

# HIRO 2019

Captains of Industry



対談

## 経済学が社会の目標を定義するのではなく 社会の合意形成に奉仕することが経済学の役割

トゥールーズ第1大学・トゥールーズ・スクール・オブ・  
エコノミクス (TSE) 代表/教授

ジャン・ティロール氏

一橋大学長 蓼沼宏一

# 一橋の授業

【商学部】 経営戦略論/福地宏之ゼミ

【経済学部】 経済史入門/文明史

【法学部】 行政法(総論)

【社会学部】 都市・地域政策特論/堂免隆浩ゼミ

### Innovation

オープンアクセス実現に向け、  
重要な役割を担う一橋大学附属図書館

### Project Report

一橋大学創立140周年記念講演会シリーズ第4回

一橋グルントリッヒ ～一橋大学における歴史学の編成と可能性～

### Project Report

AI・ビッグデータ時代の紛争ガバナンス

—Online Dispute Resolution—

### Project Report

ホスピタリティ産業の執行役員を対象に、2019年4月より開講する

Hitotsubashi University Senior Executive Program in  
Hospitality Management

### 時代の論点

ロシアの人口動態

経済研究所教授 雲 和広

### Global Report

一橋大学の留学生が  
ベルギーで開催した

MATSURI GENT  
-Japan Festival-

### Global Report

2018年度

一橋大学中国交流センター

中国を知ろう、  
中国へ行こう!

体験ツアー開催

### People

三州製菓株式会社  
代表取締役社長

齊之平伸一氏

座談会

一橋の女性たち

難題解決に

叡智を結集せよ

母校を訪ねて

福井県立藤島高等学校



巻頭特集

経済学が社会の目標を定義するのではなく  
社会の合意形成に奉仕することが経済学の役割

【対談】

トウールーズ第1大学・トウールーズ・スクール・オブ・  
エコノミクス(TSE) 代表・教授／ジャン・テイロール氏  
一橋大学長／蓼沼宏一

新任者メッセージ

# 一橋の授業

【商学部】 経営戦略論／福地宏之ゼミ  
【経済学部】 経済史入門／文明史  
【法学部】 行政法(総論)  
【社会学部】 都市・地域政策特論／堂免隆浩ゼミ

Innovation

オープンアクセス実現に向け、  
重要な役割を担う一橋大学附属図書館

Project Report

一橋大学創立140周年記念講演会シリーズ第4回

## 一橋グルントリツト

一橋大学における歴史学の編成と可能性

## AI・ビッグデータ時代の紛争ガバナンス

Online Dispute Resolution

ホスピタリティ産業の執行役員を対象に、2019年4月より開講する  
Hitotsubashi University Senior Executive  
Program in Hospitality Management



研究室訪問 Chat in the den

言語社会研究科教授／中山 徹  
経営管理研究科准教授／宮川大介

時代の論点

## ロシアの人口動態

経済研究所教授／雲 和広

Global Report

一橋大学の留学生がベルギーで開催した

## MATSURIGENT

-Japan Festival-

2018年度一橋大学中国交流センター

中国を知ろう、中国へ行こう！

体験ツアー開催

People

三州製菓株式会社 代表取締役社長  
齊之平伸一氏

一橋の女性たち

【座談会】

難題解決に叡智を結集せよ

母校を訪ねて

## 福井県立藤島高等学校

Campus Information

◆一橋大学基金ご寄付者のご芳名  
◆数字で見る一橋大学(2018年度)

# 経済学が社会の目標を定義するのではなく 社会の合意形成に奉仕することが経済学の役割

フランスのトゥールーズ第1大学・トゥールーズ・スクール・オブ・  
エコノミクス (TSE) 代表及び教授を務める、ジャン・ティロール博士。

産業組織論やゲーム理論の世界的泰斗であり、

2014年度のノーベル経済学賞を受賞したことは記憶に新しい。

一橋大学名誉博士でもあり、このほど来日して特別講義を行った。

その際、ティロール氏と蓼沼学長は、同じ経済学者及び大学経営者として

研究分野や大学運営などについて語り合った。



## 研究全体を貫くテーマは ゲーム理論と情報経済学

蓼沼 このたびは、一橋大学によろしくお世話になりました。  
ティロール ありがとうございます。

蓼沼 ノーベル経済学賞を受賞されたティロール先生をこの  
たびお迎えし、学生のためのレクチャーをしていただいたこ  
とに、私は同じ経済学者として、また本学の学長として大変  
嬉しく思っています。

ティロール ありがとうございます。一橋大学とは長いお付  
き合いになりました。2000年に訪問した後、2013年  
には貴学から名誉博士号をいただきました。

蓼沼 ティロール先生がノーベル経済学賞を受賞される直前  
です。

ティロール まさに。先行指標でしたね(笑)。

蓼沼 まずはティロール先生のご経歴についてお伺いいたし  
ます。これまでのご経緯と専門分野についてお話  
してください。

ティロール 私はさまざまな分野に関わってきました  
したが、研究全体を貫くテーマはゲーム理論と情  
報経済学で、これを経済学の多くのサブフィール  
ドに適用してきました。まず、競争政策と規制を  
扱う産業組織論を研究してきました。しかし、そ  
こでの分析に使われているゲーム理論と情報経済  
学は、分野を横断するツールとして、たとえば心  
理学なども含めて、多くの学問分野で活用できま  
す。なぜなら私たちは私たち自身の社会でゲーム  
を行っていますし、人々の間では情報は不完備で  
あるからです。ゲーム理論と情報経済学は、マク  
ロ経済や国際金融、コーポレートファイナンスな  
ど、さまざまな領域に活用できるもので、実際に  
経済学者のツールとしてきわめて有用です。

蓼沼 ゲーム理論や情報経済学は、経済学だけで  
なく政治学、心理学、社会学、国際関係学といっ

トゥールーズ第1大学  
トゥールーズ・スクール・オブ・  
エコノミクス (TSE) 代表/教授

# Jean Tirole



ジャン・ティロール氏

2014年度ノーベル経済学賞受賞。

フランスのトゥールーズ・スクール・オブ・エコノミクス (TSE) 運営評議会議長、  
トゥールーズ高等研究所 (IAST) チェアマン、  
トゥールーズ第1大学産業経済研究所 (IDEI) 学術担当所長、  
およびマサチューセッツ工科大学 (MIT) 客員教授。  
パリ第9大学で数学博士号、MITでPh.D. (経済学) を取得。一橋大学名誉博士。  
産業組織論、規制政策、組織論、ゲーム理論、ファイナンス、  
マクロ経済学、経済と心理学などの分野で第一級の研究を行う。

た社会科学全体を変えた革新的な基礎理論であると思います。  
ティロール その通りだと思います。ゲーム理論と情報経済  
学を活用することで、国際交渉やさまざまな市場、政治など、  
あらゆる種類の意思決定環境における対立と協調を分析する  
ことができるからです。これらは標準的なツールになっ  
ると言えるでしょう。

蓼沼 ゲーム理論や情報経済学は、事実を解明する理論だけ  
でなく、規範理論にも応用されています。たとえば、ジョン・  
ロールズの『正義論』でも、人々の意思決定や行動を分析す  
るために使われています。

ティロール その通りですね。

### 「市場における力と規制に関する研究」で 2014年度ノーベル経済学賞受賞

蓼沼 次に、ノーベル経済学賞を受賞された研究業績につ  
いて説明していただきたいと思えます。



ティロール ノーベル賞は研究者  
の経歴全体に対してではなく、特  
定の業績に対して授与されます。  
私へのノーベル経済学賞授与は、  
産業組織論と市場における力全般  
に関する研究業績が評価されたも  
のでした。この分野における共著  
者らとの研究実績は、大きく二つ  
に分かれています。一つは、ジャ  
ン・ジャック・ラフォンと共同で  
行った規制に関するものです。こ  
れは、たとえば電気通信や鉄道、

電力事業などで、市場で力を持つ企業をどのように規制でき  
るのか、また、これらの企業にどのような種類のインセンテ  
ィブ・スキームを与えるべきなのかを検証します。情報は非対  
称的であり、企業は一般に需要について、そして特にコスト  
構造について規制当局より詳しい情報を持っているため、当  
局はこの情報がないという事実を考慮に入れなければならま  
せん。したがって、企業に対して強いインセンティブを導入  
しようとするのと、規制との間に一定のトレードオフが生  
じます。これが、基本的に私たちが論証したものです。ほか  
にも、ジャン・ジャック・ラフォン及びパトリック・レイとの  
共同研究では、いわゆる「エッセンシャル・ファシリティ (不  
可欠設備)」を利用できるようにすることにより、規制産業  
の競争力をどのように生み出すかを明らかにした研究があり  
ます。エッセンシャル・ファシリティはボトルネックであり、  
通信産業の回線網や電力産業の配電・送電設備、鉄道の線路  
や駅など、基本的に同種の設備を用意することがきわめて困  
難な要素です。これが私の第一の学術的貢献です。

蓼沼 二つ目は何でしょうか。

ティロール 規制とは異なる独占禁止に関するものです。独  
占禁止は、支配的地位や独占の濫用に目を向け、市場におけ  
る力の濫用的な行使を防止しようとしています。これは、たと  
えば日本の公正取引委員会といった競争政策当局の守備範  
囲です。実際、私は昨日、公正取引委員会に赴き、Googleや

Facebook、AppleやAmazonなどがもつ市場における新しい力について話しました。

私たちは、サプライヤーと顧客の間で結ばれるある種の契約に伴う垂直的制限に関するものや、捕食 (predation)、知的財産に関わるもの、この20年で再浮上したパテントプール\*の問題に関するものなど、幅広い研究を行っています。市場の二面性 (two-sided market) に関する研究もあります。ノーベル経済学賞で評価された業績の一つが、この研究でした。二面市場では、プラットフォームが少なくとも二つの異なるグループ、典型的には売り手と買い手を結び付けようとしています。たとえば、Googleはあなたや私と広告主の間を取りもとうとしています。私たちはGmailを使い、検索エンジンやYouTubeを使うことによって、広告主と結びつけられています。Uberは運転手と消費者を結びつけているし、自動車メーカーや販売業者、アカウント所有者などもそうです。これらの二面市場は、今やきわめて重要で、現に、Google、Apple、Amazon、Facebook、Microsoft、アリババ、 Tencentという世界の7大企業はすべてこうした二面市場のプラットフォームです。本研究がきわめてタイムリーだとして評価されたのは、これらのプラットフォームが採用しているビジネスモデルの点でも、競争政策当局が活用できる政策介入の点でも未解決の課題が多いからだと思います。

## 市場を狙う競争

### 「コンテスタビリティ」が鍵

蓼沼 ノーベル経済学賞を受賞された業績について私が大変素晴らしいと思うのは、さまざまな分野を研究される中で、インセンティブというものを、人々の行動を説明する基本的概念として確立されたことです。

また競争についていえば、かつて独占とは規模に対して生じ、大規模な設備が必要な産業で生じるものでしたけれども、

一橋大学長

# Koichi Tadenuma



## 蓼沼 宏一

1982年一橋大学経済学部卒業。  
1989年ロチェスター大学大学院経済学研究所修士、Ph.D. (経済学) を取得。  
1990年一橋大学経済学部講師に就任。  
1992年同経済学部助教授、2000年同経済学研究所教授、  
2011年経済学研究所長 (2013年まで) を経て、2014年12月一橋大学長に就任。  
専門分野は社会的選択理論、厚生経済学、ゲーム理論。  
近著に「幸せのための経済学——効率と衡平の考え方」  
(2011年岩波書店刊) がある。

経済学が社会の目標を定義するのではなく、  
社会の合意形成に奉仕することが経済学の役割

現在ではむしろネットワークが広がれば広がるほど独占が進むという、大きな社会経済の変化があると思います。そうした中で、人々の厚生という観点からどのように規制すべきなのかは、検証する必要があると思います。かつては非効率性が生じるから独占は望ましくありませんでした。今は果たしてネットワークによる独占を同じやり方で規制するのが人々の厚生の中で肯定されるのかということなんです。

ティロール 私たちは新しい世界に生きており、独占禁止に関する知識を問い直す必要があるというご意見には賛成です。一つには、ネットワーク社会を考えると、独占はある意味で効率的とも考えられるからです。ネットワークには相互運用性がないため、ネットワーク社会の効用を享受するためには1社か2社、あるいは3社のネットワーク提供者に依存する必要がありますかもしれない。私はFacebookを使っていますが、それはあなたがFacebookを使っているからです。ネットワーク社会がそういうものであるため、事実としてネットワーク提供者は少ないのです。実際には1社のみ提供

するのが効率的かもしれません。しかし同時に、独占にはまだ多くのマイナスイ面があります。独占は高価格を招くことが分かっており、また、製品の「共食い」現象を恐れて新しいことに挑戦しなくなるという弊害を生みます。こうしたことから、独占禁止を別の視点から考える必要があります。最近大いに議論されているのが「コンテスタビリティ (競争可能性)」という概念です。コンテスタビリティは、市場の中の競争ではなく、市場を狙う競争です。市場を狙う競争では、次のGoogle的存在が参入し、Googleに取って代わることがあり得るということです。Googleなどの既存事業者が新規参入者の脅威につねに用心していれば、Googleは革新性を失わず、取って代わられることのないよう価格を低く抑えざるを得ないでしょう。既存事業者は少なくとも理論上、できる限りネットワーク社会を築き続けたいと望むものです。実際にそうなるかどうかは、さらに検証することができます。

## FacebookとLINE/WhatsApp

### Instagramの合併買収は是非か

蓼沼 コンテスタビリティというのは大変興味深い概念であると思います。

ティロール もちろん、コンテスタビリティの実現には困難が伴います。これが機能するには少なくとも二つの条件が必要で、一つ目は、効率的な新規参入者が実際に参入できること。二つ目の条件はやや難しいのですが、参入者が実際に参入し、既存事業者と競争することです。最初の条件については、参入者はしばしばニッチ市場、それもきわめて小さなセグメントに参入します。現にGoogle自身も最初は検索エンジン事業に参入しました。Amazonも書籍ビジネスから始めました。きわめて小規模な事業ですが、そこから拡大して帝国を築きました。Google、Amazon、Facebook、Appleなどは、最初は得意とする特定セグメントをいくつか小さなビジネスとして始め、そして事業を拡大していきました。既存事業者が何もかも販売し、ニッチ市場への参入を妨げるような一括販売や抱き合わせ販売を行えば、あるいは彼らが捕食、す

\*パテントプール (Patent Pool) とは、新しい技術の普及を目的に数多くの特許権を企業や研究機関が持ち寄り、一括してライセンスを与えていく仕組み。(ASCI.jpデジタル用語辞典より一部引用)

なわち新規参入者をえじきにするれば、参入は難しいかもしれません。それが一つの条件。独占禁止当局はその種の参入障壁を回避しなければなりません。

二つ目は、新規参入者が参入できても、既存事業者側に取り込まれてしまうことで既存事業者と競争できない場合です。現在、多数の新規参入者が既存事業者に買収されているとみられ、それでは競争は生じず、消費者にとっては価値が生まれません。

FacebookによるWhatsAppとInstagramの合併買収は、これらがSNSであるため、買収されなければFacebookと競争できていた可能性があります。実際にはFacebookに買収されたので、本当のところは分らないのです。この問題は合併に関わる政策上の課題を提起しています。これらの合併が反競争的な合併だったと証明することはきわめて難しい。なぜなら、競争が実際には起こらなかったからです。これは大きな問題の一つです。テクノロジーがきわめて急速に進化しているため、WhatsAppとInstagramがFacebookの競争相手になったかどうかを見極めるのは非常に難しいのです。

## 経済学の価値と社会的な役割とは

蓼沼 テイロール先生のレクチャーをこの場で受けることができまして、大変光栄に思います。テイロール先生がさらに世界の経済、世界の人々のために競争政策や公的規制を導いていかれることを期待しています。テイロール ありがとうございます。私は、経済学が実証的



科学というだけではなく規範的科  
学であることを強調するのは、き  
わめて重要だと思っています。こ  
れは蓼沼先生が前におっしゃった  
ことです。経済学では、もちろん  
理論や計量経済学、ラボやフィ  
ールドでの実験、ビッグデータなど、  
定量的な手法を重視します。しか  
し、定量的な手法だけではなく、  
経済学には実際に、政策立案に大  
いに活用でき、利用可能なきわめ  
て強い規範的内容があるので、そ  
れを深めるのも私たちの仕事の  
一つです。先生がそれを強調され  
ているのは嬉しい限りです。付け加  
えることがあるとすれば、先生も  
同じかもしれませんが、私が経済  
学を選んだ理由の一つはこの規範  
的側面であり、それを使ってより

良い世界の構築に、政策立案の関与に役立てることができる  
からです。それが経済学の魅力の一つです。

蓼沼 テイロール先生は最近Economics for the Common  
Goodという本をお書きになりました。それに関連して伺  
いたいと思います。経済学の価値、そして経済学にはどのよう  
な社会的な役割があるのかということについてお聞かせくだ  
さい。

テイロール 経済学は、社会的目標を定義するものではありません。目標を決めるのは社会です。しかし、それについて  
考える際に助けとなることはできます。私は著作の中で、  
少なくとも17世紀のインクランドや18世紀の大陸欧州まで  
遡る長い伝統の一部である「無知のヴェール (veil of igno  
rance)」について取り上げ、社会的目標を考えるのに役立て  
ようと試みました。これはシンプルな思考実験です。目標に  
ついて考えることは非常に難しい。なぜなら私たちにはそれ  
ぞれ社会的立場があるからです。私たちは社会的目標につい



経済学が社会の目標を定義するのではなく  
社会の合意形成に奉仕することが経済学の役割

て考えるときは、その特定の立場から離れなければなりません。この考え方は、実はジョン・ロールズ、ハーサニその他の人々が20世紀に米国で主張したことと同様に、「仮に私がまだ生まれておらず、私が社会の中でどのような存在になるのか分からなかったとしたら」と自らに問いかけるというものです。「自分は女性、あるいは男性として生まれるのか、健康か病気がちか、貧しい家庭か豊かな家庭に生まれるのか、教育水準の高い家庭か、そうでもない家庭に生まれるのか、日本人かフランス人か、宗教的か不可知論者かといったことが分からない場合、自分はどんな種類の社会で暮らしたいのか」と。これは基本的には、「自分の社会的立場がどうなるのか分からないということが分かっているとき、自分はどのように社会を設計するのか」という問いです。そう問いかけることで、自分がどのような社会を実現したいと思うか、洞察が与えられることでしょう。たとえば、ジェンダーの平等を実現したい。宗教的寛容を得たい。病気のリスクに対して国民皆保険制度をつくりたい。誰もがよい学校に行くことのできる国民皆教育を整備したい。それも一つの保険メカニズムだからです。平等な所得配分を実現したい。競争政策を導入したい、といったことです。このように、社会が必要とするものを決めるのは経済学者ではありません。決めるのは社会です。しかし、私たちは、少なくともそれについて考える助けとなることはできる。そして、私たちの主な仕事は解決策を見つけることです。目標が決まったら、焦点はそれらの目標をどのように実現するかに移りますが、その場合、資源配分と組織におけるインセンティブがより重要な問題になってきます。さらに、私たちはこれらの問題を分析するための道具を作り出します。ただし、繰り返しになりますが、目標を決めるのは社会なのです。

蓼沼 私もご意見に全く同意いたします。経済学が社会の目標を定義するのではなく、社会的目標について人々が合意することに奉仕することが経済学、あるいは社会科学の役割であると思います。規範的経済学も実証的経済学も共に人々の合意形成に奉仕する。規範的経済学は社会的目標を考えると  
きの思考のフレームワークを提供します。ジョン・ロールズ

の「無知のヴェール」の考え方もそうですし、あるいはアマールティア・センの「機能」と「潜在能力」という考え方も経済学的な思考から生み出されていると思います。

また実証的経済学は、さまざまな政策や規制などがどのような帰結をもたらすかを示すことで、人々の情報の不完全性をなくし、合意しやすくすることが重要な役割だと思っています。ティール 情報の非対称性は、もちろん取り除くことは難しい。強力な制度は、実際に情報の非対称性を確実に低減させます。たとえば、間接金融。私たちは金融機関を使って借り手をモニターしています。投資アナリストがスターバックスをモニターしているように、銀行は中小企業をモニターしています。情報の非対称性を減らすために金融機関を使っているのです。透明性規則も、情報の非対称性を低減させるためのものです。

民主主義社会においても、専門家が情報の非対称性を減らすと働いています。昨今は残念なことに、専門家は批判され、ポピュリストからはもう専門家の意見は聴きたくないとも言われています。しかし、これは民主主義にとってやや危険なことです。専門家でも時には不備がありますが、それでも専門家抜きの民主主義では実際に民主主義を実現することはできません。何でもよい、ということになりかねないからです。

社会の制度の多くには情報の非対称性を減じる仕組みが組み込まれています。十分とは言えませんが、また、人々の嗜好が何かを正確にとらえることは不可能です。しかし、情報の非対称性から私たちは制度の多くを理解できることも事実です。

同じことは代議制についてもいえます。直接民主制は生まれませんが、スイスなどの数か国、あるいはカリフォルニアなどでは導入されています。それらも民主制ですが十分ではありません。それは一つには、人々が必ずしも十分な情報を得ていないからです。人々が愚かなのではなく、たんにさまざまな課題について情報を得る時間がないのです。そしてそれが、原則として代議制を採用している理由です。常時ではないにしても、原則としてそれらの課題についての情報を得る時間

のある人に意思決定を委ねようという制度なのです。

## 若い研究者は刺激的な環境において 複数の分野で訓練を受け幅を広げよ

藤沼 そのとおりですね。さて、経済学についての話をいつまでも続けていたところではありますが、ほかにもお聞きしなければいけないことがありますので、最後に若い研究者へのメッセージをいただきますと思います。



ティール いくつかあります。一つ目はもちろん、複数の分野で訓練を受け、幅を広げることです。研究分野は急速に変化していますし、新しい発想はさまざまな領域を組み合わせることで得られるからです。領域を超えた発想と研究分野の融合が有用になるでしょう。そのためには、経済学の幅広い教養を身に付けることが有効です。時には経済学にとどまらず、人文科学や他の社会科学分野も少なくともいくらかは学ぶことが必要です。実際、私たちはそれを促そうとしていますが、一方で経済学は一段と専門化しているため、難しい面があります。経済学は成熟し、研究者はより専門的な領域へと特化しています。すべての領域の専門家になることは難しいため、どこかの時点で少なくとも一つの分野の専門家になる必要があります。とはいえ、学生時代には多様な視点とアプローチを学ぶことが重要です。

二つ目のアドバイスは、刺激的な環境を選ぶことです。自身の経験ですが、研究者として同僚や学生、先生方から非常に大きな影響を受けました。彼らのお蔭で、私は異なる角度から物事を考えたり、それまで着目したことのない新しい問題について考えたりするようになりました。また、時には現実に触れることも重要です。私自身、トゥールーズで官民両方の多くのパートナーと働き、そこで新しい研究テーマを見つけました。もちろん、重要な財政的手段ではありませんが、活用できる新しい考え方も得られました。つまり、環境というのは、それが直接の同僚であれ外部との関係であれ、新しいことを考えるのにきわめて有用なのです。

三つ目のアドバイス。研究者になるなら、適切な問題を立てるよう努めることです。実はこれが大変難しい。非常に多くの問題がある中で、適切な問題を見つけるのは最も難しいことであり、経験を積んでいくことなのです。

四つ目のアドバイスは、経済学者としての責任を忘れてはならないということ。これは大変重要です。私たちにはこの世界をよりよくする使命があります。とりわけポピュリズムの広がる時代には、経済学が共通善のために如何に役立つかを説明し、その知識を共通善のために活かされるよう広めていく責任があります。



そして、私からの最後のアドバイスは、自分が研究を楽しむこと、情熱を持つことです。情熱はとても重要です。研究であれ教育であれ、あるいはどんな業界や政府関係機関で働こうと、自分のやっていることを楽しめれば人生は変わり、自身が社会にとっての役にたつことができるようになります。自分自身にとっても、自分の仕事を楽しむことは非常に重要です。それから、学生諸君には自分自身を信じてほしい。自分を信じる。これはとても重要なことです。

藤沼 私も同感です。  
ティール 特に一橋大学に

は非常に優秀な学生がいるのですから、彼らが自分を信じないというのはとてもよくない。ぜひ自分の能力に自信を持つべきです。

## TSEの設立と 持続可能な運営について

藤沼 次に、トゥールーズ・スクール・オブ・エコノミクス(TSE)についてお伺いします。TSEは現在経済学の分野で世界のトップスクールの一つです。TSEの設立から、今日に至るまでの歩みについて教えてください。

ティロール TSEは、ジャン・ジャック・ラフォンが設立しました。彼はハーバード大学でPhDを取得した後、1980年に生まれ故郷のトゥールーズに戻り、そこに欧州レベル、世界レベルの大学をつくらうと決意します。当時、トゥールーズには何もなかったのですが、誰もが彼は無謀だと言いました。実際、ごく少数の若手研究者のみがラフォンの設立を手伝いました。彼は状況を変えたいと思い、何人かの研究者を引き寄せました。私は1991年に加わりました。

最初に彼が状況を変えた方法は、企業や公的機関と

パートナーシップを組むことでした。それによって研究資金を確保し、研究者にとっては新しい研究テーマを得る機会となりました。これは企業との契約を通じた応用研究ですが、研究そのものは独立していました。産業界の方々と議論をし



ますが、大学として独自の研究を行い、自分たちの発表した内容を発表するという考え方でした。このモデルは2006年まで続きました。残念ながら、2004年にラフォンが亡くなりました。彼は優れた経営者であり、研究者でした。彼の専門領域では世界屈指の研究者の一人でした。若くして亡くなった時、私たちは彼が始めた事業を続けようとして決意しました。2006年、運よく財団設立の権利を得ることができ、名称をジャン・ジャック・ラフォン・トゥールーズ・スクール・オブ・エコノミクス財団とし、私はその代表となりました。これは民間の財団ですが、公立の大学として公的なシSTEMの中に位置づけられています。その一方、財団自体は民間なので、運営方法がより厳格な公的部門とは違い、経営面ではより高い柔軟性が得られています。この財団は基本的に一つの財政手段であり、ガバナンス手段です。私たちは2006年に財団設立の権利を得て、2008年にTSEを統合したのでした。

藤沼 そうでしたか。

ティロール 財団設立の権利を得た後、最初に行ったことは、財政的に持続可能なものにするため企業と政府から寄付を募ることでした。過去には資金が2、3年分しかなく、苦労したからです。米国の大学が行っているように基金をつくり、財政基盤をより安定的で持続可能なものにした。そのため財団を活用しました。それから、私たちは財団のガバナンスを確立しました。財団の理事会には15名の理事がいますが、そのうちTSEの関係者は2名のみで、あとの13名は外部からの登用です。また、財団の科学諮問委員会は16名の委員全員が外部で、TSEのメンバーは1人もいません。理事会も科学諮問委員会も外部ガバナンスの確保を目指しています。

大学システムの機能においても多くの改革を実施しようと努めました。その一つが、たとえばテニュアトラック制度の導入です。以前はそういう採用はできませんでしたが、今では可能になっています。実際、最初に採用した研究者の1人は藤沼先生の学生であった山下拓朗氏でした。彼は一橋大学の学部で先生の指導を受け、その後、スタンフォード大学に留学し、こちらで採用し、高い実績を残して、トゥールーズ

でテニユア(終身在職権)を手に入れました。以前は、トゥールーズで教鞭をとるのはほかのフランスの大学と同じように主にはフランス人でしたが、今ではきわめて国際色豊かな布陣となっています。フランスにはテニュアトラック制度がなかったのです。本校はこの制度を取り入れた最初の大学です。そのお蔭で国際市場で採用できるようになりました。

## 熾烈な資金獲得・人材獲得競争 研究の素晴らしさの強調が重要

藤沼 そこでいくつかお伺いいたします。まず、社会科学の分野は理工系に比べると企業などから大きな額の寄付をもらうのが非常に難しいと思いますが、TSEではどのような工夫をされて基金を大きくしているのでしょうか。また、現在、研究者の獲得競争が国際的に激しくなっています。アメリカの大学などでは高額の年俸を提供するケースが多い中で、TSEは非常に優秀な研究者を集めていらっしゃるのでしょうか。

ティロール ご指摘のとおり、社会科学の分野で資金を集めることも、米国からの今の激しい人材獲得競争に対抗することも、本当に容易ではありません。しかも、米国だけではなく、多くの欧州諸国や中国、シンガポール、その他の多くの国や地域で人材をめぐる競争は熾烈になっています。21世紀の経済は、大学内外の起業家精神を持つ人材の確保に依存するようになっており、その確保はきわめて重要です。そのため日本の大学もフランスの大学も競争に苦勞しています。競争は楽ではありませんが、選択の余地はありません。最良の人材を得るためには競争は避けて通れません。日本の資金提供者を納得させたいと思うのなら、何よりも研究の素晴らしさを強調し、経済学一般の議論が実はビジネス環境のためにも極めて重要であると主張することです。

私は、規制は必要である、賢明な規制が必要であると主張してきました。「レッセフェール(自由放任主義)」は望ましくなく、愚かな規制も良くない。賢明な規制こそが必要なのです。社会科学の研究者が貢献できることは、よりよい経

環境の整備であり、それが実際にその国のビジネスを活性化させるとともに人々の厚生を高めているのです。

私は、高等教育こそが国の未来であるという理由から、政府と企業は高等教育に投資する義務があると考えています。そうしなければ、すべてが海外に流出してしまいます。世界のテクノロジー企業上位20社を見ると、11社が米国企業、9社が中国企業です。世界のテクノロジー企業上位20社すべてが米国と中国にあるとすれば、それが経済活動の未来を示しています。日本や欧州などの国・地域は自国の企業を育成する必要があります。それらの企業が自国の富と雇用を生み出すからです。そのため、優れた教育、特に高等教育と研究活動への投資は非常に重要な義務だと私は考えています。これは、短期的な問題というより長期的な課題であるため、時に義務を怠ってしまうことがあります。ある意味、気候変動対策と似ています。2年遅れてもどうということはないが、最終的には非常に悪い結果をもたらす。ですから、高等教育と研究活動への投資が重要であることを主張して、納得してもらう必要があります。それは社会的責任の一つです。

## 最良の人材の確保と育成に向けて 良好なガバナンスと能力主義の推進を

蓼沼 TSEには特に優秀な研究者がいますが、人材のリクルーティングにはどのような工夫をされているのでしょうか。

ティロール 私たちは能力主義を貫き、国際的な雇用市場で採用しています。毎年米国で雇用市場を兼ねた経済学会の大会があり、本校からも10人程度が行って面接を行っています。数百人の応募があり、絞り込んでおよそ15人から20人にツールズに来ていただき、その中から採用を通知します。もちろん全員がそのオファーを受け入れるわけではありませんが、毎年1人か2人を採用できています。彼らと7年間のデュアトラック契約を結び、7年後に評価を行います。評価に際しては、世界の専門家たちに手紙を送り、その研究者の業績について同分野の他の研究者と比較評価してもらいま

経済学が社会の目標を定義するのではなく  
社会の合意形成に奉仕することが経済学の役割



す。こうして研究者の業績の質について外部評価を得ますが、同時に学内の評価委員会の研究者も論文を読み判断します。そうしてデュアを認めるか否か、最終決定します。このやり方はアメリカの大学などで行われているのと同様です。若手の採用だけでなく、シニアのレベルの採用でも、同じことを行っています。

蓼沼 一橋大学は日本で社会科学の研究・教育をリードしている大学です。今後、一橋大学がTSEのようにさらに成長していくためのアドバイスをいただければと思います。ティロール 国際的な水準であるために何が必要かは蓼沼先生のほうがよくご存じでしょうから、特段アドバイスとして申し上げることはありません。現在、人材獲得競争が熾烈であることは事実ですが、先ほど述べたとおり、選択の余地はありません。一橋大学もTSEも同じ競争に直面しています。なすべきことは、最良の人材の確保と育成に向けて良好なガバナンスと能力主義を推進することです。また、一橋大学は社会科学を指向してその諸分野を包含しているという利点もあります。それらが一体となつて協働できれば素晴らしいと思います。

TSEでは、7年前にツールズ高等研究院（IAST）を設立し、経済学者が心理学者や社会学者、政治学者、歴史学者、哲学者、法学者などと協働する場を作ろうとしています。IASTはTSEの一部ですが、独立した部分となつていて、研究者たちは相互に交流し、研究しています。彼らはもちろん、ある分野の専門家ですが、他の研究者と交流しようとしています。それは自発的なものです。研究者に学際的研究を強制することはできません。それでも、互いに交流し、学び合う仕組みを作れば、大変有益です。もともと、一橋大学は名声のある研究機関ですから、私から改めて申し上げることでもないかもしれません。



フランスで気づいたことですが、時に構造的な制約があるため、私たちは公的な大学システムの中にとどまりながら、体系的に改革を進めようとしています。実際に改革できなければならぬのですが、容易ではありません。起業家精神が必要ですし、時に対立も覚悟しなければなりません。結局、それが長期的に実を結ぶ戦略なのです。

蓼沼 一橋大学も4年前に一橋大学社会科学高等研究院（HIAS）を設立し、学際的研究と国際共同研究を推進しています。TSEとは同じ方向に向かっているといます。

私はTSEと研究・教育での協力関係をさらに強めたいと願っています。両校はちょうど最近、学生交流を開始したところです。

ティロール それは素晴らしいことです。

蓼沼 ありがとうございます。

“Captains of Industry”を  
真剣に受け止め直して



商学部長・経営管理研究科長

田中一弘

経営管理研究科（通称：一橋ビジネススクール〔HUB〕）は、「世界水準のプロフェッショナル・スクールの構築」という全学目標の下、商学研究科と国際企業戦略研究科経営・金融専攻の統合により昨年4月に誕生しました。2年目を迎えるこのビジネススクールを持続的発展性のある軌道に乗せていくことが、目の前にある大きな仕事です。そのために、教育プログラムのさらなる改善や新たな展開を図っていくと共に、国際的業績を志向した研究力強化に注力していきます。こうしたことは、ビジネススクールとして世界水準を目指す上で前提となる国際認証AACSBの取得に向けた取り組みにおいても、重要な課題となります。

それと同時に、伝統ある商学部の教育にも、「強い実践志向」と「高い国際性」をキーワードに力をいれていきます。商学部の特色である4年間にわたるゼミ教育や体系的なカリキュラムの実効性をさらに高める一方、グローバル人材の養成を目指す「渋沢スカラープログラム（SSP）」を核として、いわば「世界に平然と打って出る」商学部生を増やしていきたいと考えています。

ビジネススクールと商学部が育てようとしているのは、文字通り“Captains of Industry”です。本学のこのスローガンを、この度の就任を機に改めて真剣に受け止めています。最後に、渋沢栄一の思想を研究している者として、「Captains of Industryとは、渋沢の道徳経済合一説（論語と算盤）を実践する者にほかならない」と考えていることを申し添えておきたいと思います。（談）

国内・海外において  
一橋大学のプレゼンスを  
いっそう高めるために  
力を尽くしていきたい



副学長（国際交流、広報、社会連携担当）

山田 敦

本学の国際交流、広報、社会連携を推進するにあたり、国内においても海外においても、一橋大学のプレゼンスをいっそう高めるために力を尽くしていきたいと考えています。

まず国際交流においては、国際化の推進として個々にパートナー校を増やす取り組みはこれまでどおり行いつつ、もう一つの柱としてネットワークの構築、すなわち複数の大学とマルチに研究・教育に取り組むことに力を入れたいと考えています。学生が英語力を試す場として、英語圏の大学とのネットワーク構築は欠かせません。さらにアジア圏においても、社会科学のハブ・中心となるために、たとえば中国語を軸とした学生の交換留学なども促進していくつもりです。

また広報においては、本学HPの動画『一橋大学の景色〈四季〉』に象徴されるような、今の一橋大学を伝えるさまざまな資産をつくりあげていきたいと思っています。また生き生きと学ぶ学生・留学生の様子も積極的に発信していきたいと思っています。

社会連携につきましては、如水会との結びつきが大きな柱になるでしょう。海外留学奨学金をはじめとする支援が飛躍的に増え、学外にもその評判が広がりつつある現在、如水会とのパイプをより強固で太いものにすることが私の役割です。（談）

研究・教育の両面で世界的な  
中核拠点となるための  
有形・無形の投資を  
支えることがミッション



副学長（企画・評価、財務、情報化担当）

蜂谷豊彦

私は、蓼沼学長を筆頭とする執行部がこの4年間に遂行してきた「一橋大学強化プラン」のいっそうの実現に、与えられた役割を中心に貢献できるよう努めていきたいと考えています。

企画・評価では、中期目標・中期計画及びそれらを具体化した年度計画の着実な進捗を促すとともに、必要に応じて見直しを行ってまいります。とりわけ、第3期中期計画の中間評価が迫っておりますので、当面これに注力いたします。財務では、競争的資金の獲得、寄附金や受託研究・事業などによる外部資金の獲得に努め、世界的な研究・教育拠点を形成するための必要条件である、財務基盤の安定化に取り組めます。情報化についても財務と同様に必要条件と言えます。情報システム及び情報ネットワークシステムの安定的な維持・運営は不可欠あり、これは多くのスタッフの献身的な努力により可能となるものです。また最近では情報セキュリティについても厳しく要請されるようになっておりますので、取り組みを強化してまいります。

国立大学法人を取り巻く環境はますます厳しくなっていくと思われませんが、その中でも、研究・教育の両面で世界的な中核拠点となれるように有形・無形の投資を行っていかねなければなりません。それを支えるのが私に与えられたミッションであるとと考えています。（談）

人文科学の「知」の  
維持・継承にとどまらず  
人格の涵養においても  
大きな責務を担う

言語社会研究科長  
尾方 一郎

一橋大学唯一の独立研究科である言語社会研究科は、商・経・法・社の4学部・4研究科と比べてその歴史はまだ浅いです。しかしながら、研究対象である「人文科学」自体は、一橋大学が初期の頃から不可分のテーマとして扱われてきました。

思想、文学、言語、芸術——これら人文科学の「知」を維持・継承し、後世に伝えることが本研究科の役割です。そのためには、歴史的な資料・書物を各国の言語で読み、内容を理解すること。その内容を歴史的な視野で判断し、コンテキストの中に位置づけること。こういった能力を持つ研究者を、世代を超えて輩出していくことが不可欠です。その能力を研鑽する場として本研究科が果たすべき責務は大きいでしょう。

それは研究者の育成のみにはとどまりません。一般的な人間同士のコミュニケーションにおいて（会話以外の）メタレベルでの理解を深める研究、すなわち人格の涵養に資する研究についても、大きな責務を負っていると考えます。理解とは何か。人が「理解した」と思った時に何が起きているか。そして教養とは何か。このようなテーマに向き合い、成果を学生に還元し、社会に送り出すことによって、言語社会研究科は社会的な要請に応えられると考えます。(談)

これまでに築き上げた基盤を、  
新しい時代に  
対応させながら  
さらに発展させていきたい



社会学部長・社会学研究科長  
稲葉 哲郎

研究・教育の両面で、社会学部・社会学研究科が持っている多様性をしっかり伝えていくことが、私のミッションと考えています。

まず研究面ですが、社会学研究科には、歴史、思想、社会学の分野をはじめとして、幅広い分野で、優秀な研究者が揃っています。その研究者が自由に研究できる体制をさらに充実させることが重要です。また、20年前に「地球社会研究専攻」を立ち上げグローバルスタディの独立専攻を実現させたように、これまでに築き上げた基盤を、新しい時代に対応させながらさらに発展させていきます。

次に教育面です。社会学部では2017年度にグローバル・リーダーズ・プログラム（GLP）がスタートしました。そのプログラムに参加した学生が卒業年度を迎えます。留学や海外調査を経験した一期生の彼・彼女らがどのように大学を巣立っていくのか、最後の1年間を注視し、フォローアップしていくつもりです。また、今年度は5年一貫制の大学院が実質的なスタートを迎える節目でもあります。今後、社会において、修士号を持つ必要性は高まると予想されます。GLPと合わせて、5年一貫制の定着と発展に向けた努力を積み重ねていくことが、社会学部・社会学研究科にとって大きなテーマです。(談)

自分が身をおくべき場所を  
自分でつかむ、  
そんな学生をエンカレッジ  
していきたい



経済学部長・経済学研究科長  
岡田 羊祐

リーダーとは何でしょうか。リーダーとは、人と人の間で合意をつくるために何倍も汗をかく人物です。日々の勉強からサークル活動まで、組織の目的を実現するために必要な作業に適切に優先順位を与えながら、やるべきことには一切手を抜かず、人に動機づけを与えつつ頑張りを引き出せる人物が周囲をけん引していくのです。私はそんな学生を社会に送り出すために、さまざまな形でエンカレッジしていきたいと考えています。

リーダーを目指すうえで、特に人との出会いは大切です。学生同士だけではなく、我々教員はもちろん、如水会の方々のネットワークにもぜひ積極的に参加してほしいですね。もちろん、グローバル・リーダーズ・プログラム等の様々な制度を活用し、留学のチャンスをつかんでもいいと思います。「自分がやりたいこと」を探して、あえてお膳立てされていない領域に身を投じていくこともいいでしょう。

経済学部・経済学研究科はもちろんですが、一橋大学は、人と人との距離がとても近い教育環境にあります。学生、教員、OB・OG……さまざまなネットワークを活用するスキルを身につけ、将来にわたって自分が身をおくべき場所を自分でつかむことができる、そんな学生を支えていくことが私のミッションだと考えています。(談)

多様な角度から公共政策の  
立案・実施にあたる  
プロフェッショナルな人材の  
育成を目指す



国際・公共政策大学院長  
秋山信将

一橋大学国際・公共政策大学院は、法律学・行政学、国際関係論、経済学のいずれかの領域に専門性を持ちながら総合的な政策分析方法を習得し、国家・市場・市民社会等多様な視点・立場から公共政策の立案・実施にあたり、コミュニティからグローバルまで多様な領域の問題解決に取り組み公共の福祉の向上に貢献する、プロフェッショナルの育成を目指しています。

そこで期待されるのは次の四つの要素です。

第一に、高い倫理性を持ってコミュニティ共通の利益を追求するための「公共」の精神、第二に、難しい問題に取り組み、解決するための「知的基礎体力」と「スキル」、第三に、多元的な価値観、多様な考え方をつねに想定できる「国際性」、そして第四に、背反する利害を抱え、考え方が異なる人々の間で共通の解を導き出す「協働」のスピリットです。

一橋大学国際・公共政策大学院では、意欲のある皆さんが公共政策を担うにふさわしい資質と能力を獲得するために、公共政策研究の最新の成果を実務へと架橋し、また実務での問題を教育に反映させています。このようなカリキュラムを通して、本大学院は皆さんの努力を支援し、そして一緒になって成功を喜ぶ場でありたいと思っています。(談)

司法試験合格率  
トップクラスを維持しながら  
法曹を目指す学生たちに  
新たな可能性を提供したい



法科大学院長  
山本和彦

全国的に法科大学院が退潮傾向にある中、一橋大学法科大学院はむしろ日本の法曹界においてそのプレゼンスを増し、評価を高めています。

近年、日本の法科大学院は司法試験の合格率が2割強で推移。合格しても、その後法律の実務家になるには非常に厳しい状態が続いています。そのため志望者は大幅に減り、かつて74校あった法科大学院は現在新規募集中のものは36校と半減しました。

しかし一橋大学法科大学院は毎年トップクラスの合格率を維持し続けています。それは本学における教育が司法制度改革の理念に即して行われてきたことの成果と言えるでしょう。本学にとって司法試験の合格はあくまで一つのステップであり、合格後、学生が弁護士、検察官、裁判官として法曹になった後、現実社会で活躍することがゴールです。実際に卒業生たちは各分野の第一線で、極めて高い評価を受けています。

それら先輩に続く優秀な学生を育成するため、現在、学部における新しいコースを開設するべく、制度改革を急ピッチで進めています。これまでの法科大学院の成果を維持しつつ、学生たちに新しい可能性を提供することが私の務めと考えています。(談)

「日本および世界経済の  
高度実証分析」拠点として  
より多くの優れた研究成果を  
出せるように尽力する



経済研究所長  
渡部敏明

2010年度に「日本および世界経済の高度実証分析」拠点として、文部科学省の共同利用・共同研究拠点に認定された本研究所は、公募によって共同研究を募り、本研究所のデータベースを使った多くの共同研究を行ってきました。2018年度の間評価において、人文・社会学系の共同利用・共同研究拠点で唯一、最も高いS評価を受けています。同じく2018年度には日本学術振興会の「人文学・社会科学データインフラストラクチャー構築プログラム」にも採択されましたので、そこでもデータベースの構築・整備を行います。

このデータベースを使って研究成果を出す。そのための環境作りという点でも本研究所は優れています。①研究成果の刊行をサポートする学術出版室、秘書室、②データの入力整備、分析補助やインターネットのセキュリティなどに対応する大規模データ分析支援室、③図書機能を担う資料室・社会科学統計情報研究センター資料室、等を整備。さらに、テニユア・トラック制を導入し、近い将来研究業績が出そうな若手の採用を積極的に行っています。海外の若手研究者や著名研究者も頻繁に招聘し、共同研究を行っています。

本研究所の所員がより多くの優れた研究成果を出せるよう少しでも力になればと思っています。(談)

# 一橋の授業

大学の授業とは、高校のそれとは何が違うのだろうか。

社会科学とは何か。ゼミとは何か。

一橋大学で「学ぶ」とはどういうことなのか、

授業の一例をご紹介します。





福地宏之准教授

## ビジネスの背後にある社会現象を 理解し分析する能力を養う

「商学部のゼミナール」と聞くと、ビジネスモデルやフレームワーク、マーケティング理論などについて専門的に学ぶ場、というものをイメージするかもしれない。

しかし、今回クローズアップする福地ゼミでは、まず「社会科学的思想」を学ぶための輪読から取り組む。その上で、専門的な内容を学び、データ分析を用いて仮説検証を行うグループワークに入る。ビジネスを社会現象の一つとしてとらえ、社会現象は何によって起こるのか・どう動いているのか、その基本原理を理解して初めて、具体的な解決策を考え出すことができるからだ。

**グループワークで行った仮説検証とその結果は、実際のビジネスにも当てはめることができる**

福地准教授は、ゼミの目的を改めてこう説明する。

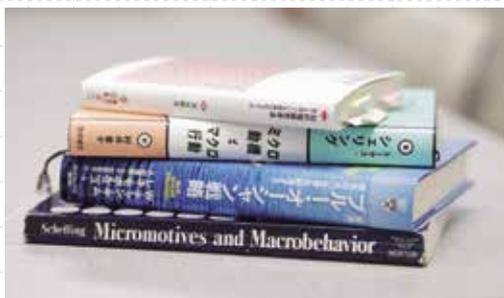
「社会科学的思想や分析方法を身につけて、社会現象に関しての丹念な分析と深い思考ができるようになることが目標です。表層の知識や分析枠組みを教えることは簡単ですが、それだけでは学生が分析したり解決策を提示したりすることはできません。背後にある社会現象を理解し、分析する力が必要なのです」

2018年度を例に挙げると、福地ゼミでは、まず4月から4回かけて『知的複眼思考法』（荻谷剛彦著）を輪読。次に『ミクロ動機とマクロ行動』（トーマス・シエリング著）を輪読し、その後ブルーオーシャン戦略など典型的なビジネス戦略論を学ぶという流れをとっている。

「ビジネスも、一つの社会現象です。問いを立て、そこからの展開を見つめ、因果関係を明らかにすることが重要です」

データ分析を用いて仮説検証を行うグループワークでは、ユニークなテーマが設定された。一橋大学に入学した1年生の満足・不満足度を左右している要因は何か、まず仮説を立て、データを集めて検証するというものだ。人間関係・学業の二大要因のうち、ゼミ生が挙げた仮説は「人間関係」。それが学業にも影響を与え、結果として大学生生活の満足・不満足の印象につながっているのではないかと考えた。しかし実際にアンケートでデータをとり、重回帰分析などを使って検証したところ、学業に関する要因が大学生生活の満足・不満足を分ける主要な要因となっていた。

「理由を分析してみると、『興味・関心』『履修システム』などが挙げられました。とはいえ人間関係の『入学前の知り合いの有無』『サークル活動』などの理由ももちろん絡んできます。大



一般常識とされているものを鵜呑みにせず  
自分の思い込みを捨てる姿勢が身についた

商学部3年  
松澤 萌さん



たとえば化粧品の場合、日本では「なるべく目を大きく見せよう」「肌を白くしよう」という指向に応える商品が主流です。でもアメリカのユーザーは「むしろ日焼けしていたほうがカッコいい」と思う。このように同じ化粧品でも、国や市場が違えば、ニーズも戦略も異なってきます。この点に、私はマーケティングの面白さを感じ、さらに学びを深めたいと考えていました。福地ゼミを選んだのは、福地先生が教えている分野・研究内容と私の興味が合致していたからです。

面接の時に、私がそれまで学んできたことや読んできた本、ゼミで学びたいことなどについてしっかり話を聞いてもらえたことも大きかったですね。あくまで私の話に主眼を置いてくださる先生の、「押しつけない感じ」にも好感を持ちました。先生が年代的に近いこともあり、映画やサッカーなど私たちに身近な例で説明してくれるので、理解しやすかったのも大きいです。

テキストを輪読して感じたのは、「一般常識を疑おう」ということです。読めば読むほど、「自分が今まで当たり前と思っていたことは本当か?」と問われている気持ちになりました。ゼミでのこのような学びを通して、いったん自分の思い込みを捨てる姿勢が身についたと感じています。それができると、今までつながって見えなかった社会現象間につながりを見出せるようになるのです。とても大きな収穫でした。

自ら運営にコミットし、仲間と一緒に  
学びを深めたい人に向いているゼミです



商学部3年  
内田大貴さん

福地ゼミを選んだのは、経営戦略やマーケティングについて学べるということに加えて、「ゼミ一期生」という理由からです。

一期生であれば、過去のゼミの運営にしばられることなく、自由にやれるということが、ゼミを選ぶうえで大きなポイントでした。

夏休み前までは、『知的複眼思考法』や『マイクロ動機とマクロ行動』といった、社会学系のハイレベルなテキストの輪読をしていました。抽象度が高い内容なので、ゼミの仲間と議論しながら理解を深められたおかげで、ハイレベルのテキストに対する抵抗感はなくなったようです。1人ではとても太刀打ちできない内容でしたが、仲間がいることによってそのハードルを越えることができました。そして、ゼミに入る前の自分であればつながりを見出せなかったAとBの社会現象について、深いところで共通項を探し出すという力がついたと思います。

福地先生の方針もあり、ゼミの運営は予想通り自由でした。自分たちで計画してワークを進め、発表までの段取りを組む。そのプロセスで、ゼミの仲間同士で力を合わせてテキストに取り組むという方法も学べたと感じています。言い換えればこのゼミは、学びに対して受け身の人には向いていません。自分からゼミの運営にコミットし、どんどん周囲とコミュニケーションをとりながら学びを深めていきたい。そんな人が向いているのではないのでしょうか。

切なのは、大学生活という社会現象の背後にあるものの理解です。ここが理解できると、グループワークで得た知見が、たとえばスポーツジムや塾の運営など、さまざまなビジネスにも当てはめられる。会員や塾生が退会しないための施策——キャンペーンや単価の設定など——について仮説を立て、検証、実行することができずから。ゼミで強調しているのはこういったことを考える頭が大事なのだ、ということですよ」

「n11」のビジネスに相對する  
そのためには、社会現象に對して  
メタレベルでの理解が不可欠

将来学生が相對するビジネスは「n11」。フレームワークや分析手法をどれだけたくさん詰

め込んでも、結局はたった一つの「n」に取り組む力を持たなければならぬ。それが福地ゼミにおけるメッセージと言えるだろう。

「既存のフレームワークは数多くありますが、それらが目の前にある『n11』の現象にそのまま当てはまることはめったにありません。そして分析手法も日進月歩で変化していきます。両方を吸収しながら直面する『n』の解決にあたるためには、社会現象に對する深い、メタレベルでの理解が大前提となるのです。真に優れた自動車修理工は、マニュアルなどに頼ることなくどんな車でも直せますよね。それは自動車に對する基本、メタレベルでの理解が備わっているからです。私のゼミで学生に身につけてほしいのは、そのような力ですよ」





大月康弘教授

## ヨーロッパの近代化と各地域の近代化を「両にらみ」でとらえ、相対化する目を養う

一橋大学において経済史を学ぶことは、歴史上の人物や出来事を暗記することではない。近代社会のルールを学び、グローバル経済で活躍できる人材へと成長する、そのきっかけをつかむことである。世界に通じる先端的な経済学、社会科学を尊重し、学びながらも、それを相対化する目を養う。これが「経済史入門」の目指しているところだ。

### ヨーロッパでのみ自然発生した近代社会と輸入または強制によって近代化した社会

「経済史入門」には大きく二つの軸がある。第一点は、近代社会の特徴を、その前身である「前近代ヨーロッパ」の社会経済の文脈から学ぶことである。近代社会が自然発生したのはヨーロッパのみ。それ以外の地域については、ヨーロッパから近代社会を「輸入」したか、もしくは「強制」されている。

「一橋大学で学ぶ学生には、その事実や文脈をまず習得し、マネージするための基礎としてほしいと考えています」と語るのは、大月康弘教授。

「学生諸君はまず、中世ヨーロッパ世界で芽生えた『近代化』への契機が何だったのかを理解することになるでしょう。他方で、日本で起こったことは、ヨーロッパでの近代社会の学びとは別物として展開したわけですから、ヨーロッパ発の『近代社会』が、日本においてどう変わったか、あるいは変わらずに根本が残ったのか、を学ぶこととなります。この世界史の構造を学ぶことは、ヨーロッパ外に住む我々にとって、いわば責務とも言え

る学びです。ここにこそ経済史の醍醐味もあるのです」  
日本をはじめさまざまな地域には、近代化される以前の「伝統社会」があった。その「伝統社会」が「近代社会」へと脱皮する過程で少なからずフリクション（衝突）が起こる。

「フリクションは、今日で言えばテロなどの形をとって表面化します。国際関係論を学びたい学生も、経済史を学ぶことによって背景がつかめるようになるでしょう」

第二点は、それぞれの地域における近代化論を学ぶことである。日本はもちろんのこと、アジア、アフリカなど各地域をニュートラルな視点でとらえ、近代化論を学ぶ。それによって、近代社会の実態や本質をつかむことが目的である。

「アフリカやその他の地域を『途上国』として、その後進性をあなどる姿勢は、経済史ではあり得ません。日本がそうであったように、どの地域にも独自の歴史や文化があり、それらが近代化によって何を得、何を失ったかを見ていくべきなのです。具体的事実をひとつひとつと学んでいくと、ある程度感覚的につかめるようになるかもしれないね、とみんなには言っています。まあ、ヨーロッパの学生のように、早いうちに国外体験を積む方が、効果的ではあるのですが（笑）」

**「そこに書かれていないこと」が何か？を洞察することも大事**

ヨーロッパの近代化と、各地の近代化。そして各地域





ヨーロッパの見方と学問への姿勢を「文明史」が変えてくれた



社会学研究科 修士課程1年  
久保篤史さん

**学**部の授業で、一番面白かったのが大月先生の「文明史」でした。ビザンツ帝国から近代社会を問うという大風呂敷のテーマは刺激的でした。その中でも最も印象に残ったのは「地図」です。その時配られた8世紀のヨーロッパの地図では、ローマ帝国のあった地中海が中心で、今のドイツやフランスはその脇にありました。また、先生がビザンツ帝国に関連して東方教会の話がされていたのも新鮮でした。今振り返ってみると、私には「ヨーロッパの中心はドイツとフランス」「キリスト教といえばプロテスタント、もしくはカトリック」といった先入観がありました。それまで私にとって、そもそもヨーロッパやキリスト教といったものが何であるのかは問いですらありませんでした。いまだその答えは知りませんが、私たちが生きる近代社会の成り立ちに関わるのこの問いが、「文明史」を通して肉感のあるものになったことは確かです。

もう一つ面白かったのは、大月先生の「雑談」です。先生は、ご自身がその聲咳に接した一橋大学の著名な先生方——阿部謹也先生、増田四郎先生など——の業績や人柄についての話を毎回のように触れていました。私はそうした話を繰り返し聞くなかで、一橋大学に所属する自分自身が、そうした連続と続く学びの系譜の中に身を置かせてもらっているのだという意識を持つようになりました。個別の授業の枠を超えて、一橋大学という場で学問の一端に少なからず携わっているという実感が得られたことは、私にとって予想外の収穫でした。

「歴史から発展してきたものを見る」という新しい考え方にふれることができた



経済学部1年  
犬飼菜帆さん

**経**済史の授業は、「〇〇年に」「誰がどうした」という知識だけを得るものではありません。先生から全体の方向性を説明されたあと、紹介された本——たとえばアンリ・ピレンヌの『中世都市—社会経済史的試論—』など——を読み、そこから興味があることを自分で追究していくというものです。「これが大学の授業だ!」と思いました。

高校時代、タイに住んでいた私は、経済学を学びながら、ボランティアで東南アジアの国を回っていました。道路をつくるなら、お金を集めてミキサー車を買えばいいですよね。でも現地の方々には「今まであったものを失くしてまで道路をつくりたくない」と言うのです。経済学をモデル化・普遍化しても、必ずしも地域ごとの文化や発展の仕方にはフィットしない。そのことに気づかせてくれたのが、経済史の授業でした。「歴史から発展してきたものを見る」という新しい考え方にふれられて、本当に良かったと感じています。(談)

経済史という「過去」を学ぶことで「間違ってしまう可能性」を排除する



経済学部1年  
パタラドゥン・ゲオアップソンさん

**高**校の頃、タイで学んでいた経済学は、金融関連にしる労働関連にしる、あまり数字を使いませんでした。でも一橋大学に留学して、数字やモデルをたくさん使うようになり、経済をコントロールする側として「今後」どうなるか・どうしていくべきかを考える機会が増えています。

その中で経済史という歴史＝「過去」を学ぶ意味は、「間違ってしまう可能性」を排除する方法を学ぶ点にあると思います。私が特に勉強になったのは、日本が明治維新以降近代化を学んでいた時代に、やはりヨーロッパにおいて近代化を進めていたドイツを参考にしていたことです。日本はドイツから得た学びをもとに、その後開発・発展を進めていきました。その経緯を学んだことが、私自身、母国であるタイの今までとこれからについて考える良い機会になっています。タイの大学ではなく、一橋大学に留学したからこそ、ここまで経済史について深く学ぶ機会が得られたのではないかと感じています。

における伝統社会の構造理解。いわば「両にらみ」のスタンズで展開されているのが「経済史入門」の特徴である。と同時に、この「両にらみ」のスタンズは一橋大学における学問の歴史そのものでもあるのだ。

ヨーロッパで経済学や経済史学が確立されていった時期、一橋大学の先人たちは現地に留学。学問の最先端を牽引した学者たちに師事し、議論を交わして、そのエッセンスを体得して帰国した。

「福田徳三、三浦新七：先人たちの学問は、単なる輸入ものではありませんでした。社会科学の最先端に直接コミットした先達は、帰国後、日本の現実在即して彼ら

自身の学問を打ち立てました。まさに歴史を作っていたのです。その精神は、現在の「一橋大学にも息づいています。特定の地域でのみ通用するような事実やテキストを学習しても、あまり意味はありません。テキストのコンテキスト分析をもしながら、より汎用的、普遍的な感性を育んでもらいたい。そんな想いで『経済史入門』の授業を行っています。この授業に共鳴して多くを学んでくれた卒業生たちが、大きく見れば、日本やアジアの歴史をつくってくれている姿を見るにつけ、実に清々しく、嬉しく感じています」





土井 翼講師

## 非合理的な行政活動の事案から 憲法を具体化する方法を学ぶ行政法

行政法とは、憲法を具体化する法として、市民にさまざまな公的サービスを提供する行政と、その行政行動を規定する膨大な法律——住民基本台帳法、都市計画法、生活保護法、食品衛生法その他——との関係について学ぶ学問である。つまり商法や刑法のように具体的な法典の解釈を学ぶ法律学とは立ち位置が異なっている。憲法に書かれていることはとても抽象的で、反対に、膨大な規定に書かれている内容はとても技術的で細かい。「その間をつなぐような授業を意識している」と語るのは、今回お話を伺った「行政法」を講義する土井翼講師だ。

### 行政法自体は技術的側面が強いため 地方裁判所などで扱われた事案から 適切な条文との関係を読み解く

土井講師によれば、行政法は司法試験の「選択科目」だった時期、つまり必修ではない時期があったという。しかし、2004年の司法制度改革において「事前規制から事後監視へ」というスローガンが掲げられ、改めて必修科目となった。かつて日本は、国がさまざまな事業を守る代わりに事前に規制もかける「護送船団方式」で運営されていた。しかし時代は変わる。市場競争に委ねる領域を

広げ、そこから逸脱する行為について、裁判などで事後監視をかけることになったのだ。裁判官や弁護士には行政法の知識が不可欠の理由から、行政法が必修となった。

「そこで授業では、行政法とは何か、行政活動の法的規律としてどのようなものがあるか、行政を担う主体にはどのようなものがあるか、行政活動により損害を被った私人が金銭的な補償を受けられるのはどのような場合か……などについて学びます。ただし行政法自体はとても技術的な要素が強いので、実際に地方裁判所や高等裁判所で扱われた事案を使いながら進めています。2〜3割は、行政が裁判で負けた事案になりますね」

たとえば、世間を騒がせた宗教団体がある土地へ引越そうとした際に、住民票の受理を拒否された事案。これは住民基本台帳法によれば拒否はできないし、拒否という行動にも意味がない。

また、ある企業が風俗店を出店しようとした際、候補地の住民だけではなくその地域の行政も出店を拒否した。しかし拒否できる法的根拠がないため、候補地の近くにあった空き地を児童遊園に指定したという。児童福祉法の目的に則っていないこの行為は明らかに非合理であり、目的外で行政権を行使するの



市民のためには  
 どのような法律が正しいのか  
 暗記ではなく  
 自分で考えるようになった



法学部3年  
 桜井紘司さん

1 年次である法律の授業を履修した時、試験対策を重視する私は暗記に力を入れていました。そして、それが法律を学ぶ方法だと思っていたのです。でも行政法を学ぶことで、取り組み方が変わりました。法律は暗記するものではないと思うようになり、「市民のためになる法律とは何か、市民のためにはどのような法律が正しいのか」を自分で考えるようになったのです。

たとえば国家賠償法第2条にまつわる「87時間事件」という裁判があります。道路に故障車を87時間放置した結果、事故が発生したこの事件で、責任は国にあるとの判決が下されました。道路は市民が使うものだから、市民の安全を第一に考えなければいけない。道路を管理・パトロールする国は、安全を保持するために必要な作業を怠った。したがって責任は国にある……というロジックです。安全保持の作業がどこまで指すかは、事例によって異なりますが、「道路は市民が使う」「安全を第一に」という視点、つまり市民のためになる法律のあり方についてふれたことが、暗記一辺倒だった私の学び方を変えました。

行政法の対象となる法律は膨大なもので、正直言って勉強に疲れることもあります。でも、授業を通してこのような判例を理解できるようになったことは、単純に爽快です。また、最高裁の判例では主文（結論）と判決理由（結論に至るまでのプロセス）も読み下し、別の視点が持てるようになったことは、今後も行政法を学んでいくうえで大きなモチベーションとなっています。（談）

### 行政法の授業で扱う判例（抜粋）

- 補助金交付基準と平等原則
- 権限乱用禁止原則
- 条例による営業・建築規則（宝塚市パチンコ店規制条例事件）
- 国の安全配慮義務
- 長時間にわたる勤務継続と失職の主張
- 大学とその自律権
- 校則と学校長の規律権
- ホームレスと住所
- 国と行政関係組織
- 内閣総理大臣の職務権限と運輸大臣の行政指導権限
- 情報開示請求権と憲法上の「知る権利」の関係
- 知事の交際費
- 個人情報保護システムの必要性（宇治市住民票データ流出事件）
- 警職法に基づく所持品検査
- 環境配慮
- 教科書検定に係る裁量統制

「このような事案を扱いながら、試験では行政側の非合理的な事案について、適切な条文との関係でその理由を説明できることを目標としています」

**個別の法律を一から学ぶことより適法にどう関わっていくかという概念装置を準備しておくことが重要**

冒頭でふれたように行政法には特定の法典がない。その膨大な法律が対象となるのだが、土井講師は「個別の法律を知ることよりも、適切に読み解く能力を身につけることに授業の軸を置いている」と語る。行政法に関わるのは法曹だけではない。学生が将来、企業で社内規定をつくる際にも、個人で土地

を購入したり家を建てたりする際にも接点が生まれるものだ。

「ふつうに働き、ふつうに生活する中で関わるのが行政法です。だからこそ個別の法律を一から学ぶより、適法にどう関わっていくかという概念装置を準備しておくことのほうが重要なのです」

事後監視となった現代においては、重要な姿勢と言えるだろう。

「やはりと言いますが、実家暮らしの学生より、アパートを借りて一人暮らししている学生のほうが、ピンと来ることが多いようです。自分で生活をする中で、行政法が身近になるようです。そこは授業をしていて興味深いですね」





堂免隆浩教授

## 都市・地域という題材をもとに身につける、 社会問題の「真因を特定する力」

社会学部の魅力は、あらゆる社会現象が研究対象になり得ること。そのため、自分の関心事や身近に生じている不思議を取り上げ、その因果関係の解明を学べる学部ともいえる。

そんな社会学部を象徴する学びの一つが、ここで紹介する「都市・地域政策特論」である。地方創生や地方活性化、人口減少時代の街づくり、減災・防災・復旧復興などにフォーカスし、問題の本質を探る。そして、解決策を提案するため、様々な知識を身に付け、獲得した知識を直面する問題に適用する、つまり、知恵へと変換する方法を習得する。課題解決や検証に重きが置かれているだけに、養われた力はあらゆる分野の問題に活用できるといえるだろう。どのような学びが行われているのか、その魅力に迫った。

### 講義で「知識」を蓄え、 グループ演習で「知恵」に変換

まず「都市・地域政策特論」の全体像から説明すると、授業は講義形式とグループ演習形式によって構成されている。講義形式は、知識を蓄積する。ための第1ステップ。都市環境のシステムとその問題をテーマに設定し、理解を深めていく。そして、第2ステップとなるグループ演習では、フィールドワークを通じて、蓄えた知識を、知恵に変換する。ための方法を学ぶ。地域における課題に対して、どのような社会資源やアイデアを活用することで解決できるのか、各グループは自らが地域コンサルタントで

あると仮定し、計画の立案に取り組む。こうした学びの狙いについて、指導にあたる堂免隆浩教授に話を聞いた。

「科目名にある都市・地域というのは、社会問題を絞るためのひとつの領域です。それでも、同じ問題は一つとしてなく、その問題の背景はケースバイケースで、利害関係者によって問題のとらえ方も異なります。そして、政策には知恵が不可欠です。取り組む課題によって多様な知識をどのように組み合わせれば解決できるのか、知識を知恵に変える必要があります。その力を養うために重点を置いているのがグループ演習でのフィールドワークです。実際に問題が発生している現場を観察することで、社会の常識に左右されることなく、問題の抜本的な原因に辿り着けるようになります。学生たちは講義とグループ演習の両方に参加し、一連の流れの中で都市・地域政策の提案プロセスを学んでいきます」

### 「知識生産の技法」を磨く 第3のステップ

指導を受ける学生にとっては、堂免教授の理工系出身という学問のバックグラウンドも魅力となっている。

「私はもともと都市工学分野で学んできました。工学的思考法には、試行錯誤的で対処療法的な傾向があります。これに対して社会科学では、社会現象の原理原則を探究することが志向されてきました。つ





社会調査を通じて得られる、  
気づきや視点の多さが魅力

社会学部 4年  
飯塚雄介さん

**私** は秋田県出身で、地方創生に興味があり、街づくりや地域政策について研究したいと考えていました。そこで、「都市・地域政策特論」を3年次に履修し、堂免ゼミを志望したのです。

ゼミでの研究テーマは、国の重要無形文化財になっている秋田県羽後町の“西馬音内（にしもない）盆踊り”についてです。こうした郷土芸能が、全国各地へと飛び火していく現象に興味を持ち、その背景や理由などを探るために社会調査を行っています。人々に飛び火していくのは、ファンを増やして認知を広めていきたいからなのか。伝統を守りたいからなのか。それとも、郷土のアイデンティティに近づきたいからなのか。答えは、インタビューをする対象者の立場や考え方などによって異なります。社会調査を通じて気づいたのは、誰が何を目的に行っている事柄なのか“主語”を明確にするこの重要性でした。このことは、誰に対してどのような地域政策が必要かを考え、その目的からブレることのない課題解決策を提案する際にも必要なスタンスだと思っています。

研究成果を発表する場では、ゼミの仲間と白熱した議論や意見交換をすることで新たな視点を発見できますし、自分の思考力が磨かれる感覚があります。考えが曖昧なまま発表すると、そのことを仲間に見抜かれてしまうため緊張感があり、発表の意図を明確にして臨むようになりました。堂免ゼミでの活動を通じて、あらゆる社会現象を多角的に見る視点や、広い意味でのコミュニケーション力が身についたと思います。

自分の仮説が裏切られることも、  
都市・地域政策を考える面白さ

社会学部 4年  
平田知子さん



**社** 会学に興味を持ったきっかけは、高校生の頃に読んだ新聞の寄稿でした。人を社会資源ととらえ、関係性を豊かにすることで地域の復興力を高められるという内容で、根源的なテーマを扱いながら研究成果を社会に還元できる学問をしたくなったことが、一橋大学の社会学部に入学した理由の一つです。私はもともと都市や地域で起きている問題や現象に興味があり、街づくりを将来の仕事にしたいと思っていました。「都市・地域政策特論」は、課題解決型の授業。生じている問題の根本的な原因を突き詰め、それを克服する政策提案までできるところに魅力を感じて受講しました。

そして、堂免ゼミで活動することで、都市・地域政策を考えることが面白くなりました。それは、社会調査を通じて地域で暮らす人々の実態が見えてきますし、調査した街にも愛着が湧いてきます。以前、兵庫県の加古川市で、地域住民によって運営されている自主防災組織に注目して調査を行いました。どのような使命感が活動のモチベーションになっているのか、さまざまな仮説を立ててインタビューを行いました。皆さんが大事にしているのは“活動そのものを楽しむこと”だったのです。そこに長期間にわたって活動を続けられる真実があり衝撃を受けましたが、このような経験から現場に向向いてこそ解明できることは多いと実感しましたし、ある意味で自分の仮説が裏切られることを楽しむようになりました。

卒業後は、堂免ゼミで身につけたスキルを活かし、内定した都市・地域政策を提案するコンサルティング企業で街づくりに取り組む予定です。

まり、社会科学的な「本質に迫る思考法」を応用できれば、社会問題の根本原因に迫ることにつながり、環境や空間に関わる問題の克服にもつながります」  
このような考えから、効果的な都市・地域政策を探る、政策の成立条件を明らかにする研究に取り組みようになった堂免教授。培われてきた知見は、学生への助言にも活かされている。  
実は、「都市・地域政策特論」には第3ステップも用意されている。授業と運動して行われるゼミ活動であればそのまま応用できる。しかし、必ずしもそのような知識が用意されているわけではない。そのため、堂免ゼミでは、新たな知識を生産する技法の習得、つまり、研究にも取り組んでいる。応用可能な

知識が不足している都市・地域の問題をゼミ生自ら探索し、研究テーマを設定。現地に赴いて社会調査も実施し、分析や検証を行いながら、研究成果は最終的に卒業論文としてまとめられていく。過去の卒業論文のタイトルを見ると、個々のゼミ生の関心事は幅広く、都市・地域政策といってもテーマが多岐にわたる点が興味深い。  
最後に、授業とゼミ活動を通して学生に身につけて欲しい力とは何か、堂免教授に尋ねてみた。  
「ひとつで言えば、真因を特定する力です。そして、都市・地域政策だけでなく他の学問分野の知識も駆使し、私たちが直面する課題の克服につながるアイデアを社会に提案できる人材を育てたいと考えています」

### 堂免ゼミナールの卒業研究一覧

- 区民が管理運営を行う未利用公共用地活用型コミュニティガーデンの継続性について
- 地域おこし協力隊の地域定住プロセス—千葉県館山市における地域おこし協力隊を事例に—
- 学生と地域の共生に関する研究—神田淡路町のケーススタディ—
- 「生きづらさ」を和らげる地域拠点づくり
- 地域における橋渡し型ソーシャル・キャピタルの形成
- ストリートからパークヘースケートボーダーはいかにして公共性を獲得したか—
- 学校・公園複合施設の設定・維持にはたらく要因に関する研究—杉並第十小学校・蚕糸の森公園を事例に—
- エンドユーザーを取り込んだ美術館づくりの条件—ある美術館における学芸員の設計参加—
- 昭和の遺産「屋上遊園地」が生き残るための条件—東急プラザ蒲田の屋上遊園地を事例に—

# オープンアクセス実現に向け、重要な役割を担う一橋大学附属図書館

一橋大学機関リポジトリ

「HERMES-IR」を活用し、社会への還元を目標に

オープンアクセスを推進

オープンアクセスとは、質の保証された学術情報をインターネット上で公開し、誰でも無料でアクセスできるようにすることである。

その意義は、個々の学術論文の可視性を高めることで学際的な研究やイノベーションの創出を促し、その成果を社会に還元することにある。著者自身にとっても、論文へのアクセスが増え、引用される機会につながるといったメリットがある。

オープンアクセスの実現方法の一つに、出版社、学協会、大学内の部局等が発行する学術雑誌に掲載された学術論文を、大学等の機関ごとで整備が進められている「機関リポジトリ」と呼ばれるデータベースに登録し、インターネットを通じて世界に発信する方法がある。

一橋大学においても、2007年に公開された一橋大学機関リポジトリ「HERMES-IR」が、その役割を担っており、一橋大学附属図書館が主体となり、学術論文だけでなくワーキング・ペーパー、研究報告書といった教員の研究成果も発信している。2017年10月19日には「一橋大学オープンアクセス方針」を策定し、ますますこの取り組みは加速している。

電子ジャーナルとは異なる

公開方法として世界的な潮流となった

オープンアクセス

オープンアクセスの背景の一つには電子ジャーナルの登場がある。

1990年代に入って学術雑誌の電子ジャーナルが進むと、教員が紙の雑誌をもとに研究を進めるというスタイルが一変。各大学の図書館が電子ジャーナルの出版社と有償のライセンス契約を結び、教員はインターネットを通じて、研究室にいながらにして学術情報にアクセスできるようになった。

その利便性の一方、課題として1980年代から続く学術雑誌の価格上昇が挙げられる。学術論文は代替不可であり、市場において競争原理が働きづらい。加えて、学術論文の50%が大手3社から出版されるというように学術情報の寡占化が進み、学術雑誌の価格高騰は世界中で問題となっている。研究成果の社会への還元にも、大きなコストが生じている。

そこで研究者や大学図書館を中心に、学術論文をインターネット上で無償公開するオープンアクセスの機運が高まった。様々なプロジェクトや声明を受け、2002年頃から、欧米の大学を中心に機関リポジトリを整備する動きが盛んになった。また、納税者への説明責任の観点から、アメリカ国立衛生研究所(NIH)、英国研究会議(RCUK)といった

研究助成団体も、「公的資金による研究はオープン化し、一般社会に還元すべきである」というスタンスのもと、オープンアクセスに積極的に取り組んでいる。日本においても、2011年の第4期科学技術基本計画で教育研究成果のオープンアクセス化を推進することが示されており、学術情報のオープンアクセスは今や世界的な潮流となっているのだ。

## 教員の研究の先進性を担保するために大学の機関リポジトリが果たす役割

オープンアクセスという一大潮流において、大学の機関リポジトリが発信源になり、研究成果を迅速に公開することもメリットのひとつだ。通常、学術論文は教員本人の推敲はもちろん、大学内外の査読を経て発表される。しかし一方で、物理学や生物学などの自然科学分野では、「論文」となる前の「プレプリント」の段階でいち早く先進的なアイデアを発信することもある。つまり査読に半年から1年——あるいはそれ以上の時間——もかけてしまうと、自らの研究の先進性が担保されなくなる。自然科学において先進的な研究を多数手がける大学においては、一瞬の情報発信の差が、ときにはノーベル賞の行方さえ左右する。そんな焦燥感を持つ教員が少なくない。

一橋大学では、経済学分野のディスカッション・ペーパーやワーキング・ペーパーを機関リポジトリから



発信したり、「Hitotsubashi Journal of Economics」で冊子刊行前の論文をArticles in Pressとして機関リポジトリからいち早く発信するという対応をしている。機関リポジトリを通じたオープンアクセスは、研究の先進性担保の意味でも重要な役割を担っている。

### 教員のニーズを踏まえ、

## 学術出版との共存を図ることが イノベーションを加速化させる

もともと、大学の機関リポジトリによるオープンアクセスが、教員のすべてのニーズに対応しているわけではない。

世界的なブランド力を持つジャーナルに論文が掲載されること。その結果、論文の引用頻度が上がること。これらは特に新進の教員にとって、自らの評価を上げ、キャリアを構築するうえで重要なポイントとなる。学術情報の寡占化の現状を鑑みても、オープンアクセスがすぐに出版社の代替機能を持つことは難しい。

また出版社側も、オープンアクセスに向けて独自の動きをとっている。近年、論文の著者から投稿料を徴収する、いわゆる著者支払い型のオープンアクセスが進行中だ。

機関リポジトリによるオープンアクセスを、学術出版社への「対抗措置」と位置づけるのではなく、両者が共存しながら教員の研究をエンカレッジし、イノベーションの加速化につなげていくことが肝要である。

### 社会科学分野での知見を世界に

## 発信するための「HERMES-IR」

前述のとおり、一橋大学は2017年の秋、すで

に「一橋大学オープンアクセス方針」を策定している。国内では自然科学系を有する総合大学において先行事例はあるものの、社会科学系での取り組みはまだまだこれからだ。その中で一橋大学が早々にオープンアクセス方針を策定したのは、機関リポジトリ「HERMES-IR」を活用すれば社会科学分野での知見をより効率的に世界に発信できる、という点を重視したからだ。研究成果の社会への還元を第一義とする一橋大学にとって、ある意味では当然とも言える決断だ。

現状は、教員の協力を得て主に学術論文を収集しながらインフラ整備を進めている。一方で、「HERMES-IR」の価値を理解した教員の中には、論文と言わず、シンポジウムでの発表に使った資料なども順次公開、自身の研究活動のプロモーションに活用している人もいる。また、たとえば一橋大学地中海洋学会は、2〜3年に一度のペースで刊行している研究会雑誌『地中海論集』をすべてデータ化。英・独・仏・伊・アラビア語などで執筆された同誌のコンテンツは、世界各地に多くの読者を得ているという。見えなかった研究成果を可視化し、イノベーションを加速化させる。そんなオープンアクセスのメリットを最大限に活かすため、社会科学分野で先陣を切った一橋大学の役割は大きい。

### 折衝、メタデータ整備、

## 最新テクノロジーへの対応…

## 附属図書館が果たすべき役割は大きい

オープンアクセスの主たる担い手である一橋大学附属図書館は、新しい仕組みを構築するためにさまざまな取り組みを行っている。

たとえば、発表済みの論文を「HERMES-IR」で公開するためには、出版社の許諾を得る必要

がある。教員にとってこのような実務がハードルとなる場合は、図書館が支援を行っている。各大学の図書館のネットワークを駆使して、許諾に関する情報を収集。スムーズな著作権処理を進めるのだ。

また、今までとは違ったノウハウを鍛え、蓄えなければならぬ側面もある。「研究成果を外部に発信する」ための、新たなスキルが求められるからだ。論文は、ただ「HERMES-IR」に置いただけでは世界に拡散しにくい。インターネット上で検索されるようなキーワードを意識したメタデータの整備や、迅速・広範かつ正確に論文を流通させるためのデジタル識別子の付与などが重要となる。

大学内外との折衝を進めながら、秒単位で変化するトレンド、進化するテクノロジーにキャッチアップすることが、これからの図書館には求められる。一橋大学の推進するオープンアクセスを、社会への還元に昇華させるうえで、一橋大学附属図書館のパートナーシップは重要なカギを握っているのだ。





一橋大学創立140周年記念講演会シリーズ第4回

# 一橋グルントリッヒ

～一橋大学における歴史学の編成と可能性～

2018年10月14日(日)、千代田区一ツ橋・如水会館において、一橋大学創立140周年記念講演会シリーズ第4回

「一橋グルントリッヒ」一橋大学における歴史学の編成と可能性」が開催された。

「教養・教育の柱」とともに、国内外の学会から注目される多くの専門的業績を生んだ一橋歴史学。

19世紀以来の社会科学の展開の中にこの学問伝統を位置づけながら、

21世紀に新たな展開を見せる一橋歴史学の可能性を伝えることが、この講演会の目的である。

登壇者3名は、全員一橋大学の卒業生である。

以下登壇順に、大月康弘・一橋大学附属図書館長／経済学研究科教授は1985年に経済学部を卒業。

中野聡・副学長／社会学研究科教授は1983年に法学部を卒業。

そして本村凌二・東京大学名誉教授は1973年に社会学部を卒業している。

三者三様の切り口で、テーマどおり「一橋大学における歴史学の編成と可能性」に

「グルントリッヒ」(独語で「徹底して」「余すことなく」を意味する)な態度で迫る講演会となった。

## 「社会経済史学の展開と

## 一橋歴史学の射程」

講演 I

大月康弘

附属図書館長・経済学研究科教授

蓼沼宏一学長による挨拶と、寺西重郎・一橋大学名誉教授の来賓挨拶を受け、まず、本講演会の発案者である大月康弘・一橋大学附属図書館長が登壇。

一橋大学における「歴史学」の編成および特徴として、①「教養」「実学」としての歴史学を4学部で行っていること ②「現代史」研究が基本であること(Ⅱ地域事情をアクチュアルに把握すること) ③「地域」研究が主体であること(Ⅱ世界各地の個性ある存在態様を深掘りする比較社会構造論であること) ④世間の「教養」(のあり方)を問う、すなわちローカルナレッジで動く「普通の人の人びと」への視線を重視していること ⑤「社会経済システム」研究を推進していること(事件ではなく長期波動研究に重きをおいていること)

⑥「歴史の実体分析」と「思想」研究が融合していること、が挙げられた。

そして東京商科大学という大学昇格に向かう20世紀初頭に、雑誌『企業と社会』に発表された上田貞次郎の「学者は實際を知らず 實際家は学問を知らず」政治は産業を離れ産業は社会に背く」という「宣言」を引用。歴史家としての福田徳三及び彼がミュンヘン大学で師事した新歴史学派の「Julo Benianoを紹介しながら、東京商科大学教授たちによる「社会科学」の精神と実践についてふれていった。

さらに、大学昇格への評価対象となった三浦新七博士の業績にふれ、講義に込められた思い、帰国後、世界を見据えて行われた「国民性」の類型化と実体分析に関する研究にも言及した。1949年以降の4学部+1研究所体制のもと、村松恒一郎、上原専祿、増田四郎、水田洋、阿部謹也、石弘光ら歴代の学長が成し遂げた業績、及び近年の集大成のひとつとして『長期経済統計』を紹介した。

最後に、笠信太郎が著作『わが師』の中で三浦



本村凌二  
東京大学名誉教授



中野 聡  
一橋大学副学長



大月康弘  
一橋大学附属図書館長  
経済学研究科教授



寺西重郎  
一橋大学名誉教授



蓼沼宏一  
一橋大学長

新七博士を「学問がその人に浸透していて、その高い人格を作っているといった人」と評した文章を披露し、講演は終了となった。

## 「一橋大学におけるアジア・日本史研究と地域」

### 講演Ⅱ

中野 聡  
副学長・社会学研究科教授

次に登壇した中野聡、副学長の講演は、まず「学問・学風・学園と一橋歴史学」というテーマから始まった。

一橋大学の伝統である開放的なゼミ文化にふれ、「本学出身教員よりもむしろ学外出身の先生方が、その開放感に魅力を感じやすい傾向がある」と分析。「帝国大学の史学科」との違いや、「一國一城の主」とも言える研究者の強い作家性とその功罪についても言及した。また、時期区分についてもふれ、1875～1910年が第1ステージ（「前垂れ学校」から高等教育へ）、1910～1945年を第2ステージ（教養主義・「学説過剰」※ここがグルントリッヒの時代）、1945～1980年が第3ステージ（新制大学・「画一化」とし、2015年以降は第5ステージに入ったところという視点を披露した。

次に「一橋グルントリッヒからアジアへ」というテーマで、第2ステージの立役者である5名の研究者の座談会から、事実に対する愛着と全体への志向を持つ歴史家としての側面を紹介。さらに中国社会経済史研究からのジエネオロジーとして、アジア体験から生まれた一橋大学のアジア研究の例として、高島善哉門下の山田秀雄（『イギリス植民地経済史研究』）、中山伊知郎門下の板垣與一（『アジアの民族主義と経済発展・東南アジア近代化の起点』）にもふれた。

そして「地縁」としての一橋・日本・国際関係・アメリカ史」というテーマでは、「血縁」（師弟関係）ではなく同僚教員間の「地縁・共同体の質」が大学を活かすこと、日本史などの分野では学外（院）出身者が一橋大学の第3・4ステージの学問と後進育成をリードしている様子を、ジエネオロジーを使って説明。

最後に「21世紀の一橋グルントリッヒ」というテーマで、「歴史学のための歴史学」を超えて変わらぬ学風・豊かな成果に戻っていかれるかどうか、グルントリッヒをめぐる課題であることを表明。増田四郎による「日本の社会経済、庶民生活」というものをどう学問的に位置づけて、そして外国人に分かるようにするか。日本は独特だなんていっても、それは駄目なんです。独特さかげんが外国人に学問的に分かなければ困る」という発言を引用し、講演は終了となった。

## 「近代日本の歴史研究と一橋歴史学の特長」

### 講演Ⅲ

本村凌二  
東京大学名誉教授

最後の登壇者は、本村凌二・東京大学名誉教授である。

本村教授はまず、原勝郎・京都帝国大学教授の『日本中世史』（1906年）、朝河貢一・イェール大学教授の『入来文書』（1929年）を紹介。これらの著作が日本の封建制を欧米に披露したとの通説に対し、もっと早い段階でその役割を果たした存在として、福田徳三の業績を紹介した。ただし、福田の著作（邦訳『日本経済史論』）は1900年当時ドイツ語で発表されたため、注目を浴びなかったのではないかと指摘。ドイツ語と、のちに日本語に訳された著作の貴重な画像と併

せ、新古典派経済学の立場から、帰国後に経済原論・経済史・社会政策の講義を行っていた福田について紹介した。

続いて、ドイツ留学のKarl Lamprechtに師事、それぞれの国民性を重んじながら比較文化史を論じた三浦新七についても言及。「当時、主流派と距離を置いたLamprechtに三浦が師事したことは象徴的だった」と語った。「世界史像」という言葉を初めて使った人物も三浦新七であることが披露された。また、ウィーンに留学し、のちに貝塚茂樹から「原典とわたりあった唯一の西洋史学者」と評された上原専祿、人的・地域的な社会集団（家族・村落・都市・領邦・国家など）の歴史を研究した自称「素人のヨーロッパ史」研究者・増田四郎らの業績を紹介。

最後に、本村教授は一橋歴史学の特長として①正統ではないこと（正統から外れたことをよしとする）②「反」ではないが、マルクス主義とは「つかず離れず」の距離感を保っていること③世界史全体に目を配りながらも、日本・東京・西洋ではなく、世界・日本・自己という区分けによって「問題はどこかで必ず自分とつながっている」という「世界史像」を自覚的に持っていること、これから3点を挙げ、講演は終了となった。

HQでは、今回の記念講演会に先立ち、大月副学長にインタビューを行っている。その際、大月副学長は「一橋大学の学問の根幹には歴史学がある。その伝統を踏まえ、具体的なデータを使って社会や経済を描いていく。その意志を込めて『一橋大学グルントリッヒ』というタイトルを付けた」と語った。そのコメントどおり、今回の記念講演会は一橋における学問伝統の根幹Ⅱ歴史学をひもとき、21世紀への可能性を感じさせるものとなった。



只野雅人  
一橋大学大学院  
法学研究科・研究科長



山本和彦  
一橋大学大学院  
法学研究科・教授



早川吉尚氏  
立教大学法学部教授  
弁護士法人 瓜生糸賀法律事務所  
パートナー・弁護士



コリン・ルール氏  
Vice President,  
Tyler Technologies Inc.



万代栄一郎氏  
株式会社ODR Room Network  
代表取締役

## ODRに関して 日本で初めての 本格的な 国際シンポジウムを開催

2018年9月21日(金)、一橋講堂(東京都千代田区一ツ橋)において、国際シンポジウム「AI・ビッグデータ時代の紛争ガバナンス—Online Dispute Resolution—」が開催された。Online Dispute Resolution(以下ODR)とは、ICT技術を活用した紛争解決の仕組みを指し、世界各国で導入が進められている。法とICT技術が接点を持つことにより社会を革新する、リアルテクノロジー分野の取り組みの一つになっている。

正義へのアクセスの拡大、利便性の向上の実現を目指すODRは、その特性上紛争に関するデータの集積が可能となる。ビッグデータとしての活用やAI技術との融合など、さまざまな模索がなされており、ODRが「次世代のリアルサービス」として注目を集める日もそう遠くないであろう。しかし、日本においてODRの認知度は依然として低い状況にある。そのため、まずは世界におけるODRの状況を把握し、今後の導入に向けた議論を行うことが重要になる。

そこで今回、一橋大学法学研究科グローバル・ロー研究センターの主催により、ODRに関して日本で初めての本格的な国際シンポジウムが開かれることとなった。

このシンポジウムでは、ODRの第一人者であり、イーベイとペイパルのODR開発を手がけたタイラー・テクノロジーのコリン・ルール氏と、スタンフォード大学のジャネット・マルチネス氏を招聘し、日本でODRに先駆的に取り組んできた研究者・実務家を交え、AI・ビッグデータ時代に対応した紛争解決システムの整備のあ

り方、紛争解決の今後について講演が行われ、熱い議論が交わされた。

### 基調講演

#### 『民事紛争解決におけるITの利用』

一橋大学大学院法学研究科・只野雅人研究科長による開会の辞を受け、法学研究科・山本和彦教授の基調講演が行われた。『民事紛争解決におけるITの利用—裁判手続のIT化、オンラインADR、ODR—』というテーマのもと、まず今回のシンポジウムにおけるODRは、「裁判所の手続」「ADR(中立的な第三者が関与する裁判外の紛争解決手続)」「IDR(企業・団体内の苦情解決手続)」の3段階すべての場面に包括するという定義づけがなされた。

そのうえで民事裁判におけるIT化の取り組みとして3つの「e」、すなわち「e提出(訴状ほかすべての書類をデータ化)」「eオンラインでの提出」「e事件管理(裁判所記録の電子化、オンラインからの外部アクセス)」「e法廷(Web会議の拡大、口頭弁論など期日の見直し)」を紹介。さらにオンラインADRの展開、企業内の苦情処理のIT化、企業の社会的責任としての苦情・紛争解決、21世紀後半における民事紛争の解決から効果的な予防への転換など、様々な角度からODRの世界的状況を概観。以降の登壇者による、さらに詳しい現状と課題の報告へとバトンタッチされた。

### 世界におけるODRの現状と課題①

#### 『ODRに関するルール整備の国際的状況』

「世界におけるODRの現状と課題」というプログラムでは、3人の登壇者から発表があった。最初の登壇者は、立教大学法学部教授・弁護士法人瓜生糸賀法律事務所パートナー・弁護士の早川吉尚氏が務めた。『ODRに関するルール整備の

国際的状況—日本、欧州、米国、国連、APE C』というテーマのもと、購買者と海外の販売業者との間の国際取引で紛争が発生した場合、どのような取り組みがなされているか、世界各国・地域の事例が紹介された。欧州・ECCNet(European Consumer Centres Network)における28か国語対応のオンライン紛争解決モデル、日本の独立行政法人国民生活センターが運営するCCJ(越境消費者センター)の取り組みにふれたうえで、両者の運用ルールが違うために起こる問題についても指摘した。

さらに、UNCITRAL(国連国際商取引法委員会)によるODRの世界統一ルール策定に向けたこれまでの動きや、BoB取引におけるODRのプラットフォーム構築に乗り出したAPE Cの現状について紹介があった。

### 世界におけるODRの現状と課題②

#### 『Online Dispute Resolution—Expanding Access to Justice—』

続いての登壇者は、ルール氏。イーベイとペイパルのODR開発を手がけたルール氏のテーマは『Online Dispute Resolution—Expanding Access to Justice—』。ODRの成功事例としても知られているイーベイのレゾリューションセンターは16言語に対応。年間6000万件のトラブル解決に利用されているが、その9割は当事者間のやりとりで解決している。つまり人間という第三者を介さない形で、ソフトウェアを通して解決したのだ。その解決フローをPC画面で紹介、「診断」「交渉」「調停」「評価」という4つのフェーズのうち、最初の「診断」「交渉」をソフトウェアで行っているとの発表があった。また、裁判所に導入されたODRプラットフォームでは、最終的に法的なドキュメントの作成・署名から裁判所の判事の認証を得るまでのすべてをオンライン化。これによって裁判所や調停人



# AI・ビッグデータ時代の紛争ガバナンス —Online Dispute Resolution—



渡邊真由  
一橋大学大学院  
法学研究科  
ビジネスロー専攻・特任助教



井上由里子  
一橋大学大学院  
法学研究科  
ビジネスロー専攻教授



沢田登志子氏  
一般社団法人  
ECネットワーク理事



羽深宏樹氏  
経済産業省  
商務情報政策局 情報経済課  
弁護士



森大樹氏  
長島・大野・常松  
法律事務所  
パートナー・弁護士



ジャネット・マルティネス氏  
Director, Gould Negotiation and Mediation  
Program; Co-Director, Gould Alternative  
Dispute Resolution Research Initiative,  
Stanford Law School

## AI・ビッグデータ時代の紛争ガバナンス—Online Dispute Resolution—

日時：2018年9月21日（金）13:00～17:30 会場：一橋講堂 後援：総務省、経済産業省、消費者庁  
プログラム

開会の辞	只野雅人（一橋大学大学院法学研究科・研究科長）
基調講演	テーマ：民事紛争解決におけるITの利用—裁判手続のIT化、オンラインADR、ODR 山本和彦（一橋大学大学院法学研究科・教授）
世界におけるODRの現状と課題	テーマ：ODRに関するルール整備の国際的状況—日本、欧州、米国、国連、APEC～ 早川吉尚氏（立教大学法学部教授、弁護士法人瓜生系賀法律事務所パートナー・弁護士） テーマ：Online Dispute Resolution—Expanding Access to Justice— コリン・ルール氏（Vice President, Tyler Technologies Inc.） テーマ：実用化フェーズに入ったODR 万代栄一郎氏（株式会社ODR Room Network代表取締役）
招待講演	テーマ：Dispute System Design and ODR ジャネット・マルティネス氏（Director, Gould Negotiation and Mediation Program; Co-Director, Gould Alternative Dispute Resolution Research Initiative, Stanford Law School）
パネル・ディスカッション	テーマ 紛争のガバナンスとODR～日本での導入に向けて～ パネリスト ジャネット・マルティネス氏 コリン・ルール氏 森 大樹氏（長島・大野・常松 法律事務所パートナー・弁護士） 羽深宏樹氏（経済産業省商務情報政策局情報経済課 弁護士） 沢田登志子氏（一般社団法人ECネットワーク理事） 万代栄一郎氏 モデレーター 山本和彦 一橋大学大学院法学研究科・教授
閉会の辞	井上由里子（一橋大学大学院法学研究科ビジネスロー専攻・教授）
司会	渡邊真由（一橋大学大学院法学研究科ビジネスロー専攻・特任助教）

企画・運営：井上由里子（法学研究科ビジネスロー専攻・教授）、渡邊真由（法学研究科ビジネスロー専攻・特任助教）

最後の登壇者、株式会社ODR Room Network代表取締役の万代栄一郎氏からは、『ODRの社会的実装（実用化フェーズに入ったODR）』と

### 『ODRの社会的実装』

世界におけるODRの現状と課題③  
のスケジュール待ちをする必要がなく、スピーディーに紛争が解決される。企業が紛争解決に真摯に取り組むことによって、エンドユーザーのロイヤリティが向上し利用率がアップする、ということだ。「開発に数億ドル投資したとしても、確実にリターンが見込めるのがODRの領域なので」——ルール氏はこのような言葉で講演を締め括った。

いうテーマで発表があった。

実用化された新しいODRの実例として、コリン・ルール氏が手がけたイーベイレブリュエーションセンター、離婚サポート「CompleteCase.com」、メデイエイター（仲介者）と紛争当事者によるオンラインリアルタイムビデオチャット「MediateMe.com」、オンラインで公開陪審を行う「Sidetaker.com」、ショップがあらかじめ用意した複数のODRプロバイダーを介して、消費者との紛争解決を行う「Youstice.com」など。これら欧米のODRが、共通規制・国際連携・資金・執行などの課題に取り組みながら実用化の段階へと進んでいる。国際連合が関与し、27か国・130人の参加者で構成されるODRフォーラムも、日本では未開催であることに加え、今回ようやく国際シンポジウムが開催された、そのことに大きな意味があると語り、発表を結んだ。

### 招待講演

#### 『Dispute System Design & ODR』

休憩を挟み、招待講演として、マルティネス氏が登壇。『Dispute System Design & ODR』というテーマで発表が行われた。

冒頭、マルティネス氏はDispute System Design (以下、DSDとする) について「企業や団体に関する紛争を回避・管理・解決するために採用される、一つまたは複数のプロセス」と定義。世界中でODRの取り組みが進み、成功または失敗の事例が多数出てきた今こそ、「日本は他国の事例に学びながら、DSDについて考える、良い立場にある」との認識を示した。そのうえで、DSDのチェックリストとして、「ゴール」「ステークホルダー」「組織と文化」「プロセスと構造」「リソース」「成功と信頼性」の6つのフレームワークを提示。それぞれについてイーベイでの取り組みを例に挙げながら説明を行い、DSDを踏まえたODRの重要性について語った。

### パネルディスカッション

#### 『紛争のガバナンスとODR—日本での導入に向けて—』

今回のシンポジウムを締め括るパネルディスカッションでは、ルール氏、万代氏、マルティネス氏に加え、森大樹氏（長島・大野・常松法律事務所パートナー・弁護士）、羽深宏樹氏（経済産業省情報経済課、弁護士）、沢田登志子氏（一般社団法人ECネットワーク理事）3人のパネリストが登場。山本教授による進行のもと、『紛争のガバナンスとODR—日本での導入に向けて—』というテーマで活発な議論が交わされた。日本がODRを導入するうえでのハードルはどこにあり、どうすれば乗り越えられるか。「コスト」「意識」



「制度」という3点の阻害要因について、パネリスト6人がそれぞれの経験や知見を交えながら、日本での導入の手がかりをつかもうとする議論に聴衆もじっと聞き入り、会場全体が熱気を帯びていった。予定の1時間半があつという間に経過し、(1)日本においても紛争ガバナンスの社会的ニーズは確実に高いこと、(2)日本は各国・地域の事例に学びながら、独自の技術力、解決策を見出す能力を持っていることが、パネルディスカッションを通じて確認された。

最後に挨拶した法学研究科ビジネスロー専攻の井上由里子教授からは、同専攻を拠点としてODR研究を継続していく方針が表明され、日本で初めて本格的に行われたODRに関する国際シンポジウムは幕を閉じた。

ホスピタリティ産業の執行役員を対象に、  
2019年4月より開講する

# Hitotsubashi University Senior Executive Program in Hospitality Management

一橋大学大学院経営管理研究科では、観光庁の高度経営人材育成事業の一環として、ホスピタリティ産業で活躍する執行役員クラスを対象とした新たな教育プログラム「Hitotsubashi University Senior Executive Program in Hospitality Management」(以下HSEP-HM)を、2019年4月より開講する。

本プログラムは、一橋大学大学院経営管理研究科が、日本の大手企業を対象として2002年度から展開してきた「一橋大学シニアエグゼクティブプログラム(HSEP)」で培ってきた知見をベースに、日本のホスピタリティ産業における経営人材の高度化に貢献することを目指している。

今回、HQではコースディレクターである一橋大学大学院経営管理研究科経営管理専攻の山内弘隆教授に取材を行った。山内教授はビジネス・エコノミクス、交通経済学などを専門分野に教育・研究を行いながら、国土交通省交通政策審議会臨時委員、総務省情報通信審議会委員、経済産業省総合エネルギー調査会委員、財務省財政制度等審議会臨時委員等を務める。特に交通政策審議会では、観光分科会に所属し多方面から観光政策を論じる立場にある。その山内教授に、「HSEP-HM」開講の背景や目的、取材から寄せられる期待、一橋大学だからこそ担える役割などについて語っていただいた。



山内弘隆教授

**ホスピタリティ関連の  
大手企業の執行役員クラス  
20名を対象に、  
半年間かけて行われるセッション**

まずは「HSEP-HM」の概要を確認しておこう。

対象はホスピタリティ関連の大手企業を中心とする執行役員クラスまたは執行役員の候補者である。定員は20名程度。旅行、ホテル、航空、運輸からデベロッパ、通信インフラ系まで、日本のホスピタリティ産業の根幹を担う企業群の経営層をプログラムに迎えることになっている。この20名のシニアエグゼクティブが、事前の課題を通して準備を整え、2019年4月から9月の半年間、1〜2泊の泊まり込みで5回にわたるセッションを行うという。

「HSEP-HM」では、以下の3点を基本的な目的としている。

- ① 企業経営に必要な経営の諸要素(経営戦略、会計・財務、マーケティング、人材マネジメント、組織・システム)や、ホスピタリティ産業において重要な要素(観光政策、M&A、プロパティ・マネジメントなど)に関する知見を再確認しながら、マネジメンツの立場から、それらさまざまな要因を勘案し、総合判断する目を醸成すること。
- ② 将来のホスピタリティ企業経営者として必要な哲学を涵養するとともに、総合判断の基盤となる自分なりの枠組みについて深く考えること。
- ③ ホスピタリティ産業の経営幹部層が一定期

間にわたり学びの場を共有することで、ホスピタリティ産業の未来像を共有し、プログラム終了後も本音で語り合える仲間集団を構築すること。

これら3点の目的を具現化するために、各セッションで予定されているのは以下のような内容である。

- ◆ インタラクティブ・レクチャー・経営戦略、会計・財務、マーケティング、人材マネジメント、組織・システム、観光政策といった、企業経営の基盤となる領域について、対話型レクチャーやディスカッションを通じて学びながら、経営に関する独自の枠組み構築に向けた思考を深めていく。
- ◆ ケース・スタディ・ホスピタリティ産業を中心とするケースをもとに、マネジメンツの意思決定や戦略について、参加者間で討議を進め、深く考察していく。
- ◆ ベンチマーク研究・参加者が、ホスピタリティ産業以外を含めた国内外の企業から1社を研究対象に選択。その企業のマネジメンツに関する考察を徹底的に進めて個人レポートにまとめる。……と行った研究を通じて、将来の経営者としてマネジメンツのあり方を熟考していく。
- ◆ 経営者・有識者の講演・現役のトップマネジメンツや、ホスピタリティ領域に関する知見の豊かな有識者から、現実の経営者が直



面する状況や経営に関する考え方・思想が経営者となる上での思考や意識を醸成していく。

以上が「HSEP-HM」の概要である。

## 外国人観光客数は 2018年に3100万人超 ホスピタリティ産業の国際化が 急務となっている

改めて、「HSEP-HM」が開講に至った背景を、山内教授のコメントとともに確認していく。

日本では2003年の小泉首相（当時）の「観光立国」宣言以来、外国人観光客数が増加している。2011年には東日本大震災の影響で減少したが、東京オリンピック・パラリンピックの開催が決定して以来急速な伸びとなり、2016年には2400万人弱、2018年には3100万人を超えている。

「日本経済にとってホスピタリティ産業が果たす役割は、かつてないほど大きくなっています。外国人観光客の日本での消費額は昨年で4.5兆円。自動車産業、化学産業の輸出額に続く市場規模であり、経済の大きな柱になっています。観光はグローバル化しているものであり、この勢いを加速するには、この産業を高度化し、他国との競争に勝たなければなりません」（山内弘隆教授）

そこで2つの問題が浮上してきた、と山内教授は続ける。

「第一の問題は、ホスピタリティ産業の経営層の意識です。世界で競争している製造業と違って積極的な事業展開を好まず、現状に甘んじているという印象を強く感じます。さらに、現代の企業に必要な経営戦略や組織、戦略的財務、マーケティング等への関心も、必ずしも高いとは言えないのが実態です。しかし外国人観光客が急増し国際競争が生じている現実から、ホスピタリティ産業においても、グローバルな製造業と同じように、企業としての戦略や経営指針を持ったマネジメント人材を育成することが急務と指摘されるようになってきました。国会でも議論されました。これを受けて3年程前に観光庁から一橋大学に打診があり、『高度人材育成』をお引き受けすることになりました。その一つはHUBのMBAにおけるホスピタリティ産業の将来の経営者の教育で、もう一つがこの経営トッ プ層向けのプログラムです」（山内教授）

## ホスピタリティ産業の 人材育成について 独自のノウハウ、ネットワーク、 実績を持つ一橋に、観光庁から打診

第二の問題は、学問体系においてホスピタリティ産業をどう取り込むかが不確定な点だ。ホスピタリティ産業は、経営学や管理会

計学の研究対象としての歴史が浅く、「まだまだ分析しきれない部分があります。ですから我々研究者としては、HSEP-HMのセッションを通して、企業の経営層と議論をしながら情報共有を行い、さらにケース・スタディを積み上げることによってより充実した研究を行い、高度なプログラムへと昇華させていきたいと考えています。ホスピタリティの領域において必要な経営スキルを持った人材を育てる。知識アセットを構築することもまた、HSEP-HMの目的なのです」（山内教授）

「参加する企業の方々と話をすると、『HSEP-HM』でのセッションを通してスタートアップ企業との連携や、フリマアプリなど最先端のビジネスモデルへの向き合い方を学び、自社のポジショニングを模索していこうという意志を感じます」（山内教授）

今回参加するのは大手企業だが、それには子会社、関連会社、提携先も多く、参加企業からの波及効果も大きなものになるはず、と山内教授は語る。

## 2020年の先の先を どうするか考えられる 経営マネジメント人材の育成を、 一橋が担う

一橋大学大学院経営管理研究科では、10年前から旧商学研究科のMBAコースでホスピタリティ・マネジメント・プログラムを実施してきた。これは、JR東日本とJT Bによる寄附講義であり、両社や成田国際空港（株）からの企業派遣の院生を中心にワークショップが運営された。また、学部教育では日本観光振興協会の寄付により「観光経営論」という講義が続けられている。参加する企業もまた、「HSEP-HM」に大きな期待を寄せている。外国人観光客の増加による地域経済の変化、AI、IoT等に代表される第四次産業革命など、産業構造の大きな変化を肌で感じているという。

最後に、山内教授に抱負を語ってもらった。「産業構造が大きく変わっていく中で、ホスピタリティという昔ながらの産業が改めて注目されています。そして当事者であるホスピタリティ産業内においては、新しい経営スキルや経営戦略が求められています。それは2020年に向けて、ではなく、2020年の先の先をどうするか考えられる経営マネジメント人材の育成と言えるでしょう。一橋大学は研究機関であると同時に教育機関ですから、そのようなニーズにしっかり応え、社会に貢献していかなければなりません。すでにホスピタリティを専門とする教員も採用しましたし、産業関連のケース・スタディや論文を蓄積させている最中です」と山内教授は語る。「HSEP-HM」の動向に引き続き注目していきたく。





## 芸術と政治のつながりを 文学の領域で検証したい。

私は英文学という研究分野においては、「アイルランド文化ナショナリズムにおける美学イデオロギー」「ジェイムズ・ジョイス『ユリシール』における言語・セクシュアリティ・イデオロギー」「イタリア未来派と英国モダニズム」などを研究テーマとしてきました。私は学生の頃、ジョイスはもちろんですが、英文学に限らずさまざまな国の文学に親しんでいました。ドストエフスキー、カフカ、カミュ、安部公房……世界への違和感をそれぞれの形で表現する文学作品にふれ、大きなカタルシスを感じていたのです。その延長線上に、ドイツの批評家ヴァルター・ベンヤミンとの出会いもありました。そして19〜20歳の時、ベンヤミンの「ファシズムとは政治の美学化である」という認識に

# 芸術作品の現像液でなければならない。

ふれ、問題意識が芽生えたのです。当時はその意味が分からず、いったん自分の中にしまっておきました。時は流れて20代後半。私はロンドンのヘイワード・ギャラリーで開催された「Art & Power」(＝芸術と権力)という展覧会に、足を運びました。1930年代、ヨーロッパがナチズムに、ロシアがスターリニズムに覆われていた時代の美術作品・建築を扱ったものです。展覧会自体には、特定のメッセージはありません。感想は、観る人によって異なるでしょう。しかし私自身はこの展覧会に大きな刺激を受けました。「芸術と政治の問題は、どのようにつながっているのだろうか?」——。そこでかつてのベンヤミンの言葉が思い出され、「同じような検証を、文学でもやるべきではないか?」という、今につながるテーマが見えてきたのです。

## 「戦争は美しい」(マリネッティ)

## ——「政治の美学化」とは何か。

ベンヤミンが定義した「政治の美学化」(あるいは「政治生活への美学の導入」とはどういうことかを考えてみましょう。

象徴的な例として挙げられるのが、20世紀初頭にイタリアを中心にして起こった「未来派」という前衛芸術のムーブメントです。1935年、イタリアの詩人フィリッポ・トンマーゾ・マリネッティは、イタリアがエチオピアに対して行った植民地戦争を「美しい」と賛美・肯定し

ました。背景には経済問題があります。過剰生産と過少消費の時代が到来、販路が不足し、失業が深刻化しつつありました。そこにエチオピア戦争が勃発。工業生産物は戦争に投下され、失業者は戦場に駆り出されていきます。つまり戦争は、問題を一気に解決する手っ取り早い経済政策だったのです。

しかしその事実や本音をストレートに表現してしまうと、あまりに問題がある。そこでマリネッティは戦争に対する美的判断によって戦争を肯定したのです。ベンヤミンは、これを「政治生活への美学の導入」、すなわち「政治の美学化」とし、ファシズムの特質を見出したのです。

## 多くのモダニズム作家が

## ファシズムを擁護した時代の、

## ジョイスの問題意識。

一方、同じ20世紀初頭には、「モダニズム」という実験的・前衛的な芸術活動が、文学、建築、絵画、哲学などのあらゆる分野で起こりました。私が研究対象としているのは主に文学ですが、同時代の主要なモダニズム作家は、ファシズムに惹かれたのです。しかし、その中であって、ジョイスは例外でした。

当時のヨーロッパの状況に鑑み、そこから人類的ビジョンを持つとする作家にとつて、ファシズムは魅力的に映ったのかもしれない。あるいは「ここで支持しておかなければ、

むしろ状況はひどくなる」という判断が働いたのかも知れません。どんな時代でも、文学は政治状況や権力のあり方に反応せずにはいられないものです。真剣な表現者であればあるほど、時代との接点は必ず突きあたる問題と言えます。ですから私はファシズムを擁護した作家を、現代人の視点から批判するつもりはありません。

ただ、なぜモダニズム作家のほとんどが擁護したのか。そして、なぜジョイスは擁護しなかったのか。それぞれにどういう力が働いていたのかは、未だに大きな問題として私の中にあります。その問題意識が、私の研究の核となる大きなモチベーションです。

### 魅力的な文章を書く 批評家の存在が、 自分の視野を広げてくれた。

しかし、その問題を解明するためには、単にジョイスの作品に向き合うだけでは不十分です。文学はもちろん、音楽、建築、哲学……さまざまな分野へのまなざしが欠かせません。つねに幅広い視野を持つ。私にそのことを教えて

## 私たちは、

くれたのが、魅力的な文章を書く批評家や哲学者の存在です。  
ベンヤミンをはじめ、カント、マルクス、スラヴォイ・ジジエク（私は彼の本を多数訳す機会に恵まれました）など、彼ら先人の視野の広さ・深さ・鋭さ、博覧強記ぶりには憧れました。彼らは、文学、音楽、建築など、いわば人間がつくった作品に対して「どういう視点を持って



接すればいいか」を教えてくださいました。その出会いは大きいですね。さらに彼らが何を讀んできたのかとさかのぼっていくことで、自分の視野もまた広がっていく。こうしてつねに視野を広げながら、過去の文学や芸術に向き合うのです。そして対象に新たな生命を吹き込み、活性化させる。プラトンのテキストだって、

きつと100年後も誰かが接し、読み、読み換えているはずです。そこにこそ文学研究・批評に携わる喜びがあると、私は思います。

### すべての芸術作品は、 未来の人に要求を突きつけている。

言語社会研究科の修士課程の学生には、基本的に2年という限られた時間しかありません。2年で視野を広げ、選んだ対象を深く研究し、修士論文に仕上げるのは本当に大変な作業だと思います。そんな学生の皆さんに、私はベンヤミンのひそみに倣い「現像液となれ！」という言葉を贈りたいと思います。文学に限らずあらゆる芸術作品を写真のフィルムとすれば、その現像液は必ず「未来」にあります。言い換えれば、未来の現像液で現像されることを前提に、すべての芸術作品は「未来の現像液でデベロップしてくれ！」という要求を、学生の皆さんに突きつけている。未来の世代に託している。そんな叫びを受けとめ、決して楽ではない文学の研究に、多くの学生が挑戦してくれることを願っています。(談)

言語社会研究科教授

中山 徹

(なかやま・とる)

言語社会研究科教授。1991年埼玉大学教養学部教養学科卒、1997年筑波大学文芸・言語研究科博士課程単位取得満期退学。2009年一橋大学言語社会研究科准教授に就任、2014年同研究科教授に就任、現在に至る。

# 実証研究向けデータのトレジャーハンターとして



## ビッグデータをフルに活用することで 多岐に亘る対象を実証的に分析する

私は、主として企業個人単位で計測された大規模高次元データ（ビッグデータ）に基づく実証研究を行っています。研究のスタイルとしては、経済主体の「行動解析」という大きな枠組みのみを設定し、テーマを特に制限することなく研究を進めています。結果として、分析対象は企業の参入・退出、成長、生産性、設備投資、研究開発、資金調達、海外展開（輸出、直接投資）、プライシング、取引ネットワークの生成、事業所の移転、現金保有、資本構成、個人のトレーディングや資産選択など多岐に亘ります。近年では、分析用のビッグデータを公表データや政府統計から構築するだけでなく、さまざまな民間企業との共同研究契約関係の下で、各社の保有する秘匿データを用いた研究も行っています。こうしたデータを用いた分析に適する「機械学習手法」を用いた研究が、最近の大きな関心事です。

なお、こうした企業個人レベルのビッグデータを用いた分析とは独立した研究テーマとして、fixed income securities（国債、社債、CDS※など）や仮想通貨に関する売買データなどのミクロデータを用いた実証研究も行っています。

正直言って、研究テーマが「とっ散らかっている」と自分でも思います（苦笑）。

## 「因果関係の識別」と「予測」 両者の峻別が必要

研究者にとっては当たり前でも、実務家・政策担当者には十分理解されていないポイントとして、因果関係を識別することと予測を行うことの違いがあります。この点は、ビッグデータを用いた分析を行う際に重要となる「マナー」の一つでもあると考えています。

たとえば、「働き方改革」の一環として行われた、残業の削減と生産性の関係を考えてみましょう。前者の「因果関係を識別する」とは、残業を減らした結果、生産性がどのように変わったかを正確に把握することです。

対して後者の「予測」においては、残業時間のほかに、例えば、社内の360度評価、外国人上司の登用、中途採用の促進……などの各社の取り組みを含むあらゆるデータを活用して、将来の一定期間内に生産性が上がるかどうかを、因果関係の識別は一旦捨象した上で、なるべく高い精度で予測しようと試みます。一般的に、経済活動の有様を記録した観察データのみを用いて、因果関係を識別するのは簡単ではありません。予測分析においては、この点を一旦横に置きつつ、目的にあった精度の高い予測を行うことに注力するという違いがあります。

こうした「予測」に適しているのが、冒頭でふれた機械学習手法です。実際の手順としては、まず、観測数が多く、多様な変数を含む、大規模高次元データを集めた上で、ワークステーション内で予測モデルをトレーニングします。その上で、トレーニングしたモデルの精度がどの程度の水準かをテストし、十分な精度が出ていけば、実務的な課題へトレーニング済みモデルを用いることで、予測結果を得るという段階になります。

なお、最近では、こうした予測の結果を、因果関係の識別に上手く活用するという研究テーマが注目されています。実務家・政策担当者との議論においても、予測だけでは不完全燃焼であり、因果関係の識別まで行いたいというニーズが多くあると感じています。今後はこうした方向性がより重要になるでしょう。

## ビジネスや政策に関心の有る 実証分析家にとって 日本の環境はまさにパラダイス

実証研究を中心に仕事をしている私から見ると、日本はデータパラダイスと言えます。このことに気づいたのは、UCLA（カリフォルニア大学ロサンゼルス校）経済学部大学院で博士号を取得し、帰国してからです。

UCLAで私が師事したアドバイザー（Hugo Hopenhayn 教授）は、産業組織論とマクロ経済学の分野で大変影響力のある理論モデルを構築した著名な研究者です。私が大学院を修了するにあたり、彼から、「君は理論家としてオリジナリティの有るモデルを作るといふ仕事には向いていない。むしろ、優れた理論を読み込んだうえで、データを集めて面白い応用研究をすべきだ」と言われました。著名な研究者から、理論家には向いていないと言われるのは若干ショックではありましたが、悲しんでも仕方ないので、このアドバイスを素直に受けとめることとし、日本に戻った私は、政策立案や企業経営の観点から役に立つ応用研究に取り組みと決めました。そしていざデータを収集しようとした時に、日本の環境の良さに気づくことになりました。

例えば、経済産業省が所管する「企業活動基本調査（企活）」や「海外事業活動基本調査（海事）」といった政府統計が存在します。「企活」の調査対象は、従業者50人以上で、資本金・出資金が3000万円以上の製造業・鉱業・卸売業・小売業その他いくつかのサービス業に属する全ての日本企業です。この調査結果は、従業者数、売上高、仕入高、輸出入額、研究開発、財務データなど膨大な情報が計測されている夢のようなデータセットとしてまとめられており、しかるべき申請を行うことで研究目的での利用が可能となります。私が複数の研究プロジェクトに参加している独立行政法人経済産業研究所（RIETI）の多大なるサポートもあり、現在では、こうした大規模データを研究目的で利用することが可能となっています。

また、私の中核的な共同研究パートナーであり、日本を代表する信用調査会社である株式会社東京商工リサーチ（TSR）では、数百万社を対象として、企業活動の様々な側面のほか、

経営者の状況、取引先やメインバンクとの関係などについて詳細かつ膨大な情報をデータベース化しています。こうしたデータは世界的に見ても極めて貴重なものです。

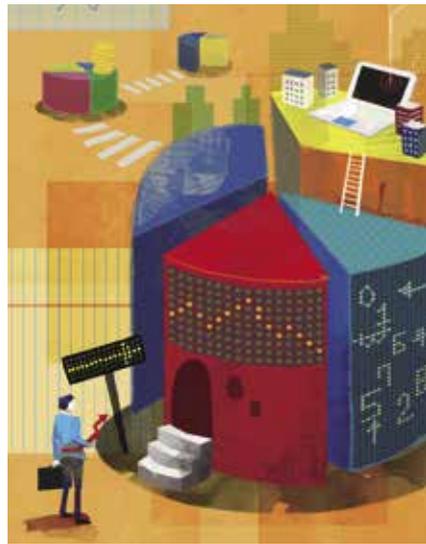
このように、実証研究に利用可能なデータが日本には豊富に存在している、という発見が、実証研究者として生きていくという決意を確かなものにしてくれました。

## 中小企業庁のプロジェクトを通して データ活用の余地を再確認する

日本では確かに豊富なデータが利用可能である。しかし実務的には必ずしもうまく活用しきれていない……私にはそんな印象がありました。例えば、私が現在進めている研究の一テーマでもありますが、取引先の探索や取引関係の開始に当たって、企業の経営者が必要な情報を十分に活用できているかといえは疑問な点が多くあります。データが存在するだけでは実務的には意味がありません。うまく「料理」して流通させることで、データのより良い活用を模索する余地が、日本にはまだまだある……と感じています。

T S Rとの共同研究として取り組み、中小企業庁での政策実務で採用された「廃業予測プロジェクト」は、こうした印象をより強い確信に変えるものでした。

現在政府が取り組んでいる事業承継支援は、将来性のある日本の中小企業が後継者不足などの理由で廃業してしまうことを避けるために政策的な支援を行おうというものです。この際重要となるのが、どういった企業のリストを念頭に置いて政策資源の配分を検討するかです。単純に廃業の可能性が高い企業のみをリストアップするだけでは、「将来性のある企業の望まざる廃業」を防ぐことにはなりません。そこで我々はT S Rの保有するビッグデータに機械学習手法を用いることで、廃業予測に加えて企業の成長可能性に関する予測を行い、これら複数の予想結果を組み合わせることで、支援対象となり得る企業群のリストアップを高度化することに成功しました。こうした分析結果は、実際の政策運営において参照されています。こうした事例が示す通り、データをインテンシブに活用した分析に対する潜在的なニーズは大きいと言えるでしょう。



なお、この研究で我々が開発した技術は、一橋大学にとって第一号となる特許出願の対象として手続きが進んでおり、社会科学系の大学が知財分野でどの様に研究活動を進めていくかを検討する上でのモデルケースとしても注目されています。

なお、こうした取り組みは、派生的な幾つかの研究テーマに発展しています。例えば、事業会社が営業先を開拓するというシーンや、金融機関が融資先を開拓するというシーンにおいて、こうした予測に基づいたリストアップは有効となります。自分たちの研究が、政策やビジネスにも活かせるという感触は、私の研究を支える重要な拠り所となっています。

## 一人の力には限界がある、 「その道の玄人」と切磋琢磨する

冒頭で研究テーマが「とっ散らかっている」ように感じていると申し上げましたが、意識してこうしたスタイルを選んでいる面もあります。これは、一つのプロジェクトでの経験や成果が、適切なアナロジの下で全く異なるテーマにも応用可能である、ということが経験を重ねた実感としてあるためです。

こうした実感を踏まえ、私が仕事のルールとして大切にしているのは、今の自分の力だけに拘らない、ということだと思います。一橋ビジネススクールの同僚である優れた研究者をはじめとして、行政、金融機関、監査法人、事業会社、マーケティング会社、信用調査会社……あらゆる分野に「その道の玄人」がいます。こうしたプロから、個々のドメインに固有の知識を得るだけ多く吸収し、私からも実証分野の研究者として得てきた知見をお裾分けする。このような協働関係を構築することで、より有用な研究が可能になると考えています。共同研究を進めていると、「こういうことに使えたのか」という応用面での発見や、「こういうことを考えると喜んでもらえるのか」という研究の方向性に関するサジェスションが得られます。日々、楽

しみながら研究に取り組んでいます。

一方で、「その道の玄人」の方々と向き合えば向き合うほど、自分自身のアイデンティティをどこに置くべきか、悩む時もあります。そこで今、私が一番しつくりしている考え方は、「実証分析用の素材(データ)を集めるトレジャーハンターとしての役割を意識しよう」ということです。私の周りには、斬新な理論やモデルを構築して、美味しい「料理」として盛りつけられる優秀なシェフ(研究者)がたくさんいます。ならば私は貴重な「素材(データ)」を収集してぐるハンターとして研究コミュニティに貢献しよう。そう考えています。勿論、目的無き収集から大きな価値は生まれません。社会科学の研究者が取り扱うべき重要な問題は何かということに頭に置きつつ、自分の役割を果たすことが重要だと考えています。

## ゼミでは学生自身に内在するテーマを 引き出し、ゴールまで一緒に泳ぎたい

こうした私の「とっ散らかった」研究スタイルを反映してか、私の修士・博士ゼミでは、多種多様なバックグラウンドを持った学生が極めて幅広いテーマで研究をしています。ゼミに所属する学生は、銀行、証券、商社、メーカー、信用調査、教育、政府機関、監査法人、など多種多様な業種で活躍している社会人です。中には、お医者さんもいらつやいます。私の基本的な信念は、最低限のスキルセットを正しく身に付けければ、幅広いテーマを分析対象にできるということです。学生の皆さんは、例外なく、日本経済にとって重要な役割を果たしている企業・機関で要職につき、個々の問題意識を練りながら、仕事をしている人たちばかりです。こうした環境で私が意識すべきは、研究テーマを押しつけるのではなく、学生自身に内在する問題意識を最大限に尊重しつつ、実務的・学術的に面白いテーマをうまく引き出すこと。そして一緒にゴールまで泳ぎきることだと考えています。そんなパートナーとして私を活用してもらえたら嬉しいですね。(談)

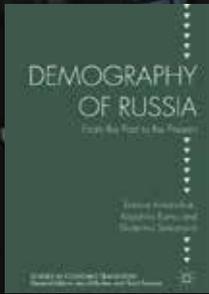
### 経営管理研究科准教授 宮川大介

(みやかわ・だいすけ)

1998年早稲田大学政治経済学部卒業。同年日本開発銀行(現・日本政策投資銀行)入行。米国カリフォルニア大学ロサンゼルス校(UCLA)に留学後、2006年に経済学修士号(M.A)、2008年同経済学博士号(Ph.D.)を取得。2013年米国ハーバード大学ウエザーヘッド国際問題研究所研究員、2014年日本大学経済学部准教授を経て2015年一橋大学大学院国際企業戦略研究科(現：経営管理研究科)准教授に就任、現在に至る。

# ロシアの人口動態

経済研究所教授  
雲 和広

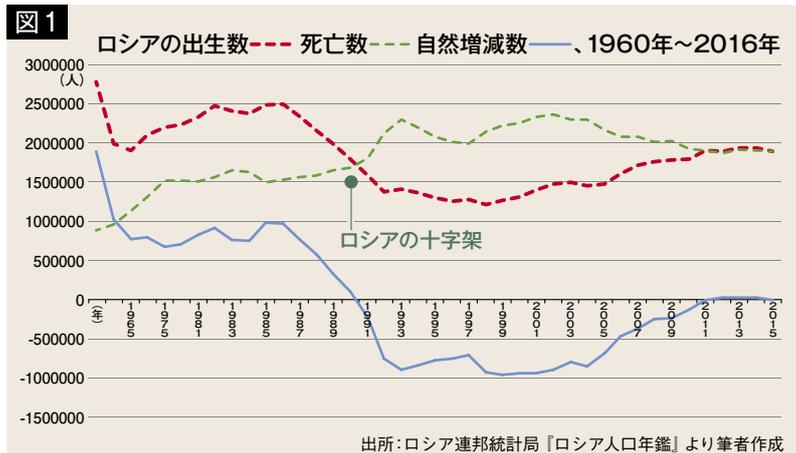


地域研究コンソーシアム第7回2017年度研究作品賞受賞・  
ロシア科学アカデミー極東支部経済研究所「名誉教授Honorary Professor」称号授与（2017年）  
Karabchuk, T., K. Kumo and E. Selezneva (2017),  
Demography of Russia: From the Past to the Present, Palgrave Macmillan, London.

## 1 はじめに

ロシアの人口動態が注目を集めるようになって久しい。体制転換が始まった1992年より、死亡率が急激に上昇するとともに出生率の劇的な低下が見られ、20年以上にわたり、ロシアでは死亡数が出生数を上回る人口の自然減が続いた(図1)。1992年〜2017年の26年間で自然減少(死亡数から出生数を差し引いた数字)は1,330万人に達した。ソ連解体後のロシアは旧ソ連構成諸国からの移民受入先となっていたため、総人口の減少は1992年初の1億4,870万人から2017年初の1億4,450万人へと400万人強に抑えられているが、1992年初総人口の10%弱に該当する自然減が20年余りで生じたという事実に変わりは無い。図1で、1992年には死亡数が出生数を上回ったことよってグラフが交差している。これは「ロシアの十字架」と称され、その行く末を危惧する論説が多数現れた。

さてしかしながら2013年、ソ連崩壊後初めてロシアの自然増加率が正值となり(出生数が死亡数を上回り)、その状況は2016年まで続いた。このことは、果たしてロシアにおける人口危機の終焉を意味するのであるうか。ロシアの人口危機を生じさせていた要因は解消されたのか。これを考察するには、まずは崩壊後のロシアの人口危機が何故生じたのか、という事を見る必要がある。出生率低下の背景は何だったのか。死亡率はなぜ上昇したのか。そしてその状況に対して、ロシア政府はどのような対策を打ち出したのか。人口動態の改善はどのように説明し得るのか。



か。本稿の目的は、こうした点を検討することである。

## 2 回復に向かう出生率

ソ連はそもそも革命・第二次世界大戦以降労働力不足に直面したことから、出産を奨励し続けた。企業・地方行政機関によって広範に整備された保育園・幼稚園といった就学前育児支援施設が存在等の背景があり、ソビエト・ロシアは先進諸国に比較すれば相対的に高い出生率を見せていた。1988年、先進諸国で合計特殊出生率(Total Fertility Rate、TFR)が2.0を超えていたのはアイ

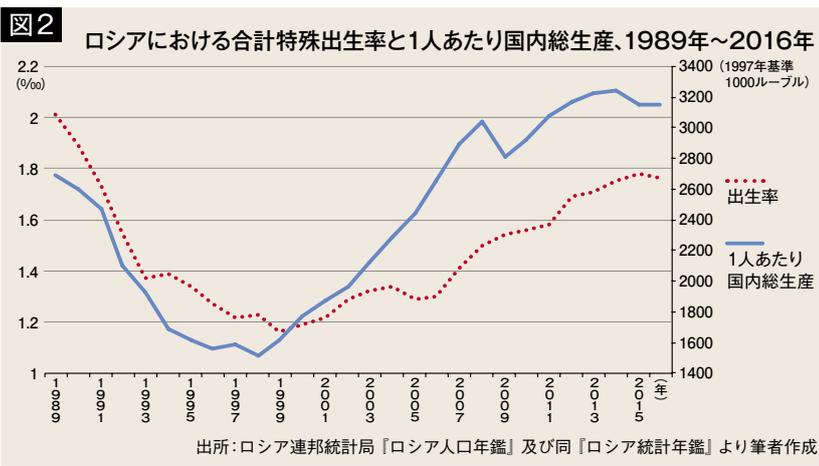
ランド・ニュージールランド・スウェーデンのみであったが、同じ年のロシアのTFRは2.1の水準を示していたのである。

そうした様相はソ連終末期に一変する。ソ連崩壊に伴って、企業等は経済的負担となる保育園を閉鎖した。また体制転換によって生じた経済の縮小に伴い、家計の育児コスト負担能力が低下した。1989年においても2.0を上回っていたロシアのTFRは1990年に人口再生産水準を割り、ソ連崩壊より1年が過ぎた1993年にはすでに、TFRは1.5を下回った。果ては1999年〜2000年、ロシアのTFRは1.2を切る水準にまで至ったのである。

この状況に対しロシア政府はさまざまな施策を打ち出したが、当初は財政的支援や育児支援の整備等の具体的な施策を伴うことは無かった。その様相が代わったのは、ロシアが持続的経済成長を見せるようになって数年が経過した2005年・2006年のことである。プーチン大統領は年次教書において人口問題を大きく取り上げた。そしてそれに呼応して、2006年12月に育児手当等の増額が図られたとともに、出産・育児支援という形の所得再分配として「母親基金」と称する出生に對する大規模な給付制度が定められた。「母親基金」は2人以上の子を持つ親に対し、住宅購入の費用・子どもの教育費・年金基金への積立のいずれかへの補助として25万ルーブル（120万円程度、当時）を支給するものとして創設された。2007年1月1日以降に生まれた、又は縁組された第2子以降の子に関して適用され、2007年9月時点におけるロシアの月額平均所得が1万2,000ルーブルであったことを勘案すれば、

この給付額は非常に大きなものであった。インフレに伴う金額の引き上げやその他さまざまな制度変更があり、2018年現在も同等の補助が設定されている。

そうした状況下、1999年に底打ちしたTFRは、そののちほぼ一貫して回復基調にある（図2）。日本をはじめ先進諸国がTFRの停滞に悩む中、2013年にはロシアのTFRは1.7に達した。このことは肯定的に捉えることができよう。だが、それが長期的に続くのか、あるいはそれが政策的な直接的な効果であるのか、解釈にあたっては慎重を期さねばならない。



注意したいのは、図2が示す通り、TFRの上昇は、2006年以降の出産奨励策と捉え得る財政給付制度の導入に先立ち、すでに2000年から生じていた事実である。TFRの低下傾向はロシア金融危機が発生した1998年の翌年である1999年に底を打っている。すなわちTFRの低下から上昇への反転は、経済成長の開始から1〜2年のタイムラグを経たうえで軌を一にしているとも考えることができる。そのうちに子育て世代への所得移転としての出産奨励策が導入された事を鑑みれば、「母親基金」によって出生率の回復が実現した、と直接に考えるのは短絡的であろう。

1999年以降のロシアにおける経済成長と所得の増大・社会の安定・将来の肯定的展望そして育児支援制度の充実、これらすべてがTFRの上昇に積極的な影響を与えたと考えることが妥当である。当面はこのある程度回復したTFRを維持すると考える事が出来るかも知れない。ただし第4節に詳述するが、近年の出生数の増大に対し、再生産年齢の女性数の増大という人口の年齢構造も影響を与えていることは間違いない。最後の、年齢構造という要因は今後出生率を引き下げる方向に働く事が想定され、のちの推移を見守る必要がある。

### 3 死亡率の動向

ソ連時代より、ロシアはその高い死亡率が人口動態の一つの特徴であった。1990年代には死亡数が増大したことにより人口の自然減少が生じたことが図1から分かるが、死亡数あるいは粗死亡率（人口1000人あたりの死亡数）は、人口が多いほど死亡数が大きくなる・高齢人口の割合が高いほど粗死亡率が高くなるなど、人口構造に影響を受けてしまう。そこで人口の年齢構造に影響を受けないよう標準化を行った指標として、出生時平均余命をとりあげる。平均余命は死亡率の裏返しであり、死亡率が上昇すると平均余命は低下する。

図3に各国の男性出生時平均余命を示す。ここで明瞭に看取出来るのは、かつての社会主義諸国と西側諸国との相違である。西側諸国は1961年以降、概ね出生時平均余命が伸長している。他方旧社会主義諸国（ブルガリア・ハンガリー・ポーランド）は、その体制転換が始まった1980年代末期まで、全く上昇傾向を見せていないと言って良い。顕著なのはロシアである。ロシアでは1980年代初頭まで男性出生時平均余命はむしろ低下したと見るべきであろう。ペレストロイカ初期の反アルコールキャンペーンにより1980年代半ばに平均余命が延びた事は知られている。だがソ連崩壊後、1990年代前半にはより急速な平均余命の低下を見た（図3）。

こうした現象はどのように解釈できるであろうか。平均余命の低下は死亡率の上昇はソ連時代から既に始まっていたのであるから、体制転換に伴う医療水準の悪化や社会保障制度の荒廃、あるいは所得の減少に伴う栄養水準の低下といった如何にもあり得るような要因は、ソ連崩壊後における平均余命の悪化の説明要因たり得ない。これに対して、より広く展開され説得力を有するのは、ソ連崩壊後のストレスの増大とアルコール摂取の拡大による説明である。要因別死亡割合を見ることによりこれを考察してみよう。

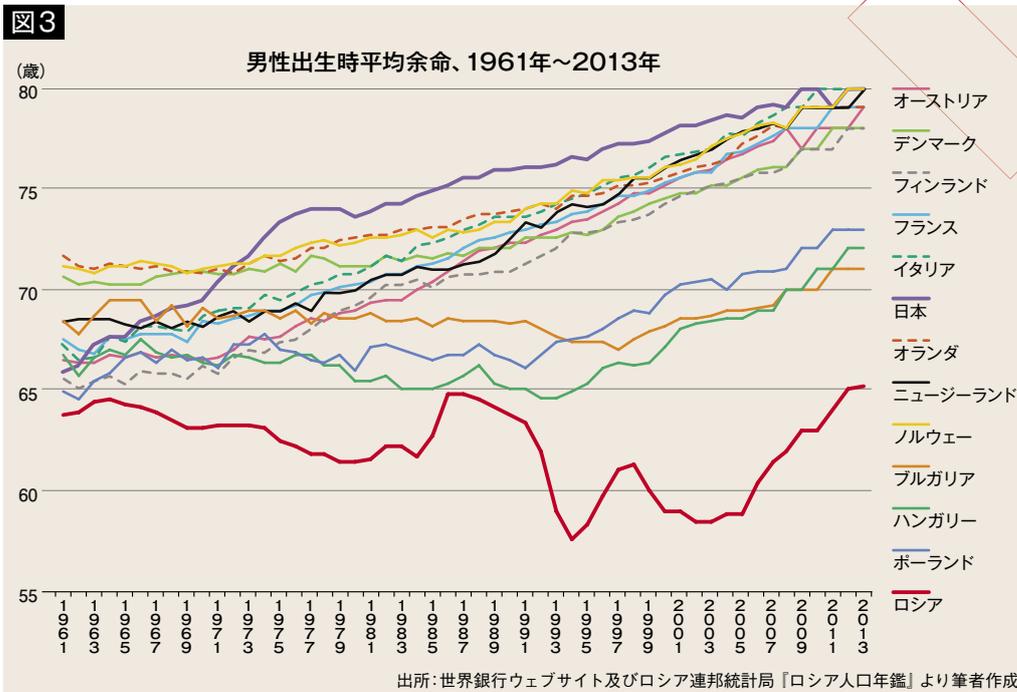
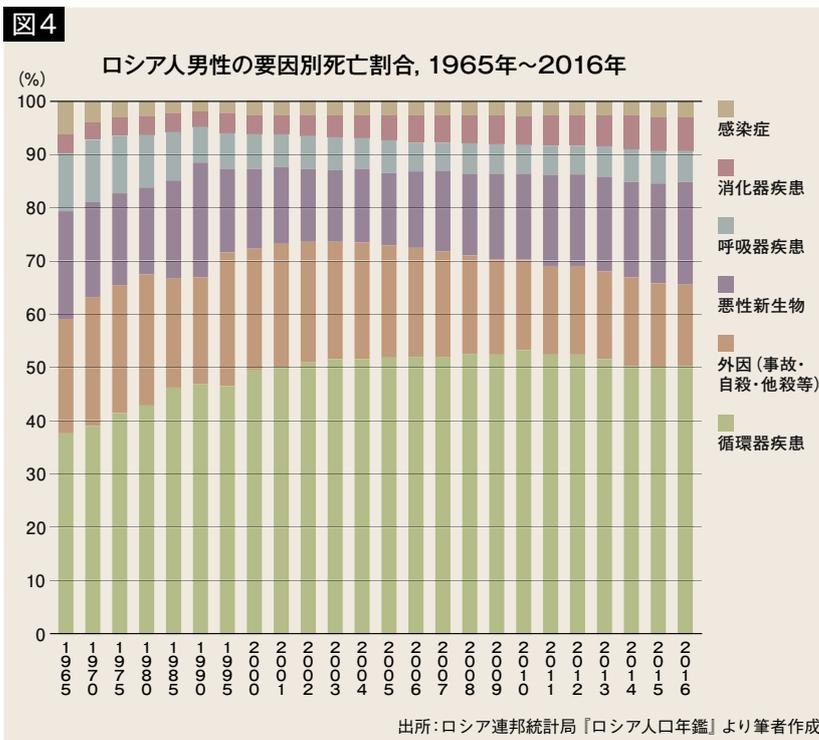


図4は男性の全死亡数における各死因の割合を示す。ここで注目したいのは「循環器疾患」と「外因」（事故・自殺・他殺等）の比率の動向である。2000年代末までほぼ一貫して「循環器疾患」による死亡の割合が増大し続けている。また、「外因」による死亡の比率も大きい。

アルコール消費と「循環器疾患死」及び

は、ロシアにおける男性出生時平均余命の低迷にアルコールが影響を与えていることを強く示唆する。またベレストロイカ期に縮小した「外因」の比率が、ソ連崩壊後の1995年には再度急拡大し、死因の第2位を占めるに至り、その後も2000年代前半まで高い水準を維持している。この事実、ソ連崩壊によるストレスの増大がアルコール消費の拡



「外因死」は非常に深い関連を有するものと見なされる。「循環器疾患」「外因」の死亡

要因に占める高い比率

大につながり、それが死亡率の上昇を招来した、という理解と齟齬が無く、現象と解釈とが一致していると見られる。

そして同時に、2000年代後半には「外因」の占める割合が低下し始める。「循環器疾患」による死亡割合も、高い水準を維持しているものの拡大することはなく、かつ2010年代に入ってわずかながら縮小する兆候を見せている。これらはロシア社会の安定と経済の成長に起因していると考えられ、それが平均余命の伸長・死亡率の低下に帰結している可能性がある。より長期の動態を観察する必要があるが、いずれにせよTFRと同様、

近年に至って肯定的傾向を見ることができるようになっているのである。

#### 4 ロシアの人口構造

このような人口動態の帰結として表れたロシアの人口構造を見てみよう。その人口ピラミッドは非常に歪な形をしており、ロシアが歩んできた歴史の激しさを物語る。図5はソ連最後の人口センサスが行われた1989年の、図6は最新である2017年1月1日のロシアの推計人口ピラミッドである。ロシアの人口ピラミッドが激しい凹凸を有している理由を看取できるよう、図5には当時生じたイベントを記載した。革命・農業集団化・第二次世界大戦は出生率の劇的な低下と人口損失とを招き、同時にそののちの相対的な安定化とそれに伴う出生率の上昇、という様相が繰り返されてきたことが分かる。

さて図5は背景知識とするに留め、図6に目を転じよう。まず図5と図6とは、全体的な横幅が小さくなっているとはいえず、概ね似たような凹凸を持っていることが見て取れる。これは実は当然のことである。人口現象は、その再生産行動に従って、1世代ごとすなわち25年・30年ごとに同じ増減が生じる。これを「エコー効果」と呼ぶが、日本で言うならば団塊世代（第二次世界大戦後のベビーブーム時に生まれた世代）の子ども世代として団塊ジュニアが大きな人口層を形成しているのは、「エコー効果」の一つにほかならない。図5は1989年の、図6は2017年の人口ピラミッドであるから、この間28年が経過している。したがって図6の示す2017年には、28年前の新生児がすでに親世代になり、

そのエコー効果が表れて28年前のそれと似通った人口ピラミッドが描かれるのである。

そこで留意すべきは、図6における48歳頃から28歳に至るまでの人口層の膨らみと、18歳以下までの間の人口層の膨らみの2点である。ソ連崩壊直後の1992年に出生した層は2017年には24歳となっている。1992年から出生数は減少を続ける。最も出生率が低くなった1999年～2000年に生まれた層は2017年には17歳～16歳層を構成する。この年齢階層が未成年のうち最も人口が少な

い箇所となっていることが分かるであろう。

さてその後、出生数は増大を始める。「母基金」が導入された2007年に生まれた世代は2017年、9歳になっている。ここでも17歳層～10歳層への出生数の増大に、そもそも出生当時存在しなかった出生奨励策が効果を与えていることはあり得ない。考えるべきは2000年以降に誕生した児童たちの親世代の層、すなわち2017年における48歳～28歳周辺の年齢階層の規模なのである。すぐ判るようにこの間、再生産年齢人口が拡大を

続けていた。従って出生数が増大するのは至極当然のことだったのである。

さらに言及すると、危惧されるのは今後の推移である。最も人口が少ない18歳～16歳を中心とする層が、今後再生産年齢に入る。従って今後10年～20年における出生数や労働年齢人口の縮小は既に予測できており、ロシア連邦統計局は、2014年時点で遅くとも2018年から再び人口の自然減少が始まることを想定していた。そして事実、2016年から再度人口の自然減少が始まり、それは20



## 5 おわりに

17年にも続いたのである。真に少子化に歯止めがかかったのか否かを検討するには、まさに今後の推移を観察しなければならない。

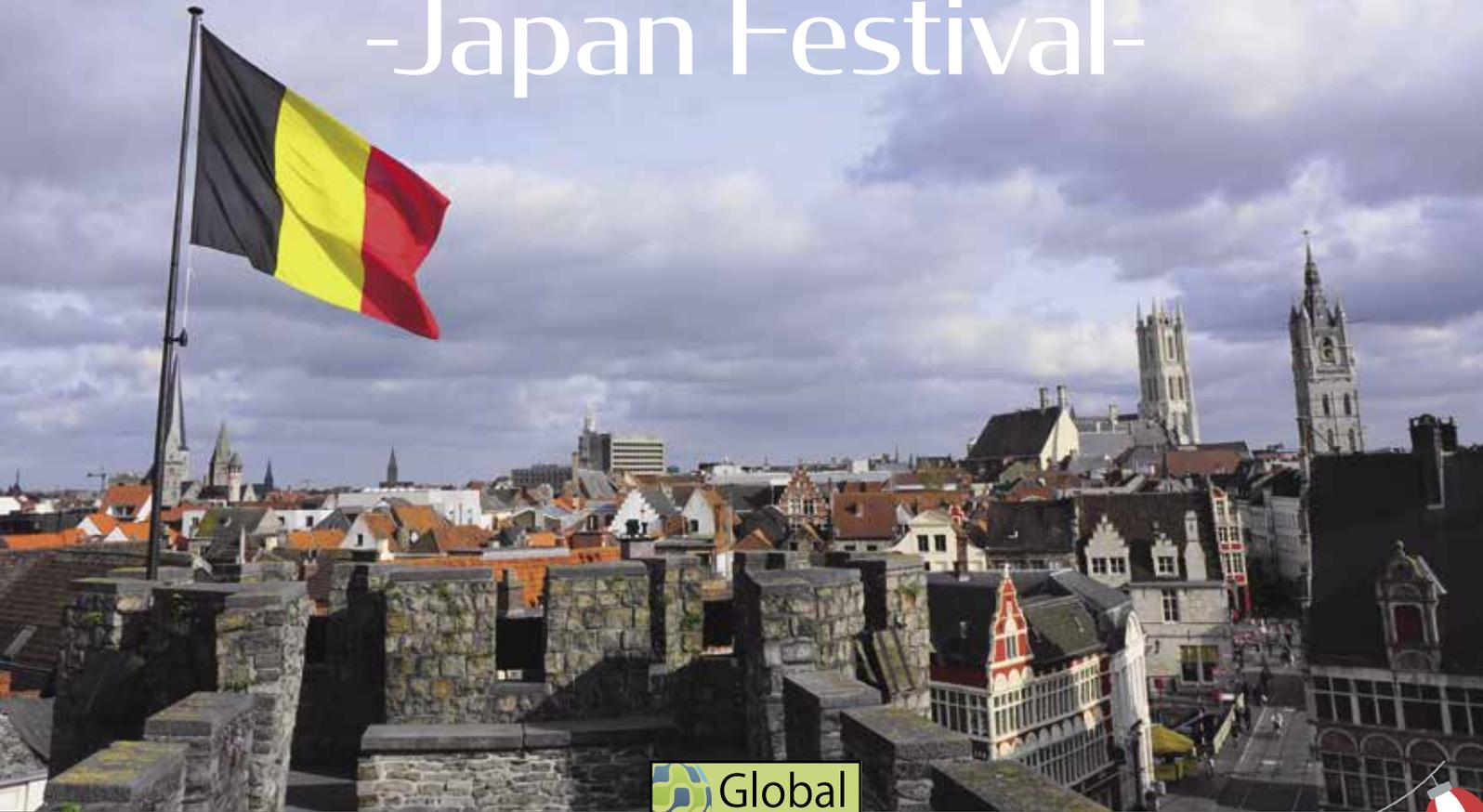
1990年代に否定的な様相を見せたロシアの人口動態は、2000年代に入って安定から改善へ向かう傾向を示した。出生率の上昇・死亡率の低下がそれであるが、しかしながらその趨勢は、人口再生産年齢に入る年齢階層あるいは労働市場に参入する年齢階層が誕生した20有余年前にすでにある程度決まっていたと言っても良い。それはつまり、たまた今出生率が劇的に上昇したとしても、その現象が実際に人口再生産や労働市場に影響を与えるのは20年余り後のことであるのと同様である。従って短期の変動に一喜一憂することはあまり意味が無い。

すでにロシアの人口動態の改善は15年ほどにわたって続いており、これは肯定的に捉えることが出来るであろう。とはいえその改善が見られるようになった始期である18年前は最も出生率の落ち込んだ時期であり、その当時に生まれた人口層が今後再生産年齢階層となるわけである。昨今の趨勢は1990年代の暗い展望をぬぐい去るものではあるが、今後を過度に楽観視させるものでもない事に留意が必要である。

※本稿は次の既刊論文を加筆修正したものである。

雲 和広「ロシアの人口動態…市場構造と労働供給の今後」、『ロシアNIS調査月報』60巻8号、112頁、2015年

# 一橋大学の留学生がベルギーで開催した MATSURI GENT -Japan Festival-



2017年秋、ベルギー・アントワープ大学に留学した渡邊大雅（経済学部）と夏井陸（社会学部）。

2人は1年間の留学期間中に、現地で《MATSURI GENT -Japan Festival-》というフェスティバルを開催。

さらにそこで得た収益を、日本への留学を希望する学生に、補助金として寄付したのだ。

2人はなぜベルギーに向かい、そこで何を感じたのか。

なぜ、知り合いが1人もいない土地で、運営経験もないままフェスティバルを立ち上げたのか。

今回HQでは2人にインタビューを行い、2人の行動の背景にあった思いについて語ってもらった。

**価値観の異なる人たちと  
ふれ合いを通して、  
幅広い視野を獲得したい**

まず、2人はどのような経緯でベルギーのアントワープ大学に留学したのか。2人とも、留学を決意したのは中学時代にさかのぼる。渡邊は中学の頃に真山仁や落合信彦などの著作を読み、グローバルに活躍する人に憧れていた。そして自分も同じような人になりたいと強く思い、いつか留学すると決めていたという。留学の目的は、まったく異なる価値観の人たちとふれ合うことで、日本では得られない幅広い視野を獲得したい、というものだった。一橋大学に入学後、さっそく1年次にオーストラリアへ留学。しかし、1か月という短期の留学では、日本人やアジア系の留学生との交流が中心となり、当初の目的は果たせなかった。

「次は1年間の長期留学に行くしかないと思います。ただし留学先から（日本人が集まりがちな）英語圏は外す。そこでヨーロッパという選択が浮かび上がってきました。中でもベルギーはヨーロッパの地理的中心にあつて、実際にヨーロッパ中の学生が集まる。そこでベルギーのアントワープ大学を選んだのです」（渡邊）

一方の夏井は、生まれ育った三重県四日市を離れ、もっと広い世界を見てみたいと考えていた。そこで浪人中に

アルバイトをして資金を貯め、一橋大学への入学という形でまず上京を果たす。一橋大学を選んだのは、社会学を高いレベルで学べることに加え、留学制度及び英語による講義が充実していることが理由だった。夏井は入学後、すべての講義を英語で行うHGP (Hitotsubashi University Global Education Program) に参加。英語によるコミュニケーション能力を磨き、次のステップである留学の準備を着実に進めていった。その甲斐あって、英語でのコミュニケーションについては、留学先で困ったことはなかったという。「学内にいる時とほとんど同じだった」そうだ。

「初めての海外では、できるだけ刺激的な生活を送りたいと考えていました。そこで選んだのがベルギーです。英語はできましたが、オランダ語はさっぱり。シャンブーとリンス、キッチンペーパーとトレットペーパーの違いも分からない。留学後、オランダ語だらけのスーパーでよく買い間違えました(笑)。でも、それがまた楽しいんですよ」(夏井)

そして出発前、留学資金をバックアップした如水会によるパーティーが開かれた時、2人は初めて出会う。その場ではSNSのアカウントを教えあっただけで解散。留学の地で自分たちだけでフェスティバルを企画するとは、もちろん予想していなかった。

## 自分たちが成長するために あえて大きな課題を設定する

2017年10月から、2人のゲント大学での留学生活が始まる。2人はガイダンスの場で再会。寝起きする寮はもちろんフロアも同じで、しかも部屋は隣同士であることが分かった。ゲン



経済学部3年  
渡邊大雅さん



社会学部3年  
夏井陸さん

ト大学では、渡邊はFaculty of Economics and Business Administration、夏井はFaculty of Social Sciencesと所属は別々であるが、共に日本語学科に所属する学生たちと親交を深めていった。日本語学科には、当然のことながら日本に興味を持った学生が集まってきている。もともと、その

興味の対象はマンガ、アニメ、ゲームなどが中心。「食」の話題についても、日本食といえば「フシ」に限定されてしまう。「日本はまだ一部の側面しか認識されていないと痛感する場面もあった」(渡邊) という。とはいえ、学生たちはみんなフレンドリーで、いろいろと力になってくれた。

「街を案内してくれたり、教科書を一緒に買ってくれたり、履修方法を教えてくれたり、グループワークを手伝ってくれたり……。留学してひと月も経たないうちに『何か恩返ししなくては』という気持ちになりました」(夏井)

そんな恵まれた環境だからこそ、問題意識を抱えるようにもなった。講義には、ついていけている。母国語や生活習慣の違いはあっても、友人は増えていった。想定以上に順調だったのだ。しかしこのまま1年を過ごして、自分たちは成長できるのだろうか。自らにもっと大きな課題を設定する必要があるのではないかと。それが2人の問題意識である。お互いに部屋を歩き来しながら、「2人でゼロから何かやろう」と何度も話し合ったという。

## 日本で学ぶ機会を 提供するために 留学費用を補助しよう

何をすべきかをかむため、2人は日本語学科のベルギー人学生にアンケートを実施。すると、退学率が高いこ

と、つまり2〜3年次で大学を辞めてしまう学生が多いことがわかってきた。これはベルギーの大学全体の構造的な問題でもある。ベルギーの大学は無試験かつ無償で入学できる。「これを学びたい」と思えば、希望の大学・学科にストリートに入れるのだ。しかし単位認定の高いハードルが立ちほだかる。大学側が要求する学力に、学生の学力が及ばない場合、学生は退学せざるを得ない。ゲント大学の日本語学科においても、それは同様だ。単位を取るという高いハードルを、「日本に興味がある」だけで飛び越えることは難しい。

日本について限定的な知識しか持たずに入学した学生は、講義やゼミでかなりの苦戦を強いられる。留学などを通して日本をより深く知るチャンスがあれば、状況は違うのかもしれない。が、留学は狭き門だ。

「みんな、金銭的な理由で日本への留学を諦めています。大学の奨学金プログラムは不十分。如水会のように、留学するためのバックアップをしてくれる存在もない。第3セクターで留学支援を行っている団体もありますが、値段の面で厳しい。これでは日本について学ぶモチベーションは上がりにくいですよね。そこで私たちは、金銭的な支援を通して恩返しをしようと考えたのです」(夏井)

「日本への留学について調べていくうちに、WCO (World Campus Inter-

(national) というNPO法人の存在を知りました。WCIは日本のホストファミリーと連携し、日本について学ぶヨーロッパの学生の短期留学を支援している団体です。学業だけではなく地域の文化を体験できるプログラムもやっているのので、『WCIと共同で新たな奨学金プログラムを作ろう』と考えました」(渡邊)

そして2人は、「イベントを開催し、そこで得た収益を寄付することで恩返ししよう」との結論に至る。その大きな方向性が固まったのが、留学して1か月後の11月初旬。ここから2人の苦闘が始まる。

## 見切り発車で企画した「人と人をつなげる」フェスティバル

テーマ、そして会場はすぐに決まった。「人と人をつなげるフェスティバル《MATSUBI GENT - Japan Festival》です。ベルギー人と日本人。ベルギー人同士。ゲント大学の学生と、現地の企業。そして、ベルギーという国と、日本という国。さまざまなフェーズで人をつなげることがテーマになりました」(夏井)

「日本語学科の学生だけではなく、できるだけ多くの人を集めてもらえオープンなフェスティバルにしたい。そう考えて、会場はゲント市中部の



スタッドシャルという場所を選びました。その場所は頻繁にフェスが行われていて、押さえるのはそれほど難しくなかったんです。備品などを貸与する段取りもしっかりしていましたから」

(渡邊)

開催日は2018年4月28日とした。日中に野外でフェスティバルが開ける季節で、ほかのイベントと日程がぶらぶら、6月の学内試験よりも前のタイミングを模索した結果、その日程に決まった。しかし、それだけではまだ「2人の日本人留学生による見切り発車」に過ぎない。フェスティバルを実現させるためには、運営、出店、出演、協

賛などの各方面で多くの協力者が欠かせないからだ。

「海外でイベントの運営経験なんてありませんから、何も分からない中でスタートでした。やりながら勉強し、毎週末ベルギー中を走り回って人脈を稼いでいったんです」(夏井)

まず、日本語学科から有志を募り、渉外、広報・マーケティング、経理・財務、デザインなどの幹部に任命。そして、会場使用にあたって必要な市当局・警察・消防などとの交渉にも通訳として入ってもらった。さらに日本に関するイベントを開催している団体「Jomo Zouko」にもサポートを依頼。運営体制を整えていった。

協賛金を募るため、在ベルギーの日本企業にもアプローチをかけた。まずメールでアプローチをして、反応が鈍い場合は、ベルギーで知り合った人々とのネットワークを通じて企業に再アプローチをしたという。意外にも、多くの企業が話を聞いてくれたという。

「日本にいたら、果たして会っていたかどうか分からないような方々ばかりです。でも、私たちの話を快く聞いてくださいました」(夏井)

## クールジャパン・アンバサダーや「ゲントの母」との出会いがブレイクスルーとなった

奮闘中の2人に、2度にわたるブレ

イクスルーが訪れる。ともに「人」の出会いだった。

最初のブレイクスルーは、ブリュッセルで40年以上も和食店「のんべえ大学」を営んでいる末次庸介氏との出会いである。2016年春には日本政府から「クールジャパン・アンバサダー」に任命され、ベルギー政府からレオポルド2世勳章シュバリエ(騎士)章を授与された、ジャパニーズフード界の至宝である。そうとは知らず店に飛び込み、自分たちの企画について熱弁する2人に、末次氏はそれ以上の熱量で向き合ってくれたという。

「レシピの指導から、食材の仕入れ先や器具のレンタル先についてのアドバイス、調理の指導まで、文字どおり全面協力。ほんとうにありがたかったです。そして、弟子で和食店のシェフをしている賀茂友康さん(同じくレオポルド2世勳章シュバリエ章を受章)も紹介してくれました」(夏井)

「異国の地で頑張る学生を応援したい、と思ってくれたのではないでしょう。懐が深く、心から尊敬できる方です」(渡邊)

次のブレイクスルーは、現地で「ゲントの母」と呼ばれていた鍛冶智子氏との出会いだ。ふだんは会社勤めをしながら、ゲント大学内で日本映画祭など日本関連のイベントを主催。ゲント市内の日本人の新年会なども企画している関係で、60名近い市内在住の日本

人をほとんど知っているという人物だ。

「鍛冶さんと知り合って、新年会に参加させてもらったおかげで、ゲントに住む多くの日本人とつながることができました。当時日本から留学していたどの学生よりも、人脈をつくれたのではないかと思います」(夏井)

数々の出会いによって人脈を広げた2人は、2〜3月にかけて多方面に交渉を行い、出店者・出演者を少しずつ増やしていく。如水会本部にも支援をお願いしたという。その結果、如水会をはじめ多くの企業から協賛金が集まり、フェス開催の目処がついてきた。残る課題は当日の集客だ。前売りは禁止されていたため、事前の情報発信でいかに関心を持ってもらうかがカギとなる。

「準備期間中こまめにSNSで発信し続けたことで、開催日が近づくにつれ手応えを感じるようになりました。SNS上で『興味がある』とボタンを押してくれた人は約2万2000人。当時ヨーロッパで開かれる予定の日本文化系フェスでは、屈指の数字です。1位はデュッセルドルフのフェスですが、これは数十年も続いている伝統あるフェスで、毎年100万人も集まり、花火も上がる大きなイベントですので比較にはなりません。注目度は、決して悪くない『これはいけるんじゃないか?』と思いました」(夏井)

## 来場者数は約5000人。 大盛況のうちに幕を閉じる

大盛況のうちに幕を閉じたフェスティバルは、収益を生み出した。2人は、当初の目的である「収益を奨学金として寄付すること」を実現させる。

「協賛金や物販などの売上から支出を差し引き、残った収益はすべてWCIに寄付しました。日本への留学の費用に充ててもらおうようにしています。ただ、収益の全額を1人の留学生に……という形ではなく、10人の留学生にそれぞれ補助金という形で渡してもらおうことにしました。できるだけ多くの人



一橋大学の留学生がベルギーで開催した

## MATSURI GENT -Japan Festival-



画・準備・運営を通して、彼ら自身が得たものを教えてもらった。

「フェスというビジネスモデルのあり方、人脈のつくり方、ヒューマンリソースの活かし方、マーケティングの方法……知り合いがいらない海外で、一つひとつ学びながら身につけていけたことが大きな収穫です。一方で、運営にフォーカスしていた分、フェスを次に引き継ぐチームビルディングまではできなかった。それが自分の課題だということが分かったので、今度は日本での活動で解決し、乗り越えていくつもりです」(夏井)

「とにかくやってみることが大事だと思いました。日本にいたままだったら、アイデアは浮かんでも実行はできなかったでしょう。自分の中で『場所は?』『人は?』と条件を並べて、やる前から諦めていたはずですが、でもゲントという環境ではその制約が分からない。だから実行できた。やってみれば、案外何とかなるものだということを学びましたね。先に行動してからリスクを解決するほうが、いろいろなことができるんです。逆にもしフェスをやっていなかったら、とても後悔していたでしょうね」(渡邊) (談)

に、日本について学んでもらう機会を提供したいですから」(渡邊)  
「ちょうど今(注・2018年10月中旬)、WCIで留学生の選考会をしているはずですよ」(夏井)  
「選ばれた留学生たちが、日本でどれだけのことを得られるか。それによって、私たちの活動も評価されるのではないかと思います」(渡邊)  
「今後の自分の課題は、  
チームビルディング」(夏井)  
「先に行動してからリスクを  
解決することが大事」(渡邊)

最後に、今回の留学、そして《MATSURI GENT -Japan Festival-》の全



# 中国を知ろう、 中国へ行こう！

体験ツアー  
開催

2018年9月6日(木)～9日(日)、一橋大学中国交流センター主催による「中国を知ろう、中国へ行こう！」体験ツアーが開催され、1年生17人が北京を訪問した。同センター代表である法学研究科・青木人志教授に、その趣旨や成果を聞いた。また、一橋大学基金への寄付を通じて本ツアーを御支援くださった方々の代表として中山光雄氏、そして、ツアーに参加した学生2名にも、それぞれ話を聞いた。

一橋大学中国交流センターは、中国との交流窓口として2004年に開設された旧北京事務所が2010年に名称変更した組織である。日中のシンポジウム開催などの学術交流や、中国の協定大学との学生の交流の支援などを手がけている。

積年の課題の一つは、中国語圏から来る学生数に比べ中国語圏に留学する一橋生の数が少ないことである。2018年11月1日現在、一橋大学に在学している留学生数(正規の学部生・大学院生、交流学生、研究生の合計)は904人で、全学生数の約14%を占める。この比率は国立大学ではトップレベルの高さである。とりわけ中国語圏の国・地域からの留学生が501人(中国445人、

台湾56人)と多く、全留学生の約55%を占める。一方、一橋大学から中国語圏、特に中国大陸の協定校に留学する交流学生は年間数名程度にとどまる。その理由について、青木教授は次のように説明する。「理由は、大きく二つあるでしょう。一つはマスコミを通じた中国に関する情報は政治、外交、環境等に関するネガティブなものが多く、中国に行こうという気持ちが起こりにくいことです。もう一つは、言葉の問題。英語は話せても中国語は話せないという学生が大半を占めています」

しかし、実は、中国語を学んでいる一橋生の数はかなり多い。2018年度の新入生で初修外国語(第2外国語)を履修した者が441人おり、

うち中国語履修者が124人いた。ドイツ語(102人)、スペイン語(99人)、フランス語(75人)を抑えてトップの数字である。「中国語や中国社会に関心を持つ学生が増えつつあるといえます」と青木教授は語る。中国の国際社会における存在感は今後ますます高まることは間違いなく、隣国である中国との交流は、日本の国益を考えるうえでも重要である。中国をよく知り、中国との関係を強化することは、米中両大国にはさまれている日本にとって、喫緊の課題である。

たとえば法学の分野では、日中間の学術交流はすでに相当深まっているという。「文化大革命終了後、中国のトップクラスの学生が日本の大学に多数留学してくるようになり、相当数の元留学生が、帰国後、中国の一流大学の教授になつたり、実務の世界で活躍したりしています。親子2代にわたり一橋大学法学研究科に留学してきたケースも複数知っています。そういった方々



は日本語が達者なので、中国法学界と交流する貴重なチャンネルとなっています」と青木教授は語る。

ちなみに青木教授は体育会卓球部の部長でもあり、2016年4月に中国交流センター代表に就任する以前から、一橋生を中国に連れてゆく活動に力を入れてきた。部員を北京の中国人民大学に連れて行き、「卓球交流」を行うのである。卓球部OB会（一卓会）の発案で10年前に始まったこの活動は、同会と如水会からの財政支援をえて現在も続いている。

「卓球はきっかけにすぎません。OB会の真の狙いは、若い部員を中国に連れて行き、自分の目で中国を見せ、刺激を与えたい、ということなのです。実際、ほとんどの部員が発奮して帰国します」と青木教授は話す。「日中の学生の共通語は英語ですが、中国大学生の英語力と積極性に圧倒されることが多いのです。一橋生としての自負がありますから、自分の不甲斐なさを悔しがり、もっと勉強しなければならぬと痛感するのです。もし英語圏の大学に連れて行ったらどうでしょう。先方の英語が達者なのは当たり前です。同じアジアの学生から受ける刺激のほうが大きいのです。また、街に出れば、中国社会の活気や、競争社会を必死で生きている人々の姿を垣間見ます。日本の安心・安全のありがたさも分かります。そして、中国の人々は日本から来た学生たちを温かく迎えてくれます。自分の目でみてこそ先入観を反省し、日本を相対化する視点を磨くわけです。卓球交流」を通じて、そうした成果を積み上げてきました」と青木教授は強調する。

**中** 国交流センターでも「中国を知ろう、中国へ行く」という連続企画を開始し、教務課・留学生担当チームと協力して、交流協定校から来ている中国人留学生に出身大学の「母校自慢

をしてもらう会を開催するなど、さまざまな機会をとらえて、中国や中国留学への関心を喚起する活動を行っている。

そんな折、中国との関わりが深い卒業生や教職員等の有志から、中国交流センター支援のための寄付が一橋大学基金に寄せられた。今回の「中国を知ろう、中国へ行く！」体験ツアーが実現したのは、その支援の賜物である。

幸い、中国交流センターのスタッフには、北京在住の代表助理である賈申（カシン）さん、豊富な中国経験があり中国語堪能な中山リカさん（研究・社会連携課）がいる。さらには中国語担当の南裕子准教授（経済学研究所）と教務課・留学生派遣担当の伊藤いづみさんにも同行してもらえ

ることになった。そのような万全の引率体制のもと、低廉な参加費用（学生自己負担額は4万円弱）で、中国人民大学・清華大学という北京にある交流協定大学を訪問して同世代の大学生と交流したり、中国の起業家と会ったり、北京の街や名所を見学したりする今回のツアーが実現したのである。

**ツ** アー参加者は、1年生から募った。その狙いを青木教授は次のように説明する。「参加者の中から、将来海外の交流協定大学、特に中国の大学に留学に出かける学生が多く出てくることを期待しています。欧米圏の大学へ交換留



左から、賈申氏、青木教授、中山リカ氏

学に行く一橋生の場合も、いったん短期研修に参加したのちに行くケースが少なくないことから、現地を体験することの意義の大きさは分かっています。ただ、3・4年生の場合は、中国語学習歴が長くても、学部在学中に中国に長期留学することは現実には困難です。そこで、1年生を早い段階で中国に連れて行くという判断にいたったわけです。今回のツアーに参加した何名かの学生からは、すでに将来の海外長期留学についての問い合わせが来ていますので、期待しています」

**今** 回のツアー内容は別表のとおりで、参加した17人の学生が帰国後にそれぞれ書いた体験レポートが、後日冊子にまとめられている。「世界遺産や大学キャンパスのスケールの大きさに驚いたり、学生が起業に熱心に取り組んでいる姿に刺激を受けたり、自分の語学力のなさを反省したり、その一方で日本の良さを再認識したりするなど、それぞれが大きな成果を得られた4日間だったことが伝わってきます。こうしたツアーに前向きに参加しようという意欲がある時点でグローバル志向の高い学生といえますが、今後ますます自分の目で世界を見に行きたいと強く感じたのではないのでしょうか。17人のうちの何人かは在学中に中国に留学していただけるのではないかと、期待しています」と青木教授は力を込める。

中国交流センターでは、2019年3月に2回目の北京体験ツアーを予定しており、今後、中国への関心を高め、中国の大学に留学する一橋生を増やすための取り組みを、ますます加速させる構えである。

### 中国ツアー日程表（3泊4日）

- **【1日目】** 羽田空港出発→北京空港到着
- 市内視察
- 天安門広場
- 前門大街（明清時代から続く、下町風情を残す繁華街）



- **【2日目】** 中関村エリア視察（中国版シリコンバレー）
- 創業ストーリー（Tencent）散策
- 「車庫カフェ」視察、創業者との対話・交流
- 北京市教育委員会学生創業支援事務所訪問

- 大学訪問①中国人民大学
- キャンパスツアー：中国人学生との交流イベント

- **【3日目】** 大学訪問②清華大学
- キャンパスツアー
- 市内視察
- 故宮（世界遺産）
- 景山公園
- スーパーマーケット
- **【4日目】** 万里の長城（世界遺産）
- 北京空港出発→羽田空港到着



# 一橋大学と中国の交流を支援したい ささやかながら協力させていただきました



を契機に会社を辞め、独立し繊維製品輸入の会社を設立しました。幸い従来の取引先も取り引きしてくれました。中国人は会社の規模や有名人だけで取り引きするのでなく、相手の人物が信用できれば小さくても取り引きしてくれるようです。そのお陰でどうにか経営する事ができました。

昨年、青木教授のお招きで母校に行き、一橋大学中国交流センター主催の「中国を知ろう、中国へ行こう」体験ツアーに参加された学生たちの報告会に参加いたしました。学生の映像を利用しての活発な感想や意見を拝聴し大変楽しい時間を過ごすことができました。「HQ」や「如水会々報」の記事で、中国交流センターが大事な仕事をしているものの財政的に苦労していることを知り、同センターの支援のために寄付をした者の代表としてのご招待でした。寄付金の具体的な成果が分かり嬉しく感じました。

私は、1955年に商学部を卒業し、富士紡績株式会社就職しました。繊維産業は、新興国が経済発展するために最初に始める産業で、終戦間もない日本にとっても最大の輸出産業でした。その後、小売業者の長崎屋へ転職し、小売業初の直接輸入の仕事につきました。輸入の仕事に大いに興味を持った私は、人事異動

私が最初に中国を訪れたのは、1974年、広州交易会参加の時です。中国の輸出入の商談は、すべてこの商談会で行われ、商談相手は、国営の各地方の貿易会社でした。文化大革命の末期でしたので、見学会で見た広州の人々の生活は貧しく、農民は裸足の人が多かったと思います。しかし、家には毛沢東の大きな肖像画がきちんと飾ってありました。その後、規制が緩くなり、上海や北京でも品目別に商談会が開かれるようになり、さらには、個別企業でも、何時でも担当者との商談ができるようになり便利になりました。

子供服の注文が増え、子供服の得意な北京服装会社に注文が増えました。平成の初め頃に日中間係が悪化し、多くの企業が引き上げ商談を中断した時も、私は注文を出し続けました。これが中国側の信用を得たようです。注文を河北省保定

市にある工場に集中しました。この工場から合弁契約の話を持ち掛けられ15年の合弁契約を結びました。品質の向上を第一の目標とし、工場幹部の意識改革が第一と考え工場幹部を4回にわたり日本に招待しました。その頃、中国人を日本に呼ぶには外務省の許可証が無ければ、ビザが取れず手続きが大変でした。最近の中国人観光客の増加ぶりを見ると今昔の感に堪えません。合弁企業の経営は比較的順調に行き、最盛期には10000人工員が働き、年間100万本の子供服を生産し、日本に輸出しました。いささか中国経済の発展に寄与できたのではないかと自負しております。合弁期間は、工場側の希望で、20年に延期されました。合弁期間終了後、華南のほうが生産性も高く品質も良いとの事で、仕入れ工場を移しました。しかしながら、中国経済の発展とともに、諸物価が上がり工賃も高くなり、安い商品の生産が徐々に難しくなりました。さらに円安も採算を苦しくしました。中国からの輸入の業務をやめ、3年前に私もリタイアしました。

ここ40年間の中国経済の成長は、まさしく昇竜のようです。世界最大の消費市場、留学生数、世界特許申請数、新技術開発の開発環境等々から見ても間もなく世界最大の経済大国になる事でしょう。

こうした国が、隣にある訳ですから、この国の現状を若いうちから理解し、交流して行く事は極めて大事な事だと思います。中国交流センターの果たしている役割の重要性を再認識して、今後ともできる限り支援を続けたいと思っております。

研究資金の貢献に対し、河北  
大学日本研究所より客員教授の称号が与えられた



# 中国の学生から刺激を受け、学ぶモチベーションが高まりました



からです。

実際に買い物の時などに会話を試みてみましたが、自分の言いたいことは伝えることができても、相手の言っていることは早すぎて聞き取れませんでした。あまりヒアリングの勉強はしていなかったのも、もっと勉強しなければというモチベーションが高まりました。

今回、中国人民大学や清華大学のキャンパスツアーで中国の学生と英語でコミュニケーションする機会を得ました。日本人の学生よりも英語力ははるかに上だったと思います。そのうえ、将来のビジョンをしっかりと持っている学生も多くいました。それには、大きな刺激を受けました。

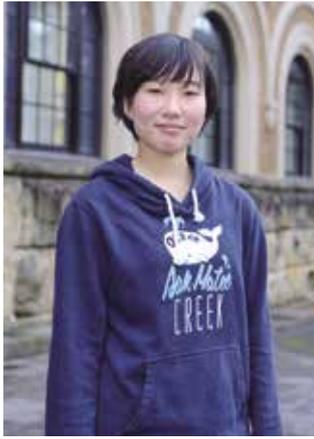
そして、一番驚いたのはスマートフォンでの決済がとてつもなく進んでいること。話に聞いていましたが、実際に何でもスマホで決済しているシーンを見て、想像以上の発展ぶりだと感じました。たとえば中国人民大学の学生たちと大学近くの繁華街に行き、非常に人気のあるジュースの専門店に案内してもらった時のこと。大人気なら行列必至と思いきや、全く並ぶ必要はありませんでした。学生たちは店頭に掲げられた二次元バーコードにスマホをかざして早々と注文と決済を済ませ、好きな場所で商品引き渡し呼び出しを待つだけだったのです。日本の人気店も、こんなサービスを導入してほしいものだと思います。

国語で声をかけてみたところ、中国語が分かるかと誤解され、普通に会話を続けられてしまいました。何を言っているのか、ほとんど聞き取れませんでした。親しみは感じました。実際に現地に行かない限り、人間のことは分からない。テレビ報道を通して知る外国は、国家に対するイメージが強く、そこに住む人々を感じることはできません。私がいつも思うのは、物事を一まとめにして考えってしまうと個性が見えなくなるということ

ツアーに参加して感じたのは、世界は広くまだまだ知らないことや人に出会える機会がたくさんあるんだということ。日本に比べると、つい大学の狭いコミュニティの中に閉じこもりがちになりますが、こうして海外の学生と交流することも世界に目を向けていかなければと考えさせられました。今後は海外留学も積極的に検討したいと思っています。ろです。

です。だからこそ、視野を広げることが大事。これからも、なるべく現地に行つて、そこで生活する人たちと実際に話をして親交を深めていきたいと思っています。今一番行きたいのは、中国の奥地。一口に中国と言っても先進的な北京と未開の奥地では、全く表情が違うと思います。だからこそ、中国の多様性を見るために、次は奥地に行きたいと思っています。幸い、1年生の私には時間がたくさんありますから。

# 人間のことは実際に会って、触れてみないと分からない



ツアーに参加したのは、高校時代に韓国や台湾に行ったことはありませんが、中国には行ったことがなく、しかも参加

費用が破格の安さだったからです。もともと興味を持っていたので、これを機に中国を見てみたいと思いました。

今回のツアーでさまざまな中国の学生と交流し、政府や政党に疑問を感じている人も少なくないことを認識しました。また、私はツアー中に1人で早起きをして、公園や街を散歩したのですが、公園では朝早くから大勢の人が体操や太極拳をしており、中には社交ダンスを踊っている人もいました。道ゆく人に片言の中

国語で声をかけてみたところ、中国語が分かるかと誤解され、普通に会話を続けられてしまいました。何を言っているのか、ほとんど聞き取れませんでした。親しみは感じました。実際に現地に行かない限り、人間のことは分からない。テレビ報道を通して知る外国は、国家に対するイメージが強く、そこに住む人々を感じることはできません。私がいつも思うのは、物事を一まとめにして考えってしまうと個性が見えなくなるということ

です。だからこそ、視野を広げることが大事。これからも、なるべく現地に行つて、そこで生活する人たちと実際に話をして親交を深めていきたいと思っています。今一番行きたいのは、中国の奥地。一口に中国と言っても先進的な北京と未開の奥地では、全く表情が違うと思います。だからこそ、中国の多様性を見るために、次は奥地に行きたいと思っています。幸い、1年生の私には時間がたくさんありますから。



# People



三州製菓株式会社  
代表取締役社長  
齊之平伸一氏

## 渋沢栄一を忠実に実践、 誰もが活躍できる企業をつくる

終戦直後に米菓の製造販売業として創業した、三州製菓株式会社。2代目社長の齊之平伸一（1971年経済学部卒業）は、渋沢栄一やピーター・ドラッカー、松下幸之助の経営思想や理論を学び、同社を成長軌道に導く。それとともに、経済産業省「ダイバーシティ経営企業100選」や「APEC女性活躍推進企業50選」などに選定されるような女性活躍企業への変革を進めている。児童養護施設支援や、地元・埼玉県の教育活動にも身を捧げ、渋沢の「論語と算盤」「公益と私益」「義利両全」などの思想を忠実に実践する、齊之平の人間像に迫る。（文中敬称略）

### 経営者を目指して一橋大学へ

1948年に東京都文京区に生まれた齊之平は、「子どもの頃から、父親の会社を継ぐという意識があった」と述懐する。そこで、大学は「経営者を養成するトップレベルの大学」というイメージのあった一橋大学経済学部を迷うことなく選んだ。

学生時代の4年間は、文京区の自宅からの通学は大変だと大学近くにアパートを借りた。「思い出といえば、ヨットやゴルフの同好会仲間と遊びに行ったこと。自分なりに楽しい4年間を過ごしました」と話す。

その一橋大学で、森有礼が1875（明治8）年に設立した商法講習所が一橋大学の源流であり、その後、渋沢栄一が大学を支援してきたと知る。「大学の歴史の中で渋沢が大きな貢献を果たしたことを知り、関心を持ちました」と齊之平は振り返る。家業の三州製菓が当時、渋沢の出身地である埼玉県に工場を構えたことも、渋沢の存在を身近に感じさせた。渋沢について学ぶうちに、渋沢を「プロフェッショナルとしてのマネジメントの必要性を世界で最初に理解した」人物として評価したピーター・ドラッカーにも関心を持つ。さらに、経営者を目指す齊之平は、「経営の神様」と呼ばれた松下幸之助の経営を実地で学ぼうと、卒業後に松下電器産業（現・パナソニック）に就職した。

この3人の経営哲学や経営理論が、経営者としての齊之平のバックボーンとなった。3人には「人（社員）を大切にすること」「私益より公益を重視すること」という共通の考え方があることに気づき、自身の経営の信条とした。齊之平は1976年に三州製菓に入社し、1988年、40歳で2代目の社長に就任する。以来、今日までこの2つの信条は齊之平の経営を貫く基軸となっている。

## 多品種少量生産で ニッチ市場に集中し成長軌道へ

齊之平が入社した当時の三州製菓は、従業員40人前後、売上高6億円程度の小規模の米菓メーカーだった。経営状態は良好とはいえず、赤字と赤字を繰り返していたという。そこで、営業担当者にインセンティブを支給してやる気を引き出そうとしたが、ほぼ空振りに終わった。自分自身も営業活動に取り組んだ齊之平は、数年して業績が上がらないのは営業担当者のやる気の問題ではないことに気がついた。

「当時の営業先は菓子問屋が8割ほどを占めていました。商品はそこからスーパーマーケットなどの量販店やコンビニエンスストアに流れていました。しかし、このルートは大手メーカーともろにぶつかっていたのです。大手企業に選ばれる決め手は、価格です。中小企業の当社は価格で太刀打ちできません。当社の営業担当者は非効率的な営業で苦戦を強いられ、疲れていました。インセンティブでどうにかなる問題ではなく、マーケットの構造的な要因があったのです」

齊之平は、ドラッグの理論に解を求めた。『経営者の条件』に「成果を上げるための秘訣を一つだけ挙げるとすれば、それは集中である」と書かれている。「ならば、



不利な量販店・コンビニエンスストア市場は捨てて、残りの2割に集中したらどうか」と考えた。その2割とは、全国に点在する和菓子の専門店ルートだった。それらの望む味や形の煎餅やあられを生産したり、三州製菓オリ

ジナルの商品をつくり直接卸すのだ。典型的な多品種少量生産となり、大手は手を出さない。かつ、ニッチな市場となるので、トップシェアを取れば高い利益率も期待できる。幸いなことに、齊之平のこのニッチトップ戦略に、社長であった父親は同意してくれた。

「しかし、現場の社員からは大反発を受けました。営業担当にしてみれば、これまで苦勞して築いてきた問屋との関係を中抜きによって壊すことになり、製造担当にとっては多品種少量生産は作業量が増えて負担になるからです」

そんな状況を懸念した父親は、営業先の選定などを慎重に行うように意見し、齊之平は10年ほどの時間をかけて徐々に市場の切り替えを図っていた。それとともに、売り上げや利益は伸びていったという。

## 女性が発想したヒット商品 「揚げパスタ」

和菓子専門店ルートが順調に軌道に乗り始めると、今度はテーマパークに着目。さらに、駅ナカや空港の販売店といったニッチなチャネルを増やしていった。こうして、同社の経営戦略の柱となる「マルチ・ニッチ・トップ戦略」が完成する。この戦略を現場で支えている主役は、女性社員たちだ。

同社の強みは、この戦略を実現させる商品の企画力や提案力にある。「新商品がつねに売り上げの30%を占めるという目標を掲げ、パフォーマンスを評価、確認し、売り上げシェア2%以下の商品は製造をストップするルールも決めて半期ごとに全商品の売れ行きを確認し、新陳代謝を図っています」と齊之平は言う。次の年に同じような新商品は出さない。企画のポイントは、北海道から沖縄までの各地にある名産品を材料として使用したり、それぞれの卸先専門店のコンセプトに合う商品やパッケ

ージのデザインの工夫、さらにクリスマスや正月、花見といった季節に合った商品を企画するといったもの。

こうした商品づくりを手掛ける商品企画室のメンバー15人は、全員女性が占める。その大きな理由は二つ。一つは、店頭で商品を購入する顧客の大半が女性であること。女性が興味を示す商品を考えるのに、女性の視点は欠かせない。もう一つは、女性の発想力に期待したのだ。

「男性は、煎餅という枠の中で考えようとする傾向が強いのですが、女性はそんな枠を自由に超えて発想できるので。その最たる例が『揚げパスタ』です」

埼玉県の大沢栄一ビジネス大賞特別賞を受賞した『揚げパスタ』は、女性社員がイタリア料理にヒントを得て開発した、揚げたパスタにトマトやチーズ、えび塩、黒胡椒など9種類の味をつけたスナック。2001年の発売当初は販売に苦戦したものの、「煎餅の味や形を変えるのとは異なる、未知の分野へのチャレンジ」と改良を続ける方針を打ち出す。「一度に食べ切れる量にしてほしい」といった顧客の声を聞きつつ味のバリエーションを増やし、機械を改良して軽い食感を増すなどの努力を続けた。こうした結果、2006年頃から売れ始め、現在では売上高の10%を占める主力商品に成長している。



## 主体性を養う「一人一研究制度」

こうした商品開発力を高めるために、1995年に「一人一研究制度」を始めた。ここにも、ドラッカーの「組織は、優秀な人たちがいるから成果を上げるのではない。組織の水準や習慣や気風によって自己開発を動機づけるから、優秀な人たちを持つことになる」(「経営者の条件」)との考え方が反映されている。この制度は、いわば「夏休みの自由研究」。テーマは、会社の業務に関わること



だけでなく、個人的なことでもかまわない。現に、2007年度にはダイエットに成功した社員がそのプロセスをプレゼンテーションし、金賞を受賞している。斉之平自らも、「熟成玄米のおいしい炊き方」を披露して盛り上げた。「目的は、社員の創造性を高めること。テーマを押し付けては、やらされ感」を覚えていいアイデアは出ない。あくまでも自由に楽しく発想してもらい、いいアイデアを出す習慣を身につけてもらえれば、自ずと業務でも創造性を発揮してもらえるのです」と斉之平はその狙いを語る。

商品開発などへの積極的な女性活用は、同社の経営方針の最たる特徴となっている。2019年1月現在、235人の社員に占める女性の割合は73%。女性管理職は25%、役員は半数に及ぶ。女性管理職については、2020年までに政府が掲げる目標比率の30%を超える35%

に定めているが、達成は必至の情勢だ。同社が女性活用先進企業であることは学生にも知られることになり、就職の会社説明会に参加する学生の80%近くを女子学生が占めるといふ。斉之平は女性を活用し始めた理由について、次のように話す。

「私は埼玉県の教育委員会委員長等を務めたことがあるのですが、小学校に行くと一番前に座っているのは大抵女の子で、校長先生に聞くと女の子のほうが成績が良いというわけです。学力や積極性で、女の子のほうが勝る。にもかかわらず、社会に出ると女性社員は男性社員の補佐役に回ることが多いですね。日本の女性管理職の割合は、OECD諸国で最低レベルです。女性がもっと活躍できれば本人の自己実現につながるし、国全体にとってもプラスです。女性の潜在能力を発揮させれば、会社を成長させる大きな力になることは間違いない。ならば、当社を女性が活躍できる企業にしよう」と決意したのです」



社員に再登用する。実際に、アルバイトから課長クラス管理職まで昇進し、定年退職した女性社員もいる。ユニークなのは、「一人三役制度」。いわゆる「多能工」制度だ。1人の社員が、現在の担当以外の2つの業務も担当できるようにスキルを身につけることで、子どもの発熱などで急に帰宅しなければならなくなった時に、ほかの社員がカバーできるようにする狙いがある。副次的に、有給休暇を取

得しやすい環境が醸成され、仕事を一人で抱え込まずに済むようになって残業時間の削減にもつながった。

しかし、こうした制度は得てして「掛け声倒れ」に終わりがねない。そこで同社では「一日一善活動」も併せて行っている。これは、お互いにどのようにカバーし合ったかを毎日の朝礼で発表し、その内容をイントラネットにアップして全社で共有するというもの。さらに貢献度の高い社員は毎月表彰している。

## 女性が長く活躍できる諸制度の工夫

「これらの取り組みで、社内にお互いさま」と助け合う文化が形成されていきました」と斉之平は相好を崩す。そのほか、「ノー残業デー」や「残業申請制度」など、一般的な制度も併用している。

女性が長きにわたって職場で思う存分活躍できるようにするためには、出産や育児、介護といったライフステージごとに柔軟に対応する就業環境が不可欠だ。そのための制度づくりに力を入れている。まず、結婚や出産で離職しても、その後の再入社も歓迎している。職場復帰した社員は、制度導入当初は、子どもが小学校に入学するまでフレックスタイム制度や1日6時間の短時間労働制度、所定外労働免除を利用できるようにしていたが、社員の要請を受けて小学校3年生まで利用できるように改正している。パートとして職場復帰しても、やる気や能力次第で正

こうした一連の取り組みと成果が高く評価され、同社は経済産業省「ダイバーシティ経営企業100選」及び、その中の25社しか選ばれない「ホワイト企業」女性が本当に安心して働ける会社」に、さらに「APEC女性活躍推進企業50選」(日本企業は5社)に選定された。そのほか、斉之平は、経営者として男女共同参画社会づくり功労者内閣総理大臣表彰、女



性活躍推進法に基づく認定制度の「えるほし」の三ツ星認定などを受けている。

## 洪沢の「合本主義」を実践する 全員経営

どうしても「女性活用」に光が当たってしまいが、「すべてのものを真に活かす」という社志と「人が真に活きる経営を追求する」という社訓を掲げてダイバーシティ経営を実践する同社が活用するのは、女性に限った話ではない。社員の定年を、洪沢栄一が第一国立銀行の頭取を退いた77歳に変更し、シニアの活用にも取り組む。さらに「現在まで外国人社員を雇用した実績はありませんが、今後はその可能性も大いにあります」と齊之平は言う。

もう一つ、齊之平が志向するのは「全員経営」だ。そのために、経営理念や経営方針、財務数値、目標管理、人事考課、年間スケジュール、各社員の強みといった内容を盛り込んだ「システム手帳型事業計画書」を全社員に配付。また、任意参加であるが、「クレームゼロ委員会」「環境整備委員会」「安全衛生委員会」「IT委員会」「シスター&ブラザー委員会」といった13もの委員会を立ち上げ、部署を横断して活動している。年度初めに目標や活動計画を発表し、PDCAサイクルを回す形で活動し年度末に成果を報告するというものだ。これにより、社員の主体性や実行力を養い、ボトムアップで会社運営に関わる機会をつくっている。

ボトムアップという点では、社長が一番下で、その上に管理職ならぬ「支援職」、その上に一般社員、そして一番上に顧客を置く「逆ピラミッド」型の組織図を作成して社員にそのことを意識させている。管理職を「支援職」と呼ぶ理由を、齊之平は次のように説明する。「管理」というと上からコントロールされるイメージ

がありますが、当社には馴染みません。そうではなく、社員の活躍を支援するのが仕事であるという考えから、「支援職」と呼ぶことにしています」

この「全員経営」は、齊之平による洪沢の「合本主義」の一つの実践である。「合本主義」とは、資本家が短期的な利益を追求しがちな資本主義に「人本主義」の要素を加味することで、長期的に利益が社会全体に行きわたるような経営の在り方を提唱したものだ。

## 「晩晴を貴ぶ」精神で 社会福祉活動に邁進

前述のとおり齊之平は洪沢栄一の経営思想に私淑し実践を続けており、2015年に埼玉県の洪沢栄一賞を受賞している。洪沢の有名な思想としては、「論語と算盤」

「公益と私益」「義利両全」などがある。道徳と経営は合一すべきで、経営で得た収益は私欲を満たすためだけでなく、社会貢献にも使うべきとの考え方だ。齊之平は、社業の傍ら、というよりも社業の多くを専務以下に任せ、社会福祉法人子供の町理事長や埼玉県の教育委員会委員長（2013年に委員長は離職）として、活動を続けてきた。齊之平は、時に私財を施設の運営資金に充てながら、その運営を見守っている。

「論語と算盤」や「公益と私益」「義利両全」は、いずれも実践していくうちに世の中が良くなって、巡り巡って自分にも返ってくるという考え方で、私益を優先すれば、どうしても貧富の差が拡大し、ギスギスした世の中になってしまいます。そうではなく、性別や年齢、学歴など関係なしにすべての人が活躍し豊かになれる社会になれば、国全体が幸福になると思うのです。洪沢は、夕陽が没する時に素晴らしい光を放つことにたとえて

「晩晴を貴ぶ」と言っていますが、70歳の私は、そんな世の中に少しでも近づければと考えて、洪沢の思想をこれからも実践していきたいと思っています」と齊之平は言う。そういった生き方のほうが、人として豊かで充実感が味わえると齊之平は実感している。

しかし、洪沢栄一が没して90年近くが過ぎ、その名前を見聞きする機会は少なくなっていく一方だろう。「だからこそ、洪沢によって守られた一橋大学に関わる学生や卒業生、教職員などすべての人は、洪沢の功績を語り継いでほしいですね」と齊之平は力説する。

「洪沢については、出生地の深谷市ではテキストを作成して小中学校の生徒に教えています。それ以外、洪沢の功績を承継するのは洪沢栄一記念財団と一橋大学くらいではないかと思えます。ぜひ、その認識を新たにしたいもらえればと願っています」と齊之平は力を込める。



齊之平伸一（さいのひら・しんいち）

1948年東京都生まれ。1971年一橋大学経済学部卒業後、松下電器産業株式会社（現・パナソニック株式会社）入社。1976年松下電気産業を退社し、家業である三州製菓株式会社に入社、1988年同社代表取締役社長に就任、現在に至る。埼玉県経営者協会副会長、社会福祉法人子供の町理事長、埼玉県物産観光協会理事、埼玉県道路公社理事、埼玉いのちの電話後援会理事、彩の国工場振興協議会幹事などを務める。元埼玉県教育委員会委員長。著書に『脳力経営』（致知出版社）、『3倍「仕事脳」がアップするダブル手帳術』（東洋経済新報社）などがある。

「一橋大学広報誌『H.Q.』の連載企画として、2003年から続いていた「一橋の女性たち」。  
女性卒業生との対談や、女性卒業生・有志の会「一橋エルメス会」(以下、エルメス会)の活動報告を中心に情報を発信してきました。  
今回のテーマは、一橋の女性たちのライフ&キャリア。エルメス会が実施した一橋大学卒業生へのアンケート調査結果を基に、  
生き方や仕事における問題について話し合った座談会をレポートします。  
進行は、経営管理研究科教授の山下裕子です。

# 難題解決に叡智を結集せよ

## 座談会参加者プロフィール

〈一橋エルメス会:  
アンケート調査まとめ・結果報告〉



**浅野浩美氏**  
独立行政法人高齢・障害・  
求職者雇用支援機構 雇  
用推進・研究部長 (1983  
年社会学部卒)



**田所亮子氏**  
Advisory Group 株式会  
社 財務経理コンサルタント (1988年経済学部卒)

〈ご意見をいただいた有識者の皆様〉



**ビル・エモット氏**  
元エコノミスト誌編集長、  
国際ジャーナリスト



**藤田通紀氏**  
PwCコンサルティング合  
同会社 ディレクター 人  
事・チェンジマネジメント



**中嶋由美子氏**  
PwCコンサルティング合  
同会社 シニアアソシエ  
イト 人事・チェンジメン  
ト

〈進行〉



**山下裕子**  
経営管理研究科教授

## アンケート実施と 座談会開催にあたって

山下 「私たちはこんなにハードに働いているのに、なぜさまざまなギャップがまだ存在するのだろう。私たちに何かできないだろうか」という思いがエルメス会の活動の出発点であり、それを軸にセミナーやワークショップなどを行ってきました。その一環で、一橋大学の卒業生を対象に、キャリア及びライフにおけるジェンダーギャップに関するアンケート調査を実施しました。

本日はまず、中心となって調査を進めてくださった浅野浩美さんから結果を報告していただきます。次に、エルメス会の田所亮子さん、日本の女性活用について異なる分野で取り組まれている皆さんと話し合いたいと思います。日本の女性活用に関する本を書かれている英国のジャーナリスト、ビル・エモットさん、そして、ヒューマンリソース分野でのコンサルティングに取り組まれている、藤田通紀さん、中嶋由美子さんをお迎えしています。

※今回ご紹介した卒業生アンケートにむけての諸活動に関しては、公益財団法人野村財団の「女

性が輝く社会の実現」をテーマにした講演会等  
助成をいただいています。

## アンケート調査の概要—ライフ& キャリア、ジェンダーギャップの実態

浅野 一橋大学は社会科学の総合大学として高く評価されており、卒業後は良い就職先を見つけやすく、産業界で活躍する卒業生が多いことで定評があります。しかし女性卒業生に関しては、せっかく入った会社を辞めてしまったり、育児のために仕事のペースダウンを余儀なくされたり、ということがまだあります。そこで、卒業生男女にライフキャリアについてたずね、525名から回答を得ました。数も限られており、他の集団と比べてもないので、これで一橋大学卒業生の特徴を説明できるわけではありませんが、全体的な傾向が分かったほか、同じように学んだ卒業生においてもジェンダーギャップが存在するという示唆が得られました。

「一橋エルメス会」ライフ&キャリア・アンケート」  
調査概要

〈調査方法〉 インターネット上に特設ページを開設

し、卒業生に回答を呼びかけた。呼びかけにあたっては、同窓会誌『如水会々報』の投稿ページ、大学同窓会inFacebookのほか、各学年が任意で設置しているFacebook、その他卒業生同士の私的なネットワークなどを用いた。

〈調査実施期間〉 2017年7月1日〜2018年3月31日

〈回答者数〉 525名(男性226名、女性298名、その他1名)

※一橋大学卒業生を対象に行った「ライフ&キャリア・アンケート」調査結果の詳細は、『H.Q.ウェブマガジン』でご覧いただけます。

[http://www.hit-u.ac.jp/hq-mag/hitotsubashi-woman/305\\_20180509/](http://www.hit-u.ac.jp/hq-mag/hitotsubashi-woman/305_20180509/)



## 座談会レポート—有識者コメントと ディスカッション

調査結果から分かる、  
一橋の女性たちの現状

山下 浅野さん、ありがとうございます。一般

の女性と一橋大学の女性卒業生を比較すると、M字カーブにはどのような特徴がありますか。  
浅野 三つの違いがあります。一つは就業している人の割合が高いこと、二つ目は、M字カーブの底が浅く、期間も短いこと。三つ目は、仕事に復帰する際に、パート・アルバイトでなく、自営業を選ぶ人の割合が高いことです。

山下 一般的な傾向としてのM字カーブは同じであつても、内容が異なる。このことは、この問題に対する効果的な方策も異なるということだと思ひます。浅野さん、一橋の女性たちの抱えている問題は何でしょうか？

浅野 一橋大学の女性卒業生は、力を持っていると思ひます。しかし、今回の調査結果を見ても、昇進に対してはためらいもあり、自分の力に対する評価も男性に比べて低い。子育て期など、思いやり仕事をする事ができず、自信が持てない時期もあるかもしれませんが、職業人生は長くなつてきています。子育てがあるからと言つて、そこで諦めないこと、それから、自分の反省を込めて言へば、もっと自信を持つことだと思ひます。

山下 日本企業では、ミドルマネジメントの仕事が過重になりがちで、女性たちが、自信をなくしてしまうのはよくわかるのですが、必要以上に卑屈になったり、絶望したりしないで、私にもできるかも、という前向きな気持ちを持つてはどうか、いろいろな角度から検討する必要があります。

次はエモットさん、お願いします。

エモット まず第一に、この調査は、高い教育を受けた女性に特化し年齢セグメント別のキャリア・パターンを分析している点で貴重であり、情報的価値が高いということを描きたいと思ひます。

次に、一橋の女性卒業生と女性全体とのM字カーブの形の違いが大変印象的です。特に、キャリア後半での自営業比率の多さに注目しました。このことは一橋の女性卒業生たちが、女性全体と比べて、自らのビジネスを築き、自立する機会を獲得してきたということを意味します。

最後に、一橋の女性卒業生の管理職の割合については、率直に申し上げて失望を感じました。私

が期待したより、はるかに低いものですから。山下 私も気にかかっています。その要因を明らかにできたらと思つています。

エモット 自営業では、どのような職種の方が多いのですか。

浅野 弁護士や会計士などの士業、それから、研修の講師などの個人事業主ですね。



エモット 高度に専門的な仕事ですね。専門的な仕事を活かしてキャリアを変更するというのは分かります。

山下 エルメス会の発起人である海部美知さんが、第一回の集まりで、「GJP」という表現を考へてくださいました。Gは外資、Jは自営、Pはプロフェッショナル。長く働き続けている卒業生をみると、その3つのカテゴリで活躍している人が圧倒的に多い。新卒の女子卒業生の多くが、日本企業に就職することを考えると、歪なことが起

こつている。ただし、本調査のサンプルサイズは非常に小さく、偏りがある可能性が高いことを念頭に置かなければなりません。我々の実感に近いデータになったと考へています。

### 日本企業は、女性を活用できているか

山下 ところでエモットさんは今、日本の女性の活用について本を書かれていますね。イギリスの場合はどうなのでしょう。

国際コンファレンスには、オックスフォード大学とスタンフォード大学の女性卒業生リーダーを招待します。オックスブリッジに代表される英米の伝統的な大学では、そもそも男女共学になった時期が、日本と比べても遅くて70年代です。それほど保守的な環境から一挙に女性が活躍する土壌ができていったのはなぜなのでしょう。日本とイギリスでは80年代から90年代という短い時期の間に、違いが生じているようです。エモットさんはこの違いをどう思われますか。

エモット 私は1978年にオックスフォード大学を卒業しましたが、その年代はトップクラスの大学に進学し、男性と全く同等な形で教育を受けた女性が量的に増加した最初の世代にあたります。それまでは専用のカレッジに進む女性が少数いた程度でした。私の同年代の女性卒業生は、高学歴とそれにふさわしい就業機会の双方を得た最初の世代です。推測するに、一橋大学の女性卒業生たちの一部については同様の状況だったろうと思ひます。イギリスの第一世代にも、もちろん困難はあり、壁に直面したでしょうが、雇用慣行により柔軟に対応することにベネフィットを見出す企業が次第に増えていったのです。

山下 前回エモットさんにお会いした時も、同じ質問をしました。その時の答えの一つは、イギリス社会の産業構造の変化により、サービス産業が拡大したというものでした。一方当時の日本企業は、依然として生産の拡大を志向していましたから、新しい産業に関与することが難しかったのかも知れません。当時のあなたのクラスメートたちの上昇志向は、どのようなものだったので

でしょうか。  
エモット オックスフォードのようなトップ大学では強かつたですね。

山下 首相を目指すなどでしょうか(笑)。

エモット そこまでの人はいませんでしたが、サービス関連産業のCEOのポジションなどです。



私のクラスメートは、結婚し3人のお子さんを育てながら、私たちの会社(The Economics)のCEOになり、その後イギリスの経団連の最初の女性会長になりました。大変悲しいことに、昨年他界されたのですが、彼女は特に強い個性を持っていましたね。同じ年代で、広告業界やメディア、サービス志向の強い金融業界でリーダーシップを発揮し、高いポジションに就いた人もいます。

浅野 調査では、女性のほうが自己評価が低いという結果が出ましたが、そういったことも違いに関連しているのではないのでしょうか。

エモット 自己評価における同様の違いはドイツやフランスにもありますが、そう大きな差ではないと思ひますね。私は男性だから、確かなことは言えませんが。

山下 続いて中嶋さんに伺います。中嶋さんは子どもの頃から就職するまでオーストラリアで過ごし、今は日本で働いていらっしゃいます。両国の若い女性たちの違いを比較できるのではないのでしょうか。

中嶋 オーストラリアは男女を問わずファミリー志向が強く、ワークライフバランスは比較的保たれています。子どもにかかわる用事で、女性だけでなく男性がオフィスを早退することも珍しくはありません。男性も積極的に育児参加できるという意味では、日本女性の立場としては、オーストラリアの方がより助かるなという印象です。オーストラリアでは、専門職に就く女性は家庭にも貢献し、男性も仕事と同じように家族の幸せを大切にしています。4年前、私が初めて日本で働

いた時、日本は男女を問わず夜遅くまで働く人が多く、仕事を早く切り上げる人は少数で、オーストラリアとは文化が違うのだと知りました。このように、日本とオーストラリアの働き方の違いは、それぞれの国における価値観の違いに強く関係しています。

## ワークライフバランスのために、若い世代ができること

中嶋 調査結果については、どの設問についても年代が上がるにつれジェンダーギャップが大きくなっていきますね。私は就職前の女子学生にインタビューをしたことがあります。彼女たちは21〜22歳ととても若い世代です。彼女たちからよく尋ねられたのが「結婚後はどのように働くのですか、子どもが生まれたあととは仕事に復帰するのですか」ということ。私が21歳の頃は、家庭について深く考えたことはありませんでした。若い世代がこうした質問をするということとは、彼女たちが家族を持ちたいと願い、同時にキャリアを持続させたいと考えていることを意味していると思います。



上の年代ほどジェンダーギャップが大きいということは、当時の労働環境に問題があったということかもしれません。若い世代がより快適に働き続けることができる環境を勝ち取ることができれば、おそらく変化が生まれるのではないのでしょうか。

山下 M字カーブには、異なる世代が混じりあっている、と。バックグラウンドが異なるから、厳密には将来については言うことができません。

エモット M字カーブが生じてから世代を追うことにカーブが緩やかになる傾向にあるのではないですか。

浅野 他の先進国に比べるとM字が目立ちますが、カーブは緩やかになってきています。エモット この10年間にさまざまな変化が生じて

います。復職した時の女性たちのポジションも変化しています。中嶋さんはさらなる変化に望みを持っていいと思いますよ。

中嶋 外資系IT企業やPWCコンサルティング(以下PWC)のようなプロフェッショナルサービスファームなどでは、比較的子育てに寛容な体制を整えているように感じます。PWCに務める私の場合は、朝早く子どもを保育園に預け8時頃に仕事を開始し、一旦16時半頃仕事を切り上げ17時に子どもを迎えに行き、必要に応じて子どもが寝たあと仕事に戻るといったような働き方をさせてもらっています。フリーアドレッシングシステムがあり、同じチームのメンバーも非常に協力的です。柔軟なワークスタイルが、私に働くエネルギーを与えてくれます。ただ、いまだフレキシブルワークが浸透していない会社も少なくありません。子どもと同じクラスのお母さんから聞いた話では、オフィスが保育園から遠くかつオフィスにいないとできない仕事だから短時間で働くという選択がしかなかった、ということでした。パフォーマンスの専門職では、こういった問題をより簡単に解決できるのではないのでしょうか。

山下 中嶋さんのクライアント企業で働いている若い女性はどうか。調査によると、若い世代の女性は男性と比較して能力を伸ばす機会は少なくなっています。だからといって女性のモチベーションが低いと結論できるのは残念です。

中嶋 現在に比較すると、日本企業で働く女性の地位は従来とかく低いものでした。子どもを持ちたい女性は、家庭と仕事を両立させるため働く時間を調整する必要があります。よって、同じくらいの能力を持つ男性と女性なら、将来的に長期雇用が見込める男性に優先的に投資をする、というのがほとんどの企業の考え方でした。しかし、現代の女性にもっと実践的にチャレンジできる可能性がります。会社に対して、「マネジャーを目指すため、トレーニングを受けたい」というのも一つの手法です。政府や企業の方針に対して個人でできることは少ないですが、自分の能力アップのために学習やトレーニングの機会をつかむことはできると思います。

山下 トレーニングの欠如や自信のなき、モチベーションの低さは、お互いに結びついているので、どこから糸口を見つけるのか、個人的にも、組織的にもいろいろ試してみる必要があると思うです。

中嶋 自己啓発行動はいいことだと思えますし、心理的にもいい影響をおよぼすと思います。

エモット 非常に興味深い話ですね。自信を持つために、男性は将来の成長に役立つような公式非公式の経験を積むということですね。自己開発のための機会を多く持っていたわけですね。調査ではギャップを年代別に見ていますが、中嶋さんの会社の若い世代の人々にとってギャップは大きいのでしょうか。それとも小さいのでしょうか。

中嶋 小さいと思います。コンサルティングとはプロフェッショナルであり、年齢に関係なく自分の意見を持たなければなりません。ミーティングでは沈黙や動揺ではなく発言が求められ、キャリアを伸ばすことが要求されます。私が所属しているチームのリーダーは常に言います。会社は多くの機会を提供しているのだから、自ら手を伸ばしてつかみなさい、と。企業の文化にもよりますが、上に立つ人は若い人を勇気づけなければいけないと思います。

## 日本企業は、変わっていかけるか

山下 藤田さんは人事と組織改革の専門家ですが、日本企業にとってこれらの問題を解決に導く要素は何だと思われませんか。

藤田 日本企業で働く女性たちには、二つのキャリアがあります。一般職と総合職ですね。今は企業もその構造を見直していますが、私の年代では総合職と一般職では役割や責任に大きな隔たりがありました。ですから、主に男性であるマネジャーがマインドを変えることは非常に難しいのです。実際には、優れた可能性と競争力を持ち将来リーダーシップを発揮するであろう女性の幹部



候補者たちがたくさんいますが、自ら諦めてしまっている人もいます。ここがポイントの一つだと思えます。一橋大学の卒業生は皆、優れた可能性を持っています。それは、大きな利益を生み出す可能性があるということです。ですから、PWCでは男女に等しい機会を与えています。100人の新人コンサルティングを採用する場合、男女比率は50対50です。ですが、おそらく役職を持たない女性たちの10%程度はどう進むべきかを決めかねているように見えます。

山下 ではプログラムを変えなければ(笑)。

藤田 その通りです。PWCでは、CEOが最終的に「私たちは変わらなければならない」という決断をし、マネジメントの変革と実践的な問題解決に取り組んでいます。現在、多くの企業がダイバーシティ・カンパニーであると標榜しています。しかし、現実には成功しているケースはそう多くはありません。大切なのはダイバーシティ&インクルージョン(人材の多様性をお互いに包摂すること)です。PWCではその実現に挑戦しています。会社は才能のある専門家を必要としているからです。よって、会社側も出産後スムーズに仕事復帰できる体制を整えています。中嶋のように、人材育成に丁寧に取り組み、競争力とインパクトを持ち合わせている女性にはさらに活躍してもらいたいと考えています。

山下 お題目のダイバーシティってありますよね。ダイバーシティを口にする日本企業は多いですが、実態はそうでもなくリップサービスだけだったりする。藤田さんの会社では、ダイバーシティをどう実現していったのですか。

藤田 PWCではダイバーシティ&インクルージョンの実現に長い時間を費やしました。取り組み始めて5〜6年たっています。ダイバーシティ&インクルージョンの実現には、いくつかのステップがあると思いますが、最初のステップは「意識の向上」です。次に、「経験」は非常に重要です。さまざまな実例を踏まえ、制度を改善していく必要があります。

PWCでは、パラリンピックをサポートする活動をしており、選手の1人が勤務しています。企



## 一橋の女性たち

藤田 アカデミックなことだけでなく、実社会のトレンドに関する見識を含むと思います。昨年、私はコンサルティングチームの教育にかかわりました。最初にプロフェッショナル

業としては最終的にはベネフィットが非常に重要で、彼女は十分にベネフィットに貢献してくれています。彼女は働き方にフレキシビリティを必要としていますが、会社としてはフレキシビリティによって彼女の仕事やりやすくなるかどうか重点を置いています。会社にベネフィットをもたらしてくれる人材は必要。そう考えれば、企業は変わることはできるのではないのでしょうか。多くの日本企業は、人材の多様性の受容を推進すると言っているのですから。  
山下 日本企業で変革に成功したところはありますか。  
藤田 外資系企業では、アメリカやイギリスのロールモデルを持ち込んで、環境を整えたところがあります。日本企業では、優れた女性を見ることがありますが個人レベルなのではないのでしょうか。CEOをダイバーシティのアイコンとしているところはありますか。  
山下 専門家として、そうした状況を打破するための戦略はありますか。  
藤田 人事政策や責任の所在、キャリアパス、ワークライフバランスを含めて、組織の構造と人々の意識を変えなければなりませんね。  
エモット タイバーシティ&インクルージョンを実現するために、最も重要なキーは何ですか。  
藤田 社内教育が重要なキーの一つだと思います。教育の定義は非常に幅広いですが、教育を受けたプロフェッショナルは、学んだことを生かしてより多くのことが実現できると思います。良い教育を受けていない人は、目の前の問題がいかに重要であるかということに気づけないかもしれません。  
山下 藤田さんは、教育にはさまざまな定義があると言われましたが、どのような教育が最も重要だと思いますか。アカデミックなものは、実用的なもの、あるいは「飲みニケーション」ですか(笑)。

藤田 アカデミックなことだけでなく、実社会のトレンドに関する見識を含むと思います。昨年、私はコンサルティングチームの教育にかかわりました。最初にプロフェッショナル

ルとしての基礎、次にスキル、三つ目が競争力です。この三つは専門企業にとって非常に重要です。例えば競争力のパフォーマンスに欠ければ、世界のクライアントを納得させることはできません。適したスキルがなければクライアントに対して何もしてあげることはできません。そしてスキルは、アカデミックな知識に裏付けられたものでなければなりません。この点で、一橋大学の卒業生は良い評価を得ていると思います。  
モチベーションやリーダーシップを、どう高めるか  
山下 田所さん。一橋の女性たちは、活躍している方も多いですが、一方、調査結果からは、モチベーションやリーダーシップの上で、ジェンダーギャップもありそうです。田所さんは一橋大学の女性卒業生をよくご存じですが、どう思われますか。  
田所 一般的に言って、一橋大学の女性卒業生は優れており、仕事に対して真摯かつ正直で知的であると思います。しかし、私たちは、さらに、アカデミックなこと、あるいはアカデミックでないこと、の双方で、意見を言う経験や公の場における振る舞いを身につけなければならぬと思います。  
山下 浅野さんのレポートにネットワークの重要性ということがありますが、ネットワーキングによるパワーアップの可能性についてどう思いますか。なぜならネットワークは諸刃の剣で、お互いに高め合うことにもなれば、モチベーションを損なうことにもなります。立ち向かう必要がない、私たちは幸せなもの。こうした力学が女性たちのネットワークに潜んでいると思うんですね。どうすれば女性たちのネットワークがモチベーションを高める発動機のような役割を果たすこ



とができるでしょうか。  
田所 二つの可能性があると思いますね。一つは、ネットワークを通してお互いに楽しむこと。二つ目はビジネスをより現実的で、収益性の高いものにする重要な情報をやりとりすること。これは現実の話し合いやミーティングでも同様だと思います。現在はIT社会ですから、SNSなどさまざまな手段でコミュニケーションをとることができ

とができるでしょうか。  
田所 二つの可能性があると思いますね。一つは、ネットワークを通してお互いに楽しむこと。二つ目はビジネスをより現実的で、収益性の高いものにする重要な情報をやりとりすること。これは現実の話し合いやミーティングでも同様だと思います。現在はIT社会ですから、SNSなどさまざまな手段でコミュニケーションをとることができ  
これからの「キャプテンズ・オブ・インダストリー」たちへ  
山下 最後に、若い世代の一橋の女性たちのために、未来にどう立ち向かえばいいのかアドバイスをお願いします。  
浅野 若い皆さんは、能力もモチベーションも持っています。女性にとって大事なものは、それをわかるように周りに伝えることだと思います。国も、女性活躍を推進している企業や子育てをサポートしている企業を認定したり、各企業の女性活躍に関する情報を提供したり……と、いろいろな支援をしています。働き方も見直されつつあります。学ぶだけ、とか、目の前の仕事をやるだけ、ではなく、期待されているのですから、諦めたりためらったりせずに、自分の力や意欲を伝え、ちゃんと発言することが大切です。  
エモット これからの10~20年、女性卒業生たちが社会や経済、政治に与えるインパクトは疑う余地もなく増大するでしょう。なぜなら女性たちの占める数が増え、リーダーシップ・ポジションに就く能力を備えた人も増えるからです。一橋の女性卒業生にはパワーがあり、テコとなるスキルがある。そして典型的な男性サラリーマンのスタイルではなく、自分自身のリアリティを実現するような選択を生み出す能力がある、と確信しています。  
中嶋 女性の仕事力に関する調査をPwC Strategy&が行ったことがありますが、もし女性の労働人口が男性と同等になるとすれば日本のGDPは9%上昇します。これは分析上の数字ですが、女性たちの貢献があれば、日本の可能性を拡大させることができるのです。私たちは、そういう可能性を



持った女性たちに社会に参加してほしいと思っています。  
藤田 インテリジェンスとエクスペリエンスのバランスがとれて重要です。インテリジェンスは時として科学やエンジニアリング、技術のような確実なスキルに基づいています。一方、エクスペリエンスは、創造性やイノベーションと同等の価値を持つ。何かに挑戦しようとする若い人には、インテリジェンスと同様にエクスペリエンスが必要です。それが日本の経済や社会に大きなインパクトを与えることになると信じています。  
田所 Keep your dream. Keep your ambition. Keep your money. It's important.  
山下 皆さん、本日はどうもありがとうございます。私たちにしても、未来に向かって立ち上がるための良い機会になりました。私はためらいのある世代に属していますから、いまだに逡巡が残っている部分があるのですが、素晴らしいエキスパートである皆さんとお話をして、勇気をいただきました。さまざまな分野で連携していきたい。若い世代と素晴らしい日本、そして世界のために。

# 福井県立藤島高等学校

一橋大学が、全国から優秀な学生が集まる魅力ある大学であるためには、何が必要か。本学の教員が母校を訪ね、母校での取り組みや今の高校生の志向をヒアリングしながら、その問いを掘り下げていく「母校を訪ねて」。今回は、法学研究科の葛野尋之教授（前研究科長）が、福井県立藤島高等学校を訪問した。高校時代の同級生、青木建一郎教諭との対談を通して、160年以上に及ぶ同校の歴史、文部科学省による「スーパーサイエンスハイスクール」指定校として取り組んだ独自のカリキュラムやテキスト開発などについて紹介し、次世代リーダーの育成、教養教育の重要性を浮き彫りにしていく。



## 160年以上の歴史と伝統を誇る 福井県立藤島高校

葛野尋之教授の母校、福井県立藤島高等学校では、田中幸治校長と、保健部長の青木建一郎教諭（公民担当）が対応してくださった。

藤島高等学校は160年以上の歴史と伝統を誇る、福井県有数の進学校だ。前身は安政2年（1855年）に福井藩16代藩主・松平春嶽が開学した「明道館」である。藩政改革の大きな柱として掲げられた「教育を通して藩を豊かにする」という開学の志は、2代館長・橋本左内によってさらに磨かれ、現在に至るまで脈々と受け継がれている。



田中幸治校長

「橋本左内は、15歳の時に著した『啓発録』で五訓（去稚心・振気・立志・勉学・扱交友）を挙げています。本学ではその中から3つの訓『去稚心（わらべしい心をとりに去る）』『振気（勇気を出してがんばる）』『勉学（広

い知識や教養を身につける）』について、入式などの式典で折にふれて生徒たちに伝えていきます」（田中幸治校長）

パーサイエンスハイスクール（SSH）事業」（5年間）として3度目の指定を受け、文理を問わず、深く考える力と豊かな教養を身につけた、グローバル社会を「デザインする」国際性豊かな21世紀を担うリーダーの育成に取り組んでいる。

このような高校であるから、館長を務めた橋本左内は言うに及ばず、160年の歴史の中で輩出してきた卒業生も実に多彩だ。首相・岡田啓介、最高裁長官・石田和外、作家・中野重治、小松製作所取締役会長・野路國夫、指揮者・小松長生、歌人・俵万智、そして2008年にノーベル物理学賞を受賞した南部陽一郎博士など、枚挙に暇がない。現在も毎年のように国立大学に270人余りの合格者を出している。

「現在の本校の特色として真っ先に挙げられるのは、やはりSSH事業でしょう。南部博士がご存命の頃、本校の生徒が当時博士の研究室があった大阪大学に伺ったことがあります。その際、博士は『Boys & Girls Be Ambitious』——一つのことにとらわれず、さまざまなことを学び、挑戦し、飛び立って行きなさい、と言われました。その言葉をテーマに、SSH事業の3期目では文理の枠を超えて生徒たちが一緒に学び、議論し、発表し合う機会を創出しました。その結果、生徒たちは異なる意見に真剣に耳を傾け、お互いの考え方を尊重し合う姿勢を身につけました。この姿勢は、大学でさらに学びを深め、社



青木建一郎教諭

会に出て力を発揮していく上で欠かせないものだと考えています」（田中幸治校長）

葛野教授と青木教諭は同校の昭和55年度の卒業生である。その縁で、葛野教授は毎年10月に行われる藤島高等学校の「学問発見講座」（2年生向け）に参加。他大学の教授とともに、生徒が関心を持つテーマについて講演を行っている。今回の「母校を訪ねて」では、お2人がこれまでの接点の中で交わってきたさまざまな議論について、さらに深めていただく機会となった。以下にその対談の模様を紹介する。

### スーパーサイエンスハイスクール指定校としての文理一体の取り組み

から第2期、平成26年度から第3期と、SSH事業を推進してきました。基本的に科学技術の色彩が濃い事業ですが、文系にも必要な取り組みだと考え、2期目からは対象を文理合わせた全校生徒に拡げました。3期目は「科学的教養を備え、深く考え、未来をデザインできる人材の育成」をテーマに掲げました。ここでは「教養」を「断片的な知識、経験をつなぎ、高校で習得する知の全体像を俯瞰的に把握する力」と定義しています。

葛野 なぜ、文系にも必要な取り組みであると考えたのでしょうか。

青木 1年生の「研究Ⅰ」では研究のスキルを学び、2年生の「研究Ⅱ」では自ら問



葛野尋之教授



いを立てて答えない問題に取り組み課題研究を行います。こうした経験は文理共通して大切です。また、近代市民社会の「市民」「主権者」として必要な力を身につけるといふ観点からも、文理を分けるのはおかしいでしょう。高校の科目・教材はタテ割りで生徒は知識をバラバラに入れてしまいがちです。3年生の「研究Ⅲ」ではそれをつなぐような活動をめざしています。生命倫理やAIについて、文理混合のグループをつくつての議論などを行っています。

**葛野** 独自のテキストもつくつていらっしやいますね。

**青木** 高校の教員に加えて大学の先生方にも編集に携わっていただき、『高校生のための基礎教養』というテキストを作成しました。葛野さんも監修を引き受けてくださいましたね。教科横断的に知識をつなげてネットワーク化することをめざして、第1集『近代とは何か』には近代社会の基本構造を俯瞰する文章を、第2集『私たちはなぜ科学するのか』には自然科学の幅広い分野の文章を収録しました。カント、ダーウィン、アインシュタイン、夏目漱石らの古典

と、内田樹・國分功一郎・福岡伸一らの文章を混在させたアンソロジーです。現在我々が直面している問題は、小手先の策では対処できません。環境倫理、生命倫理、格差人権……こういった個別の問題を、科学主義・資本主義・民主主義といった近代社会システムの基本構造とつなげて理解し、自分の頭で考える力が必要です。最初は本校の生徒向けのもでしたが、教育関係者の関心を呼んで、市販されることになりました。

### 自らの判断に責任を負って行動し、俯瞰力によって社会をデザインできる人材の育成

**葛野** 「立憲主義」についての杉原泰雄先生の文章もありましたね。広い意味における「社会の次世代リーダーを育てる」という観点から、とても共感できる取り組みです。現代は、AIをはじめとするコンピュータテクノロジーから経済、金融、経営、公共政策に至るまで、さまざまな分野で技術官僚、いわゆるテクノクラートが重用される



傾向にあります。しかしながらその傾向が過ぎると、社会の次世代リーダー、すなわち「社会のあり方と人々の幸福について自分で考えて判断し、その判断に責任を負って行動できる人材」の養成からは離れていきかねないのでは……という危機感があったのです。そんな

## 母校を訪ねて

危機感を、藤島高等学校も青木さんも感じておられたのだらうと思います。

**青木** テクノクラートは、あらかじめ設定された目標に向かって効率的に物事を進めていく際に、実務能力を発揮する人材でしょう。徳川幕府の安泰期のように、社会が安定している時にそういうエンジニアリングが得意な人材が重用されるのは分かります。



ます。しかし変動期は違う。実際に幕末も、下級武士から社会を変えようとする人材が出てきましたね。現在はどうかと言えば、農業革命、産業革命に続く大変動期を迎え、「人間の歴史の中の、巨大な曲がり角」（見田宗介）に來ているのだと思います。科学から政治、経済に至るまで、そのつながりが見えていないと、どの方向に目標を設定すればいいかわからないですよ。だから、ジャレド・ダイヤモンドやユヴァル・ノア・ハラリなどが読まれているのでしょう。行き先は歴史を学ばないと見えてこないからですね。**葛野** 歴史とは、今自分たちがどこにいるのかを知り、どこに向かえばいいのかを決めるうえで絶対に必要な「地図」ですからね。

**青木** いわゆる俯瞰力、パースペクティブですね。橋本左内や横井小楠（熊本藩士・儒

学者。のちに松平春嶽に招かれて福井藩の政治顧問となり、「明道館」で教鞭も執る）のように、新しい社会を設計する力、『デザインする』力に優れた人材が必要なのだと感じています。

### 展望や解決策を他者と共有し協働する能力の開発

**葛野** 社会全体のあり方をデザインするリーダーにとって大切なのは、自分だけが良い暮らしをするのではなく、他の人も含め社会全体をより良いものに変えていくという力ですね。時間というタテ軸、地理的なヨコ軸、双方に広い視野を持つて、社会が進むべき道を展望する力です。

**青木** まったく同感ですね。**葛野** そして社会を変えるためには、自分が「正しい」と考えた展望、解決策を他者と共有していく力も求められると思います。何故ならば、1人の人間ができることは限られているからです。その限界をわきま、他者と協働しなければなりません。**青木** その通りだと思います。私が市民社会の市民として身につけてほしいと考えているのは3つで、1つ目はこの社会をよりよいものにしていくこととする社会改革意欲、2つ目はつらい人の痛み・悲しみに共感できる共感能力、そして3つ目に俗説やポピュリズムに流されずに論理的に考えられる思考力。人類は私益と公益をどう調和させるかをずっと考えてきました。今の日本はあまりにも私益に重心が置かれていると感じます。生徒にワーキングプアの現状を

まとめたビデオを見せると、「自分はこうなりたくない」という感想も出てくるのですが、「この人たちの苦しみをどうやって解決していったらいいの？」を考えるのがリーダーで、そういう人間を育てなければならぬと思います。

**葛野** 現代は個人がアトム（＝原子）化し、孤立しています。そして勝った者が成果物を総取りする方向に大きく傾いている時代と言えるでしょう。そんな時代において、いえ、だからこそ一橋大学は社会科学の総合研究大学として、正面から社会のあり方と人々の幸福を考えなければならぬと思います。

## 高度な専門性を身につけるとともに「人間とは何か」を考えるべき

**青木** 先ほどのテクノクラートの議論とも通じますが、社会科学を学ぶうえで大切なのは、高度な専門性を身につけることよってタコソボ化する危険をあらかじめ認識しておくことではないでしょうか。たとえばアメリカでサブプライムローン問題が起きた時には、当事者たちが自分のポケットにだけお金を投入して逃げたという動きがあったとされます。経世済民ではなく、数字をもてあそんでいることの結果ではないかと思いません。そこに、狭い意味での経済の専門家になってしまふことの危険性が潜んでいると思います。経済とは何かを考える前に、「社会とは何か」「人間とは何か」という視点、広い意味での教養を持たないと、学問は歪んでしまうのではないのでしょうか。

**葛野** 社会科学の高度な専門性の基盤に厚みのある教養が必要、ということですよ。それにはまったく同感です。哲学、歴史、芸術、宗教——グローバルな規模で他者と対話し理解し合うためには、これらについての理解が不可欠ですね。しっかりした社会観、人間観がないと。

**青木** 2017年に連慶展と安藤忠雄展に行ったのですが、連慶の「無著菩薩立像」、安藤忠雄の「光の教会」など実に素晴らしかった。「宗教とは何か」「人間とは何か」を言語ではなく体感によって考えさせられる。そういうことを考えた上で、専門の社会科学に入っていくのが重要なのだと思います。その意味では芸術や宗教、文学などは実学と言えます。そういうことを通過してからでない、経済学はマーシャル（経済学者）が言った「cool heads but warm hearts」の学問とまらないのではないのでしょうか。基盤になる社会観、人間観が大切だと思います。

**葛野** マーシャルはケンブリッジ大学の学生を、当時のロンドンでの貧民街に連れて行ったという話を聞きました。

**青木** アダム・スミスの「同感の原理」のな資本主義は歪むでしょう。マーシャルは学生に貧民街の実態を見せ、どうすればこういう人たちが苦しみから抜け出すことができるかを考えるのが君たちの仕事だと教えたのです。本校の生徒もまた同じ責務



を担っていると考えますし、それは一橋大学の学生にも当てはまると思います。

## 先人が知的格闘を積み重ねた原典にふれ自らの可能性を感じてほしい

**葛野** 高校であれば進学実績、大学であれば就職実績や難関試験の合格率、というように、今は短期的な成果を測るのに適した教育に偏向しがちです。しかし人生は高校や大学で終わるわけではなく、そのあとずっと続く。誰もが社会に出て、長く生きていくわけです。そんな将来のことを考え、いつか芽吹くことを期待して、教員や研究者は今、種をまかなければなりません。

**青木** それには教養教育が不可欠なのでしょう。しかし、高校ではテキストの内容が平易になり、大学では一般教養課程が十分には機能していないのではないのでしょうか。教養教育がすっぱり抜け落ちていくように思います。たとえば英語も、「話す」「聞く」などコミュニケーションツールとしての側面が重視されるようになってきました。それはそれでよいことですが、抽象度の高い英文を「読む」こともとても大切でしょう。私たちが高校生の頃は、バートランド・ラッセルの哲学史が英語のサイロリーダーだったりましたね。

**葛野** ラッセルはよく読みましたね（笑）。読むことによって世界が広がるという実感がありました。私自身、高校生の頃に読んでジョージ・バーナード・ショー（文学者）のエッセイに目を開かれました。読むこと、しかも原典を読むことは大切です。教科

書で簡潔に、きれいにまとめ上げられた文章ではなく、著者が格闘しながら書き上げた原典を読む、ということが。

**青木** 教科書で福沢諭吉について学ぶよりも、「学問のすゝめ」を読むことのほうが、生徒にとってはるかに意味があります。だからこそ『高校生のための基礎教養』でも、いくつかのテキストは原典をそのまま載せました。著者の知的格闘を目の当たりにすることが大切ですから。

**葛野** 人間の知的格闘の積み重ねを知ることができれば、高校生も、そして大学生も「自分はこれと格闘しよう」「自分は何かを変えられる」と感じるのではないかと思います。大学に行くための通過点ではない高



校生活を送れるという意味では、藤島高校の生徒さんは幸せですね。青木さんが育てた生徒さんと、ぜひ本学の教室でお会いしたいと思います。受験勉強だけではない学びの面白さに触れた高校生に選んでもらえるよう、一橋大学は、社会科学の総合大学として、ますます研究、教育の両面を強化していかなければなりません。その責任は重大です。そしてまた、大学での学びの楽しさや喜びを、高校生に対して、積極的に伝えていくことも重要だと思いました。

卒業生

213名・10団体 (55,817,337円)

ご寄付金額 (累計)

Table with columns for donation amounts: 100万円以上 (33名・4団体), 50万円以上100万円未満 (19名・1団体), 50万円未満 (161名・5団体). Lists names and organizations like 安形哲夫, 天野文彦, etc.

卒業生のご家族

9名 (742,752,468円)

Table listing family members: 楠木常夫, 榎原敬子, 澤俊男, 本田吉安, 横山隆郎, etc.

在学生・在学生の保護者

199名 (11,640,000円)

Table listing students and their guardians: 金森創, 赤川雅俊, 秋元壽男, etc.

一般の方

8名 (617,000円)

Table listing general donors: 池田純規, 岡崎健一, 小木曾弘行, etc.

企業・法人等

29団体 (427,783,830円)

Table listing companies and organizations: 株式会社イノベスト, 株式会社QUICK, 株式会社KPMG FAS, etc.

本学教職員

14名 (6,540,777円)



銘板色

【ブロンズ】

個人：30万円以上 法人：100万円以上

【シルバー】

個人：100万円以上 法人：500万円以上

【ホワイトゴールド】

個人：500万円以上 法人：1,000万円以上

【ゴールド】

個人：1,000万円以上 法人：5,000万円以上

【プラチナ】

個人：3,000万円以上 法人：1億円以上

【マーキュリー (クリムゾンレッド)】

個人：1億円以上 法人：3億円以上 (金額は累計)

# 一橋大学基金100億円達成

ご卒業生、ご卒業生のご家族、在学生、在学生のご家族、一般の方々及び企業・団体等の皆様からご寄付をいただき、本学基金の募金総額は、2019年1月末現在で約108億円（申込分）となり、基金キャンペーン（平成19年2月～平成26年3月）の目標金額であった100億円を達成しました。この場をお借りし、日頃より一方ならぬご厚情を賜り、厚くお礼申し上げます。

なお、本学を取り巻く厳しい教育・研究環境から、大学基金はより一層の拡充が求められています。皆様におかれましては、これからも大学基金へのご協力につきまして引き続きよろしく願いいたします。

また、ご寄付いただきました方々へ感謝の意を込め、ここにご芳名を掲載させていただきます。今号では、2018年2月1日から2019年1月末日までの間にご入金を確認できた方々を公表させていただきます。公表不可の方及び本学教職員につきましては掲載しておりません。なお、上記期間内にご寄付いただいた方で、万が一お名前がもれている等の不備がございましたら、誠に恐縮ではございますが、基金事務局までご連絡くださいますようお願いいたします。

本学では、ご寄付いただいたすべての方（公表不可の方は除きます）のお名前を「一橋大学基金寄付者芳名録」に掲載し、本学の歴史に末永く留めさせていただいております。また、高額のご寄付をくださった方のお名前を国立キャンパス西本館1階及び如水会館14階の「一橋大学基金寄付者銘板」に記し、末永く顕彰させていただいております。国立キャンパスでは個人の方で30万円以上、法人の方で100万円以上のご寄付が対象となり、如水会館では個人の方で100万円以上のご寄付が対象となります。



募金総額	2019年1月末現在 <b>約108億円</b> （申込分）
------	--------------------------------

## ご寄付のお申込みについて

- お電話、ファックスまたはメール等でお名前とご住所をお知らせください。基金事務局より、ご寄付に必要な書類をお送りいたします。
- 一橋大学基金ホームページより、クレジットカード払い等の方法によるお申込みもお受けしております。ページ内の「寄付のお申込み」からお進みください。  
一橋大学基金ホームページ <http://www.kikin.ad.hit-u.ac.jp/>

## 如水会会員証カードによるご寄付のご案内

本学では（一社）如水会と連携し、如水会会員証カードからの定期的なお引落としによるご寄付もお受けしております。お申込みいただきますと、如水会会員証カードからの自動払込みにてご寄付を頂戴することとなり、お振込みのお手間を省くことができます。

また、ご寄付の回数は、年1回（2月または8月）もしくは年2回（2月及び8月）よりお選びいただけます。如水会会員証カードをお持ちのご卒業生の方はぜひご検討ください。

詳しくは、ホームページをご参照いただくか、下記までお問い合わせください。

【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:042-580-8888 FAX:042-580-8889 E-mail:gen-kj.g@dm.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（国際交流、広報、社会連携担当） 山田 敦

〈編集長〉

経営管理研究科教授 鷺田祐一

〈編集部員〉

経済学研究科教授 大月康弘

法学研究科教授 角田美穂子

社会学研究科教授 福富満久

言語社会研究科准教授 小泉順也

経営管理研究科准教授 古賀健太郎

経済研究所准教授 馬 欣欣

〈外部編集部員〉

株式会社キーンコンセプト 吉田清純

〈印刷・製本〉

図書印刷株式会社

〈お問い合わせ先〉

一橋大学総務部広報室広報係

〒186-8601 東京都国立市中2-1

Tel:042-580-8032 Fax:042-580-8889

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

[koho1284@dm.hit-u.ac.jp](mailto:koho1284@dm.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。

## 編集部から

「HQ誌」は昨年ウェブマガジンに移行したが、同時に、年に1冊だけは「年報」として紙の冊子を発刊することとした。今号がその初号である。ウェブと紙という2つのメディアを併用したことでわかった新しい発見もいくつかあった。ウェブの良い点は、なんといっても発刊と編集の自由度が高いことである。それぞれの原稿ごとの進捗に合わせて締め切りが設定できるので、執筆者や編集担当者の負担はかなり軽減された。また、大きめの写真を用いることも容易になり、印象的な誌面作りも可能になった。いっぽう紙の良い点もあらためて実感される。たとえば、縦書きのフォーマットのほうがなんとなく馴染みを感じる読者も多いだろう。また、印刷物として手に取ってパラパラと読めることも魅力であろう。今後はしばらく、ウェブマガジンと年報というスタイルを運用して、今までよりも幅広い読者に「一橋大学の今」を伝えていきたい。（鷺田）

# 1875

年創設



# 数字で見る 一橋大学

2 0 1 8 年 度

## 学部・大学院

# 4

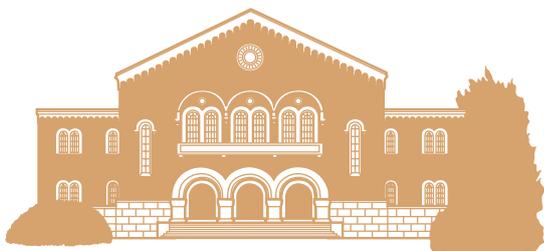
学部

- 商学部
- 経済学部
- 法学部
- 社会学部

# 6

研究科

- 経営管理研究科
- 経済学研究科
- 法学研究科
- 社会学研究科
- 言語社会研究科
- 国際・公共政策大学院



## 学生数 2018年度

# 6367

人

学部生

大学院生

# 4431

人

# 1936

人

うち留学生数

# 875

人

(総学生数の約14%)



ゼミにおけるST比

# 6.6

## 蔵書数 2018年度

# 200

万冊以上



## 海外留学プログラム 2018年度 参加者数 (学部)

# 454

人

うち長期派遣

# 130

人



## 司法試験累積合格率



# 81.5

%

全国1位 (2005年~2017年)

## 科研費採択率 2018年度

# 50.4

%

全国2位

