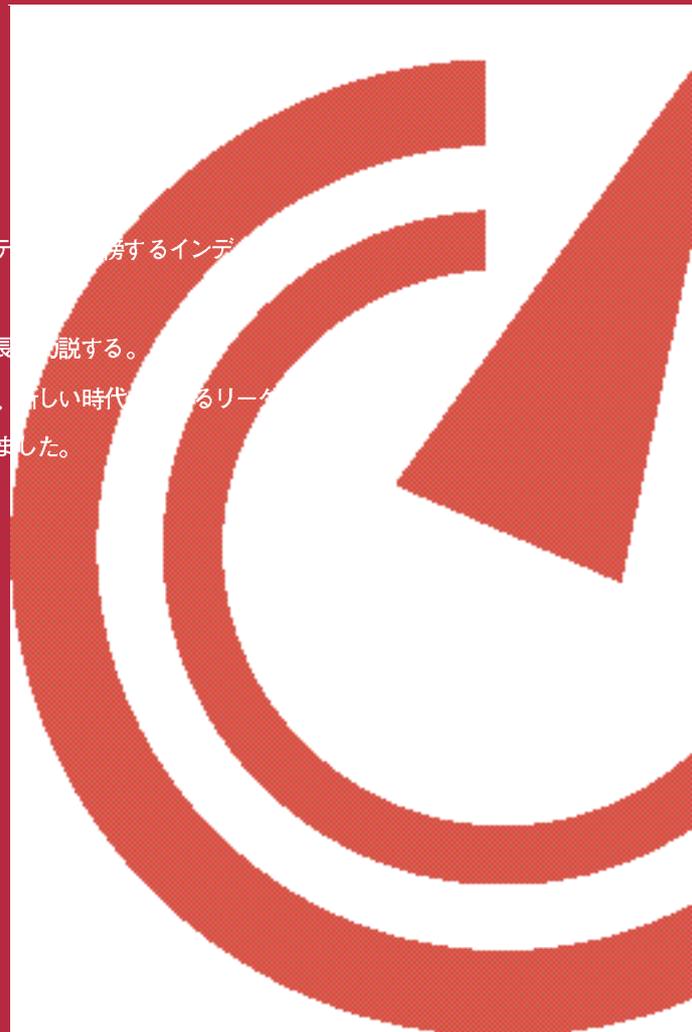


日本のリーダーが語る世界競争力のある人材とは？

第3回



モバイルコンテンツの会社としてスタートし、
メディアソリューションカンパニーとして新たなステップを踏むインデックスが、
激しく躍動するIT業界において、
真のリーダーシップこそが求められていると小川社長が解説する。
今最も注目されるIT業界、ベンチャー企業を代表し、新しい時代を拓くリーダーが語る。
株式会社インデックス、小川善美社長に語って頂きました。







リーダーとしての潜在能力のある人材育成により 一橋大学ブランドの再構築を

株式会社インデックス代表取締役社長

一橋大学副学長

小川善美氏 VS 伊藤邦雄教授

変化の激しい現代社会において、企業が求める人材像もおのずから変化している。
なかでも変化の著しいネット関連ビジネスではどんな人材が求められているのだろうか。

メディアソリューションカンパニーとして脚光を集めている

インデックスの小川善美社長に、伊藤邦雄副学長が率直にアプローチした。



小川善美 (おがわ・よしみ)

1989年一橋大学法学部卒業後、
日商岩井株式会社（現双日株式会社）入社。
1998年株式会社インデックス入社。
2000年代表取締役副社長を経て、
2002年代表取締役社長就任、現在に至る。



伊藤邦雄 (いとう・くにお)

一橋大学副学長。一橋大学商学研究科教授。
日本IR学会会長、日本ベンチャー学会副会長。
1980年一橋大学大学院博士課程修了。
1987年～1988年スタンフォード大学
フルブライト研究員。
1996年商学博士（一橋大学）。
2002年～2004年
大学院商学研究科長・商学部長を歴任。
2004年12月より現職。

子会社への出向により ネット関係への接点生まれる

伊藤 変化が激しい現代にあって、求められる人材像も大きく変わってきたように見えます。今日はメディアと連動してコンテンツやソリューションサービスを提供しているインデックス社長の小川善美さんに、最先端ビジネスで求められる人材像について聞いてみたいと考えています。

まず、小川さんご自身がインデックスに入社されるまでのいきさつから、お聞かせください。

小川 一橋大学法学部を1989年に卒業して、日商岩井株式会社（現双日株式会社）に総合職で入社しました。当時は女性スタッフが営業に出るような時代ではありませんでしたから、最初は経営企画部に配属されました。3年後に広報部に異動。その際に子会社に出向したことから、パソコン通信関係のビジネスと縁ができたのです。

伊藤 経営企画部配属というとエリートコースのように見えますが、小川さんにとってそこに配属されたことはハッピーではなかったのですか。

小川 確かにエリートコースだと思います。しかしそれは、営業などの経験を積んだ人が部門の利益代表のような形で配属されている場合です。そういう人は、間違いなく将来の幹部候補生でしょう。新卒で配属されても、できることはそうありません。

私の代は、女性社員の総合職採用数が8名で、会社としては思い切った採用数の年でした。前年はわずか2名でしたから。そんななかで、新人は広報部や法務部に配属され、営業部門には1名が配属されただけでした。

伊藤 私はかつて日商岩井で新規事業開拓に携わっていた方と付き合いがありました。彼はベンチャーキャピタルの勉強をするなど先見性があり挑戦的でした。日商岩井の風土は、かなり挑戦的でアグレッシブであるように見受けましたが、実際はいかがでしたか。

小川 そうですね。野武士精神がありました。非財閥系商社ですから、リスクをとってチャレンジすることが、常に求められたのです。もっとも、それが行きすぎて90年代後半になって不良債権で苦しむことになったわけですが……。

伊藤 ところで、インデックスの落合正美会長との接点は、どこにあったのでしょうか。

小川 日商岩井時代の上司であり、子会社では一緒に仕事をしていました。

子会社で4年半仕事をしてきましたから、日商岩井から離れることに大きな抵抗はありませんでした。会社にはロイヤリティは持っていましたが、本社に帰っても営業職に就くことは難しそうでしたし、大きな会社に勤める気がなくなっていたのです。



オーソドックスな事業戦略を貫く

伊藤 インデックスの戦略的な面をお聞きしたいと思います。IT関連という、昨今ではライブドアや楽天などの動きに目が向きがちですが、インデックスの戦略は彼らのものとはひと味もふた味も違うように見えます。初期から現在までのフェーズごとの変化もあるかもしれませんが、戦略はどう変わってきたのでしょうか。

小川 事業プランを基にしてベンチャーキャピタルに出資を仰いで創業



した会社というわけではありません。ですから、当時は日々のキャッシュフローや営業活動をこつこつと積み上げていただけです。そのなかから、モバイルコンテンツという大きな柱になるものが見つかったのです。市場が拡大するなかでスタートダッシュに成功、上場にまでこぎ着けることができました。

市場は拡大していますが、この分野は新規参入も容易です。インデックスとしては早く次のステージに到達しておかないと今後の成長も難しくなるでしょう。

例えば、自分たちがコンテンツを持つ立場になることです。ところで、ライブドアや楽天がテレビ局との技術提携を提案することなど、思ってもみませんでした。日本の商習慣や企業カルチャーの違いから、最初から難しいだろうと考えていたのです。メディアとつながっていくには、彼らとどう協業を図っていくか、どうサービスを提供していくか、を考え実行することが重要になるのではないのでしょうか。

伊藤 私が見るところ、インデックスの戦略は非常にオーソドックスに映ります。例えば、さまざまな上場企業への株式の第三者割り当て。その狙いを聞かせてくれますか。

小川 主要キー局4局とテレビ東京、さらに大阪、名古屋で4局ずつご出資いただいています。それをテレビ局の立場で見ると、インデックスと一緒にビジネスをやっていく意味がどこにあるかということを考えなければなりません。一つは、彼らのモバイルビジネス展開に役立つことが挙げられます。もう一つは、株主として出資先企業であるインデック

スを応援しようということになるでしょう。

インデックスにとっては、株主に貢献しようということであり、こうした関係を築いてきたことが功を奏しているといえるでしょう。もちろん、社員にもその意識が浸透させています。現場では、時には我慢しても貢献せざるを得ないことがあります。しかし、我々はビジネスとして取引しているばかりでなく、株主として応援していただいているわけですから、それなりのメリットを提供しなければなりません。そんな気持ちが、社員のなかにも存在しています。

こうして、テレビ局も我々も少し違ったビジネスパートナーとして、お互いにじっくりと向き合いながら仕事をしているのです。

伊藤 インデックスからすると、各テレビ局とは等距離で接したいと考えているのですが、相手のテレビ局からすると自局とだけ密接に付き合ってもらいたいと考えるのではないのでしょうか。

小川 「いいものをウチに持ってきて欲しい」と言われます。我々としては、その期待に一つ一つお応えするしかありません。昨今の市場の動きをみると、一局とだけ組んでビジネスを展開していくのでは、バランスを大きく欠いてしまいます。一つ一つの仕事で最高の結果を出し続けることを通じて実力を付けて、勝負していくしかありません。

「私の背中を見ろ」から コミュニケーション重視に

伊藤 三木谷さんとは、先輩後輩の関係になるのですが、意識することはありますか。

小川 先輩後輩を意識することは、意外とありません。三木谷さんはお忙しいので、お会いする機会が少ないですが、「いつか一緒に仕事をやろうよ」とおっしゃっていただいたことがあります。しかし、いざ実現できるかという点、どうしても慎重になってしまいますね。

伊藤 先輩後輩という関係では近くても、ビジネス面では違う側面があるのかもしれませんが。業種も違えば、社員のタイプも違うようです。私が知っている会社を思い浮かべてみると、ソフトウェア開発関係の社員には、なかなかユニークな人が多いようです。社長としての小川さんの社員との付き合い方、あるいは人材採用、育成について、お聞かせください。

小川 自分ではあんまり気にしていませんでしたが、やはり会社のステージによって社員との接し方が変わってきたようです。もっとも、ソフトウェア開発を含めて現在の社員が必ずしも変わった人ばかりではなく、比較的にコンサパティブであることは言っておかなければなりません……。

私も会社も発展途上で、まだ形がきちんできていないわけではありません。自分自身の反省も込めて言えば、これからはもっときちんとコミュニケーションを取る必要があると感じています。

会社の規模が小さかったころは、「私の背中を見てついてこい」でもよかったでしょう。それ以前の問題として、社員をかまっているような余裕などはありませんでした。しかし、会社の規模が大きくなってくると、業務内容も携わる人によって大きく変わってきます。自社ばかりでなく、グループ全体のマネジメントに携わる人がいたりして、それぞれの目線がバラバラになってきたのです。人事的な面にも目配りする必要が生じてきたのです。また、社員は会社の評価を気にしますから、「あなたはここが不足している」といった評価をしなければなりません。

伊藤 現在、単体では社員は何名になりますか。

小川 単体で約200名ですから、まだ顔と名前が一致してコミュニケーションが取れる規模です。しかし、私の仕事はその200名の社長であり、グループ全体の社長であり、その中の関連会社の社長であるといった具合で、うっかりしているとグチャグチャになってしまいます。つまり、昔に比べると社員一人一人との接点が少なくなってきただけに、意識的にコミュニケーションを図らないといけません。

目指すはメディアソリューション企業

伊藤 発展途上の会社ということですが、インデックスをどんな会社にとしようと考えているのでしょうか。

小川 一口で言えばメディアソリューションカンパニーということになります。テレビ局などに対してソリューションを提供する会社です。

現在は、インターネットを活用したシステムサービスを提供する「ソリューション事業」、モバイルや各種メディア向けのコンテンツの企画制作を行う「コンテンツ事業」、多様なメディアを活用した物販サービスやシステム構築を行う「コマース事業」そして「出版事業」を





展開しています。

インデックスが提供するの、ソリューションといっても技術的なものばかりではありません。テレビ局などが抱えている課題の出口をつくっていくサポートをすることも含まれているのです。

伊藤 現在では大手広告代理店もネットビジネスに参入していますが、インデックスはどう違うのでしょうか。

小川 広告代理店の強みは、メディアを押さえていて、ナショナルクライアントのアカウントを持っていることです。我々はそのレベルにはありません。むしろ、そうした広告代理店のサポートをさせていただくところに、ビジネスチャンスがあります。クライアントのニーズを丁寧に拾い上げるのは広告代理店の得意分野です。大手企業はテレビを中心にメディアを使ったコミュニケーションを展開していますが、ネットを活用したいというニーズもあるのです。

大企業 vs ベンチャー企業 人材観に違いはあるか

伊藤 現役学生の意識が大企業に向いているせいか、一橋大学出身でベンチャー企業で成功している人は少ないように思われます。今回小川さんにぜひお話を伺いたいと思ったのは、ベンチャー企業が学生に何を望んでいるかということです。大企業が求める人材像とは違うものなのでしょうか。

小川 ある大手企業の方から人材について伺ったことがあります。その方は、誇張もあるのですが、「菌車たれ！」と強調されていました。

大企業では、みんながバラバラに好き勝手なことをしていたのでは、組織がなりたちません。ただ、菌車であることは、かなり難しいことではないでしょうか。組織のなかで自分の役割を十分理解して菌車として機能しながら、自分自身の創造性を発揮していかなければならないわけですから……。大企業でトップに登りつめるような人は、その両者のバランスが素晴らしいのではないかと思います。

一方、ベンチャー企業では協調し合う気持ちも重要ではありますが、それ以上に自分を出して仕事をしていく方が組織にとっても個人にとっても重要です。面白いと思います。ご承知のようにベンチャー企業は浮き沈みが激しく、時代の変化にフレキシブルに対応できなければ生き残れません。とりわけネットビジネスでは、業界や企業、個人ではどうしようもないような変化が生じています。企業の栄枯盛衰はこうした変化に対する対応力次第というわけです。したがって、変化の中で柔軟に対応できない人や会社にこだわる人、安定志向の人には、ベンチャー企業はキツイ職場だと思います。

伊藤 小川さん自身の自己認識としては、自分はどんなタイプだと思いますか。

小川 自分ではなかなか言いづらいですが、私は大企業の中で菌車として機能しながら創造性を発揮することもできると思います。ただし、女性であることからビジネスの第一線で活躍する機会が狭かったことや結婚や育児のことなどを考えると、大企業の中では自分のキャリアプランが描きづらかったというのが実情でした。私が男性だったら、立派なサラリーマンになっていたでしょうね。

伊藤 大企業の従業員は、「菌車であらねばならない」という脅迫観念があって、自己主張を押し殺すような傾向にあるのではないのでしょうか。しかし、大企業でも必ずしもそうした人を望んではいないと思う。

実は私のゼミはかなりハードワークで、大学3、4年生は非常に高いモチベーションを持って学習に取り組んでいます。ゼミ生には、「我々のゼミは全国でも上位3位には入るぐらい高度な研究をしている」と言って送り出しています。学生時代に動機付けをしすぎるせいか、どうも会社に入って気が抜けてしまうようです。学生時代と違って組織のなかで伸びているという実感に乏しく、挫折感を持つ卒業生もいます。一方、要領のいい人は、組織の菌車になっていながら自分の中でやりたいことを育んでいます。だから、あるときチャンスを与えられると大きく伸びることができるのです。

どうも前者のほうが多いようで、大学3、4年時代に遊ばせておいたほうが会社に入って挫折感が少ないのではないかと、など変なことを考えてしまいます。

小川 大企業の人材観も変わってきています。以前に比べて短視眼的になってきています。逆に言えば人材像が明確になっているわけですから、それに合わなければ飛び出してしまうのも一つの選択肢です。

リーダーになり得る人材を ハードな業務の中で育成する

伊藤 それでは、インデックスが採用したいのは、どんな人材でしょうか。

小川 端的に言えばリーダーになれる人です。リーダーのほうが、あらゆる場面でメンバーより苦しいものです。その苦しみを楽しいと思えるような精神力がある人です。もちろん、仕事の専門性、豊かな発想力、チャレンジ精神も欠かせません。あと忘れてはならないのが体力です。仕事は楽しいことばかりではありません。先ほども申し上げたように、リーダーには辛いことのほうが多いものです。それは産みの苦しみであり、苦しみがあるゆえに達成した喜びがあるのです。

言い訳をしないことも大切ですね。途中でストレスに負けてしまって言い訳をするのは最低です。言い訳をしたり、人のせいにしたりますのであれば、「会社を辞めたら」と言いたいですね。

伊藤 リーダーシップの有無やそのポテンシャルの存在は、採用時に見抜くことができるものですか。

小川 それは難しいですね。入社してから意識的にハードな仕事を与えることで見抜くことになります。もっとも

意識的にしなくとも、自然に仕事はハードになってしまいます。それは、顧客の期待が大きいからです。普通の水準では満足していただけません。もう1段階上の水準に、さらにもう1段階上のレベルに……といい結果を出し続けなければならぬのです。

失敗してもチャンスを与えます。「だからナーバスになるな」と言っています。しかし、人間は失敗したくないものです。誰もが成功したいと考えています。そこで、期待値や掲げる目標が高ければ高いほど、そこに到達するのは苦しいものです。だからこそ、短期間で凄い経験ができるのだと言えます。それが社員の成長の原動力になるのです。ときには耐え難いことや目先を変えたいと思うことがあるかもしれません。そこで、キャリアアップのためにポジションをずらすこともあります。

ビジョンや魅力を形式知としてアピールする

伊藤 国立大学の法人化が進み、一橋大学もこれまでとは違って、世の中とインタラクションを持ちながら新たな戦略を展開していかなければ

なりません。小川さんは母校である一橋大学に何を期待していますか。

小川 インデックスの人材採用では、大学名はまったく関係ありません。大卒でも高卒でも専門学校卒でも、まったく関係ありません。だからこそ逆に、一橋大学にさらにブランド力をつけていただきたいと考えます。例えば、「ハーバード大学は凄い」と多くの人が思っています。何が凄いのかわかりませんが、何となく凄いというイメージが定着しています。一橋大学も、ほかの大学とは明らかに違うというブランドを築いてもらいたいのです。

もともと一橋大学に対する産業界の期待は、昔も今も経営幹部になり得る素材を輩出することだと思います。私たちの世代は、過去の先輩たちが培ってきたブランド力の恩恵を最も多く受けて社会に出た世代かもしれません。もう一度、一橋大学ブランドの再構築をすることを期待したいですね。

私自身を今振り返ると、大学時代に会計や税務、法務などをもっと勉強して、基礎的なスキルを身に付けておけばよかったと思います。大学時代に基礎を固めておけば、後で凄く役立ちます。

伊藤 一橋大学が目指しているのは、社会科学分野ではアジア・ナンバーワン、そして世界に類のない世界オンリーワンの大学です。そのビジョンをどう実現していくかが、大学にいる人間の役割です。

小川 現在の一橋大学生は、優秀でそつがないが小さくまとまっているというイメージがあります。アンビションに欠ける感じがしてなりません。

伊藤 いい意味での起業家精神、道のないところに道をつくるような気風が伝統的にある大学ですが、確かに最近の学生はアンビションに欠けるかもしれません。大学としては、その部分をどう鍛えるかが課題ですね。その意味では、リーダーとしてのポテンシャルのある人材を4年間で鍛えるには、一橋大学伝統のゼミナールは格好のステージだと思います。

ところで、これまでは施設の改修などの際に、如水会に寄付を仰いできました。しかし、大学の教育研究の充実を考えると、日常的に寄付が集まるような仕組みが必要になります。そのためにも一橋大学の魅力を高めていく必要があります。一橋のビジョンや魅力を暗黙知ではなく誰にでも分かる形式知としてつくっていかなければならないと考えています。それが、一橋大学ブランドの向上にもつながってくるでしょう。

本日は、どうもありがとうございました。



連載企画

世界を解く

第二回テーマ

「群れる」

学ぶ、働く、遊ぶ、食べる…。

人間は日々、さまざまな行為を営んでいます。どれも一見、ごく当たり前のこと。

国境も地域も、民族も歴史も、時間も空間も超えて、

普遍的に存在しているこれらの行為は、その普遍性ゆえに見過ごされてしまいがちです。

しかし、例えば「学ぶ」という行為の本質を深く掘り下げ、

さまざまな角度から「学ぶこと」の意味を問うたとき、

そこには驚くほど豊かな世界が現れてきます。

学ぶことの社会的意味とは、その歴史的経緯が伝える価値観の変遷とは、

学びの経済効果と社会システムとの関係とは、等々。

ごく当たり前の行為は、その相貌を変え、生きるという営為の本質に迫る、

あるいは社会と人間のあり方の原点を理解する、貴重な手がかりとなるのです。

本特集企画は、こうしたキーワードにスポットをあて、そこから浮かびでる多様で豊かな世界を、

それが示唆する多くの問題点をありのままに考えていきます。

第2回目のテーマは、「群れる」。

マネジメント、経済史、国際関係、政治学、多言語社会と日本語、消費者行動、統計学など、

異なる専門領域をもつ研究者たちに、

それぞれの立場から「群れる」ということに関わる今日的諸問題を語っていただきました。

e s s a y 「広場と通路」

言語社会研究科教授 ● 糟谷啓介

ひとがたくさん集まったからといって、「群れ」ができるわけではない。いくら大勢の人間がいても、みながでんでに携帯電話でメール作成にいそしんでいれば、「群れ」にはならないだろう。かといって、おなじ旗の下にみなが同じ制服をまとい一糸乱れず進む姿は、オリンピックの開会式や軍隊の行進にはふさわしくても、「群れ」にはそぐわない。「群れ」といえるためには、前もって何の計画もなく雑然とひとびとが集まりながらも、ぼんやりと共通の何かを分かちもっており、加えてそこにはある種の力がみなぎっていないとかならないような気がする。

こんなことを思うのは、記憶の底からある風景が浮かんでくるからである。いまから40年近くも前のこと、毎土曜日の夜になると、新宿西口地下広場にフォークソングを歌う大学生たちが集まりはじめた。そのうちに帰宅途中のサラリーマンもいっしょになって参加者の数は自然とふくれあがり、最盛期には地下広場は群衆でうめつくされた。ところが、当局はこの集まりに何かしら不穏な動きを感じたらしい。とはいえ、自発的に集まってくるひとびとを、何の理由もなしに無理やり追い払うわけにはいかない。しかし窮すれば通ず。奇想天外な発想が生まれた。曰く、「ここは通路であるから立ち止まってはいいな

い」。この明快至極な理由を旗印に、集まりは解散させられていった。そのころ私は中学生で、テレビでその光景を見るだけだったが、この理由付けには唖然とさせられたものである。

群れができるためには、足を止めるための広場が必要なのだ。しかし、もはや広場はどこにも見当たらず、どこもかしこも通路となった。もしひとびとに群れをつくらせたくなかったら、立ち止まらせずに、ひたすら歩かせればよい。事実、この出来事の翌年、はじめて歩行者天国というものができた。天国という名の通り、そこでは従順な羊の群れが穏やかに大通りを歩んでいた。それからというもの、私たちは立ち止まることを許されず、自分たちの「群れの力」をどこかに見失ってしまったのかもしれない。



強いチームをつくるには プレイヤーもリーダーも共に強くなければならない

弱い個が群れる時代は終わった

以前、日産自動車のカルロス・ゴーンさんにインタビューしたことがあるのですが、事前にそれを聞きつけたある学生が、「彼は一方ではチームワークが大切だといいながら、一方では強い個が大切だといっている。どっちが大切なのか、はっきりさせてきてくれ」といってきました。しょうもない質問ですが、インタビュアーにっし、しょうもない質問が面白い反応を呼んだりすることが多々ありますので、あえて訊ねてみました。

たぶん、両方とも大切だというような答えではぐらかされるだろうなと思いつつ訊ねたのですが、彼は言下に、「一人一人が弱くて強いチームが作れるわけがない。強い個が先だ」と答えたのです。

この言葉は、群れるということを考えるうえで、大きなヒントになると思います。

日本ではこれまで、一人一人だと弱いから、みんなが集まって強くなろうという考え方が一般的だったと思います。しかし、弱い個でも結束すればどうにかなるという時代はもう終わりました。これからは、イチローや中田のような、監督のいうことも素直には聞きそうにないが、実力はあるといったとびきりの個性的なプレイヤーを集めて、強いチームをつくっていかなくてはならない。

そこで、大きなポイントになるのが、マネジメントをする力です。強い個性をもった一匹狼というのは、えてして群れたがらないものですが、そういう一匹狼の力を合わせると、ものすごい力が生まれる。こうした個性を束ねられるマネジメント力が必要になるのです。

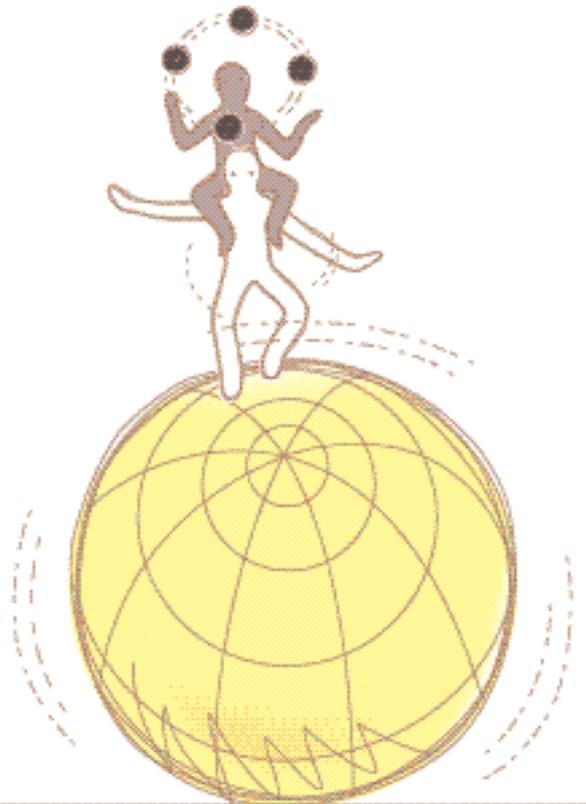
間口は絞ったほうがつながりやすくなる

群れるということを考えるうえで、もう一つ、大事なポイントは、集積することによって足し算ではなく掛け算の効果が生まれるということです。たとえばシリコンバレーでは、いろんな産業

が集積することで、次々と新たな産業を生みだしている。われわれイノベーション研究センターでも、経済、経営、法学、歴史など、いろんな専門分野をイノベーションという切り口で集積することによって、掛け算を起こそうとしています。

そういう意味でも、実は確立した専攻分野（ディシプリン）が大事なんです。よく、「私がやっているのは学際的な、インター・ディシプリナリーなことだ」という人がいますが、そういうのは、あまり信用できない。いろんなことができますというのは、同時に何も専門的にできないことを意味します。このような人間が集まっても結局は何もできない。しっかりしたディシプリンがあって、それが他のディシプリンとクロスし、インターすることによって、はじめて高品質のインター・ディシプリンが生まれるのです。

この研究センターは、かつて産業経営研究所という、何でも幅広くやります的な看板を掲げていたのですが、人は何でもやるといわれるとかえって、何が頼めるのかが分からなくなってきました。その結果、学外からの問い合わせはほとんどありませんでした。それが、イノベーション研究という、それなりにテーマ





を絞り込んだ看板に掛けかえて以降、どんなことをやっているのだ、共同研究ができないかというような問い合わせが数多く来るようになりました。

個人でも組織でも同じなのですね。間口が広いとつながれない。間口を絞ると逆につながりやすくなる。ここに、新しいネットワーク社会を構築する一つの要諦があるのではないのでしょうか。

リーダーを育てるためのキャリアパス

そこで、そういうチームなりネットワークなりをマネジメントするということに話を戻せば、マネジメントをするためにも、ディシプリンはもっていたほうがいい。ほくは『脱カリスマ時代のリーダー論』という本の中で、よいリーダーになるためには、まずよい部下になるべきだということを書きました。それは、よい部下になることが、よいリーダーになるための絶好の入り口になるからです。一匹狼が、チームプレイの意味を学ばないままリーダーになると、自分の地位を脅かしそうな一匹狼を容認できなくて、群れから追い出してしまふ。それでは強いチームがくれません。

もちろん、マネジメントは一つのスキルであり、そこには別の体系がありますから、リーダーになるには、そういうことも別途に学ばなくてはなりません。それも、そうゆっくりとはしてられない。今の時代、企業の社長が勤まるのは、知力体力からいって、40歳代から50歳代の前半まででしょう。そこから逆算すると、28歳くらいになったらビジネススクールに入りなおしてマネジメントの技術や体系を学び、30歳代にはそれなりの組織のトップに立っていることが望ましいと思っています。

日本の企業は、子会社の社長を「上りのポスト」にしていますが、これは大きな間違いです。見込みのある社員に対しては30歳代半ばで子会社に出してトップマネジメントを経験させ、40歳くらいになったら本社に呼び戻して経営企画のようなゼネラルな仕事に就かせる。つまり、プレイヤーになったりリーダ

ーになったりを繰り返しながら上にのぼっていくというキャリアパスをつくるべきだと思います。

みんなが納得できる評価軸をつくれ

信頼関係でいちばん大事なものは、評価だと思います。評価軸にブレのあるリーダーは部下の信頼をえることができません。リーダーにはまず、評価軸をきちんと言葉にして示すということが求められます。何を、いつ、どこまで成しとげるかという数値目標を示すことも大事なのですが、どんな数値目標も、ベースにきちんとした評価軸がなければ、お題目にしかありません。

とはいえ、人間の世界のことでですから、完璧な評価はありえません。そこで求められるのが、フェアネスということです。

フェアネスとは何か。とんちクイズで、1個のメロンを2人の子供に公平に分け与えるにはどうしたらいいかという問題があります。どんなに精密な計量器を使っても、メロンを完全に2等分することはできないし、インチキがあるんじゃないかといった疑いをなくすこともできない。正解は、一方の子供に2等分させ、もう一方の子供に好きなほうを取らせるという方法なのですが、これがフェアネスの基本モデルだといっていい。当事者のみんなが納得できる、納得せざるをえないということがポイントなのです。

ですからまた、フェアな評価をするためには、多面的な評価軸をもつということも大きなポイントになります。チームはいろんな役割をもった人たちが構成されている。構成メンバーの全員を同じ評価軸でランクづけするなんてことは到底できないからです。たとえば東大と芸大と日体大を、偏差値という単一の尺度で切るのはバカげている。それと同じです。

言い換えれば、多面的な評価軸をもつことが、チームを構成する一人一人の個性や特性を引き出すことになり、それがチームをパワーアップさせることにもなるというわけです。

「群れる」と「村(むら)」

「村(むら)」は人びとが「群れる」からきた言葉です。辞書で「村」をひくと「人間がムレあって生活する小地域」とあります(木村礎執筆、歴史学会『郷土史大辞典』下、朝倉書店)。ここでは、「群れる」を歴史学の視点から、「むら」の歴史に読み替えて考えてみましょう。

前近代の村(むら)

人間が居住し生活する小地域を「村」と呼ぶことは、8世紀初頭の『風土記』から見られます。ただし、ここでの「村」は、「人の群れあう場所」一般を指し、古代律令制国家では、制度としての村は「郷」「里」といわれ、条里制村落といわれていました。

中世社会になって初めて、人の群れあう場所のうち、「村(むら)」から市場(いちば)を中心に在郷の「町(まち)」が独自に形成されて、都市と農村が有機的な結合と対立を見せるようになります。現代につながる生活様式、「むら」の生活の起原は、ほぼ中世後期の室町・戦国時代に始まるといわれています。

中世後期に成立した在地の自治的共同組織である「惣(そう)」が、現代に続く「むら」の起原だと考えられます。ここでは百姓たちの全体の意思をまとめて、合議による組織運営を特徴としています。とくに神社やお堂での寄合などによって全体の意思形成を図っています。さらには強力な団結によって、しばしば土一揆など訴訟や紛争の主体として登場するようになります。惣村の基礎には、山野や河川などの共同利用、土地や池などの共有財産の管理、宮座などの共同祭祀を通じての「むら」の自治の進展があります。

近世になると「村」は、村請(むらうけ)制によって、年貢請負の単位として、また新田開発などの行政の下請け機関としての機能を持つようになります。このため村には名主、庄屋、肝煎りなどの村役人が置かれ、組頭、年寄、百姓代が補佐します。とくに村の下部に年貢=納税の基礎単位として五人組が設けられ、「むら」が連帯責任を持たされるようになったことは、周知のとおりです。

近世においても、「むら」は、必ずしも平等の組織とは言えず、本百姓と水呑百姓の身分差別はあり、新規参入への規制、村外の被差別部落への差別は存在します。「むら」の自治も寄合による合議制でしたが、戸主だけの自治で女性は排除されています。

さらに、「むら」には、「村八分」(むらはちぶ)などのように村の掟に違反したものに制裁を課す慣行があります。違反者の頭髪を片側を剃るとか、村内を歩くときにゴザを背負わせるとか、村人全体が嘲笑するなどです。「村八分」は近現代においても継承され、絶交処分がもっとも厳しい処分となりますが、場合によっては違反者に

は、罰金を課すことが行われています。「村八分」には、火事と葬式の二分のつきあい以外はすべて拒絶するからだ、と言われますが、俗説です。本来は「村撥撫」(むらはちぶ)からきた言葉で、ムラ・ハジキが正しい語源だといえます。

近世の村の形成は、村の責任において年貢や人夫を出すことや、山野、境界をめぐる争いに際して、領主に対して一体となって訴訟し、あるときは百姓一揆の主体となります。このような村(むら)の持つ公法的公共性が、村民をして、村のまとまりを何にもまして優先させる結果を生み、村内における異質分子を排除する心性を強固にしたものといわれます。日本人の個人の自立を妨げるムラ意識はここから生まれたといえます。

近現代の村(むら)

明治に入ると江戸時代の「村(むら)」は、1872年(明治5年)大区・小区制で一時その自治的性格を否定されますが、1878年(明治11年)の郡区町村編成法で、戸長役場が置かれて、「むら」はふたたび蘇り、1889年(明治22年)の市制・町村制実施によって近代の村が成立します。このとき市制によって39の市が認可され、都市(まち)として、町村(むら)と区別されます。市制・町村制の実施前には7万1000町村あったのですが、このときの大規模な村の合併によって、一気に1万5820町村に減少します(亀井川浩『明治地方制度成立史』)。明治の1町村あたり近世の村が4つから5つが合併したことになります。これが明治の町村大合併です。

町村合併は、その後も続きます。大規模なものは、第二次大戦後の1954年(昭和29年)の昭和の大合併ですが、現在平成の大合併が進行中です。現在では市町村は約3000ですから、そのなかに近世の村が、約20村は入っていることとなります。

今も残る大字は、ほぼ江戸時代の村と考えられます。その下の小名、坪、庭、垣内と呼ばれる小字は、中世以来の惣の伝統をひいた日常生活の相互扶助の単位として、現在も機能し続けています。

このように近代の「村(むら)」は、明治の市制・町村制以降、合併によって大規模化した行政単位としての漢字で記される「村」、および中世後期・江戸時代以来の納税組織として村請制の単位として寄合など自治的伝統を引き継いだ大字、日常生活の単位として相互



扶助など重要な役割を果たす小字の二つを平仮名で記される「むら」とを区分することができます。いわば行政と自治と生活の三位一体の機能を村（むら）はもっているわけです。役場が置かれるのが「行政村」で、自治と生活を担う組織を「自然村」ということもありますが、「村（むら）」は、「村」と「むら」の二重構造によって構成されているのです。

自治・民衆・階級

中世の惣村から近世の「むら」の寄合のように、村人のなかで行われていた合議制による住民社会の独立性を「自治」と呼ぶようになったのは、明治になってからです。加藤弘之の訳によるアメリカ人のリーパー『自由自治』という本が平刊された1880年（明治13年）が最初だといわれます（石田雄『自治』）。1884年（明治17年）の秩父事件のときに、生まれたばかりの明治政府の専政に対抗して決起した農民たちの盟約書に「自由自治元年」と書かれたことは有名です。

しかし、日本の「自治」は、アメリカ流の個人の自立を前提にした住民自治を基本とする「自治」ではなく、ドイツ流の「地方自治」、すなわち中央政府による「地方行政の手段」としての「地方自治」でしかありませんでした。とりわけ、近代においては市制・町村制が成立した明治中期に、近世の村役人系譜の名主・庄

屋および商人・高利貸から成長した大地主を頂点とした「財産と教養」を独占した地主名望家による支配の単位としての「村（むら）」が、明治国家の基礎となりました。このため、近代の自由と自治を求める闘いは、名望家秩序＝地主支配体制への対抗として現れます。

その最初の衝撃は、1918年（大正7年）の米騒動になります。これは民衆騒擾と呼ばれます。米騒動は都市から農村に波及し初期小作争議のきっかけとなり、自然発生的な運動は、次第に目的意識的組織的なものになります。ここでの村人たちの結集の単位は、自治の単位としての大字であり「むら」でした。まさに江戸時代から明治の自由民権を通じての百姓一揆のやり方と同じです。自治単位としての「むら」は近代においても抵抗の拠点でした。

しかし、第一次大戦後の大正デモクラシーのなかで農民の成長とともに、「むら」の連帯を超えて、「階級」の論理へと抵抗の紐帯が拡大します。1920年代の農民攻勢に対して、政府は恐慌（昭和恐慌）を転機として「村（むら）」を再編して、従来のように名望家支配に任すのではなく、直接統治の手段とすることを図ります。「むら」を農民の手から政府の直轄支配にして支配権を奪取しようとするのです。これが進行するのが、大恐慌後1930年代の「むら」の再編であり、1940年（昭和15年）に全国一斉に「部落会・町内会」が設置されます。こうして総力戦の末端に「むら」が取り込まれるようになります。「むら」は政府によって行政の下請け機関となり、住民の相互監視組織となったのです。

日本社会を知ることは「むら」を知ること

敗戦と戦後農地改革によって名望家秩序＝地主支配体制が崩壊し、戦時統制下の「むら」は、自作農中心に比較的フラットな「むら」として再建されます。農村支配は、再び「村（むら）」をめぐる自治と統治の二重のせめぎ合いのなかで現代史が展開していきます。同時に「むら」の生活組織として相互扶助機能は、戦後日本の福祉政策の貧困さを代替し、企業福祉に見合う形で地域福祉を代位することになります。こうした戦後支配構造も現在の「むら」の解体で新たな支配秩序の構築を迫られています。

以上のように、日本において人びとの「群がる」単位は、どのように組織されるのか。歴史的に人と人とのつながりが、どのように作られたのか。また、人びとは自治をどのように発展させたのか。人びとはどのように抵抗組織を形成したのか。統治と自治はどのように関係するのか。これらを知りたいと思えば、日本社会では、まずこの「村（むら）」の論理と実態を学ばなければなりません。これは過去の話でなく現在でもそうです。400年以上も続いた日本の「むら」社会はそう簡単に壊れるものではありません。日本社会では人びとの「群がる」原理は、「むら」の論理を知ることから始まるのです。



2002年6月。市庁前広場をユニフォームで真っ赤に染めた 韓国の若者たちの“Reclaim the Streets!”

韓国人自身も驚いた 2002W杯での結束

ソウルの市庁舎前の広場を真っ赤に染めた若者たち。2002年6月の日韓共催ワールドカップ（W杯）の衝撃的な光景です。日本から見ていると、「愛国心旺盛な」韓国人サポーターだから当然と思われるかもしれませんが、このレッドデビルズたちの盛り上がりは韓国人たちにとっても驚きであり、「自分たちにもこんなことができるのか!？」という新しい発見であり、大きな変革の始まりだったのです。

そもそもレッドデビルズができたのは、日本代表のサポーター「ウルTRASニッポン」に触発されたものでした。韓国代表が日本代表に負けたとき、そのショックからサポーターやジャーナリズムを含めたサッカー文化の遅れを認識させられたのです。

サッカーは韓国のプライドです。戦前からサッカーが好きだっ

た韓国人は、国を失ってもサッカーだけは絶対に負けないという信念を掲げ所にしていました。軍事政権もそのサッカーに対する国民的関心を、ナショナリズムを高揚させるために利用しました。そのため代表中心で結果重視のサッカー文化が育まれてきました。人々は娯楽として楽しむより、サッカーの試合に国家や虐げられた自分の運命を投写して、勝つことで自分たちは決して劣った民族ではないということを証明してみせようとしたのです。

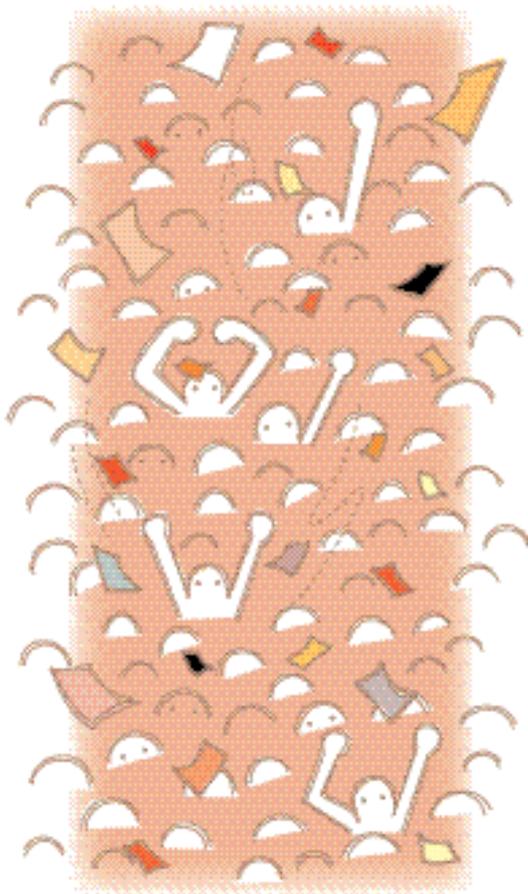
そこには女性の姿はありませんでした。男社会の象徴であったサッカーに一喜一憂し、負ければ自分の人生の敗北のように打ちひしがれる悲壮感が重たかったのです。こんなネタもあります。韓国の女性が嫌いな男は、軍隊生活もしくはサッカーの話ばかりする男で、最悪なのは軍隊でサッカーをした話をする男だ。そんな女性たちに赤いシャツをまといせ、広場に導いたのはアン・ジョンファンでありヒディンク監督であり、青いユニフォームを可愛く着こなした日本の女性たちでした。

ピープルズパワーを 実感した瞬間

レッドデビルズを中心とした群衆の熱狂には、もう一つの大きな意味が隠されています。市庁前広場から光化門へのルートは、王宮、官庁、マスコミ、アメリカ大使館などが連なる権力のエリアです。かつては、そこを歩いてただけで警官に職務質問をされるほど敷居の高いアンタッチャブルな聖域だったのです。

まさにその場で16車線の道路を占拠し、警察官も一緒になって騒いでいる。単なるサポーターの群れというより、知らず知らずのうちに市民革命的なピープルズパワーの発露になっていたのです。サポーターたちは、サッカーを見ていながらピープルズパワーを体現する「快感」も感じていたのです。

1987年6月に民主化運動が盛り上がり、6月29日には民主化宣言が行われました。こうして韓国民は民主化を勝ち取ったのです。この広場はまさに「主戦場」でした。当時、機動隊の放つ催涙弾にめげずシュプレヒコールを挙げた学生たちが、今度はお子様連れでこの広場に帰ってきました。試合前、アーティストたちがノーギャラ・ライブで場を盛り上げ、試合中は空をも切り裂く例の「テハンミングック！」コール。試合後は開放区感覚でストリートを闊歩する……市民が自分たちのパワーを実感できた瞬間でした。人は一人では微力だが、群れをなした時のパワーはとてつもない。その「人の群れ」に感動すら覚える歴史的瞬間だったのです。



群れる



法学研究科専任講師
コン・ヨンソク
Yongsok Kwon

それはあたかも民主化宣言の延長線上にあるかのようで、「第2の独立記念日」のようなものだったのです。リベラル派の盧武鉉政権が誕生したのも、W杯効果だったと言えます。

過激な闘争を行わなくとも市民パワーを見せられるのが分かって、ローソク集会など国や社会に対して穏やかな形でアピールする集会文化がいい形で根付きつつあります。最近では、受験勉強で悩んだ末自殺した学生を追悼し、内申制度の見直しを要求した高校生たちの集会も開かれるまでになりました。

ポジティブな群れ方ができない 日本の若者

日本に長く住んでいて一番感じるのは、日本人は芸能人や花火大会などでは「群れる」のに、政治や社会問題に対してポジティブに「群れることを恐れる」ということです。「群れる」ことは「遅れたアジア」の象徴だと思っている人もいるでしょう。しかし、ロンドンではイラク戦争反対のために数万人がトラファルガー広場に集まり、アメリカでも、イラク戦争で息子を亡くした母親の行動に多くの人が呼応し結局、全米の世論を動かしました。これら市民の行動力はソフトパワーの源泉になっています。

日本でも戦争に反対し、世の中の不条理に対して憤りを覚える人は多いでしょう。しかし、なぜかそれが群れをなしてピープルズパワーとして結集することができません。「義侠心」なんて言葉は日本では死語になりつつあります。このままサイレント・マジョリティーを決め込んでいると、外からは日本は顔の見えない社会として見られ、国家権力や資本にはいいように弄ばれます。

日本国民は政府から軽く見られていると思います。公約違反の増税路線にさほど反発もせず、日本やアジアの命運を決することになる憲法改正にも異議を唱えず、近隣外交がうまくいかなくても、選挙では王勝させてくれます。数年前の外務省や大蔵省の不祥事なんて誰も覚えていません。これでは、政府・与党のやりたい放題です。

あらゆる権力や権威・不条理に対して異議申し立てを行うことは、若者の特権であり、義務だと思います。何も過激な学生運動をする必要はありません。また、政治的なイシューだけがすべてでもありません。身近な不条理に対して平和的にアピールすることで、市民パワーを見せつけることが大事です。例えば、世界でも稀な賃貸における礼金制度の撤廃を求めるキャンペーンを行うてはどうでしょうか。「礼金、みんなで払わなければこわくない」、

と。そのほか高速道路料金、銀行手数料、携帯料金など身近な問題から声を上げることも可能です。

私は、日本の若者にアキバ系やネットに引きこもってないで、市民の広場を創出し、そこでポジティブに「群れる文化」を築いてもらいたいと思っています。その際、「革命」を体験したアジアの実践的民衆の存在はいい参考になるでしょう。もちろん、全く「群れない」という選択肢もあります。ただ、自立した「個人」がある力によって群れさせられる前に、自発的に群れられるソフトパワーをもっておくことが社会の「元気の源」になると思います。

“Reclaim The Streets!”を 働きかけよう

日常の生活習慣から始めてはどうでしょうか。例えば食事です。韓国人は、一人で食事をするのがほとんどありません。必ず誰かから誘われるので一人にさせてもらえません。食事もチゲ（鍋）などみんなで一緒につくものが大半です。こうした密着性は日本人にとっては、「うざい」かもしれませんが、長期的に見れば精神的な安定につながります。それが結果的に社会の健全化につながると思います。人は一人では生きていけない生き物なのです。

昨今のおぞましい凶悪・卑劣な犯罪、増える自殺者、鬱や過労死など現代社会の病理の根底には孤独があります。家庭や学校が崩壊し、地域コミュニティが形成されないなか、疎外され原子化された個人の抛り所が、ネットやメディアで育まれる愛国心や排他的ナショナリズムになっても不思議ではないでしょう。

“Reclaim The Streets!”（ストリートを取り返せ!）というイギリスの市民団体のスローガンがあります。ストリートは共同体的な市民の広場の象徴です。車や治安ではなく人間が主人公となる都市への解放。政府レベルではうまくいかない日中韓の市民が、ストリート・パーティーを開催して、横のつながりをつくっていく。こんな群れ方ができたら最高です。

私は『ニューズウィーク』誌に、「紅白歌合戦に別れを告げる新しい日本が見たい」と書きました。瀕死の紅白や現代のグラディエーターのような格闘技から与えられる大晦日文化ではなく、自分たちで楽しみをつくりだしてはどうでしょうか。以前、ロンドンに住んでいたとき、大晦日にトラファルガー広場に繰り出して見知らぬ人とA Happy New Year! を叫んだときの解放感を今でも忘れません。天国にいる寺山修司は今私たちにこう言うでしょう。

「パソコンや携帯を捨てよ、街へ出よう!」（談）

「群れる」マルチチュード

強いものに対する弱いものの、 情報共有にもとづく集団行動

「群れる」を政治学で解け、なんてH Qもいいセンスしてますね。若者コトバには「ジョナる」とか「ロイホる」とか類語があるらしいけど、一橋大学の学生も「パーミヤる」とか「マクドなる」なんて使うんでしょうか。たぶん、私の政治学のウェブサイト「ネチズン・カレッジ」に「群れ」てる累計80万人の生態観察をもとに論ぜよ、ということでしょうが、まずは、今風レポート作成の定番Googleにキーワードを入れて、巷＝「世間」の使用法を探ってみましょう。

「群れる鮎」「群れる鯨」と出てきて、どうやら動物学用語だな、と見当がつく。でも「ハマナス群れる」と植物にも使われるし、「女性はなぜ群れる？」なんてジェンダー・バイアス（社会的文化的性差別）丸出しのサイトもある。NHKブックス『群れる・離れるの動物学』という本があるので、学術用語の使い方はわかる。文化人類学や社会学の得意な分野のようだ。森崎茂さんという方が、「人間はなぜ群れるか」を、マルクスの「類的存在」、フーコー『性の歴史』、吉本隆明「大衆」論を使って哲学しているあたりが、おそらくH Qの狙い目なんだろう。

でもインターネット上の「阿修羅」や「2ちゃんねる」の掲示板には、「群れる」について語り合う若者たちがいる。こちらの方が本筋だろう。確たる証拠はないが、2005年9.11総選挙で「小泉劇場」を盛り上げ、投票率を押し上げ、政府与党に3分の2の議席を与えたのは、こうした「群れる」若者たちだ、となっているのだから。

ある心理学BBSの「女子はなぜ群れるのか」の論題設定と討論が、ジェンダー・バイアスや血液型決定論を捨象すると、案外問題に迫っている。そこでは、女性は男性より「弱い」と根拠もなく断定したうえで、「群れる」を、「集団をつくる」「情報を共有する」という意味で語り、反対語に「一匹狼の男」を持ってくる。つまり、「群れる＝強いものに対する弱いものの、情報共有にもとづく集団行動」というイメージを、あまり論理的ではないが、直観的に掴んでいる。

「多衆＝烏合の衆」こそ 「群れる」のイメージにふさわしい

ここまでくれば、政治学の出番で、得意技はいっぱいある。まずは国家（政府）と個人の間「集団」「中間団体」をおく多元主義の「集団政治」論。アメリカ政治学では、20世紀のベントリー、トルーマンあたりで「利益集団」「圧力団体」論になるが、ヘーゲル、マルクスからグラム

シのヨーロッパ風「政治社会（国家）と市民社会」「機動戦から陣地戦へ」「有機的知識人」論の流れもある。リップマンの『世論』からハーバーマスのコミュニケーション論の流れも使える。ハーバーマスの出身母体で、「人々はなぜヒトラーに従ったか」を切実に探究したドイツのフランクフルト学派には、ノイマン『ビヒモス』、フロム『自由からの逃走』、ベンヤミン『複製技術時代の芸術作品』の「礼拝的価値から展示的価値へ」「アウラの凋落」など小気味よい斬り口が満載で、アドルノ、ホルクハイマー、マルクーゼらの著作もある。「大衆社会」論ならアメリカのコーンハウザー『大衆社会の政治』、リースマン『孤独な群衆』、それに、日本の松下圭一の議論も、政治学のスタンダードである。社会学には、集合行為論、資源動員論、新しい社会運動論があるし、公共政策の合理的選択論だって、ゲームの理論を使って集合行為を解き明かす。

だが、「群れる」のニュアンスは、「砂のような大衆」の受動的イメージだけではない。「小泉劇場に喝采する大衆」＝ポピュリズム（populism）につながる、アモルフォス（amorphous：無定形）な潜在力がある。英語でいえば、マス（mass：大衆）でも、ピープル（people：人々）でもない。クラウド（crowd）や、モップ（mob）のイメージだ。両者とも「群衆」と訳されるが、後者には「暴徒」の意味が加わる。

戦前日本の戸坂潤という哲学者は、「科学の大衆化」という有名な論文で、「烏合の衆」にあたる「多衆」がいかにか自覚的な「大衆」になるかを、組織者の視点から論じた。この「多衆＝烏合の衆」こそ、「群れる」にふさわしいだろう。「烏合の衆」は、「大衆」や「民衆」「人々」に成る前に、原初的には「群衆」「暴徒」である。ロックの「社会契約」やルソーの「一般意志」などは遠いユートピアで、ホブズ「万人の万人に対する闘争」の自然状態から、リアルに「市民社会」を眺める視座だ。

しかも、支配する側には、危なっかしい「群れる」「群がる」への、ある種の「おそれ」がある。群衆の無定形なエネルギーが爆発して「暴徒」と化したらどうなるか、暴力やテロの吹き荒れる無秩序・無政府状態（アノミー：anomie、アナキー：anarchy）ではないか。だから、支配者は、「市民」「国民」までいかずとも、せめて「大衆」「庶民」として規律訓練し、羊飼いに従順な家畜の群れであってほしいと願う。

「群れる」という動詞の潜在力を汲み上げた 一橋社会史の伝統

日本政治学会の1999年度年報『20世紀の政治学』の巻頭論文で、フーコーに示唆された杉田敦は、政治学という学問の始源に、この「動物飼育術」をおく。だから、「近代国民国家」という牧場から勝手に逃れる「ノマド（遊牧民・非定住者）」「ディアスポラ（難散者）」「亡命者」も、



外から闖入する「移民、難民、外国人労働者」「異邦人」も、「国民国」としては悩ましい、訓育と統治の対象になる。グローバリゼーションは、モノやカネばかりではなく、ヒトや情報の国境を越えた「群れ」の移動につながる。

「群れる」鳥合の衆は、「自己利益で行動する近代的個人」という新自由主義や合理的選択論、マルクス主義の大前提をつきくずし、「自立した諸個人」が構築する「市民社会」も、「階級的集団利益」に立脚する「階級闘争」も、二つながら無効にしかねない。

この「群れる」という動詞の潜在力を敢えて汲み上げようとしたの一橋大学社会学部の一つの伝統である。故良知力教授の『向う岸か！世界史』『青きドナウの乱痴気』という社会思想史であり、今も健筆を振るう安丸良夫名誉教授の『日本の近代化と民衆思想』『一揆・監獄・コスモロジー』といった著作の通奏低音である。やや秩序化・集団化の進んだ名詞「群れ」も、故佐々木潤之介教授の『世直し』『百姓一揆と打ちこわし』や阿部謹也元学長の『「世間」とは何か』等の社会史研究で語られ、20世紀日本の社会科学に、一時代を築いた。一橋大学の学生諸君は、ぜひとも「群れる」前に学んでほしい。

世界社会フォーラムの「多様な運動の一つの運動」

だが、「群れる」に新たな生命を吹き込んだという意味では、現代世界のフレキシブルな『帝国』支配に、敢えて「クラウド」でも「モップ」でもなく、スピノザから「マルチチュード」という概念を抽出して対置した、アントニオ・ネグリを挙げるべきだろう。ネグリは、いわば21世紀の「群れる」教祖である。

「マルチチュード (multitude)」は、ヨーロッパ近代の始まりには、「ふつうの人々」の日常語だった。英語の辞書には「多数」「大衆・庶民」と出てくる。ロックの場合は、「神を信じない」「やっかいな群れ」への「おそれ」があり、いったん「マルチチュード」を社会契約の主体から排除し、やがて取り込もうとした。

私は、「ネチズン・カレッジ」に入っている「マルチチュードは国境を越えるか？」という論文で、ネグリの「マルチチュード」は、日本語では戸坂潤の「鳥合の衆」が一番近いと論じた。パリ在住のネグリと、東京日仏学院のインターネット・テレビで直接討論する機会があり、彼の言う「生政治」にいくつか疑問をぶつけたが、ネグリは、その後『マルチチュード』というNHKブックスの2巻本で、詳しく展開している。

そのネグリが、「現代のマルチチュード」とよんだのが、世界社会フォーラム (World Social Forum, WSF) である。「もうひとつの世界は可能だ」を合言葉に、2001年から世界の民衆社会の「多様な運動の一つの運動」「多様なネットワークの一つのネットワーク」を創出し、「群れて」きた。これには相方がある。すでに長い歴史を持つグローバル・エリートたちの「群れ」、世界経済フォーラム (World Economic Forum, WEF) である。

世界経済フォーラムが、毎年1月末に世界の政治・経済・学問のVIPが真冬のスイス山中の高級ホテルに閉じこもってグローバルな世界秩序のあり方を討議するのに対抗し、世界社会フォーラムは、毎年同じ時期に、地球の反対側の真夏のブラジル・ポルトアレグレのオープン・スペースで、世界のNGO・NPO・社会運動・労働運動・女性運動・少数者運動から十万人以上が「群れ」集う。いわば「群衆の祝祭」だが、グローバリゼーションがもたらす地球的弱者への深刻な脅威と世界の戦争と平和を討議し、さまざまな地球的提言を行っている。その内容は、一橋大学の大学院生たちが翻訳した二つの書物、私の監訳したフィッシャー＝ボニア編『もうひとつの世界は可能だ』(日本経済評論社)と、ジャイ・センほか編『帝国への挑戦』(作品社)で、詳しく読むことができる。

「群れる」のは、悪いことではない。だいたい「世界」自体、有史以来、人類という地球上の動物が「群れて」創造し、構築してきたものだ。この百年で15億から64億へ4倍増という、他の動物たちと生態系にとっては、はなはだ迷惑な「群れ」だが。

問題は、「群れかた」だ。渋谷の路上に座り込む少年少女のリアルな「群れ」であれ、「2ちゃんねる」上のヴァーチャルな「群れ」であれ、それらを規律訓練し、あわよくば「動員」しようという力が、常に働いている。その見えない権力を可視化するために「群れる」のなら、一橋大学には、ゼミナールという格好の「群れ場」がある。日本一の「歴史的知の群れ」図書館と共に、大いに活用してほしい。



均質化するために「群れる」、 通じあうために「多言語化」する

「群れる」という 選択肢しか与えられない暴力

「群れる」というキーワードをさいたときに連想したのは、2002年に物故した母方の祖母であった。1911年生まれで祖母は、当時「京城」と呼ばれていたソウルに、父親の仕事のために幼くして渡り、20歳で結婚のために「内地」にもどるまでの十数年間をそこで過ごした。現在の感覚からすると、そんなにいたのだから朝鮮語は流暢だったのではないかと、ということになるのだが、ほとんど一言も話せなかった。結論的にいえば、高等女学校まで卒業できた祖母は朝鮮社会と接触せずともすむ生活をいとよめるような社会階層に属し、さらに女性であることが拍車をかけ、そこで「群れる」ほかなかったのである。むろん、階層や職業、居住地域などによって「群れる」度合が様々であったことは指摘しておかねばならない。

ともあれ、祖母を責める気は毛頭ない。同じ学級に一人だけいた朝鮮人女学生の家へ一度しか遊びにいけなかったことを残念そうに語り、「朝鮮語は、最後はスミニダっていうよね。『炭』が入るっておぼえたの」といっていた祖母は、もっといろいろと知りたいことがあったのだと思う。

植民地支配の構造がもつ暴力を指摘するのはたやすい。それはだれがみてもあきらかな暴力なのだから。そうしたなかで忘れられがちなのは、植民地支配は、支配権力側にあることで「群れる」ほか選択肢がなかった祖母へも暴力として作用したということである。もちろん、暴力の質はまったく異なるものであって、同列に論じるつもりはない。ただ、「あんな悪いことをしていたなんて全然気づかなかった」といっていた祖母の辛そうな顔だけは覚えておきたいのである。

「群れる」という行為は、 言語的な均質化をもたらす

「群れる」ということは、言語的にも均質化にむかうことになる。群馬県南部出身の祖母であったが、同地域出身の祖父とくらべるときわめて「標準語」に近い話し方をしていた。これは間違いなく、「京城」での社会階層と環境とがつくりあげたものであろう。祖母の父は朝鮮総督府の官僚であった。官舎住まいで、祖母たちの会話によくでてきた人の名前を調べると研究史上有名な

人だったこともある。こうした官僚たちの出身地域は様々であるものの、学歴は低いものではないので、結果的にはその「群れる」人たちのなかで形成される言語変種は、「標準語」に近いものとなってくるわけである。

植民地の日本人社会で形成された日本語の変種は、祖母の話していたような、エリート層を軸とした「標準語」に近いものと、比較的多数を占める出身地域のことが軸となって形成されたもの、そしてその地域独自の変容を遂げたものが想定できる。

たとえばこんな記述がある。「台湾に於ける内地人層は、関西方面、九州方面の出身者によつて形成せられてゐる関係上、台湾に於ける国語は共通語としての東京語を母体として、その中に、関西系統の方言が、かなり、混用されてゐる。併しながら、満洲に於て、或は朝鮮に於て、その地方の方言が生まれつゝあるやうに、台湾には台湾としての方言が生まれてゐる」（都留長彦「台湾方言について」『国語の台湾』1号、1941年11月、30頁）。1938年に台北市建成小学校を卒業した児童301名のうち、127名の本籍地が九州であるという報告もあり（齋藤義七郎「台北市児童の方言」『国語研究』7巻1号、1939年1月）、上記の記述のちょっとした裏づけにはなる。「台湾には台湾としての方言がある」ということは、つまり日本語の教育をうけた側が独自に変化をさせたということであり、そこで指摘されるのは、たとえば「綺麗といふ漢語が国語の形容詞的な内容を有つてゐるので、『きれい』『きれくない』といふやうに形容詞として活用させ、それが台湾の内地人の児童にまでも誤用され、ひいては方言的な地位までも占めさうな形勢である」（福田良輔「台湾国語問題覚え書」『台大文学』6巻3号、1941年7月、15頁）という例である。

形容動詞を形容詞的に活用させる「誤用」が指摘されるようになったのは、日本においては近年のことである。しかし、これを「誤用」ではなく変化ととらえれば、数十年後にあらわになる変化を、台湾人の日本語話者たちは先取りしていたことになる。それが台湾の「内地人」にまでも影響をあたえていたということは、その変化がわかりやすく、使いやすいものであったからだろう。

また、「台湾の子供は、よく『水がいつこも出んくなつた』といふ。〔…中略…〕また、台湾では『ヤメロ』とか『ヤメイ』とかいふべきを『ヤメレ』といふ。『セヨ』『セイ』といふべきを『セレ』といふ」といった指摘もある（都留前掲論文、30頁）。「いっこも」という表現は最近でも耳にすることがある。

ここまで、ごく単純に、「群れる」なかでその言語が単一化にむかう流れがあり、その流れは「群れ」の外への影響と、外からの影



響をうけつつ単一化にむかう、ということを通じてきた。

「きれいごと」の例をとりあげて大々的なことをいいたいわけではないのだが、日本語のありようを変化させるのは、日本語「母語」話者の特権的な事項ではない、ということだけは強調しておきたい。

使うことを強制された人々の日本語も 継承されるべき文化ではないか

なぜ細々としたことを述べてきたかといえば、2004年2月の文化審議会の答申『これからの時代に求められる国語力について』の論調について異を唱えたいからである。この答申には以下のような部分がある。「国語は、長い歴史の中で形成されてきた国の文化の基盤を成すものであり、また、文化そのものでもある。国語の中の一つ一つの言葉には、それを用いてきた我々の先人の悲しみ、痛み、喜びなどの情感や感動が集積されている。我々の先人たちが築き上げてきた伝統的な文化を理解・継承し、新しい文化を創造・発展させるためにも国語は欠くことのできないものである。」

ここで排除されているものは明確である。「我々の先人」のなかには植民地で日本語教育を受けてその使用者にさせられていった人びと、植民地で生活していた日本人などは含まれるのだろうか。そして「長い歴史」のなかにかこうした言語使用の歴史は含まれるのだろうか。この答申全体を読むかぎりにおいて、肯定的な答えは出てこない。

上記の「台湾方言」を記録していった人びとの論調も、それを「正しい言葉」として認めずに矯正の対象とみなしており、「大東亜共栄圏」の「南進基地」としてふさわしい日本語を台湾人は話すべきだということに落ち着くのであった。

また、この答申には「情緒力」という曖昧な用語が出てくるのだが、その説明は、「他人の痛みを自分の痛みとして感じる心、美的感性、ものあわれ、懐かしさ、家族愛、郷土愛、日本の文化・伝統・自然を愛する祖国愛、名誉や恥といった社会的・文化的な価値にかかわる感性・情緒を自らのものとして受け止め理解できる力である」という。そして「この力は自然に身に付くものではなく、主に国語教育を通して体得されるものである」のだそうだ。私としては、首をかき上げるしかない。

日本語を「群れ」から解放することで、 時には通じ合える「多言語・社会」となる

日本はすでに多言語社会となっている。この答申だと、日本語を

「伝統的」に話す社会に対する方策のみがあり、それとはまったく別に異言語の社会（それは答申の対象ではなく、主流でもない）が複数存在するというような「多・言語社会」を構想していると、考えることができる。しかし、圧倒的な主流社会がこのような閉鎖的・排他的な性質をもってしまうと、それ以外の社会は同様に閉鎖的・排他的に「群れる」しかなくなる。ただ、そうしたことは気づかれにくい。たとえば、「日本はもはや、日本語だけでは通用しない」という最近の語学学校の宣伝文句も、一見日本社会の多言語性への覚醒を訴えかけるもののようにみえながら、要は英語を学ばせようとする意図からしか出ていない。というのも、この宣伝文句のそばには、「英語を話す人は、世界人口の半分に達するとされています。国際化の流れに遅れないよう、英会話をはじめてみませんか」という文句があるからである。もちろん、商業行為であることを割く必要はあるが、むしろ、商業行為であるからこそ、日本社会における英語の扱われ方が直截にあらわれているともいえる。国際共通語としての英語であれば、日本国内でも当然万能だという発想である。

しかしながら、「日本はもはや、日本語だけでは通用しない」は、存外いいフレーズである。地域社会を注意深くみまわしてみれば、日本語以外の言語（英語はかなり少ない）が飛び交っているのに気づくはずである。そこで英語を話す意味はほとんどない。ともあれ、「群れる」ことは時には必要だが、開放的になることもまた時には必要である。圧倒的な主流社会を支える日本語がより開放的になれば、「群れる」人びととも時には通じ合える「多言語・社会」となるはずである。



多様化する消費者ニーズという「群れ」をとらえることが マーケティング戦略のカギを握る

バックグラウンドは社会心理学 消費者の「群れる」行動に分けいって 解明する

現代の消費者が群れるのは、「場」と「情報」です。六本木ヒルズや東京ミッドタウン（防衛庁跡地）、あるいは東京ファッションウィークのような、話題性や特別な何かがある「場」、そして信頼性や納得感の高い「情報」が、消費者の関心を惹きつけ、行動のトリガーとなるということです。モノや情報が溢れる社会において、高質な消費体験をしたいという、現代の消費者の傾向が表れているといえます。こうした消費者行動の底流にあるのは、人間の心の動き。このことが研究対象としての「消費者行動」の特徴の一つです。

実際、マーケティングに関わる学問分野は、対象領域によって背景となるディシプリンが異なります。例えば、マーケティングを戦略論的に捉える「マーケティング・マネジメント」は、経済学や経営学。将来の販売予測などを行う「マーケティング・モデル」は、コンピュータ・サイエンスや統計学をベースとしています。一方、「消費者行動」は、社会心理学や認知心理学がベース。アメリカでは1950年代から研究が進み、多くの研究者が活動する学問領域として確立されてきましたが、日本ではまだ研究者の層が薄い、逆にいえば、発展機会の大きな分野といえます。

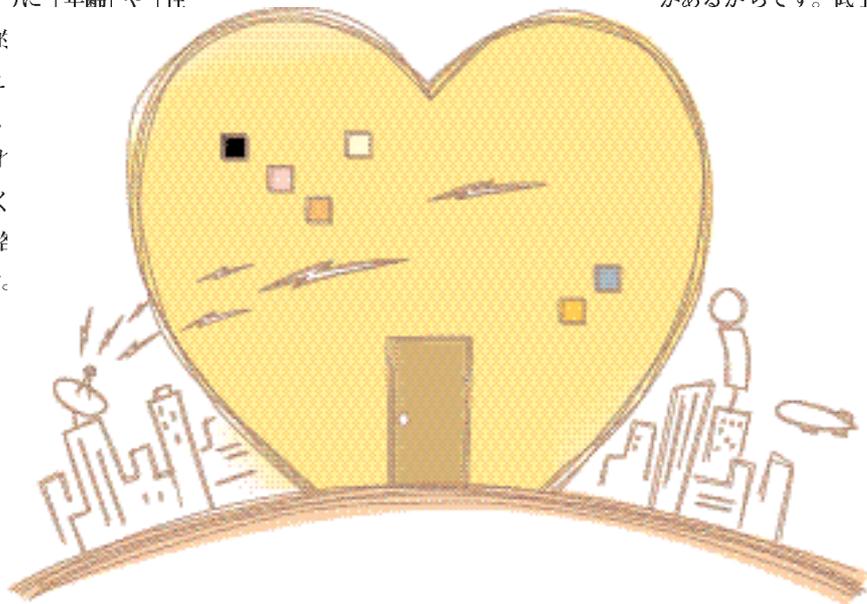
誰でもご存じのように、人間の心理や行動には合理的でない部分が多く含まれています。また、価値観もライフスタイルも多様化が進むなかで、かつてのように「年齢」や「性別」といった人口統計的は、その人の行動を捉えています。特に近年、動の変化は著しく、そおえ、どう取り込んでいく業のマーケティング戦略一つとなっているのです。

「買った人じゃないとわからない」情報にこそ 価値がある 「ロコミ・マーケティング」の台頭

消費者行動の際立った変化を示す潮流のひとつに、「ロコミ・マーケティング」があります。消費行動を決めるとき、消費者はしばしば他者から得る情報を参考にします。かつては、TVのコマーシャルや新聞・雑誌広告の情報が購買行動を促していました。「TVでよく見る会社の製品だから信頼できる」「こういう機能のある新製品だから買ってみたい」というわけです。ところが、現代の消費者は企業の広告には、そう簡単には踊らされません。企業がマーケティングを通じて何をしようとしているのか知ってしまうため、企業から発信される情報を鵜呑みにしなくなっているのです。その代わりに、消費者は自分たちと同じ立場の消費者の「買った人じゃないとわからない意見」を積極的に求め、そうした情報を重視するようになってきました。その伝播の連鎖が、「ロコミ・マーケティング」。ロコミサイトやブログ、携帯メールなど、消費者間の情報のやりとりを促進するような、新たなメディアの発展に伴い、その重要性はますます高まっています。

「ロコミ・マーケティング」をどうマーケティング戦略に採り入れていくのか、いまさまざまな企業が模索し、試行錯誤しています。ロコミで広がるゆえに、伝播速度も早いですし、消費者への影響力も大きい。うまくいけば企業にとっては大きなメリット

があるからです。低予算で制作され、ロコミの手法でヒット映リカの「ブレア・ウィエクト」や、「まゆげを見つけると幸せになり高校生」のロコミを積った「コアラのマーチ」その典型的な成功事例





です。しかし、「口コミ」は、全て事前にプランニングできるものではありませんし、口コミサイトやブログ上で意図的に操作しようとしても、もしそのカラクリが露顕したら逆効果。むしろ、何かのキッカケで口コミにのったものの方が結果としてうまくいっています。狙ってやるとしたらどこまでが限界なのか、どうすれば効果を損なわずに口コミのメカニズムを活用できるのか、研究はまだ端緒についたばかりです。

もう一つ注目したいのは、従来型のマーケティングを逆手にとり、そのカラクリを消費者に積極的に伝えることによって、彼らの行動に働きかけようとする新しいアプローチ「Persuasion Knowledge Model」の応用分野です。子どもの喫煙・飲酒やドラッグなど、非社会的な行動から子どもを守ろうという米国のキャンペーンはその代表例。「タバコ会社や酒造メーカーはこういう意図のもとに、こういうプロモーションをしているんですよ」と説明してみせることで、「企業に乗せられるなんてつまらない、それなら止める」という行動へ誘うもの。「タバコや飲酒はこんな弊害がある」と、正面から恐怖をあおる従来の手法が果して効果的なのだろうか、という反省から生まれたものです。

原点回帰も大事な選択肢

多様化する消費行動にどう迫るかが、問われている

こうした先端的なマーケティング手法が注目を集める一方で、その商品やサービスは消費者にいったいどういう価値を提供することをコンセプトとしているのか、というマーケティングの根本に立ち返ることも非常に重要になってきています。例えば、「くつろげる場」を売るカフェと、「低価格の美味しいコーヒー」を売るカフェでは、当然ながら戦略は異なります。前者が顧客の滞在時間を伸ばす方向へ、後者が滞在時間を短くし回転をよくする方向へと、努力していくのは当然のこと。どちらが良い悪いではなく、マーケティング戦略としての目標が異なれば、戦術としての手段

も異なるということです。さらに、消費者は、そのときと場合、気分に応じた使いわけをする。こうした多様性も現代の消費者行動の大きな特徴なのです。

多様化する消費者とマスとしての消費者の両方をどうさばいていくかという問題もあります。通常、一人ひとりの消費者に対応しようとするほど、経営効率は悪くなっていくからです。つまり、マーケティングにおける個客対応とオペレーションにおける効率性の間にどう折り合いをつけるかが重要となります。こうした課題に対する、生産サイドからのひとつの模索例が、マスカスタマイゼーション。たとえば、コンピュータ・メーカーの受注生産方式などがあてはまるでしょう。消費者の「自分仕様」を受けて多品種微量生産を実現しているようですが、実は消費者の選択する「仕様」には、それほど大きな違いはない。あらかじめ売れ筋が読めれば、効率性もある程度堅持できることになります。

もうひとつ、需要サイドからの模索例としては、CRMなどを駆使した顧客管理型のマーケティングを挙げることができるでしょう。お得意様を大事にするのは昔からのあり方ですが、ITを駆使することにより購買データを分析し、顧客を選別していく傾向は、さらに進むでしょう。可能な限り多くの「個客」に対応しながら、優良顧客とそうでない顧客の選別を進めていくのは、企業にとって現実的な選択肢。「口座維持手数料」を明確に打ち出した銀行があるように、顧客に差をつけ、大事な客に対しては手厚く個別対応し、そうでない客にはそれなりに、というスタンスをとる企業はさらに増えるのではないのでしょうか。

「消費者行動論」は、ある意味で従来の経済学が理論化のための仮定として捨ててしまった部分（「一貫した効用関数を持ち、全ての情報を利用して効用最大化を図る合理的な経済人」ではない消費者）に焦点をあてた学問といえます。現代は、低価格量販店で洋服を買う消費者が高級車を愛車とする時代、消費者心理に分け入る一方で全体を捉えていく「消費者行動論」は、これからますます面白くなると思います。（談）

ちょうど良い塩梅（平均値）に 人は群れるという統計学の不思議

群れているものの 規則性を見いだす

夏の風物詩の一つである蚊は迷惑至極ですが、蚊柱という全体で見るときれいな形をしています。統計学というのは集団の学問です。個人個人は勝手に行動していても、そこに社会的な規則のようなものが見いだせます。むしろみんながバラバラに勝手に行動すればするほど、そこに規則性が見いだせるというのがこの学問の面白いところと言えるでしょう。具体的にいえば、統計学で使われる分布図グラフに見られるまん中に大きな膨らみがあり裾野に従ってなだらかになる、独特の山なりのカタチは、どのような時代であっても、その基本形状はほとんど変わらないということです。つまり人は、本人が好もうが、好まざろうが結局は、無意識のうちにちょうど良い平均値に集まってしまうのです。この性質を利用すれば様々な推測が可能となります。

開票1%で下位の候補者に当確が出る 選挙速報の不思議

例えば選挙を例にとって考えてみましょう。選挙速報を見てみると開票率1%ぐらいで当選確実が出ます。しかも、それが2番目や3番目に位置している人だったりします。ちょっと不思議に思いませんか？ 実はこれには統計学的な裏付けがあるのです。

ここでは2つの要素が働いています。一つは地域性です。例えば、

開票2~3%で、上位にB候補がいたとします。まだ開票も進んでいないのに下位のA候補に当選確実が出るケースをよく目にします。A候補は、開票の地域や各種条件のある側面からしか見られていないため、その瞬間は、下位にあるのです。しかし、内容を吟味してみると様相は違ってきます。選挙区全体として見れば開票率が2~3%でも、その内容はある地区では開票率100%で、またある地区は1%というように様々な状況を合わせた総投票数に対する開票数の割合に過ぎないのです。開票1%の都市部ではA候補が優位でしたが、開票100%の周辺地区ではB候補が勝っていました。合わせてみるとたまたまその時点では、B候補がリードしていたのです。それがTVの画面ではB候補が優位に見える理由です。

もう一つの要素は、統計的な推測の確実性です。統計学において、母集団からのサンプルのとり方がランダムであれば、たとえそれが2000~3000であったとしても、極めて信頼性の高い予測を行うことができます。TVの画面の裏側では、開票された数千名のサンプルをもとに、地区ごとに各候補者の得票が推測されます。そして、すべての開票が終わった時点でのそれぞれの候補者の得票率がかなりの精度で分かるのです。

以上の二つの要因を合わせると、下位であってもA候補が当選確実といえることとなります。

ただし、標本をランダムに選ぶことは思っている以上に難しいことです。人間が勝手に選んだとしてもうまくいかず、コンピュータなどに頼らざるを得ません。「ランダム」とは、厳密に言えば「作為なく」ということですが、人は無意識のうちに何らかを意識しているものなのです。例えば、数字を1~10の中から選んでも





らうと1や10という極端な値から選ぶことを避けたり、連続した数字を選ばないといった傾向があるというように、どこかで意識が働いてしまいます。そういう意味では、人は無意識のうちに平均的な答えを出そうと意識しているのかもしれませんが。つまり無意識のうちに平均的なところで群れようという働きが生まれているのです。

多様化、個性化の先には平均化がある

今巷では、「富裕層、貧困層の2極化」などと一部のマスコミでは騒がれています。しかし、統計を調べてみて、実際に所得分布で端のほうに多くの人が出てきていると言えるのかどうかを調べなくては、軽々に判断できません。所得分布のばらつきがどうなっているのかを、集団として見たときにはじめて分かるものなのです。マスコミや一部の人たちが騒ぎ立てて、それが我々の実感にアピールしているだけかもしれません。実感の方が間違っているかもしれないのです。

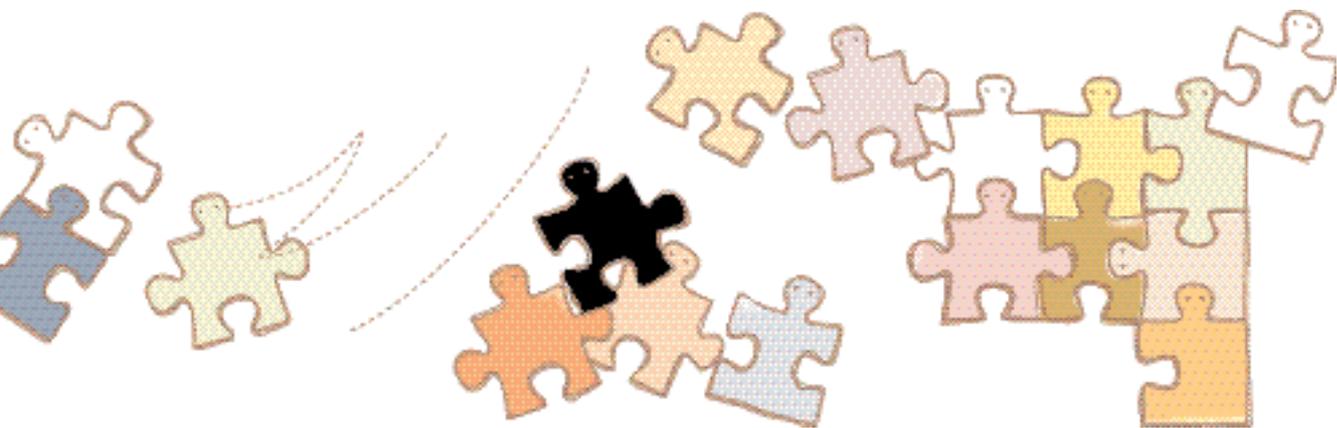
100円ショップでものが売れ、一方では高級車や高付加価値品が売れています。それが同じ人の行動なのか、そうでないのかを調べてみるのは重要な作業です。高級品と一般品を同じ人が買うとすると、その2つに共通して購入する何らかの理由があるはずで、それを見いだしていこうとするほうが生産的だと思います。その先に何かがあるかもしれないからです。消費が2極化しただけで終わらせてしまったらつまりません。あるいは今の時代にたまたま極端な富裕層が存在しているだけかもしれないのです。こ

のような現象は、産業史を眺めてみても決して珍しいことではありません。どの時代も新しい産業の創成期には、その創造者は天文学的な利益を得てきました。高い利益が上げられるということは、市場への参加者が少ないということでもあります。ところが、こうした新しい産業でもやがて市場に競争原理が働き、次々に同業者が誕生し、やがて新産業は平均的な産業へと変化していきます。また、産業の成長に伴い、大企業化し、多数の労働者が必要になってきます。すると産業全体でいけば収入はおのずとちょうど良いあたりで平均化するはずで

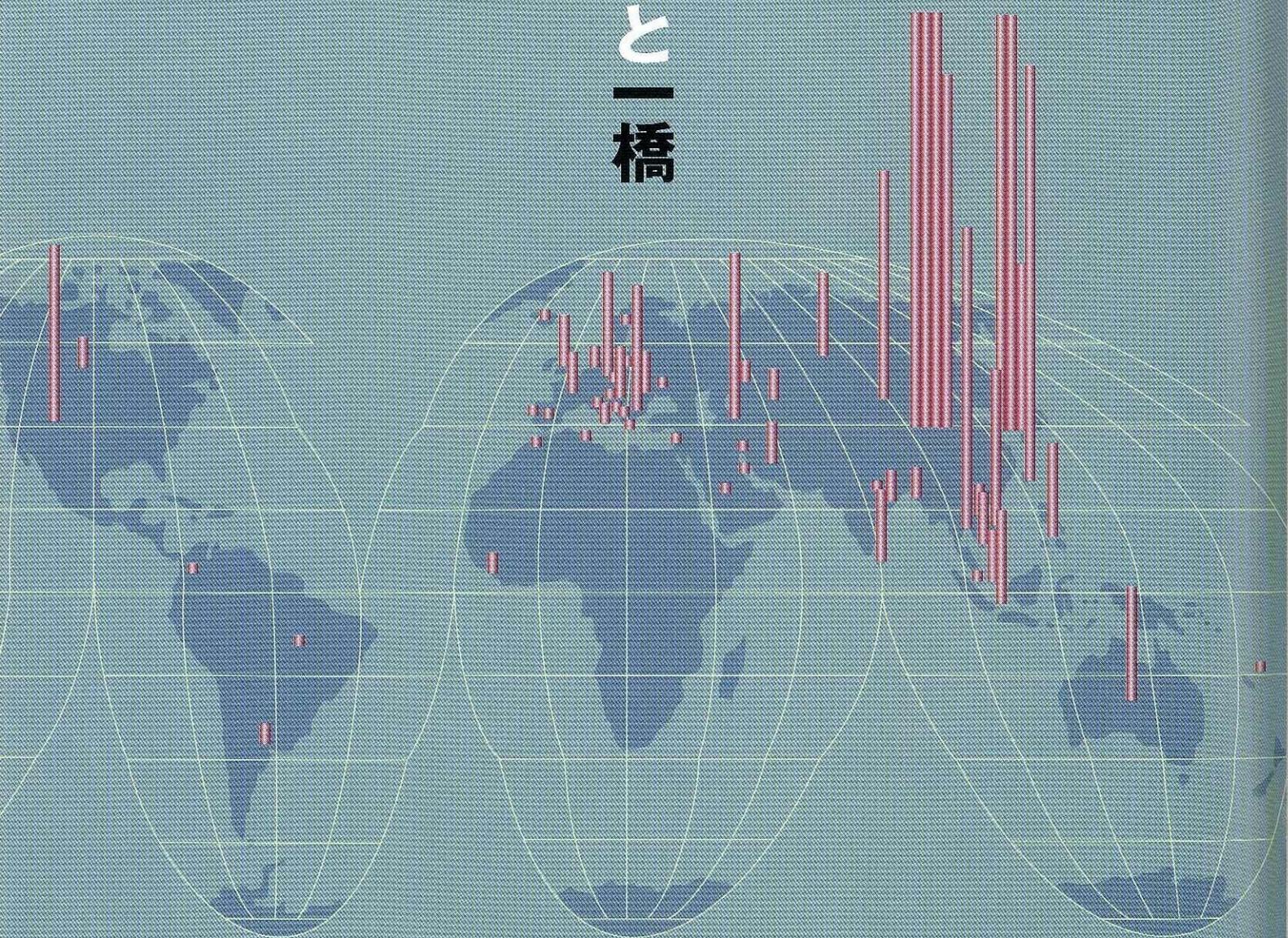
マーケティングの世界では、多様なニーズに答えた個性が感じられなくてはモノは売れにくいと言われていました。しかし、個性的なモノはヒットした段階で個性的、個別的なモノではなくなってしまいます。つまり人気の裏には、必ず平均化という宿命が待っているのです。

平均は全員の値により決まるもの

しかしだからと言って平均が変化しないとか、あるいは人為を超えるというわけではありません。実際、過去数十年間を振り返ってみても、平均所得は格段に伸びてきています。平均はあくまでも個々の値の真ん中にあるのです。個々の値がこぞって変化してゆけば、当然変化してゆきます。何に群れていくのか、どこに向かって群れて行くのか、その平均値は個々の人々が決めていくことです。願わくは、より豊かな社会に向けて群れて行きたいものです。(談)



世界と日本と一橋



東京商科大学時代から、一橋大学は海外の学生に門戸を開いてきました。

一橋大学で学び、学んだものを母国で生かし、

社会の中核として活躍している留学生は、すでにかなりの数にのぼります。

しかし、残念なことに、その実態は明らかではありません。

一橋大学では（財）一橋大学後援会の協力を得て、昨年度から「帰国留学生フォローアップ事業」をスタート。

第一段階として名簿づくりを進めています。

「留学生ネットワーク」を構築する狙いは、どこにあるのか。

一橋大学と一橋大学で学ぶすべての学生にとって、どのような意味があるのか。

留学生センター長・五味政信教授と、留学生課・竹下稔課長にうかがいました。



世界中に拡がる留学生のネットワークは、全卒業生はもとより大学にとっても貴重な財産になる

留学生ネットワークの構築に向けて



留学生センター
教授・センター長
五味政信



留学生課長
竹下 稔

留学生も一橋の財産 まず名簿づくりで ネットワークの構築を支援

五味 一橋大学に限らず、大学を卒業し、帰国した留学生をどう組織化するかというのはいま、大学にとって課題の一つになっていますね。同窓会への加入率が下がっているように日本人の学生でも組織化が難しいのが現状ですし、留学生となるとさらに難しい。でも、卒業した留学生は日本人学生と同じく、一橋大学の財産。組織化をキチンと考えるべき時期にきていますね。

竹下 日本人と留学生を区別せずに教育するというのは、一橋大学のよき伝統のひとつだと思います。留学生相談室及び留学生課では在学中の留学生に対して、取りこぼすことなく単位がとれるようアドバイスをしたり、宿舍や奨学金に関する情報の提供を行うなど親身なケアを行っています。また、日常生活で困ったことがあれば気軽に相談できるよう、入りやすい雰囲気づくりにも心がけてきました。ところが卒業した留学生となると、どこに誰がいるのか、ほとんど把握すらできていないのがこれまでの実態でした。

五味 指導教員やゼミなどの私的なつながりのみで、公的なネットワークはなかったわけですね。一橋大学は東京商科大学時代から留学生を受け入れているそうですから、卒業生の数も層も厚い。母国で要職に就いたり、活躍している人も多いでしょう。

竹下 先日、あるシンポジウムでお会いした秦中央銀行の副総裁が卒業生だとわかって驚いたことがあります。元台北市長も卒業生ですし、政府や企業の要職に就いて活躍している人も多い。母国で中心的な活躍をしている人が実にたくさんいるんです。そこで、後援会とも相談をし、経費的な支援をいただき平成16年度から帰国留学生フォローアップ事業を行っています。まず名簿を整備することが先決ですので、データベース構築のためのSEや現地との連絡を行う「北京語・広東語」の両方ができる中国語ネイティブで日本語も英語もできるトライリンガルのスタッフなどを増強しました。また、在学時のネットワークや如氷会の名簿、各国（地域）で組織されている帰国留学生会等々、考えられるチャネル

をすべて使って数年後の完成へ向けて作業を進めています。第一段階は紙ベースになりますが、近々webベースで登録ができたり、将来的には大学からの情報提供が行えるようにしていきたいと考えています。

国際交流に、研究・教育交流に、ビジネスに 世界に広がるネットワークが 多彩な可能性を生み出す

五味 実態の把握も大事ですが、より重要な課題は一橋大学での留学経験を生かして母国などで活躍している卒業留学生と一橋大学との連携を強化するネットワークづくりですね。卒業留学生と大学、卒業留学生と日本人卒業生、卒業留学生同士と多彩なネットワークができれば、そこからさまざまな可能性が生まれる。

竹下 去年(2004年)、現地留学フェアのために五味先生と一緒に訪問したベトナムがそうでしたね。ベトナムにはネットワークがありますし、一橋大学の卒業生は日本企業と現地の行政機関との橋渡し役として引く手あまただといいます。また、日本人が現地で起業する際も、現地との連携があるとビジネスがやりやすい。

五味 能率的な仕事ができるし、ビジネスもスムーズに進む。ボーグレス社会はますます加速する一方ですから、世界にネットワークをもつ意味は大きいですよ。ことに一橋大学は、広く世界から留学生がきていますしね。

竹下 全国的には留学生の約7割は中国の学生ですが、本学では3割弱で、その他の国や地域となると非常に幅が広い。世界50カ国(地域)以上にも及んでいて、偏りが少ないことも特徴です。現在の留学生は535名で、全学生の約8%にあたります。全国平均が3%前後ですから留学生自体も多い。また、約4割は国費留学生ですから、いろいろな国(地域)からの学生が多いといえ、日本全国で数人しかいない国からの留学生もおります。

五味 日本の大学も世界の大学と競争する時代を迎えている。世界に対しても、一橋大学の存在をもっと積極的にアピールしていく必要がありますね。一橋大学は世界のトップクラスと言われる大学と協定を結んでおり、そうした大学ではよく知られていますが、全般的な知名度となると国による温度差が大きいですからね。

竹下 大学院生は、それぞれの専門分野の学問を通じて一橋大学への留学を決めるケースが多いですが、学部生の場合は日本に来て、1年乃至2年間日本語を学んでから決めるという人がほとんどです。国費留学生は東京外国語大学と大阪外国語大学で日本語の教育を受け、私費留学生は(財)日本語教育振興協会認定の日本語教育施設で学びます。そこでの成績や何を学ぶかで大学を決めるわけです。ただ、私立の日本語教育施設のなかには、一橋大学に特化した教育を行っているところもあると聞いています。

さらに、日本政府(文部科学省)の奨学金を受ける大学院レベルでの国費留学生の大使館推薦の選考方法が本年度より改まり、これまで、渡日して研究生でいる期間を経てから正規課程に入学していましたが、渡日してすぐに正規課程に入学できるようになりました。これに本学の学部を卒業したアラムナイ一人が応募し、見事大学院の選考に合格しました。日本政府での選考にとおれば、来年度から、また、本学で勉学に励むことになりアラムナイがまた大学に通うという好例になるかと思います。

五味 中国にも、一橋大学をめざす人のための予備校があると聞いたことがあります。確かにまずある程度日本語に習熟しなければいけないというのは、留学生にとって厳しいことかもしれません。でも、言葉を学ぶことは文化や人を学ぶことであり、大学で学んだことや獲得したつながりはその人の財産になる。ある大学で学んだ学生の話聞いたことがあるんですが、彼は10年間も日本にいたのにそれができなくてすごく寂しいというんですね。一橋大学にはもちろん英語による授業やプログラムがあって、それは重要ですが、日本語を大切にされた教育を行っていることも優れた特徴のひとつだと思います。

同じ空気を吸った人が またどこかでつながっていく 未来へとつづくネットワークをつくる

五味 私はベトナム語を学んでいた若いころ、ベトナムの空気を吸いたいと強く思っていました。その気持ちはいまも持っている。若いときの思い入れや心を寄せたものに言語や文化、人が介在したとき、それはずっと持続していくんですね。ことに一橋大学は、質の高い教育力と研究力という強みがある。社会科学の総合大学として、どんな学生が来ても研究に対応できる層の厚みがあるし、規模的にもちょうどいい。

竹下 国立・小平というロケーションもいいですね。環境の良さに加えて街の人びとがボランティアとして留学生を支える組織が整っていて、アラムナイも、大学は違うところでも住むなら国立・小平を薦めている。

五味 日本人学生が母校に愛情をもつように、留学生のなかにも一橋大学に愛情をもつ人は少なくないはず。留学生に一橋大学への愛情をもってもらい、それを次の世代へと伝えていってもらうことは、とても大事なことだと思います。

竹下 「一橋大学で学んだ」ということを人生のキッカケとしてほしいですし、そうした人びとが国境を越えてつながっていく。同じ空気を吸った人同士がまたどこかでつながっていくことは、とても素晴らしいことだと思います。

五味 留学生ネットワークづくりは、そのための第一歩。一橋大学にとっても、一橋大学で学んだ留学生にとっても、豊かな未来へとつながるネットワークにしたいですね。





世界と日本と一橋

留学生にとっての一橋ネットワーク



社会学研究科博士課程
韓国出身

洪 哉信
(ホン・ゼシン)



法学部4年
ルーマニア出身

クラウディア ルス

留学先として一橋大学を選んだのはなぜですか。

洪 専門は日本の地域研究ですから、修士課程も日本だと決めています。特に労使関係に関心をもっていたので、それを専門的に学べること、社会科学の分野を幅広く学べるのが一橋大学の大学院を選んだ理由です。韓国での一橋大学の知名度は、日本研究にある程度関心をもっている人たちのあいだでは知られている、という程度です。

ルス ルーマニアでは、日本の大学のことはほとんど知られていません(笑)。私が日本に関心をもったキッカケは、子どものときにもらった漢字のついたチョコレートでした。高校で日本語を学び、日本の社会や文化に直接ふれたいと思うようになったんです。でも、日本政府の奨学金プログラムで日本にきたときは、まだどこの大学で何を学ぶか決まっていませんでした。大阪外国語大学で1年間、日本語を学び、そのときの指導教官に一橋大学を薦められました。

実際に一橋大学で学んで、どんな点が良かったと思いますか。

ルス 4つの学部があっという間にいろいろな授業を選択できます。図書館など資料も充実していて、研究を進めるにはとてもいい環境だと思います。国立という街もキレイで、落ち着いている。大学のあるロケーションも気に入っています。あと、ゼミもいいですね。留学する前に1年間ブカレスト大学で学びましたが、ゼミのやり方は全然違います。ブカレストでは発表がメインでした。一橋大学では他の人の意見も聞き、ディスカッションしますから、すごく勉強になります。

洪 授業のクオリティも高く、期待は裏切られませんでした(笑)。特に、良かったと思うのは、専門に関わる古典的な研究を学べたことです。韓国では、新しいものやプラグマティックなものに力点が置かれているという傾向があるからです。

ルス 国際機関で働きたいという希望をもっているのですが、EU研究や来年進学を予定している国際・公共政策大学院があることも良かったと思います。



世界と日本と一橋

普段の生活や学問で、 留学生同士のネットワークを活用していますか。

洪 韓国には一橋大学のOB会があり、かなり年配の人もあります。ただ、誰かの結婚を祝う会など、活動はインフォーマルなものが中心です。OB会のネットワークは、こういう大学でこういう専門の人がいる、など研究職の情報交換や、職を求める人に活用されていると思います。

ルス ルーマニアからきている留学生はとても少ないので、留学生のネットワークがあるといいなと思います。普段のネットワークという意味では、ゼミのOBや先輩との交流の方が多いですね。

一橋大学で学んだ留学生のネットワークは 必要だと思いますか。また、必要だとすれば どんなかたちがいいと思いますか。

洪 同じ国の人同士でも、人によって考え方や見方は違います。留学生同士だともっと違う。国内のネットワークと国際的なネットワークが、それぞれつながっていくことが望ましいと思います。韓国の研究者でも、日本と韓国を行き来している人が増えています。そうした点をどう面にしていくのか、また、どこまでをオープンなネットワークにし、どこまでをクローズド・ネットワークにするのか、今後の課題だと思います。

ルス 何をベースとした、どんなネットワークにするかが問題だと

思います。でも、一橋大学で学んだ人が、卒業後もどこかでつながる場をもつことは素晴らしいと思います。日本は私にとって第二の母国ですし、一橋大学は母校です。先生やゼミの友だちとのつながりは、ぜひ保ちつづけていきたいと思っています。

最後に、お二人の今後のプランを教えてください。

洪 研究者としてのスタートを日本で切れるといいな、と思っています。まず、日本でキャリアを積み、いろいろな場に積極的に参加したい。その上で韓国に戻り、さらに研究を深めたいと思っています。

ルス 今年4月から国際・公共政策大学院に進学し、開発問題を専攻します。卒業後は日本の企業で3~4年働き、経験を積んでからルーマニアに戻り、国連開発計画のような国際組織で働きたい。ルーマニアの発展に貢献したいと思っています。



日頃留学生をサポートしている日本人学生、地域の方々、教職員等も参加しての「外国人留学生懇親パーティー」が毎年開催されています。

一橋大学在籍外国人留学生数 (国又は地域別)

(平成17年10月1日)

国籍又は地域名	学部			大学院				留学生センター学生	合計
	学部生	交流学生等	聴講生	修士	博士	研究生	交流学生等		
1 ネパール	1 (1)								1 (1)
2 バングラディシュ					2 (2)				2 (2)
3 スリランカ				4 (1)	2		1		7 (1)
4 ミャンマー				2 (1)	1 (1)				3 (2)
5 タイ	8 (2)			10 (8)	5 (3)	4 (4)		2 (2)	29 (19)
6 マレーシア				4 (2)		1 (1)			5 (3)
7 シンガポール						1 (1)			1 (1)
8 インドネシア	2 (2)			5	1 (1)	1 (1)			9 (4)
9 フィリピン				7 (3)	1 (1)	1 (1)			9 (5)
10 韓国	22	7 (6)		31 (9)	30 (12)	5 (3)	1		96 (30)
11 モンゴル	15 (15)			5 (4)	2				22 (19)
12 ヴィエトナム				11 (3)	1	3 (2)			15 (5)
13 中国	41	3 (1)		50 (9)	53 (8)	6 (4)	1		154 (22)
14 カンボディア	4 (4)			1 (1)					5 (5)
15 ラオス	3 (3)								3 (3)
16 台湾				20	10	10			40
17 イラン				3 (1)	1 (1)				4 (2)
18 イスラエル				1 (1)					1 (1)
19 クウェート	1 (1)								1 (1)
20 サウジアラビア						1 (1)			1 (1)
21 バーレーン						1 (1)			1 (1)
22 チュニジア								1 (1)	1 (1)
23 モロッコ				1 (1)					1 (1)
24 セネガル				2 (2)					2 (2)
25 オーストラリア	3 (3)	4 (2)		2 (2)	1	1 (1)			11 (8)
26 フィジー	1 (1)								1 (1)
27 カナダ		1		1	1 (1)				3 (1)
28 アメリカ合衆国		5 (3)		6	1	2 (2)	2	1 (1)	17 (6)
29 ブラジル				1 (1)					1 (1)
30 アルゼンチン	1 (1)			1 (1)					2 (2)
31 コロンビア				1 (1)					1 (1)
32 アイスランド					1				1
33 スウェーデン				1					1
34 イギリス		2		1 (1)	1	1 (1)			5 (2)
35 オランダ		1				1 (1)			2 (1)
36 ドイツ		3 (1)		1 (1)	1	1	4		10 (2)
37 フランス				1	2		1		4
38 スペイン						1 (1)			1 (1)
39 ポルトガル					1 (1)				1 (1)
40 イタリア				1 (1)	1 (1)				2 (2)
41 ギリシャ								1 (1)	1 (1)
42 オーストリア						1 (1)			1 (1)
43 スイス						1 (1)			1 (1)
44 ポーランド		1 (1)							1 (1)
45 チェコ		1 (1)							1 (1)
46 ハンガリー	4 (4)			1 (1)					5 (5)
47 ルーマニア	3 (3)			1 (1)					4 (4)
48 ブルガリア	4 (4)			6 (5)	1	1 (1)			12 (10)
49 ロシア	3 (2)				2 (2)	3 (3)			8 (7)
50 ウズベキスタン	1			8 (5)	4 (2)	3 (3)			16 (10)
51 カザフスタン				2					2
52 クロアチア							1		1
53 セルビア・モンテネグロ					1				1
54 ウクライナ				1 (1)					1 (1)
55 キルギス				2		1 (1)			3 (1)
56 その他				1					1
合計	117 (46)	28 (15)		196 (67)	127 (36)	51 (35)	11 (0)	5 (5)	535 (204)

備考：()内は、国費外国人留学生を内数で示す。

一橋大学シニアエグゼクティブ・プログラムが 本格稼働しました

Senior Executive Program

2005年9月14日。一橋大学は記者会見を開いて、一橋シニアエグゼクティブ・プログラム（HSEP）の本格稼働を正式に発表した。このプログラムは、国際レベルの企業経営幹部育成に向けて2002年から大手企業4社と共同で研究開発をしてきたカリキュラムを本格化したもの。国立大学では、経営幹部層専用の研修プログラム開発は初めての試みだったが、プログラム受講者から社長が誕生するなど成功裡に試行実施は終了した。折から国立大学法人化への移行もあり、試行実施の成功を受けて、この度正式プログラムとして本格的に取り組むことになったのである。特筆すべきは、エグゼクティブ教育グループの強化と経営者との結び付きを一層強めたこと。例えば、株式会社ミスミグループ本社の代表取締役社長CEO三枝匡氏を客員教授として招聘したことは、理論と実務との結合をさらに強める姿勢を明確に示しているといえる。





一橋大学が経営者実務教育プログラムを提供する意味

Hiroiyuki Itami

商学研究科教授/MBAコース副ディレクター

伊丹敬之

日本一難しい講座で脳に汗をかく

「脳に汗をかいてください!」。開講式のあいさつでは、こう強調しました。「一橋シニアエグゼクティブ・プログラム」は、現在日本に存在する経営幹部層向けプログラムの中で、最も厳しいものと言ってもいいでしょう。一橋大学がこのプログラムを展開する社会的意義は、受講生に理論を真正面からぶつけることにあります。初日には三枝匡客員教授が自らも経営者である立場を踏まえて「コーポレートガバナンス」を厳しく指摘し、2日目には若い先生が理論的側面から考えさせる。この理論と実践のコラボレーションに意味があるのです。

「社長になったら、こんな考え方をしなければならぬ」ということを、講座では突きつけられます。受講生にとっては初めて聞く話ばかり。実践を理論で整理するといった、普段使わない頭の使い方をすることで、脳に汗をかいてもらいたいのです。

教授陣と受講生の質がプログラムを活性化

プログラムを手探りで作り始めてからいけば、4年目(5クール目)になります。受講生の中からすでに2名の社長が誕生しています。それだけ受講生のレベルも高いわけです。こうしたプログラムを成功させるためには、高度なプログラムと優れた教授陣はもちろん、意識の高い有能な受講生の存在が欠かせません。その意味では、試行開始時から恵まれていたといえるでしょう。

このプログラムでは、若い先生も活躍しています。受講生のレベルが高いため、「MBAとは段違いに神経を使う。変なことをすると見透かされてしまう」と言っていました。プログラムを通じて先生方も鍛えられているわけで、受講生との真剣勝負という健全な関係が出来上がっていると言えるでしょう。

なお、経営者の生の声を聞く機会が多いのも特徴。一橋大学はこれまで社会に人材を輩出してきました。こうした経営者の皆さんの中から講師としてお招きしてお話をいただいているのです。多くの経営者の方々は、このプログラムのよさを買ってくださっており、積極的にコミットしてくれています。これが一橋大学の強みと言えます。

プログラムが学内外に与える影響

このプログラムは学内外にも大きな影響を与えています。

まず、一橋大学としての社会に向けた発信チャネルの一つとして

重要だということが挙げられます。プログラム自体は年間25名しか受け入れていませんから、社会に大きな影響を与えるのは難しいかもしれません。しかし、プログラム提供を通じて、一橋大学の評価が高まるといった間接的な影響はあるでしょう。なお、プログラム修了者は試行実施だけですでに100名を数えます。結果的には日本の経営層における一橋大学のファンづくりにつながっており、貴重なアセットとなっています。

さらに、MBAコースとのコラボレーションにより、経営実務教育の深化が期待できます。現在、日本版MBAは逆風にさらされています。多くのMBAがクオリティを下げているのです。一橋大学でもMBAと同じ名称ですが、こうした中であってあくまでクオリティ重視を貫き、むしろ受講者の質が上がっているほどです。世界に通用するMBAプログラムになっているのです。シニアエグゼクティブ・プログラムの本格稼働により、さらにいい影響がでてくると思われま

今年度のプログラムには3、4名の若手教員に参加してもらっています。彼らにとってもいい研修の場であり、講座が成長のいい栄養源になっているのです。

今後は新たに数社の公募を予定していますが、いたずらに数を拡充することなく、一橋大学らしい質を重視したプログラム展開を行っていきます。(談)

●プログラム概要

1 目的	企業経営に必要な経営の諸要素(戦略、カネ、人、組織・システム)を見る目、諸要素間のバランスを総合判断する目を醸成する。
2 プロセス	(1) 5回の合宿セッションでの事前読書、講義・講演、議論の繰り返し。 (2) 「私の経営者研究」個人プロジェクト。5カ月にわたって好きな経営者を研究、最終セッションで全員で議論。
3 各セッションのテーマ	第一セッション：企業を見る目 第二セッション：戦略を見る目 第三セッション：戦略と組織を見る目 第四セッション：カネとヒトを見る目 第五セッション：経営の総合判断

伊丹敬之 (いたみ・ひろゆき)

1969年一橋大学大学院商学研究科修士課程修了。1972年カーネギー・メロン大学経営大学院博士課程修了(Ph.D)。一橋大学商学部専任講師、助教授、スタンフォード大学経営大学院客員助教授、准教授を経て1985年一橋大学商学部教授。1994~96年一橋大学商学部長。2000年商学研究科MBAコースディレクター、2003年21世紀COEプログラム拠点リーダー、日本企業研究センターセンター長就任。2004年商学研究科MBAコース副ディレクター。主な著書に、「見えざる資産の戦略と理論」(共著)「経営戦略の理論第3版」(以上日本経済新聞社)。



「体験」と「理論」を結び付ける「経営リテラシー」を身に付けよう

Tadashi Saegusa

商学研究科客員教授／株式会社ミスミグループ本社代表取締役社長CEO
三枝 匡

経営者予備軍に不足している 「死の谷」を這い登った体験

「挫折しかねない苦しい『死の谷』を渡った体験がありますか?」。大企業の役員候補生である受講生にこの質問をぶつけると、残念なことに、手を挙げる人は驚くほど少ないのです。

私は、16年間にわたって不振の大企業の再建にターンアラウンド・スペシャリストとして取り組んできました。「日本の沈滞している企業をどう元気にするか?」「なぜ、組織はだめになったのか?」「この企業をどう改革していくか?」を突き詰めて再建してきたのです。

事業には、「死の谷」があります。そこに落ち込まないために事前に戦略を立てるところにビジネスリーダーとしての力量があります。大企業の役員候補生の多くに、そうした修羅場の経験が不足しているのです。

一橋大学が 強い経営者教育を行う必然性

ここ10年から20年の日本経済のアップダウンを通じて、明らかになってきたことがあります。それは、日本には経営者の人材が底をついているということです。日本的なボトムアップの仕組み、一律の集合研修や年功的な昇進のシステムなどによって、大企業の中で事業を戦略的に変革していくビジネスリーダーが生まれにくくなっているのです。

私は一見繁栄を極めていたかに見えた80年代の初めから、強いビジネスリーダーの不在による経営パワーの危機が訪れることを予見していました。なおさら現在では、強いリーダーを育てなければなりません。しかし、それには普通の研修プログラムでは対応できません。

米国のビジネス・スクールの多くは私学であり、高い授業料を払わないと行けません。日本のビジネスマンが知的戦闘力を上げるために大学で学ぶことの意味は大きく、そこに、授業料が安く社会的影響力のある国立大学がシニアエグゼクティブ・プログラムを提供する国家的な意味があります。なかでも一橋大学は商学教育においてはユニークなポジションにありますし、優れた教授陣が揃っています。ビジネス教育を施す基盤は整っていると言えるでしょう。

理論を学ぶことは 先人の失敗を役立てること

ビジネスとは、リスクを踏みながら事業を育てていくことです。ビジネスリーダーは、相応するリスクをどう自分でマネージして集団を率いていくかを示さなければなりません。受講生はこれまでにいろいろな経営上の経験を積んでいます。しかし、それをリーダーとして論理的に解析し、どんな方法論で対峙したらいいかを組み立てるといふ面では、もっと強くなることが求められています。

理論を学ぶことは、ビジネスの先人が試行錯誤の末に見いだしたメカニズムや経営の鉄則を知ることです。経験から蓄積されたビジネスの論理的なセオリーと自分が直面したビジネスシーンを結び付けて対処法を導き出す力を身に付けられるようにしようというわけです。先人の失敗を学ぶことで、戦略的経営能力を身に付ける時間を短縮することができます。大学の先生方が理論を指導するのは、そこに意味があるからです。

もちろん、座学で学んでもいざとなれば同じ失敗を犯してしまうことが多いのが人間というもの。しかし、事前に理論を学んでいれば、「あのとき学んだのは、こういうことだったのか」と失敗を自分なりに整理して、確実に自分のものとしてすることができます。こうして、「体験」と「論理」が結びつくことによって、その人は効率良く「失敗から学ぶ」ことができます。そうした経営の知的基礎力を、私は「経営リテラシー」と呼んでいます。失敗と論理を結び付けられない経営リテラシーの低い人は、似たような失敗を繰り返す恐れがあります。

一橋大学のHSEPは目先の細かな経営理論よりも、経営者として備えておくべき世界観や歴史観など、基本的でありながら重要な要素を身に付けてもらうことを狙ってデザインされていると聞いております。経営者を目指す人には、自分が経験を積んできた分野から学んだものばかりでなく、経営者としての理論ベースの幅広い知識を身に付けられるような取り組みが必要なのです。ぜひ、自分に負荷を掛けて学習に取り組んでもらいたいものです。(談)

三枝 匡 (さえぐさ・ただし)

1967年一橋大学経済学部卒。三井石油化学を経てボストン・コンサルティンググループ勤務。1975年スタンフォード大学MBA取得。30代から経営の実践に転じ赤字会社再建やベンチャー投資など3社の代表取締役を歴任する。1986年三枝匡事務所を設立、16年にわたり不振企業の再建を行うターンアラウンド・スペシャリストとして活躍。2002年ミスミグループ代表取締役CEOに就任。著者に「戦略プロフェッショナル」「経営パワーの危機」「V字回復の経営」(日本経済新聞社刊)がある。



Takemitsu Kumio

先生方の高い志と受講者の意欲とのコラボレーション

日本電気株式会社執行役員兼中央研究所所長
國尾武光氏 (2003年度受講)

MOT研修とは違った 新鮮な刺激を受ける

上司である副社長から声を掛けられたときから、MOT (技術経営) 研修とは違うなとは感じていました。プログラムはコーポレートガバナンスとか、「会社は誰のもの」といった、あまり考えたことのないことや用語から始まりました。日常的に考えている技術開発などとは違った勉強をすることが、非常に新鮮に感じられたものです。

ダメになった会社のパターン、復活する会社のパターン……2000年頃から景気はよくありませんでしたが、ケーススタディを勉強することで、「どう会社を引っ張っていったらいいか」をイメージできるようになりました。また、「経営者は孤独なものだ。心を落ち着かせろ」といった著名な経営者の講話が印象的でした。経営者が部下には言えないような心の持ち方を生の声で言うてくださったのです。一橋大学ならではのネットワークを生かしたプログラムといえるでしょう。

会社では、何事も決定しなければ前に進めません。それだけに、伊丹先生の「決められないことや分からないことは、そのまま残しておくといい。無理に決めてはいけない」という言葉も記憶に鮮明に残っています。目からウロコが落ちた思いです。

業種も企業文化も違う人たちが議論できたのは、自分の考え方を点検する意味でも大いに刺激になりました。例えば、同じメーカーでも企業文化が違います。そればかりか、その文化の違いが技術のあり方を変えているのです。こうした商業ベースでない議論を行うことは重要だと思いましたし、これは先生方にも刺激になっていたようです。先生たちの真剣さが議論全体を通じてひしひしと伝わってきました。日ごろと違った作業を行うのは楽しいもので、宿題でさえも楽しくやれたものです。

軸のぶれない ガースナー氏に共感

課題論文に「あなたの経営者像」として、自分が経営者を選んで分析する課題があります。その経営者が、さまざまなビジネスシーンでどう判断したのかを、自分なりに検討して評価するものです。私は、IBMのルイス・ガース

ナー氏を選択しました。ガースナー氏がIBMをどうしたかではなく、ガースナー氏が「どういう考えによって、あるいはどんな人物だからIBMを復活できたのか」を分析することで、経営者はどうあるべきかに迫りたかったのです。経営のテクニックを学ぶというのではなく、人としてどう判断すべきかを考えました。

巨象といわれたIBMの立て直しの時期を考えると、今NECも同じようなところにいるように思われます。これまでも自分なりに一生懸命やってきたつもりですが、このプログラムでの経験が一段と高い視点で判断する際に役立つでしょう。

大企業ほど経営判断のプレが大きくなりがちですが、ガースナー氏を見るとその基準がずれていません。それは自分なりの軸を持っているからです。経営は判断です。NECのビジネス領域はデバイスからソフトウェアまで幅広いですが、自分が何をすべきかという判断の軸をずらさないようにしなければなりません。そのためにも、原点に戻って考える姿勢を持ちたいですね。

経営の基本には 「人」があると実感

このプログラムは、先生方の高い志に支えられていると実感しています。それが受講生の参加意欲と相まってこれまで脱落者が出ていないのでしょう。私を含めて受講生はビジネスでの長いキャリアがありますから、小手先の対応をしようと思えばいくらでも可能です。しかし、それでは意味がありません。これだけ勉強できる機会は少ないのですから、先生方の高い志に呼応して受講生も一生懸命取り組んでもらいたいですね。

なお、経営の議論を通じて「人」の重要性がクローズアップされてきました。ただ単なる「人事」ではなく、「人をどのようにマネジメントするか」といった人にスポットを当てた講座を強化することを期待しています。(談)

國尾武光 (くにお・たけみつ) 氏

1955年東京生まれ。1977年慶應義塾大学工学部卒業、1982年慶應義塾大学大学院工学研究科博士課程修了後、日本電気入社。マイクロエレクトロニクス研究所でSiLSIの研究に従事。1989年同研究所超高集積回路研究部研究課長、1997年シリコンシステム研究所超高集積回路研究部長、2000年システムデバイス・基礎研究本部主席技師、2001年研究企画部長、2004年執行役員兼中央研究所所長。



Masahiro Nakagawa

ヘテロジニアスな環境の中で感性の響き合いを楽しむ

伊藤忠商事株式会社常務執行役員
中川雅博氏 (受講中)

「人を育てる」環境作りへの興味

このプログラムの参加にあたっては、2つのテーマを持っています。

まず、「人を育てる」環境。次代を担うリーダーをどう育てるかが、私の大きなテーマでもありますから、研修環境そのものにも関心がありました。一方、知る喜びをもう一度経験したいという気持ちもありました。人事部長になって1年半。これ迄の営業分野での経験が理論とどのようにシンクロナイズするのか、興味があります。また、異業種の方々の置かれた環境や考え方に触れることは非常に興味があり、又良い刺激になります。

もう1つのテーマは、議論を通じて自分の考えがどれくらい通るのか、どれだけ共感してもらえるのか。自分の考えはメジャーなのか、マイナーなのか。こういう手応えは、仕事上の会議などでは味わえないものです。

人間には慣性の法則とでも言いましょうか、自分の居心地のいい見方をしてしまいます。一度、温度が違うところに行ってみるのは、いい経験になります。自分が経験してきたことを理論立てて、理屈に当てはめて考えるとどうなるのか。理論どおりいっていないことが多いかもしれませんが、学問的に整理するとどうなるのか。期待はそこにもあります。ケーススタディを通じて、物の考え方や異なったアングルからの見方を知ると、本を読んだり人の話を聞いたときに、これまでとは又違う受け取り方や考え方ができるようになるでしょう。

ともに大切な双方向性と仕事への心

伊藤忠の社内研修には、一方的に教えるプッシュ型だけでなくプル型を取り入れているものもあります。例えば、マネジャーとその部下がある場面から一緒に研修するスタイルです。こういうインタラクティブなやり方のほうが、研修効果が上がる場合もあります。同様に、このプログラムでいろいろ立場や経験の異なった方々と意見を交換しながら共通の課題に取り組むことは、大変有用なことだと思います。

既に5年前から海外の優秀な現地社員を経営幹部として計画的に育成をしています。例えば、部長クラスを毎年10~15人、日本に数ヶ月滞在させ、経験、スキル、心のトレーニングをしているのです。

心の部分では創業の心を重視しています。例えば、「近江

商人」。最近ではCSRやステークホルダーという考え方がありますが、近江商人にも「三方善し」という考え方があります。「売り手」「買い手」「世間」を昔から大事にしてきたのだと言うと、外国人にも分かります。また、丹羽会長は、「ロマンとそろばんと我慢」と言っています。伊藤忠は何をDNAとして受け継いできたのか？国内外でのその伝承が重要なのです。

グローバルに活躍できる 企業の本質に迫りたい

正直言って、プログラム自体より自分のスケジュール調整の方がハードです。好奇心が強い方なので、プログラムを完璧にこなしたいのですが、7割ぐらいしか出られなかったり、自分でも不完全燃焼であり、先生方にも申し訳ないと思っています。しかし、講座の中身は刺激的ですし、大変面白く感じています。

プログラムとしては、グローバルにどう戦うのかが関心があります。また、なぜ勝った、なぜ負けたといった議論だけではなく、エクセレントカンパニーの本質に迫るのも、議論の視点としては面白いのではないのでしょうか。そしてもう一つは、経営者の心について。基本的な人間の考え方で。

テーマごとの5回の講座ですから、受講生の数を増やす必要はありませんが、できるだけいろいろな業種・分野の方々が居られた方がいいと思います。言わば出来るだけ、ヘテロジニアスな環境下で色々な経験をした方が刺激になるからです。

「新入社員にどんな人が欲しいですか？」といわれたときに私は「感性」を挙げる事があります。自分なりの問題意識とそれに対する感受性がきちんとあるということです。そういう学生を集めると感性の響き合いがあります。このプログラムでもそういう触れ合いが重要だと思います。(談)

中川雅博 (なかがわ・まさひろ) 氏

1974年関西学院大学法学部卒業後に伊藤忠商事に入社。海外総括部、秘書室、産業電子機器部を経て1989年に情報産業電子機器部第一課長。1990年情報・航空宇宙本部企画統括課長。1991年米国C.Itoh Technology Inc. 出向 (Director)。同年Itochu Technology Inc. 出向 (Senior Vice President & General Manager)。1996年伊藤忠商事業務部。1999年宇宙・情報・マルチメディアカンパニー衛星・ケーブルテレビビジネス部長。2001年同カンパニー経営企画部長兼チーフインフォメーションオフィサー。2002年同カンパニー情報産業部門長、執行役員就任。2003年同カンパニーエグゼクティブバイスプレジデント。2004年人事部長。2005年常務執行役員。



「人と組織を通じて成果を挙げる経営」に迫る

キリンビール株式会社執行役員取手工場長
大和田雄二氏（受講中）

企業や経営を 基本に返って考える場

会社は機能別組織になっています。そこで、生産技術や工場運営については深く考えていますが、企業経営といった大きな視点で会社全体を考えることはほとんどありませんでした。その意味では、研修の場を与えていただいたことを、いいチャンスだと思いました。このシニアエグゼクティブ・プログラムは、きちんとしたシナリオを持っているのが特徴です。企業や経営について基本に立ち返って考える場が与えられるというところに期待をしています。

研修のテーマは5つあります。自分の強みやキャリアの中で欠けている点を、講義や異業種の受講生とのディスカッションの中で見つけ出して、強いところは伸ばし弱いところは補強したいと考えています。何よりも大切なのは、気持ちの持ちようではないでしょうか。意識を常に高く持って研修に参加していきたいですね。これまで2回の講座を受講しました。宿題もたくさんあって、久しぶりに脳が汗をかいています。

人こそ経営の原点 それをとらえ直したい

企業経営にはスキルも重要ですが、人と人との関係も大切です。どんなに素晴らしい戦略や効率的な組織が用意されていても、人のアクションがなければ成果は現れません。つまり、人こそ経営の原点にあるといえます。私の課題は、このプログラムを通じてそれをとらえ直すことです。

経営者研究では、この視点で頭を整理。人と人との関係性や人と人が交わる場を、自分なりにとらえ直してみたいと考えています。それを実践できるように整理していきたいのです。経営者としては、ヤマト運輸の小倉昌男氏を取り上げる予定です。宅急便という新しい市場を作り上げたダイナミックな戦略思考の研究を通じて、小倉さんという人と組織のかかわり合いを探ります。福祉関係の事業を積極的に行うなど、彼の人間としての器の大きさにも魅力を感じます。経営者としての人となり、その原点となる考え方、倫理観……。さらには、経営者としての夢やロマン、信念を持ち続けてきたキモのどこ

ろに迫ってみたいのです。

「粗にして野だが卑ではない」という石田禮助氏の言葉があります。小倉さんもアグレッシブに変革を進めました。決して卑しくはありませんでした。経営をうまく行うためのスキルは必要ですが、それはあくまでベースにすぎません。経営の中心軸は人であり、経営者は人としての素晴らしい人格をもう一つの大きな資質として持っていなければなりません。それが原点であり、魅力ある経営者でないと人はついてきません。

工場長として施策を 「人」中心に再点検する

私は工場長ですから、現場のみなさんにリーダーシップを発揮する場と工場をとらえています。生活基盤の異なる人の集合体ですから、その関係性をとらえながらしっかりマネジメントしなければなりません。

具体的には、明確な方針、率先垂範、ぶれない軸を心掛けています。企業人としての前提となるものは当然のものとして受け入れてもらい、自らの組織を自ら変えていく流れをつくっていくことが大切です。そうなってくれば、リーダーが変わっても現場に力が残ります。目標も上から与えられたものではなく現場の考えでつくったものになれば、目標そのものに力が生じてきます。これが、人と組織を通じて成果を挙げるマネジメントではないでしょうか。

このプログラムでは、人を中心としたマネジメントを論理的に整理して、大切にすべき視点を再整理してみたいと考えています。これまで実務を積み上げてきた自信はありますが、もっと多くの視点があるはず。そのなかから自社の施策に付け加えるべきもののヒントが数多くでてるでしょう。

異業種の方との交流を通じて、さまざまなビジネスモデルが見えてきました。それを自社にどうあてはめ、どう展開していくか。自分自身の問題として、前向きにとらえていきます。（談）

大和田雄二（おおわだ・ゆうじ）氏

1974年キリンビール入社、ビール科学研究所配属。1978年広島工場醸造担当。その後、千歳（北海道）・横浜・仙台工場の生産部門と生産管理部・経営企画室の本社部門を経験。1999年栃木工場副工場長。2002年本社調達部部長。2004年取手工場工場長、現在に至る。



Yoshikazu Aoki

「知の交流」により自分の課題の確認作業を行う場

富士写真フィルム株式会社イメージング事業部長兼営業部長
青木良和氏（受講中）

自社を客観視することで 頭をリセットする

伊丹敬之先生は、実戦のビジネスのなかに深く入り込むことで、それまでつまらなかった「経営学」を、とても面白いエキサイティングな学問分野に変えた方だと思います。実は先生には15、6年前に富士写真フィルムのマネージャークラス対象の戦略研修のコーディネートをさせていただいたことがあります。そのころ沼上幹先生は30代でしたが、凄い分析力を見せつけられました。「知の交流」には年齢は関係ないと実感させられたものです。

また、10数年前に各社が一緒に参加する勉強会に参加したことがあります。カルチャーの違う人間同士の「知の交流」によって、富士写真フィルムの社員が無意識のうちに抱えている思考パターンのクセというか、発想法の違いに気が付きました。

そこで、今回の研修プログラムを通じて自社の姿を外部から改めて見ることで、頭のリフレッシュができること楽しみにしていました。

知のエネルギーに 刺激を受ける

第一回目の沼上先生の講座では、ヤマト運輸の小倉昌男さんの1冊の本をネタにして、あれだけのものを引き出す「知のエネルギー」に圧倒される思いでした。我々の時代はよく読書をしたものです。私自身、かつては毎年100冊以上の本を読んでいた。ところが最近の若い人は、映像を受動的に受け取るクセがついているからかもしれないが、本を読むのが下手で知のエネルギーを論理的に持続させる力が弱いのです。それだけに、先生方のエネルギーの凄さを感じたのかもしれない。

私たちは現場で実務を行っていますから、戦略についてそこまで深くエネルギーを使って考えてきませんでした。しかし、戦略は重要ですから長期的な視点で、広く深く考えることが必要です。先生方の考え方を自分の中に取り入れていかなければなりません。

また、研修に参加している受講生のみなさんにはそれぞれに、オーラのようなものがあります。それでいながら、決して偉そうな態度を取ることなく、オープンに議

論をする姿勢があります。こうした環境にあって、いい意味での知のエネルギーの刺激を受けています。

自分の仕事にどう生かせるか？ 絶えず振り返る

仕事をするうえで多くの著者の本を読んでいます。なかでも「ナレッジマネジメント」という分野に興味をもって勉強してきました。例えば、MITのクリスチャンセン教授の『イノベーションのジレンマ』から始まるシリーズ。イノベーションが生まれる経営体質に興味がありますから、野中先生が言われる「知力経営」もいくつか読ませていただきました。こうして、いくつかの思考を深めるべき自分なりの課題が生まれてきました。今回の講座では、先生方や受講生との知的交流を通じて、これらを確認する作業を行う場として最適だと感じています。議論をしながら考えを深めていき、自分の仕事にどう生かしていけるかを絶えず振り返ろうというわけです。

なお、経営者研究ではキヤノンの御手洗富士夫氏を選びました。キヤノンをこのように素晴らしい会社に変えられたところに関心を持ったからです。また、各社の失敗事例を俎上に載せながら俯瞰的に研究する講座も楽しみにしています。

講座が終わった後で飲みながら関満博先生の話を楽しみました。「長江デルタをやっつける」といったすさまじい破壊力で研究を進めていますし、「モンゴルについては私が一番知っている」と自信満々です。「本当に先生？」というのが、私の印象。どうみても競争心あふれる冒険家とは思われませんでした。

三枝先生からは、「オレはプロだ！」という自負心が感じられました。昔から先生の著書を読んでいましたが、想像以上の厳しさを持ったプロでした。

こうしたユニークで優秀な先生方や意欲的な受講生に囲まれて、授業が面白くてなりません。（談）

青木良和（あおき・よしかず）氏

1972年一橋大学経済学部卒業後、富士写真フィルムに入社、感材部業務課配属。1978年大阪支社で営業。1986年情報システム部課長代理。1994年感材部業務課長、営業企画室。1996年電子映像事業部営業部長。2004年ニューヨーク支店。2005年イメージング事業部長兼営業部長。

理論を知り視点が定まることで、決断や行動の質が変わる

花王株式会社ヘアケア研究所所長
呉 尚久氏 (受講中)

普段使わない 脳の筋肉をフル稼働

ヘアケア関係でどんな商品をつくりだすか。

常にこうした発想で仕事に取り組んできました。真正面から「経営を考える」ことは初めてのケースでしたから、プログラムの一つ一つを新鮮に感じました。

なかでもコーポレートガバナンスの講座は、「会社は誰のものか」を考えるいいキッカケになりました。伊丹先生の経営戦略論では、「見えざる資産」の重要性を再認識させられました。それをどう客観的に理解し、評価し、育てていくか……。常に考え続けることが重要なことだと思います。社員一人一人が生き生きと仕事することを重視する日本人本主義とコーポレートガバナンスとの関係を問題意識として認識。経営者研究を通じて答えを出したいと考えています。

花王は、国内ではそれなりのポジションを占めていますが、グローバルにみるとまだまだのレベルです。そんななかで、何をよりどころとしてグローバル・ジャイアントと競り合っていくか。これも、このプログラムを通じてつかみたいことのひとつです。

私の仕事は、技術をつくり出しながらお客様への価値を高めていくことです。キリンビールとは、品物を通じて顧客に対して柔らかな満足を与えるという面では共通します。しかし、物づくりという面では共通しても、違った感性を感じる事が多々あるのです。そこから大きな刺激を受けます。具体的なケーススタディに加えて、議論を通じてこうしたナマの意見を聞けるのが大いに参考になります。いろいろ考えさせられ、さまざまな刺激を与えられて、普段使っていない脳の筋肉をフル稼働しているような感じです。

経営者研究の準備で 早くも刺激を受ける

各社が失敗事例を用意して検討するプログラムがあります。我々は花王のどんなケースを選んだらいいのか悩んでいるところですが、他社がどんな事例を取り上げるか非常に興味があります。失敗にはさまざまな教訓が秘められていますから……。例えば、ガバナンスについてさまざま

な側面から、もっと突っ込んで検討してみたいですね。また、グローバルな競争を意識しながらビジネスを行う時代ですから、日本のビジネスを中心に欧米のビジネスの研究もしてみたいと思っています。

その意味では、経営者研究では欧米の経営者を研究してみたい気もします。しかし、私が選んだのはシャープの早川徳治氏。彼の問題意識が、経営の質を高めてグローバルに勝負をしながらいかに次の段階に進むか模索している花王の参考になると考えたのです。

実は研究対象の経営者を探すために各社の経営理念を調べたのです。するとシャープでは、「いたずらに規模を追わず」とありました。企業の発展はある意味では拡大を意味しています。それを追わないことを経営理念にしていることの意味は深いと感じたのです。その自信や誇り、カルチャー、顧客の質を高めていく姿勢……。いろいろな意味でインスパイヤーされています。

自分の判断基準が できそうな予感

「大変だなあ」「けっこう疲れるね」など、受講生が集まると口々に言いますが、その言葉とは裏腹に前向きに何かをつかもうという姿勢の強さがあります。理論と実際とはそう簡単にシンクロナイズしません。しかし、「何を基準に物事を考えていったらいいか」「判断の際に役立つものは何か」をつかんで、自分の中の一つの基準として確立したいと考えています。これまでの講座で、それを理論的にとらえられそうな気がしました。「見えざる資産」という発想は大きな切り口となるでしょう。

これまで潜在的に考えて無意識のうちに行動してきたことが、理論を知り視点が定まったことにより意識して行動することができるようになります。これは、研究開発に関するマネジメントでも役立つはずですし、ステージが変わったときには必ず必要になるものです。(談)

呉 尚久 (くれ・なおひさ) 氏

茨城大学理学部卒業、1985年広島大学大学院博士課程修了(生物物理)後、花王に入社、毛髪研究所(現ヘアケア研究所)で基礎研究に従事。1987-89年ドイツ羊毛研究所で基礎研究を継続。その後ヘアケア研究所でヘアカラーやスタイリング剤などヘアケア商品の開発に従事。2003年ヘアケア研究所所長に就任。



研究室訪問

「男女雇用平等法」への移行の背景にあるもの、
それは、全ての人々が豊かに生活できる社会づくりです

「男女雇用機会均等法」から 「男女雇用平等法」へ

「男女雇用機会均等法」から「男女雇用平等法」へ、いま法律を改正しようという動きがあるのをご存じでしょうか。むろん、単なる名称変更ではありません。「男女雇用機会均等法」のもつ問題点や欠点を是正するとともに、社会のあるべき姿へ向けての法的基盤を積極的に整備していこうという動きなのです。

1985年に制定された「男女雇用機会均等法」は、1979年に国連総会で採択された「女性差別撤廃条約」を受けて法制化されたものです。国際社会での地位が向上するにつれ、国際社会からの評価に敏感になった日本が、男女の雇用の平等が実現されていないという批判に応えるべく制定された法律といえま



す。もちろんそれまでも、女性の雇用を守ろう、雇用における平等を実現しようという動きがなかったわけではありません。女性の社会進出が活発になり始めた60年代半ば頃からは、結婚退職制度は憲法に違反しているのではないかと、といった問題が争われ、裁判例として蓄積されていくことになりました。

「男女雇用機会均等法」は、制定された1985年時点では、雇用における差別をなくす努力をすべきだという、いわゆる「努力義務」しか規定していませんでした。実際上、使い勝手は悪く、またその精神やあり方は社会や企業に正しく理解されてきたとはいえませんでした。そこで97年に法改正があり、初めて、「女性であることを理由に差別してはならない」という差別の「禁止」規定が置かれたのです。これにより「男女雇用機会均等法」は、より強制的な力を持つことになりました。しかし現実とはいうと、そもそもこの法律自体が行政指導の根拠法という性格を有していたこと、企業や社会に対して十分な啓蒙ができなかったことも相まって、改正後もなお抜本的な問題の解決には至らなかったのです。

「男女雇用平等法」への4つのポイント

「男女雇用平等法」への改正の動きには、主として4つのポイントがあります。一つ目は、「男女双方への差別の禁止」を明記すること。つまり、女性を理由とした差別だけでなく男性をも理由にしてはいけない。性差を理由とした差別をハッキリ禁止しようということです。二つ目は、妊娠出産を理由とした不利益な取り扱いの禁止、三つ目は性中立的な基準や慣行が結果として一方の性に著しい不利益をもたらす間接差別の禁止。そして四つ目が、積極的な差別是正措置を後押しするポジティブ・アクションの強化です。97年の法改正で国が差別の是正を支援する姿勢は打ち出されましたが、これを積極的に推進していくことは重要なポイント。例えば、女性がなかなか出世できない、辞める人が多いといった問題点を企業が自ら発見できるよう、企業に改善すべき目標をタイムテーブルとともに提示させる。これにより、こうした問題点を定期的に見直しながら取り組んでいくというサイクルが初めて実現されることになるからです。

すべての人が豊かに生きられる社会への布石

「男女雇用機会均等法で、差別が禁止されているなら何も改正する必要がないのでは」とか「女性に有利な改正だから、ますます女性が強くなるのでは」といった見方もあるかもしれませんが、隠れた差別がなおも存在することは事実です。何より「平等法」がめざすのは男性にとっても女性にとっても働きやすい社会の実現であり、性差が差別とならない文化を生み出そうということなのです。

例えば、育児休業制度や介護休業制度は性別に関係なく利用が認められているにもかかわらず、男性の取得率はきわめて低いのが現状です。また、働き方や生き方に関して「男だから」「女だから」という枠を当てはめようとする風潮は依然として残っています。「男のくせに」という周囲の目にこだわる男性や、「女だから」を言い訳にしてしまう女性もそう少なくはないはずです。これからの社会には、「こうであれば安心」という保証は、どこにもありません。一人の人間として自立して生きていくことは大事ですが、誰かと手を取り合って生きていくことも大切。これからの日本がめざすのは、社会で、家庭のなかで、男性と女性がともに働き、責任を分担しながら豊かに生きていくことができる社会を創造すること。そして、「男女雇用平等法」はそうした社会を実現し、守るための法的布石の一つだといえます。

法律的な視点から見ると、性による差別が存在するのは雇用の問題だけではありません。民法において夫婦別姓が認められていないことや結婚年齢に男女不均衡が存在すること、行政上の母子家庭と父子家庭の優遇措置の違い等々、是正すべき問題点はまだまだあります。また、男女という既存のカテゴリーと同性愛者や性同一性障害をもつ人の権利をどうすり合わせるべきかといった問題もあります。法は、誰にとっても関わりのあること。法改正への動きを契機に、法の意味や現実の社会のあり方、そして自分自身の生き方をいま一度意識し、考えてみることで豊かな社会実現への第一歩となるのではないのでしょうか。(談)

法学研究科専任講師
相澤美智子
Michiko Aizawa

1995年一橋大学法学部卒。

カリフォルニア大学バークレー校 ロースクール・一橋大学法学研究科修士課程修了、
2001年都立大学（現首都大学東京）大学院社会科学研究所博士課程単位取得後、
東京大学社会科学研究所助手。2004年から現職。専門は労働法。
ジェンダーと法の問題についても関心が深く、研究活動を行う。





日本人の歴史観を背景に、クールヘッド・ウオームハートで 開発途上国の開発金融をデザインする

外国銀行のアジア進出は是か非か アジアのよき理解者として判断する

開発途上国の開発金融のデザイン——こうした分野の研究者は、最近、国内でも急速に増えてきています。それでも、一般には分かりづらい面があるかもしれません。

具体的なテーマとして、開発途上国への外国銀行の進出を考えてみましょう。外国銀行が地元銀行を買収して進出した場合、顧客層が変化をします。収益重視の行動で、これまでの顧客だった地元企業を切り捨てるのが、珍しくありません。開発途上国にとって、短期的には金融健全化や経営効率化につながりますが、長期的視野でみれば経済発展にいいのかどうかは判断が分かれるでしょう。

中欧諸国では、外国銀行のシェアは5割を超えています。ここはもともと社会主義国でしっかりした地場銀行がなかったことで、メリットの方が強いでしょう。ラテンアメリカにはスペイン系の金融機関が進出していますが、文化的には共通するものがありますから、地方に東京の銀行が進出してきたといったイメージでそう問題はないのかもしれません。

しかし、東南アジアの場合は、欧米とは文化的土壌が全く違います。北海道拓殖銀行のクラッシュが北海道経済に与えたような影響を、国家レベルで被る可能性があるのです。

アジアの金融危機の後、インドネシアの中央銀行で会った国際金融機関の欧米系のコンサルタントは、「インドネシアに地場銀行はなくてもよい」と主張していました。また、タイの中央銀行では、欧米系のコンサルタントへの不信と反発の声を多く聞きました。かれらの処方箋は現実にとどこまで妥当なものだったのか、また、これで本当にその国のためにいいのかと、アジア人としての感情に訴えてくるものがあります。

しかし、熱くなっているのは物事を冷静に判断できません。

「クールヘッド・ウオームハート」が重要なのです。そして、アジアにある先進国として、発展のよき理解者としてのスタンスが必要になります。

アジアにはアジアのスタイルがある 華僑金融に見る制度補完の行動

日本人には歴史的にもものを見る意識があります。江戸時代からの経済発展の流れの中で、現状を捉えようとする姿勢が自然にできます。中国や韓国にも、こうした意識があるようです。ところが開発途上国には、経済発展をしてきたという認識がありません。また、一般にアジアの大学では経済史が重視されていません。そのせいか、歴史意識が希薄です。例えば、アメリカで金融を学ぶと、それをそのまま自国に導入しようとしてしまいます。日本だったら、過去の発展との整合性のようなものを考えつつ導入するでしょう。

歴史的な視点を持つということは、固有の文化と経験を踏まえるということです。

東南アジアの金融の基盤は華僑金融です。人的ネットワーク重視で意思決定を行うスタイルに特徴があります。近代的とは言いがたいのですが、実情に沿った正しい決断を下せることも多いのです。欧米銀行のプレゼンスが低いのも、強固な華僑金融の存在があったからでしょう。これからの金融デザインも、この金融風土を踏まえて作らないといけません。

日本にはない文化的、社会的要素と 経済学の根本を組み合わせる

ゼミではまず、金融の基礎を身に付けてもらいます。それと同時にアジアの国を知ってもらいます。アジアの国といっても数多くありますから、各ゼミ生に1国を担当してもらっていま



す。例えば、フィリピン担当なら、経済から芸能、犯罪、社会現象まで、あらゆるものを調べてもらいます。もちろん、金融論の書籍や論文も読んでもらいます。アジアの発展と金融風土の中でものを考え、どんな政策が必要かを考えるのです。

金融活動はルールにのっとった行動ですから、その国の金融制度に制約されます。そこでまず、研究対象国の金融システムを知らなくてはなりません。とはいえ、制度によるルール化には限界がありますし、開発途上国では制度自体が未整備です。しかし、現実には金融が行われているわけですから、それを補うものがあるはず。経済分析にあたっては、そうした部分もうまく取り入れて分析しないと、実態と違った結果を導き出してしまいます。

例えば東南アジア有数のタイのバンコック銀行でも、その行動の背景には華僑金融が滲みでています。また、マレーシアの金融を考えるとときには、経済政策の根本にある民族問題も忘れてはなりません。マレーシアの金融制度は、華人とマレー系との民族対立を緩和する装置として形成されてきたからです。金融政策としては非合理かもしれませんが、経済政策トータルで見ればそれなりの合理性があるのです。

このように日本にはない文化的、社会的な要素と経済学の根本を組み合わせるわけ。現地の人も気がつかない日本人の視点から、金融デザインを提案していく。これは、かなり面白いですね。(談)

経済学研究科教授

奥田英信

Hidenobu Okuda

1956年生まれ。一橋大学経済学部卒業、ミネソタ大学大学院経済学研究科修了、経済学 Ph.D。
日本輸出入銀行海外投資研究所研究員、
一橋大学経済学部講師、助教を経て現在教授。
専門・研究分野は開発金融論。
これまでの研究地域：タイ、マレーシア、インドネシア、
フィリピン、韓国、ブラジル、アルゼンチン。



一橋の女性たち

各界で、ユニークでエネルギッシュな人材が豊富と評判の一橋の女性たち、その活躍分野は多岐にわたっています。

彼女たちは、いかにキャリアを構築し、どのような人生ビジョンを抱いているのか？

HQでは、連載で一橋の女性たちをご紹介します。

第9回は、産婦人科医師の内田裕子さんにご登場頂きました。

聞き手は言語社会研究科のイ・ヨンスク(李妍淑)です。

社会科学と医療、学ばせてもらった二つの知識を活用し、 これからの医療社会の力になれば幸いです

もっと社会とつながる手応えを求めて ディーラーを辞職、30歳で医学部に入学

イ 内田さんのキャリアを拝見して、とても興味をもちました。大学卒業後ディーラーとして活躍され、それから医学部に入り直して医者になるというのは、なかなかできない決断だと思います。大学に入る前から、ずっと仕事をもちつけていこうという意思をお持ちだったのですか。

内田 結婚して家庭に入るのが女性の幸せ、という家庭で育ちましたが、私自身は小さいときから漠然とずっと仕事をしていくんだろうな



と思っていました。といっても、ハッキリした目標があったわけでは
ありません。商学部を選んだのは何となく面白そうだから(笑)。日
本債券信用銀行に就職したのは、ゼミが国際金融論(吉野昌甫ゼミ)
だったことと、4大卒の女性を総合職として採用していた数少ない企
業のひとつだったからです。総合職としての入社でしたが、女性は短
期にスペシャリストとして育成を図るという時代で、私も資金証券部
に所属して円債のディーラーを5年間やりました。銀行員になりなが
らお金は見たことがないし、札勘もできないんです(笑)。

イ ディーリングという世界も、面白そうに思えます(笑)。そのま
まスペシャリストとしてのキャリアをつづけることは考えなかったの
ですか。

内田 当時バブル期で市場が沸騰しており、私も億単位のディー
リングを日常的に行っていました。責任ある仕事を任せられ、その意味で
やりがいはあったのですが、男性は1~2年で次のステップへ移って
いくのに、女性はそのまま。後輩を教えながらディーリングに専念し
ていくことになります。ディーラーという仕事は神経も使いますし、
非常にハードワークです。このままつけられるのはあと5年ぐら
いかなとも思っても、その先に次のキャリアプランがみえなかったんです。
方向転換を考えたとき、外資系の証券会社に転職をする、MBAを取
得するなど、いくつか現実的な選択肢はありました。でも、私は自分
は何がやりたいのか、もう一度考え直そうと思った。社会に役立つ仕
事がしたい。社会的な意味があり、お役に立っているという手応えが
感じられる仕事がしたいと思いました。

内田裕子 (うちだ・ゆうこ)

1986年、一橋大学商学部卒。日本債券信用銀行(現あおぞら銀行) 入行。
ディーラーとして約5年勤務後、退職。1993年、大分医科大学(現大分大学) 医学部入学。
1999年、同校を卒業、東京医科歯科大学産婦人科入局。
同附属病院に研修医として勤務後、賛育会病院、青梅市立総合病院に産婦人科医師として勤務。
2004年、東京医科歯科大学医学部附属病院周産・女性診療科勤務、
同年10月、産婦人科専門医に。
2005年4月、東京医科歯科大学大学院医療管理政策学(MMA) コースに入学。

イ そうして選ばれたのが医者への道ですね。それまで、医者になりたいと考えられたことはなかったんですか。

内田 子どもの頃、医者になりたいと思ったことはありましたが、高校生のとき死を扱うような仕事は自分はムリだと思って断念しました。年齢的にも、そろそろできるかなという気持ちはあったと思います。医者をめざそうとハッキリ決めたのは、ある意味偶然ですね。私は何か迷ったとき本屋に行く癖があるんですが、あるとき昼休みに本屋をのぞいていたらたまたま医療関係の棚が目にとまった。『病院で死ぬということ』が話題になっていたときで、終末医療関係の本がいろいろ並んでいました。そうだ、こういうことをやりたいんだと、そこでいろんな思いが一つになったんです。

でも、医学部は6年でしょう。周囲はみんな大反対。学生時代お世話になった先生に相談したら、「ゼロからやりなおすなんてもったいない。紹介するから外資系証券会社に行け」と叱られました。私は反対されるとますます行きたくなるんです（笑）。

イ 思い切った行動をする時って、かえってはっきりした理由はわからないですよね。風のようなものが吹いて、何かの力で動かされるんです。でも、それが新しい力を授けてくれるかもしれませんね。

それで、決心したところで会社は辞めてしまわれた？

内田 モラトリアムは1年半と決め、5年半勤めたところで辞めました。受験勉強から随分たっていました。同時期に受けていた大学院（MBA）の試験に合格できたことが少し自信になりましたね。ですから、29歳で大学受験。入学式のときは30歳でした。

イ アメリカでは医学部に入学する人の平均年齢は26・7歳だと聞いています。30歳はむしろ理想的、人間の生命に関わる仕事ですから、経験豊かなほうがいいと思います。

産婦人科医を選んだのは、「おめでとう」と言えるから 大学院進学は、医療現場の「混乱」を見据えるため

イ 医者もいろいろな専門がありますが、産婦人科医を選ばれたのはどうしてですか。

内田 一つは、女医であることが喜ばれることです。また、外科分野の仕事があり、起承転結が早い。そして、「おめでとう」と言える

こと。「一緒に写真を撮ってください」と言われたり、「こんなに大きくなりました」と赤ちゃんの写真を送ってくださる人も多いです。でも、まさかこんなに激務だとは思いませんでした。TVもみなければ、新聞を読む時間もない。病院に住んでいるような生活（笑）。少子化の影響もあります。産婦人科医になろうという人は減りつづけています。

イ 出産は勤務時間内にはいきませんものね。年間どのくらいのお産があるんですか。

内田 最初の5年間、年間の出産件数1200件という関連病院での勤務を経験しました。一晩で4~5件の出産に立ち会うことも。一日勤務して当直し、翌日そのままフルに働くといったことがあたり前となっています。それに産婦人科は、出産だけ扱っているわけではありません。ガン末期の患者さんの臨終に立ち会い、その後お産のため分娩室へ向かうといったこともあります。出産はうまくいって当たり前と思われていますが、実は危険もある。経過によっては何でこんなことかということが、稀に起こるんです。いまは少子化の時代ですから、さらにパーフェクトが求められます。

イ それなのに、昨年の4月からは大学院に行かれていますね。すごいバイタリティだと思いますが、そこまでご自分を駆り立てているものは何でしょうか。

内田 私がいま通っている「医療管理政策学（MMA）コース」というのは、一橋大学や東京医科歯科大学などの四大学連合から生まれた新しいコースで、いわば医療版MBAです。ご存じのように、医療はいま大きな変革期にあります。国立大学が独立法人化したように、大学病院も経営を考え、収益をあげないといけない時代になっています。さまざまな改革はトップダウンで下りてきますから、現場は混乱し、居心地が悪くなっているんです。私自身、この不愉快な空気は何なの、そこをスッキリさせたいというのが、大学院に入学した動機でした。この1年間は、日中は産婦人科医として働き、夜は大学院で勉強しています。

イ 内田さんは、自分が知りたいと思ったことを行動につなげるとい



イ・ヨンスク (李 妍淑)
言語社会研究科教授



う姿勢が一貫しておられる。それは、素晴らしいことだと思います。これは学生にもいえることです。やりたいことを見つけた人は、そこでベストを尽くす、だから成功していくんですね。

内田 自分にしかできないことが何かあるはず、という気持ちはずっとありましたね。私が、大学

院へ行ってよかったと思うのは、現在、医療分野のかかえる問題点が整理されたことです。医学部に入ったとき、「世の中にはこんなに勉強する人がいるんだ」と驚いたくらい、ほとんどの医者は勉強一筋できている。いわば純粹培養されている上に、医は仁術的なコスト意識のないうところで育ってきています。そこに採算とか経営とかいう全く違う文化が入ってきたというのが、いまの状況なんです。

ですから、医療世界の人、改革うんぬんで話されていることの意味が、まずわからない。社会科学的な言語を医療の世界の言葉に翻訳していかないことには理解できないんです。逆に、改革する側には、医療の世界の言葉や常識が通じない。そこには、本当に気持ちが悪いくらいのギャップがあります。

また、最近ではインフォームド・コンセントが当たり前になっていますが、ここにも時差がある。以前は医師はひとつ上の存在で、患者さんはその判断に従ってました。いまは、医師は患者さんが何を求めているのか考えることを求められ、患者さんは医師の告げるメリット・デメリットを基に自分で選択することを求められます。これはとてもいいことだと思いますが、同時に患者さんやその家族にとってはツライことでもあるんですね。

イ 大学でもある意味で同じような状況がありますね。象牙の塔に市場原理が導入されたわけですから、いろんな影響が生じている。例えば、学生による授業評価制度自体はいいことでも、やり方次第では、教員と学生との間の信頼関係をそこなってしまうようなことにもなりかねません。それではおたがいの不幸ですね。制度が先行していて、人の認識はまだ変わりがきていないんです。医療は生命にかかわる領域ですから、早くギャップや時差を埋める必要があると思います。

内田 おっしゃる通りです。病院側も、どうしたらいいのかわからな

くて土台から揺らんでいます。10年前の金融再編的なものが、いま医療の世界で起こりつつある。医療は生命・生活に直結したものですから、いい改革であってほしいと心から思います。

イ 医療が扱うのは生命そのものですから、企業の論理をそのまま入れると歪みが生じる。

内田 医療側にコスト意識がなかったということも重要なポイントですね。ようやく原価計算の発想を取り入れ、物流コストを測ってみようかという段階です。勤務医の労働環境も悪いままで、医師のボランティアなどところにあぐらをかいている。医療にプラスとなる改革を進めると同時に、社会科学的なものを医学教育のなかに採り入れていくことも、非常に重要だと思います。

当面の軸足は、臨床の現場に
次の軸足の置き場も探していきたい

イ 内田さんはこれから先、どういうふうに進みたいと思っていますか。

内田 私は企業と医療の世界と、両方で働いた経験がありますから、これを役立たせていきたい。人の2倍いろいろな経験を積ませてもらいましたから、それを還元していきたいと思っています。具体的にどうするかは、今後の課題でもある。

イ 軸足をどこに置くかという問題もあるでしょうね。

内田 いまは軸足は臨床に置きたいと思っています。というのも、産婦人科の領域でも、まだまだやりたいことがあるんです。私は、不妊治療に興味を持っていますが、医師も患者さんもため息というのが実情なんです。キャリアをもつ女性にとって、産みどきを考えたライフプランをつくることは本当に難しい。医学的に妊娠しやすい20代半ばは仕事優先にならざるを得ませんし、ゆとりができそるそるという年齢になると、妊娠しにくいんです。その一方で10代の望まない妊娠も増えていますし、更年期や老いの問題もある。産婦人科医は、生まれたときから死ぬときまで女性の一生に関わる仕事ですから、やることはたくさんあります。

ただ、将来的には軸足を他のことにものせていきたいという気持ちはすごくあります。そこはどういう場なのか、いま探しているところです。

イ ありがとうございます。ぜひがんばってください。

対談を終えて

お会いする前は、証券ディーラーから医者へと華やかな転身をなされた方と聞いて、とても勇ましい方のように想像していましたが、実際にお会いしてみると、とても気さくで柔らかな感性をお持ちの方でした。ですが、「自分にしかできないことが何かあ

るはず」という思いから医者を選ばれた内田さんからは、柔らかさの中にも、御自分の意思を貫くりりりさがうかがわれて、たいへん印象的でした。

内田さんのお話をうかがっていると、医療の世界にも改革の波が及んで、今までになかったような色々な問題が出てきていることが、よくわかりました。それは大学にとっても、けっして無縁な話で

はないように思います。分野が違って、医療も教育も人間の生き方の問題に直結するという意味では、通じ合うところがあるかもしれません。内田さんのひとつひとつの言葉が、私にはとても貴重な贈り物のように感じられました。内田さんのますますのご活躍を期待いたします。

(イ・ヨンスク)

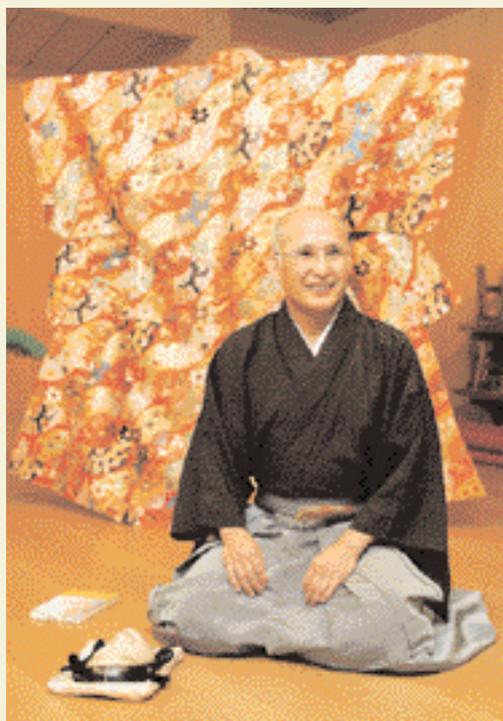
個性は主張する

One and Only One

第 10 話

観世流能楽師・緑泉会会主／重要無形文化財（能楽総合）保持者

津村禮次郎氏



R e i j i r o
T s u m u r a

能楽の面白さを、世界に伝え、後世に伝えたい。

能そのものがもつ力に打たれた

—能との出会いは、一橋に入ってからだと伺っています。

「ぼくが一橋に入ったのは昭和35年、60年安保の年ですが、その年の秋の学園祭で一橋観世会の学生たちが演じる能を観た。それが能を観た最初です。

それまでも歌舞伎は好きで、大学に入ってから毎月欠かさず歌舞伎座に行っていたのですが、自分が演じる側に立ちたいとは思わなかった。ところが能は、名人でもなんでもない、ぼくとその年齢もちがわない先輩たちのステージなのに、すごく面白かった。能そのものがもっている力強さに打たれたのでしょね。観たとたん、自分もやってみたいと思った」

—それで、一橋観世会にお入りになった。一橋観世会はどんなサークルなんですか。

「今も昔もそうなのですが、実技を最重視する、のりとしては体育会系のサークルですね(笑)。能を学問として勉強しようという研究団体じゃない。そのことはサークル名にも反映していて、ふつう、大学で能をやっているサークルは、何々大学能楽研究会、通称<能研>と呼ばれているんですが、一橋では戦前から、観世流とか宝生流とかという、演じ方の違いに即した看板を掲げている。東大や慶応もそうです。それぞれ東大観世会、三田観世会と名乗っています。こういう大学には、アカデミズムに対する一種の反発精神があるのかもしれない」

—のちにその跡を継ぐことになる津村紀三子さんと、そこで出会われた。

「津村紀三子は女流能の草分けとして知られるシテ方の能楽師なんですが、住まいがたまたま国立に近かったということで、一橋観世会では昭和20年代の後半からずっと、彼女の指導を受けていた。一橋

観世会に入るということは、彼女の指導を受けるということとイコールだったのです。

ただ、ぼくの場合は4年になって初めてシテをつとめることになった時、稽古をつけてもらうため、彼女のところに下宿のような形で住み込んでしまった。それが失敗の元でしたね。抜けられなくなってしまった(笑)」

みんなに反対されたプロへの道

—そのまま内弟子としてプロの能楽師を目指されたのですね。能の世界では、家代々の能楽師じゃなく、アマチュアからプロ入りするというケースは珍しくないのですか。

「今の能楽師の半数くらいは一般家庭の出身者です。津村紀三子も商家の生まれですね。歌舞伎の世界とはそこがちょっとちがいます」
—一橋を出てプロの能楽師になったという先例は。

「それはぼくが最初ですが、ぼくのあとには2人いて、あわせて3人が今、プロとしてやっています。もちろん、セミプロのような形で、ほかに仕事もちながら能をつづけているという方は何人もいらっしゃいます」

—そういうふうに、趣味としてつづけるということはお考えになりませんでしたか。

「もちろん考えましたよ。4年の夏休みまでは就職活動もしていました。仕事が暇そうな大企業に狙いをつけましてね(笑)。

しかし、そこで思ったのは、やりたいことを断念して後悔したくないということでした。というのも、ぼくは小中高と美術部にいて高校の時は油絵をやっていて、高校時代には全国レベルの賞をもらったりもしていましたから、大学は芸大に進みたいと思っていた。それが、親や先生に反対されて、仕方なく一橋に入ってしまった(笑)。その



One and Only One



時に自分を曲げた、筆を折ったという思いがあって、大学時代には一度も絵を描いてないのです。ここでまた自分を曲げたくないという思いがあったのですね」

—今度は反対する人はいなかったんですか。

「相談した人みんなに反対されました。親にも友達にもゼミの先生にも。でも、まあ、人に相談するというのは自己確認のための儀式のようなもので、反対されてくじけるような決意なら、そうたいした決意ではないということですね」

—反対されればされるほど燃え上がるということもありますよね(笑)。

「もう一つ、年齢ということもありました。当時、ぼくは22歳で、師匠の津村紀三子は61歳でした。稽古をつけるほうも、つけられるほうも、ギリギリの年齢だったのです。プロになるなら20歳代の半ばまでにはプロとしての基本を身につけなければならない。一方、師匠が弟子に生身で手本を示すことができるのも、60歳代までです。70歳を超えたら、からだがかかなくなる」

からだで感じ、からだで表現する

—プロになるには、捨てなければならぬものもあったのではありませんか。

「ぼくはビートルズ世代なんですが、ビートルズを聴くようになったのは30歳を超えてからです。リアルタイムでは聴いていない。20歳代はずっと頭の上に漬け物石をのつけられた状態で、それがプロになるための仕込みの期間だったのですが、おかげで60年代に流行した歌や映画や文芸は知らずに過ぎてしまいました。暗黒の青春時代だったといってもいい。捨てたのは、輝ける青春時代ですね(笑)」

—一橋卒という学歴はとうですか。

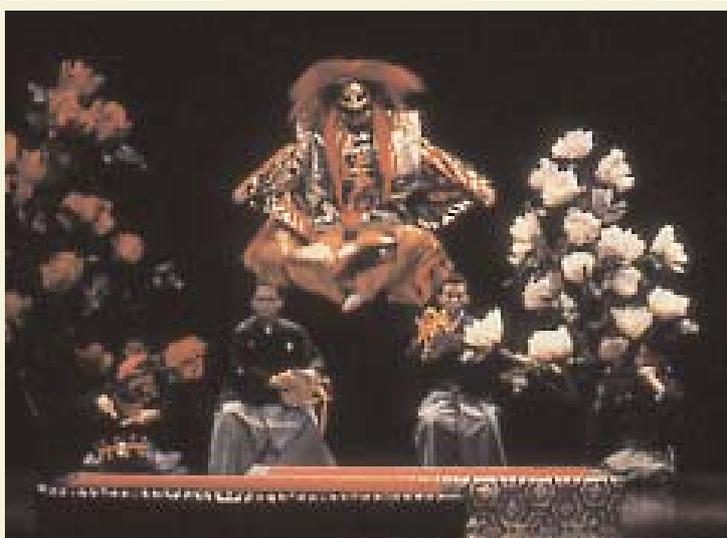
「まったく役に立ちません。それどころか、邪魔でしたね。近年は代々の能楽師の子弟でも大学に進むことが当たり前になっていますが、当時は大学を出たなんてことが知られると、だからなのか、あいつはお辞儀の回数が少ないと、白い眼で見られたものです。こっちは緊張して硬くなっていただけなのです」

—にもかかわらず、その修行中に一橋に入り直して、社会学部で学ばれています。

「大学だけじゃありません。その間には僧籍も取っています。能の修行の一環として、といえは聞こえはいいのですが、それはほとんど口実にすぎなくて、能の修行だけでは息が詰まりそうだったからです(笑)」

—口実だとしても、僧侶としての修行が、能の修行とどう結びつくのですか。

「能が生まれた中世には、日常の中に仏教が息づいていた。ですから、能の中にも仏教的な死生観に根ざした演目がけっこう多い。それ



撮影：森田捨史郎



を演じる場合には、仏教を頭で理解するだけではだめなのですね。からだで感じられなければならない。同調していかなければならない。じゃないと、舞いが上っ滑りになってしまうのです。

そして、そういう精神的なことや哲学的なことは、自分で体得するしかないのです。一橋に入り直して勉強したのも、哲学的なことでした。

師匠としての津村紀三子は、足や手の上げ下げについて、そこはもっと高く、もっと速くというような指導に徹して、抽象的なことはあえて口にしないという人でした。現場の指導はそれでいいのです。宇宙空間に向かって大地を踏みしめるように、などと言われても、どうしようもないのですから」

芸を継ぐことと家を継ぐことの狭間で

—28歳で観世流師範の免許を取得されています。しかし、お話を伺っていると、そこに至るまでにはいろいろ紆余曲折もあったようですね。

「もうやめようと思ったことも、1度や2度ではありません。思い余って、実は何度か家を飛び出しています(笑)」

—家出、ですか(笑)。それは、なぜまた。

「最初の家出は、内弟子に入って2年目のことです。師匠が創作能をやると言い出して、それを手伝わされた。新作というのは大変なのです。古典ももちろん大変なのですが、システムはすでにきちんとしていて、ところが新作は、システムを構成する部品をつくることから始めなければならない。さらに、つくった部品の一つ一つが良いの悪いのと議論し、その組み合わせ方をめぐってまた議論すると、途方もない苦勞を強いられる。おれは古典をやりたいんだ。なのになんでこんな余計なことをしなきゃいけないのだと、ふてくされての家出です」

「26歳の時、養子になれといわれた時も軽い家出をしました。ぼくは、能をやるのに家なんて関係ないと思っていましたから、かちんときたのです。そういう反発の仕方は、一橋で学んだことが影響しているのでしょうか。個人主義的、自由主義的な考え方が身についている。家なんて余計なものは背負いたくないという」

—でも、それは師匠から芸の継承者として名指しされたということでもある。

「いや、師匠が育てた弟子の中で、ぼくは一番の末弟なのです。大先輩がいっぱいいる。それに、津村紀三子は女流能の草分けですから、芸を継ぐなら女性のほうがいいということもある。家を継ぐなどということは、ぼくの任じゃないし、キャラクターでもない。望んでもいない。それをどうしてまわりはわかってくれないのかなあと、いたた

まれなくなって出奔してしまったわけです。結局は戻って、署名捺印することになったのですが」

—戻ることにしたのは、なぜですか。

「たぶん、これまで、みんなが断ってきて、もう、あとにはほくしかいないんだろうな。最後にハンカチを拾うのが末弟の役割なのかなあと思ったからです」

—家出は、それで終わりじゃないんですね。

「師範の免許を取る前です。20歳代のうちなら、やめても、なんとか出直することができる。お坊さんになるという道だってある。やめるんだったら今が最後のチャンスだと思ったのです。最後の最後までぐずぐずしていたのです(笑)」

二度とやるもんじゃないと思った 新作能にもチャレンジで

—創作能がいやで家出までされたということですが、公演の履歴を見ると、創作能がかなりの比率を占めています。

「自分がやろうと思ったのは2作品くらいのもので、あとのほとんどは、外からのプレッシャーに押し切られて演じたものです(笑)。若い頃は古典一本槍だったのですが、40歳をすぎた頃、師匠がやったものくらいはやっておこうと思って、『法難』という、日蓮上人の伊東配流を題材にした新作能を1985年に上演したのが最初です。88年にも、同じく津村紀三子原作の『かぐや姫』と『文がら小町』に挑戦したのですが、これは男性のほくにはちょっとやりにくいところがありましたから、リンボウ先生こと林望さんに補綴という形で手をいれてもらった本で上演しました」

—林望さんとは、どういうつながりがあったのですか。

「家がたまたま向かい同士で、20歳代の頃から家族ぐるみのつきあいがあったのです。彼は当時、慶応女子高校の講師だったと思いますが、お互いに暇をもてあましていましたから(笑)、一緒に能の稽古をしたり、黒川能を観に行ったりしていた」

—その頃から、夢の遊民社の野田秀樹さんとの交流も始まっています。

「坂口安吾の『桜の森の満開の下』を脚色した芝居で、頼まれて能の所作の指導をしたのが最初です。これも不思議な縁で、さっきの『かぐや姫』と『文がら小町』を草月ホールで上演したため、それを見ていた草月ホールの照明係の方が、野田さんの相談を受けて、彼だったら引き受けるのではないかと、ぼくのことを教えたというのです。

同じ芝居といっても、夢の遊民社の世界と能の世界はあまりにもちがいますからね、野田さんによれば、たとえ引き受けても、きつと

One and Only One



撮影・森田捨史郎

すぐに怒って帰っちゃうぞと心配されていたようですが、ぼくにはそのギャップの大きさが面白くて、逆にどんどん深入りするようになった。

それを聞きつけたんでしょうか、だったら、こんな新作能をやってみないかという話が次々に舞い込むようになって、

上田邦義さん翻案の『オセロー』や『トマス・ベケット』のような洋モノまでレパートリーに加えるようになったというわけです」

創る意欲がなければ伝統は継承できない

—フランス、バーレーン、シンガポール、イギリス、中国、ドイツ、ベルギー、スペインと、海外公演の多さも目を引きます。

「それも、ある意味では部活の延長です。ぼくは部活が好きなのですね（笑）。一橋では観世会のほかにも、太平洋クラブという、明治時代から続いている海外研究のサークルに入っていて、大学3年の時には、当時はまだ1ドル360円の時代だったのですが、45日間、東南アジアの大学をまわって、それぞれの国の学生たちと教育について意見を交換するという研究旅行をしています。

その時、大学からお墨付きをもらった派遣団体として、英文タイプで公文書をつくったりもしましたから、能を海外で公演するというのに対して、尻込みをするということはありませんでした。若いうちに海外に対する免疫をつくっておいてよかったなと、今になって思いますね」

—海外公演に注力されているのは、なぜですか。

「それはもう単純に、日本の伝統的な文化を海外にも伝えたいと思ってのことです」

—日本の国内でも、能を観て楽しむことができる人はそう多くはありません。海外で、能の面白さを伝えることはむずかしいんじゃないんですか。

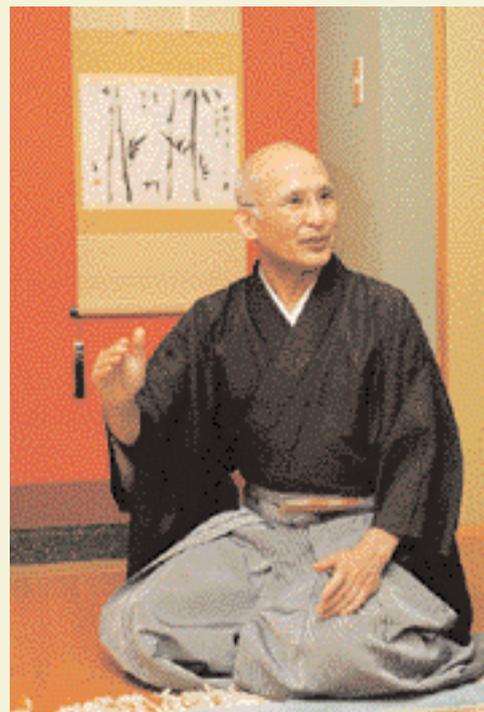
「能の世界は、特殊で小さな世界ですから、逆に、世界中どこに行っても通じるというところがあるのですよ。特殊で小さいから、理解もしやすいんじゃないでしょうか。日本だと、日本語なのに言葉がよく聞き取れなくて筋を追うだけで疲れてしまうという人が多いのですが、海外では、言葉の問題が度外視され、能の音楽性や精神性がストレートに受けとめてもらえるということがあるのかもしれない。

もちろん、特殊性だけをアピールしすぎると、なるほど、それがお前たちの世界かということだけで終わってしまうのですが、ぼくらは

古典能だけじゃなく、向こうの作品を題材にした新作能もやっていますから、そのことが、世界に門戸を開いているという意思表示にもなっているのですね。それに、たとえばオセローを能にすることで、能の表現手法がよりクリアーになり、日本の伝統文化もよりクリアーになるんじゃないかと考えています」

—伝えるということでは、先代から継承してきた能を次代に伝えていくということも、大切な役割の一つじゃないかと思えます。

「ぼくが自分の生き方を考える上での師匠としてきたのは、一橋のゼミの担当教官だった村松裕次先生なのですが、その村松先生に言われたのは、まっとうなことをやれということと、自分で創ってはいけないということでした。まっとうなことをやりつづけること、そして自分で創っていくということが、とりもなおさず伝統を継承することだと考えています。特に創っていくという意欲がなければ、どんな伝統も継承していけないと思うからです」



一橋大学時代の恩師
村松裕次先生から
頂いた掛け軸が、
今も稽古場に
かけられている

◆津村禮次郎（つむら・れいじろう）

1942年福岡県生まれ。観世流能楽師。緑泉会会長、重要無形文化財（能楽総合）保持者。一橋大学経済学部卒業（その後同社会学部大学院修了）。

大学在学中、一橋観世会に所属し、女流能の開祖、津村紀三子に師事。70年観世流師範。71年29歳で「道成寺」を初演。74年津村紀三子死去に伴い緑泉会会長となる。定例公演「緑泉会例会」を年6回開催。73年より11回連続で文化庁芸術祭に参加。79年より毎年小金井薪能を開催。87年よりフランス、イギリス、スペインなどで海外公演を行う。特にイギリス演劇界との交流が深く、シェイクスピア作の「オセロー」、T.S.エリオット作の「トマス・ベケット」などを能風にアレンジした新作能の公演も多い。また、野田秀樹演出の「桜の森の満開の下」「赤穂浪士」で所作指導を行うなど現代演劇にも通じている。著書に「能がわかる100のキーワード」（小学館）など。

作者と演出家の格闘が命を吹き込む 舞台芸術の魅力

芝居が好きでよく観に行く。フランス留学中に身についた習慣である。最初のうちはお勉強という意識が抜け切らないので、コメディ・フランセーズでモリエールやラシーヌをかきこまっていた。しかし、パリでかかっている芝居には他にも面白そうなものがたくさんある。ほどなく、気の向くままに様々なジャンルの芝居を観るようになった。



妙味は作者と演出家が別人である場合にこそ発揮される

数をこなすにつれて、私は前もって原作に目を通しておくようになった。これでは筋の展開に新鮮味を感じることはないが、その代わり違った楽しみ方ができる。下読みの段階で自分の内心に広がった作品のイメージと、実際に目にする舞台は違ったものである。そのずれに感心したり、不満を覚えたりするのは、予習の効果に他ならない。つまり、私の芝居の見方は演出重視に変わって行ったのである。

演出の妙味は、作者と演出家が別人である場合にこそ発揮される。他人の書いた戯曲を視覚化しようとする、様々な壁に突き当たる。ここは一体どういう意味なのか。なぜ作者はこんな表現を使うのか。次から次へと疑問が押し寄せる。そうした難題を一つずつ解決しなければ、舞台は完成しない。観客が目にしてるのは、演出家と作者の格闘の産物なのである。こうし

て私は古典に回帰した。作者と演出家が必然的に別人となるからである。

光を当てる角度を変えることで、 演目に新しい命が芽生える

同じ戯曲を異なった演出で観ると、過去に観た同一演目が一斉に記憶によみがえる。違った角度から光を当てることによって、戯曲の輝きが増すのである。このように言われても、実例がなければ分かりにくいかもしれない。シェイクスピアの『オセロー』を例にとって説明しよう。

無骨な将軍オセローは、部下のイーゴの策略によって嫉妬心を掻き立てられ、ついには愛するデズデモナを殺してしまう。主題は明快であり、描写も巧みである。しかし、それはあくまでも戯曲としての素晴らしさであって、それを味わうだけなら本を読めば足りる。目の前で演じられるものとしては、オセローとイーゴの関係とは別のところにも工夫がほしい。

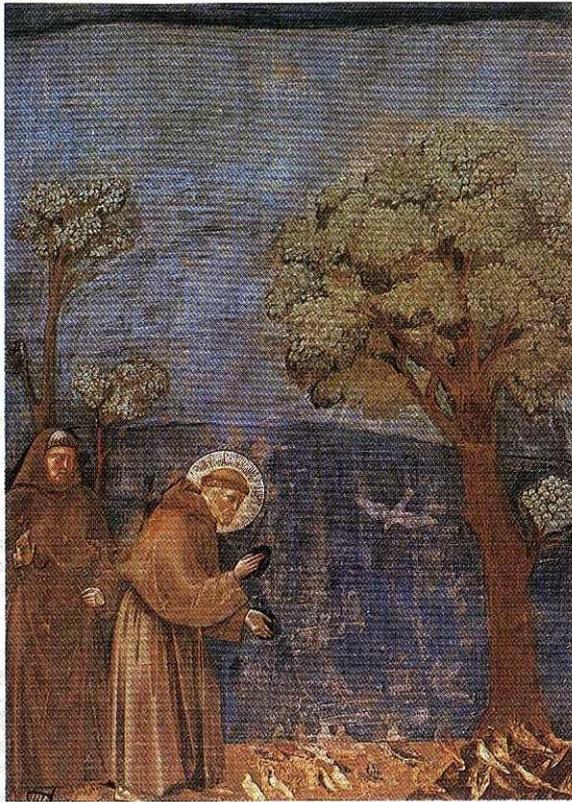
私が初めて『オセロー』を観たのは比較的最近で、2002年の秋のことである。アカデミック・シェイクスピア・カンパニーという劇

団が、4人の俳優だけでこの戯曲を演じるという試みに挑戦した。その結果、オセローとデズデモナ、イーゴとエミリアという二組の夫婦の対比が明確になった。愛し合っていたはずの二組の夫婦はなぜ破滅したのか。自分の夫に殺されたのは、デズデモナだけではない。エミリアもまた、信じていた夫の手にかかって命を落とす。もう一つの夫婦のドラマを浮かび上がらせたのは、演出の功績である。

古典と格闘する演出家に こそ可能性を感じる

2005年の秋には、劇団ク・ナウカによる夢幻能仕立ての『オセロー』を観る機会があった。デズデモナが亡霊となってこの世をさまよひ、巡礼の僧に弔いを頼み、わが身を襲った出来事を幕間狂言で見せるという趣向である。イーゴのたくらみも、オセローの乱心も、すべてがデズデモナの心象風景として再現される。運命を甘受するだけの女に見えたデズデモナが、舞台全体を支配しているのである。これもまた、演出によって新たな魅力が引き出された好例である。

書き下ろしに独創性があるというのは幻想である。少なくとも演劇においては、古典と格闘する演出家に私は可能性を感じる。アンドレ・ジイドは『演劇の進化』と題する講演を、次の言葉で締めくくっている。「芸術は制約から生まれ、格闘によって命脈を保ち、自由とともに死に絶える」



小鳥に説教する聖フランチェスコ
アッシジ サン・フランチェスコ教会上堂、壁画

イタリア、旅する心

～大正教養世代がみた都市と美術～

10年ほど前からのことだが、大正そして昭和初年という時代についていささかの関心を持つようになった。といっても街の書店や古書店に立ち寄ったときに「大正ロマン」とか「大正デモクラシー」とかのタイトルを目にすると手に取り、面白そうであれば買い求めるという程度のことだが、当時の社会と文化にたいする漠然とした興味があり、なかなか止まらないのである。ここに紹介する『イタリア、旅する心』もそうで、さいきん面白く読んだ一冊である。

「英独仏」隆盛の時代に 知的エリートたちは 何故イタリアに向かったのか

著者は西洋美術史家、それもルネサンス・イタリア美術の専攻のようなのだが、その成果を纏めた専門書ではない。サブ・タイトルが示すように、「大正教養世代」のイタリア紀行を取り上げたものである。全体は序の「フィレンツェ、1924年秋」に続いて、明治人たち、美術史家たち、白樺派、大正教養派、ポスト漱石世代というそれぞれのイタリア紀行を、多様な人脈を織り交ぜながらきめ細かく描いている。著者のねらいは三つあって、まず一つは日本における西洋美術の歴史を「美術史家」の生き方を通してみることである。二つ目はイタリアやイタリ

ア美術が近代日本の人びとにどのような意味を持ったのか、そして大きく「日本の知的エリート」の性格に対する関心である。こうした関心の背後には次のような事情がある。つまり明治日本がモデルとして目を向けたのは圧倒的に「英独仏」であり、そこにイタリアはなかった。けれども大正期の留学生たちは留学先にイタリアを加え、あるいはイタリア旅行にかなりの時間を当てた。哲学、法律、経済、さらに理科の専門家でさえイタリアへ向かった。彼らはローマ、フィレンツェ、ナポリ、ヴェネツィアを訪問し、あるいはミラノ、ジェノヴァにも立ち寄った。名だたる教会に行き、美術館でミケランジェロ、レオナルド・ダ・ヴィンチ、あるいはジョットを見て感動した。こうした事実は一体何を物語るのだろうか。

「有島兄弟のイタリア」と 大正期の文化と思想への新しい視点

たとえば「白樺派のイタリア」では、有島兄弟、武者小路実篤などの周知の顔ぶれのイタリア紀行が跡付けられているが、そもそもの発端は有島生馬にあった。大蔵省のエリート官僚である有島家の三兄弟の真ん中に生まれた生馬は、学習院の初等科、中等科を出たが、高等科には行かず東京外国語学校の、1899（明治32）年に出来たばかりの伊太利語科に入学した。兄の武郎が同じく札幌農学校に進んでいたが、当時の学習院の学生としては変わった選択であった。著者はここで有島家の故郷である鹿児島県川内のカトリック教会との関わりを示唆しているが、それはともかく卒業後、生馬は画家を志してイタリアに渡った。1年半をローマで過ごしていた彼の下に兄の武郎がアメリカ留学の帰途に立ち寄った。1906年9月のことだから、日露戦争の後である。ナポリに上陸した武郎は、生馬とともにローマはもとより、あちこちを旅した。このときの旅行は後に「旅する心」に纏められるが、武郎がヨーロッパ旅行で「是非とも遇いたいと思った人はクロボトキン、是非とも訪れたいと思った土地はアッシジ」であった。あの小鳥に説教するジョットの絵画で有名な聖フランチェスコ（1182-1226）が生涯を送ったウンブリア地方のアッシジである。宗教学者の姉崎正治が「イタリア土産」にこの聖人を紹介して以来、どういう訳かアッシジはイタリアを訪れる日本人が必ず立ち寄る場所となったという。札幌の独立教会でキリスト教に親しみ、後に北海道狩太の有島農場を小作人に解放する武郎にとっても、アッシジは特別な場所であったのである。

このように著者は数多くの紀行文を読み込み、イタリアとイタリア美術に対する日本の知的エリートたちの関心を探るわけだが、このことを通して大正期の文化と思想についても新しい視点を打ち出そうとしている。私自身の「専門」について言えば、同じく近代日本のモデルとならなかったばかりか、反面教師であったロシアを見る目をも大いに養われたのである。



イタリア、旅する心
～大正教養世代がみた都市と美術～
宋永航／著 青弓社刊
定価：3,000円＋税 2005年3月31日発行

萩尾望都『トーマの心臓』

この物語は少年ばかりの世界、ドイツの全寮制のギムナジウムを舞台にしている。僕らの現実とはちがって、絵に描いたような(当たり前だ)美少年ぞろい。

中心人物3人のうち、委員長のユリスモールは「聖堂の絵のよう」と囁かれる端正な顔立ちの黒髪、親友のオスカーは

ちょっと不良っぽい雰囲気でもだらかなウェーブ、そこに転校してきたエーリクは少女のような顔にきれいに巻いたカールヘアだ。そしてこの3人をめぐるキーワードが「愛」とくれば何かと思われるかもしれないが…



『トーマの心臓』／萩尾望都
小学館刊 定価480円 昭和58年5月30日(第7刷発行)

ドイツ文学科というところの学生になって間もない春の一日、渋谷のタワー・レコードの下の店でささやかなパーティーが開かれた。研究室のメンバーが、大学院に進学したばかりの女性の結婚を祝う会だった。幸せそうな新婦を囲んで本の話をしていたとき、一人がこの本の名を挙げた。それをきっかけに、たちまち熱心に少女マンガの議論が始まった。

このとき、ああ、こういう話をしてもいい所に来たんだなあ、と思った。

ここに来るまでに、男子高から工学部の修士課程まで10年ほど、男ばかりの世界で過ごした。元から文学好きだったので、その延長でこの分野にも手を伸ばしたが、工学部ではマンガといえばジャンプという環境だった。むしろ少女マンガにも同好の士というかマニアはちゃんとしたのだが、やはり堂々と語る雰囲気ではない。ところが修士を終えて文学部に鞍替えしてみると、およそ別の世界が待っていた。

だが美少年が並ぶ少女マンガを正面から語るからといって、みんな

が耽美趣味に走っていた訳ではない。じゃあ、なぜ？ その後も研究室の茶飲み話では、文学やら何やらの議論にまじってこの本もたびたび話題に出たのだが、ほとんど分析されることはなかったと思う。



成績優秀、品行方正で鳴るユリの全く光を失った眼。それが物語の最初の謎だ。それと共に読者は、ユリを慕っていた下級生トーマがある雪の日に鉄橋から落ちて死んだこと、「遺書」を受け取ったユリがそれを自殺と知ってしまったことを知る。けれどもユリの眼はそのために死んでいるのではない。その眼を再び甦らせるのは…。トーマがそのために死に、転校してきた日から亡くなったトーマにそっくりと言われ続け反発し続け

たエーリクが最後に無自覚にそれを実現してしまうのを、僕は見る。

それはとてもよくできたストーリーのようなのだが、どうやら分析すべきものではなかったらしい。そう、この作品を読むことは一つの経験で、まだニーチェなど読んでいない身にも神を見失うとはどういうことか、そして神を再び見出すとはどういうことか、分からせるのでなく味わせた。それからこの作品を何度読んだか分からないが、そのたびに「新しい」経験をしたのだった。



20世紀の心理学は、人の心のうち意識できる部分はわずかで、大半は無意識として隠れているその内容が夢に現れてくると説いた。思えば子供の頃は夢の世界にまだ近いところにいて、そこから覚まされるように大人になってきたのだから。しかしある種の作品は、昼のさなかに夢の世界に触れさせる。無意識の源泉から僕らに欠かせないものを汲み上げてきて、気付かせてくれるとしか思えないのだ。

この回路を開くことは、文学にとっても重要な役割だろう。萩尾望都の作品がしばしば「文学的」と評されるのは恐らくそのためだが、一時期の日本の少女マンガはその意味で文学よりもさらに強力に意識の底に働きかけていた。今では残念ながらその力にも驕りが見えて、同業者になったあの日の花嫁にたまに会ってしまったが。



「緑のデザイン賞」国土交通大臣賞を受賞！

大学ぐるみの整備計画と「開放された空間」づくりが評価されました



財務部施設課長
中林 豊

平成17年10月13日、第16回「緑のデザイン賞」（主催：財団法人都市緑化基金、第一生命保険相互会社／後援：国土交通省ほか）の審査結果が発表されました。これは全国の民間緑化団体や公共団体などから緑化プランを募集して、優秀作品についてはプラン実現のための助成を行うというもの。

その国土交通大臣賞に、一橋大学の西キャンパス中央の庭園整備計画が選定されました。キャンパス緑化計画が受賞するというのは画期的なことです。これは、計画自体の魅力ばかりでなく、すでに動き出している一橋大学のキャンパス整備のグラウンドデザイン（国立キャンパス緑地基本計画）が高く評価されたものと言えるでしょう。なかでも、市民への開放を前提とした緑地づくりと、大学のOB（植樹会）、教職員、学生が一体となって行うメンテナンス体制が評価されたものと自負しています。

右頁に、計画の概略を紹介します。



子供連れの地域住民の声を反映した、安全・安心の空間構成の計画づくりを取り入れた。



目的

「開放を前提とした庭園空間」として、四季の草花が色鮮やかに表現され、またシンボルツリー、アクセントツリーの緑や芝生の開放感を感じられる安全スペースとして、多くの学生や市民が集うことを整備の目的としています。なお、緑化プラン作成にあたっては、地域住民の声を反映した、安全・安心の空間構成の計画づくりを取り入れた。

デザインコンセプト

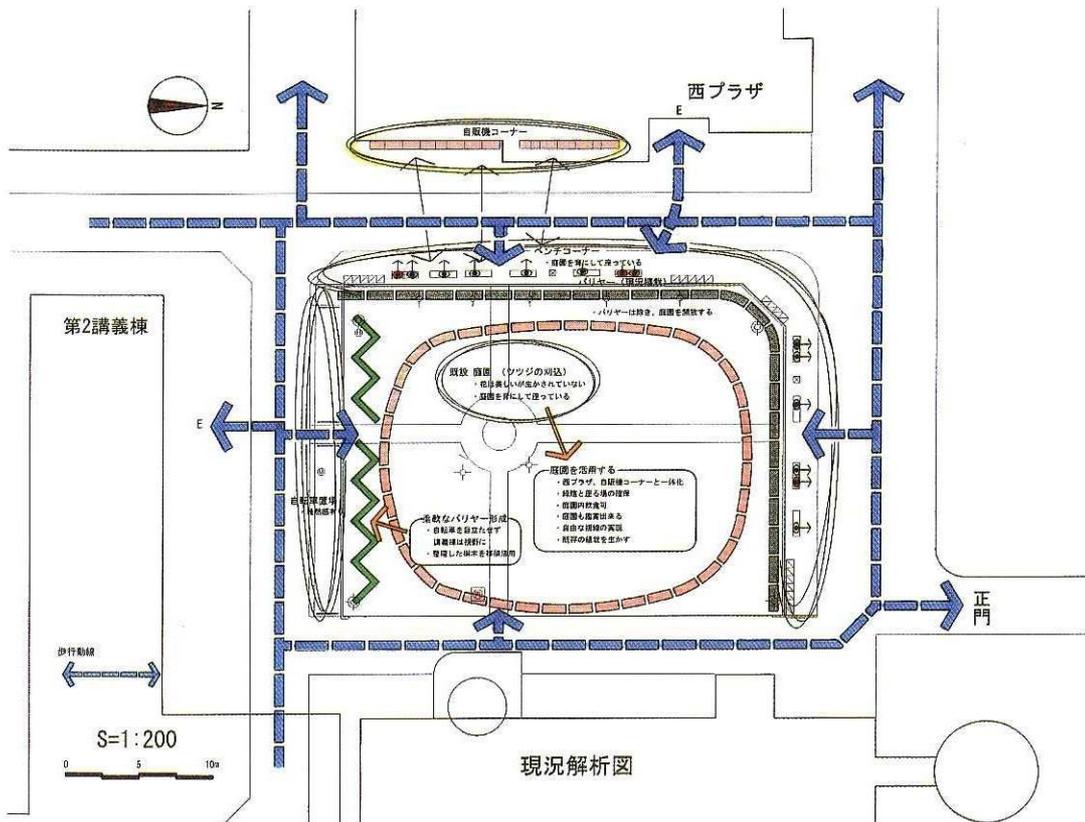
四季折々の緑空間に包まれた憩いと交流の広場——これが基本コンセプト。伝統のあるキャンパス景観との調和を重視し、既存樹種を生かしながら明るく開放的な景観づくりを行います。

ケヤキをアクセントツリーとして、4つに区切られたユニットにはアクセントツリーとしてコブシを配置。タマイブキやツツジなどの既存樹種との調和した修景を演出する計画です。シンボルツリーの緑陰にはサークルベンチ、庭園内には野外卓やスツールを配置して、滞留施設として機能させます。また、苑路沿いにはプランター花壇を配置、四季折々の変化を楽しめるようにします。

維持管理

緑化計画では造園自体よりも、その後の維持管理が重要になります。すでに「国立キャンパス緑地基本計画」に沿って大学のOB（植樹会）、教職員、学生が連携してキャンパス整備や「一橋クリーンキャンパス」を実施しているという実績があります。

緑のデザイン賞の助成による工事は、2006年3月末には終了します。それが刺激になって、「美しく魅力あるキャンパスづくり」にますます加速がつくでしょう。



研究・教育振興のために ご寄附へのご理解、ご協力をお願いいたします。

ご挨拶

一橋大学の教育研究活動に対し、日頃より温かいご理解とご支援を賜り、深く感謝申し上げます。

2004年4月に国立大学が法人化され、一橋大学も、新しい制度と組織の下で国立大学法人としての最初の一年を経験いたしました。三年目のスタートを迎えるにあたり、法人化の趣旨である大学の自主性と自律性のさらなる向上に向けて、全学を挙げて、一層の努力をいたしたいと考えております。

大学の使命は、教育、研究、およびそれらを通じての社会貢献にあり、一橋大学は社会科学の総合大学として、これらのいずれの側面についても世界の最高水準を達成することを目標として掲げております。すでにこの数年来、研究面においては大型研究プロジェクトの推進を通じての先端的な国際研究拠点の形成、教育面においては社会のニーズを踏まえたカリキュラムおよびプログラムの拡充、学生支援高度化のための施設の整備、また、国際交流の側面についても北京事務所の開設を基点とする中国およびアジア諸国との研究交流の展開を目指して、鋭意取り組んでまいりました。これらはやがて目に見える成果の発現につながり、一橋大学の21世紀戦略における次のステップの礎をなすものと確信いたしております。

とは言え、少子化の進む中で多数の意欲ある学生を惹きつけるための、あるいは、グローバルな流動が高まる中で優れた研究者と教育者を確保するための国内外における競争の激化の下では、一橋大学にこれまで以上の教育研究の向上努力が要求されることは言を俟ちません。その実行のためには、なによりも安定的な財政基盤の確保が不可欠であります。国からの運営費交付金を中心とした現在の財政状況が更に厳しさを増すことを併せ考えますと、大学の教育研究面の創意工夫を活かすための自由な資金の確保という至上命題が浮かび上がっております。

この課題に対し、一橋大学は2004年11月に「一橋大学基金」を創設し、財政基盤充実を進めるための態勢の一端を整えました。今後はまずはこの基金の充実を図り、教育研究環境の整備や学生支援等の充実などを行い、所期の研究教育成果の飛躍を実現して社会への貢献を果たして、それを再び、基金の安定と成果の社会還元という持続的なサイクルへと繋げてゆくことを期しております。

このたび、こうした趣旨の下に、一橋大学として広く企業および個人の皆様に基金拡充へのお力添えを将来にわたってお願い申し上げますといたしました。なにとぞこの趣旨にご理解をいただきご協力を賜りますよう、心よりお願いを申し上げます。

一橋大学長 杉山武彦



一橋大学基金

本学の研究・教育振興のための財源基礎整備に資するものです。「教育振興資金」と「研究振興資金」で構成されています。

寄附金の使途について

寄附金については、寄附者のご意向に沿った目的により使用し、一橋大学の発展のために有効に活用されます。主な使途は以下のとおりです。

I. 教育振興資金

●学生支援

- 〔1〕奨学支援／本学独自の奨学金制度の創設
- 〔2〕課外活動助成／クラブ活動の活性化
- 〔3〕海外留学支援／協定大学等への留学拡大
- 〔4〕留学生支援／留学生の奨学金制度の整備

●キャンパス整備

- 〔1〕施設整備／教育、研究環境の充実、体育施設の整備
- 〔2〕アメニティの向上／緑化整備の促進

II. 研究振興資金

●研究支援

- 〔1〕研究促進／本学における戦略的研究
- 〔2〕出版助成／研究成果の公表、刊行物制作経費
- 〔3〕研究環境の整備／情報ネットワークの整備

●国際交流

- 〔1〕国際交流活動／国際シンポジウム等の開催、著名研究者の招聘
- 〔2〕研究国際活動／教員、大学院生の海外派遣

●図書館資料整備

- 〔1〕図書購入資金／研究・学習資料の充実

●社会連携

- 〔1〕社会・地域への貢献／社会・地域との連携強化、公開講座、講演会の開催
- 〔2〕卒業生との連携／ホームカミングデーの実施

寄附金に対する税制上の優遇措置について

寄附者が個人の方の場合は、所得税法、法人の場合は法人税法上の優遇措置が受けられます。

遺贈による寄附制度

「遺贈による寄附制度」は、卒業生・教職員・一般篤志家で築きあげた資産の遺贈を希望される方々に対して、信託銀行と提携して手続きの便宜を図ろうとするものです。

相続財産目録の作成から遺産分割手続きの実施まで、煩雑な相続手続きを信託銀行が代行します。

ご寄附に対しては相続税法上の優遇措置が受けられます。

遺贈による寄附の流れ

一橋大学へ遺贈によるご寄附をお考えの方

一橋大学

ご相談頂いた方に提携信託銀行のご紹介

(大学ご相談窓口：研究支援課)

※大学を経由せず、直接次の信託銀行へご相談いただくこともできます。

- 住友信託銀行
- 中央三井信託銀行
- 三菱UFJ信託銀行

信託銀行

寄附(遺贈)を含む遺言に関する相談受付

(相談料は無料です。遺言書作成協力や保管と遺言執行については各信託銀行の定めた手数料・報酬が必要となります。)

※相談内容の機密は保護されます。

遺言書文案の作成

信託銀行の遺言信託業務を利用して遺言書を作成します。

遺言書の保管と管理

信託銀行が遺言書の保管と管理を行います。

遺言執行

信託銀行がご逝去の通知を受け次第、遺言の内容を執行します。

相続人への遺産分配および

一橋大学へのご寄附

遺贈者のご意向に従い、相続人等への遺産分配及び一橋大学への寄附を行い、大学の教育・研究活動の強化などに、大切に活用させていただきます。

一橋大学広報誌「H.Q」

〈編集発行〉

一橋大学広報委員会

〈委員長〉

副学長(社会連携担当) 伊藤邦雄

〈編集委員〉

商学研究科助教授	松井 剛
経済学研究科教授	池 享
法学研究科助教授	山田 敦
社会学研究科教授	足羽與志子
言語社会研究科教授	坂井洋史
国際企業戦略研究科助教授	大上慎吾
経済研究所教授	安田 聖

〈編集協力〉

有限会社イブダワークス 吉田清純

〈印刷・製本〉

株式会社情報研究社

〈お問い合わせ先〉

一橋大学学長室企画広報係

〒186-8601 東京都国立市中2-1

Tel : 042-580-8032 Fax : 042-580-8016

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

koho@ad.hit-u.ac.jp

※ご意見をお寄せください。

一橋大学学長室企画広報係 koho@ad.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
一橋大学学長室企画広報係
042-580-8032

編集室から

ぼくのゼミでは、これまで台中仏香米英から留学生を受け入れた。ゼミに留学生がいることの最大のメリットは、日本人学生とりわけ男子学生にとって深い「学び」が得られるということだ。かつて女子留学生を5人も受け入れたときがあった。ものの考え方や育ち方が全然違うにも関わらず彼女たちが意気投合したのが、「日本男児はレディーファースト(以下、LF)を知らない」というものだった。ゼミ合宿で重い荷物を持っていても助けてくれない、食事をしても勝手に自分だけがつつ食べる等々、女性に対する気配りのなさ、子供っぽさにあきれたというのだ。ぼくも人のことはとやかく言えないのだけど、確かにそうだよねと得心した。ということで、とあるコンパの席で、男子学生にLFを実行するよう厳命した。「ままま一杯どうぞ」という酒のつぎ方しか知らない日本男児どものごちないLFぶりは実に良い酒の肴であった。ぼくは別にLF至上主義者ではないけど、こんな駄目出しを若い頃にしてもらえるのはとても良いことだと思う。当然視してきたことを見つめ直すという経験はとても大事だから。日本男児を全うしてきたOBの皆さん、こんなチャンスに恵まれた今の学生をぜひうらやんでください。(松茸)