

## 日本のリーダーが語る世界競争力のある人材とは？

第6回



産業と金融の一体再生を担って2003年に誕生した産業再生機構。

政府系機関として適切なリスクを取りながら、

企業再建市場を拡大する呼び水として機能してきました。

そのCOOとして活躍している畠山専務に、

日本企業の問題点から学生に期待するものまで、伊藤副学長が幅広く迫りました。



## マネージメントが弱い日本企業への処方せんは、 優秀な人材に30代からトップ経験を積ませることだ

株式会社産業再生機構代表取締役専務

一橋大学副学長

# 富山和彦氏 vs 伊藤邦雄教授

### かなりのハードボールを 政府が飲んでくれた

**伊藤** 今日は、産業再生機構の富山さんにおいでいただきました。富山さんは日本のビジネス界の中でも、かなり希有な経験をしてきていると思います。その体験をたっぷりお話しいただきます。まず、産業再生機構にCOOとして入った経緯からご紹介ください。

**富山** 経営戦略コンサルティングファーム・CDI（コーポレートディレクション）時代に、日本リースの再建や、メディアが取り上げたので有名になったアキヤマ印刷機械の再生支援を手掛けました。匠系の機械メーカーの再生です。みんなが見捨てたものを、もうぎりぎり破産の直前で中国の買い手に渡して建て直したのです。こういう仕事をしていたので、知る人ぞ知るという存在ではあったのです。

日本の企業再生の歴史は浅く、古典的な破産管財人はいても適当な人材が少なかったといえます。そこで、私の名前が候補者リストの上の方にあったのでしょう。突然、電話がかかってきたのです。

**伊藤** そうやって産業再生機構のCOOとして白羽の矢が立ったことに迷いはなかったのですか。

**富山** 「ええっ？」という感じでした。CDIの社長の仕事がありましたがからね。そのうえ、そもそも産業再生機構自体が、あんまりうまくいきそうにない雰囲気だったでしょう？それは世の中の見方も、ゾンビの

救済機関なんじゃないかなどと否定的でした。すんなりと、「はい」っていう状況じゃなかったんですよ。

ただ、準備室の若手官僚が考えている産業再生機構のモデルは、私から見れば、なるほどと納得がいくものでした。そこで、幾つかの条件を出しました。人事権の問題だと、運営のポリシーの問題であるとか、政府には認めがたいようなかなりハードなボールを投げてみました。それが結果的には全部通ってしまったのです。

**伊藤** 例えは、どんな条件だったのですか。

**富山** まず、組織の運営モデルをサラリーマン型の仕組みにはしないこと。完全にプロフェッショナル型の組織にすることです。そして、実際に前線で仕事を仕切るプロフェッショナルオフィス作りと、私の下にいるスタッフの人事権は100%私が一人で握るということです。

**伊藤** 産業再生機構に、公認会計士や弁護士、経営コンサルタントなど、スペシャリストが結集しましたが、その人選も自分で行ったのですか。

**富山** ええ、私が中心でやりました。そこそこのレベルの人材を集めようと思ったら、確かな専門家を集めてプロ型のフラットな組織をつくるないとできません。

**伊藤** こういうモデルを作れば成功の確率が高いという具体的なイメージが、あったわけですね。

**富山** 再生機構の仕事は、債権を買い取る形のM&Aなんです。つまり、その会社をある軸でフェアに評価をし、処方せんを書いて、買い取ってその処方せんに従って再生することです。最終的には競争市場の原理に



富山和彦（とやま・かずひこ）

1985年東京大学法学部卒業。在学中の1984年司法試験合格。1985年株式会社ボストンコンサルティンググループ入社。1986年株式会社コーポレイトディレクション設立に携わる。1992年スタンフォード大学経営学修士及び公共経営課程修了。2001年同社代表取締役社長就任。2003年4月に株式会社産業再生機構代表取締役専務兼業務執行最高責任者（COO）に就任。

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员。1995年商学博士（一橋大学）。2002年～2004年商学研究科長・商学部長を歴任。2004年12月より現職。



従って、忠実に業務を遂行していくなくてはいけません。しかし、現実にはそれをゆがめる要素が数多く出てくるわけです。会社の売買には、不動産と違ってあいまいな要素が入り込みやすいのです。それを極力排除することと、外部からの干渉を排除することが必要になります。だから、誤解されるような採用は避けました。

## 国際金融市場に 的確なシグナルを発信する

伊藤 一番大きな案件はダイエーですか？

富山 債権の額ではダイエーでしょうね。4000億円の債権放棄と2000億円の優先株の償却で対応していますから、合計で6000億円の金融支援

になります。その単位になると、同じ日本人同士なんだから、よく中身が分かった民間同士でなあなあでやったほうがいいといった、日本的な批判とプレッシャーがありました。

伊藤 もし、そんな形で再建が進んでいたら、その後のストーリーはすごいぶん違ったでしょうね。

富山 はっきりいえることは、国際的な意味で市場の信用を得られなかつたでしょうね。我々は金融市場の世界で、ある意味ではシグナルのゲームを行っているわけです。銀行との関係でちょっと難しい時期がありました。銀行側から批判が出たことによって、逆にグローバルな金融市场からは産業再生機構は相当シビアな資産査定をやっていることを認識してもらえたともいえます。

伊藤 産業再生機構の人材の構成は、従来の日本型モデルを否定した形のように見えます。

富山 もちろん、すべて日本型モデルを否定しているわけではありませんが、アメリカ以上に独立性を重視しないと、存在意義を説明しきれません。金融機関との関係でいえば、重要なのはWin-Winかどうかになります。それは、買い取ったあとどれだけ事業の価値が上げられるかなんです。金融機関の側に、産業再生機構は使えるぞと思ってもらわないといけないですから。銀行も経済的な動物ですから、最初は産業再生機構のお手並み拝見で、難しい案件を持って来ます。そのすごく難しい案件を、結果的には完璧に近い形で市場に売却するところまで持っていくのです。それからは順調に案件が来るようになりました。

伊藤 産業再生機構を作るに当たってキーとなるのはプロフェッショナルな人材たちですね。いろいろなモデルがあるのでどうが、国際的な信任を得るためにインサイダーを排除し、金融のプロ集団にしたわけです。おそらくそれが、産業再生機構が成功したポイントだったのでしょう。

富山 当然、反発も招きましたが、結果的にはよかったです。しかし、金融のプロだけではだめだと思ったので、実は事業再生ファンド的な人たちから見ると奇異な組織になっています。内部に弁護士も会計士も、投資会社のバイヤーやファンドなどの株式出身者も、元銀行員も元税理士も元コンサルタントも全部抱えているのです。

通常の事業再生ファンドは、アメリカンスタイルのコンポーネントモデルです。プロをモジュール化としてはめ込むようなモデルです。それに対して私はすごく違和感がありましたので、むしろそこは日本的にやろうとしたのです。それは、日本の組織自体が、そんなにきれいなモジュールではないからです。日本の企業は、すり合わせ的で有機的なので



日本のリーダーが語る  
世界競争力のある人材とは？

す。全部外注してコンポーネントでやるといった手法では、日本ではワークしないのです。コアチームを作つて、それで補えないところを一部外注するっていうモデルでないと、絶対ワークしません。

そこで、組織の中に一通りのユニットを全部持つことに私は固執しました。例えば、弁護士には、「弁護士として雇っているわけじゃない。法律がよく分かっている再生プロフェッショナルとして雇ってるんだ」と動機付けしたのです。

再生というのは、人間といえば緊急治療みたいなものですから、外科から何から全部一齊に治療しようとしますから、人材も幅広くなってしまうのです。

## 過剰債務のくびきから解放して 優良事業を再生するのが使命

**伊藤** 企業の再生の仕方って、いろいろあります。投資ファンド系の再生の仕方もあれば、産業再生機構流の再生の仕方があると思います。

**富山** 法律には、企業再生とは書いてありません。大事なのは、中で回っている有望な事業なのです。その事業を過剰債務のくびきから切り離して、純粹に事業再生にとって必要な条件を探る。例えば、戦略的に組めるような事業会社をスポンサーにしてそこに買取させる。それがすぐにできないような事情があるのであれば、何らかの前処理をして売却しやすい環境を整える……。

過剰債務のくびきから解放をするというのがポイントです。銀行と交渉して、債権放棄などの支援をしてもらい、少なくとも企業価値と借金がバランスするようにします。そうしなければ買取先が現れません。次に、その企業の有望な事業を再生する仕事になります。これはもう経営改革そのものです。儲からない事業をやめる。だめな経営者には代わってもらう。いい人がいれば、招聘する。社中からも昇進・昇格させる。通常の事業改革・経営改革を、ある場合は我々自身でやるし、スポンサーが付いてくれれば、そのスポンサーにやってもらうわけです。

大きいくらいは、財務リストラとその事業のターンアラウンドと2つあります。本来は市場原理、市場経済のメカニズムの中でやっていくほうが望ましいのですが、財務リストラは多分に我々がやらなければならないことなのです。財務リストラには数多くの人たちの利害調整がからみますから、公的な第三者機関が入っているほうがみんなが受け入れやすいからです。

ダイエーの場合は、民間のスポンサーが本業の小売流通での立て直しを主導して、我々のほうでそういういろいろごちゃごちゃしているものや、政治的な問題がからんでくる店舗の閉鎖を担当します。大店法規制があるため、地元といろいろな調整をしないと店舗は閉鎖できないのです。

**伊藤** 当事会社の経営者は、自分たちのシナリオで再生できるように思っているケースが多いのではないかですか。産業再生機構の再生シナリオとのぶつかり合いがあるのではありませんか。

**富山** それがなければうちの支援案件数は3倍ぐらい増えていますよ。ところで、オーナー会社の経営者は、自分は株主だと言って抵抗しますが、株主価値がなくなっている会社の統治権者は株主とはいえません。資本主義の原理原則からいうと、債権放棄を言い出した段階で企業統治権者は株主ではなくて、債権者なのです。それが株式会社の原理原則です。日本の場合はその理解があいまいなのです。

トヨタの奥田さんはやはり資本主義をよく理解されていると思ったのは、ある局面で「債権放棄を要請しているやつがね、何を言っている。資本主義だろ、日本は」とおっしゃっていたからです。ある意味では資本主義の基本的な原理原則を、メディアも分かってなかつたし、ひょっとすると役所も分かってなかつたかもしれません。

**伊藤** これまでの日本の慣行や暗黙知的な取り決めなどが集約的にからんでいるから、資本主義の理解が明快ではなくなっているのでしょうか。

**富山** まさにそのとおりで、暗黙のソーシャルコントラクトが驚くほどあります。経営者からすると、「急にドライに統治権者づらするなよ」という気持ちがあるのでしょう。それはそのとおりなのですが、債権放棄を要請した瞬間にもうゲームに負けてるんです。大体産業再生機構が書く处方せんは、かなり大幅な経営陣の交代です。それは必ずしもその経営者が失格だというわけではありません。やはり経営の負の連続性を断ち切らなければならないからです。

**伊藤** だれのための事業再生なのかっていう問い合わせがあります。過大債務に陥った企業は、再生させるのではなくて、むしろ自然淘汰したほうがいいのではないかという発想もあるのですが……。

**富山** 会社としてはつぶしても全然かまいません。問題は優良事業。もし買い手が付くようなものであれば、本来は市場の審判を仰ぐべきです。それがスムーズに売買できれば、そこでM&Aが起こります。それだけの話です。

もし法的整理の使い勝手がよくて、債権者間の公平とか、スムーズにM&Aを起こしやすいように設計されていて、買い手・売り手が現れて、





それで困窮している会社から事業がどんどん売却されていくような仕組みになれば、産業再生機構はもう必要ありません。

**伊藤** 非常に傷んだ会社に産業再生機構がかかることで、マーケットの中で、市場性のある事業のディールが起こりやすいう様にできる。

**富山** 再生機構は、それを政府系の機関が、公的資金を瞬間にリスクにさらして行う仕組なのです。カタリスト（触媒）としてお金が機能する部分と、カタリストとして参加しているプロフェッショナルの能力で対応している部分の二つの合わせ技なのです。政府保証のお金を使うカタリストだし、時限ということで社会的に見てリスクがかかるプロフェッショナルを安い給料で大量に集めています。常態にしてしまうと、人材が集まりません。

**伊藤** 確かに時限だからこそ、ある種キャリアアップを図ろうという人も出てくる。

**富山** これを常態にしてしまうのは、市場の堕落につながります。本来はやっぱり市場が担うべき機能なのです。価値がある以上、売り買いができるはずですから。

## 現場は強いがマネジメントは弱い 日本企業の強みと弱み

**伊藤** 産業再生機構の仕事をずっとやってきて、どんなことを感じましたか。

**富山** いろいろありますが、集約していくと、日本企業はオペレーションな意味で、現場は強いですね。これは地方の企業、中央の企業、あるいは産業を問わず、現場は総体的に強いと思いました。会社がおかしくなってくると、これまで以上にまじめに働くのです。潜在的なモラルや忠誠心、組織におけるお互いの助け合いというか、有機的な集団としてのパワーがすごいですね。逆に、だめなのは、マネジメントです。

**伊藤** それはトップマネジメント?

**富山** ミドルも含めです。マネジメントになっていくほど、現場とは違う軸でものを見なければなりません。非常に冷徹な合理で優先順位を付けて決断することだったり、嫌がられても強い意志を持って貫く力だったり、その人自身の信念や経営観だったり……要するに個としてしっかりしていることが問われるのです。

**伊藤** そうした本来の意味でのマネジメントを養成するにはどうしたらいいですか?

**富山** 二つの要素があります。大学や大学院のような教育機関の役割は大きいですね。しかし、それだけでは十分条件を満たしません。もう一つはやっぱり実践なんです。その実践を、30代からマネジメントとして修羅場をくぐることをやっぱり繰り返して、その中で失敗を幾つも経験していくことです。

**伊藤** 30代にマネジメントとしての経験を積ませるとなると、比較的大きい企業だとグループ企業に放り出してマネジメントをやらせるという鍛え方がありますね。それから、事業部のかなりのトップを任せることもある。

**富山** オーソドックスに考えると、基本的にはやっぱり小規模な単位からやって、積み上げていったほうがいいのでしょうか。

例えば、戦略的優先順位付けなどは、そこそこの教育を受けねばできるようになるでしょう。問題は、それを現実に人がやっている現場に持ち込んで、自分が思ったように人間をガイドしていくかどうかということです。そこで最初は5人、10人といった小規模な単位から学んでいくほうが、無理がないでしょう。

**伊藤** 日本のキャリアラーは、小さな単位の課長、部長、事業部長とステップアップしていくますが、それとは違うわけですね?

**富山** 産業再生機構には、プロジェクトが四十何件あって、ほとんどのトップを交代させたってことは、すごい数の社長人事をやっているわけです。カネボウ化粧品の社長をやってもらった、知識賛治さんは、41歳で社長に抜てきました。彼は35歳のときにリサーチという社内ベンチャーを立ち上げているのです。最初はほんと数名のチームでしたが、小なりといえどもトップなのです。1000人の組織の中間管理職よりも、やっぱり10人でも、社長は社長です。責任の質が違う。社長ともなると失敗したときには、本当に言い訳はできません。しかし、試行錯誤で失敗をしても、その失敗を組織全体のコンセンサスとして次のステップに上げるときにプラスの評価ができるのです。

**伊藤** だから、期待される人材は思い切って、小さくてもいいから、トップに据えようというわけですね。抜てきだから、うまくいかないこともあるでしょう。しかし、人材って、特定の器の大きい優れた上司が現守ってくれているといいものです。そうすると、雑音は入らないですから。



**冨山** 人事の基本線を決めるのは一人ですよ、絶対。知識さんが社長にふさわしいと思うかどうかは、私の判断です。結果的に何となくみんなで決めちゃうようなケースがありますが、大抵は失敗しています。

**伊藤** みんなで選んだり決めるときって、実はリスクを取っていません。よってたかってとんがりを削って、無難な選択をしてしまいます。

## 学生時代は徹底的に考え方抜き 頭の筋肉を付けよう

**伊藤** これまで、マネジメントの条件について伺ってきました。実践も重要ですが、もう一つの柱として知的訓練も必要だということですね。

**冨山** ビジネススクール的なものに対する批判は、アメリカでもあります。しかし、毎年、そのトップ10だけでも何千人っていうMBAが出ています。何千人が多分30歳前後から実践をやって、結果的に40代半ばに生き残った人間が、我々の目に見える経営者になっているわけです。アメリカでは経営者という社会階層がものすごい厚みになります。勝負なりません。

**伊藤** その点では、日本は全体がまだまだMBAの卒業生は本当に少ない。一橋大学もMBA教育を始めています。その一方で、学部生が数多く学んでいます。そこで、学部の4年間で何をやっておくといいと思いますか。

**冨山** 実は、私は2回留年してるんです。大学3年まで絵にかいいたような、レジャーランド大学生でしたから。でも、4年になって、司法試験を受けようと思って結構勉強したんですよ。大学の受験よりは絶対に勉強しました。

大学で教えていることは、世の中の知的なフィールドでは、やっぱりトップレベルのことです。そういうトップレベルの世界で一生懸命自分なりにものを考えてみたり、ものを学ぼうとして頭を動かすということを最後の2年間だけでかなりやったことは、間違いなく財産になっています。

それは法律を知っている、知らないではないのです。物事を突き詰めて考えることを、今どきの若い人は、やらなくなっているでしょう？

全共闘世代だと、知的なコンテストでいろいろ議論したり、知的に闘うことが結構格好よかった時代でした。ところがね、我々ぐらいの時代から、物質主義のスタイル優先になってしまったのです。そうす

ると、ほとんど頭を使わない。試験を受けるだけだったら、頭使わなくても単位は取れる。そうするとね、基本的に、頭の使い方を忘れてします。

**伊藤** 授業には比較的、満遍なく出る。ノートは取る。だけど、本当に頭を使って考え抜いているかというと、あまりしてない。というのがまずい？

**冨山** 頭がなまっていると、仕事では通用しません。自分の場合、ちょっとまじめに法律を勉強しました、法律学そのものが面白くなってきたので法律学としてまじめに勉強したのです。それで実は司法試験を1回失敗しているのです。

それで、最後の年は、よく自分なりに分析して、受験モードに切り替えたら割と上の順位で合格できました。しかし、最初の試験のときのほうが、今から振り返ると財産になっています。最初の1年間は、やはり物事を考え抜いたんですね。

**伊藤** 突き詰めて考えていたということですね。

**冨山** 法哲学的なところまで含めて、法とは何ぞやとか、社会とは何ぞやとか。「そもそも論」を自分の頭で考えてみるという、一通りの訓練をしていたわけです。それが財産。ビジネスでは、リーダーに近ければ近いほど、教科書に答えが書いてありません。自分の頭で突き詰めて考えることが求められるのです。単に大学の試験だけいい点を取るという勉強をし、資格試験に受かることだけに向けて効率的な勉強をしている学生は、正解がないものに対峙する力が、ものすごく弱くなります。

**伊藤** 今の学生の一つの傾向は、物事を効率的に処理しようとすることです。一生懸命考え方抜くというよりも、何かの本を持って来たほうが早いし、だれかに聞いたほうが早い。短期的な効率性を、受験勉強などで体得して、それをそのまま大学時代に持ち込んでいるのです。このまま効率性の追求のみで世の中に出てしまうと、考え方抜くという癖がないから打たれ弱くなってしまいます。

**冨山** 結果的にみんなの発想がキャッチアップ型でしょう？ 常に正解がどこかにあって、それにどれだけ早くたどり着くかっていう効率だけで行動してしまうので、クリエイティビティが生まれないです。

**伊藤** そういうことですね。ときには効率も必要ですが、学生時代には、考えて考え方抜く経験を積み重ねてもらいたいですね。本日は、有益な話をありがとうございました。

# Home Coming Day 2006

---

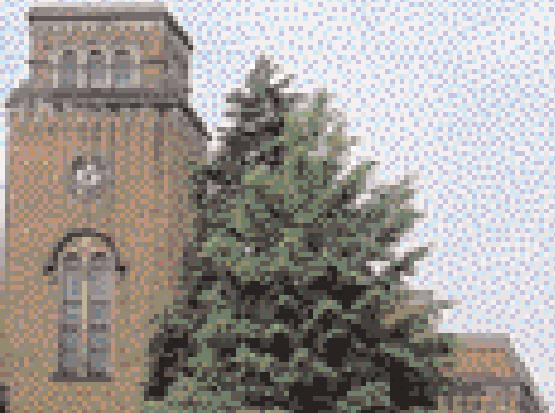
## 先輩たちが語る、ホームカミングデー開催に思うこと

平成18年6月3日、一橋大学では、OB・OGの方々に懐かしい同窓と会い、

今の大学と触れ合う機会として、初のホームカミングデーを実施しました。

当日は600名を超える卒業生の方々にご参加頂きました。

HQでは、当日の参加者を代表し、3名の先輩方にホームカミングデーの感想を伺いました。





## 学長、副学長の率先サービスに 大学の意気込みを感じました

北岡郊司郎氏  
社会学部・昭和36年卒業

### 大学に顔を出す よいキッカケになった

大学訪問といっても、普通の場合はそんなモチベーションなんか持ちようがありません。声をかけてもらってはじめて、行ってみようかという気になるものです。その意味では、このホームカミングデーの企画は、いいキッカケになると思います。私は卒業後、ブエノスアイレスに約15年赴任していましたから、卒業後ほとんどの大学に顔を出したことはありませんでした。ですから、「同期の仲間に会える」というのが、参加した最大の動機です。

新聞や雑誌で先生方の記事を読むのとは違って、大学に実際に顔を出すとどんな先生が実際にどんなことをやっているのかが、実感できます。そして、先輩、後輩、大学との密接な関係が、さらに強くなると思います。

### 100名もの同期生と旧交を温めた喜び

午後1時半から始まる竹中平蔵総務大臣の記念講演「日本経済の課題と展望」に間に合うように大学に向かいました。国立を降りると、街がすっかり変わっていました。かつて「エピキュール」という喫茶店があったところは、いまでは銀行になっていました。「みどり」というビリヤード屋さんもなくなっていました。しかし、「ロジナ」や「邪宗門」という喫茶店は残っていて、かすかに当時の面影を残しています。なお、大学の北側に住んでいる友人の家に行く道も、昔とはコースが変わっていました。

久々にキャンパスをのぞいて驚きました。小さな街のようになっています。学生食堂一つとっても、私の学生時代はせいぜいどうぶんかラーメン、カレーぐらいのものでした。ところが現在

では、ちょっとしたファミレス並みのメニューです。

私の学生時代は、前期2年は小平、後期2年が国立キャンパスでした。そのせいか、私には小平キャンパスのほうが多い思い出が多い気がします。ところで、私の学年には女子学生は一人もおらず、大臣をやられた高原須美子さんや著名な経営者の石原一子さんなど全体でも数えるほどしかおりません。それだけに、キャンパスの女子学生の多さには驚かされました。

ホームカミングデーに参加している同期生は、ざっと100名はいたように見受けられます。当時の学生数が約500名ですから、かなりの高出席率です。やはり、多くは懐かしさからの参加でしょう。ちなみに前学長の石先生も同期生です。

もっとも印象的だったのは、学長、副学長が率先してサービスに努めていたことでした。校内をきちんと案内してくれるキャンバスツアーも用意されていました。こうしたところにも、この試みにかける大学の意気込みが感じられました。

### 大学と如水会との シナジー効果増大につながる

こうした活動が積み重なるにつれて、ますますO B、O Gの大学に対する愛着が強くなってきて、寄付金も多く集まるのではないかでしょうか。

ここで寄付金の話をしたのは、北米の大学は数千億、数兆円単位の凄いボリュームのファンドを運用していて、その運用益を研究教育や優秀な研究者や学生の奨学金などに活用しています。一橋大学もこれから積極的にファンド運用を行う必要があるでしょう。一橋大学には自然科学の学部がないため、如水会のサポートと産学協同の活性化がポイントになります。

大学からホームカミングデーのような企画でO B、O Gに声をかけ、如水会の活動とリンクさせるようになれば、さまざまなシナジー効果が生まれてくるでしょう。

なお、竹中先生の講演は、時宜を得て世界の注目を集め テーマだといえます。ナマのアメリカ資本主義は、日本の道徳規範を否定する側面があるという指摘は印象的でした。(談)





## 国立の駅を一歩降りた瞬間に 学生気分に戻っていました

安藤憲一郎氏

経済学部・昭和46年卒業

ユニバーサル造船株式会社執行役員：  
総務部・人事部・システム開発部担当

### 大学側の熱心さに後押しされて 参加を決める

横浜に住んでいますから、キャンパスにはなかなか行く機会がありませんでした。子どもがまだ小さかった20年以上も前に遊びに連れて行ったのが最後ではないでしょうか。もっとも、大学時代は陸上競技部に所属していましたから、若いころは会社のリクルーターとして、クラブに顔を出していました。また、如水会館では、仲間とよく飲んでいましたから、心理的には大学とそう離れていたという感覚はありません。

横浜の自宅からすると大学まで2時間以上かかります。そこで多少の迷いがあって招待状の返事を出さなかったところ、返事を督促する連絡がきたのです。初の試み故に、大学側も力を入れていたのでしょう。それに背中を押されて参加を決めたような側面もあります。

### 変わらぬ図書館のたたずまいが 私をタイムスリップさせてくれた

国立の駅を降りたときには、すっかり学生の意識に戻っていました。講義棟での記念講演「三浦新七先生の文明講義史」（山田欣吾名誉教授）を受けようと、楽しみにしていました。しかし、久しぶりの国立の街です。まず、昔住んでいた街並みを歩いてみることにしました。国立は変わりましたね。我々の時代にはなかった東校舎ができていました。寮のあったほうに下りていくと懐かしい「谷川書店」があり、ご主人は健在でした。こうして昔の下宿のあったところまで行ってから、大学に戻ってきたのです。変わったところもありましたが、嬉しいことに大学の並木は変わっていません。ちなみに、傾聴しようと思っていた記念講演は、

中途入場は失礼と思って聞き損ないました。

キャンバスに入ってからは、まず陸上グラウンドに行きました。若い後輩たちがタイムトライアルをしていました。懐かしくて周りを散歩していると、時ならぬ黄色い声。グラウンドの端のほうでチアリーディングをやっています。近所の高校生かと思ったら、何と一橋大学生とのことです。我々の時代は、女子学生は1学年に10名ぐらいでしたから、隔世の感がありました。

次に覗いた図書館は学生時代によく行っていたから、思い入れがあります。そこでは、「学園前史」「学問史」などの展示がありました。卒論の表紙の群れをみて感動。歴代学長の業績を見て、素晴らしい先生方の熏陶を受けて育ってきたことを再認識しました。建物の内部は昔のままの雰囲気で、しばし座ったままぽんやり物思いにふけったものです。

### 「もっと大学に来よう」と 懇親会で盛り上がる

懇親会で初めて知ったのが、ホームカミングデーは今回が初めての試みで、年代を指定して招待していたこと。招待状を斜め読みしていたため、気づかずにいたのです。会場で必ず会えるだろうと思っていたクラブの先輩後輩やゼミの仲間などに、年次違いで会えなかつたのが残念でした。丁寧に招待状を読んで、何人かに声をかければよかったと思っています。

そんなこともあって、「学園祭など機会を捉えて、もっと大学に来ようよ」と、懇親会では盛り上りました。話を聞いていて、卒業生はみんなこの大学が好きなことがよく分かりました。大阪からわざわざ顔を出している人もいましたし、夕方になって「出てこい」と声をかけたら駆けつけてきた仲間がいたほどです。普段なかなかお会いできない人と会うことができただけでも、大学に顔を出したかいがありました。

一橋大学では、クラブやゼミの結束が強いのが特徴です。私は、入学時の語学クラスの結束の強さも強調したいですね。大学が何らかの「場」を提供すれば、そこに集まり活発に活動するでしょう。こうした面でも大学に期待したいですね。（談）





## せっかくのホームカミングデーだから、 わがまま承知でちょっと注文をつけたい

野田 稔氏

商学部・昭和56年卒業

多摩大学教授

### 欠席予定を覆したゼミ仲間からのメール

ホームカミングデーの招待はがきを受け取ったとき、ちらっと見て放り出しました。卒業年次ごとの招待なら行ってもしかたないと思ったからです。宮川ゼミやボクシング部の仲間、一橋祭運営委員関係者など、同期生とは年に何回も会っています。むしろ会いたいのは2~3年上下の先輩、後輩たちです。後輩の前で先輩風をふかしたり、先輩にたかたりする……これが学校に顔を出す面白さ。いつもの顔ぶれでは触手が動きません。

ところがゼミのマーリングリストで、「宮川公男先生が記念講演をするのに、ゼミ監が行かないのか?」と厳しい指摘が友人からありました。そこで初めて宮川先生の記念講演のことを知り、無理してでも行こうと思ったわけです。すると今度は、出席の返事を出していないのが気になってきました。「出席しても大丈夫なのか」と如水会に確認。しかし、はっきりしません。そこで腹をくくって、「行ってしまえ」となったわけです。それでも、キャンパスに入るときにはドキドキしました。

ちなみに、宮川ゼミからは、大阪や仙台から駆けつけた人もいて、17名（うち3名は連絡不能）中8名が参加という高出席率でした。

### ゼミ、クラブ、街、寮…… 大学を構成する要素の魅力を示そう

一橋大学の卒業生にとって「母校」は、「母ゼミ」だったり、「母部」だったりするもの。大学そのものに対するロイヤリティは案外薄いのです。そこで、わがままを承知で、いくつかの提案をしたいと思います。

せっかくのホームカミングデーです。迎え入れてくれる人が欲しいものです。私の場合は、宮川先生の講演会場でみんなに会えました。同様に、各ゼミや各クラブのブースのようなたまり場があれば、

ホームに帰ってきた気がするのではないかと思う。宮川ゼミには宮門会というOB・OG会がありますから、それうまくリンクできるとよかったです。

私は一橋祭運営委員でしたから、現役の運営委員が出している焼鳥屋にも顔を出しました。こちらから名乗り出るのもおかしなものですから、黙って焼き鳥を買っただけです。実は一橋祭にはG.T.会というOB・OG会があって、毎年一橋祭後に集まっています。これともリンクしたいですね。

みんなと集まったときに話題になったのが、当時の店屋のことです。学生時代には街に出て楽しかったものです。ビリヤードと麻雀でお世話になった「みどり」や飲み屋の「スペイン」、タンメン屋の「越前屋」は、今では残っていません。それだけに、店を再現したコーナーや当時の街並みをイラストや写真で再現するといった仕掛けがあると楽しいでしょうね。

また、記憶の中で大学と密着しているのが、寮の存在です。私自身は寮生活をしていませんでしたが、実際に当日は寮にまで足を伸ばしました。寮生活のデモンストレーションを行っても面白いかもしれません。

津田塾大学や国立音楽大学との交流もいい思い出です。せっかくですから、この両校とホームカミングデーを同時開催していただくと、当時のほのぼのとした恋心が復活?するかもしれません。

### 学生がからんだ形で継続し続けてもらいたい

大学は、キャンパスや教員・職員だけのものではありません。学生のものもあり、街も大きな要素を占めています。その要素が薄かったように思われます。学生が、サークルのようなものをつくって、コミュニケーションを活用しながらホームカミングデーの準備をする——OB・OGとしては、そうして受け入れてもらえると最高ですね。卒業生も就職情報やビジネス情報を提供するなど、貢献できます。

OBやOGは、卒業すると一抹の寂しさを感じているもの。ホームカミングデーによって、「大学が気にかけてくれていた」と実感できます。いったん始めた以上は、継続し続けることです。そうすれば、さらに大きな意味を持つようになってくるでしょう。（談）





## ホームカミングデーが掘り起こした 校歌『武蔵野深き』の誕生秘話

第1回のホームカミングデーには、多くの再会や新たな出会いがありました。それがきっかけになってまたさらに多くの再会や新たな出会いも生まれているようです。そうした出会いがもたらした大きな果実の一つといつていいでしょう、本学の校歌として歌いつがれている『一つ橋の歌（武蔵野深き）』に今、歴史的なスポットが当たられることになっています。戦後間もない頃の卒業生たちが互いの記憶をすりあわせることで、この校歌『武蔵野深き』がどのような経緯でつくられ、そして当初はどのように歌われていたかというようなことが明らかになってきました。これまで学内ではまったく知られていませんでしたが、作曲者である山田耕作氏がみずからタクトを振ってこの校歌齊唱を録音したSPレコードが残っていることも分かり、そのレコードが大学に寄贈されることになりました。さて、ホームカミングデーがどのようにして『武蔵野深き』の誕生秘話を掘り起こすことに結びついたのでしょうか？その背景には、偶然にも同時期に製作された2つのCDがありました。本学では法人化以降、大学としてのアイデンティティを明確にするため、校章や校旗、スクールカラーなどの洗い直しを進めていますが、校歌についても、今後はこれが一つの拠り所になるものと思われます。そこで、この校歌の誕生に立ち合った卒業生お二人に、このたびの経緯についてお話を伺いました。



野村勇雄氏  
商学部・昭和30年卒業



藤本昂三氏  
商学部・昭和30年卒業

### ( 作曲されて半世紀余がすぎ、 歌のテンポが違ってしまった )

—そもそもきっかけは、ホームカミングデーの記念品として大学生協がつくったCD版の『一橋大学 愛唱歌集』だったのですね。

**野村** 家に帰って聴いてみたら、一番最初に出てくる『武蔵野深き』が、ぼくらの歌っていた頃のテンポとはまるで違っていたんです。驚きましたよ。

**藤本** もともとの楽譜には、四分音符をメトロノームの126の速さでと指示されています。これはかなり速いんです。楽器の演奏だけならなんてことはないんですが、歌を入れるとそんなに速くは歌えない。ぼくらもそこまで速くは歌っていなかった。とはいえ、そのCDに収録されている『武蔵野深き』がちょっとのんびりしそぎているのはたしかです(笑)。もっとも、あれは応援部が歌っているんでしょ。旗を振りながらだと、あれくらいのテンポになっちゃうのかなあとも思うんですが。

**野村** いや、あのCDの中にもハイテンポの応援歌だってあるんだから、旗を振りながらだってもっとテンポよく歌えるはずですよ(笑)。この際、作曲者が考えていたもともとの歌い方はこうだということを知ってもらう必要があるのではと思いましたね。

### ( 『武蔵野深き』は創立75周年を 記念して制定された校歌だった )

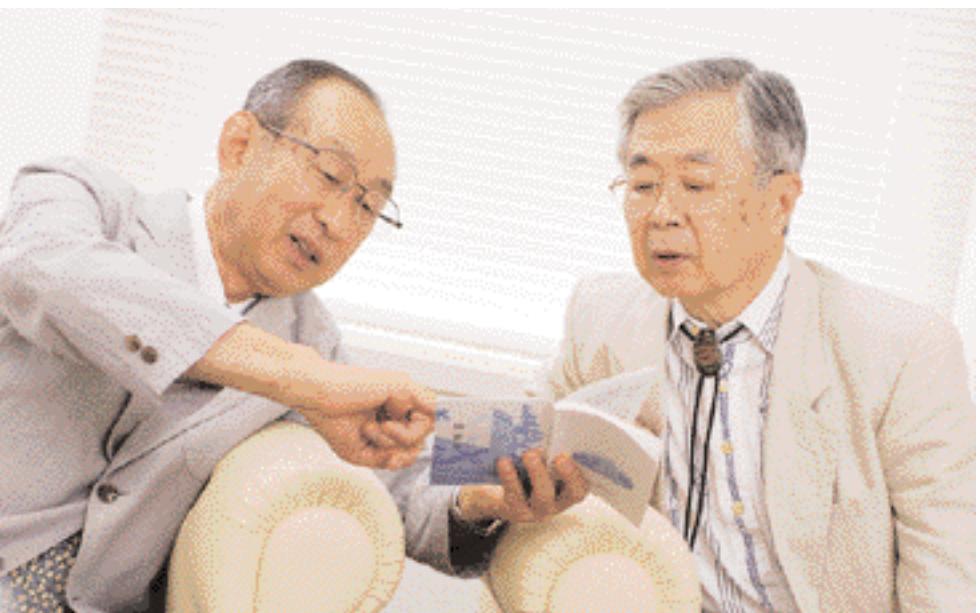
—『武蔵野深き』がつくられたのは、いつ頃のことなのですか。

**野村** 昭和25(1950)年です。ぼくら二人が入学する前の年ですね。昭和25年は一橋の創立75周年という節目の年にあたっていて、いろんな記念事業が行われた。その記念事業の一つとして校歌制定プロジェクトのようなものが組織されていたようです。それを受け『武蔵野深き』が銀杏会同人によって作詩され山田耕筰氏によって作曲されたということになるんですね。

**藤本** 作詩者の銀杏会同人については、申し訳ないのですが、どういう方々がどういう経緯で作詩をなさったのか、色々当たってはみたのですがよく分かりません。ぼくら音楽部でも当時折衝に当たっていた先輩方がいざれも他界されているものですから、今後もしご本人或いはご存じの方がいらっしゃればご教示いただければと思っています。

第1回ホームカミングデー開催を記念してつくられた  
愛唱歌集





—CD版の『一橋大学 愛唱歌集』に収められている歌は、いずれも応援などの際によく歌われているのですが、学内には、そのうちのどれが正式な校歌だという認識はなくて、どなたにお聞きしても、入学式や卒業式にも歌われているから、たぶん『武藏野深き』が校歌といえば校歌なのだろうなあという程度の認識でした(笑)。これについてはどうお考えですか。

野村 後でまた話しますが、ぼくらが吹き込んだSPレコードのラベルを見直してみると、A面の『武藏野深き』には『校歌 一つ橋の歌』とはっきり明記されている。それに対してB面に入っている『長煙遠く』のほうは単に『一橋会歌』となっている。やっぱり『武藏野深き』は校歌としてつくられたんだと思いますね。

藤本 私も現在校歌といえば当然『武藏野深き』のことだと思っています。ただ昭和2年にやはり山田耕筰作曲の『一橋の歌(空たかく)』がありますが、それはおそらく戦前に校歌として歌われていたのではないでしょうか。

### ( 山田耕筰氏と一橋大学を結びつけた 英国人教師がいた )

—『愛唱歌集』の中には『武藏野深き』のほかにも何曲か、山田耕筰作曲となっている歌が入っていますね。

藤本 一橋大学歌集編纂会がつくった「一橋歌集」によりますと山田耕筰氏の作品は戦前から戦後にかけ次の4曲のようです。

- ①一橋の歌(空たかく)(酒井敬三郎 詩)昭和2年(校歌)
- ②天翔る翼(木全秀雄 詩)昭和2年(端艇部応援歌)
- ③緑にかざす(北原白秋 詩)昭和9年(予科会々歌)
- ④一つ橋の歌(武藏野深き)(銀杏会同人 詩)昭和25年(校歌)

こうして見ると山田耕筰氏は随分一橋に縁が深いようですが、やはりと思わせる興味深い話があつたのです。

これは以前、旧音楽部OB・現役合同の機関誌「楽苑」(第41号 平成9年)に大先輩の段重利氏(昭5学(故人))が寄稿されたもので、その一部を要約します。

《大正年代の終わり頃から昭和にかけて、予科にエドワード・ガンドレットという英語の先生がいた。先生は山手線の車中でも予科の学生と見ると英会話の実習(?)をするという教育熱心な方だったが、一方、英國の教会音楽者の免状を持ち、オルガンの名手でもあった。

そしてこのガンドレット先生の奥様(恒子夫人)が山田耕筰のお姉さんであった。先生は幼くして親をなくした耕筰を取り、毎晩オルガンを弾き、クラシック音楽の手ほどきをした。

山田耕筰自伝によると、先生は耕筰少年を実の弟のように愛し、その楽才を認め音楽の道を薦め、耕筰が東京音楽学校を卒業するまで学費の面倒までみてくれたという。要するにガンドレット先生は仲のいい義兄というだけでなく、音楽家山田耕筰の生みの親、育ての親でもあったということになる。》

その後耕筰はベルリン王立音楽院に留学(明治43年)し、帰国後は作曲の勉強を続け、ガンドレット先生が一橋の予科の先生となる大正末期には、「この道」や「からたちの花」を世に出し、「一橋の歌(空たかく)」等はあの「赤とんぼ」と同じ年に作曲されたことになります。

### ( 作曲当初の歌い方を封印していた SPレコードがあった )

—そういう戦前からのつながりがあって、戦後の『武藏野深き』も作曲されたということですね。



藤本 山田耕筰氏は色々な学校的校歌を作曲されていると思いますが、ご自身では、戦前の代表作が『白雲なびく駿河台』で、戦後の代表作はこの『武藏野深き』だとおっしゃっていたと聞いていま

す。これはぼくたちにとっていいことだと思います。

**野村** これを録音した昭和26年当時、ぼくらは1年生でしたから、どういう経緯でこの『武蔵野深き』がつくられたかはほとんどなどなにも聞いていなかった。夏のある日、なんの前触れもなく召集がかかって、コロンビアのスタジオに行ってこの歌を歌ってこいと渡されたのが『武蔵野深き』の楽譜だったんです。夏休み中のことでしたから、集まつたのは10名ほどでしたが、事態もよく飲み込めないままに付け焼き刃の練習をして、スタジオに入ったんですね。ところが、待ちかまえていたのが山田耕作氏とコロンビア専属のプロのオーケストラでしょ。すっかり気押されまして、か細い声しか出なかった。そうしたら、山田氏から、キミら、ちゃんとぶらさげているのか！と一喝された（笑）。あれには驚かされましたね。それでなんとか奮闘して歌った結果が、このSPレコードに収録されているというわけです。

**藤本** ところがその後は、こういうレコードをつくったということさえほとんどの話題にも上らず、レコード盤の存在も失念していたんですよ。それが2年位前ですか、たまたまぼくの田舎の実家から、蔵を整理していたらこんなものが出てきたよと宅配便が届いて、ああ、そういうえば記憶がよみがえったんです（笑）。

**野村** ぼくも買ってはいるはずなんだけれど、探すまでもなく、なくしてしまっている。SPレコードの再生装置そのものをとっくの昔になくなってしまっているんですから、どうしようもありません。これはぼくにかぎってのことじゃなく、たいていはそうだと思いますね。それだけに、藤本君のところに残っていた1枚は貴重な歴史遺産でもあるということになるんですよ。

**藤本** まあ、一資料にはなりますかね。ところで今回このSPレコードの音源をCDに復元したのには一寸したきっかけがあったんですよね。

**野村** あ、それはね、去年の秋の話ですがね、ぼくらの仲間のコールメルクールOB会の席で、われわれが時々校歌を演奏する時のテンポが少



し遅いのではないか（それでも今回の応援部のCDのよりは遙かに速いんですが）などと意見が出ましてね、それじゃ今度見つかったというSPレコードで作曲者本人のテンポを確認したら、ということになったんです。

**藤本** それで今年の春から夏にかけて、コールメルクールOB会（武田三千男理事長）やこちらの野村君が中心となって私のSP盤から復元したCDを沢山つくってくれたんです。

**野村** 考えてみたらこれは55年前の山田耕作氏自身の指揮による最初で最後の演奏で、この音源は現在大学にもないらしいから参考に大学と如水会に寄贈しようということになって、この間武田君とぼくとでその復元版CDを持って杉山学長と関如水会事務局長をお訪ねしたんです。そうしたらSPレコードの原盤のほうも、もしよかったら大学の図書館にアーカイブの一つとして置かせてもらいたいということなんで、藤本君に言ったら喜んで寄贈させてもらいますと快諾されたというわけです。

**藤本** それにしても同じ一橋の歌を入れたぼくらの復元CDとホームカミングデーの愛唱歌集のCDとが、お互いに事情を知らないまま同じ時期に製作されたとは面白い偶然でしたね。

——ちょっと強引な締めくくりになりますが、ホームカミングデーがあったから、CD版の『一橋大学 愛唱歌集』がつくれられ、それがきっかけになって、今回の話に発展した。おまけに『武蔵野深き』の校歌としての位置づけも見えてきた。ホームカミングデーには、こんな思いがけない余録もあったということですね。ありがとうございました。



連載企画

世界を解く

第五回  
テーマ

# 遊ぶ

学ぶ、働く、遊ぶ、食す…。

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、その相貌を一転させ、生きるという行為の本質に迫る、

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5回目のテーマは、「遊ぶ」。

異なる専門領域、視点をもつ研究者たちに、

それぞれの立場から「遊ぶ」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。

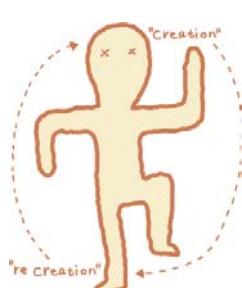
## e s s a y 「遊びをせんとや生まれけむ」 言語社会研究科教授●糟谷啓介

音楽は「プレイ」するもの、つまりは「遊ぶ」ものであるが、最近はプレイヤーよりもプロデューサーの方が大きな顔をしていることが多い。これではまるで「遊ぶ人」よりも「生産する人」の方が偉いみたいではないか。ことほどさように、現代社会は「生産=プロデュースすること」と「創造=クリエートすること」とを取り違えて怪しまない。それと対応するかのように、「遊び」の方は「リクリエーション」の領域に押しやられる一方である。「リクリエーション」とはすなわち「再創造」であるが、つまりは働くための健康な肉体や新鮮な気分を取り戻すのが目的なのである。月曜日からせっせと働くために日曜日には精一杯遊んでおけ、というわけだ。しかし、このようなりクリエーションは、はたして「遊び」の名に値するのだろうか。

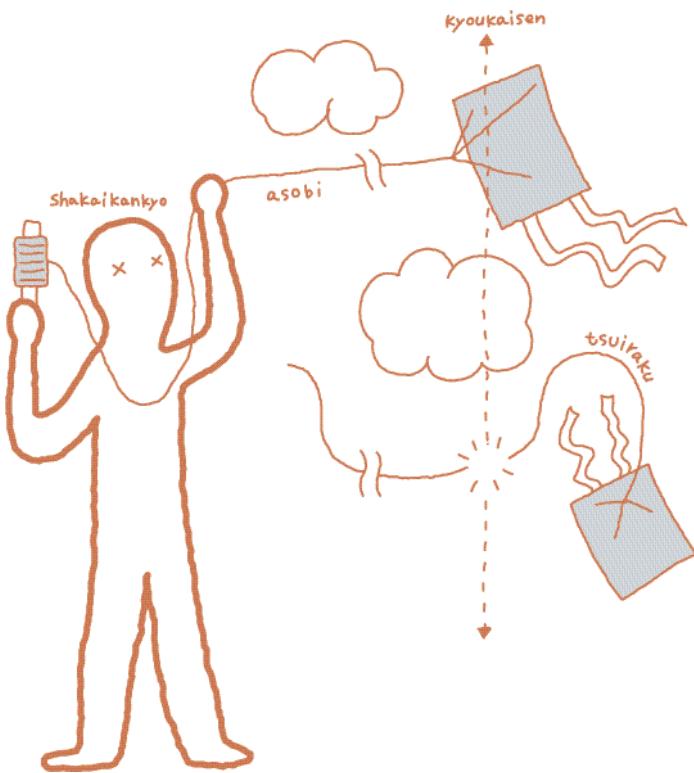
歴史家ホイジンガは、人間の本質を「知る人=ホモ・サピエンス」でも「作る人=ホモ・ファベル」でもない「ホモ・ルーデンス」、つまり「遊ぶ人」にあると見た。遊びとは、日常の有用性や必要性への配慮から完全に解き放たれ、それ自身のために営まれる活動である。他の何かのために行われるような活動は「遊び」ではない。ところが、ホイジンガによれば、現代社会では「遊び」の要素がど

んどん後退しつつある。その原因是、本来「遊び」がもたらすはずの「晴れやかな感激」ではなく、「ヒステリックな昂奮」を求める「小児病」が現代社会に蔓延していることにある。たとえば、「つまらぬ気晴らしを求めたがる欲望」「粗野なセンセーションの追求」「巨大な見世物に対する喜び」「歩調を合わせた行列行進」「他人の思想に寛容でないこと」「自己愛や集団意識に媚びるイリュージョンにとり憑かれやすいこと」などが典型的な症状である。

70年前にホイジンガが指摘した風潮は、昨今ますます強まるばかりである。そういうえば、ゴールデンウィークの「遊び」から帰って来た人々の顔には、晴れやかな喜びどころか、疲労困憊の影しか残されていない。「リクリエーション」ではない「クリエーション」であるような「遊び」は、いったいどこに行ってしまったのだろうか。



良質な「遊び」について  
真剣に考えることが、  
閉塞感から  
抜け出すきっかけをつくる



## 文化社会学

### 非行は、必ずしも 劣悪な社会環境が生み出すものではない

犯罪に関する理論では、長らく「悪が悪を生む」という考え方がありました。日本でも70年代頃までは、犯罪や非行は、もっぱら劣悪な社会環境が生み出すものだと考えられていました。貧困家庭や愛情の乏しい環境といったマイナス要因が若者を非行に走らせると、とらえられていたのです。しかし、70年代半ばには「遊び型非行」という言葉が出てきましたし、実際に調べてみても、特に劣悪ではない環境で育ったはずなのに、非行が発生するような状況が浮かびあがってきました。例えば、私が昔取材していた暴走族の場合には、生育環境や学歴などへのコンプレックスというよりは、むしろ暴走行為の面白さ、人前でパフォーマンスする快感、つまり「遊び」としての楽しさが彼らを惹きつけていたのでした。

### 明確な境界線があるからこそ、 遊びは遊びとして成立する

ここで問題なのは、その先にあるものです。例えば、私が暴走族についての取材をしていた関西には、「ヤンチャ」という言葉があります。

非行や逸脱行為に関してこの言葉が使われる時には、青年期の冒険や遊びの延長としての非行といったような意味をふくんでいます。

ところが、ある段階を超えた時には、遊びが遊びでなくなってしまう。たとえば、「ヤンチャ」のなかには、暴力団の周辺部の活動に関するなかでスリルを味わったりイキががっていたりするというものもあります。しかし、いつのまにか暴力団の世界そのものに取り込まれてしまったりするのです。これを「型にはめられる」と言ったりもします。遊びのつもりで「ヤンチャ」していたのに、いつのまにか暴力団という鉄型にはめられてしまうというわけです。そのあげくに、抗争に巻き込まれたり、刑務所に送られるといったことになってしまふことがあります。

この例に見るように、明確に意識するか否かにかかわらず、暴走や非行に走る若者たちは、遊びと非行との間に存在する境界線があることを知っている例も多くありました。また、そのギリギリの境界線を超えてしまわなければ、最終的には日常生活に戻れるという認識も持っていました。

小さな子どもがわざと大人の嫌がることを言ったり、したりするのは、ある限度までは、それも許してもらえるという安心感があるからでしょう。また、昔から青春期はさまざまな実験や冒険、チャレンジの時期だとも言われています。逆に言えば、境界線があるからこそ遊びは楽しいのだとも言えるのです。境界に近いほどギリギリの線まで行くからこそ



商学研究科教授

佐藤郁哉

Ikuya Sato

スリリングで面白いということもあるでしょう。実際、遊びに関する有名な定義の中には、次のようなものがあります——「ある決まった時間と空間の枠のなかで、明確なルールが存在する活動」。

しかし、遊びにあったはずのその日常との境界線が、いつのまにか消失してしまうこともあります。これは糸と糸の関係に喩えることができるかも知れません。糸は、糸でつながっているから安心して宙に浮かんでいられるのであり、その糸が切れてしまえば、完全にコントロールを失い、最後には墜落し、壊れてしまうしかないのです。こうした境界線の消失は、現実世界でも起こります。酒を楽しんでいたのが、アルコール中毒になってしまいます。非日常的な一時の楽しみであったはずのギャンブルに耽溺して、通常の生活に戻れなくなってしまう……どこかにあったはずの境界線や歯止めがなくなったとき、遊びの変質と堕落が生じるのです。

## 「遊び」の境界が失われる時

私が暴走族を研究テーマとしていた約20年くらい前までは、日本にはまだある種の非行が遊びでいられる余裕や幅があったような気がします。青年達のあいだでも、いつまでもヤンチャをしているのは「アホ」、いつまでも暴走しているのは子どもでしかない。こうした共通認識が存在していました。ところが、社会全体が浮き足だったバブル期からバブルが崩壊し、閉塞感の漂う時代へと社会が変容するなかで、「遊び」と日常世界を区切っていた境界線もいつしか曖昧なものになっていきました。

ごく普通の子どもたちが突発的に人を傷つけてしまう。ヤンチャという段階を経ないで犯罪に走る。そういうリスクがいま、日常のなかに遍在しているような気さえします。遊びと日常の間にあったはずのけじめが薄れ、何が「まとも」なのかさえ曖昧になってきているのかも知れません。

## 貧困な「遊び」しか生み出せてこなかった日本社会

これはもしかしたら、日本がクリエイティブな遊びを作り出せてこなかったこととも密接に関係しているのかも知れません。

かつて、日本は「どうやってモノをつくるか」を欧米、戦後は特にアメリカから学びました。しかし、日本がモノづくりで次第に優位にたち、社会や生活が豊かになっていくなかで、「どうやってモノを消費するか」あるいは「どうやって余暇生活を送るか」が重要な問題の一つ

になってきました。物質的には豊かになった社会のなかで、どのような生活を送っていいか、そのモデルが見つからない状況にあります。「失われた10年」と呼ばれ長く不況が続いたとは言っても、世界の水準からすれば日本は相対的に豊かな国です。国を揺るがすような戦争もありません。治安もまだ比較的いい方です。こうした豊かな消費社会であるにもかかわらず、それにふさわしい新しい成熟した遊び方や楽しみ方が人々の生活の中に根付いているとは到底思えません。不況で撤退したスーパーの跡地にパチンコ屋ができるといった、どこかの街でもみられる現象に象徴されるように、日本社会における「遊び」の状況はまだ、きわめて貧相な状態にあります。

「遊び」を研究テーマの一つとするなかで、もう一つ私が関心を持っていたのは、若者たちの「遊び」による「rebellion（反抗）」が「revolution（革命）」となりうるかということでした。言うまでもなく、暴走族活動は、青年期の一時の反抗ではあっても、社会全体を変革していくような革命にはなりません。この点でもしかしたら、社会変革の芽を持っているかもしれないと思って研究対象にしたのが、演劇です。残念ながら現在のところは、演劇は時折小さなブームにはなることはあっても、人々のライフスタイルを変えていくような制度や慣習の一部になっているとは言えません。

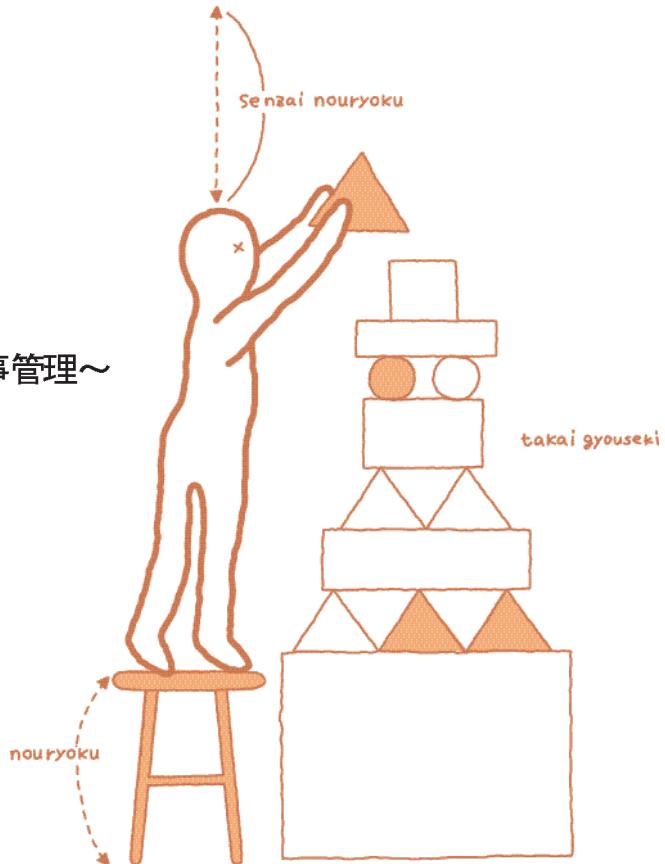
こういう点について考えてみると、現代社会における「遊び」の世界は、選択肢が広がっているように見えて、実は狭まっているのではないかでしょうか。かつての寄席や歌舞伎のような大衆的な社交空間も、ごく少なくなってしまいました。かといって、欧米社会のように仕事をあとに楽しむ芸術などを介した社交生活もあまり存在していません。たとえばこの国立という街を見ても、アメリカなら多くの大学町にある映画館や音楽を楽しむためのまともなホールさえありません。我々教員のあいだの会話の中に芸術や文学の話題が出てくることも、それほどないようです。

明治維新と第二次大戦の敗戦という、大きな混乱期を経て日本人は何度か独自の新しい楽しみを創造しようとしたのですが、永続的なものを生み出すことができているとは到底思えません。

社会における遊びのあり方、若者と遊びの関わりといったテーマは、決して学問のなかだけに留めておくべき問題ではないでしょう。「遊び」について考えることは、社会全体の行先が見えにくい状況のなかで、どこに問題があるのかを考えるキッカケの一つとなることでしょう。そして、多くの人びとが日常的な空間のなかで良質な「遊び」を楽しめる環境整備とあわせて、そのような点について真剣に考えるべき時期にきているのだと思います。(談)

# 行政組織から 「遊び」がなくなるとき

## ～超高齢社会における行政組織と人事管理～



行政 学

### 超高齢社会に起因する財政の逼迫から 行政業務には、「遊び」=余裕が失われつつある

「パパ遊ぼう」。3歳になったばかりの娘から発せられるこの言葉に、生返事を繰り返していると大変なことになる。「パパ遊ぼう、遊ぼうよ」。それは、本人の気の済むまで執拗に繰り返される。3歳の子どもは、「遊ぶ」ことなんのためらいもない。元気に「遊ぶ」ことこそが子どもの本業（「働く」こと）である。が、かといって、子どもは必ず遊ばなければならない（働くなければならない）わけではない。遊ぶこと自体に遊び（余裕）が許されているのである。つまり、子どもの世界においては、「本業」と「余裕」という2つの意味における「遊び」が存在しており、こうした遊びこそが子どもの能力を高めているということができる。

ところが、大人の世界においては、こうした二重の意味の「遊び」が急速に失われつつある。「遊ぶ」ことが本業（「働く」こと）である大人は少ない。そればかりか、「働く」世界から「遊び」（余裕）をなくしていくことを、ますます強く求められている。とりわけ、国民の税金を使って仕事をする行政組織においてはそうである。今日、少子高齢社会となって財政逼迫状況が続いている。遊び心を擲る積極的な面白い仕事は減り、厳しい職員と予算の削減が求められている。そして、遊びがなくなりつつある今日の行政組織は、大きな危機に直面しているのである。以下、この点を説明することによって、行政学からみた「遊び」の話にかえよう。果たせるかな、行政組織においても、本来、「遊びこそが能力を高める」ことが期待されているのである。

### 業務内容が高度化しつつ、 高い業績が求められているという現状

ここに仮定するある自治体の職場Xは、「年齢」「業績」「能力」という3つの属性をもつ7名の職員で構成されている。職員の内訳は、管理職3名（部長A・課長B・主幹C）、監督職2名（主査D・主査E）、一般職2名（主任F・主任G）の合計7名である。これら7名の職員の「年齢」は、年長から数えて言えば、58, 55, 53, 47, 45, 35, 28である。団塊の世代とそれに続く世代で全職員の約40%を占め、平均年齢が約46歳となっている。「新規採用職員の抑制」と職員の高齢化が進む自治体において、これは典型的な職員構成である。

また、ここでいう「業績」は絶対基準に基づき3点を標準に1点から5点までに及ぶ。組織全体の業績は23点であり、最高の5点は主幹C、4点は主査E・主任G、3点は部長A・主任F、2点は課長B・主査Dとなっている（各職員平均3.3）。職位が想定する職務からすれば、部長を最高点に以下、下位になればなるほど、業績が漸減していくことを理念的には期待できる。しかし、こうした状況は現実にはありえない。本モデルにおいても、若手管理職の主幹Cが業績上は先頭にたち、主査Eや主任Gがそれに続いて、組織を支えている。

こうした中堅層が組織を支える構図は、団塊の世代の職員が若かった時代においても基本的には同様であったと推測される。ただし、①機関委任事務制度に支えられて、仕事はより容易であったこと、②職員配置により余裕があったこと、③そうしたなかで、より平等に仕事を配分することができたことなどは、当時と今日では異なる。当時においては、「組織全体の



業績は低くてよく」「各職員の業績も概して低い水準ながら」「職員間の業績格差は少なかった」。組織全体の業績を25%減の17点程度で十分であったと仮定すると、「各職員の業績が良くて標準の3点、出来が悪くて2点」を前提に、「管理職3名中1名と、監督職・一般職4名中2名」が3点をあげて十分に組織が運営できた計算である。「少々、働きの悪い主査・主任がいても、残りの主査・主任と課長で仕事をこなし、上がりポストの部長と待ちポストの主幹が樂をできた」のである。当時には、かなりの「遊び」(余裕)があったといえる。

ところが、地方分権一括法が施行された今日、廃止された機関委任事務は、自治事務や法定受託事務となった。「国の技術的助言を踏まえた自己決定」という体制の下で、自治体には、より厳しく「資金調達」や「訴訟責任」が問われるようになった。また、超高齢社会の到来とともに地方財政は逼迫しているが、権限移譲が進んで自治体がおこなう事務量は総体として増加している。超高齢・分権型社会においては、自治体がこなさなければならない仕事の質は高度化し、その量も増加しているのである。

とはいっても、働き盛りに樂をしてきた(?)職員が、社会情勢の変化に適応して直ちに業績を挙げてくれるとは限らない。本モデルにおいては、課長Bや主査Dの業績は相変わらず2点にとどまっている。なお、業績は低迷しているとはいっても、分限処分の可能性がある最低の1点ではないことにも留意されたい。課長Bや主査Dの当事者意識からすれば、これでも少なくとも昔と同様に「がんばっている」のであり、昔と比べて昇任年次が遅れている分、自分たちは不遇であると認識している可能性もある。こうして、超高齢・分権型社会における高い成果要求は、依然として業績が低迷している職員の損失分を含めて、「先輩管理職が多く、課長になりたくてもなれない課長級」の主幹Cや、それを支える年少の主査E、そして最年少の主任Gが「がんばる」ことによって、なんとか凌がなければならぬ構図となっている。

## 面白い仕事が削減され仕事への動機づけが失われ 潜在能力も出し切れないという悪循環

ところで、こうした彼らのモラルを支えうるのは、「仕事自体の面白さ」(遊び)を共通に、「課を支えているという自負心」(主幹C)、「将来の任用に対する期待」(主査Eや主任G)などである。しかし、今日、「事業の廃止・縮小」や「職員・給与の削減」と、後向きの仕事が増えている。遊びといえる仕事では到底ありえず、職員を支えているモラルは、一段と厳しい状況にある。敢えて積極的に仕事を引き受けた努力し、業績を挙げることに任用や給与に係る誘因はあまり存在しない。「仕事はするだけ損であり」「仕事をまかせられないことが重要」となってしまっている。

次に、「能力」についても、業績と同様に3点を標準に1点から5点までの5段階で設定している。組織全体の能力は24点、職員平均の能力点は3.4である。安定した勤務条件のなかで試験採用されてきた地方公務員は、一定程度、能力的には優れていることを示している。さらに、職員の内訳についていえば、主任Fが最高の5点、主幹C・主任Gが4点、課長B・主査D・主査Eが3点、部長Aが2点とし、若手のほうは潜在能力に恵ま

れていますと設定している。現在、さすがに「漢字の書けない」管理職はいなくなつたと信じたいが、「メール・パソコンができる」「『てにをは』しか直せない」管理職は存在するといわれる。これに比して、単純な学力やIT操作能力に関しては、若手職員の能力は確かに高い。

以上、「年齢」「業績」「能力」を総合して各職員のプロフィールをまとめたのが(表-1)である。(表-1)に基づいて、「業績」と「能力」を改めて合わせ見れば、職場Xの組織課題は、能力に見合った業績を十分に引き出していくところに求められる。

現時点においても、組織全体の能力24点に対して業績は23点にとどまっている。既存能力を十分に活用していない宝の持ち腐れ状況は解消されていない。確かに組織には、まだ「遊び」がある。もっとも、かつての17点に比べると、業績は大幅に改善されており、業績に比した既存能力の遊びは限定的となっている。余剰能力を削減するだけの行政改革はそろそろ終焉に近づき、能力以上の業績を各職員が引き出しうる職場環境の整備が必要なのである。つまり、職員を「少数」にすることもさることながら、それ以上に職員を「精銳」にする人事管理が求められている。

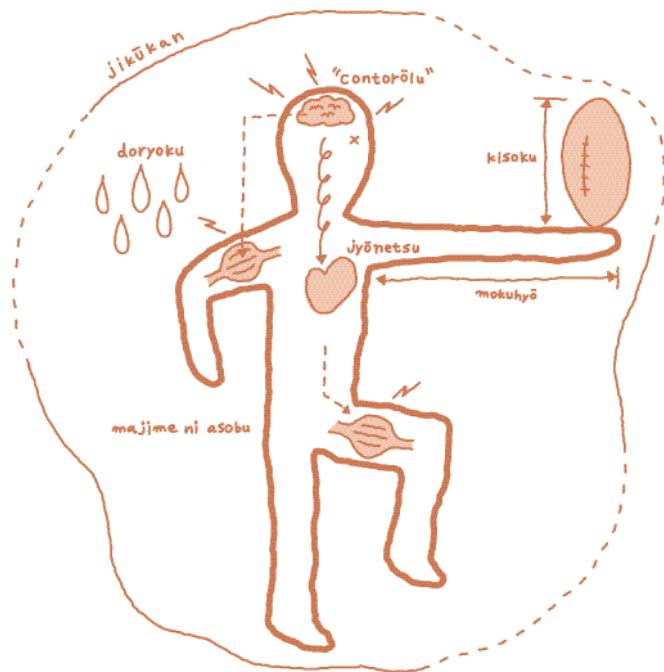
これに対して職場Xの現実は、能力以下の業績しか挙げていない職員が、課長B・主査D・主任Fと幅広い年齢層に及んでいる。職位階層別に合計してトレンドを計算してみれば、日本の高度成長を担ってきた管理職においては、既に業績が能力を1点上回っている。ところが、それに続く監督職においては業績が能力と同じ点数にとどまり、さらに能力的にもっとも恵まれている一般職においては2点も下回っている。すなわち、時代とともに改善の傾向にある潜在能力が、そのまま業績の向上に結びついているとは限らない。能力を出し切らない職員の割合は、増加の傾向にすらあるのである。

「遊び」(余裕)がなくなってきたなかで、「遊び心」を刺激されない仕事を求められ、その一方で、能力を十分に活かすことができないでいる職場X。遊びを失いつつある職場Xの能力と実績をどうやって高めていけばよいのか。この点について、是非とも皆さんに考えてみて欲しい。

(表-1) 職場Xの職員構成

|     |     | 年齢 | 業績  | 能力  | 備考  |
|-----|-----|----|-----|-----|---|
| 管理職 | 部長A | 58 | 3   | 2   | 学力は低いが、対外的なつきあいはよく、首長の信託も多い。議会対策・答弁をはじめ努力して部長の職務をこなす。   |
|     | 課長B | 55 | 2   | 3   | 歴代課長と比べれば能力的には遜色ないが、部長と優秀な主幹に挟まれて、でしゃばらないことが最大の仕事である。   |
|     | 主幹C | 53 | 5   | 4   | 課長より2歳年下のために主幹にとどまっている。管理職のなかでは能力的にも高く、事実上、課を切り盛りしている。  |
| 監督職 | 主査D | 47 | 2   | 3   | 50歳代の分厚い職員層におんぶし、いわれたことを最低限度こなす仕事ケセが定着。能力以下の業績しか残していない。 |
|     | 主査E | 45 | 4   | 3   | 能力・年齢ともに主査Dと近いが、対照的なまじめな努力家で主幹Cを積極的に支えて、実務担当の中心となっている。  |
| 一般職 | 主任F | 35 | 3   | 5   | 能力的にはもっとも高く、年齢的には働きざかりだが、課長とおりあいが悪い。仕事に恵まれず、業績は平均的である。  |
|     | 主任G | 28 | 4   | 4   | 年齢はもっとも若いが、能力は高い。得意のIT関連業務担当と仕事にも恵まれ、一般職としては高い業績を残す。    |
|     | 平均  | 46 | 3.3 | 3.4 |   |

# 遊びとスポーツ



現代スポーツ論

## 「遊び」はまじめの反対語ではない

「現代スポーツ論」という科目では、毎年からず最初に古典的なホイジンガ、カイヨワの遊び論を取り上げる。ここが多くの受講学生にとって第一の閥門となるようだ。ホイジンガらの哲学的な遊び論を乗り切れるかどうかが、この講義に興味を持てるかどうかの分かれ道になる。大きさだと思われるかもしれないが、スポーツを単に体を動かすだけのものと考えてきたり、社会科学の対象として抽象的な哲学用語や概念を用いて分析したりしなければならないとは想像もしていなかったようだ。さらに講義には高校や大学で部活動などをしてきたり、好きなスポーツに一家言持っている熱心な学生が受講する。しかし、そういった学生の多くは、「遊び」とは「まじめではないもの」であり、また「余暇=余りの時間」であり、真剣勝負のスポーツを遊びという言葉で表現することに違和感を覚えることもあるのかもしれない。だが、このような反応は学生に限らず一般的なものではないだろうか。スポーツと遊びの関係はどれほど緊密であるといえるのか。まずは遊びの性質から考えてみたい。

ホイジンガは「まじめでないもの」としてとらえる遊び論を批判した。それ以前の遊び論には精力余剰説や、生活準備説、カタルシス説など、エネルギーが余っているから遊ぶとか、生活の役に立つからと捉えるものが多くた。しかし、遊びがそれらの機能を含んでいるとしても、それは遊びそのものをあらわしているとはいえない。遊びとは、確かに「楽しい気まぐれであり、むなしい気晴らしに過ぎない」(カイヨワ)。だが、では「遊びの持つ面白さ、その迫力はどう説明すればいいのか」(ホイジンガ)。遊びとは、何かのために行われるというものではなく、何かの比喩で語られるようなものではなく、遊びそのものとして表現されるべきものではないのか。考えてみれば、「まじめに遊ぶ」というのは矛盾した表現ではない。子どもは真剣に遊ぶ。大人になんても没頭する趣味や仕事さえ義務

ではなく面白さを見いだすとき、私たちはそこに遊びの精神を持っているということができるだろう。そうであるなら、「遊び」とは「まじめ」の反対語ではないし、対立するものではないのだ。

## 日常とは異なった新たな秩序が形成される、自由な活動

では、遊びとはどのような活動だろうか。ホイジンガは、何よりもまずそれは自由な活動であると捉えた。興味を持ったときに行い、「もうやーめた」と言ってやめることができなければならない。さらにそれは実生活以外の虚構において行われ、その意味で時間・空間的に日常生活からは分離している。囲碁や将棋の盤が存在するのは日常と同じ時空間であっても、そこには異なる時空間がある。そのため、遊びは日常のルールとは異なる新たな規則を持つ。年功序列や階級という現実の序列は消え去り、新たな秩序が形成される。実際にはそう簡単ではないが、現実の関係を貫き通せば遊びに日常がもたらされ、遊びそのものを破壊するのである。さらに金銭の「もうけ」を発生しないとする。賭の世界を考えれば、原理的には金銭はそれに参加する人の間を動いているだけであり、そこから新たに生み出されることはない。遊びは日常とは分離され、さらに遊びという世界そのもので完結している。また遊びは次のような類型に分かれる。ホイジンガは、競争(アゴン)と模擬(ミミクリ)の二つを捉えた。アゴンとしてはスポーツ、ミミクリとは仮装、演劇などがあげられる。カイヨワは、ホイジンガが「文化的には何ももたらさない」とした未確定の活動を加え、賭や宝くじなどの偶然(アレア)と、パンジージャンプのようなわざと知覚の明晰を破壊し官能的なパニックに肉体を陥れる眩暈(イリンクス)を付け加えた。それぞれの類型はそれに向かう態度によって大きく二つの極に分かれる。気晴らし、統制されていない騒ぎ、無邪気な発散などのバイディアと、目標に向かって努力、忍耐、統制が主となるルドゥスの二つである。実は、バイディアからルドゥスへ、ミミクリ・イリンクスという非計算の遊びからアゴン・アレアの計算の遊びへのプロセ



社会学研究科専任講師

坂なつこ

Natsuko Saka

スは、「未開社会から近代社会へ」という社会発展のそれを根底に見ることができる。人は知覚の破壊やパニックを好むものから、明晰な理性や肉体をコントロールすることに喜びを見いだすようになるというのである。人間をホモ・サピエンスではなくホモ・ファベルではなく、ホモ・ルーデンスとしたホイジングにとっての遊びとは、奔放なパイディアではなくルドゥスのことであった。近代理性主義を批判したホイジングであったが、決して無秩序な遊を捉えたのではなかったし、カイヨワもまたそうであった。

## 理性と肉体をコントロールする遊び＝スポーツ

その意味で、スポーツとは、まさに理性と肉体をコントロールするなかで生まれた遊びの一形態であった。もともとは「気晴らし」とか「はしゃぎ回る」といった意味で用いられ、ゲームなどだけでなく会話や冗談などが持つ楽しみの総体を表すものだった。そのうちパフォーマンスを指すようになり、私たちに馴染みの競技や球技として定着していくのは19世紀以降にイングランドのパブリックスクールを中心にルールや統括団体が確立していくなかでといえる。様々な地域で行われていた娯楽や共同体の祭り、そこでのイベントが、広域のチーム同士の対戦を可能にするようルールが統一されていく。また当初は休業補償の意味があった金銭が選手に支払われるようになるにつれ、プロのスポーツ選手と貴族を中心としたアマチュアリズムとの対立を深めていく様にもなる。勝つためのスポーツはフェアではないとか、コーチを雇ってまで練習をするのはスポーツマンシップに悖るというのは、勝てなくなった貴族たちが労働者階級出身選手を閉め出す常套手段でもあった。映画『炎のランナー』にはこのあたりの状況がよく描かれている。ホイジングが「スポーツは遊びの領域から去っていく」と述べるとき、ノスタルジックで貴族主義的な匂いが漂う。だが、他方で、貴族たちが大衆化していくスポーツを「野蛮」と批判したのとは逆に、実はスポーツはN.エリアスのいう「文明化の過程」を象徴していたのである。

ドイツ系ユダヤ人である社会学者エリアスは、スポーツは「社会的に許容された肉体的暴力の表現のための飛び地」として、「肉体の行使や技をともないながらも、その過程でだれかが重傷を負う可能性を最小限に減らす闘争の開放的な興奮を人々に与えてくれる」『スポーツと文明化』とする。ここで情動の発露は「洗練され合理化された形で、合法的かつ縛密に限られた特定の位置を占めている」『文明化の過程』のであり、「戦闘欲・攻撃欲は、例えばスポーツ競技において、社会的に公認された形で顕現する」のである。そのような社会では、「暴力に対する感受性」がより敏感になっていく。例えばラグビーは、サッカーと比べるとより荒々しさが残っているように見える。相手を倒すタックルやスクランなどはそのようなイメージがある。確かに生身の体が接触するため「流血」となる機会は多いかもしれない。だがそれほど身体接触が激しいにもかかわらず、簡単に乱闘になることはない。これは実は自己抑制が強く働いているからこそできることであり、暴力と身体接触が区別されているのである。そうなってはじめて人は「スポーツ」という形式の娯楽」を楽しむことができるようになる。むしろそうならないとスポーツは楽しくないのだ。だからこそ楽しい興奮を損なわない限りでルール

は作られていくのである。そうだとすれば、近年のルールの厳格化やビデオ判定の導入は、スポーツがいっそ管理され、そういうものを私たちが好んでいるということを表しているといえるだろう。

## 新しい遊びの精神構築の可能性を秘めるスポーツ

授業では、アシュボーンというイングランドの町で今でも受け継がれているマスケットボールのビデオも見ることにしている。現在のサッカーなどと比べるとその無秩序さは際だっている。7000人以上が一つのボールを町全体をグラウンドにして追いかけ、ボールは蹴っても投げても隠してもよい。観客もプレイヤーも時には混然となり、もちろん審判もみえない。そこにはただボールを追いかける楽しみや共同体の紐帯を再生する営みが見られる。だが、そういうビデオを見せると、「やってみたい」という学生は意外に少なく、「ルールがなくて不安だ」とか「危険でつまらない」などという感想がかえってくる。時には「大学通りでやってみたい」という感想もあるが、

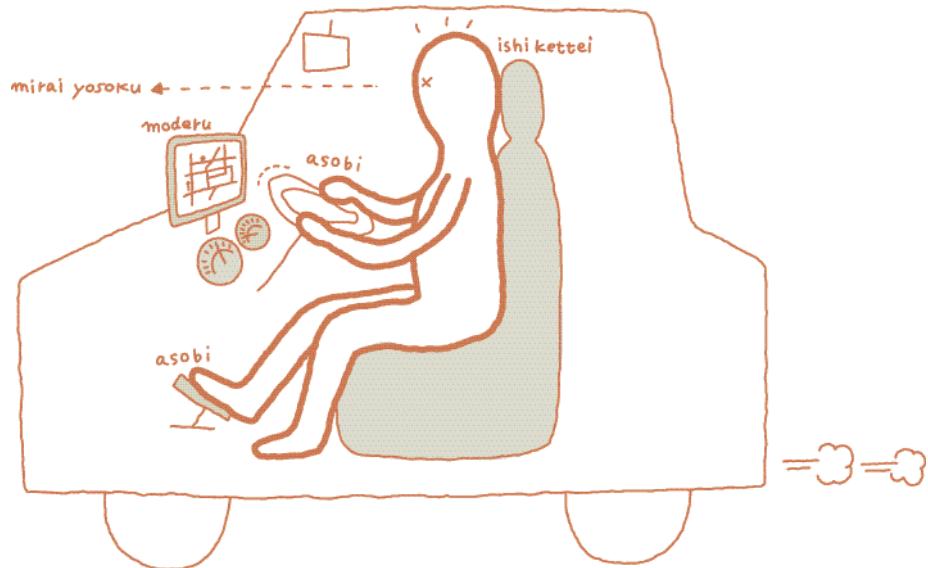
エリアスは、スポーツとは、巨大な人間関係の網の目が複雑かつ長大になるプロセスにおいて、人々の情感や行動がより均一に発現するようになる社会において生じたと述べた。興奮をそのまま表現することが危険になっていく社会、肉体的暴力を排除しその危険を取り除いていく社会。学生たちの反応はその「飛び地」としてのスポーツでさえいっそ管理化されてきていることを示しているように思われてならない。「遊び」はいっそうはじめになっていく。それはつまり私たちの生活がいっそ複雑になり、内面化しなければならない社会的諸力が増大し、身体に深く沈殿しつつあるということではないだろうか。身体とは決して「自然」なものではない。

スポーツが「はじめ」になっていく過程を、ホイジングは「近代スポーツは、遊びの領域から去っていく」と批判した。ドイツの哲学者T.アドルノもまた「スポーツは非自由の国に属する」と述べている。画一化や標準化を志向する近代スポーツは、確かに「ルールの遵守」という権威主義的契機を持ち、みずから服従する主体を形成する。合理的理性がなしえたナチスという野蛮を、エリアスも含め同時代に経験してきた彼らは、その危険性を感じずにはいられなかったのだ。

だが、スポーツの持つ「面白さ、緊張、楽しさ」のという遊びの迫力を人々が受容してきたからこそ、「スポーツ」という娯楽の形式は世界中に広がったことも思い出したい。画一化し、標準化するという性格は、多くの地域独特の身体文化を駆逐してきた。肥大化したオリンピックなどへの批判もある。だが、それへの抵抗はワールドゲームや新たなスポーツも生み出してきた。また、ファンが「サポーター」として「支える」というスポーツの新しい要素を担うようになってきている。それは「消費者」としての観客を超えてスポーツにコミットする新しい主体である。スポーツは単にアゴンだけを発展させてきたわけではないのだ。

スポーツとは、公式化、管理化という動きとそれへの対抗の動きが葛藤し、交渉し、常に新たな意味を生じさせる場でもある。ホイジングやアドルノの批判を再度吸収し、新たな遊びの精神を構築していく可能性をスポーツが持っているのかどうか、期待を込めつつ見守っていきたいと思っている。

# 「遊び」のあるモデルが生む 安定した予測



## 現実ではなくモデルに働きかける

事象や現象を図や表、数式などによって単純化・抽象化したものを作成する。問題解決を探るにあたって現象に直接働きかけるのではなく、モデルの上でいろいろな方法を試すということ—シミュレーションを私たちは日常的に行っています。引越しの際に部屋の間取り図の上で家具の配置を考えたり、時刻表をながめながら旅行の計画を立てたり、表計算ソフトをつかって予算案を作成したり、これらはすべてモデル上のシミュレーションになります。今あげたような例においては、モデルを構成する要素間の関係がよく分かっているため、容易に図や表などにすることができます。一方で、経済政策を立てるために必要な経済予測、企業買収に必要な事業収益の予測など、より複雑な事象や不確実性を伴うような事象に対しては、いかにして正確で客観的なモデルを構築するかが大変重要な要素となります。統計的モデリングは、このような複雑で不確実な事象のモデル化にあたって、データや事前情報の有効な利用法を提案します。今回のテーマは「遊ぶ」ということですので、統計的モデリングの要ともいえるデータとモデルの間の「遊び」について考えてみたいと思います。

## 結果を当てにいくための予測モデルをつくる

単に思考のためのツールとしてつかうのか、あるいは明確な数値目標を立てるためにつかうのかなど、その利用法によって要求されるモデルの「精度」は異なります。モデルをどのようにつかうかはモデル化をする人が決めるのですが、統計的モデリングは予測モデルとしてつかわれる可能性をつねに念頭においています。予測とは、つまり将来の結果を「当てにいく」わけです。あるプロジェクトに投資をするかしないのか意思決定をする立場にある経営者がいるとしましょう。積極的かつ主体的な（プロアクティブな）経営者であれば、より正確で客観的な情報を求めてデータを収集し利用しようとするでしょう。データは、自社あるいは他社の過去の同様のプロジェクトの結果を集めるものもあるでしょう。では、このようにデータが手元にある場合に、モデルの精度はどのように測れるでしょうか？1つの自然な考え方は、とりあえず現在のデータをどれだけ「当てているか」を見ることでしょう。今日の情報をつかって明日の結果を予測するモデルを立てたいのであれば、昨日の情報で今日の結果がどの程度予測できているのかを実際に測ってみるわけです。このときモデルとデータのズレを「推定誤差」あるいは「学



「習誤差」といいます。ICSの「Data Analysis and Decision Making」の授業では回帰分析というモデリングを扱いますが、そこで必ず出てくるのが決定係数とよばれる値です。これはモデルが（モデル化につかた）データの変動を何%説明しているかを表す量で、大きければ大きいほど（100%に近いほど）推定誤差が小さいことを意味します。与えられたデータに対して推定誤差を最小にするような回帰モデルは、エクセルのような表計算ソフトでも簡単に求めることができます。

## 「過学習」がもたらす予測誤差

さて、先の経営者（もしくはその部下）がデータを収集し、モデルを当てはめてみたとしましょう。試行錯誤もありましたが、最終的に推定誤差もかなり小さなモデルが見つかりました。これでもう問題はないでしょうか？過去の情報をつかって現在のデータがよく説明できたのですから、将来よほど大きく状況が変わらない限り、うまく未来の結果も予測できそうなものです。

推定誤差がデータとモデルのズレを測るのに対して、将来観測される結果とモデルとのズレもしくはその平均を「予測誤差」といいます。残念ながら推定誤差を最小にするようなモデルは、必ずしも予測誤差を最小にするとは限りません。統計的学習理論やデータマイニングでよくつかわれるモデル評価法にクロスバリデーションとよばれるものがあります。これはデータの一部だけをモデル化に使い、推定されたモデルがどの程度残りのデータを説明できるかを測る方法です。いわば未来のデータの代替品として未使用的データを使うわけです。このクロスバリデーションをやってみると分かるのですが、推定誤差を最小にするようなモデルは非常に大きな予測誤差を持つことが少なくありません。これは、モデル化につかたデータ固有の特徴に、モデルが過剰に反応してしまったために起こります。例えば、高級腕時計を購入する人を当てるようなモデルを考えましょう。過去に高級腕時計を買った人について、年齢、年収、職業などを調べてデータとします。今たまたまデータに含まれる人の9割が「竹内」という名前であったとしましょう。ここでうっかり「名前」を事前情報としてインプットしてしまうと、「名前が竹内であれば高級腕時計を買う」というモデルが推定誤差を最小にするかもしれません。これを鵜呑みにして電話帳をひっくり返し、全国の「竹内さん」にかたっぱしから高級腕時計のカタログを送りつけても効果は期待できないでしょう。これは極端な例ですが、このようなモデルの過剰反応を「オーバーフィッティング」とか「過学習」といいます。扱う問題が複雑であればあるほど、気づかずに過学習をしてしまう危険が高くなります。実際ビジネスの現場において、「過学習」の可能性のあるモデルを予測に使ってしまっている例をちらちらと目にすることもあります。

統計的モデリングには大きく2つの部分があります。一つは、事前情報からもっともらしい予測値（best guess）を計算する「期待関数」の部分、もう一つは、事前情報では決められない「誤差項」の部分です。

実際のモデリング作業にあたっては、モデルをデータにきっちりと合わせていくのではなく、ある程度「遊び」を持たせるようにします。そしてモデリング用データだけに固有の特徴をうまく「期待関数」の部分からはずすようにするわけです。こうして書いてしまうと簡単そうですが、実際はデータやモデルとの対話を繰り返して行うファインチューニングであり、それなりのトレーニングを必要とします。

与えられたインプットに対してどれだけアウトプットを多様に変化させられるかをモデルの持つ「自由度」といいます。最近は、ニューラルネットワークのように非常に自由度の高いモデルを、パーソナルコンピュータで簡単にモデリングできるようになりました。ニューラルネットワークのモデリングは、データとモデルのアウトプットを繰り返し照らし合わせながら、モデルに少しずつ「学習」させていきます。実はこの学習作業を適当なところで切り上げないと、予測には使えない過学習モデルになってしまいます。ところが予測誤差を最小にするために、いつ学習を止めればいいのかという「最適停止時間」を見つける方法は今のところ確立されていません。

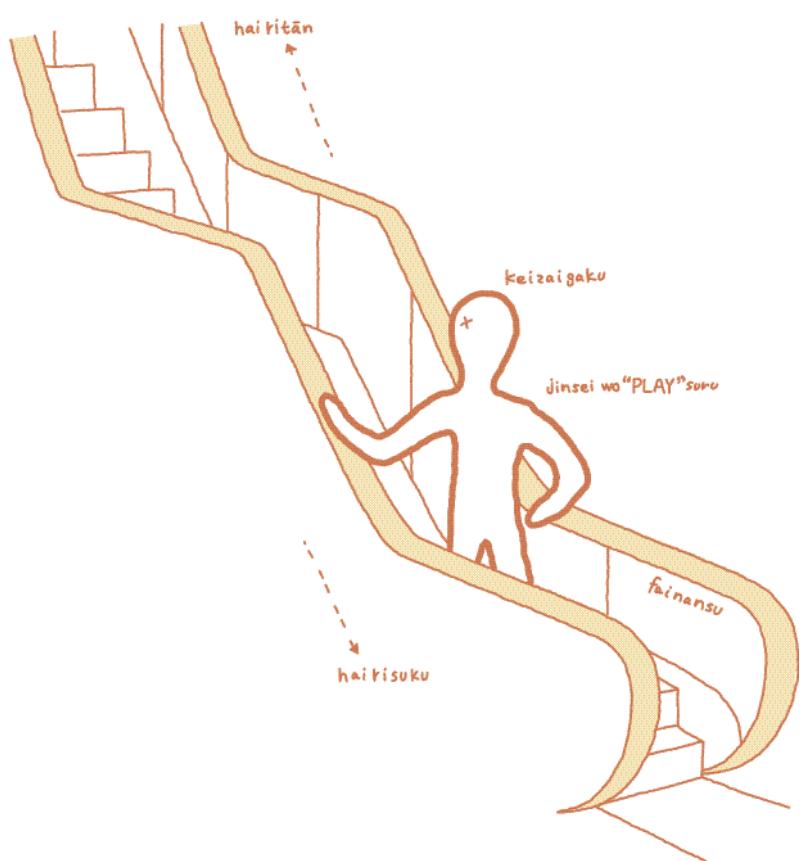
## 「遊び」があるからこそ、 安定した予測をすることができる

データ分析とかモデル化というと、コンピュータにデータをつっこんでボタンをぽんぽんと押せばできると思っている人が少なくありません（悲しいかな）。また、一度モデルをつくってしまえば、あとは新しいデータを流し込むだけでずっと使えるのだろうというのも大きな間違いです。ビジネスで予測モデルをつかう場合には、モデリング担当者や下請けがそのところをきちんと理解しているか目を光らせておく必要があります。また発注側も無理な注文を出さないようにしてあげてください。

このデータとモデルの間の「遊び」は自動車のアクセルに例えられるかもしれません。ほんの少しの踏み込みがダイレクトにエンジンに伝わってしまうようでは、とても素人に運転できる代物ではありません。アクセルに「遊び」があるからこそ、その場その場の状況に適応したスマートな運転ができるわけです。同様に、未来の結果を安全に予測するためには、モデルの「遊び」は欠かせないものです。

最後に統計的モデリングの誤差項の部分についてコメントしておきましょう。事前には決められない部分をモデル化するというのはちょっとおかしいと思われるかもしれません。しかし、この「誤差項」をうまくモデル化できると、「期待関数」が予想をはずしてしまったときにどの程度のエラーが起こりうるのかを事前に知ることができます。統計学者が何かを確実に起こると予言することは決してありません。その言い回しはときにはまどろっこしくて、「起こるのか起こらないのかはっきりしろ」と言いたくなるかもしれません。ただよくよく聞いてみるとだいたいこんなことを言っているはずです。「私はそれが100%正しいとは言わない。ただしどの程度正しいかを正確に知っている。」

# 人生ゲームを真面目に遊ぶ ファイナンス的発想で



## ファイナンス

ジェームズ・トービンがノーベル経済学賞を受賞した際、その受賞理由にはポートフォリオ分離定理という、ファイナンスに分類される業績が含まれていました。受賞決定直後の記者会見でその点に関する質問が出た際、トービンは親切心で、「卵を運ぶとき、ひとつの籠に入れて運ぶと転んだとき全部割れてしまりますよね…」と、ポートフォリオ理論について、一般の人々に分かりやすいように説明したといいます。その結果、新聞には「イエール大学の教授、『卵を運ぶときはひとつの籠に入れない』でノーベル賞！」という見出しが躍ることになりました。このエピソードは、実践的学としてのファイナンスの有用性と、一般の人々からの関心の持たれ方を如実に物語る例であるといえるでしょう。

社会科学、特に経済学の研究者は、常に一般の人々の好奇と批判の目にさらされています。自然科学の学者が「宇宙ひも」とか「E S細胞」とかいうと、専門外の人間にはさっぱり訳が分からない分だけ、なんだか深遠な物凄いことをやっていると思ってもらえそうですが、経済問題は一般人にとっても切実な問題であるだけに、すぐに「経済学者なら景気回復の特効薬となる政策を提案せよ」とかいう話になってしまいます。これが私の専門のファイナンスになるともっと極端で、「ファイナンス研究者なら、株で儲けられるはずですよね。おたくは?」などという質問をされる羽目になります。

といっても、そのような一般の人々の経済学に対する興味は、まったく妥当なものです。経済学は、日本語だと「経国濟民の学」と大げさなことになりますが、英語のエコノミクスのギリシャ語の語源は、

“household management”といった意味合いで。したがって、それだけが学問の存在理由だというつもりはありませんが、経済学の本質的な使命のひとつは、人々が日々直面する経済問題にどう対応すべきかについて、実践的なアドバイスを行うことにあるのです。

## 人生ゲームにおけるアドバイス：分散投資

「卵を運ぶときはひとつの籠に入れない」というのは、実はトービンではなく、もう一人のノーベル賞経済学者であるマーコビッツが、金融投資における古くからの伝承の知に、「分散投資」という形で現代的な理論づけを与えたものです。そして、「分散投資」の考え方は、世の中のいろんな場面で、人々が「人生ゲーム」をプレイするのに役に立っている理論でもあります。

例えばアメリカの大統領と副大統領は、万が一の事故に備えて同じ飛行機と一緒に移動することはないといわれます。また旅客機の機長と副機長は、食中毒に備えて同じ機内食は食べません。これらは一番単純な、「卵を運ぶときはひとつの籠に入れない」リスク・マネジメントの例です。

もっとファイナンスに近い例でいえば、分散投資の理論は、個人投資家のポートフォリオ選択の決定にあたって、金融資産だけでなく、労働所得のリスクやリターンも考えに入れる必要があることを示唆しています。例えばプロ・スポーツ選手やIT企業の社長は、典型的なハイリス



経済研究所助教授

祝迫得夫  
Tokuo Iwaisako

ク=ハイリターン型の職業なので、その分、金融資産の運用においてはリスクを避けた方が良いでしょう。一方、公務員や大学の先生はローリスク=ローリターン型の職業なので、金融投資ではハイリスク=ハイリターンを追求する余地があります。

## 「評判」とマーケットでの資金調達

ファイナンス的な考え方の例を、もうひとつ挙げておきましょう。コーポレート・ファイナンスと呼ばれる分野で扱われるトピックのひとつに、企業が負債で資金調達をする際に、マーケットで社債を発行すべきか、銀行から借り入れを行うべきかという問題があります。アカデミックな標準的回答は、「企業の『評判(reputation)』がマーケットで確立していれば社債を選択するべきである」というものです。

これは興味の無い人には極めて無味乾燥な議論に聞こえるかもしれません、実はそうでもありません。会社ではなく特定の個人が、社債ならぬ個人債を発行する場合を考えてみましょう。例えば歌手のデビッド・ボウイは、エンターテイメント業界で、一番最初に自分の「評判」に基づいて債券(ボウイ・ボンド)を発行した人です。少し古いネット上の情報になりますが、以下のような記事がありました：「デビッド・ボウイは1997年に個人債を発行することで5,500万ドルを資金調達したが、近年の音楽業界全般の不況により、Moody'sはその格付けをBaa3に下げた。」

つまり債券発行によって資金調達をするためには、ボウイ・ボンドのように発行主体の個人や会社が、十分な「評判」を確立している必要があるのです。日本の会社でいえば、例えばトヨタや松下は「評判」を確立しており、人々はちゃんとお金を返してくれるに違いないと予想するので、これらの会社はマーケットで低い金利で資金調達が可能です。個人でも、デビッド・ボウイと同じように、「キムタク債」や「ハセキヨー債」が発行可能かもしれません。一方、国立大学の教員というだけではマーケットでは資金調達できないので、大学の先生は中小企業の経営者と同じように、銀行に行って高い金利でお金を借りるしかありません。

## ファイナンス的な考え方で人生をPLAYする

このようにファイナンスというのは、経済学の中でも極めて実践的な分野です。それだけでなく、受験や就職・転職、結婚・出産、家の購入や事故・天災など、人々の生活にリスクが深く関わってくる局面では、必ずといっていいほどファイナンス的な考え方重要な役割を果たしています。

ファイナンス的な考え方の根底にあるのは、この世界は本質的に「不確定」であるという認識です。ファイナンスという学問は、直接には金

融取引を扱っていますが、だからといってお金が人生で一番重要なものであると考えている訳ではありません。もっとも大切なものは何か他にあるが、それを達成するには、人々は様々な不確実性に直面し、そこで重要な意思決定を行わなければなりません。ファイナンス的な考え方は、そのような人生ゲームにおける意思決定を（可能なら楽しみながら）行うにあたっての、大きな助けとなるものです。

## ファイナンス的な発想と日本人

人によっては、この種の考え方や生き方は、伝統的な日本人の考え方にはぐわないと思うかもしれません。しかし、一橋大学の設立に大きく寄与した渋沢栄一は、多くの一般企業や銀行の設立に関わった起業家でもありました。海援隊を作った坂本竜馬をはじめとして、明治の元勲の中には、渋沢に限らず豊かなファイナンス的発想を持った人物が少なからずいます。

また世間には、最近の企業再建ファンドやM&Aの隆盛に対して、眉をひそめるような意見が根強くあります。しかし現在、金融業界のエスタークリッシュされた側に立っている日本の三大金融グループ、かつての長信銀や都市銀行は、実は終戦直後から1950年代にかけて、様々な企業の再建・再編に大きな役割を果たしています。日本の金融機関の仕事がルーチン化・硬直化し、イノベーションを生み出すために必要なリスクの扱い手としての機能を果たさなくなっていましたのは、高度成長の後期からのことです。つまり、明治初期や終戦直後といった激動の時代には、日本でも多くのファイナンス的発想を持つ人間が活躍していました。

## ファイナンス的な発想を自分のものにする

国や会社が、個人の人生のセイフティ・ネットを供給してくれていた時代は過去のものとなり、今や一人ひとりが、自身の生涯計画のリスク・マネジメントに責任を持たなければならない時代になりました。そのような時代を世知辛いと考えるか、大きなチャンスの到来と考えるかは人それぞれでしょう。しかし、ファイナンス的な考え方を少し身につけるだけで、多くの人にとって世の中は大分暮らしやすくなるし、楽しくなるはずです。

より積極的に、プロのファイナンスの人間を目指してみたいと考える人は、米国史上最有能な財務長官といわれたロバート・ルービンの自伝、『ルービン回顧録』(日本経済新聞社)を薦めさせていただきます。露骨に米国の国益を最優先する姿勢には唖然とさせられる部分もありますが、この90年代最強のファイナンス的人間が、どうやってウォール街で成功を収め、その後、クリントン政権の財務長官として国際金融危機に対峙したかの記述は、極めて臨場感に溢れ示唆に富むものです。

# 「現代」という環境— 10のキーワードから





## 最先端研究成果をダイレクトに社会に問う社会学部の意欲的な試み

一橋大学社会学部は、読売新聞立川支局との共催で、2006年4月から10回連続の市民講座を開講しています。テーマは「環境」。人間環境や社会環境、歴史環境、グローバル環境……と自然環境はもちろん、私たちの生きている社会に存在する広い意味での環境を視野に入れているのが特徴です。「現代」における「環境」にまつわる10のキーワードを提示して、「現代」社会に存在するさまざまな状況や課題を読み解きます。社会のアクチュアルな問題にさまざまな学問の方法により多角的に解明する研究教育を実践している、一橋大学の社会学部ならではの講座といえます。この現在進行形の講座の中核となっている4名の方に、その狙いやこれまでの印象などを聞いてみました。

### 2006年度 講座一覧

| 日程        | 担当者     | タイトル                    |
|-----------|---------|-------------------------|
| 4月22日(土)  | 渡辺雅男教授  | 下流社会—格差という社会環境          |
| 5月20日(土)  | 嶋崎 隆教授  | エコロジー—地球生命圏という自然環境      |
| 6月17日(土)  | 尾崎正峰教授  | ワールドカップ—グローバル化の中のスポーツ環境 |
| 7月15日(土)  | 林 大樹教授  | まちづくり—参加と協働の人間環境        |
| 9月16日(土)  | 木村 元教授  | 少子化—歴史の中の教育環境           |
| 10月21日(土) | 古茂田 宏教授 | ミーム・プール—遺伝する文化環境        |
| 11月18日(土) | 木本喜美子教授 | 雇用平等—職場というジェンダー環境       |
| 12月16日(土) | 宮地尚子教授  | トラウマ—日常のメンタルヘルス環境       |
| 1月27日(土)  | 加藤哲郎教授  | インターネット—情報という疑似環境       |
| 2月17日(土)  | 渡辺 治教授  | 憲法改正—憲法という環境の現在         |



## 「環境」をテーマに、現代と社会科学の架橋を目指す

大学院社会学研究科長・社会学部長 渡辺 治

### ディシプリンとイシューの統合

社会学研究科・社会学部に所属している教員の多くは、個々には広く社会的発言や啓発活動を活発に行ってきました。しかし、学部全体としては、社会に積極的にアピールしてきたとはいません。

一橋大学の社会学部は全国でも独特な研究をしています。社会学部の理念は、ディシプリン・オリエンティッドな研究・教育とイシュー・オリエンティッドな研究・教育の統合です。つまり、社会科学の専門的な学問を深く探究すると同時に、現実の課題の解明と解決への対応に必要な複数の解決法を提示してその相互の有効性を検討することです。

読売新聞の立川支局との関係ができたことで、広く市民にこうした本学部独特の研究成果を還元するいい機会だと感じたのです。副次的には、一橋大学の社会学部では何が学べるかを広く一般にアピールすることができると考えました。

### あらゆる角度から「環境」を掘り下げる

この連続市民講座では、市民が最も関心の深い課題に複数のアプローチを提供するという、ほかの学部では難しいようなテーマと内容を提供し、現代と社会科学の架橋を目指します。

今年度のテーマは「環境」。環境といえば、自然環境を連想しがちですが、あえて自然環境に限定して捉えずに、広く社会環境として捉えることで幅広く話題を提供することを主眼におきました。もちろん、自然環境としてのエコロジーを研究している研究者もいれば、社会哲学的側面から環境問題にアプローチしたり、階級などの社会環境から人間を取り巻く環境を研究したり、街づくり、地域問題から環境に迫る研究者もいます。ほかにも文化やスポーツなどからのアプローチも可能なのです。

あらゆる角度から環境を掘り下げていくと、相互に提示したものの中間で矛盾が生じてくることもあります。そんな矛盾も含めて、さまざまなアプローチの成果を提示することに意味があるのです。そこを市民に考えていただくことができるからです。社会学部のスタッフが、10回の講座を通じて市民に関心の高い社会の諸問題を、いろいろな角度から掘り下げていく。これは、一橋大学社会学部だからこそ行える市民講座の形といえるでしょう。

### 熱心な参加者に講師側も熱が入る

読売新聞というパートナーを得たメリットは数多くあります。何よりも、事前に紙面で広報してもらえることと、講座終了後に講義内容の要約を紙面でかなり大きく紹介してもらえることがあります。

これだけを集めて1冊の本になるほどかなり詳しい内容紹介です。参加した市民は、講義を聞くだけでなく、復習ができます。また、都合で講義に参加できなかった人も、紙面で確認できます。しかも、10回シリーズになっていて単発の講演ではありませんから、市民が問題を深く追求してトータルな知識を獲得するという積み上げ効果が期待できます。

受講生には、「受講カード」を発給し、8回以上の参加者には修了証を発行します。これも連続性を重視しているからです。

問い合わせの電話も数多く掛かってきますし、熱心なリピーターが増えています。なかには、自転車で1時間がかりで通ってくる人がいるほどです。中高年の参加者も多く、熱心にノートを取っている人も眼につきます。

会場は、本館の21番、31番教室を用意しました。ところが、想像以上に参加者が多かったため、第2回目からはさらに36番教室も追加しました。兼松講堂ですと講演にはいいのですが、机がないため講義には向かないのです。なお、生協と連携して、食堂をオープンしてもらいましたし、新聞部も協力してくれています。

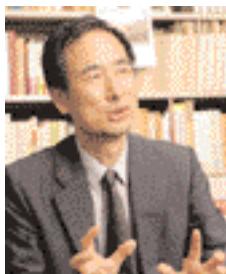
こうした参加者の熱意が、講師側にもいい影響を与えています。先生方も準備に熱が入りますし、本番でも1時間の講義予定が1時間半にも及ぶほどの熱の入れようです。市民講座用に内容をアレンジして紹介しようという意識よりも、最先端の研究を紹介したいという意欲が色濃く表れているのも特徴です。私なども、傍聴していく、ここまでレベルの高い研究をしていたのかと、感心させられるほどです。社会学部の教育・研究の到達点の水準で市民との触れ合いができるている証といえます。

### 新たな展開の可能性が広がる

大学院の新しい授業展開として「先端課題研究」があります。これは、複数の教員が参加する双向型授業で、3年計画で、「企業社会」「福祉国家」など1つのテーマを検討します。常に7、8人の教員が参加していますから、今後は、この先端課題研究と連続市民講座をリンクすることも考えられます。そうすれば、このユニークな試みを無理なく系統的に社会に還元できます。

なお、5月22日には、本研究科の主催により世界的な環境学者レスター・ブラウン博士を招聘して、名誉博士号授与とシンポジウム、記念植樹を行いました。これも市民講座と連動していて、学生のほか多数の講座参加者の市民も参加してくれました。

連続市民講座の実施は、現代と学問の架橋を目指す社会学部の実践の表れであり、学内外にさまざまな刺激を与えてくれます。(談)



## 積み重ねを重視する大学と、 時代の変化を捉えるマスコミのよさが凝縮した講座

社会学研究科教授・社会学博士 渡辺雅男

### キッカケは学生のまちかど教室

実は、連続市民講座のキッカケとなったのは、学生が企画したまちかど教室でした。これは、6回シリーズの「現代社会を斬る」という企画で、現在社会が抱えているさまざまな変化の動きを社会科学で斬ってみようというもの。その第1回目が私で、「格差社会」というテーマで話をしました。

それを読売新聞の恩田泰子記者が取材に来ていって、講座終了後にお話をしたのです。その際に、中央大学で実施していた市民講座が終わって次の展開を考えている、という話が出ました。そこで後日、渡辺治社会学研究科長、恩田さんと数名の先生を交えて下打ち合わせをして、学部教授会に読売新聞社の共催企画として正式に提案したのです。

大学は、研究や教育の積み重ねをベースにして、ものを考えるという思考スタイルを取ります。一方、マスコミやジャーナリストは、変化に力点をおいてアプローチします。この両者が歩み寄って、1年を単位とする連続市民講座という形で合意したわけです。

### 人生を演出する舞台環境を斬る

テーマは、「『現代』という環境——10のキーワードから」。読売新聞社の年間テーマが「環境」だったことから、環境を自然環境という狭義に捉えず、社会学部らしく広い意味で捉え直そうと提案しました。生活と切り離すことのできない広い意味での環境から10のテーマを選び出し、その問題点を浮かび上がらせようという狙いです。

講師の先生方は、核になる分野の先生に推薦していただきました。休日返上での講座ですから負担となるのは当然ですが、学部・研究科全体で取り組んでくれていますから、大きな支障もなく自然な形のプロジェクトとしてスタートできたのです。

第1回目は、私が「下流社会——格差という社会環境」というテーマを担当。冒頭で、環境を広く、人生を演出する舞台環境として捉えていることなど、今回の市民講座の主旨を簡単に説明しました。

講座の反響は予想以上に大きく、受講生が700人近くつめかけたものですから、急遽教室を1部屋増やしました。大学側の全面的なバックアップに恵まれましたし、事務方のみなさんが5月の連休を使って追加的な設備を整えてくれました。新聞部の学生も当日は受付などで協力をしてくれますし、生協は食堂を開いて受講生の便宜を図ってくれます。視聴覚教育準備室のスタッフの方々も音響効果や映像の記録や編集にと大活躍です。

### まちかどゼミナールでテーマ深耕

先生方は書籍や論文、マスコミを通じて、研究成果を世に問っています。大学では学生を相手に教育していますから、自分たちの研

究に対する学生の反応はよくわかります。しかし、幅広い市民層がどう見ているのかはなかなかわかりません。その壁を突破して、市民の声を直に聞き、反応を見ることで、大きな手応えや充実感を感じることができます。これは、先生方にとって大きなメリットといえます。

7月15日の講座ではアクシデントがありました。落雷の影響で停電があって、復旧が遅れたのです。冷房も止まり、照明も落ち、うだるような薄暗闇のなかで、300人以上の受講生が立ち去らず、講師の肉声に熱心に耳を傾けてくれました。「この熱意に応えなければいけない」という気持ちが講師の側に生まれるのは、当然のことでしょう。当日の講師だった林大樹先生は、「忘れられない体験だ」と語っておられました。

ところで、講座のフォローアップ企画として、学生が毎回まちかどゼミナールを開いてくれています。同じ問題を同じ講師と膝を交えて語り合いたいという市民の方々に、予約制ですがもう1つの場を提供しているのです。大学でいえば大規模授業とゼミナールのような関係です。ここは、数十人の市民とのパーソナルなコミュニケーションの場。私も第1回で担当しましたが、忘れられないようなやりとりがいくつもありました。

こうして、一橋大学で行われている教育を広く社会にアピールし、市民に理解していただくことができれば、それは地域に波紋を広げていくことになるでしょう。息子さんやお孫さんの世代に伝わっていくかもしれません。そうなれば、偏差値中心の受験世界や、学術研究の学問世界とはまたひと味違った一橋大学の魅力的なイメージが理解されていくのではないでしょうか。

### この企画の発展形を考えたい

反省点は、われわれの声が届く市民層がまだ限られていること。読売新聞と共に開いたことにより、新聞媒体で特定の層には大きな影響力を与えることができました。現代はIT社会といわれており、われわれの発信はインターネットに傾斜しているきらいがあります。それでもまだ、情報が届かない層があるのです。それをどう掘り起こして、意味ある情報を発信するかは大学として考えなければなりません。

今回の講座は、普段やっていること、考えていること、訴えたいたことを、市民講座の形で社会に示そうという提案に、先生方が積極的に応えてくれたもの。せっかくの企画を1年で終わらせてしまうのはもったいないことです。今後さらに積み上げていくことを考えたいですね。こうした企画が次々と立ち上がりてくると、大学のイメージも少しずつ、しかし大きく変わってくるのではないかでしょうか。(談)



## あくまで読者に喜ばれる記事づくりの一環

読売新聞東京本社立川支局長 辻 勉氏

### 支局では珍しい大型タイアップ企画

この連続市民講座の特徴は、名義だけの共催ではないことです。読売新聞の紙面を割いて参加を呼びかけ、実施された講演内容の要約をかなり大きな紙面で紹介しています。支局レベルで、これだけ紙面を使ったタイアップ企画は、珍しいことといえます。

編集部門の目的は、読者に喜ばれる記事をつくることであり、支局では地域に根差した面白い記事づくりの視点で、常に新しい企画を考えています。そして、実際にやってみて反響が大きければ、限られた紙面ではありますが、それは紙面に反映されます。

第1回目の講座では、600名を超える受講者がありました。一般的な公開講座と比較しても大きな数字といえます。自分たちで企画しながら、「なぜ、これだけ多くの人が来てくれるのだろう」と驚き、記者としての素朴な疑問を持ちました。

多摩地区には大学が数多くあります。生活に余裕があり学習意欲が高い住民が数多く住んでいます。見たところ50~70代の受講者が多いようですから、とりわけ学習意欲が高い層なのでしょうか。

お茶の間に届く新聞に大学の情報が掲載されたことが、そうした人たちが行動を起こすキッカケになったのかもしれません。私自身、5月に一橋大学を初めて訪問したとき、「すごいな！」と幸せな気分を感じました。あこがれの大学を覗いたうれしさです。一橋大学というブランド、キャンパスの魅力、講座内容……などの要素と、学びたい気持ちが相まって、受講者が多くなったのではないかと推測しています。

しかし、それはあくまで推測。雷雨の日にも数多くの受講者が来てくれるような熱心さの根源を突き止めたいような気がします。講座の最終日には、受講生に率直な意見を伺って、今後の参考にしたいと思っています。(談)



## 開かれた大学と市民を結ぶ

読売新聞東京本社立川支局記者  
(2006年9月より東京本社文化部記者) 恩田泰子氏

### 大学に行きたいニーズ?に応える

大学との共催講座は、昨年度に中央大学と行ったのが初めてです。当初はこれほど大きな企画にするつもりはなかったのですが、走り出してみたら問い合わせが多く、急遽500人教室を2つ用意することになったほどです。

市民の関心が高いことと講座内容をキチンと伝えたいという思いから、自然に紙面に載せるスペースが大きくなってきました。テーマだけではわかりにくいですから、事前に記事で意味づけをする必要があります。そこで、2回記事を出して、見落とした人にも伝わるようにしました。

一橋大学との接点は、林大樹先生たちが担当していらっしゃる「まちづくり」授業から派生した「まちかど教室」。そこで渡辺雅男先生の講義を聴いてみて、一橋大学と市民講座を共催できれば、と思ったのです。大学が、すでにこうした社会に開いた試みを行っていたのが、ありがたかったです。

総合テーマは、こちらからたたき台を数案出して、評議委員の先生方にもんでもらいました。「環境」は、読売新聞の年間テーマの1つであり、社会学部も重視しているトピック。そこから発想を広げていったわけです。

受講者の年齢層は50代以上が中心。早めにキャンパスに来て、学生食堂で楽しそうに話をしているご夫婦の姿をみると、「みんな大学に来たかったのだな」と感じました。大学の公開講座は多数ありますが、従来は、実際に大学まで足を運ぶキッカケがなかったのかかもしれません。でも、実際に来てみたら、大学の敷居は想像したほど高くなかった、という感じではないでしょうか。新聞記事が、そういう方たちの背中を押すキッカケになり得たのならば、うれしいのですが。

記者としては、より多くの人に自分の記事を読んでもらいたいと常に熱望しています。この講座が、まだ記事が届いていない層への新たなアプローチになるといいとも思っています。(談)



**OB・OGが企業と学生をつなぐ企業研究講座**

# **「如水ゼミ」がスタートした**

2006年4月、社会の第一線で活躍している如水会員を中心とした講師陣による14の業種別ゼミ、「社会人との対話によるキャリアゼミ—如水ゼミ」がスタートしました。

学部2年生を対象としたこのゼミナールは、単位が認定される正式の授業。

前期の実績で101名の学生が受講し、講師を務めてくださった方は80名余りにものぼります。

大手企業のトップマネージメントから若手ビジネスパーソンまで、

日本のビジネス界を担う方々がこれほど多く、また継続的に学生と接し、対話するゼミナールは、画期的かつ極めてまれなこと。日本の大学では初の試みといえます。

この貴重なゼミナールの狙いはどこにあるのか。なぜ2年生を対象としているのか。

そして、講師の方々や参加した学生は、どのような手応えや成果を得たのか、

関統造・如水会事務局長、田崎宣義・教育担当副学長、

山崎秀記・一橋大学教育研究開発センター長の三氏に伺いました。



**関 統造**  
如水会事務局長



**田崎 宣義**  
教育担当副学長



**山崎秀記**  
一橋大学教育研究開発センター長

## 企業のトップマネージメントとの対話に重きをおく

社会の第一線で活躍している先輩と学生がふれあう機会は、これまでにもさまざまな形で存在していました。代表的な例が、学部1年生を対象とした如水会による「寄附講義」です。「寄附講義」は昨年24回、それぞれ異なるテーマで開催され、計400名を超える学生が参加し、好評を博しています。しかし、講義形式による授業では、双方向でのコミュニケーションが取りにくいことも事実。先輩と学生との対話をもっと深めていきたいという要望が、次第に強くなっていきました。



「一橋大学の伝統は、ゼミナールです。ゼミ形式で学生とふれあいたいという声が如水会員からあがりました。嬉しいことです  
が、一方では、果たしてビジネスの第一線で活躍する忙しい方々が時間を割き、ボランティアで参加してくれるだろうかという危  
惧もありました。ところが動きだしてみると、全くの杞憂。予想を上回る多くの方々、それもトップマネージメントの方が全面的に  
協力してくださり、予想を上回る規模と顔ぶれになりました」(関・如水会事務局長)



「かつては運動部の学生などがO Bに寄附を募りに行き、活躍ぶりを目の当たりにしたり、さまざまな話に触発されたりしました。  
最近ではそうしたコミュニケーションの機会が少なくなってきたので、大学としても大いに評価し、前向きに受け止めました。  
教育の一環として位置づけ、単位を取得できる正式なカリキュラムとしたのもそのためです」(田崎・教育担当副学長)

こうして、「如水ゼミ」は発進。2006年度から通年2単位のゼミナールとしてスタートしたのです。

## 学生が、より広い視野から将来設計を行える

「如水ゼミ」の大きな特徴の一つは、学部2年生を対象としていることです。では、なぜ2年生なのでしょうか。それは、大学としての明確なポリシーからの選択であり、決断でした。



「一橋大学では2005年度から2年生を対象としたインターンシップを実施し、単位化しています。3年生対象のインターンシッ  
プに加えて、2年次でのインターンシップをスタートさせたのは、社会に出るための準備期間を学生に十分もってもらうためです。  
学生は、企業活動にふれ、ビジネスの実際を体験することで、将来やりたいことをより明確にイメージできるようになります。そ  
して、そのためには3~4年生で何を勉強したらいいのか、まだ何が足りないか理解できるようになる。就職活動開始まで1年半  
の余裕は、学生にとって大きなアドバンテージになるわけです。さらに学内で『如水ゼミ』に参加することで、より広い視野から  
考える経験と機会をもつことができると期待しています」(田崎・教育担当副学長)



「如水会も大学も、『如水ゼミ』を単なる就職ガイダンスとは考えていません。将来に向かっての学修計画をたてるための情報  
の一つと受け止めています。学部の垣根が低く、自由に履修できるというのも一橋大学のいい点ですが、最近ではこのメリットが  
うまく活用されていかなかったり、学修計画づくりに前向きでない傾向が見られるのは非常に残念です。大学として、学生の学修計  
画づくりを積極的に支援していくという意識もありました」(山崎・教育研究開発センター長)



## 大学、卒業生組織が一体となって次世代リーダーを育成する

「大学には社会と一緒に次世代を育てるという責務がある」と、田崎副学長は言います。この教育機能への認識は、如水会にも共通のもの。14にも及ぶ業種別ゼミが「トップマネージメントから現場リーダーまでの立体構造」で開催されたことにも、如実にあらわれています。

◆  
「具体的なテーマと講義内容は、引き受けてくださった講師の方々に一任しましたが、みなさんよく主旨をご理解いただき、ベストの布陣で臨んでくれました。パワーポイントなどの資料をしっかり準備してくださったところも多い。なかには、他大学出身者を含めてチームまるごとで対応してくださったところもあります」(関・如水会事務局長)



こうして開催された2006年前期「如水ゼミ」は、銀行・証券、損保、生保、商社、情報サービス、通信、マスコミ、広告、電力・ガス、石油、自動車、航空、食品、化学の全14業種。各ゼミナールの講師陣も我が国を代表する企業の方々です。

◆  
「トップマネージメントの話から10年後20年後の業界や社会の方向性を学びとり、現場のデシジョンメーカーとのディスカッションを通じて3年後、5年後の具体的な仕事をつかみとることができます。学生にとっては、非常に贅沢かつ願ってもない機会だったと思いますね。授業終了後も、講師と学生が熱心に話し込む光景がよく見られました」(田崎・教育担当副学長)



◆  
前期ゼミの終了後には懇親会も開催。学生からは「企業の最先端の姿をイメージできてよかったです」「何を勉強すればいいのかよくわかった」という声が多く聞かれ、一方講師からは「学生のフレッシュな視点や考え方に対する刺激を受けた」「想像以上にしっかりと学生が多くて嬉しかった」「鋭い質問を浴び、自分自身の勉強になった」といった声が多数聞かれました。

## 卒業生となり、多彩なプログラムを構想する

好評のうちに前半が終了し、大きな成果を残した「如水ゼミ」は、まだ始まったばかり。後期はもちろん、来年度以降も継続して実施される予定です。さらに、一橋大学では如水会との連携による、新たな試みも検討しています。

◆  
「例えば、男女共同参画社会に関する取り組みも検討中ですし、留学生を対象とした温泉旅館インターンシップも卒業生の協力でスタートしています。また、大学として『キャリア形成論』など、理論的な部分の教育も充実させていく計画です。多様な形態、多様なカリキュラムを通じて、一橋大学ならではの『達成感を実感できる大学』をめざしていきます。将来、社会を変革し、時代を変えていくためには、何より実力と深い知識、強い意思と情熱が必要です。そのためにも、大学時代から将来を意識した教育が不可欠。学生諸君は、成長を実感できる大学のなかでしっかりと学び、自分がどう生きるかを問いつづけてほしいと思います」

(田崎・教育担当副学長)





## ファイナンス分野では、理論がどんどん現実のものになっている

### リスクの取引をどうデザインするか

私が取り組んでいる分野の一つが、セキュリティ・デザインです。金融商品を取り扱う際には、何らかの仕組みが設けられます。例えば、証券化では優先劣後構造が設けられることがしばしばあります。リスクの少ないものと多いものを切り分けて、リスクが少ないところを多くの投資家に買ってもらい、リスクが多いところは発行者がそのまま保有するか、ハイリスク・ハイリターンを期待する引き受け手を探すわけです。最近ではすっかり定着したデリバティブでも、顧客が何を求めているかを考えて金融商品をデザインする必要があります。このとき「何がデザインを決める要因になっているか」を研究しています。

セキュリティ・デザインの底流にあるのは、不確実性です。ご承知のように株や債券の価格は変動しますし、原油や天然ガスといったエネルギー商品の価格も変動します。こうしたリスクを、市場を通じて分担し合うにはどうするのか。不確実性に対応するために、リスクの移転や分配をどう達成するかが重要になります。この発想は実に多くの分野で活用されています。

実は私が今、最も力を入れて研究しているのがエネルギー・リスクです。ここ数年にわたって、電力を中心としたエネルギー関係のリスクの把握と、その先にあるリスク配分の仕組みを研究しています。その底流にあるのが、セキュリティ・デザインと同様に、さまざまなリスクをどう取引したらいいかという問題です。

電力をつくる際、例えば火力を使うとCO<sub>2</sub>が発生します。このため、発電会社にとってCO<sub>2</sub>排出権価格の変動が重要な意思決定の要因になってきます。さらに、電力需要は気温に強く依存しているため、そのリスクヘッジも必要です。そこで、天候デリバティブなどが利用されます。つまり、電力をハブとして、エネルギー、環境、天候が密接に結びついているわけです。電力のリスク配分というときには、これらを同時に考える必要があります。

### 理論を現実にするファイナンス

一橋大学の学部と大学院を通じ、ゼミの指導教官である山崎昭先生と同じ理論部門の武隈慎一先生から、数理経済学を熱心に教えていただきました。なかでも、不確実性下における一般均衡論

が私の興味の中心でした。不確実性——つまり、リスクをどう取引するか——を、抽象的なモデルによって勉強したのです。

このような抽象理論の応用分野（それでも相当抽象的ですが）の一つが、「マルチングルを利用した資産価格の決定理論」です。山崎先生から勧められた一本の論文をきっかけに学び始めたテーマでしたが、ちょうどそのころから、デリバティブ評価や最適投資の基礎理論としてこれがファイナンスへ本格的に利用されるようになりました。ビジネススクールの博士課程に進むことになったのは、このような理由によります。

留学先で、ティーチング・アシスタントとして、MBS（モーゲージ担保証券）の授業に出席して驚きました。それまで抽象的なモデルの上で学んできたことが、目の前で現実のものとして語られているのです。コンピュータ技術やデリバティブ知識の発展によって、複雑なキャッシュフローの把握や価値評価がある程度可能になったことを背景に、抽象的な理論がどんどん現実のものとして具体化されている。感動を覚えました。それ以来、この分野が私の研究の重要なテーマになったのです。

### 基本原理を理解すれば全体像が見えてくる

デリバティブの教科書を開くと、その価格評価が「状態価格」というアイディアに基づいてなされることがわかります。実は、この「状態価格」が論文で発表されたのは1953年（仏語、英訳は1964年）です。後にノーベル賞を受賞するアローによります。そのアイディアを、やはり後



国際企業戦略研究科助教授

大橋和彦

Kazuhiko Ohashi

1963年生まれ。1986年一橋大学経済学部卒。

1988年一橋大学大学院経済学研究科修士課程修了、経済学修士取得。

1993年MIT（マサチューセッツ工科大学）スローン経営大学院博士課程修了、

経営学（ファイナンス）Ph.D.取得。

現在、一橋大学大学院国際企業戦略研究科（金融戦略部門）助教授。

著書に『証券化の知識』（日本経済新聞社）などがある。



にノーベル賞を受賞するドブリューが一般化しました。これが、現在のファイナンスのすべての理論的基礎になっています（マルチングルを利用した価格評価と、状態価格を利用した価格評価は、同じものの異なる表現です）。基礎的なアイディアが、半世紀を費やして、普通の人の目に触れるまで浸透してきたというわけです。

状態価格といった基本原理から見てみれば、株式や債券は言うまでもなく、モーゲージ担保証券（MBS）、不動産投資信託（Real Estate Investment Trust; REIT）、電力、商品、保険等、別の世界の話ではありません。各々のリスク特性は違っていても、リスクを取引するという点で基本的な原理は共通しています。それを全く別のものとして捉え、結び付けて考えられない人がまだ多いことが、はたから見てもどかしいですね。

基本原理を理解すれば、これは一つの応用だといった具合に、全体を結び付けて体系的に見えるようになります。いったん全体を見通すことができるようになると、どれだけ自分の世界が広がるかしれません。現在教えているICS（国際企業戦略研究科）では、社会人である学生に対し、このように基本原理から体系的にファイナンスを理解せよと指導していますが、これまで考えたことも無かったことなのか、多くの人が新鮮な刺激を受け止めているようです。

このようなアイディアは、単に金融だけの問題ではありません。実際のビジネスの世界では事業をどの規模でやるか、何をつくるか、ライバルはいるか…と不確実性を見通した意思決定を行う必要があります。経済学では、不確実性下における意思決定法に関する知識を積み重ねてきています。それを経営的意思決定に応用してもらいたいと考えています。オプションの価格理論を、実物投資の決定に応用するリアルオプションとは、まさにそれです。

ファイナンス—特にデリバティブ—の成功が、数学や統計学との共同作業にあることは間違ひありません。ただ、それがあまりにも華々しかったので、一般の人にファイナンスは数学だという誤解を生んでしまっているように思います。確かに、道具として数学は必要ですが、研究対象はあくまで経済活動そのものです。経済活動をどう捉えるか、本質的な点をどう見抜くか。こういった経済の視点を抜きに、いくら数学的に複雑なモデルをつくっても役に立ちません。ファイナンスで成功するには、経済学の知識が不可欠なのです。

例えば、クルマの運転を思い浮かべてください。エンジンや車体をつくる技術はもちろん必要です。でも、エンジンの中身や仕組みをどれだけの人が理解しているでしょうか。それよりも、クルマは道を走るものであって、海を渡ったり、空を飛んだりするものではないことを多くの人は

知っています。その上で、クルマをどう利用するかを考え、うまく役立てています。ファイナンスでも同じです。残念ながら、ひとつの証券化やデリバティブについての議論では、あたかもクルマが海を渡ったり、空を飛んだりできるかのような話がまかり通っていました。今でもそんな話を耳にすることがあります。何のために、この道具を使うのかを理解していれば、こんな間違いは起きません。

## 不釣り合いなほど少ない高度な知識を持った日本人

私が、学部生として経済学を学び始めたとき、「これで何ができるのだろうか？」と疑問に思いました。しかし、今なら、「ファイナンスは最も成功した経済学の応用分野の一つである」と言っても、反対する人は少ないのでしょう。しかも、面白いことに、その最も成功した応用例こそが、最も抽象的な理論から導かれた基礎的原理に基づいているのです。

お話ししたとおり、ファイナンスでは、基本原理を理解することで全体像が体系的に見えてきます。他のどのような分野でも同じことだと思います。だからこそ、学部生の皆さんには（具体的な応用例を見据えつつも）、できるだけ基礎的な勉強を体系的にすることを強く勧めたいのです。学部時代ほど深く勉強する時間が取れる期間はありません。基礎的原理に触れる体験ができる機会は他には取れません。原理を理解することができれば、多くの具体的事例は、その原理から体系的に整理して理解できます。そのように考えられるということがわかるだけでも素晴らしいことです。

米国では、年に1回、米国ファイナンス学会を含む社会科学の多くの学会が合同で大会を開催します。久しぶりに参加して驚いたのが、参加者の3分の1が東洋人だったことです。しかし、大半がおそらく中国系です。日本人はほとんどいません。ファイナンス学会の参加者は、研究者に限らず実務家も多数います。その点からすると、ファイナンスの高度な知識を得た人材がアジアを中心に非常に増えています。しかしながら、それに比較してこの分野の知識を持つ日本人は不釣り合いなほど少ないのです。

日本はこれまでかなりの資産を積み上げてきました。それをいかにうまく運用して国際社会で生きていくかが重要になってくるでしょう。一方、一般的なビジネスでも、世界で勝ち残るために、リスク管理や資金調達でファイナンスの高度な知識は必要です。資金の流れはグローバルです。国内にいるからといって安心はできません。世界で戦えるような人材が益々必要になっています。（談）



## 思想家シェースの二院制のジレンマ

### 小泉郵政解散で問われた 参議院の存在意義を考えてみよう

「第一院は、第二院と一致するなら無用であり、一致しないなら害悪である」。これはフランス革命期の思想家シェースの言葉です。両議院が同じ活動をするのなら一方は無用になります。しかし、第二院が独自性を發揮して第一院の活動にストップをかける場合には、第二院の正当性が問われることになります。日本には衆議院と参議院がありますが、二院制にはこんなジレンマがあるのです。身近なところでは、昨年の「小泉郵政解散」があります。衆議院が可決した重要法案を参議院が否決したことを、どう考えたらよいでしょうか。

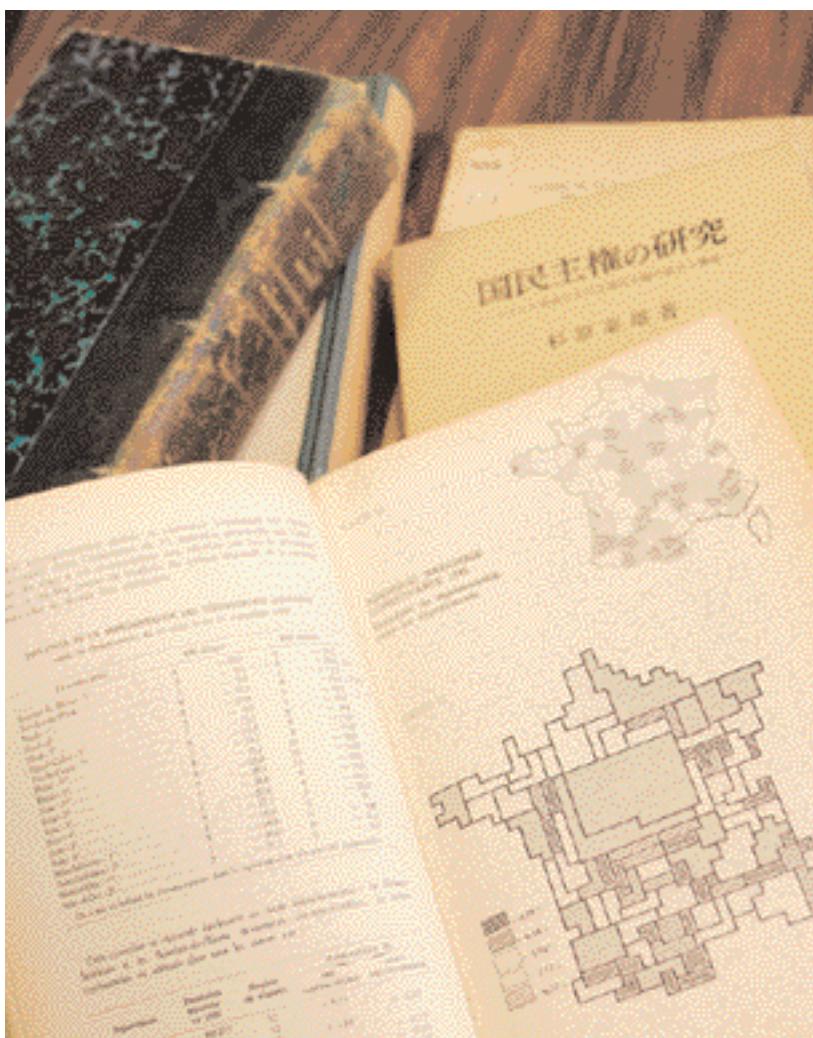
二院制が採用されたようになった背景から考えてみましょう。政治的な意思形成の基礎には、政治的平等という理念があります。それは、国民一人一人が政治においては全く同じ価値を持つというもので、選挙の際の「一人一票」という考え方につながります。最近では、選挙区によって一票の価値が違ってはいけないという、投票価値の平等が問われています。

普通選挙制が採用されてから、政治的平等はある程度実現しましたが、それだけで多様な民意すべてを代表することができるのかという疑問も投げかけられてきました。例えば、「利益職能代表」という考え方があります。政治的平等だけでは十分に反映できない経済的・職業的利益を代表せよという主張です。

ヨーロッパでは、国民国家といいながら、民族も違えば言葉も宗派も違う人たちが集まって国をなしている場合も少なくありません。それぞれがあつまつた地域が強い独自性を持っている場合には、地域を代表すべきだという考え方もあります。

つまり、二つに議院を分けるのは、政治的平等や人口比例に基づいて選ばれるひとつの議院だけでは十分に汲み上げきれない民意を、第一院とは違う形で反映するためであるということもできるでしょう。とはいっても現実には、第二院は、必ずしもそうした理念に基づいてつくられているわけではなく、大抵はさまざまな勢力の妥協の産物です。

世界全体では一院制を採用している国も少なくありません。しかし、人口が1000万人規模を超える



と二院制を採用する国が増える傾向にあります。これは、一定以上の人口になると一院制では民意の反映に限界があるため、経験的に二院制が採用されるようになってきたためと考えられます。また、人口が少なくとも、連邦国家の場合は二院制が採用されています。

## 民意を吸い上げるフィルター 政党と選挙制度

政治には、世の中にあるナマの民意がダイレクトに反映されるわけではありません。多様な民意をフィルターにかけ、絞り込むことで代表されるべき民意が具体化するという側面があります。民意を政治に生かすには、そうしたフィルターのあり方が重要になってきます。

そのフィルターとして機能しているのが、政党です。かといって、政党に制度上の優位性を与えすぎてしまうと、政党が吸い上げる民意が固定されすぎてしまい、絞られすぎて新しいものが吸い上げづらくなってしまうのです。

ヨーロッパでは、普通選挙が行われるようになったころから、社会の対立をまとめる形で政党ができてきましたといわれています。しかし、日本の場合は必ずしもそういうプロセスを経ているわけではありません。その意味では、政党のあり方から考えてみる必要があるでしょう。

民意のフィルターとして、政党とともに重要な役割を果たすのが選挙制度です。小選挙区制を探るか、比例代表制を探るかで、民意の表れ方が違ってきます。

日本の衆議院では、二大政党制を目指して小選挙区制を中心とした制度が取られています。しかしそれだけで民意が十分反映できるのかという根本的な疑問があります。比例代表制で補っている部分もありますが、果たしてそれで十分といえるでしょうか。

最近、憲法改正をめぐる議論の中で、参議院のあり方が焦点になっています。従来、日本の参議院は弱い議院といわれていました。しかし、1990年代にいわゆる衆参のねじれ現象が起こって、改めて認識されたのが参議院は決して弱くないということです。参議院の否決した法案を衆議院で再可決するには、3分の2の賛成が必要になります。これはかなりハードルが高く、その意味では参議院は強い権限を持っているといえるでしょう。

そこで、参議院の権限をもっと弱くしようという意見が出てくるわ

けです。しかし、それではなぜ憲法で強い参議院を置いているのでしょうか。その意味を考えようというのが、私の議論のポイントです。参議院の権限を弱めるというのは形としては分かりやすいですが、それでは根本的な問題解決にはなりません。二つの議院があるのには、妥協を促すという意味があります。両議院が対立したら両院協議会を開いて、国会というオープンな場で調整すればいいのです。

なお、民意は固定的なものではなく変化するものですから、同じような選挙制度であっても、選挙時期が違えば違った民意が汲み取られることになります。この違うレベルの民意をどう付き合わせて、細かいニュアンスをどう受け止めしていくかということも、参議院に期待される役割です。

## 小泉郵政解散には問題はなかったか

フランスでは、通常の国民投票（レファレンダム）と区別して、プレビシットという言葉がつかわれます。国民投票が権力者の信任投票に利用される場合に問題となるのが、プレビシットです。昨年の「小泉郵政解散」は、プレビシットの色彩が強いものでした。郵政民営化反対といつてもいろいろな立場があるはずですが、それをあまりにも単純化しすぎました。直接民主制的な選挙運営ともいえますが、複雑な争点を含んでいる問題を、それで片付けられるでしょうか。

ここ10年ぐらい、日本では、首相のリーダーシップを強くする方向で政治が動いてきました。選択肢を絞って国民に判断を委ね、勝った方がリーダーシップを発揮していく。いわゆるマニフェスト選挙です。マニフェスト選挙が望ましいと考えるのなら、「小泉郵政解散」も肯定的に捉えられることになります。もっとも首相が9月に辞任するのは説明が付きませんが……。

しかし、今のスタイルのままで本当に国民レベルの民意を十分に汲み取れるのでしょうか。今後の選挙制度を考えると、比例代表制が望ましいと思います。それが、日本国憲法の統治機構にマッチしていると考えるからです。国会を中心に多様な意見を代表して、政治的意をつくりあげていくというイメージです。

結論をいえば、現行の二院制には本来十分な意味があると考えます。それが十分機能し得る前提を整えることこそが今求められているのです。

法学研究科教授  
**只野雅人**  
Masahito Tadano

1993年一橋大学法学研究科博士後期課程修了、一橋大学博士（法学）。  
1993年広島修道大学専任講師、同年同大学助教授。  
1997年一橋大学助教授、2005年同大学教授。専攻分野は憲法。  
著書・論文は、『選挙制度と代表制—フランス選挙制度の研究』（勁草書房）など多数。  
「興味を持った問題について、納得がいくまでじっくり考えてみる。  
そういう時間を大切にしたい」というのが学生たちへのメッセージ。



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ています。

第12回は、NHK手話ニュース845のキャスターであり、言語社会研究科の学生でもある木村晴美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。

## ろう者の教育環境を整える前提に、言語としての日本手話が 社会的に正しく認知される必要があります

### 日本手話が禁じられることで ろう者の学力は低下していった

イ 木村さんは手話通訳者の養成というお仕事をしながら、現在、大学院2年生ですね。修士論文のテーマは、もう決められましたか。

木村 3年目で2年生、仕事があるからマイペースです（笑）。私は入学前から、ろう者の言語的抑圧などいくつかのテーマをもっていました。でも、いざ論文となると、どこに絞ろうか悩みました。ろうの子どもたちのフリースクール「龍の子学園」に関わっていますし、ろう教育への理解が社会的に広まっていないということもあり、ろう児の日本手話及び書記日本語の習得についてまとめたいと考えているところです。そのためには、日本手話が言語であることの科学的分析も必要。ろう教育が社会で誤解を受け、抑圧を受けている状況を改善するために、できることをしていきたいと思っています。

イ ろう教育のあり方について理解している人は、非常に少ないですね。まず、ろう者の教育環境について教えていただけますか。

木村 私がろう教育を受ける前のことから、お話ししたいと思います。私の両親はろう者で、父は日本手話のモノリンガル。日本語の読み書きは不得手です。両親が学んだ昭和20年代は、ろう者への理解も、日本手話が文法をもつ体系的言語であるという認識も全くない時代。手話は身振りやパントマイムと同じようなもので、最初に手話を学んでしまうと話せなくなると思い込まれていました。私が幼稚部に入学した当時も、口の形を読み取る読話や発音の練習といった口話訓練が重視されていました。両親は先生に「日本語が話せなくなってしまうから、家のなかでは手話を使わないで」と言われました。ですから、両親は私がいるところではできるだけ話さないようにしていました。私が泪を向けると手話を止めてしまうんです。

イ 木村さんご自身は、どう思っていたのですか。

木村 子どものころは両親の手話は劣ったものと思い込んでいました。先生とのコミュニケーションには口話のみ使っていました。ろう学校では、口話教育に力をいれるあまり、教科の学習は後回しにされ、学力が犠牲にされます。例えば、「1つ50円のバナナが3個と1つ80円のリンゴが2つでいくらですか」という問題があったとします。その問題文を声に出して読むのですが、発音が悪いとかで結果的に発音の指導を受けてしまいます。すべての授業が口話訓練になってしまっています。

### 木村晴美（きむら・はるみ）

日本社会事業大学卒。

国立身体障害者リハビリテーションセンター学院手話通訳学科教官。  
NHK手話ニュースキャスター。現在、言語社会研究科第一部門修士課程在学中。

著書に『はじめての手話』。

論文「ろう文化宣言—言語的少数者としてのろう者—」  
(現代思想。1995年)は、アカデミズムにも影響を与える。  
ろう者の視点、ダイエットやおいしいものの話等を綴ったブログも人気。



イ そういう環境のなかで、木村さんを成長させたものは何だったのでしょうか。

木村 私が幸運だったのは、母が自分の経験から、口話訓練より読み書き、本を読むことが重要だと認識していたことだと思います。私は手話を理解していましたから、手話の助けを借りて本を読み、その知識を借りて、先生の口話を理解していました。日本語の語彙の知識がなければ発声できたとしても、先生の口の形は読み取れなかったと思います。ですから中学を卒業するまで、教室では先生と同級生の間で通訳のような役割をしていました。高校は普通高校に進学したのですが、口話は上手な方だったのでクラスメートとの会話では通じなかった。社会では、口話が通じないということが初めてわかりました。

## ろう児にたずさわる教員が日本手話を知らないという現実

イ 口話教育が重視されたのは、文部省（当時）の指導でしたね。

木村 明治11年にろう学校が設立されたときは、手話はろう教育でろう児の間で使われていましたが、第二次大戦後に状況は大きく変わり、口話が主流になりました。その背景として、1880年にミラノで開かれた「国際ろう教育会議」での口話優位の決議というものがあります。ミラノ会議は医学関係者が中心で、口話推進派のろう学校教師も少数参加していましたが、当事者であるろう者はまったく参加していません。

日本では昭和50年代に、同時法手話というものが考案されました。これは日本語にあったサインをつけていくという人工的なものです。また、トータルコミュニケーションという考え方もあり、指文字や母音と指の形を組み合わせるキュードサインも推進されました。でも、キュードサインは学校によって異なりますし、基本は日本語ですから、システムの上でも中途半端になってしまいます。

イ 現在はどうなのですか。日本手話はろう者の人びとの間で生まれ、広がった言語ですが、ろう学校では採用されていないのですか。

木村 少しづつ手話を導入する学校も出てきましたし、手話講習会に通う先生も出てきました。しかし、手話講習会で教えられるのは、自然言語としての日本手話ではなく、日本語対応手話です。したがって、日本手話のできるろう学校の先生はいないといつてもよいくらいです。現在、デフリースクール龍の子学園以外に、日本手話と書記日本語のバイリンガル教育を行っているところは一校もありません。ろう学校ではコミュニケーション手段としての手話を取り入れていても、基本にされているのは日本語の習得です。バイリンガルという言葉にも、手話は第一言語というろう者の側の捉え方との差異や温度差がある。ここを変えたいと思っています。

イ 木村さんはご自身の経験からも、日本手話を覚えることで、日本語の習得がよりスムーズになる。そのためにもバイリンガル教育が必要だとお考えですね。

木村 はい。あるデフファミリーの子どもの例ですが、小学3年の子がバイリンガル会話テストを受け、成人並の手話ができる上に、日本語の読み書きもキチンと

習得していることがわかりました。これも、両親が正しい知識をもっていたからです。ただ、聴者の親は、理解はしていても不安を感じているケースが多い。手話を第一言語にして、結果的に手話だけのモノリンガルになら…と。でも、口話教育によってセミリンガルになるのは、もっと酷いことだと思います。

イ アイデンティティの意味でも、第一言語は人間にとて重要なからね。木村さんが指摘されたように、ろう教育自体が中途半端では、どうしても学力は低くならざるを得ない。それを、学力が低いのはろうのせいと、ろう者自身に起因させるのは間違いですね。

木村 母語（手話）による教育を保障されいたら、学力の問題を克服できていたかもしれないろう児はたくさんいると思います。話すということを強いられて自傷行為をしたり暴力的になってしまった幼い子の事例もあります。この子が龍の子学園にきた当時は集団行動がとれないほどだったのですが、スタッフの辛抱強い努力もあって両親が手話を強いることの間違いに気づかれ、手話を習得することによってすっかり落ち着きました。いまでは将来は医師になると、はっきり目標をもっています。子どもにとっては精神的な落ち着きを得ること、自分がろう者であるということを認めてもらうことがとても重要なことだと思います。

イ 木村さんの提示された問題は、ろう者に限らず、人間本来の姿を考えさせられるテーマですね。日本手話と日本語対応手話との違いは、ある

意味明確だと思います。前者が言語であるのに対して、後者は日本語ができる人のための補助的なサインですから。

木村 日本手話を使っている立場からみると、日本語対応手話は



イ・ヨンスク（李 媛淑）  
言語社会研究科教授





時間的にも効率が悪いんです。日本手話だと一言で終わるのに、日本語対応手話は日本語の単語を当てはめ、くっつけた形ですから2～3倍の時間と労力が要る。見る方にも労力がかかります(笑)。一方、日本手話では眉の上げ下げなど顔の部位も文法要素。それに

よって、疑問文や条件文など文法的意味をもたせることができます。

**イ** 木村さんは前に「褒め言葉のつもりで、『ろう者は表情が豊かですね』と言われることがある」と言わっていましたが、顔の表情が文法的要素だということが理解されていないということですね。

**木村** 理解されている方は少ないです。ろう学校の先生も、日本語対応手話を覚えれば日本語ができると思っていますが、ろう者同士は非効率的システムである日本語対応手話を使うことはありません。

### ろう者のための総合大学をつくり ろう者の教育者・研究者を養成したい

**イ** 木村さんはNHKの手話ニュースでも活躍されていますね。お仕事を通じて感じておられることがあるのではないか。

**木村** 先日、長野でしたか、大雨で朝5時に避難勧告が出されたことが手話ニュースで放送されました。でも、ろう者にはその避難勧告が聞こえないんです。私個人としては、死ぬときはどこにいても死ぬと思っている(笑)。かといって、ろう者であるために何かに巻き込まれたり、危険がわからなくて犠牲になることはやはり問題だと思います。

もう一つ、日本人として残念に思うのは、コミュニケーション・ストラテジーが弱いという点です。言葉が通じないという経験が少ないと感じますが、この人はろう者だから筆談でやろう、身振りでやろうと考える人は少ないんです。最近の日本は外国人が増えたので、そういう意味でストラテジーに長けた人が増えてきたとは思います。

**イ** でも、仕事としての手話通訳者は、まだ確立していませんね。

**木村** 日本では手話通訳の扱いはボランティアの範囲。つまり自治体が病院や学校などに派遣しているかたちです。欧米ではろう者が大学に進学した際、フルタイムの職員として採用されるため、職業としてめざす人が多いんです。日本では福祉としての手話通訳。ボランティアだから女性賃金も低いままに止まっています。

### 対談を終えて

1995年に木村さんたちが発表された「ろう文化宣言」は、日本のアカデミズムに新鮮な衝撃を与えた。それは、聴者がろう者をまったく理解してこなかった現実を突きつけました。ひとつの言語は文化を形成する核となります。手話が自立した言語で

あることは、言語学ではいまや常識になっています。こう考えると「ろう文化宣言」は、すこぶる自然な主張だということがわかります。いまでは少しづつ手話の存在が認知されてきていますが、まだまだ十分ではありません。

マイノリティがごく当たり前のことを主張しても「過激」な発言に思われることがあります。事実、

ある人々にとって、木村さんは「過激分子」として恐れられていることもあるようです。しかし、ひとたび木村さんに会って話してみると、男女を問わず、彼女のおしゃめな魅力に惹かれない人はいないでしょう。木村さんは眞とした信念をもちながら、広い視野と旺盛な好奇心をおもちです。木村さんのこれからのお活動をますます楽しみにしています。(イ・ヨンスク)

個性は主張する

# One and Only One

第13話

株式会社クオリア・コンサルティング代表取締役

大塚久美子氏



K u m i k o  
O t s u k a

学生時代、社会人時代、家業の成長期、  
変動期に身をおくたという経験が、  
大きな力になっています

## ケインズがきっかけになった 一橋との縁

——大学はなぜ一橋だったんですか。

「高校時代にちょっとしたきっかけでケインズにはまって、そこから経済学に。で、受験雑誌などを見ると、近畿といえば一橋ということらしかったので」

——ケインズを好きになるというのは、何か特別なきっかけでもあったんですか。

「当時、母が人に薦められて子供たちのために定期講読し始めた雑誌の一つにケインズ特集があって、それを読んだのがきっかけです。私が高校1年だった1983年がたまたまケインズ生誕100周年ということで、いろんな雑誌で特集が組まれたり、書店の特設コーナーに関連書籍が並べられたりしていたんです。で、琴線に触れるものがありました」

——関心の対象がかなりユニークだと思うのですが。

「そうなんでしょうか。ティーンエージャーは好奇心豊かですから、ちょっと目先の違うものに関心を持つのはありがちなことは思うのですが(笑)。私の周辺にはS F・ファンタジー好きが多かったのですが、S Fには、科学はもちろん政治、経済、軍事、芸術、恋愛など色々な要素があたり前に含まれていて、友だち間の会話にもそういう



雑多なものが違和感なく織り込まれていました。そういう中で、私はたまたまケインズだったということです。経済学を真面目に勉強している方の中には不謹慎に思われる人もいるかもしれませんのが、ケインズは、学問だけではなくライフスタイルもたいそうな異端派で、交友や活動の範囲も広い。例えばブルームズベリー・グループとの関係だけ取り上げれば経済学に関心のない人ともケインズの話題で盛り上がります（笑）」

## 学問は純粹に 好きなままにしておきたかった

——当時一橋大学には、女子学生はあまり多くなかった時代ですね。大学に入って、カルチャーショックはありませんでしたか。

「まず驚かされたのは、教室の汚さですね（笑）。当時の小平キャンパスはまるで廃屋で、古いというだけじゃない。床にモノを落としたらみんなゴミになってしまふくらいに汚かった。拾い上げても、ごっそり綿ぼこりがついてきて、もう捨てるしかないというぐらいなんです。高校では、端から端まで舐めるように掃除してあるのが当たり前という環境で過ごしてきましたから、息をするだけでも病気になりますうだと思いました（笑）。そんな環境でも生きていけるようになつた。ずいぶん鍛えられました」



——それでも一橋も少しづつ女子学生の比率が高くなり始めていたと思いますが。

「経済学部の同学年では、女性は10人位しかいなかつたんです。全学でも1割未満。それをいうと、じゃあ、ちやほやされていい思いができたんじゃないかなといわれたりしますが、当時は、女性の存在そのものが認知されていなかつたように思います」

——そういう過酷な環境で（笑）、ケインズは思い通りに勉強できましたか。

「勉強するということについては満足しています。塩野谷ゼミでは最初にケインズの『一般理論』を輪読するのですが、やはり原典を読むというのは、解説書や入門書を読むのとは全然違う臨場感です。卒論も先生の薦めで、ケインズの『確率論』をテーマに書きました」

——そして将来の選択となるわけですが、その際に考えられたことは。

「実は、大学院に進んで学者を目指したいという気持ちもあり、卒業間際までずいぶん迷いました。でも、現実的に考えると学者という仕事は容易なものではありません。もちろん、突出した才能があれば別でしょうがそんな自信はありませんでした。それに、仕事になれば学問を『しなければならない』という状況になります。やらなきゃいけないとなると、やりたくないくなる弱い性格なので、学問を仕事にすれば、愛情が減退するのではないかと思いました。好きなことは純粹に好きなままにしておきたかったというのが、就職という道を選んだことに対する自己弁明です。それともう一つ。当時はまだバブル景気に沸いていて、女子でも就職しやすかったということもあります。そんな環境がいつまでもつづくとは思えなかった。そこは経済学部の学生、景気が永遠に拡大しつづけることはないということはわかっていますから、大学院に通っている2年の間に景気が悪くなれば、女子学生の就職は悲惨です。学問は今じゃなくてもできるけれど、就職は今じゃなきゃできない。たとえ将来学問の世界に進むにしても、生活の基盤を整えてからのことだと考えたのです」

## 時代の変革期、 学ぶことが多かった銀行時代

——それで、富士銀行に入行された。

「就職先を金融機関に絞ると、当時、女子総合職を男子と同時期に採用していたところは少なかった。その中でも、女子の採用に積極的な銀行だったと思います」

One and Only One



—配属先は。

「支店に配属されジョブローテーションで2、3ヶ月ほど各課をまわったあと、融資課に配属されました。しかし、入行する直前にバブルが崩壊していて、毎月のように地価が下がり、担保価値が下がりつづけていた。そういう中で私がしていたのは、融資というよりは回収に関する業務でした。それだけに、平時ではできない経験ができた。具体的には話せませんが、ギリギリの状況では貸し手も借り手も真剣ですから本質的な部分が表れてきます。本当に勉強になりました」

—バブルの崩壊を、目の当たりにしていたのですね。

「で、その後入行3年目に異動になって、国際広報を担当することになりました。銀行業務の最前線から離れることになって寂しい気持ちもあったのですが、今にして思えば、それもまたいい勉強になったと思います。仕事は、広報・広告予算、海外メディアに出す広告企画などをしていました。ただ、所属は企画係だったので、広報以外にもいわゆる『その他』の業務がたくさんあった。海外現地採用の管理職を東京に集めて行う研修のコーディネートや、海外での商標登録など。何をやるにも、関係する海外拠点や国際関係部署、国内の広報部など、他部署との調整や折衝が必要ですから組織の中での働き方というのは大いに学びました。裏返せば、大組織がどんな風にすれば上手く機能し、どんな風にすると上手くいかないのかといったことも、体でわかりました」

## 成長期の企業にマニュアルはない

—その銀行を辞めて、お父さんが経営する大塚家具に転職されていますね。

「詳しい経緯については語らないでおきたいのですが、要するに、人手が必要だったのです」

—当時の大塚家具は、どんな会社だったのですか。

「店頭公開はしていましたが（現ジャスダック）、従業員数や売上げでいうと今の約3分の1程で、各600名弱、240億円弱の家具小売業でした。小売業というのは、たとえ競争力があっても、店舗数を増やせなければ売上げも伸ばせないのでですね。ところが大規模小売店舗法、いわゆる大店法の轉りがあつて新規出店が思うようにできなかった。それが規制緩和の流れを受けて、90年代初めに大店法が改正された。一方、バブルが崩壊して地価が下がり、それにともなって家賃も下がっていました。おまけに、バブル期に計画された建物はどんどん完成するのに肝心の借り手がない。大きな面積をまとめて借りるテナントにとっては有利な環境になっていた。大塚家具ではそれまでの戦略を大きく変えて、打って出ようとしているところでした」

—そのための人員強化ということですね。

「店舗を広げれば人も増える。社員が200人くらいまでなら、特段の仕組みがなくてもあらうんの呼吸で仕事はできますが、500人、1000人となると、それなりの仕組み、システムが必要になる。そういうシステムを整備するためにも人が必要です。しかし、小売業は、人材を集めるのがすごく難しかったのです。現に一橋大学を出て小売業界に就職する人はきわめて少ない。家具の取扱いは、今でこそインテリア関連ということでちょっとおしゃれなイメージも出てきていますが、家具は重いし大きいしで、当時は3Kっぽいイメージが強かったのです。今のように人の流動化も進んでいませんから、即戦力を中途採用なんて選択肢はなかったのです」

—職掌は。

「ひとことでいえば、個人商店を企業に変えていくところに関わるすべて、ということになります。慢性的に人は足りないし、会社として初めて取り組む事柄が多かったので、何でも自分でやりました。いろんな仕事を手がけましたね」

—例えば。

「本業は経営企画、広報、I Rでしたが、それに加えて、新規出店、営業管理、商品調達のシステム、採用、教育・研修、財務、商品開発、広告など、その時々で優先順位の高いところから順に兼任して、それぞれの部署で仕組みを作っては後任に引き継ぐということをしまし

た。10年でなんとか一巡して、私の主觀ではそれなりに企業らしい体制になりました」

## セミリタイアして 自分の仕事が見えてきた

——その大塚家具も一昨年、すっぱりとお辞めになった。何があつたんですか。

「今も顧問としての繋がりは残していますから、まったく縁を切ってしまったというわけではないのですが、入社してちょうど10年になりましたので、このあたりが身を引く潮時かなと考えたんです。10年たつと、私と同じ頃に入社した社員たちが中間管理職になって、仕事も組織的にまわせるようになっていました」

——それにしても、ちょっともったいないような気もします。

「もちろん、大塚家具に対する思い入れは今もありますよ。なにしろ20代の後半から30代の半ばまでという、頭も体も活発に働く、実り豊かな時期のすべてを捧げた（笑）のですからね。ただ、今でも関わりが切れているわけではないので、形は変わっても色々な貢献はできると思っています」

——経歴書を拝見すると、大塚家具を辞めて現在のコンサルティング会社を設立されるまでの間に、1年ちょっとの空白がありますが。

「セミリタイアと称して10年分の休暇をまとめどりしました。旅行をしたり、本を読んだり。それまでほとんど休みなしに働きつづけてきましたから、まあ、自分が自分にそれくらいのご褒美はあげてもいいだろうと（笑）」

——いわゆるリフレッシュ休暇だったんですね。

「そのつもりだったんですが、外に出てみると、身を引いたつもり

の会社のことがいろいろ気になるのですね。あそこはこうしたほうがいい。でも、口出しあはうがいいと、かえってストレスをためこむことになった（笑）。見かねた友人が、何か別の仕事をもって、目を他にも向けたほうがいいと忠告してくれた。そこで、今の会社を起こすことにしたのです」

## 思い通りに仕事をするためには、 法律の知識は不可欠だった

——クオリア・コンサルティングというのは、何をする会社なのですか。

「IRと広報についてのアドバイスを提供しましょうという会社です。広報は、富士銀行で海外広報を担当して以来、大塚家具でも一貫して手がけてきた仕事ですし、IRも10年以上やっていましたから、それなりの経験も人脈もある。大塚家具で顧問をつとめているのも、主としてその方面でのアドバイスを期待されてのことです。だったら、同じことをほかの会社にも提供できるんじゃないかと考えたのです」

——昨今は企業の説明責任、いわゆるアカウンタビリティということが厳しく問われるようになっていますしね。

「広報というのは、たんに前向きに情報を開示していくということだけじゃなくて、危機管理ともすごく結びつきが強いのです。昨今の不祥事を見ても、広報がまずくて会社に不必要的ダメージを与えているという例が多い。危機に際してのマスコミ対応などは1分1秒の世界ですから、広報はリスク管理の体制をよほどしっかり整えていないといいざというときの頼りにならないのですね。でも、そこまできちんとを考えている会社はそう多くはない。また、外からのものの見方を経営にフィードバックさせることも重要です。そういう面でもアドバイスできればと考えています」



ポンペイ遺跡



ナポリの街中

——ところで、この春から法科大学院で勉強されているそうですが、これは、学者になりたいというかつての夢への再チャレンジなのですか。

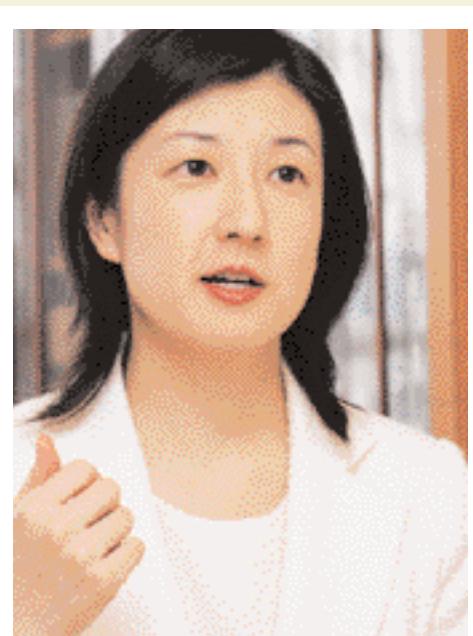
「全く違います。大学を出る時は、たしかに学問はいつでもできると考えていましたが、学問にもタイミングというものがあるのですね。この年齢になるともう頭がいうことを聞いてくれません（笑）。法律の勉強は、個人的な興味もありますが、今の仕事に役立てたいと考えることです」

——IRや広報の仕事に法律が必要なのですか。

「何をやるにも法律の知識は必要になります。例えば、危機管理広報とコンプライアンスの関係はわかりやすいでしょう。特に最近は、法律もどんどん新しくなりますし、IRにしても広報にしても、経営上の重要な問題を扱います。デリケートな問題も多く、法律は切り離せません」

——そのために法務部があり、弁護士がいるのではないか。

「その通りです。実際、弁護士や会計士と相談しながら仕事をすることは多いです。そもそも、弁護士さんは法律の専門家であっても、その企業のビジネスやおかれている環境について熟知しているわけではありません。持っている情報が違えば発想も微妙に違ってくる。これをすり合わせるのは想像するより難しい。時間の制約があればなおさら、特に緊急事態の際は大変です。ダメージを最小限、プラスを最大限にするには、マスコミ、マーケット、法律、そしてもちろんその企業のビジネス自体も含め、あらゆることを考慮に入れて対策を練らなくてはいけません。しかも短時間で。でも一握りの大企業は別にして多くの企業では、普段から何かあったときを想定してその会社のビジネスのこと、広報やIRのこと、あらかじめよくわかった弁護士を用意しておくなんてことはできません。大抵は、ことが起きてから弁護士と企業が、場合によっては広報やIRの専門家も入れて相談するので、お互いじっくり説明しあう時間なんてない。結局、なかなかコミュニケーションがとれず上手く機能しないのです。ですから、そこを上手く解決するには、間に入って通訳のできる人をおくというのも一つの方法ではないかと思っています。ビジネスでも法律でも、どんどん専門化が進んでいて、部外者には理解が難しくなっていますが、それを上手く通訳して、最適な対策や戦略をたてられるようになっていかなければなりません。でもそのためには、ちゃんと理解していないといけない。そこで、遅まきながら勉強をすることにしたわけです」



One and Only One

## 一橋のネットワークは、安心感を与えてくれた

——如水会や一橋大学後援会でも委員や理事をつとめておいでです。一橋のネットワークは、ビジネスにも役立ってきたのですか。

「銀行では先輩方に大いにお世話になりました。今でもそれは続いています。大塚家具は、売上げの95%が個人のお客様ですから、ネットワークを通じて積極的にという機会は少なかったのですが、でも、多くの如水会員や大学関係者がお客様になって下さってますし、如水会館でも一部で家具を使って頂いています。この場を借りて御礼申し上げます。

今の中でも、例えば調査の仕事でインタビューをお願いするとき、やはり同窓であることでやりやすいこともありますし、また、そうとは知らずにお会いしても、如水会員の方だとわかると、なんとなく安心感があって、仕事もしやすい。でも、私個人のことといえば、一橋のネットワークを通してビジネスとは別の文脈で社会とのつながりがもてたということが、一つの安心材料というか、心の支えになってきたと思います。女性の場合、ビジネスの場面では絶対的に少数派ですが、これまでそう孤独を感じないでこられたのは、一橋のネットワークがあったからだと思います」

——むしかえすようですが、学者にならなかつことへの悔いはありませんか（笑）。

「いつも関心があちこちに飛んで、一つのことに集中できないというのが、私の短所でもあり長所でもある。学者になっても上手くはいかなかったと思います（笑）」

——とすれば、結果オーライだったということになりますね。

「結果が出るのはまだまだ先のことだと思いますが、ともあれ人は何もしないでいることはできない。とりあえず今は、やりがいのある適量の仕事と、前向きな勉強、ゆとりある私生活という3本立てです。今後、絞り込んでいくことになるかもしれないし、逆に拡げていくのかもしれない。あまり決めつけずに選択肢はある程度オープンにしておきたいと思います。今やっていること以外にもやりたいことはたくさんあるので、チャンスがあれば取りかかりたい。予想もしなかった展開もあるかもしれませんし。とにかく、あまり結果のかくあるべし、を考えすぎず自然体でいくつもりです」

### ◆大塚久美子（おつか・くみこ）

1991年一橋大学経済学部卒。同年富士銀行入社。融資業務、国際広報などを担当。1994年大塚家具に入社。経営企画室長、営業管理部長、経理部長、広報部長、総合企画部長、商品本部長などを歴任。2004年取締役を辞任、顧問に就任。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。2006年筑波大学法科大学院に入学。日本インベスター・リレーションズ学会会員、一橋大学後援会理事、如水会研修文化委員、日本舞踊協会会員としても活躍している。

# 科学の創出、論理と真理の彼方 ：あるいは「ヒマワリはなぜ東を向くか<sup>※1)</sup>」

## 概ねの世界の危うさを ヒマワリの生態にみる

ヒマワリの名の由来を、ネットの世界で探索すると、「キク科の一年草。名前の由来は、太陽の動きにつれて、その方向を追うように花が回るということから。ただし、実際に太陽を追って回るのは成長段階の若い時期だけであり、つばみが大きくなり花が形成される頃には成長が止まるため、基本的に東を向いたままほとんど動かない」(フリー百科事典ウィキペディア: Wikipedia)という記述に遭遇する。由来が記載されているホームページは累々130余に上り、その約9割が Wikipedia の表記と一字一句変わらぬ記述をみせる。名について Wikipedia の記述は概ね正しい。ヒマワリの花の運動も大よそ正しい。だが概ねとか、大よそという概念は、事実を歪ませる重大な危険性を孕んでいる。

あなたが、いや私もいのだが、出典や根拠の明白でない記述を引用した論文を仕上げたとしよう。価値の有無は明白である。科学は伝聞の継承ではなく実証の積み重ねであること「ヒマワリはなぜ東を向くか<sup>※1)</sup>」は教えてくれる。

「太陽を追って花が回るという俗説があるが、實際にはほとんど動かない」(広辞苑、岩波書店)であり、「北アメリカ原産。花は太陽の動きにつれて回るといわれるが、それほど動かない」(大辞林、三省堂)となる。天下の牧野日本植物図鑑(北隆館)ですら「太陽の方に向いているとはいえ、太陽の進行につれて廻るというのは俗説の誤りである。大きな頭花から太陽を連想し、日について廻ると誤認したため」と記述している。眞実は「ヒマワリは若い先端の葉が常に太陽に直面するように動く<sup>※1、2)</sup>」である。太陽光を受けると、先端葉直下の茎で、生長ホルモン(オーキシン)の分布に差ができる。太陽と逆側でオーキシンが増え、茎の細胞が伸長し、結果、茎の先端が太陽に向かう。つばみを受けた花も同じで、太陽を追う様に動く。最終的には開花時期に成長が止まるため、太陽を追うことができなくなり、多くのつばみが東向きに開花する。しかしながら、なぜ東を向くかの明確な解答は未だない(謎解きにチャレンジしてみますか?)。事実はいつも意外な側面を持っている。

## 名前の由来も、 ロマンであり科学ではない

もう一つの事実、ヒマワリの名の由来。「日廻、花常に点頭して、日脚の移る方へ向う、別名日輪(ヒグルマ)、向日葵、日輪草(ニチリンソウ)」(大言海・東京富山房)と在る。ヒマワリは江戸時代に觀賞用として中国から渡来している。「向日葵(ヒュウガアオイ)、一名西藩葵、花史には分菊と云、向日葵も漢名也。日につきてまわる、国俗、日向葵とも、日まわりとも云」と大和本草(巻之七、花草類、宝永6年: 1709年)に記述がある。渡来時すでに向日葵の漢名と、日につきて廻る意を持っていたのである。日輪、日輪草はあとから來た和名となる。概ね世界と科学世界の差がここにある。正確な事実の追求こそが、科学の最も重要なパートナーなのである。

では、この日につきて廻るは、どこから來たのである? ここからは推測が入る。和名: ヒマワリ、別名: ニチリンソウ、ヒグルマ、学名: *Helianthus annuus L.* はギリシャ語の「helios: 太陽」と「anthos: 花」に由来する。ギリシャ神話に、太陽神のアポロン(ヘリオス)に失恋した水の精クリュティエが、思いを断ち切る事ができずに、九日九夜、地面に立ってアポロン(太陽: 日)を仰ぎ見つめた結果、体が根付いてヒマワリになったとの記載がある<sup>※3)</sup>。従い、ヒマワリは日につきて廻る。もっとも、ヒマワリの原産地はメキシコ、ペルーであり、16世紀にスペイン人によって導入され、その後、欧州諸国、大陸、中国を経て渡来しているので、クリュティエの話は正確ではない。実際にギリシャ神話でクリュティエが変わったのは別の花で(探してみましょう!)、中世美術界がギリシャ神話を描く都合上、ヒマワリに変えている。このアポロンを追うクリュティエの話が、花と、名(向日葵)と、意(日につきて廻る)のみを携えて、遙か大陸を経て渡来したのである。これはロマンであって実証された科学ではない。が、検証という儀式を経れば科学へつながる。推定と事実を見分ける眼、論理、真理を追求する姿勢もまた、科学を成り立てる為の良きパートナーであることを、読むたび毎に、



「ヒマワリはなぜ東を向くか<sup>※1)</sup>」は想起させてくれる。(イラストは科学的?)

## 科学を成り立たせる論理と真理を 見据える力の重要性を教えてくれる

そして幸いなるかな。検証の儀式、真理自求に必要な論理を生み出す技術は存在し、あまねく習得可能となっている。事象の発見、事実関係の推定、テーマの導出、演繹によるテーマ論理的解釈案の導出、推定案の検証、帰結の論理的説明。あまりにも有名な方法論<sup>※4、5)</sup>である。科学におけるこの方法論は、消化された形で我々の手元にある<sup>※6)</sup>。

いまや現代科学は情報総合学<sup>※7)</sup>へと変貌をとげつたり、専門分野の最先端知識を複合的に活用することでしか、論理と真理の追求ができなくなり始めている。論理と真理の彼方を見据えるためにこそ、本書<sup>※1)</sup>を繕として、情報総合学と、アプローチ法<sup>※6)</sup>と、検証する姿勢を身につけることをお薦めし、幕を閉じることとする。さあ心して科学しようではないか!



『ヒマワリはなぜ東を向くか』(中公新書798)  
瀧本 敦/著 中央公論社刊  
定価: 698円(税込) 1986年3月25日発行

※1) 瀧本 敦 (1986)、『ヒマワリはなぜ東を向くか』中公新書798

※2) H. Shibaoka, T. Yamaki (1959), Studies on the growth movement of sunflower plant.

Scientific Papers of the Coll. of Gen. Educ., Univ. Tokyo. 9:105-126

※3) T. Prufiinch (1970)、『ギリシャ神話と英雄伝説』講談社学術文庫

※4) A. E. Poe (1845)、The purloined letter.

※5) A. C. Doyle (1887)、A study in scarlet.

※6) 木下是雄 (1981)、『理科系の作文技術』中公新書624

※7) A. E. V. Vogt (1950)、The voyage of the Space Beagle.

# 『ソ連による千島列島の強奪』

地図は、製作された時点で最も新しい地表の事実を一定の縮尺で客観的に描く。  
ほとんど誰もが、この地図の絶対性を信じている。

## 地図は、絶対ではない。 事例は、ごく身近にある

中学・高校時代に教室で使った、文部科学省検定済地図帳にある北海道地方を思い出してほしい。これは、現在の客観的事実を描くという地図本来の目的を意図的に果たしていない。

ここに掲げた、ハバロフスクの出版社の発行する地図が、現実だ。知床半島と国後島の間に「国境線」が引かれ、日本の学校地図帳にある古金布の位置にはヨウノ-ヒュリヤク(ユジノクリリスク)と書かれている。これらは、日本の地理教育において、存在しない、教えてはならない事項とされている。そして、それに代わって「幻想国家」としての領域が、不動の事実であるかのように日本人生徒の頭に刷り込まれる。

そこには、地図の絶対性への信頼を用いて「幻想領域」を現実と生徒に取り違えさせ、幻想に正統性を与えるとする地政的トリックが潜んでいる。

この「國家幻想」は、客観的な国際関係史の脈絡の中で脱構築されねばならない。そのためには、北方において日露間に生じたフロンティアの対抗とバウンダリー成立にかかる歴史を学ばねばならない。

## 「北方領土」問題は、 つまるところ日米問題である

とはいって、そのためによい文献は驚くほど少ない。その数少ない一冊がここに紹介する本書である。

著者は、朝鮮半島やチェコスロバキアなど社会主義がかかる諸地域を研究してきた国際関係史の独立研究者で、1982年から83年の間、本書をまとめたため、スタンフォード大学フーバー研究所に客員研究員として滞在し、史料を涉獵したという。

本書は、3部から成る。第1部は、アイヌ人などの生活領域だった樺太と千島が「発見」され日露のフロンティア対抗の場となってゆく状況、第2部は第2次大戦開戦と日本敗戦により生じたヤルタ協定・サンフランシスコ平和条約など、戦勝国主導ですすめられた国際交流、そして第3部は、日本における「北方領土返還」を求める動きとソ連の「領土問題」への対応をそれぞれ扱っている。

本書から得られる知見を、私なりにまとめてみたい。

ローズベルト米大統領はヤルタにおいて、日本を敗戦に追い込むためソ連の援助を求めた。その報酬は、スターリンが要求する南樺太と千島列島であった。しかし、ほどなく米国は原爆開発に成功、ソ連の援助は

不要となり、ローズベルトがヤルタで譲歩しすぎたとする考えが、米国内で台頭した。

とりわけ千島列島は、日米間の大圈航路上に位置し、オホーツク海への出入りを扼すという、米国にとっても重要な戦略的位置にある。こうして日本の敗戦直後、米国は、千島列島の少なくとも一部を占領下におこうと姑息な策をめぐらすが、スターリンのヤルタ協定遵守を求める一喝の前に、失敗に終わる。冷戦により米国内で反共主義が高まると、サンフランシスコ平和条約を審議する米上院は、千島列島・南樺太をソ連に引き渡すなら条約を批准しないと主張はじめた。妥協策として、日本が放棄した千島列島と南樺太の帰属先是明示しないことにして、平和条約締結にこぎつけた。

シリスキー 海峽の自由な通航が可能となる「三島返還」もありえない。

1956年、二島の引渡しにソ連が同意したのは、歯舞・色丹のみの返還の場合、同海峡をソ連が控制下にとどめておけるからであろう。平和そうな北海道野付崎に面する国後島の泊(ガラブニノ)では、いまも、ロシアの国境警備隊ががらみを利かせている。こうした状況のもとで「ビザなし交流」を続けても、それでどれだけ返還の日が近づくというのか。「北方領土」は、日露問題のように見えながら、実はすぐれて日米問題なのである。

## 日本固有の領土、南樺太(?)

日本の学校地図帳に国際法上の正統性があるのは、放棄した北緯50度以南の樺太(サハリン)と千島(クリル)列島の大部分を帰属未定として白地にしてあることだ。この部分がロシア領であることを認める法的根拠はどこにも存在しない。

南樺太には、江戸時代から日本人の漁業基地があり、地図部の久春内(イリンスキー)以南では、ロシアに先立って生活空間を確保していた。この事実は、1953年に中村鶴蔵で岩波文庫から刊行されたチエーホフの『サハリン島』にも記された(上巻39ページ注8、同262ページ注52、下巻38ページ注82)、ロシア人も認める事実だ。先占を領域主権の根拠とする筋を通すならば、国後・択捉両島と同じように、実現の現実性は度外視して、南樺太についても日本は「返還」を要求すべきである。樺太に日本領事館が必要なら、北緯50度線以北のティモフスクあたりに設置しなくてはならない。

とはいって、樺太、千島、そして北海道は、何千年にわたりアイヌやニブヒ族固有の生活空間だった。日本もロシアも、そこに200年たらず前に現れ、その生活空間の上で互いにバウンダリーを争いはじめた侵略者たちにすぎないのである。

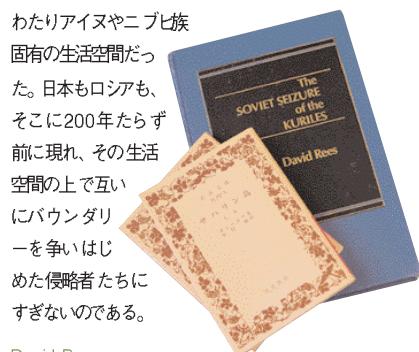


出典：ロシア ハバロフスクにある  
Roskartografiya (Роскартография) 社発行サハリン州地図（部分）

日本を日米安保体制に組み込んだあと、米国はなお、ヤルタにおける過大な譲歩は正を追求する。1950年代の日ソ交渉で、当初、南樺太と全千島の返還を要求した日本が、譲歩を重ね、歯舞諸島と色丹島のみの引渡しで日ソ平和条約を結ぼうとすると、米国は、国後・択捉両島の返還を要求しきれない限り沖縄を返還しないと恫喝をかけて、日本を「北方四島返還」に縛り付けた。

国後島と択捉島が再び日本の主権下におかれれば、両島間の国後水道(エカチャリーナ海峡)…これも決して教えてはならない地名だ)が日米安保条約適用地域となる。同水道(海峡)を経由し、米軍の艦船は自由にオホーツク海に立ち入れる。米ソ(露)とともに国際政治の基本原理がパワーポリティクスであり、オホーツク海の内海化という地政学がソ連＝ロシアの主要目標である限り、米国が後ろ盾にあるこの日本の要求を、現在のロシアが認めるはずはない。

以上の国際関係史から導き出されるのは、日本が日米安保条約を破棄し、東アジア域内にロシアを含む近隣諸国と集団安保体制を構築しない限り、国後・択捉両島の返還はありえない、という洞察だ。根室(クナ



David Rees  
The Soviet Seizure of the Kuriles.  
New York: Praeger Publishers, 1985.

「サハリン島」(上)(下) 岩波文庫  
チエーホフ(Антон Павлович Чехов)／著  
中村鶴蔵／訳 岩波書店刊  
定価：上700円+税 下660円+税  
上：1953年3月25日発行 下：1953年8月25日発行



# 様々ななる無意識たち L'inconscient esthétique ～美的無意識～

## フロイト的無意識とは異なる 様々な無意識

無意識というと一般にはフロイトの名前が思い浮かべられる。幼児が抱く母との一体化の欲望と、そこに介入する父との葛藤——精神分析の言ういわゆるエディプス・コンプレクスは、無意識を構造づける基本図式として人文科学で重宝されてきた。しかし、近年、こうしたフロイト的無意識とは異なる無意識の系譜が掘り起こされつつあり、19世紀後半以降の思想史に新しい光があたられるようになった。いわば「様々な無意識」への注目である。

もちろん、フロイトの業績を精神医学史のなかに位置づけるこころみは今に始まったではない。アンリ・エレンベルガーの大著『無意識の発見』(邦訳『無意識の発見：力動精神医学発達史』上・下、木村敏、中井久夫監訳、弘文堂、1980年)が出版されたのは1970年であり、そこでフロイトは、ユング、ジャネ、アードラーとともに、メスマルの動物磁気説以降の力動的精神医学の流れのなかで考察されていた。しかし、そのエレンベルガーにしても、こうした思想史をフロイトの発見を到達点とする

かたちで目的論的に描いている点で、その呪縛を逃れていたとは言ひがたい。

## フロイト理論を 可能な答えのひとつとする 思想史を構想する

これに対して、マルセル・ゴーシュの『脳無意識』(Marcel Gauchet, *L'inconscient cérébral*, Paris, Editions du Seuil, 1992)は、フロイト自身も自分の出発点としていた神経生理学的な意味での反射理論を、無意識概念の起源と背景として捉え直した。ここで言う反射理論とは、刺激とそれに対する神経系の反応を基本図式とするものである。反射はそれ自体無意識的なプロセスだが、反射の「遅れ」が意識を生む——つまり、意識(知覚、思考など)は刺激に対し自動的に反応できないときに生じる——と考えられた。つまり反射理論は意識と無意識をともに説明できるものだったのであり、それはベルクソンやヴァレリーにいたるまで当時幅広く共有されたエピステーメだった。フロイトの精神分析も、こうした議論に対する彼なりの応答だったのである。

フロイトの学説を理想的な「答え」としてそれまでの思想史を再構成するのではなく、フロ

イト理論もひとつの可能な考え方であるような「諸可能性の場」として思想史を構想すること——こうした姿勢こそ近年の歴史的な視線を貢ぐものだろう。ジャック・ランシェールの『美的無意識』もそうした試みのひとつである。

## 思想史の読み替えは、 自身を見つめ直すことでもある

ランシェールはこの本で、19世紀に生まれた二つの無意識を区別することから始めている。ひとつは、街路のなにげない一角や人生の些細な逸話に重大な意味を見る考古学的な視線が見出すもの。それは一見寡黙だが重大な何かを語っているはずの痕跡を読解することで見出される無意識である。もうひとつは、メーテルランクの詩劇が提示するような、沈黙を通じて暗示される名もなき潜在的な力としての無意識であり、その力は、痕跡を通じて背後の物語を読み取ろうとする解釈の営為を突き崩してしまう。フロイトはこの二つの無意識概念に依存しながらも、前者を特権化するかたちで精神分析を立ち上げた。それこそが神経症の解釈、ひいては治療を可能にするからである。しかし、ランシェールは最後に、20世紀にフロイトの影響下に生まれた思想は、むしろ後者を重視することで、しばしばあまりに明快な解釈——ベン=ファルスのような——に帰着するフロイト理論を読み替えようとしたのだと論じて本を終えている。

フロイト理論は20世紀の人文科学研究においていわば便利な道具としてくりかえし使われてきた。精神分析を当てはめただけ、という研究も少なくなかったと思う。ゴーシュやランシェールの仕事を読むと、自分の用いる方法についてつねに反省する必要を感じずにはいられない。思想史の読み替えは、そうした思想を研究に応用するわれわれ自身を見つめ直すことでもあるのだ。

Jacques Rancière,  
*L'inconscient esthétique*,  
Paris, Editions Galilée, 2001.



## 200名を超える修了生が第一線で活躍

開学以来、日本のビジネス教育の先端を走り続けてきた一橋大学。社会教育、高度専門職業人養成のためのプログラムとして、その存在感を増しているのが大学院商学研究科経営学修士コース（HMBA）である。その前身は、1996年に設立された商学研究科修士専修コースで、2000年から現在の経営学修士コースへと改称された。

HMBAでは、現実のビジネス社会で起こり得る複雑な現象に対して深い分析を加えて、その解決を図れるような幅広い視野を持った人材の育成を目指している。そこで、「社会科学の理論の深い理解」「理論と現実の間の往復運動プロセスの重視」「歴史と古典の洞察に学ぶこと」を極めて重視。さらに、一橋大学の伝統の少人数ゼミのよさも取り入れている。新しいコンセプトの日本型ビジネススクールとして、バランスの取れた大型人材の育成を行っているのである。

現在では、修士専修コースとあわせて200名を超える修了生が、ビジネスの第一線で活躍している。

## マーキュリー会の6つの事業

このHMBAで学んだ者同士が、ビジネスや勉強の場で得た人的ネットワークを活用する場として誕生したのが、HMBAの同窓会「マーキュリー会」である。2004年7月10日に設立総会を開催、正式に活動を開始した。

マーキュリー会会則には、「本会は会員相互の親睦、ビジネスネットワークの拡充を図るとともに、一橋大学大学院商学研究科経営学修士コースの充実・発展に寄与することを目的とする」ことを明確に示し、次の6つの事業を行うことが謳われている。

- 〔1〕大学当局と本会および会員との連絡
- 〔2〕会員に向けた情報発信および会員相互の情報交換を支援する事業
- 〔3〕会員名簿の作成
- 〔4〕会員同士の親睦および会員の資質向上を図るために研究会やイベントの開催
- 〔5〕一橋大学大学院商学研究科経営学修士コースの充実・発展に寄与する事業
- 〔6〕その他、本会の目的を達成するために必要な事業

## 交流しやすい実践的な企画を検討中

具体的な活動としては、まず年1回の総会がある。2005年の第2回総会には、ニューヨークやソウルなど海外からも修了生が駆けつけ、参加者は先生方を含めて120名を超えた。総会議事審議に続いて、伊丹教授の記念講演「日本企業のコーポレートガバナンス」を実施。その後に行われた懇親パーティでは、先生方を交えて大いに盛り上がり、2次会まで行われた。なお、第3回総会は、2006年11月5日に予定されている。

ほかに、ホームページを立ち上げたり、年4回のメールマガジンを



HMBAの人的資源をネットワーク化することで  
大きな可能性が生まれてくる



発行したり、パーティなどを企画したりしている。

現役学生との連携でいえば、HMBA 6期生が企画したOB交流会に3名のOBが参加、実社会と授業との関連、就職対策など、インタラクティブな議論を行っている。

なお、現在、ドロップインパーティの企画も検討されている。これは、月1回の定例で行う、時間内であれば出入り自由というパーティのこと。勉強会や講演会などを自由に組み合わせて行うことができる。

もともと強い同期生とのヨコのつながりに加えて先輩後輩とのタテのつながりが広がっていく。現役学生とOBとの交流はもちろん、ビジネスのすりあわせなども自由に行えるようになるのである。既存のビジネス交流ばかりでなく、マーキュリー会発のベンチャービジネスなどの可能性も広がっていく。

マーキュリー会が発足して、今年で3年目。いよいよ助走段階から飛躍段階へとステップアップしようとしている。



## マーキュリー会をお互いに刺激しあえるプラットフォームにしたい

マーキュリー会会長

**赤井照明**

学部時代から自分のキャリアデザインを考えていました。そして卒業後に、人事系経営コンサルティング会社に入社して経営学の面白さを知ったのです。そこで経営学を体系的に学んで自分のキャリアに生かそうと考えました。アメリカのMBAなども視野に入れて検討したのですが、5、6名でワークショップを行う一橋の商学研究科修士専修コース（現HMBA）が気に入りました。修了後にベンチャー企業に入社。私が期待していた通り、ここで学んだことが現在のビジネスで120%生かされています。

マーキュリー会の設立は、伊丹教授から「同窓会をつくったらどうだ」と何度も声をかけて

いたいたのがキッカケです。現役学生からも、「同窓会はないんですか」とよく聞かれました。当時はまだHMBAが発足したばかりで、知名度は高くありませんでしたから、受け入れ側の企業のHMBAに対する評価も定まっていません。OBがどんな活躍をしているのかといった情報もありませんから、就職先探し一つとっても大変でした。私も同窓会組織の必要性を感じていましたから、大学院から情報をもらってマーキュリー会設立の提案を行ったのです。

私は、マーキュリー会をプラットフォームだと考えています。つまり、そこはさまざまな人たちとコントラクトが取れる場であり、自発的に活動を起こしたい人のステージでもあるというイメージです。ですから、そこにいけば、いつでも誰か同窓生がいて刺激しあえるドロップインパーティを定期的に開催する企画をしている

のです。各メンバーのキャリアを生かした勉強会を行って、時には仕事を離れた専門分野の講論を交わし、時にはビジネスにまで発展させる……。いい刺激になるでしょう。

なお、MBAでは修了した人材自体がメディアのような側面がありますから、マーキュリー会の発展はHMBAを広く社会にアピールすることにもつながります。（談）

**赤井照明（あかい・てるあき）**

2000年一橋大学大学院商学研究科修士専修コース（現HMBA）修了。株式会社ネットエイジを経て、2003年6月に株式会社ライフバランスマネジメント設立、取締役に就任。

◆株式会社ライフバランスマネジメント

企業向けメンタルヘルス対策サービスを提供。  
URL：<http://www.lifebalance.co.jp/>



## ビジネス・エリートのキャリア・モデルの倉庫を目指す

マーキュリー会理事（広報担当）

**クロイワ正一**

生涯学習時代を迎えた現在の大学院の役割を探りたい、実際に体験したいと考えていました。

私は、一橋大学の社会学部出身でしたが、学生時代あまり勉強していなかったので、「国立キャンパスでの再学習」の意味も込めて、学ぶなら母校の大学院と決めていました。そこで、学部時代の恩師への相談も兼ね、国立の研究室を訪れました。帰りに事務棟の各研究科をめぐり、募集要項を収集すると、修士専修コースが経営学修士コースに衣替えしたこと気に興味を感じて、HMBA受験を決めました。ついでに、そのとき恩師に推薦状も書いてもらいました。

同窓生の平均年齢よりも10歳ぐらい上の年での入学で、若い人たちとの交流が新鮮でした。私のように、実社会に出て10年以上経つ人間にとっては、久々に統計的計算で頭を使ったり、グループワークで議論する時間は、濃密でエキサイティングでした。学部時代の数倍、いや数十倍は勉強しました。また、5年一貫コースの学生や学部新卒の学生にしても、社会に出たら

上司や先輩に当たる人たちと机を並べて勉強することは、いい経験になるでしょう。

さらに、私の場合は、起業して戦略的なコミュニケーション支援、キャリア開発支援を仕事にしていますから、HMBAで学んだことがダイレクトに役立っています。HMBAは私にとって、現在の仕事の仕入れのようなものでした。

しかし、会社を退職して入学する多くの社会人学生にとって、出口の就職が難しい面があります。そこで、マーキュリー会が就職活動の支援もしていく必要があると考えています。それでこそ、日本におけるMBAの価値を高める母体になるでしょう。

ところで、日本のエリート層でベンチャー企業を起す人が少ないのは、アメリカと違ってキャリアモデルが少ないからでしょう。それゆえ、マーキュリー会が、次々と新規ビジネスを生むインキュベーターになるよう、努力したいのです。そして、マーキュリー会を、バリエーションに富んだビジネスエリートのキャリアモデルの倉庫にもしたいですね。その意味でも、自分で何事をも切り開いていくような意欲的な人にこそ、HMBAに入って来てもらいたいです。

なお、マーキュリー会には、ニューヨークや

ロシアに駐在する海外勤務の会員もいます。米国のビジネススクールで常にトップクラスにランキングされるペンシルバニア大学・ウォートンスクールは、東京でも同窓会を開いています。同様にHMBA出身者が数多く世界で活躍して、ニューヨーク、モスクワ、北京などで支部、同窓会を開けるほど、グローバルにネットワークを広げたいですね。（談）

**クロイワ正一（くろいわ・しょういち）**

ヘルメス株式会社代表取締役。CDA（厚生労働省指定キャリアコンサルタント能力評価試験）合格。LEC東京リーガルマインド大学講師（キャリア開発学）。日本商工経済研究所客員研究員。一橋大学、同大学院商学研究科経営学修士コースで社会心理学、経営学を学ぶ（人材マネジメント専攻）。企業、官公庁、病院、学校などで、戦略的なコミュニケーション開発、キャリア開発を支援している。『社会人入試の必勝計画』（ライオン社）、『成熟時代の戦略人事』『月刊商工会』、『人事教育』『月刊総務』など著書、連載多数。

◆ヘルメス株式会社

URL：<http://www.b-info.jp/hermes>



## 博士課程に学ぶ院生が 「CO2映画祭」にて最高賞を受賞しました



児玉和土  
Kazuto Kodama  
言語社会研究科博士課程

作品づくりを突き詰めるために、  
もっと時間が欲しかった

僕が映画を撮りたいと思ったのは、早稲田大学に在学していたとき。しかし、実際に映画を撮り始めたのは大学院に入学してからでした。そしてこれまでに『ダーク・メイガス』(2003年／30分)、『Untitled』(2003年／8分)、『Riverside』(2004年／69分)、『ダム・ガール』(2005年／33分)の4本を撮ってきました。早稲田時代から映画を撮りたいとは思っていたのですが、なぜか撮れませんでした。何を撮りたいのか、その明確な像が僕のなかではまだ結んでいなかったのです。一橋大学大学院への進学は、学生という自由のなかで、もっと突き詰める時間がほしいという、一種の延命措置だったかもしれません(笑)。

大学院に一橋大学を選んだのは、映画を研究テーマとして学ぶことが可能だったためですが、大学院に入って映画に対する自分

の立ち位置や映画との距離感が変化しました。1年間500～600本の映画を観、映画について、あるいは映画と社会との関わりなどの知識が拡大し、思考経験を積むことで、映画を客観的に観られるようになったという実感が生まれました。プロを目指して本格的に映画を撮り始めたのは、博士課程入学後といえます。ただし、論理的作業だけを優先させると理が先にたって、創作のダイナミズムが減じてしまう。このあたりのバランスをどうとるかが、難しいところですが、しっかりと意識しつづけなければいけないと思っています。



**映画監督になる道は、限りなく狭い。  
映画祭への出品は、そのきっかけづくり**

2006年2月、『ひかりのくに』<sup>※1)</sup>という作品で「シネアスト大阪市長賞（企画制作部門最優秀賞）」<sup>※2)</sup>を受賞したことは、映画監督として僕を一步後押ししてくれたといえます。映画は、撮ること自体が実績になります。映画は非常にお金がかかるビジネスのため、映画監督を仕事にするには、まず助監督として誰かにつくか、自主制作映画で非常に高い評価を受けるか、といったごく限られた道しかないのが現状だからです。最近、撮った作品（オリジナルビデオ）<sup>※3)</sup>は「シネアスト大阪市長賞」の受賞を評価した制作会社が声をかけてくれたもの。商業作品を撮るという



※1)  
受賞作品『ひかりのくに』

●出演：吉岡睦雄、遠藤祐美、藤川俊生、小深山菜美、  
鐘築建二、扇田拓也、川淳平、加藤順子、  
深月ユリア、平賀幸則、谷津勲

海辺の小さな町。ミサキという青年が海亀を探しに来た。青年は数年前に隣町で起こった誘拐犯に似ていたために奇妙な憶測が起こる…。大学院で映像文化について研究する傍ら、映画美学校で制作を学んだ児玉監督の奇妙な人間ドラマ。



ことも、いい経験になりましたね。

商業作品は売れることが前提ですから、例えばホラーなどのジャンルで商品として求められる要素をキチッと押さえておけば、一種隠れ蓑的に自由に撮れるとわかったことも発見でしたね。その反面、スポンサーとの折衝や、資金繰り、シナリオの調整など、制作以外のところで非常に大きなエネルギーと時間が要求されました。この作品について、次の作品も決まっています。処女作が自己評価ではいま一つ不完全燃焼ということもあって、もう一度覚悟を決めて同じジャンルに取り組もうと思っています。

僕がいま強い関心をもっているのは、観る人に驚きを与えること。撮り方の工夫、ストーリーの面白さなどで、新しい映像世界を作り出したいと思っています。

▼「CO2映画祭」授賞式



※2)

シネアスト・オーガニゼーション・大阪エキシビション=CO2とは、2005年にスタートした大阪市の映像文化振興事業。若き映画作家（シネアスト）への制作・上映支援を通じて、大阪が未来の映画の可能性を切り開く拠点となることを目指して展開するプロジェクト。企画制作部門（企画・シナリオ）とオープンコンペ部門（完成作品）の2つがあり、児玉さんは前者でグランプリを受賞。監督として作品を完成させた。

※3)

「オリジナルビデオ（OV）」とは、劇場公開ではなく、レンタルを目的として、制作されるビデオ・DVD作品のこと。いわゆるVシネなどもこれである。

## 平成18年度一橋大学附属図書館企画展示と講演会のお知らせ

附属図書館では、平成13年（2001年）、本学のさまざまな所蔵資料を公開することを目的として、附属図書館時計台棟1階に公開展示室を開設し、図書館や大学の各種コレクション（所蔵資料）を、テーマに沿って展示しています。

毎年11月の一橋祭の時期には企画展示を開催し、貴重資料を含めた当館のコレクションを展示するとともに、展示テーマにちなんだ講演会を開催しています。

本年度企画展示のテーマは、「江戸時代の豪農と地域社会—岡田家文書の世界—」です。岡田家文書は、河内国丹南郡岡村（現大阪府藤井寺市）の庄屋であり、地主・金融などを業としていた岡田家の文書で、岡田家から寄託（1978年仮契約、1992年本契約）を受ける形で収蔵していましたが、2001年8月に購入し、正式に本学附属図書館所蔵となりました。18世紀以降明治初年までの村方史料、幕末から昭和期にかけての小作関係史料、地方銀行関係史料、その他商業史関係史料約13,000点から成ります。

また、期間中、渡辺尚志教授による講演会も計画しております。

日時、会場等は下記のとおりですので、ぜひご観覧ください。



### 記

## 「江戸時代の豪農と地域社会—岡田家文書の世界—」

**【展示】** 期間：平成18年11月2日（木）～16日（木）

入場：9時30分～16時30分（閉室17時）

場所：一橋大学附属図書館公開展示室（西キャンパス 時計台棟1階）

入場無料



**【講演】** 講師：渡辺尚志（一橋大学社会学研究科教授）

日時：平成18年11月6日（月）14時～15時30分

場所：一橋大学附属図書館研修セミナールーム（西キャンパス 時計台棟1階）

入場無料

なお、内容、日時等に変更が生じる場合がありますが、

その他詳細と合わせ、附属図書館のウェブサイト

([http://www.lib.hit-u.ac.jp/service/index\\_Ja.html](http://www.lib.hit-u.ac.jp/service/index_Ja.html)) にて随時ご案内申し上げます。

お問い合わせ先：学術情報課 学術・企画主担当 (Tel: 042-580-8229 Fax: 042-580-8232)

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。

## 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。

一橋大学ホームページ (<http://www.kikin.ad.hit-u.ac.jp>) からも、  
お申し込みいただけます。  
**《お問い合わせ先》**  
一橋大学基金事務局  
〒186-8601 東京都国立市中2-1  
TEL&FAX/042-580-8888 E-mail/[kikin@ad.hit-u.ac.jp](mailto:kikin@ad.hit-u.ac.jp)

## 一橋大学広報誌「HQ」

|   |                     |
|---|---------------------|
| 〈編集発行〉  |                     |
| 一橋大学HQ編集部   |                     |
| 〈編集部長〉  |                     |
| 副学長（社会連携担当）   | 伊藤邦雄                |
| 〈編集長〉   |                     |
| 言語社会研究科教授   | 坂井洋史                |
| 〈編集部員〉  |                     |
| 商学研究科助教授  | 松井剛                 |
| 経済学研究科教授  | 福田泰雄                |
| 法学研究科助教授  | 山田敦                 |
| 社会学研究科教授  | 足羽與志子               |
| 国際企業戦略研究科助教授  | 大上慎吾                |
| 経済研究所助教授  | 阿部修人                |
| 〈外部編集部員〉  |                     |
| 有限会社イプダワークス   | 吉田清純                |
| 〈印刷・製本〉   |                     |
| 株式会社情報研究社   |                     |
| 〈お問い合わせ先〉   |                     |
| 一橋大学学長室広報担当   |                     |
| 〒186-8601 東京都国立市中2-1  |                     |
| Tel : 042-580-8032 Fax : 042-580-8016                         |                     |
| <a href="http://www.hit-u.ac.jp/">http://www.hit-u.ac.jp/</a> |                     |
| koho@ad.hit-u.ac.jp   |                     |
| ※ご意見をお寄せください。   |                     |
| 一橋大学学長室広報担当   | 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  
一橋大学学長室広報担当  
042-580-8032

## 編 集 部 か ら

一橋大学の構内では、春にはおたまじやくし、夏にはカブトムシ捕りの子供達の姿を見かけます。最近では、ときおり見かける狸の一家が人気者です。兼松講堂や図書館がある空間は、昔から変わらぬ、大学のシンボルです。その一方、東キャンパスのように、この十年で大きく変わったところもあります。キャンパスに限らず、大学は昔から大事に守っていくべきものと、常に新しく変わっていかねばならないもののバランスをとらねばなりません。今、理念とか理想を追求する姿勢が日本からなくなってきたと言われています。一橋大学には、社会科学を広く深く追求するという一貫した目的があります。ですが、今は、アカデミズムの世界や学内に閉じこもららず、今風の言葉で言えば一橋大学にとっての広義のステークホルダーの皆さんとの関わりが重要となってきています。HQのような広報誌を通じた読者の皆さんとの結びつきが大学の過去と未来を繋ぐものであると信じ、今回のHQを作成しました。皆さんからの御意見をお待ちしております。(阿Q)