

Captains of Industry～知と業(わざ)のフロンティア

対談

グローバル社会を力強く生き抜くために

駐日オーストラリア大使

ブルース・ミラー氏

一橋大学長 蓼沼宏一

Innovation

キャンパスの国際流動性、  
人材の多様性向上に  
大きく寄与する二つの改革が  
スタートします

2017年度より「4学期制」の導入が決定  
国際流動性の向上を目指します

2018年度より推薦入試の全学部での実施が決定  
多様な才能確保のための施策が始動した

Innovation

一橋大学発「医療政策・経済研究センター」  
「医療経済専門職コース」が誕生します

連載企画 Project Report

「第13回一橋大学関西アカデミア」の  
議論で展開された  
真の復活を目指す日本企業のあるべき姿

連載企画 Project Report × 一橋の女性たち

ビル・エモット氏如水会講演会+エルメスの会  
自ら学び、発信する。  
「エルメス」の躍動が始まった

連載企画 Global Report

他大学に例をみない留学制度を  
多面的に支えるHEPSAの活動

連載企画 Bridges

一橋大学・国立台北大学合同ゼミ「比較法と知的財産法」  
グローバルな新しい学び方  
“ゼミナール”単位での海外派遣

連載企画 Bridges

留学経験者が見たグローバル

連載企画 People

株式会社パーソナル ケア システムズ  
代表取締役 長谷川靖彦氏



巻頭特集

グローバル社会を力強く生き抜くために  
【対談】

駐日オーストラリア大使／ブルース・ミラー氏  
一橋大学長／蓼沼宏一

オーストラリアと一橋大学 10

新任者メッセージ 8

連載企画

Innovation

キャンパスの国際流動性、  
人材の多様性向上に  
大きく寄与する二つの改革が  
スタートします 13

2017年度より「4学期制」の導入が決定  
国際流動性の向上を目指します 14

2018年度より推薦入試の全学部での実施が決定  
多様な才能確保のための施策が開始した 17

一橋大学発「医療政策・経済研究センター」  
「医療経済専門職コース」が誕生します 19

経済学研究科教授／佐藤主光  
商学研究科教授／荒井耕

連載企画

Project Report

「第13回一橋大学関西アカデミア」の議論で展開された  
真の復活を目指す日本企業のあるべき姿 24

Project Report x 一橋の女性たち  
ビル・エモット氏如水会講演会＋エルメスの会 26

自ら学び、発信する。「エルメス」の躍動が始まった

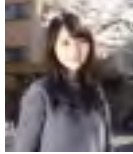
研究室訪問 chat in the den

商学研究科教授／神岡太郎 32  
言語社会研究科教授／小岩信治 30

46



42



38



26



24



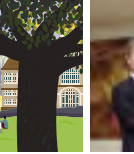
19



13



1



連載企画

Global Report

他大学に例をみない留学制度を  
多面的に支えるHEPSAの活動 34

HEPSA学生事務局代表 商学部4年／岡田莉菜さん 36  
MHDモエ・ヘネシー・デアジオ株式会社 36

パブリックアフェアーズマネジャー／牧 陽子氏 36  
HEPSA第三代会長 国際企業戦略研究科教授／阿久津 聡 37  
一般社団法人如水会 理事・事務局長／岡田円治氏 37

連載企画

Bridges

一橋大学・国立台北大学合同ゼミ「比較法と知的財産法」  
《Report》法学部・法学研究科 グローバル人材育成プログラム  
青木ゼミ・長塚ゼミ研究成果発表会 38

グローバルな新しい学び方  
「ゼミナール」単位での海外派遣 38

法学研究科教授／青木人志

Key Person's Voice 法学研究科教授／長塚真琴 40

Student's Voice 法学部4年／木立 駿さん 41

留学経験者が見たグローバル 42

商学部3年 ベトナム出身／グエン・フォン・バオ・チャウさん

連載企画

People

株式会社パーソナルケアシステムズ代表取締役／長谷川靖彦氏 46

Book Review

戦後司法界の内側を描く『法服の王国』黒木亮 法学研究科教授／渡辺康行 52

Love of Culture 社会学研究科准教授／久保明教 53

ポケットモンスターの子どもたち 社会学研究科准教授／久保明教 53

Campus Information

◆一橋大学基金Topic 卒業生からのご寄付による奨学金制度／堀海外留学支援基金 54

◆一橋大学基金ご寄付者のご芳名 55

◆第11回ホームカミングデー／学業優秀学生表彰を行いました 56

◆第68回東商戦で本学ボート部が8連覇を達成しました 57

◆平成28年度一橋大学秋季公開講座のお知らせ 58

◆第7回一橋大学中部アカデミアのお知らせ 58



## グローバル社会を力強く生き抜くために

駐日オーストラリア大使のブルース・ミラー氏。

幼少期に、親族が日本を旅行した時の話を聞いて日本を意識し始めたという。

17歳で初来日、20歳で日本の大学に留学、そしてシドニー大学では日本語学や日本文学・歴史を学び、母国の外務貿易省では対日政策にも関わった同国きっての“日本通”である。

グローバルな環境に身を置いて学ぶことの重要さから二国間関係の在り方まで、

大使の堪能な日本語で大いに語り合った。





## 初めての海外体験が 日本での研修プログラム

**蓼沼** 入学式では素晴らしいご講演をいただき、どうもありがとうございました。国立はちょうど桜が満開で美しい時期でしたので、お越しいただけて嬉しく思います。  
**ミラー** 普段はそれほど若い人と接する機会がありませんから、学生の方々と接することができて私も貴重な時間となりました。

**蓼沼** 今回は大変珍しい、と言いますか、厚かましいお願いをいたしました（笑）。ミラー大使は日本語が堪能でいらつしやるので、講演の最初の10分は英語で、その後の20〜30分は日本語でお話いただきました。2か国語を自在に操り豊かな内容を語れるという、グローバル化する社会で活躍する人の理想像を学生に示したかったです。そんな私どもの願いを、大使は見事に叶えてくださいました。

**ミラー** ありがとうございます。

**蓼沼** 日本語に切り替わった時、学生たちは、相手の母国語で話す言葉がいかに相手の心に届くかということをも、身をもって理解できたのではないかと思います。そして、



大変素晴らしい言葉を学生に届けてくださいました。中でも特に私の印象に残ったのは、「内なる留学」という表現で、留学は単に訪れた先で終わるものではなく、帰国してから、自分が生まれ育って当たり前だと思っていた環境が新たな視点で見えるようになる、と語られたことです。私も

全く同感で、外国で勉強し生活することで、世界の中で自分とは何かを考えることができるようになる、そんな人間としての器を大きくすることが留学の重要な意義なのだと思います。ミラー大使が日本に関心を持たれたのには、どういったきっかけがあったのでしょうか？

**ミラー** 私が5〜6歳の頃だったと思います。祖父の妹たち2人から、日本に旅行した時の話を聞きました。1936年、船で東アジア各国を旅行し、日本にも立ち寄ったそうです。横浜港に着いて列車で東京駅に行き、東京ステーションホテルに泊まり、神戸駅まで汽車で行って、神戸港から船でオーストラリアに帰った、という話でした。その時に、私は初めて日本という国の存在を知ったわけです。

**蓼沼** そうでしたか。

**ミラー** そして11歳の時に、父は私に「もし外国語を学ぶとすれば、アジアの国の言葉を選ぶといい」と言いました。それが、アジア・太平洋地区の一角を占めるオーストラリアの将来のためになるというわけです。子どもとは得てして親の言うことなど素直に聞かないものですが（笑）、その言葉は印象に残りました。命令口調ではなかったからかもしれません。

**蓼沼** それと、幼少期の親族の方のお話が心に残っていたのかもしれないですね。

**ミラー** おっしゃるとおりですね。だからこそ、小学生のうちから海外を意識させることも有意義だと思います。その後、高校では日本語を学ぶ機会はなかったのですが、17歳の時に日本の国際交流基金による研修プログラムで来日しました。2週間だけでしたが、私にとつての初めての海外体験ということで、インパクトが大きかったですね。そして大学では本格的に日本語や日本文学を専攻



駐日オーストラリア大使  
ブルース・ミラー氏

# Bruce Miller

1986年外務貿易省に入省後、在日オーストラリア大使館参事官を経て、首相内閣省防衛情報部シニアアドバイザー、アジア太平洋安全保障課課長、戦略政策部部長、北東アジア部部長、在日オーストラリア大使館政務担当公使、内閣調査庁副長官等を歴任。2011年10月駐日オーストラリア大使に就任。専門は国際政治経済や安全保障。日本を含む東アジアの地域安全保障問題等に精通。シドニー出身。シドニー大学卒。



しようと考えました。入学前に独学で日本語を勉強したりもしました。

## 人生を大きく変えた 日本での1年間の留学

蓼沼 学生時代には関西学院大学に留学されましたね。

ミラー オーストラリアの大学で3年間勉強してから、日本で1年間学びました。

蓼沼 高校時代とは、日本に対してまた違った印象を抱かれたのではないかと思います。いかがでしたか？

ミラー そのとおりですね。高校時代に滞在した時は見るものすべてが新鮮で面白かったのですが、学生時代の留学は1年間という時間がありますから、徹底的に見てやろうと考えました。また日本語も上達していたので、さらにいろいろなことが理解できるようになりましたね。2週間の滞在では物足りなかつたですが、もつと学びたいという意欲につながりました。ですから私は、短期留学も長期留学もどちらも意義があると思っています。

蓼沼 日本の大学で学んでみて、どういったことが印象に残りましたか？

ミラー 入学式でもお話しさせていただいたことですが、この時の喜びと興奮は、何十年経った今なお、ありありと思い出すことができます。期待に胸を膨らませて、この日本の地に降り立ちました。結果的に、私の人生を大きく変えた1年でした。

蓼沼 そうでしたか。

ミラー まず、毎日耳に入ってくる言葉が英語から日本語に変わりました。目に映る風景も見慣れないものばかりです。低く連なる家の軒先や、こんもりと茂った杜にたずむお寺や神社など、いかにも日本的な風景は私を優しく歓迎してくれているように思ったものです。また、南半球に位置するオーストラリアと北半球の日本では、季節も真逆です。日本ならではの美しい四季に魅せられ

ましたね。そのように日本にどっぷりと浸りながら、夏目漱石や森鷗外の文学作品を改めて読んだわけです。すると、オーストラリアで勉強した日本への理解が、さらに深まっていくのが分かりました。想像していたものと同じだったこともあり、日本を肌で感じて初めて「こういうことだったのか」と、すんと腑に落ちたこともありました。「百聞は一見にしかず」と言いますが、留学時代ほど、この言葉の意味を実感した経験は後にも先にもありません。

蓼沼 日本という風土で書かれた文学を同じ風土で学ぶことには、大きな意義があると思います。

ミラー ええ。そして留学中には、たくさん日本人やほかの国からの留学生との出会いもありました。私を自分の子どものように受け入れてくれたホストファミリーにも恵まれましたね。

蓼沼 日本の大学で学ばれて、戸惑うようなことはありませんでしたか？

ミラー オーストラリアの大学では、何よりも議論すること

を重視します。ところが、その頃の日本の大学は違いました。学生は先生の言うことを聴いている形が多かったのです。そこが少し違うと思いましたね。

蓼沼 今では日本でもインタラクティブ（双方向）な授業がだいぶ定着していますが、当時は確かに教員が一方的に講義をするというスタイルが大半でしたね。

ミラー 講義も重要ですが、少人数で議論するということも重要だと思います。講義だけでは物足りない印象がありますね。私がオーストラリアの大学で学んだ時、ほかの学生や先生と一緒に何かについて話すということがとてもためになりました。

蓼沼 知識を効率的に習得するには講義形式がいいと思



一橋大学長

蓼沼 宏一

# Koichi Tadenuma

1982年一橋大学経済学部卒業。1989年ロチェスター大学大学院経済学研究科修了、Ph.D.（博士）を取得。1990年一橋大学経済学部講師に就任。

1992年同経済学部助教授、2000年同経済学研究科教授、2011年経済学研究科長（2013年まで）を経て、2014年12月一橋大学長に就任。

専門分野は社会的選択理論、厚生経済学、ゲーム理論。近著に『幸せのための経済学——効率と平衡の考え方』（2011年岩波書店刊）がある。



いますし、一方で自分の考えをまとめて発表し、ブラッシュアップするには少人数のゼミ形式がいいと思います。一橋大学では、伝統的にゼミを重視しています。先生1人に学生7〜8人の割合で、まず学生が発表し、先生やほかの学生が疑問点や異なる意見などを述べて議論する、というスタイルのものです。

ミラー そういう方法ならば、知識を掘り下げて習得できると思いますね。学生が持っている好奇心を活かしながら、考える力を育成することにつながると思います。

蓼沼 おっしゃるとおりです。自ら興味を持って学んだことは忘れませんが、試験のために勉強したことはすぐ忘れてしまいます(笑)。

ミラー そのとおりですね(笑)。

## 留学でいろいろな「力」が育つ

蓼沼 ところで、入学式でのご講演の中で、「力」を表す英語には、いろいろな表現があると話されたことが大変印象に残りました。

ミラー 「Power」以外にもいろいろあるという話でしたね。代表的なものには「Ability」「Capability」「Strength」「Capacity」そして「Resilience」などがあります。「Ability」は主に能力のことを表します。英語力などの語学力

などもこれにあたります。「Capability」も似ていますが、潜在能力、ポテンシャルというニュアンスもある単語です。「Strength」は強み、力強さのことです。「Capacity」は容積が大きいというイメージで、その人の持つ「器」を表すというところですね。そして「Resilience」は、困難から立ち上がる力です。逆境に負けない力強さ、底力とも言えるかもしれませんね。

蓼沼 そしてミラー大使は、日本への留学でいろいろな力が育ったとおっしゃっていました。

ミラー ええ。まずは日本語という外国語の「Ability」が飛躍的に向上しました。しかしそれだけでなく、母国とは全く違った環境に身を置くことで、自分のあらゆる「Capability」が伸びていきました。時には文化や言葉の違いで戸惑うことや、簡単ではないことも経験しましたが、それを乗り越える過程で、逆境に負けない「Resilience」が鍛えられましたね。

蓼沼 確かに、海外留学は異文化の中に入ることになるわけですから、うまくいかないことも起こります。そういう体験が「Resilience」を鍛えてくれるわけですね。ミラー大使も慣れない日本で文化や言葉の違いで戸惑うこともあったとおっしゃいましたが、どういった経験をされたのですか？

ミラー 自分の言いたいことがうまく伝わらず、挫折感



を覚えたことが結構ありましたね。子どもの頃に戻ってしまったような感覚でした。これは私にとつての久しぶりの大きなチャレンジだったと思います。ですから、おっしゃるとおり「Resilience」が大いに鍛えられました。

蓼沼 よく分かります。私もアメリカのロチェスター大学の大学院に留学し、博士課程の5年間、学びました。特に最初の1年間は言語の問題で苦労しました。博士課程なので、課題を非常に多く出され、大量の論文を読みこなさなければなりません。一方で、講義を聴きながらノートを取るのが難しい。聴くこと、書くことの一方ならばできて、それを同時にうまくこなすことができないのです。母国語ならば当たり前に行えることが外国語では難しいということを実感しました。

ミラー 全く同感です。母国語ならば、聞きながら適度に折りつつメモを取れるのですが、外国語はセンテンスを全部聞かなければ理解できないわけです。母国語の場合は話を聞きながら「これが大事」と思ったところだけを書き取ることができますが、外国語の場合は難しいですね。

## 失敗したことを振り返り やり直す時間こそが重要

蓼沼 外国語を使う時は本当に集中力が必要ですね。

ミラー 逆に言えば、そういった障害があるからこそ語学も徹底的に学ばなければならないという動機付けになると思うのです。そうポジティブに考えれば、得られるものは大きいと思います。

蓼沼 日本語には「七転び八起き」という言葉があります。

ミラー 語学は間違えてもいいんですよね。とにかくまずは話してみ、間違えたらどんどん修正していけばいい。そういう発想で取り組んだほうがいいですね。

蓼沼 異文化社会の中にどっぷりと浸って経験すること



が重要ですね。そうしていくうちに必ず失敗も経験します。そして失敗したことを振り返り、やり直す時間がとても重要なのだと思います。

ミラー そのとおりです。失敗は恥ずかしいことではありません。ですから、大学は学生が失敗してもいいような環境をつくるのが大切ですね。そうでないと、失敗することが怖くなってしまいます。何かを発言することがためらわれるような雰囲気があつてはいけません。

蓼沼 一橋大学では、年に100人以上の学生に奨学金を支給して、1年間、海外の交流協定大学に送り出しているのですが、学生たちには「どんどんチャレンジして失敗してきなさい」と言っています。1年間だと2セメスター学ぶことになる場合が多いのですが、最初のセメスターは勉強でも生活でも大抵うまくいかないわけです。その経験が大事なのです。その後で、どうすればいいかを自分で考え、工夫して次のセメスターをやり直す。そのような努力をした学生は、見違えるほど大きく成長して帰ってきます。

ミラー まさに自分の中にある「Capability」が鍛えられることになるわけですね。そこまでの経験をしないと、なかなか「Capability」も大きく花開かないかもしれません。

蓼沼 ミラー大使の場合は、ホストファミリーの中で生活されたわけですから、完全に異文化にどっぷり浸られたわけですね。

ミラー 朝から晩まで毎日毎日、日本語です。というより、関西弁です(笑)。

蓼沼 なるほど(笑)。でも、今は関西弁は出ませんね。

ミラー 意識して話すことはできませんが、関西の人と話していると自然と出てくるようです(笑)。

蓼沼 日本語でもバイリンガル、というわけですね(笑)。



## 「Team Australia」 東日本大震災からの復興支援

蓼沼 ところで、次は日本とオーストラリアの関係について伺っていきたいと思います。まず、先の東日本大震災が発生した際は、迅速に被災地に支援物資を送ってくださいました。そして私が素晴らしいと感じているのは、その後も継続的に支援して下さっているということですね。日本国民の1人として感謝いたします。

ミラー 東日本大震災は、私が日本大使に就任する前のことでした。オーストラリア政府は、震災が起きてすぐに都市捜索救助隊を宮城県南三陸町に派遣しました。それとともに、オーストラリア空軍は日本の航空自衛隊と共同してC-17という輸送機3機で人及び食料や水などの救援物資を運びました。なぜならば、そのわずか3か月前、オーストラリアのクイーンズランド州が大洪水に襲われた際、日本が直ちに支援を寄せてくれたいたからです。私たちはその恩を忘れてはいませんでした。

蓼沼 ギラード元首相が外国首脳として初めて被災地を訪問してくださいました。当時、日本にいた外国企業などの方々の多くが、放射能汚染を危惧して日本から避難しましたね。そうした中での訪問でしたから、非常に印

象に残っています。

ミラー オーストラリア大使館は避難せず、ここで仕事を続けました。ギラード元首相の来日は元々震災前から予定されていたものでしたが、救助隊が派遣されたことが縁となって南三陸町も訪問することにしたのです。佐藤仁町長と会談したほか、避難所を訪問し、被災者を見舞いました。佐藤町長の要請に基づきギラード元首相が支援を約束した食料は、その4日後に同町に到着しました。

蓼沼 ありがたいことです。

ミラー この都市救助隊の派遣、そしてギラード元首相の訪問を縁に、オーストラリアは南三陸町と新しい友情を築くことができました。今年で震災から5年という節目を迎えましたが、この間は大使館のみならず、在日のオーストラリアの企業・団体などが皆で協力し、またある時には独立した活動として、同町を訪問したりボランティアをしたりしながら「Team Australia」としてさまざまな活動を続けてきたわけです。たとえば、町の中学生にオーストラリアでのホームステイプログラムを実施したり、オーストラリアの子ども向けパフォーマンスの同町での講演、そして地元の方々と一緒に楽しむオーストラリア風バーベキューなどが挙げられます。それら以外にも、オーストラリア・ニュージールランド銀行とオーストラリアに本社を置く建設関連企業のレンドリースジャパ





ンとの共同プロジェクトで、南三陸オーストラリア友好学習館が建てられました。これには「コアラ館」という愛称がつけられました。コアラ館は図書室、学習室、研修室を備えた生涯学習施設として、南三陸町内で震災後再建された、初めての仮設ではない公共施設となりました。

**蓼沼** 本場に数々の支援をしてくださっていますね。

**ミラー** 南三陸町だけでなく、福島県飯館村や岩手県にも少し支援させていただいています。福島第一原発事故で避難生活を余儀なくされている飯館村の方々のために、避難先に移動図書館「コアラ号」と、仮設の幼稚園にオーストラリアの遊具をプレゼントしました。また岩手県では、2011年から毎年9月に、オーストラリアのジャズミュージシャンが被災した学校を訪問し、ジャズの演奏やワークショップを行うなど、音楽を通じたサポートを続けています。

## 国と国の関係の土台は 草の根的な人的交流が築く

**蓼沼** 思いやりの数々、ありがたいことです。国籍や人種は違えど、同じ人間、怒りや競争心、協調性など共通する要素はたくさんありますね。思いやりの心は、その大きな一つだと思います。留学の重要性の一つとして、文化を異にする人間でもこうした共通性があることを身

をもって学べることもあると思います。そして、共通の感覚がつかめれば、「一緒にやりましょう」というふうに進めていきやすくなりますね。

**ミラー** よく聞かれることがあります。「日本とオーストラリアはどう違いますか？」と。そこで私はいつも「どこが似ているかという観点から始めたほうがいいのではないですか？」とお返ししているのです。共通点を探ったうえで違う点を考えたほうがいい。違いは明確なものがありますから。最初からそれを出すとその違いのほうが必要だと思ってしまうんですね。そうではなく、同じ人間なんですから、似ているところから始めたほうがいいのではないかと思うのです。

**蓼沼** おっしゃるとおりですね。そしてもう一つ、入学式の講演でおっしゃっていたことで印象的だったのが、日本とオーストラリアは価値観を共有しているということです。そういうしつかりした土台があるから、お互いがよく理解し合えているということでした。

**ミラー** 日本もオーストラリアも、議会制民主主義で、法による支配が行き届いており、自由や人権や平和的共存を重視するといった価値観をととても大切にしています。もちろんどちらにもパーフェクトではありませんが、ほぼ問題なく実現できているところは両国の極めて重要な共通点ですね。それがあからこそ、政治や経済のさまざまな面でも協力し合えるのだと思います。

**蓼沼** そういった大きな国と国の関係の土台となっているのは、草の根的な人と人とのネットワークですね。

**ミラー** そのとおりです。私は大使として国の政治や経済に関わっていますが、最重要なのは人的交流だと思っています。留学でも観光でも、お互いの人間同士の交流があるからこそ、国としてもお互いが分かり合えるようになるわけです。日本とオーストラリアが政治や経済で良好な関係を保っているのは、こうした市民交流があつてのことです。長年の人的交流で培われてきた強い基盤があつて初めて今の日豪間の信頼関係が築かれているので

はないでしょうか。

**蓼沼** 留学は「グローバル人材を育成する」という、ある意味で経済的な側面が強調されがちではあります。そのような国と国の関係の礎となる人的ネットワークを築くという意義も非常に大きいですね。

**ミラー** そう思います。

## 留学生たちと議論することで 国際的競争力が鍛えられる

**蓼沼** 次に、高等教育についてもお考えを伺いたいと思います。ミラー大使は日豪双方の大学を経験されましたが、共通点と相違点をどのように感じておられますか？

**ミラー** どちらも教育レベルの高さは似ていますね。両国とも世界大学ランキングでトップ100に入っている大学が同じくらいあります。また、今ではどちらの大学もかなり国際化していますが、オーストラリアでは30年ほど前から国際化に取り組んできました。日本では最近になってからの取り組みという違いはありますね。

**蓼沼** なるほど。

**ミラー** オーストラリアの大学で学んでいる学生の5分の1ぐらいは、留学生が占めています。世界中のいろいろな国から集まってきたのです。ですから、オーストラリアの学生はキャンパスでそんな留学生たちと議論することで国際的競争力が鍛えられ、レベルアップできていると思います。そういう環境があるので、日本からオーストラリアへの留学は、二重の意味でグローバル体験ができるというメリットがあると思います。

**蓼沼** 私のゼミでも留学生を迎えたことがあります。が、





確かに留学生が加わると議論が面白くなりますね。特に日本人は普段あまり外国人と接する機会はないので、いい機会になっていないと思います。そんな日本人学生を傍で見ていると、最初のうちはきこない感じでも、若いからすぐ打ち解けるのです。しかし、そこから先は、専門的な話でどうコミュニケーションするかが問われる。お互い努力を要するわけですが、半年もすれば議論できるようにになりますね。

ミラー オーストラリアでも同じような感じだと思います。授業は基本的に英語で行われるので、留学生は時にはついていけない局面もありますが、最終的には積極的に議論できるようになります。

蓼沼 一橋大学ももっと多くの留学生を受け入れて、学生が常日頃からグローバル感覚を磨ける環境を整備していきたいと思っています。ところで、一橋大学は日本における社会科学の研究総合大学としてこの分野をリードする存在であると自負していますが、どういったことを期待されますか？

## 現実社会の問題解決には 学際的な取り組みが必要

ミラー 繰り返しになりますが、大学教育においては議論する場や機会が非常に重要であると思っています。それが「考える能力」を養うのに適しているからです。社会の諸問題に対し「私はこう考える。なぜならば」と言



える人材を育成することとは、日本社会にとつて非常に役に立つことだと思います。そんな人材育成を期待したいですね。

蓼沼 ご指摘のとおり、「考える能力」とは、ど

こにどのような問題があつて、それをどのように整理し解決策を考えるかというステップを論理的に組み立てる力だと思います。理科系の場合は比較的狭い専門的領域に限定されますが、社会科学系は社会全体の中で問題をとらえていくという面があります。それができる人材の育成は、一橋大学の使命だと思っています。

ミラー 社会科学においては特に、専門分野を徹底的に学んだうえで他分野の影響も受ける学際的な取り組みも大切ではないかと思えますね。たとえば、経済学主体に取り組みつつ、心理学や歴史も取り入れる、といったことです。

蓼沼 現実社会では実にさまざまな要素が絡み合っています。それぞれの学問は一面的なことをしっかりと学びつつという性質がありますから、社会の諸問題にアプローチするには学際的に取り組む必要がありますね。一橋大学でも、東日本大震災を受けて、経済学部と法学部が協力して「非常時における行政対応」という危機管理を考えるプロジェクトに取り組みました。次に同様の大震災が発生した時、被害を最小限にとどめるための危機管理の在り方について一定の成果を挙げています。

ミラー 私は政府の一員として働いているわけですが、東日本大震災のように予想もなかった災害や事件が起きても適切に対応できるCapacityが必要であると自覚しています。柔軟性とResilienceですね。そのうえで、危機管理のノウハウが活用できると思います。こうしたことを大学で研究するのは、とても有意義であると思います。

蓼沼 今、世界に共通する問題が増えていると思えますが、その中の一つに少子高齢化が挙げられます。日本はまさに世界最速の少子高齢化国です。医療・介護の費用

や社会保障をどうしていくのかといった大きな問題を抱えています。そんな日本の取り組みが世界からも注目されていますが、一橋大学でも医療や社会保障などの分野の高度専門職業人を育成するプログラムを強化するなど、この問題の研究と教育に学際的に取り組んでいきたいと考えています。

ミラー これからの国際社会がまさに必要とする取り組みです。素晴らしいですね。

蓼沼 では最後に、一橋大学の学生や日本の若者に向け



て、何かメッセージをお願いいたします。

ミラー 私がつねに言っていることですが、世界に目を向けてください。そして、若い時の好奇心は、どうか死ぬまで持ち続けてください。それが一番大事なあなたの資産になると思います。

蓼沼 何事も好奇心から始まります。好奇心こそが、何かに真剣に取り組む情熱を生むと思います。今日はいろいろお話しさせていただき、有益な示唆をたくさんいただきました。どうもありがとうございました。

# オーストラリアと一橋大学

一橋大学とオーストラリアの大学が「交流協定」という形で関わりを持つようになったのは、1992年。最初の交流協定校は、オーストラリア国立大学でした。その後次々と協定が結ばれ、現在はオーストラリア国内トップクラスの5つの大学との交流が進行中です。

## オーストラリアの交流協定校

2016年5月現在、一橋大学は、海外26の国・地域の大学等との間に大学間学生交流協定(64機関)及び部局間学生交流協定(36機関)を結んでおり、2015年度には104人の学生が海外へと旅立ちました。その中でもオーストラリアには5つの交流協定校(オーストラリア国立大学、メルボルン大学、クイーンズランド大学、モナッシュ大学、ニューサウスウェールズ大学)があります。いずれの大学も、オーストラリアでは8大学(Group of Eight)と呼ばれる教育、研究の両面で高い実績を備えたトップレベルの名門校です。

## 一橋大学の象徴ともいえる兼松講堂は、日豪貿易と深く関わっていた

一橋大学の歴史をたどると、オーストラリアと一橋大学の間には、意外な接点があることが分かります。一橋大学の象徴ともいえる、兼松講堂の創建がオーストラリアと深く関わっていたのです。

兼松講堂は1927年、現・兼松株式会社の創業者、兼松房治郎翁(1845-1913年)の遺志によって一橋大学の前身である東京商科大学に寄贈されました。房治郎翁は大阪に生まれ、奉公をしながら実力を蓄え、後には大阪商船や大阪毎日新聞の創立にも参加した当時の日本経済を牽引した人物の1人です。翁は、オーストラリアの将来性に注目し、1889年、神戸に豪州貿易兼松房治郎商店を設立、羊毛の輸入で大きな成功を収めました。彼の信条の一つに「余ったものは社会に還元すべし」というものがあります。さらに「国家と福祉の利を増進する分子を播種栽培する」という強い意欲を持っていました。翁の没後、この遺訓を深く心に刻み込んだ兼松の役員たちは、翁の十三回忌にあたる1925年、東京商科大学に兼松講堂の工費50万円を寄贈することを決めました。兼松講堂の寄贈は、日豪貿易の発展と、社会に貢献し人々のために役立つことをしたい、という翁の強い思いによって実現したのです。



## ●オーストラリアの交流協定校

	オーストラリア国立大学 The Australian National University
所在地	キャンベラ
創立	1946年
学生数*	22,393人
留学生数*	6,089人
その他	QS19位**

	メルボルン大学 The University of Melbourne
所在地	メルボルン
創立	1853年
学生数*	55,596人
留学生数*	16,159人
その他	QS42位**

	クイーンズランド大学 The University of Queensland
所在地	ブリスベン
創立	1909年
学生数*	50,749人
留学生数*	12,195人
その他	QS46位**

	モナッシュ大学 Monash University
所在地	メルボルン
創立	1958年
学生数*	67,076人
留学生数*	23,981人
その他	QS67位**

	ニューサウスウェールズ大学 The University of New South Wales
所在地	ケンジントン
創立	1949年
学生数*	53,481人
留学生数*	13,633人
その他	QS46位**



\* 出典: Selected Higher Education Statistics - 2014 Student Data (Australian Government Department of Education and Training)

\*\* QS World University Rankings® 2015/16



眞野瑠里子さん (2015年、オーストラリア国立大学に1年間留学)

卒業研究を前に  
広い視野を持ちたかった

もっと広い世界が見たい、アカデミックスに通用する英語力を身につけたいと思い、留学を考えました。先輩からオーストラリアの治安の良さ、親日家の多さを聞き、その中でもオーストラリア国立大学に興味を持ちました。世界大学ランキングで上位に入るオーストラリア国立大学はアジア・太平洋研究で世界的に有名で、アジアを中心に外交、政治、経済等さまざまな分野をまたいで勉強することができます。卒業研究を前に視野を広げたかった私には最適な環境だと思い、オーストラリア国立大学への留学を決めました。

オーストラリア国立大学のある首都キャンベラは学生、研究者、政府関係者の多い落ち着いた街で、多文化主義を掲げるオーストラリアは私のような留学生にもとても住みやすかったです。大学の授業は1科目週2時間の講義と1時間のディスカッションで構成されており、質問や発言が活発で課題量も多く、良い意味でカルチャーショックでした。オーストラリアの学生はもとよりアジアを中心に世界各地から集まった留学生とともに勉強するには、英語力はもちろん知見が問われます。ハードな体験ではありませんが、

とても刺激的でした。パプアニューギニア大使を訪問するなど首都に位置する大学ならではの課外活動もあり、充実した留学生活を送ることができました。

オーストラリア国立大学で1年間を過ごしたことで、世界が広がったように思



学生寮の一角で交換留学生たちが集まって記念撮影 (本人は前列左から4番目)

います。ゼミナールではアジア・太平洋地域を含めた各国の比較政治を研究するつもりです。また、世界を視野に入れたキャリアが現実的な選択として考えられるようになりました。世界各地に友人ができたことも大きな収穫です。オーストラリアに留学できたことはこれからの人生においてとても貴重な経験だったと思います。(談)

ベンジャミン・トッドさん Benjamin Todd

言葉も文化も  
かけ離れているから面白い。  
留学は、自分の可能性を  
広げる大きなチャレンジです

モナッシュ大学の交換留学制度を利用し、今年の4月に一橋大学に来ました。留学の目的は、ビジネスの社会でも通用する日本語を学ぶことです。私が属するモナッシュ大学は、文化の多様性を大切にしており、例年大勢の学生が海外留学し、また世界中から留学生が入学してきます。留学先として人気が高いのが、米国のスタンフォード大学やイギリスのケンブリッジ大学などです。またモナッシュ大学は、全学生の約40%が海外からの留学生です。そうした大学の特色から海外留学が日常化しており、提携校も世界中に広がっています。その中で一橋大学を選んだのは、一橋大学に留学経験があった友人から評判を聞いたからです。友人いわく、一橋大学は学問のレベルも高く、キャンパスの雰囲気も良い、さらに優れた日本語教育も受けられるということでした。加えて私の専攻は会計学ですので、その点においても一橋大学は最適の留学先でした。

そもそも私が初めて日本に来たのは2011年、高校生の時でした。2週間、埼玉県川口市でホームステイをしながら、日本の高校の授業も体験しました。言葉の

構造、文化習慣の違いなど、初めての海外体験は、驚くことばかりでした。しかし、そのことが自分の中で興味につながりました。オーストラリアでも1年間、日本語を学びました。そして難しさを実感しています。だからこそ、挑戦する意味があると思っています。現在一橋大学では、8科目を履修、そのうちの7科目は日本語の勉強のみです。1科目は中級会計学で、授業は英語で行われています。また課外活動では、一橋大学のバスケットボール部にも所属。毎日の練習と週末の対校試合で忙しい日々を送っています。留学期間中は、日本語のレベルアップを第一に考え、ビジネスでも通用する語学力の修得を目標にしています。そして可能であれば滞在期間を延長し、日本企業でのインターンシップにもチャレンジしたいと思っています。(談)



## 「一橋大学強化プラン(1):3つの重点事項」 の実践のサポートを通して、 大学に恩返しをしたい

弁護士法人  
協和総合パートナーズ法律事務所  
弁護士

鶴 由貴氏  
Yuki Tsuru



監事は、大学のガバナンスをチェックする仕事です。経営体制のチェック、会計の監査をはじめ、一橋大学の経営協議会では業務監査や内部統制にも重点が置かれています。思った以上に幅広い業務ですが、前任の監事の方々のお話を伺うと、お忙しい中、多方面にわたって積極的に関与されていたようです。私がどこまでできるかわかりませんが、監事という役割を担った以上は、一生懸命務めさせていただきたいと考えています。

このお話をいただいたとき、OGとしてとても光栄なことだと思いました。私が弁護士になったきっかけも、今でも続いている交友関係も、全て一橋大学からスタートしているからです。将来について迷っているときに、法律家への道を選ぶきっかけになったのは、司法試験合格に向けて頑張る友人達からの刺激でした。そして、当時の友人達とは今も機会を設けて集まりながら、親睦を

深めていますし、弁護士になった後に通ったICSの友人達とも今も連絡を取り合っています。一橋大学を起点とした繋がりや縁の有難さを、身をもって知っているOGとして、大学に恩返しができたら……ということとは、以前からの夢でした。

だからこそ私は、監事として、学長が掲げていらっしゃる「一橋大学強化プラン(1)・・・3つの重点事項」を実践しやすいように、様々な形でサポートしていきます。何よりもまず、前任の方々の取り組みを引き継ぎ、関係各所にヒアリングをして、疑問点を割り出して整理し、改善に繋げていくという姿勢を、私も見習わなければいけません。そして、監事や経営協議会委員の方々と話し合いながら、直ぐに改善できること、段階を踏んで進めていくべきことを見極め、大学一丸となって少しずつ目標達成に近づけていけたらと思います。(談)

弁護士、経済産業省不正競争防止法侵害判定諮問員、東京弁護士会倫理特別委員会副委員長。1992年3月一橋大学法学部卒業。2011年3月一橋大学大学院国際企業戦略研究科知財戦略講座プログラム修士課程修了。

## ガバナンスの強化は、 大学の自由を守るための 戦略でもあるのです

小笠原会計事務所 代表  
小笠原薫子行政書士事務所 代表  
株式会社オガサワラアンドカンパニー 代表取締役  
公認会計士・税理士・行政書士

小笠原薫子氏  
Kaoruko Ogasawara



一橋大学の最大の魅力は、学ぶ者にとって必要なあらゆる条件や環境が整っており、しかも非常にリベラルであることだと考えています。

一方で、監事とは大学の管理運営を適正に行うために理事の業務執行を監査する機関ではありますが、大学の自由を制限しなくてはならない立場であるかという点、決してそうではないと考えます。

私は、公認会計士という職業柄、会計監査を通してさまざまな組織の会計の不正や誤謬、内部統制の欠陥や不備を指摘し、修正するよう指導してきました。しかしそれは組織の自由を奪うことを目的としたのではなく、組織が社会で思う存分その強みを発揮し、スピーディに成長していくための基盤、つまり、ガバナンスをより強固にするための支援をしているものと認識しています。

国立大学法人の経営においても、強いガバナンスを構築することが重要であると考えています。上場企業等では会計情報に関連する内部統制監査が義務づけられています。4月に監事に就任してから、すでに何度か「大学は一般企業とは違うから」と言

われましたが、一般企業とは違っていても、いえ、違うからこそ、組織の目的を効率的かつ効果的に実現するように内部統制がデザイン・運用される仕組みを一つひとつつくり上げていくことが、安定的な大学運営を行い、かつ、スピーディな発展を遂げ、国際的な一橋大学の評価及び存在感を高めていくためには非常に重要であると考えています。

組織の活動は、財務情報のみならず非財務情報も含めたうえで、何らかの形で会計情報として浮かび上がってきます。公認会計士として、組織の本来あるべき姿はどういうものなのかをつねに自問自答していきたいと思っています。

私の心の中で、一橋大学でのびのびと過ごした4年間の思い出は今でも燦然と光り輝いています。現役の在校生、そしてこれから一橋大学に入学する若者たちも大学で素晴らしい思い出をつくることできるように、役員会や経営協議会、各部署に対するヒアリング等を通して、一日も早く母校一橋大学の現状を把握し、一橋大学の健全なガバナンスの構築のために少しでも貢献できれば幸いです。

1989年一橋大学商学部主席卒業。金融機関における勤務を経た後、1995年10月公認会計士第二次試験合格、1999年3月公認会計士第三次試験合格。プライスウォーターハウスの現PwCあらた監査法人及びPwC税理士法人)及び新日本有限責任監査法人において、会計監査、国内及び国際税務、経営コンサルティング業務に従事。2012年7月、埼玉県草加市において小笠原会計事務所を開設後、2014年11月に小笠原薫子行政書士事務所を開設。2015年8月に経営コンサルティングをメイン業務とする株式会社オガサワラアンドカンパニーを設立し、経営者が抱えているあらゆるニーズに対して最適なソリューションを提供するため日々奮闘中。日本公認会計士協会埼玉会幹事、埼玉県及び草加市の各種委員を務める。





## 大学も企業も 経営における基本的なガバナンスは 共通しています

長島・大野・常松法律事務所  
パートナー

石黒美幸氏  
Miyuki Ishiguro



私自身は経営に携わったことはありませんが、企業法務、特に金融を専門とし、日頃から企業の資金調達のサポートをしています。上場企業をはじめ多くの企業をサポートする中で、経営層の方々に企業経営についてお話を伺う機会も多々あります。すると、世の中のトレンドはどのようなものか、社会がどういう方向に向かっているのかについて、さまざまな情報が入ってくるのです。このような恵まれた環境にいますので、大学の経営に対してフィードバックできることも少なくないかと思えます。

また、現在はコンプライアンスがとても重視される時代です。これからの大学経営は、今までと違ってステークホルダーが多くなっていくことが予想されます。さまざまな立場の方々のレビュー——批判、コメント、サポートなど——に堪えられるような仕組みになっていかな

ければ、時代に残り残されかねません。もちろん大学は、企業と同じではありません。しかし「経営」という観点からすれば、経営のプラットフォーム、意思決定のメカニズムなど、基本的なガバナンスの部分は共通である、というのが私の認識です。一橋大学の経営におけるガバナンスがどうなっているのかをしっかりと教えていただいたいので、何らかの助言を差し上げられれば幸いです。

巷では「大学ランキング」などでさまざまな角度から大学が評価されています。しかし、ランキングにとらわれて本来目指すべきことがおろそかになっては本末転倒です。日本でのポジションをさらに強固にし、今後はアジアでのプレゼンスを高めるために何が求められているか。一橋大学はこの観点で強化・拡充分野を決めていくべきですし、そのために私にできることがあれば、積極的にサポートしたいと考えています。(談)

1989年一橋大学法学部卒業。1991年東京弁護士会登録。同年常松築瀬関根法律事務所入所、1999年同法律事務所パートナー、2001年長島・大野・常松法律事務所パートナー、現在に至る。2004年米国コロンビア大学ロースクール秋学期客員教授。日本弁護士連合会国際業務推進センター委員、日本弁護士連合会国際交流委員会委員、環太平洋法曹協会事務総長、電波監理審議会委員などを兼任する。

## 変化への対応力を備えた リーダーが育つ大学に

株式会社日本経済新聞社  
前専務取締役

石川一郎氏  
Ichiro Ishikawa



居並ぶ先輩・後輩方に比べ、報道の世界にいた私がこのような委員をお引き受けするというのは、いささか気が引けました。と申しますのも、大学ではお世辞にも勉強したとはいえず、36年に及ぶ社会人生活で何かを極めたわけでもないからです。本を読み学友との議論を楽しんできただけの私に白羽の矢が立ったのは、「蛮勇」を期待してということかもしれません。

大学を卒業して以来、社会人の大半を新聞記者として過ごしました。2年前から如水会の理事もしており、その縁で昨年大学の講義で学生さんを前に話す機会をつくっていただきました。その際に感じたのは、真面目さにおいて、我々の時代とは隔世の感があるということです。200人以上の学生さんが参加してくれましたが、課題図書を材料にした論文も、誤字脱字はともかく優等生的な内容がほとんどでした。

ただし、大量の論文を読むうちに「もう少し違う視点はないのかな」という思いにとらわれたのも事実です。金太郎あめと言っては失礼ですが、なるほどどうならせよとくれるような論文には、ほとんどお目にかかりませんでした。

「Captains of Industry」という一橋大学のモットーは、均質的なOB・OGを量産することではないはずです。広い視野で物事をとらえ、大きな決断を下せる人材をどう育成するかがこれからの日本には欠かせないと思います。欧米や中国、韓国、アジアの人たちと伍していける人材をどう育てるか。国立大学法人である一橋大学にはそうした責務があります。

最近では地方出身の学生が減っているとも聞きました。いい学生を集めることは大学の競争力という点からも重要だと思えます。

偉そうなことを言うな、と先輩たちから叱られそうです。自分ができるなかつた、努力してこなかつたことを求めるのは正直、恥ずかしい。ただ時代はものすごいスピードで変わりつつあります。ITが社会を変えたこと以上に人工知能(AI)は大変革をもたらすでしょう。そうした時代に求められる一橋大学はどんな大学なのか。明確なビジョンと腹をすえた経営。経営協議会のメンバーとして、中身の濃い議論に少しでも貢献できたいと思っています。

1980年一橋大学社会学部卒業。同年4月に日本経済新聞社入社。東京本社整理部、静岡支局、政治部、ソウル支局、政治部長、名古屋支社編集部長、政治部長、編集局次長、同総務、総務局長などを経て2012年常務取締役、2015年専務取締役。2016年4月よりBSジャパン社長付。

## 一橋大学本来の 「しなやかな強さ」を発揮させるために、 環境を磨き上げる

三菱地所株式会社  
取締役社長

杉山博孝氏  
Hirotaka Sugiyama



一橋大学には二つの役割があると考えます。一つは、社会科学の学術・研究機関としてさまざまな知見を蓄積していく役割。もう一つは、「Captains of Industry」として優秀な人材を社会に輩出する役割です。両方の役割を健全に果たしていくためには何が必要か？という点について、学外の意見が求められています。そこで私のような経済界の人間をはじめ、法曹界、マスコミなど異なるバックグラウンドを持ったメンバーが、それぞれの経験をもとに経営協議会で意見を発信する。それが大学の発展につながると思います。

私は、一橋大学が本来の力を発揮すれば、経営はついてくると考えています。その力とは「しなやかな強さ」です。私が就職した頃は、まだ世の中のスピードがそれほど速くありませんでした。どの企業にも「新人社員を1〜2年かけて一人前に育てていこう」という認識があったと思いま

す。しかし今は違います。大学を卒業したばかりの人材も、どれだけ実践的な能力を持っているかを問われます。一橋大学の皆さんは勉学については申し分ないので、あとは社会に出た時の強靭さをいかに養うかです。

その点一橋大学には、少人数で濃密な議論ができる、ゼミという独自の文化があります。単に意見を戦わせるのではなく、自分と相手の違い——多様性——を受け入れ、相手に興味を持ってもらえるような話をする。イエス・ノーをきちんと説明できるように判断を行う。海外に留学したり、海外からの留学生と交流をしたり……という積み重ねの中で、「しなやかな強さ」を身につけ、人間力を高めてほしいと考えています。その力が日本を変えていくのではないのでしょうか。一橋大学という優れた環境をさらに磨き上げていく、その一助になればと考えています。(談)

1974年経済学部卒。同年三菱地所株式会社入社。2001年企画本部グループ企画部長に就任。2002年企画本部経理部長、2004年執行役員企画管理本部経理部長に就任。2007年取締役常務執行役員、2010年取締役専務執行役員、同年6月代表取締役専務執行役員を経て2011年取締役社長に就任、現在に至る。

## 私立大学の監査経験も活かして、 学長のサポートをしていきたい

新日本有限責任監査法人  
シニアパートナー／公認会計士

鹿島かおる氏  
Kaoru Kashima



私は一般企業だけでなく長年私立大学の監査も担当しています。学校に行って感じるのは、物事の進め方、時間の流れ方が一般企業と異なることです。もちろん、同じ大学であっても、私立大学と国立大学法人である一橋大学では意思決定のプロセスが違います。私立大学は理事会が評議員会の意見を聞いて意思決定を行います。その意思決定プロセスの運用には長い歴史があり、経営方針においても私立大学としての独自性を持っています。

一方、一橋大学をはじめとする国立大学法人は、国を中心とした経営管理の歴史が長く、現在のような組織になってからまだ10年です。十分な蓄積ができていないと思います。大学経営において公認会計士として財務的な観点から意見を差し上げることがもちろんですが、

異なる組織とはいえ、私立大学の運営を見てきた経験を活かして、理事会の意思決定や学長の職務執行のサポートもできればと考えています。

経営協議会委員の依頼をいただいた時、「OB・OGだけで経営協議会や理事会をつくれる大学は珍しい」というお話を伺いました。如水会も含め、関係者の方々が一橋大学を大切に思い、他人事ではなく「自分事」として熱意を持って取り組んでいらっしゃいます。本当に素晴らしいことですね。今回、その一員に任命していただいたことはとても光栄です。

また、これからは経営協議会のような場にも、女性がどんどん関わっていく必要があるでしょうし、関われる人材を増やす必要もあります。私を含む女性メンバーの存在が、そのきっかけになれば幸いです。(談)

1981年商学部を卒業。同年公認会計士二次試験に合格、昭和監査法人(現新日本有限責任監査法人)に入社。上場会社、学校法人等法定監査を中心に、上場支援、財務デューデリジェンス、内部統制構築支援等さまざまな業務を担当。1996年パートナー昇格。2002年シニアパートナーに昇格し、2010年9月同法人常務理事、広報室長・コーポレートカルチャー推進室長に就任。2012年ナレッジ本部長、2013年～2016年2月までEY総合研究所株式会社 代表取締役社長を務める。





## Innovation

# キャンパスの国際流動性、 人材の多様性向上に 大きく寄与する二つの改革が スタートします

一橋大学は、グローバル化の進む世界の中で、

「最先端の研究を推進しつつ、一人ひとりの学生を大切に育成する大学」という特色をさらに強め、世界最高水準の先端的研究・教育拠点として、さらなる発展を目指しています。

この目的のもと、

2017年度には学生の国際流動性を高めるために学期改革を、  
2018年度には多様な才能を確保するために推薦入試の拡充を実施します。

# 2017年度より「4学期制」の導入が決定 国際流動性の向上を目指します

一橋大学は、2017年度から学士課程プログラムを改革し、「4学期制」を導入することを決定した。

現在の学期制は、図Aのとおり、4月から7月末までの夏学期と9月末から2月初頭までの冬学期の2学期で構成されている。2017年4月からは、大ざっぱに言えば夏学期と冬学期がそれぞれ二つに分かれ、4学期になるイメージだ。

ただし、学期の開始時期や終了時期は若干変更される。4月から始まる「夏1学期」（仮称、以下同）とそれに続く「夏2学期」はほぼ今までどおりだが、冬学期（あるいは秋学期）は現行よりもやや早い9月20日前後から始まり、11月の初頭までが「冬1学期」、その後1月の初頭までが「冬2学期」となる。終了時期も現行より早まる。法科大学院の授業は年内にすべて終了し、学部や他の大学院については、年末に少し余裕を設け、年明け早々に若干の授業とテストが行われることになる。

こうした改革は、学生の教育効果が高まると考えられる講義を、一橋大学の教員が担当することが想定されている。

また、この学期改革に伴って、授業時間も変更となる。現在の2単位は「90分授業×15回（1350分）+テスト」によって取得できるが、4学期制では「105分授業×13回（1365分）+テスト」になる。4学期に加えて集中講義学期を置きつつも、夏季休業期間を大きく短縮しないようにという配慮をしながら、大学設置基準で求められる学習時間を満たすための措置だ。

今回の学期改革について、沼上幹理事・副学長（教育・学生担当）は次のように語る。

「この学期改革の最大の狙いは、学生の国際流動性を高めることです。現在の学期制では、海外の大学との学年暦が大きく異なり、多様な留学に対する制約がありました。しかし、4学期制を導入することで、学生がこれまでよりも多様な留学機会を利用しやすくなりますし、また海外の留学生も一橋大学に来やすくなると思います」  
実際に、海外の大学の学期制を見てみるとよく

図A 2016年度学年暦（学部）と4学期制のイメージ

4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	
夏学期				集中講義 夏季休業 8月6日～9月28日	冬学期				集中講義 春季休業 2月11日～3月末			
一橋大学4学期制のイメージ												
夏1学期		夏2学期		集中講義 夏季休業	冬1学期		冬2学期		集中講義 冬季休業	春季休業		



分かる(図B)。たとえば、アメリカのスタンフォード大学では、6月第4週から8月第3週までにサマープログラムが開講されている。サマープログラムとは、夏季休業中に世界中の大学で開講される短期集中型のプログラムだ。この時期のサマープログラムに参加できれば、さまざまな国からやってくる学生と一緒に学ぶことができる。しかし、現行の学期制において一橋大生が参加したいと思った場合、夏学期の後半と重なってしまうため、事実上参加することは不可能だ。夏季休業期間の8月から参加しようとしても、その時期には通常開講されているサマープログラムがほぼなくなってしまう。

「そのため、日本人の学生向けに用意された特別なプログラムに参加することになります。しかし、新たな4学期制ならば、『夏2学期』をこのサマープログラムに丸々充てることもできるわけです。たとえば、2年次の『夏2学期』には必修科目の授業は行わないなどの工夫をすることで、より多くの学生を海外に送り出すことができるようになるでしょうし、その後にくる夏季休業期間も合わせて考えれば、夏季に海外留学に出られる可能性がぐっと広がります」(沼上理事・副学長)

冬季も同様だ。学期の区切りが揃うため、1月の中旬以降に始まる学期から留学することも視野に入れやすくなる。また、オセアニア地域の大学がこの期間に開講する「サマー」プログラムに参加することも可能だ。

**図B** 諸外国主要大学のアカデミックカレンダー(2014年)

6月半ば~8月末を夏休みにした場合

国名・地域	大学名	学年暦	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
日本	一橋大学	セメスター					①4/7-7/30						②9/29-2/3	
中国	香港大学	セメスター		②1/19-5/2					S. 6/20-8/22		①9/1-11/29			
中国	北京大学(2013/14年)	セメスター			②2/17-6/6				S. 6/30-7/25			①9/9-12/27		
中国	清華大学	セメスター			②2/24-6/13				S. 6/30-7/11			①9/16-1/17		
台湾	国立台湾大学 College of Social Sciences	セメスター			②2/17-6/17				S. 7/1-23			①9/16-1/9		
シンガポール	シンガポール国立大学	セメスター		②1/21-4/17					S. 6/23-7/25		①8/4-11/14			
アメリカ	ペンシルベニア大学	セメスター		②1/14-4/29					S. 7/1-8/9		①8/27-12/9			
アメリカ	カリフォルニア大学バークレー校	セメスター		②1/20-5/8					S. 5/27-8/15		①8/28-12/12			
アメリカ	ハーバード大学	セメスター		②1/26-4/29					S. 6/21-8/9		①9/2-12/3			
アメリカ	スタンフォード大学	クォーター	②1/5-3/13			③3/30-6/3			S. 6/21-8/23		①9/22-12/5			
アメリカ	イェール大学	セメスター		②1/12-4/24					S. 6/6-8/8		①8/27-12/5			
アメリカ	コロンビア大学	セメスター		②1/20-5/4					S. 5/27-8/15		①9/2-12/8			
アメリカ	コーネル大学	セメスター		②1/21-5/6					S. 5/28-8/5		①8/26-12/5			
オーストリア	ウィーン大学	セメスター			②3/4-6/30				S. 7/12-8/9		①10/1-1/31			
フランス	HEC経営大学院	セメスター			②2/2-5/29				S. 6/9-20		①9/8-12/19			
ドイツ	マンハイム大学	セメスター			②2/9-5/29				S. 8/1-23		①9/1-12/5			
イギリス	マンチェスター大学 人文学部	セメスター		②1/26-5/13					S. 7/5-26		①9/22-12/12			
イギリス	グラスゴー大学	セメスター		②1/12-5/29					S. 6/16-7/12		①9/22-12/19			
イギリス	オックスフォード大学	3学期		②1/18-3/14			③4/26-6/20		S. 6/30-8/23		①10/12-12/6			
イギリス	ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス	3学期		②1/12-3/20			③4/27-7/3		S. 7/7-8/15		①10/2-12/12			

通常学期    サマープログラム実施期間    試験期間    休業期間

以上のように、これまでよりも格段に海外留学しやすくなるという点が、この学期改革の大きなメリットだ。1年次での海外短期語学留学、2年次でのサマープログラム、3〜4年次での長期留学というように、段階を追った海外留学のプランを立てることも可能だ。「グローバル人材の育成」を主要なテーマに掲げる一橋大学にふさわしい学期改革のコンセプトといえるだろう。

一方で、学生を海外の交流協定校に送り出すには、その分、相手先からも学生を受け入れる体制を整える必要がある。一橋大学ではすでに、英語による授業科目の提供や、充実した日本語教育、国際学生寮の拡充といったさまざまな取り組みを行ってきたが、4学期制の導入も一つの施策といえるだろう。

国際流動性の向上という点に加えて、この学期改革のもう一つのポイントとなるのが、「集中講義」期間の大幅な増強である。図Aのとおり、従来は8月上旬及び2月上旬のそれぞれ1週間ずつ、集中講義が行われてきた。2017年度からは、それらの期間に加えて、1月から2月にかけて1日2コマ×5〜7日というボリュームの集中講義が開講されることになる。

「短期間に集中的に取り組んだほうが身につくというものもあるので、この集中講義を上手く活用してほしいと考えています。留学の選択肢を拡げたいというのが学期改革の主眼ですが、国内でじっくり勉強したい学生にとっても、学修の多様性や機会を豊かにする施策にしていきたい



ですね」（沼上理事・副学長）

一方、この学期改革にはまだ検討課題も残る。もっとも懸念されるのが、105分に増える授業時間だ。

「大教室で行う講義形式の授業では、教員、学生ともに負担が増すだろうという懸念は当然あります。そうしたスタイルの授業においては、慣れるまでに時間が必要かもしれませんし、授業の進め方を変えるなど、工夫が求められるでしょう。一方で、元々ゼミをはじめ、教員と学生、学生同





士の議論が主体の授業が多い一橋大学の場合、90分では時間が足りないというタイプの授業もあります。大学院の授業でもその傾向が強いです。そういった場合には105分の授業は逆に有効かもしれません」(沼上理事・副学長)

また、授業時間が105分に増えることで、1日の時間割にも影響が及ぶ。仮に始業時間、昼休みの時間を従来どおりとすると、終業時間は1時間15分遅くなる。この調整については、目下検討

を重ねているところだ。

「こうした課題はまだ残されていますが、あらゆる物事には必ずプラスとマイナスの二面があり、トレードオフがあります。デメリットがあることも理解しつつ、しかし同時に得られるメリットも考える必要があります。その時々直面している環境や追求している目標に応じて、そのバランスをどのようにとるかがカギだと思います」と沼上理事・副学長は結んだ。

## 2018年度より推薦入試の全学部での実施が決定 多様な才能確保のための施策が始動した

一橋大学は、2018年度の入学者選抜(入学試験)を変更し、従来は商学部だけで実施していた推薦入試を、全学部で実施することにした。その狙いは、グローバル社会において独自性を持って活躍できる人材の育成を促進するため、一定の基礎学力を備えつつ特定領域で高度な知的訓練を積み重ね、その才能を発揮してきた多様な背景を持つ学生に対し、多面的総合的に評価することだ。

推薦入試の導入とともに、法学部及び社会学部における後期日程試験は廃止される(後期日程試験を実施するのは経済学部のみ)。

### ▶ 推薦入試の募集人員

学部	入学定員	推薦入試
商学部	275人	15人
経済学部	275人	15人
法学部	170人	10人
社会学部	235人	10人



キャンパスのグローバル化、グローバル人材の育成に大きく寄与する二つの改革がスタートします



今回の推薦入試の全学部導入において、外国語や数学、コンピュータという分野における飛び抜けた能力を評価し、それ以外は大学入試センター試験における一定の成績と、文章を書く力、及び人とコミュニケーションする力の確認・評価により入学を認める枠を設けることで応えるものだ。

「二橋大学の従来の二次試験では、難関校にふさわしい問題が出題されています。優れた問題ではありますが、その受験準備には相当のエネルギーを要します。しかし、英検1級を取得することや数学オリンピックで好成績を収めることにも大変なエネルギーが必要です。その意味では、高校時代に投入すべきエネルギーを多様な方向に向けられるようにすることが、大学入試を設計するうえで非常に重要なポイントになります」と、入試制度変更を取りまとめる沼上理事・副学長は説明する。

推薦入試は、前述のとおり以前から商学部において実施され、一定の効果を挙げてきた。

「入学後も成績優秀で、留学したり、多様な言語に挑戦したり、スポーツに打ち込んだり、優れたリーダーシップを発揮するなど、本当に素晴らしい学生が入学してきていると思います。最近では推薦入試の受験者数も増えていて、この推薦入試を目指して準備する高校生が増え始めているという実感がありますね」と沼上理事・副学長は手応えを口にした。

### ▶ 推薦入試の概要

<b>出願資格</b>	<p>(a) 2018年度大学入試センター試験のうち本学部が一般入試前期日程試験に関して指定する教科・科目のすべてを受験した者で、(b) 次に掲げる項目に該当し、(c) 高等学校長又は中等教育学校長が責任を持って推薦できる者</p> <p>(1) 高等学校又は中等教育学校を卒業した者及び2018年3月卒業見込みの者</p> <p>(2) 合格した場合は、入学することを確約できる者</p>
<b>出願要件</b>	<p>次の(A)～(G)のいずれか一つ以上に該当する者</p> <p>(A) 実用英語技能検定(英検)1級、TOEFLスコア(〈iBT〉93点以上、〈CBT〉237点以上、〈PBT〉580点以上)又はIELTSスコア(6.5以上)を取得している。</p> <p>(B) ドイツ語技能検定試験(独検)準1級以上又はヨーロッパ言語共通参照枠(GER)が定めたB2以上のレベルの資格を取得している。</p> <p>(C) 実用フランス語技能検定試験(仏検)準1級以上又はヨーロッパ言語共通参照枠(CECRL)が定めたB2以上のレベルの資格を取得している。</p> <p>(D) 中国語検定試験(中検)準1級以上又はHSK6級200点以上のスコアを取得している。</p> <p>(E) 数学オリンピックで予選通過(Aランク取得者)又はBランク上位者。※第25回(2015年1月)は6点取得。</p> <p>(F) 応用情報技術者試験(旧ソフトウェア開発技術者試験)に合格している。※商学部、社会学部のみ</p> <p>(G) 日本商工会議所簿記検定試験(日商簿記)1級を取得している。※商学部のみ</p> <p>※上記のスコアは変更の可能性あり。</p>

推薦入試の内容は、2016年2月時点のものであり、今後変更されることがあります。大学入試センター試験の受験教科・科目及び最新の内容については一橋大学ウェブサイトをご参照ください。

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



# 一橋大学発 「医療政策・経済研究センター」 「医療経済専門職コース」が 誕生します

日本の医療に社会科学の知見を活用し、  
高度研究及び専門職業人教育を目指す

平成29年度よりスタートする、

「医療経済の高度研究」及び

「医療経済専門職コース」

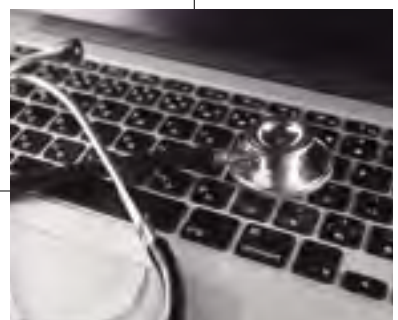
一橋大学は、平成29年度より「医療経済の高度研究」及び「医療経済専門職コース」を始動させる。日本の医療費の増加が続く中、医療資源の効率化や持続可能な医療制度の構築が課題となっている。課題解決にあたっては、ビッグデータ等を活用した実証研究の蓄積と、研究成果を反映した専門職業人教育を通じて、医療の政策形成・現場の知見の向上が欠かせない。とりわけ、エビデンスベースで費用対効果を検証する経済学のツールは、限られた医療費の最適化を実現させるうえで不可欠となっている。そこで一橋大学の社会科学に関するさまざまな知見を医療に活用するためのプログラムを立ち上げることになった。

前者の「医療経済の高度研究」については《医療

政策・経済研究センター》の立ち上げを通して、経済学研究科はもとより、経済研究所、商学研究科、国際・公共政策大学院などが中心となって医療経済に関する最先端の研究を行う。

後者の「医療経済専門職コース」については、《高度専門職業人教育》というテーマのもと、医療経済コース及びエグゼクティブ・プログラムを開講。後述する四大学連合（東京医科歯科大学・東京外国語大学・東京工業大学・一橋大学）のもとで設置された「複合領域コース」（特別履修プログラム）から、主に東京医科歯科大学と一橋大学経済学研究科との連携で行われてきた「医療・介護・経済コース」の科目群をベースに、ニーズに合わせて内容を再構築。平成28年度を準備期間に充てて議論を深め、平成29年度より本格稼働させる予定だ。

今回、「H.Q.」では2人の教授に取材し、立ち上げの背景や、一橋大学における医療経済の研究・教育に向けた構想などをうかがった。1人目は、経済学研究科の佐藤主光教授。地方財政理論や医療経済を





佐藤主光教授



荒井耕教授

では年間8兆円と急速に膨れ上がっている状態だ。これは経済・財政問題

研究テーマに持ち、前掲の「複合領域コース」では「医療・介護・経済コース」も担当している。2人目は、商学研究科の荒井耕教授。医療の管理会計をテーマに、バランスト・スコアカードや医療の原価計算の研究を行うかたわら、東京医科歯科大学大学院の修士課程「医療管理政策学(MMA)コース」の教員も務めている。専門領域は異なるが、ともに医療経済をテーマに研究・教育を行う両教授。立ち

上げの目的や今後の展望に関する2人のコメントからは、医療経済の分野には、専門領域の違いを超えた専門家の取り組みが急務であることが伝わってくる。

### 医療・福祉の世界に「費用対効果」という視点を導入し、国や地域単位の医療圏での限られた医療資源の最適化を目指す

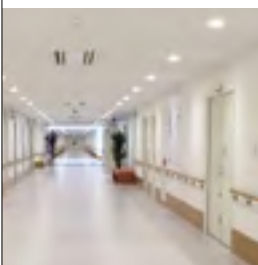
「医療経済」という学問領域が、今求められているのはなぜか。まずはその背景について整理していこう。

現在、日本の医療費は年間40兆円を超え、社会保障関係の経費は30兆円にのぼり、大きな財政負担となっている。介護給付費は、介護保険制度がスタートした2000年度は年間3・6兆円だったが、今

であり、大きな社会問題である。この認識について異論を唱える人はいないだろう。そこで社会科学、とりわけ経済・経営の視点やツールが求められている理由について、両教授は「限られた医療資源の分配」という観点から次のように語っている。

「超高齢社会が到来し、財政は逼迫する一方です。その中で求められるのは効率性、すなわち費用対効果です。ただし、患者や要介護者を切り捨てるという意味ではありません。本当に医療や介護を必要としている人に資源を充当するには、無駄な部分を削ぐしかない。そこで求められるのが費用対効果に関する検証です。どの地域の、どの診療科の、どの医療行為に重点的に資源を配分するか、という最適化の検証をするためには、経済学の知見が必要になってきます」(佐藤教授)

「医療・介護は公的な領域ですから、個々の病院や施設の採算がとれていればいい、というわけではありません。地域の医療圏として、一国の医療提供システムとして、質が高く効率的なものがあるかという視点が重要です。現状は、個々の病院・施設は自ら提供している主要なサービスのコストや採算性がある程度把握するようになってきていますが、国はコスト・採算情報を持っていません。これを放置すると、赤字の診療科は閉鎖されかねない。ひいてはその診療科を専門とする医師も少なくなってしまう



ます。そこで国家レベルで診療科のコスト・採算情報を継続的に見て、原価計算をもとに診療報酬政策を変えていく必要があるのです。そこには、会計学や経営学が欠かせません」(荒井教授)

このような背景があるからこそ、経済学・経営学の知見に対する社会的なニーズは大きいと2人は語る。また、荒井教授が言及した「地域の医療圏」という枠組みにおいて、今後経済学・経営学が果たす役割は大きいようだ。

### 全国350にのぼる二次医療圏及び圏内の医療・介護機関が地域医療構想を実行するための経営学・管理会計学

医療・福祉に関して、時代の流れは「地域ごとの医療・介護の最適化」にシフトしている。青写真はい各医療圏における行政が描くとしても、手術・リハビリ・療養・通院については複数の医療・介護機関が連携する時代なのだ。ここでは行政による医療圏のマネジメントに加え、各機関の経営層によるスタッフマネジメントが欠かせない。

「現在、各都道府県には『二次医療圏』が設けられています。人口等によって都道府県ごとに数は違いますが、全国で見ると約350圏。平成28年の半ばをめどに、この二次医療圏単位で行政が地域医療構想を練ることになっています。そこで地域医療圏を最適化するためには、個々のプレイヤー、すなわち



各医療・介護機関にその構想に沿った動きをとってもらわなければなりません。そして、各医療・介護機関においても、各部門内のスタッフに自らの組織のミッションに沿うように動いてもらわなければならぬのです。経営トップ層は自組織の力を発揮させるために、バランス・スコアカードのような管理会計ツールが必要になります。そしてPDCAサイクルを組み込んで組織を機能させるためには、経営トップ層も行政の職員も、経営学や管理会計学の手法を身につけることが必要な時代になっているのです」(荒井教授)

分配や最適化に対する取り組みが求められる一方で、日本の医療は大きな可能性も秘めている、と佐藤教授は語る。前のページでふれた40兆円にものぼる医療費、年間8兆円に急増した介護給付費は、国や地方自治体にとって、財政破綻につながりかねない大きなリスクだ。しかし、医療分野それ自体は、今後の日本経済を支えていく有力な成長分野になり得るといえるのだ。

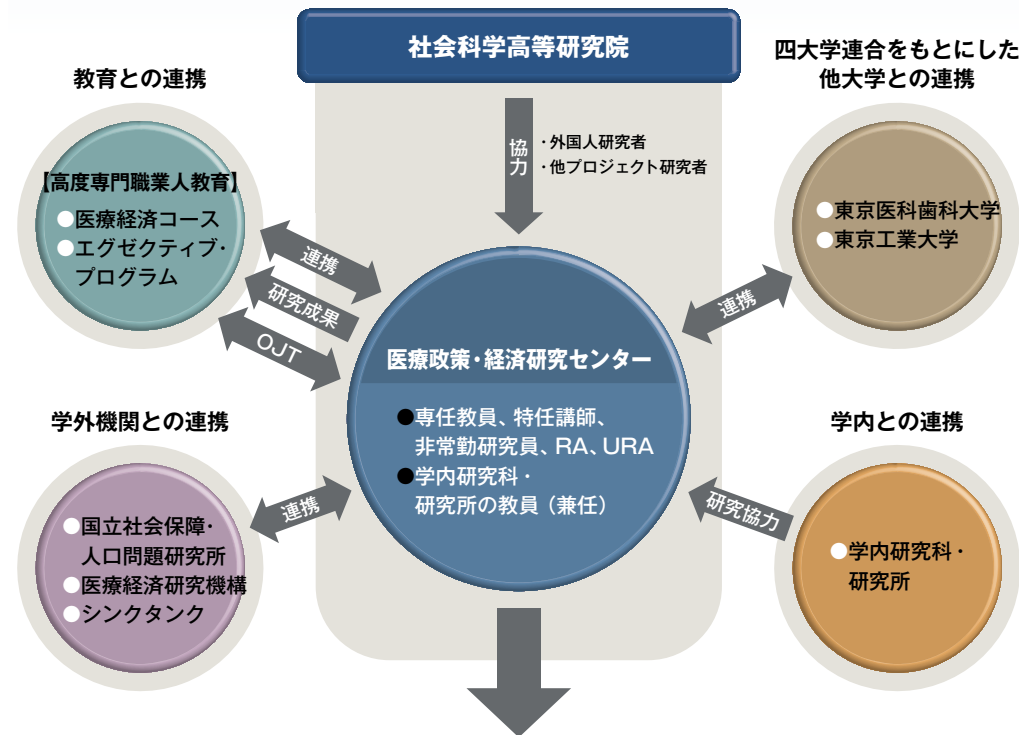
「遠隔医療やロボット開発、外国人の富裕層等を対象にした医療ツーリズム、そしてi

### 事業の概要

世界水準の医療経済の理論・実証の研究拠点としての医療政策・経済研究センターの設立  
 ※政府機関、外部機関、四大学連合、一橋大学社会科学高等研究院、学内全研究科・研究所の協力によるセンターの運営

### 事業の目的

社会保障（医療・介護）分野における政策課題の解決



### 社会保障（医療・介護）分野における政策課題の解決

### 事業の特徴

研究成果を反映した①医療経済コース②エグゼクティブ・プログラムの実施  
 ※東京医科歯科大学との密接な連携  
 ※政策と研究、研究と教育の有機的連結



PS細胞を使った再生医療。医療財政が逼迫しているからこそ、新しい技術やサービスを生み出すチャンスです。これは日本経済にとって大きな可能性を持つ分野だと思っています。実際、経済産業省の方々と話していると、医療を成長分野と位置づけていることが分かります。医療弱者の救済、格差の是正

という視点も大切ですが、成長や可能性という視点から医療をとらえなおすことも重要です」(佐藤教授)

授業ではそういう視点も提供したい、と佐藤教授は語る。ではどのような学生や科目を想定しているか、次項で見えていく。



## 四大学連合をバックグラウンドに、 医療現場に精通しながらも 社会科学の総合的専門教育を受けた 人材を世に出す

一橋大学の医療経済の研究・教育について、先に「教育」の側面における構想を紹介しよう。

冒頭でもふれたように、今回の新たな取り組みのバックグラウンドには、2001年3月に締結された四大学連合がある。その中で、「複合領域コース」や「MMA」等の科目として、医療専門職を対象に医学の立場から医療経営・管理の知見が提供されてきた。しかし、医療・介護という社会保障にかかわる現代的課題や病院の経営問題に関して、社会科学を主に、経済学・経営学などを専攻する大学院修士課程は存在しなかった。これからの社会保障・医療制

度・病院経営改革には、医療現場に精通しながらも、社会科学の総合的専門教育を受けた人材が不可欠であることは明らかだ。その認識に立ち、一橋大学が《高度専門職業人教育》を行うことになった。

構想としては、平成28年度の準備期間を経て平成29年度から授業をスタートさせる。その後、平成30年度までに一橋大学と東京医科歯科大学が連携し、修士課程「医療経済コース」を構築することになっている。また、東京工業大学に医療技術の講師派遣を依頼するなど、これまでの四大学連合の連携を、より強化していく予定だ。

「東京医科歯科大学をはじめ各大学の協力も得ながら、医療経済、医療政策に関わる専門的な人材を育てる、ということが大きな目標です。そのうえで受講者として想定しているのが、病院の事務職の方、官庁や各自自治体の職員の方、コンサルティングに携わっている方……。こういった方々のための専門職コースを設けたいと考えています」（佐藤教授）

一方、医療・福祉機関の経営者や事務長、看護部長など、経営層・マネジメント層にもリーチする科目を展開する予定だ。ただし、これらの層は長期通学が難しいことが考えられる。そこで短期集中の「エグ

ゼクティブ・プログラム」を設置。基礎から応用・実務教育までの一貫したカリキュラムによるプロフェッショナル・トレーニングのプログラムを行う。

「診療報酬が引き下げられて、病院の経営は厳しくなっています。医療資源がうまく使われていない。今こそ効率性や経営感覚が求められている――。医師はもろろん、医療現場に携わっている方々はそのことに気づいているのです。複合領域コース等での授業を15年やってきて、受講する方々がそれぞれ危機感を持っていることを、私は感じています。社会科学に対するニーズは確実にあるので、その方々を惹きつけていきたいですね」（佐藤教授）

## 「医療政策・経済研究センター」を立ち上げ、 学術研究と政策課題解決を連結させた 政策研究の拠点を形成する

医療経済のもう一つの軸である「研究」については、次のような構想を持っている。

日本は世界一の高齢者大国である。医療技術の進歩と高齢者人口の急増に伴い医療費が増大しているのは、これまでにふれてきた通りだ。皆年金・皆保険制度を有する日本においては、医療資源の効率化と持続可能な医療制度の確立が急務である。

そこで、医療保険や診療報酬から、「かかりつけ医」等の提供体制、費用対効果、レセプト等の医療のビッグデータの分析、そして医療の周辺領域である介護・福祉等も包括した世界水準の医療の理論・実証研究を、社会科学の立場から推進し、今後高齢化の進む



世界各国に先駆けて提言していく。以上のことを目標に、「医療政策・経済研究センター」を立ち上げ、学術研究と政策課題解決を連結させた政策研究の拠点を形成する計画だ。

「研究と教育は両輪です。研究センターというバックボーンが存在することによって、教育が高度化されます。たとえば医療機関の経営者が受講し、医療機関の予算管理がどうなっているか良い事例を知りたい、というリクエストがあった場合。個々の教員による事例研究はありますし、私自身も持っています。時間が経過とともに古くなっていきます。継続的な調査・分析をもとにした事例は必要ですし、それらが教育にフィードバックされる可能性は大きいです。また、今回は経済学研究科が中心ですが、実際にセンターが立ち上がれば私は商学研究科と兼任になるでしょう。経済研究所や国際公共政策大学院等、医療や介護というキーワードでさまざまな研究者が参加することになります。その意義も大きいですね」（荒井教授）

ここで重要なのは、ネットワークというキーワードである。従前の東京医科歯科大学との連携はもちろんだが、一橋大学内の研究者間の学部横断的なネットワーク、海外の研究機関とのネットワーク、そして研究の成果がフィードバックされる教育の現場での受講者間のネットワーク……さまざまな広がりが見込まれる。

「受講者からのリクエストだけでなく、こちらから

ら受講者に協力を仰ぐことも考えられます。地域医療に携わる自治体職員の方、医療機関の病院長や理事長の方、こういった方々に対して、管理会計や統計分析のツールを提供しながら、一方で自治体や医療機関という現場の取り組みをサンプルとして提供していただき、その後の研究に役立てる。そして『医療経済コース』や『エグゼクティブ・プログラム』をより良いものにしていく。このようなスパイラルが描けるといいと考えています」（荒井教授）

「エビデンスに基づく医療政策を考えていくために、研究センターではデータ収集や分析を行います。単独でできることには限界があります。我々はあくまで『拠点』として、ほかの研究センターやシンクタンクとのネットワークをつくり、研究者同士をつなげていきたい。一橋大学に来ればさまざまな分野の研究者と接点を持てる。医療経済に関するさまざまなデータにアクセスできる。研究センターがそんな場になればと考えています」（佐藤教授）

そして両教授に共通の目標として、「最終的には博士課程で医療経済の研究者を育成したい」とのことだ。

### 社会科学に特化した研究科ならではの ポジションを有効活用しながら、 大学間連携の新たなモデルを提唱する

冒頭でもふれたように、平成28年度は準備期間に

充てられる。千代田キャンパスでの開講、既存の「複合領域コース」や「MMA」を整理・再構築したコース科目の設定等、ある程度の青写真は描かれているが、詳細についてはこれから詰めていくことになる。

研究科間の垣根がなく、学内に医学系の研究科・学部の影響力が存在しない一橋大学だからこそ、社会科学の立場から医療経済の研究・教育を深められることは間違いない。

最後に付け加えておくと、今回の取り組みには大学間連携の新しいモデルを提唱するという側面もある。それは、各大学が科目を「持ち寄る」ことによつて、受講生に一つの大きな「公共財」が提供されるということだ。

「一橋大学が提供する科目のほかに、東京医科歯科大学、東京工業大学がそれぞれ科目を提供する予定です。募集は各大学・研究科で行い、学生はその大学に在籍しながら履修することが可能です。もちろん修了した科目は単位として認定されます。つまり、医療経済を学ぶうえでは『どこから入ってきてもいい』ということです。これは大学間連携の新たなモデルになるでしょう。それが四大学連合の元々の構想でもあります。この機会を活かして、一橋大学の修士課程の学生もぜひ、視野を広げてほしいですね。医療経済という、課題解決を必要としながらも同時に発展の可能性を持ったこの領域に、1人でも多くの学生が進んでほしいと考えています」（佐藤教授）



# 「第13回一橋大学関西アカデミア」の議論で展開された 真の復活を目指す日本企業のあるべき姿

2016年2月20日(土)、大阪市の大阪国際会議場にて開催された「第13回一橋大学関西アカデミア」。

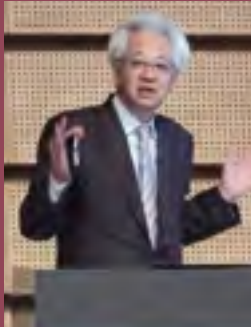
今回は、国内企業の業績が回復基調にあるとされている時期に、

その回復が本物かどうかを問うテーマが設定され、

一橋大学の教授陣、経済の専門家による多角的な議論が展開された。

ここでは、「日本企業の復活は本物か？」と銘打たれた議論を通し、

未来における日本企業のあるべき姿を考察したシンポジウムをレポートする。



佐藤文昭  
産業創成アドバイザー  
代表取締役



青島矢一教授



村田光二理事・副学長

## 政策によってもたらされた 収益の向上は 果たして本物なのかという 問題提起

13回目の開催となった今回の関西アカデミアは、悪天候にもかかわらず175人もの方々が参加し、大盛況の幕開けとなった。

「日本企業の復活は本物か？」というテーマのもと、最初の登壇者であるイノベーション研究センターの青島矢一教授が、大胆な金融政策や財政出動によって企業収益を向上させたアベノミクスの効果は本物なのかという点を問題提起した。株価の上昇や企業の経常利益率改善の推移をグラフで提示しながら説明し、また雇用に関する数字として完全失業率の低下の状況も紹介。その数字や、実感を伴うものとして「回復・復活」とする向きがあることを認めながらも、基本的に横ばいの状況にある名目の売上高、減少傾向にある人件費などを根拠に、現状認識について疑問を呈した。さらに完全失業率の低下については、2014年度における雇用者数増の内訳は週35時間未満の就業者と非正規社員が主であり、その増加分が完全失業率低下の要因となっていることを指摘した。また、65歳以上の労働者数が40万人増加している現状にも触れ、その増加分もまた就業者数増の要因の一つであることにも触れた。

加えて青島教授が着目していたのが、「企業の付加価値率」だ。付加価値率とは、企業の総売上に対して、外部購入費を差し引いた額の割合である。リーマンショック前の時期と同様に現在もこの付加価値率と売上高経常利益率との乖離が著しい状況だと指摘した。つまり、人件費などの固定費を削減し、長期的な投資を圧縮した分を利益に乗せることによって、利益だけが増大する傾向にあるのが今の日本企業の姿であるということだ。さらに円安による恩恵を受けている輸出産業、特に自動車産業においては、営業利益の増加のほとんどが為替差益であるという現実にも触れ、アベノミクスの金融政策によって円安、株高が誘導され、一見好転したかのような日本企業の収益状況は本当に改善しているのか、最重要事項である競争力は真に高まっているのか。青島教授は、そうした問いかけを行うことで、日本企業の課題について議論の必要性を訴えた。

## 産業構造、グローバル化に 言及した基調講演で 明らかにになった日本企業の 課題とは？

問題提起に続き、基調講演を行ったのは、株式会社産業創成アドバイザー代表取締役の佐藤文昭氏。佐藤氏は冒頭、日本の製造業の中で一時期は代表的な存在だった電

機業界について、「まったく儲からない産業構造」になっていると指摘した。日本ビクタービデオ研究所で研究員としてキャリアをスタートさせた佐藤氏は、その後、国内証券シンクタンクや外資系証券会社で大手電機メーカー担当の証券アナリストとなった。自身の分析の結果、国内メーカーが国際的な競争力を持つためには、この産業構造を変えることが不可欠であるという結論に至った。

営業利益額、営業利益率が日本のメーカーを大きく上回る欧米の総合電機メーカーの数字を用いながら、佐藤氏がまず言及したのが、不採算部門の売却と優良事業の買収に関する意識の違いだ。欧米企業が10年以上前に事業再編を果たした一方で、日本国内では一部進んではいるものの、幅広い製品分野を担う企業がまだ多く、事業の選択と集中がなされていないというのが佐藤氏の見解だ。

この選択と集中は、国内電機メーカーが横断的に行うべきものだと佐藤氏はその必要性を指摘。日本ではコングロマリット型(異業種の会社や事業が統合された企業形態)の総合電機メーカーが10社も存在しており、その結果、人材などのリソースも10等分されている。また、国内の苛烈な競争で疲弊してしまうというデメリットが生じる。各々が特化すべき事業を吟味



プログラム

開会挨拶・大学紹介	村田光二	一橋大学理事・副学長
問題提起	青島矢一	一橋大学イノベーション研究センター教授
基調講演 I	佐藤文昭	株式会社産業創成アドバイザー代表取締役
基調講演 II	クリスティーナ・アメージャン	一橋大学大学院商学研究科教授
パネル・ディスカッション	パネリスト	佐藤文昭 株式会社産業創成アドバイザー代表取締役
		クリスティーナ・アメージャン 一橋大学大学院商学研究科教授
		江藤 学 一橋大学イノベーション研究センター特任教授
	司会	青島矢一 一橋大学イノベーション研究センター教授
閉会挨拶	青島矢一	一橋大学イノベーション研究センター教授

日時：2016年2月20日(土) 13:30~17:30 (13:00開場)  
 場所：大阪国際会議場  
 主催：国立大学法人一橋大学  
 協賛：大阪ガス株式会社、オムロン株式会社、関西電力株式会社、  
 小林製薬株式会社、塩野義製薬株式会社、住友生命保険相互会社、  
 住友電気工業株式会社、株式会社富士通マーケティング、  
 株式会社村田製作所(順不同)

クリスティーナ・アメージャン教授



江藤学特任教授



し、性質の異なる事業を構想しながら、海外のマーケットを見据えたマネジメントが日本の電機メーカーに必要であると佐藤氏は主張した。

続いて基調講演を行ったのは、商学研究科のクリスティーナ・アメージャン教授だ。アメリカのハーバード大学を卒業後の1981年に来日したアメージャン教授は、「奇跡」と言われた当時の日本を振り返り、「結構グローバルだった」と表現した。ただし、その時代のグローバルとは、日本とアメリカといった2国間で成立していたものであり、日本のやり方・モノを海外に持っていくだけのものだったと指摘。現在の多国籍、多文化による「グローバル」は、「昭和のグローバル」とは性質を異にするものであり、さまざまな国が関わる中で新たな価値を創造することだと主張した。21世紀の企業に求められるのは、多様性を受け入れる組織構造や企業の体質改善である。世界的なマーケットを視野に入れて事業を展開させる海外企業に比べ、日本企業はダイバーシティに乏しい。外国人や女性の取締役の起用が少ないことを例に挙げ、日本企業における多様性の遅れを指摘した。世界を視野に幅広い視点

で事業を構想するには、多様な人材を登用し、新しい発想、新しいアイデアを取り入れる必要がある。イノベーションはこのような文化から生まれてくるとアメージャン教授は語った。もちろん、多様化によって混乱や効率性の低下を招くというリスクも考えられるが、そうしたリスクを受け入れることで競争力が身についていく。そうしたアプローチが、日本企業の発展には必要なのだと、アメージャン教授は力説した。

佐藤氏、アメージャン教授の意見は、日本企業が真の復活を遂げるためには抜本的な改革が必要であるという意見で一致している。一時期の収益向上に安堵するのではなく、将来を見据えた変革への決断が必要であるということをも、強く訴えた。

**新たな価値創造を実現する  
 経営者の育成と  
 ビジネスメリット最大化の  
 ための発想の転換**

最後のプログラムは、青島教授を司会者とし、佐藤氏、アメージャン教授がパネリストとして参加したパネル・ディスカッションだ。講演者に加えてイノベーション研究センターの江藤学特任教授がパネリストとして参加し、ディスカッションに先立ち、先に行われた基調講演についてコメントした。

経済産業省の行政官として、主に技術政策に携わってきた江藤教授は、国内市場の中で日本企業同士が競争によって疲弊していくという状況は、徐々に変わりつつあると指摘した。また佐藤氏が主張した事業の選択と集中に関する提言に同意を示しながら、問題点とされたコングロマリット体制での新たな価値創造の可能性にも言及。一つの企業内でも事業部を横断する戦略があれば、コングロマリットの強みを活かすことができ、その決断ができる経営者の育成が急務であると説明した。

日本企業のグローバル化については、「世界で競争するのではなく、世界の一員として一緒に働くこと」という持論を披露。日本の高い技術を国際標準にすることを目指すのではなく、普及させるといふ姿勢で臨んでこそ、ビジネスメリットが生まれると語った。

その後のディスカッションでは、青島教授からの「一定の合理性を持つ今の国内産業の仕組みを、すべて変える必要があるのか」という問いかけに対し、パネリストが回答。アメージャン教授が、今はいい状況でも限界は近いと指摘したほか、政策による企業保護の問題に佐藤氏が意見を述べるなど、今後の日本企業に必要なことを、深く考察する議論が展開されるシンポジウムとなった。

## ビル・エモット氏如水会講演会＋エルメスの会

## 自ら学び、発信する。

## 「エルメス」の躍動が始まった

2016年4月12日、東京・二ツ橋の如水会館で、一橋大学の女性卒業生有志の会「エルメス」の企画による如水会講演会「オープン・ソサエティの重要性 (The importance of the open society)」が開催された。

講師は、日本通で知られる国際ジャーナリストのビル・エモット氏。

今年3年目を迎えた「エルメス」は、人気の連載企画「一橋の女性たち」にご登場いただいた女性卒業生を中心に誕生したもので、タテ・ヨコ・ナナメのネットワークが自然に生まれ、さまざまな試みを実現してきた。

女性のキャリア形成やワークライフ・バランスなどをテーマとしたシンポジウム、ゼミ生も参加しての公開対談、商学部の授業との連動など、「エルメス」の活動は、「一橋の女性たち」の企画の中で、広がりを見せている。

## 自由の殿堂の扉を開く

午後7時から始まった如水会講演会には、諸先輩をはじめ「エルメス」のメンバー、学部学生など幅広い年代の100人を超える方々が参加した。

国際ジャーナリストとして常に第一線で活躍してきたエモット氏が、この日講演テーマに選んだのは、「オープン・ソサエティ」。カール・ポパーが著した『開かれた社会とその敵』(原題「The Open Society And Its Enemies」)に基づく用語だ。世界中を巨

大な崩壊へと陥れた世界大戦の厳しい教訓として、1945年に出版された。エモット氏は、戦後70年は、大衆教育の普及、言論の自由、機会の平等という特徴を持つ「オープン・ソサエティ」が開花した素晴らしい時代であったと述べ、今はかつてないほどの脅威にさらされていると警鐘を鳴らした。

宗教的な不寛容、テロリズム、移民、経済停滞、ポピュリズム政治、言論の自由の規制・監視。東西陣営崩壊以降の経済の大きなグローバル化の、ある意味のつけが一気に噴き出しているかにも見える、現在の世界情勢。その中でこそ、今改めて、「オー

ブン・ソサエティ」が必要だと、氏は強調する。女性のエンパワーメントは、その重要な要素だという。

本当に、女性のエンパワーメントは、国家を揺るがすような大問題と同列に挙げてよいほど、大切な問題なのだろうか？ 講演会の終了後、如水会館1階のレストランで、エモット氏と「エルメス」のメンバーによる懇親会が行われた。

エルメス・今のこの世界状況の中のオープン・ソサエティの議論は、まさに的を得たものだと思います。それを、女性のエンパワーメントと結びつけ



たこと、しかもそれを、ビル・エモット氏が語ったことは、大変な意味がありました。

エモット氏：ははは、私のキャラは、まさに、オジサンですからね（笑）。

エルメス：日本政府は、女性の活性化を国家戦

略と位置付けていますが、高度に教育を受けた人材を活かして、国力を高め、国際社会に付加価値を提供するのための、国家的な投資という文脈ではなく、「かわいいそうなる」を助けてあげるといって、従来の福祉のスキームで対応しているように思えます。

エモット氏：どうして、これだけ高い教育を受け、国際的な経験も豊かな人材を眠らせておくんだ、とてももったいないと、ずっと思っていました。

エルメス：La Belle au bois dormant（眠れる森の美女）！一方で、エコノミストをはじめとする欧米のジャーナリストが、「日本の女性は虐げられていてかわいそう」といって、昔ながらのトーンで記事を書くのも、違和感があります。

エモット氏：いや、私は、日本の女性たちがどんなに強いかわかるよ。篠田桃紅さん<sup>※1</sup>なんて、103歳で現役ですからね。

エルメス：欧州でも、1960年代ぐらいまでは、相当なジェンダーギャップがあったのですが、急速に変化しましたね。どうしてあれほど短期間にがらりと変わったのでしょうか。

エモット氏：1980年代以降、イギリスでは産業構造の変化がありました。重厚長大産業からサービスセクターにシフトした。構造変革の中で新しい雇



山下裕子准教授（右）

講師のビル・エモット氏

※1 篠田桃紅（しのだ・とうこう）。ニューヨーク在住の画家、版画家。



## ビル・エモット氏（Bill Emmott）

1956年ロンドン生まれ。オックスフォード大学卒業後、英国の伝統あるリベラル経済誌、エコノミスト誌の記者として、ブリュッセル支局に勤務。その後、国際的な注目を浴びていた日本に移り、1983年から3年間同誌東京支局長を務めた。1990年に出版した『日はまた沈む』で、日本のバブル崩壊を予測したことで国際的な脚光を浴びる。その後、若くしてエコノミスト誌の編集長に就任、社会主義陣営崩壊、中国の自由化と大きく変わる世界の中で、一貫して、格調高い雑誌のトーンを守りながら、グローバルなリベラリズムの論陣の新しいフロンティアを構築した。現在も幅広く活躍するが、激動する欧州の未来を論じる場として、Wake-up Europe財団を立ち上げ、運営にあたっている。

用機会が生まれ、労働に流動性が生まれてきます。その意味で、新しい富やアイデアの創造を阻害する要因を取り除いていくことが必要なのです。

エルメス・オックスブリッジ<sup>※2</sup>が女共学になったのは1970年代です。

エモット氏・そうですね。教育の役割は非常に重要です。

エルメス・それなのに、もう、1979年に女性首相が誕生している。ヒラリー・クリントン氏の苦戦ぶりを考えると驚きです。政治の分野も、日本で女性の進出が遅れている分野です。女性のロールが、母か娘しかない。

エモット氏・サッチャー元首相は、働き者の逞しい母のロールを演じました。

エルメス・メルケル首相もそう。男性の首相は、お父さんキャラや息子キャラを演じていませんよね。

女性は、プライベートルドでは個性を大切に生きているから、そのギャップが大きすぎるんです。

エモット氏・イギリスよりは、ドイツの方が、日本のモデルに近いかもしれませんね。産業資本主義と家父長制の伝統が今でも社会構成の基



盤に影響を与えていると思います。

エルメス・クオータ制<sup>※3</sup>は有効でしょうか？ 底上げされて席を割り当てられるようでフェアではない感じもしてしまうのですが。

エモット氏・クオータ制は、原理的には、私の主義主張に反しているのですが（笑）、失敗を恐れずにやってみてはどうかと思います。何も変えずに、抑え込むよりもずっといい。

議論は終始白熱し、2時間の会合はあっという間だった。一橋の女性たちが元氣過ぎて、もしかして「日本の女性は皆、アグレッシブで明るく前向きだ」と勘違いしないかしら？ という危惧の声もあったほどである。自由の殿堂、われらが母校。オープンに開いてみてこそ、その本領は発揮される。2018年に開催を企画している「エルメス」の国際会議に向けて、一同、力をもらった。

※今回の講演会は、エルメスと同窓会である如水会とのコラボで開催が実現しました。如水会から幅広いご協力を仰ぐことができ、このような盛会となったことに御礼申し上げます。なお、講演要旨は「如水会々報7月号」または如水会ホームページでご覧いただけます。

<http://fn.josuiikai.net/koho-doc/20160518-Emmott.pdf>

※2 イギリス・オックスフォード大学とケンブリッジ大学の併称。 ※3 Quota System=政治システムにおける割当制度。







## 講演会を終えて

## 「黒帯のリベラリスト」

「一橋の女性たち」、今回は誰が登場するのだろうか、と楽しみにページを開かれた読者は、ぎょっとされたかもしれない。男性、しかも、外国人のオジサン（失礼！）だ！『日はまた沈む』の頃からのファンの方ならばさらに驚かれるだろう。あのビル・エモットが、なぜ、「一橋の女性たち」のコーナーに？

来日にあわせ授業での講演をお願いしていたのだが、私は今学期学部の授業を担当していない。ゼミで特別にお話しただくか。それではもつたないなあ、と思っていたところ、如水会が講演会として開催してくださることになった。

エモット氏が現在取り組んでいるのは、オープン・ソサエティー。聞けば、次のテーマは、女性のエンパワーメントとおっしゃるではないか。二つはつながっているテーマだという。それではということと、一橋の女性卒業生有志の会「エルメス」との共催という形を取り、講演会の後に懇親の場を持たせていただいた。

「日本の女性はいわゆる『日本死ね』というスタンスはやめてくださいな」

日本通で知られる、エコノミスト誌の伝説的な元編集長である。その著書の影響力は大きい。この点は、しっかり伝えておきたい。

世界経済フォーラムが毎年公開しているジェンダー・ギャップ指数によれば、日本は、145か国中101位（2015年）、先進国で最下位はもちろん、アジアの国々にもうんと引き離され、下にはアラブ・アフリカの国々ばかりである。エコノミスト誌をはじめとする欧米ジャーナルのデータソースであるOECDの指標でも同様である。先進国なのに日本の女性の社会進出は、男性中心主義の文化が支配的な国々と同レベルの状態なのだ。教育レベルの高さ、健康・長寿率等の他の高い指標とのアンバランスぶりは

特異である。

しかし、私たちはそんなに活躍していないわけではない。これらジェンダー・ギャップ指数は、国ごとの男女比なので、男性の比率が高いと相対的に低くなってしまうのだ。

「女性が輝く社会」は、うんざり、と多くの女性たちが思っています。懇親会でこんな発言があった。もう十二分に頑張っているのに。これ以上、どう頑張れど？ 悪いのは私たちではない。組織への帰属・家族給に基づく給与体系・長時間勤務という日本型企業システム、異常に男性が頑張りすぎている社会だから、その裏面で家事労働が重くなる。それなのにさらに男性と同様に、企業でフルタイムで働くなんて無理だったというのが、M字カーブと、超少子化という結果に表れている。

「その挙句の『日本死ね』でしよう」と言いかけて、思わず口をつぐんだ私であった。

心情的には分かりすぎるほど分かるけれども、『日本死ね』は、言っただけいけない言葉だ。自分が祖国に帰属しているという大前提に立って、その祖国に要求する権利を持つ。要求が受け入れられないと、『死ね』という稚拙な言葉を放つ。

ああ、やっぱりそれでは、私たちは、「かわいそくな人たち」ではないだろうか。社会に声が届かないからではなく、主張を理解してもらえないような、言葉の力を磨いていないことが、である。

目の前にいるのは、百戦錬磨の言葉の戦いを生きてきた黒帯マスター。バブル崩壊を予見し、編集長として、欧米人知識層の必読雑誌へとエコノミスト誌をリポジショニングし、売上を倍増させた。ベルルスコーニの汚職と腐敗を糾弾した時、脅迫も恐れず、論陣を張った。その後、イタリアに渡り、映画までつくってしまった人である。

たとえば、講演会後の学生たちと黒帯マスターの問答はこんなふうだった。

学生：オープン・ソサエティーでは、民主主義と言論の自由が最も重要と言われましたが、日本では、法律上、言論の自由が認められていても、実効性の問題として、僕たちのような若者に社会に言葉を届ける手段があると思えません。

黒帯：right より有効なコミュニケーションの手段を見つげるために戦ってください！

学生：就職活動しているのですが、オープン・ソサエティーの理想にかなう企業があるようには思えない時、どうしたらいいですか？

黒帯：自分で会社をつくったらどうですか？ フェアで民主的で、あなたが理想だと思つ会社で、雇用を生み出してください。社会が確実に変わりますよ。

オープン・ソサエティーは、自分の足で立ち、自分の言葉で話す個人がつくる社会だ。誰もあなたに強制せず、言論と行動の自由を保障されているかわりに、社会に対して自分の意見を表明し、行動する責任を負っている。

思いがけぬ進化を始めたエルメス、私たちは、どんな責任を果たすべきだろうか？

次の方向性を悶々と考えていたある日、ゼミの卒業生の女性が研究室を訪ねてきてくれた。卒業後勤めた会社を辞めて、海外の大学院に進むという。「3年間の経歴を経て、働くって素敵だな、一生こんなことがあっても働き続けたいなと思つたんです。自分が世の中の役に立っているのは何だろうって、ずっと考え続けた結果です。会社の人たちにはとても感謝しています」

屈託のない笑顔に、ふと、肩の荷が下りた気がした。若者たちのほうが着実に黒帯への道を歩み始めているのかもしれないね。

(山下裕子)

# マーケティングとITを活用して、 日本企業の新しい「仕組み」をつくり出す



## マーケティングとITが 企業にもたらす競争力の研究

私はマーケティングとIT（情報技術）の関係、そしてそれらが企業の中でどう機能し、企業の競争力に結びついていくかを研究しています。

中でも関心を持っているのは、それらをリードするCMO（最高マーケティング責任者）とCIO（最高情報責任者）の役割です。さらに、今の企業はデジタル化に向かう社会や顧客に対応できなくなっており、企業トップは構造転換の必要性を感じています。いわゆるデジタルトランスフォーメーションということが、グローバルでキーワードになっています。CMOとCIOの両方の要素を持ち、デジタルトランスフォーメーションを担うCDO（最高デジタル責任者）にも関心を持っています。残念ながら日本においては、他国に比べてこれらのプロフェッショナルとしての位置付けが明確ではありません。これらが、日本がグ

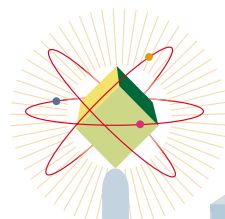
ローバル競争力を発揮するうえで重要な役割を果たす。そう考えています。

そこで国内外のCMO、CIO、CDOの方々との交流を通してマーケティングとITというホットな境界領域について研究を重ねています。

## 心理学からコンピュータ領域を経由して渡米。 世界の劇的な変化を目撃する

私はもともと心理学を専攻していました。認知科学、認知心理学、生理心理学など、人間の思考・判断・記憶に関するものに興味があったのです。その領域は、テクノロジーの進歩とともに、コンピュータによるシミュレーションを試み始めるようになりました。1980年代初頭の頃です。今で言う人工知能ですね。そこで私はコンピュータによって、人間がどういうふうに思考するのかを再現しようとした。しかし、まだまだ演算処理能力が低かったのです。今はディープラーニング（人工知能が学習を通して事象の認識や分類を行うこと）等の研究開発が進み、コンピュータと人間が囲碁やチェスで勝負することも珍しくありません。当時、同じようなプログラムを動かそうとすれば一手を指すのに一晩かかっていましたから。これで人間の思考の本質に迫るのは無理だとあきらめました。

そこでコンピュータに人の思考を代替させるのではなく、人とコンピュータが補い合うヒューマンコンピュータインタラクションの分野に興味を持ち始めたのです。私は渡米し、イリノイ大学で研究していたのですが、それはちょうどインターネットが民間に開放された直後の時期です。イ



リノイ大学と言えば、Webブラウザのインターネットに革命をもたらした「Mosaic」発祥の地です。世界中の情報リアリティムかつ無料で把握できる基盤がつくられていたわけです。その頃、まだ人口の0・01%もインターネットに接続できていなかったのに、現地ではもうネットワークのビジネスが始まっていました。一般には通話料金を支払って電話線をインターネットに接続していた時に、私のアパートではT1常時接続も始まっていました。さまざまな新しい試みが短期間でどんどん時代を先に進めていく。今日もそういう時代ですが、今振り返ってみると、それが始まったのはこの頃かもしれません。シリコンバレーは訪問するたびに新しいビジネスモデルを掲げる企業が生まれ、消えていきました。インターネットがマーケティングに使われるようになり、まだ利益を全く出していないヤフーやグーグルに投資が集まっていました。「これは世の中が変わる」と直感しました。エンドユーザーが企業と情報をシェアしながら生活を送る、そんな時代になると感じたのです。

意気揚々と日本に戻ってきたら、マーケティングの情報がうまく活用できていない現実を知りました。大企業が何十億円もの投資をして情報を集めているにもかかわらず、その情報を競争力向上に結びつけることができていない状態だったのです。高度なマーケティングやIT以前に、それらを組織として活用する「仕組み」が日本の企業にないからだと思



いました。エンドユーザーが何を欲しがっているか、知りたがっているか。ニーズを理解して商品開発につなげたり、エンドユーザーに発信したりすることを、各部門でバラバラに行おうとしていました。そこで私は、冒頭でお伝えしたようなCMO、CIOといった、企業の各部門に対して横串で機能するリーダーシップが必要だと思い、その研究に興味を持ち、その活動は現在進行形で続いています。

## 走りながら「次」を考える能力とスタイルが求められる

かつて日本が高度経済成長期にあった頃は、エンドユーザーを見据えた「仕組み」がなくても、タテ割りの組織でうまくいっていました。商品や技術の何を改善すれば顧客が買ってくれるのかが分かりやすい時代でした。各組織で役割を分担してその方向に進めば、何とかなっていたのです。しかし時代は変わります。家電や自動車など、日本のお家芸と呼ばれていた産業は、海外の企業に次々とシェアを奪われてしまいました。顧客もテクノロジーも目まぐるしく変化する中で、組織もビジネスモデルも、今までのような形ではうまく機能しなくなりました。欧米企業では、組織全体を俯瞰し、デジタルをうまく活用して全体をトランスフォームしようとしています。

今日、企業の枠というものが簡単に超えられる時代になろうとしています。これまで長年積み上げてきたビジネスが、一夜にして新興企業に取って代わられようとしています。たとえば、タクシーやホテル業も、新興のUberやAirbnbといったシェアリングエコノミー企業に、多くのシェアを取って代わられるかもしれません。広告ビジネスや金融ビジネスが、デジタル系の企業や新興企業に、仕事を奪われつつあります。Googleが自動車を開発する時代でもあり、逆に自動車メーカーが、IoT（さまざまな機器をインターネットに接続する技術）によって、新しい保険業を試みる時代でもあるのです。

企業も戦略を一度決めたらそれで終わりではありません。今ある経営資源や能力をもとにどうするかを考えても、刻々と変化するビジネス環境に戦略がマッチしなくなったらアウトだからです。特にITが企業経営に不可欠の技術になってから、その変化は加速化されています。未来予測やリスクテイクをしながら、つまり走りながら「次」を考えなければいけないでしょう。

## エンドユーザーに価値提供を行うビジネスにシフトした、アップルやGEなどの成功事例

本当に価値のある伝統は大切にすべきでしょう。一方で、やってみないと分からないようなことにチャレンジするスタイルが、より求められる時代になったように思います。新興企業と異なり、歴史ある企業には難しいところです。ただ既存企業がそれにチャレンジした例は、いくつもあります。たとえばアップルはiPodが業績の半分を占めていた時点で、早くもiPhoneを市場に投入しました。一昔前ならiPodのように次々と利益を生み出す「金のなる木」は、できるだけ延命することが企業として当然の判断でした。その商品がピークに達するずっと前に、将来の顧客にとっての価値を提供するために、自ら破壊したわけです。新興他社がそれを始めた時にはもう手遅れだという危機感があったのかもしれない。GEもほとんどん事業転換を続けています。エンターテインメントビジネスから撤退し、金融業を捨て、製造業とデジタル領域を組み合わせた事業を育てています。しかも、従来なかったCMO、CDOを擁して、顧客価値創造、マーケティングを重視する企業に構造改革しようとしています。

## やってみないと答えがない時代だからこそ、失敗を許容し、学び、変えていく姿勢が重要

私は学生に、つねに変化する世界の中で「現実を見る能

力を養ってほしい」とよく言っています。今、現実に起こっていることは何なのかという表面上のことだけではありません。何が重要な問題で、それを優先すればいいかを見極め、その優先順位に合わせて自分を変えていく能力を養ってほしいと考えています。

もう一つ、テクノロジーを価値に変えるには社会科学が必須だということも言っています。たとえば15年前でも、ここ数年で日本に普及したスマートフォンや顔の認識技術、今ビジネス化されようとしているVR（仮想現実）機器は、シリコンバレーに行けば、試作がごろごろしていました。ただ、一方で、そういった革新的な技術をビジネスの価値とするには相当なギャップがあることを実感し続けています。人間や社会を見ている社会科学がこの問題に大きな貢献ができると考えています。

もちろん、注文するのは簡単です。企業にとつては、いかにしてそういう人材を育てていくかが大きな課題となっています。講演会などでも経営者の方々から「じゃあどうすればいいのか」という質問を受けますが、私はある程度の失敗は許容して、そこから学ぶ以外ないと答えています。私たちはもう、「やってみないと答えが出ない」という世界にいます。失敗して、学習をして、変えていくという文化やプロセスを、どうやって今の企業の仕組みの中に組み込むかということではないでしょうか。シリコンバレーでも、失敗したことがない企業や人は存在しないはずですから。（談）

### 商学研究科教授 神岡太郎（かみおか・たろう）

北海道大学文学研究科行動科学専攻博士課程単位取得退学。2005年北海道大学にて工学博士号を取得。1990年より一橋大学商学部専任講師、助教授を経て、2004年より現職。2007-2010年役員補佐（学生担当、社会連携他 担当）を兼務。また政府情報システム改革検討会委員（総務省）、国土交通省トレーサビリティ・サービス推進協議会座長等を務める。研究領域は、企業全体規模で情報システムやマーケティングの機能をいかに実現するのか、またその仕組み。近著に『マーケティング立国ニッポンへ』（共著）／日経BP社（2013年）、『CIO学』（共著）／東京大学出版会（2007年）、『CMO マーケティング最高責任者』（共著）／ダイヤモンド社（2006年）などがある。



### 「音楽史の研究者」×「社会科学の一橋大学」

私の研究分野は、音楽学／西洋音楽史、とりわけ19世紀のピアノ音楽に関する歴史です。これまでの主な研究業績はピアノ協奏曲（ピアノ・コンチェルト）に関わるものでした。しかし、前任地の静岡県浜松市（静岡文化芸術大学）で楽器産業と芸術創造のダイナミックな関係を目の当たりにして、さまざまなことに気づかされたのです。自分が歴史研究者として書きたいと思っていたことが「今、そこに」起きていらいらしいこと。自分が周囲の学生とともに「歴史の証人」になり得ること。そこに音楽文化研究の可能性があること――。

本学に来て4年目になりますが、「社会科学の一橋大学」の言語社会研究科に身を置くことにより、音楽を軸に社会科学と人文科学が交差する豊かな研究領域に、これまで以上に関わることになるだろうと想像しています。

### ベートーヴェンが向き合った

### マーケティンゲ

私は東京藝術大学やベルリン芸術大学で音楽学を

## ツールを使って「ありのまま」を疑う

専攻してきましたが、おそらくずっと、音楽というよりも「人間と音楽の関係」に興味を持っていたのだと思います。

音楽、あるいは音楽研究の世界には、楽譜の構成や演奏内容にこそ美しさが存在し、人間や社会がどうであろうと関係ない、という考え方があります。私はそういう考え方に、学生の頃から違和感がありました。音楽には必ず人間が関与しています。しかも1人ではなく、コミュニティやソサエティの中に音楽は存在しているのです。偉大な作曲家や作品とされているものは、最初からすべてを超越する絶対的な存在としてあつたわけではありません。2000年、3000年残すためにつくられたわけではなく、あくまでその時代の聴衆に聴かれるべきものとして、なるべくしてなった、已むに已まれぬ判断を積み重ねた結果つくられた、「マーケティンゲされたもの」なのです。

それは今の作曲家たちの業績をひも解けば分かります。たとえばベートーヴェン。彼はピアノの改良とともに、楽器製造技術の進化を試すように、さまざまなピアノ協奏曲を書いています。当然のことですが、彼は現在のピアノを前提に作曲したわけではなくありません。また、数十人のオーケストラと「対決」させる楽器としてピアノを位置づけていたとも限らないのです。彼が想定していたのは19世紀末の19世紀初頭のピアノであり、「対決」相手のオーケストラも、その後のたとえばチャイコフスキーの厚なものとは、実はかなり違います。彼は、オーケストラが大音量で鳴る時にはピアノを慎重に避けています。

ベートーヴェンというと、誰もが音楽の授業で見たあのいかつい顔を想起するでしょう。そして交響曲第五番「運命」のあのフレーズを思い出すでしょう。しかし彼は、孤高の天才というよりも、

18世紀当時のモダンな作曲家なのです。マーケットを意識した優秀な作り手だった、と言ってもいいかもしれません。そのような話をすると、プロのピアニストでも「そういう視点で楽譜を見ると、また違ったものに感じる」とおっしゃる方がいます。

現代から過去を振り返ると、すでに一つの歴史としてできあがっているストーリーはたくさんあります。しかしそれらの歴史は、話をシンプルで感動的なものにするために、都合良く組み替えられているかもしれない。曰く、「ベートーヴェンは偉大である」「彼の音楽は不変である」。私は、楽器、演奏家、聴衆、テクノロジー、産業、メディア、ソサエティというさまざまな変数を考えながら、歴史を絶えずとらえ直していくのは、多層的でダイナミックな作業だと考えています。「既成の」ストーリーからこぼれ落ちてしまうものをひも解いて話すと、本学の学生も「リアリティが見えてきて面白い」と感じようです。

### 「音楽と産業」の関係を学生とともに研究する

「音楽と人間の関係」の中でも、私は音楽と産業、テクノロジーという視点に興味を持っています。その面白さは、冒頭でもお伝えしたように浜松で改めて発見しました。

浜松にはヤマハ、河合楽器のほかに、ローランドという大企業があります。ローランドはもともと大阪にありましたが、浜松にローランド浜松研究所を設立し、本社も移転しました。創業者の梯郁太郎氏は、田舎よりも早くアメリカで「ロックの殿堂入り」を果たし、その後もグラミー賞を受賞している人物です。ローランド社が開発したさまざまな音楽機器は、非公開の博物館で、浜名湖を借景にしながら見



ることができます。

音楽と産業が密接に結びついた浜松という地域で、私は学生とともに鍵盤楽器に関するイベントを企画・制作してきました。2012年に開催したのは「バンバン！ケンバン！はままつ」で、そのタイトルからも伝わってくるように、2日間で80公演、さまざまな鍵盤楽器による演奏を楽しめるイベントでした。このような経験を通して、私は「産業から見た音楽文化」は重要なテーマだと確信しています。

そして浜松にある大学から本学に移る時には、「社会科学の一橋大学」という環境の中で、学生自身が社会科学の研究テーマと音楽を結びつけられる場所で、研究したいと考えたのです。

## 商学、社会学、法学の知見との

### コラボレーション

私はいわば「音大人間」として育ちましたが、私が受けたような教育を一橋大学で展開することはできないし、その必要もありません。本学は音大ではないから、というのが一つの理由ですが、もっと重要な理由として、音楽文化の研究が音楽大学ではないところで広がるのが面白い、ということがあります。社会科学の研究テーマの「コンテンツ」として音楽が組み込まれていくことに学生が興味を感じた時に、私を活用してほしいと考えています。実際、大学院レベルでは、学際的な論文が生まれています。

たとえば商学研究科のある院生は、「マーケティング×古楽」というキーワードで捉えるべき博士論文を執筆しました。18世紀のバッハの時代のヴァイオリンやチェンバロを使って、当時の歌唱法で古楽を復興するというムーヴメントが20世紀後半に起

# 音楽史という

りました。それが日本で知られていった時の「市場の広がり」について、その院生はマーケティングのある院生は、沖縄文化を考える切り口として三線について研究しています。このように、社会科学と音楽との接点に自身の研究テーマや問題意識を深めたいという学生のニーズは確実にあるのです。

今、私が関心を持っているテーマの一つは、法学の知見との組み合わせです。特に音楽著作権について、誰か研究してくれないかと思ひ(笑)、法学部



の学生に情報や教材を提供しています。

音楽著作権はとても硬直化しています。楽譜を書いた人、演奏する人、放送する人、編集する人……と権利が付加される構造になっていて、知識を持たずに音楽を扱うと著作権に引っかかってしまうのです。しかし、現存の法制度に収まりきらない音楽実践があることも知られています。典型的な例が、既存の旋律をパラフレーズすることが生命であるジャズの世界です。過去にはあるジャズバンドが「大地讃頌」を演奏したところ、作曲家が作品の同一性保持権を主張して裁判になりかけたということがありました。音楽と法というテーマは日本では判例も不十分で、研究の可能性もあると思います。本学の学生にはぜひ取り組んでほしいですね。

「ありのまま」がどういう前提でできているのか、その前提を疑い、「ありのまま」とは何かを問うこと。これは高校でも社会でもなく、大学こそが果たせる機能です。何がベートーヴェンを孤高の天才としてきたのか。自分が「自然に」身につけた知を、いったん突き放して見られる大学生や大学院生にこそ、ぜひ知のトレーニングをしてほしいですね。それは必ずさまざまな分野で活かされるはずですから。(談)

### 言語社会研究科教授 小岩信治 (こいわ・しんじ)

哲学博士 (ベルリン芸術大学)。2000年東京芸術大学音楽研究科博士課程単位取得満期退学。2001年ベルリン芸術大学音楽研究科音楽学専攻博士課程修了。専門分野は音楽学、音楽史、ピアノ音楽。東京芸術大学音楽学部、和洋女子大学人文学部、桐朋学園大学音楽学部、慶應義塾大学商学部などの非常勤講師、静岡文化芸術大学文化政策学部准教授などを経て、2013年より一橋大学言語社会研究科准教授、2016年より同研究科教授。主な著書に『ピアノ協奏曲の誕生19世紀ヴィルトゥオーソ音楽史』(春秋社、2012年)、『ピアノを弾く身体』(共著、春秋社、2003年)がある。

# 他大学に例をみない留学制度を 多面的に支える

# HEPSAの活動

制度の開始から30年目を迎える「一橋大学海外派遣留学制度」は、近年では毎年100人近い学生を派遣する規模に拡大している。

その支援を行う組織がHEPSAだ。

本項では、他大学にはない手厚い支援の下で留学を経験できる制度、そしてその制度をサポートするHEPSAの活動について紹介する。

## 如水会、明治産業、 明産が手厚く支援する 一橋大学独自の 海外派遣留学制度

グローバル化の進む現代において、社会に貢献する人材の育成を教育目標として掲げる一橋大学では、毎年数多くの学生を海外の大学に派遣している。短期研修、語学留学、長期留学を含め、複数の留学制度が存在する中、極めて高い独自性を持っているのが「一橋大学海外派遣留学制度」である。

この制度は、同窓会組織である如水会が「優れた人材が積極的に一橋大学を志願することへの一助」となることを目指し、1987（昭和62）年に設立した「如水会海外留学奨学金」としてスタート。当時の国立大学では、同窓会組織が留学制度を設立した例はほかになかったという。翌年の88（昭和63）年には、一橋大学OBである故・島村定義氏が創業した明治産業株式会社の協賛による「明治産

業海外留学奨学金」が加わり、両奨学金が一体化して「一橋大学海外派遣留学制度」となった。現在は如水会と明治産業のほか、明産株式会社からの協賛による制度として規模が拡大し、これまでに1000人近い学生の海外留学を支援してきた。

現在この制度を利用する学生は増加傾向にあり、2015年度は93人の学部生が海外へと向かった。派遣先の大学は、アメリカ、ヨーロッパに加えアジア、オセアニアと世界中に広がっている。そのいずれもがトップクラスの大学であり、協定校数は67校に達している（2016年5月現在）。これらの大学は一橋大学と大学間学生交流協定を締結しており、一橋大学に学費を納めることによって現地の授業料の支払いは免除される。さらに「一橋大学海外派遣留学制度」を利用することで、往復航空券などを賄う留学準備金のほか、現地での生活が必要となる滞在費が奨学金として支給される（派遣先地域に応じて、月額6万〜10万

円）という手厚い内容である。

## 留学経験者同士をつなぎ、 先輩を支援し、 卒業生、大学との 連携を図る

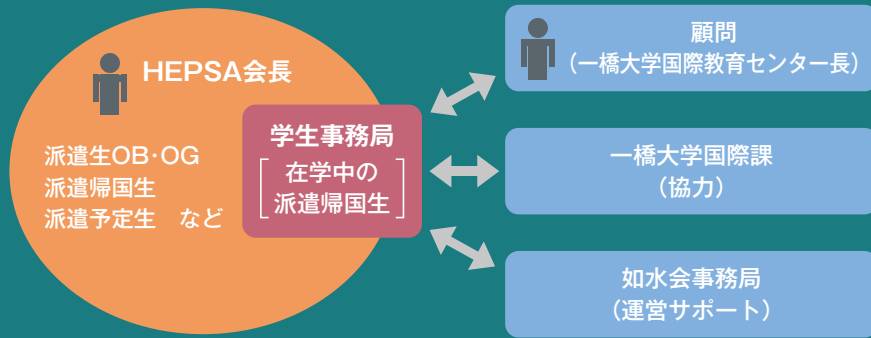
さて本稿のテーマである「HEPSA」の活動だが、正式名称は、「一橋大学派遣交換留学生の会」(Hitotsubashi University Exchange Program Students' Association)であり、英文頭文字を取り「ヘプサ」と呼ばれている。この活動は、一橋大学の留学制度の設立20周年を機に2007年に活動がスタート、今年で10年目を迎える。組織の主体となったのは派遣留学から帰国した在学生の有志であり、その設立の目的は、留学経験者同士のネットワークの構築、一橋大生に対する留学情報の発信、大学や同窓会組織（如水会）への留学成果のフィードバックである。現在の組織体制は、同制度を利用し海外留学をした卒業生及び派遣留学内定者により構成されている。また留学を終えて間もない在学中の学生が学生事務局を担っている。

## 海外留学の魅力を発信し、 グローバル人材の養成に 寄与する

ではHEPSA学生事務局の主な活動内容について紹介したい。まず専用We

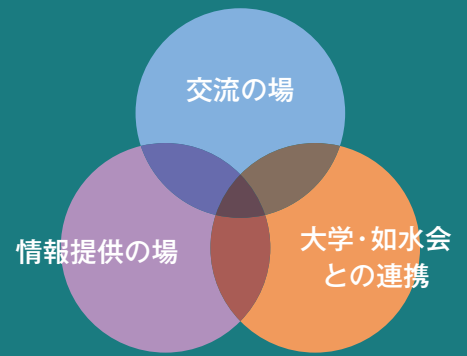


## 【2】組織



## 【1】活動方針

以下の3つを柱として活動しています



bサイトを活用した情報提供がある。ここでは留学に関する各種イベントの開催告知を行うほか、OB・OGによる留学体験談を掲載している。また留学中の学生たちからの近況報告、留学先の大学についての情報なども入手することができ。留学関連イベントとしては、留学相談会としての役割を果たす「HEPSAランチ」、卒業生との交流を図る年次総会やセミナーなどがある。さらに派遣内定者へのメンター的な役割を果たすほか、如水会や大学（国際課）と連携を図るとともに、留学制度の改善に向けてアンケートも実施している。

「一橋大学海外派遣留学制度」が誕生してから30年、すでにHEPSAの会員数は1000人を超えている。HEPSAのWebサイトには「Bridge the People」というミッションが紹介されており、そこには「一橋大学海外派遣留学制度がかげはしをつくる」という思いがつけられている。このかけはしは学生同士という枠を越え、留学という貴重な体験をした者がお互いに刺激しあい自らリーダーとして社会を牽引するとともに、次代のリーダーを育てるべく協力するという意味を持っている。海外留学経験者の自発的な思いに支えられるHEPSAの活動は、一橋大学が標榜するグローバル人材輩出を支える礎として寄与しているのである。

## 2017年度一橋大学海外派遣留学制度

## 派遣先大学一覧（2016年5月12日時点）

- ペンシルヴァニア大学教養学部（アメリカ）
- ペンシルヴァニア大学ウォートン校（アメリカ）
- カリフォルニア大学（アメリカ）
- ミネソタ大学（アメリカ）
- ミネソタ大学カールソン・スクール・オブ・マネジメント（アメリカ）
- ミシガン大学教養学部（アメリカ）
- サウスカロライナ大学ダラム・ムーア・スクール・オブ・ビジネス（アメリカ）
- ハワイ大学マノア校（アメリカ）
- ワシントン大学経済学部（アメリカ）
- ユニバーシティ・カレッジ・ロンドン人文学部（イギリス）
- バーミンガム大学（イギリス）
- ロンドン大学アジア・アフリカ研究院（イギリス）
- マンチェスター大学人文学部（イギリス）
- ニューカッスル大学（イギリス）
- グラスゴー大学（イギリス）
- ボッコニー大学（イタリア）
- トレント大学（イタリア）
- インドネシア大学（インドネシア）
- オーストラリア国立大学（オーストラリア）
- クイーンズランド大学（オーストラリア）
- モナッシュ大学（オーストラリア）
- ウィーン大学（オーストリア）
- マーストイヒト大学人文社会科学院（オランダ）
- エラスムス大学ロッテルダム経済学部（オランダ）
- フローニゲン大学経済・経営学部（オランダ）
- ヨーク大学（カナダ）
- マギル大学（カナダ）
- ブリティッシュ・コロンビア大学（カナダ）
- ソウル大学校（韓国）
- 成均館大学校（韓国）
- 西江大学校（韓国）
- 延世大学校（韓国）
- 高麗大学校（韓国）
- シンガポール経営大学（シンガポール）
- ローザンヌ大学経済経営学院（スイス）
- ルンド大学経済・経営学部（スウェーデン）
- ストックホルム経済大学（スウェーデン）
- マドリード・コンプルテンセ大学（スペイン）
- チュラロンコン大学商学・会計学院（タイ）
- タマサート大学（タイ）
- 国立台湾大学社会科学院（台湾）
- 国立政治大学（台湾）
- 国立台北大学（台湾）
- 中華人民大学（中国）
- 北京大学（中国）
- 上海財経大学（中国）
- 吉林大学（中国）
- 香港大学（中国）
- 香港中文大学（中国）
- 清華大学（中国）
- コペンハーゲン経済大学（デンマーク）
- オーフス大学商学・社会科学院（デンマーク）
- オスナブリュック大学（ドイツ）
- ベルリン・フンボルト大学（ドイツ）
- マンハイム大学（ドイツ）
- ケルン大学（ドイツ）
- ハイデルベルク大学（ドイツ）
- ミュンヘン大学（ドイツ）
- アールト大学経営学院ミッケリキャンパス（フィンランド）
- アールト大学経営学院ヘルシンキキャンパス（フィンランド）
- バリ第一大学（フランス）
- HEC経営大学院（フランス）
- バリ政治学院（フランス）
- ハノイ貿易大学（ベトナム）
- ブリュッセル自由大学ソルヴェイ経済経営学院（ベルギー）
- ゲント大学（ベルギー）
- ルーヴェン・カトリック大学経済・経営学部（ベルギー）
- マラヤ大学（マレーシア）
- メキシコ大学院大学（メキシコ）
- ロモノーソフ・モスクワ国立総合大学（ロシア）

商学部 4年

## 岡田莉菜さん

(2014年イタリア・トレント大学に留学)

### リアルな留学体験を 学生目線で後輩たちに伝える



HEPSAの存在は、私が留学前に参加した「HEPSAランチ」で知りました。これは、海外留学から戻ってきた先輩たちが後輩に向けて情報提供を行うという催しです。私自身もこのイベントで得た情報をもとに留学先を絞り込んでいきました。HEPSAの活動の優れたところは、学生目線で渡航先の様子が聞けることです。パンフレットやWebなどに載っているような通り一遍の大学情報だけではなく、留学先での大学生活やタイムマネジメントの方法、授業の雰囲気といった情報を入手することで、生活の場と

しての留学先のイメージが膨らんでいきます。こうした現実的な情報がこれから留学に向かう学生たちの安心感につながるのです。

今後学生事務局代表として私が取り組んでいきたいのは、学内でHEPSAの認知度を上げること。それは単にHEPSA自体の知名度を上げることでありません。利用してみても初めて分かる「橋大学海外派遣留学制度」の



2014年HEPSAランチ

独自性や特殊性、卒業生とのつながりが自分たちの将来にとつていかに貴重かといったことを、実感を持って丁寧に伝えていく必要があると思います。つまりこの留学制度が

内包する他大学にないさまざまな魅力を多面的に伝える工夫が必要なのだと思います。そのためには、潜在的な留学希望者も視野に入れたイベントをもっと多く企画したいと思っています。そしてHEPSAのファンを増やしていく。そうすることでHEPSAの求心力が高まるのではないのでしょうか。(談)



2015年度卒業祝賀会

2001年商学部卒業  
MHDモエヘネシーディアジオ株式会社  
パブリックアフェアーズ マネージャー  
牧陽子氏  
(1999年フランス・HEC経営大学院に留学)

### 「留学」という 共通の体験を持つ人々をつないでいく そんな取り組みに期待しています



私は今、MHDモエヘネシーディアジオという外資系企業で広報の仕事に携わっています。学生時代、英語は得意ではありませんでしたが、大学に入学するまで海外留学を具体的に意識していませんでした。フランスへ旅行したことで、また、大学で周りの友人から留学体験を聞き、海外留学を目指すことになりました。大学在学中に留学を経験したことにより、後にグローバルなフィールドでキャリアを築くことができ、自分の生き方が大きく変わりました。このように、今の私があるのは、一

橋大学で海外留学の機会をいただけたからです。そんな思いもあり、留学生を支援するHEPSAの活動には積極的に参加するようにしています。恩恵に報いるという意味と、これから海外に出る後輩たちには私の経験が少しでも参考になれば、という思いがあるからです。また、後輩たちとの交流を通して海外の新しい情報を得たり、つい忘れそうになる学生時代の熱い志を思い出し奮起することもできたり、留学OB・OGとの新しいネットワークもできたりと、HEPSAへの参加が私にとって良い刺激になっています。

今後のHEPSAに期待することは、留学内定者だけではなく、留学するかどうかわ迷っている人に対するサポートです。私のように海外に出ることで新たな可能性と出会



一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授

## 阿久津 聡

(1988年アメリカ・カリフォルニア大学バークレー校に留学)

### それぞれの立場でできる支援を行い 学生たちのロールモデルとなる



私が一橋大学の留学制度(当時は「如水会海外留学奨学金」という名称でした)を活用して、アメリカのカリフォルニア大学バークレー校に行かせてもらったのは1988年でした。その後の大学院生時代にも同制度のお世話になりました。当時はHEPSAという名称も組織化された団体もありませんでしたが、留学経験者が後輩たちの相談に乗るような取り組みはしていました。それは一橋大学に「後輩を思う」という文化が当然の

ように根付いていたからです。その文化が脈々と受け継がれ、結果として組織化されたのがHEPSAだと思っています。

学生時代の同期である服部正純・第二代会長の後を受け、私が第三代会長となりましたが、服部会長の時代に、自分たちがお世話になった留学制度に対し、何かしら恩を返していこうという思いから「HEPSA交換留学生基金」が立ち上がりました。この取り組みは今も継続しています。このようにHEPSAの卒業生として現役の学生たちのための支援方法を考えることも、私たちの役割だと認識しています。しかし、最も重要なのは留学を経験した私たち一人ひとりが後輩たちに憧れてもらえるようなロールモデルになっていることだと思います。「一橋大学海外派遣留学制度」がスタートしてまだ30年目で

す。初めて制度を利用した人でも50代の前半でしょう。多くは40代以下です。社会的に言えば働き盛りの世代です。一人ひとりが自分に与えられた職務に励み、組織的にも社会的にも影響力のある存在として輝いていること。その姿を通して、海外留学と一橋大学の派遣留学制度の魅力伝えていく。HEPSAのOB・OGたちの活躍が広く世間に認知されれば、一橋大学の留学制度を求めて日本中から優れた人材が集ってくることでしょう。その結果としてグローバルに活躍する人材が一橋大学から継続的に生まれていく。好循環の出発点になることが、卒業生の務めだと思っています。(談)



一般社団法人如水会 / 理事・事務局長

## 岡田 円治氏

### 「後輩を支援することをつねに考える」という如水会とHEPSAに共通するDNA

一橋大学の同窓会組織である如水会のレーゾンデートルは、「母校と在学生、そして卒業生を支援し、社会に貢献する」というものです。この精神を、留学という共通体験でつないでいくのが、HEPSAという組織であると理解しています。

例年、如水会では学生事務局よりHEPSAの活動報告を受けるとともに、「後輩のために」という視点からのさまざまなアイデアとそれを実現させるために必要な支援について議論しています。それは経済面のサポートに限ったことではありません。たとえば

える学生さんもいるはずですが、語学や勉強のことだけでなく、失敗談や苦労話も含めた広い意味での海外留学の魅力を伝えていってほしいと思います。そのために私の体験をお話するなど、協力は惜しみませ

ん。視野が広がるとはこういうことなのか、私の留学体験が後輩たちの将来に少しでも役に立つのであれば、これほど嬉しいことはありません。(談)

一橋大学の卒業生は、世界各国に駐在しており、それぞれの地域で支部をつくっています。また国内にも数えきれないほどの海外経験者がいます。こうした同窓会の資産を活用すれば、多層的なサポートが可能です。学生たちには、この環境を上手に利用してHEPSA発展のために、さまざまな施策を考えてほしい。それが私たちの願いです。そして母校が掲げる優秀なグローバル人材の養成に向けて、学生たちと一体となり最善を尽くしていく。その活動の中心的な役割を果たすのが、HEPSAなのです。(談)

## グローバルな新しい学び方

# “ゼミナール”単位での 海外派遣

実体験の中でグローバルに学ぶという観点で教育を見渡した時、

一橋大学には海外派遣留学制度に代表される実績・評価ともに高いプログラムがすでに存在する。

しかし、その多くは“大学”や“個人”を単位に実施されるもので、

質の高いグローバル人材育成を加速させていくには新たなステージの拡充が欠かせない。

今回取り上げるのは、法学部の試みである“ゼミナール”単位での交流。

一般的な海外留学では語学習得が主な目的になりがちだが、

“学問”を目的に置き、学生が明確な“目的意識・問題意識”を持って主体的に取り組める点で画期的といえるだろう。

どのような経緯からこの試みが実現し、いかにして国際交流が行われたのかレポートする。

### 実施スケジュール

- 2016年
- 1月23日(土) 羽田空港発→台北松山空港着
  - 1月24日(日) 台北大学法律学院主催 歓迎レセプション(台北市内)
  - 1月25日(月) 青木ゼミ・長塚ゼミ研究成果発表会  
(新北市・台北大学三峡キャンパス)
  - 如水会台湾支部主催夕食会  
(台北市内)
  - 1月26日(火) 經濟部智慧財産局(特許庁)・  
法律事務所見学(台北市内)
  - 1月27日(水) 台北松山空港発→羽田空港着

◆詳細：「一橋知的財産法研究会」ブログ2月15日投稿  
[http://hitplaw.blogspot.jp/2016\\_02\\_01\\_archive.html](http://hitplaw.blogspot.jp/2016_02_01_archive.html)



三峡祖师廟

**日本と台湾が  
法律学で切磋琢磨する、  
ハイレベルな交流を  
可能にした。人間関係、**

2016年1月23日から全5日間の日程で実現した「台北大学におけるゼミナール研究成果発表会」。法学部・法学研究科の長塚真琴ゼミナール(知的財産法)と青木人志ゼミナール(比較法)が中心となって合同で実施された。派遣されたのは、研究生1人(但見亮ゼミナール)、修士課程大学院生1人、法学部4年生4人・3年生1人の総勢7人。このほかに、博士課程大学院生2人が、「次世代の法学研究者・法学教員養成プロ

ジェクト」等の補助を受けて参加した。長塚真琴教授とともにコーディネイト役となった法学研究科・青木人志教授に、まずは今回のプログラムが実現した経緯から話を伺った。



青木人志教授

「橋渡し役となってくださったのは、一橋大学法学研究科出身で現在は台北大学で教鞭をとる杜怡靜教授と侯岳宏教授です。杜教授(会社法、川村正幸ゼミナール)は、今回の国際交流の実務担当として尽力した長塚教授の大学院時代の同窓とも呼べ





台北大学の杜教授（右）と侯教授（左）。かつて一橋大学の法学研究科に学び、今も母校と強いつながりを保つ

の間柄です。侯教授（労働法、盛誠吾ゼミナール）は、私が博士論文の審査員を務めた教え子ともいえる人で、現在も研究活動で一橋大学を毎年訪れています。2014年に台北大学から研修団が一橋大学を訪問された際も、お2人と行動をとるに、私と但見亮准教授のゼミナール（中国法）が合同で学生交流会を催すなど親交を深めてきました。その時から、いつか台北大学で国際交流を図りましょうとタイミングをはかっていたわけです」（青木教授）

一橋大学法学研究科出身で、博士号を取得した後に東アジアで活躍し、

各国の学界でリーダーとなっている研究者は多いと話す青木教授。中でも、杜教授と侯教授は日本語が堪能で、学術的にもハイレベルなやりとりができるところに大きな価値を感じたという。

一方で、受け入れる側の台北大学にとっても恩恵は少なくない。東アジアの国には、英独仏の法を継受して短期間に近代的な法体系を築き上げ、判例や学説を蓄積してきた日本を先行事例として、自国の法実務や法学を発展させたいという姿勢がみられる。このことは台湾も同じで、法学者の卵にとって日本は、欧米と同等で有力な留学先となっている。そして、法学の研究者を養成する大学の中でも一橋大学の人気は高いという。

法学におけるグローバルな人材育成のポイントは、どこにあるのだろうか。

「欧米の立法や理論だけに注視していればいい時代は終わったといえるでしょう。今後重要なことは、中国・台湾・韓国との交流を深めることだと私は考えています。というのも、これらの国々の法学は日本と同じく欧米の法学を基盤にしており、現在に至っては日本より先進的な部分さえ見受けられます。つまり、同

じ土俵で学問的な対話を行いやすく、判例などもお互いの国にとって大変参考になるものが多いのです」（青木教授）

## 海外に行くこと だけではなく、 行くための準備も 実践力を鍛える

ここで、台北大学で一橋大学の学生が発表した内容をご紹介します。

最初に行われたのは青木ゼミナールの学生2人による研究発表で、テーマは『比較法の意義と方法論に関する考察』。当日は、国を越えて各国の法を比較する」という比較法の説明を中心にし、国ごとに大きく異なりやすい家族法を題材に日本と台湾の相違点・類似点を挙げ、法律にはその国の文化的な背景が影響していることを説く発



2016年1月25日に台北大学三峡キャンパスで開催された、青木ゼミ・長塚ゼミ研究成果発表会の様子。レジュメやスライドを予め中国語に翻訳し、日本語の発表を逐次通訳。会場にいる全員が理解できるよう発表が進められた。

表となった。

続いて長塚ゼミナールは、『日本および台湾における食品の立体的形状の永続的独占の可否—欧州司法裁判所C-310/13判決を題材に—』をテーマに、長塚教授による短い解説の後、学生・院生5人が研究を発表。ネーミングやロゴマークではなく、カタチを日本や台湾でも商標登録できるかどうかを論点に進められた。



世界的に有名な食品の事案を取り上げることで、知的財産法への関心を高めた。

長塚ゼミナールに所属する台湾人大学院生2人が予め原稿を翻訳し、日本語の発表を逐次通訳した。準備段階から台湾側との連絡役や学生の発表のサポート役として貢献しただけでなく、博士課程の1人は自ら発表もした。

研究成果発表会はつつがなく終了し、台北大学の学生や教員の反響も大きかったというが、その準備もまた学生に成長をもたらしたと青木教授は振り返る。

「準備期間は約1か月でしたが、特に研究発表面で長塚ゼミナールの努力を多とします。カタチを見ただけで販売会社を認識できるかWebアンケート調査を実施し、立体形状の商標登録に関する諸判例を調べるなど非常に積極的に本格的な準備をしました」(青木教授)

レジュメや原稿の中国語への翻訳なども踏まえたスケジューリング、航空便や宿泊の準備、台湾の特許庁に当たる機関や法律事務所への訪問の申し込み、プレゼンテーションで使用する機器の手配。そんなプログラムの運営面でも主体的に動いた学生・院生たち。これらも社会に出るための実践的なトレーニングになったはずと青木教授は胸を張る。

**学問を目的とした  
国際交流だからこそ、  
刺激に満ちあふれ、  
自信へとつながる**

最後に、プログラムを終えての感想を青木教授に伺った。

## Key Person's Voice

Makoto Nagatsuka

法学研究科 長塚真琴教授



**ゼミナールによる国際交流は、  
一橋大学ネットワークの価値を  
体感する舞台でもあります**

**私** が一橋大学で教鞭をとるようになったのは2014年で、知的財産法のゼミナールを同時に発足させました。亡き恩師、久保欣哉名誉教授の方法に倣い、学部生も大学院生も、日本人も外国人も一緒に学ぶ場とし、ゼミ構成員の多様性をポリシーにしています。

大学院生の中に台湾出身の法曹資格を持つ留学生が2人いて、いろいろなことを教えてくれたため、ゼミ生は当初から台湾の法や社会への関心が高く、「いつか台湾に行つて学んでみたいね」と盛り上がっていたのです。そこで、ともに一橋大学大学院法学研究科出身で当時から親交が深かった台北大学の杜教授にアプローチしたわけです。もともとモチベーションが高かったところに、法学研究科からの財政支援を受けて本当に派遣できることになり、とてもタイミングが良かったと思います。発表・通訳・台湾側との連絡に大活躍した台湾の2人、最も重要な発表を担いつつ前職でお手のものの旅行手配もしてくれた社会人大学院生、卒論や試験と発表を両立させた学生たち。誰が欠けてもこの企画は実現しなかったと思います。

**発** 表会で論点にしたのは、立体形状は商標登録の対象になり得るかです。名称の商標との違いを説明しながら、立体形状を商標登録したら競合製品にどこまで歯止めをかけられるか、逆に競合他社は何ができなくなるか、話を進めていきました。知らない人がほとんどいないであろうチョコレート菓子「Kiklat」の事案を取り上げたことは正解だったと思います。台北大学の学生の反響も大きく、知的財産法を学ぶ面白さを伝えられたという手応えを感じています。

一方で、発表を行った学生・院生にとっては、自分の研究内容を伝えることの意義を学ぶ機会になり、ゼミでの学習の成果物を残せたのではないのでしょうか。また、中国語や英語という言葉の壁を痛感したはずですが、同世代のアジアの学生から受けた刺激は計り知れません。学生たちはゼミの1期生にあたるのですが、ゼミ同窓会の中核を生涯にわたって担うことを約束してくれました。今回の派遣をはじめとする2年間のゼミ生活の思い出や、得られた台湾の人たちとのつながりは、それに値するも



「一番の収穫は、派遣した学生が台湾の学生から『刺激』を受け、研究成果を発表することで『自信』をつける機会になったことです。刺激という意味では、一橋大学内でも普段は顔を合わせる事が少ない異なるゼミの学部生や大学院生と、時間をともにできたこともその一つでしょう。一方で、発表の後には台湾在住の如水会の方々が一席設けてくださいました。世代を超えた一橋大学のつながりを体験できたことも、学生にとっては発奮材料になったはずですよ」(青木教授)

グローバルな新しい学び方として先鞭をつける形となった『台北大学におけるゼミナール研究成果発表会』。青木教授は、台湾に続く対象国として『中国』を挙げた。中国の大学では今、世界中から優秀な人材が集まり、多様な国際シンポジウムが毎日のように開催されているという。『中国』世界『なのだ。具体的には、法学研究科と親交の深い中国人民大学とゼミナール



如水会台湾支部の方々との夕食会

ル同士の国際交流を模索しているという。ちなみに、中国人民大学では世界中のパートナー校から学生を招待して英語での討論会が開かれており、法学部からも毎年1人学生を派遣しているそうだ。

ゼミナール単位での国際交流は、紹介してきた事例以外にもさまざまな場面で行われている。それぞれをすべて大学で支援するようになる日は、それほど遠くないのかもしれない。

## Student's Voice

Shun Kidachi

法学部4年 木立 駿さん



台湾の学生の国際意識の高さに、  
焦りを感じ、発奮しました

青

木ゼミに所属している私が発表したの青は、比較法についてです。準備期間は約1か月で、使用するレジュメや原稿を用意し、中国語で発表できる準備を整えて臨みました。伝える発表にするには客観的な視点が必要になりますし、あらゆる質問に答えられないといけません。準備を通じて、自分の専攻や研究内容をより深く理解できるところも、ゼミナール単位でのプログラムの大きなメリットだと思います。

当日は、発表を終えると数多くの鋭い質問がありました。日本に対する関心の高さを感じましたが、一方でアジアの隣国に対して関心が低い自分に気づかされました。

そして、最も大きな収穫は、台湾の学生から得た刺激です。何よりも驚いたのは、国際意識の高さでした。台湾では法学を学ぶ学生のほとんどが法曹界を目指すと言いましたが、誰もが自分の意思を流暢な英語で発信し、日本語が話せる人も少なくありません。そんな同世代の学生を目の当たりにして、私は焦りを通り越して悔しさを感じました。

全日程を終えて誓ったのは、『もっと勉強しよう』ということです。英語の実力を上げながら中国語も学ぶべきですし、アジアも含めて世界の情勢をもっと知るべきだと思いました。モチベーションが一気に上がったのは間違いありません。(談)

のだったのだろうと思います。

滞 在中は、一橋大学大学院法学研究科に杜教授や私と同時期に在籍した台湾大学教授と弁護士にも、会うことができました。また、但見ゼミナールの若手OBが私費で駆けつけてくれました。これから一橋大学大学院法学研究科で学ぶことを志す、台湾の学生もいました。先人たちが真摯な姿勢で対峙した学問が出会いの場となり、あらゆる世代の人間がつながっていく。それを目の当たりにした学生は、人間関係を丁寧に保ち続けることの価値、ひいては一橋大学ネットワークの強さを肌で感じることができたはず。実り多き今回のような国際交流を、今後も継続していければと思っています。(談)

## 楽しく暮らせる場所で生きていきたい。 自分の国籍を気にしたことはありません

商学部3年／ベトナム出身

### グエン・フオン・バオ・チャウさん Nguyen Phuong Bao Chau

グエンさんの母国ベトナムでは今、「日本語ブーム」が起きているという。ベトナム語に加えて英語を話せる若者は多いというが、第三の言語として日本語が注目されているのは、近年この国に進出する日系企業が急速に増えていることが少なからず影響している。人口9000万人以上という、ASEAN諸国でインドネシア、フィリピンに次ぐ消費市場に世界中から投資が集まり、経済発展も目覚ましいベトナムだが、グエンさんはブームに乗って日本に留学したわけではない。初めて来日したのは幼少の頃といい、通算すればすでに8年近く日本で暮らしている。



だから名乗らなければベトナム人と気づかれないほど日本語も堪能だ。留学生としては異色の存在ともいえるが、なぜ一橋大学に入学し、どのようなグローバル観を持っているのか、話を聞

きながら彼女の歩んできた道のりをたどってみよう。

**両親の仕事の関係で日本へ。**

**小学校時代を過ごし、**

**異国の地となった母国**

物理学者の父と、ニュースの翻訳・編集に携わる母を持ち、当時は一人っ子として育ったグエンさん。幼少の頃、父親の研究活動のために家族で日本に移り住んだことが、海外生活の始まりだった。

「父が活動を終えていったんベトナムに戻りましたが、1999年から再び日本で暮らすことに。母が東京にある放送局で働くことになったからです。私は住まいの近くの小学校に2年生から5年生まで通いましたが、私が日本語を話せるようになったのはこの時代のおかげですね。そして、母の任期が

終わると同時にベトナムに帰国しましたが、日本の生活や習慣に慣れ親しんでいたのも、母国にもかかわらずカルチャーギャップを感じたことを今でも覚えています」

ベトナムの人々からすれば「帰国子女」である彼女は、母国の中学校に入学。そして高校は、語学に特化した特別クラスがある国立高校に通った。卒業後は留学させたいという思いを持っていた両親からの勧めだったという。

「私自身も海外の大学で勉強したいと思っていました。ただ、8割近くが英語圏の大学に留学するクラスで、周囲にも早い時期から英語を学んでいる友だちが多く、合格のハードルは高いだろうと。そこで、得意な日本語を活かして留学を勝ち取ろうと思いました」

グエンさんは日本の大学への進学に目標を定めた。とはいえ、留学にあたっては多額の費用が必要だ。ベトナムと





2012年ハノイ貿易大学1年目。必修科目の軍事訓練



2011年高校卒業式。民族衣装アオザイを着て（左）

先進国では物価の差も大きい。彼女は両親に負担をかけまいと、学費と生活費の支援が受けられる日本の国費奨学金に応募することにしたが、一筋縄ではいかなかった。

「応募資格として、現役合格かつ大学1年目の一定の成績が必要だったからです。そこで、資格を得るためにいったんベトナムのハノイ貿易大学に入学することに。1年間学びましたが、国費奨学金の審査をパスすることができました」

### 入学の決め手は、 独立した商学部がある 国立大学だったこと

晴れて日本行きの切符を手に入れたグエンさんは、まず2013年4月から1年間、東京外国語大学にある留学生日本語教育センターに通った。そして、日本の国立大学の中から一橋大学に狙いを定め、2014年4月に入学した。

「高校生の頃からマーケティングに興味があり、中でも消費者行動について



研究したいと思っていました。一橋大学に入学したいと思うようになったのは、ハノイ貿易大学入学後です。自分で日本の大学を調べていくうちに、独立した商学部を持つ大学に入りたいと思うようになったのです。そして一橋大学の存在を知りました。留学が決まった後に大学の先生に聞くと、一橋大学のMBAコースが有名だということとを教えてくださいました」

たとえば経済学部の中にマーケティングを学べるコースや授業科目があったとしても、経済と商学では学習対象

が異なる。その点を踏まえた選択だった。グエンさんは入学当初、一橋大学にどんな印象を持ったのだろうか。

「まず感じたのは、教授の親しみやすさでしたね。コミュニケーションをとるにも堅苦しくなく、想像以上にカジュアルでした。日本人の学生も交流に慣れていて、私たち留学生が特別視されることもありません。大学生活を送りやすいことが一橋大学の良いところだと思います。学習環境では、少人数で学べることに魅力を感じました。そのほうが勉強していても楽しいですし、





2013年長野でのそば打ち体験。東京外国語大学留学生日本語教育センターの友だちと（右から2番目）

理解も深まって満足度は高いです」  
 商学部では1年次からゼミが始まることも魅力と話すグエンさんだが、自分の中で課題も見つかったという。  
 「1年次は慣れている日本語が中心でしたが、2年次からは英語でゼミが行われます。高校と貿易大学では英語に特化したクラスに所属していたこともあり、アカデミックな面では日本語より英語のほうが得意だと感じています。その意味では、英語で履修する授



2013年長野の旅館にて。東京外国語大学留学生日本語教育センターの友だちと（中央）

業は、比較的学びやすかった。一方日本語は、小学校5年生の時にベトナムへ帰国した後は日本語を学ぶ機会がほとんどなく、日本語でレポートを書いたり、専門書を読んだりすることには慣れていないと感じました。  
 大学2年次を終了し、本格的なゼミが始まるとアカデミックな日本語には多少慣れてきたものの、今度は使う機会が少なくなった英語が落ちているかもしれないと不安に思っています。で



2014年初雪の日。東京外国語大学留学生日本語教育センターの友だちと（左）

すから両方の言語をバランスよくレベルアップしたいと思っています。  
 卒業まで約2年間あるので、特に英語のレベルアップを図っていききたいですね」  
**もっとも心が落ち着く場所は、東京。**  
**人と人との距離感が好き**  
 グエンさんはこの春に3年生となり、

成績が悪い自分を許せません」  
 と答えが返ってきた。明るく、素直で、勤勉。それがグエンさんなのである。  
 一方で、名前を言わなければベトナム人だと気づかれないほど日本語が堪能な彼女。もっとも心が落ち着く場所は、生まれたハノイではなく、現在一人暮らしをしている東京だという。  
 「好きなところは、人と人との距離感」ですね。心のつながりや相手を思

いよいよゼミ活動が本格化する。彼女が所属を希望しているのは、新興国のマーケティングを研究できるゼミだという。ちなみに学業のモチベーションは何かと尋ねると、  
 「もともと私は勉強することが好きなのです。何かを調査したり、レポートにまとめるのも辛いことではありません。それに、勉強するからには必ず成果を残したいですし、



いやる気持ちを持ちながらも他人に干渉しすぎない。ベンチでも、1人分の席を空けて座りますよね。つかず離れずという距離の置き方は、自分にとっても合っています。ベトナムでは密な付き合い方を好む人が多いのですが、私は自分のパーソナルスペースを大切にしたいのです」

エネルギーをチャージするプライベートでは1人の時間を大切にし、勉強や仕事では人とのコミュニケーションを重視したいと話すが、エンさん。ちなみに、休日は趣味のカメラを持って散歩をしたり、旅行に出かけたりすることが多いそうだ。所属しているサークルは、一橋大学の図書館を拠点に古本のリユース事業を行う『えんのした』。そして生活費の足しにと始めたアルバイトでは、縁あって以前母親が働いていた東京の放送局でラジオアナウンサーとして、日本に興味があるベトナム人向けに情報を届けています。

「現在の私は、読む時はベトナム語が、話す時は日本語が、聞く時は英語が一番スムーズです」



### 相手を理解できなくても、受け入れる力があればグローバルに生きていける

彼女は一橋大学を卒業後、どんな将来を思い描いているのだろうか。

「日本語と英語の両方を活かして働きたいと考えていますが、自分の能力を發揮できるのはどんな仕事なのかと模索中です。企業に就職するなら多国籍企業を希望しますが、デスクワークよりも、人とコミュニケーションしながら楽しさや喜びを提供できる仕事に就きたいという気持ちは強いですね。一方で、英語力に磨きをかけるために、欧米の大学院に進学するという選択肢もあると考えています。いずれにしても、はっきりしているのは、すぐベトナムに戻ることはないということです。世界を舞台に、好きな道を楽しみながら進んでいけばいい。そう考えているのは、私だけではなく両親も同じみたいです」

新興国からの留学生と聞けば、「母国に戻って成長発展に貢献する」といった将来像や使命感を想像しがちだが、彼女からは気負いのようなものは感じ

られない。考えてみれば、彼女の人生のフィールドは幼少の頃からグローバルなのだ。

「グローバルという国を意識しませんが、私は国籍というものを気にしたことがありません。それは生きていくうえであまり重要ではないと思うからです。自分の能力を活かせるフィールドがあつて、楽しく暮らせる場所があれば、世界中のどこにいてもいいと思います。一つの国の中にも、多様な文化や価値観があります。たとえ文化や習慣が異なっても、その人

をありのままに受け入れる姿勢があれば、共生していくことは難しくないと思います」

世界に踏み出せば、自分のアイデンティティやビジョンとして、母国の存在を挙げるもの。そんな先人観も前時代的と改めるべきかもしれない。日本のようにグローバル化を意識していること自体が、グローバル化が当たり前になっていく海外から見れば遅れている。そんな実態を、ゲンさんのリアルでフラットな生き方や価値観は物語っているように思える。



# People

ユニクロの中国生産体制を  
コーディネートし、  
躍進を支えた。  
その経験を活かし、  
グローバル人材を育成

第12回

株式会社パーソナル ケア システムズ  
代表取締役

## 長谷川靖彦氏

カジュアルウェア小売店チェーン「ユニクロ」などを展開するファーストリテイリングの躍進に貢献した1人のエージェントが一橋大学OBにいる。長谷川靖彦。高度成長時代から近年までの、貿易を巡って激動する国際関係の真ただ中を生き、時代の変化を読んでユニクロの中国生産に道を開いた。また、東レOBとして「ヒートテック®」をはじめとするヒット商品誕生の触媒ともなった。そのグローバルな思考と行動力は、一橋大学OBの面目躍如の感がある。(文中敬称略)







アメリカの繊維業界は黙ってはいない。日本からの綿製品の輸入制限運動が巻き起こり、米国政府は日本に自主規制を迫った。その結果、1957年に「日米綿製品協定」が締結されたのだ。繊維製品は日米間の貿易不均衡の象徴としてターゲットにされたのである。

この動きは、綿製品からウールや合繊にも及んでいった。ウールや合繊にも輸入量をコントロールする国際的な取り決めを導入することを公約に掲げたニクソンが大統領に当選。その翌1969年、米国政府はさっそく日本に当該繊維製品輸出の自主規制を要請してきた。しかし、日本政府は拒否。そこで、アメリカ議会は繊維製品の輸入割当（QUOTA制：数量制限制・管理貿易）を法制化する方針を発表する。こうして日米繊維交渉が始まったが、1971年、結果的に日本はQUOTAをのむことになる。その後には、沖縄返還のバーター取引があったとされている。当時「糸を売って縄を買う」などと揶揄された。

以来、QUOTAは結果的に2008年まで38年間も継続することになる。このQUOTAが、長谷川のビジネスのテーマとなった。長谷川には、まさに渦中の1970年11月25日、輸出部のニューヨークの拠点に赴任するという運命的な符合があったからだ。

「着任した日、日本では三島由紀夫が市ヶ谷の陸上自衛隊総監室で割腹自殺を遂げるという事件があったことをよく覚えています」



### 香港の繊維業界に飛び込み 信頼関係を構築

QUOTAの下では、「ウールのズボンは何本まで」「シルクのブラウスは何枚まで」と品目別に細かく制限されていた。割当量の根拠となったのは、過去10年程度の輸出実績である。実は、その10年前の時点で、アメリカはGATT（関税貿易一般協定）の支持も得て綿製品の国際貿易に関する短期取り決め締結を主導していた。輸入国は自国の繊維やアパレル産業が輸入品の脅威を受けたと認定された場合、1年間の輸入制限期間を設けて中長期的な対応を協議できるという取り決めである。

「日本政府は、この取り決めに鈍感でした。この段階で綿密な調査に動いていたら、いずれQUOTAが発動されることになり、割当量はそれまでの実績がベースになると分析できたはずでした。分析できていたら、QUOTAが発動されるまでの間、できるだけ実績量を積んでおこうと対策を講じることができていたはずですよ」と長谷川は指摘する。一方、敏感だったのは香港であった。統治していたイギリスから情報を得て、ダンピングまでして輸出実績を積んでいったのである。この香港のQUOTA割当量の大きさが、後に長谷川を同地に向かわせることにつながる。

日本では、割当量は商社とメーカーが50%ずつを分け合うことになった。4年間のニューヨーク駐在



中、長谷川の主要ミッションは、在米の日本商社に対して東レの商材を扱ってもらうよう取り計らうことであった。

「メーカーの割当枠だけでは足りないのです、商社の枠も使わせてもらおうという作戦です。ニューヨークなどで日本の商社関係者をつかまえては、肩を抱いて働きかけていきました」と長谷川は述懐する。

そんな長谷川を、1971年に起きた「ニクソン・ショック」が襲った。「ニクソン・ショック」には、ニクソン大統領自身が戦後の冷戦関係を解消するための中国訪問を宣言したこと、ドルと金との兌換を停止し、「ブレトン・ウッズ体制」の崩壊につながった、いわゆる「ドル・ショック」の二つがある。固定相場制から変動相場制に移行し、それまで1ドル360円だったものが、一気に16%ほど円高となってしまったのは、貿易に関わる長谷川に、まさに大きなショックをもたらしたのだ。

「なにせ値段が急激に跳ね上がったわけですから、商品はパタリと売れなくなりました。しかし、そこは日本人、妙手を考え出したのです」

東レ輸出部は、アメリカに直接売るのではなく、QUOTA割当量を豊富に持っている香港に繊維素材を輸出し、当地で生産した繊維製品をアメリカに売る「三国貿易」を考え出したのだ。そして東レは香港で最大のQUOTAを保有するガメントサプライヤーであったテキスタイルライアンズ社（TAL）と資本提携し、海外事業として推進した。香港では、後に中国がWTO（世界貿易機関）に加盟



するまで、世界の繊維産業の中心地として欧米の Apparel 会社がこぞって生産していたのである。TAL は香港の紡績や染色、縫製などの工場のほか、タイ、台湾にも工場を持ち、QUOTA 枠を持つ業者として欧米の Apparel 会社を相手に稼いでいた。長谷川は TAL に出向し、ニットデバイスジョンで3年間、ガジェットデバイスジョンで3年間、汗を流した。

「この間は、数多くの中国人にもまれ、また信頼関係を築くことができましたね」と長谷川は振り返る。

### 二つの大きな出来事で「時代が変わる」と予見

「ドル・ショック」で一転、繊維製品の輸入国に転じた日本であったが、国は輸入制限にそれほど関心を示さなかった。そうした要因で、1980年代以降は特に中国から安価な輸入品が急増し始める。日本の産業構造が大きく変わっていった。

その中国では、1976年に文化大革命が終わり、鄧小平による「改革開放」で市場経済の導入が図られ、急激な経済発展が始まることになる。

「香港から帰国の際、鄧小平によって『第二の香港にする』といわれた深圳に寄ってみました。次はこの発展著しい中国と関わることになるかと予感させられましたね」

帰国後、長谷川は商品開発に関わるポジションに就き、1986年に発売されたメガネ拭きなどに使われる「トレシー®」の開発を手がけた。

「開発したら、上司に『東レは素材をつくる重厚長大メーカーだ』と怒られてしまいました(笑)。けれども、その後入社してきた新卒社員の入社動機に『卜

レシー®に魅かれた』というコメントが目立ったのです。嬉しくなりましたね」

この「トレシー®」は、約2μmという極細繊維で織られた布を3層重ねてつくられている。このため、通常厚さ1〜2μmという油膜汚れもきれいに



拭き取って繊維の中に閉じ込めることができるという機能を発揮する。また、極細繊維による緻密さがあるため、「紙よりも印刷に適しているといわれるほどの適合性も有している」と長谷川。この機能を活用して、長谷川は贈呈用に干支のイラストを印刷した「トレシー®」を毎年売り出して、現在まで販売が継続している人気商品に育てた。

「それまでメガネ拭きは無料でメガネに付けるものでした。『トレシー®』で新しいメガネ拭き市場を創出したと自負しています」と長谷川は胸を張る。

1994年に、長谷川は東レを退職し、株式会社パーソナルケアシステムズを創業する。これから起こるであろう

二つの大きな出来事で「時代が変わる」との予見に突き動かされたからだ。

一つは、中国のWTOへの加盟である。中国は、1986年に旧GATTへの加盟を申請。1994年頃には「5〜6年後には加盟となることは間違いのない」といわれ始めた。実際に中国は2001年に、GATTから引き継がれたWTOに加盟となった。

「香港から帰国する際に垣間見た中国の市場経済は、WTO加盟によってもますます加速することは間違いありませんでした。中国とのビジネスの可能性が格段に高まったと思えました」

もう一つは、QUOTA制度の廃止である。QUOTAは、競争力のある国の無闇な輸出拡大を抑制するための制度であったが、同時に後発国の参入に対する制約要因にもなっていた。そこで、GATTウルグアイ・ラウンドでの協議の結果、漸進的に撤廃し、2004年12月31日をもって全廃されることになったのである。

「再び自由貿易の世界に戻るわけです。ビジネスへのインパクトは計り知れません。世界の繊維業界もこの行方を強い関心を持って見守っていました。なぜなら、WTOに加盟する中国がQUOTA撤廃で解き放たれば、繊維産業で圧勝すると思われるからです」

ところが、為替の問題もあって国内志向を強めて



いた東レは、そうした動向にさして関心を示さなかったという。輸出部はその後東レインターナショナルという別会社となり、本体から切り離されていた。今から動かなければ、時代が変わった時にチャンスを逸する。そんな事態になるのを、長谷川はみすみす看過できなかった。そこで、自ら香港や中国、アメリカなどで築いた繊維業界のネットワークを活かしてビジネスをコーディネートする仕事をしようとした。

### たった1人「面白いからやりましょう」と言った人物

長谷川が顔見知りとなっていた香港のアパレル工場は、欧米の著名な小売り向けにカジュアルウェアをつくっていた。そのどこもが、Q U O T A が撤廃されたら一気にシェアを奪おうと考えていた。しかし、それまでの10年間、工場の設備や従業員を維持しなければならぬ。そこで長谷川は、そんな工場一軒一軒に「アメリカのQ U O T A が撤廃されるまでは、日本を相手に商売をしたらどうか？」と提案して回った。日本が欧米のように輸入制限を設けなかったことを逆手に取った形だ。品質に厳しい日本企業を相手にすれば、さほど儲からなくても腕は磨かれるし、キャパを確保できる。工場はマシーンや人だけ有しても、オーダーが無く稼働してはいなければ、マシンはさび、人は草取りに追われるだけで、工場の維持はできない。稼働してこそ効率も上がってコストダウンもできるようになる。そうすれば何よりも日本向けのキャパをそっくり本命のアメリカに向けてことができ、Q U O T A が撤廃された暁には、ダッシュスタートが可能になる、というロジック

クを考え出したのだ。

「日本企業なんて、ロットが小さいし、品質にうるさい割に買い叩くから興味がないと言う経営者も少なくありませんでした。しかしながら、面白いと言った興味を示す人もいたのです。そうやって香港に日本向けの生産基盤を築いていきました」

一方、日本のアパレル会社も開拓する必要がある。MS、アパレルメーカー、専門店、カタログハウス等直接アポイントを取ることができた。

「ところが、日本の商慣行においてはあくまでも会社対会社です。いくら東レにいた人間であったとし



ても、一個人となった私の話を聞こうというところはほとんどありませんでした。そうした中でたった1人、『面白いからやりましょう』と言ってくれたのが、ユニクロの柳井正さんだったので」

長谷川はさっそく日本向けの生産に前向きであった工場と交渉。アメリカの一流アパレルブランド向けに服を生産している縫製工場や生地メーカーが、ユニクロ価格の代わりに長期継続を条件に生産に

応じてくれたのだ。

「中国の方々は、私が東レにしようが独立しようが関係ないというのです。あくまでも私個人が信用できるか否かを見てくれる。日本人との大きな違いを感じましたね」

ユニクロは翌1995年から、香港企業の、小規模ながらもすでに欧米向けに稼働している中国工場で、ユニクロ向けの生産を開始し、快進撃がスタートする。

長谷川は柳井氏と知り合ったタイミングで古巣の東レにも紹介している。両社で開発した「ヒートテック®」が爆発的にヒットしたことは前述のとおりである。その後、長谷川は「ユニクロプリーチャー」（伝道師）を自任し、中国の生産工場を開拓していった。

「私への報酬はいらないから、ぜひユニクロと付き合ってみてくれ、柳井というのは信用できる男だからと言って話をつけていきました。一方、柳井さんには、紹介する企業は、香港で長期にわたり欧米向けカジュアルウェアを主導してきた企業群で、ファッションに対する造詣も深く、特にアメリカンカジュアルの生産は品質や着心地など世界最高水準であるというプレゼンテーションを通して、提携を実現させてほしいとお願いしました」と長谷川は言う。こうしてユニクロは長谷川が耕した一流の工場群との提携により、高品質でかつ圧倒的にコストパフォーマンスの高い生産基盤を手に入れることができたのである。100万ドルほどのスタートであったが、1999年にはリリースをリリースして一大ブームを巻き起こすなど、規模を拡大していった。

1999年、ユニクロは初の海外拠点として生産





管理業務を担う上海事務所を開設。本格的な生産体制を整えた。

「知り合った当時のユニクロは年商250億円ほどの企業でしたが、みるみる1000億円、2000億円と成長していきました。柳井さんは、日々ベストを尽くすということを本当に毎日毎日限りなく続けている人です。だからこそ、一代でここまで来られた。柳井さんを紹介した中国の方々は皆、柳井さんに心酔していますよ」

## 真のグローバル人材の育成に チャレンジする日々

1994年に時代の変化を読み、勤務先の大企業を飛び出して始めた長谷川の活動は、ユニクロの躍進という形で大きな花を咲かせたのだ。

「あの当時、世界の動きを見て私のような考えを持つ人は、私の周りには皆無でした。勝算などありませんでしたが、結果的に飛び出して良かったと思っています。自分をあちこち海外に行かせて学ばせてくれた東レを飛び出した時、私は会社に何も返せていないままでした。しかし今、東レの収益の少ない部分をユニクロとの取引が占めています。結果的に東レにも恩返しできたと思っています。ほっとしていますよ(笑)」

そんな長谷川は、すでに76歳。2015年に従来 of 事業を取戻させ、投資会社に定款を変えた。運営資金を稼ぐために株式投資なども行うが、主目的はインキュベーションファンド。長谷川は今、後進の

育成に力を注ぐ日々を過ごしている。テーマは、真のグローバル人材の育成だ。

日本においては、以前からグローバル人材の育成が急務といわれている。しかし、実際に大企業の海外拠点で働いている人材は、一定の限られた期間という保証の下に赴任し、現地では自社の社員や他社の日本人社員と食事し、ゴルフなどをして過ごすというパターンが一般的だ。それでは到底、グローバル人材とはいえないだろう。

「5年前に、当社の社員を上海に送り込んだのです。手を挙げてくれた8人に、片道切符のつもりで行け、と。しばらく現地で頑張ってくれましたが、石の上にも三年の適応期間にも耐え得ず、5人が帰国したと言ってきました。仕方ありません。しかし、残っている3人はもはやユニクロとのビジネスの中核として活躍してくれています。その3人は、グローバル人材の有力な候補だと思っています」と長谷川は目を細める。

真のグローバル人材となるためには、語学の習得はもちろん、外国の文化や風土、ビジネススタイルになじむ必要がある。企業に所属していると、海外に出てどうしても中途半端な環境に身を置きがちだ。そこで、衣替えをした投資会社では、ある程度の仕事は確保した前提で、独立して海外でビジネスを手がける人材を育てる実験を始めている。

「すでに2社に出資し、当社の社内にデスクを置いています。成功率は数パーセントかもしれませんが、まずはやってみようと思っています」

しかし、長谷川一人ではスケールに限界がある。そこで長谷川は、一橋大学基金のアクションプランに着目し、基金に寄付をした。

「二橋大学の基金の使途目標の第一に、グロー

バル・リーダーの育成が挙げられています。これは私の目指すところと完全に一致しています。そうであるならば、まとめて学生を教育できる一橋大学を通じてのほうが効率的でしょう。ということで、わざわざばかりですが支援させてもらいました」

長谷川は、東レ時代から一貫してグローバルなビジネスを手がけてきた。「ユダヤ人や中国人、ロシア人から学んだことも大きい」という。同じ一つの物事であってもそれに対する見方は、国が違えば全く異なることは当たり前だ。逆に、言葉や文化は違っていない、同じような価値観を抱くことも少なくない。そうしたことは、海外に出てみなければ何一つ分からないのだ。長谷川は、今でも毎日『ウォール・ストリート・ジャーナル』や『フィナンシャル・タイムズ』に目を通し、情報収集に余念がない。

「今、アメリカ大統領選挙の真つ最中で、誰が大統領になるかによってパラダイムが劇的に変わる可能性もあるのです。日本企業がその時になってあわて対処しようとしても、時すでに遅しとなるのではないのでしょうか。そういう危機意識や肌感覚は、海外に出てみなければ身につかないのではないかと思いますね」

この言葉はそのまま、一橋大生にも向けられている。



長谷川靖彦  
(はせがわやすひこ)

1963年3月一橋大学商学部卒業。同年4月東洋レーヨン株式会社(現:東レ株式会社)入社、輸出部に配属される。1970年11月~1974年8月まで米国ニューヨークに駐在。帰国後貿易部に配属転換。1976年香港TAL社出向、ニットディビジョン、ガーマントディビジョンに配属。1983年9月帰国。東レインターナショナル株式会社、1988年6月東レ株式会社トレーサー事業部、1991年6月東レインターナショナル株式会社を経て、1994年7月同社退社、株式会社パーソナルケアシステムズ設立、現在に至る。

# 戦後司法界の内側を描く

## 『法服の王国』／黒木亮

黒木亮『法服の王国』を紹介したい。本書は、戦後の裁判所の内側を描いた本格的な社会派小説である。プロローグで、三人の主人公の現在に近い状況が描写される。東京高裁長官・津崎守は、霞が関の裁判所合同庁舎一七階の長官室で降る雪を見ながら、二か月後に迫った日本海原発運動差止め訴訟の判決を思う。同じ頃、同訴訟原告弁護士団に加わっている弁護士・妹尾猛史は、雪の中、能登半島を南に向かうハンドルを握っていた。そしてまた同じ頃、金沢地裁の裁判官室で、裁判長・村木健吾は、この訴訟の判決文の草案に目を通していった。

ここから、物語は一転して、三人の司法試験受験時代代にさかのぼる。中央大学法学部卒業後、新聞配達をしながら受験勉強を続ける村木、同じ販売店で働く、能登から出て予備校に通う妹尾。他方津崎は、東京大学法学部在学中に司法試験に合格した。村木と津崎は司法修習で同期となり、それぞれ裁判官となる。妹尾は法政大学入学後、法律事務所でアルバイトしたことをきっかけとして司法試験の受験を志すようになり、合格後は弁護士となる。

戦後日本の裁判所・裁判官の歴史を回顧する際に、必ず語られるのが青年法律家協会（青法協）問題である。

青法協は憲法を擁護し、平和・民主主義・基本的人権を守ることを目的として1954年に設立された団体で、当初は裁判官も数百人規模で加入していた。しかし、左翼的色彩があるということで自民党

から敵視され、また裁判所内でも冷遇され、所属裁判官は全国各地の地裁支部や家裁を転々とする生活を強いられた。他方で一部のエリート裁判官は、あまり裁判の現場では働かず、最高裁判務総局や最高裁調査官などを経て、高裁長官、最高裁判事などに上り詰めていく。本書では、村木を前者に、津崎を後者に割り当て、それぞれの経歴をたどる形で、裁判所の内側を重層的に描いている。そこで描かれた、自衛隊の合憲性に関わる長沼ナイキ訴訟に際し、札幌地裁の平賀所長が担当判事に判決内容を示唆する書簡を送った問題、青法協会員に対する裁判官への任官拒否、再任拒否問題などは、すべて事実に基づく。一般人にとってはなじみのない裁判官の日常も、活写されている。



『法服の王国—小説裁判官』(上)(下)  
黒木 亮／著 岩波書店刊  
定価・各 (本体1,100円+税)  
2016年1月発行



この小説の影の主人公は、最高裁人事局長・事務総長などとして司法行政に辣腕を振るうさまが描かれた弓削晃太郎である。弓削は姪と結婚した津崎の後ろ盾となる。弓削のモデルは、1985年から1990年に最高裁長官を務めた矢口洪一である。実名の登場人物も多く、仮名で書かれた人物も推測がつく。村木は、大阪高裁で住基ネットに違憲判決を出した三日後に自殺した竹中省吾判事と、志賀原発訴訟（小説では日本海原発訴訟）一審で差止め判決を出した井戸謙一判事を基に造形されている。津崎には特定のモデルはないようだが、泉徳治元最高裁判事（2002～2009年在職）の要素が含まれている。

この小説のもう一つの軸は、原発訴訟である。伊方原発訴訟に際し、津崎は法務省に出向し訟務検事として国側の代理人を務める。妹尾は原告側弁護士団に加わる。このように硬質な素材を扱っているが、小説として見事に昇華されているため、とても読みやすい。村木が日本海原発訴訟で運転の差止めを認める判決を下し、世紀の判決を聞く機会に接した女性司法修習生が、感激を抑えきれない場面など、感動的である。最後は、最高裁長官人事をめぐる逆転劇、東日本大震災と福島第一原発の事故で終わる。

原発訴訟や青法協問題を素材としたこの小説が、2011～2012年に産経新聞に連載されたものであることには驚く。その後、産経新聞出版から2013年に単行本として出版され、2016年には岩波現代文庫に収録された。著者の黒木亮氏は、都市銀行、証券会社、総合商社に長く勤め、経済小説で著名。入念な取材に基づく本書によって、新境地を開拓した。お勧めの一冊である。





# ポケットモンスターの子どもたち

大学教員という職業の面白さの一つは、自分より若い学生たちと日常的に接することにあります。もちろん学問に関してはこちらが教える側にまわりますが、それ以外の事柄であれば教えることも多い。私にとっても、その一つが「ポケットモンスター」（ポケモン）でした。

有名なキャラクターは知っていても「ドラゴンクエスト」などのRPGが流行した世代に属する私は、ゲームやアニメを通じて大半の二十代が親しむポケモンという世界の内幕を知ることはありませんでした。そんな私に学生たちはお勧めのゲームソフトを伝え、慣れないシステムに手間取る私を笑いながら、攻略法や育成法を教えてくださいました。

まず驚いたのは、圧倒的な自由度です。あらかじめ特性の決まった勇者や魔法使いでチームを組んでモンスターと戦う従来のRPGに対して、ポケモンでは敵としてフィールドに現れる「野生のポケモン」と戦って捕獲（「ゲット」）し、味方になったポケモンをトレーナーとして育て、自分なりに編成したチームで戦います。人間とモンスターは戦わず、人間同士が傷つけ合うこともない。全てのバトルは、個性溢れるポケモンたちのチーム戦として展開されます。数百に及ぶ種

のポケモンを携えて学生の育てたポケモンと対戦した瞬間に打ち砕かれます。口々に彼ら／彼女らは言います。「先生、努力値いじってます?」「愛情しか感じないチーム編成ですね（笑）」「作戦バレイバレイですよ!」。RPGパートとは違い、通信対戦で他のプレイヤーに勝つためには、種族や個体毎に異なるポケモンの能力値、18×18にも及ぶタイプ相性に基づく戦略、技の特性や遺伝経路（—）、高い能力値を持つ個体を生みだすための交配と厳選の方法などの全てに習熟する必要があります。あるようなのです。

手塩にかけて育てたポケモンたちを惨敗させてしまった私は、奮起しました。関連サイトで情報を収集し、卒論に四苦八苦する学生たちの同世代が書いたとは思えない緻密な「育成論」（実戦で戦える個体をつくるための方法論や運用法をまとめた文章）を読み漁り、ポケモンを掛け合わせて生まれる卵を早く孵化させるために卵を抱えてゲーム世界を走り続けます。膨大な専門用語に溺れ、戦略の多様性に戸惑い、睡眠は削られる。朦朧とする頭を抱えて3DSのボタンを連打しながら私は叫びました、「これは一体なんなんだ!」。

シリーズ全体で七百種を超える、いずれも魅力的で個性的なポケモンたち。それらはしかし、徹底的にパラメータ化され数値化された生き物でもあります。表面的な記号としてのポケモンに執着し、自らの愛着だけでチームを組む私を学生たちは笑います。パラメータという標準化された媒体を無視して個人的な想いを発露する甘さを彼らは持たない。とはいえ、全てを合理的な計算に還元したいわけでもない。彼らが追い求

めるのは、標準化された媒体のうえで大好きなポケモンたちの個性が光り輝くことのようにです。しかし、そのためには極めて高度なバランス感覚が必要とされます。標準化と無関係に個性は追求できず、標準化が個性を圧殺してもいけない。全てのポケモンを倒されたトレーナーは冒険を続けることができず、「めのまえがまっくらに」なってポケモンセンターに運ばれます。標準化された媒体から切り離された個人は仮死状態に陥る。そのシビアな判断のもとに、彼らの自由と意思が展開されていく。その危なっかしくもたくましい姿に多くを学びながら、私はこれからも暫くの間、彼らと付き合っていくことになるでしょう。

## Love of Culture

ポケットモンスターの子どもたち



社会学研究科准教授

## 久保明教

族から好きな個体を集め、苦勞のすえ育てあげたチームと共にRPGパートをクリアした私は「こんなに自由で楽しいゲームがあったのか!」と思いました。

しかし、その感動は、愛着ある自分



# ご卒業生からのご寄付による奨学金制度 ～堀海外留学支援基金～

質の高いグローバル人材の育成を掲げる本学では、皆様からのご支援による大学基金を活用し、多数の留学支援奨学金制度を実施しております。

今号では、平成27年度に創設された「堀海外留学支援基金（以下、堀基金）」をご紹介します。

堀基金は、本学のご卒業生である堀誠様（昭和37年商学部ご卒業、株式会社ダイテック代表取締役社長、ファウンダー&CEO）からのご寄付によるもので、学業優秀な学部学生の海外留学を支援する目的で創設されました。堀基金の特徴として、愛知県所在の高等学校を卒業した学生を対象としている点が挙げられます。これは、愛知県のご出身である堀様の強いご意向によるもので、「愛知県出身の学生に是非とも頑張ってもらいたい／意欲のある愛知県出身の学生を応援したい」とのメッセージが込められています。堀基金による奨学金制度は今年度よりスタートしており、学生1人あたり200万円を支援するという非常に恵まれた制度となっております。

このように、本学の教育・研究活動にご賛同くださった多くの方々のご厚意に支えられ、本学基金は総額約86億円（申込分）に到達いたしました。この場をお借りし、ご寄付いただいた皆様に深く御礼申し上げますとともに、ご厚意にお応えすべく、優秀なグローバル人材の育成をはじめとした教育・研究の一層の充実・発展に努める所存です。

## ご寄付のお申込みについて

- お電話、ファックスまたはメール等でお名前とご住所をお知らせください。基金事務局より、ご寄付に必要な書類をお送りいたします。
- 一橋大学基金ホームページより、クレジットカード払い等の方法によるお申込みもお受けしております。ページ内の「寄付のお申込み」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によるご寄付のご案内

本学では（一社）如水会と連携し、如水会会員証カードからの定期的なお引落しによるご寄付もお受けしております。お申込みいただきますと、如水会会員証カードからの自動払込みにてご寄付を頂戴することとなり、お振込みのお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）もしくは年2回（2月及び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ご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

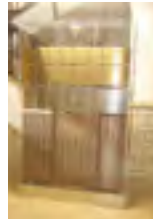


# 一橋大学基金へのご協力、心より御礼申し上げます。

ご卒業生、ご卒業生のご家族、在学生、在学生のご家族、一般の方々及び企業・団体等の皆様からご寄付をいただき、本学基金の募金総額は、2016年4月末現在で約86億円（申込分）に達しました。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、2016年2月1日から4月末日までの間にご入金を確認できた方々を公表させていただきます。公表不可の方及び本学教職員につきましては掲載しておりません。なお、上記期間内にご寄付いただいた方で、万が一お名前がもれている等の不備がございましたら、誠に恐縮ではございますが、基金事務局までご連絡くださいますようお願いいたします。

本学では、ご寄付いただいたすべての方（公表不可の方は除きます）のお名前を「一橋大学基金寄付者芳名録」に掲載し、本学の歴史に末永く留めさせていただいております。また、高額のご寄付をくださった方のお名前を国立キャンパス西本館1階及び如水会館14階の「一橋大学基金寄付者銘板」に記し、末永く顕彰させていただいております。なお、国立キャンパスでは個人の方で30万円以上、法人の方で100万円以上のご寄付が対象となり、如水会館では個人の方で100万円以上のご寄付が対象となります。



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）

## 【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

68名・1団体（11,426,676円）

ご寄付金額（累計）

100万円以上	50万円以上 100万円未満	50万円未満		
8名	6名	54名・1団体		
天野文彦 様 鶴澤 静 様 小寺喜一郎 様 齋藤壽男 様 高城寿雄 様 長谷川圭一 様 船崎 裕 様 渡部一博 様	秋吉謙一 様 津田樹己 様 土屋 純 様 坪沼一成 様 他2名	浅井 晶 様 飯山覚志 様 石井善裕 様 石丸茂夫 様 岩田あづさ 様 岩橋 豊 様 植田正知 様 内田 潔 様 小野喜明 様 金木利公 様 上村 寛 様	木住野元通 様 齋藤健介 様 酒井孝平 様 坂本豪史 様 佐久間紀幸 様 柴田篤志 様 清水 優 様 関端 進 様 高嶋 徹 様 高橋靖夫 様 中村佳央 様	野田 令 様 野間口雅彦 様 服部武宏 様 浜田 工 様 原田博礼 様 平塚英一 様 藤目琴実 様 松土大介 様 向井康真 様 群山 亮 様 森島 聡 様
				守矢 進 様 門田伸一 様 山田 哲 様 山田憲彦 様 山田 優 様 湯浅規弘 様 渡辺浩司 様 美濃口会 (美濃口時次郎ゼミ) 様 他14名

### 卒業生のご家族、在学生、在学生の保護者

139名（7,925,000円）

青山一仁 様 赤林 修 様 秋葉 陽 様 阿南憲一 様 鮎澤 衛 様 荒井秀一 様 有江慎一郎 様 石井浩美 様 板垣博孝 様 五代儀俊 様 岩本泰功 様 武 宏強 様 牛山淳一 様 白井 隆 様 浦上雄二郎 様 大池政士 様 大内 香 様 大内清行 様 大國一寿 様 大島龍博 様 大島 誠 様 太田邦光 様 岡 潔 様 岡野信雄 様 岡本宗成 様 岡山哲男 様 奥田隆介 様 奥野 博 様	小貫 久 様 小山田満 様 香椎浩一郎 様 加藤健一郎 様 鴨下浩司 様 菅家惣一郎 様 神田明宏 様 菊岡典子 様 菊池達也 様 久田見卓 様 久野 隆 様 倉光明人 様 小池淳司 様 小口和海 様 國分秀通 様 小林久倫 様 小森 潔 様 小山 仁 様 是広憲一 様 近藤裕二 様 齋藤 要 様 齋藤 和 様 佐々木良 様 佐藤 歩 様 佐藤公嗣 様 佐藤清子 様 佐藤 稔 様 篠田 忠 様	島田健吾 様 杉山節夫 様 鈴木正和 様 須藤 真 様 瀬底治啓 様 曾和健一 様 高塚和代 様 高橋昌一 様 高山裕康 様 田崎将仁 様 田中秀紀 様 多部田雅史 様 玉木幸裕 様 田原千賀子 様 千葉亮太 様 中嶋洋一 様 仲二見ゆかり 様 中村知公 様 中村博治 様 中村浩之 様 中山博久 様 浪波哲史 様 新田泰清 様 野口貴史 様 林 清 様 原田幸一 様 原田典仕 様 東 治幸 様	日川文雄 様 久田 学 様 福山博久 様 藤井則義 様 藤澤正彦 様 藤田 周 様 古川弘男 様 細谷光弘 様 堀江勝憲 様 榊田 努 様 松下義明 様 宮崎英樹 様 宮田貴仁 様 村田曉彦 様 森 武徳 様 矢野公子 様 山崎文英 様 山田裕司 様 山田幸彦 様 山中益計 様 山内敏行 様 山辺利夫 様 横田直樹 様 横山隆郎 様 吉田健一 様 他30名
---	---	---	--

### 一般の方

3名（102,100円）

### 企業・法人等

21団体（492,204,928円）

株式会社QUICK	様
株式会社KPMG FAS	様
公益財団法人交通エコロジー・モビリティ財団	様
サントリーホールディングス株式会社	様
株式会社商工組合中央金庫	様
一般社団法人如水会	様
新日鉄住金ソリューションズ株式会社	様
公益財団法人住友電工グループ社会貢献基金	様
株式会社セブン&アイ・ホールディングス	様
一般社団法人投資信託協会	様
一般社団法人日本投資顧問業協会	様
農林中央金庫	様
株式会社パルコ	様
一般社団法人一橋大学コラボレーション・センター	様
一橋大学消費生活協同組合	様
フレッシュフィールズブルックハウスデリンガー法律事務所	様
みずほ証券株式会社	様
株式会社みずほフィナンシャルグループ	様
三井不動産株式会社	様
一般財団法人ワンアジア財団	様
他1団体	

### 本学教職員

5名（2,445,000円）

## 熊本地震で被災された方々にお見舞い申し上げます

このたびの地震によって亡くなられた方々に衷心よりお悔やみ申し上げますとともに、被災された皆さまに、心よりお見舞い申し上げます。

皆さまの安全と、一日も早い復興をお祈り申し上げます。

国立大学法人一橋大学  
学長 蓼沼 宏一

## 第11回ホームカミングデー／学業優秀学生表彰を行いました

第11回一橋大学ホームカミングデーを、2016年5月14日(土)に開催しました。

兼松講堂では、冒頭に体育会応援部が演舞を行った後、蓼沼宏一学長の挨拶、太田道彦如水会副理事長の来賓挨拶に続いて、学業優秀学生表彰を行いました。これは前年度1年間の成績が優秀な学業優秀学生を表彰するもので、受賞者には、蓼沼学長から表彰状の他に副賞としてトロフィー及び奨学金等が授与されます。この副賞には、卒業生の皆様、在学生の保護者の皆様及び企業様等からのご寄付による一橋大学基金を活用しています。

続いて、佐藤宏理事・副学長が大学の現状や取り組みについて、商学部、経済学部、法学部、社会学部の各学部長がそれぞれの学部の現状について紹介を行いました。また、学生音楽会では、合唱団ユマニテが「一橋の歌」と「夢見たものは」の2曲を披露しました。さらに、福引抽選会では、多くの協賛企業様からご提供いただいた賞品をご用意し、会場は大いに盛り上がりました。

その他の企画としては、附属図書館での記念展示・館内見学、キャンパスツアー、兼松講堂での淡成書道会の作品及び卒業アルバム展示、茶道部によるお茶会、現役学生による記念写真撮影プリントサービス等を行いました。

午後からは東キャンパス生協にて、参加者の皆様の旧交を温める場として懇親会を開催し、学生団体がそれぞれの活動を介绍するなど、盛会のうちに幕を閉じました。



応援部による演舞



学業優秀学生表彰



合唱団ユマニテ





〈編集・発行〉

一橋大学HQ編集部

〈編集部長〉

理事・副学長（総務、財務、情報化担当） 佐藤 宏

〈編集長〉

商学研究科教授 鷗田祐一

〈編集部員〉

経済学研究科教授 塩路悦朗

法学研究科教授 小関武史

社会学研究科准教授 久保明教

言語社会研究科准教授 小泉順也

国際企業戦略研究科准教授 古賀健太郎

経済研究所准教授 宇南山 卓

〈外部編集部員〉

株式会社キーコンセプト 吉田清純

〈印刷・製本〉

三浦印刷株式会社

〈お問い合わせ先〉

一橋大学総務部広報室広報係

〒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。

一橋大学総務部広報室広報係

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

一橋大学総務部広報室広報係

TEL:042-580-8032

編集部から

キャンパスで見かける立て看板は大学の風物詩と言える。近年、そこにある変化や格差が気になっていた。国立キャンパスでは2014年頃から、ターポリンと呼ばれるビニール系素材の生地地に印刷し、ベニヤ板に括り付けるタイプの立て看板を見かけるようになった。確かに耐久性に優れ、見た目にも映えるかもしれない。しかし、2016年の春は少し様子が違った。一橋祭運営委員会は「出航」というメッセージを添えて、立体で造作した帆船の船先をベニヤ板に貼り付けていた。文化系サークルのイベント告知は、貼り合わせた大きな板を魚の形に切り抜いたデザインを採用していた。肩身が狭そうだった昔ながらのペンキの立て看板が、新たな境地を切り開こうとしていたのだ。こうした創意工夫を評価したい。ただ、運動部のターポリンに書かれていた「本気になる場所がある」というメッセージが、他と重複していたのは感心しない。私の中では毎年ランキングを作っているので、ぜひ奇抜なアイデアを形にしていってほしい。(小泉)

## 第68回東商戦で本学ボート部が8連覇を達成しました

2016年5月1日（日）、第68回東京大学・一橋大学対校競漕大会（東商戦）が戸田オリンピックボートコースにて開催され、本学が8連覇を達成しました。東商戦はシーズンの開幕戦であると同時に、両校の威信をかけた伝統の一戦です。

花形種目の男子対校エイトでは、中盤までリードを許したものの後半の怒濤の追い上げで一気に逆転、そのまま差を広げてゴールしました。赤色で埋まる応援席前での渾身のラストスパートは圧巻でした。今回達成した8連覇は、第38～45回（1986～1993年度）の東京大学に並ぶ最長タイ記録となります。

その他多くの対校種目・オープン種目で勝利し層の厚さを見せつけるとともに、今後の全日本級の大会に向けて大きく弾みをつける一戦となりました。



# 平成28年度一橋大学秋季公開講座

## シンポジウム 「会計のいま」

日時：2016年9月24日(土) 14:00～17:30

会場：一橋大学国立キャンパス 本館21番教室

ご参加：無料・定員250名(事前申込制)

### プログラム

基調講演：梅木典子 PwCあらた監査法人財務報告アドバイザー部パートナー  
一橋大学大学院商学研究科教授  
演：万代勝信 一橋大学大学院商学研究科教授  
挽 文子 一橋大学大学院商学研究科教授  
福川裕徳 一橋大学大学院商学研究科教授

### パネル・ディスカッション：

(モデレーター)：加賀谷哲之 一橋大学大学院商学研究科准教授  
(パネリスト)：梅木典子 PwCあらた監査法人財務報告アドバイザー部パートナー  
万代勝信 一橋大学大学院商学研究科教授  
挽 文子 一橋大学大学院商学研究科教授  
福川裕徳 一橋大学大学院商学研究科教授

司会：加賀谷哲之 一橋大学大学院商学研究科准教授

主催：国立大学法人一橋大学

協賛：Hitotsubashi Accounting Research Workshop

お問い合わせ先  
一橋大学 研究・社会連携課

Tel:042-580-8058 (平日9:00～17:00)

Fax:042-580-8050

E-mail:res-sr.g@dm.hit-u.ac.jp

\*お申し込み方法など詳細は以下URLにてご確認ください。

<http://www.hit-u.ac.jp/function/outside/news/2016/20160701.html>



第7回

## 一橋大学 中部アカデミア

### シンポジウム 「ベンチャー企業の戦略ストーリーに学ぶ」

日時：2016年10月15日(土) 14:00～(13:30開場)

会場：ミッドランドホール 〒450-6205 名古屋市中村区名駅4-7-1  
ミッドランドスクエア オフィスタワー5F

ご参加：無料・定員200名(事前申込制)

申込受付：定員になり次第受付終了

以下URLよりお申し込みください。

<http://www.hit-u.ac.jp/function/outside/news/2016/20160810.html>

### プログラム

基調講演：楠木 建 一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授

### パネル・ディスカッション：

(司会) 楠木 建 一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授

(パネリスト) 佐々木大輔 freee株式会社代表取締役

加藤智久 株式会社レアジョブ代表取締役会長

古川 亮 株式会社バーニャカウダ代表取締役

主催：国立大学法人一橋大学

協賛(予定)：名古屋商工会議所 東海東京証券 リゾートトラスト

後援(予定)：中日新聞社 如水会名古屋支部

### お問い合わせ先

一橋大学 研究・社会連携課

Tel:042-580-8058

(平日9:00～17:00)

Fax:042-580-8050

E-mail:c-academia1284@dm.hit-u.ac.jp



## 一橋大学広報誌「HQ」51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。なお、アンケートにご協力いただいた方のなかから抽選で20名様に、素敵な賞品をプレゼントいたします。

◆アンケート回答期限：2016年9月30日(金) 24:00まで

◆プレゼント内容：アンケートにご協力いただいた方のなかから抽選で20名様に、

**一橋大学オリジナルクリアファイル(5枚1セット、非売品)をプレゼント**

\*プレゼント当選者の発表は、賞品の発送をもって代えさせていただきます。  
\*ご提供いただいた個人情報は、プレゼント当選者への発送のみに使用します。

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

一橋大学 HQ

