日本のリーダーが語る世界競争力のある人材とは？

第７回

世界中に約４万人もの社員を擁する日本郵船。
しかもその４分の３が外国人社員であり、会社の存在そのものがグローバルなのである。
「文化や言語を超越した価値を運ぶ仕事」とは何か？
その時、日本発国際人に求められる素養とは？
海運業の未来と、人材について宮原社長に語っていただきました。

日本のリーダーが語る
世界競争力のある人材とは?

国際人であれ、視野を広げろ
——異文化を受け入れ、発想の翼を広げよう

日本郵船株式会社 代表取締役社長
宮原耕治氏

VS

一橋大学長
杉山武彦

宮原耕治
(みやはら・こうじ)

1945年生まれ。1970年東京大学法学部卒業後、日本郵船株式会社入社。
同社経営企画グループ長、定航調整グループ長を経て、2000年同社取締役就任。2002年常務取締役、2003年代表取締役及び専務取締役に就任。2004年代表取締役社長に就任、現在に至る。

杉山武彦
(すぎやま・たけひこ)

1944年生まれ。1970年一橋大学大学院商学研究科修士課程修了。1986年より一橋大学商学部教授、2000年以降、大学院商学研究科教授(1998年から2000年まで商学部長)、2001年12月一橋大学副学長、2004年4月より一橋大学理事(兼副学長)、2004年12月より現職。研究分野は交通経済。

世界経済の発展を支える重要なインフラの1つである海運業。その影響力の大きさの割に、ダイナミズムあふれる活躍や経営の先進性が一般には認識されていません。そこで、杉山学長と日本郵船の宮原社長が、さまざまなヒントに富んだ海運業の動きを素材にして、世界経済の現状からこれからの社会で必要とされる人材まで、率直に話し合いました。

世界の物流の99%を担う世界経済のインフラ

杉山　世界的に見ても今、大学は大きく変質をしています。昔の大学は、ドイツが典型ですが、制度的で文化的な存在でした。それが、知識産業化してきたのです。高等教育の役割が拡大する中で、端的に言えば、市場化の波に洗われています。これは、大学の可能性を広げるものですが、同時に問題も内包しています。

一橋大学も国立大学法人化以来、大きく変わりつつあります。ただし、研究と教育を使命とし、キャプテンズ・オブ・インダストリーという言葉に象徴される広く世界で役に立つ人材を輩出することの重要性には変わりはありません。

本日おいでいただいた宮原社長は海運の世界で活躍されています。ダイナミックに躍動している業界の現状から、大学への期待、これからの社会で求められる人材像まで、産業界の立場から率直にお話しいただきたいと思います。まず、海運業界の役割や特色からご紹介いただけますか？

宮原　海運業とは、文字通り海上運輸を担う産業です。世界経済を動かす物流、なかでも原材料やエネルギーなどかさばるものは船で運ばれています。重量ベースで言えば、世界の物流の99％を海運が担っており、世界の経済活動や世界中で暮らす人々の生活に密接なものを運んでいます。縄文時代の昔から、海運は重要なインフラだったのです。

日本は島国ですから、船に依存する割合は大きいのですが、残念ながら海運といってピンとくる人は数多くはありません。空気や水と同様に、あって当たり前の存在で、ものがどうやって運ばれてくるかまでは思いがいたらないのでしょう。昔と違って専用船や専用埠頭が増えて、現実に船を目にする機会が減ったことも影響しているかもしれません。

ところで、ここ数年で、海上輸送の世界に大きな変化が起こっています。ご存じのように、中国を中心に鉄や電力需要が急増しているのです。当然、原材料を海上輸送するわけですから、世界的に船舶が足りなくなってきました。船という船が中国に吸い寄せられる。私が海運業界で仕事を始めてから、こんなことは初めての経験です。

この根底には、ベルリンの壁が崩れて、市場経済が世界に広がったことがあります。市場経済に中国などが組み入れられた結果、30年前には30億人程度だった市場経済人口が、現在では倍の60億人へと急増しているのです。

戦後にスクラッチから再スタートした日本郵船

杉山　一橋大学で言うと、先輩たちは海外に雄飛しようという気風が強く、なによりもその国際性に憧れて海運業界に行きたがったものです。海運業界は、日本で産業空洞化が言われるようになる以前から、ある意味でいち早く海外展開を行うなど、経営も時代の流れに対応する先端性がありました。

宮原　日本郵船は一昨年120周年を迎えました。明治時代から外国航路を次々と開拓するなど、その歴史には長いものがあります。しかし、最初の60年が終わったときには、戦争で所有する船舶の85％を失い、海陸で約5300名もの社員を失うという大きな痛手を受けました。つまり、戦後になってスクラッチから再スタートしたのです。

当時の日本は、現在の中国に似ているように思われます。国造りに燃えていたのです。資源には限りがありますから、国策として鉄鋼、電力、石炭、そして海運の４産業の復興を最重点目標としました。そのため、昭和30～40年代の海運業界は、国の融資を受けながら日本の復興と軌を一にして発展してこられたのです。

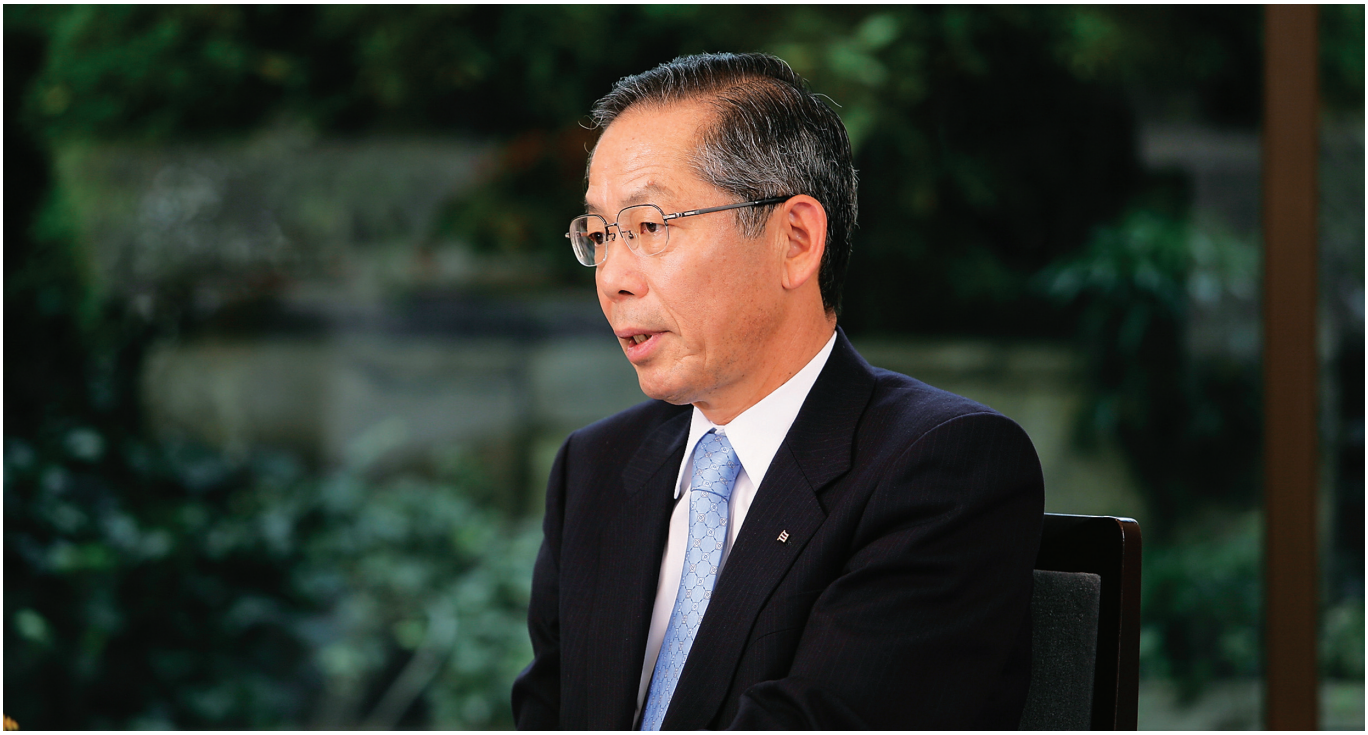
ところが、1985年のプラザ合意で様相が変わりました。為替相場でドルの価値が半分になってしまったのです。海運業界の運賃は殆どがドル建ですから、収入が半減したのと同じになります。これでは、日本をベースにしたビジネスだけではやっていけません。海運という本業でグローバル化を図ることで、生き残り作戦を立てざるを得なくなってきたのです。

幸い20年前には、トヨタ自動車やキヤノンなど、日本企業の海外進出が盛んになっていました。当然、新しい物流も始まりますから、その動きについていくことができたのです。

このグローバル化の選択という判断は正しかったと思いますが、この20年間の変化への対応は楽なことばかりではありません。なかでも最大の課題が人材でした。社員にしてみれば日本の会社に入ったつもりが、いつの間にか海外で現地社員とともに仕事をしなければならなくなったわけです。当然、十分に実力を発揮できない面もありました。現在では、国際化もある程度は進んできましたが、それでもまだ６合目か７合目ぐらいでしょうか。

入社後にはボトムからトップまで3回の海外勤務を経験する

杉山　学生が日本郵船に就職した場合に、どんな仕事が待っているのか、それにはどんな魅力があるのかをお聞かせ下さい。



宮原　業務は海運だけではありませんが、典型例として海運に絞って説明します。なによりもダイナミックであるというのが魅力ではないでしょうか。世界のものづくりの大きな流れが中国を中心にして、大きく変わっています。たとえば、自動車メーカーの海外進出に合わせた配船計画が必要になります。さらには、自分で採算性を考えながら1隻50億円～200億円もする船舶の投資計画を立案して実行するといった、世界経済のトレンドに合わせたスケールの大きな仕事を自分でつくりだせます。

現在、世界の全グループで約4万人の社員が活躍しています。その75％は外国人です。そのなかで働く日本人社員の役割が、昔とは違ってきました。日本郵船が向かって行く方向を理解した上で、現地社員と一緒に働き、リードしていくリーダーやマネジャーとして活躍してもらいたいのです。

入社すると大体3回は海外で働いてもらうことになります。まず若手のうちに、海外の現地法人のボトムで現地社員と一緒に働いてもらいます。社長は現地社員か日本人か場所によって違いますが、上司である課長は現地社員です。ここで3年ぐらい現場を体験するわけです。2回目の海外赴任は、課長や部長としてで、国際実務のミドルマネジメントを経験してもらいます。3度目は、現地法人のトップとして赴くことになります。外国と日本の両方で仕事をすることで、仕事の幅を広げていくのです。

杉山　私も海外で支店の日本人社員の方々にお目にかかったことがあります。仕事を通じて、昔と今で若い人の気質の違いを感じることがありますか。また、若い人に期待することは……。

宮原　昔は、外国に行けること自体に価値を見いだしている人が多かったですね。今は、それだけでは吸引力がありません。

私が新入社員に期待していることは2つあります。

1つは、国際人であれということです。外国人と働くというのは、異文化と暮らすことや違う価値観を持った人たちとともに働くことです。その違いを受け入れ、自分の仕事の中に取り込んで、うまく共存共栄を図りながらリーダーシップを発揮することが重要なのです。その前提として、日本の良さをきちんと自信を持って外国人に言えるだけの勉強が欠かせません。

2つ目は、視野を広げろということ。今の若い人は、専門など1つのことには優秀です。自分の仕事だけに限定すれば、我々の若いころの何倍もの力を発揮するでしょう。しかし、隣の部門が何をやっているか、お客さまが何を考えているか……といった、横の広がりには、敏感ではありません。専門を深めるというタテ掘りは、背骨をしっかりさせるという意味で重要です。視野を広げるというヨコ展開は、いわば翼を広げることで、ビジネスではこの両者が必要なのです。

共同生活体験が役立つ
異文化コミュニケーション

杉山　視野を広げよという言葉を聞くと、我々自身も内心忸怩たるものがあります。視野を広げるのは、企業ではOJTなどで行うのでしょうが、リクルートの段階でもその素養のある人材を採用する必要がありますね。

宮原　人間の能力にそう違いはありません。いかに自分で自分の能力を開かせるか。自分で積極的に学んでいこうという積極性があればいいのではないかと思っています。望むらくは、学生時代に共同生活があるといいですね。運動部ばかりでなく、文化部やサークル、寮生活などでも構いません。こうした生活を通じて、自分の考えを相手にうまく伝え

るコミュニケーション能力が養われると思うからです。他人と自分との関係をキチンと捉えられれば、あとは積極的に相手のなかに飛び込んで行くだけです。

杉山　共同生活の経験が、異文化とのコミュニケーションにも役立つというわけですね。ところで、日本にとって海運の重要性が高いにもかかわらず、残念ながら日本の大学では海運という科目が消えつつあるのが現実です。これから海運を目指す学生に、大学時代には何を勉強し、どんな能力を身につけることを期待していらっしゃいますか。

宮原　我々は、広い意味での経済のなかで生きています。ですから、世界経済の仕組みや動きに関心を持ってもらいたいですね。一橋大学では、どの学部でも経済学は必須だと思いますが……。世界経済はここ3～4年で大きく変わっています。そこに関心を持って話を聞く姿勢が必要です。

いいものづくりは、もの運び、いいもの運びは、価値づくり

杉山　外国の大学と提携したり、海外オフィスを開設したりするなど、大学自体も今、グローバルな教育や研究の展開を求められています。ただ、海外活動の運営に大学はこれまで必ずしも慣れておりません。日本郵船では、グローバル企業としてのガバナンスをどう行っていますか。

宮原　グローバル展開で最も難しいのが、ガバナンスです。かつては、東京一極集中で管理してきましたが、各国で政治も宗教も違うアジアでは無理があります。そこで、アジアにはシンガポールにヘッドクオーターをおいています。現地のトップに会社の方針をキチンと理解させた上で、現地のことは現地に任せているのです。

現地法人では、トップが外国人ならNo.2は日本人、あるいはその逆と、2本柱で日本人スタッフが外国人トップを支えるスタイルを取っています。キャプテンズ・オブ・インダストリーの精神をたたき込まれた一橋大学の卒業生もたくさん海外で活躍していますよ。

杉山　それはうれしい話ですね。

宮原　いい「ものづくり」には、いい「もの運び」が必要。だから「もの運び」は、「価値運び」――こう確信しています。

現在、力を入れているのは、海運と併わせて陸上輸送です。港から工場などへの陸上輸送のニーズが高くなっているからです。さらに、航空貨物も増えてきています。15～6年前からは「飛鳥」などの客船も運航しています。人々の暮らしがレベルアップして、ライフスタイルも変わ

ってきました。そこで、船でゆったりとした時間を楽しむライフスタイルがあってもいいのではないかと、スタートしたのです。

学生さんには、どこの会社でもいいから将来の夢がある、広がりのある会社を選ばれたらいいと思います。夢やふくらみを持って日々の会社生活を送ることが重要なのです。

新制度導入で入社する船長目指す一橋大学生

杉山　宮原社長ご自身は、どんな学生生活を過ごされたのですか。

宮原　学生時代は学園紛争の最中でしたから、授業にはでませんでした。良かったのは、寮生活です。良すぎて卒業まで5年かかったくらいです(笑)。昼夜逆転の生活で、飲みながら語り合ったものです。語り合った友人たちから得たものの大きさは測り知れません。もっと勉強しておけばなお良かったのですが……。会社に入ると日々が勉強です。会社に入ってはじめて「こういうことだったのか」と得心したことが数多くあります。

杉山　私は、残念ながら寮生活を経験しませんでしたが、寮の仲間のところによく出かけたものです。

宮原　中和寮ですか。私は三鷹の寮にいましたから、中和寮によく泊まりに行きましたよ。

杉山　これまで、学生についていろいろお話しいただきましたが、大学自体についてはどうでしょう。大学としては、社会との連携、地域との密接な関係づくりを進めています。大学との連携という点ではいかがですか。一橋大学を叱咤激励していただければと思います。

宮原　日本郵船では、各国の船員養成大学を別にすれば特定の大学との関係を深めているということはありません。

一橋大学について言えば、お世辞ではありませんが、卒業生は優秀です。よく勉強していますし地に足がついています。会社に入ってからの仕事に取り組む姿勢にも素晴らしいものがあります。専門領域のプロというだけでなく、企業で要求されるプロデューサー的働きができるのです。タテとヨコの両方ができる訓練が学生時代にできているのでしょう。

なお、昨年度から一般の四年制大学、大学院出身者を船長や機関長に育成する採用システムを導入しています。採用されると1年間は、資格取得に向けて海技大学校で研修、さらに1年間の乗船研修を行います。こうして3等航海士・3等機関士になり、約10年で船長や機関長になるわけです。昨年は3名採用、今年は5名採用を内定しています。250名の応募の中から5名内定したのですが、そのなかに一橋大学社会学部の学生さんがいます。

この制度を導入した背景には少子化があります。商船大学など専門大学の学生も減少していますから、インドやフィリピン、ルーマニアなどから外国人船員を手当してきました。しかし、外国人をマネジメントできる日本人船員が必要なのです。

杉山　外国人社員が4分の3と比率が高いですが、外国人の社員から気づかされたことなどありますか。

宮原　年に数回、海外のトップとミドルを選抜して日本で研修を行っています。外国人社員は、強烈に自己アピールしますし、自分の能力向上にかける意欲には強いものがあります。一方、日本の若い人には、その辺のガッツが足りない気がします。日本人社員には、マネジメントをとれる立場に向けて、大きく育ってもらいたいと考えているのですが……。

自由の象徴である海にはロマンがある

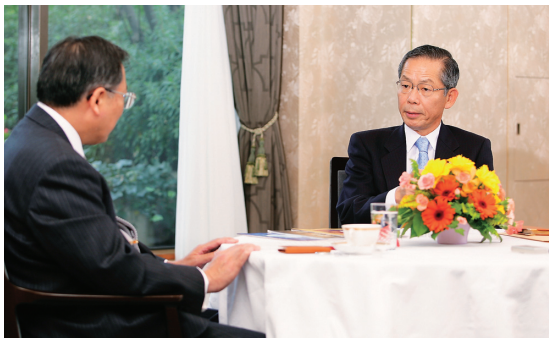
杉山　いろいろお話を伺ってきましたが、企業にとってはＣＳＲ（企業の社会的責任）が重視される時代になってきましたので、その取り組みについてもお聞きしたいと思います。

宮原　企業は自分1人では生きていけません。社会で必要だと思っていただけるからこそ、生き残れるのです。社会の要請を無視することなく、応え続けていくことが重要なのです。そこで、ＣＳＲマネジメント本部を立ち上げて、私が本部長に就任しました。ＩＲやＰＲ、社会的責任を含めて全社を挙げて取り組んでいるのです。コンプライアンスは、基本中の基本だと思っています。

海には人知を尽くしても、最後の最後にはわからないところがあります。これがロマンであり、面白さなのです。そこが、畏敬の念を覚えるところであり、金比羅さんにお参りに行くゆえんです。昔はこうしたロマンに惹かれて入社してきた人が多かったですが、現在でも幾分かはそうした部分が残っています。世界中のどこにでも行けますから、海は自由の象徴でもあるのです。

日本は、物流機能では世界のどの国にも負けません。舞台が世界で自由に活動できます。その分だけ自己責任を負う覚悟が必要なのです。

杉山　本日は示唆に富むお話を聞かせていただきまして、ありがとうございました。



日本のリーダーが語る
世界競争力のある人材とは？

Message

Yoshio Ishizaka
Tokuaki Bannai
Susumu Yamauchi

理事就任者からのメッセージ

学外理事／菅澤武彦氏、及び２名の学内理事

田■宣義教授（教育担当副学長）、

伊藤邦雄教授（社会連携担当副学長）の任期満了にともない、

新たに3名の理事が誕生しました。新理事就任者は、

学外理事／石坂芳男氏（トヨタ自動車株式会社相談役）、

学内理事／坂内徳明教授（教育・学生担当副学長）、

学内理事／山内進教授（社会連携・財務担当副学長）です。

ここでは、それぞれの新任理事に今後の展望についてうかがいました。

国際的に存在感を発揮できる大学に向けて 大学と企業・社会の仲介役を果たしたい

学外理事
石坂芳男氏
トヨタ自動車株式会社相談役
APECビジネス諮問委員会日本委員

Yoshio Ishizaka

企業・社会の観点でステークホルダーを捉える

私は、ＡＰＥＣビジネス諮問委員会の日本委員でもありますから、国際的な大学の認知度が気になります。日本の大学は、東京大学でさえ30数番目程度で、まして一橋大学は……。一橋大学が掲げる「アジアNo.1大学」を達成するためにも、国際的なつながりを深め、その存在感を高めていかなければなりません。

90年代日本の「失われた10年」で、アジア諸国の国費留学生の多くは日本をパスして、欧米やオーストラリアに流れてしまいました。それだけに、日本には魅力的な大学があり、自分のキャリア形成に役立つことを、積極的に示していく必要があるのです。

国内においては、学術研究など多くの面で他大学に負けない高いレベルを維持しています。一方で社会から求められているのは、「さすが一橋大学出身だ」と言われるような人材を輩出することです。これからも、難易度の高い入学試験を維持できるような大学の魅力づくりが重要になるでしょう。

強調したいのは、内向きになるのではなくこれまで以上に企業・社会という観点で、ステークホルダーを捉える必要があるということです。

企業にも高校・予備校にも積極的な広報が必要だ

大学の資金源は、入学金、学費、文部科学省の予算です。大学の発展には、もっと研究費や教育・研究環境を整えるための資金を確保しなければなりません。一橋大学も一橋大学基金を発足させましたが、これをアメリカの大学のファンド並みに強化する必要があるのです。

学生募集という面では、巡回公開講座（移動講座）で一橋大学が「ゼミの大学」だということを高校生に注目してもらう試みはよかったと思います。学内では、如水ゼミという形で14ものゼミを公開しています。それだけ社会との接点があるユニークな大学であることも高校生にわかってもらわなければなりません。

たとえば、この『ＨＱ』などの広報媒体は、すでに高校や予備校にも配布しているそうですが、さらに配付先を拡充させてはどうでしょう。そこに有名企業の広告を10数件掲載すれば、『ＨＱ』のステータスが上がるばかりでなく、ある程度の経費は吸収できます。

私は学外理事として、また如水会の副理事長として、如水会をバックにして一橋大学と企業・社会の仲介役を果たすことが、自分の重要な役割ではないかと考えています。(談)

◆石坂芳男（いしざか・よしお）

1963年一橋大学法学部卒。トヨタ自動車販売株式会社入社、1982年トヨタ自動車株式会社（社名変更）、1992年取締役、1996年米国トヨタ自動車販売株式会社取締役社長、1999年トヨタ自動車株式会社専務取締役、2001年取締役副社長、2005年相談役就任、現在に至る。APECビジネス諮問委員会日本委員。

一橋大学の新しい伝統づくりを進め、学生のキャリアデザインを支援する

坂内徳明
教育・学生担当副学長

Tokuaki Bannai

一橋大学は本当に一流なのか？

これまで20数年間、全学共通科目から大学院演習までを担当してきて感じるのは、この10年で大学の性格が大きく変わったことです。日本の大学教育は、帝国大学偏重から私立大学の比重が増し、進学率が高まるという、いい意味での全体の底上げが行われてきました。しかし、現在では学生をどう受け入れて、どう社会に送り出していったらいいか、見えづらくなっています。大学のあり方が転換点にきているのです。今日的状況のなかで、一橋大学は本当に一流大学なのでしょうか？ 本当にいい人材を社会に送り出しているのでしょうか？

大学は社会の求める先の先を見た人づくりを考えなくてはなりません。これまでの好就職率に甘んじていては、十分な読みはできません。一橋大学は伝統的に学生をいい意味で大人扱いしてきました。先日お亡くなりになった阿部謹也先生の自伝には、古き良き一橋大学の良質な部分が語られています。そこからは、自立した教養ある人格が育ってきました。しかし、それに安住しているわけにはいきません。伝統には時代を超えて継承すべきものもありますが、時代を見すえて伝統の新しい発展をつくり出す努力という意志が伴わなければ、一流大学としての将来性などないからです。

大学の理想と求める学生のマッチング

昨年度の全国の大学生の進路をみると、63.7%が就職で、12.1%が進学、17.7%がフリーターやニートです。これはかなり深刻な問題です。大学４年間をどう過ごさせるか、学生と時間を共有して真剣にキャリアデザインを構築する必要があります。キャリアデザインとは、単なる就職相談ではありません。学生の人生設計に大学がどうかかわることができるか、ということです。

教育はすぐに結果がでるものではありません。だからこそ、先の先までを見通して、学生に中長期ビジョンを与えられるような大学でなければならないのです。最適な修学環境を提供するという、これまでの姿勢からさらに一歩踏み出して、個々の学生に自分たちの将来にとって何が重要なのかを認識させていく必要があります。

この30年間、大学は低迷期にあったといえるでしょう。国立大学法人となった頃が底で、ここからは教育の本来的な力で這い上がるしかありません。良質な教養知識、高度の専門スキルを提供しつつ、ＦＤ（ファカルティ・ディヴェロップメント）などを地道にやることです。それも即効率をもとめるのではなく、長期にわたってデータを蓄積し、有効な教育的方法論を求めていかなければなりません。我々の見識が問われているのです。

求める学生も、偏差値ではなく、一橋大学の理念にそって「こういう若者が欲しい」と明確なメッセージを発していかないと、ミスマッチが生じます。理想の大学像を提示して、学生とともにつくりあげていく姿勢が重要なのです。（談）

「知的交信型大学」として、社会とインタラクティブな関係を深める

山内　進
社会連携・財務担当副学長

Susumu Yamauchi

情報の知的交信という姿勢がポイント

法学研究科では、平成17年度に「日欧交信型法学研究者養成プログラム」が文部科学省の「魅力ある大学院教育」イニシアティブとして採択されました。この「交信型」という考え方は、一橋大学全体としても当てはまることだと考えています。それは、発信できる研究者の育成であり、近隣社会や国内、国際社会と知的に受発信する相互交流の場としての大学づくりです。

社会から求められていながら、案外できていなかったのが、大学から正確な情報を、それも頻繁に提供することです。もちろんその前提となるのは、教育研究がキチンと行われていることです。これからの時代は大学が社会連携の中心になって活動していくことが求められます。こうした活動の中身を、正しく伝えていくという広報活動が、ますます重要になってきます。

すでに大学は「一橋大学研究教育憲章」をつくって、ウェッブ上で公開しています。さらに、大学がその職責を果たしているかどうかを、きちんと評価する必要があります。つまり、目標と結果を明らかにし、改善を進めることです。ＰＤＣＡ（Plan Do Check Action）をスムーズに行っていくのはもちろん、そのプロセスでの発信が欠かせません。仮にマイナス情報であっても、その状況と具体的な対応結果を素早く発信する必要があります。

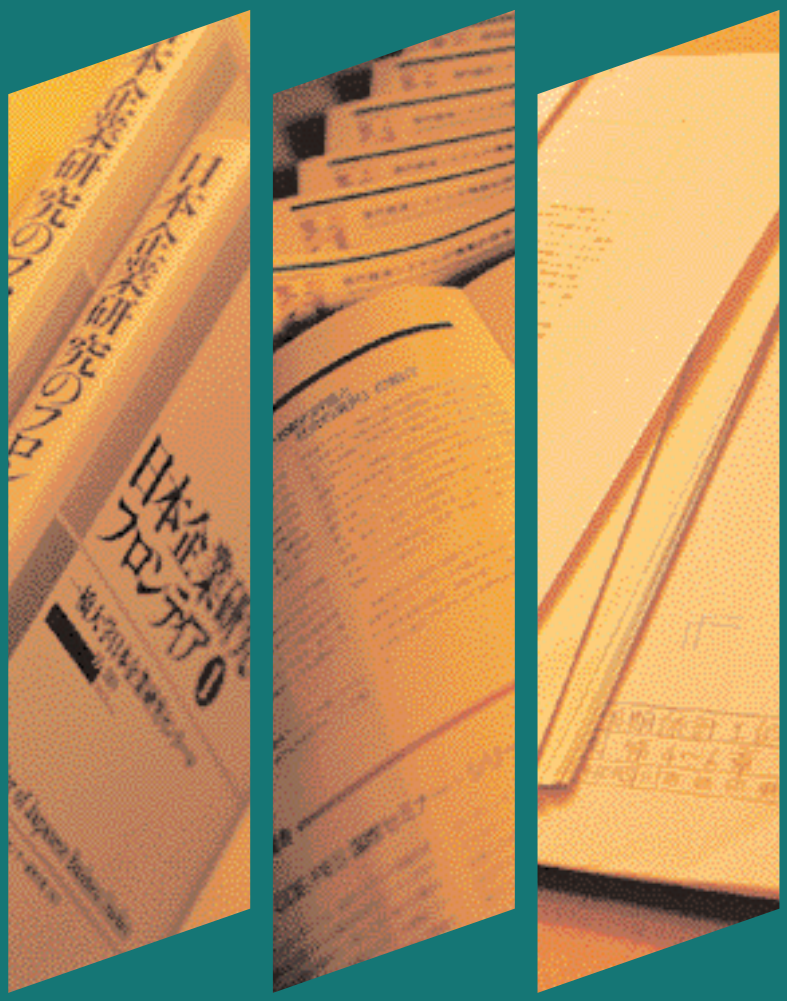
大学としての情報発信力を高める

大学の基本的な役割として、教員の自由な活動の保証があります。一方で、これからは大学がイニシアティブをとって行うべき事柄も増えてきます。その両者のバランスを調整しながら、社会連携を進めていかなければならないと思っています。

企業と大学との関係でいえば、「研究支援課」が産学連携の統括窓口として機能しています。これまでは、研究者の個人的な人脈で行った調査やイベントを大学として社会に発信するという意識があまり強くありませんでした。また、部局もすべての動きを把握していたわけではありません。しかし、これからは個々の研究者の活動を含めて大学として把握し、ネットに載せるなど、社会にアピールしていく必要があります。

大学の情報ネットワークをどう構築していくか。情報発信の仕組みづくりをどう行っていくか。個々の動きを全体としてどう統括し、どうまとめて発信に結び付けていくか。効果的な広報をどう進めるか……こうした議論を深めていって、きちんと方針を打ち出していかなければなりません。（談）

COEプログラムを総括する



今年は、平成15年に採択された
3つのCOEプログラム（世界的研究教育の拠点の形成のための重点支援）、
「知識・企業・イノベーションのダイナミクス」
「現代経済システムの規範的評価と社会的選択」
「社会科学の統計分析拠点構築」が最終年を迎えます。
それぞれの拠点リーダーに、活動の総括について語っていただきました。

世界でも類例のない研究テーマを掲げ 経営学研究の発信拠点として「日本の顔」を形づくる

「知識・企業・イノベーションのダイナミクス」

拠点リーダー

伊丹敬之
商学研究科教授

「ダイナミクス」という世界でも珍しいテーマを掲げる理由

現在は、工業化社会から産業社会への歴史的転換期にあります。その新産業創出の原動力となるのがイノベーションであり、それは競争力の源泉でもあります。そのイノベーションの源泉は知識です。その知識を創造し、知識をイノベーションと結び付けて具現化する際には、企業システムがその中心的役割をはたします。こう考えてくると、知識、企業（システム）、イノベーションの間のダイナミクスが極めて重要だということが明らかになってくるでしょう。

この三者間のダイナミクスそのものにスポットを当てた本格的研究プロジェクトは、世界でも類を見ないのではないでしょうか。しかも、経営学分野で日本をリードしていると自負している一橋大学ですから、このＣＯＥに応募する際には、落選するわけにはいかないと応募書類づくりにも気合いが入りました。

商学研究科、国際企業戦略研究科（ＩＣＳ）、イノベーション研究センター（ＩＩＲ）の学内３組織の連携で、１つのまとまりのある研究を進めていくために、それぞれを母体とした領域別研究ユニットを設けました。それにヨコ串を通す形で、それぞれのユニットのメンバー同士が頻繁にミーティングを開きながら研究を進めていったわけです。

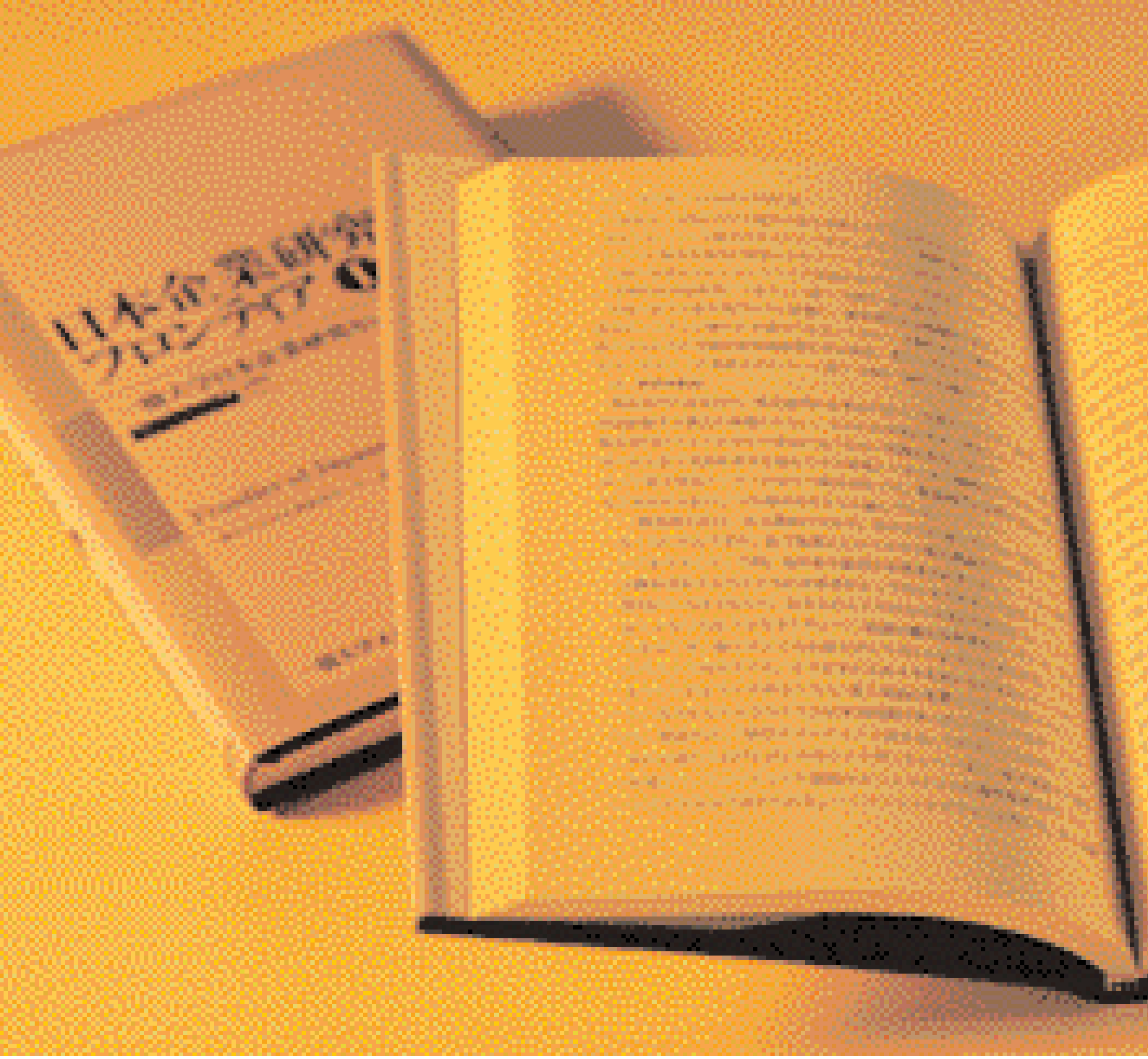
基盤整備、若手研究者育成が進み次々と発信される世界的な研究成果

このＣＯＥの特徴を整理すると、「拠点基盤の形成」「若手研究者の積極的な支援・育成」「ユニークな視点から生まれる成果物の刊行・情報発信」が挙げられます。

拠点基盤の形成にあたって、ＣＯＥプログラムの活動を統括する日本企業研究センターという恒常的な中核組織をつくったことが特筆されるでしょう。このＣＯＥでは、産業界との連携関係が数多く構築されていますが、日本企業研究センターがその窓口としても機能しています。

産学連携の代表的な例を挙げると、20社に及ぶ日本企業と研究コンソーシアムを構築して、企業組織の内部にまで入り込んで研究を行っています。また、大河内賞ケースプロジェクトでは、実際に企業の研究開発・製造の現場についての調査を重ね、ビジネスケースとしてまとめています。他にも、ポーター賞受賞企業など、戦略的に優れた企業を取りあげて、ビジネスケースとして取りまとめるプロジェクトも進行中です。いずれも、研究者が自分たちの足を使って、企業活動の現場という「現象」と直接向き合っているのが特徴です。

我々の若手研究者育成の基本的な方針は、「現場に赴かせて、現象を見詰めさせ、そこから実証させる」ことです。研究経験の少ない若手研究者育成のために可能な限り教員との共同研究に従事させました。もちろん、データベースなどの利用環境の整備や資金面で



COE
プログラム
総括

の支援もかなりの規模で行っています。

2005年度からは、「若手研究者研究成果発表会」を実施。合宿の場で、若手研究者が教員や既に研究者として活躍しているＯＢ・ＯＧを相手に、議論を繰り広げます。教育の拠点づくりは、単にハードを整備すればいいというものではありません。教員と学生が議論し合い相互に学び合える風土というソフト面の充実が不可欠なのです。

個人研究者レベルでの連携や研究ユニット間の連携を通じて、さまざまな成果が挙がっています。さらに、これまで資金的な制約で実現が難しかった研究が、このＣＯＥプログラムによっていくつも実現しています。自発的なプロジェクトが何件も立ち上がるなど、研究活動が活性化してきたのです。

こうした成果は、国内外で開催したいくつものシンポジウムやコンファレンスで発表しています。ほかにも、和文・欧文の論文や書籍を多数発表するなど、国内向けばかりでなく、国際的な情報発信も積極的に行っています。

最終年には世界のトップ研究者が集って国際コンファレンスを実施

ＣＯＥプロジェクトもいよいよ最終年度を迎えます。これまで行ってきたさまざまな研究の成果を総合化することが重要になります。このＣＯＥの本丸ともいうべき「ダイナミクス論」に向けて、知識、企業シ

↓2006年11月1日：日本企業研究センターフォーラム「利益の重み、革新の壁」の様子（於：如水会館）

ステム、イノベーションの３つの観点から切り込んでいくわけです。

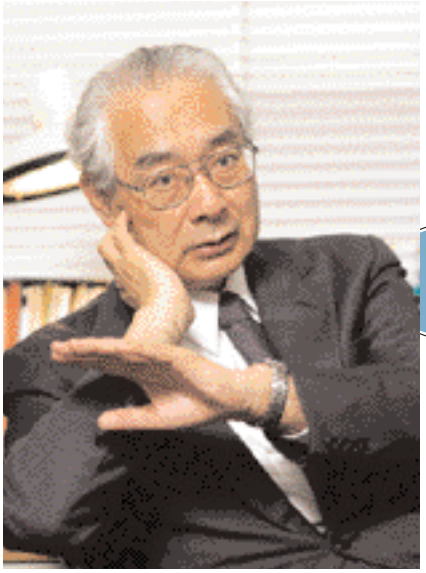
これまで、商学研究科、ＩＣＳ、ＩＩＲの３つの研究ユニットの研究者が、ワークショップなどで議論を重ねてきました。私は、朝から晩まで顔をつきあわせて泥臭く議論することに、重要な意義があると考えています。同様にフォーラムなどの場を通じて、実務家とも直接話をするようにしています。我々が目指しているＣＯＥ拠点のあるべき姿とは、積極的に情報発信を行うことはもちろんですが、研究者や実務家がさまざまな形で交流できる対話の場であると考えています。地に足のついた産学連携関係もこうした場から生まれてきます。

ＣＯＥ最終年度には、その締めくくりともいうべき国際コンファレンスの実施を予定しています。海外から、この分野では世界でもトップクラスの著名な学者が参加して、国際コンファレンスやシンポジウムを開催することになりました。そこでの成果は、欧文論文にまとめ、国内外に向けて発信します。

経営学研究における「日本の顔」として、国際的研究ハブの中核となる日本発の理論的成果の発信基地となるという、ＣＯＥの狙いは実現しつつあります。日本企業研究センターという研究インフラを整備しましたし、30名のＣＯＥ事業推進担当者のなかには、次代を担う有望な若手の研究スタッフが顔を揃えています。ＣＯＥプロジェクトが終了しても、この５年間で培ってきた基礎の上にさらに大きな実績を発展的に積み重ねてくれるでしょう。（談）

プロジェクトの成果は政策提言。さらなる発展を後継プロジェクトに期待する

「現代経済システムの規範的評価と社会的選択」



拠点リーダー

鈴村興太郎
経済研究所教授／
日本学術会議副会長

現代経済システムの世界的研究・教育ネットワークの構築

学問上の国際的な友人たち12名に声をかけて、新しいプロジェクトについて集中討議したのが、ＣＯＥプロジェクトの第一歩といってもいいでしょう。その一部が「世代間利害調整プロジェクト」という特定領域研究になり、ＣＯＥへとつながってきたのです。

ここで少し、「現代経済システムの規範的評価と社会的選択」というＣＯＥプロジェクトの狙いについて振り返ってみましょう。

端的に言えば、現代経済システムの総合的・先端的な研究拠点を形成すると同時に、国際水準の研究者を養成する教育機関としても機能することがその目標です。経済システムには、「歴史的な制度間競争による淘汰過程を経て根付いてきた自生的な制度」と「民主的な規範的評価に基づいて理性的に設計され社会的に選択された制度的な仕組み」という２つの側面があります。この複雑な対象を、社会的選択の理論と厚生経済学、規範的評価の思想と学説、国際経済学、国際金融論、産業組織論、企業経済論、比較経済制度論、公共経済学という経済学の分析方法を駆使して複眼的な視点から分析してきたのです。

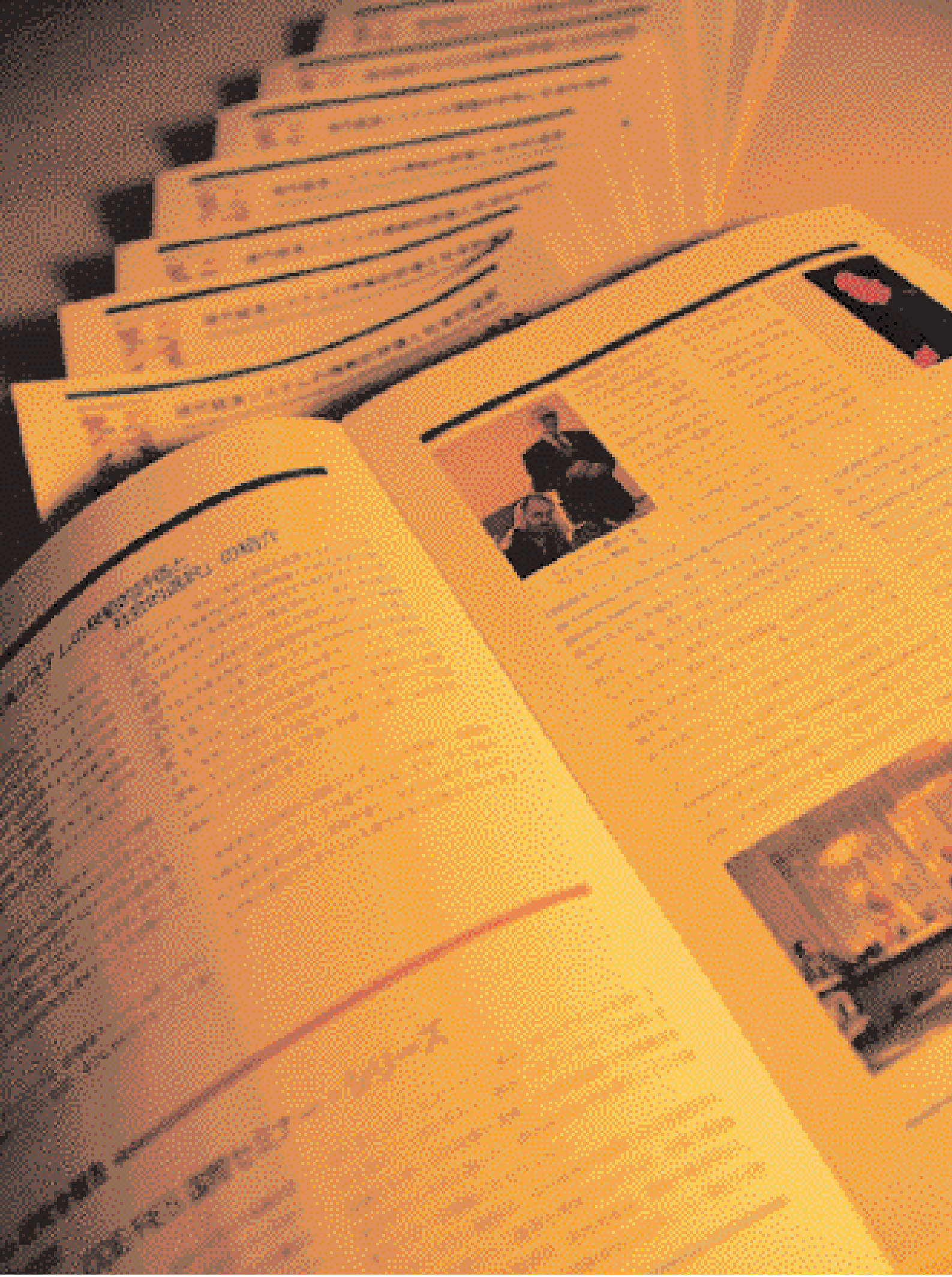
国内外をつなぐオープンなネットワーク

これまでに数多くの国際会議やシンポジウムを開催してきました。最初の会議ではノーベル経済学賞受賞者であるケネス・アロー、アマルティア・センというこの分野で最も傑出した学者に一橋大学の名誉学位を授与して、セン教授の公開講演も行いました。

一流の学者が言葉を紡ぎ出す様を目の当たりにすることは、若い研究者にとって大きな刺激になりますし、いいヒントが得られます。こうして、世界のトップレベルの学者との精神的な距離感が縮まっていくのです。

ほかにも、現役で国際的に活躍している若い学者を招いてセミナーを行ったり、逆に彼らの研究拠点をＣＯＥの若い研究者が訪問したりするなど、世界の研究ネットワークとの連結を強めています。各分野で優れた成果を挙げた若い研究者を、１～２カ月間海外の関連大学に派遣して研究させる機会も設けて、教育上の効果も上がってきています。これも、ＣＯＥの大きな狙いの１つです。もちろん、こうした会議やセミナーには国内の他大学の研究者にも参加してもらっていますから、国内国外のネットワークに若い研究者はリンクできるようになりました。

研究には、楽しみもあれば孤立の苦しさもつきものです。そこで、オープンネットワークづくりに力を入れているのです。これは一橋大学にとっては重要な投



資活動であり、若い研究者にとって、このネットワークがどれだけ役立つか測りしれません。

知的アセットの蓄積は雪だるまづくりと同じだ

ＣＯＥではA班を研究総括グループ、Ｂ１～Ｂ２の２班を基礎研究グループ、Ｃ１～Ｃ３の３班を応用研究グループとして、経済学研究科と経済研究所を横断して組織を作って、研究に取り組んでいます。一橋大学の知的アセットをフルに活用しているのです。

たとえばＣ２班では、企業や産業システムのサブプロジェクトの一環として、競争政策の国際的ネットワークづくりを行っています。公正取引委員会では毎年１回アメリカ、ＥＵ、日本の３極の焦点的な問題を国際シンポジウムで取り上げていますが、初日にこのシンポジウムを一般聴衆向けに行い、２日目に一橋大学でＣＯＥの活動の一環としてリサーチセミナーを行うことが、海外の研究者にとって日本に来る大きなインセンティブになっているのです。なお、公取委のセンターのなかには恒久的な組織として研究を広く公開する仕組みができていて、一橋大学の研究者はそこにも関わることができるようになっています。

Ｃ３班では、アジアの税制や社会保障に関する国際コンファレンスを継続的に行っています。神田キャンパスのスタッフも動員しており、いまではすっかり根付いています。

ＣＯＥはこうした活動を統合して推進してきたわけですが、その最終的な成果物は取りまとめて出版して、一橋大学の知的資産として残していきたいですね。知的資産の蓄積は雪だるまづくりのようなもので、動かし続ければ次第に楽になってどんどん大きくなりますが、動かさないでいれば凍り付き、やがて風化してしまうことは銘記すべきです。

最終的な成果は政策提言集の形にまとめる

ＣＯＥプロジェクトばかりでなく、パラレルにすすめている研究も糾合して、最終的には政策提言にまで持っていくつもりです。

ＣＯＥの基礎にある社会的選択の理論と厚生経済学という研究分野では、国際的に認知されている研究者の数は、決して多くはありません。たとえば、ワールド・コングレスを隔年に開催すると約300人の研究者が集まってきますが、そのなかにあってフロンティアで活躍するトップクラスの研究者は、せいぜい100人程度ではないでしょうか。仮に、そのうち10人程度が日本人研究者であれば、世界的研究ネットワークにおける日本のプレゼンスは大変大きなものになるでしょう。さらに、そのうちの５名が一橋大学の研究者だったら、インパクトの大きな研究の国際的ハブが形成されたことになります。ＣＯＥの着地点がこの姿に少しでも近いものになることを願っています。

このシナリオが現実になるかどうかは、全て今後にかかっています。それだけに、ＣＯＥの完了後もなんらかの継続プロジェクトを推進してほしいものだと願っています。自らリーダーシップをとって、日本と世界の学術研究にインパクトを与える意欲のある研究者が一橋大学に群生してくることを、期待と不安を持って私は待っているのです。

ゲームのルール激変に大学の研究現場はどう応えるべきか

研究と教育を巡る大学間競争のゲームのルールは、最近の数年間ですっかり変わりました。将来も、比較的小規模な科学研究費を獲得して、自らの研究の推進に専念するという選択の余地は残るでしょうが、それだけでは一橋大学の研究環境を飛躍的に改善して、一橋大学に世界的な研究ネットワークのハブを形成することは、殆ど望めないことになるでしょう。大きな飛躍のためにじっくりと苗床を作り、枯渇しない水路を引き、発芽した新たな研究を育成する植樹者の役割を担う研究者が、重なりあう数世代にわたってスクラムを組んでいく長期的な戦略を大学全体で構想して実践することが、いまこそ必要とされているのです。そのためにも、今回のＣＯＥプログラムで構築されたネットワークは、次世代がもっと楽に、もっと遠くまで行く足掛かりとして、大切に育てていってもらいたいと思っています。（談）

長期統計という学界の公共財の整備で成果。事業の継続性の確保が今後の課題になる

「社会科学の統計分析拠点構築」

拠点リーダー

斎藤　修
経済研究所教授

満足と反省と

昨年の中間評価ではAマークをいただきました。中間評価のヒアリングの過程でいただいたコメントから、経済学の中における統計の存在を評価していただいていることがわかりました。

私の感触としては、これまでやってきたことに「ある程度」「満足」しています。「ある程度」というのは、プロジェクト進行にあたっていくつかの実際上の困難があり、思ったようには進まなかったことを反省しているという意味です。しかし、克服すべき課題が見えてきました。「満足」というのは、具体的な研究テーマの提案ではなく、学界への公共財の提供というプロジェクトが認められて、それが実行できていることです。

このプロジェクトは、データ・アーカイブ、統計理論、実証分析という３つのコンセプトを結合するという、世界的にもユニークな社会科学における統計分析の研究・教育拠点の構築を目指しています。

統計データを利用する経済学や関連社会科学の実証研究分野における第１の軸は、集計量を研究対象とするマクロ分析とミクロデータを利用して行動パターンを研究するミクロ分析があります。そして、第２の軸が過去から現在、未来へという時間軸になります。

これらの高度実証研究を支えるのが、データ・アーカイブと統計理論というわけです。

このプロジェクトの中核となっているのが、社会科学統計情報センターです。ここでは政府統計を中心に過去から現在までのマクロとミクロの統計情報を蓄積しています。この基礎の上に統計理論と密接に連携しながら、日本やアジア諸国に関する実証研究をさらに高度化しているのです。

『アジア長期経済統計』刊行開始

ＣＯＥプログラムが推進されたことで、一橋大学経済研究所を拠点として実証的研究が数多く行われています。実証研究において重要なことは、長期間をカバーする統計の整備であり、個票データの利用可能性拡大です。こうした認識の下に、統計理論研究と密接に連携しながら、日本やアジア諸国に関する実証研究の高度化を進めているのです。

ＣＯＥプロジェクトの成果として、すでに数多くの論文や著作物が発行されています。同時に、全12巻にのぼる『アジア長期経済統計』の刊行も開始します。今年度中に第１巻にあたる台湾編が刊行されますし、2006年12月には韓国編とりまとめのための会議をもちました。中国編の編集も進んでおり、この５年間で３巻の編集ができるわけです。また、４～５巻目の刊行の目途も立ってきました。2012、13年頃までには、全12巻を刊行したいと考えています。かつて編纂した『日本長期経済統計』が着手から完成までに24、5年かかったことを考えると、かなり順調だといえるでしょう。

なお、内閣府経済社会研究所・経済産業研究所と共同研究して作成している「日本産業生産性データベース」の拡充にも、このＣＯＥの枠組みが生かされてい

ます。これによって、「失われた10年の生産性動向」が明瞭にわかるようになります。産業の生産性には、国際的な比較という視点も重要ですし、変化する時代にあって必要な情報だといえるでしょう。

OJTで若手研究者を育成

教育面でいうと、アジア諸国のミクロ・マクロの長期統計作成やデータベース構築作業に若手研究者が参画することは、すばらしいＯＪＴといえます。データを集めるという作業を通じて、研究者としてのインスピレーションが湧くようになってくるからです。経済研究所としては、ＣＯＥプロジェクトを通じて、研究員やＲＡ（リサーチ・アシスタント）として若手研究者や大学院生を採用することにより教育に関与しています。また、公募研究者として、ベトナムとインドネ

シア関係は外国の研究者に担当してもらっています。こうして、個人研究者のジョイントペーパーが数多く作成されているのです。

研究会やセミナー、コンファレンスには、海外からの研究者にも来てもらっています。韓国編の編集にあたっては、韓国の研究グループと協同で研究会を行いました。また、ＥＵの生産性プロジェクトとタイアップしてコンファレンスを開いています。

ＣＯＥプロジェクトの最終年度にあたる2007年度には、何世紀にもわたる世界のＧＤＰ推計を行っているイギリス人の研究者を招聘して、コンファレンスをやりたいと思っています。

経済統計やデータベース構築は、継続するところに意味があります。私は２年後に定年になりますが、グローバルＣＯＥとして継続できるように努力することで、チームのメンバーのコンセンサスは取れています。（談）

連載企画

世界を解く

第六回テーマ

「結ぶ」

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、その相貌を一転させ、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6回目のテーマは、「結ぶ」。
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「結ぶ」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

「むすぶ」ことは「しばる」こと？

言語社会研究科教授●糟谷啓介

私はネクタイを結ぶのが苦手である。手先が不器用なのはともかく、日頃ネクタイを結ぶ習慣がないので、ぶざまな結び方しかできないからである。結び目がゆがんでいたり、片方がやけに長かったりして、始末におえない。それでも十回に一度くらいは、ぴたりと決まるときがある。そんなときはその日一日気分がいいものだ。

ことほどさように、なにかを「むすぶ」という行為には、めでたい気分がつきまとう。「むすぶ」とは、別々のものをひとつにすることであり、望ましい結果をもたらす行為が完遂したことを意味する。だからこそ「縁結びの神」もいるのだし、神々は「何々ムスビ」と名づけられているにちがいない。もしかすると「むすぶ」ことは生命と豊穣のシンボルではないかしらん、などといろいろ思いをめぐらせた。

しかし、私の想像はあえなくついえた。古語辞典には、「むすひ（産霊）」と「むすび（結び）」は語源的には関係がないと書かれている。首をかしげながら、折口信夫の「産霊の信仰」という文章を見たところ、「産霊の神」への信仰が薄くなってから「縁結びの神」の信仰が入り込んできたので、やはり両者は別物だと書かれている。

おかしいなあと思いつつ、宗教学者のエリアーデに「結び目のシンボリズム」という論文があったのを思い出したので、早速ひもといてみた。ところが今度はもっと驚いた。エリアーデは、縄を結ぶという行為を、恐ろしい「縛め＝いましめの神」が駆使する呪術と関連させている。それは人間を何ものかにつなぎとめて拘束する。「結び目」とは病苦と死の象徴であり、それを取り仕切るのは、「縁結びの神」ならぬ「繋縛の神」なのである。これにはあいた口がふさがらなかった。しかも、「繋縛」などという物騒な文字を見ると、あらぬ方へ連想が向かいそうなので、この辺で話を打ち切った方がよさそうだ。

しかし言われてみれば、なるほど「むすぶ」行為は「しばる」行為とそっくりである。たしかに、鏡を見ると私の仕草はネクタイを結んでいるというより、首をネクタイで縛っているようにしか見えない。そうか、だからこそ「結ばれた」と思って喜んでいるうちに、「縛られた」ことがわかって愕然とすることにもなるわけだ、と妙に納得した次第である。

企業と企業の結びつき

企業間関係が変革期を迎え、新たな視点が求められている

経済学（特にミクロ経済学）は、さまざまな人や企業の結びつき（取引関係・契約関係）を研究する学問であると言えます。特に最近は、不確実性、情報の非対称性、リスクとインセンティブなどの概念を用いた取引関係・契約関係の分析が大きく進展しています。私は日本の企業、特に規模の小さい企業や若い企業の行動や構造の実証研究を主に行っていますが、今回は企業間の複雑で多様な結びつきを考察するための基本的な考え方をいくつか紹介したいと思います。

企業間の取引関係を考えるさいに、まず、企業の「境界」がどこにどのように設定されるかということが問題になります。財やサービスの生産プロセスのうち、自社で何をどこまで生産し、何を外注するかです（垂直的統合・分業の決定要因）。次に、外注（他の企業との分業）を行う場合、短期的でドライな関係にするか、長期的・協力的な関係を築くかという問題があります。そして、いずれにしても、取引の契約をどのように設計するか、例えば報酬をどのように決定し、取引に関わるリスクをどのように分担するかという問題があります。これまでの日本では、例えばアメリカに比べて、垂直的な分業ないし外注がより広範に見られ、取引関係はより長期的・協力的であり、リスクの分担が効率的に行われてきたと考えられていますが、批判的な見方もあります。近年、日本の企業システムは変革期を迎え、企業間関係にもさまざまな変化が見られますが、どのような条件の下でどのような取引関係が望ましいかを考えるために、経済学的な視点は有効です。

取引関係は本来コストを伴うという性質を持っている

企業間の結びつきを説明する経済理論のひとつは、取引費用の理論です。これは、企業の垂直的な境界を議論するさいに重要な指針となります。ミクロ経済学の基本的な競争モデルである完全競争は、取引関係に摩擦が何もなく、取引そのものにコストが掛からないことを前提にしていますが、現実は必ずしもそうではありません。適切な取引相手を探索し、取引条件を交渉して契約を行うことにはかなりの手間が掛かるかもしれません。また、契約を結んだ後も、取引相手が契約を守っているかどうか監視し、契約の正しい履行を迫り、状況の変化に応じて取引条件の変更を交渉するなど、いろいろと面倒な事態が生じることも考えられます。

そもそも私たちは全知全能ではなく、情報の収集・分析能力に限界があるので、将来に起こりうるあらゆる事態を想定した完全な契約を結ぶことも、それを効率的に用いることもできません。また、情報の非対称性のために、相手がいい人なのか悪い人（こちらの無知につけこんで、私たちを騙そうとするような人）なのか簡単に区別できないことがあります。特に、取引関係に特殊な設備や技術が必要になるために、一度取引を始めたら相手を容易に変更できない場合に、このような問題は深刻なものになります。取引費用の理論によれば、以上の条件があてはまる場合には他の企業と取引する費用が膨大なものになるために、取引の対象になる業務を内部化する、つまり外注せずに自社で行うこと、あるいは取引相手を買収して自社に統合することが選択されます。

日本企業では例えばアメリカの企業と比べて一般的に外注の比率が高く、下請関係のような分業がより広範に見られますが、それは日本のほうが平均的に取引費用が低いこと、あるいは日本企業が取引費用をうまく節約していることを意味していると考えられます。

「発言」によって信頼関係を築いてきた日本型経営

企業間の関係についてのもうひとつの古典的な理論によれば、取引関係に何らかの不満がある場合、当事者の取る対応は「退出」（Exit）と「発言」（Voice）に分かれます。前者は何も言わずにそのまま取引を打ち切るという対応、後者は不満の内容を相手に明確に伝え、改善を促すという対応です。もちろん、退出と短期的な取引関係、発言と長期的・協力的な取引関係は補完的な関係にあります。

発言は退出に比べて面倒で時間の掛かる方法ですが、何が悪いのかが相手に明確に伝わるために、改善が行われやすいというメリットがあります。ただし、相手のほうが立場が強いときには発言を行いにくいし、相手と取引している者が自分の他に何人かいる場合には、誰か他の人が発言するのを期待して（他人の発言への「ただ乗り」）、誰も発言しなくなる可能性があります。自分の発言の成果が自分だけのものにならず、ライバルたちを利する結果になるからです。退出は一般的にはコストの掛からない方法であり、他に選択肢がいろいろある場合には有効ですが、特殊な設

結ぶ

経済学研究科助教授
岡室博之
Hiroyuki Okamuro

備や技術等のためにその取引にロックインされていると取引相手の変更は難しく、退出のコストが大きくなります。このように、取引関係の性質によって、退出と発言のどちらが行われやすいかが異なり、それがその後の取引関係のパターンを決めていくことになるのです。

もっとも、この2つの対応は必ずしも排他的な選択肢ではありません。発言は、取引関係がいつまでも改善されなければ最終的に退出するという選択肢があってこそ、有効な対応になります。日本では例えばアメリカと比べれば取引関係や雇用関係が（今でもなお）長期安定的ですが、それは必ずしも排他性やぬるま湯的な非効率を意味するものではありません。むしろ、発言に基づく長期的な関係の中で信頼関係が築かれ、成果が長い目で評価されることによって、上記の取引費用が節約され、短期的な利害に振り回されることなく、長期的な視点から相互の利益を高めるための努力が行われる可能性があるのです。

リスク分担と成果主義のさじ加減が仕事の出来を左右する

契約関係を考察するときの有力な理論のひとつが、プリンシパル・エージェント理論です。ある仕事がある企業から他の企業に委任される時、委任する側をプリンシパル、委任される（仕事を実行する）側をエージェントと呼びます。このような関係は企業の間だけでなく、企業内でも、個人の間でも見られます。エージェントはその仕事に対してプリンシパルから報酬を受けますが、このときどのように契約を設計するかが、仕事の出来具合を大きく左右します。情報の非対称性があって、エージェントの持つ私的情報がプリンシパルには分からないとき、つまり、エージェントが実際にどのくらい努力したかが観察できないとき、報酬をどのように契約するかが問題になります。これは、賃金制度ないし雇用契約について（例えば「成果主義」の是非に関して）よく議論されることですが、企業と企業の間の契約関係にも同様の議論が成り立ちます。

不確実な状況の下でエージェントの報酬を成果に完全に連動させると、エージェントにリスクをすべて負わせることになります。エージェントの成果は、偶発的な要因を含めて、彼（彼女）の努力に関係のないさまざまな要因に左右されるからです。エージェントが全くリスクを厭わないのなら問題はないのですが、通常はリスクを避ける傾向があり、その場合には、リスクの高さに応じた割り増し（リスク・プレミアム）を支払う必要があります。そうでないと、エージェントは契約に応じてくれないでしょう。他方、プリンシパルがリスクをすべて吸収し、エージェントの報酬を成果にかかわらず一定にするならば、リスク・プレミアムを支払う必要はありませんが、エージェントは仕事をさぼってしまうかもしれません（モラル・ハザード）。どんなに努力をして成果をあげても報酬が変わらないなら、努力をする誘因（インセンティブ）がないからです。そのため、実際の契約の多くはこの両極端の間にあって、固定部分と成果連動部分をもつものであり、不確実性や情報の非対称性の程度、プリンシパルとエージェントの相対的なリスク回避傾向など、取引環境と契約当事者の属性に応じて調整されると考えられます。

企業の取引関係も経済学の重要な課題

最近の統計調査によれば、日本にはおよそ430万の企業があり、それぞれが、国内のみならず海外を含む多くの顧客や仕入先とさまざまな取引関係を結んでいます。そしてそれらの集合が、（少なくとも供給サイドから見た）日本経済を構成しているのです。これらの取引関係は複雑かつ多様なものであり、常に変化していますが、ここに紹介した経済学のツールを用いてさまざまな条件に応じた取引関係の望ましいパターンを考察することは重要かつ有益であると思います。

切り離し／結びつけるレリギオ

「結ぶもの」としての宗教

邦語の「宗教」は、訳語として明治期に成立した。そのもととなるreligionの語源であるラテン語religioが「結ぶ」という動詞（ligare）から来ているとの解釈は、3世紀の教父ラクタンティウスがはじめて言い出して以来、今に至るまでくりかえし踏襲されている。もっともキケロによる別の語源説もあり、この解釈は定説とは言えない。神と人、あるいは人と人とを結ぶものとしての宗教というのがラクタンティウスの解釈だったが、この宗教理解は今でも有効だろうか。

「宗教」の誕生

近代以降の宗教の命運を考えるときには、このふたつの結びつきがゆるみ、ある意味では切断された状況というものを前提にしてみる必要がある。実のところ、religionという一般概念が現在のそれのようなものとして登場したのは、そうした状況が出現した近代になってからのことなのである。

ラクタンティウスの語源説もすでに、「再」結合（"re"-ligare）という含意をもっていた。つまりラクタンティウスにとっては、ほころび破綻していた神と人、神のもとなる人と人とを「再結合」するのが、「真なるレリギオ」（religio vera）としてのキリスト教だった。実際、ヨーロッパにおいて、キリスト教は長く自明の紐帯として、また神への唯一の回路として受け取られた。ところが、近代になってこの「再結合」にほころびが生じはじめる。キリスト教は、全体社会を覆うものではなく、ひとつの特殊領域と理解されるようになり、また世界の各地域にさまざまな信念形態が「発見」されるようになった。ここから古代・中世を通じてあまり使われない語彙であったreligioが、近代ヨーロッパ諸語のなかでreligionという一般概念として浮上してくる。キリスト教はもはや神と人、人と人との特権的結合をもたらすものではない。世界にはさまざまなreligionがあり、キリスト教もそのひとつに過ぎない。religionという概念は、逆説的にも、こうして長く続いたキリスト教的な人間の結合の破綻の中から生まれてきた。あるものが空洞化することによって、逆にその不在においてそれが意識され、新たな名で名指しされるようになったのである。

「再結合」としての世俗化

ヨーロッパのいわゆる「世俗化」と言われるものも、「結ぶ」ことの変容と考えることができる。すなわちこのことばは、「結びつけるもの」としての宗教が力を失い、別の人間結合にとってかわるプロセスを言い表していると見ることができるだろう。社会学の常識的語彙からすれば、宗教がそこに存立の足場をおいていた、いわゆる共同体的関係（ゲマインシャフト）から、利害や合理的目的にもとづく関係（ゲゼルシャフト）への移行ということになる。これに加えて、いわゆる個人化や、公と私の領域の分離という現象が生じてくる。このようにして、「世俗的近代」は、人間と人間の結びつきのラディカル極まりない再編成の時代となった。ゲゼルシャフト関係が法的・制度的に整えられるとともに、こうした関係概念は、再帰的に社会のなかに入り込み、人間関係の自己理解を形づくっていった。もっともそれによって結びつきが「希薄」になったのではない。逆に複雑多岐な形式と濃淡の相交錯した結びつきが、時代とともに流動性を増加させつつ、出現するようになったのである。その中で宗教は、宗教という法・制度的地位を与えられた固有の人間結合として、しかしもはや全体社会を覆うことのない結びつきとして、再出現することになる。

神と人間との結びつきはどうか。見えないものとしての神が、見えないにもかかわらず、あるいはまさに見えないがゆえに信じられていた時代の信憑構造は、さまざまな信念が目に見えるものによる実

世界を解く
【宗教社会学】

結ぶ

社会学研究科教授
深澤英隆
Hidetaka Fukasawa

証にもとづいて形成される時代にとってかわった。もちろん実際に個々人がもつ、あるいは関与する信憑構造は、複雑かつ柔軟なものである。しかしヨーロッパについて言えば、たとえば憲法における理神論的な、エンブレムのごとき神への言及をのぞいて、人間社会は、神との結びつきによって自らを正当化する必要が無くなった。どちらが先行するのでもなく、相即するかたちで先述のふたつの結びつきがゆるんでいった事態に、社会学は「世俗化」の名を与えたのである。

「脱世俗化」とグローバル化

さて、20世紀の70年代まで常識と考えられていたこのいわゆる世俗化論は、今や「神話」に過ぎないと言われている。世俗化を「社会と文化の諸領域が宗教の制度や象徴の支配から離脱するそのプロセス」と定義した60年代の代表的世俗化論者であったP・バーガーも、今や自説を撤回するに至っている。70年代後半以降、もはや西欧型の世俗化がヨーロッパも含めて世界を覆うという世俗化論の見通しには、リアリティが無くなった。代わって、「宗教復興」や社会の「再聖化」「再呪術化」「脱世俗化」といったことばが、その妥当性はともかくとして、宗教社会学の世界で、あるいは現代文化論の文脈で飛び交っている。それにしても、現代宗教のこうした活性化はどこからきたのか。仮にグローバル化との関連で考えてみよう。

世俗化論は、すでに一種のグローバル化論だった。つまり、西欧型の世俗世界とその原理が、近代化の流れとして地上をあまねく覆い、グローバル化するだろうというのがその見通しであった。確かに世俗化の広がりとしてのグローバル化は、ローカル（村落共同体～国民国家）な共同体に根ざす宗教性を解体し、資本主義・市場主義の原理の貫徹による、宗教的価値規範や意味の無力化をもたらした。その一方でしかし、世俗的グローバリズムの生み出したさまざまな軋轢、ことにグローバル化の経済-効率主義的・合理化的、世俗民主主義的側面への反抗が、宗教的教義と結びつき、「宗教的ナショナリズム」というかたちで、反世俗主義へと民衆を動員することとなった。さらに、グローバル化がもたらす人口移動による移民によって、異文化地域でのエスニックな宗教性の活性化がもたらされた。古典的宗教入信動機として「貧病争」ということが言われるが、実際、グローバル化が地上の至るところにもたらす新たな「貧病争」が、宗教を活性化しているのである。

こうしたことは先進地域にも無縁ではない。グローバル環境においてあらゆるものが激しい「過剰流動性」にさらされているなかで、先進諸国でも、大小さまざまなアノミー的不安に対して、宗教への需要が高まっている。神の超越性を強調する教派（キリスト教右派ペンテコステ派等）の力強い有神論や、近代補完的な宗教的意味世界を提供するヒューマニスティックで穏健な宗教群は、そうしたアノミーを軽減する役割を果たしている。またグローバルに流通する宗教的文化資源をもちいた自由なシンクレティズムとハイブリッドな宗教も形成されており、これはとりわけスピリチュアリティと呼ばれる諸現象に顕著に見られるところである。

総じて、グローバル化そのものがそうであるように、宗教のグローバル化ないしグローバル化への対応も、一様ではない。いずれにせよ、グローバル化と呼ばれる均一化や均質化圧力が、宗教にも同調圧力として迫るとともに、宗教と文化の、また人と人との結びつきの多様な再編成をもたらし、新たな差異を作り出し、あらたな非均一性の活性化をもたらしていると見るべきであろう。

切り離し／結びつけるレリギオ

2006年10月２日、合衆国ペンシルバニア州のアーミッシュ運営の学校で生じた事件は、多くの人々に小さからぬ衝撃を与えた。アーミッシュは、知られるように、18世紀にスイスから移ってきた宗教改革派（メノー派）の一派で、現在でも北米を中心に近代生活を拒んだ自給自足の静穏な生活共同体を営む集団である。徹底した非暴力主義で知られるこの集団の学校に、非アーミッシュの男が乱入し、女生徒５人を射殺した。年長の少女は、年少の子供たちを助けるために自分を撃つようにと願い出て、射殺された。自殺した犯人の葬儀の参列者の半数はしかしアーミッシュで、犯人の妻や子供たちは、アーミッシュの信者に抱擁された。

アーミッシュの信徒数は、20世紀の間に、数千人から十数万人規模に増大した。しばしば「原理主義」の集団と言われることもあるが、戦闘的な宗教的ナショナリズムをこととする「原理主義」とは対極的存在とも言える。何よりも、ほとんどすべての現代宗教がいずれも基本的に自己肯定的な人間観をもっているのに対し、アーミッシュは現代社会で能う限りでの自己放棄や自己否定を、近世的な生活形式の反復のなかで実践しようとしている点に特徴がある。捨身の行、という古い言葉が思い浮かぶ。アーミッシュの共同体的結束は、その「結びつき」はきわめて堅い。彼ら／彼女らは、自らの集団を徹底的に外部から「切り離そう」とする。しかし、そうしたなかから、殺害者の家族に、思いもかけない、「結びつき」の手が差しのべられる。そこからは、結びつけ、切り離し、また別の結びつきを創り出す、かつてのレリギオの深淵が垣間見えてくる。

成功する人や組織は、
遠距離交際と近所づきあいの絶妙なバランスを保っている

スモールワールド・ネットワーク

人がふと職場や家庭で陥る場違いな感じ、業績不振の会社、落ちぶれる地域経済などは、極度に単純化して言えば、人と人のまずい結びつき方に起因していることが多い。結びつき方のトポロジー（構造、形態）が悪化しているのだ。知らず知らずのうちに、日常の決まり切った接触方法や、身の回りの最適化だけを目指す傾向にとらわれ、個人として、組織として、生き延びるのに不可欠な新陳代謝ができなくなっている。しかも、こうした変化に気がつかないことが最も恐ろしい。

社会システムの新陳代謝を促す原動力の１つは、あなたを取り巻く「直近の」ネットワークと、ふだんは意識せず接触も少ない「遠い」ネットワークの間に、思い切って少数のバイパス（迂回路）を設けることで、どっと流れ込んでくる「新鮮な情報」である。だが、遠くからの情報量が過剰でも、また、それを受け取るあなたとその周囲の者との関係が疎遠すぎても、情報は活きない。どこかで途絶えてしまう。つまり、遠距離交際と近所づきあいの、絶妙なバランスが大切なのだ。

どれほど個人や組織が優れていても、情報へのアクセスと処理能力は限られている。誰一人として万能ではない。世界一の富豪も、世界最大の企業も、利用できる資源には限界がある。何人も、一切を知り、すべてを所有し、万物をコントロールすることはできない。

その一方で、何の変哲もない個人、組織、地域が、目立って繁栄する場合がある。特に恵まれた環境になく、幸運が続くわけでもなく、皆と同じように悩み、失敗し、挫折し、試行錯誤を繰り返しているはずなのに、結果として、どういうわけか困難を乗り越え、栄えてしまう。その秘密は何か。単なる偶然なのか。仮に偶然の助けがあったとしても、その背後に何か法則性のようなものがあるのだろうか。たとえ法則性が分かっても、実際どの程度までコントロールできるのだろうか。

私が最近書いた『遠距離交際と近所づきあい――成功する組織ネットワーク戦略』（ＮＴＴ出版）は、最新のネットワーク理論の成果を用いて、これらの問いに答えている。その知見を要約すれば、人や組織を取り巻くネットワークのトポロジーが重要で、しかも、それは可変的であり、個人、組織、地域が、それぞれ固有の認知限界と、資源の制約を超えて繁栄する秘訣は、スモールワールド（小世界）・ネットワーク化にあるということだ。500頁におよぶ同書を読み終えた人なら、その意味がはっきりと会得できるであろう。

運は構造化している

いわゆる運が良い人や、成功し続ける組織をよく調べてみると、宝くじを当てるように幸運が降って湧いたわけではなく、「運が、構造化している」ことが分かる。人や組織の運は、実はそれを取り巻くネットワークのトポロジー、つまり、隣の友人や遠くの知人（ノード、結節点）と、ネットワークを通してどのようにつながっているかという、構造特性に依存する部分が大きい。重要なのは、あなたが直接、誰を知っているかよりも、その誰かがあなたの知らない誰を知っており、その人がさらに、他の誰を知っているかということなのだ。しかも、五感でとらえられる範囲しか分からない人間固有の認知限界によって、本人たちはそのことに気がつかない。だから、これは運だと錯覚する。

ところが、実際に意識しなくても、成功する人や組織は、遠距離交際と近所づきあいの、絶妙なバランスをとりながら活動している場合が多い。濃密な近所づきあい（高いクラスター係数、high clustering coefficient）を維持しながら、他方では、いくつかの触手をはるか遠くへ伸ばし、情報伝達経路のつなぎ直し（リワイヤリング、rewiring）をして、通常なら決して結びつかない遠距離のノード（node、結節点）とも、短い経路（short path length）でつながっている。そこで得られた冗長性のない情報を、巧みに利用するのである。

これこそが、近年グラフセオリーに基づくシミュレーションに

世界を解く
【組織間関係論】
結ぶ

イノベーション研究センター教授
西口敏宏
Toshihiro Nishiguchi

よって数学的に解析された、スモールワールド・ネットワークの不思議なメリットである。それはいわば、遠距離交際と近所づきあいの良いとこ取りなのである。

対照的に、失敗し続ける人や組織は、どこかでバランスを崩しており、濃密な近所づきあいに埋もれて、遠距離交際に全く手が回らないか、逆に遠くのノードとの関係ばかり追い求め、近隣との交際を無視するかの、どちらかに偏る傾向がある。要するに、ネットワークのトポロジーが悪いのだ。そして、成功者と同じく、失敗者もまた、そのような構造特性に気がつかないでいることが多い。

「信頼」が大切

ただし、数学的シミュレーションでは、ノード（結節点）は、単に情報の受け渡しを行う通過点、リンクは、情報が伝達される経路であるとされ、各ノードは、意思、感情、歴史を欠く、機械的な存在と想定される。演算の都合上、そうした要素は「ノイズ」として捨象される。さもないと、演算があまりにも複雑化して、収拾がつかなくなるからだ。

ところで、いくらかでも人生経験を積んだ者なら、すぐ直観できるが、人と人の間の「信頼」の度合いによって、互いの振る舞いは、著しく異なってくる。例えば、表面的には、同じような「取引関係」があるように見える顧客やサプライヤーに対しても、取引の頻度、期間、量、さらに当事者同士の親密さの度合いに応じて、交わされる情報の質、量、タイミングが、ひどく異なることがある。

例えば、「馴染みの」顧客や、「信頼できる」サプライヤーに対しては、「良い」情報を早い時期からふんだんに与える。そのことで、市場における互いの立場がより有利になって、商売がやりやすくなる。あるいは、不利益が予想される場合でも、早くから必要情報を交換し、リスクを分散して、互いの損害を最小限に食い止めるよう、協力し合うこともできる。しかも、そうした行為は、意図的かつ選択的に行われる。つまり、相手を選び、関係性を選り好みして行う（preferential treatment）のだ。およそ、人の社会経済ネットワークでは、このような現象が日常的に見られる。

では、そのような信頼関係は、どこから来るのか。近著『遠距離交際と近所づきあい』で検討したように、世界中に商売のネットワークを張り巡らせて繁栄する中国の温州人の場合は簡単だ。それは血縁と地縁から来る。それ以外からはほとんど来ない。その発生は自然であり、しかも、バウンダリー（境界）がはっきりしている。

ところが、多くの信頼関係において、このように血縁、地縁のみに基づくものはごく一部であり、先進国の経済活動ではむしろ例外的であるとさえ言える。さらに、そのような自然発生的な信頼関係には限界があり、連結できるノードの数にも限りがある。これが、温州人を含めて華僑の事業が、その規模や業種において、歴史的に一定の限界を打ち破れない、主な理由である。

他方、やはり同書で詳述したトヨタのサプライチェーンを駆動する深い信頼関係は、血縁、地縁でも、所有関係でさえもなく、トヨタ生産方式という合理的な原理を共有し、実験し、確かめ合い、その成果を長期にわたって分かち合うことに由来する、事後的、後発的なものだ。これは、後から意識的に作られたものであり、たとえ試行錯誤の所産であったとしても、その根底には確たる理論がある。

そのような理論は、進化論の用語を借りれば、「後生的進化（epigenetic evolution）」を助ける概念的ツールを提供する。それゆえに、海外に移転して、現地の労働者やサプライヤーを使って運営しても、成功する。逆に、同じ日本企業でも、そのような原理が社員の間で共有されていない場合、簡単に真似できない。

知的な旅は続く

近著『遠距離交際と近所づきあい』は、世界中から発掘した新鮮な事例を通して、上のような事情を詳しく考究し、その社会経済現象への応用に関する制約条件を考慮したうえで、スモールワールド・ネットワーク理論の幅広い妥当性を明らかにしている。その成果から、個人であれ組織であれ、迷いから覚め、新たな成功をつかみ取るための、有用なヒントが得られるだろう。

あなたを取り巻くトポロジーは、どうなっていますか。詰まっていませんか。腐っていませんか。分断されていませんか。忙しいのであれば、同書のサワリ（第１章）だけでもご覧になって、検討してみませんか。

『遠距離交際と近所づきあい』に結実した私の研究は、人と人の結びつき方、そのネットワークに関する、胸躍る知的冒険であり、意識と無意識、偶然と必然の関係をめぐって、様々な日常現象の背後に潜む原理を、見極めようとする試みであった。そして、その知的な旅は、今なお続いている。

「結ぶ」の原義と原像
――万葉集および古事記における「結ぶ」――

ヤマト言葉と漢語の結びつき

原始から現代までのこの国の法の歴史を専攻する私は、ある言葉を問題としようとするとき、いつの頃からか、何よりもまずは漢和辞典――そして、その後に国語辞典――を引いてみるという習慣を身に付けるようになった。「結ぶ」という題が与えられれば、まず「結」という漢語を調べるわけである。

このように書くと、読者の中には、あらためて言うまでもない当然のこと、と思われる方もおられるかもしれない。しかし、国語の研究史を繙くならば、これが必ずしも当然のことではなかったことが知られる。というのも、国語学の最も重要な樹立者の一人に数えられるであろう本居宣長は、畢生の書『古事記伝』において、主として表意漢字で書かれた『古事記』を研究するに、表意漢字そのものはほとんど無視して、その訓――すなわちヤマト言葉――に関心を集中したからである。そこには、中国文化を忌み嫌い、ヤマト言葉のうちに、漢心に汚染されていない美しく清らかな心情を見出したいとする宣長の国粋主義が存在した。

まず漢和辞典を引く、という私の流儀には、宣長流の国語観を否定したいという思いがこめられている。文字を使用しはじめて以降の我々の言語は、漢語とヤマト言葉との結びつきの中にしか存在しないからである。我々の文化には、「純粋に日本的」などというものは存在しない。わが文化のきわめて大きな部分に中国文化――近代以降はこれに加えて欧米文化――が存在しているのである。中国を愚弄し、中国人の気持ちを逆なでする偏狭な国粋主義が頭をもたげつつある昨今、文化と言いうるものが、この国では何によって成り立ってきたのかを、冷静に考えてみるべきではないか。

「結ぶ」――「結」と「ムスブ」の結合――

漢語の「結」は「吉」と「糸」の合成である。「吉」は、祝詞を収めた器の上に聖器をおき、祝詞の呪能を封じ込めてこれを守ることを意味する字で、「善」を意味するようになったという。その「吉」に「糸」（紐）を施して「結」となる。「糸」で「善」を締めて保存するというのが原義であるらしい。中国古代歌謡において、紐を結び合う情景が愛情を約する行為として歌われているとのことであるが、これも、以上のような「結」の原義から派生してきたものであろう。後に、糸で締められる内容が特に問われることなく、バラバラのものを糸で一つにまとめるというイメージが膨らんで、「結束」「結髪」「結論」などの用法を生み出すことになるが、しかし、「結納」「結婚」など、原義が保存されていると思われる例も存在する（「納」は婚姻の印として授受される物、「婚」はわが国の三三九度にあたる吉礼）。

一方、ヤマト言葉の「ムスブ」の原義は、離ればなれになっているもの・なってしまうものを一つにする、ということであった。たとえば、「白玉の五百箇集（いほつつどひ）を手に牟須（むすび）妣…」（多くの真珠を手にとって一つにする。万葉集4105）や、「八千種の花は移ろふ常磐なる松のさ枝を吾は牟須（むすば）婆な」（花々は美しいが色はやがて変ずる。私はむしろ変わることのない松の枝葉を結びたい。万葉集4501）などの「ムスビ」である。そして、この意味の「ムスブ」を表意漢字で表現しようとした時、古代の人々は、「結」の語を選択したのであった。「結ぶ」の誕生である。『古事記』には「小竹（ささ）の葉を結ぶ」などの用例が見える。

『万葉集』や『古事記』とくに前者の「結ぶ」には、漢語の「結」の原義の影響を受けたのであろうか、なにがしかの物を「結ぶ」という行為に何らかの吉事の実現の願いをこめる、という文脈で登場するものが少なくない。先の「松のさ枝を結ぶ」行為は長寿や多幸の願いをこめたものであろう。その願いごとはしばしば男女の結合におよんだ。たとえば次の歌。「妹が門去り過ぎかねて草結ぶ風吹き解くなただに逢ふまでに」（恋しい人の門から出て行きかねて私は草結びをする。恋しい人といつまでも結ばれていますようにとの願いをこめて。その草結びを風よ、ほどかないでおくれ。あの人とまた逢うまでは。万葉集3056）。そして、このような、強く結ばれようとする願いから、やがて「（縁）結びの神」の観念が生まれた。たとえば、「君見れば結びの神ぞうらめしきつれなき人をなにつくりけん」（拾遺集）。

「結び神（むす）」と「産す（む）日神（ひ）」

しかし、「結び神」は、直接に「結び」の観念から誕生したわけではなかった。そこには、「産す日神」の観念が作用していた。

世界を解く

【日本法制史】

結ぶ

法学研究科教授
水林　彪
Takeshi Mizubayashi

「産す日」の訓は「ムスヒ」（日の訓は清音）であり、「結び」と無関係の言葉であったが、清濁の別が曖昧になり、「産す日神」がいつしか「結びの神」とも観念されるようになったのである。

そのような「産す日神」の中で最も重要なのは、『古事記』の高御産す日神（たかみむすひ）である。この神は、①神性としては、万物を「産す」（生成する、の意）「日神」であり、②系譜的には皇祖神であり、③神格としては最高神であった（「高御」は最高度の敬称、たとえば天皇が即位儀において着する座を「高御座」というように）。このように述べると、①②③の属性を備えた神は天照大御神ではないのか、と訝しく思われる読者もおられるかもしれない。この問題に小論では立ち入ることができないけれども、そのような観念の形成は後代のことであり、最終的には、近代の大日本帝国憲法・教育勅語体制（国家神道）において確立したものであることだけは述べておくことにしよう。これに対して、『古事記』においては、①②③の属性を備えた神は、紛うことなく、高御産す日神であった。「日神」の末裔である歴代天皇は「日子」あるいは「天つ日嗣」（「日」を継ぐもの）と観念され、この国の号は「日神」の下にある国という意味で「日本」とされた。そのような、「産す日神」を中心とする諸観念の体系が、律令国家の成立する７世紀末から８世紀初頭の時代に形成されたのである。高御産す日神を中心に描かれた古事記神話も、そのような律令国家の正統思想として創作されたものにほかならない。

結ばれる神々

『古事記』には「結び神」は登場しないけれども、『古事記』における重要な神々は「結ばれる神々」であった。「日神」の孫（天孫）の日子ホノニニギ命は葦原中国に降臨して美しい木花之サクヤヒメ（山の神の娘）と結ばれ、日子ホホデミ命をもうけた。ホホデミ命は麗しき豊玉ヒメ（海の神の娘）と結ばれて日子鵜葺草葺不合命（うがやふきあえず）をもうけ、鵜葺草葺不合命は玉依ヒメ（海の神の娘）と結ばれて、やがて神倭イワレ日子（初代天皇神武）が生まれることになる。そのイワレ日子はイスケヨリヒメ（葦原中国の最高神の娘）と結ばれ、子をもうけて、皇位をこの子に伝えていくことになるが、その時の様子を描いた歌――「葦原のしけしき小屋に菅畳（すがたたみ）、弥清敷（いやさや）きて、我が二人寝し」――は、かの大嘗祭における聖婚儀礼を彷彿とさせるものである。

しかし、「結ばれる神々」として、私にとって最も印象的なのは、冒頭に登場するイザナキ命とイザナミ命である。『古事記』はこの二神を表音漢字で記すが、表意漢字に書き換えるとすれば、誘男命と誘女命となろうか。イザナキ命は、「あなにやし、愛（え）をとめを」（ああ、なんと愛しい乙女だろう）と語りかけ、イザナミ命は、「あなにやし、愛（え）をとこを」（ああ、なんと愛しいお方だろう）と応え、その後に二神は結ばれ、その交わりから、国土とそこに生きる人々の祖先が生まれたのである。

「愛をとめ」「愛をとこ」と結ばれたいという思いは、原始から今日まで変わることない、人々の最も強い願望の一つであった。それはまた、未来永劫、不変であろう。わが列島に誕生した最初期の文字作品である『万葉集』や『古事記』が、美しい言の葉にのせて歌いあげようとしたものの一つは、そのような男女の切なき願いであったように思われる。

連携する大学

大学と地域社会、大学と産業界、大学と大学、これからの大学に求められる姿を語る時、
「連携」は欠かすことのできないキーワードです。
HQでは、一橋大学でスタートしている連携のカタチについてレポートしました。

すなふきん／
留学生の
小学校派遣

地域との共生を目指す一橋大学の象徴のひとつが、地元に一歩踏み込んだユニークな

「まちづくり」授業

2001年、国立市内の富士見台商店街活性化と国立のまちづくりのために
大学・学生、市民、市役所、商店街が共同で開いていた研究会が、
2002年度に「まちづくり」という正規の授業になった。
そして、「人間環境キーステーションとまちづくり授業」として
文部科学省の「特色ある大学教育支援プログラム」（特色GP）に採択された。
学生にとっては、「地域」を意識するよいきっかけとなり、
ここから地域と連携したさまざまなプロジェクトが生まれている。

MusiA／イベント「音楽を描こう」@まちかどホール

ラポンテ／フェアトレードを広める@一橋祭

Pro-K／群馬大でのシンポジウム・パネリスト

NPO法人「くにたち富士見台人間環境キーステーション」まちかどホールにて開催。
まちかど教室／EUIJとの連携企画「EU講座」

天下国家を論ずることと地域に目を向けることを両立させる

特色GP「人間環境キーステーションとまちづくり授業」担当／社会学研究科教授　林　大樹

自分で目標を定めて成長していくゼミのような「場」

2002年に全学共通教育科目「まちづくり」がスタートして以来、学生が地域社会の抱えるさまざまな課題に取り組むプロジェクトをサポートしています。一橋大学の学生には、大学での学習を通じて、地域を支え、リードする教養ある市民に自己を高めるという目標をもってほしいと思います。

教育という概念も変化しています。これまでのように授業という型にはめ込む必要がないのです。学生自らが現場を生成し、現場の中で問題解決力を身につけるという、「教育」よりは「学び」といったほうがふさわしいスタイルを導入しています。学生は、こうした経験を通じて主体的に考え、何をやればいいのか、何ができるのかを発見していくことが重要なのです。

大学で天下国家を論ずることも重要ですが、地域やコミュニティへの“まなざし”も必要です。一橋大学は社会科学の殿堂を標榜していますが、地域に目を向けることで、教育・研究のバランスがよくなるのではないでしょうか。

この授業は、目標を自分で定めて自分で成長していく「場」のようなもの。教室の中で一橋大学の特徴である少人数のゼミを同時に10組くらいやっているようなものです。学生が発案するプロジェクトもどんどん生まれてきています。昨年度は発展途上国の生産者の自立をめざすフェアトレード運動に取り組む班が加わりました。今年度はMusicとArtを融合して街を元気にしようというMusiA班や、広報紙づくりを通じて「まちづくり」授業の各班同士の有機的連携を高めようというコネクト班、学生の視点で一橋大学と国立の街を取材してフリーペーパーを発行するGMK班が生まれました。3年前からカフェ経営やコミュニティビジネスの事業化、まちかど教室を運営しているPro-Kや国際交流に取り組むすなふきん、国立で自転車共用システムを展開しようとしている環境緑化班など老舗の班も次々とイノベーションを起こそうとしています。これからは大学院レベルでの研究と授業も展開していきたいですね。（談）

「まちづくり」のインフラを活用してやろうという意欲的な学生に期待したい

特色GP「人間環境キーステーションとまちづくり授業」担当／留学生センター教授　横田雅弘

地域で具体的に動くことで初めていろいろな視点が身につく

「まちづくり」授業は、一橋大学が地域と共生しようとする姿勢を象徴している授業といえます。

現代は、「人としての幸せ」や「地球環境」が問われる時代です。しかし、これまで企業的時空間や学校的時空間は重視されてきましたが、地域的時空間はなおざりにされてきたきらいがあります。人生の半分を過ごすのは地域です。日常的な幸せの基盤を知らずに、クローズドサーキットである大学や企業に入っていったのでは、本来の社会を見る目が偏り、ひいては、弱者や環境を見る目が曇ってしまいます。

「まちづくり」に惹かれて入ってきたとはいえ大学1年生は、この授業を座学と同じように考えている人がほとんどです。受け身ではなく、自分たちで地域の人たちを巻き込んで何ができるかを考えながらやっていくものだと理解するまでには、時間がかかります。

この授業を通じて感じるのは、学生の成長です。4年間出入り自由の授業ですから、新人とベテランが一緒にプロジェクトに参加することになります。生活背景も年齢も違う人たちとも活動をともにします。難しいこともありますが、それだけに、リーダーや役員をやっている学生は、次第にしっかりしてきます。

4年生になると、活動の背後でアドバイザーのようなことをしている学生がいます。表には出ませんが、「あの人がいると助かる」と高く評価されていたりするのです。ですから、学生に評価をさせることも重要ですね。

また、地域との共生という以上は、学生が地域の現場に出て、市民や行政とともに「まちづくり」活動をするということが重要です。

「まちづくり」は、一橋大学ではユニークな授業ですから、特色GP終了後も学校のサポートを得ながら続けていきたいですね。そして、このインフラを活用して、「4年間でこんなことをやりたい」という学生が、どんどん現れてくることを期待しています。（談）

一橋大学長
杉山武彦

文部科学省
学術機関課長
森　晃憲氏

四大学連合主催――文化講演会

参加者510名が四大学の最先端研究に触れる

2006年10月30日（月）13：00～17：00、神田の一橋記念講堂で四大学連合主催、学術研究の最前線をわかりやすく解説することを謳った「安全と安心の未来をさぐる」というテーマの講演会が開催された。四大学連合とは、東京医科歯科大学、東京外国語大学、東京工業大学と一橋大学が2001年３月に結成した連合体。真に国際競争に耐え得る教育研究体制を確立すべく、各大学研究者の交流や単位互換制度による学生の交流を行っている。この文化講演会は、四大学の研究所を中心に行われてきた学術研究をわかりやすく解説し、研究成果を広く社会に還元することを目的としている。プログラムは、一橋大学の杉山武彦学長の「開会の辞」でスタート。来賓の文部科学省の森晃憲学術機関課長の挨拶に続いて、講演会が始まった。テーマ等は次のとおり。

1	「信頼と安心の年金制度」		一橋大学経済研究所長 高山憲之教授
2	「１細胞からの生命科学： 生命の安全・安心を細胞から理解する」		東京医科歯科大学生体材料工学研究所 安田賢二教授
3	「人間の安全をめぐる多重性と超域性」		東京外国語大学アジア・アフリカ言語文化研究所 真島一郎助教授
4	「鉄筋コンクリート造建築の 耐震安全性の歩み」		東京工業大学応用セラミックス研究所 セキュアマテリアル研究センター長 林　静雄教授

当日参加者は会場のキャパシティいっぱいの510名にのぼり、そのうち大学関係者を除いた一般参加者が267名という盛会だった。なお、講演の要旨は11月23日の日本経済新聞でも紹介されており、研究成果を広くわかりやすく紹介するという努力は多面的になされた。

世界最先端の研究を平易に紹介、成功裏に終了した四大学連合文化講演会

経済研究所長・教授　高山憲之

どんなにすごい研究でも、世の中に知られなければ意味がない

四大学連合には８つの附置研究所が併設されています。附置研究所とは、昭和24年の国立学校設置法制定により、明治以来それまで勅令等により設立されていた研究所を「国立大学に研究所を附置する」と規定された研究所のことです。

この四大学連合の附置研究所長は春と秋の年２回、定期的に懇談会を開いており、研究所として四大学連合のためにできることを話し合う機会が何回かありました。

各研究所は世界における最先端の研究を行っています。現在では、それを広く社会に還元することが必要です。それを通じて国民からの理解と支援をとりつけないと、研究所といえどもやっていけない時代になってきたからです。

2006年３月には東京工業大学応用セラミックス研究所が音頭をとって四大学８研究所主催の小規模な一般社会向けシンポジウムを開催しました。また、同じ頃、京都大学の附置研究所が読売新聞社とタイアップして『京都からの提言』というイベントを東京で行っています。東北大学も日本経済新聞社とタイアップした100周年記念企画を掲載、東京大学も2006年夏に日本経済新聞社とタイアップして研究紹介を行っています。最近では名古屋大学も日本経済新聞社とタイアップして東京フォーラムを開催しました。

大学間競争が激化、大学評価が獲得予算に反映される？

国立大学法人化後の競争激化は、次の新中期計画策定に向けた平成20年の大学評価という大学予算に直結する課題へとつながっています。四大学連合としては、教育面では単位互換制度などを行っていますが、研究協力面での大展開は今後にゆだねられています。

2006年６月の附置研究所長懇談会の席で、新聞社とタイアップした大規模な公開講演会開催の打診が一橋大学の当研究所にありました。その打診直後に本学の役員と相談したところ、「中期計画達成に向けて良い企画だ。是非とも開催せよ」というご指示を頂戴しました。

年度途中の企画でしたが、関係者の協力をえて、この10月に行うことを決定。各大学にはエースクラスのスピーカーを求めました。

また日本経済新聞社とタイアップして事前に２度の広告を打つ一方、各大学や同窓会のホームページで講演会を紹介したり、チラシを配ったりしました。

「よく走り続けた」当初目的を達成できた実感

講演会を終えての率直な印象は、「よく走り続けたな」ということです。年度途中の企画でしたが、準備のために飛び回りました。そして、附置研究所の研究内容をやさしく解説し、今後の支援獲得につなげるという当初の目的は、510名が参加したこともあり、十分に達成できたと思います。

なお、日本経済新聞に全面広告の形で講演骨子を掲載して、参加できなかった方にもアピールしました。さらに、当日の模様はＤＶＤにして付属図書館で貸与可能にし、一部は希望者に贈与する予定です。こうした情報発信によって社会の方の研究への理解がいっそう深まることを願っております。

講演会後の懇親会では、「話がわかりやすくて、学生等にももっと広く聴かせたかった」というご意見を頂戴しました。各大学内における附置研究所のプレゼンスを高める一方、四大学連合が教育研究をキチンと行っている教育研究機関であることを社会に示せたと自負しております。

社会の支援なしに大学の存続なし大学そのもののリーダーシップが今後の課題

今回の講演会は研究所のリーダーシップで開催されましたが、今後は大学そのもののリーダーシップが問われます。教育と研究の両面で大学の力量がランクづけされる時代です。世界で勝負ができる大学になるためには、大学が最高水準の教育・研究を行っていることを訴え続ける必要があります。世界に誇れる中核的な教育研究機関であることをアピールすることが、大学の高い評価につながるのです。

そのためには、四大学連合主催というスタイルにこだわる必要は必ずしもありません。一橋大学として世の中にアピールしていくためには、一橋大学単独でこうした企画を実施していくことも検討すべきでしょう。

社会のために大学はあります。社会の支援なしに大学は存続し得ません。教育と研究の成果をわかりやすく社会に還元することが一段と重要になってきております。（談）

多摩信用金庫との連携による
「産学連携ビジネスDAY in 一橋大学～課題解決討論会～」

2006年10月28日（土）、多摩信用金庫との連携による
「産学連携ビジネスDAY in 一橋大学～課題解決討論会～」が開催された。
企業運営自体の課題解決に向けて
産学連携で取り組もうという意欲的かつ斬新な試みである。
当日は、約500名もの熱心な参加者が駆けつけ、産学連携講座は成功裏に終了した。
この企画の中心となった商学研究科の関教授と多摩信用金庫の石垣理事のおふたりに、
それぞれの視点から見た産学連携講座の意義と成果について語ってもらった。

■プログラム

12：30～	オープニングセレモニー		左から 杉山武彦学長、 多摩信用金庫理事長／佐藤浩二氏、 経済産業省地域経済部部長／箱崎慶一氏
12：50～	基調講演 『地域の活性化につながる産学連携を求めて』		一橋大学名誉教授・ 諏訪東京理科大学学長 片岡　寛氏
14：00～	キャンパスツアー		
14：30～	分科会 		『事業継承』 関　満博教授
			『社会貢献』 谷本寛治教授
			『ブランディング』 古川一郎教授
			『中国（海外進出）』 範　建亭助教授 （上海財経大学国際工商管理学院）
18：00～	情報交換会		

21世紀は地域貢献の時代――これが大学の世界的な潮流

商学研究科教授　関　満博

多摩を愛着の持てる地域にするサポート

多摩信用金庫とは、30年来の付き合いがあります。当時の中嶋理事長が、創立40周年を記念して多摩文化資料室（現財団法人たましん地域文化財団）を設立して以来、季刊誌『多摩のあゆみ』の発刊や、本店にギャラリーを設けるなど、多摩信用金庫は日本でもトップレベルの地域貢献活動を行っています。

私は、「地域屋」ですから、国立支店にある歴史資料室が非常に使いやすいのです。ちなみに、私が集めた資料も、研究が終わればそこに寄贈しています。

４年前に多摩信用金庫は、地域の産業振興を目的に「多摩ブルー・グリーン賞」を創設しました。これは、優れた技術や製品を表彰する「ブルー賞」と新しいビジネスモデルの構築など経営刷新による地域貢献を表彰する「グリーン賞」から構成されています。実は、多摩地区には先進的な技術を持っている企業や革新的な経営を行っている企業が数多く存在するのです。

この選考委員としてかかわっているときに、一橋大学とタイアップしてシンポジウムのようなものをやりたいという話があったのです。すでに、電気通信大学や東京農工大学とは実施した経験があったそうですが、社会科学系の大学とははじめてだといいます。

そこで、知恵を絞って「事業継承」「ブランディング」「社会貢献」「中国（海外進出）」の４つの分科会を中心に、ワークショップ形式で行うことを提案しました。しかも、周囲を気にせずに討議できるようにラウンドテーブルにしたのです。

せいぜい200～300人程度の参加者と想定していましたが、結果は約500名もの参加者にお集まり頂きました。地元の一橋大学に対する期待がよくわかりました。

2007年問題が喧伝されていますが、団塊の世代がこれからどんどん地元に帰ってきます。こうした人たちは、正直言ってまだ多摩地区に愛着を持っているとは言えません。こうした人たちの目を地元に向かせて、地域に対する愛情が深まるようにサポートするのも多摩地区にある一橋大学の重要な役割の１つです。

今回の企画でキャンパスに来ることができたことは、多摩地区の人にとっても楽しかったのではないでしょうか。

かつての大学の役割は教育にありました。20世紀に入ってからは、研究機関としての役割を果たすようになってきました。そして21世紀は、地域社会への貢献の時代です。これが社会的な大きな潮流なのです。（談）

課題を抱える企業とその研究をしている大学を橋渡し

多摩信用金庫理事・価値創造事業部長　石垣圭一氏

ポテンシャルの高い多摩の発展を確信

地域金融機関である信用金庫の存在意義はどこにあるのでしょうか。私は、地域の繁栄を支援するインフラの１つとして機能することだと思っています。地域の人々の生活や事業活動を支える、無くてはならない存在でありたいのです。地域の繁栄なくして我々の繁栄なし、というのが基本的な考え方です。

では、何をなすべきでしょうか。金融機関ですから、あくまで金融がベースになります。暮らしのステージで必要になる資金や企業の発展に不可欠な資金の供給を通じて、地域に貢献することです。

一方で、人も企業も地域で活動している以上、さまざまな悩みがあり課題が生じてきます。こうした課題を解決することは、地域の発展に資することにつながります。しかし、資金のやりとりだけでできることは、限られています。こうした考えから、多摩の文化や芸術の発展をサポートする方向に活動が広がってきたわけです。

現在では、「たましん地域文化財団」の創設をはじめ『多摩のあゆみ』の制作や「多摩らいふ倶楽部」による楽しいライフデザインの支援などを行っています。企業対象では、「多摩ブルー・グリーン賞」を創設しました。

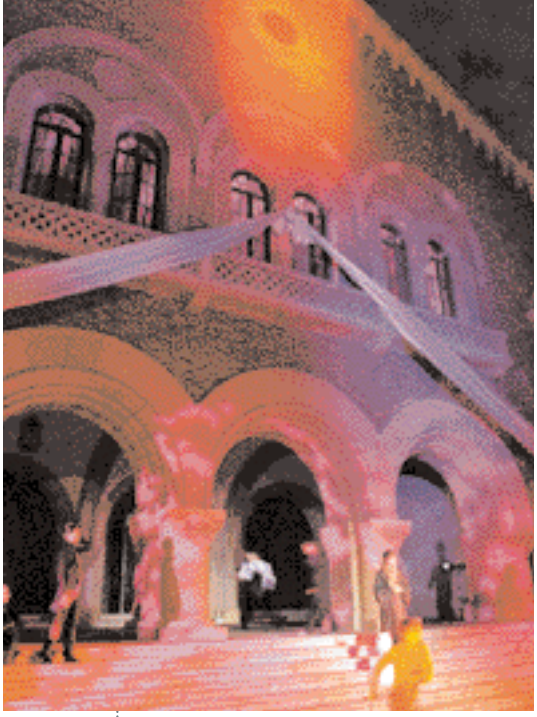
企業はいくつもの課題を抱えています。一方、大学ではこうした課題をさまざまな角度から研究しています。この両者の橋渡しができれば、結果として課題解決につながるのではないか。これが産学連携企画のもともとの発想です。

社会科学系の大学との連携ははじめてのケースでしたが、今回の成功でいい形ができました。多摩地区には技術開発を中心に発展している企業が多く、さまざまな課題を抱えています。それだけに、的を絞った４つの分科会というスタイルがフィットしたのでしょう。

振り返ってみれば、一橋大学の関先生の存在なしには、この企画は成立しませんでした。今後ともさまざまな側面から協力していただき、一橋大学とは今回の企画をより深めた形で続けていければ、と思っています。

今回の成果は、想像以上に多くの方の関心を集められたことです。パネラーは多摩地区の企業人にお願いしました。なかには、パネラーになることは遠慮なさって、参加者として来場された方もいらっしゃいます。懇親会では、「産産連携」の動きも始まっていました。

多摩地区はポテンシャルの高い地域です。これからもっともっと発展できるエリアだと確信しました。（談）



2005年『electra.』

2006年『贋作・夏の夜の夢』

COEプログラムから派生した、野外演劇の試み
～大学から新たな文化を発信する～

大学に息づく文化を わかりやすく社会に伝える

2006年10月21・22日の両日、東キャンパス本館前の四つ池のほとりで、野外演劇の公演が行われました。演目は『贋作・夏の夜の夢』。昨秋、兼松講堂で催されたギリシア悲劇『electra.』につづく、一橋大学21世紀ＣＯＥプログラム「ヨーロッパの革新的研究拠点―衝突と和解―」と演劇集団「NICK-PRODUCE」とのコラボレーション第二弾です。ＣＯＥプログラムと演劇という、意外なコラボレーションの起爆剤となったのは、一橋大学に息づく文化遺産への気づき。そこに新たな息吹を吹き込み、新たな文化を生み出す種をつくろうという、関係者の思いでした。

「ＣＯＥという高度な研究プログラムは、単に研究の領域に留まっているだけでは意味がありません。その成果がわかりやすいかたちで社会と地域に還元されてこそ価値があると思います。同様に、目をこらしてみれば一橋大学には兼松講堂をはじめ、さまざまな文化遺産が存在しています。それらに別の角度から光を当て、活性化させることで新たなチャンスと種が生まれる。野外公演は、その試みの第一歩です」（内藤正典・社会学部教授／ＣＯＥプログラム「ヨーロッパの革新的研究拠点―衝突と和解―」広報担当）

市民との交流が 大学の新たな価値を生み出す

ＣＯＥプログラムのテーマに即した演目を選び、脚本と演出を担当したのは劇作家であり一橋大学臨時職員の村野玲子さん。会場づくりなど準備には、多くの学生がボランティアとして参加しました。普段見慣れた兼松講堂や四つ池に照明や装飾が施され、芝居が始まると、そこに新たな空間と時間が生まれ、感動や共感が芽吹きます。地域に開放され市民が集うことで、新たな交流が広がります。そうした試みを積み重ね、社会に発信しつづけていくことが、一橋大学と一橋大学がもつ文化資産の新たな価値の創造へとつながるのです。

「新しいことに果敢にチャレンジしていくことが、一橋大学本来の精神。社会が求める『顔の見える大学』へのトライアルの一つといえると思います」（内藤教授）

第１回目の古代・２回目の中世につづき、来年の第３回公演は近代がテーマとなる予定。一橋大学に芽吹いた種は、さらに成長していくことでしょう。

2005年『electra.』

1982年9月：軽井沢、前期阿部ゼミ合宿

1985年3月：一橋大学卒業式

1984年6月：尾瀬

阿部先生に出会ってしまった！それが私を研究者にし、北欧史研究にのめり込ませた。

2006年９月４日、
元一橋大学学長の阿部謹也名誉教授がお亡くなりになった。
中世ヨーロッパ史の碩学として知られた阿部先生は、
一橋大学学長を２期６年、
国立大学協会会長を１年お務めになり、
大学改革にも貢献された。
ゼミ生だった阪西紀子助教授の研究室を訪問、
阿部先生を偲んでいろいろ語っていただいた。

厳しいゼミ！の噂を吹っ飛ばす魅力的な歴史を見る視点

高校時代は日本史と地理を選択して、世界史は履修しませんでしたし、阿部先生がいらっしゃるから一橋大学に入学したというわけでもありませんでした。むしろ、父が商学部の出身でゼミナールや学部間の垣根の低さなどの話を聞いていたので、なんとなく良さそうだと思い、受験する気になったのです。当時私は、文学部を非常に狭く考えていましたから、社会学部なら自分がやりたいことをやれそうだと思ったのです。

阿部先生のゼミについては「大変だ」という噂がありました。実際、テキストはドイツ語かフランス語で、それを毎週精読していたので、大変だといえば確かに大変でした。しかし、こんな噂を吹き飛ばすぐらい阿部先生の授業には惹かれるものがあったのです。単なる事件史や政治史というのではなく、ごく普通の人々が何を考えていたのかという、先生の視点を興味深く感じました。「歴史学ではこういうことを問題にしうるんだ」と、3年生になったときには迷わず阿部先生のゼミを選びました。

1984年6月：尾瀬

当時、フランスのアナール学派という歴史学の大きな流れが日本にも紹介されつつありました。事件中心の旧来の歴史認識とは異なり、関連学問の発想や手法を応用することで、個々の事象を超えた歴史の全体的把握を進めていこうという考え方です。阿部先生は、自説へのアナール学派の影響を指摘されると、即座に否定されていました。全く独自で別な発想から生まれたものかもしれませんが、世界的に歴史に対する視点が変わってきた時期ではありました。

ゼミの締めは白十字でのおしゃべり

阿部先生は、「現在の社会に完全に適応できている人間には歴史学を勉強する必要などありません。適応できなくて疑問を感じている人間がやるものです」とおっしゃっていました。現在とは異なる可能性を提示するものであるということになるでしょうか。

ゼミテンは副ゼミ、学長期の前期ゼミも合わせて通算で130名ぐらいです。ゼミでの先生は非常に早口で、頭の回転が速い上に気が短いので、思いつくとパッとしゃべります。このパッと聞かれたことに、パッと答えることを求められている感じがあって、即問即答が苦手な学生は困っていました。といって緊張感がみなぎっていたというわけではありません。毎回研究室でコーヒーを淹れてゼミを始め、ゼミが終わると白十字（喫茶店）でおしゃべりです。お忙しい中をよく学生にお付き合いくださいました。

阿部先生は研究に対しては非常に真摯でした。「我慢してやるのは禁欲ではありません。やりたいことに没頭するあまりほかのことをやりたいと思わない状態が禁欲です」という言葉そのままです。

ところがある学生の卒論報告の日に、研究室のドアに「都合により本日休講」の張り紙がありました。後で知ったのですが、ある芝居の千秋楽のチケットが手に入ったのだそうです。普段のイメージとは違う人間くさい行動だったので、印象に残っています。

1年に1回はお宅に伺いました。ゼミテンの動静を家でよく話していらっしゃるようで、奥様や2人の息子さんたち――1人は現在経済研究所助教授である修人さん――もゼミのことをよく知っていらっしゃいました。

当時の男性たちへのいらだちが研究者への道を後押し

私が研究者の道へ進んだのは、当初から考えてのことではありませんでした。学部2年生くらいまでは、公務員や企業への就職という選択肢も考えていたのです。ただ、大学院進学を決めるにあたっては、「院に行ったら研究者」ということは漠然と思っていました。

一つには、当時の一橋大学の男性たちが女性の立場に対する理解が薄いことへのいらだちがありました。会社に入っても、うんと上ならまだしも、同期がこれか、と思ったら暗くなり、どうせ

苦労するなら好きなことをやろうと考えたのです。その好きなことが研究だったわけです。

また、私が小平祭の実行委員をやっていたときの同期にバイタリティあふれる女性がいました。きっとこういう人がバリバリのキャリアウーマンになるのだろう、私はこういうことではこの人にはかなわないと思ってしまいました。これも一橋大学にいたからこそ、こうした見切り方ができたのでしょうね。

キリスト教化が遅れた辺境の北欧こそ面白い

阿部先生とは、研究地域が違ったためか、修士課程に入ってからは「僕のところにいてもどうしようもありませんから、さっさと留学しなさい」と言われ続けました。こうしてデンマークに留学することになりました。

日本は明治以降に急速に近代化を果たしました。それはヨーロッパの上澄みだけを取り入れていて、根っこのところは違ったまま来ています。だから現在、いろいろな形でのひずみが生まれているのです。そのもともとのところの違いは何なのかを、研究したかったのです。普遍としてのヨーロッパではなく、「何でこうなのだ？」と疑問に感じるヨーロッパを、です。なかでも北欧諸国はヨーロッパの辺境であり、小国です。明治初期の日本には小国として北欧を目標にしたらどうかという発想もありました。アイスランドに関心を持ったのは、キリスト教化が遅れたこともあって古い宗教や慣習が遅くまで残り続けたところが面白いと思ったからです。

阿部先生に出会うことがなければ、ヨーロッパ史を学ぶこともなかったし、研究者になることもなかったでしょう。私は、阿部先生に出会ってしまったのです。（談）

社会学研究科助教授
阪西紀子 Noriko Banzai

主要研究領域：ヨーロッパ中世社会史、北欧地域研究、アイスランド・サガ研究。1985年一橋大学社会学部卒業、1987年一橋大学大学院社会学研究科修士課程修了、1987年～89年デンマーク政府奨学金によりコペンハーゲン大学へ留学、1993年一橋大学大学院社会学研究科博士課程単位取得退学。1997年より現職。

2006年10月29日兼松講堂：故阿部謹也先生との「お別れの会」

阿部謹也（あべ・きんや）

1958年一橋大学経済学士、1960年一橋大学社会学修士、
1963年一橋大学大学院社会学研究科博士課程単位取得退学。
1964年小樽商科大学講師を皮切りに同大学助教授、同大学教授、
東京経済大学教授を経て、1979年一橋大学社会学部教授、
1987年一橋大学社会学部長、1992年～98年一橋大学学長。
1996年国立大学協会会長。
主な著作は、『ハーメルンの笛吹き男――伝説とその世界』（平凡社）、
『中世を旅する人びと――ヨーロッパ庶民生活点描』（平凡社）、
『阿部謹也自伝』（新潮社）、
『阿部謹也著作集 全10巻』（筑摩書房）など多数。

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13回は、外交官としてＯＤＡの調査・計画にあたっておられる小野日子さんにご登場頂きました。
聞き手は法学研究科の相澤美智子です。

道は求めるものであるとともに、与えられるもの。人との出会いやつながりを大切にしたい

小野日子（おの・ひかりこ）

1988年３月一橋大学社会学部卒業、同年４月外務省入省。
1991年英国オックスフォード大学ＰＰＥ（哲学・政治学・経済学）修了。
1991年帰国後、地球環境問題、対アジア向け円借款、インドシナ地域の政治経済、ＷＴＯ担当等を経て、2000年より2003年まで在米国日本大使館勤務。
2005年４月よりＯＤＡ白書編纂、分野別援助政策担当、
2006年８月より国際協力局多国間協力課企画官。

安全指向からチャレンジ派へ、一橋の雰囲気が、私を変えました

相澤　小野さんに最初にお会いしたときのことは、いまでも鮮明に覚えています。外交官としてのお仕事を始められたばかりの小野さんに関する新聞記事を高校３年のときに読んでから、ずっと大切にしていたのですが、会いたいと外務省にお訪ねしたら、とても気さくに応対してくださった。大学１年の女子学生としては、大感激でした（笑）。

小野　私は、最初から外交官をめざしていたというのではないんです。高校時代にやはり活躍されている先輩のことを知り、外交官という仕事があるんだ、面白そうと思ったのがキッカケと言えばキッカケでした。でも、当時は自分にとっては遠い存在で、将来の選択肢の一つという程度のイメージでした。子どもの頃から漠然と人のためになる仕事がしたいと思っていましたから、はじめは医者になりたかったんです。でも、熱意があっても能力のない医者は最悪でしょう（笑）。広い立場にたって公に役立つ仕事のなかで、自分のやりたいことを見つけよう。選択肢が広がる大学がいいと一橋大学を選んだんです。

相澤　一橋大学には外交官試験をめざす人のための勉強会がありますね。その年に合格した４年生が指導してくれる。私も当時は外交官志望でしたから参加したのですが、３年で度胸試し、４年で本番のつもりで受けろ、と言われました（笑）。

小野　ゼミやクラブの先輩にも外交官をめざす人がいて、みんなすごくイキイキしている。その姿が刺激になりました。外交官試験のハードルは高いけど、私も勉強会に参加し、挑戦してみることにしたんです。何が何でも外交官になるとシャカリキにならなかったのが、却ってよかったのかもしれませんね。勉強会では過去問など効率的な勉強ができましたし、「○○ノート」と名前付で回ってくる合格した先輩

のノートにも助けられました。私のノートも卒業後に流出したようです（笑）。当時は学内にこうした伝統的な勉強会がある大学は少なく、一橋大学と慶應大学ぐらいだったと思います。

相澤　一橋大学に入学したことで、自分自身の変化はありましたか。

小野　私自身のスタンスがハッキリ変わりましたね。高校時代までは、８割の力でできることをやろうと思っていました。リスクを取らず、渡れる橋を渡ろうと考えていたんです。でも、一橋大学には360日ボートを漕いでいるといった「ここまでやるか」という学生が大勢いました（笑）。女子高から別世界に投げ込まれたようなもので、発想や見方が変わりました。一橋大学で強さや、チャレンジ精神といったものを得ることができたように思います。もし入学していなかったら、結婚との両立可能という範囲内で仕事を選び、そこにすんなり収まっていた気がします。

運を逃さないために
努力を怠らない

相澤　小野さんは外務省の入省面接で、「結婚や出産後も仕事をつづけますか」と尋ねられ、「辞めない方向で努力しますが、絶対に辞めないというのは不誠実です」と答えられたそうですね。

小野　人生には何が起こるかわからない。そのときにベストの方向で柔軟に対応することが大事だと、いまでも思っています。現在ではかなり増えましたが、私の入省当時、女性の外交官はやはり少数でした。でも、入省してすぐ先輩女性職員に「結婚を勝手に断念しないように」と言われたんですね。外交官は総合力が勝負だから、意識的に人とのつきあいを広げないといけない。忙しいからと、自分で可能性を切ったらダメ、「結婚してもいいですよオーラを出しなさい」って（笑）。意外に思われるかもしれませんが、外務省は女性だからどうこうという意識の極めて少ない役所なんです。私は93年に結婚し、パスポートの関係で姓を変えたんですが、まわりからは逆に驚かれたほどです。

相澤　小野さんはご主人も外交官でしょう。別々の任地に赴任ということもあるわけですね。

小野　ありますね。

相澤　私は別居ダメ派で、それも外交官を断念した理由の一つでした（笑）。

小野　ただ、私も子どもをもつことには正直ためらいがあり、子どもを産んだのは結婚後10年ほどたってからでした。だけど、子どもがいてもそれなりに道が開ける。案じるより産むがやすしです（笑）。

相澤　女性の場合、あるキャリアのパイオニアになると、とにかく頑張ろうという意識が先立つことも少なくありません。肩肘をはり、頑張り抜いてまわりを息苦しくさせてしまうんですね。でも、小野さんは、すごく自然体。お会いして２年くらいたった頃、「運というのもあるから、運が巡ってきたときに、それをつかめるだけの努力をしなさい」と言われた。また、「人のお役に立たせていただける仕事をするのは大切なことだと思うけれど、それは外交官にならなくてもできる」とも言われた。その考え方に共感したからこそ、ここまで長いおつきあいになったのだと思います。

小野　道は追い求めるものであると同時に、与えられるものでもあると思うんです。いろんな人との出会いやつながりが、いまの自分をつくってくれているわけですし、そういう恵まれている自分を意識しないと

相澤美智子
法学研究科専任講師

いけないと思います。まわりの支えがあってこその自分ですから、そこにどう感謝していくのかに最大限の努力をしていく。それが次のステップにつながっていくと思っています。

相澤　いま私が女子学生を見ていて思うのは、ロールモデルを求めているということですね。男子学生を排除しているわけでは決してないのですが、私の研究室に訪ねてくるのも女子学生が多い。最初は勉強の質問や進学の相談にくるんですが、次第に私自身のプライベートなヒストリーに関心が移ってくる（笑）。でも、その気持ちはよくわかります。そういうとき、私は学生に、自分がどういう人との出会いやつながりの中で育てられ、生かされてきたのかという話をしてあげることが多いです。私自身、ロールモデルになる方とめぐり逢えて嬉しかったですし、それが力にもなっているからです。小野さんの存在は、外交官をめざす女性には大きいと思います。だいいち、偉くなっても少しも偉ぶらない（笑）。

小野　貫禄がないとも言える。いまでもコピー機のメンテナンスの人やピザ屋さんが出前に来ると、真っ先に私の机にやって来るくらいです（笑）。

良い外交官の条件はチャーミングであり、人から信頼されること

相澤　現在の企画官というお仕事は、具体的にはどういうお仕事なんですか。

小野　最近、組織が変わり、２つの部門が一緒になりましたが、私自身はＯＤＡの様々な分野の政策や方針の策定を担当しています。途上国への経済協力をどういうふうにやっていくのがベストであるのか、考えていく仕事です。国際社会のなかで、日本の経済協力に対する考え方は欧米とはかなり異なります。教育を例にとると、欧米はアクセスを増やすことに力点を置いている。学校を建てる・教師の給料をあげるといった方法で、子どもたちが教育を受ける機会と教育に携わる人材を確保していくというやり方です。これに対して、日本は質を大事にする考え方を取っており、教育制度の向上や教材開発などを支援します。保健分野でもそう。欧米諸国が抗エイズ薬やワクチンの配布に重点を置くのに対して、日本は母子保健や保健所の普及をめざしています。

相澤　システムをよりよい方向に変えていくのは大事なことだと思いますが、即時的な効果という意味では目に見えにくいのではありませんか。

小野　その通りですね。日本が協力した実験等を重視する教育法でアフリカの子どもたちの理数系の学力が向上したといった実績はありますし、持続的な効果は期待できるのですが、なかなか評価されにくいんです。それに加えて、日本のＯＤＡ拠出額は過去の１位から後退している。2007年度には５～６位になる見通しもあります。国際機関では拠出額が高いほど発言力が強くなりますし、世界の目はどうしてもトップドナーへと向きます。また、国内でもＯＤＡに対する理解は、決して十分とはいえません。日本のＯＤＡの方針を世界と日本国内に理解してもらうことも、重要な課題です。

相澤　外交官というと一般的には個人の力量が問われる仕事というイメージが強いのですが。

小野　現在の仕事では特に、チームプレイが大事ですね。他国を相手に戦うという意味で外交官は軍人と比較されたりしますが、大きな違いがある。軍人は偉くなるほど前線から離れますが、外交官は逆なんです。キャリアが浅いうちは与えられた環境でベストを尽くすことに集中していればよかったのですが、いまはそうはいきません。部下的な立場にあたる人がベストを尽くせる環境をつくるという責任が伴ってきました。不義理・無責任は絶対にするなという祖父母の教えを守っていきたいと

思っています（笑）。

相澤　それも優れた外交官の条件かもしれない（笑）。

小野　いい外交官の条件は、人間としてチャーミングであることと、信頼できる人と思われること。まだまだ発展途上ですから、努力していきたいと思っています。

相澤　期待しています。ぜひ、しなやかで自然体な魅力を、ますます磨

対談を終えて

「外交官になるには、どうしたらいいのですか。」この問を携えて、小野さんを訪ねてから15年になる。出会った日の最後、小野さんは、「またいつでもどうぞ。これからは、外務省の話を聞きにというのではなく、お友達のところに遊びに行くような気分でいらしてください」と言って、見送ってくださった。感激した大学１年の私は、その言葉を額面通りに受け取り、その後も年に１、２回は霞ヶ関に「遊びに行く」ようになった。小野さんとの交流は、私が外交官を志望しなくなった後も続いている。それは、彼女との交流が、私に、生涯の仕事をもって生きることの尊さを、認識あるいは再認識させてくれる質のものだったからだと思う。誠実に努力している人には、自ずとふさわしい道が与えられるのではないか。また、我々は、与えられたものとしての道を、少しでも人のお役に立てればとの祈りにも似た思いをもって歩むのであれば、必ずや生かされ、どの道を歩もうとも尊い生き方ができるのではないか。小野さんの自然体の生き方は、私にそう語りかけてくださる。（相澤美智子）

個性は主張する

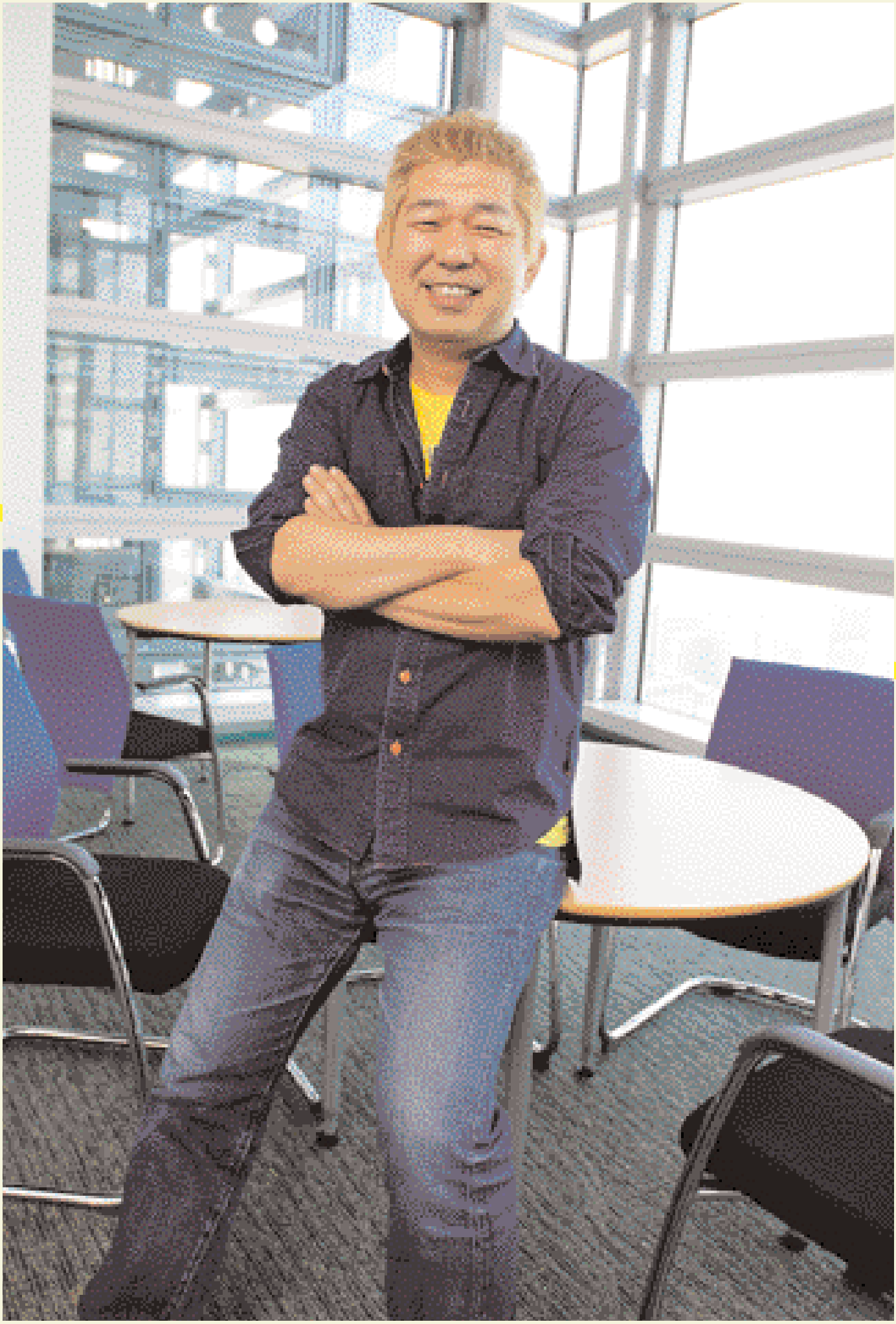
One and Only One

第14話

日本テレビ放送網
第2日本テレビ事業本部長エグゼクティブ・ディレクター（商店会会長）

土屋敏男氏

Toshio Tsuchiya



壊すことが面白い。

壊しつづけることで人間の素晴らしさを引き出し、自分を更生し続けてきた。

一橋は一橋っぽくない人材の宝庫でもある

この「個性は主張する」という連載コーナーには、一橋の異端者というか、一橋っぽくない一橋出身者が取り上げられているようで、その流れでぼくのところにもお鉢がまわってきたんだと思いますが、だとしたら、ちょっと人選を誤っているかもしれませんよ（笑）。

たしかにぼくはテレビの世界でも異端といわれています。一橋出身だというと驚かれもします。でも、現実に照らしていえば、異端であるということと、一橋っぽくないということとは必ずしもイコールではないんじゃないでしょうか。だって、一橋の出身者には、異能・異端といわれる人物がわんさかいるでしょ。そういう意味では、異端であるということも一橋らしさのうちに含まれると思うんですよね。

身近なところでいえば、この日本テレビにも一橋出身者は何十人という単位でいて、メディア戦略局長も事業局長も営業局長も一橋なんですが、そういう目で見渡してみると、いますよ、おかしなのが、いっぱい（笑）。

たとえば佐藤孝吉という大先輩は、「アメリカ横断ウルトラクイズ」とか「はじめてのおつかい」とかをつくった日本テレビの名物ディレクターなんですが、この人なんかも異端の人といっていい。ぼくが日本テレビに入社した頃にはすでに大御所的な存在でしたから、新参者ですがどうぞお見知り置きをということで挨拶に行ったんです。そうしたら、むこうをむいたまま振りむきもせず、いきなり「キミは映画を観てるか」ときた。ぼくは大学では映研に入っていましたから「まあまあ観てます」と答えた。「じゃあ、ミッドナイト・エクスプレスは観たか」「いえ、それはまだ」「それを観てから来い」と、こうですよ（笑）。その間、こっちを一瞥もしない（笑）。

こういうおかしな先輩にくらべたら、ぼくなんかはずいぶんまっとうなほうだと思いますよ（笑）。

ほかの大学には目もくれなかった

まっとうだから、融通がきかないというところもなくはない（笑）。

大学への進学を決める時もそうでした。行っていた高校がいわゆる進学校でしたから、いい高校→いい大学→いい会社→いい人生という青写真が受験勉強の唯一の指針になっていた。でも、それって本当かなあ、ちょっとちがうんじゃないかなあという思いがあって、高3の時、ついに登校拒否をしてしまった。調子が悪いとかなんとかいって、家に引きこもって本ばかり読んでいたんです。

当時を振り返って思えば、そうはいっても内心は不安で、大学に行く理由を探していたんでしょうね。そんな中で、南博先生の本を読んで、あっ、これだと。社会心理学って面白い。これを勉強するために一橋に行こう。そのために受験勉強もするんだと、やっと自分なりの答を見つけて学校に戻った。

戻ったんですが、当然のことながら、成績は悪いわけですよ。担任に志望校を聞かれて一橋ですと答えたら、なにを寝ぼけたことをいってるんだと問題にもされなかった（笑）。一橋の合格ラインとされる偏差値にはかすりもしてなかったんですね。

それでも主義主張を貫いて、受験日の前日、担任に「明日は受験のために学校を休みます、一橋の社会学部以外は受けません」と断りに行ったら、まだそんなことをいってるのかと鼻で笑われました。それが、どこでどうまちがったのか、合格してしまった（笑）。

そのせいで、ウチの高校の翌年の進路指導は、大変だったみたいですよ。去年は学年で何番の生徒がどの大学に入ったという配布資料を見て、

One and Only One

こんなに悪い成績でも入れるのか、ここは穴なんじゃないかと、大勢の生徒が一橋を志望したんだそうです（笑）。

一橋祭のイベント企画がぼくの原点になった

地方都市育ちで純情でしたからね、入学したその日に南先生の研究室に出向いて、「先生、先生のもとで勉強したくて、この大学に入りました」と受講を申し出たら、先生はきょとんとして、「ぼくのゼミは3年からだよ」と。

思いっきりつんのめりましたね（笑）。唯一の目標をいきなり失って、まさに燃え尽き症候群ですよ。ほかの授業になんて出る気になれない。学生寮に引きこもって、ひたすら世の不条理感を噛みしめていた（笑）。

ぼくは今でもそうなんですが、ものすごく行き当たりばったりで、長いスパンでものごとを考えられないんですよ。3年になるまで待つとか、大学での4年間を就職のためのステップと見なすというような考え方ができない。だから、ただ今現在の行動指針というか、さしせまった課題がないと、なにもできなくなっちゃうんですね。

あんまりぶらぶらしていたから目立ったんでしょう、同じ寮に一橋祭の運営委員をやっている先輩がいて、手伝ってみないかと誘われた。ほかにやることもありませんでしたから、じゃあ、ということで腰をあげた。それで関わることになった一橋祭が、今のぼくの原点になっているといってもいい。

当時の一橋祭では、コンサートに有名人を呼んで、そのチケットを音大とか津田塾とかに出かけて売りさばくというのが運営委員のいちばんの大仕事だったんですが、友達を見ていると、一橋祭の期間を利用して旅行に行くとか、実家に帰るとか、要するに学園祭を短い秋休みくらいにしか考えていないのが多かったんですね。で、リンカーンじゃないんですが、一橋生による一橋生のための祭りにすべきだと演説をぶって（笑）、クラブ対抗歌合戦というイベントを企画したんです。このイベント、今も続いていますよね。ぼくも審査員に呼ばれたことがあるんですが、どういうつもりで30年も同じことを続けているのか。つくづく芸がないなあと思わず説教をしてしまいました（笑）。

ともあれ、初めて手がけたこのイベント企画が思いのほか好評で、すごくたくさんの人から口々に面白かったといわれた。それで、面白かったと人にいわれるのは気持ちのいいことなんだなあと。そういう気持ちのいいことを仕事にして一生食べていけたらなあと思って、テレビ局に就職することにしました。ねっ、すごくまっとうでしょ（笑）。

2006年クラブ対抗歌合戦

2年間、日課のように企画書を提出した

数あるテレビ局の中で日本テレビを選んだのは、ちょうどその年から始まった「愛は地球を救う」という24時間テレビに感心したからです。福祉というテーマは実はあまり関心はなかったんですが、ふつうは15分

とか1時間とかの単位で考える番組を、24時間で1つの番組だぞっていい切ってしまう型破りな発想が気に入ったんです。

ぼくらが大学に行っていた頃は、成田闘争の武勇伝を語る先輩もいるにはいましたが、学園闘争は終息期を迎えていて、学生たちの政治的な関心も急速に薄れつつあった。とはいえ、文化的にはまだ既成の権威を壊しにかかっている頃で、サブカルといわれるものが出てきたのもその頃のことです。ぼくなんかも映研に入ってゴダールとかアントニオーニとかのわけのわからない映画をありがたがって観ていた（笑）。わけがわからないなりに、それまでの常識とか文法とかを壊す、その壊しっぷりが好きだったんです。クラブ対抗歌合戦も、24時間テレビも、既成の概念を壊す文化活動という意味で、ぼくにとっては同じヌーベルバーグだったんですよ。

で、さあ、壊しまくってやるぞと意気込んで日本テレビに入社したんですが、配属されたのは、制作部ではなく編成部でした。

今になってみると、編成からスタートしたおかげで、番組やテレビ局の全体を見渡せるようになったんだと思いますが、当時はとにかく番組をつくりたいという一心でしたから、制作部に移りたいということをアピールするために、日課のように番組の企画書をつくって番組企画室に持ち込んだ。企画を考えることは好きですから、つらいとか苦しいとかという感覚はありませんでした。企画室長からは「これはちょっとダメだけど、また持ってきなさいよ」なんてことをいわれたものですから、よけいに張り切ってやってしまった（笑）。

手がけた番組はことごとく外れた

企画を出し続けて、入社3年目に念願の制作部に配転された。ところが、与えられた仕事は、ぼくがやりたかった木曜スペシャルとかじゃなく、芸能人の噂話が中心のワイドショーでした。制作に移りたいということまでは聞き入れられても、具体的な仕事の割り振りは、あそこに空きがあるからとか、手が足りないからということで決められてしまうものなんですね。20代のペイペイに対する会社の扱いなんてそんなものですよ（笑）。

でも、このワイドショーの制作を通して、一面的ではあるにせよ、テレビのある本質に触れることができたと思っています。当時、いわゆるロス疑惑とか投資ジャーナル事件とか、ある意味ワイドショーの華やかな時代でもあったと思うんですが、そういう中で思ったのは、テレビって、世の中を熱くしようと思えば熱くできてしまうものなんだなあということと、テレビに映し出された人の顔ってすごくたくさんのことを物語るものなんだなあということでした。テレビというメディアの怖さも面白さも、そのあたりにあるんじゃないでしょうか。その点ではワイドショーでの経験をバラエティに後に生かしたといえるでしょう。

ワイドショーの次に行けといわれたのが、「天才たけしの元気が出るテレビ」でした。テリー伊藤さんの総合演出で、ぼくはその使いっ走りのようなことをしていたにすぎないんですが、このヒット番組に2年半ほど関わったところで、お前もそろそろ1人でやってみるかといわれ、のれん分けのような形で自分の番組をもたせてもらった。

その記念すべき第1作が「ガムシャラ十勇士」でした。といっても、今では誰の記憶にも残っていないでしょうね。ゴールデンタイムの枠をもらいながら、視聴率は1.8%だったんですから（笑）。ゴールデンでこれだけの低視聴率は、取ろうと思っても取れるものじゃありません（笑）。名誉挽回を期して次に手がけた「恋々ときめき倶楽部」も似たりよったりのボロボロで、その後もことごとく大外しした。で、外すにも程があるということで、とうとう編成に戻されてしまった。入社10年目、32歳の時のことです。

2年間、若いタレントと遊び歩いた

編成に戻って、与えられたミッションは、バラエティのタレントさんと仲良くなってこいというものでした。

おかしなミッションだと思われるかもしれませんが、テレビのバラエティ史ということを考えると、欽ちゃん（萩本欽一さん）以降、欽ちゃんをつかまえてきて「欽ちゃんナニナニ」という番組枠さえ用意すれば、欽ちゃんが30%番組をつくってくれるというようなことが番組づくりのひとつのセオリーになっていて、たけしのナニナニ、さんまのナニナニ、とんねるずのナニナニというふうに、タレントのつかまえ合戦みたいな時代が続いたんですね。ところが当時の日本テレビは視聴率でフジテレビに負け続けていて、ビッグなタレントさんは出てくれなかった。そこで、次の世代のタレントをつかまえてこいという指令が下ったわけです。

ともあれそういう指令を受けて、ダウンタウンとかウッチャンナンチャンとかと遊び歩くという日々を2年くらい続けた（笑）。遊び歩いた証しの領収書を出しに会社に行くと、「なんだい、このダウンタウンというのは」「いや、これから出てくるんですよ」「ほんとかいな」とうさんくさそうな目で見られる。そんな業界なんですよ、あの頃のテレビ局って（笑）。

こういう一種のお仕置き期間をへて（笑）、35歳の時、もう一度チャンスをやろうかということで制作の現場に戻された。

でも、その時点では、自分は番組づくりには向いてない、テレビの仕事はもうやめようと思っていて、商社に勤めている友人に会って転職の相談をしたりしていましたから、制作に戻されたといっても、なんの感慨もありませんでした。なんのかんのといっても制作ディレクターの存在価値は番組を当てるところにある。なのに、これだけ外しまくると、さすがに腹をくくらざるをえないんですよね。

うっぷん晴らしの企画が当たった

腹をくくって現場に戻ったら、予定されていた番組枠に急に穴があい

た、なんでもいいから明日までに企画書をもってこいといわれて、もっていったのが「電波少年」でした。

それまでは当てようと思って外しまくっていたんですが、この電波少年は、当たらなくたっていい、自分が面白いと思うことを最後にやってやめようと思って書いた企画でした。番組をあてるのは、タレント次第といわれている時代でしたから、逆にタレントに頼らない企画にしてみようと思いました。まあ、うっぷん晴らしのような企画だったわけです（笑）。

それが、意外や意外、当たってしまった（笑）。あれっ？と思って、やめる機会を失ったまま今日に至るというわけです（笑）。

そこで思いあたったのは、それまでは当てたいと思うあまり世の中におもねっていたんだなあということです。そして、ぼくが本当に面白いと思うのは、何かを壊すことで、壊すことが自分に合ったスタイルでもあるんだなあということでした。一橋祭のクラブ対抗歌合戦がまさにそれだったんですね。それからはずっと、壊すことがぼくのメインテーマになった（笑）。

電波少年で顰蹙をかいながらアポなし取材をやって、それが案に相違して世の中に受け入れられるようになると、今度はそのアポなしを壊すために、猿岩石のヒッチハイクをぶつける。一つの旅をずっと追いかけるというのは、アンチ電波少年なんですよ。そしてそれが面白いといわれだすと、今度はアンチ旅ってことで、なすびの懸賞生活をぶつける。無名の芸人を使うのが面白いねっていう声に対しては、華原朋美の全米デビューでアンチテーゼを示す。要するに、壊すためにつくったものをさらに壊していくわけで、ぼくにはそれが面白くてたまらなかったんですね。

一緒にやっている連中は、せっかく高視聴率をとっているのになぜ打ち切っちゃうのと不満も出ましたが、ぼくは自分が面白くなくなったら即座に壊しちゃう。みんなの意見を聞いてる暇がないってこともあって、電波少年がスタートした時からそのスタイルでやってきましたから、みんな、不満ながらもついてくる。ついてこざるをえない。独裁者もいいとこですよ（笑）。いつだって、勝算なんてあった試しはないんですがね（笑）。

ネットで壊し屋人生の総仕上げをする

壊すことによってなにが生まれるか。そんなことはぼくの知ったことじゃありません（笑）。でも、壊すことを恐れていたらなにも生まれないというのも確かなことで、実際、ぼくは壊すことを通していろんなことを発見できた。

ぼくは電波少年をお笑い番組としてやっていたんですが、笑いをとるために出演している無名の芸人たちが、出演をかさねることで人間的にもどんどんカッコよくなっていくのを目の当たりにできた。たとえば猿岩石なんかでも、旅を続け、ただでクルマに乗せてもらうことのありがたさがわかってくるにつれ、お辞儀の角度がどんどん深くなっていくんですね。それを見て、ほかの人はどう感じていたかわかりませんが、ぼくは心を揺さぶられました。おおっ、人間って素敵なものなんだなあと（笑）。そう感じることで、ぼく自身も人間として更生してきたんだと思っています（笑）。

そうして一昨年から、第２日本テレビに移って、テレビ局がやるネット事業というものをやらせてもらっています。これは自ら手を挙げてのことです。ぼくは今50歳なんですが、この年齢になるとようやく、ローテーションで動かされるんじゃなく、自分がやりたいということをやらせてもらえるようになるんですね。

それなりのヒット番組をつくってきたお前がなぜ、テレビ局にとってのメインストリームじゃないネット事業なんてものをやりたいんだといわれたりもしますが、ネット事業って、世界中を見渡しても、まだだれも正解は出せていないでしょ。ぼくは、そこが面白いと思っているんですよ。正解が出てないから、やってみなきゃわからないでしょということで、どんなことにだってチャレンジできる。それで失敗しても、とやかくいわれることもない。

それに、ネット事業はインターナショナルです。テレビは基本的には日本国内にしか目を向けていない。フィールドのサイズがまるでちがうんですね。だから、YouTubeのように、28、9の若いのが20か月で2000億円を稼ぎ出すみたいなこともできる。ひょっとしたらテレビをぶっとばすようなメディアにもなりうる。

壊し屋にとって、こんなに面白い事業はありません。壊し屋人生の総仕上げとして、ネットの世界のスタンダードをつくってやろうと考

©NTV

◆土屋敏男（つちや・としお）

1956年静岡県生まれ。一橋大学社会学部卒。
1979年日本テレビ放送網に入社。

福山嗣朗　法学部兼国際・公共政策大学院教授

パブリック・スピーキングの古典
『カーネギー・心を動かす話し方』

リーダーに必要なパブリック・スピーキングの技術

およそ社会において何らかの指導的立場にある人で、人前でわかりやすく話すパブリック・スピーキングの技術なしにすますことのできる人はいないだろう。今回せっかくの機会をいただいたので、多くの方々のお役に立てるようにとの思いから、パブリック・スピーキングの古典ともいうべき『カーネギー・心を動かす話し方』（Dale Carnegie, "The Quick and Easy Way to Effective Speaking"、邦訳はダイヤモンド社）を紹介したい。

本書の著者デール・カーネギーは、今や社会人の必読書として版を重ねている『人を動かす』と『道は開ける』（いずれも邦訳は創元社）の著者として有名である。本書の特色は、話し方の実践的技術を多くの具体的な実例をまじえてわかりやすく解説している点にある。

効果的に話すための基本原則

ここで私自身が実際に用いて役立ったことを中心に本書の内容を紹介すると、本書は、まず効果的に話すための基本原則として、話そうと思う話題について適切な準備を整えることと、まる暗記した原稿を棒読みしないことをあげている。それは、「どんなに年の功を積んでも、準備なしには、混乱せずに話すことができようとは思えない」からである。また、話をすっかり暗記することは、時間と労力を浪費した上に、悲惨を招くものであるのに対し、主旨さえ明瞭なら、言葉は空気のように自然に無意識のうちに出てくるものだからである。

私自身の「地方自治法」の講義でも、もちろん毎回講義要旨を準備し、板書の予定箇所には印も付けている。しかし、それを棒読みするのではなく、予め蛍光ペンでマークしたキィー・ワードを落とさないようにしながら自分の言葉で話を進める一方、学説の理由づけの箇所のように、学生の皆さんに正確に書き取ってもらうことが必要な箇所はゆっくり繰り返すというやり方を心がけている。

話の内容、話し手、聞き手という話の三角形

次に、本書は、話の内容、話し手、聞き手という話の三角形のそれぞれのポイントを述べている。第一に、話の内容については、予備の力は十分蓄えた上で、時間内に話がおさまるよう主題を限定し、実例を使うことが必要としている。話は、無制限に手を広げると失敗するからである。また、実例は、聴衆の関心をつなぐ力を持っているからである。この点については、私の前述の講義では、話の内容を90分以内におさめるため、毎回の講義要旨の分量を1,200字×10頁程度に絞り込み、わかりにくい箇所については、これまでの実務で経験した具体例などを入れて解説するようにしている。

第二に、話し手については、真剣に考えていることを主題に選び、熱意があるように振舞うことが必要としている。熱意と確信で人は動くものだからである。そして、真剣になり、情熱を燃やせるようになるには、話題にしようと思っていることについて、もっと学ぶことをお薦めするとしている。

第三に、聞き手に関することとしては、聴衆が関心を持つ話題を織り込み、聴衆を話のパートナーにしながら、謙虚な話し方をすることを求めている。人が関心を持つのは、自分自身に関わることだからである。また、聴衆に対してほんの少しでもおごり高ぶる様子が見えたら、それは致命的だからである。

目的に合わせた話し方

以上のほかにも、本書では、聞き手を行動させる、知識や情報を提供する、心をつかむ、聞き手を楽しませるといった目的に合わせた話し方をする技術、意思伝達の技術、話の緒段階に応じた技術など、効果的なパブリック・スピーキングの技術が紹介されている。

例えば、聞き手を行動させることを目的として話をする場合については、直接経験した出来事を実例にする、要点（聴衆にしてほしいこと）を述べる、聴衆が期待している理由または利益を述べるといったポイントごとに解説がなされている。また、知識や情報を提供することを目的として話をする場合については、持ち時間に合わせて話題を限定する、考えを順序よくまとめる、要点に番号をふって列挙する、よく知られているものにたとえる、視覚的な補助手段を用いるといったポイントごとに解説が加えられている。

本書は、様々な有益な示唆が得られる書物であり、多くの皆様の一読をお薦めしたい。

『カーネギー・心を動かす話し方【一瞬で人を惹きつける秘訣】』
D. カーネギー（Dale Carnegie）／著　山本悠紀子／監　田中融二／訳　ダイヤモンド社刊
定価：1,680円（税込）　2006年2月9日発行

Book Review

石井美保　社会学研究科専任講師

『島暮らしの記録』

「わたしは石を愛する。海にまっすぐなだれこむ断崖、
登れそうにない岩山、ポケットの中の小石。
いくつもの石を地中から剥ぎとってはえいやと放り投げ、
大きすぎる丸石は岩場を転がし、海にまっすぐ落とす。
石が轟音とともに消えたあとに、硫黄の酸っぱい臭いが漂う。」
昔、十勝岳という山に登ったことがある。活火山だ。
山道といっても草木一本見当たらず、
見わたすかぎり瓦礫や石ころが転がっている。
はじめて登ったとき、「まるで火星のようだ」と思ったことをおぼえている。
黒い岩。硫黄の臭い。耳元を吹き抜ける突風。
黙ったまま、ざくざくと石を踏んで歩く。
なぜか心惹かれ、なんども足を運んだ。
学部生時代のことである。

海に浮かぶ石の島で暮らす三人と猫一匹の生活をユーモラスに描写

『島暮らしの記録』は、石へのオマージュからはじまる。手のひらにのるほどの小石、岸壁の岩肌、海に浮かぶ岩礁（シェール）。石はさまざまにかたちを変え、表情を変えながら地球の肌理をつくりだす。

画家であり作家であるトーベと、グラフィック・アーティストのトゥーティ、挿絵画家であるトーベの母シグネ（通称ハム）。三人の老練な芸術家たちがたどりついたのは、ヘルシンキの東、ペッリンゲの岩礁海域に浮かぶ「クルーヴ島（ハル）」だった。

「面積六、七千平方メートルの島（ハル）は、縁（ふち）を岩山で囲まれ、中央に溜り水をたたえる環礁である。干潮時に溜り水は閉じた湖になる。」

「春になると真っ先に咲くのは浜昼顔だ。北にしか根づかないこの花は、かつてどこかの船乗りが植えたのか、沿岸を彩る。白く小さな花で鋭い匂いを放つ。つづいて三色菫が、やがて他の草花も一斉に短く激しい花盛りを競いだす。」

この島で暮らす三人と猫一匹の日常が、ときに素っ気ないほどに淡々と、だが絶妙の間合いとユーモアをもって描かれる。

自然と人の間に保たれた絶妙な距離感がスリルと遊び心、そしてくつろぎをかもしだす

島暮らしはけっして単調ではない。小屋造りの資材は突風に吹き飛ばされ、伐っておいた薪はすっかり波にさらわれる。強風に見舞われてテントは水浸しになり、海鳥の襲撃にも遭遇する。だが、怒ったりがっかりしたりしながらも、トーベたちはそうした災難を心ゆくまで愉しんでいるかのように見える。それは災難というよりも、海と風と島、つまりは自然と人間との交歓であるとでもいってみたくなる。だが、ここには余分な擬人法はいっさいない。風は風、海は海、島は島、人は人。それぞれの間に保たれている絶妙の距離感は、スリルと遊び心と、そしてくつろぎをかもしだす。

この『記録』のもうひとりの語り手は、トーベたちの小屋造りを引き受けることになった熟練の船乗り、ブルンストレムである。彼について、トーベはこう書いている。

「ブルンストレムはかなり小柄だ。風雪に耐えた厳しい顔に青い眼で、動きはすばやいが落ちつきがあり、日常的な会話では形容詞を使わない。ボートにも名前をつけない。

わたしたちは彼を信用した、文句なくすぐに。」

ブルンストレムの日誌がいい。無駄がなく、飄々として、味わいぶかい。風力階級（ビューフォート）八級の強風に見舞われて、小屋用にとっておいた上等の資材が海に吹っ飛んだとき、ブルンストレムはこんな風にいう。

「いいものはいつでもどうにかなるものさ、まあ、ちっとばかり待ちさえすればね。」

風雨に晒された石のごとくすべらかで、清々しい物語

かくて、ささやかな冒険と大いなる平安のなかで、島暮らしはつづく。

「八月の終わりの夕べ、わたしは坂道に出た。真っ暗だが、けっこう暖かく、遥かな沖をディーゼル・ボートが通りすぎる。ふと考えた。島のそばを通りかかった人が、灯のともった窓を見て、島に上陸し、岩山を登り、ノックの前に窓から室内をのぞくのは非礼と知りつつ、ついのぞいてしまう。すると、二人の人間がランプのある机を挟んで向かいあい、言葉をかわす必要もなく、それぞれが自分の仕事に専念する、そんなのどかな情景を眼にするのだ。

空気に雨の気配が漂う。小屋に戻る前に、水を溜める桶の蓋をはずすのは忘れなかった。」

本から目を上げて、ふと思いを馳せてみる。親密な闇にひびく海鳥の音。わたしもいつか、こんな場所にたどりつくことができるだろうか。波にあらわれ、風雨に晒された石のようにすべらかで、清々しく、凛とした本である。

『島暮らしの記録』
トーベ・ヤンソン（Tove Jansson）／著　冨原眞弓／訳
トゥーリッキ・ピエティラ（Tuulikki Pietila）／画
筑摩書房刊　定価：1995円（税込）
1999年7月23日発行

雲 和広　経済研究所助教授

『モスクワは涙を信じない』

『モスクワは涙を信じない』
ウラジミール・メニショフ／監督
ワレンチン・チュルニィフ／脚本
1980年　モスフィルム　ソ連作品
発売元：株式会社アイ・ヴィー・シー
定価：6,090円（税込）

ソ連を知らないかたのための ソ連案内。 ソ連にも居た未婚の母の、 おとぎ話のような物語

あらすじは何と言うことのないロマンス。3人の、それぞれ努力家・実直者・博打打ちといった風情の女性の半生を描きます。友情、男女の情が細やかに描かれたメロドラマです。前後編に別れており、前編は1958年のフルシチョフ時代、貧しいながらも楽しい日々の中、ウソをついて男に近づきそして捨てられた、しかし努力家の職工カテリーナが未婚の母となり悲嘆にくれる場面で終わります。後編では20年足らずが過ぎたブレジネフ時代後半、3000人の従業員を有する工場の工場長（ソ連では社長のようなものです）にまで上りつめたカテリーナが、ようやく求めていたような男性と出会うことが出来て大団円、というお話です。

有り体に言って、これではそのおもしろさは伝わらないでしょう。あらすじを知っても興味を持ちがたい、というのはさながら谷崎潤一郎『細雪』のようで、前後編総計3時間の少々冗長な描写も含む長いドラマを通して見ることで初めて感じ得る独特のものがあります。ディテールの反復・因果応報といったものもあり、これは長尺の映画でないと描写が困難なものでもありますし、その長さには必然性があると言えましょう。

ごく当たり前の人の営みに 新鮮さを感じる、 「理想社会」時代のソ連

『モスクワは涙を信じない』は、ソ連で最大のヒットを記録した映画です。貧富の差・未婚の母・不倫といった「理想社会」ソ連に似つかわしくないものが描かれ、当局には不評であったものの、一般には大いに受けたということです。実際のソ連は権限の差に基づく階層が存在する社会であり、離婚率はきわめて高く、色恋もあれば悩みもある、市民生活レベルでみればある意味普通の社会でした。奇妙なベールに覆われそれが見えなくなっていたからこそ、当たり前の生活が描かれていたことに新鮮さを覚えたのでありましょう。もちろん、一介の職工が工場長になるということは、プロレタリアの天国であると考えていたヒトも居るらしいソ連でもまずあり得ない話で、そこにプロパガンダを感じる向きもあります。しかしながらあまりそうしたことを考えず、現代のおとぎ話として楽しむのが良いのではないでしょうか。

ペレストロイカ以降世代に ソ連の雰囲気を味わせてくれる

私の年配のロシア研究者は大学学部在学中にソ連の崩壊を見ています。従って、同時代のものとしてのソ連を知っている最後の世代と言えるかも知れません。1991年末にソ連は解体され、1992年1月には価格自由化を伴って新生ロシアが立ち上がります。直後に生じたハイパーインフレーションをはじめとするその後の混乱は周知のものでしょう。

しかしながらドストエフスキーとゴーゴリに惹かれて1980年代末大学に進学した私個人は、共産主義や社会主義、あるいはその当時ペレストロイカと呼ばれる改革が進められていた現実社会としてのソ連にはほとんど興味がありませんでした。大学4年生だった1992年8月から1年ほど、混乱の中にあったモスクワに滞在したことがきっかけで『飢えて死ぬ子の前で文学は可能か？』というサルトルの提起した問題を考えると共に、興味の対象が大きく変わり今に至ります。

ロシアの社会を見据えるようになった時には既に、現実に見ることの出来るソ連の残滓はみるみる少なくなっていきました。そこで知りうる「当時のソ連」とは、あるいは文字情報や映像になります。ソ連の幼稚園～小学校で過ごす娘の成長を描いた松下恭子氏『子どものモスクワ』（岩波新書、1972年）と並んで、この映画は私にとって当時のソ連の雰囲気を想像させてくれる恰好の素材でもあったのでした。

成功は、つらい過去を 貴重な体験へと変異させる

タイトルはロシアの古いことわざで、泣いても喚いてもモスクワのツァーリ（皇帝）は容赦なく税を取り立てるので泣いたところで仕方がない、つらくとも生きていく他ない、といったことを意味しています。

男に捨てられ未婚の母となった若いカテリーナは、パーティーで知り合った高齢の紳士から「人生は40歳から始まるのです」と言われても「20年後？ 私はおばあさんだわ」と笑い飛ばしました。しかし20年が経ち自分を捨てた男に会ったとき、私生活も仕事もままならぬ有様だったその男に対して、「あなたに捨てられた時は本当につらかった。でも、あの大けがが私を強くしてくれたと今はおもう。40歳は人生の始まりに過ぎないわ。悲嘆することはないのよ」と確信を持って力強く語るカテリーナがいたのでした。

一橋大学法科大学院長／法学博士
後藤　昭
Akira Goto

骨太な教育方針を打ち出し、学生がそれを信用した。高い合格率はその結果です

第１回新司法試験の合格者が９月に発表された。
一橋大学法科大学院修了者の合格率は全国平均の48%を大きく上回る83%。
１名受験で１名合格の法科大学院を除けば、全国トップである。
一橋ならではの法曹教育のあり方が功を奏したとも言える。
その感想を含めて法科大学院長の後藤昭教授に、実際の取り組みについて語ってもらった。

70人中61名が司法試験に合格

一橋大学法科大学院修了者のうち53名が第１回新司法試験を受験し、44名が合格しました。合格率は83%です。今回受験した2004年度既修入学生は70名で、そのうち17名は在学中に旧司法試験に合格していました。つまり、70名中61名が、これまでに司法試験に合格したことになります。なお、不合格者でもすでに企業法務部に就職した人がいます。

この結果を知ったときは、正直言ってホッとしました。優れた法律家になることを目指して熱心に学んだ学生とそれを援助した教職員の努力、さらに学生と教職員との信頼関係、そして私たちの教育方針が、実ったと感じたからです。また、在学中の学生にも、学習態度を変える必要はないという安心感を与えることができたのではないかとも思いました。

もともと一橋大学には、「商法講習所」として誕生して以来、実業界に多くの人材を送り出してきた実績があります。ビジネスをめぐる法制度の研究・教育には伝統と実績があります。ゼミに代表される少人数教育の伝統が強みを発揮した側面もあります。

法科大学院の2種類の顧客

法科大学院も含めて、大学にはサービス業の性格があります。その顧客には学生と社会という2つのタイプのお客さんがいます。一方の学生の素朴なニーズは、なるべく手短に司法試験に合格したいということかもしれません。他方の社会は、本当に役に立つ法律家を送り出すことを期待しています。この両者の要求を合致させないと、法科大学院は、矛盾を抱えることになります。

現実には、学生にとっても合格だけできればいいというわけではありません。アピール力のある法律家にならなければ、資格があっても活躍はできません。だからこそ学生には、司法試験を超えた高い目標を持って勉強に取り組んでもらう必要があります。

司法試験合格は中間地点にすぎない

一橋大学法科大学院では、「ビジネ法務への精通」「広い国際的視野」「豊かな人権感覚」を重視してきました。法律家に期待されるのは、法律という道具を使って人々の幸せに資することです。事案に応じて法律という道具を使いこなして暮らしやすい社会づくりに貢献するのはもちろん、既存の法を見直してよりよい法制度を提案していくことが重要です。それには、国際的な視野と人権感覚が欠かせません。

優れた法律家の育成を目指す以上、司法試験合格はあくまで中間地点に過ぎません。こうした発想からカリキュラムを組み、少人数教育をしてきました。付け焼き刃の受験勉強ではなく、地力をつけさせる教育を目指してきました。それを学生が信頼して一生懸命学習に取り組んでくれました。

ほかの法科大学院の先生方に聞いてみると、受験資格を得るためだけに法科大学院に入学し、実際の勉強は受験対策のみというタイプの学生は、苦戦しているようです。学生自身が高い目標を持っていないと、試験合格自体も難しいのです。

私たちの教育方針が間違っていなかったとわかったことは、大きな意味を持っています。ただし、今回については、初年度であるため特に優秀で熱心な学生が集まっていたことや、多くは旧司法試験の受験経験のある法律既修者のみの受験だったことが、高い合格率の要因になっていたとも考えられます。教員は今年度の経験から、学習指導の感触をある程度つかめました。とはいえ、未修入学者が受験する来年度については、どうなるか未知数と言うべきでしょう。

法務博士から法学博士のルートも

司法試験制度自体で言うと、合格者の枠をどう広げていくかが課題です。いまのままだと法科大学院の魅力がなくなってしまい、他学部出身者や社会人経験者など広い分野から人材を求めるという新司法試験の目的は達成できません。

仮に、来年度以降に全体の合格率が2～3割程度になってしまったとすると、合格率7～8割を達成する法科大学院は皆無になってしまうでしょう。全体の合格率がせめて今年度程度（48%）であれば、優秀な法科大学院では7～8割という高い合格率を期待できます。そうなれば、それまでの仕事を辞めてでも法曹界に転身しようという人材を集めることが可能になります。

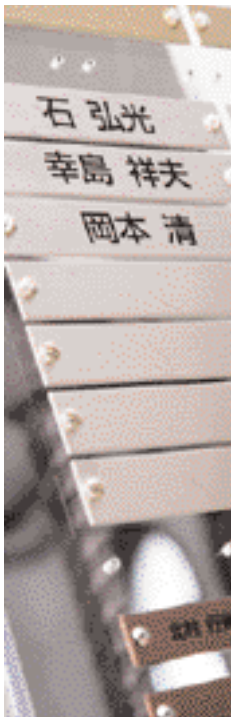
さらに、法学研究者の養成と法科大学院のあり方とのバランスも考える必要があります。私は、将来の法学研究者には、法科大学院と司法試験の経験が重要だと考えています。

法科大学院が定着してくると、研究者と実務家の区別が薄れていくでしょう。実務家の教員が増えたり、研究者が実務に目を向けたりするなど、その交流も始まりました。実務と理論の両方に精通した優秀な研究者が増えることが期待されます。

法律家は実務家であっても、研究者としての視点を持つべきです。ですから、法務博士→司法試験合格→法学博士というルートも整備しなければなりません。今年の合格者の中にも、1人だけ博士課程に進学した人がいます。新司法試験合格者が、博士課程の魅力をさらに感じられるようにするにはどうしたらいいのかが、課題の1つです。

法科大学院自体にも、教育・学習環境を維持し、さらに向上させるという課題があります。そのために、学内と卒業生のご支援をお願いしたいと思います。（談）

一橋大学基金へのご協力、心より御礼申し上げます。



2004年11月、研究教育のための財源整備を目的に創設しました「一橋大学基金」は、
卒業生をはじめとした257名の皆様からご寄付をいただき、
2006年11月30日現在で、総額2億8,469万円に達しました（うち2億円は、創立125周年記念募金より繰り入れ）。
この場をお借りし、皆様のご協力に厚く御礼申し上げます。
ご寄付をいただきました方々へ感謝の意を込め、ここに御芳名を掲載させていただきます。
（一部公開不可の方、教員、職員につきましては掲載しておりません。
また、ご寄付者で万が一お名前がもれている場合につきましては、誠に恐縮でございますが、基金事務局までご連絡下さい。）
また、30万円以上（法人の場合は100万円以上）のご寄付者につきましては、
ご芳名を本館設置の「一橋大学基金寄付者銘板」に記させていただき、一橋大学の歴史に末永く留めさせて頂きます。

銘板色	【ブロンズ】	【シルバー】	【ゴールド】	【プラチナ】
	個人　30万円以上	個人　100万円以上	個人　1,000万円以上	個人　3,000万円以上
	法人　100万円以上	法人　500万円以上	法人　5,000万円以上	法人　1億円以上

※なお、募金目標額は100億円となっております。皆様の一層のご支援を賜りたくお願い申し上げます。

[ご寄付者ご芳名] ※五十音順に掲載させて頂きます。

卒業生

ご寄付金額

100万円以上

11名・2団体

相原桂一郎　様
江頭邦雄　様
片岡伸好　様
軍司育雄　様
幸島祥夫　様
白土種治　様
鈴木和夫　様
永田雄志　様
八藤南洋　様
如水会横浜支部　様
如水会ニューヨーク支部　様
他2名

50万円以上100万円未満

1名・1団体

高橋　喬　様
一橋大学昭和41年会　様

50万円未満

57名・4団体

阿部源次郎　様
石田定夫　様
板橋敏雄　様
井上正直　様
梅澤　稔　様
榎戸　勇　様
遠藤象三　様
大泉　潤　様
大倉正義　様
大島理則　様
大野康作　様
岡島進一郎　様
奥村一郎　様
恩田昭二　様
笠原康司　様
勝又道雄　様
金田　操　様
神嵜裕己　様
亀田　清　様
菊地義治　様
国友秀勝　様
小塚埜武寿　様
後藤省爾　様
小見山拓郎　様
坂本昭雄　様
白井敏三　様
関　榮一　様
曽部英明　様
高城淳一　様
高場恭幸　様
高橋誠一　様
高橋伸夫　様
高橋治夫　様
田口　実　様
武末隆夫　様
田中富士雄　様
谷本　勝　様
俵木　滋　様
寺澤　惠　様
當麻雅生　様
中尾洋三　様
中川幸次　様
中村達夫　様
鍋谷清治　様
南條直人　様
杢本光弘　様
長谷川正　様
林　克介　様
樋口誠一　様
兵藤　浩　様
水田正二　様
森田忠夫　様
朔風会　様
昭和30年度卒業生
50周年記念同窓会　様
昭和16年学部後期卒業
（十二月クラブ）五組亦楽会　様
一橋大学大学院高須賀義博先生
ゼミナール出身者一同　様
他5名

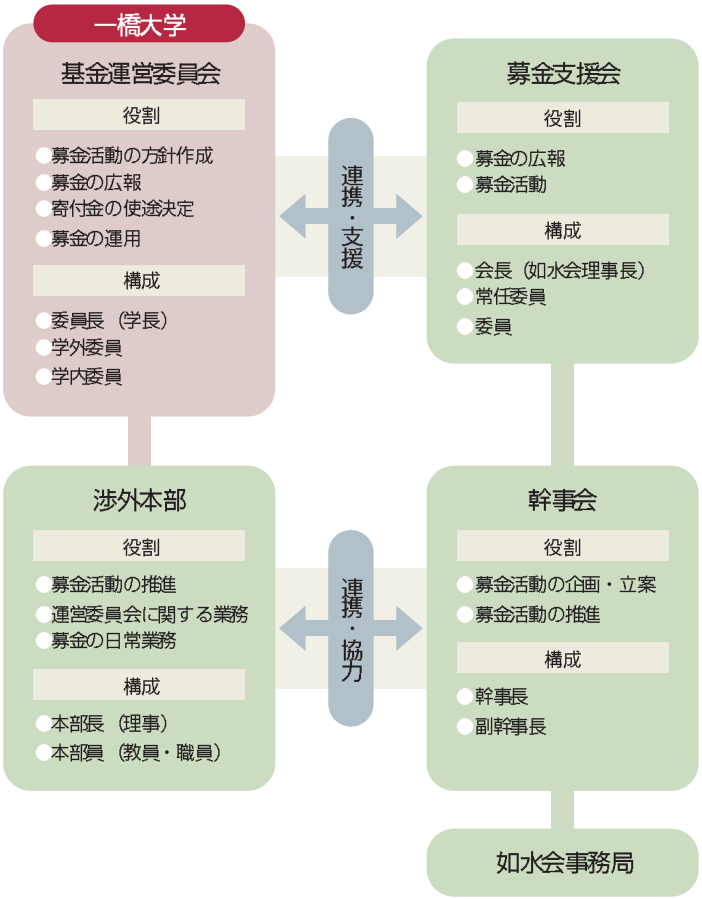
その他一般の方

6名（2,050,000円）

本学教職員（元教職員を含む）

175名（19,317,000円）

2006年12月15日募金運営委員会並びに募金支援会が発足し、
一橋大学基金の募金体制が整い、
2007年1月から本格的に募金活動を開始しました。



［お問い合せ先］ 一橋大学基金事務局
〒186-8601 東京都国立市中2-1
TEL：042-580-8888 E-mail：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・財務担当） 山内 進

〈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
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。

●広告掲載お問い合せ先
一橋大学学長室広報担当
042-580-8032

編集部から

編集委員に就いて10ヶ月、改めて一読者の目からこれまでのHQを読み返して、内容の多様さ、またとりわけ「世界を解く」シリーズの知的レベルの高さ、さらに誌面を飾るデザインの良さ等々、改めて感心する此の頃である。

そうしたハイレベルな冊子であるだけに、はたと思い当たることがある。この広報誌は一体誰をターゲットにしているのだろうか？

一橋の学部学生の現状から推測するに、現在の多くの高校生には、「世界を解く」はやや難解かもしれない。大学教育を終え、社会経験を積んだ卒業生の方々には程よい知的刺激となっていることと思われる。しかし、それは執筆者の貴重な時間や、経費も含め発行にかかる手間に見合った効果といえるだろうか。

広報誌のターゲット、そこから演繹される広報誌の目的・使命、内容を再考する時期に来ていると感じるのは私だけであろうか？ 編集委員として、今後考えていきたい課題である。（Y.F.）