

# 新任者メッセージ

## 新任経営協議会委員

株式会社大塚家具代表取締役社長／大塚久美子氏  
岡村綜合法律事務所／北尾哲郎氏

## 新任監事

フェニックス・キャピタル株式会社取締役／渡邊 彰氏  
新日本有限責任監査法人常務理事／二村隆章氏

## 新任研究科長・大学院長

法学研究科長／村岡啓一  
言語社会研究科長／糟谷啓介  
国際企業戦略研究科長／クリスティーナ・アメージャン  
国際・公共政策大学院長／高橋 滋



## 研究・教育と 効率化・成果主義のバランス

岡村綜合法律事務所

北尾哲郎氏

Tetsuro Kitao



**私**の出身大学では、国立大学法人化以降は寄付集めに熱心になり、ホームカミングデーや広報誌の発刊など、大学の現状を広報する努力をするようになってきました。その背景には、どうも文部科学省の「大学も、効率的経営、成果主義を取り入れることが重要であり、財政的にも自主性を求める」という方針があるようです。

大学の運営や教育内容にはこれまで関わったことがありませんが、私は、大学にとっては研究と教育が両輪であるべきだと考えています。ところで、教育の成果はなかなか目に見えませんが、研究も腰を据えて息長く続けて初めて成果が出るというものもあるでしょうから、効率や成果主義とは相容れない側面が色濃くあります。さらに、国立大学には、学

費などの経済的負担をはじめとする学生の待遇について、私立大学とは違った有り様があつてしかるべきだと思つています。しかし、国立大学に改革が必要ないかという点、そうではありません。反省すべきところは反省し、研究と教育の実績を挙げることに全力を尽くしていかなければなりません。効率主義、成果主義に偏らないよう先生方を励ますのが、私の役割と考えています。

経営には素人ですが、外部の眼で見て意見を言うことは、経営に緊張感を与えるのに役立つと思つています。そのような役割を果たすよう力を尽くしたいと考えています。また、大学経営のあり方をよく考えるために、各大学の経営協議会が集まって意見を交換することがあつてもいいのではないのでしょうか。(談)

### ◆北尾哲郎 (きたお・てつろう)

1945年生まれ。1968年東京大学法学部1類(私法コース)卒業後、東洋エンジニアリング入社。1975年司法試験合格、1978年弁護士登録、1983年北尾哲郎法律事務所開設、1992年第一東京弁護士会副会長、1993年日弁連民事訴訟法改正問題研究委員会副委員長、1997年岡村綜合法律事務所パートナー、2001年第一東京弁護士会財務委員会委員長。現在、各種会社取締役・監査役。

## 大学が持つ 独自の価値に目を注ぐ

株式会社大塚家具代表取締役社長

大塚久美子氏

Kumiko Otsuka



「橋大学について感じることは、何よりもまず、価値のあるものをたくさん持っているということ」です。

例えば、今でこそ国立大学ですが、そもそも民間資金と民間の努力にそのルーツがあり、「商」を軽視する風潮が残っていた時代から、志の高い「商」を追求し、民間の経済活動の中において「公」と「私」のバランスを取りつつ社会に貢献する民のあり方を意識してきた歴史と、それに基づいた理念があります。また、多くの先輩方が築き上げてきた各分野での実績、遺産があります。こうした歴史や実績に裏打ちされた、他の国立大学とは一線を画す個性、誇るべき独自の価値は、もっと注目されても良いのではないかと思います。

研究や教育の面での成果が重要なことは言うまでもありませんが、それらに加えて、一橋大学の固有の価値という側面もあわせて意識することは、規模の小さな大学であっても埋没することなく、大学の財政的に支援する人の輪をひろげ、次の世代の優秀な学生を惹き付けるといっても意味があるのではないのでしょうか。受験生にも偏差値だけではなく大学が持つ志に共感して志望して欲しいですね。

そのためには、社会科学の総合大学である一橋大学としての独自の価値を、学外の多くの人々、とりわけ若い人たちにとつてもわかりやすく魅力的な形で、もっと積極的に発信しても良いと思います。

大学を取り巻く環境が厳しい中、微力ながら少しでもお役に立つことができれば、大変光栄です。(談)

### ◆大塚久美子 (おおつか・くみこ)

1991年一橋大学経済学部卒業。同年富士銀行(現みずほフィナンシャルグループ)入行、融資業務、国際広報などを担当。1994年株式会社大塚家具に入社、1996年取締役就任。経営企画室長、経理部長、商品本部長、広報部長などを歴任。2004年取締役を退任。2005年株式会社クオリア・コンサルティングを設立、代表取締役に就任。同年～2009年一橋大学広報戦略室にて、広報アドバイスをを行う。2009年3月より現職。

## 大学の社会的評価をあげる ルールづくり

新日本有限責任監査法人常務理事

二村隆章氏

Takaaki Nimura



「大学では伝統的な監査を行っているな」。これが、会計監査人との会合で感じたことです。上場企業の監査では、資産や負債をチェックする以前に「内部統制」に注目します。内部統制とは、組織が目指す目的を効果的かつ適正に達成するためのルールがあり、それが正しく運用されていることです。個人の判断ミスや不正から組織を守り、「社会的な評価を高めるためのルール」といえます。

例えば、JRのホームにいる人たちは、みんな切符を持っているとみなせます。それは、券売機や改札などがあるからです。この仕組みにより、JRにも顧客にも気持ちがいい状況が生じています。ルールが確立していれば、会社のお金と自分のお金の境

が明確になります。上場企業以外では、まだ内部統制監査が義務づけられていませんが、各人の善意の判断に委ねられているような状況を改善し、ルール化したほうが行動しやすいですし、信頼度が高まります。私が提案したのは、監査発見事項の順位づけ。これまでのように金融的観点からの順位づけではなく、内部統制的なものを優先したらどうかということ。優先順位の高いものから一つずつ潰していくことで、時間をかけて内部統制を強めていくという発想です。そのメリットは、意思決定のスピードにも表れてきます。一橋大学の社会的評価をあげるためのルールづくりを積極的に進めていきたいものです。(談)

### ◆二村隆章 (にむら・たかあき)

1972年一橋大学商学部卒業。1974年公認会計士第2次試験合格、アーンスト・アンド・ヤング会計事務所入所。同ニューヨーク事務所、同ロスアンゼルス事務所勤務。1997年新日本監査法人シニアパートナー昇格、米国SOX404アドバイザー業務担当責任者。2008年新日本有限責任監査法人常務理事就任(アドバイザーサービス統括部門副部門長)。各種企業にて会計監査およびSOX404アドバイザーを務める。経済産業省 産業構造審議会 知的財産政策部会経営・情報開示小委員会委員等を経て、現在、青山学院大学法学部大学院客員教授。

## ガバナンスのチェックと 財務基盤の強化

フェニックス・キャピタル株式会社取締役

渡邊 彰氏

Akira Watanabe



「国立大学法人となつて、一橋大学には学問の府としてレベルの高い教育、研究の場を提供する役割と同時に、独立した法人として健全な経営体制の確立と財務基盤の強化が求められています。ガバナンス面では、大学の運営に於いて経営協議会等を通じて外部の委員の眼が行き届いていることや、内部統制機能が有効に働いていることが重要と考えます。財政基盤強化の観点からは、独立法人化に伴い大学への寄付など如水会をはじめとする外部からの支援がより重要になってきました。ところが、大学の会計は特殊なこともあって、一般にはわかりづらい面があります。外部からの支援を受けるためには、透明性の高いわかりやすい情報開示が必要となってきます。アメリカの大学では、外部からの寄付を積極的に取り入れて手厚い基金を構築し、しっかりと財財政基盤を確立しています。それにより、レベルの高い教育、

研究の提供が可能になっていくわけです。その根本が、ディスクロージャーにあるといえます。もちろん私ができることには限りがあるかと思いますが、民間企業での経営者としての経験を踏まえて、さまざまな提言を行っていきたくと思っています。また、アメリカ、イギリス、シンガポールに計14年と海外経験が長く、国際事情にも通じている点も強みかもしれません。個人的には、ミシガン大学ロースクールへの留学、MITビジネススクールでの業務関連の講義等海外の大学生活の経験もあります。こうした体験を生かして、母校である一橋大学の監事として少しでもお役に立てればと願っています。なお、私は如水会の常任理事・財務経理委員長を務めておりました関係から、如水会との一層の連携にも引き続き貢献できればと思っています。(談)

### ◆渡邊 彰 (わたなべ・あきら)

1948年生まれ。1971年一橋大学法学部卒業後、同年三菱銀行入行、1975年ミシガン大学ロースクール留学、1976年加州三菱銀行出向、1982年同国際金融部調査役、1994年同商品開発部長、三菱ファイナンスインターナショナル社長、1996年東京三菱インターナショナル社長、1998年東京三菱銀行シンガポール総支配人兼シンガポール支店長、1999年同取締役、2000年東京三菱証券常務取締役、2002年三菱証券常務執行役員エクイティ本部長、2003年日本リバイバル債権回収株式会社代表取締役社長(現任)、2005年フェニックス・キャピタル株式会社代表取締役CEO、2008年同取締役(現任)。

## 若手研究者との議論から新たな方向性を模索

法学研究科長



村岡啓一  
Keiichi Muraoka

**法** 学部で学ぶ学生の中には、法科大学院を見据え、法律家を指すというビジョンをもった人が多数います。それは素晴らしいことですが、学生には、もっと視野を広くもってもらいたいと思います。ピンポイントで自分の将来像を決めてしまうのではなく、何に発展するかわからないという部分があってもいいと思うのです。法律家になるにしても、さまざまな分野の多くのことを知っていないければ実践の場では役立ちません。社会を広くとらえるというアプローチこそ重要なのです。

**と** ところで、法学研究科の最大の課題は、大学院教育にあります。研究者養成という伝統的なコースを法科大学院経由としたことが、研究者志向者の減少につながっています。修士課程で充足率が6割程度、博士課程では3割を切っています。一橋大学は、法学部、法学研究科、法科大学院の制度設計の中で何を実現しようとしているのかを再度議論する時期にきていると思います。それによって、教員の配置も変わってきますし、目的に合わせてそれぞれの学生の定員も変わってきます。学生にとっては、法科大学院、法学研究科、国際・公共政策大学院と選択の幅が広がっていますが、一方では、法学研究科としてのアイデンティティが希薄になってきているのです。これからの時代を担う若手研究者たちと議論を重ねながら、法学研究科の新たな方向性を定めるのが私の役割だと考えています。(談)

## 研究科の原点に戻り確認、発展させていく

言語社会研究科長



糟谷啓介  
Keisuke Kasuya

**言** 語社会研究科は新しい研究科ですが、干支でいえばすでに一回りしており、研究・教育とも安定してきています。その間、日本語教育の第2部門づくりや他大学との連携といった新しい試みを行っていています。先日、第2部門から初めての博士号取得者も現れました。次のステップは、海外との連携強化。昨年からは、中国、韓国、台湾の先生をお呼びして授業に参加するプロジェクトをスタートしています。それも、単発ではなくチームを組んで一緒に授業を行うといった、継続的な交流の試みです。大学院生も組み込んで、院生の研究力向上にも資するようにしているのです。また、一橋大学の教員も海外の

**中** ・韓・台と物理的に近い国同士の交流を積極的に進めたいと思います。大学に行っても同様の取り組みをしようとも考えています。行い、ともかく人と会うことが重要です。足元を見ながら、時には歴史を遡ってこの地域を見ていかないと、短視眼で独善的なものになりがちです。一過性のものではなく、自然な形で交流を進めていきたいですね。言語社会研究科は、研究対象の幅が広く、全体のバランスをとるのが難しいですが、バラバラにならず、固まりすぎず、個々の院生や若手研究者が自由に活動できるような場を形成していきたいと思っています。つまり、これまでの方針を、原点に戻って確認しつつ発展させることで、新しい方向性を打ち出していこうとしているのです。(談)

## 日本とアジアを巡る二つの焦点

国際企業戦略研究科長



クリスティーナ・アメージャン  
Christina Ahmadian

**国** 際企業戦略研究科（ICS）では、次の二つに力を入れていきます。

一つは、「Japan in Asia」。ICSは、学生の6割以上がアジアからの留学生で、日本人学生も卒業後にアジアで活躍する人が多いことから、次世代のアジアのリーダーを育てたいと思っています。アジア各国はそれぞれ歴史や文化、政治形態が違います。ICSでは、こうした多様性に対応して活躍できる人材の育成に力を入れていきます。カリキュラムもアメリカのビジネススタイルとは一線を画しています。プロジェクトスタイルで講義運営をしています。中国、ミャンマー、フランス、日本など多様な背景の学生がチームを組み、1〜2年にわ

たつて、さまざまな観点から議論を重ねていきます。

ケーススタディでは、アジア企業やアジアに進出している日本企業、逆に日本に進出しているアジア企業などを、さらに拡充していきたいと思っています。

なお、日本人が思っている以上に、アジアでは日本の企業は尊敬されています。トヨタのサクセスストーリーを学び、日本の先端技術を知りたいと思っているのです。

**も** う一つの焦点は「今の日本のよいところ」。日本の最新のビジネスモデルやテクノロジーを紹介したいと思っています。例えば、ICSにはポーター賞があり、新しい日本の企業が受賞しています。また、日本の高齢化や環境問題への対応にも、アジア各国は非常に関心を持っています。それをもつと世界に発信していきたいですね。（談）

## 公共性の高いビジネスのチャンスを作り出せる人材の育成

国際・公共政策大学院長



高橋 滋  
Shigeru Takahashi

**国** 際・公共政策大学院（IPP）では、ディベートやワークショップ、インターンシップなど、高度専門職業人を意識したカリキュラムを展開しています。ほかにも、アメリカでヒアリングをして政策提言をするという政策提言ツアーなども実施しています。現在このツアーは公募制ですが、ゆくゆくは正規のプログラムに発展させたいと思います。さらに、日米中の専門職大学院とカリキュラムの共同開発も計画中です。

最近では、市民、事業者、行政がともに担う「新しい公共」という概念が生まれていますし、企業の社会的使命が問われていますので、公務員や国際公務員ばかりでなくNPO法人やシンクタンク、一般企業などにも活躍の場が広がっています。院生の約4割が留学生であり、それも、政府派遣や国費留

ますから、世界のエリートの間と接することができます。こうした人的交流は、これからのビジネスシーンで大きな財産になるでしょう。沢山の教室で常に英語が飛び交っており、将来役立つ実践的な英語の訓練にはいい環境といえます。

**I** PPは実践力・応用力を備えた公共的な人材の育成、とりわけ公共性の高いビジネスのチャンスを生み出し創り出せる人材の育成を目指しています。院生には、勉強はもちろんですが、それ以上に国際的な人材とのコミュニケーションを身につけてもらいたいですね。（談）