

# 法人化の焦点

法人化後、国立大学は変わる！

何を変え、どう変わるべきか。

産業界のリーダーであり、一橋大学のOBである奥田碩氏を始め、

新しく生まれ変わる一橋大学に経営ブレーンとして

学外よりお招きした各界のスペシャリストの方々に、

今後一橋大学が進むべき道についてご意見をうかがった。



如水会理事長  
日本経済団体連合会会長  
トヨタ自動車会長

一橋大学長

# 奥田 碩 VS 石 弘

## 「法人化後の国立大学に期待すること」

2004年4月1日、国立大学法人・一橋大学がスタートしました。

この歴史的な一歩は、何を意味するのか。産業界は法人・一橋大学に何を期待し、一橋大学はそれにどう応えようとしているのか。

一橋大学の新たな出発を目前に控えた3月25日、伊藤邦雄商学研究科長の司会のもと、日本の産業界のリーダーである奥田碩如水会理事長と石弘光学長が熱く語り合いました。



奥田 碩 (おくだひろし)

トヨタ自動車代表取締役会長、日本経済団体連合会会長、一橋大学同窓会如水会理事長。

昭和7年三重県津市生まれ。一橋大学商学部卒業後、昭和30年にトヨタ自動車販売株式会社に入社。57年トヨタ自動車株式会社取締役、その後常務、専務、副社長を経て、平成7年同社社長、11年より会長。また平成13年より経済財政諮問会議議員（議長小泉純一郎）、14年5月より社団法人日本経済団体連合会の初代会長を務める。



石 弘光 (いしひろみつ)

一橋大学長  
昭和36年一橋大学  
経済学部卒業、経済学博士  
平成10年より現職。



伊藤邦雄 (いとうくにょ)

一橋大学商学研究科長  
昭和50年一橋大学  
商学部卒業、商学博士  
平成14年より現職。

## グローバルに通用する 独創性を持った人材が育つ 教育を創造してほしい

この4月の法人化により、国立大学にも独自の戦略をもつ経営という視点が不可欠になってきました。一橋大学にとっても国際競争力を維持、発展させていくためには、企業経営の仕組みやノウハウを積極的に採り入れていくこと、そしてビジョンをもった大学経営を推進することが重要だと思います。奥田会長は産業界のリーダーとして、いま大学経営に何を一番望まれていますか。

**奥田** 企業経営の手法を導入することは、独立した法人としてはごく当たり前のことです。経営という意味では、運営の要にあたるポジションに経営手法に明るい優秀な人材の起用が肝要でしょうし、経営協議会の学外委員には適切かつ公正なアドバイスのできる人が求められますね。法人化したとはいっても、現状ではまだまださまざまな枠がある上に、抜本的な改革を必要とする激動期でもあるわ



けですから大変だとは思いますが、石さんには舵取り役として大いに力を発揮していただきたいと期待しています。

これは釈迦に説法ですが、大学には教育・研究・社会貢献という三つの役割があります。産業界の視点からいえば、まず教育面では飛び抜けた発想ができ、グローバルに通用する、つまり独創性に富んだ人材を育ててほしい。また、研究面では世界に通用する多様な



研究への取り組みを、社会貢献については産学連携などを通じて社会のニーズへの積極的な対応を実現してほしいと思っています。率直に言って、国公立、私立を問わず、これまでの大学にはたとえ産業界と理想を共有したとしても、それを実現するためにはさまざまな制約がありました。学部・学科の設置はもちろん、大学内の施設・設備の増設すら自由に行えない状況だったわけですからね。今回の国立大学の法人化では、横並びを求める国の基本方針が完全に転換されたわけではありませんが、大きな一歩を踏み出したとはいえる。そのなかで大学がどこまで変わるのか、どう変わることができるのか、産業界全体が大いに注目しています。

**石** おっしゃるように、国から予算措置がなされる等さまざまな制約は残っていますが、そのなかで大学としての明確なビジョンを打ち出し、それに添って最大限の改革を実践していくことが国立大学法人の使命であり、あるべき姿です。その努力をどこまで持続できるか、どう独自性を打ち出しているのかに大学としての力量が問われていると思いますね。

**奥田** スイスの国際経営開発研究所（IMD）によれば、教育機関としての我が国の大学に対する評価は先進国中最下位という状況にあります。また、大学生の基礎学力は以前と比べて低下していると、危機感を抱いている経営者も少なくありません。厳しいことをいえば、これには新しいモノを採り入れてこなかった、世界の潮流に経営がついていかなかったという大学自身の責任もある。法人化がスタートした今こそ巻き返しを図るチャンスですから、自己改革の努力を何としても貫いていただきたい。国際競争力をもつ大学、世界から評価されるすばらしい特徴と魅力を兼ね



備えた大学をめざしてほしいと思いますね。

**石** 私はこれからの大学は、偏差値うんぬんの「入口」ではなく「出口」で評価されると思っています。いかに優れた人材を輩出したかが大学の付加価値になりますし、大競争時代を勝ち抜くキープポイントになるわけです。大学生の質の低下が指摘されている背景には、大学の大衆化という現象があり、学生自身もこれを自覚し、何も突出しなくてもと考えているムキがある。また、日本を覆う停滞感、イキイキした躍動が感じられない社会も、若者が本来もっている向上心や希望を削いでいると思います。こうした状況を打破するためにも、大学自体が特色と個性のある学生を輩出するという気概をもち、その環境を実現させることがこれまで以上に重要になってきます。一橋大学ではもちろん、そのための努力や仕掛けを惜しみません。5年間で学士・修士を取れる5年一貫教育の導入やFD（ファカルティ・ディベロップメント）、第三者評価制度など、先進的な改革をどんどん実行していきます。

**奥田** 「入口」ではなく「出口」重視の教育を行っていくことは、私も大いに賛成です。産業界では競争が当たり前のことですし、大学も象牙の塔にこもっていい時代ではありません。むしろ、大学という高等教育機関に競争原理を導入することは、非常に重要かつ急務だと思いますね。大学をはじめとする高等教育機関の使命は、その名にふさわしい人材の育成、とりわけリーダーを養成することですから、各校がそれぞれ特色ある教育を実践することが求められる。それによって学生の意識自体も変化していくと思います。

**石** 卑近な例でいえば、国立大学でも学生が授業料を直に収めるようになりますから、授業やゼミ、大学に対してそれに見合ったサービスや支援制度を求めるようになる。大学、学生双方に厳しさが求められるというのは、非常にいいことだと捉えています。

**奥田** もう一つ大事なことは、すべての学生に対して文学や哲学、自然、文化など専門分野以外の教育を強化し、教養や倫理観、社会への使命感を含めて、バランスの取れた見識を身につけさせることです。トヨタの最高顧問の豊田英二は、名誉会長時代に「文系・



理系というのが、ただだか4～6年勉強したにすぎない。社会にでてからの40年に比べれば何ていうことはない」と言っている（笑）。意外に思われるかもしれませんが、技術の世界では飛び抜けた発想をする人は文系出身者が多いんです。一橋大学は社会科学系の大学として定評があるわけですから、これからの時代に必要不可欠な飛び抜けた発想をもつ人材を輩出するためにも、理系の講座を含めてもっと多様な講座をたくさん設けてほしいと思います。

**石** 一橋大学は学部間の垣根が低いですし、東京工業大学・東京外国語大学・東京医科歯科大学との四大学連合も今年で4年目に入りました。今後は複数学位の可能性も含めて四大学連合をもっと積極的に推進していきますし、インターンシップも強化していく計画です。ただ、私は産業界のニーズと大学での教育は、ある意味ギャップがあって然るべきだと思っています。最近では教育の目標に「即戦力の養成」を掲げる傾向もみられますが、社会や時代は急激に変化していますから、1～2年で陳腐化するような即戦力では何もありません。大学というのは、社会全体の知的インフラです。ですから、社会全体に貢献できる、ひいては人類に貢献できる人材を育成することが大切だと思うんです。大学は公器であるという自覚をもち、質の高い教育を通じて潜在的な能力を引き出す。そして、モノの見方・考え方を含めた対応力を十分に養い、グローバルに通用する人材を育成する。社会の知的インフラとして質をなおいっそう高めることが、一橋大学のなすべきことだと思っています。

**奥田** 私は大学では金融専攻でしたが、学んだこと自体は直接、役にたつてはいない（笑）。でも、大学での経験や身につけたこと



は今日の基礎になってはいますね。

**石** 歴史でいえば大事なのは歴史観であり、歴史の見方でしょう。年号レベルの知識なんて忘れてもいい(笑)。大学の教育を通して人間として何が残るか、それこそが重要なんです。

## 知の創造拠点である大学と その事業化を担う産業界が連携し 新しい産業を創出する

奥田会長は、「活力と魅力あふれる日本」を創るためには産学連携による新産業の創出が非常に重要だと述べておられます。産学連携のいっそうの推進と、国立大学の法人化は日本の未来にとってどのような効果をもたらすとお考えですか。

**奥田** ご存じのように日本は世界に類をみない速度で少子化、高齢化が進んでおり、近い将来経済成長の鈍化が懸念される状況にあります。この局面を打破するためには、世界最高水準の科学技術を創造しつづけるとともに、知の創造拠点である大学とその事業化を担う産業界が有機的に連携して新しい産業を創出することが強く求められています。日本経団連でも内閣府、日本学術会議と共催で「産学官連携推進会議」や「産学官連携サミット」などを全国規模で開催してきました。幸い、産学連携の機運は非常に盛り上がり、企業と国立大学との共同研究は2002年時点で10年前の約5倍、受託研究は3倍近くに拡大しています。産学連携を後押しする制度の整備も進んでおり、企業の役員と国立大学教授の兼任も解禁になりました。産学連携は導入期を経て、具体的な成果を生み出すべき段階に入っているんです。

国立大学法人化以前は、国立大学の教員は公務員でしたし、大学自体も明確に独立した人格ではありませんでした。このため、企業と大学との連携は「一教授と企業」との個人的なつながりが中心にならざるを得なかったんです。それが法人化を機に、よりダイナミックな連携が可能となったわけですから、今後は企業と大学双方にメリットのある、明確な契約関係に基づくパートナー関係を構築していかなければならないと思います。

**石** パートナー関係を構築する、産学連携で具体的成果をあげるという意味では、お互いの信頼関係とそれを実現させる人の問題が重要になりますね。

**奥田** 理解と信頼を深めていく上では、活発な人材交流と相互の情報発信の充実が重要でしょうね。もっと大きいのは、ご指摘のように人の問題です。ノーベル賞の連続受賞や論文の引用件数の

多さが証明しているように、日本の大学の水準は世界的にも高いレベルにあるんです。ところが残念なことに、この知が産業界で十分に活かされてはいませんし、科学技術を産業化へと結びつける「目利き」や経営感覚のある技術者が少ないといった指摘がなされて久しいのが実情です。アメリカでは大学などで創造された知をイノベーションとして事業化するため、大学院教育のなかに技術経営(MOT)コースが数多く設置されている。技術に関す



る知識とともにマネジメント能力の重要性が幅広く認知されているわけです。日本でも、MOTコースを早期に実現し、「知」を活かす人材の育成を図る必要がありますね。

**石** 産学連携といった場合、これまでは技術系の大学・学部との連携を指すのが一般的でした。しかし、奥田さんがいわれるように、今後は事業化という局面での成功が問われるわけですから、「経営」はさらに重要になってきますね。一橋大学では、官公庁だけでなく民間企業からの受託研究も多数行っていますが、これからはCOEプログラムを含めた研究体制の充実を力を入れていく方針で、机上のレベルを超えた、さらに踏み込んだ連携を推進していきたいと思っています。また、社会人を対象としたMBAコースも定評があるところですから、産業界ももっとその活用を考えていただきたいですね。

**奥田** 私は、一橋大学のような社会科学系の大学でも産学連携の可能性は大いにあると思っています。例えば、金融工学などはその好例ですよ。アメリカでは金融業界と大学の連携が活発に行われており、これが強みにもなっているわけですから。

**石** もう一つのポイントは、現場に即した実学ということではないですか。一橋大学では経済でも商学でも理論は理論として進化させる一方、質の高い実学には力を入れている。国際企業戦略研究科



のMBAコースではその分野に精通したプロフェッショナルが指導していますし、商学研究科や経済学研究科の5年一貫コースでは若い学生と社会人学生が一緒に学んでいる。彼らのビジネス経験が、若い学生に非常にいい影響を与えています。

**奥田** 実学と学問の融合は社会にとって重要なテーマですし、「現場とはこういうものだ」と知ることは非常に大切ですよ。先程、インターンシップを充実させたいといわれましたが、製造業の立場でいえば、ぜひ学生を工場に送り込んでほしい。21世紀の日本を担う人材がモノづくりの現場を体験することは、科学技術創造立国をめざす日本にとって大きなプラスになるはずですから。

---

## 起業家の養成、 海外ネットワークの構築、活用を通して 国際競争力のある大学に成長してほしい

---

最後に、一人のOBとして一橋大学に期待されるのはどんなことですか。

**奥田** 伝統ある「Captains of Industry」の精神と気概を保ち、社会と日本の未来に貢献できる人材を多数輩出してほしいということですね。一橋大学には証券市場の常識を打破した松井証券の松井くんやeビジネスの可能性を広げた楽天の三木谷くんなど、飛び抜けた発想をする人物を大勢育てた実績があるわけですから、彼らにつづく起業家の登場を楽しみにしています。

もう一つは、海外とのネットワークの強化。一橋大学は多数の留学生を受け入れてきたし、彼らのなかにはそれぞれの母国で相応のポジションについている人も少なくありません。そのネットワークを活用し、グローバル時代にふさわしい国境を超えた連携を実現してほしいですね。

**石** 一橋大学はすでに海外には70カ所を超える同窓会支部がありますが、現状ではまだ懇親会としての機能が中心です。このネットワークをより建設的な方向にもっていくことも、同窓会と一緒に考えたいと思っています。留学生とのネットワークでは、当面はアジアがターゲットで、この6月にまず北京に現地事務所を開設する。そこで、さまざまな連携の可能性を探り、実現させていきたいと考えています。

**奥田** 一橋大学が今後さらに発展し、世界的な競争力をもつ大学になるためには、大学とOBが一体となって盛り立てていくことが大切ですから、如水会としては協力を惜しみませんよ。

**石** 私は大学経営も、知恵を絞る時代だと思っています。知のイ

ンフラとして、本当に社会に求められる大学でありつづけるためには、財政的安定と教育環境等への先行投資の両方が必要だと思います。そのためにも、10年後、20年後を見据えた基金の設立と同時に、いまある資金の有効活用を図りたいと考えているんです。

**奥田** いまある資金といわれますと？

**石** 後援会の寄附金ですね。現在は寄附金を預かり、運用しているかたちですが、現在の低金利では金利だけの活用ですと、なかなか有効な投資に結びつかないのが実情です。ときには元本を崩した投資も必要だと思いますね。

**奥田** それは大いに結構なことだと思いますよ。これからは、大学でも財務戦略が必要な時代ですし、一橋大学がその先鞭をつけることにも意味がある。海外では、功なり名を遂げた先輩が大学に膨大な基金を寄附することが当たり前のように行われているでしょう。日本でもそうした仕組みをつくるべきだと思う。経団連としても政府に働きかけて実現させていきたいと考えています。

**石** ありがとうございます。ぜひ期待しています(笑)。

**奥田** 私は、一橋大学にとって法人化がゴールだとは思っていません。石学長をはじめ一橋大学のみなさんにも、その先を見据えた戦略の策定と、その実現にがんばっていただきたいと思います。

**石** 大学にとって何よりも大事なことは、人材の育成です。まず、いい学生を育てることに地道に、粘り強く取り組んでいきます。奥田さんがおっしゃった飛び抜けた発想をもつ人材を輩出するために、全責任をもってあたります。

**奥田** OBとして、一人の産業人として心から期待しています。



# 法人化の**焦点**



副学長(研究・企画担当)

川村正幸

国立大学法人化によって一橋大学はどう変わるか。





## 大学経営の全体を 大学みずからが決める。

これまでの国立大学は、いわば文部科学省の一部局の付属機関と位置づけられていて、教育研究の自主性は認められていたものの、経営は文科省によってコントロールされ、大学に実質的な経営権はなかったといういい状態でした。だから、教授会の力が強くなり、組織防衛的な発想が強くなるという弊害も出ていました。それが、今度の国立大学法人化にともなって、大学経営の全体を大学みずからが決め、担っていくということになります。

たとえば授業料などは一定の幅で各大学が独自に決めることができ、その収入もある程度自由につかえるようになります。外部資金の導入や、教職員の兼業に対する規制も、各大学の考え方によって、かなりのところまでゆるめることができます。したがって、産業界などから人材を迎え入れることが容易になるなど、人事面の自由度も大幅に高められます。

また、これまでは予算や教員数などが文科省によって細かに決められていて、学部や学科、法科大学院やビジネススクールといった既存の教育研究組織を組み直したり拡充したりするということは非常に難しかったのですが、それも、各大学の判断によって自由に動かすことができるようになります。もちろん、設置基準などのハードルはありますが、それを越えさえすれば、その先は自由にしてよろしいということになるわけです。

ただし、そういう大学経営のベースになるのは、国からの運営費交付金です。その基本的な構図はこれまでと変わりません。制約はついてまわります。その制約の大きさが、経営の自由度の大きさにもかかわってくるはずですが、また、交付金を原資にすることは、国民からの負託を受けるということで、それと大学の自主性をどうマッチングさせていくかということも、これまで以上に大きな課題になると考えています。

## 評価に耐えうる成果を あげていく。

大学を大学みずからが経営することで、大学はリスクをかかえることにもなります。経営をしくじれば、大学が沈没してしまうことにもなりかねません。

経営にあたっては、各大学がまず第一期6年間の中期目標・中期計画を策定し、これを推進します。その成果が第三者機関によって評価され、評価の結果が第二期の交付金に反映されるということになっています。成果をあげ、それが社会から認められれば、交付金が増えるということも考えられなくはありませんが、今の国家財政の状況などを考えると、交付金が削られることはあっても増えることはないと見ておいたほうがいいでしょう。

文科省からは、評価は6年後の事後チェックだけではなく、とくに経営上の評価を中心に年度ごとに行い、その達成度によっては途中からでも交付金をカットしていくという方針が打ちだされています。

ただでさえ評価しづらい教育や研究の成果を、1年とか6年とかというスパンで正しく評価できるのかという問題はありますが、だからといって、評価を拒むことはできません。大学のもつリソースをどう活用し、それをどんな成果に結びつけていくかによって、大学間の格差はこれまで以上に広がっていくことになるでしょう。

## 一橋大学の顔づくりを 全学的にバックアップする。

本学が社会科学の分野において日本のトップレベルにあることは自他ともに認めるところです。策定した中期目標・中期計画では、これを国際的なレベルでも評価されるというところまで引き上げていくことを最重要課題の一つにしています。これに沿って現在、海外の優れた研究者の招聘、英語による授業の拡充、アジアの主要な地域での連絡事務所の設置などを準備しています。また、法科大学院やビジネススクールを始めとする新たな教育組織、先のCOEの選にもれた研究プロジェクトなど、一橋大学の顔となりうるには、必要に応じて人と金を重点的に配分し、全学的にバックアップ

するという体制も整えていくことにしています。

社会科学主体の、それも比較的小規模の大学ですから、理工系の部局をもつ総合大学にくらべたら小さな予算でも費用対効果は大きいと思いますが、それにしても、国からの交付金だけに依存して中期目標・中期計画に掲げた成果を出すことは難しいと思います。外部資金の導入などによって自己資金の拡大を図るということは大きな課題となります。産学連携による共同研究や受託研究、卒業生組織である如水会と連動した募金活動などにも、新しい手法を取り入れていくことが必要だろうと考えています。

## 教員が教育研究に 打ち込める体制をつくる。

大学の運営組織は、これまでは最高意思決定機関として評議会が置かれると共に、学内には委員会という教員の集まりが数多くあって、意思決定に際しては一つ一つを関連する委員会にかけて審議するという手続きを踏んでいました。これを国立大学法人化後は、役員会が大学運営の中心的な役割を担うという組織に改めることにしています。大学の運営にかかわる原案はすべて役員会から出発させ、途中で部局長会議や委員会の意見も聞く。そこには事務局の意見も入れる。出てきた意見は最終的に役員会がとりまとめ、教育研究評議会・経営協議会にかけたうえで、学長が最終決定することになります。

この改組の大きな狙いの一つは、部局長を含めて、教員が教育研究に専念できるようにするという事です。従来、特にここ数年は、研究科長・学部長になると学内運営に関わる仕事に忙殺され、自身の研究活動はあきらめざるをえないというのが実情でした。教員も委員会の運営にかかわる雑務になにかと時間をとられることが多かったのです。そこで法人化後は、学長と3名の副学長が大学経営の全責任を負うこととし、

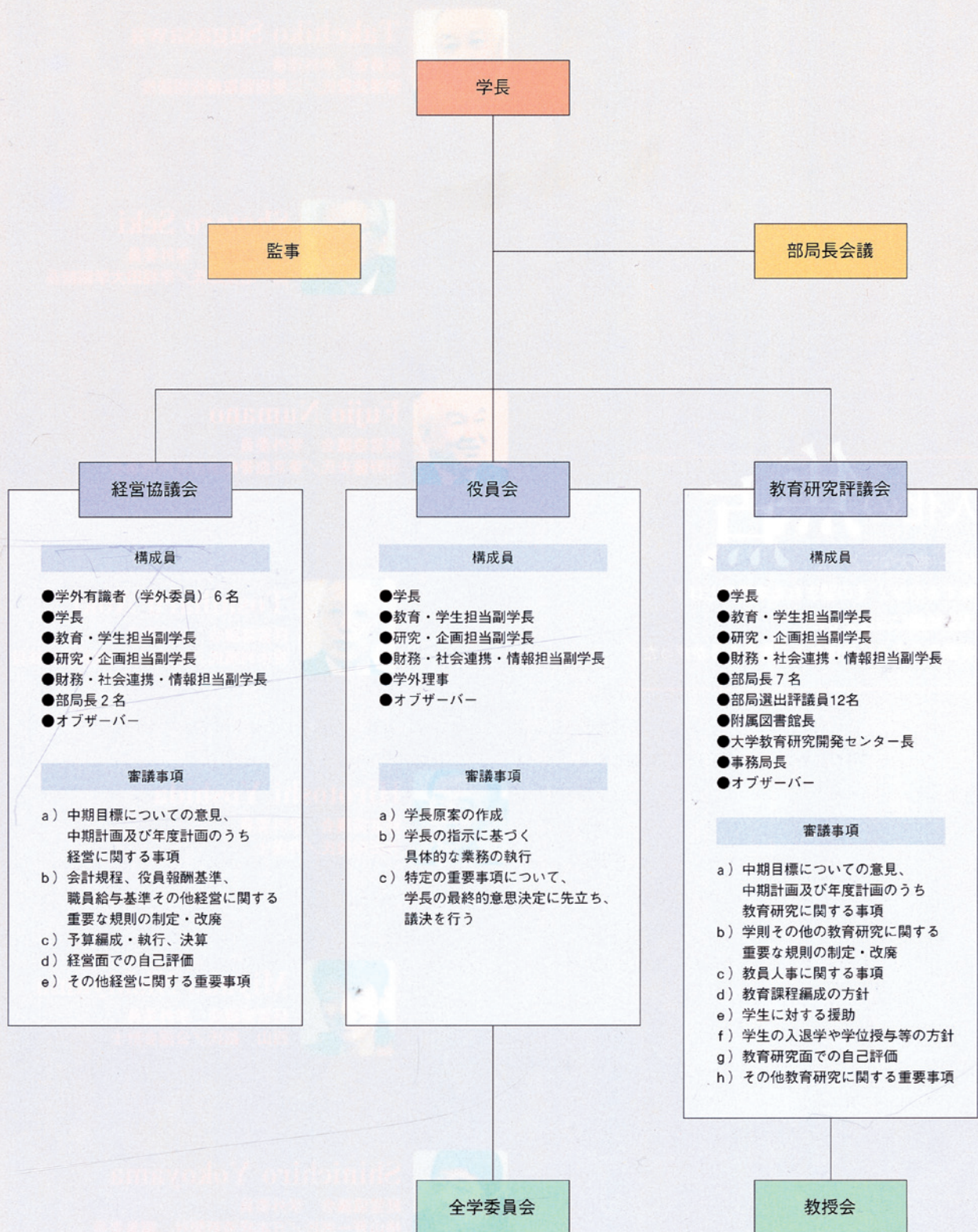
委員会の数は可能なかぎり減らし、開催数も減らします。その委員長も基本的にはすべて副学長が担って、これを事務局が支える。そのかわり、教員には厳しい評価にも耐えられるよう、教育研究に集中し、高い成果をあげてもらおうということにしたわけです。

ただし、大学が企業と大きく異なるのは、教育研究の実質的な担い手が一人一人の教員だということです。企業のように、上司の命令で、この教育研究でこれだけの成果をあげろというようなことはできません。大学本部が決定しても、教員が動かなければなにもできない。本部が決めた方向に向かって教員のみんなが動いてくれるよう、学内に情報をどれだけ迅速かつ的確に流すことができるかも、新しい大学運営組織にとっては大きな課題になります。

もちろん、大学は企業とは異なる組織だということばかりを言い立てているわけにはいきません。大学が特殊な世界になってしまってはならないでしょう。その意味で、役員会の学外理事ならびに経営協議会の学外委員の方々の提言にも謙虚に耳を傾けていきたいと考えています。(談)



法人化後の一橋大学の運営組織





# 法人化の**焦点**

法人化は、一橋大学にとって  
何を意味するのか？ その望まれる未来像とは？  
大学の運営組織にお迎えした、  
各界の有識者の方々に忌憚なきご意見をうかがった。



**Takehiko Sugasawa**

役員会 学外理事  
菅澤武彦氏／三菱樹脂取締役相談役



**Shotaro Seki**

経営協議会 学外委員  
關 昭太郎氏／早稲田大学副総長



**Fujio Numano**

経営協議会 学外委員  
沼野藤夫氏／東京血管疾患研究所理事長



**Toshiharu Aoki**

経営協議会 学外委員  
青木利晴氏／NTT データ取締役相談役



**Hirotohi Yoshida**

経営協議会 学外委員  
吉田裕敏氏／弁護士



**Miyako Nishiyama**

経営協議会 学外委員  
西山 都氏／公認会計士



**Shinichiro Yokoyama**

経営協議会 学外委員  
横山晋一郎氏／日本経済新聞社 編集委員

一橋大学のエクセレンスを  
どう発揮していくかが問われている。



役員会  
学外理事  
**菅澤武彦氏**  
三菱樹脂  
取締役相談役

目先の目標を追いかける  
それが唯一の大学の課題でよいのか

大学が文科省のくびきから脱却する。法人化は、形態としてはたいへん結構なことだと思います。とはいえ、その船出がこの4月からというのは、拙速にすぎると感じています。この法人化は、そもそもは行革を急ぐという官の論理から出てきたことで、大学をどう改革していくかという本質的な議論がなおざりにされているからです。しかし、ひるがえって考えると、わが一橋大学の歴史は官の論理との闘いの歴史でした。そこに本学の存在意義もある。このいわばお仕着せの法人化に対しても、一橋大学のエクセレンスをどう発揮していくかが問われているといっています。

たとえば、国立大学法人には6年ごとに中期目標を出させ、その達成度に応じて予算の交付額を決めるというようなことになっていますが、それでは、われわれ民間企業が短期の業績を追いかけるといふのと何ら変わりません。ちょっと低めの目標を掲げておいて、目標達成を大げさに喧伝する。学問の府が、それと同じでいいのかということです。よく引き合いに出されることですが、小柴さんのニュートリノ観察には、20年の歳月が投じられている。そういう学問のエクセレンスをどう獲得していくか。法人化後の大学にとっては、これまで以上に大きな課題になるはずです。

法人化はまた、大学間競争を強いることにもなる。社会的な存在意義を欠いた大学はどんどん淘汰されていくことになる。それでなくとも、ここまで豊かになった日本に国立大学はもはや不要だという議論もある。また、ITの発展によって、たとえばハーバード大学の授業が日本に居ながらにして受けられるようになっている。そういう中で、一橋大学で学びたい、学ばせたいと思われるような、どんな特色を出すことができるか。ここでもまた、研究と教育のエクセレンスが問われることになるでしょう。

巨木のDNAをしっかりと受け継いだ  
新たな一橋エクセレンスの創出

人を引きつけるエクセレンスとは何かということを考えると、なによりもまず、教職員の個々人としての力量に目を向けざるをえません。74人のノーベル賞学者を出したシカゴ大学では、本学に平凡な教授は必要ないと天下に公言しているということです。日本でも、企業が産学連携を考える場合には、対何大学でも、対何研究科でもない、ピンポイントで何先生と組むというような形になってきています。一橋大学という看板だけで食っていける時代は去ったということです。大正期の一橋大学には、福田徳三、三浦新七、上田貞次郎、左右田喜一郎といった巨木がそびえ立っていた。その巨木のもとで、中山伊知郎、高島善哉、上原専禄、井藤半弥、山田雄三といった次の世代の巨木が芽を吹いた。こういう巨木のDNAをちゃんと引き継いでいけるかどうか、一橋大学の今後がかかっているといっています。

企業から大学への要望ということでは、これは企業の身勝手なものねだりかもしれませんが、もっと個性的で面白い学生を育ててよということが一つ。もう一つは、そういう学生を育てるために、プラグマティックな教育だけでなく、リベラルアーツにももっと力を注げということです。教養の厚みが、個性の源泉になるんです。というのも、外国人とやりとりをする機会が増えるにつれ、日本人の総体としての浅薄さ、教養と哲学のなさが浮き彫りになって、それが国際的なビジネスの足かせにもなっている。英語ができる、できないということ以前の問題として、お前は面白いやつだな、話せるやつだなと認められないことには、よし、お前と一緒に新しい仕事にチャレンジしようということにもならないんですね。

要するに、学者にも、学生にも、企業人にも、個々人としてのエクセレンスが求められるようになってきている。そういう個々人のエクセレンスの総和が、一橋大学のエクセレンスになるんだと考えています。(談)

◆菅澤武彦 (すがさわたけひこ)

1961年一橋大学法学部卒。同年4月三菱化成工業株式会社入社。1992年三菱化成株式会社(現三菱化学株式会社)取締役就任。1995年三菱樹脂株式会社取締役フィルム包装材事業部長就任。1999年同社代表取締役社長就任。2002年(社)如水会副理事長就任。2003年三菱樹脂株式会社取締役相談役就任、現在に至る。2002年藍綬褒章受章。



経営協議会  
学外委員

**關 昭太郎氏**

早稲田大学  
副総長

## 日本中の大学が 改革の担い手になる。 国際的な競争力を 身につけるために

企業経営の経験を生かして母校の財政を建て直してくれと奥島前総長に呼び戻されて、最初はまあ、3年くらいでなんとかかなかなと思っていたのですが、とんでもない話で、大学というところは、外を見ない・変わろうとしない・責任を感じないというエスノセントリズム（自民族中心主義）症候群にかかった象牙の塔のように感じました。改革には、ありとあらゆる邪魔が入る。9年かかってやっと今、75点か80点かといったところです。

世界が大きく変化を遂げている中で、日本の大学は、国立と私立の別を問わず、どっぴりとぬるま湯に浸かって、そこから抜け出せないでいる。早急な改革が必要です。既存の組織とシステムを徹底的に破壊し、分裂させ、世界標準で競争できる大学づくりを進めないと、大学が大学としての存在意義を失うだけでなく、日本の未来が危ない。

もちろん、こうした大学の改革は、個々の

大学が内部的に取り組むだけでは限界がある。日本中の大学が改革の担い手にならなければ、国際的な競争力は生まれません。そう考えて、21世紀大学経営協会という、大学改革を支援・推進するためのNPOを立ち上げたんですが、これと軌を一にするように、このたび、一橋大学から経営を支えるメンバーの一人として協議会に加わってくれというお話をいただきました。

一橋大学は社会科学の分野でわが国の高等教育界に君臨してきた大学です。活用できる知的資産も豊富に保有されていると認識しています。こういう大学が本気で改革に取り組み、その真価を発揮するようになると、私学にとっては大きな脅威です。しかし、強い敵の存在が、自陣を強化するカンフル剤になる。一橋大学の改革を推進することが、私学の改革を推進し、ひいては日本の大学全体の改革を推進することにもなる。そう考え、要請をお受けすることにしました。

## 国立大学の法人化。 その鍵を握るのは、 経営の二文字である

どんなことでも忌憚なく言ってくれということですし、私もお受けした以上、中途半端なことでお茶を濁すつもりはありません。たとえゲンコツの雨あられが降ってこようとも、言うべきことは言わせていただこうと考えています。

戦後60年近くにわたる護送船団方式のもとで、大学は金属疲労をおこしています。硬直した組織、緊張感と危機意識の欠如、難しい

ことはすべて先送りするという官僚組織の欠陥が、大学にもすっぽり当てはまる。全体で決め、全体で行動し、失敗があっても個人の責任は問わない。上層部は無責任、中間層は無関心、志のある若手がもの申しでもまったく通じない。その最たる結果が、終身雇用や年功序列といった画一的なオールドファッションの温存です。

とりわけ国立大学の場合は、私学以上に、収入ということを考えたことがない。足りなければ、欲しいと言えば、どこから湧いて出てくると思っている。そこに欠落しているのは、経営の二文字です。財の独立なくして学問の独立はない、教育の自由もないというのが、私の基本的な考え方です。経営の合理化と学費の自由化を徹底的に推し進め、これまで受けてきた血税を自らの努力で減らしていくことが、大学活性化への第一歩だと考えています。組織の改革が不可欠です。贅肉を落とし、軽い組織にしなければ、これからは教学も経営も立ち行きません。

米国の神学者ラインホルド・ニーバーの言葉を、私は好きでよく引用します。「神よ、変えることのできないものを受け入れる冷静さを、変えるべきものを変える勇気を、そしてそれらを識別する知恵を与えたまえ」という祈りの言葉です。（談）

### ◆關 昭太郎（せきしょうたろう）

1929年生まれ。53年早稲田大学商学部を卒業し、山種証券（現SMBCフレンド証券）入社。85年から山種投資顧問社長、92年山種証券社長に就任。95年CFOとして早稲田大学副総長に就任。ほかに東京財団理事（2000年～）、NPO「アジアの架け橋」理事長（02年～）、NPO（申請中）「21世紀大学経営協会」副理事長（03年～）などを務める。

# 財の独立なくして学問の独立はない、 教育の自由もない。





経営協議会  
学外委員  
沼野藤夫氏  
東京血管疾患研究所  
理事長

## 変わりゆく21世紀の経済社会を 力強く引っ張ってほしい。

### 新しい社会の枠組形成に リーダーシップを

このたび経営協議会の学外委員という大役を仰せつかりましたが、これに先立つ4年間、私どもの東京医科歯科大学が四大学連合の一翼を占めているということもあって、運営諮問会議の委員を務めてきました。この会議に出席して、石学長のざっくばらんな性格からか、和気藹々とした雰囲気の中でだれもが遠慮なく発言できるという、たいへん気持ちのいい集まりに感じられ、私はこういうところにも、一橋大学ののびやかな校風が反映しているのだと思いました。学部間の垣根が低いということや、ゼミを中心とした少人数教育が行われているという特徴が、一橋の学生や先生方の知識と人間性の幅を広くしているのでしょうか。

その知識と人間性の幅を、社会科学という枠を超えた分野にも広げてほしいというのが、一橋大学に対する私の希望の一つです。

21世紀の日本の社会は、国際化や情報化と同時に、高齢化も急ピッチに進んでいくこととなります。そうすると、高齢者も社会の一端を背負って働ける仕組みを作っていくことが必要になるでしょうし、福祉制度や保険制度などの抜本的な見直しも必要になってきます。現実には、破綻に瀕している医療保険制度や年金制度を立てなおすにはどうしたらよいか、これから日本全体でディスカッションしていかなければならない大きな社会問題になってきます。そういう時に、自分は経済のことしか分からない、医療のことしか分からないということでは、噛み合った議論ができません。何年前か、医療問題に関する裁判が多くなってきたため、大勢の裁判官の方がウチの大学病院に見学に来られたことがありましたが、医療について驚くほど何もご存じなかった。これで本当に正しい判決が下せるのかと心配になるほどでした。もちろん、先端的な専門知識までは必要ありませんが、医療問題を扱う以上、法律家といえども、医療の基本的なことは理解できるだけの素地をもって

いて欲しいものです。逆に医療関係者も法律や経済の知識がこれからもっともっと必要になろうし、法律家や企業人にも医療や福祉の知識が求められる。21世紀の日本は新しい社会の枠組みを作り直して国際社会にとけこんでゆく必要があります。

### 新しい分野を開拓するとともに、 幅広い教養を身につけながらも 一本筋の通った一橋人を

そういう意味では、これから四大学連合をもっと活用すべきでしょう。経済や法律を学ぶ学生が、学生のうちに医療や介護の現実を身をもって知るということは、大変なカルチャーショックだと思いますが、生身のものに触れることでしか得られないことがたくさんあります。そしてこの経験が将来きっと役に立つはずですよ。

そしてもう一つ、一橋大学出身の方々がこれからの日本の経済社会を力強く引っ張ってほしいという期待に重ね合わせていけば、幅広い教養を身につけると同時に、これが一橋だという特徴といえますが、一橋大学としての芯をもつことも必要だと思います。一橋の卒業生は、社会の幅広い分野で活躍されているからでしょうか、いろんな個性がありすぎて、一橋に共通する色というものが薄いような印象を受けます。ですから、一橋の卒業生がこうして社会を支えている、引っ張っているということが、世の中には充分伝わっていないのではないのでしょうか。一橋大学として、もっと世の中に向かってアピールするところがあってもよいのかなと思うのです。

それには、自分の人格を形成する倫理観をつくるための勉強も必要でしょうね。世の中には環境が変わると、とたんに言うことががらりと変わってしまう人を見かけることがあります。そういう変わり身の早い人はどうも信用できません。人もついてこない。それは、人に限った話ではなく、国についてもいえることです。一橋大学とその卒業生には、いろんな意見を取り込みながらも、なおかつ一本筋が通っているという、21世紀の経済社会における力強いキャプテンシーの発揮を期待しています。(談)

#### ◆沼野藤夫 (ぬまのふじお)

1966年東京医科歯科大学大学院医学研究科卒。専門は循環器病学。1975年内科学第三講座教授。1998～2001年同大学附属病院長。2001年同大学名誉教授。2001年より東京血管疾患研究所理事長、新お茶の水クリニック理事長。主な著書に「動脈硬化」「血管炎」「一期一会」など。

# 法人化は一橋大学が世界のトップに躍り出る最高のチャンスです。



経営協議会  
学外委員  
青木利晴氏  
NTT データ  
取締役相談役

## 新たな知や情報の地平を切りひらいて欲しい

当社はITをベースにビジネスをしている会社で、私自身も長くIT関連の研究開発に携わってきました。ここ数年、ITは社会や生活の隅々にまで浸透し、一つの“環境”になっています。IT化つまりデジタル化、ネットワーク化、モバイル化が進むことで、中央と地方のあるいはサプライヤーと消費者の情報格差がなくなり、距離や時間の制約もなくなってきています。そのことによって産業の構造が変わり、生活の様式が変わり、そして世の中の価値観も変わり始めています。自動車の普及によってデリバリーや移動方法が変わり、新しいビジネスが続々と生まれました。それ以上の根本的な社会変化が始まっているといっているのでしょうか。

こうした世の中の変化に対応して、社会科学もまた変わっていくことになるでしょう。社会科学のリーディング・ユニバーシティである一橋大学が果たすべき役割は、きわめて大きいと思います。

大学は、知の宝庫・情報の宝庫です。とはいえ、知や情報も土地や建物と同じで、使わなければ価値は出てきません。大学には今、宝庫の扉を開きこれまで蓄えた知や情報を広く世の中に流通させ、さらに流通した情報を活用して、新たな知や情報を創造していくことが期待されているのではないのでしょうか。

## みんなが一つの目標に向かって進める、マインドがポイントになる

一橋大学は業界界との連携にも積極的に取り組んでいますし、国立大学の先陣を切ってeコマースの講座も開いています。また大学

院大学として高度専門職業人の育成にも力を注いでいます。企業との間に様々な接点が生まれているので、企業が高度な社員教育を大学にアウトソーシングするということも可能になりつつあるんですね。とすると、何をどう教えどんな人材を育てていくか、大学と企業との密接な意思疎通や人的な交流もこれまで以上に必要になるはずですよ。

もちろんそのために、大学が一方向的に企業に歩み寄りなければならないということではありません。大学のミッションは、あくまでも世の中の変化を洞察し、新しい概念を創造し、将来を指し示すことであり、それを通じて世の中のリーダーとなる人材を育てることだと思います。われわれの期待もそこにあります。ただし企業がそれを期待して大学にアプローチしたいと思っても、現状では双方に様々なバリエーションがあるようですね。そのようなものはできるだけ取り払っていきべきでしょう。

大学の法人化は、一橋大学が世界に開かれた大学として、世界の超一流大学をさらに超えるようになる最高のチャンスだと思います。当社も民営化という大きな波をくぐりぬけてきましたが、民営化の時の一番大切なポイントは、「社員みんなのマインドをどう変えていくか」ということでした。言い換えれば、民営化によってみんなが一つの目標に向かって動き出したということです。国立大学の法人化においても、経営上はそこが一番のポイントになるのだらうと思います。

一橋大学ですでにしっかりした中期目標・中期計画を立てておられますので、あとはその目標や計画を単なるお題目にしないように具現化して行けばよいでしょう。大学全体のマインドのベクトルを合わせ、マイルストーンを設定して目標の一つ一つを着実にクリアして行きさえすれば、大きく飛躍すると思います。(談)

### ◆青木利晴 (あおきとしはる)

株式会社NTT データ取締役相談役。東京大学工学部電気工学科卒、同大学院電子工学科専攻博士課程修了。1967年日本電信電話公社入社。日本電信電話(株)代表取締役副社長を経て、1999年(株)NTT データ代表取締役社長に就任。2003年同社取締役相談役に就任、現在に至る。電子情報通信学会業績賞、IEEE Frederik Philips Award 受賞など受賞歴多数。

# 大学がまず卒業生に 手をさしのべるべきではないか。



経営協議会  
学外委員  
吉田裕敏氏  
弁護士

## 同窓会組織「如水会」と 大学の橋渡しの役割として 経営に参加する

経営協議会で私に何が期待されているのか、つまびらかではありませんが、一つには私が如水会の理事を務めているということで選ばれたのだらうと受けとめています。大学と同窓会組織との橋渡し役になるということですね。

如水会は、定款の第一の目的として、母校の後援ということを謳っています。これは、数ある同窓会組織の中でも特異なことといっていでしょう。ふつうは親睦を深めるというようなことになっている。一橋大学は、かつて時の文部省に衝突して籠城したこともある。国立大学らしからぬところがあって、卒業生にも、そういう大学を応援したいという思いが強いのです。今度の法人化に対しても、手伝えることがあれば手伝いたいという卒業生が多い。問題は、それを今後どういう形で具現化していくかということです。

現在、卒業生が大学の活動を資金面で応援

する窓口として、一橋大学後援会という財団が組織されています。卒業生が個々に大学に献金するのではなく、この財団に献金をプールしておいて、毎年ある程度の額をもって大学を後援するという形をとっているのです。プールされているお金は現在、あわせて約10億円ほどになっています。

一方、大学の主たる財源は、法人化後も従前通り、国から交付されることになっています。しかし、これは大学を運営していくのに必要最低限のお金で、使い道もほとんど決まっている。一橋大学では法人化後の中期計画として、世界の中核となる大学を目指す、そのため海外の諸大学との提携を進める、アジアの各地に拠点もつくるという壮大な計画を打ちだしておられます。これを交付金だけで実現することは難しい。大学側としてもフリーハンドで動かせる資金がほしい。ですから、一橋大学後援会にプールされているお金も、これを機に大学が利用したいという意向があるのです。

## 大学と同窓会組織が 有機的な関係を 築く必要がある

ハーバード大学が持っている資金は約2兆円もあるということです。しかし10億というお金もけって小さなお金ではありません。

大学が外部から資金を導入しようという場合、理工系の大学であれば特許権などの知的財産を活用するという方法もありますが、文科系の大学では、基本的には卒業生から広く

薄く集めるほかありません。そういう意味では、大学の規模が小さいということも不利になる。時代が悪いということもある。如水会では現在、兼松講堂とボート部の艇庫の改修のために寄附を募っていますが、目標額の11億円もなかなか思うようには集まっていないというのが実情です。

また、寄附を求められる卒業生には、所期の目的のために本当に有効に使われるのかという危惧もある。したがって、財団にプールされている資金を大学に渡すということについては、如水会の中にも少なからぬ抵抗があるのです。

私は個人的には、外野席があんまりうさくいうべきではない、献金の使い方大学が自ら決めていくべきことで、財団のお金もゆくゆくは大学に渡すべきだろうと思っています。とはいえ、大学と卒業生を橋渡しすることといえば、大学は卒業生に資金援助を求める前に、卒業生にも役に立つ存在として、卒業生との有機的なつながりをつくっていくことが必要なのではないでしょうか。つまり、大学が卒業生に手をさしのべることが先だろうということです。そうすれば、一橋の卒業生というのは根っここのところでは母校愛が強く、団結力もある、自然発生的に大学を支援するというにもなるのではないかと、今は希望的に考えています。(談)

### ◆吉田裕敏(よしだひろし)

1966年一橋大学法学部卒。69年同大学院法学修士課程修了。弁護士。吉田裕敏法律事務所長。94～95年東京弁護士会常務委員会副議長。2000年如水会理事に就任。東京商科大学奨学財団および一橋大学後援会の理事も兼務。



## あいまいな目標は、 あいまいな成果しかもたらさない。



経営協議会  
学外委員  
**西山 都氏**  
公認会計士

### 大学は独自の戦略ビジョンを持ち 他大学との差別化を 図る必要がある

法人化によって、国立大学も競争にさらされることになる。そういう中で、一橋大学は、どういう特色をもった大学になろうとしているのか。特色をビジョンとして明確に打ち出すことが大切なのではないでしょうか。

法人化に向けて、一橋大学からも中期計画が発表されています。しかし、それを見るかぎり、方針や手法についてはいろいろ示されてはいても、どういう大学になるのかという具体的なビジョンについては、いま一つ、はっきりしていないように思います。たとえば優秀な学生を育てるというような言い方がありますが、そういう場合にも、どんな学生が優秀なのかという評価の尺度は、入ってくる学生と、受け入れる社会とは違うかもしれません。そこをはっきりさせることが重要で、そのためには、企業でいうマーケットリサーチとかカスタマーリサーチとかも必要なのではないかと思えます。

如水会のある理事の方が、近頃の一橋は学

生の質が落ちている、いい学生を集められなければ駄目だ、法人化以前の問題だと、おっしゃったのを耳にしたことがあります。それはたぶん、単に学生の質云々ということだけではなく、学生を評価する尺度が、大学と企業とでは違ってきているということでもあると思うのです。産業構造が変わり、労働市場の構造も変わってきている。そういう中で、一橋と一橋の卒業生に求められる役割も変わってきている。そこで問われるのは、どんな学生を、どう集め、どう育てていくかという戦略です。単に成績優秀な学生をターゲットにするということだけでは、他大学との差別化はできません。もちろん、ターゲットを絞れば、それに魅力を感じない学生には選ばれない可能性も出てくることでしょう。リスクはともないです。しかし、戦略とはそういうものなのですね。企業だって、事業内容は似たり寄ったりでも、それぞれに社風の違いがあって、そこにその企業のミッションやビジョン、戦略などが反映されている。その違いによって勝負をしている。大学もそうあるべきなのではないでしょうか。

### 目標の達成を評価できる 業績評価尺度を持つ

組織の存在意義は、定款に謳われている目的を達成することにあります。企業の場合でいえば、最大の目的は利益をあげるということにあって、評価の尺度もそこにある。会計は、それを評価するためのツールの一つです。大学の場合も、何を達成するのか、そのためにどんな評価指標を持つのか、明確な定

義が必要だと思うのです。そうしないと、たとえば会計によって何ををはかるべきかということも見えてこない。もちろん、企業会計と、学校法人や宗教法人、財団法人など企業以外の組織の会計とでは、評価の尺度が違いますし、大学の経営の問題と、大学の質の問題は別の問題としてあります。しかし、だからこそ、そこが明確にならないと、大学という組織の存在意義も、よく分からないということになってしまうのではないのでしょうか。

教育や研究や成果は、杓子定規な評価尺度でははかりがたいといわれます。おそらくそうでしょう。先生方の業績は、それぞれに専門領域の深い知識がなければはかれない。あるいは何十年、何百年という時を経なければはかれないというところもある。しかし、学校法人として何を指すかはまた別の問題で、そういう観点から教育や研究の成果を評価するということは可能だろうし、必要でもあるだろうと思うのです。企業でも、営業部門と研究開発部門とでは評価の尺度が違いますが、それでも、その会社の社員としての昇進や昇給は、その企業が何を指しているかという観点から一本化されて査定されている。大学が組織として企業から学ぶべきことは少なくないと思います。(談)

#### ◆西山 都 (にしやまみやこ)

1983年一橋大学商学部卒。公認会計士。アーサーアンダーセン東京事務所、ロンドン事務所、朝日監査法人(現あずさ監査法人)勤務を経て、2003年より(株)プロテクト・ディレクター。専門は財務リスクマネジメント、金融商品会計、金融機関監査。著書に『CFOのための財務戦略』(03年、東洋経済新報社、共著)、『図解リスクマネジメント』(01年、東洋経済新報社、共著)など。2001年より(社)如水会監事。

# オンリーワンを目指してほしい。 セカンドベストではダメです。



経営協議会  
学外委員  
横山晋一郎氏  
日本経済新聞社  
編集委員

## 国立大学の序列意識は、 通用しなくなる

国立大学は今、明治期の帝国大学創設、戦後の新制大学発足に並ぶ大改革期を迎えています。そんな時に、母校の経営協議会に声をかけて頂いたのは、名誉なことだと思っています。

教育問題を担当して数年になります。大学を取材して感じるの、これほど序列意識が強い世界が他にあるだろうかということです。特に国立大学には、旧帝国大学、旧官立大学、旧高等師範、旧六、新六等々、大学の成り立ちに応じていくつものグループ、格付けがあります。例えば旧六に属する大学が文科省に新規予算を要求したとします。旧帝大系に先を越された場合にはそんなものとあきらめますが、同じ旧六グループに遅れをとったら大騒ぎになる。世間では予備校の偏差値で大学がランキングされていると言われてはいますが、実はこうした大学の世界だけでしか通用しない序列構造に大学自身が強く縛られているのではないのでしょうか。

一橋も例外ではないと思います。東大に次ぐ位置にある大学という格付け意識が一つの拠り所になっているように思います。しかし、法人化後は、そんな格付けは通用しなくなることでしょ。役所の規制が緩み、競争が激しくなると、それまで業界が後生大事に守ってきた序列意識なんて関係ないという雰囲気が一気に広がった。これは産業界では広く体験済みのことです。大学は今まさに、そんな転換点に立っているのです。

象徴的なのが、2002年秋の文科省の第1回COEプログラム選定です。一橋を始め、過去の常識では当然入るとされた大学がいくつかに選に漏れ、大学界では結構話題になりました。一橋は翌年のCOEには選ばれましたが、今度は同年に始まった教育版COEで、またもや選に漏れてしまった。私はこの時、護送船団方式の大学行政の終焉を強く感じました。今までなら、黙っていても国が大学の格に応じて、うまく案配し、一橋もそれなり

の地位を確保できたことでしょう。でも、そうした時代は終わろうとしているのです。

## 膨大な知的蓄積を有効に活用し、 揺るぎないオンリーワンを 作り上げる

COEが公表されると、選ばれた大学の多くは、すぐさまホームページに掲載し、宣伝に使いました。COEは博士課程の話で一般にはあまり関係ないのに、利用できるものは何でも利用する。大学の意識はそこまで変わりました。

今年3月半ば、東北大学は東京で記者会見を開きました。法人化を控えての決意表明の会見でした。旧帝大が地元でなく、東京でこうした会見を開くのは極めて稀なことです。社会に積極的にアピールしていこうという意欲の表れでしょう。東京事務所を開く地方大学が増えているのも、同じ背景です。

しかし、一橋は、過去の栄光に安住していて、環境変化に今ひとつ鈍感なように見受けられます。COEに選ばれたか漏れたかという単純なことが、部外者に強い印象を残します。例え一橋の教育内容がどんなに充実していても、教育版COEの選に漏れたというだけで、教育に不熱心な大学というイメージが一人歩きするかもしれない。そのあたりの問題意識、危機意識が弱い。かといって、東大のように何でも一番でなければならないという緊張感も希薄です。

多くの問題があるにせよ、法人化後の国立大学は、序列社会から競争社会へ変質せざるを得ません。そのとき一橋は、東大の次の大学ということではない、どんなオンリーワンを、社会に提示していくのでしょうか。これに真剣に取り組まないと、東京商大時代からの伝統を誇り、強烈な個性を自負する一橋といえども、その他大勢の大学の一つに埋没してしまうことにもなりかねません。

幸い、一橋大学には膨大な知的蓄積があり、神田のビジネススクールのように最先端を走る部局もあります。各界で活躍する多数のOBもいます。一橋は今後、どのように進むべきか、学内で活発に議論し、大学間競争に勝ち抜く礎を作るお手伝いをする。それが一橋への恩返しだと考えています。(談)

### ◆横山晋一郎 (よこやましんいちろう)

1955年茨城県生まれ。79年一橋大学経済学部卒、日本経済新聞社入社。流通経済部、広島支局、社会部、名古屋支社編集部などを経て、93年社会部次長。97年から社会部編集委員(教育問題担当)。