にたくさんの方々のご理解とご支援があつてこそでした。当日は予想をはるかに上回る来場者数。VNSO音楽監督兼首席指揮者の本名徹次さんや団員の方々からも、緑に包まれた兼松講堂の響きやお客様の熱心な反応、学生の心を込めた準備などに「最も印象的な公演の一つ」と言っていたかったです。学生には本当に誇らしいモーメントでした。私たちは本企画で目指していた、大学ならではの環境を十分に活か

した公演になったのならば、嬉しいことです。

今回、日本ベトナム外交関係樹立40周年を記念してVNSOの日本公演が全国7都市で行われ、そのなかで唯一、大学での公演が一橋大学兼松講堂公演でした。VNSOが昨年(2011年)、米国の初公演をカーネギー・ホールとボストンのシンフォニー・ホールで行った際に、ハーバード大学の関係者が、歴史的にも意義あるVNSOの公演を大学のホールに招待したかった、と残念がついていました。そこで、日越外交関係樹立40周年記念の来日公演のときにはぜひ一橋大学で、と本名さんにお願ひし、実現できた次第です。

昨年(2012年)、本名さんが兼松講堂をご覧になり一目で気に入られました。そして本学の支援も得て、趣旨に賛同した学生が「平和と和解の研究センター」の指導のもとに、昨年の冬「VNSO兼松講堂公演学生実行委員会」を立ち上げました。それからの約10か月間、学生たちは今まで経験したことのない責任あるプロジェクトにかかわり、どうしたら

ベトナム国立交響楽団 音楽監督兼首席指揮者 本名徹次氏



ベトナム・ハノイは、光と影に彩られた歴史と四季のある美しい町です。その地に1959年に誕生したVNSOは、パリのオペラ座を模した「ハノイ・オペラハウス」を本拠地とする世界でたった一つの「旧暦に沿ったシーズン制」のオーケストラです。

その音楽は、私も含め日本やドイツの協調性を基軸とするオーケストラに親しんできた人にとって、異質にみえます。楽団員はみな自由人で、強烈な自我と独立心を持った人々だからです。そんな彼らがある瞬間、何かをキャッチし、一つの方向を見たとき、このうえなく素晴らしい魅力的な音が生まれるのです。

ときには彼らと喧嘩もし、粘り強くつき合ううちに、家族のような絆が芽生えてきました。交響楽団としても確実に成長しています。ベトナム人はとてもおだやかな民族ですので、彼らの演奏は、攻撃的な曲でさえ「僕らは攻撃しない」と語っているかのようです。緩く、柔かく、魅力的な音を、東西の文化を融合させた建築様式と音が豊かに響く空間を持つ一橋大学兼松講堂で解き放つことができたのは、とても嬉しいことです。公演をサポートしてくれた関係者の方々、頑張ってくれた学生の皆さんに、感謝したいと思っています。(談)

本名徹次 (ほんな・てつじ)

1957年福島県生まれ。東京藝術大学在学中から指揮活動を開始。東京国際音楽コンクール、ブダペスト国際指揮者コンクールで最高位を受賞。2011年10月にVNSO初のアメリカ公演を、ニューヨークのカーネギー・ホールとボストンのシンフォニー・ホールで行う。大阪シンフォニー交響楽団常任指揮者、名古屋フィルハーモニー交響楽団客演常任指揮者などを歴任。現在、ベトナム国立交響楽団音楽監督兼首席指揮者。

ある環境において、社会性に裏付けられたセッティングが準備されたときの音楽の可能性には計り知れないものがあります。たとえば、著名なバレスチナ系アメリカ人の文明批評家エドワード・サイードと、ユタヤ系の世界的指揮者タニエル・バレンボイムがともにつくり上げた、中東を中心とする若手音楽家によるオーケストラの活躍がその代表でしょう。暴力によって分断された人々の心が音楽を介してつながることを示しています。音楽というパフォーマンスは感覚的なコミュニケーションで

大学らしい公演ができるのか、考え、悩み、走り続けながらひたむきに公演成功を目指してきたのです。本学国際教育センター長でベトナム語・言語学研究が専門の五味政信教授、ベトナム人留学生も支えてくれました。

実行委員会の学生たちの決意とスタンスは、

本公演はもちろん、公演に先立ち4月から7回にわたって開催された「一橋大学公開レクチャーシリーズ」でベトナムを知る「ベトナムの音と風と光」、また6月に「一橋講堂で行った記念公開シンポジウム」音がつなぐ世界…ベトナム国立交響楽団をむかえて」や、東日本大震災による避難者の方々へのご招待のご案内においてもしっかりと貫かれたと思います。

すから、言葉をはるかに超えた強いメッセージ性を含み、深い影響を人々の心に直接的に与えます。そして音楽空間という経験を共有した人々の間に共感と信頼が生まれ、さらに演奏会を成し遂げた自信が平和のための他の活動への勇気につながります。

近年、日本とベトナムの関係は経済や政治面で親密度を増しています。多くの日本企業が進出し、ベトナムからも多くの留学生を迎え、いつその関係の深まりが期待されています。その半面、私たちのベトナム理解は日本からの視点にとどまりがちであり、ベトナムが経験した戦争も歴史のなかに埋もれようとしています。将来に向け両国の関係をさらに深めるためには、経済や政治だけではなく、文化を通じての理解と総合的な啓発や結びつきを欠くことはできません。むしろ、それこそが両国の人々の深い理解と互いへの尊敬を育む滋味深い土壌をつくり出します。政治や経済、国際関係に強いといわれている本学でVNSOの公演を行った意味もここにあると思います。

本公演のために、本名徹次さんは素晴らしいプログラムをプレゼントしてくださいました。ベトナムの作曲家の編曲による「入寺」、芥川也寸志氏による「蜘蛛の糸」、最後にベートー

ベンの交響曲です。「蜘蛛の糸」では、ベトナムの国民的女優・カインさんによるベトナム語での物語の朗読があり、豊かで伸びやかなベトナム語の音と芥川氏の旋律が絡み合っており、VNSO独特の境地が繰り広げられました。西洋文化の心髄であるオーケストラが、ベトナムという地にしっかりと根を張り、ハノイの空気や湿度、六声まであるベトナム語の音が生み出す、やわらかで繊細な独特の微分音といったいいでしょうか、そうしたものを滋養として独自のオーケストラに育ったのです。演奏会はVNSOが追求する主体的な音楽の世界が遺憾なく発揮されたモーメントでした。日本ツアーの最終公演であった東大寺大仏殿での奉納演奏が同じ内容です。いかにVNSOのエッセンスが凝縮されたプログラムであったかがわかります。

公演が皆さんの胸を打った大きな理由の一つは、この独自の音を奏でようとするVNSOの真剣さ、誠実さ、そして独立心と誇りではなかったでしょうか。中国やフランスの長い支配と抗争、さらにベトナム戦争を経て、自らの独立を勝ち取り、新しい国家形成を進めるベトナムが、西洋の所産であるオーケストラを独自のものとして育てた、その気概と自信で

す。ベトナムで生活とともにし、VNSOを育んだ指揮者・本名さんの情熱と感性、それに感動し支える日本の方々、それらが東西の文明をつなぐ大きな思想を持つ伊東忠太氏設計の兼松講堂、それが象徴する一橋大学の建学の精神とも響き合ったのかもしれない。現代の日本に一番必要とされていることが、他者との融和のもとにつくり上げる、日本文化ならではの独自性なのかもしれません。

本公演はベトナム国営放送でも報道されました。日越関係の記念すべき40周年に、一橋大学の学生が敬意を込めてVNSOを歓迎したというニュースは、日本への、また一橋大学への親近感をぐっと深めてくれたと思います。現代ベトナムの風から学生の熱意まで、実に多くのものが兼松講堂で一つに溶け合い、VNSOの柔らかなおらかな平和の響きとなって人々の心に届いた公演でした。

社会科学の先端を切り開き、感性豊かなリーダーを輩出する本学が目指すリベラリズム教育に、今回の公演や学生実行委員会の活動がなつていければ嬉しいことです。今回の活動を通じて得たものを、どう未来へとつなげていくか——学生たちはこの課題にもきつと応えてくれると確信しています。(談)

学生実行委員に聞く「この活動を通して学んだこと、感じたこと」

夢中で準備に取り組んで、気づけば公演当日。
大勢のお客様の来場に、嬉しさが込み上げました



大学院社会学研究科
修士課程1年
加納遥香さん

Haruka Kano

私は学生実行委員会のリーダーを務めました。VNSOの公演が兼松講堂で行われることになり、自分たちがその準備をすると決まったときは、ワクワクする思いでいっぱいでした。2013年3月にVNSOの演奏を聴きにハノイへ行ったとき、関係者の方々と食事をする機会に恵まれ、皆さんの思いを聞くうちに、公演を成功させたいという私の思いもいつそう強

お互いに責任感を持ち、助け合って、一つの目標へ。
その経験も、人々との出会いも、人生の財産です



社会学部4年
木村駿介さん

Syunsuke Kimura

この企画との出会いは、大学のピアノ・室内楽サークル、スケルツァンドのメンバーとして、学生実行委員会に招かれたことでした。このような得難い機会に恵まれ、事前の準備から、この活動をとっても楽しみにしていました。サークルでは演奏会の経験がありましたので、準備から本番まで、自分のこれまでの経験や知識を活かせると思いました。実際には、予

いものになりました。しかし、実際に公演の準備が始まってからは、次々と決断力と実行力を問われる事柄に直面しました。レクチャーシリーズの企画やチケットの販売等々、どれも初めてのことばかりで、不安や迷いに負けそうなきともありました。そんなときは、メンバー同士の知恵を寄せ集め、考えながら手足を動かしました。毎日が慌ただしく過ぎていきました。そして公演当日。大勢のお客様で埋めつくされた兼松講堂を見たとき、心から嬉しさが込み上げてきました。窓越しの柔らかな日差しを受けながら、力強くも柔らかな音が聞こえてきた瞬間の感動は、今もはつきりと心に焼きついています。(談)

想したようにはいかないことや、自分の思い通りには進まなかったことも少なくありませんでした。しかし、演奏会の経験の有無にかかわらず、実行委員の学生たちはそれぞれ役割を担い、それぞれが責任感を持って積極的に参加し、またお互いに助け合いながら全体として一つの終着点へと向かうことができました。実に大変ではありましたが、楽しく、やりがいのある経験となりました。何より、シンポジウムや演奏会の企画を通じて、指揮者の本名徹次さん、VNSOの皆様、そしてそれにかかわるたくさんの方々の学生たちの考え方に触れたことは、自分にとってこれから生きていくうえで大きな財産となりました。(談)

「VNSO兼松講堂公演学生実行委員会」による取り組み

レクチャーシリーズの企画と運営

- ベトナム国立交響楽団「橋大学兼松講堂公演『平和の響』の開催前に、全7回・3か月にわたり、普段知ることのないベトナムについての知識を深める場として、レクチャーシリーズ「ベトナムを知る…ベトナムの音と風と光」を開講。実行委員会が、各回のゲスト講師に依頼し、学生や国立市民の方へ参加を呼びかけました。
- 4月15日「ベトナム国立交響楽団を一橋大学に招致する本企画について」足羽與志子 社会学研究科教授
- 4月22日「ベトナム語とはどのような言語か」五味政信 国際教育センター教授
- 5月27日「ベトナムの光―現代ベトナムの魅力」古田元夫 東京大学大学院教授
- 6月17日「ベトナム経済の風―経済改革の成果をどうみるか」奥田英信 経済学研究科教授
- 6月24日「ベトナム戦争とアメリカ」中野 聡 社会学研究科教授
- 7月1日「ベトナムにおける音楽の多様性とその確保」徳丸吉彦 聖徳大学教授
- 7月8日「海外在住ベトナム人―日本に定住した人々を中心に」平澤文美さん 一橋大学大学院社会学研究科博士課程

記念公開シンポジウムの企画と運営

- VNSO日本ツアーに先立って、6月11日に一橋講堂でのシンポジウム「音がつなぐ世界…ベトナム国立交響楽団をむかえて」を企画しました。一橋大学でVNSO公演が催される意義を考え、指揮者の本名徹次氏、山内進学長、日本ツアー実行委員長の小宮山宏元東京大学総長らとともにベトナムや音楽、社会や大学についてディスカッションを行い、司会進行は学生が務めました。
- セッション1「ベトナム国立交響楽団をむかえて」VNSOの紹介、VNSO日本ツアー2013の紹介等紹介：学生実行委員 解説：本名徹次氏
- セッション2「音がつなぐ世界」①パネリストによるスピーチ：小宮山宏氏、山内進学長、本名徹次氏②ディスカッション：小宮山宏氏、山内進学長、本名徹次氏、五味政信教授、学生代表
- モデレーター：足羽與志子教授
- セッション3「演奏会」「ベトナムの連」弦楽四重奏団 Hoa Sen Vietnam String Quartet



レクチャーシリーズの様子。講師の先生方への依頼も、学生たちが行った。

音楽をきっかけに、たくさんの先生方と出会い、
ベトナムについて深く学ぶことができました



社会学部 4年
長谷川 拓さん
Taku hasegawa

4月から全7回・3か月にわたって行われた、
レクチャーシリーズ「ベトナムを知る」ベトナム
の音と風と光」の、講師を務めてくださる先生
方との窓口を担当しました。また6月の記念公
開シンポジウムで、全体企画と当日の司会を務
めました。シンポジウムでは指揮者の本名徹次
さん、山内進学長や全体の実行委員長である小
宮山宏元東京大学総長からも、闊達なお話を聞

VNSOが一橋大学で歓迎されてとても嬉しい。
母国・ベトナムを思ってくれる日本の友人たちと一緒に学べることも、励みです



大学院言語社会研究科
博士課程1年
チャン・トゥイ・
ティ・フオンさん
Tran Thuy Thi Phuong

一橋大学に母国・ベトナムの交響楽団がくる
なんて、夢にも思っていませんでした。私もV
NSOの演奏を実際に聴くのは、今回が初めて
でした。しかし音を聴いたとたんになぜか懐か
しさを感じましたし、ベトナム語の朗読では改
めて母国語の音の繊細さに気づかされました。
両方の国歌の演奏を聴いて自分のアイデンティ
ティと、日本で学んでいることを意識しまし
た。私は主にベトナム語への翻訳や通訳などを

きました。レクチャーシリーズは学生実行委員
会が講師について希望を出し、話し合つて候補を
決め、実際にお願ひするという段取りで進めま
した。足羽先生をはじめとして、五味政信先生、
古田元夫先生（東京大学）、奥田英信先生、中
野聡先生、徳丸吉彦先生（聖徳大学）の諸先生
方が、快諾してくださったのには感激しました。
VNSOを一橋大学に迎える意義は何なのか、私
自身も先生方のお話を聞きながら、ベトナムに
ついて深く学び、たくさんのことを考えさせられ
ました。音楽をきっかけに、これほど厚みのある
経験ができるとは思っていませんでした。ここで
学んだことは社会人になってからも役立たせた
いと思っています。（談）

お手伝いしましたが、日本の友人たちからベト
ナムについてこんなにたくさんの質問を受けた
のは初めてです。皆さんはベトナム人の私より
もベトナムについてよく勉強し、よく理解して
くれていると感じました。日本人の目で見たと
ベトナムの魅力を発見できたことも、とても嬉し
いです。6月のシンポジウムで来日したVNS
Oのカルテットの女性がアオザイを着ているの
を見て素敵だと思い、公演の日、私もアオザイ
を着ました。母国の人たちが一橋大学でVNS
Oが歓迎されたことを知れば、日本を身近に感
じてくれるでしょう。そして、ベトナムを思っ
てくれる日本の友人が一橋大学にはたくさんい
て、ここで一緒に学べるのが、私にとって大
きな励みになっています。（談）

日越外交関係樹立40周年記念
ベトナム国立交響楽団
一橋大学兼松講堂公演「平和の響」

公演プログラム

- 日時／2013年9月29日（日）
14:10開場 15:00開演
- 会場／一橋大学 国立西キャンパス 兼松講堂
- 料金／全席自由
前売 3000円（学生2000円）
当日 3500円（学生2300円）
- 指揮／本名徹次（VNSO音楽監督兼首席指揮者）
- 曲目／・作者不詳 「入寺」（ゴ・ホアン・クアン編曲）
・芥川也寸志 バレエ音楽「蜘蛛の糸」組曲
ベトナム語による朗読「レ・カイン」（女優）
・ベートーベン 交響曲第5番ハ短調 作品67
- 主催／一橋大学社会学研究科「平和と和解の研究センター」、
VNSO兼松講堂公演学生実行委員会
- 後援／一橋大学、国立市
- 協力／ベトナム国立交響楽団日本ツアー2013実行委員会

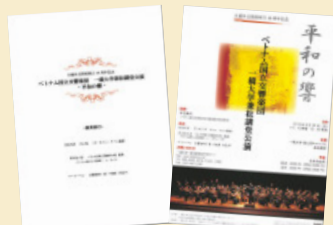


実行委員会の学生たちから、本名氏とVNSO
に贈った記念品。ベトナムと日本の国花、蓮
と桜を学生がデザインした。



本名氏とVNSOから、実行
委員会の学生たちに贈ら
れた記念品。VNSO日本公
演開催機関だけに与えら
れた貴重なもの。

学生がデザインしたチ
ラン（右）とパンフレッ
ト（左）。載せる言葉の
一つひとつを、実行委
員会がディスカッショ
ンして決めていった。



北京大学、ソウル大学と連携し、グローバル・ビジネスリーダーを育成

アジアのトップビジネススクールの連携

「アジアはこれからの世界をリードする中心となります。なかでも日中韓の3国は、世界のより素晴らしい発展に寄与しなければなりません。それには新しいビジネスリーダーの育成が欠かせません」（国際企業戦略研究科・一條和生教授）

こうした問題意識から一橋大学大学院国際企業戦略研究科（ICS）は、2011年に北京大学光華管理学院、ソウル大学経営学部・経営専門大学院とBESTアライアンス（BEST Alliance）と呼ばれる提携協定を締結した。

この3大学は、グローバルMBAプログラムとして実質的に同等のカリキュラム、成績評価方式及び単位認定システムを備えている。各大学には、英語によるMBAプログラムが用意されており、教員やプログラム・ディレクターは高い英語力を持ち、教材や学生に関する各種資料もすべて英語で作成されている。さらに、3大学は交換留学生の受け入れや海外への交換留学生の派遣に関して十分な経験を備えている。このアジアトップクラスのビジネススクールが、これからのアジアを担う人材を育成して

いく。その基本姿勢は――

- ① 東アジアに適したビジネスモデルとリーダーシップのスタイルに基づき、日中韓の将来のビジネスリーダーを教育するためのカリキュラムを開発する。
- ② 教育の質に関する共通の基準（学生の評価、カリキュラムの評価、3大学間の単位認定に関する基準）を作成し、アジア地域に合わせた教育を提供すること



によって、アジア企業の未来のリーダーを育成する。

- ③ 3大学の協働教育の成果報告及びその他のメディアを活用した社会普及活動を通じて、日中韓のみならず他のアジアの高等教育機関の連携のさきがけとなり、ビジネス教育プログラムの協働教育モデルを世界に発信する。

なお、名称のBESTは3大学が拠点を置く三つの首都、Beijing、Seoul、Tokyoの頭文字に由来している。

BESTアライアンスの三つの柱

BESTアライアンスには、「教育プログラムの共同開発」「研究者交流」「経営者育成」の三つの柱がある。

「教育プログラムの共同開発」には、コア・プログラムとして、MBAプログラムの学生を対象としたダブルディグリー・プログラム、学期間交換留学プログラム、DBIA（Doing Business in Asia）と称する3週間の短期集中プログラムの三つがある。

「研究者交流」としては、3大学の教員が研究チームを編成してあたる、共同研究プロジェクトを毎年



Doing Business in Asia (DBiA)

2013プログラム概要

- 実施期間：2013年8月15日～8月30日
- プログラム詳細：ソウル大学からスタートし、北京大学、一橋大学の順番で、約3週間にわたって開催された。学生たちは、プログラム最終日に一橋大学で行われる Group Presentationに向けて、各大学にて〈Lecture〉、〈Field Studies〉、〈Group Work〉、〈Cultural Program〉を重ね、アジアにおけるビジネス戦略について理解を深めていく
- 参加人数：ソウル大学10人、北京大学9人、一橋大学10人

at Seoul National University

(8月15日～8月19日)

〈Lecture〉

1. "Korean Companies' Strategy and Innovation"
2. "Aging Means Business: A Korean Case"
3. Starbucks Building an Icon Brand Connecting Humanity (Starbucks Korea)
4. "An analysis of Korean Entertainment Business and Korean Wave Hallyu"
5. Organizational Culture in Korean Firms

〈Field Studies〉

1. "Yuhan-Kimberly" - The Best Business Module for Sustainable Management
2. "YG Entertainment" - Korean Wave: The "Psy" case

〈Cultural Program〉

1. Seoul City Tour
2. "Musical BIBAP"
3. Seoul Traditional Culture Center "Makkulli Making"
4. Leeum (Samsung Museum of Art)

at Peking University

(8月20日～8月25日)

〈Lecture〉

1. "Managing Across in East Asia Part 1"
2. "Managing Across in East Asia Part 2"
3. "Growing Old before Growing Rich"
4. "Made in China Challenge and opportunity"

〈Field Studies〉

1. "Beijing Hyundai"
2. "Visit Jingdong"

〈Cultural Program〉

1. PKU Campus Tour
2. Great Wall and Summer Palace Tour
3. Forbidden City Tour

at Hitotsubashi University

(8月26日～8月30日)

〈Lecture〉

1. Innovation Management: Honda Way
2. Venturesome City Tokyo
3. Service Management: Concepts & Frameworks
4. Roppongi Hills Case Study
5. Japanese Manufacturing

〈Field Studies〉

1. Skytree & Edo-Tokyo Museum
2. Roppongi Hills & Mori Building
3. Uniqlo Ginza Visit & Dialogue with Executives at FR HQ
4. Starbucks Japan HQ
Nakano Day (Japanese Manufacturing) - Ina Food Industry, KOA Corporation, & Yomeishu Seizo

数件立ち上げている。

また、「経営者育成」には、日中韓の主要企業の経営者を対象とした、ワンアジア・エグゼクティブプログラム（日中韓それぞれ10～15社から選抜された合計40人の企業人が、半年に1度の頻度で北京、ソウル、東京の3都市に集い、約1週間にわたり提供される短期集中型プログラム）がある。

そして、これら各種プログラムを包括し、展開状況の確認や世界発信を図る機会として「BESTシンポジウム」を毎年開催している。このシンポジウムには、BESTアライアンスに対するアドバイザーとして主要企業や機関から参画するボードメンバーをはじめ、3大学の研究科長や教職員が一堂に会する他、セミナーなどは広く一般にも公開される。

第1回のシンポジウムは、2011年5月に北京大学で開催され、第2回は、2013年11月にソウル大学で開催された。2014年には一橋大学において開催される予定である。

日中韓で各1週間の集中プログラム

2012年には、DBiAによる約3週間の短期集中プログラムがスタートしている。

DBiAは、日中韓の3大学それぞれから約10人の学生が参加し、3都市において各1週間ずつ、合計約3週間の短期集中プログラムが展開される（左記プログラム参照）。2012年度は、北京、東京、ソウルの順で行われ、2013年度はソウル、北京、東京の順にプログラムが実施された。

プログラムの初日にグループプロジェクトのテーマを出題し、最終日にグループのプレゼンテーションを行う。なお、2013年度のテーマは、「aging」。日本の高齢化についてはよく知られているが、中国、韓国の高齢化のスピードも速い。この世界共通のテーマに、どう向き合えばいいかを3校の学生による混成チームが検討し、最終日にビジネスプランとして提案する。

授業は、レクチャーやフィールドスタディで構成



されており、訪問企業は、韓国ならサムスン、中国ならレノボ、日本ならユニクロなどグローバル展開をしている企業である。これらの企業の、日中韓その他の国でのグローバル化の課題と、その対策のリサーチ活動を行う。他に日中韓以外の企業を1社選び、その企業が日中韓でどのような経営を行っているのかをヒアリングする。2012年度と2013年度は、アメリカのスターバックス社の各日本社を訪問した。

つまり、アジアの企業が自国の市場、アジアの他国の市場をどうとらえているか、にとどまらず、アジア以外の企業が日中韓市場をどうとらえ、どのような戦略や組織の構築を図るのかについても対象とすることで、複眼的な視点でアジアをとらえようとしているのである。

新タイプの人材育成「ダブルディグリー」

2013年からは、ダブルディグリー・プログラムがスタートした。このプログラムでは、各大学の2年プログラムに在籍する学生が、ICSの学生なら1年目をICSで学び、2年目は北京大学かソウル大学に留学することで、ICSの学位に加えて留学先大学の学位も取得することができる。北京大学、ソウル大学の学生も同様に1年目を自校で学び、過ごし、2年目をICSで完了することで2校から学位を授与される。

「ダブルディグリーは有効です。たとえば、ICSの学生が中国や韓国で勉強することでその国のエキスパートになることができます。これは、グローバル企業にとっては貴重な人材となります」(一條教授)

北京大学、ソウル大学と連携し、グローバル・ビジネスリーダーを育成

進化する大学



MBAプログラムにも好影響

これら、BESTアライアンスを通じて立ち上がりつつあるさまざまな新しい取り組みは、ICS本體にも大きな影響を与え始めている。

「中国や韓国の学生及び経営者からは、日本企業のチームワークや人間関係が強固な組織は素晴らしい



「現地で学び各大学の人的ネットワークを得ることで、キャリアが変わることもあるでしょう。これまでいなかったような人材が生まれてくるかもしれません」(国際企業戦略研究科・藤川佳則教授)

が、なぜそういうことが日常的に可能になるのか、その仕組みを詳しく知りたい、というような質問を頻繁に受けます。同じアジアでも共通性もあれば相違性もある。我々自身が、日本企業の経営の本質や卓越性について教えてもらったようなところもあります」(一條教授)

「さまざまな教育プログラムや共同研究プロジェクトの推進を図る過程において、我々ICSが提供することができる価値の根幹はどこにあるのか、ICSだからこそできる貢献や発信することができるメッセージは何であるのか、と自問する機会が多く、教員全員を巻き込む議論に発展しています」(藤川佳則教授)

こうした取り組みを通じて、3大学はそれぞれに自校の独自性を明確にし、それをプログラムに反映しなければならなくなる。ICSにとっては、自ら掲げるミッションの具象化はもちろんのこと、「日本において学べることは何か」「何をメッセージとして発するか」という独自性の確認や強化につながる。このことは、BESTアライアンスの枠組みのなかで行われる活動にとどまらず、ICSにおけるMBAプログラムや企業研修プログラムなどの教育活動、教員による研究活動など、日常的な取り組みに対しても大きな影響を与えるきっかけとなっているのである。



DBiAをステップに キャリアの再構築を図る



大学院国際企業戦略研究科修士2年
岡本真弓さん

オランダのメーカーの日本支社で働いていました。グループマネジャーを経験していたのですが、自分のなかで5年後、10年後のグループとしての戦略が明確に見えないところがあって、今のうちにステップアップしたいと思いました。DBiAのプログラムにチャレンジして、レベルの高い学生と一緒に学べたことが刺激的でしたし、素晴らしいネットワークもできました。

現地に行かないとわからないこともあります。とりわけ北京では中国のパワーとジレンマを感じました。中国で勉強したことで、急速な発展をリードするトップの人材がいる半面、それについていけない人たちも大勢いることが実感できました。また、中国のビジネスは、長期の関係を重視していることを学びました。北京大学の授業で国民の倫理観調査などを題材にしたことで、その背景の奥深いところとビジネスとの関係を知ることができました。

面白かったのは、このプログラムに参加するまでは、日本や中国の会社で働こうとは思っていなかったと言っていたソウル大学の学生が、プログラムが進むうちに就職先として検討してみたいと考え方が変わってきたことです。授業ではあくまで客観的なデータで分析しますから、主観的にならず各国のビジネス環境を検討できるようになったのではないのでしょうか。

このように各国が抱える問題点と可能性が冷静に見られましたし、そのなかで日本企業の進むべき方向について考えられたのがいい経験でした。実は、これから交換留学生としてUCLAに行きます。そこで本場のマーケティングを学び、さらにネットワークを世界へと広げたいと考えています。(談)



アジアをキーワードに 活躍できる人材を目指す



大学院国際企業戦略研究科修士2年
坂 一博さん

アジアをキーワードとしてビジネスができる人材になりたいと思い、ICSに注目しました。それだけに、DBiAへの参加を楽しみにしていました。

ICS国際経営戦略コースは約8割が留学生と国際的なキャンパスですが、北京、ソウルとアウェイな環境で学ぶのは初めての経験でした。テーマは「高齢化」。リーダーとして最終プレゼンテーションに臨まなくてはならない立場でしたから、多様な視点を持つメンバーとの議論は刺激的で、多くのことを学ぶことができました。

個と個で対峙すると北京やソウルの学生の能力は高く、トップクラスの学生が参加していたようです。

たとえば、チームにはベンチャーキャピタリストがいました。北京大学の学生です。初めての来日ということもあり、ビジネスチャンスを見つけようとそれこそ何から何まで見たり聞いたりと貪欲に学ぼうとしていました。そこに事業の本質をとらえようという姿勢がありありと見えて、緊張感がありました。こうした人たちと仲間になったのは大きな収穫でしたね。ゆくゆくは一緒にビジネスをしたいと思ったものです。

また、日中韓は、東アジアのなかでも重要な3国ですから、互いに理解を深めることの重要性を改めて感じました。これは、ビジネス云々という前に、自分なりに認識しておかなければならないことです。そこに気づいただけでも、意味があります。

学部時代に1年間イギリスに留学して、外から日本を見る経験をしました。これからは日本発世界で自分のキャリアを磨きたい。このプログラムでの経験は、企業や産業への貢献という面でも役立つと思います。(談)



BEST Alliance: Double degree program

東アジアビジネスの可能性を肌で感じたい



大学院国際企業戦略研究科修士2年
アリエル ダニエルさん
(Ariel Daniel)

アメリカ合衆国出身。2007年に英会話学校の教師として来日。英会話教師として勤務する傍ら、エリアマネジャーとして教員の相談役やマネジメントの業務を任された。この経験から組織マネジメントの重要性に気づき、大学院国際企業戦略研究科(ICS)でMBAを目指すことに。現在MBA1年。2013年より1年間BEST Allianceダブルディグリー・プログラムを利用し、北京大学に留学する。

東アジアにおけるビジネスに影響を与える

企業や組織がグローバル化するなかで、組織で働く人々には異文化環境への適応が求められます。その意味で、学生時代にビジネスという切り口から近隣諸国で学ぶことは、大変有益だと思います。BEST Allianceは一橋大学大学院国際企業戦略研究科、北京大学、

ソウル大学のMBAが連携してつくり上げたプログラムですが、それは単に大学間のつながりではなく、それぞれの国が期待を寄せているプログラムだと理解しています。なかでもダブルディグリー・プログラムは、所属大学と留学先大学の両方から修了証書が得られるので、自分のキャリアを築くうえでさらに広い選択肢を与えてくれると信じています。

経済的に影響力のある三つの国で学ぶ

北京大学への留学を決めたのには、二つの理由があります。一つは、中国は、今後の世界経済を考えるうえで間違いなく重要な役割を果たす国だと思ったからです。中国の企業文化に触れた経験とそこで築いた人的ネットワークは、将来の貴重な財産になってくれるでしょう。二つ目は、私がこのプログラムの1期生だということです。初めてのことに苦勞が伴いますが、その経験が自分を鍛えてくれると思います。また私の経験から得たノウハウが、プログラムの発展につながれば、とても嬉しく思います。私にチャンスくれたICSには、心から感謝しています。(談)

ナッジをすれば、
人々は地震リスクに真正面から
向き合うようになる

この小文では、行動経済学の実証的知見に基づいて住宅市場の質の向上を促す制度設計の新たな可能性をさぐっていきます。これから紹介する実証研究の3つの事例は、私が研究代表者となった文部科学省委託研究・近未来課題解決事業「高質の住宅ストックを生み出し支える社会システムの設計」で2008年度から2012年度にかけて取り組んできた研究プロジェクトの一部です。

「一般市民は、地震リスクに無頓着である」としばしばいわれています。地震の到来に備えた危険回避行動などは、市民の日常行動にまったく認められないというのが、広くいきたった理解かもしれません。

政府も、企業も、そうした理解を前提とした地震リスクマネジメントを展開しているようにみえます。政府や地方自治体は、地震リスクに無関心な人々の行動を前提として、「市場に対して思い切った介入をしなければならぬ」という認識に立っていないでしょうか。たとえば、「法律によって最低限の建築基準として定められている耐震基準を引き上げなければ建物の耐震性は改善しない」、「建築確認の審査プロセスを厳格にしなければ建築基準は遵守されない」と考えているように思います。

地震リスクに関連するビジネスに従事する企業も、人々が地震リスクに無関心であるという前提を暗黙のうちに置いてしまっていないでしょうか。た

行動経済学に基づいた 新しい制度設計： 住宅市場を中心として

大学院経済学研究科教授 齊藤 誠

たとえば、ほとんどのマンション・デベロッパは、建築基準法が求める最低水準を上回る耐震性に市場ニーズはないと想定して、建築基準ぎりぎりの耐震性しかない物件を供給しています。損害保険会社は、高額地震保険など消費者は見向きもしないと

考えて、魅力のある地震保険商品を家計向けマーケットに投入しようとせず、公的地震保険を消費者相手にそっと売っているだけです。

また、政府や地方自治体は、住宅の耐震化や地震保険の購入について、補助金や税の減免を行うなど、経済学的には「金銭的誘因づけ」をはかってきました。しかし、そうした政策的インセンティブが人々の間で十分に活用されていません。

では、人々は本当に地震リスクに無関心なのでしょうか。私たちの研究プロジェクトでは、一般に流布しているこのような見方に対してチャレンジをしてきました。私たちの研究成果によれば、一見すると地震リスクに無頓着にみえる消費者行動も、あることをきっかけとして、あるいは、行政や企業がほんのわずかに人々にnudgeする（ナッジする、緩やかに働きかける）と、人々は、またたくまに真正面から地震リスクに向き合うようになります。

これらの研究成果を踏まえると、人々は生来的に地震リスクに無関心どころか、本能的に地震リスクに備えているといった方が正しいといえます。地震リスクに対する感覚が本能的であるがゆえに、自覚されていないのかもしれませんが、ちょっとしたきっかけや、ほんのわずかのnudgeで、人々の中で眠っている地震リスクに対する本能が呼び起こされ、人々にしっかりと自覚されるようになるのです。

この小文では、こうした人間行動の機微を踏まえれば、政府や地方自治体は新しい防災政策を展開でき、企業も新しいビジネスチャンスを活用できることを示していきます。それにもまして、地震リスクに備える本能が自分たちにとしっかりと備わっている

ことを、私たちが正しく認識していくことこそ、地震リスクマネジメントの小さな、しかし、重要な一歩であることを伝えていきたいと思っています。

阪神淡路大震災で 活断層リスクに対する 認識は一変した！

私が、中川雅之さん（現在、日本大学）と山鹿久木さん（現在、関西学院大学）とともに、10年以上前に地震リスクと地価の関係に関する研究に着手したころ、「地震リスクなど、地価に反映するはずがない」という批判をあらゆるところで受けてきました。しかし、めげずに研究を続けた結果、いくつかの条件

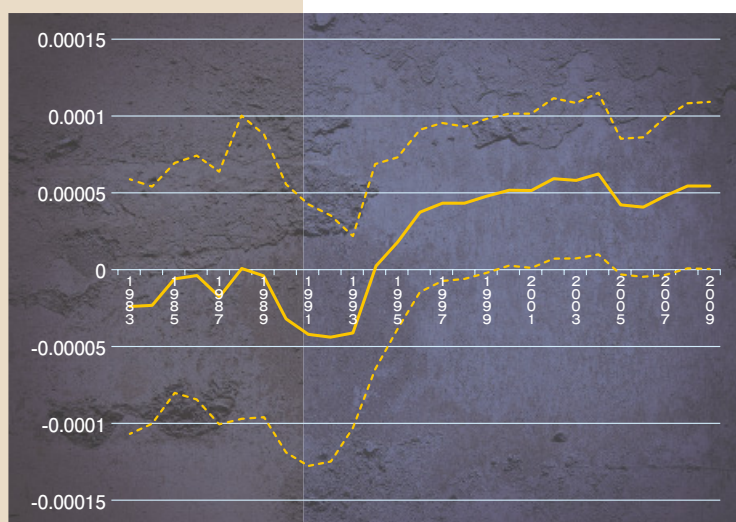


図1 上町断層帯からの距離の係数:2キロ圏内の地価公示地点（点線は95%信頼区域）

が整うと、地震リスクは地価に着実に反映されることとが明らかになりました。以下では、中川さん、山鹿さん、顧濤さん（現在、経済学研究科研究員）とともに取り組んだ実証研究に基づいて、ある地域で活断層型地震（阪神淡路大震災）が発生すると、他の地域（大阪府上町断層帯）でも地震リスクが地価に反映する契機となったことをみてみましょう。

大阪府東部を南北に走る上町断層帯が起因となつて直下型地震が生じる危険性については、地震研究の専門家や都市計画の関係者の間では1970年代ごろから認識されていましたが、一般の人々の間ではまったくといっていいほど知られていませんでした。しかし、1995年1月17日に隣県の兵庫県で活断層に起因して大地震が発生したことから、事態は一変しました。上町断層帯周辺の地価が地震リスクをきつちりと反映するようになったのです。

そもそも、阪神淡路大震災の勃発は、直下型地震の原因の1つである活断層帯に対する社会的な認識を根本的に改める契機となりました。全国で活断層地図の販売が飛躍的に高まり、「活断層」をタイトルに含む書籍の売上が著しく増大しました。活断層全般に対する社会的な関心が高まったことは、上町断層帯周辺の地震リスクを認識する契機ともなったのです。

図1の実線は、地価公示データに基づいて上町断層帯に近づくほど地価が低下する度合いを、年ごとにプロットしたものです。なお、図1の点線は、95%の信頼区域を示しているので、信頼区域の下限がゼロ水準の周辺、あるいは、その上方に

あれば、活断層帯周辺の地価は、統計的に有意に割り引かれていると判断することができます。

図1によると、1995年までは、上町断層帯周辺の地価が低下する傾向など、ほとんど認められませんでした。しかし、1996年以降、上町断層帯近辺ほど、地価が大きく割り引かれるようになりました。なお、1995年の地価公示は1月1日を評価時点に設定して

いるので、それ以降に発生した阪神淡路大震災の影響が地価公示に反映されるのは、早くても1996年となることに注意してください。

耐震性の高い マンションへの需要は 意外に強い！

建築基準法が定める水準が最低基準にすぎないことは、意外に知られていません。むしろ「建築基準法が定める水準が、望ましいものだ」と受け取られる傾向さえあります。新築マンションの耐震性についても、こうした傾向が顕著に認められます。新築マンションの実に9割以上が、建築基準法ぎりぎりの耐震等級1なのです。建築基準法の25%増の耐震性（耐震等級2）のマンションは4%弱、50%増の耐震性（耐震等級3）は1%弱です。耐震性が著しく優れている免震構造のマンションも全体の2%弱にすぎません。

耐震性能が建築基準の最低基準しか満たされていないマンションが供給の主体となっている事实は、はたしてマンション購入者が耐震性に関心を示していない証拠と受け止めてよいのでしょうか。そこで、中川さんと私は、首都圏在住の4000世帯を対象としたインターネット・アンケートで標準的なマンションの間取りについて耐震性別の分譲価格を提示しました。そこで提示された分譲価格は、東京都内で実際に分譲されたマンションの設計図に基づいて建築士に実際の建築コストをはじいてもらった数字です。

すると、興味深い結果として、6割を超える世帯が、耐震等級1（建築基準ぎりぎりの耐震性）に比べて250万円も分譲価格が割高になるにもかかわらず

らず、耐震性の非常に高い免震構造のマンションに対してもっとも高い選好を示しました。さらに興味深いことには、たとえ白地の状態で耐震等級1を選好した世帯であっても、デフォルト（標準仕様）の設定いかんでは耐震性の高い物件に選好を誘導することができると点です。

私たちのアンケートでは、4000世帯に対して、デフォルトの設定を異にする建て替え計画をランダムに割り当て、どのような建て替え計画を選択するかを聞いています。たとえば、耐震等級2をデフォルトとする建て替え計画では、ダウングレード・オブションとして耐震等級1への変更、アップグレード・オブションとして耐震等級3や免震構造への変更が含まれています。

すると、たとえ白地の状態で耐震等級1を選好した世帯であっても、それよりも高い耐震性能をデフォルトとする建て替え計画を示すと、相対的に高い耐震性の建て替え計画に対して選好を示すようになります。たとえば、耐震等級3をデフォルトとして提示すると、4割強の世帯



帯が依然として白地の選好と同じ耐震等級1を選好するものの、4割弱の世帯は耐震等級3を選好します。すなわち、高い耐震性をデフォルトとすることで、耐震性の高い物件へ選好を誘導する余地があることとなります。ただし、白地の状態で高い耐震等級を選好した世帯に対して、相対的に低い耐震等級をデフォルトとした建て替え計画を示しても、耐震性に対する選好を変更する傾向は認められません。依然として、耐震性に対する意識がそもそも高い世帯は、低い耐震性へ誘導することができないのです。

われわれの研究によれば、高い耐震性（特に免震構造）への人々のニーズはそもそも強く、低い耐震性で満足しているようにみえる世帯に対しても、工夫をしてnudgeをすれば、高い耐震性へ導くことが可能となります。

室内の梁の突出感が 気になる人、 気にならない人

しかし、上述のような分析結果に対しては、「マンション購入者はまさかの時の安全よりも日々の快適さを求めているので、耐震性の高いマンションが消費者ニーズを満たすわけではない」という反論もあるかもしれません。

そこで、竹内幹さん（経済学研究科）と私は、アイトラッカーと呼ばれる実験器具を用いて、安全性と快適性の間にどのようなトレードオフがあるのかを分析してみました。アイトラッカーとは、ディスプレイの四隅にあるセンサーによって視線の移動や滞在時間、あるいは集中度を計測する実験器具です。私たちは、先の建築士に依頼して、都内の標準的

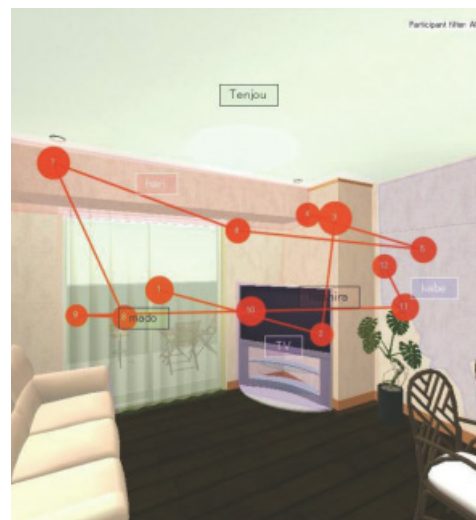


図2 アイトラッカーが記録した視線の移動

なマンションについて耐震性能の向上によって、どのような空間上の制約が生じるのかを見積もってもらい、そのデータに基づいてマンションの間取りを3D画面に作図しました。図面は、和室もあれば、洋室もあり、立った位置で部屋を眺めているものもあれば、座った位置で部屋を眺めているものもあります。一般的には、耐震性が向上すると、柱が太くなり、梁が下に出てくるという空間上の制約が生じます。実際に一橋大学の教員や職員に協力してもらって、耐震等級1と耐震等級3の図面についてさまざまな3D画面を示しました。

被験者に対しては、一連の図面を提示した後に「耐震等級1の物件に比べて耐震等級3の物件についていくらか高く評価するか」についても聞いてみました。図3は、被験者が室内の梁に注目した度合いを横軸に、被験者の評価額を縦軸にとったものです。図3が示すように、梁の突出具合が気になる人ほど、耐震性への評価額が低くなっています。逆にいうと、梁の突出感を気にしない人は、耐震性を高く評価する傾向が強くなります。

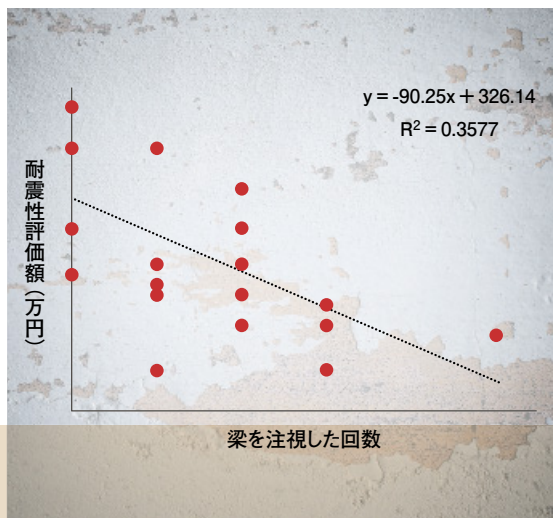


図3 梁に対する関心と耐震性への評価

実験結果は、人々が無条件に安全性よりも快適さを優先しているのではなく、安全性と快適さを天秤にかけて耐震性を慎重に評価していることを示唆しています。こうした実験結果をうまく活用していけば、耐震性と快適さが両立できていると購入者に認識されるようなマンションを開発することもできるようになるのではないのでしょうか。

もし、この小文に関心をもっていたいた方は、私たちの研究プロジェクトの成果をまとめた齊藤誠・中川雅之編著『人間行動から考える地震リスクのマネジメント』(新しい社会制度を設計する) (勁草書房、2012) を手に取ってみてください！



『人間行動から考える地震リスクのマネジメント：新しい社会制度を設計する』
齊藤誠・中川雅之／編著
勁草書房刊
定価：3,675円（税込）
2012年3月発行

映画の制作と妥協

～映画制作は 駅馬車の旅に似ている
期待が消え 結局は 目的地に着くことだけになる～ⁱ

『アメリカの夜』監督：フランソワ・トリュフォー

情報化統括本部情報基盤センター助教 **長谷 海平**

映画を鑑賞することは楽しいものです。しかしながら、映画を制作することは楽ではありません。気分的にも体力的にも、それはもう大変なものです。『アメリカの夜』は映画づくりの悲喜こももを描いた映画作品で、冒頭で引用した台詞は監督役の登場人物が語ったものです。『アメリカの夜』はフィクションですが、冒頭の言葉は映画作品を制作する本質のある側面を的確に表現しています。

映画の制作が大変である理由はいくらでもあります。精神的な面で大変になる理由の1つとして、作品を完成させるまでに妥協をたくさんしなければならぬことが挙げられます。

映画において、制作中の失敗はあとで気がついて取り返しがつかない場合が少なくありません。ⁱⁱ また、制作上の制約が多く、最終的な完成作品は妥協のかたまりにならざるを得ません。妥協をしなければならぬ状況は、いい作品を制作しようという意気込みを痛めつけてくれるので気分的にマイナ方向へ響きます。もちろん、映画の制作者達は好きこのんで妥協をしているわけではありません。時間的な問題や予算の限界などがありますので、こだわりもほどほどのところで手を打たなければ作品は完成できないのです。また、何か取り返しのつかない失敗をしてしまった場合には、必然的に妥協せざるを得ません。せいぜい完成に向け、失敗したことを全力でごまかすのみです。

良い作品を制作することは映画制作者の使命であり希望ですが、至上命題は作品を完成させることです。未完成は失敗ですらありません。作品を完成させるためには、妥協しなければならないのです。

しかし、妥協のかたまりであつても鑑賞してくれた

人々が喜ぶ作品として成立してしまうところが映画の不思議なところですね。映画ではありませんが、かつて月光仮面が真っ白な姿をして人気を博したのは、「この格好なら人気が出るぞ!」と制作者が効果を見込んだ成果ではなく、制作面の問題からあのコスチュームになったというのには有名な話です。表現では妥協が必ずしもマイナスに響く訳ではないのです。

映画を制作する際、妥協に妥協を重ねなければならぬのはほぼ仕方ないことです。しかし、制作者は手を抜いているわけではありません。表現に取り組み中ではないかんとしたい事情で妥協しなければならないとき、映画制作者達はそれでも作品を成立させ、少しでも良い作品になるように最大限の心血を注ぎ込むのです。妥協することはあっても、映画の制作者達は映画制作に対する誠実な姿勢を決して失わないからこそ、すばらしい作品を生み出すことができるのです。しかし、彼らが妥協してもすばらしい作品を生み出すことができるのは、精神論で問題を乗り越えるからではありません。彼らが自ら育んできた知的能力が作品を支えているのです。

映画制作に必要な知的能力は、制作時に必要とされる具体的な知識だけではありません。表現に対して新しいアイデアを生み出す知的能力や、生み出されたアイデアを具合化する知的能力が必要です。

心理学者のスタンバーグは人が持つ知能は多次元に構成されていると解釈し、3つの側面があるとししました。それぞれ、分析的知能、創造的知能、実用的知能です。ⁱⁱⁱ これらを簡単に説明すると次のように言うことができます。分析的知能とはおおむねIQに置き換えることができるもので、標準化されたテストを解く能力に重点を置いた知能。創造的知能とは考え方を組み

合わせたり、過去の経験から問題解決に向けた思考を形成する能力に重点を置いた知能。実用的知能とは学問などによる知識を現在の状況に応用する能力に重点を置いた知能。

映画はこれら3つの知能を最大限に発揮しながら、分業して1つの作品を完成させます。映画に必要な分析的知能とは、例えば機材の操作に必要な知能です。映画を制作するにはカメラなどの機材が必要となりますので、それらに対する知的能力は必ず必要になります。映画の制作に必要な機材は工業製品ですので、これらに関する事実は制作に関する状況などによって変化することはありません。例えばレンズの光学的な知識などはカーアクション映画の撮影でもホラー映画の撮影でも同じように用いることができます。つまり、映画を制作する際の機材に関して機能を理解するような知能は分析的知能と言うことができます。創造的知能は経験、考え方の組み合わせ方がものを言います。例えば、時間をテーマに作品を制作することになったとします。その企画内容を検討する際、

「時間を扱うならタイムトラベルものが良いのではないか。『バック・トゥ・ザ・フューチャー』は凄くヒットしたぞ」

「タイムトラベルよりもパラレルワールドに行く方が時間という概念そのものにより深い意味を持たせられるのではないだろうか。『素晴らしき哉、人生！』のように人生に対する肯定感が描けるはずだ。古典的な作品の中にある普遍性を見出せば一周まわってむしろ新しく、現代人が感動する作品になる」

「いやいや、現代人の感覚を刺激するならループものだろう。『恋はデジャ・ブ』を観てみる。同じ時間を繰り返す日常感覚は、変わらぬ日常を暮らす閉塞感を感じている人々から共感を呼びやすいはずだ」
など、アイデアを出す上で経験や、考え方をかけ合

わせたり新たに関連づけたりする知的能力が必要で
す。つまり、創造的知能が必要と言うことができます。
そして、出されたアイデアも実現できなければ意味が
ありません。アイデアを表現として具体化するために
用いる知的能力として、実用的知能が必要です。例え
ば、主人公の時間がループする映画を制作することに
なった場合、主人公を軸に時間がループしていること
を映画的に示すにはどのように表現すれば良いのか、
という問題が生じます。そのとき、映画の技術的な知
識と映画が制作されている状況をふまえて具体的に提
示できる知的能力が必要です。どれだ
けアイデアが良くても実現できな
ければ意味がありませんので、実用的
知能は映画の制作に必要な知的能力で
す。このように、スタンバークの尺度を
もとにすると、映画を制作するには人に与
えられた知能を全て発揮しなければならな
いことが分かります。

これらの映画の制作に必要な知能は誰
か一人が発揮しているものではありません。
映画の制作は専門に
よって分業化が行われてい
ます。例えば、撮影の専門
家、演技の専門家、美術の専
門家など。これらさまざまな映
画制作に必要な専門家があら
ゆる知能を提供する
ことによって

はじめて映
画は作品
として完
成するの
です。

映画が分業化による集団作業にて制作されるように
なったのは、合理的に作品を制作するために発展して
きた経緯があります。しかし、分業化する方向で制作
方法が発展した結果、合理化しただけではなく多様な
知識や経験、アイデアなどを適切に集
積させることが可能にな
り、より良い



形で作品を結集させる仕組みも内包することとなりました。

複雑系学者のスコット・ペイジは、優秀な個人がいくら挑戦しても最適な解を見出せないほど困難な問題であっても、多様な人々の持つ観点、解釈、解決策を持ち寄ることによって解を見出せることを明らかにしました。^{iv} ペイジは困難な問題について多様性を用いて解決を行うための条件を4つ挙げています。

- A. 問題が難しい
- B. 微積分条件
- C. 多様性条件
- D. 大勢のソルバー候補からかなりの大きさの集団を選ぶ

これらの4条件を簡単に解説すると次のようになります。A. 問題が直面した時点で解が明らかではないほど困難であること。B. 解決に集まったメンバー（以下、ソルバー）が問題を解決する上で役立つ一定以上の知識を持っていること。C. 問題を解決するソルバーの観点、解釈、アイデアの出し方、知識、解決のための立ち位置が多様であること。D. ソルバーはできるだけ多くの候補からできるだけ多くの人員を選ぶこと。

前述の4つは十分条件であり必要条件ではないものの、4条件が満たされることで多様性が問題解決に向けて有効に機能するとペイジは述べています。映画が、分業化による集団作業にて制作することで、より良い作品を結集させる仕組みも備えていると言えるのは、映画制作はその行程にペイジの提示した4条件を以下のように含んでいるためと言えます。

- a. 映画をつくる
- b. メンバーは映画の制作に役立つ技術や知識を持っている
- c. メンバーは映画を制作する上で互いの役割が異なる
- d. 作品の規模に応じた適正な人員数で制作する

a. 映画作品を制作することは容易に解決できる問題とは言えません。映画の制作における最終的な解である作品は、完成させるまでこの世に存在しません。映画の制作は解の無い問いを解くような行為なのです。b. 分業化された作業を担当できるだけの技能や知識を持っていること。c. 参加スタッフのお互いが異なる役割を持っていること。d. 制作規模に応じた人員数があること。もともと映画制作にはたくさんの人員が必要です。

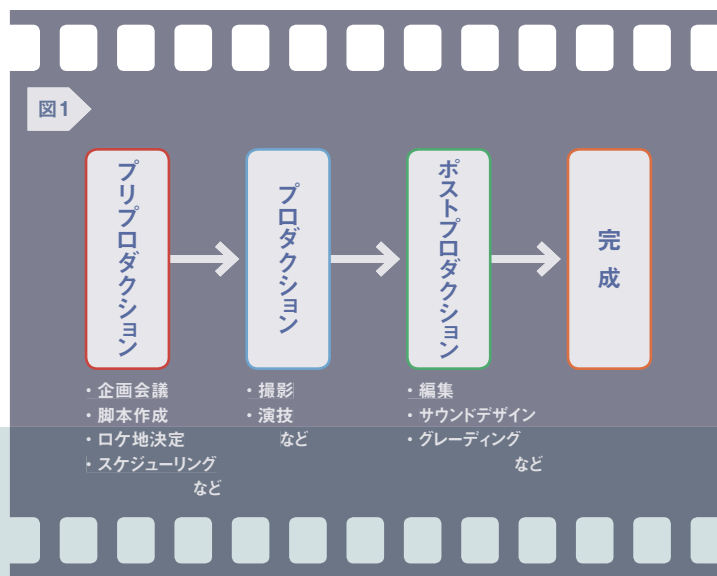
このように映画の制作は多様性をもとに問題を解決するための4条件を備えており、集団の知的努力によって作品をより良く結実できるような仕組みを構造的に含んでいると言えます。また、ここから、すばらしい映画作品を制作しにくい状況も想定することができます。条件がかなえられない状況を考えてみましょう。例えばcの場合、同じ役割の人材を100人集めても映画は制作できません。映画照明の専門家が100人集まった場合、クリエイティブを発揮した作品や現象を生み出すことは可能かもしれませんが、^v しかし、それは映画とは言いがたいものになるでしょう。

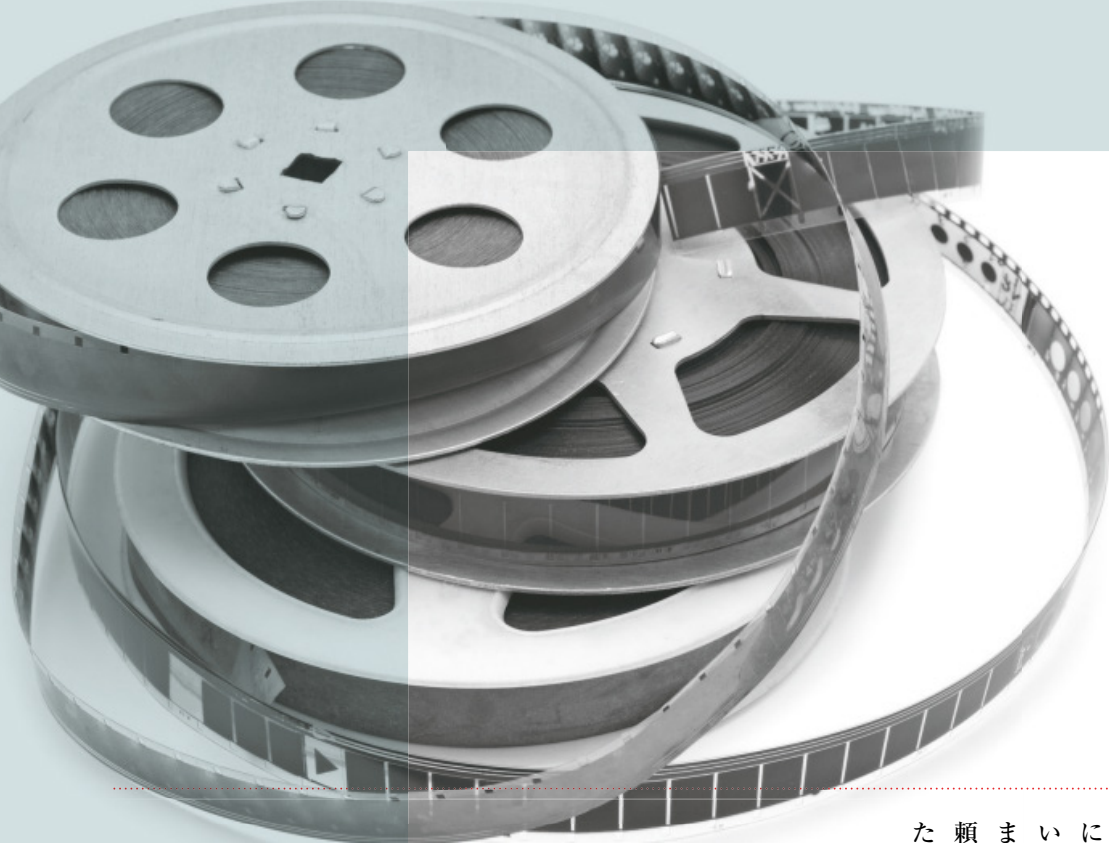
映画の制作は言い換えればさまざまな専門家が発揮する知能から知識を生み出して結集させ、作品という一つの形にまとめ上げてゆく過程です。このような映

画の持つ作品形成の過程は、知識のあり方から捉えると現代の状況に適した仕組みを持っています。

ドラッカーは現代において「知識は中心的な（生産するべき）資源」^{vi}であり、「国や企業において、知識から得られる収益こそが競争力の決定的な要因である」と現代の経済と知識の関係性について指摘しています。また、「知識に対して知識を体系的に応用すること」^{viii}によって知識の生産性を上げることができると述べています。

映画は、多様性を前提に「知識に対して知識を体系的に応用すること」で作品として完成します。このような映画制作の持つ知識の応用体系は、制作フローの中に見ることができます。（図1参照）





まず、最初に「この企画で映画をつくらう」「この原
作を映画化しよう」などと企画が挙がり、企画意図を
ふまえて脚本化を行い、完成した脚本をもとに撮影の
準備がなされる過程で役者が決まります（プリプロダ
クション）。役者が与えられた役に従って演技し、演技
されたものを撮影し（プロダクション）、撮影された映
像を編集し、編集された映像をもとにサウンドデザイン
がなされ（ポストプロダクション）、完成します。^{ix}

このように映画は、スタート地点を除いて直前に行
われていた知的作業の結果をもとに次の異なる知的作
業が行われ、作品の完成を終点とするようにして制作
方法が体系化されています。つまり、知的作業の結果
生み出された知識が、異なる知的作業によって次の
高い新しい知識の生産に応用されることを繰り返し、
映画作品は完成するのです。

映画が「知識に対して知識を体系的に応用すること」
によって生産されるのであれば、映画の制作は知識と
いう現代的な資源を生産できるシステムの一種と言え
ます。このことから映画の制作は、優秀な個人のみに
頼らず、互いに協力し合い知識という資源を生産する
ための協力関係を体系的に構築した、1つのシステム
モデルとなり得ます。また、知識の生産を行う人材
を育成するトレーニングモデルとして用いること
も可能でしょう。モデルとして用いる際の留意点
として、映画の制作で行われている知識の生産
過程には合理的ではないものが往々にして含
まれていることが挙げられます。映画制作者
達の話を聞いていると、好意的なものやそう
でないものなどさまざまな人間的な感情が現
場には満ちており、合理化できない関係性の
もと映画制作は行われています。もしかする
と、現代的な資源は合理化できない人間関係
の上で生産されるものなのかもしれません。

余談になりますが、映画の制作が
「あとで失敗に気がついても取り返しがつか
ない場合が多く、結果は妥協のかたまり」
と、一見、映画の制作が持つ負の部分のように感
じるこの事実について友人に聞かせたとき、彼は、
「最近俺、そんな感じやわ」

とため息まじりに感想のようなものを述べてくれま
した。そのとき私達は20代半ば。大学を卒業して数年
間、彼の上にはままならないことばかりの日々が過
ぎ、毎日の仕事や暮らしは失敗のごまかしと妥協のか
たまりで構成されているようでした。失敗や妥協ばか
りしていたら何者にもなれないのではないかという恐
れと焦り、そしてあきらめの始まりがあったのもし
れません。そんな彼の心情を察すると私は何と声をか
ければ良いのかわかりませんでした。しかし、本文の
ように映画の制作を捉えてゆくと、それでいいのかも
しれないよ、と言えば良かったのかもしれない。

確かに映画の制作は妥協のかたまりです。しかし、映
画の制作は作品の完成に至る過程であって結果ではあ
りません。そして、ここまで述べてきたように映画の
制作は妥協や失敗をしても誠実に知性を持って取り組
めば問題を解決する仕組みが含まれているので、すば
らしい結果を生み出す力を持っているのです。また、制
作過程で行った妥協が結果としてプラスに働くことだ
つてあるのです。途中経過は結果ではありません。な
らば、映画の制作に似た彼の暮らしが失敗や妥協のか
たまりであろうと全く構わないと今の私は思うのです。

- i 日本語字幕では「映画せい作」の語について「製」
の文字が使われていますが、映画の内容と本文の
内容をふまえ「制」の文字を使用しました。
- ii 爆破シーンなどやり直しが困難な撮影で、カメラ
がまわっていなかったら目も当てられないのです。
- iii Beyond IQ Robert J. Sternberg, Cambridge
University Press, 1985年
- iv スコット・ペイジ著、水谷淳訳、『「多様な意見」
はなぜ正しいのか』、日経 BP 社、2009年
- v 表現としてはどのようなものになるのか興味深く
はあります。
- vi P.F. ドラッカー著、上田惇生、佐々木美智雄、田
代正実訳、『ポスト資本主義社会』、ダイヤモンド
社、1993年、p348
- vii 同上、p307
- viii 同上、p314
- ix 図1や文中の映画の制作フローに関する説明は
解りやすくするために単純化しています。実際には
例示したよりも数多くの要素があり、複雑です。

「何をつくるか」「どう売るか」へ。 日本企業が新興国で成功するために、 今、何をすべきか



**日本企業は
なぜ新興国で苦戦するのか。
海外赴任の機会が多い
一橋生にこそ学んでほしい**

私は現在、共同研究で「新興国における日本企業のマーケティング」というテーマに取り組んでいます。新興国において、日本企業はエンドユーザーを獲得するためにどのように戦っているのか。ふだん日本にいると案外見えないものです。実際に調査してみると、日本では安泰というイメージを持たれている大企業でも、新興国では苦戦を強いられているケースが少なからず見受けられます。モノづくりに関して世界に誇る技術力を持っている日本企業が、なぜ

苦戦するのでしょうか。おそらく日本企業は「何をつくるか」を突きつめることは得意でも、「どう売るか」については必ずしも得意ではないのでしょうか。その課題が海外——特に東南アジア各国のような新興国——に進出するプロセスのなかであらわになってきた、と私は考えています。

研究のプロセスとして、最初に日本国内におけるマーケティング活動の実態を確認しました。そもそも日本という閉じた市場のなかで、日本企業はどのようにやってきたかを把握すること。これが第一段階です。次に国内で培ったマーケティング活動のノウハウが、新興国に進出するときにも有効か。通用しないとすれば原因は何か。これらの検証を経て、最終的には「日本企業のなかでマーケティング機能がどのように働いているか」を見ていきます。こんな広告を打った、製品の性能や価格を工夫した、といった目に見える部分ではなく、マーケティングを行う組織としての課題を整理し、今後に向けた提言を行うことが最大の目的です。

本学の学生の多くは企業に就職します。そしてかなり高い確率で、海外勤務を経験することになるでしょう。特に若手の頃はアメリカやEUといった先進国だけではなく、

く、東南アジアなどの新興国に赴任するケースも多いはず。日本企業にとって重要な市場であるのはもちろんのこと、学生にとっても関心のある研究テーマといえるかもしれません。

**属人的・経験的な
マーケティングだけでなく、
欧米的な
マーケティング・マネジメントを
学び直す時期がきている**

日本企業のマーケティングは、伝統的に営業部門の強い影響下にあったと考えています。日本国内では、消費者も組織の仲間もほとんどが日本人で、生まれも育ちも価値観もある程度共有しており「語らずともわかっている部分」が少なくありません。特に「億総中流といわれた時代には、優秀な営業担当者にとって顧客の嗜好や購買パターンをつかむことがそれほど難しくなかったのかもしれない。そのため、明示的にマーケティング戦略を策定しなくても、営業部員を中心にして現場で対応することができてしまい、結果的に欧米企業に見られるような強いマーケティング部門が組織のなかで形成されなかったのだと考え

ます。実際、日本企業の組織図を見ると、マーケティング機能の一部が営業部門のなかにあることが多いのです。

しかしこうした現場での対応には課題もあります。組織全体として明確な戦略がないため、ノウハウは現場に蓄積され、組織の財産として共有されないことが懸念されます。複数の市場に転用可能な知識になっていないのです。また、価値観が共有されている市場でしか機能しない仕組みです。近年の新しい市場への進出をきっかけに多くの課題が表出しています。社内での暗黙の了解や、顧客の購買行動に関する理解、優秀な営業部員、自社のブランドをよく理解してくれている広告会社など、日本国内のマーケティングで重要な機能を果たしていたさまざまな要素がすべて利用できない状況に置かれたからです。現場対応の課題が表出したのではないかと考えています。

進出先の現地法人と、日本国内の本社間



で交わされるコミュニケーションの難しさも指摘できるでしょう。成長が鈍化した先進国で求められているマーケティングと、急速に成長している新興国で求められるマーケティングが違うからです。現地法人がマーケティングのやり方を変えようと思っても、日本国内の経験に依存して判断する本社側から、許可を得ることができないという可能性があります。

たとえば、日本の消費財メーカーがアジア某国に進出するとします。まずは事務所を立ち上げて、仕入先・工場・販売網を開拓する。この段階では、町を歩き回って粘り強く交渉を行う優秀な営業担当者が求められます。欧米企業より早く進出している場合もあり、日本で培ったノウハウが十分に生きるため、この段階では「成功」と判断されることが多いと思います。しかしある程度取引先ができて、流通網が整い、いよいよ市場がテイクオフする段階にきたら……営業担当者による人海戦術では追いつきません。競争のやり方を変える必要があります。取引先や流通へのアプローチだけではなく、直接消費者に訴えかけなければなりません。初めて購買する顧客に対して、広告やメディアを使ったブランド構築が必要で、日本とは違い、会社の名前すら知られていない市場でのブランド構築です。ある程度まとまった額のマーケティング投資が必要になります。少なくとも現地法人ではそう考えます。問題は、前年度の売上規模に依存した意思決定をすることが多い本社が、リスクのある投資の意思決定ができないことです。生産設備の増強に対しては投資がしやすいのですが、で

き上がった製品を売るマーケティングへの投資は難しいようです。それは同じように市場を求めてやってくる競合——特に欧米のグローバル企業——にアドバンテージを与えかねません。

欧米のグローバル企業は日本企業とは違い、自国の市場も含め、つねに世界の全市場を客観的に見ているようです。そして「ここ」と決めた市場に対しては、巨額の投資を惜しみません。なぜそんなことが可能なのでしょうか。あくまで仮説ですが、マネジャーたちがMBAに象徴されるような経営理論——マーケティングはもちろん、ファイナンス、経営戦略など——を徹底的に学んでいることと関係していると思います。日本企業ではさまざまな学部からきた新卒者のほとんどに対して、現場を体験させます。それは共通の現場経験によって、顧客像や売上の立て方に対するイメージを摺り合わせているプロセスであり、彼らがマネジメントを担うときに生きる重要な経験です。しかし、その体験と全く異なる環境に対してのアプローチは学べません。一方、学問を共通のツールとして用いることは、特定の市場に限定しない知識・知恵ですから、より応用がきくのではないのでしょうか。企業のマーケティング活動の一部を担っている広告会社や代理店との関係においても、その違いは顕著です。欧米企業は彼らに丸投げするのではなく、戦略やフェーズによって主体的に使い分け、クライアントとしてマネージしているように見えます。市場環境の違いを超えて、戦略を共有して実行できる。このような土壌は、まだ日本企業では整っていないのでは

ないでしょうか。

もちろん私は、欧米のグローバル企業をただ真似ればいいと思っているわけではありません。ただ、欧米企業が80年代にソニーやトヨタの強さの源泉を研究して反転攻勢に出たように、日本企業もそろそろ欧米企業のよいところを学び直す時期にきていると思います。欧米的なマーケティングのよいところを取り込むためには、どのような体制が必要なのか。現在はこの問いに取り組んでいます。

新興国でのイメージが 定着していない今こそ、 日本企業が盤石のシェアを 獲得するチャンス

日本企業が欧米のグローバル企業を学び直すうえで重要なポイントとは、冒頭に提示した「どう売るか」という視点だと考えます。日本企業の強みである「モノづくり」は、モノの売り方も含めた言葉であるべきです。品質や安全性を高める努力と同時に、それを「価値」として伝える努力も「モノづくり」の大切なプロセスだと考えます。売り方を考えることは、モノが持つ新たな価値を消費者に提示することです。

インドネシアで面白い話を聞きました。インドネシアはコーヒー豆の産地として有名ですが、インスタントコーヒーがよく売れているそうです。美味しいコーヒー豆が安く手に入るのですから、手間を省くというニーズ以外でインスタントコーヒーがシェアを伸ばす余地はないように思えます。さらに、お手伝いさんがいる家庭も多

いので、インスタントコーヒーが成功するのは難しい市場のように思えます。ところが実際にはインドネシアの多くの方が、ある欧米企業が提供しているインスタントコーヒーのほうが美味しいと答え、それを買っていたのです。スーパーマーケットに行って確認したところ、コーヒー豆よりもインスタントコーヒーのほうが高い価格であるにもかかわらず、買われていました。味覚というのは客観的に語れないものですから、どちらが本当に美味しいのかという議論はできませんが、少なくともそのインスタントコーヒーが手間を省くこと以外の新しい価値を提供した結果ではないでしょうか。

このように、新興国ではまだまだ消費財のイメージが固定化していません。新しい価値の提供に成功すれば、その企業が消費者を囲い込む余地が生まれます。だからこそ今が大切だと私は考えます。イメージが定着する前に、競合に先んじて日本企業が新しい価値を提供し、シェアを盤石にする必要があります。そのためには、マーケティングへの投資が必要ですが、さらにその前段として、いったん属人的・経験的なマーケティングを離れて理論を学ぶ機会が欠かせません。その学びの場として、大学はより重要な役割を担うことになるでしょう。(談)

商学研究科准教授

上原 渉

(うへはら・わたる)

2002年一橋大学商学部卒。2005年修士、2008年博士課程修了。武蔵野大学政治経済学部専任講師を経て、2012年より現職。日本企業の新興市場におけるマーケティング戦略に関する研究を行う。近著に『日本企業のマーケティング力』(共著、有斐閣、2012年)がある。

宗教社会学は、人間関係を出発点にした学問。 相手のありのままを理解することが最大の目的です



信者でもなく、神学者でもない人間が、 宗教に興味を持った理由

「宗教を研究対象にしています」と言うと、ときにエモーションな反応が返ってくる場合があります。その反応が起きるメカニズムは後ほど見ていくとして、先に私自身の立ち位置を明確にしておきましょう。

私自身は、特定の宗教に入信しているわけではありません。また「最初に神の啓示ありき」という神学者の立場もっていません。私が研究しているのは宗教学、本学で教えているのは人間と人間の「関係」にフォーカスした宗教社会学です。では宗教社会学とは何か。それは、宗教に関わる人間を前にして、先人観や思い込みをいったん排除してあるがままの相手を見つ

め、その世界の論理やシンボルを理解しようと試みる学問、と言えるでしょう。

そもそも私が研究対象に宗教学を選んだのは、自らのアイデンティティを構築するうえで、より広い世界と自分との関係が気になったからです。人間は生まれてからさまざまなステージを経て、アイデンティティを構築していきます。まずは《家族》のなかで。次に学校や会社など、帰属する《集団》のなかで。そして利益共同体にしばられない、いわゆる《社会》のなかで……というように。私の場合はさらにその先、より抽象度の高い《世界》——自然・実在・存在・目に見えないものと呼ばれる概念——との関係のなかで、アイデンティティを構築しないとどうも落ち着きません。これはもう「体質的にそうだった」としか説明のしようがありません。そんな私にとって、人間の認識の限界をあっさり超え、かつ堂々と超えてしまいう宗教や宗教家はとても興味深い研究対象となったのです。

もともと「この世を超えたものとは何か？」を考えることは人間の自然な欲求であり、問い自体は誰にも否定できません。これまでその問いの受け皿になっていたのが宗教です。まずはこの前提への理解を促すこと。そして近現代の社会の変化のなかで、宗教はなぜ、どのように受け皿としてあり続けるのか。それを考えるためには、特定の宗教を否定するでも肯定するでもなく、あるがままに見つめ、対象への理

解を試みる。宗教社会学は自分以外の他者を理解するという態度を形成していくうえで、非常に有用な学問だと思います。

近代化や科学の発達が排除してきた
「宗教の問題」が、
公共宗教の復活によって
クローズアップされている

近現代において、宗教の存在感は変わりました。1960年代まで、世界は科学によってリードされ、宗教に対する支持は下降するばかりだろう——というのが社会学者の間でも定説でした。「公共宗教」としてのキリスト教やイスラム教などは、世界が近代化を遂げる過程でその役割を終えた、今後宗教は、一人ひとりが自分の宗教性を生きるという形で残っていくだろう——そう語られていたのです。しかし1970年代後半から状況は変わり、さまざまな事象を考えるうえで宗教は避けて通れないものになりました。

直接の契機の一つは、イスラム教圏における政治革命でした。特にイランのホメイニ師による帝政からイスラム共和制への革命は、折からのグローバルな人口移動とともにイスラム教世界の脱世俗化を促したので、宗教が政治的・文化的意味合いを強め、世界が次のフェーズに移ったきっかけとされています。宗教と

政治の関係について見れば、グローバルなレベルでの公共宗教の復活はすでに常識となっています。学生には、まずそのことに気づいてほしいと思っています。

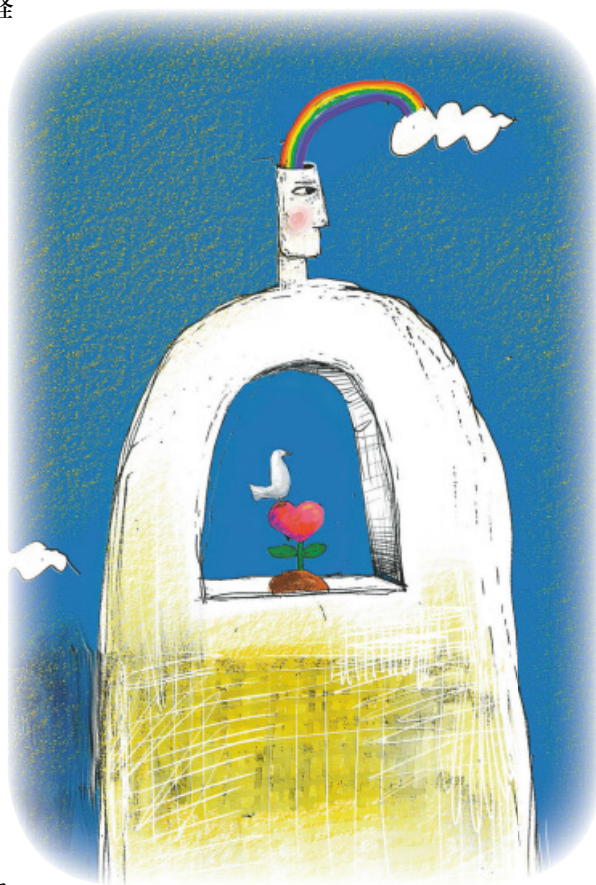
宗教の復活を促したもう一つの契機は、1970年代以降の科学主義の揺らぎです。科学論自身が科学を相対化していき、また科学的世界像が描くリアリティーが至高のリアリティーであるという感覚が、次第に薄れていきました。あるいは科学的世界像を疑わないにしても、それがコミットするに値するのぞましい現実であるかは疑わしくなってきたのです。

そこで、近代化、合理化、科学や経済の発達によって、一度は排除・抑圧されてきたものの、すなわち《死》《生》《超越》《霊性》など、「この世を超えるもの」の受け皿としての宗教の相対的地位が高まってきました。これらの問題に向き合うことは人間の自然な欲求であると先に述べましたが、どんなに抑え込まれても決してなくならないこうした問題が、1970年代後半の世界で再度浮かび上がってきました。もちろん宗教の〈復興〉には、政治や経済のさまざまな要素が複雑にからんでおり、またグローバル化のなかで生じたあらたな「貧・病・争」がその原因ともなっています。現代を生きる私たちは、まずこの事実を受けとめる必要があると思います。

否定や肯定ではなく、 まずあるがままを理解すること

くり返しになりますが、長い間、近代社会は宗教（が引き受けてきた問題）を排除・抑圧してきました。

そのため人びとの宗教に対するとらえ方が一面的になり、「宗教」という言葉にすら過敏に反応する社会が生まれてしまいました。たとえば言語連想実験を行ったら、「科学」はもちろん、「芸術」「倫理」という言葉を聞いて、エモーショナルな反応をする人はあまりいないでしょう。ところが「宗教」の場合、そうはい



といった紋切型のイメージを持つ学生は減っていることがわかります。それでも総じて「宗教は、気にはなるけど」というアンビバレント（二律背反）な心理状態からは脱しきれていません。皆が自分なりにパッチワークした宗教像に照らし合わせ、どちらかと言えば否定に走ってしまう。

そこで私は学生に、まずはありのままに理解する大切さを伝えようと試みています。否定するにせよ、肯定するにせよ、まずは自分のエモーショナルな反応をカッコに入れること。宗教社会学が目指しているのは、判断をいわば「一時停止」の状態にして、宗教に関わる人間や社会集団をありのままに見ることです。神話の内容、儀礼やシンボルの意味、生活様式……先入観を排除して相手を見てみると、部外者からはどんなに馬鹿げた非合理的なことであっても、当事者にとってはまったく別の論理が働いていることがわかります。よい・悪いと判断するのは、その理解に至ってからも遅くはありません。相手が身を置く意味世界をありのままに理解し、ひるがえって自分が身を置く意味世界を相対的にとらえていく。そんな人間と人間の「関係」を出発点にする視座を、宗教学に携わる者として提供していきたいと考えています。（談）

社会学研究科教授 深澤英隆

（ふかさわ ひでたか）

1980年東京外国語大学インド・パキスタン語科（ヒンディー語）卒業。1988年東京大学大学院人文科学研究所宗教学・宗教史学専門博士課程単位取得退学。同年東京大学文学部宗教学研究室助手、1995年一橋大学社会学部助教授を経て、1999年同学部教授。現在に至る。ミュンヘン大学／ベルリン自由大学客員研究員。著書に『啓蒙と霊性』（岩波書店、2006）がある。

グローバルとは、 環境の変化に対して、自分をいち早く適応させることです

経済学部4年

プ
ラン
シリ・ブ
ンカ
ダさ
ん
Boonyada Plangsiri

**母国・タイでは
経験できないことに
たくさん出合っておきたい**

プ
ラン
シリ・ブ
ンカ
ダさ
んはタイからの
留学生である。母国では、優しい両親の
もと、三姉妹の末っ子として大切に育て
られてきた。家族は全員、タイ王国最古の
国立大学、チュラーロンコーン大学を卒
業。当然、プ
ランシリさんも母国での進
学を期待されていただろう。しかしそう
はならなかった。

「私は高校生の頃から『海外に行きた
い!』と考えていました。いずれはタイで
働くとしても、その前に、自分の国では経
験できないことにたくさん出会いたかった
からです」

しかも「いずれはタイで」という将来の

働き方についても、プ
ランシリさんは明確
なビジョンを持っていたのだ。
「タイで会社を経営したいと思いました。
でも起業する人は国内にたくさんいます

し、タイ語と英語はできて当たり前の世
界。そのなかで差別化を図るために考えた
のは、経営についてしっかり学ぶことと、
第三の言語を身につけることでした」

そこで選んだ留学先が日本だった。プ
ランシリさんが高校生の頃、タイではちやう
ど日本がブーム。「ファッションやマンガな
どを通して、日本に親しみを感じていた」
と語る。そして高校3年生のとき、友だち
と誘いあって受けた日本政府（文部科学
省）奨学金試験に合格。一時はアメリカと

も迷ったそうだが、安全かつ清
潔で「住みやす
い国」といつも
思っていたため、
日本に留学する
決意を固める。

以前家族で日本
に旅行をしたこ
とがあり、日本
には好意的なイ
メージを持って
いたという。

「親元を離れて暮らすのは、私にとって
生まれて初めての経験。日本なら、両親も
安心してくれると思いました」

2009年、プ
ランシリさんは来日を果
たす。まずは東京外国語大学・留学生日本
語教育センターで日本語を学んだ。日本語
の習得に打ち込みながら、留学先をどこに
するか絞っていった。

「まず『このまま東京に残りたい』とい
う思いはありました。東京の国立大学なら
どこがいいだろう?と考えていたとき、一橋
大学の経済学部がタイからの先輩留学生が
10人くらいいることを知りました。実際に



家族とともに



2番目の姉の誕生日会で

話を聞かせてもらいうちに、自分も一橋大学に入りたくなったのです」

入学試験に向けて学習を重ねた結果、プランシリさんは無事、一橋大学経済学部の学部留学生となった。経済学部を選んだ理由は三つある。一つ目は、前述のようにタイ人の先輩がいたことだった。

「二つ目は、得意な英語と数学を活かして経済学を学びたかったからです。そして三つ目は……タイでは、将来ビジネスを行いたい人は経済学部で学ぶという傾向があります。だから私も経済学部を選びました」

2010年4月。親元を離れて2年目の春に、プランシリさんは一橋大学の門をくぐった。

授業内容を復習することで 留学生生活を好転させる

1年間日本語を学んだプランシリさんであっても、日本語による大学の授業を理解し、日本語で暮らしていくのは簡単なことではなかった。

まず日本語による授業が大きな壁となる。本人の感覚として、最初は5割程度し

か理解できていなかったそうだ。

「どんなに授業に集中しても、講義もテキストも日本語というのはとても大変でした。経済学を学ぶためにきたのに、肝心の日本語がわからないのでは意味がありません。最初は、とても焦りました」

それでも入学してから仲よくなった日本人学生に、わからないことは何でも聞くようにしたと語る。それでも入学時の4月は、日本人の学生同士でもまだまだコミュニケーションがとれていない。共通の話題といえば受験勉強ぐらいだ。

「センター試験のことが話題になると、自分にはわからないので『え、どうしよう……』という状態でした。2か月ほどすると、話題が授業やサークルなど今のことになり、私も会話に参加できるようになりましたけど（笑）」

入学とともに生活環境も変わった。留学生日本語教育センターで学んでいた頃は寮



タイ人の先輩、後輩たちと図書館前で

で暮らしていたので何かと気もまぎれたが、大学入学を機に、プランシリさんは、アパートで一人暮らしを始めることになった。

「最初はとても心細かったですね。日本語がうまく使えない状態で、電気や水道の手配、インターネットのことなど、全部自分でやらなければなりませんでしたが、多いときには週に3〜4回、スカイプを使って実家の人たちと話をしたり、相談に乗ってもらったりして、不安をまぎらわせていました」

しかし、プランシリさんはここで挫けることなく反転攻勢に出る。

「まずは日本語を上達させなければ、どうにもなりません。そこで友だちにどんな質問したり、タイで読んでいた日本のマンガのオリジナル版を古本屋で買って読んで、テレビを観たりして、日常生活で使われる単語は徹底的に覚えめました。また電子辞書も役に立ちました。タイ語⇄日本語版はなかったの、タイ語⇄英語⇄日本語と、英語を介して単語を覚えていきました」

問題は授業である。日常



日本人の友だちとお寿司を食べにきました

会話は理解できても、授業で使われる専門用語を理解するのはたやすいことではない。が、理解できるようにしなければ留学した意味がない。プランシリさんは一大決心をした。

「私はほかの学生の2倍頑張らないと、きつとよい成績はとれないと思いました。だから必ず授業のあとに2〜3時間復習をして、時間に余裕があれば予習もやると

決めたのです。特に復習にはこだわりました。『何時までに必ずここを復習する』と制限時間を設けて、図書館、カフェ、自分の部屋、いろいろな場所では毎日、講義の復習をしました。当時の私の手帳を見直すと、スケジュールがビッシリ書き込まれていて、まるでガリ勉みたいですよ（笑）」

授業に対する工夫は、復習や予習だけではない。履修方法について、タイ人の先輩留学生からたくさんサポートを受けられたことも大きかったと語る。

「経済学を学ぶうえで、どの科目をどんな順番で履修すればいいか、最適な方法をいろいろ教えてもらいました。『この授業は少し待って2年次に履修するのいいよ』

『この授業は今出ておいたほうがいいけど、内容が難しいからわからないことは教えてあげる』など、具体的なアドバイスを送る方々が学内において、本当に心強かったです」

そして2年次の夏学期には「もう日本での生活は大丈夫だ」と思えるようになったそうだ。そんな気持ちになったのは、1年

次の努力があったからだという。 「1年次の成績がよかったことで安心できましたし、励みにもなりました。授業も7割くらいは理解できるようになって、これなら大丈夫なのではないかと思ったのです」

本人は謙遜して「成績がよかった」という表現にとどめているが、正確にはオールAである。しかも未来を先取りすれば、プ

ランシリさんは卒業が決まった現段階で4年連続オールAという偉業を成し遂げている。

「勉強は、小学生の頃からよくできたほうでした。親からは特別なプレッシャーを与えられたりはしませんでした。ただ一つ、『得意なことほど努力しなさい、努力を続けなさいと自分の身にはならないから』と教えられてきました」

部活動、アルバイト、

他学部の授業――

積極的に見聞を広めながら学んだタイムマネジメント

日本語の習得や授業の復習に相当の時間を費やしたランシリさんだが、目の前の勉強以外にもさまざまなことに取り組んでいた。まず、体育会競技ダンス部への参加である。

「大学に入ったら、勉強だけではなく部活も経験したいと考えていました。高校時代に競技ダンスをやっていたので、その経験を活かそうと思ったのです」

ダンスを続けたかったというのが、一番の動機だが、一橋大学にきてさらに別の観点からも入部を決めたようだ。

「日本人の友だちの間では、部活が話題にのぼることがけっこう多い



一橋祭で、タイ料理の屋台を出しました

ですね。ですから日本での部活動というものを経験して、共通の話題を持つておくことは大切だと感じました。実際入ってみたら、私の高校時代のように『何が何でもコンテストで勝つぞ!』というストレスはなく、ダンスの楽しさを感じられる場でした。諸事情で長くは続けられませんでした。が、貴重な体験ができたと思っています」

また、ランシリさんは日本での生活費をやり繰りするためにアルバイトも経験している。タイ語や英語の塾講師のほかに、一番鮮烈に記憶に残ったものとしてアパレル販売のアルバイトを挙げた。

「日本語がある程度話せるようになったので、もともと好きだったファッションの世界でアルバイトをしてみたいと思い、応募しました。採用してくれた会社についてまず驚いたのが、接客のトレーニング(研修)です。挨拶の仕方、声の出し方など、すごく丁寧に教えてもらい、改めて日本人の真面目さを感じましたね。時間には正確で、遅刻なんてもつてのほ

か。タイムマネジメントの意識はすごく高いし、社員はもちろんアルバイトであってもお客様のことを第一に考えていて……日本のサービス業はすごい。私はタイにこのノウハウを持って帰り、起業したいと思っています」

そして勉強の面でも、経済学部以外の商学部や法学部の授業も履修し、

専門外の分野にも視野を広げる努力をしたという。「ほかの国立大学に行った留学生日本語教育センター時代の友だちに大学の様子を聞きました。が、ほかの大学では科目履修には、いろいろの制約があり、一橋大学ほどの自由度はないように思いました。一橋大学を選んだことは、見聞を広めたい私にとって正しい選択でした」

さまざまな体験を振り返り、ランシリさんは自己マネジメントの力がついたという。

「勉強、部活、アルバイト、生活……一橋大学に留学してから、たくさんを経験しました。その経験を通して、私は自分の学業や生活に責任を持てるようになったと思います。制限を決めてスケジュールを組む、家計をやり繰りする。そんなふうに自分を『マネージ』する大切さを学べたことは、大きな収穫です。タイにいた頃は、親が何から何まで面倒を見てくれていました。当時の私からは考えられないほどの成長です」

母国での起業を

「10年先」と考え、

さらにビジネスを学び、人脈を広げたい

一橋大学に留学する前に持っていた「タイで起業したい」という夢は、ランシリ



3年のゼミ生とともに

さんのなかではまったく変わっていない。日本での留学生生活を通して第三の言語「日本語」を習得し、経済学を学び、さらにアルバイトで「日本の丁寧なサービス業」を体験した。母国でビジネスをするうえで、差別化につながる要素はそろったかと思える。

「まだまだです(笑)。

会社を立ち上げるのは10年後でもいいと思っています。その前に、投資銀行などに就職し、会社やビジネスの仕組みを学び、人脈を広げたいと思っています。そのためには、ファイナンスの専門知識も必要だと考えています。そこで、ヨーロッパ大陸またはイギリスの大学への修士留学を目指し、申請しています」

最後に、ランシリさんにとってグローバルとはどういうことか、聞いてみた。

「言語や国籍のバリアがない環境では、お互いの違いを認めあうことが大切です。そして認めあうためには、つねに環境の変化に敏感でなければいけないと思っています。その変化をつかみ、自分をいち早く適応させること。それが私にとって、グローバルであるということです」

親元を離れ、何もかも異なる環境で自分をマネージすることを学び、能力を最大限に発揮してきたランシリさんだからこそ、つかめた思いではないだろうか。(談)

グローバルとは、とても自然なこと。 言葉、文化、価値観の違いを尊重し合いながら、 自分の「色」を見つけていきたい

商学部4年 麻柄彩子さん

国際交流サークルの活動で スイスへ。

そこで感じたもどかしさが、 留学のきっかけに

一橋大学入学以前、「海外」や「留学」という言葉は、麻柄彩子さんにとってそれほど身近なものではなかった。進学先に一橋大学商学部を選んだ理由も、海外に関連した部分はない。

「教員と学生の距離が近い、アットホームな国立大学を探していたのです。一橋大学はキャンパスも素敵ですし、周辺の街並みも落ち着いていて気に入りました。商学部を選んだのは、社会の仕組みについて学びたかったから、また将来役に立つ勉強をしたかったからです」

そんな麻柄さんが留学を決意するまでに

は、いくつかのプロセスがあったという。まず、入学してから2年のあいだに周囲から影響を受け、少しずつ海外を意識するようになった。

「たとえば商学部の授業のなかで先生方がよく『あなたたちのなかに5〜10年後、海外で働いている人はたくさんいるでしょう』などとおっしゃいます。まさか……と思うながら、でもニュースで日本経済の動向を知ると納得もできます。周りを見ると、友人も積極的に海外留学や海外インターンに行っていたりしました。自分が思っていたよりも、海外は身近なのだと思います」

こうして麻柄さんの好奇心に火がついた。同時に「こんな時代を生きるのに、海外経験がないことはデイスアドバンテージ（不利）になるかもしれない」という

焦りもあったと振り返る。

そして留学を決意する大きなきっかけになったのが、3年次に参加した国際交流サークルの活動だ。日本とスイスの両国において2週間ずつのホームステイをしながら文化交流を行うこの活動が、麻柄さんにとって初めて海外に触れた経験だった。

「とても刺激的な時間でした。スイス人メンバーとともに生活し、お互いの国の文化を紹介し合い、冗談を言い合って笑って……。スイス人のメンバーがとても優しく、大らかな人柄であつたため、日本の外に出る楽しさを実感することができました」

サークル全体としては成功に終わったこの交流活動。しかし麻柄さんは、個人レベルでは満足には至らなかったという。

「自分の個性や考えを思うように表現することができないことに、もど



フランス人の親友と。グレート・オーシャン・ロードにて（左が麻柄さん）

かしさを感じていました。また、新しい環境に身を置くことに疲れを感じ、コミュニケーションを取ろうとする姿勢を失ってしまった瞬間もありました……。この後悔の念から、次は短期の旅行やホームステイではなく、より長い期間を海外で過ごし成長したいと思うようになりました」

いよいよ麻柄さんは、留学に向けて本腰を入れることになる。

豪・メルボルン大学で 留学生活がスタート。

「居場所」探しに奮闘した1か月

麻柄さんが留学先に選んだのは、オーストラリア・メルボルン大学。英語圏で専門科目について学びたいと考えていた麻柄さんは、当時メルボルン大学から一橋大学にやってきていた交換留学生にメルボルン大学を勧められ、留学先を決定したという。

「メルボルンのことは、正直に言ってもそれまではよく知りませんでした（笑）。ただ、『世界で最も住みやすい街』に選ばれていること、気候が穏やかで過ごしやすいく



そしてメルボルン大学がオーストラリアでトップレベルの大学であることを知り、素敵だなあと思ったのです」

意志が固まった麻柄さんは如水会の留学制度に応募。3年次の冬、2013年2月にメルボルンへ飛んだ。

現地に入ってまず驚かされたのが、街を行き交う人々の民族・国籍の多様さだったという。

「驚きました……。アジア、ヨーロッパ、南北アメリカ、アフリカ……ほとんどすべての大陸から人々が集まってきています。肌の色や髪の色が違えば、文化も慣習も違います。単二文化である日本がいかにも独特な国かを思い知らされました」

そんなカルチャー・ショックのなか、授業が本格的に開始する。麻柄さんはメルボルン大学の商学部に着き、マーケティングと経営の科目を中心に学んでいる。メルボルン大学では交換留学生も正規の学生と同じ授業を受ける。

「初めはすべてに怯えていました。英語を使うことに対して恐怖心を持っていたことに加え、無意識のうちに自分自身に何らかの劣等感を感じていたんだと思います」

授業のスタイルが日本と異なる点にも苦労したという。メルボルン大学では、チュートリアルと呼ばれるディスカッションを行うクラスがどの教科にもあり、講義で学んだことに基づき特定のトピックについて学生同

士で議論を行う。

「知識のインプットのみならず、意見をアウトプットすることまで求められており、多くの学生がとても積極的に議論に参加しています。表面的に学ぶのではなく、考えを深める環境は刺激的であるとともに、慣れるまでは大きな困難でした」

また、多くの教科でグループアサインメントが課される。

「学生4〜5人でチームを組み、全員で意見を出し合って長いエッセイを書き上げるという課題です。自分がどれだけチームに貢献できるか、ほかのメンバーとうまくコミュニケーションが取れるかということに不安を抱いていました」

新しい生活環境と学習環境に慣れることに加え、もう一つの大きな課題は『自分の居場所を見つけること』だったという。



留学生向け「メルボルン大学・ウェルカムプログラム」グループ写真（2月）

「もちろん来豪時に友人はほとんどいなかった。友だちづくりには体力を消耗していたと思います。自分から行動を起こさないと独りになる、という孤独感をつねに感じていました。もともと人見知りではない性格で友人と交流することは大好きなのですが、英語の環境になると勝手が違う。自分らしさをうまく出せないことにフラストレーションを感じていました」

さまざまな困難に直面することから始まった麻柄さんの留学生活。当初は精神的な疲労から頭痛を起こすこともあったと振り返る。では、それらの壁を、麻柄さんはどのように乗り越えたのだろうか。

支えてくれたのは人の温かさ。 プレッシャーから解放され、 歯車が回り出す

「初めの1か月は、自転車で急な坂道を上っているような感覚でした。辛いけれど、ペダルを漕ぐことをやめてしまったら立ち上がれなくなる気がしました。ですから自分のなかでいくつかポリシーをつくりました。まず、自分から人に働きかけること。新しく人と知り合ったら連絡先を教えてもらい、後日自分から連絡を取ってコーヒータラランチに誘う。そんな一つか二つの行動で、素敵な友情を築くチャンスを自分でつくることのできることに気づきました。二

つ目のポリシーは、笑顔でいること。笑顔が幸せを呼ぶ、ということに幼少の頃から信じてきたので、継続させようと思いました。そして三つ目は、感謝の気持ちを忘れないこと。自分が今メルボルンにいるのは、両親をはじめ、一橋大学や如水会の方々、



中国人フラットメイトと自宅にて（5月）

多くの友人の支えがあったからだ、ということに自分に言い聞かせていました」
そして、2〜3か月ほど経つ頃には少しずつ留学生活に慣れてきたという。どんな心持ちの変化だったのだろうか。

「しだいに、走り続けることが楽しくなってきたのです。心温かい友人に恵まれたことが何よりの支えでした。多様性に寛容で、大らかでフレンドリーなオーストラリアの人々の気質にはとても助けられたと思います。異なるバックグラウンドを持っていることが当たり前で、それぞれが異なるアクセントを持った英語を話します。そんな環境のなかで、コミュニケーションにおいて大切なことは完璧な英語を話すことではなく、自分の考えを持ち、それを相手に伝えようとすること、そして何よりいつかいつか『楽しむ』ことなんだと気づいたのです」

海外からの学生が4分の1以上を占めるメルボルン大学。麻柄さんはそんな多文化な環境にしだいに適応していった。英語を話すことに対する恐怖心から解放され自分らしさを出せるようになると、友人との交流も自然に楽しめるようになった。そうして英語を使っているうちに語学力も向上していく。自分らしさに自信を持つことで、

新たなことに挑戦する力も湧いてくる。正のサイクルがそこにはあった。

郊外の非営利カフェでのボランティア経験を通してさらに積極性が芽生えていく

麻柄さんは大学に通う一方で、課外活動にも精力的に取り組んできた。その一つが非営利のカフェレストランでの、スタッフとしてのボランティア活動だ。

「初めて友人に連れられてこのカフェを訪れたときの感動は今でも覚えています。何とメニューに値段がなく、お客さんが好きな金額をドネーション（寄付）として支払うという仕組みの下に成り立っているのです。スタッフは全員ボランティア。学生から年配の方まで、さまざまな国籍の人々が楽しそうに働いています。そして料理もコーヒーもとても美味しいので驚きました」

社会的、経済的な境遇に関係なく、誰もが美味しい食事とコーヒーを楽しめるように、という理念の下に設立されたというこのカフェは、一種のソーシャルビジネス（社会貢献事業）であるという。

「ソーシャルビジネスの存在は以前から耳にしていたが、まさかメルボルンで見えるなんて。一見、ごく普通のカフェレ



ボランティア先の非営利カフェにて（7月。誕生日を祝ってもらいました）

ストランで、近隣からも遠方からもお客さんが集まっています。このカフェのコンセプトと、その温かく和やかな雰囲気惚れてしまつて、『ボランティア随時募集中』の掲示を見つけたので、すぐに応募しました」

4月から週に1回、授業の合間をぬって通うようになった郊外のカフェでのボランティア活動。人との交流を楽しみながら英語や現地のカルチャーに慣れる一つのよい機会になったと語る。このボランティア活動は今（2013年9月現在）も続いているそうだ。

「ほかにも社会貢献を行うカフェやレストランがメルボルン市内にいくつあることがわかったので、現在、それらのお店を訪ね歩いてオーナーさんに取材をするという自主研究を行っています。お店を始めた理由、どのように社会貢献していきたいか……。ビジネスについて学んできたので、とても興味深いです。将来は私もカフェを始めようかなと思ったりします（笑）」

自分に誇りを持ち、自分の「色」を表現する大切さ

2013年12月にメルボルンから日本に戻る予定の麻柄さん。帰国まで数か月を残した時点では気の早い質問だが、留学を通して得たことは？との問いに、麻柄さんは

こう答える。

「自分の世界を広げていくことの面白さを学んできたと感じています。何も知らない街に住み始め、自分の考えに基づいて行動し、自分の生活や自分の居場所を築き上げていく。そのなかでたくさんの人と出会い素敵な経験を得ていく。簡単ではなかったからこそ、自分を成長させるよい経験になったと思います。学業のみならず、音楽サークルに参加して合唱を楽しんだり、カフェのボランティアに携わったり、あとは冬休みを利用してメルボルンにある日本企業でインターンもさせてもらいました。振り返ってみるとどの活動も刺激に満ち溢れていて、学ぶことが多く、貴重な経験でした」



合唱サークルの発表会（5月）

「たたく違う人生を歩むことになっていったと思います」

留学を経験した今は、海外とかかわる仕事をしたいと語る。そんな麻柄さんにとつて、「グローバル」とはどういう意味を持つものだろうか。

「グローバルとは……とても自然なことだと感じました。この広い地球上に70億以上の人が暮らしていて、そこに異なる言葉や文化、価値観があるのはとても自然なこと。そのなかで私は、自分の色を持つことが大切だと感じました。それは生まれ育った国の文化や慣習であつたり、情熱を持って取り組んでいる趣味であつたり、物事の考え方や価値基準であつたり。私を取り巻くさまざまなものから、自分の色を見つけたかと思っています。そして自分の色に誇りを持ちながら、ほかの文化・価値観を持つ人たちと、多様性を尊重し合える関係を築けるような人になりたいなと思います」

2年次まで、海外とはまったく縁のない生活を送っていた麻柄さん。留学当初は自分に自信がなく、英語にコンプレックスを持っていた。しかし少しずつ困難を乗り越え、自分らしさを素直に表現できるようになると、そこには新しい世界が広がっていた。一歩、また一歩と踏み出すことで、新たな自分の可能性に出合える。留学の魅力を、麻柄さんは改めて実感している。（談）

一橋の女性たち

第39回

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39回は、国際交流基金ジャカルタ日本文化センターで

アシスタント・ディレクターを務める後藤愛さんです。

聞き手は、商学研究科准教授の山下裕子です。

愛は未来を拓く



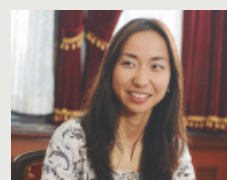
2013年10月18日、本館401教室で行われた山下裕子商学研究科准教授の「流通システム論」の授業に、スペシャルゲストが招かれた。国際交流基金ジャカルタ日本文化センターでアシスタント・ディレクターを務める後藤愛さん（2003年法学部卒）である。3歳の長男とジャカルタに単身赴任、総務・経理班長、日本研究・知的交流班長、図書館長等の通常業務のほか、国立インドネシア大学大学院で「現代日本社会論」を教える後藤さんに「仕事と生活」を語っていただき、学生たちに海外で働くこと・生き方を選択することの意味と示唆を感じとってもらうための試みである。山下准教授は、地球環境と都市をテーマとした国際プロジェクトの一員として毎年ジャカルタを訪問。フェイスブックをきっかけに現地での出会いがあったという。以下、授業



後藤 愛（ごとう・あい）

1999年一橋大学法学部入学。2001年9月～2002年5月アメリカ・ペンシルバニア大学交換留学。2003年一橋大学法学部卒業（大芝ゼミ）。同年4月独立行政法人国際交流基金入職、日米センター事業第一課（後に知的交流課に名称変更）配属。2007年7月～2008年6月アメリカ・ハーバード大学教育大学院留学教育学修士（Ed.M）。2008年6月帰国、国際交流基金日本研究・知的交流部欧州・中東・アフリカチーム配属。2012年よりインドネシア・ジャカルタに赴任。現在に至る。

国際交流基金
ジャカルタ日本文化センター
アシスタント・ディレクター
後藤 愛氏



Ai Goto

商学研究科准教授
山下裕子



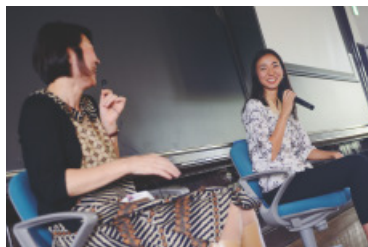
Yuko Yamashita

の内容を交えながら、2人の対談を再構成した。

授業の冒頭は、山下准教授による「アジアのマーケティング・インテリジェンス」に関する講義、次いで後藤さんがスライドを交えながら現在の仕事を紹介した。ジャカルタ日本文化



センターのミッションは、「日本のファン」を増やすこと。日本研究・日本語教育・文化芸術交流の三つを核に、日本文化の発信を行うための各種プログラムを企画・運営して



いる。世界最大のイスラム国インドネシアでは約90万人が日本語を学んでいるが、その95%は高校生。後藤さんは最近、イスラム系寄宿学校で1500人の中学生に講演を行ったという。30人のインドネシア人スタッフを含む事務所全体の管理・運営や人事システムの構築、予算の執行管理等に責任者としてかわっている後藤さん。対談は、そのエネルギーギッシュな活動の原点をひもとくことから始まった。

海外留学制度を求め、一橋の門をたたく

後藤 海外で働きたいという思いは、高校生のときからありました。もちろん当時は、何をしたいというところまで考えていたわけではありません。まずアメリカに行こうと、大学の留学制度を調べ、プログラムが一番充実している一橋大学を選択。1年生の夏学期に、大芝亮先生（現副学長）の「国際関係論」の授業ガイダンスに参加して、「自分が勉強したいのはこれだ！」と衝撃を受けました。本来、主に3年生以上を対象とする授業でしたが、先生に相談して受講させてもらい、そのまま大芝ゼミに入

りました。1年生のときから、自己資金の負担がほとんどない如水会の留学制度を意識して勉強しました。

山下 そしてペンシルバニア大学に留学されたわけですね。ゼミは国際関係論ですが、私法コースだったのは、なぜですか？

後藤 留学しても4年間で卒業しようと考えていました。私法コースを選んだのは、頑張れば3年間で必要単位を取れるのではないかと思ったからです。

山下 就職活動も海外を視野に入れていたのですか？

後藤 はい。20社ほど受けたのですが、外国人の上司がいる外資系など、チャンスがありそうなところを選びました。最終的に政府系の法人に就職し、奨学金や研究助成金の審査・採用業務に携わり、全世界から寄せられる応募書類に目を通していました。27歳のときにフルプライム奨学金に合格して渡米し、ハーバード大学教育大学院で国際教育学を学びました。2度目の留学後、また元の職場に復帰。その後、2010年に長男を出産しました。

海外のほうが、子育てはラク？ 子連れでジャカルタへ

後藤 ワーキング・マザーは大変だよと聞いていましたが、やってみたら本当に大変でした。職場では勤務時間を1時間短縮してくれたのですが、保育園の送り迎え、子どももの世話などつねに走り続けている状態。自分の休み時間はほとんどありません。仕事の面でも、気づかなくて配慮していただけたのですが、裏を返せば大変な仕事や重要な仕事は巡ってこないと思ったのです。出産前に比べて半人前の仕事しかしていないと感じていました。



山下 そうした状況のなかで海外赴任されたわけですね。どういうきっかけだったのですか？

後藤 ジャカルタへ転動していた元上司に「子育てしながらでも、海外へ行きたいと言っていた気持ちに変わりはしないか？」と尋ねられたので「行きます、行きます」とインドネシアの子育て事情も治安状況もほとんど何も知らないまま、即答しました。海外でやりがいのある仕事をしたいという気持ちに加えて、ひよっとしてワーキング・マザーにとっては海外のほうがラクかもしれないと閃いたのです（笑）。職場でも子連れの新興国赴任は初めてのケースで、最初は驚いたようでした。

山下 海外のほうがラクという発想は、ただ者ではない（笑）。働いている間、息子さんは誰が見ているのですか？

後藤 午前は幼稚園、午後から夕刻にかけてはベビーシッターです。実は、ジャカルタには保育園がないのです。これも赴任が内定してから気づいたことだったのですが……（笑）。ベビーシッターについては、日本のように安心して派遣してくれるベビーシッター派遣会社があるわけではなく、すべて人づての紹介というアナログな方法で、自分で給料を決め、面接し、適任かどうか見定めなければなりません。子どもと留守を任せるわけですから、誰でもいいというわけにはいきません。4、5人に会って1人を選び契約するのですが、離職も多く、半年くらいでやめてしまうので、現在早くも3人目です。月曜から金曜まで住み込みで、家事も多少お願いできますので、生活面では安定しましたね。ベビーシッターがまだ見つからない赴任直後の時期は、夫が3週間、次は実家の母が2週間というように、家族がサポートしてくれました。当初は子連れ単身赴任だったのですが、現在は夫がジャカルタにいてくれます。



山下 ご主人はインターネットを使ったビジネスをされているのですか？

後藤 そうです。一橋大学を中退してシカゴ大学を卒業

した人で、基本は自由人（笑）。夫も、仕事や夢を続ける妻がいい、というスタンスで応援してくれているのが、ありがたいです。私は、海外で子育てと仕事を両立させるためには、両立させるためのセットアップ時間を長めに取り、両立させるための環境づくりを自分でマネジメントすることが大事だと思います。私の場合、初期の準備に約1か月、安定稼働まで約半年かかりました。

山下 もう一つ、パートナー選びも重要なポイントですね。男性でも女性でも付き合う相手が変わると生き方が変わる。人生のマップが変わるわけですから、このことをアタマの隅に置いておいて仕事や配偶者を選ぶと、人生のハッピー指数が少し高まると思いますね。

後藤 自分がどんなライフスタイルをつくっていきたいのかを考えることは、とても重要だと思います。同時に、これはいいなのか、こういうのは嫌だなと、素朴な感覚も大事だと思うのです。100%完璧な相手なんているわけはありませんから、お互いが成長していかななくてはなりません。お互いが理想とする生活の形を一緒につくっていくことだと思います。子育てと並んで大事だと思うているのが、「夫育て、妻育て」です（笑）。

現在の私が担っている仕事上の責任は、感覚的に言えば、日本で働いていたときより10倍重いと思います。でも、キャリアアップできたし、海外で働くという目標も達成できました。何より仕事も子育ても楽しんでます。仕事も生活も能動的にマネジメントできる環境にいますから、あのとき、海外赴任を選んで本当によかったと思っています。

新興国の学生たちは、 自分のキャリアにアグレッシブ

山下 最後に、国際交流から見た一橋大学について伺いたいと思います。インドネシアでは日本のポップカルチャーが大人気ですし、研究者同士の交流はありますが、

対談を終えて

「CAGEからL.O.V.E.へ」

愛さんとは、今年の夏、ジャカルタで初めてお目にかかった。息子さんを連れて約束の場に現れた愛さんは、なんと生き生きとチャーミングな女だったろう！

グローバル化と女性のパラドクスをかねてから感じていた。女性は異文化への好奇心が強いし、コミュニケーション能力も高い。海外でのキャリア向きだ。しかし、家庭を持つと一挙に事情が反転する。海外に開ける能力と、国内に縛り付ける家庭の磁力。仕事と家庭の両立だけでも大変な日本だ。グローバルが絡むと、ほとんど不可能ではないか。かくして、グローバル人材を外に送り出せない日本。

グローバル化という言葉が普及してから30年、今では、国境の壁は思いのほか高いとする考え方が主流である。その主要な論者ゲマワットは、CAGE（Cultural、Administrative/political、Geographical、Economic）モデルを使い、国の壁の存在を実証している。家庭こそケージの最たるものかもしれない。

しかし、「子育てしながら働くなら、海外に行くしかないと思った」と愛さんはさっぱりと言うではないか。若年人口が激減する日本。子育ての手と消費の担い手の双方がいる国に家庭と仕事の場を据えるのは直球な未来像かもしれない。それにしてもそのために、小さな赤ちゃんを抱えてインドネシア語までマスターしちゃったとは！

愛さんから学んだ、L.O.V.E.の原則。

- L Leverage 人の手を借りる
- O Open-minded 思い込みは捨てる
- V Velocity スピードが大事
- E Earthy 地に足を着けること

L.O.V.E.の原則、学んでほしいのは男子学生たち。女性が物理的なケージに苦勞するのに対して、男性たちは精神的なケージに取り込まれがちだから。未来の愛さんの背中を押してあげられる男性がもっと増えることを祈りつつ。

（山下裕子）



学部レベルではとても少ないのが実情ですね。

後藤 インドネシアの学生はシンガポールやオーストラリアへ留学する人が多いですね。英語圏で学び、将来は家族を呼び寄せてインドネシアとのビジネスがしたいと考えているようです。私の部下の1人は高校時代に日本に留学し、日本語の日常会話ができます。英語はビジネスレベルです。そういう能力のある人でも新卒の手取りは日本円にして月収3万円ぐらいです。彼らは非常にハンタリーで、目の前にあるチャンスとにかく飛びついて全力で働き、次を目指します。社会保障に全く頼れない新興国ですから、自らの力で稼ごう！という意欲の強烈な人たちなのです。日本の学生もアグレッシブさに一度でも触れたら、負けてられない！と危機感を持つと思いますよ。

山下 大学でも自然科学系や土木など技術分野では交流

一橋の女性たち

が盛んですし、現地にオフィスを設けている大学も少なくありません。でも、一橋大学は19世紀から海外で活躍する人材を育てている大学です。海外で活躍している人が大勢いるという資産と価値は、非常に大きいのです。学生たちも、ぜひこの資産を有効活用してほしいと思いますね。

後藤 ジャカルタにも如水会の支部があり、約70人のOB・OGが活躍しています。そのうち約40人は平成になってからの卒業生です。一橋大学にはさまざまな留学制度がありますが、夏休みなどを利用して自分からどんどん海外へ出て行くのもいいと思います。現地に行くと、必ず何かが見えてくるからです。



People

第3回

伊村農園 代表

伊村達児氏

「世界一おいしいジャガイモ」づくりのため
人間関係づくりを追求する





鹿児島から南へ約540km、

沖縄本島の北約60kmに位置する**沖永良部島**。

おきのえらぶじま

同地で生まれ育った伊村達児は、

広告代理店最大手の電通を退職後、

琉球大学大学院に入学し農業経済を学ぶとともに、

家業を継ぐ形で就農しジャガイモの生産を始めた。

桐箱に詰めホームページで販売するジャガイモは、

顧客から感謝状が届くほどのおいしさだという。

そして、夢はレストランの経営。

そんな伊村の、転身への思いとは――。(文中敬称略)

奄美大島
徳之島
沖永良部島

沖縄



ミネラルがたっぷり含まれている沖永良部の土地。伊村はここに大きな可能性を感じ、今は日々土と向き合い、大学院で学ぶ生活を送っている。

メークイン、ホッコイコガネ、ニシユタカ、デジマ、ゴールドなどの品種を生産している。



米ぬかや海水を撒くなど 土壌づくりを工夫

沖永良部島は、行政としては鹿児島県に属するものの、気候・風土は沖縄圏に属する位置にある。全島が海底から隆起したサンゴ礁でできており、山の中腹であっても海水のミネラル分をふんだんに蓄えた土壌が広がっている。そんな土壌を活かして、テッポウユリやフリージアなどの球根、花卉、サトウキビ、ジャガイモの栽培が盛んに行われている。沖永良部のジャガイモはミネラル分をたっぷり含んだおいしさが特長で、一部は「春のささやき」というブランドネームで売り出されている。

伊村は、就農当初からできるだけ農薬を使わない栽培に挑戦している。「安全・安心を求める消費者が大半」との確信があるからだ。それに加え、さらに味をよくするための試行錯誤も重ねている。3期目の作付けとなる2012年秋、種芋を栽培する前の畑に海水を撒いてさらにミネラル分を加える土壌づくりを行った。

「ユリには消毒のためによく海水をかけるのですが、沖永良部では海水を使ってまで味にこだわるジャガイモ生産者は、ほかにいないのではないかと思います。昨年は土のなかの微生物を増やすために米ぬかを撒いてみました。来年はさらにミネラル分の濃いニガリを撒いてみようと考えています。とにかく今は、世界一うまいジャガイモをつくってやろうと思って取り組んでいるところです」

ジャガイモ栽培の適温は15〜22℃で、沖永良部では毎年11月に種芋を植

え、2〜4月に収穫する。伊村農園は2haのジャガイモ畑を所有し、順調ならば年30tを収穫する（それ以外に父親が手がける畜産業用に4haの牧草地を所有）。伊村は毎年春、そうやって丹精込めて育てた新ジャガ（メークイン）3kgを桐箱に詰め、ホームペー



ジで販売している。価格は、3000円（送料・税込）だ（その他、家庭用に10kg 2700円〈送料別・税込〉等を販売）。

「電通時代にお世話になったクライアントの方や会社の仲間がよく買ってくれます。また俳優の高橋英樹さんとも電通時代から交流があるのですが、ジャガイモを200kgも買ってくれました。ご自身のオフィシャルサイトでも紹介してくれましたよ（笑）。なかには、『今年は申し込まなかった。ごめん……』とわざわざメールをくれる人もいます。つくづく、ありがたいなと思いますね」と伊村は目を細める。

都留重人・元学長に惹かれ 一橋大学を志望

沖永良部で生まれ育った伊村は、宮崎県の都城東高校に進み、神戸大学への入学を志望していた。浪人中に、志望校を二橋大学に変更し、2年の浪人期間を経て社会学部に合格。伊村はその経緯を次のように振り返る。

「政治経済と倫理で受験しようと思った参考書を買って読んでみたら、『こんなに面白い見方もあるのか！』と感動してしまったのです。参考書で感動するなんて初めてでしたので、著者は誰なのだろうと思って見てみ

People

たら、『都留重人』と書いてありました。プロフィールには一橋大学の先生であると書かれていましたので、それなら都留先生のいる一橋大学を受けよう、と単純に思ったのです。しかし、合格して大学で聞いてみたら、都留先生は十何年も前に退官されていました。よく調べなかった私がいけないのですが、少しショックでした（笑）

入学後、ほかの新生と同様に伊村は部活動の勧誘にあう。中学時代は相撲の選手として活躍するなどガッチリした体格の伊村は「アメフトや空手に惹かれた」と言うが、たまたま体育会応援部の奄美大島出身の先輩から声をかけられた。

「いろいろと優しく歓待してくれたのです。それでつい入部してしまいました（笑）」

そんな動機であっても、応援部の水に合ったせい伊村は部活動にのめりこみ、4年次で主将を務めるなど中心的存在となる。

「おかげで、学業のほうは決して褒められた成績ではありませんでした（笑）。しかし何とか留年せず卒業できた、という感じです」



伝統の端艇部（ボート部）の商東戦や三商戦などの演舞は、今でも伊村の脳裏に鮮烈に焼き付いている。また、大学1、2年時に暮らした小平キャンパスの一橋寮では、夜中に応援歌を歌うなどの「武勇伝」も。

「4人部屋には、外交官を目指して勉強に励んでいた学生もいれば、自分みたいなバンカラな学生もいて、バラエティ豊富だったと思います。先輩後輩入り乱れていろいろな議論をしたり、励まし合ったり、ときにはケンカもしたりと、今思えばとても充実した4年間でした。小さな社会経験とでもいうのでしょうか、応援部では組織においてどのように行動すべきかを学ぶこともできたと思います。おかげで、社会に出て組織のルールやマナーを踏み外すような失敗をせずにやってくることができました」

人間関係の大切さを学んだ 電通での17年間

伊村は、1993年に卒業し、電通に就職する。同社でリクルーターを務めていた応援部の先輩の招きで入社試験を受け、合格した。関西支社の営業部門に配属され、以降10年間、クライアントである関西電力を担当する。その後、テレビ局（テレビCMの放映枠買い付けを担当する部署）に異動し、4年間ほど松下電器産業（現・パナソニック）のテレビCMを担当する。松下電器産業は当時の電通のトップクライアントで、まさに花形のポジションに就いた形だ。「テレビがデジタル化された時期で、面白い仕事がたくさんあった」と伊村は述懐する。その後、退職するまでの2年間は、テレビ局のエグゼクティブプロデューサーとして40人ほどのメンバーのまとめ役を務める。

「電通に入社したからには、一度は東京本社で仕事を

したいと思っていましたが、それはかないませんでした。しかし、関西支社でも非常に充実した17年間の仕事生活を送ることができました」と伊村は言う。関西支社には1000人ほどの社員がいて、「何となく全員の顔が見渡せる規模」であった。その何倍もの社員が集う東京本社では、そういうわけにはいかなかっただろう。

「関西電力さんやパナソニックさんの仕事は大きなスケールで、自分1人でできるものではありません。いろいろな人に助けてもらえたから、成し遂げられたのです。関西支社は、皆で協力し合おうという風土が醸成されるのに最適な規模だったのかもしれないね」

スポンサーは、当然のように自社の宣伝をしたいと考えており、広告代理店を通じて番組のCM枠を買い、自社の宣伝を第一に意識したCMを制作してもらおうとする。一方、制作者側は、あくまでも視聴者の心に届かなければCMの意味はないと考え、見る側のことを強く意識したCMを制作しようとする。

「極論すると、代理店の仕事は双方が100%満足する仕事はほとんどありません。私の役目は、両者の間に立って、双方に妥協してもらいつつ満足度を70%、80%と最大化して、落としどころを追求することでした。そんな正解のない仕事を通じて、人間関係の大切さを深く学ばせてもらいましたね」

そうして熟した人間関係は、簡単に風化したりはしない。前述のように、伊村と仕事でかかわった多くの人が、今では伊村農園のジャガイモのファンとなり毎年購入し続けてくれる。また、かつて共に番組制作をしたテレビ局のプロデューサーが、あるテレビ番組の制作で沖永良部島でロケを行い、「沖永良部島といえは伊村さんだから、制作中は伊村さんのことが頭に浮かんでいました」と、そのDVDをわざわざ



収穫を手伝いにきてくれた、95歳のハルばあ。
農作業に向かう姿勢に、頭が下がる。



無事に収穫できたのは、地域の多くの人の助けがあったから。感謝してもしきれない。



送ってくれた。

「嬉しかったですね。最高のジャガイモでお返しをしなくては（笑）。こうして振り返ると、電通ではいい仕事にめぐり合うことができました」。そう語る伊村だが、ではなぜ電通を辞めて農業の道に入ったのか。

「自分の手でモノづくりをしたい」 大震災で芽生えた思い

「理由はいろいろとありました。一つは、そのまま会社にいれば就くであろう上席の仕事が、あまり魅力的に思えなかったこと。もう一つは、両親はまだ元気

ですが80歳を越え、長男の自分はそろそろ実家に戻らなければ、と思ったことです」

もう一つ、最も大きな理由がある。「自分の手で何かモノをつくりたい」と希求するようになったことだ。その話は、1995年1月17日に発生した阪神・淡路大震災にさかのぼる。当時関西で暮らしていた伊村は、未曾有の大震災による惨状を目の当たりにする。

「もしかすると、戦争とはこういう状態になるのかと思うほどの変わりようでした」

最重要なライフラインの一つである電気は、約260万戸が停電した。しかし、自分の担当クライアントであった関西電力は、約1週間後の1月23日には倒壊家屋を除いて仮復旧させる。

「このときほど、電気の大切さを感じたことはありませんでした。そして、そんな電気をつくって人の役に立っている電力会社をすごいと思いました」

その後担当したパナソニックも、家電製品をつくり人の役に立っている。それに対して、自分はどうか。もちろん、広告代理店の仕事も人の役に立っているとの自負はあったが、「自分の手」で何かモノをつくり、それを特定の人に届け、その人の役に立っているという実感を得ることはなかった。クライアントと自社スタッフの意見や考えを調整し、多くの人と力を合わせてプロジェクトを進めるといふ仕事の反動かもしれないが、自分もモノをつくる仕事がしてみたい。「伊村」の看板で勝負してみたい。

「そう考えたとき、ふと、自分の父親は沖永良部で農業をやっているではないかと、気づいたのです。幸い、広い農地はある。ああ、農業もいいな、と思いました。電通では少なくとも給料をもらってはいましたが、毎晩のようにクライアントなどと酒を飲み、体を張って仕事をする代償でもありました。本当の幸せ

とは何か。それはカネでは得られないかもしれないとも思ったのです。私は一度結婚しましたが、現に独身に戻っていましたから（笑）。独身だから、就農などという冒険が気楽にできたのかもしれませんが」

伊村は笑いながら、屈託なくそう言う。

ネットワークづくりも

大学院進学の大きな理由

就農を決心するとともに、伊村は農業経済を学ぶために大学院への入学も決めた。農業で生計を立てるうえで、販路をいかにつくるかに大きな関心があったからだ。また、沖永良部という地方に在るだけでは得られる情報には限りがあり、人的ネットワークを構築するのにも難しい。そのことも、大学院入学を決めた大きな理由となった。

両親と暮らすことになる沖永良部から通うのに、最も近い大学ということで、自ずと琉球大学に絞られた。そして2010年7月、電通を退社し帰郷、受験の準備を進め、2011年4月に琉球大学大学院農学研究



琉球大学の先生と有志の学生が、沖縄から沖永良部島まで、収穫を手伝いに来てくれた。



沖永良部島から沖縄にはフェリーで通う。博士課程に入った現在は、「農業2対学業1」の割合で沖永良部と沖縄、鹿児島を行き来する。

People



科修士課程に入る。伊村、42歳の再出発だ。琉球大学のある那覇には月曜から水曜か木曜まで滞在し、週末は沖永良部に帰るという生活が始まる。

「17年ぶりに学生に戻りましたので、学生生活を楽しみたいという気分になり、当初は那覇で海が見える風光明媚な場所にマンションを借りました。しかし、沖永良部も周りは海で、行き来するのに乗る片道約5時間のフェリーも海の上です（笑）。1か月で飽きてしまいましたので、学生寮に入りました。すると、隣の部屋には19歳の学生がいたりするわけです。いろいろと新鮮な体験ができましたね」

肝心の学業のほうは、「学部時代のつけもあり、結構大変な思いをした」と打ち明ける。しかし、入学した意義は大いに得ることができているという。農業経済を研究するために、農家や農協、JA鹿児島県経済連などにアンケート調査やヒアリングなどを行うことになるが、学生の立場だからこそ教えてもらえることもあった。また、都会ではどのようにして作物が流通しているのかといった情報は、農家としていかに販路を確保するかという命題に核心的な役割を果たす。そして、そうした研究活動を通じて、伊村は自分の事業にかかわるステークホルダーとの人間関係を構築していったのである。

「いずれ、レストランを開業して自分がつくったジャガイモ料理を出したいと考えています。ミシュランの星を世界一持っているシェフとして知られるジョエル・ロブション氏は、ジャガイモのピューレで有名ななったと聞きます。私も、最高のジャガイモをつくり、そのジャガイモで最高の料理をつくり、一人ひとりのお客さまに楽しんでもらう。そして『とっってもおいしかった』と言っていたたく。それが今の自分の夢なのです。とても遠い道だと思いますが、これを実現させ

るために必要となるであろう繋がりを、できるだけ多くつくっておきたいのです」

価格の不安定さなど 農業の難しさにも直面

2年間の修士課程がそのように意義のあるものであったことから、伊村は鹿児島大学大学院農学研究科博士課程に進学し、さらに研究活動を継続することにした。といつても、学業に割く時間は軽減されるので、修士課程では「学業2」対「農業1」だった割合を、博



士課程の現在では逆転させている。「来年にはマンゴーのハウス栽培も始めようと思っています」と伊村は意欲を燃やす。

しかし、農業で収益を上げることの難しさに直面していることも確かだ。2期目は、農業を使わなかったことにより作物に病気が蔓延し、3分の1をだめにしてしまった。

「ジャガイモは価格変動も大きく、3年前は1kg220円だった下代が、今年は、30〜50円です。正直に言う、ここ2年間は赤字です。4期目の次の収穫では、何としても黒字化しないといけないと思っています」

People

沖永良部には「ジャガイモ御殿」もあるほど、やり方によっては収益を上げている農家もある。生活に困らないだけの収入が得られればそれでよく、それ以上の金儲けが目的ではないが、自分の事業の価値は収益力で測られる。今はまだ栽培や農作業だけで時間的にも精神的にも余裕はないが、少しずつ伊村なりの「農業ビジネス」を確立させていく構えだ。

「ホームページの運営が十分にできておらず、今はホームページ経由の売り上げは5%程度で、残りは農協ルートに頼るしかありません。しかし、農協経由では丹精込めた自分独自のジャガイモをブランド化させることはできず、ほかと同様の仕切り価格で売り渡さなければならぬのです。しかも、沖永良部産のジャガイモは、鹿児島県の経済連ではかの産地のものと一緒扱われてしまいます。ですから、何とかホームページでの直販を50%まで高めていくことが、当面の課題です」と伊村は力を込める。

「人間力」さえあれば どこでも

コミュニケーションは取れる

そんな伊村に、一橋大学で学ぶ学生へのメッセージや、大学に期待することを聞いた。

「学生時代こそ、いろいろな世界を見て、いろいろな人と人間関係をつくることはとても大事ではないかと思いますね」と伊村は言う。

30歳のとき、登山に惹かれた伊村は、さっそく山に登り始め、じきに海外の山にもアタックするようになった。海外での登山では現地のガイドを雇う必要があり、必然的に英語力が必要となる。そこで伊村は34歳の冬、休暇を利用してカナダとある家庭にホーム



琉球大学の交換留学制度を利用し、タイ、ラオスの農村を訪れた。ここでは、大家族で協力して生きる、日本とは違った生活の豊かさを感じた。



ステイをしに行き、短期集中で英語を学んだ。
「その家の奥さんは自分よりも若い方で、『私より年上の日本人がきた』とびっくりしていました(笑)」
そんな行動力こそが、伊村の身上である。
2011年の修士1年のとき、タイのコンケン大学との交換留学制度でタイの農村に行った。そのときも、農家に宿泊しながらいくつかの村を回り、作物の栽培や流通の実情を調べて歩いた。
「タイ語しか通じない環境でしたが、私が知っているタイ語は『トムヤムクン』と『トゥクトゥク』と、

おいしいという意味の『アロイ』の三つの言葉だけでした。一応、通訳の方が付いてくれましたが、言葉など通じなくても仲よくなるのです。農家の人々とお酒を飲みながら身振り手振りでいろいろなことを話しました。そうしたら、最終日のランチに、その農家のお父さんがトムヤムクンをつくってごちそうしてくれたのです。きっと私が『トムヤムクン!』と連発していたからでしょうね(笑)」

たった三つの言葉だけでも仲よくなる力。それを伊村は、ややほにかみながら「人間力」と言った。この地球上、どこに行っても同じ人間同士、人間力さえあればコミュニケーションは取れるという信念が伊村にはある。そんな人間力を養うには、環境が大切だ。伊村は続ける。

「ラオスにも足を延ばしたのですが、地方の農村の



伊村達児 (いむら・たつじ)

1968年鹿児島県沖永良部島生まれ。1993年一橋大学社会学部卒業。同年株式会社電通入社。同社にて17年間勤務の後、2010年に生まれ故郷である沖永良部島に帰郷し、農業を開始。農業に従事する傍ら農業経済を学ぶために、2011年琉球大学大学院農学研究科入学。現在は、同大に籍を置きつつ鹿児島大学大学院農学研究科博士後期課程で研究を続ける。

◆伊村農園ホームページ

<http://www.imura-nouen.jp/blog/>

ある農家に行ったら、30人ぐらいの家族が集まっていたのです。その家の5人の娘はそれぞれ結婚していて、そのご主人と子どももきていました。そして、お祖父さんやお祖母さん、曾お祖父さん(ひい)も曾お祖母さん(ひい)も、ご健在でした。聞くところによると、月に1回はそうして家族が全員集合しているというのです。日本ではとうに見られなくなった光景ですが、沖永良部では昭和50年代までそういう家もありました。生活の豊かさとは何なのか、考えさせられましたね」

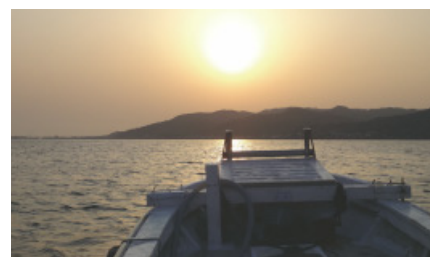
大都会で大企業の広告プロモーションを扱うという仕事と、離島でジャガイモを栽培し販売するという仕事。どちらにも共通する極めて重要な要素が、人との関係づくりである。このコア・コンピタンスを体得している伊村は、いつの日か自分の夢を実現させるに違いない。

藍の天草

宝島



右往左往している。
最初に揚がったのはアゴの群れ。群青色の背中と大きな目が朝日を受けて輝いている。



続いてアカイカ、アジ、カマス、ヤー、ヒラス。網を戻して港に戻る途中、水槽からイカを取り出して「こっちはミスイカ。こっちはアカイカ。値段がもう全然違う」

手早くイカがさばかれ、刺身でいただく。どちらも口の中でとろけるようではあるが、確かにアカイカの方が甘みが一段深い。

8月19日午前6時。熊本県天草郡苓北町れいほくの沖合。朝焼けの空を鏡のように映した「べた風」の海。「こっで待つとってください」

定置網の一方に固定した船にわれわれを残し、もう一隻の船で反対側から2人がかりで網を揚げていく。はじめ、鉛色の「鏡」の下は静かで、どこまでも深く見通せるかのようなのである。

まもなく、銀色の閃光が時折はしり、そのうちに青、黄、やがて赤や緑の光りも加わり、水面が盛り上がるように波打つ。

気がつくと、網を揚げていた船が目の前に戻ってきている。

二畳ほどの狭い水面の下で、追いつめられた魚たちが出口を求めて

熊本から鼻のように突き出した三角半島みすみ。その先の大矢野島から天草五橋を渡ると上島。さらに本渡ほんじの瀬戸大橋を渡ると下島。下島の西から海に向かって拳を突き出したような陸繋島が富岡半島。その陸側に志岐平野が広がっている。このあたりが苓北の町。

海の幸は、定置網以外にも潜水漁によるウニ、アワビ、一本釣りのアジ、磯建網の伊勢エビ、クルマエビ、さらにはガラカブやワタリガニ、キビナゴ、もちろんタイやヒラメも舞い踊る。海藻も、アオサやトサカ、ヒジキなど色とりどり。

陸に上がれば、志岐平野を中心として苓北町は県内一のレタスの産地である。秋から冬にかけてレタスを栽培し、春からは同じ場所で稲作をする。周辺の山には柑橘類が植えられ、特に1月に収穫する越冬袋掛けみかんは、糖度の高さに定評がある。

車で15分ほど東に行けば、イルカウォッチングの二江港ふたえ。逆に天草西海岸を下れば源泉掛け流しの下田温泉。その先には大江と崎津の天主堂が待つ。

富岡半島には、天草・島原の乱の際に天草四郎率いる一揆軍が攻め寄せた富岡城がある。乱の後、天草は天領となり富岡に幕府の代官所が置かれた。幕末には海軍伝習所で訓練中の勝麟太郎（海舟）が訪れて寺の柱に落書きを残した。明治末期には与謝野鉄幹が北原白秋らとこの地を訪れ大江まで歩いている。その記録が紀行文『五足の靴』に収められ、白秋の『邪宗門』が生まれた。頼山陽が向こうは「呉か越か」と吟じ、与謝野晶子が「江蘇省より秋風ぞふく」と詠った天草灘がどこまでも広がる。晶子の足下に広がる「しろき磯」は、特産の陶石の「白」であろう。天草陶石は江戸時代から知られ、平賀源内が「天下無双の上品」と賞賛したという。今でもこの陶石を活用した陶芸が盛んで、陶芸まつりの際には窯元めぐりで賑わう。

読者の皆さんも、まずは次の旅の目的地としてぜひ天草をお選びいただき、豊潤な自然と文化が織りなす島の人々の暮らしを体験されたい。長崎の茂木港から富岡港まで高速船で45分。天草空港までは熊本空港から20分、福岡空港から35分。忽ち天草の人となる。

天草の虜になったら、次のステップも用意されている。



日本の農山漁村は存亡の危機にあり、天草もその例に漏れない。高齢化、少子化、国際化の中で、いかにして地域を再生させ、地域レベルで持続可能な社会を構築するか。その意味では農山漁村こそ、新たなイノベーションが不可欠な場所といえる。天草は、都会では得られない自己実現の可能性への挑戦者を求めている。

アメリカ映画に呑み込まれることなく、独自の存在感を放っているフランス映画界で、一九九〇年代に新しいタイプの作品が登場し、一つのジャンルを形成するにいたった。それが「郊外映画」である。アメリカ合衆国や日本とは違い、フランスの郊外は一九世紀以降工業地帯として発展し、高度成長期にはアフリカの旧植民地から動員された移民労働者が急増した。一九七〇年代の産業構造の転換で失業者が増大し、八〇年代以降、移民の子弟による「暴動」が繰り返され、今日では「社会的排除」や「治安悪化」などと結びつけられ、ネガティブに表象されることが多い。このような郊外を舞台に、住民である移民の姿を描く作品が撮られるようになったのである。

すでに一九八〇年代にも同様の作品は存在したが（八四年「アルキ・アーメッドのハーレムのお茶」、五九年「響きと怒り」、一九九〇年代半ば以降、まとまった数の作品が作られ、一つのうねりを生み出すようになる。この時代の作品で最も知られているものに『憎しみ』（監督マチュー・カソヴィッツ）がある。パリ郊外の移民街で暮らす失業中の若者三人組が、警官の落とした拳銃を手に入れたことで、日頃からの不満を警察への憎しみとして爆発させていく様子を、モノクロ映像

フランスの「郊外映画」とは何か

で美的に描き出したこの作品は、カンヌ国際映画祭監督賞を受賞した。

もう一つの代表的な作品にドキュメンタリー『移民の記憶』がある。アルジェリア移民二世のヤミナ・ベンギは、二世の若者の陰で沈黙してきた親世代に光を当て、フランスの戦後復興を支える安価な労働力として北アフリカから連れて来られた二世の記憶をたどる。「父」「母」「子ども」の三部からなる本作品は、移民の証言を通じて「移動」の背景にある構造的暴力を描き出し、観る者を当事者の経験や情動に誘い込む。映像に寄り添うように流れる移民音楽も印象的で、高い評価を受けた。これらの作品はジャンルもアプローチも多様であるが、社会の現実肉薄しようという姿勢、そしてこれまで映画の登場人物に取り上げられてこなかったような人びとに光を当てようという眼差しが共通する。

このような「郊外映画」の開花は、移民による社会運動が失速する時期とも重なる。一九八三年、黒人公民権運動に着想してフランスの移民二世が企画した「平等への行進」は、十万人を動員する成功を取めたが、移民に対する差別構造も、彼らの声が反映されない政治構造も変えることはできず、失望が広がった。現在でもフランスには旧植民地出身の住民は多いが、議員はほとんどいない。郊外の移民は常にメディアなどで「語られる」存在だが、自ら「語る」回路を持たない。このような文脈で現れた「郊外映画」は、社会的、

政治的に表現する回路を持たない郊外の住民による新しい表現手段として考えられる。

「郊外映画」のうねりは消えることなく、二〇〇〇年代以降も数々の作品が生まれ、フランス映画界をリードしているといっても過言ではない。その代表的な存在がアブデラティフ・ケシッシュだ。チュニジア系移民のケシッシュは、『ヴォルテールのせい』『身をかわして』『クスクス粒の秘密』という、郊外の移民街を舞台とした三部作で一躍スターとなったが、その後も「ホット・テン・トット・ヴィーナス」と呼ばれたサラ・バートマンの生涯を描いた歴史映画『黒いヴィーナス』、そして新作で二〇一三年カンヌ国際映画祭最高賞を受賞した『アデル、ブルーは熱い色』はレスビアン少女を主人公にした恋愛映画と、創作の幅を広げている。彼の作品は狭義では「郊外」の枠組みを超えて撮られるようになってきた人びとに光を当てるといって、この点で「郊外映画」のエスプリを内包し続けている。今後の展開が楽しみである。



卒業生のご家族・在学生の保護者等

5名 (370,000円)

井村浩一 様
大岩俊也 様
高井 潤 様
古川教行 様
他1名

企業・法人等

14団体 (53,642,500円)

一般社団法人如水会 様
株式会社エディト 様
株式会社金融データソリューションズ 様
株式会社なかやしき 様
株式会社日立製作所横浜研究所 様
株式会社法学館 様
公益財団法人国際理解支援協会 様
S&P Capital IQ 様
明産株式会社 様
明治産業株式会社 様
他4団体

一般の方

8名 (362,000円)

浅沼香織 様
伊藤 洋 様
岡崎健一 様
国吉恵理子 様
畑 智恵 様
山下結華 様
他2名

本学役職員

13名 (2,058,494円)

黒沼忠彦 様	関口修道 様	野間口雅彦 様	紅葉山健策 様
桑原隆人 様	関根 淳 様	野村貞晴 様	森下一義 様
小池陸夫 様	高橋重行 様	長谷部英男 様	森島 聡 様
五石陽司 様	高橋正明 様	馬場拓郎 様	森田 稔 様
鴻崎勝男 様	高橋正明 様	浜田 工 様	守矢 進 様
小坂雅俊 様	高橋保弘 様	早川泰弘 様	森山 聡 様
小島敏男 様	田口 聡 様	林 建一 様	森山智夫 様
小菅栄修 様	竹内伸行 様	速水哲弥 様	康本昭赫 様
小林徳至 様	武智浩隆 様	原 正男 様	山口仁史 様
小林宏之 様	武久 裕 様	春山祥一 様	山崎喜男 様
小宮山郁太郎 様	田坂謙二 様	平賀茂孝 様	山下和則 様
小森一真 様	谷栄一郎 様	弘中 聡 様	山下隆雄 様
小山行央 様	谷口 優 様	深澤満穂 様	山田順一 様
斉藤一彦 様	樽谷昌樹 様	福田裕一 様	山田大輔 様
斎藤健次郎 様	塚本文一 様	福地俊明 様	山田高章 様
齋藤牧郎 様	土橋信夫 様	藤木達夫 様	山田 優 様
榊原邦泰 様	露崎春吉 様	藤田浩展 様	山田良平 様
坂口裕一 様	遠山 敬 様	藤平慶太 様	山村雄輔 様
坂本豪史 様	徳永康邦 様	保坂証司 様	山本和正 様
寒川裕之 様	栃木孝一 様	細田 弘 様	山本耕平 様
佐々木洋 様	富野増男 様	堀江宏朗 様	山本壯兵 様
佐々木啓之 様	中川 隆 様	堀川泰延 様	山谷裕幸 様
佐竹龍雄 様	中里孝之 様	堀口和巳 様	横須賀裕 様
佐藤一郎 様	中澤陽子 様	堀籠頼雄 様	横山隆史 様
佐藤敢二 様	長沢洋一 様	堀之内俊也 様	吉國真一 様
佐藤隆弘 様	中嶋康雄 様	前田哲男 様	吉沢国穂 様
佐仲祐治 様	長瀬順也 様	前田泰生 様	吉田輝夫 様
澤 英資 様	永田敬生 様	松井 弘 様	吉田用親 様
澤田知宏 様	永利新一 様	松田健志 様	吉田靖孝 様
茂岩利恵 様	中西洋一 様	松田康男 様	吉野 緑 様
柴田篤志 様	中野祐嗣 様	松田靖子 様	米倉立二郎 様
島田弘道 様	中林 毅 様	松永典生 様	若林雪雄 様
清水 優 様	中村 聡 様	松宮一男 様	渡辺一史 様
下島文明 様	中村正孝 様	松本康男 様	渡部 潔 様
朱 殷卿 様	中村佳央 様	眞鍋博俊 様	渡辺浩司 様
荘 雅行 様	名和俊一 様	摩庭佑弥 様	渡辺 徹 様
白土久彌 様	西岡 巖 様	真野森作 様	渡辺 滉 様
城山貴司 様	西澤 豊 様	真野弥太郎 様	如水会ソウル支部有志一同 様
進藤久佳 様	西村伸治 様	溝越 修 様	他81名
新西知之 様	西盛竜太郎 様	薬袋政彦 様	
鈴木一行 様	西山信之 様	南川和義 様	
鈴木清晃 様	根本香織 様	蓑田隆介 様	
鈴木啓介 様	野澤 勝 様	宮林明弘 様	
鈴木庸夫 様	野澤兆博 様	望月俊宏 様	
鈴木康徳 様	野田昌宏 様	元戎祥俣 様	
関 正利 様	能谷 充 様	元利大輔 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、2013年10月末現在で、総額約56億3,000万円（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、2013年8月1日から2013年10月末日までの間にご入金を確認させていただいた方を公表させていただきます。公開不可の方、本学役職員につきましては掲載しておりません。また、ご寄付者で万が一お名前がもれている場合につきましては、誠に恐縮でございますが、基金事務局までご連絡ください。

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

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



ご寄付のお申し込みについて

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

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

一橋大学基金ホームページ

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

如水会会員証カードを お持ちの卒業生の皆様へ 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。

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

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

詳しくは、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

387名・2団体（43,479,839円）

ご寄付金額（累計）

100万円以上

21名

引頭麻実 様
遠藤乾治 様
大竹一彦 様
尾崎允英 様
梶原徳二 様
小塚塾武寿 様
小峯 敦 様
斎藤勝利 様
白土種治 様
鈴木栄次 様
仙波英躬 様
鶴岡 坦 様
寺田 昭 様
仲野嘉一 様
中村敬太郎 様
藤田 寛・
道雄 様
向山雄三 様
森 克彦 様
山村輝夫 様
山本千里 様
他1名

50万円以上
100万円未満

18名・1団体

安藤宏史 様
大石克洋 様
清水好郎 様
新 悟 様
高橋信行 様
田中慎造 様
田中正昭 様
當麻雅生 様
内藤俊一 様
秦 哲也 様
松永正大 様
吉田幸夫 様
昭和33年会・
昭和33年
三木会 様
他6名

50万円未満

348名・1団体

青木晴人 様
青木 均 様
青木喜彦 様
青山真二 様
秋宗勝彦 様
浅井 晶 様
浅川芳男 様
旭 仁一 様
荒井博彦 様
有馬大介 様
安藤里美 様
庵木孝公 様
飯田祐平 様
井尾篤男 様
伊賀良郎 様
池田龍哉 様
石川克美 様
石川昌弘 様
泉 清二 様
磯田 卓 様
伊藤三喜男 様
伊東祐次 様
稲葉 淳 様
井上克正 様
今井義一 様
今福 等 様
井山大介 様
石上宏憲 様
植田 俊 様
上野嘉蔵 様
上原佳典 様
宇佐見昇 様
白山秀遠 様
宇田 均 様
内田博之 様
内海晃宏 様
梅木哲也 様
海野まい 様
大岩吉之 様
大久保秀克 様
大久保裕一 様
太田 要 様
大谷典之 様
大谷正俊 様
大沼正博 様
大野友久 様
大箸 渡 様
大林 宏 様
大屋清浩 様
岡田幸佑 様
岡田純子 様
岡田隆史 様
岡田祐治 様
岡谷 功 様
岡原慎一 様
岡部 進 様
岡村 晃 様
岡本卓馬 様
小川裕一 様
奥富三平 様
小田幸正 様
尾上康浩 様
貝原耕太郎 様
柿田智行 様
掛水康朗 様
蔭山雄介 様
片桐春美 様
片山一久 様
加藤 省 様
加藤俊一 様
加藤博久 様
香取鉄也 様
加納謙二 様
蒲原成人 様
加輪上浩之 様
川上洋司 様
川崎 博 様
菊地政夫 様
菊池康夫 様
木住野元通 様
北出隆三 様
木戸 彰 様
木下 進 様
木全亮三 様
木村一郎 様
木元 哲 様
久木田正樹 様
草加健司 様
日下太一 様
熊埜御堂真 様
黒木伸一 様
黒田信忠 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）



「ヨーロッパ・アジア太平洋の社会科学ネットワーク 国際シンポジウム」を開催しました

本学は、EUSI東京の共催を得て、2013年10月29日（火）にヨーロッパ・アジア太平洋の社会科学ネットワーク国際シンポジウムを「アジア太平洋地域とヨーロッパにおける経済再生」をテーマとして一橋講堂で開催しました。

当シンポジウムは、ロンドン・スクール・オブ・エコノミクスをはじめとする世界の著名な10大学のネットワークの形成を目的としたもので、アベノミクスで盛り上がりを見せる日本及び世界の地域の経済再生に向けた取り組みや経済協力のあり方などについて午前の部約240人、午後の部約100人、あわせて延べ約340人が参加し、熱い議論が交わされました。

午前の部は、山内進学長の開会挨拶を皮切りに、文部科学省の布村幸彦高等教育局長、駐日欧州連合ハンス・デイトマール・シュヴァイスグート大使からそれぞれ来賓挨拶が行われました。その後、本学商学部OBでもある楽天株式会社の三木谷浩史代表取締役会長兼社長による「日本の国際競争力を高めるには～イノベーションこそが日本経済成長のドライバー～」をテーマとした基調講演が行われました。

午後の部では、本学経済研究所長の深尾京司教授をはじめ、ポンペウ・ファブラ大学、パリ政治学院、オーランド大学、コペンハーゲン・ビジネススクールの海外4大学からプレゼンテーションがありました。続いてのパネルディスカッションでは、本学イノベーション研究センター長岡貞男教授をモデレーターとして、プレゼンテーションを行った5大学に加え、プラハ経済大学、ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス、ソウル大学、コインブラ大学、オーストラリア国立大学の海外5大学からの代表者が登壇しました。

翌日開催されたネットワークの代表者会議では、このような国際シンポジウムを含むさまざまな会合を、今後も引き続き開催していくこととなり、来年はヨーロッパにおいて開催する方向で調整が進められています。



開会挨拶を行う山内学長



基調講演を行う三木谷楽天株式会社代表取締役会長兼社長



パネルディスカッションの様子

〈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、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

〈編集委員〉
商学研究科准教授 鷺田祐一
経済学研究科教授 岡田羊祐
法学研究科准教授 本庄 武
社会学研究科教授 阪西紀子
国際企業戦略研究科教授 大上慎吾
経済研究所講師 小暮克夫

〈外部編集委員〉
有限会社イブダワークス 吉田清純

〈印刷・製本〉
図書印刷株式会社

〈お問い合わせ先〉
一橋大学総務部総務課評価・広報室広報担当
〒186-8601 東京都国立市中2-1
Tel: 042-580-8032 Fax: 042-580-8889
http://www.hit-u.ac.jp/
koho1284@dm.hit-u.ac.jp

※ご意見をお寄せください。
一橋大学総務部総務課評価・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
一橋大学総務部総務課評価・広報室広報担当
TEL: 042-580-8032

編集部から

最近、暇を見つけては国立の町をよく歩く。もう20年以上もこの町に生息しているが、今さらながらこの町の奥深さに気づかされる。いつも目にする大学通りの洗練された並木道も悪くはないが、谷保や矢川、国立の北（行政区画としては国分寺や立川になる）には武蔵野の雑木林が保存されているところがあちこちにある。ひとしきり歩いたところで、静かな木陰で一休みしていると、普段は忙しさにかまけて考えないようなことに思いを巡らしたりすることができる。また、甲州街道を越えて多摩川に至るまでは畑も増えるし、街並みも途端に昔ながらのものに変貌する。そこでは流れている時間も急にゆっくりしたものとなり、その風景の一部を構成している自分ものんびりした一時を味わうことができる。住み慣れた町、通い慣れた町でも普段のルートから少し外れたところには意外な発見があるものである。みなさんも時間を見つけて、散策してみてはいかがだろうか。（T.H.）



第2回チューニング国際シンポジウムを開催しました

「チューニングによるグローバル産学官連携」をテーマとする第2回チューニング国際シンポジウムを、2013年10月17日（木）に如水会館で開催しました。「チューニング」とは、国際大学間連携により大学教育の国際通用性を確保して、学生や高度人材の流動性を高めようとする世界的ネットワーク事業で、日本では本学が他大学に先駆けて参画しました。

今回のシンポジウムは、国のグローバル人材育成政策を受けつつ産業のニーズを反映したチューニングの展開を論じ合うことを目的とし、プログラムは、山内進学長の開会挨拶を皮切りに、文部科学省高等教育局国立大学法人支援課の吉田光成企画官による来賓挨拶、落合一泰理事・副学長によるキーノートスピーチに続き、欧州でチューニングの創設と運営を率いてきたフローニンゲン大学のローベルト・ワーヘナール教授から基調講演がありました。

後半は、北原和夫東京理科大学教授による講演、そして産業界を代表して、三井住友銀行の伊藤雄二郎取締役兼専務執行役員の講演の後、大学教育研究開発センターの松塚ゆかり教授をモデレーターとして、講演者によるパネルディスカッションを行いました。また、文部科学省の合田哲雄学術研究助成課長にも途中からご参加いただき、国際社会・経済が求める人材像を探り、それに応える大学教育のあり方とチューニングの役割を討論しました。

学生、企業、大学関係者など多方面からの多くの参加者で、会場が埋め尽くされました。



本学が国立市と社会連携に関する協定を締結



本学と国立市は、これまでもさまざまな連携・協力を行ってきましたが、今後いっそうの相互の密接な協力と連携により、地域の課題に迅速かつ適切に対応し、地域の発展と人材の育成に寄与することを目的として、2013年11月15日（金）に社会連携に関する協定を締結いたしました。同日、国立市役所にて調印式を執り行い、山内進学長と佐藤一夫国立市長が協定書を取り交わしました。

今後、①人材育成に関すること、②地域振興・まちづくりに関すること、③行政経営に関すること、④経済政策・産業振興に関すること、⑤国際交流・国際平和の推進に関すること、⑥学術研究及び教育に関すること、⑦生涯学習に関することの7分野を中心にいっそうの連携協力を進めていきます。

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8回定期演奏会 オーストリアの旅



《指揮》宮城敬雄
Yuki Miyagi

ヴァイオリン協奏曲 ニ長調 作品77／ブラームス
J.Brahms:Violin Concerto in D major, Op.77
交響曲第6番 ヘ長調“田園”作品68／ベートーヴェン
L.V.Beethoven:Symphony No.6 in F major, Op.68 "Pastoral"

《ヴァイオリン独奏》
イオアナ・クリスティーナ・ゴイチャ
Miss Ioana Christina Goicea



第20回インターナショナルブラームスコンクール2013優勝者クリスティーナ日本デビュー！
その情熱的な演奏を乞うご期待！

2014年4月29日(火・祝日) 開演 14:00 一橋大学兼松講堂 JR国立駅南口より徒歩7分
【開場 13:15】

前売販売中 料金(税込):P席(プレミア) 5,000円／S席 3,500円／A席 2,000円 ※未就学児童のご入場はご遠慮ください。

主催:一般社団法人 国立シンフォニカー 後援:一橋大学、一般社団法人 如水会、国立市、国立市教育委員会、高輪プリンスホテル
協賛:IDC大塚家具、株式会社立飛ホールディングス、多摩信用金庫、松井証券株式会社 協力:一橋大学管弦楽団

販売窓口

03-3443-1524 (10:00～19:00/月曜定休) 高輪プリンスホテル内 国立シンフォニカー事務局

■三菱東京UFJ銀行 三田支店(店番 653)(普) 0028127 名義:一般社団法人 国立シンフォニカー
■多摩信用金庫 国立支店(店番 005)(普) 3856872 名義:一般社団法人 国立シンフォニカー

プレイガイド

■チケットぴあ 0570-02-9999

■電子チケットぴあ http://t.pia.jp/ (Pコード:214-136)

■国立市内の取扱店

●一橋大学生協同組合(西ショップ) 042-575-4184

●洋菓子・喫茶「白十字」南口店 042-572-0416

●国立楽器 国立店 042-573-1111 http://kunitachi-gakki.co.jp/

※事務局へお申込みの方は、左記口座までお申込み日より1週間程度以内にチケット代金をお振り込みください。

※手数料はご負担ください。ご購入確認次第、チケットを郵送いたします。

※予告なしに曲目、出演者等が変更となる場合があります。これに伴うチケットの払い戻しは、いたしかねますのでなにとぞご了承ください。

第11回 一橋大学

関西アカデミア

テーマ:アベノミクスを考える
—3本の矢はどこまで飛ぶか?



日時:2014年2月22日(土) 13:30～(13:00開場)

会場:新梅田研修センター Gホール 〒553-0003 大阪府福島区福島6-22-20

ご参加:無料・先着200名 2014年2月17日(月)までに下記URLよりお申込みください。

http://www.hit-u.ac.jp/function/outside/news/2013/1220.html

プログラム

開会挨拶:山内 進 一橋大学長

大学紹介:中西優美子 一橋大学大学院法学研究科教授

基調講演:「アベノミクス2年目の課題」

高橋 進 株式会社日本総合研究所理事長

報告:第1の矢「大胆な金融政策—予想は変えられるか?」

塩路悦朗 一橋大学大学院経済学研究科教授

報告:第2の矢「機動的な財政政策—いまそこにある危機」

佐藤主光 一橋大学国際・公共政策大学院院長

報告:第3の矢「民間投資を喚起する成長戦略
—経済成長率と実質賃金引き上げに何が必要か」

深尾京司 一橋大学経済研究所長

パネル・ディスカッション:

(パネリスト) 高橋 進 株式会社日本総合研究所理事長

塩路悦朗 一橋大学大学院経済学研究科教授

佐藤主光 一橋大学国際・公共政策大学院院長

深尾京司 一橋大学経済研究所長

(司会) 小川英治 一橋大学理事・副学長

主催:一橋大学

《お問い合わせ先》

国立大学法人一橋大学 研究・社会連携課

TEL:042-580-8058 (平日9:00～17:00)

一橋大学広報誌「HQ」41号 ウェブアンケートご協力をお願い

「HQ」に関するみなさまのご意見・ご感想を、広報誌をよりよくするための貴重な資料として参考にさせていただきたく、ウェブアンケート調査にご協力くださいますようお願いいたします。

http://www.hit-u.ac.jp/hq/enquete.html

一橋大学 HQ

