

HQ 2025

Captains of Industry

HITOTSUBASHI 150th



150th



大学にも企業にも求められる
ダイナミックケイ。パビリティ

【対談】

日本電信電話株式会社 代表取締役社長／島田 明氏
一橋大学長／中野 聡

Innovation

HIASに「脳科学研究センター」が発足、
社会科学研究所の新たなアプローチへ

学生の皆さんには

留学でさまざまなことを感じ取り、
新しい日本をつくってほしい

【対談】

明治産業株式会社 取締役社長／竹内眞哉氏
一橋大学長／中野 聡

Global Report

グローバル・バーチャル・チームズが提供する、
人との新たなつながり

People

「たのしいさわざ」をおこす

組織のポテンシャルを引き出す

株式会社サニーサイドアップ 代表取締役社長／リュウ シーチャウ氏
楽な道を好む本能を理性でねじ伏せ、
茨の道を行く

株式会社オーダースーツSADA 代表取締役社長／佐田展隆氏



48 31 26 22 16 8 1

Bridges

【法曹コース第1期生座談会】

法曹コース修了第1期生全員が、
学部3年十法科大学院2年で司法試験に在学中合格！

つなぐつなげる一橋

一橋大学は、

刺激し合える仲間が集う場所です

研究室訪問 chat in the den

法学研究科／国際・公共政策大学院准教授／藤岡祐治

社会学研究科講師／牧田義也

ソーシヤル・データサイエンス研究科准教授／加藤 諒

言語社会研究科講師／吉田真悟

時代◆論点

自治体の研究開発支援と

地域企業のイノベーション

経済学研究科教授／岡室博之

私とくにたち

一橋大学まちづくりサークルPROCK(プロック)

商店街の枠を超え、国立の人と人をつなぐ

新任者メッセージ

Project Report

創立150周年記念プレイベント

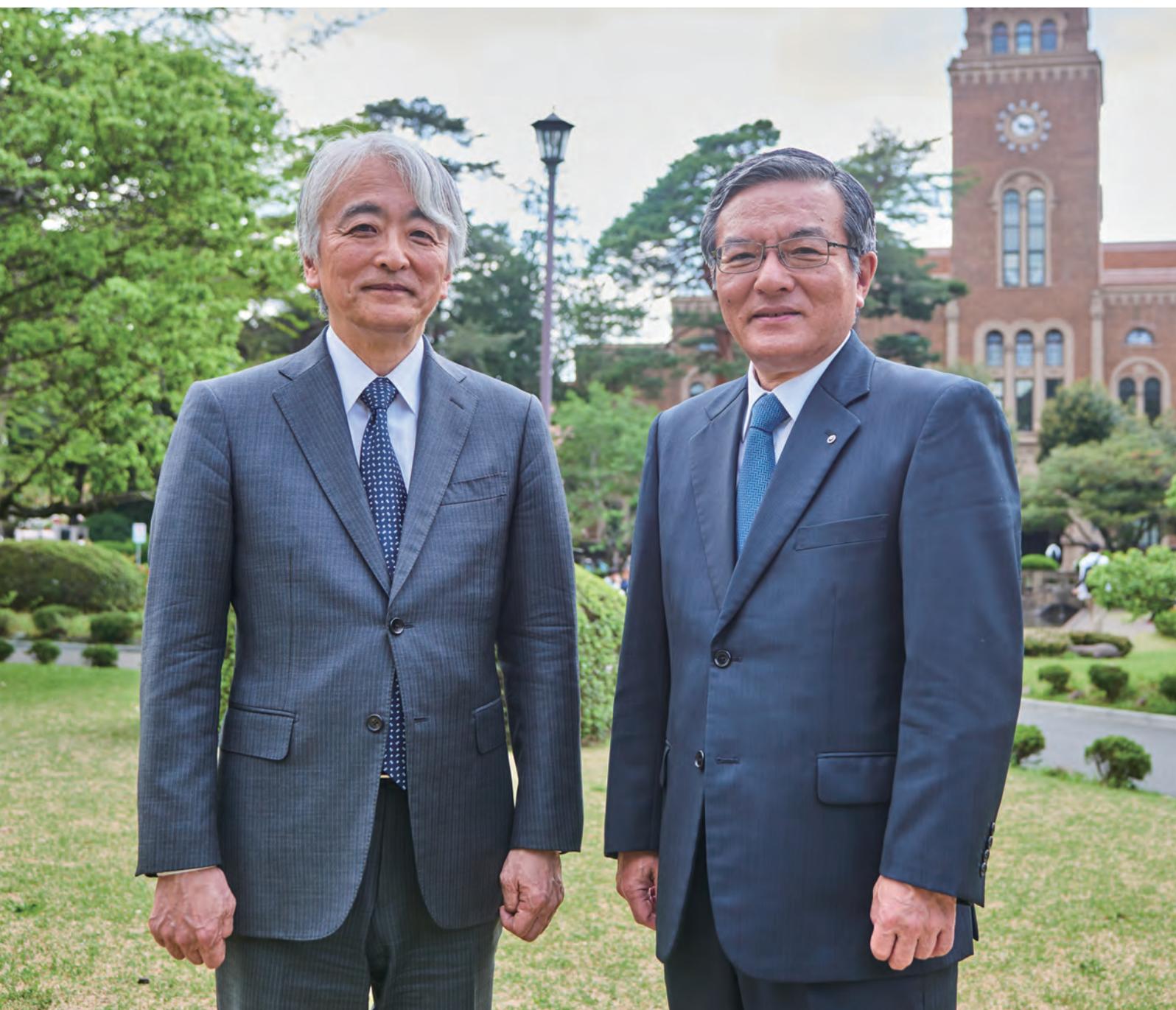
2024年度ホームカミングデー

Campus Information

◆一橋大学基金ご寄付者のご芳名

NTTグループの持株会社である日本電信電話（NTT）株式会社。その代表取締役社長を務める島田明氏が一橋大学商学部卒業後に入社した1981年当時、日本電信電話公社は電気通信事業を営む公共企業体だった。しかし四十余年の時を経た現在、音声関連サービスの収入は、営業収益の15%に過ぎないという。NTTはどう変わってきたのか。そしてこの先、どう変わっていくのだろうか。2025年に創立150周年を迎える一橋大学の記念事業ステートメントは、「ひとつひとつ、社会を変える。」である。社会のニーズが激しく変化し、多様化する時代に、大学や企業が自らどう変わり、社会をどう変えていくのかについて、中野聡学長と島田氏が語り合った。

大学にも企業にも求められる ダイナミックケイパビリティ



一橋大学長

中野 聡

対

談

日本電信電話株式会社 代表取締役社長

島田 明氏

島田 明氏

Akira Shimada

1981年一橋大学商学部卒業後、日本電信電話公社（現NTT）に入社。英国、米国勤務を経て、2007年NTT西日本財務部長、2011年にNTT東日本取締役総務人事部長。2015年NTT常務取締役を経て、2018年NTT代表取締役副社長。2022年6月よりNTT代表取締役社長 社長執行役員、電気通信事業者協会会長に就任（現在は退任）。日本産学フォーラム委員。安藤英義ゼミ、弓道部出身。



思い出すのは、部活とゼミのことばかり

中野 国立のキャンパスにいらつしやるのは久しぶりですか。

島田 数年前、弓道場を改修した際の記念射会で来て以来です。その時は、佐野書院*でパーティーも開催しました。

中野 弓道部は、本学の体育会の中では最も古い部活動の一つです。戦前からの長い歴史があり、先輩とのつながりもとても強いと聞いています。学生時代は、先輩の職場へ行って、部の活動費を寄付してもらったりしていたとか。

島田 私は高校の先輩が弓道部に入っていたので、声をかけてもらって入部しました。確かに、大手町や丸の内でお昼ご飯をこちそうしてもらいつつ、寄付金を集めていた記憶があります。

中野 ちょうど一橋大学になったばかりの頃に学生だった先輩方がいらつしやるような時代ですね。

島田 大学時代を振り返ると、弓道部と安藤英義先生（現一橋大学名誉教授）のゼミのことばかり思い出されます。ほとんど正門は通らずに、弓道場のある北門ばかり利用していました。

中野 なぜ本学を受験されたのですか。

島田 たまたま一橋祭（学園祭）の様子をテレビで見ただけです。さまざまなサークルが集まって、非常に楽しそうにキャンパスライフを送っている姿が印象に残



り、学生生活をエンジョイできるのではないかと思います。

中野 部活動とゼミをエンジョイされたのですね。ゼミでは何を勉強されたのですか。

島田 安藤ゼミで教えていただいたことが、私のバックボーンになっているといえます。ゼミとサブゼミで読んだHenry A. Finney & Herbert E. Millerの*Principles of Accounting: Introductory & Intermediate*で覚えた会計の英単語が、会社に入ってから基礎になっています。社会人になっても勉強は続くのですが、ベースはゼミで身につけました。

中野 ゼミはしっかりやったという、典型的な一橋大学生ライフですね。

島田 私は会計学に関心があったので、安藤先生の「会社法」「監査論」のほか、岡本清先生（現一橋大学名誉教授）の「原価計算」、森田哲彌先生（一橋大学名誉教授、故人）の「簿記論」、木村栄一先生（一橋大学名誉教授、故人）の「損害保険論」などの授業にはまじめに出ていたと思います。歴史の勉強をさせてもらったという印象もかなりあります。Littletonの『会計発達史』も読みなさいと言われました。

NTTの通信事業は、いまや全体の15%

中野 NTTにはどのような経緯で就職されたのですか。

島田 当時は電電公社（日本電信電話公社）でした。

*佐野書院：一橋大学に寄贈された、東京商科大学初代学長佐野善作氏の私邸

中野 聡

Satoshi Nakano

1983年一橋大学法学部卒業。1990年一橋大学大学院社会学研究科博士後期課程単位取得退学。1996年博士（社会学・一橋大学）。研究分野は地域研究、アメリカ史、フィリピン史、日本現代史。1990年神戸大学教養部専任講師、同大学国際文化学部専任講師、助教授を経て、1999年一橋大学社会学部助教授、2003年同大学大学院社会学研究科教授を歴任。2014年同大学大学院社会学研究科長、2016年同大学副学長を経て、2020年一橋大学学長に就任。主著に『歴史経験としてのアメリカ帝国—米比関係史の群像』（岩波書店、2007年、大平正芳記念賞）、『東南アジア占領と日本人』（岩波書店、2012年）、Japan's colonial moment in Southeast Asia, 1942-1945: the occupiers' experience (Routledge, 2018) 等。日本学術会議連携会員、日本歴史学協会常任委員、国立大学協会会長補佐、日本産学フォーラム委員。



友人の多くは銀行に就職して、官に就職する人は少ない時代でした。私は、今のNTTデータがやっているような巨大システムの仕事をしなかったのです。航空のリーダー監視や銀行の全銀システムといったナショナルプロジェクトを手掛け始めていたので、そちらに関心がありました。

中野 情報通信インフラに対するご関心がおありだったのですね。民営化はいつでしたか。

島田 1985年です。

中野 ということは、採用されて4年後ですね。NTTは、大きく変わり続けてきた企業だと思います。私たち国立大学もまさにそうです。日本の学術政策、科政策や人材育成政策が大きく変わり、2004年には国立大学法人になりました。与えられた環境や条件のなかで最適解を模索しながら進んできましたが、「変わる」ということについて、島田社長はどのようにお考えですか。

島田 民営化したとき、NTTでは売り上げの85%が電話事業で、15%がそれ以外の売り上げでした。しかし今、電話事業の売り上げは、携帯電話を入れても15%。85%は全く違う事業になっています。私が勤めた40年の間に、メインの事業が変わってしまったのです。VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) と言われ、先が見えない時代になっていますので、今のビジネスを継続できるかどうかも分かっていません。しかし、次の世代に向けて新しい事業をつくっていくことが、経営者の仕事だと思っています。

今、チャレンジしている事業の一つに、陸上養殖があります。ゲノム編集技術を用いてCO₂の吸収量を増やした藻を陸上養殖の魚に食べさせることで、カーボンニュートラルにもチャレンジできますし、従来よりも魚の身を大きく育てることで、食料不足の解決に

も寄与すると考えています。それとともに野菜工場も手掛けています。

もちろん、従

来から行っている情報通信ビジネスは続けていきます。電話の発明は約150年前。それが、今ではモバイルが当たり前。こ

れも進化の歴史です。日本は、労働力不足、環境・エネルギー問題、高齢化による医療費の増大、ウェルビーイングの追求など、いくつかの社会的課題に直面しています。これらを解決するための一つの方策として、私たちはIOWN (Innovative Optical and Wireless Network) 構想というものを進めています。IOWNは、NTTが発明した「光電融合技術」を用いることで大容量、低遅延、低消費電力を実現する次世代コミュニケーション基盤です。現在のネットワークインフラでは実現できない、新たな社会を実現する革新的な取組です。

中野 生成AIがエネルギー問題に直結するという話も、最近よく聞くようになりました。

島田 AIの学習に要するエネルギーは1300MWほど。これは原発1基1時間分の電力量に匹敵します。そこでNTTでは、世界トップクラスの言語処理能力を持つ小型で省電力の大規模言語モデル「tsuzumi」を開発し、すでに商用化しました。



求められる グローバル化と文理融合

中野 本学では、近年、文理融合を進めています。2023年4月には、72年ぶりの学部新設となったソーシャル・データサイエンス学部に1期生を迎え入れました。また、一橋大学社会科学高等研究院 (Hitotsubashi Institute for Advanced Study: 略称HIAS) の脳科学研究センター (HIAS-IBRC) では、脳活動を調べる磁気共鳴機能画像法 (functional magnetic resonance imaging: fMRI) による研究も始まっています。



島田 脳科学の研究は、NITの研究所でも行っています。今、力を入れているのは、プロスポーツ選手の脳内のデータ処理がどのように行われているかという研究です。東京オリンピック・パラリンピックの際は、ソフトボールの強化練習に協力しました。

中野 21世紀に入ってまず求められたのは、グローバル化に対応する人材でした。コミュニケーション能力の高さや、インタラクティブなディスカッションができる人材です。本学でも1年生の必修英語はネイティブの講師により行われ、ディスカッションを含む授業カリキュラムになっています。さらに近年になると、グローバルに加えて文理融合が求められる人材としてもキーワードになってきていると感じていますが、企業ではどのような人材が求められているのでしょうか。

島田 おっしゃるとおり、グローバルは必須です。NITグループの従業員は全世界で約34万人。そのうち15万人が外国人です。ビジネス自体、完全に国境を越えています。また、NITはもともとテクノロジーの会社なので、文系出身であってもコンピュータ言語は業務で身につけます。ロジックを考え、プログラム言語化するという仕事は、文理両方の力が必要です。
中野 現在、毎年120名前後の学生が、如水会などからの援助をいただいて、海外の協定校に留学しています。留学先では、如水会の海外支部の皆さんに大変お世話になっており、進路を選択する際の良いきっかけにもなっているようです。



島田 今の時代、デジタルのネットワークも大切ですが、ヒューマンネットワークはもっと大切です。私も海外で一橋大学のネットワークにとっても助けられました。ヒューマンネットワークをグローバルに形成していくことは、今や必要不可欠です。そういう意味でも、学生時代に留学できる機会があるというのは素晴らしいことですね。

また、海外で、ある一定のポジションを得ようとすると、経験値の高さが鍵になります。海外で仕事をする際は、ジョブ型雇用が基本なので、一定のスキルと、現地の文化に馴染むことが求められます。そういった理由から、今の日本人が海外の主要な地域でポジションを得て働くことは、だんだん難しくなっていると感じています。

中野 日本の国立大学が抱える大きな課題として、博士後期課程に進学する学生の減少があります。国も危機感を覚え、博士後期課程で学ぶ学生の進路として、従来大学の教員や研究者だけでなく、民間や公共機関でも貢献できる人材の育成に乗り出しています。本学でも、従来の日本学術振興会特別研究員制度に加えて、博士後期課程に進む学生に対して相当の生活費支援を行うプログラムとして、科学技術振興機構 (JST) 「次世代研究者挑戦的研究プログラム」による「『The Bridge to the Future』一橋大学博士イノベーション人材育成プロジェクト」を開始したところで、NITのような日本の大企業が、文理問わず博士後期課程で学んだ人材を採用していただくと良いの

ですが。

島田 ものすごく歓迎します。私は、文系の人でも修士や博士を取得した人が来たら積極的に採用するようには伝えています。グローバルでビジネスをしていると、日本人の学歴の低さを感じることがあります。私も学部卒ですが、今、海外で一緒にビジネスを行っているパートナー企業の幹部は、修士号はさることながら、博士号を持った方もたくさんいます。

今後は日本の企業も、自分でキャリアを形成していくようなジョブ型人材の採用や育成に力を入れていくことになるでしょう。すでに、自分でキャリアパスを考えることができる人材を求めようになってきています。そう遠くない将来、70歳、75歳まで働くような時代がやってくるでしょう。テクノロジーはどんどん進化し、もの考え方もどんどん変わっていきます。時代の変化を感じ取って、自分でキャリアパスを描き、学び直しも視野に入れて行動できる人が求められています。

キーワードは「変革」

中野 島田社長がお仕事をされるうえで大切にされていることは何ですか。

島田 企業ですから、大切なのはお客様です。他方でお客様に満足していただくサービスをつくっているのは、従業員です。だからこそ、CX (Customer Experience) のために、EX (Employee Experience) を高めたいと考えています。社員の働き方改革によって、新たな顧客価値を生み出す、という考え方です。

30代で初めてマネジャーになったとき、私は同僚に「仕事はキャッチボールだ」と話していました。ボールを早く投げ返してもらえれば、そこに私が5%、

10%の付加価値をのせて投げ返すことができます。2回、3回と往復すれば、その付加価値は70%、80%になっていくと考えたからです。

50代になる頃には、同僚には「4S」と言っています。Shift, Speed, Service, Satisfactionの4つです。今の時代、スピードをもって変革(シフト)しないといけない。変革することでお客様にクオリティの高いサービスを提供して、最終的にはお客様の満足(サティスファクション)を得ましょう、そういう仕事をしましょうという呼びかけです。

今回、一橋大学の創立150周年記念事業ステートメントが「ひとつひとつ、社会を変える。」だと伺って我が意を得た気持ちです。キーワードは「変革」です。変革し続けないと、社会から後れを取ってしまう。自ら先回りして変わること、社会に対して価値を提案できるのだと思っています。

中野 一橋大学、あるいは大学は、どうあるべきだとお考えですか。

島田 アカデミアの役割の一つに、歴史教育があります。過去の先人とのように対話していくか。大学の学びには、そのヒントがあります。結局、ものごとはすべて積み重ねの上に成り立っているのだと思います。

たとえば、通信を行うためのスイッチ(交換機)という装置は、私が入社してから40年の間に7世代ぐらい変わっています。これもすべて、グラハム・ベルから始まったテクノロジーをレベルアップさせてきた結果です。先人の知識やプロセスがあって現代が出来上がってきたということを、歴史として学ばせることは、アカデミアとして非常に重要なことだと思います。

その一方で、データサイエンスのような、社会が求める新しい事業分野にも携わっていかねばなりません。

せん。経営学では「ダイナミックケイパビリティ」と言われていますが、常に連続的な変化に対応していく能力が必要です。大学も、伝統を維持することと、ダイナミックに変化していくことの両方をうまく組み合わせることが必要だと思います。一橋大学もぜひそうやってほしいですし、ソーシャル・データサイエンス学部・研究科の設置は、まさにそういう動きなのだろうと受け止めています。

中野 私もことあるごとに、一橋大学の良さを守るためには変わり続けなければいけないと話しています。守るところは守りながら、社会の要請に応じて新しいチャレンジもしています。一橋大学の在り方をサポートしていただくご発言、大変心強く感じました。本日はありがとうございました。





脳科学研究センター長
ソーシャル・データサイエンス研究科准教授
福田玄明
Haruaki Fukuda

磁気共鳴機能画像法 (fMRI) の現在

「社会は人間とその活動によって成り立っています。社会と、そこで発生するさまざまな現象を理解し、社会課題の解決につなげる社会科学の諸分野の研究において、人間の認識や行動のもとになる脳活動や脳内情報処理の状態を理解することは、研究成果をより精緻なものにするとともに、未知の領域の解明につながる可能性がある」と福田センター長は期待する。

海外では、fMRIを活用して脳の働きを非侵襲的に測定し、脳の機能活動がどの部位で起きたかを画像化する「ニューロマーケティング」と呼ばれる調査方法が先行している。

従来、消費者の購買心理に関わる調査方法としては、アンケートやインタビュー調査が用いられてきた。しかし、人が発する言葉は、脳内で起こっている現象を的確に表現することはできず、さまざまな認知バイアスがかかるものであるため、その回答は必ずしも正確とは言えなかった。そこで、ニューロマーケティングが編み出さ



HIASに「脳科学研究センター」が発足、 社会科学の新たなアプローチへ

2023年7月、一橋大学社会科学高等研究院 (HIAS) に
「脳科学研究センター (HIAS-BRC)」が発足した。

センター内には磁気共鳴機能画像 (fMRI) 装置や電磁シールド実験室 (予定) が備えられており、人間の脳の働きを視覚化し、社会科学の研究に資する、最先端領域へのアプローチが可能となっている。

同センターの活動内容や狙いについて、
センター長の福田玄明ソーシャル・データサイエンス研究科准教授に話を伺った。



脳科学研究センターの組織編成

認知科学班

鷲田祐一教授 経営管理研究科
武村知子教授 言語社会研究科
福田玄明准教授 ソーシャル・データサイエンス研究科
浅水屋剛講師 社会科学高等研究院

知覚や記憶、言語などの認知機能は、人間のあらゆる行動のもととなる。これらを研究する認知科学は、脳科学と社会科学の架け橋となる分野である。脳機能計測を認知科学的問題意識に基づき取り扱うことで、社会科学分野における脳機能計測の有効な利用につなげていく基礎領域を担う。

計算論的神経科学班

鈴木真介教授 ソーシャル・データサイエンス研究科
本武陽一准教授 ソーシャル・データサイエンス研究科
城田慎一郎准教授 ソーシャル・データサイエンス研究科
永山晋准教授 ソーシャル・データサイエンス研究科

人工知能(AI)は、人間の脳を機械的に再現する試みである。AIのアルゴリズムが脳の思考と同様の処理に基づくとすれば、人間の行動を数理モデルで理解することにつながる。数理モデル化が進んだ経済学とマッチし「神経経済学」とも呼ばれる新たな研究領域も形成されており、ソーシャル・データサイエンス研究科とも共同して新しい研究分野における脳機能計測を加速させる。

社会心理学班

宮本百合教授 社会学研究科
稲葉哲郎教授 社会学研究科
後藤伸彦講師 社会学研究科
Emilia Gherghel Claudia講師
森有礼高等教育国際流動化機構
Shaofeng Zheng講師 社会科学高等研究院
石川光彦講師 社会科学高等研究院
須藤美織子講師 社会科学高等研究院

社会的行動の神経基盤を研究対象とする「社会脳科学」と呼ばれる領域が発展してきている。社会・文化的環境が行動や感情などに与える影響を研究する社会心理学に強みを持つ本学として、蓄積した知見を脳機能計測分野でも活かせる実験方法の開発を行いながら、社会心理学の最先端の研究を進めていく。

なお、当センターは学生の研究活動にも門戸を開放しており、大学院の学生の博士論文作成に活用される予定である。社会科学領域の研究のために用いられる稀有な設備であり、まずは本学研究者や学生の積極的な活用が期待される。

HIAS脳科学研究センター： <https://brc.hias.hit-u.ac.jp/>

れた。たとえば、人間が好きなものに触れたときとそうでないものに触れたとき、脳のある部分の反応度が異なる。こうした現象を利用し、「消費者インサイト」と呼ばれる消費者が意識していない感情や思いを測定する方法だ。

文理共創による

総合知を創出するハブ拠点

「しかしながら、多くの場合は脳の反応を調べるだけに終わり、その結果が経済活動の課題解決に還元されるレベルにまでは至っていないとの批判があります。個人的な見解としては、その要因は、研究の中心となっているのが脳神経学者で、経済学の問題意識に基づいた計測や研究になっていないことが挙げられると考えて

います」

こういった声を受け、本学では、日本の社会科学分野におけるリーダーとして、学内にfMRIを備えた脳科学研究センターを設立し、脳機能計測実験に基づく研究を進め、脳科学的知見による社会科学の発展を目指すこととなった。学内はもとより、広く他大学や研究機関、民間企業などとの共同研究も促進する。これにより、社会科学とデータサイエンス、医療などの文理共創による総合知を創出するハブ拠点とする構えだ。

「国内の社会科学系の大学としては、最先端の取組と自負しています」と福田センター長は語る。

社会科学の優秀な研究者が数多く集まる大学として、まずは学内の研究者を次の3領域に編成し、脳機能計測実験を通じて各領域における研究を促進していく。



学生の皆さんには

留学でさまざまなことを感じ取り、

新しい日本をつかってほしい

ブレーキ製品の『Seiken』ブランドをはじめ、自動車部品の販売および輸出入を90年以上にわたって手がけてきた明治産業株式会社。同社は中国のEV・PHEVメーカーBYD社との協業、最新の機器・システムを導入しコンピュータ化が進んだ自動車整備の研究・整備士の育成を行うSeiken e-Garage Training Center（神奈川県大和市）の運営など、時代の変化を先取りするさまざまな施策を打ち出してきた。竹内真哉氏が現在取締役社長を務める明治産業が、一橋大学海外留学制度の開始以来36年にわたって一橋大学の学生の留学を支援し続けてきた背景にはどのような思いがあるのか。2025年に創立150周年を迎える一橋大学の記念事業ステートメントとして「ひとつひとつ、社会を変える。」を掲げる中野聡学長と語り合った。



一橋大学長

中野 聡

Satoshi Nakano



明治産業株式会社 取締役社長

竹内真哉氏

Shinya Takeuchi

1977年成城大学経済学部卒。1977年Bell School Cambridge、1978年St.Giles College留学後、1979年日本精工株式会社勤務を経て1981年明治産業株式会社入社。同社取締役海外部長、常務取締役、専務取締役、取締役副社長を経て、1998年取締役社長（代表取締役）に就任。現在に至る。制研化学工業株式会社代表取締役会長、日本自動車部品協会（JAPA）副理事長を兼任する。

海外の人と付き合い、 学んだり遊んだりしながら 体で何かを感じる

中野 明治産業には1988年から本学の学生の海外留学にご支援いただいています。これほど長きにわたったご支援は本当に稀有な事例だと感謝しております。

竹内 もうかれこれ35年以上になりますね。

中野 最初は1桁の人数から始まったのですが、既に1800名を超える学生を派遣しています。その学生たちが社会に出ていくことで採用する企業側にこの制度の存在が浸透し、「二橋の学生がどんどん積極的になっていく」という前向きな評価をいただいています。海外留学制度に対する竹内社長の思いをお聞かせ願えますか。

竹内 私は大学を卒業してから2年ほどイギリスに留学しました。ただし、正直に言うと勉強よりも人と付き合うのが好きだったのです。海外の人と付き合い合っていると、留学前に「海外とはこういうもの」と思っていたものと現実とは全然違ふことが分かりました。たとえば友人とバブに飲みに行ったときのことです。当時はホワイトカラーとブルーカラーの入口が違っていました。私はどちらからでも入れましたが、当時のイギリスには階級制度が厳然と存在していたので、友人は専用の入口を使わなければならない。「本当にこういう現実があるのか」と驚かされました。

中野 イギリスに留学されたのはなぜですか。

竹内 もともと車のデザインが好きで、知り合いにデザインをしている人がいました。その人の影響で自分もデザインを学びたいと考えたのです。車のデザインならイタリヤで学ぶべきでしょうが、紆余曲折あってイギリスになりました。2年経って出資者



の父に呼び戻されて、今は車ではなく経営を通じて会社をデザインし続けています（笑）。

中野 「会社をデザインする」という発想もイギリス留学の経験が活かされていると思われませんか。

竹内 もちろんです。本場に優秀な学生がたくさんいる中で「誰と付き合い合ったらいいか」という視点を養ったことは、現在のビジネスにかなり役立っています。今はインターネットであらゆる情報が収集できるでしょう。しかし、海外の人と付き合い、学んだり遊んだりしながら体で何かを感じるといふ経験は、やはり現地に行かなければ積みません。若い学生の皆さんにそういう経験を積んでほしいという思いから一橋大学の留学制度を支援しています。

中野 私が初めて海外に出たのは大学院生の時、研究の一環でフィリピンに行きました。もちろん経験としては大きかったですけれど、やはり学部時代

に留学制度を活用して1年間、それこそ学ぶだけではなく遊びにも行く——逆に遊びも重要な学びになったりするのだと思います。が——という経験ができる後進の学生たちはうらやましいですね。本学の学生諸君はすごく真面目に勉強しますが、竹内さんのように留学でしっかり遊んでネットワークをつくることにも力を入れてほしいと思っています。

竹内 実は先日久しぶりに渡英し、40数年ぶりに友人と会ってきました。彼女は留學生の受け入れを行う企業に長年勤めているので、最近の留學生の傾向について訊いてみたのです。彼女曰く、「卒業後の就職を念頭に置いた女子の

留學生が増えている」と。

中野 その傾向は分かる気がしますね。

竹内 社会に出てから何をしたいか、本場に分かっている人ならその姿勢でもいいと思います。しかし現実にはやりたいことが分からない人たちもたくさんいますよね。むしろその状態で留学を通じてさまざまな経験を積んだうえで、やりたい仕事や人生設計を考えるほうが良いのではないかと、というのが私の意見です。現在は人材が流動的になっていて、1社に就職して40年かけて勤め上げる世の中ではなく、1社に入ってきているでしょう。実際に企業は新卒ばかり採用しているわけはありません。当社も中途採用の社員は相当多くなっています。就職を念頭に留学することも、留学を見送ることも、どちらももつたない。自分のやりたいことを考える時間をつくる意味で、海外でさまざまなことを経験してみればいいのではないのでしょうか。

日本の自動車業界にはない発想が、 中国の自動車メーカーから生まれている

中野 明治産業は長い歴史を持っている会社です。新卒だけではなく中途採用にも積極的ということで、社員の皆さんの気風あるいは会社の社風はどのようなものになっていますか。

竹内 当社は上場していません。非上場の会社の良さとして意思決定が早いこと、ロングチームで物事を見られることが挙げられます。後者については何十年もお付き合いのある固定客がいるので、今日1日のビジネスではなく、ロングチームの話ができるわけです。先ほど学長からフィリピンの話が出ましたが、フィリピンにも70年以上取引しているお客様がいます。

中野 それはすごい。

竹内 お互いに調子がいい時もあれば苦しい時もありますよ

ね。そこはロングタームの視点で、社員にも人間関係を大切にできるように言っています。ただ、戦後に発展した自動車業界が転換期を迎えていることも事実です。私が社長でいる間に、株主やマーケットに縛られない形で改革を進め、当社の新しい形をつくっていくつもりです。

中野 本学では2025年に創立150周年を迎えるにあたって、「ひとつひとつ、社会を変える。」を記念事業ステートメントとして掲げています。社会を「変える」こと、また、社会のニーズが多様化する中で大学や企業が自ら「変わる」ことについて、明治産業はどのように取り組んでいられる予定でしょうか。

竹内 当社は2023年に創業90周年を迎えました。90年前に日本車はありませんから、アメリカ車やヨーロッパ車の部品を輸入するところから始まっています。第二次世界大戦で物の輸入が難しくなったために、国内のメーカーにつくってもらうことで国産化を進め、戦後に本格的に復興したのですが、以来現在に至るまでビジネスモデルはずっと変わっていません。特に自動車部品の補修市場は車検という規制の後ろ盾もあり、自動車の保有台数の伸びに依り放つておいても拡大していきました。しかし8000万台に達してしまうと、さすがに頭打ち感が出てきています。

中野 若者が車に乗らなくなりましたよね。後ほど触れさせていただきますが、若者自体が減ってきているということもありますし。

竹内 そうですね。一方で自動車自体も変わってきて



ます。昔は整備するときにはメカニックの人が自動車を目視で「ここが悪い」と判断して整備して

ましたが、今はほとんどコンピュータ制御されています。「走るコンピュータ」みたいになっているんですね。コンピュータをつなげて解析するため整備が非常に

難しくなりました。そこで神奈川の大和にトレーニングセンターを開設して、メカニックを揃えて研究を始めたのです。**中野** ガソリン車からEV（電気自動車）への変化ということですか。

竹内 EVは発想が全く違います。車の部品点数が半分しかありません。またエンジンがないのでレイアウトの自由度が上がり、バッテリーをタイヤの位置につけることも可能です。先日『ジャパンモビリティショー』に行ってきたのですが、2023年、約70年続いた『東京モーターショー』という名前から変わったことも変革の時期を象徴していますね——当社が提携している中国の自動車メーカーのBYDは驚くような自動車を持つことができました。4輪に別々のモーターが付いていて車両がその場で360度回転するタンクターンができる自動車です。上部に付けたドローンを先行で飛ばして、ドローンから送られてくる情報をもとに運転したり水中に入っていたり……こういった発想は今までの自動車メーカーの人間にはなかなかできません。

中野 自動車の概念と言いますか、自動車で何をやるかが変わってきているということですね。先日北京に行ったとき、自動車をショッピングモールで売っていて驚きました。普通



ショッピングモールでは洋服やデジタル家電を売っているものですが、ブティックや家電量販店のような感覚で自動車を売っている。日本ですと一部のショールームを除いて、自動車は基本的にロードサイドの販売代理店で売っているものじゃないですか。修理や車検もその店舗に出したりしますよね。ところが北京ではテレビを売るような感じで車を販売しているわけです。社会における自動車の売り方、あるいは販売し方自体が変わってきていてびっくりした記憶があります。**竹内** 特に中国はコロナ禍以降大きく変わりましたよね。ですから、自動車だけではなくドローンも含めた整備を取り込んでいきたいとも考えています。

真面目に勉強するだけでなく、海外の環境を体験する大切さ

中野 自動車業界の大変な変革期の中で、明治産業も自らを変えながら社会を変えるという社業をされているわけですが、竹内社長は本学にどのようなことを期待されていますか。

竹内 そんな偉そうなことを言える立場ではないのですが（苦笑）……一つ参考にしていただきたい話があります。先ほど触れたBYDという中国の自動車メーカーのことです。2023年9月に工場を視察した際に、向こうの人からいろいろと話を聞いて、まず驚いたのが新卒社員のレベルです。当時すでに60万人の社員が働いていたのですが、9月から3万人の新卒を迎えると。しかも精華大学、北京大学などトップクラスの大学から100人単位の新卒を採用しているとのことでした。

中野 質量も破格というわけですね。

竹内 BYDは元々バッテリーメーカーです。モトローラやノキアへの納入で実績を築き、2003年に中国国営の自動車メーカーを買収して自動車市場に参入しました。メルセデス・ベンツ・グループとEVを共同開発し、今ではITエレク



トロニクス、電気自動車、新エネルギー、モノレールの4大事業を展開しています。30年前に誕生したばかりの若い会社ですから、挨拶に出てきてくれる幹部クラスも30〜40代。考えていることが非常に斬新です。私たちが何十年もかけて取り組んできたことを一気にやってしまおうという勢いがあります。そんな彼らが全く違う発想で開発するからこそ、先ほど紹介したようなユニークな自動車をジャパンモビリティショーで発表できてしまうわけです。元気で若い人を育成するには、こういう海外の環境を体験することが一つ大きいと思いますね。

中野 だからこそ留学の経験は重要になってきますね。

竹内 一橋大学には相当優秀な学生が集まっています。皆さんに留学を一つの経験としてさまざまなことを感じ取ってもらいたい、新しい日本をつくってもらえたら嬉しいですね。ただ、先ほど学長も「学生が真面目」とおっしゃっていましたが、分かるような気もします。というのも私の息子も一橋大学の出身でアイスホッケー部の主将を務めていました。彼と話していると「お前ちょっと頭が固くないか?」と感じるときがあるのです。

中野 最近では卒業生の中から吉本興業の芸人も出てきましたし、写真家、アニメーションの監督、映画監督、テレビ局のプロデューサーとして活躍している方もいます。「一橋大学には芸術学部があるんじゃないか」と言われるほど多様な人材を輩出しています。その一方で、おっしゃるような優秀な学生が強い学生諸君もいますので、もう少し幅を広げた経験を積んでほしいな……ということは私も思っているところですね。

竹内 そういえば、新たにソーシヤル・データサイエンス学部、研究科を開設されましたね。

中野 はい。こちらにもまた相当な秀才が入ってきています。**竹内** 新しい学部ができたことですし、学部間の交流をもっと活発にすると、幅の広い、面白い学生が出てくるのではな

いかと期待しています。もともと一橋大学単体でできる部分とそうでない部分があるのではないのでしょうか。

中野 おっしゃる通りです。外的環境の変化に翻弄されざるを得ない面もあるのですが、だからこそ、その中で「一橋らしさ」を考え続けなければなりません。一つにはいたずらに規模を追求しないということが、「らしさ」として挙げられるでしょう。実は「貴学の個性は何か?」と問われると答えに詰まる学長さんが、国立大学には多いのです。その中で一橋大学は「本当に国立大学なのか?」と言われるほど、個性については事欠きません。

竹内 卒業生の方々がたくさん活躍していらっしゃいますし、何より如水会という同窓会組織が素晴らしいですよ。

中野 そうですね。皆さん一橋大学卒業生としてのアイデンティティーを強くお持ちで、本当に仲が良いですね。

為替の変動に影響を受けない 留学制度のメリットをフル活用してほしい

中野 竹内社長がご指摘のように、本学単体でできること、できないことがあります。10〜20年後には18歳人口が激減すると見込まれているので、国のほうでは学生の3割を留学生として迎え、卒業した留学生にそのまま日本に定着してもらおう、という議論も始まっています。日本の産業界から見ても結構深刻な事態だと思のですが、企業あるいは産業界の立場から、高度人材の供給源としての大学にはどうあってほしいか、ご意見を伺えますでしょうか。

竹内 出生率が下がってきて人口が9000万人、8000



万人という時代になると、「大学が多いのではないか」という問題が出てきますね。ですから中長期的には統合していくなどの方法を考えなければいけないのではないかと思います。短期的な問題としては円安が挙げられるでしょう。若い人ほど「日本で働くよりも海外のほうがいい」という方向に流れているように感じます。日本ではあまり予算がつかない、アメリカに行ったほうがもっと勉強できる、研究できると考える研究者の方々が増えていますか。

中野 残念ながらその傾向はありますね。**竹内** ただし学生の立場に限って言えば、留学制度はとて面白いと思います。為替の変動に関係なく学費は一定ですから。特に一橋大学は海外の一流校と提携されていますから、学生にとってはメリットの大きい制度です。ただでさえ若者が減っているのに、研究するにしても働くにしても、為替の影響で若者が海外に流出していつては困ります。恒常的に人を育てるといふ観点から、大学の努力に頼るのではなく、国による補填を積極的に進めてもらう必要はあるでしょう。

中野 本学だけでも、大学全体だけでなく、日本全体で向き合わなければならない難しい問題ですね。その中で明治産業、そして竹内社長が期待されていることがよく分かりました。そのご期待に応えたいと思います。本日はありがとうございました。

* 派遣留学期間中は本学の授業料を納付する必要があるが、派遣先大学では入学金・検定料は徴収されず、授業料は本学への納付をもって代替されるため。

グローバル・バーチャル・チームズが提供する、 人との新たなつながり

世界有数のビジネススクール32校（2024年現在）による「Global Network for Advanced Management」（以下、GNAM）では、「Global Virtual Teams」（以下、GVT）という授業を展開している。世界中のネットワーク校の学生が、オンラインでコミュニケーションを取り、バックグラウンドの違いを乗り越えて共通のゴールを目指すプログラムだ。本稿の前半では、このプログラムがスタートした背景および学生に寄せられる期待について、一橋大学大学院経営管理研究科国際企業戦略専攻（以下、一橋ICS）の藤川佳則教授のコメントを紹介する。

後半では、実際にGVTに参加した一橋ICSの学生4名がそれぞれに得た学びについて、実体験をもとに語ってもらう。

グローバルでバーチャルな環境だからこそ求められる リーダーシップとは



経営管理研究科
国際企業戦略専攻 (ICS)
藤川佳則教授

経営教育のイノベーションに向けた 3本の柱

世界有数のビジネススクール32校が加盟する連携協定「GNAM」。創設メンバーである一橋ICSは、日本における唯一の参加校として、世界とつながる機会を学生に提供している。なお、2023年度はゲスト校としてウクライナのキーウ経済大学の学生も参加した。

「32校のネットワークを通じて、経営教育のイノベーションを進めていくことがGNAMの目標です。現在はGlobal Network Weeks（以下、GNW）「Global Network Courses（以下、GNC）」そして今回紹介する「Global Virtual Teams（GVT）」の3本柱で運営しています」（藤川教授）

GNAMが創設された2012年にスタートしたGNWは、「現地に行ってこそ得られるもの」を求めて学生がネットワーク校に赴き、現地の学生とともに1週間学ぶプログラムである。たとえば、ミラノにあるSDAボッコニ経

営大学院でラグジュアリーブランドマネジメントを学ぶ、香港科技大学ビジネススクールでフィンテックを学ぶ、という具合だ。

翌2013年にスタートしたGNCは、Zoomベースの授業を学生が自由に選択・受講できるオンラインコースである。2023年度には、各校2科目以上の授業を開講しており、GNAM全体では70以上になる。各国の学生は、時差を超えて同じ授業を受け、ディスカッションやプロジェクトを通じて互いから学ぶ。

世界中の学生が、 バーチャル環境でチームワーキング

そして今回紹介するGVTは、2014年にスタートした。世界中に散らばっていて、文化背景が異なり、しかも対面で会う機会もない。そんな相手といかに信頼関係を築き、物事を進めていくか。

「グローバルでバーチャルな環境だからこそ問われるリーダーシップとは、という議論の中から生まれたオンラインコースです。パンデミックの6年前から、GNAMはずでこの課題に向き合ってきました」（藤川教授）

GVTは三つのモジュール（授業セッション群）制で運営される。モジュール1および3の授業は各校で実施、モジュール2はネットワーク校10校の学生がグループ・ネゴシエーション・エクササイズに参加する。具体的にどのようなことが行われているのか、一橋ICSにおける秋学期（2023年度）の取組を紹介する。

GVTプログラムの流れ

MODULE 1

GVT Class Sessions

Session 1

Group problem solving process

Session 2

Group dynamics with lingua franca challenges

Session 3

Collaboration across borders

Session 4

Cross-cultural communication

Session 5

Module wrap-up

MODULE 2

GVT Negotiation Exercise

● 12 participating Schools

EGADE (Mexico), Yale SOM (USA),

INCAE (Costa Rica), FGV (Brazil)

IMD (Switzerland), SSE (Sweden)

KSE (Ukraine), Koc (Turkey), UGBS (Ghana),

AIM (Philippines),

University of Indonesia (Indonesia),

Hitotsubashi ICS (Japan)

● 84+ Teams

● 495+ Students

MODULE 3

GVT Debrief Workshop

We will get together one last time to bring and share your experience and learning from the GVT Negotiation Experience.

GVTの3モジュール制を通じて、 学生全員で学びを形成していく

まずモジュール1では、11〜12月に週1回・2時間のZoomセッションを5回実施する。さまざまなエクササイズやシミュレーションへの参加を通じて、グローバルなバーチャルな環境において直面する課題の本質を理解し、それを乗り越える際に役立つコンセプトやフレームワークを学ぶ。そして、モジュール2のグループ・ネゴシエーション・エクササイズでそのコンセプトやフレームワークをどのように実践するか、各自で実行計画を設定する。年が明けて1月、複数のネットワーク校の学生5〜6名から成るチームが数十組編成される。

そして、2月にはモジュール2が1か月にわたり実施される。前半の2週間は、モジュール1で学んだことを活かしてチームビルディングを行う。後半の2週間は、いよいよ他チームとのネゴシエーション・エクササイズがスタートする。ある大型取引について契約を締結しているという設定のA社とB社に分かれ、その契約の変更をめぐって各社内で意見を調整しながら、二社間の交渉に臨むという内容である。チーム内における役割の違いをどう乗り越えて一つの結論を出すか、その結論をもとに相手チームとどのように交渉を進めていくかはすべて学生に委ねられている。「モジュール2では、自チームの社内調整や他チームとの交渉過程で苦戦する学生も多い。しかし、その経験を現実のグローバルなバーチャルなビジネス環境において活かしてもらうために、ここでしっかり学んでもらいたいと思っています」(藤川教授)

最後のモジュール3では振り返りを行う。モジュール2でできたこと・できなかったことを振り返り、今後現実の経営現場においてどのように活かすのかについて「Do More / Do Less / Do Differently」の観点から「まごめ」デイス

カッションボードにあげる。そして、お互いにコメントしよう。学生がグローバルなバーチャルな環境に飛び込み、ぶつかりあいながら自らの学びを形成していくことが、GVTの醍醐味と言える。

人間の心理や立場を理解し、 相手を巻き込みながら結果につなげる力

最後に、学生はGVTを通じてどのような力をつけることを期待されているのか、藤川教授に語ってもらった。

「バンデミックを経たこの数年間で、Zoom等のツールを使いこなすという技術面の課題はすでに多くの人たちがそれを乗り越え、実践することができるようになっているのではないのでしょうか。しかし、人間だからこそ無意識のうちに取ってしまいがちな思考や行動に注意を払い、その深い理解に基づいてリーダーシップを発揮できる人はそれほど多くはないかと思えます。グローバルなバーチャルな環境において、相手の立場を理解し、さまざまな違いを尊重しながら、自身の意見を主張する、そして周りを巻き込みながら結果につなげていく。そのような実践知に基づいてリーダーシップを身につけてほしいと考えています」(藤川教授)





ユアン アンジェラ シャオ
Yuan Angela Shaoさん

中国出身。アメリカでHRマネジメントを学び、その知見を活かして大手企業でHRのプロフェッショナルとして経験を積む。パートナーの転勤に帯同して3年前に来日。

チームのメンバー構成

- ◆米国・イエール大学経営大学院 (2名)
- ◆ブラジル・ジェットリオヴァルガス財団 (FGV) サンパウロビジネススクール (1名)
- ◆日本・一橋ICS (2名)

私は日本で新しいキャリアを始めるために、プラットフォームとして魅力的な一橋ICSを選びました。実際、一橋ICSのグローバルネットワークのおかげでイエール大学や北京大学、ソウル大学との接点ができて、想像以上に良かったと感じています。

GVTでは、まずモジュール1でネゴシエーションのコンセプトから実践に至るまで、重要なことを数多く学びました。リザーベーションプライス (妥協できる最低価格)、オルタナティブオプション (合意に至らなかった際の選択肢) など、HR領域で経験を積んでいた私にはとても新鮮な学びが多く、今後のキャリアに活かせると感じています。

モジュール2では、チームビルディングを経て他チームとのネゴシエーションを行います。チーム内では私とイエール大学の学生がオペレーションを担当。ファイナンスなど他のロールを担当するメンバーとプロポーザルの内容を決めるのですが、ロールによって持っている情報が違いますので、意見をまとめるのに苦労しました。これは実社会にかなり近い状況設定だと思います。

同時にバーチャル環境では、チームビルディングにおいてもネゴシエーションにおいても、強力なリーダーシップが必要とされることに気づきました。時差があり、それぞれ異なる事情を抱えていますので、ミーティングなどでやむを得ず足並みが揃わない場面も珍しくありません。そんな時に話し合いの方向性をまとめ、ミーティングに参加できなかったメンバーをフォローするリーダーシップが求められるのだと思います。個人的には、対面で話を進めるとき以上に大切だと感じました。

▼バーチャルな環境で求められる強力なリーダーシップ



伏間明子さん

日本出身。国内のスタートアップ企業でマーケティングを担当。出産後もキャリアを築きたいと考える女性のロールモデルになるため、産休期間を活用して一橋ICSに入学。

チームのメンバー構成

- ◆トルコ・コチ大学経営大学院 (2名)
- ◆ウクライナ・キエウ経済大学 (1名 ※ゲスト校)
- ◆日本・一橋ICS (3名)

私はスタートアップ企業で資金調達に携わったり、今後のビジネスプランを構築していく中で、「日本だけでビジネスが完結することはないんだ」ということを実感していました。そこで、国や文化はもちろん、エンジニアからHR (人材、人的資源) までさまざまなバックグラウンドの学生が集まる一橋ICSで学びたいと考え、入学したのです。

チームメイトの中には、私と同じように仕事と育児を両立させているパートタイムMBAの方がいました。そんなチームメイトと時差や場所の違いを乗り越えて同じゴールを目指すGVTは、とてもやりがいのあるプログラムですね。そのチャレンジに役立った授業の一つが、入学して最初に学んだOrganizational Behavior 1です。コンフリクトが起きたときの対応、オープンクエスチョンを使った対話法など幅広く学んだことが、モジュール2のチームビルディングに役立ちました。

もともと、GVTは単に「仲良くコミュニケーションしましょう」というプログラムではありません。ネゴシエーションを通じて、受け入れられないこと、お互いに妥協すべきことなどを整理し、ビジネスとして一定の成果を出すことが目的です。実社会ですぐ活かせるという意味で、そのシビアさはとても良かったと感じています。

自分たちのチームビルディングはうまくいった一方で、他チームにはかなりタフに当たってしまったことから、ぶつかり合うだけでもいけないのだということを学びました。ビジネスパートナーとして手を取り合っていく可能性がある相手に対して、きちんと利益を担保すべきなのです。実社会に戻ったら、GVTで学んだチームビルディングの手法を社外のステークホルダーにも振り向けていくつもりです。

▼社外のステークホルダーも含めたチームビルディングを



ユトン チー
Yutong Qiさん

中国出身。マレーシアの大学で学んだ後、日本の大学院に進学。日本国内最大手の調味料メーカーに就職し、人事部で4年間の経験を積む。同社の社内公募を経て、一橋ICSに入学。

チームのメンバー構成

- ◆トルコ・コチ大学経営大学院 (3名)
- ◆日本・一橋ICS (3名)

人事の経験を積んできた私は、中長期的に人事以外の領域にも挑戦したい、可能性を広げたいと考えていました。そんなキャリアプランを理解してくれた上司に勧められ、一橋ICSに企業派遣という形で入学したのです。

想像していた以上にメンバーがグローバル、というのが私の率直な感想です。また、国や文化の違いだけではなく、起業家、マネージャーなど多種多様なバックグラウンドの方が集まっています。さまざまな違いを乗り越えて、誰もが学生として同じ授業を受け、一つのプロジェクトに向かって最後までやり切る。そんな環境で学べること自体が、とても貴重な経験だと感じていました。

GVTを含め、一橋ICSではケーススタディを数多く扱います。その都度、学生は異なる役割を担当し、自分しか持っていない情報を扱います。そして、お互いに非対称な情報を持つチームメイトと認識をすり合わせるには「思い込みをしない」ことだと授業で教えられました。

私は日本でのビジネスに慣れていたためか、(モジュール2の) チームビルディングでは同じ一橋ICSのメンバーとのコミュニケーションが多くなりがちでした。トルコのメンバーとは慣習も価値観も違うだろうから……という思い込みを前提として、無意識に遠ざけていたのでしょう。でも共通のゴールを目指すためには全員で話し合わなければならないと思い、アイスブレイクセッションを設定。おかげでチーム内のコミュニケーションが活性化しました。あまりに議論が白熱したため、他チームとの交渉時のストラテジーまで詰め切れなかった側面もあります。しかし、実社会で取り組むべき課題がはっきりしたという意味では、改めて貴重な経験ができたと感じています。

▼思い込みをなくして、チーム全員で共通のゴールへ



ザム ドクトレロ
Zam Doctoleroさん

フィリピン出身。大学で化学工学を学び、世界最大級の日用品メーカーでプロセスエンジニアとして経験を積む。日本のオペレーション管理を学ぶために来日、一橋ICSに入学。

チームのメンバー構成

- ◆フィリピン・アジア経営大学院 (1名)
- ◆トルコ・コチ大学経営大学院 (2名)
- ◆日本・一橋ICS (2名)

私はエンジニアとしてのキャリアの幅を広げるために、日本でビジネスとマネジメントについて学びたいと考えていました。一橋ICSを選んだのは質の高い教育が受けられるからです。実際に入学してみて良かったのは、国立キャンパスでサッカーを通じて学生と交流ができたことです。インディペンデントではないビジネススクールならではの良さを感じました。

私のチームは英語がネイティブではないメンバーが多かったことで、意見やアイデアを伝え合うときに工夫が必要でした。たとえば今回のメンバーの中ではトルコの学生の話すスピードが早く、一橋ICSの日本人の学生はヒアリングに少し苦労していました。私は授業で学んだ言葉の壁を意識しながら、トルコの学生の話に耳を傾けました。そして「今、こういう話をしてくれましたが、皆さんの意見はどうですか?」と、話を噛み砕きながら議論を促進するようにしたのです。

もう一つ工夫したのは、ミーティングを始める前のアイスブレイクです。チーム内の信頼関係を築くためには心理的安全性が欠かせません。そこですぐに本題に入るのではなく、まず自分の生活や家族について紹介し合うアイスブレイクの時間を取るようにしました。信頼関係を築くうえで大いに役立ったと感じています。

このソフトスキルはビジネスシーンでも活かそうです。たとえば、新しい設備を導入する際にはたくさんのステークホルダーとの交渉が発生します。その際、エンジニアだからと技術の話ばかりするのではなく、まずアイスブレイクをして良い雰囲気をつくる。技術に詳しくない相手が理解できるように噛み砕いて伝える。このようにして信頼関係を築くことが、交渉をスムーズに進めるうえで重要だと実感しました。

▼心理的安全性の向上に、ソフトスキルは欠かせない

「たのしいさわぎ」をおこす 組織のポテンシャルを引き出す



株式会社サニーサイドアップ 代表取締役社長

リュウ シーチャウ氏

PR発想を軸としたあらゆるコミュニケーション手法を用いて、
社会やさまざまな企業・ブランドの課題を解決する

PRコミュニケーショングループであるサニーサイドアップグループ。

2023年7月、その中核会社の代表取締役社長にリュウ シーチャウ氏が就任した。

中国出身のリュウ氏は、日本語を全く話せなかった18歳の時に来日し、一橋大学に入学。

卒業後はマーケターとして数々のグローバル企業で活躍する。

そして、従業員数約200人の株式会社サニーサイドアップのトップに就任し、
「組織のポテンシャルを存分に発揮させることが自分の役割」と新たなチャレンジを始めている。

(文中敬称略)

39歳で日本企業の社長に就任

サニーサイドアップと聞いて企業のイメージが湧かない人でも、サッカー選手として日本代表チームやイタリアのリーグで活躍した中田英寿氏のマネジメントを、選手時代から手掛けていた会社と聞けば、理解が進むかもしれない。同社は現在、中田氏以外にも同じく元サッカー日本代表の前園真聖氏、元メジャーリーグ投手の五十嵐亮太氏、パリ五輪への出場を決めた卓球選手の張本美和氏といったトップアスリートのマネジメント会社として知られている。しかし、それは同社の事業の一部に過ぎず、本業はイベントやキャンペーン、メディアなどを駆使して数々の企業や商品、官公庁のマーケティングやブランドインディングなどのコミュニケーション支援事業を手掛ける、PRを中心としたブランドコミュニケーションを展開する会社だ。そんな同社は、「たのしいさわぎをおこしたい」をスローガンに、まだ知られていないヒト・モノ・コトを世の中に伝え、人々の意識や行動を変え、新しい価値観を創出することをモットーとしている。

同社を1985年に創業し、現在はサニーサイドアップグループの代表を務める次原悦子氏と出会ったリユウは、2023年の初めにグループ会社であるサニーサイドアップ社の社長就任のオファーを受ける。

「お誘いを受けた当時、レノボ・ジャパンでのCMO（最高マーケティング責任者）の仕事が充実していた私は、『とても光栄なお話ではありますが、現時

点ではイメージが湧きません』と、率直に伝えました。その一方で、私はよく理解していないことについてすぐにNOとは言わない性格で、『NOと言い切る理由もないので、サニーサイドアップを理解する時間がほしい』とも付け加えました。その後、半年ほど会社と関わり、接触を続けていく中で、『なんて素敵な会社なんだろう』と感じ、自分が社長として指揮を執る姿を鮮明に思い描けるようになりました。そこで、正式に社長就任のオファーを受けるとにしたのです」

一橋大学では、一條和生教授（現一橋大学名誉教授）のゼミで学び、経営に興味を持ったリユウ。その後、外資系企業などでブランドマネージャーやCMOを経て、39歳で日本企業の社長に就任することになった。

未知の橋へ 一橋大学への挑戦

リユウは、中国は四川省の州都である成都で生まれ、18歳まで故郷で過ごした。

「生まれてから成都の生活しか知らなかった私は、大学進学を前にまだ見ぬ新しい世界へ飛び出してみたいと思うようになりました。留学先はいくつか候補がありました。家族で話し合った結果、治安が良く近隣国である日本を選択することにしました」と来日した理由を話す。それまで日本語を使ったことはなく、読むことも話すこともできない状態で日本に来たリユウ。「あいうえお」から日本語の学習を始めること、それと同時に大学受験勉強に取り組

むことは、どちらも一筋縄ではいかない険しい道のりでした。それでも、私には強い信念がありました。その二つの大きな課題を克服するために、諦めずに自分を信じて全力を尽くしました」と述懐する。

受験する大学は、中国にいたリユウにもその名が届いていた著名な私立大学や国立大学を選んでいったところ、日本語を学ぶ先生から一橋大学の存在を聞いた。

「正直、それまで存じ上げませんでしたが、少人数でありながら多角的に広く学ぶスタイルのカリキュラムを知り、教育内容のレベルの高さに興味を持ち始めました。そして、実際に国立のキャンパスを訪れ、風情があり落ち着いた雰囲気の中で勉学に励める環境にすっかり魅了されました」

続けてリユウは、こんなエピソードも話してくれた。

「実は私の名前の漢字『喬』は日本語で『橋』を意味します。一橋の『橋』との一致に、この大学での





学びを通して、将来私が何らかの形で架け橋のような存在になれたら、という運命を感じた瞬間でもありましたね」

一橋大学には他の国立大学にはない社会学部があり、そこではリュウが関心を持っていた心理学が学べると知って同学部への志願を決め、私費外国人留学生選抜に合格する。

実際に社会学部の授業を受けてみると、グローバルな用語を使う経済学部などと違って難しい日本語が使われる場合が多く、半分ぐらいは内容が分からず想像しながら聞いた授業もあったという。「誰も『社会学部の言葉は難しい』と教えてくれなかったせ

い」とリュウは笑う。

一方、一條和生ゼミでは、リーダーシップ論や組織論を研究した。一條ゼミではいろいろなリーダーシップの在り方を研究したが、学生の時は想像の域を出なかつたことが、企業で働き始め、実際に目の前のリーダーに当てはめて考察することで、その有効性を実感できた。

「あるリーダーは同じことを言い続け、その企業の強みであるカルチャーを形成するまでになっていました。ところが、その次のリーダーは毎年言うことが違つたのです。結局、後者のリーダーの考えが部下に伝わることはありませんでした。リアルなケースを目の当たりにして、一條ゼミで学んだことが実証できたように感じましたね。恩師とは、今でも交流が続いています。こうした経験を通じて、組織マネジメントへの関心を深めていけたと、先日改めてお礼を伝えました」

大学3年次に10社で インターンシップを経験

一方、学業以外では、OVAL (Our Vision for Asian Leadership) という日・中・韓のトップ大学の学生によるインカレサークルの立ち上げに携わつた。このサークルは、ビジネスコンテスト活動を通じた東アジアの学生の交流を目的としていた。「OVALでは、第1期目と第2期目だったので、サークル活動もとても充実していました。ここで出会つた仲間とは今、ビジネスで繋がつたりもしています。出会いに感謝ですね」

また、3年になって比較的時間が使えるようになると、インターンシップに精を出すようになり、金融機関やコンサルティングファームなど、最終的に10社くらいの企業を経験する。

「親からの経済的自立を考えていた私は、収入を得ることがインターンシップの目的の一つでした。といっても、単にアルバイトの一員としてではなく、将来に役立つ経験を積み上げられるように、常に先を見据えた行動を意識していました」

あるスタートアップ企業でのこと。経営陣が集まつて中国進出を検討している話を耳にする。そこでリュウは、中国に関する企画書作成を申し出た。

「その際に、時給の範囲内ではなく、完成した企画書を評価していただけるのであれば、30万円で買い取っていただけませんか？」と社長に直談判したのである。もちろん、使えないものならお金は要りません、とも伝えました。その申し出に社長が合意してくださつたので、三日三晩、寝る間も惜しんで企画書作成に没頭しました。その結果、社長はその企画書に30万円の価値を見出してくださつたのです。その時の喜びは、言葉では言い表せないほどでした。その時の私にだつてできるんだ、という確かな自信を得ました。振り返ってみると、その経験が仕事における成功体験の原点だつたのかもしれない」

仮に価値を認めてもらえなくても、失うのは企画書作成にかかつた時間だけ。リスクがあるわけでもなく、逆に将来に役立つ実践を学べる。そんな意思があつた。まさにリュウの真骨頂といえるだろう。

一橋大学での4年間は、リュウにとってどんな時間だつたのか。

「合格発表の時、隣で大喜びしている女の子がいました。彼女が日本で初めての友人となり、今でも私にとって大切な親友の一人です。それ以来、私の学生時代は日本人と関係を築き、知らなかった国の言葉やカルチャーを吸収しながら勉学に励む日々でした。その4年間は、毎日が宝物のような楽しくかけがえない日々となりました」

気がつけば、4年間で日本語もすっかり上達していた。

消費者に近いビジネスを標榜し、P & G ジャパンに入社

大学3年の時から就職活動を始めたリユウは、P & G ジャパン合同会社から採用内定を得たことで、3年のうちに就活を終えた。その経緯について、次のように話す。

「スタートアップ企業でのインターンシップを経験し、とてもやりがいを感じたので、当初はスタートアップ企業で働くことを目指していました。ですが、このような企業にはいつでも入れるのでは？と感じる一方で、難関の大手企業には新卒入社となる今しかチャンスがなかなか訪れないかもしれないと、考えを変えました。そこで、外資系コンサルや投資銀行などの就職難易度が高いといわれていた企業を片っ端から受けることにしました」

そんなリユウが特に希望したのは、コンサルティン グファーム。あらゆる業界や企業を知ることができ、勉強できると考えたからだ。そこで、「インターンシ ャップに合格すれば、難関のコンサルティン グファーム

から内定がもらえる」と学生間で噂になっていた企 業にチャレンジし、合格する。

「その会社でインターンを始めると、インターン生 たちは皆『P & Gを受ける』と言うのです。なぜか と聞くと、P & Gの採用試験であるグループディス カッションはレベルが高いから、本命のコンサル会 社のグループディスカッションのいい練習になると。 そう聞いたら、自分も負けるわけにはいかないと (笑)、そのグループディスカッションに参加したい と思い、P & Gにエントリーしました。その結果、 内定をいただけました」

当初、入社先として候補になかったが、採用プロ セスで同社を理解していくうちに入社意向を高めて いったという。「消費財を扱うところが生活者により 近く、自分の感覚に合っていた」とリユウは語る。 そして、同社のマーケティング手法が特に秀でてい ること、ブランドマネージャーがあらゆるプロセス に責任を持たなければならぬところにも魅力を感じ た。つまり、マーケティング施策の結果に売り上 げ増が伴わない場合でも「セールス部隊の動きが悪 かったから」といった言い逃れはできないシビアさ がある。ブランド製品の業績向上はマーケティング やサプライチェーン、セールスが一体となって成し 遂げられることであり、そんな責任範囲で仕事がで きる同社ならば、リアリティを持って経営感覚が磨 かれるとリユウは考えたのだ。

「もともとコンサル会社に興味を持ったのは、経営 を俯瞰的に理解したかったからだと思います。それ であれば、P & Gのほうが実践的に経営を学べると 思いました」

ブランド業績の全責任を負う

2008年4月、P & G入社後、まずは神戸本社 でヘアケアブランドを担当する。後に東京オフィス へ異動となり、ペットフードを担当することになる。 同社のブランドマネージャーのミッションは、担 当ブランドの売り上げ目標(KPI)に向け、どう すれば達成できるか諸戦略を立てて遂行することだ。 消費財の場合、画期的な成分でも発見しない限り製



品そのものでの差別化は難しい。たとえば、ヘアケ アブランドの場合は、CMなどによるイメージ戦略 が主流となる。一方のペットフードは……。リユウ の考えによれば、ペットフードの市場では、ブラン ドの差別化を図るためには従来のイメージ戦略だけ では不十分だった。多くの飼い主がすでに特定のブ ランドを選んでおり、CMや広告だけでは簡単にブ ランドチェンジすることは難しいと考えた。そこで、

より影響力のある存在にアプローチすることを決意した。リュウは、動物病院の院長に掛け合って自社のペットフードを推奨してもらうというチャネルを開拓し、さらにホームセンターのペットフード部門にも働きかけ、販売促進ツールやモチベーション向上策を提供した。

「ペットフードの場合は、CMは作りませんでした。このようにして私は、ビジネスのニーズに合ったマーケティング手法を、実践を通じて学んでいきました」とリュウは話す。

CMOから 経営のすべてを見る立場へ

2015年6月には、同じく消費財のグローバルカンパニーであるジョンソン・エンド・ジョンソン（J&J）の日本法人にマーケティング本部長として就任する。

「スカウトされた当時はまだ30歳で、このオファーに半信半疑でした。大手企業の本部長といえば、40代半ばくらいで就くポストというイメージがあったからです。ですが、じっくり話を聞くうちに興味が湧き、自分を成長させるチャンスと捉えてチャレンジを決めました」

2年間で全ブランドのシェア向上を果たした後、J&J香港の現地法人に社長として赴任した。

その後、2018年7月には、AIによる資産運用サービスを手掛ける設立4年目（当時）のスタートアップ企業のFOLIOにCMOとして入社し、2019年9月には同社の取締役副社長に就任。

そして2020年7月、パソコン「ThinkPad」で知られるグローバル企業の日本法人、レノボ・ジャパン合同会社に入社し、CMOに就任した。そこで活躍しているときに、冒頭で触れたとおりサニーサイドアップグループの次原氏と出会い、同社に魅せられたことで現在に至る。

「次原からのオファーを冷静に考え、CMOの次はCMOではない、さらに高みを目指したいと思いました。J&J香港ではカントリーマナージャーの立



場、FOLIOでは副社長、レノボ・ジャパンではCMOでしたから、経営のすべてを見る立場に挑戦してみたい、と。逃げ場のない立場で働く責任は、心地良みに違いないと思えたのです」

そして、「たのしいさわぎをおこしたい」というスローガンを掲げ、社員たちが和気あいあいと楽しそうに働くサニーサイドアップのカルチャーに惚れ込んだ。

「弊社には、ポジティブな意味でいわゆる会社らし

くない側面があります。皆で心底楽しむことで素晴らしい仕事を生み出し、結果的に世の中にインパクトを与え、お客様にもご満足いただけるというワーキングスタイルに惹かれました。例えば、一橋大学も一條ゼミもサークルのOVALも、『楽しそう』『雰囲気良さそう』という感覚で選び、結果的に大正解だったわけです。サニーサイドアップとのご縁もそんな自分の直感を信じることにしました」

既存の組織を良くしていくことが たのしい

そんなリュウの仕事の流儀とは、どういったことか。「自分が納得したことは徹底的にやる一方、納得できないことには絶対に動かない」と断言する。

ある企業に在籍していたときのこと。時差のあるアメリカのチームから、日本時間の夜間にオンライン会議の要請が入った。その1回目に参加したとき、向こう側のメンバーがプレゼン資料を読むだけの内容に2時間付き合わされて以来、参加を要請されても断り続けたという。

「資料などは送られてきたものを読めば済む話です。会議に参加する意義を見出せませんでした。毎週のように開かれ、その都度参加せよと言われて続けましたが、応じることはありませんでした。もしそのことでクビになるのなら、それでもいいと思っていましたね。ですが、そんな会議に参加せずとも業績は上げていた。それ以上咎められるようなこともありませんでした」

日本には「和を乱してはならない」「空気を読む」



リュウ シーチャウ

株式会社サニーサイドアップ
代表取締役社長

2008年一橋大学社会学部卒。P&Gジャパン、2015年レキットベンキナー・ジャパンを経て、ジョンソン・エンド・ジョンソン (J&J) のマーケティング本部長に就任。全ブランドの売り上げと収益責任を負い、デジタル戦略を統括。2年間で全ブランドのマーケットシェア向上を実現した後、J&J香港の現地社長として赴任、V字回復を成功させる。2018年FOLIOにてCMO、2019年副社長を務めた後、2020年7月よりレノボ・ジャパン合同会社のCMOに就任。2023年7月よりサニーサイドアップ代表取締役社長に就任。

といった不文律的な文化があり、リュウのような行動が取れる人間は少数派であろう。

「私も人間関係は『Give and Take』の順番だと思っていますし、自分だけ得をしたいという考えはありません。『Win-Win』の関係を目指すべきです。一番残念なことは、全員が『Lose』すること。無駄な会議はその典型だと思います。なので、社員たちにはいつも『なぜそれをやるべきか』を問うようにしています」

本質を捉え、最短距離を走ることで高い成果を上げてきたのだろう。

そのようなリュウの仕事ぶりを見て、自ら起業しないのかと尋ねられることが多いという。実は、チャ

レンジしたことがあった。

「二日酔い防止のサプリメントを開発してオンラインで販売しようと起業したことがありました。ですが、自分一人では何もできないことに改めて気づかされたのです。会社登記もできず、周囲の知人に頼んだほど。結果的に商品は開発できて今でも売られていますが、人を集めて事業を進めることができなかったのです。他の人に譲りました。このことで、自分は0→1は向かず、すでにあるもの、既存の組織を良くしていくことが楽しくて好きなのだと思ってきました」

そう思い定め、サニーサイドアップのポテンシャルを引き出し、もっと楽しく、もっと強い組織に磨き上げていくことを自らの役割と決めている。

「サニーサイドアップには私の社長室を設けず、経営陣もメンバー同様フリーアドレスのデスクで仕事をしています。『社長』と呼ばずに『シーチャウさん』とファーストネームで気軽に声を掛けてきて、フランクに会話するカルチャーが根付いていま

す。ルールを細かく作り社員を管理するのではなく、一人ひとりが自律したプロフェッショナルの集合体として、高い成果を生み出していく。当社ならば、仕事を楽しみながら成長していけると思っていますね」

最後に、一橋大生や一橋大学を目指す受験生に次のようなメッセージを送ってくれた。

「この貴重な学生時代を大切にしてください。勉強はもちろん重要ですが、自由時間も最大限に活用し、積極的に自分を成長させる経験を積んでみてください。新しいことにチャレンジし、失敗から学び、自分の興味や情熱に従って進んでください。人生の幅を思い切り広げてほしいと思います。」

私も、OVALの活動だけでなく、無人島探検のサークルに参加したり、社会人になって役立つと思いいゴルフ留学をしたりと、目一杯エンジョイしました。それらで無駄になったものは一つもなく、後に何かしらの形で役に立ちました。

私は来日した当時『こんにちは』すら話せませんでした。ですが、そんな私でもやってみたらどうにか話せるようになり、日本で働けるようにもなりました。皆さんも難しく考えずに目の前のハードルを越え続けて、勉強も人生も楽しんでください！」



楽な道を好む本能を理性でねじ伏せ、 茨の道を行く

株式会社オーダースーツSADA
代表取締役社長

佐田展隆氏

「本格フルオーダースーツが初回お試し価格1万9800円!」というキャッチフレーズでエンドユーザーの関心を引き、圧倒的な品質、フィット感、コストパフォーマンスで満足度を高める。この手法で着実に業績を伸ばし、2024年に創業101周年を迎えた株式会社オーダースーツSADA。4代目の代表取締役社長である佐田展隆氏は、一橋大学経済学部を卒業後、さまざまな苦難を乗り越え、同社は会社史上最高の売上を達成する見込みだ。バブル崩壊とともに苦境に立たされた大手繊維メーカーにあえて就職。その後、傾きかけた家業を継いでV字回復を実現させるも再生ファンドに譲渡。東日本震災をきっかけに家業再生に乗り出し、自社製品を着てスキージャンプに挑戦する動画をYouTubeに投稿。意志を持って「茨の道」を歩み、紆余曲折を経て現在地に辿り着いた佐田氏の半生に迫る。(文中敬称略)



プロスポーツチームの オフィシャルスーツサプライヤー

阪神タイガース、名古屋グランパス、ガンバ大阪、柏レインソル、アビスパ福岡……取材場所となった岩本町にある本社の応接室には、株式会社オーダースーツSADA(以下、SADA)のフルオーダースーツに身を包んだプロアスリートたちのポスターが並ぶ。

「チームさんからチームさんへのご紹介で、現在はプロ野球1チーム、Jリーグ9チーム、Bリーグ5チーム、Wリーグ3チームに私たちのフルオーダースーツを提供し

ています。柏レイソルさんやアビスパ福岡さんとは17年の
お付き合いになりますね」

第一線で活躍する選手たちの体は、既製のスーツにはま
ず収まらない。サッカー選手の片太ももは、65センチなん
て当たり前。野球選手のオーバーバスト（胸回りと腕回り
を合わせた寸法）は300センチなんていう選手もいたそ
うだ。しかし、鍛え抜かれた体にしっかりフィットした
スーツは、着下ろしたときに非常に映える。そこでフル
オーダースーツの出番だ。

きっかけは東日本大震災前の2007年、ベガルタ仙台
から同社の宮城・三本木工場へのオフアードだった。以来、フ
ルオーダースーツを継続して提供するうちに評判となり、
ほかのチームからも次々にオフイシャルスーツサプライヤ
ーのオフアードが舞い込むようになった。

2011年からは従来の卸業から製造小売業に転換、今
期（2023年8月〜2024年7月）は会社史上最高の
売上を達成する見込みだ。

中途半端を嫌い、 子どもにも数字とファクトを求めた父

SADAは「背広」が浸透し始めた大正末期の1923
年に創業。戦後は洋服生地卸業と、町のテーラーからオ
ーダーメイドの縫製を請け負う下請け工場として発展して
きた。佐田は、3代目社長・久仁雄の長男として東京・杉並
区で生まれた。その後、次男・三男が誕生し、佐田は3人
兄弟となった。

久仁雄は人望が厚かった。会社や工場に行けば職員が笑
顔で集まってくる。結婚式でスピーチをすれば両家の家族
に感謝される。息子の運動会では保護者競技で必ず1位を
獲って拍手を浴びる。そんな父親を、佐田は心から尊敬し
ていた。

一方、子どもたちへの教育は厳しかった。中途半端な返
答を許さない。「AかBか？」と聞かれたら、子どもたち
は必ずどちらかを選ばなければならない。「どっちでもい
い」「分からない」という中途半端な返答は逃げの姿勢と

捉えられ、叱責された。また、子どもたちが何かを要望す
るときは、数字やファクトを用いてロジカルに伝えなけれ
ばならなかったと佐田は回想する。

「たとえばゲームソフトが欲しい場合。「買って〜」では
通じません。せっかくだ広い家をお父さんが建ててくれたの
だから友だちを呼びたい。みんながゲームをやりたがって
いる。僕と弟のお小遣いを合わせれば3か月で買えるけれ
ど、今買いたい。僕と弟のサインを書いた承諾書を渡すか
ら3か月分お小遣いを前借りさせてください……と、こ
こまでロジックツリーを組まないと納得しない人でした」

どうしても交渉が成立しないときは2代目社長だった祖
父・茂司に泣きつき、要望を叶えてもらうこともあったよ
うだ。もともと、戦争からの復員後、会社を成長させた茂
司もまた厳しい人だった。幼かった佐田に、折に触れ「迷っ
たら茨の道を行け」というシビアなメッセージを送り続け
ていたのだ。このメッセージを、佐田は自らの人生で実践
していくことになる。

一橋大学スキー部で主将を務め、 インカレ2部に昇格を果たす

東京都立西高等学校を卒業後、佐田は2年間の浪人生活
を経て第一志望の一橋大学経済学部に入學する。浪人中
であっても志望校がブレなかった理由は二つ。まず、尊敬
する久仁雄が一橋大学経済学部卒業生
であり、その素晴らしさを息子たちに
熱く語っていたことが影響している。
次に、そんな父が進んだ道を自分も歩
むことで「家業を継ぐのは自分です」
とアピールする狙いもあった。実は、
久仁雄は家業を3人兄弟の誰に継がせ
るか明言していなかった。

晴れて一橋大学に入學した佐田を待
ち受けていたのは、体育会スキー部か
らの猛烈な勧誘である。久仁雄が体育
会スキー部に所属し、クロスカント

リーの選手として活躍していたことから、「佐田先輩の息
子が入學した」という情報が同窓会経由でスキー部に伝
わっていたのだろう。勧誘を断り切れなかった佐田は入部
後、クロスカントリー、ジャンプ、ノルディック複合とさ
まざまな競技を経験し、3年次には主将に。佐田の頑張り
によってインターカレッジ（インカレ）では男子2部に昇
格した。

「国立公立6大学が集まる大会では、各大学が持ち回りで
幹事をやります。大会の規模が大きいため、運営に携われ
たことはかなり良い経験になりましたね。部活動の卒業生
への交渉も同様です。れっきとした社会人の皆さんに、ス
キー部の活動費や大会の協賛金をお願いして回った経験
も、社会に出てから生きていると思います」

授業を通じて数字を読み解く力、 論理的思考力、文章力を身につける

スキー部の主将として部員のマネジメントを行う能力
は、入學と同時に入った一橋寮の生活で培われたという。
2年次の先輩が佐田から新入生に寮のルールを守るよう指
導。半年後には次の新入生を迎えるために、先輩が体調不
良になったとき、生活費に不安を抱えているとき、孤立し
がちになったときのサポート方法など、実践的なアドバイ
スが伝授された。一橋寮でノウハウを学んだ佐田は退寮後
スキー部に寮のルールを持ち込み、部とし
ての結束を強化していった。

スキー部の活動にのめり込んだ分、勉強
との両立には苦労したようだ。それでも一
橋大学という環境は、佐田にさまざまな知
見を授けている。

「父の教育もありましたが、大学で学ん
だおかげで数字には強くなりました。1・
2年次には授業で数学をかなり使いまし
たし、管理会計のような発想でレポートをま
とめた経験も大きかったですね。卒業論文
も含め、レポートをまとめるには大量の書

People



籍を読まなければなりません。文章のセンスが磨かれたことで、以前出版した自著にそのセンスが活かされていると思います。また、レポートをまとめるには自分の意見をロジカルに組み立てる必要がありますが、そこで役立ったのがゼミで行ったディベートです。自分の意見を客観視できますし、あえて自分とは真逆の意見もロジックを組み立てて伝えなければなりません。一橋大学で学んだことはすべて、その後の自分の支えになっていると感じています」

バブル崩壊の影響が最も大きかった 繊維部門への配属を希望

1999年に一橋大学経済学部を卒業した佐田は、東レ株式会社（以下、東レ）に就職する。時代は就職氷河期だっ



たが、一橋大学でスキー部の主将を務めた経験が評価され、多くのメーカーの面接を受けることができた。最終的に東レと大手自動車メーカーから内定をもらい、悩んだ末に東レを選択。大手繊維メーカーを選んだのは、いつまで経っても後継者を指名しない久仁雄の関心を自分に引きつけておきたい、という思いがあったからだ。しかし当時の東レは、バブル崩壊の波に本格的に飲み込まれ、各部門で在庫の山を抱えていた状態。その時に浮かんできたのが、祖父のあのメッセージだった。

「迷ったら茨の道を行け」ですよ。そこで特に状況が厳しい繊維部門への配属を希望したので。私の選択に、前述の大手自動車メーカーの人事の方は呆れていましたね」

業績が落ちていた東レでは退職者が続出。ベテラン2人で担当していた業務を新人の佐田が1人で担うことになった。大口の顧客が経営破綻寸前のため、社内各部署に顧客の紹介を依頼して回る日々だった。そして、新規開拓のノウハウを学ぶ機会にもなった。

「電話帳をひっくり返し、担当エリアの潜在顧客のリストを作って電話をかけまわりました。大事なものは相手の関心を引くこと。そこで先輩から『お試し価格』を教えてもらいました。競合と同じ品質の製品を少し安く作り、一度試してもらおうという提案をして商談の機会を設ける。製品にご満足いただけたら、次からは正規の価格で取引をするわけです。とにかく話を聞いてもらえれば活路は開ける。東レでは営業の何たるかを教えてもらいました」

古参従業員に怒鳴られながら、 家業の営業部門をテコ入れ

5年後の2003年、当時29歳の佐田に久仁雄から「戻ってきてほしい」との連絡が入る。父の会社は存続が危ぶまれている。バブル期に入り、大手百貨店からオータガスーツを請負い、急成長を遂げ、1990年には中国（北京）に工場を建設。さらなる拡大を図ろうとしていたときにバブルが崩壊し、経営は赤字に転落した。金融機関からの融

資は25億円。またもや茨の道である。しかも今度は東レ時代とは異なり、社内の抵抗勢力と向き合わなければならなかった。自社の営業スタイルにも大きな課題があり、そこにメスを入れなければならなかったからだ。

「繁忙期と閑散期では工場の稼働率が異なるため、原価が上下します。その変動を年間でもらしておおよその原価を把握する。そのうえで売値を決めるのが王道です。しかし、当時の営業部門には標準原価という概念がありませんでした。繁忙期も閑散期も関係なく値引き一辺倒で仕事を取ってくるのが優先されていました。また、1着1着作らなければならないフルオータガスーツと、仕様が統一されている制服では前者の原価が当然高くなりますが、安い制服料金のほうで受注してしまう。営業部門と工場は毎日いがみ合いました」

資金調達で疲弊し体調が芳しくなかった父に代わり、佐田は社内の営業部門の矢面に立つ。古参の従業員から「学卒（＝大学卒業生）は引つ込んでろ！」と怒鳴られながらも評価制度を改定。適正な売値で受注しなかった場合には、営業としての評価を大きく下げるという大鉈を振るった。当然営業部門は猛反発。部長3名が「自分たちの営業スタイルを認めなければ会社を去る」と辞表を叩きつける事態にまで発展した。

その時、久仁雄は「上司のうるたえた顔を部下は絶対見逃さない。私はお前に賭けている。だから笑って受け取りなさい」と、辞表を受け取るよう指示した。

すでに茨の道を遥か先まで歩んでいた久仁雄の言葉に従い、佐田は辞表を受け取った。部長たちは会社を去り、残された若手従業員だけで顧客との関係を再構築することになった。佐田は東レで培った新規開拓のノウハウを若手に惜しみなく伝授。自身も顧客を回り、今までの価格設定の誤りを伝えて理解を得ることで取引を復活させていった。その結果、会社の単年度の業績はV字回復。前期8000万円の赤字から、後期は収支トントンというところまで持ち直す。佐田が社長に就任した翌年度には営業利益が1億円、翌々年度には1億7000万円となり業績は上向き始めた。

釣りと山登り、二つの趣味でリフレッシュ

忙中閑あり、壺中天あり。佐田が好きな安岡正篤の『六中観』にあるように、佐田はどんなに忙しくても趣味の釣りと山登りに積極的に時間を割いた。

「これが救いだったと思います。父と釣りに行くときにはもう仕事を忘れ、お互いに黙って釣り糸を垂れていました。山にはスキー部時代の仲間と登っていましたね。クロスカントリーの練習で山走り、今でいうところのトレイルランニングをやっていたので、山登りは速かったですよ。そうやってリフレッシュできる別天地を持っていると、考え方が変わりますし新しいアイデアも出てきます」

しかし、いざ仕事に戻って数字を見ると、佐田の奮闘は焼け石に水だった。金融機関には利息だけで毎年1億円を返済しなければならぬ。いくら業績が上向いたとはいえ、返済に充てる原資はなかった。冒頭で紹介したように、2007年にはベガルタ仙台のオフィシャルスツップライヤーとなってスポーツ界に進出を果たしたものの、翌年には会社を再生ファンドに譲渡せざるを得なくなった。久仁雄は自己破産、佐田は「従業員の雇用を守る」という父との約束を果たした後、責任を取って会社を去る。

製造小売業に転換して学んだ知名度と信用度の大切さ

転機が訪れたのは、皮肉にも東日本大震災が発生した2011年。宮城・三本木工場が被災、1か月後には操業を再開したものの、東北のテラーが大量に廃業してしまったのだ。すでにリーマンショックで撤退していた再生ファンドからSADAを引き継いだオーナー会社は金融機関と折衝。佐田を呼び寄せることを決断する。

何度目の茨の道だろうか。佐田は卸売業から製造小売業に転換し、再スタートを切った。そこで売りにしたのがフルオーダースーツの「お試し価格1万9800円」である。

People



実店舗に加え、楽天などのECサイトでも販売を開始したが、返ってきた反応はフルオーダースーツがその価格で収まるはずがない、というものだった。

「嫌になりますよね。でもこの苦い経験から、卸業と違って製造・小売業は知名度と信用度を高めないと何もできないと分かったのです。大企業のように巨額の広告宣伝費を投入するのではなく、WEBを使って何かやろうと部下と話し合いました。それが2013年のことです」

突破口になったのは、部下が広告代理店から「売上が3倍になる事例」として教えてもらったYouTube動画『Will It Blend?』シリーズだ。米国Blendtec社の家庭用ミキサー「Total Blender」のCM動画で、同社の社長がiPhoneやビリヤードのキュー、バービー人形などをミキサーに入れ、粉末状にして製品の性能をアピールするものだった。社長が自社製品で変なことをすればインターネット上で注目される。そう結論づけた部下たちは佐田の趣味である山登りに着目。同じく2013年に富士山がユネスコ世界文化遺産に登録されたことから、「社長がフルオーダースーツ、靴、革靴で富士山頂まで登る姿を撮影してYouTubeに投稿しよう」と決まった。

「動画を投稿したときは登山家に叱られると思いました。が、むしろ面白がってくれました。その後も富士山頂から

スキーで滑り降りたり、スーツ姿でスキーのジャンプ台から滑空したり……。さまざまな動画をアップしていたら、メディアが注目してくれたんです。『カンブリア宮殿』（テレビ東京）や『激レアさんを連れてきた。』（テレビ朝日）で紹介されてから、番組を観ましたと言った弊社の製品をお買い求めになるお客様が明らかに増えました。オフィシャルスツップライヤーのオフアも未だにいただいていますね。ですからやって良かったですし、これからも続けていくつもりです」

茨の道を進むのは、周囲のためでもある

何度も修羅場を経験してきた佐田は今、祖父の「迷ったら茨の道を行け」というメッセージをどう捉えているのだろうか。

「人間は目先の快楽に飛びつき、嫌なことからは逃げ回る本能を持っています。しかし、一方で人間には理性がある。楽な道を選ぶとするとその本能を理性の力でねじ伏せたなら、進むべき道は自ずと見えてくるのです。私自身、学生時代も社会人になってからもそういう道を選び続けてきたから強くなれたし、修羅場を切り抜けたと思います。楽な道はいくらでもあります。絶対に茨の道を選んだ方が自分のためになるし、ひいては周囲のためになる。私はそう考えています」

佐田展隆 (さだ・のぶたか)

株式会社オーダースーツSADA
代表取締役社長

1999年一橋大学経済学部卒業。東レ株式会社でテキスタイル営業に従事する。2003年株式会社佐田入社。2005年、代表取締役社長就任。2007年、金融機関の債権放棄とともに、会社を再生ファンドに譲渡。2008年引継ぎを終え株式会社佐田を退社。しかしリーマンショックで再生ファンドが撤退することになり、2011年7月に会社の再生のため株式会社佐田に呼び戻される。2012年代表取締役社長に復帰し、オーダースーツの工場直販事業強化を柱に企業改革を進め、3期連続増収増益を達成し会社業績を安定化。現在に至る。



法曹コース修了第1期生全員が、 学部3年+法科大学院2年で司法試験に在学中合格！

5人全員が在学中受験で 司法試験に合格

一橋大学法学部は、2020年度から、法学部と一橋大学法科大学院の既修者コース（2年）とを接続させる「法曹コース」を開設。2019年4月以降の法学部入学生を受け入れ、その第1期生が、2024年3月、法科大学院を修了した。法曹コースから法科大学院に進んだ5人全員が学部の早期卒業を経て、法科大学院在学中に司法試験に合格した。

大学入学後に法曹コース設置のアナウンスがあった第1期生の中には、法曹コースがなければ法曹を目指すこともなかったと話す学生や、法学部を3年で卒業して法科大学院で学ぶことに不安もあったと話す学生もいる。奇しくもコロナ禍が重なり、大学としても手探りの中、どのように学びを進めていったのだろうか。

今回は、3人の修了生と、法学研究科の高橋真弓准教授に、第1期募集告知から司法試験合格までのすべてを語っていただいた。

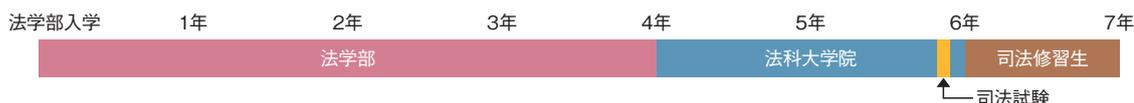
■「法曹コース：パターン1」（法学部3年+法科大学院2年）

法学部を3年で卒業し、法科大学院既修者コース2年間の教育課程である。司法試験（在学中受験）を経て、最短5年で司法修習生になることが可能なコース設計になっている。



■「法曹コース：パターン2」（法学部4年+法科大学院2年）

法学部に4年間在籍し、所定の成績を収めることで、一橋大学法科大学院への一貫教育型教育選抜の対象になる。学士課程の在籍期間に少しゆとりができることで、派遣留学等の経験を積むことも可能である。





高橋真弓

大学院法学研究科准教授



南 秀太さん

(出身校: 神奈川県立柏陽高等学校)



渚山嵩央さん

(出身校: 東京都立西高等学校)



坂上航太郎さん

(出身校: 私立海城高等学校)

法学部入学後に 募集が告知された 法曹コース第1期生

高橋 司法試験合格、おめでとうござい
ます。まず、皆さんが一橋大学へ進学し
たきっかけを教えてくださいませんか。

坂上 私は、法科大学院の司法試験の合
格率が高いこと、そして他学部の授業が
必修であることを知り、進路の可能性が
広がると考えて志望しました。

渚山 高校生の時に一橋大学のオープン
キャンパスで受けた模擬授業が面白く
て、法学部への進学を決めました。ただ、
その時点では、法曹を目指すことは考え
ていませんでした。

南 私は中学生の頃から弁護士になりた
かったので、法科大学院の司法試験の合
格率の高さに魅力を感じて入学しまし
た。入学したときは法曹コースや予備試
験についての知識はありませんでした。

渚山 法曹コースについての説明は、入
学後にあったと記憶しています。

高橋 法曹コース設置のための文部科学
大臣認定の申請準備が本格化したのが、
皆さんが入学する直前でした。原則とし
て2年から入るコースですが、1年から
積み重ねて勉強していただかなければい
けないため、厳密にはコース設置前だ
したが、急いで説明会を開きました。

坂上 私も最初の説明会に行きました。
法曹コースに入るには、かなり高い成績

要件が必要だと聞き、1年のうちから真
剣に勉強しなければならないと意識しま
した。

渚山 私は法曹を目指していたわけでは
なかったのですが、進路の選択肢の一つにな
ればいいかなというくらいの気持ちで話
を聞いていました。

南 私はせっかく大学に来たのだから、
自分が学びたい科目を自由に履修したい
と考えていたので、法曹コースに入るた
めの高い成績要件に怯えながら説明を聞



いていました。

高橋 法曹コースに進むには一定の法律
基本科目の履修を要件にしているの
で、必修科目が多くなっています。結果
として、同じ時間に開講している別の科
目は選択できません。ただし、一旦法曹
コースに所属して、後ではかの選択もで
きるような設計にしています。

法曹コースの独自科目 「法律実務入門」で キャリアを考える

高橋 皆さんが学部を3年で卒業しよう
と決められたのは、どのタイミングでし
たか。

坂上 私は、初めから、3年で卒業でき
る制度があるなら早く法科大学院に進ん
だほうがいいと考えていました。

渚山 2年の終わりの「法律実務入門」の
授業に参加して、法曹を目指そうと考
えるようになりました。3年での卒業が可
能な単位取得状況だと分かり、その段階
で決めました。

南 私は3年の途中まで迷っていました。
法曹コースの単位要件を考えると、自分
が取りたい科目をすべて履修することは
できないため、4年まで学部在籍し、
好きな勉強をした後で法曹コースから法
科大学院に進学することも考えていまし
た。ただ、一度1人で司法試験の勉強を
してみても、とても難しいことに気づき
ました。これは早い段階から本気で一緒



勉強できる人たちとともに学んだほうが良いと感じ、3年での卒業を決めました。高橋「法律実務入門」は、法曹コース独自の科目です。一橋大学法科大学院を修了した弁護士が講師を務め、法律文書の書き方の指導からキャリア教育まで行います。法律事務所や裁判所を訪問して、法曹の仕事を実際に見てもらおうという授業です。いかがでしたか。

坂上 すごく良かったと思います。私は、親戚や親しい知人に法曹がいるわけではなかったため、弁護士、裁判官、検察官、企業法務や労働法務の実務家のことも知ることができました。

洲山 私もこの授業で進路を決めたと言っても過言ではないほど刺激的な体験でした。自分の仕事に魅力を感じて働いて

いらつしやる実務家の方々の姿が見られたことも良かったと思います。

南 もともと法曹志望ではあったのですが、「法律実務入門」をきっかけに視野が広がり、企業法務系の事務所でも働きたいと思うようになりました。

高橋 法曹のキャリアに関して、かなり早い段階で接する機会になったと思います。今振り返ってみて、タイミング的にはいかがでしたか。

坂上 3年になる直前のタイミングで、仕事の魅力について講師の方のお話を聞く機会があったのは、学修へのモチベーションアップにつながりました。

洲山 私は進路が決まっていなかったため、一般的な就職活動を始める前に法曹のキャリアについて学べて良かったと思っています。

南 法科大学院に進学してからでは、司法試験のことで頭がいっぱいになり、就活やキャリアプランを考えることに集中できなかったらと思うので、いいタイミングでした。

法曹コースからの進学者には 担任制を導入して 不安を解消

高橋 法曹コース第1期生は、先例がなく、先輩からの情報もないという状態で学ばれたと思います。しかも皆さんはコロナ禍の影響を強く受け、学部の授業も通例とはかなり違うものになりました。

不安や困ったことはなかったですか。

坂上 法科大学院に入って1年ちょっとで在学中受験することになったので、本当に太刀打ちできるのか分かりませんでした。また、1年早く法科大学院に入っ



たことで、授業についていけるのだろうかという不安もありました。だからというわけではありませんが、法科大学院に入る直前には5人で自主ゼミを組んで勉強していました。

南 オンラインで3、4回やりましたね。

洲山 法科大学院の入試問題を解きました。今考えれば、よくやったなと思います。5人とも経験がないわけですから、誰もリーダーシップが執れない中での自主ゼミでした。

南 少なくとも私たち5人には、法科大学院の入試問題を解いていないという面

での共通の不安がありました。5人いたので、自分だけじゃないと思えたのは良かったです。

高橋 第1期生は、不安が大きかったでしょうね。特にコロナ禍の影響で対面でのコミュニケーションが限られたことは残念でした。教員たちも心配していて、法曹コースから法科大学院に進まれる方には、それぞれに担当教員を置くようにしました。いつでも窓口になる教員がいたため、そこは安心していただけたのではないのでしょうか。法科大学院はいかがでしたか。

坂上 最初は、ついていくだけで精一杯でした。法科大学院の授業ではソクラテスマETHODが採用され深い議論が求められたので、毎日必死で予習していました。洲山 私は基礎ができていなかったこともあって、民事訴訟法の演習科目が一番大変でした。

南 ソクラテスマETHODは、全員が初めから武器を持っている状態で、「君たちはその武器をどう使う？」という感じの授業だったのですが、当初は「私には武器がない！」という状況でしたので、困惑していました。

洲山 程度の差はあれ、皆苦勞していたのだらうと思います。でも当時は、自分以外の人が皆強そうに見えたということはありません。

高橋 教員からすると、法曹コースの学生には相当高いハードルを課していて、それを突破して進学しているのですから、

法曹コース修了第1期生全員が、
学部3年+法科大学院2年で司法試験に在学中合格！

自信を持って学修を進めていただいているとお伝えしたいです。

3年で卒業するには、 1年間でゼミ二つと 卒業論文が必須

高橋 一橋大学は法学部でも卒業論文の執筆が必須になっているのですが、これは全国的には例が少ないのだそうです。しかも、後期ゼミナール8単位と卒業論文というカリキュラムは3年で卒業する場合にも残しました。

淵山 卒業論文は大学生ならではの経験なので、やったほうがいいし、楽しかったです。ゼミに二つ入らなければいけないということも、私の場合は結果的に自分の進路に大きく影響しました。主ゼミは憲法の只野雅人教授のゼミに入ったのですが、副ゼミは民法の石綿はる美准教授のゼミに入りました。このゼミの経験がきっかけとなり、博士課程に進むことになりました。

高橋 法科大学院出身者の枠で博士課程に進まれるのですね。通常、博士課程への進学には修士論文を書かなければならないのですが、法科大学院出身者の場合、リサーチペーパーを代用するという仕組みがあります。法曹コース第1期生からこの仕組みで進学される方が出たのは、とても喜ばしいことです。

坂上 私は主ゼミが行政法で副ゼミが民法だったので、ゼミを二つ取りなが

ら卒業論文を書くというのは、大変ではありましたが、複数分野にまたがる勉強ができたという意味ですごく良かったと思います。

南 私も二つのゼミを履修できて良かったと思っています。法学部の授業では、ゼミが最も法科大学院のソクラテスメソッドの授業に近いと思います。二つのゼミでそれを経験できたことが、法科大学院でとても役に立ちました。

高橋 第1期生だからこそ言える、法曹コースのここは直したがほうがいいという部分はありますか。



坂上 法科大学院に入った時の周りとの学力差ですね。そこは一番しんどかったです。

淵山 学部と法科大学院の学びの接合が、自分としてはうまくできないまま進学し

てしまったという印象があり、最初は苦労しました。

南 同じく学部の授業と法科大学院の授業、もっというと司法試験対策の接合の部分は、多少なりとも何かあったほうがいいかもしれないですね。たとえば、強制参加の答案作成会のような機会があると安心かもしれません。

高橋 法科大学院へ進学することが決まった後、入学

前に、法科大学院の未修者コース1年生向けの期末試験の問題を解いてもらって、法科大学院の学修を体感してもらったと思いますよ。

淵山 ありましたね！このままじゃまずいですよ、と先生から言われた記憶がよみがえりました。

南 私もたくさん赤字添削が入ったことを思い出しました。

学生同士が切磋琢磨する 自主ゼミは、 一橋大学の伝統

高橋 法科大学院の環境はいかがでしたか。

淵山 法科大学院にはさまざまな大学から学生が来ていて、バックグラウンドも多様でした。そういう方々と触れ合えたのは、刺激になりました。



南 特に未修者コースの方の中には、バックグラウンドが法律ではなく、一度社会人経験をしてから法曹になりたいと考えて入学された方もいました。そういった方の経験や考えに触れたのは、良い経験でした。

坂上 これまでの先輩方がすごく頑張っていたので、一橋大学法科大学院の司法試験の合格率はとても高くなっています。だから、この授業についていって、同期たちと一緒に勉強していれば司法試験に合格できるのではないかなという期待はありました。自主ゼミで横のつながりができるという校風も、すごくありがたかったですね。

高橋 自主ゼミは一橋大学の伝統ですね。大学側から教育を提供する「公助」、学生自ら研鑽を図る「自助」、そして学生同士が切磋琢磨しあい互いの学習を助ける「共助」があり、この三つが同時に実

法曹コース修了第1期生全員が、
学部3年+法科大学院2年で司法試験に在学中合格！



現でできていることが合格率の高さにもつながっていますし、優れた法曹を輩出する基柱にもなっていると思います。さて、いよいよ司法試験についてですが、在学中受験も含め率直にいかがでしたか。坂上 今までの制度で修了された方に比べると勉強量が2年分少ないのもあって、結果にあまり自信はありませんでした。たとえ1、2年遅くなっても、通常どおりの進捗なのでマイナスではないということは分かっていますが、勉強自体が

とても大変なので、できるなら早く受かってしまいたいという思いが強くなりました。

淵山 在学中受験は並行して授業もあるので大変でした。でも、法科大学院3年（既修者は法科大学院2年目）の夏前には授業を減らしてくださるなど、配慮していただいたと思います。私個人としては、授業が進む中で試験に備えたほうが、1人での時間が減るので良かったと思います。新たにフォローしなければいけないところは、きつと授業でフォローしてくださいっていろいろという安心感もありました。

南 私は司法試験の1週間前まで法科大学院に来て、皆と一緒に勉強していました。授業が進むことによる負荷は、それほど大きくなかったと思います。

坂上 実際の司法試験の形式に似た「問題解決実践」の授業は、勉強のペースメーカーとしてもありがたかったです。

実務を念頭に置いた 実践的な授業も多い 法科大学院

高橋 司法試験が終わったなら、夏休み。やつとほっとされたのではないですか。

坂上 ほっとしたかったのですが、すぐに就職活動が始まりました。

淵山 私はリサーチペーパーの作成がありました。在学中受験だったので、後期

は司法試験を考えなくてもいい状態でリサーチペーパーの作成に取り組めたことが良かったですね。

南 私は就職を強く希望する法律事務所が、司法試験が終わってすぐにエントリーシートを出さなければならぬところ



ろだったため、ひと息つく間もなく就活の準備に入りました。

淵山 在学中受験をするために、特に大手四大法律事務所は、法科大学院2年（既修者は大学院1年目）の夏にインターンに行っておかなければならぬという意識がありました。うっかりしていると、選考のチャンスすら逃してしまいます。その点に関しては早めに情報を提供していただけたら良かったかなと思いました。

高橋 在学中受験に伴って、就職活動自体が相当前倒しになっているということ

ですね。第1期生は、そういう面でも苦労がありましたね。こちらも十分にサポートが及ばず申し訳ないことをしました。さまざまな意見をいただくことで、改善していくものと思います。皆さん司法試験が終わった後に、実務系の科目が本格的に始まりましたね。

坂上 参考になる授業が多かったです。もちろん司法修習でも学ぶとは思いますが、事前に一度勉強できたことは、今後必ず役に立つと思います。

淵山 実務系の科目は大変でしたが、とても楽しかったです。特に法廷に立った時の瞬発力ですね。それまでの勉強が基礎にはなりますが、勉強したことがそのまま活かせるわけではない、と痛感しました。

南 特に模擬裁判が楽しかったです。司法試験が終わった後なので、それまで司法試験に集中していた分、知識的にはだいぶ仕上がっている状態で授業に臨めました。皆で、ああでもない、こうでもない」と法律論をぶつけ合って模擬裁判の準備をしました。

高橋 司法研修所の先生方からも、一橋大学法科大学院の修了生は、水準の高い実務教育を受けていたので大変期待していると仰っていたことがありますが。ぜひ司法修習中もリーダーシップを発揮して、同期の皆さんと切磋琢磨していただければと思います。頑張ってください。



一橋大学は、刺激し合える仲間が集う場所です

社会で活躍する一橋大学卒業生の今をレポートする「つなぐつなげる一橋」。

本企画では、卒業から数年を経た卒業生たちに、一橋を選んだ理由や現在の仕事、今後のキャリアについて語っていただきます。

第三回目のゲストスピーカーは、

坂本南さん（2018年法学部卒／2020年法学研究科修了、札幌家庭裁判所勤務）と澤部里菜さん（2019年社会学部卒、東京都公立中学校勤務）です。

コーディネーターは、七戸香名さん（2019年社会学部卒、アビームコンサルティング株式会社勤務）が務めてくださいました。

個性と意欲に溢れた学友に
刺激を受け続けた学生生活

七戸 まずは大学時代のお話からお願いいたします。先に紹介しますと、澤部さんとは同じ社会学部で中国語のクラスが一緒でしたが、坂本さんとお会いするのは初めてですね。私は石川県出身で、石川県立金沢二水高等学校に通っていました。もともと社会心理学に興味があつて、国公立大学の中でも社会学部がある一橋大学を選びました。入学後は「劇団コギト」という演劇サークルで、役者をやったり脚本を書いたりしていました。

坂本 私は岩手県出身で、岩手県立黒沢尻北高等学校を卒業しました。法学部に進学したのは、高校生の時に見たドラマに影響を受け、弁護士など法曹の道を目指したいと考えたからです。入学後は体育会の洋弓（アーチェリー）部に入部し、部活と両立して授業やゼミに取り組んでいました。

澤部 私は東京都出身で、東京都立戸山高等学校から一橋大学に進学しました。大学では体育会のソフトテニス部に入り、テニス漬けの楽しい日々でした。教職課程も取っていたので、教職にゼミ、部活、バイトと、かなり忙しい大学生活を送っていました。

七戸 お2人とも大学時代は毎日、課題に追われなが

らもやりたいことを一生懸命やった記憶があるのですね。一方で私は、進学当初のキャンパスライフを思い出していました。初めての一人暮らしに慣れず、仲の良い友人ができるまで少し辛かったです。坂本さんも地方のご出身ですが、すぐに慣れましたか？

坂本 まさにその不安があったので、なるべく早く部活かサークルに入ろうと思い、4月中にはアーチェリー部に入りました。大学でないとなかなかできないスポーツですし、弓も格好良かったので。大所帯の部活で先輩たちもみんな優しく、毎日練習するのが楽しかったです。

七戸 一橋大学について、印象に残っていることはありますか？

坂本 入学して最初に感じたのは、いろいろなことを頑張っている人が周りにたくさんいたことです。すでに司法試験に向けて勉強している人、部活一筋の人、留学のために語学の習得に励む人、アルバイトを一生懸命やっている人と、それぞれのやりたいことに邁進している人がとにかく多い印象を受けました。



澤部 私も今お話を聞いていて、本当にいろんな人がいたな(笑)と改めて思い出しました。部活の中でも、トレーニングを熱心に行っている人もいれば、会計士や法曹を目指して計画的に勉強している人もいて。いろいろな思考の人と関わったことは自分の財産になりました。



七戸さんの劇も観に行きましたね。違う分野でも、お互いに頑張っている人から刺激を得られたのは、とてもいい経験でした。

七戸 あの時はありがとうございます。私もこうして再会して、また新しい刺激をもらえています。ほかにも、一橋大学の印象についてお聞かせいただけますか？

澤部 国立のキャンパスは、大学通りののどかな感じが大好きでした。国立駅を出た瞬間や大学通りを歩い

ていくとき、季節を感じられて心地よかったです。

坂本 私も国立の雰囲気は好きですね。穏やかな空気が流れていて、大学に行くのが楽しみでした。

七戸 よくわかります。私も入試の面接でキャンパスに行ったとき、きれいな景色に「ここなら通えそう」とホッとした気持ちになったのを覚えています。大学通りは春の桜、秋のイチョウ、そしてイルミネーションもきれいですけど、お気に入りの季節はありますか？

澤部 私は冬です。夜、駅に向かって光が照らされている感じがとてもきれいなんです。部活が終わって図書館に行き、夜に帰宅するときによく見ていました。

七戸 テスト前には、本当によく図書館に行きましたね。

澤部 キャンパスの中で地元の子どもたちが遊んでいる、大きな鳥が東の池にいたり、カモの親子が歩いていたのも思い出深いです。

七戸 かわいかったですね。自然に慣れ親しんだ学校生活でした。

「格差」を解決すべく一橋で 幅広い知識を修得・教育の道へ

七戸 澤部さんは教員のお仕事をされていますね。大学進学前から教員を志しておられたようですが、なぜ一橋大学を選んだのですか？

澤部 最初は教育に特化した大学への進学も考えていたのですが、周りとの相談するうちに「社会科学の教員を目指すのなら、社会の勉強をちゃんとするべき」という考えになったからです。また、教員志望の人だけでなくいろいろな人が周りにいる環境で学ぶ方が、後々自分の役に立つのではないかと思いました。

七戸 部活との両立でお忙しい中、学びは順調でしたか？

澤部 毎日、目の前のことに必死でした。ただ教職課程は絶対に取ると決めていたので、どうやったら部活の時間と教職の週1回の授業をうまく組み合わせられるかを、4年計画で考えました。ただ、実は大学3年の時に一度、教員になるかどうかすごく迷ったことがあります。自分がずっと考え続けてきた「格差」というテーマに取り組みにあたり、大学院への進学、一般企業への就職、文部科学省などの行政機関、といういろいろな進路があると思って。そんな時に授業で「学校は社会の鏡だ」という言葉を教わり、やはりまずは教育の現場を知るべきだと思い、教員を目指し続けることに決めました。

七戸 現在はそのような教育現場にいらっしゃいますか？

澤部 今は特別支援学級を担当していて、知的障害のある子どもたちを教えています。教員になって6年目ですが、ようやく自分が学んできた知識を授業に反映できるが増えてきました。教育の世界はどうしても視野が狭くなりがちですが、いろいろな人からお話を聞き、社会とのさまざまなつながりを理解しておくことはとても重要だと感じています。在学中は採用試験の時に情報が少なく苦労したり、採用後も教育実習期間の短さからくる経験不足に悩んだりして、教育学部のある大学にすればよかったかな？と思ったことも正直ありましたが、今は一橋大学を選んで大正解だったと思っています。

七戸 大学での経験は、お仕事にどう活かされていますか？

澤部 知的障害のある子どもには「ポイントを絞って

わかりやすく教える」ことが大切なのですが、そこには大学での学びが活かしていると思います。教育のことは後からいくらでも学べるから、今しかできないものを！と思って履修した政治学の田中拓道ゼミは、内容が難しいうえに週1冊本を読まなければならず、本当に苦勞しました。しかし、本を読んで議論を繰り返す中で、話のポイントをつかむことができるようになっていったんですね。教えるべきポイントを捉えてそれを理解してもらうにはどうしたらいいだろう、と今もスムーズに考えられているのは、田中ゼミで学んだおかげです。

ゼミで出合った 少年法の授業をきっかけに 法律外の知見を備えた調査官に

七戸 坂本さんは家庭裁判所の調査官をされていますが、どのようなお仕事ですか？

坂本 家庭裁判所は家庭内の紛争や少年・未成年の人の犯罪などに特化して扱いますが、調査官は、争議の当事者や事件を起した少年と面接をしたり、関係機関や関係者のお宅を訪問して話を聞いたりして、家庭内の紛争ならどんな形で解決するのか、望ましいのか、少年事件ならどういう処分にするのが



いいのか、裁判官に意見を進言する職務です。もちろん基本的には法律にのっとって裁判官が判断しますが、やはり心情やこれまでの生い立ちなど、法律論だけでは片付けられないものがあります。調査官は、心理学や教育学、社会学など、自分が持つ法律以外の分野の知見を活用して、より望ましい裁判ができるような判断材料を提供していきます。

七戸 お仕事に就きたいと思ったきっかけは何ですか？

坂本 この仕事がいいなと思ったきっかけは、法学部で履修

した少年法の授業でした。さらに大学院に進んでから参加した裁判所のボランティアで、審判手続中の少年に勉強を教えたり一緒に清掃活動をしたりするうちに、そういう子どもたちに関わる意義を感じるようになりました。またその中で素晴らしい調査官の方々ともたくさんお会いできたので、一緒に働きたいと思い、研究ではなく就職の道に進みました。

七戸 大学の授業が、仕事を理解し人生を決めるきっかけになったのですか？

坂本 そうですね。ゼミの本庄武先生が少年法の研究を熱心に行っておられて、その分野に大変詳しい方だったので、ゼミで交わした議論を通してさらに興味が湧いていきました。

七戸 大学で学ばれたことは、実際のお仕事でどう活か



きていますか？

坂本 職場では調査官や裁判官とよく議論をしますが、それが自然にできるのは、ゼミで自分の主張をしつかりと話して議論を深め合う訓練ができていたからです。実際の事件は人間関係や感情、それぞれの関係者の認識の違いなどが入り混じって複雑で、そういった問題を



を解決するうえでは、学生の中から養ってきた「考える力」が活かれていると思う場面がたくさんありますね。具体的な事例は話すことができないのですが……。

七戸 葛藤しつつ意欲的にお仕事をされているのですね。現

在私が従事しているコンサルティングの現場でも、大
学で学んできた「仮説を元に集めた情報を整理し思考
する」といった「考える」プロセスが活かれています。

司法の現場、教育の現場それぞれで 子どもへの向き合い方を模索する

澤部 坂本さんは私と同じように、たとえば話がうまくできないような子どもとも日々接していらっしやる
と思います。対応で心がけられていることはあります
か？

坂本 おっしゃる通り、特に罪を犯した少年の中には、
話が上手にできない子は結構いますね。普通の学級で
授業についていくのがちょっと厳しいぐらいの子が体

感的に一番多く、会話ですべてを理解することがな
なかできません。そういう子どもと話すときに気をつ
けているのは、ストーリーを大切にすることです。本
人なりの事情や理由など話したいストーリーが必ずあ
るので、それをいろいろと想像しながら進めます。言
葉が足りず会話の内容がわからない場合は、サポート
をするような声掛けをして、彼らが話すことを大事に
聞くようにしています。本人から聞くだけではどうし
ても要領を得ないときに、学校の先生からいただける
情報はすごくありがたいです。ふだん学校でどんな風
に過ごしているのか、先生や友達とどんな関係なのか、
そういったことを教えてもらえると人物像が見えてく
るので。先生方には本当にお世話になってます。

私は基本的に一対一でしか子どもと向き合わないの
で、クラスで複数人を受け持つ大変さややりがい、取
り組むときの考え方などを教えてください。

澤部 私が所属している学級は比較的小規模なので、
小回りもききやすい組織です。子どもたちは
とても素直で思ったことを口にするので、コ
ントミたいなやりとりが繰り返られる日常
でとても楽しいです。それに皆すごく一生懸
命で、小さくても一つのことができるようそ
れぞれ頑張っているの、できたときに一緒
に喜べることにすごくやりがいを感じていま
す。大変なのは、一人ひとりまったく状態の
違う子どもたちを同時に見ることです。たと
えば、通常学級が大変で支援学級に来た子ど
ももいれば、特別支援学校と迷って支援学級
に来た子どももいるんですね。同じ学習で
も、前者の子どもたちならもう一段階できる
ことがあるし、逆に後者の子どもたちにはも

う少し丁寧に見てあげたい。そのあたりのバランスを
どう取るかが、一番葛藤するところですよ。

部活も学業もやり切る。 受験期の集中学習で一橋へ

七戸 お2人とも、愛を持って目の前の生徒さんや対
象の方に接していらっしやいますね。ご自身が高校生
だった頃は、どんな生活をされていましたか？

坂本 高校ではバドミントン部でした。朝は1時間前
ぐらいに学校へ行つて、体育館にこもって朝練をして、
そのまま汗だくで授業を受けて、終わったらまた部活
をして家に帰るような生活でした。

七戸 私もバドミントン部でした。練習がきつくて、
勉強したいなと思いつつ練習していましたね。

澤部 私は、大学時代と同じようにテニス漬けでした。
授業を受けてテニスをして、自習室に行つて帰る、と



高校の時にはすでにルーティンができていました。

七戸 お2人ともすでに学業と部活を両立されていたのです
ね。

坂本 いえ、私は受験期になつて大きく切り替えました。期末試験の時は頑張つて勉強して
いましたけど、本格的に勉強し
ようとなったのは3年生の夏
前くらいです。

澤部 受験対策はどのようにして
していましたか？

坂本 私以外に一橋大学を受験

する人がいなかったたので、先生方に個別で対応していただきました。受験期は朝に授業をもらったり、赤本の解説をもらったりして、入試問題の傾向や勉強すべきポイントをいろいろと教えてもらいました。

七戸 澤部さんはいかがでしたか？

澤部 私の高校はとても環境が整っていて、自習室も夜8時まで開いているし、補習もありました。部活も行事も勉強もすべて全力でやる校風で、3年の夏休みも文化祭で上映する映画を撮っていましたが、2学期になってから実際に過去問を解き始め、一橋対策として、先生に解答の添削や数学の補習をしていただきました。冬になると受験対応の授業にシフトして、先生方がすごく助けていただきました。

やりたいことを自由に追求し
行きたい道を創り出せる環境

七戸 お2人がこれから思い描くキャリアを教えてください。

坂本 私は大学院にも行っていたので、研究活動に興味があります。今でも仕事をしながら関連分野の文献や論文を読んでいて、これからもよりアグレッシブに学び続ける姿勢を持っていたいと思っています。やはり人の人生に関わる仕事なので、それだけの責任を果たせるような知識と技術を常にアップデートして身につけていきたいです。

澤部 先ほどもお伝えしましたが、約6年間やってみて、学校の教員だからできること・できないことが明確に見えてきました。あとは縁あって支援学級を担当さ

せてもらって、障害のある方の人生にも関わることができたので、もともと自分が関心を抱いていた「格差を減らすにはどうしたらいいか」というテーマに対して、何らかの形で貢献ができたらいいいと思っています。

七戸 最後に、これから一橋大学への進学を検討している高校生の皆さんにメッセージをお願いします。

坂本 自分の大学生活を振り返ってみると、一橋大学は学ぶうえで最高の環境でした。その分野の第一人者として研究活動の結果を出されている先生方が揃っていますし、学業的にも優秀なだけではなく個性的な学生が大勢いて、そんな中でいろいろな人間関係を築いていくことができました。授業も少数人数のゼミでやるからこその良さがあって、何百人もいる中でただ講義を聴く



だけでなく、自分の考えを発信して自ら学ぶこともできる機会が豊富です。自分の勉強したいことをやりたように学べる良さがあります。

澤部 本日にそうですね。一橋大学は商社や銀行など金融系のイメージがとても強いのですが、私は教職課程を取りましたし、留学する人もいればベンチャー企業に入っている人もいます。自分がやりたいと思ったことを自由に追求できる場所でした。他学部の授業を自由に取ることができるのも面白いところです。私もたとえば財政学など他学部の授業を取ったことで「こういう考え方もあるんだな」と視野が一気に広がりました。「○○をやるには○○大学・○○学部に行かない」といった既定路線以外にも自分なりの道はつくれますし、その道の一つとして一橋大学にはとても充実した環境があることをお伝えしたいです。

七戸 本日は本当にありがとうございました。



七戸香名
(しちのへ・かな)
石川県立金沢二水高等学校出身。2019年社会学部卒業後、新卒で株式会社GUに入社し、店舗マネジメントやECサイトの企画運営を担当。2022年株式会社アビームコンサルティングのCRMセクター（現CXセクター）へ転職。官公庁・金融・自動車メーカーなど幅広い業界のクライアントへのコンサルティング業務に従事し、エンドクライアントの体験価値の向上に貢献（例：官公庁の案件では、申請書類の電子化を検討するプロジェクトに参画）。現在はBtoB企業に対し、カスタマーサクセス（製品販売後の利用・定着化による継続率やアップセル・クロスセル向上を実現する仕組み）導入にむけた戦略立案を支援。



坂本 南
(さかもと・みなみ)
岩手県立黒沢尻北高等学校出身。2018年一橋大学法学部法律学科卒業、2020年同大学大学院法学研究科法学・国際関係専攻修士課程修了後、2020年4月東京家庭裁判所調査官補に就任。2022年札幌家庭裁判所家庭裁判所調査官に就任、現在に至る。



澤部里菜
(さわべ・りな)
東京都立戸山高校出身。2019年社会学部卒業後、東京都の公立中学校教諭として勤務する。特別支援学級担任として知的障害のある生徒の学習指導、生活指導、進路指導、行事の運営などに取り組む。特別支援学校教諭2種免許を通信教育を活用して取得している。その他部活動（ソフトテニス部）の顧問、小中一貫教育クリエイター、ICT推進委員として学校全体の運営にも関わる。GIGAスクール構想では、オンライン授業の企画立案やルールの検討、生徒用タブレットの管理・更新などに携わった。

経済社会と密接に関わる租税法は、 社会リテラシーの向上に不可欠



貨幣価値という観点から 租税法の研究を進める

法律には公法と私法という二つの概念があります。その区分については諸説ありますが、一般的に公法は「国家と公共団体の関係を規律するものや国家と私人間関係を起立するもの」（憲法、行政法など）、私法は「私人間の関係を規律するもの」（民法、商法など）と考えられています。私は前者の公法において、特に租税法の研究を行っています。租税は、国家が公共サービスを提供するために必要な資金を調達する目的で私人に課している金銭の給付です。

租税法の研究は、さまざまな角度からのアプローチが可能です。たとえば、貨幣という観点。私たちは普段、当たり前のように円で税金を払っていますが、変動相場制のもとで日常的に国際取引が行われている現在、円は他の貨幣

と同様に価値が一定していないはず。そこで私は、政府が課税するにあたり、自国の通貨を価値尺度として所得を計測することによりのような意味があるのか、そして、それは適正なのか、といった研究を進めています。また、政府は「貨幣価値が変わらなければ、生産性の等しいどの国民から徴収しても同じだから、地域による違いは必要ない」と考えますが、国民にとっては税引き後の所得こそが生計の要なのだから、税額は地域によって異なって良いとも考えられます。このギャップを埋める可能性を模索することも、私の研究の一環です。

このように租税法は、法律それ自体を単体で掘り下げるのではなく、さまざまな視点を取り込みながら「経済社会における課税を含めた望ましい状態は何か？」を考えていく学問です。

経済学への興味から

ファイナンス分野の弁護士を目指した 大学院時代

法学部に進むにあたり、私には「これを学びたい」という明確な動機づけはありませんでした。強いて言えば親族に法学部出身者が多かったことが、私の学部選択に影響していたかもしれません。しかし、法律は積み重ねの学問なので、勉強していくうちに次第に面白さが分かるようになっていきました。そこで法律を専門にする職業に就こうと思いい、法科大学院に進みました。当時は、研究者の道に進むことは全く念頭になく、職業として具体的にイメージしていたのは弁護士でした。特にファイナンスに興味を持って

いたので、その分野の弁護士になることが当面の目標だったと記憶しています。

ファイナンスに興味を持っていた理由は二つあります。第一に、私は学部生の頃から経済学が好きでした。法学部で学びながら、法律と経済の関係性から、自然とファイナンスに興味を持つようになったのです。第二に、法律には人と人の関係を調停するイメージがありますが、私はどちらかといえばお金というシンプルな観点から法律に向き合うほうが性に合っていました。このような理由から、法科大学院に進んだ当初はファイナンス分野の弁護士を目指していたのです。

しかし、租税法の授業やゼミに参加するようになり、研究の面白さを発見しました。リサーチペーパーという短い論文の執筆を進めるうちに研究の楽しさを感じるようになり、研究者という道もいいのではないかと考えるようになりました。

戦後にスタートした租税法は、 開拓・発展の余地が大きい

何よりも、租税法の自由さに魅力を感じました。法学の授業は、時間の制約もあつて解釈論を中心に進められる傾向にあります。解釈論自体が重要であることは言うまでもありませんが、租税法は自分の興味関心に基づいて自由なアプローチで研究できるのです。特に私が参加した授業やゼミでは、経済学の手法を用いたり、歴史学の手法を用いたり多面的なアプローチで租税法を扱い、自由に議論していました。たとえば、租税法が変わると人の行動も変わ

るということを経済学の観点から分析する、という具合です。人と人の係争を扱うだけでなく、政策として税制を扱う分野もあるということは、私にとつて大きな発見でした。私はこの自由度の高さに裏打ちされた租税法について、隣接したあらゆる学問を吸収できるとも大きな器だと感じています。

租税法の自由度が高いのは、憲法や民法などに比べて歴史が浅いことも関係しているかもしれません。私が知る限り、租税法が独立した学問としてスタートしたのは戦後です。きっかけは、1950年の第二次シャウブ勧告による指摘でした。前年（1949年）に日本の税制改革に向けて発表された第一次シャウブ勧告に続き、第二次の勧告では日本の大学に租税法の授業がないことが問題視されたのです。そこで行政法の一部であった租税法が研究対象として独立し、東京大学および京都大学に租税法の授業が設けられ、その後、各大学に広がっていきました。このような理由で他の法律学と比べて歴史が浅いわけですが、その分開拓・発展の余地も大きく、だからこそ自由なアプローチや議論が可能になるのです。

弁護士から研究者へと 職業選択を変えた理由

それでも法科大学院修了後の職業選択には悩みました。租税法を研究する面白さは十分に理解できましたが、弁護士の道も諦めきれません。実際、周囲の友人たちは司法試験に向けて勉強していました。現実として、弁護士は報酬も良い。しかも租税法などの税務に詳しいタックスローヤーはまだまだ少ないので、自分が弁護士として参入する余地が大いにあるという予測も立ちました。それでも最終的に研究者の道を選んだのは、二つの理由からです。

第一に、特定のクライアント（依頼主）の要望に対応するのではなく、一歩引いた視点から税制の望ましいあり方を考えられ、より良い制度設計に向けた研究に注力できる

ということ。第二に、研究者のほうが時間を自由に使うことができ、最先端のことを好きなだけ研究できそうだと、ということもありました。付け加えれば、研究を深めた後でも弁護士になるチャンスはある、という考えもありました。法科大学院修了後、幸運なことにすぐに助教としてキャリアをスタートできた私は、以来ずっと租税法の研究を続けています。



分野横断で取り組む学問だからこそ、 一橋大学という環境は魅力的

租税法は隣接したあらゆる学問を吸収できる大きな器だと言いましたが、それはあらゆる分野にアンテナを張り、自らをアップデートし続けなければならない、ということを意味しています。国内外で商取引が行われれば、そこには必ず租税法が絡んできます。取引自体は商法や民法など私法の管轄ですが、企業の取引がよりグローバルになれば経済環境も変化しますので、租税法もまた変化しなければなりません。毎年のように行われる税制改正を見ればそれは

明らかです。また、最近では暗号資産など、税金の支払いに使う貨幣そのものも大きく変化していますので、アンテナは横に広げるだけでなく、高く伸ばし続けなければなりません。

分野横断的な取組が求められる租税法を扱う私にとつて、学部間の垣根が低い一橋大学という環境は魅力的です。経済学の観点から税制について研究する先生もおられるので、さまざまな角度から租税のあり方を考えられます。法学部・法学研究科と国際・公共政策研究部の双方に携わっていることも、私にとつて大きなメリットです。

「法律は「そこにある静的なもの」ではなく 「変わり得るもの」

学生の皆さんには、法律が経済社会とどのように関わっているか、経済社会の中でどのような役割を果たしているか、企業経営や個人の家計にどのような影響を与えているか、という視点を持つて租税法を学んでほしいと考えます。ただし、租税法に限らず、法律全般は静的なものではなく著しく変化するものです。経済社会との関わりや役割、影響を見るだけではなく、それが本当に望ましい状態なのか、法律を変えれば経済社会もより良い方向に進むのではないか、という視点もまた欠かせないでしょう。

私のように研究の道に進まないまでも、税金を払い、公共サービスを受けるといふ意味では、誰もが租税法と無縁ではいられません。生きていくうえで必ず関わってくるものとして、社会リテラシーを高めるために租税法を学び、その面白さに気づいてもらえれば、これ以上の喜びはありません。（談）

法学研究科／国際・公共政策大学院准教授
藤岡祐治（ふじおか・ゆうじ）

法務博士（東京大学）、LL.M.（Harvard Law School）。
2012年東京大学大学院法学政治学研究所助教、2016年財務省財務総合政策研究所研究官、2018年東北大学大学院法学研究科准教授を経て、2021年一橋大学大学院法学研究科／国際・公共政策大学院准教授に就任、現在に至る。

歴史を学んだ人は、 内面で小さな革命を起こす



人道主義＝普遍的な価値？

現在の私の研究テーマは大きく分けて三つあります。国際人道支援事業の歴史、ニューヨーク社会史、そしてパブリック・ヒストリー等の歴史理論です。まず、国際人道支援事業の歴史についてですが、主に国際赤十字運動の歴史を研究しています。人道支援事業の歴史のなかで、私が興味をもっているのは支援者と被支援者の関係性です。人道支援の現場では「与える者」と「与えられる者」との不均衡な権力関係が生まれがちです。そこには単純な善意や同情を超えた、複合的な政治力学が含まれているのです。

近代的な人道主義 (humanitarianism) の考え方は、18

世紀末の西洋社会に由来します。人間の尊厳を擁護し、人類の福祉を増進するという人道主義の思想は、国や民族、宗教、性別などを超えて多くの人々が共有する普遍的な価値として捉えられがちです。しかし、この思想が生まれた歴史的背景を考えると、話はそれほど単純ではないことがわかります。

支援をする側とされる側の間の 不均衡なパワーバランス

たとえば、人道支援事業は苦難に直面する人々に支援の手を差し伸べようとはしますが、そもそも人道支援の対象となる苦難とは何かという認識は、国や地域、宗教等によって大きく異なります。また、紛争地のような緊急性の高い人道支援の現場では、誰にどのような支援の手を差し伸べるのか、難しい選択を迫られることとなります。国際的な支援事業では、人間の尊厳をめぐる多様な価値観がせめぎ合うなかで、複雑な政治力学が働くことになるのです。

人道支援の現場では、支援をする側とされる側の間に決定的な力関係が発生します。考えてみれば当然のことですが、支援する側は、他者の支援にまわらせるだけの余力があるから支援ができるわけです。その一方で、支援される側は、他者からの支援を必要とする何らかの不足があるから支援を求めることとなります。こうした支援者と被支援者との関係は、「持てる者」と「持たざる者」との間に構造的に不均衡なパワーバランスをはらんでいるのです。



近現代の世界史を振り返ると、人道支援事業における支援者と被支援者との非対称な権力関係は、植民地主義と密接に結びつくかたちで展開してきたことがわかります。宗主国の統治者は、植民地の現地住民に対して、社会インフラの整備や伝染病対策、災害救護等のさまざまな人道支援を提供しました。しかし、これらの人道支援は、あくまで宗主国統治者からの「恩恵」として与えられ、現地住民の「権利」として位置づけられることはほとんどありませんでした。その結果、人道支援を提供することは植民地支配を正当化するロジックに使われ、植民地社会の不均衡な権力関係を裏書きし、下支えするツールとなったのです。

こうした人道支援事業における支援する側の「上から目線」は、支援される側もよくよくわかっています。わかったうえで、人道支援を自らの生存戦略に結びつけていくために、支援する側の欲望を何とか操ろうとします。支援される側の人々も、単なる受け身の存在ではないのです。人

道主義という名のもとで行われる支援の現場では、支援者と被支援者の思惑がせめぎ合い、場合によっては生々しい闘争が起きます。ですから人道主義は扱いが難しく、普遍的価値と一括りにできるほど単純なものではないのです。

ドイツ史からアメリカ史へ、 文化史から社会史へ

私が20世紀初頭の近現代史に興味を持ったのは、大学でドイツ近現代史を研究している教員の授業を受けたことがきっかけで、当初はドイツ史を専攻していました。しかし、1920年代のドイツの文化史を学ぶなかで、当時のヨーロッパに数多くのアメリカ人、特に文化人が滞在していたことに興味をもつようになり、私の関心はドイツ史からアメリカ史へと移っていきました。

学部の卒業論文では、19世紀後半のニューヨークで活躍したデンマーク出身のジャーナリストであるジェイコブ・リースの思想と実践を考察しました。デンマークからアメリカに移住してきたリースは、日雇い労働から始めて徐々にジャーナリストとしての地位を確立していき、ニューヨークの社会改良家としても名を馳せた人物です。卒業論文では、リースの著述のなかで、貧しい移民たちの生活がどのように描かれていたのかを分析しました。

その後、大学院修士課程では、20世紀初頭のニューヨークにおける失業問題について研究しました。当時のニューヨークは、社会福祉システムが未整備で混沌とした状態でした。そのなかで、失業という問題を失業者の自己責任として放置するのではなく、そこに一定の社会的責任を認めようとする機運が少しずつ醸成されていきました。修士論文では、失業者たちが社会的権利を求めて繰り広げた抗議運動について分析しました。

私は歴史を考えるとときに、政治家や官僚等の指導者たちではなく、路上生活者、孤児、売春婦、障がい者等、当時、社会の底辺に位置づけられていた人々に注目します。こう

した「社会史」とよばれる視点に立つと、彼らが単に受け身の「社会的弱者」というわけではなく、法律を逆手にとって自分たちの生存戦略に活かし、たくましく生きていた様子も見えてきます。ニューヨークの社会史は、現在まで続く私の二つ目の研究テーマとなっています。

過去を知ると現在の認識も

未来の見え方も変わる

歴史学とは、過去の事象を探究する学問です。「かつてそこで何があったのか」という歴史学の問いはとてもシンプルですが、この問いに答えを出すことは案外難しいものです。タイムマシーンに乗って過去を見に行くわけにはいかないのが、歴史研究者は残された過去の痕跡、つまり史料を手がかりになんとか過去の真相に迫ろうと努力を重ねます。では、このように苦労して過去の事象を探究する歴史学には、どのような意義があるのでしょうか。

歴史学の社会的意義は、過去の出来事の検証を通じて、現代社会の成り立ちやその問題点を理解し、よりよい未来をつくり上げる構想力を養うことにある、といえるかもしれません。しかし、「過去の出来事を学び、現代社会で活かせる教訓を見つけよう」「過去を反面教師にして良い社会をつくっていかう」というように、歴史を学ぶことに実利的な効用を求め過ぎることは、私は好きではありません。歴史を学ぶことにはもともと根源的な意義がある、と私は考えています。過去の出来事や事象について知るといふことは、否応なく私たちの現在に対する認識に影響を及ぼします。すると未来もまた違って見えてきます。

たとえば、あなたが暮らしている町の歴史を調べてみるとしましょう。調べていくなかで、過去に起きたさまざまな出来事や事件等について知ることになります。自分が暮らしている町の歴史というのは、灯台下暗しで、案外よく知らないものです。さて、こうして町の過去について情報が蓄積されていくと、それは翻って現在の町に対する認識

にも影響を及ぼすことになります。ふだん何気なく歩いている通勤・通学路が、実は千年以上前につくられた街道だった、なんてことを知ると、それまで気にもとめなかった道の景色が、なんだか大事なものに思えてきたりするから不思議です。

これをちょっと大げさに言えば、過去に関する知識が、現在に対する認識に変化をもたらしたということになります。歴史を知ると世界がちがって見えてくる。それは世界認識をめぐる小さな革命といえます。歴史を学ぶということとは、学んだ人間がそれぞれの内面で、こうした小さな革命を起こすことに等しいのです。ひとつひとつは些細な、小さな変化かもしれませんが。しかし、その積み重ねが大きな変革につながっていく。このようにして、この世界を捉える視点を更新していくことにこそ、歴史学の意義があると私は思うのです。

こうした問題関心から、私は三つ目の研究テーマとして、歴史を探究することの意味を問う直す歴史理論について考察を進めています。また、その一環として、大学や学会等の研究機関の外側で歴史を学んでいる郷土史家や、国内外のアーティストと「コラボ」して歴史について考えるパブリック・ヒストリーと呼ばれる分野にも研究を広げています。ただし、こうした「コラボ」は、歴史を考究するための手段であって目的ではありません。飽くなき歴史探究の先のような世界が見えてくるのか。私にとつて歴史学とは、世界の「見え方」を解体し、更新し、再構築する試みといえるかもしれません。(談)

社会学研究科講師

牧田義也

(まきた・よしや)

2004年上智大学文学部史学科卒業。
2007年一橋大学大学院社会学研究科総合社会科学専攻修士課程修了、
2012年一橋大学大学院社会学研究科総合社会科学専攻博士課程単位取得退学。博士（一橋大学）。日本学術振興会特別研究員DC1、日本学術振興会特別研究員PD、立命館大学政策科学部助教、上武大学ビジネス情報学部講師を経て、2023年一橋大学大学院社会学研究科専任講師に就任、現在に至る。専門は、グローバル・ヒストリー、アメリカ史、国際赤十字運動と人道主義の歴史、歴史理論。



膨大なデータを扱う 三つの研究分野

私の研究には、「欠測データ解析」「マーケティングサイエンス」「実証会計学」という三つの大きな柱があります。

まず、ベイズ統計学を用いた「欠測データ解析」の分野です。消費者アンケートなどで、回答者が勤務先や年収などの情報を伏せて回答するケースがあります。そのままでは企業のマーケティングに活用できません。そこで、ベイズ統計学の理論に基づいて不足部分、つまり欠測データから別のデータを予測して補完するのです。伝統的な統計学では難しいケースでも、ベイズ統計学を用いればより正しい推論を導くことができます。

次に「マーケティングサイエンス」は、位置情報、購買履歴、店内回遊情報などのデータから消費者の行動にアプローチする分野です。以前、清涼飲料水メーカーから相談を受け、日ごとに安い商品が入れ替わる「High & Low」スーパーのチラシが、日に

間に立ち、課題解決に挑むデータサイエンス

よって商品の値段を変動させると「Every Day Low Price」スーパーに与える影響を検証したことがあります。10地域・80店舗のチラシデータ、スマートフォンのGPSデータ、店舗のレシートなどを取得・解析し、「Every Day Low Price」スーパーではブランド価値を損なうような商品を売る意味はあまりない、という研究成果報告書をメーカーに提出。スーパーなど小売店への営業戦略に役立ててもらいました。

そして「実証会計学」は、上場企業の財務諸表を用いて、会計制度の改正が企業にどのような影響を与えるか、株価とどのような関連があるかを研究する分野です。特に関心を持っているのは、「監査法人の規模と監査の質との間にどのような関連があるか」ということです。この研究では統計学の手法である因果推論を用いて、「監査法人の規模の違いが監査の質に影響を与えない」という研究成果を得ました。最近ではAIが公認会計士の業務をどこまで代替できるのか、その可能性を探る研究も行っています。

いずれの研究も膨大な量のデータを扱いますが、私は研究を研究として完結させるのではなく、社会やビジネスの課題の解決につなげたいと考えながら日々の研究に取り組んでいます。

大学と専門学校のダブルスクールで 会計を学ぶ

私はもともと数学が好きでした。在籍していたのは文系のコースでしたので、高校2年の頃から漠然と「入るなら経済学部だろう」と考えていたのです。将来のために公認会計士の資格を取ることを目標とし、会計を学ぶために経済学部に進みました。ただ、大学だけではなく会計の専門学校とのダブルスクールで学ぶつもりでしたから、費用のことを考えて、岐阜の実家から通える名古屋大学を選択。大学へは毎日実家から通っていました。

ルールを理解すれば問題が解けるという意味では、英語も好きでした。単語を覚えるのは一苦労でも、それさえクリアすればあとはルール通りですから。数学と英語の両方の能力を磨こうと、専門学校ではUSCPA（米国公認会計士）やBATIC（国際会計検定）の勉強もしました。スクールといえば、ゴルフスクールに通い始めたのもこの頃です。中学まではずっと野球をやっていた、ボールを打つのが好きだったんですね。ただ、私はチームスポーツに向いていなかったもので、バットをクラブに持ち替えてゴルフを始めました。個人でプレーできるスポーツの方が性に合っていたのか、今でもゴルフは続けています。

統計学の面白さを知り、 学部時代に修士課程の会計ゼミに参加

大学時代の前半は、簿記の授業に出て会計の勉強を続けていました。財務諸表が読めるようになると、企業のざっくりとしたイメージの解像度が上がります。それは面白かったですし、今でも会計学の研究を行っているのです。その知識は大いに役立っています。その一方で、会計学の専門職たる公認会計士の資格の勉強をするのは、自分にはあまり向いていないと思いました。理由は二つあります。一つは、本格的に公認会計士の資格を取ろうとすると、会社法や金融商品取引法など暗記が必要な科目が入ってきます。英単語と同様、「覚える」ことは苦手だったのです。

もう一つの理由は、もともと1年の頃から学んでいた統計学に本格的に興味を持ったからです。統計分析などの入り組んだ手法を用いると、会計における財務諸表と同様に、企業のイメージがパツとつかめます。しかも、自分が得意な数学が役に立つことも、統計学に惹かれた点です。そこで大学の制度を

活用し、4年生で修士課程の会計ゼミに参加。会計に加えて統計学についても学びを深めていきました。

データを提供してくれる

企業とのコラボレーション

会計ゼミに所属していた頃には「ビジネスとアカデミックの間で研究をしたい」という思いが芽生えていたのですが、就職活動もしました。民間のマーケティングリサーチ2社から内定をもらい、データサイエンティストとして働くつもりでした。しかし、指導教官から「間をやりたいたいなら、特定の企業で働くよりも、アカデミックの世界で多くの企業をテーマに研究してみては」とアドバイスをもらったことがきっかけで、修士課程に進み、マーケティングサイエンスのゼミを選んだのです。ただ、当時は企業との共同研究は少なかつたと記憶しています。ひっそりなしに共同研究のオフアワーがくる現在とは違って、まだマーケティングサイエンスという分野が企業に認知されていなかったのでしょう。

それでも「ビジネスとアカデミックの間で研究をしたい」という思いは変わりませんでした。データを用いてマーケティングを行う場合、企業からデータを提供してもらうことが多くなります。研究テーマがそのデータの中から見つけることが多いのも事実。その意味では、企業とのコラボレーションを行う際にアカデミックの世界で完結させるという選択肢は、私の中にはなかったのです。

企業がソーシャル・データサイエンス

学部・研究科に寄せる期待とは

このように私はビジネスとアカデミックの「間」にこだわっていましたから、ソーシャル・データサイ

ビジネスとアカデミックの



エンス（以下、SDS）学部・研究科立ち上げへの参加に全く迷いはなく、「行きます」と即答しました。現在は広報活動も任されているので、先日も東京ビッグサイトで開催されたイベント（マーケティング・テクノロジーフォーア東京2024）に一橋大学SDS学部のブースを出展。講演会で登壇したり、企業の方々と名刺を交換したりすることは、思っていた以上に楽しかったです。

企業の方々と話して感じたことは二つ。共同研究のニーズが大きいことと、SDSの修士課程の学生に興味を持っていることです。たとえば、SDSと企業との共同研究のリーダーとして大学院生が期待されていることが伝わってきました。私が修士課程に在籍していた頃と比べて、はるかにビジネスとアカデミックが行き来しやすくなっています。それはとてもいいことですね。

学生がハブとなり、異なる分野の研究者を結びつけることが理想

私自身は、私たち研究者間をつなぐハブとなってくれることを学生に期待しています。たとえば、ある修士課程の学生の論文を指導する際、私が指導教官に就いたら、全く異なる分野の先生に副指導教官に就いていただく。学生の指導を通じて私とその先生がコラボレートし、学生の論文としてまとめ上げて学術誌に投稿する。それが一番いい形だと思えますし、実現しそうな予感もあります。というのも、SDSの研究者同士はとても仲が良く、交流も活発だからです。

得意な数学を活かして社会課題の解決に役立てたいけれど、具体的にどうすればいいかわからない。そんな高校生がいたら、SDSは最適な環境ではないでしょうか。経済学、経営学、法学、心理学、環境、AI、不動産、スポーツ……というように、ここにはさまざまな専門分野の研究者が集まっています。SDSに入ってから、「この分野で数学の知識を役立てよう」と決めても遅くはありません。データを使って社会課題を解決したい。SDSはそんな学生が集まり、学び、果立っていく環境です。（談）

ソーシャル・データサイエンス研究科
准教授

加藤 諒（かとう・りょう）

2014年名古屋大学経済学部経営学科卒業。
2016年名古屋大学大学院経済学研究科前期
博士課程産業経営システム専攻修了。2019
年慶應義塾大学大学院後期博士課程修了。
博士（経済学）。2016年日本学術振興会特別
研究員DC1を経て、2018年神戸大学経済
経営研究所・計算社会科学センター助教に
就任、2019年同センター講師、2021年同
センター准教授を経て、2022年一橋大学
ソーシャル・データサイエンス教育研究推進
センター准教授、2023年一橋大学ソシ
ャル・データサイエンス研究科准教授に就任、現在に至る（神戸大学経済経営研究所の准教授もクロスアポイントメントで兼任）。

話者の意識や価値観を見つめ、 言語にとっての「自然」を問い直す



ので、日本語の方言よりかなり離れています。むしろ英語とドイツ語の関係に近いとらえるのが適切でしょう。

私の主な研究対象は前者の「台湾語」ですが、現在の台湾で日常的に話すのは大体50代以上の年代が中心です。それより若い人たちにも通じることは多いのですが、普段は台湾華語を話している台湾語は実家に帰ったときにしか話さない、あるいは聴き取ることができません。このような言語の継承の断絶はなぜ起こり、それは話者本人や台湾の社会にとって何を意味するかを研究することが、現在の私のテーマです。最近ではそのために、比較的若い世代の台湾語話者に対する調査を行っています。

標準語への違和感から、

独学で第二外国語を学んだ高校時代

台湾語の前に、私が中国語に興味を持ったのは高校生の頃です。中学時代からずっと外国語として英語ばかりを学ぶことに疑問を感じていました。もともと共通言語や標準語とされるものに違和感を持ちながら育ったことが影響していると思います。

私は首都圏で生まれ育ったのですが、父の実家が青森県八戸市で、夏休みなどにはよく帰省していました。父が祖母や親戚と方言で話す姿を見ているうちに、私もなんとなく方言に近い言葉で話していたようです。それは後で両親から指摘されて気づいたことで、私自身は方言を意識したつもりはなかったのですが……今思うと、八戸で標準語を話す自分を心のどこかでネガティブに捉えていたのでしょう。

そんな性分でしたので、「世界の標準語」として、英語だ

けを学ばされることに疑問を感じていたのだと思います。少なくとも自分は別のことも学んでみたい。そこで日本語と同じ漢字を使う中国語に興味を持ちました。地図帳に載っている中国の地名や旅行ガイドブックなどの中国語に振られているカタカナの発音を書き出すことから始めて……漢字という共通項がありながら日本語とは全く構造が異なること、その背後に東アジアの文化と交流の歴史が感じられることが、とても面白いと感じたのです。その興味・関心を追求するために東京外国語大学に進学し、中国語を専攻しました。

先細る台湾語への関心は、

記述言語学では収まらなかった

大学で主に学んだのは、文法や音韻などの規則性を見出し記述していく記述言語学です。一方で、台湾についても学ぶ機会を得ました。国民党支配下では中国語（最初に触れた台湾華語）が使われていた社会が1990年代に民主化され、台湾語をはじめ土着の言語が復権し始めている。授業でそんな話を聞いたり本で読んだりしているうちに、「中国語だけではなく台湾語も勉強したい」と考えるようになりました。そこで卒論用のデータを集めるために、交換留学で台湾へ。しかし、現地では自分の親以上の世代は台湾語を話すもの、自分と同年代の人たちは普段あまり話さないという実態を知りました。

卒論では台湾語における文法と発音の関係についてまとめたい一方で、私は記述言語学的なアプローチより、台湾語がだんだん先細っているという現実のほうに気がなっていました。何故そうなるのか、どうにかできないものか。しかしそれは記述言語学が直接的に関与するテーマではあり

日本語の方言以上に違う 「台湾語」と「台湾華語」

私の専門は社会言語学で、特に台湾（閩南・びんなん）語の研究を行っています。関心を持っているテーマは少数言語の言語復興や文字使用に関する諸問題で、最近では、対面またはZoomを活用したインタビューやアンケートを使った質的調査を主に採用しています。事象の背後にある人々の言語意識を探る研究が中心です。

わざわざ閩南語と注釈を入れていることには理由があります。日本では混同されがちですが、台湾語はもともと中国・福建省南部から渡ってきた漢族の閩南語に由来した言葉です。台湾で広く話されているもう一つのことばが台湾華語ですが、こちらは「台湾における中国語（北京語）」を指しています。二つのことばの違いは意思疎通ができないレベルな

ません。だとすればそれを仕事にするよりも、言語への興味は自分の中で趣味にとどめておくのがよいと考えて、日本の海運会社に就職する道を選んだのです。

シンガポール駐在をきつかけに、台湾語を研究する道を志す

そんな私に転機が訪れたのは、就職して3年目。親会社の本社機能が置かれていたシンガポールに赴任した時です。シンガポールは華人が多いので、私の語学力にも期待をされての辞令だったのでしよう。実際、現地の共通語は英語ですが、中国語も交えながらコミュニケーションを取れたことは大きかったですね。

仕事には直接関係はありませんが、自分にとってもう一つ大きかったのは台湾語（閩南語）を使ったことです。シンガポールにいる華人には福建から来た人々の子孫が多くおり、現地で「福建語」と呼ばれることは台湾語との意思疎通が可能なので、私とその人々と台湾語で話したらとても喜んでもらえました。日本から遠く離れたシンガポールで、日本人の私と現地の華人が台湾語で話すという経験は、なんだか感慨深かったです。シンガポールでは福建語は公用語である英語と中国語の下で継承が途絶えつつあり、中国語ですら共通語としての英語に押されて、若者の中には話すのが苦手な人が現れ始めています。その状況を知ったときに「台湾と同じだ」と。そして「なぜこうなってしまうんだらう」という思いが再び湧いてきました。年齢も30に差し掛かるタイミングでこの先の人生について改めて考えたときに、この思いと無縁ではいられないと考え、研究者の道に進むことを決断。一橋大学大学院の言語社会研究科の修士課程に進学しました。



人間の意識、価値判断をノイズとして排除しない社会言語学

研究者の道に進むうえで私が考えたのは、社会言語学で研究テーマにアプローチするという点。社会言語学は、ことばは人間が使っているものである以上、人間の意識、イデオロギー、政策などを抜きにしては語れないという立場を取ります。それらを捨象してしまうと、現実と言語に起きている多くの現象が説明できません。「自然な発話」とされるものが、どのような歴史で「自然」になってきたかを問います。人間の意識、価値判断をノイズとして排除するのではなく、意識、価値判断そのものをことばに影響を与えるものとしてとらえ直す。私が関心を持っているのはそんなアプローチです。

台湾語をはじめとする少数言語が廃れていって大きな言語に取り込まれていくことは、私にとって自然なことではありませぬ。「本当に自然なことか?」「自然という表現で片付けてしまっているのか?」という疑問を持ち、研究を深められる。それが私にとっての社会言語学です。

私のゼミに来てくれている学生の研究テーマは非常に多様なので、関心を持っている領域も研究手法も私と同じとは限らず、台湾語を研究対象にしている学生は極僅かです。ですから私の方が学生から学ぶことも少なくありませんが、唯一共通して言えるのは、「言語のことが気になっているけれども言語そのものを見ているだけでは飽き足らない」と

いう点ではないかと思っています。

「ことばに対する意識や行動が変わっていく」

現在、台湾では台湾語の復興運動が盛んです。その一環として「台湾語キャンプ」というイベントがあります。休日の数日間集まり、なるべく台湾語を使いながら過ごしましょう、というものです。私は修士課程の研究の中でその活動に参加し、そこで起こっていたことを参与観察という手法で記述・分析しました。

また、現在行っているインタビュー調査の中でも、印象に残った回答がありました。その方は、子どもの頃はあまり台湾語に関心がなかったけれど、大人になってから「やはり自分にとっては大事なものだ」と考え直すようになった、と言っていました。そのきっかけを尋ねたところ、今住んでいる台北から比較的台湾語の話者が多い南部に息子さんを連れていき、自分が現地の人と台湾語で話していたら、息子さんから「今、何て言ったの? 日本語?」と聞かれて、継承が途絶えつつあることにショックを受けた、と話してくれました。その後、少しずつ子供に台湾語で話し掛けるようになり、ご自身の両親に「孫に台湾語で話してほしい」とお願いしたりしているそうです。

こんなふうに、ことばに対する意識が変わったり、そこからさらに行動が変わったり……と、人によってそれぞれの事象が見えてくる。これこそが社会言語学を研究する醍醐味であり、人や社会に少しずつでも変容を促す、アクチュアルな学問に携わることがやりがいだと感じています。(談)

言語社会研究科講師 吉田真悟

(よしだ・しんご)

2008年東京外国語大学外国語学部中国語専攻卒。東京船舶株式会社に入社、日本郵船グループ各社での勤務を経て、2015年一橋大学大学院言語社会研究科へ進学。2021年同研究科博士後期課程修了。博士(学術)(一橋大学)。独立行政法人日本学術振興会特別研究員、上智大学言語研究教育センター非常勤講師などを経て、2022年一橋大学大学院言語社会研究科専任講師に就任。現在に至る。

自治体の研究開発支援と 地域企業のイノベーション

経済学研究科教授 岡室博之

新しい技術、製品・サービスや事業等を生み出すイノベーションは経済発展の重要な源泉である。私たちが直面するさまざまな社会的課題の解決のためにイノベーションが必要である。そのイノベーションを起こすためには研究開発が欠かせない。研究開発の主体は企業、大学、公的研究機関、個人発明家などであるが、主な担い手は企業である。しかし、企業の研究開発には不確実性や市場の不完全性を含む「市場の失敗」が伴うため、適切な公的支援がなければ研究開発は十分に行われ

ず、社会全体としてイノベーションが不足する恐れがある。そのため、政府は補助金などさまざまな形で研究開発を支援している。

政府が使える政策資源（予算、人材等）にも限りがあり、それを限られた情報の下で多くの政策目的に適切に配分しなければならない。しかし、政府（政策担当者）も全知全能ではなく、公的支援が必ずしも適切に行われるとは限らない。そのような「市場の失敗」と「政府の失敗」の間で、ど

のような公的支援をどのように行うことが社会全体の視点から望ましいのかを考察し、検証することが重要な課題になっている（岡室・西村2022）。

研究開発への公的支援を行うのは（中央）政府だけではない。中央集権的といわれる日本でも、今世紀に入って研究開発支援を含む地域振興政策の分権化が進んでいる（Okamura, Nishimura and Kitagawa 2019、西村2023）。国と自治体に期待される役割は自ずから異なり、国には国民全

表1 回答市区が実施する研究開発支援

	実施率 (%)	開始年度 (中央値)	県との連携 (%)	外郭・民間団体と連携 (%)
補助金給付	66	2011	11	30
公的助成の紹介・申請支援	59	2011	20	65
新製品の販路開拓支援	61	2011	9	51
技術的助言の仲介	27	2008	6	55
融資・出資の斡旋	15	2000	3	48
研究設備の利用仲介	18	2007	8	43
共同研究先等の紹介	24	2010	6	53
知財取得・活用支援	34	2011	7	51
税控除	2	2012	2	6

出所：独自の自治体アンケート調査の回答データを用いて筆者作成。

体の経済厚生を考慮して全国一律の政策を立案することが期待される一方、伝統的に国の政策を地域で実施・運用していた自治体にも、地域の状況やニーズを考慮し、地域に適した独自の政策 (“place-based policy”) を行うことが求められる。

それにもかかわらず、地域イノベーション・システム(あるいはエコシステム)の議論において、国と自治体の政策の関係についての実証分析は十分に行われていない。そもそも、どの自治体がいづからどのような支援を行っているのか、地域企業がそれをどのように、どの程度利用しているのかも、あまり知られていない。したがって、地域レベルの政策の研究は、まずそのようなデータベースを自ら作成することから始めなければならない。

国は多大な政策資源(予算、人材等)を持ち、さまざまな分野での政策立案・実施の経験と能力を備えているが、それぞれの地域や企業の事情に疎く、また政策立案においてそれらをすべて考慮することはできない。それに対して自治体(特に市区のような基礎自治体)には政策資源が少なく、特に研究開発支援については政策の知識も経験も乏しいという制約はあるが、地域の事情や政策ニーズに比較的詳しく、地域企業との距離が近いために地域に即した政策を

立案・実施しやすいという利点を持つ。このように国と自治体の両者は地域政策について対照的な強みを持つので、両者の政策は補完的であり、相乗効果を持つと予想される。中央政府と地方政府のような異なる行政レベルの政策の関係・関連性 (multilevel policy mix: 重層的な政策) が基礎自治体でも重要な意味を持つのかどうか、これが筆者の第一の研究関心である (Okamura and Nishimura 2021)。

研究開発支援にも補助金以外にさまざまな方法がある。先行研究は主に補助金と税額控除に注目するが、研究開発支援の内容はこのような資金面の支援に限られず、サービスの仲介やネットワークキング、専門的な助言や指導、販路開拓など多岐にわたる (西村2023)。筆者はこのような支援を資金面のハード支援とそれ以外のソフト支援に区別し、それらの効果の違いと補完性に注目する。自治体は予算制約が強く、研究開発に多額の補助金を出すことはできないので、支援の重点は仲介を含むソフト支援にあると考えられる。このようなハード支援とソフト支援の効果の違いと補完性の検証が、筆者のもう一つの研究関心である。

地域は多様であり、同じ地域にもさまざまな課題とニーズを持つさまざまな企業があるので、自治体には地域に合った多様なソフト支援が期待さ

れる。しかし、予算と人材、経験の制約により、自治体（市役所の特定の部署の職員）がこれらの専門的な支援を万遍なくきちんと提供するのは困難である。そのため、特に地域の官民連携（商工会・商工会議所、地域金融機関、中小企業団体、税理士等の士業者など、地域の支援機関・団体との連携）や産学官連携が重要な意味を持つと考えられる。このような地域内の連携の効果を検証することも、筆者の重要な研究関心である。

筆者は西村淳一（学習院大学教授）との共同研究で2016年に自治体の研究開発補助金に関する調査を行い、都道府県と市区の研究開発補助金の内容と実績の違いを明らかにした（岡室・西村2022）。2015年度に少なくとも全国の130市（東京都23区を含む）が研究開発補助金事業を実施しており、1件あたり補助金上限の平均値は366万円である。2020年には全国の815市（東京都23区を含む）の研究開発支援の実施状況を調査し、534市区（66%）から回答を得たが、その46%（246市区）が研究開発支援を実施していた。そのうち研究開発支援に関する詳細な質問に回答したのは198市区である。研究開発支援のうち最も広く行われているのは補助金（66%）であり、次いで新製品の販路開拓支援（61%）、国や県の助成金の紹介や申請支援（59%）である。多くの市区が、さまざまな支援に取り組

んでいることが分かる。事業開始年度の中央値は、融資・出資の斡旋（2000年）を除いて概ね2010年前後である。多様な支援のうち、都道府県との連携事業として行われているものはないが、外郭団体や民間団体との協力は広範に見られる（表1）。

筆者は他方で2017年に全国の製造業中小企業（従業者数10人から300人までの1万2000社を抽出）に研究開発支援の利用についてアンケート調査を行い、その回答データを企業財務データベースと接合して、市区、都道府県、国の研究開発補助金が受給企業のその後の生産性（イノベーションの指標の一つとされる全要素生産性）にどのように影響するのかわ、パネル固定効果モデルおよびシステムGMMと呼ばれる分析手法によって定量的に検証した（Okamoto and Nishimura 2021、岡室・西村2022）。その結果は、市区や都道府県の研究開発補助金が、若干のタイムラグをもって、受給企業の全要素生産性を持続的に大きく高めること、また市区と都道府県、市区と国の補助金の相乗効果（補完性）が大きいことを示唆している。たとえば、市区と都道府県、市区と国の補助金を同時に受給すると、その2年後から全要素生産性は受給企業の平均で持続的に30%ないし21%上昇する。

2021年には前年の自治体調査の回答市区の中から支援の実施状況と産業集積の規模によって21市区を選び、そこに立地する製造業・ソフトウェア業の計8424社を対象に研究開発支援の利用状況等を調査し、516社から回答を得た（有効回答率6.1%）。回答企業のうちOHSデータベースと接合して財務データを取得できたのは300社余りである。このデータを用いて、①市区と国・県からの公的支援の利用の効果と相乗効果、②資金面のハード支援とそれ以外のソフト支援の利用の効果と補完性、③地域の支援機関・団体の支援の効果と公的支援との補完性を検証する。ここで問題になるのは研究開発支援の利用に関する選択バイアス、つまり利用企業は無作為に決まるのではなく、何らかの合理的な理由によって選ばれているという意味での、サンプルの偏りである。そのため、以下の2段階推定によって選択バイアスを除去することを試みる²。第1段階は支援の利用の有無を被説明変数として、それを企業属性、経営者属性、経営者の政策関心度に回帰する（プロビット分析）。第2段階ではプロビット分析の結果を考慮して、売上高や新製品の数といった成果変数を研究開発支援の利用、その他の支援の利用、企業属性に回帰する（最小二乗法）。

2段階目の分析結果を表2にまとめる。市区による研究開発支援、特に資金以外のソフト支援の

表2 研究開発支援の効果(まとめ)

主な説明変数/被説明変数	売上高	新製品数
市区の支援	+	+
国・県の支援		+
重層的支援		+
市区のハード支援		+
市区のソフト支援	+	+
両者の補完効果		+
国・県のハード支援		+
国・県のソフト支援		
両者の補完効果		
地域支援機関の支援	+	
市区と支援機関の補完効果	+	+
国・県と支援機関の補完効果		

注) 定数項とコントロール変数に関する結果を割愛
+は有意な正の効果を示す(空欄は非有意)。

利用によって、イノベーション成果(新製品数)と売上高が増大したことがわかる。市区の支援と地域の支援機関の支援の補完効果も見られる。新製品数については、市区と国・県の重層的支援の効果も市区のハード・ソフト支援の補完効果も見られる。以上の分析結果は暫定的なものである

おける研究開発支援がどのように設計されるべきかが問われている。しかし、このような視点からの学術研究、特に実証研究は、データの制約もあってまだ十分に行われていない(西村2023)。本稿がその議論の一助となれば幸いである。

が、自治体(市区)の支援を含む重層的支援、ハード支援とソフト支援の補完性、地域の官民連携の重要性を示唆している。地域経済の活性化のためにも、地域におけるイノベーションの創出は重要である。研究開発支援はそのための重点課題の一つになっているが、地域の事情に合った政策の立案・運用が志向される中で、地域に

【参考文献】

岡室博之・西村淳一(2022)『研究開発支援の経済学 エビデンスに基づく政策立案に向けて』有斐閣。
西村淳一(2023)「地域のイノベーション・エコシステムと研究開発支援:自治体・企業のアンケート調査に基づく展望と考察」『研究 技術 計画』第38巻第3号、315-330頁。
Okamuro, H. and Nishimura, J. (2021). Effects of multilevel policy mix of public R&D subsidies: Empirical evidence from Japanese local SMEs. Science and Public Policy 48 (6), 829-840.
Okamuro, H., Nishimura, J. and Kitagawa, F. (2019). Multilevel policy governance and territorial adaptability: evidence from Japanese SME innovation programmes. Regional Studies 53 (6), 803-814.

2

このような2段階推定は「Heckmanのサンプル・セレクションモデル」または単にエクス(ヘーキット)と呼ばれ、サンプルの選択バイアスの除去に一般的に用いられる。

1

対象自治体は、北から順に、岩手県盛岡市・一関市、福島県いわき市、新潟県小千谷市、長野県千曲市・茅野市、石川県金沢市、群馬県館林市、茨城県ひたちなか市、東京都北区、神奈川県相模原市、岐阜県岐阜市、愛知県安城市・大府市・春日井市、三重県鈴鹿市、大阪府吹田市・和泉市、岡山県倉敷市、広島県広島市、長崎県長崎市である。

商店街の枠を超え、国立の人と人をつなぐ

一橋大学の国立キャンパスから徒歩約15分の距離にある国立富士見台団地。この地を舞台に、「地域活性化」をテーマに活動を続けてきた一橋大学まちづくりサークルPro-Kは、2023年に設立20周年を迎えた。商店街の「空き店舗」を利用し、地域住民と協力しながら店舗運営やイベント企画を行ってきたPro-Kだが、2023年には新業態店舗『クミタテ』が加わり、活動もさらに拡大している。現リーダーの辻川蒼太郎さん（商学部3年／千葉県私立市川中学校・高等学校出身）、次期リーダーの甲斐田愛子さん（社会学部2年／神奈川県私立横浜雙葉中学・高等学校出身）、そして『クミタテ』リーダーの清水雅文さん（経済学部2年／埼玉県立浦和高等学校出身）に、Pro-Kのこれからについて語ってもらった。

6つのチームで

地域交流を生み出す

Pro-Kは一橋大学のサークル活動でありながら、富士見台地区に人のつながりをつくり出すために設立されたNPO法人「くにたち富士見台人間環境キーステーション」の一員となって協働し、商店街をコミュニティの交流拠点と位置づけて店舗運営を行っている。したがって売上が第一目標ではないものの、大学の学びを実践する場としても活発に議論が交わされる。

Pro-Kが営む店舗は現在五つ。ここにくるとたのしい」をコンセプトにしたコミュニティ・カフェ『ここのた』、くに

たち野菜やこだわりの地域産物を販売する『とれたの』は、食というテーマで地域住民の生活に彩りを与える。貸しホール『まちかど』は、幅広い年齢層を対象にしたイベントが開催される交流の場。手作り雑貨とリサイクル品の店『ゆーから』は、住民が出品することもでき、売買を通して地域のつながりが生まれる空間。そして、2023年にスタートした会員制のものづくり工房『クミタテ』には、ノコギリ・レーザー加工機・3Dプリンターなど多彩な機材が揃い、ものづくりの楽しさを伝え、生涯の趣味をサポート。市内在住のデザイナーと連携し、市で採られた街路樹の桜を使ったノベルティを制作するなど、国立らしさも発信する。店舗のほかにも、イベントの企画・

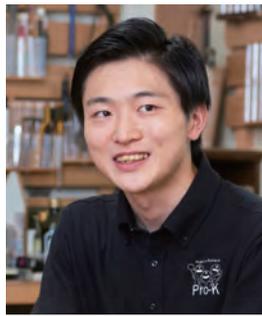


新たにオープンしたものづくり工房「クミタテ」の前で。左から、甲斐田愛子さん、辻川蒼太郎さん、清水雅文さん

運営や街の魅力を発信するフリーペーパー「やっほー」を発行する『商店街協同』を併せると、計6チームが活動中だ。店舗チームのメンバーはシフト制で月3〜4回活動し、毎週水曜日には全チームが経営や活動について話し合う定例会議を実施する。商店街には100人近くの学生が集まり、一層活気づく。

「地域活性」を肌で学ぶ 3年9か月

Pro-Kへの参加動機は、それぞれの店舗経営に興味を持って参加する人、まちづくり×ビジネスという活動内容に魅力を感じて参加する人などさまざまだ。



現リーダーの
辻川 蒼太郎さん
(商学部3年)

集まったメンバーも「農家と密接に関われる『とれたの』の活動に惹かれました」(辻川さん)「商店街というフィールドで実際に活動できることに興味を持ちまし



次期リーダーの
甲斐田 愛子さん
(社会学部2年)



『クミタテ』リーダーの
清水 雅文さん
(経済学部2年)

た」(甲斐田さん)「高校時代から木工が好きで、自分の創作にも使える『クミタテ』は魅力でした(笑)」(清水さん)と三者三様。それぞれが『とれたの』、『ゆるから』、『クミタテ』のチームメンバーとして、商品企画や販促、財務といった経営業務全般のマネジメントに関わってきた。

「国立市の農作物が減少する中、『とれたの』は地産地消を第一にしながらも食育や新たなコンセプトを打ち出す必要性を感じています。かつて国立市でも栽培され今も住民が好んで食べる梨を仕入れるなど、地域の嗜好に合わせた品揃えを充実させ、好評をいただきました」(辻川さん)『クミタテ』は当初2人からのスタートでしたが、次第にメンバーが増え自由闊達にアイデアを出せるようになってきました。学生や子どもといった新たな層にフォカスし、ものづくりが習い事の一つとして認識されるようなイベントを定期的に開催していきたいです(清水さん)。こうしたアイデアが飛び交う中、活動の中から自らの長所を見つけたメンバーもいる。「全体的な運営のタイム・タスクマネジメントが得意です。今は、メンバーが自由に発想し活動できるようサ

ポートすることに大きなやりがいを感じようになりました」(甲斐田さん)。
学生がPro-Kの活動に関わるのは最長3年9か月だが、2年次からリーダー職を経験することで、考え方も大きく変わる。「自分が何をやりたいか」から、『地域のために何ができるか』へと意識が変わっていきます。市民を巻き込み、市民を中心に据えながらサポートする。机上では決して得られない地域活性に必要な視点が、肌感覚で身につきました」(辻川さん)

国立の人と人をつなぐ ハブとして活動領域を広げる

最近では、六つのチームの活動に留まらず、Pro-K全体で国立市周辺のイベントを支援する動きも増えている。2023年からは富士見台地域でごみ拾い活動を行う小出聡さん(日本・エストニア友好協合理事)と一緒に「World Cleanup Day」に参加した。2024年には商店街代表として谷保天満宮例大祭の神輿を担ぐなど、地域団体からのアプローチも増加中だ。Pro-Kは大幅増員し、総勢140人になった。「人数が増えたからこそ、できる活動の幅も広がりました。今ある六つの枠にとらわれず、あらゆることに挑戦していきたいと思っています」(辻川さん)。2024年9月には辻川さんから甲斐田さんへとリーダーをバトンタッチしたが、この想いは変わらない。「サークルとしても、メンバー一人ひとり

の興味を刺激できるようなチャンスを多く提供していきたいです」(甲斐田さん)。

先輩たちから受け継いできたアイデアの卵も無数にある。たとえば谷保駅北口に出店し、中高生層がまちづくりに関われるきっかけをつくる……など、Pro-Kの構想は尽きない。Pro-Kの理想は、地域の人と人をつなぐハブとして長く機能していくこと。紡いできた歴史や実績から、商店街、そして地域との信頼関係がしっかり築かれている。だからこそ地域の人々の胸を借りながら新しいことに思い切って挑戦できる環境が整っているのだ。3人とも、活動を通して国立という街がどんどん好きになっていったと語る。実際に店舗を運営し、地域住民と触れ合い、強い思い入れを持って向き合うことで、街は活性化していく。これからもその想いは、新たなリーダーたちによってつながれていくだろう。



Pro-Kが発行するフリーペーパー「やっほー」

すべての構成員が
安心して過ごせるための、
大学の基盤を整備する



理事・副学長
(図書館統括・DEI・労務・学長特命(規則整備))

野口貴公美
Kikumi Noguchi

私が担当する業務には、「学内の構成員のために、大学の基盤を整備する」という共通点があると考えています。本学に関わるすべての構成員が、修学、教育・研究、各自の仕事に、それぞれ安心して取り組める環境づくりを進めていきたいと思っています。

財源確保という大きな課題を抱える図書館については、諸業務の見直しと並行して、図書館の機能強化のために必要な財源の確保と、そのために必要な施策を進めていかなければならないと考えています。

DEI (Diversity, Equity, and Inclusion) 推進については、これまでの取組を通して一定の成果が見えてきた状況ですが、DEI推進が学内において「あたりまえのこと」となってくよう、引き続き、地道に、施策を実施していく必要があると認識しています。その積み重ねの延長線上に、労務担当として目指すべき「誰にとっても安心して働きやすい環境を整えること」の達成も可能になると考えています。

規則整備は、自ら強く担当を希望した業務です。学内の各部局から出てくる新しい施策の実施には、規則や規定の整備が必要となりますから、施策のスムーズな実施が可能となるよう、規則整備という側面から制度的な調整や工夫などを提案していく、そのような仕事をしていきたいと考えています。今回、幅広い担当領域を任されたことは、一橋をより深く理解するための好機であると捉えています。任期の間、自分にできる仕事を、ひとつひとつ、進めていきたいです。(談)

教育プログラムの
継続的な改革に向けて



理事・副学長(教育統括)

加藤俊彦
Toshihiko Kato

社会科学の総合大学としての社会的役割を、本学がこれからも担っていくためには、教育面においても、弛まぬ改革が求められます。

本学の教育に関わる近年最大の改革は、ソーシャル・データサイエンス学部・研究科 (SDS) の設置です。令和5年度に開設したSDSの学士課程と博士前期(修士)課程に加えて、令和7年度には、博士後期課程を新たに開設する予定です。

教育面の施策で今後の柱となるのが、学士課程の国際化と、大学院教育の拡充です。

学士課程の国際化に関する重要な全学方針の一つが、英語で専門教育を行う英語専門科目の拡充です。英語専門科目は、令和5年度で175科目が開講されています。今後は開講科目の増強やプログラムの体系的運用などによって、学士課程の国際化に資する施策を推進します。本学からの長期留学と交流学生の受け入れについても、積極的に進めます。

大学院教育では、まず、高度専門職業人養成に対する社会的ニーズの高まりを背景として、ビジネススクール、法科大学院、国際・公共政策大学院をはじめとする高度な専門教育を、引き続き強化いたします。また、人文・社会科学系博士課程への社会的な要求に対応するために、個別の専門性に根ざす各研究科の事情を勘案しつつ、大学院博士後期課程の全学的改革を進めてまいります。(談)

学内の研究の「見える化」と 社会連携の強化を進めたい



副学長（広報・社会連携、学長特命（研究IR））

西野和美

Kazumi Nishino

私の役割は本学と外部との情報の行き来を活性化させることだと認識しています。同時に学内に向けた広報も重要です。ソーシャル・データサイエンス学部・研究科が設置されて以降、他の領域と掛け合わせた新しい研究の可能性がさらに広がりました。また、学内で誰がどのような研究を行っているかを共有することも、今まで以上に重要になっています。研究者がお互いの研究について知ることで、共同研究の機会を増やすことができると考えています。さらに、学内の研究内容を外部に発信し、企業や自治体との共同研究や受託研究につなげたいとも考えています。そこで、まずは各学部・研究科の情報発信の平準化を通じて研究の「見える化」に注力します。

もう一つ力を入れていきたいのが社会連携の強化です。大学発ベンチャーの称号授与制度が2024年12月から始まりました。近年、社会問題・環境問題の解決に社会科学の領域からアプローチするインパクトスタートアップに投資するベンチャーキャピタルが増えています。すでに本学にはこれらの問題に取り組む研究者が多く、学生の関心も高まっています。学内外のこうした機運を活かし、本学の強みであるビジネスを具現化する能力をもとにしたスタートアップの立ち上げなど、大学発ベンチャー支援を行なっていきます。また、さまざまな企業、金融機関、自治体等とエコシステムを形成し、社会課題・環境問題の解決支援も構想しています。このような取組を通じて、本学をしっかりと社会にアピールしていきたいと考えています。（談）

2050年を見据え、 グローバルサウスに連携を拡げる



副学長（グローバル連携）

屋敷二郎

Albertus Jiro Rei Yashiki

私が着任するタイミングで、ポストの名称が「国際交流」から「グローバル連携」に変わりました。この変更には大きな意味があると感じています。

本学がU7+等のグローバル大学アライアンスに加盟した後、世界をコロナ禍が襲いました。国連での議論を通じて世界の諸大学が認識したのは「SDGsをはじめとするグローバルな課題に対して、大学や研究者が単独でできることは限られている」ということです。本学が掲げる「グローバル・ウェルフェアへの貢献」を推進するには、これまで以上にグローバルな連携を拡充していくことが欠かせません。

ところで、いま本学で学んでいる学生や、これから本学で学ぼうとする学生たちが社会の中心となる頃、世界はどうなっているのでしょうか。2050年までにグローバルサウス諸国全体の人口は世界の2/3を占め、合計GDPが米・中を超えと言われています。国単位で見ても、日本やドイツはグローバルサウス諸国に抜かれて上位5か国から脱落するとの予測があります。このような将来像に目を向けるならば、グローバルサウスの諸大学との連携強化は急務であると考えています。

具体的なスキーム作りはこれからですが、一つのアイデアとして、既存のアライアンスをベースにグローバルサウスの諸大学にも参加してもらおうようなオンライン合同プログラムを考えています。多感な小・中学生時代にオンライン授業を辛い思いで経験させられた学生たちに、まさにコロナ禍のおかげで構築されたインフラを積極的に活用する機会を与えてあげたいと思います。グローバルサウス諸国の大学生とともにオンライン授業に参加し、グループワークで議論を交わしながら親交を深め、協力してプレゼンを行った経験は、彼ら・彼女らにとって一生ものの大きな財産となるでしょう。（談）

シェアリーダーシップを通じて
学生の育成と
研究環境の整備に尽力したい



経済学研究科長・経済学部長

黒住英司

Eiji Kurozumi

このたび経済学研究科長・経済学部長という役職を拝命しましたが、私はカリスマ的なリーダーシップを発揮するタイプではありません。むしろ教員の皆さん一人ひとりと目標を共有し、お互いに範を示し合いながら発展していく、そんなシェアリーダーシップが機能する研究科・学部にすることが理想です。

私が考えている目標は、論理的思考力を身につけた優秀な学生の育成、および研究環境の整備です。まず教育については、学生の課題発見・解決能力の基礎となる論理的思考力を鍛えるために、教員の皆さんには学部導入科目、学部基礎科目などでしっかり指導していただく。そして基礎体力を身につけた学生に対して、核となる専門性をゼミでの指導を通じて定着させてあげてほしいと考えています。

次に研究については、すでに個々の教員が多種多様な成果を上げていますが、案外お互いの研究を把握できていないという実態があります。そこで、お互いの研究内容を知る場を提供し、融合を図ることでより良い研究成果につなげていきたいと考えています。研究内容にとどまらず委員会活動など学内の業務も共有し合い、全員で負担を平準化できればシェアリーダーシップもさらに培われていくでしょう。

経済学研究科・経済学部の教員がコミュニケーションを深め、教育・研究の両面で発展していくために、さまざまな働きかけを行うことが私の使命です。(談)

人材輩出を通じた
ソサイエタルインパクトの拡大に向け、
学生のモチベーションを高める



経営管理研究科長・商学部長

福川裕徳

Hironori Fukukawa

SBA（大学院経営管理研究科・経営管理専攻）とICS（大学院経営管理研究科・国際企業戦略専攻）では、2021年にAACSB国際認証（ビジネススクール国際認証）を取得し国際化を進めてきました。今後は学部教育の一層の国際化にも注力します。すでに本学の中でも先駆けてGlobal Leaders Program（渋沢スカラープログラム／以下、GLP）を実施し、プログラムに参加した学生たちの国際化を実現してきました。その成果を学部全体に広げるため、従来、発展科目に置かれていた英語専門科目を基礎科目にも導入し、GLPに属さない一般の学生が早い段階で英語専門科目を履修できる環境を整えました。また、1年次の導入ゼミや2年次の前期ゼミの目的を変更し、ビジネスのレンズを通して社会課題を見る目の涵養に重きを置くこととしました。

さらに、AACSBから求められているソサイエタルインパクト（社会的なインパクト）の定義付けと、社会への説明にも力を入れていきます。本学の強みはビジネスを通じた社会への貢献であり、貢献度が最もはっきり表れるのが人材輩出という点です。その強みを維持するうえでは卒業生との連携が重要になります。今までも本学の同窓会組織「如水会」を通じて卒業生との関係を築いてきましたが、今後は卒業生との人的ネットワークをさらに強化します。具体的には、各界の優れた経営者を講師としてお招きして勉強会を開催し、講師と参加者、あるいは参加者同士で意見交換を行う場を設け、人的ネットワークを構築する機会を増やしていきます。

このような取組を通じて、学部生も含めた全体のモチベーションを高め、社会課題解決への貢献をさらに推し進めます。(談)

「一橋モデル」の維持・発展を図る



法科大学院長
玉井利幸
Toshiyuki Tamai

2023年に司法試験の在学中受験が始まるなど、近年、法曹養成制度は大きく変化しました。本学でも制度の変化に対応するため、カリキュラムの見直しなどの改革を進めてきました。在学中受験では準備期間が短くならざるをえず、在學生は苦戦するかとも思われましたが、予想を覆す非常に優れた結果を残しています。特に法曹コース出身者の実績には目を見張るばかりです。

制度が大きく変わっても高い実績を残しているのは、これまでの在學生・修了生・教員の相互作用により培われてきた、「一橋モデル」とでもいうべき学修・教育環境によるところが大きいと思います。授業で教員から学ぶことももちろん重要なのですが、それだけではありません。入試で既修者コースにも面接試験を課しているためでしょう、多様なバックグラウンドを持つ優秀な學生が集まっているだけでなく、協調的な雰囲気の中、それぞれの特徴を活かし、相互に学び合いながら成長できる環境が生み出されていると思います。修了後も、学修アドバイザーやキャリアアドバイザー、非常勤講師など、さまざまな形で、惜しみなく在學生の支援に携わる修了生が非常に多く、頭の下がる思いで一杯です。本学が高い実績を残しているのも、「人」に恵まれたからこそであると痛感しています。

今後も、これまでに育まれてきた「一橋モデル」を維持・発展させながら、司法試験合格後を見据えた教育を行い、様々な分野で活躍できる修了生を送り出し、次の世代に繋いでいく。それが私に課された役割だと考えています。(談)

「エートス」を維持しながらも スムーズなトランスフォームを



社会学研究科長・社会学部長
中田康彦
Yasuhiko Nakata

将来予測が困難とされる時代において、大学の未来、大学改革の未来もまた予測が難しくなっています。学問の進展と社会の要請の変化に対応し、大学も変化していく必要があります。

一方で、これまで引き継がれてきた「エートス」(気風、精神)を継承していくことも大切だと考えています。「〇〇らしさ」というのは形容しがたいもので、いわゆる「学風」なるものにこだわり過ぎてもよくないのですが、時代に流されるまま過去の蓄積を単純に否定・解体するのもよくないでしょう。

社会学部・社会学研究科にはいわゆる「学風」とは別に、研究員が互いの研究領域を超えて互いの仕事や人間性を理解し尊重しあうといった、ある種の「社会関係資本」が存在しています。これも一つの「エートス」ではないかと私は考えます。タイムパフォーマンスが重視され、学びの個別化が進む時代だからこそ、緩やかでしなやかなつながりをもった組織であり続けること。それこそが教育・研究上も組織運営上も求められるのではないのでしょうか。現段階では具体的な施策・アイデアがあるわけではありませんが、そのために何ができるのかを考えていきたいと思っています。

社会学部・社会学研究科でも世代交代が進みつつあります。とはいえそれは短期間で完成されるわけではありません。「エートス」を維持しつつもトランスフォームを支援し、次の世代にスムーズにバトンタッチできるよう努めていきます。(談)

2024年度ホームカミングデー

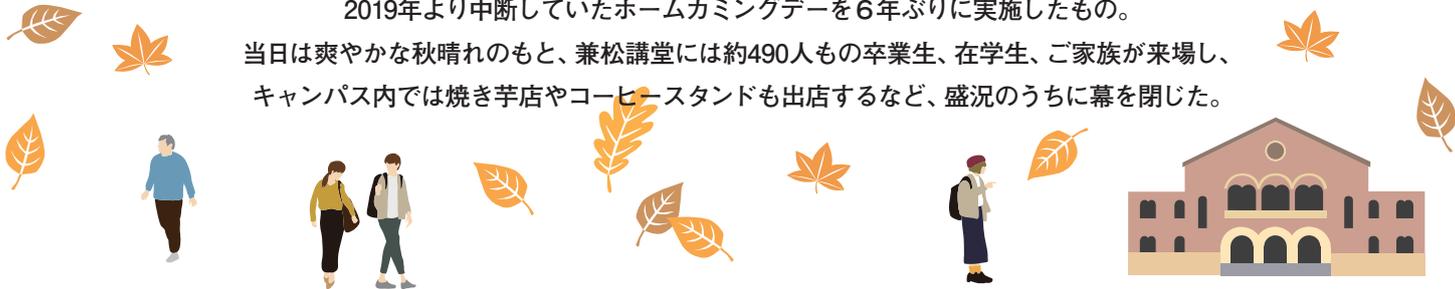
2024年11月30日(土)、一橋大学創立150周年記念イベント／2024年度ホームカミングデーが兼松講堂にて開催された。

本イベントは一橋大学が2025年に創立150周年を迎えるにあたり展開しているさまざまな記念事業の一環で、

2019年より中断していたホームカミングデーを6年ぶりに実施したものの。

当日は爽やかな秋晴れのもと、兼松講堂には約490人ももの卒業生、在学生、ご家族が来場し、

キャンパス内では焼き芋店やコーヒースタンドも出店するなど、盛況のうちに幕を閉じた。



開会挨拶および執行部紹介

冒頭、大月康弘理事・副学長の開会挨拶および執行部紹介から始まり、来場した多数の卒業生への感謝の言葉があった。また、創立150周年を迎えるにあたり、次世代のために、学びと活動の場をさらに充実させることを目指しているとし、引き続き母校への支援と協力を呼びかけた。

特別顧問挨拶

続いて、松本正義特別顧問（住友電気工業株式会社取締役会長）による挨拶があった。松本氏は、学生時代から愛読しているというサミュエル・ウルマンの詩「青春」を紹介し、母校とはいつも何かを奮い立たせ、何らかの示唆を与えてくれる存在であると語った。加えて、一橋大学創立150周年記念募金会会長として、一橋大学で得た学びや経験を後輩たちへつなぎ、母校のさらなる発展のために、創立150周年記念募金への協力を呼びかけた。

卒業生座談会

「二橋で培ったアントレプレナーシップ」

一橋大学の歴史をまとめた動画が紹介された後、卒業生による座談会「二橋で培ったアントレプレナーシップ」が開催された。登壇者は、小椋一宏氏（経済学部卒／HENGE株式会社創業者代表取締役社長兼CTO）、渡邊太樹氏（商学部卒／株式会社GENDA取

締役CFO）、渡辺裕介氏（商学部卒／CHOCOLATE Inc. 代表取締役）、甲斐優理子氏（商学部卒／株式会社ライスカレー上級執行役員）の4人。司会進行は中村達哉氏（商学部卒／グロース・キャピタル・パートナーズ株式会社）が務めた。

座談会の冒頭、中村氏はスタートアップの現状と日本のエコシステムについて説明を行った。2010年から2020年までのS&P500（アメリカの株価指数）と日本のTOPIX（株価指数）の推移を示し、アメリカ経済を牽引してきたのはAppleやGoogleといった新興テック企業である一方、その他の産業の成長率は日米で大差がないことを指摘。さらに、30年前と現在の時価総額ランキングを比較し、かつて上位を占めていた日本企業が、現在ではアメリカの新興企業に取って代わられていることに言及し、日本で新興企業を生み出す仕組みづくりが今後の課題であると述べた。

また、2022年に岸田前総理が発した「スタートアップ育成5か年計画」に触れ、新産業創出への期待が高まる中、日本が再び世界的な競争力を取り戻すべく、挑戦者たちを応援していく姿勢を示した。

座談会では、大学在学中に起業し企業向けSaaSを提供する小椋氏、積極的なM&AでGENDAを上場させた渡邊氏、エンターテインメント事業を展開する渡辺氏、SNSマーケティング事業に携わる甲斐氏が、「二橋で培ったアントレプレナーシップ」をテーマ

荒川龍太氏



渡辺裕介氏



渡邊太樹氏



小椋一宏氏



松本正義特別顧問



大月康弘理事・副学長



小林貴恵如水会理事



中村達哉氏



甲斐優理子氏



ユマニテの皆さんによる合唱パフォーマンス

に議論した。

渡邊氏は「最前線で挑戦する姿に注目し、挑戦者を温かく支えてほしい」と呼びかけ、小椋氏は「外部との交流が視野を広げる」と助言。渡辺氏は「何かに全力で打ち込む経験が人生を豊かにする」と述べ、甲斐氏は「一橋大の強いつながりを広げたい」と語った。

最後に、中村氏は、一橋大学が可能性に満ちた大学であることを強調し、未来の基盤づくりのため、大学への支援の重要性を訴え、座談会を締めくくった。

一橋大学端艇部卒業生 荒川龍太氏による凱旋講演

続いて、端艇部卒業生の荒川龍太氏による凱旋講演が行われた。聞き手は、同じく端艇部卒業生である小林貴恵知水会理事（TMI総合法律事務所パートナー弁護士）が務めた。荒川氏は2017年に法学部を卒業後、N.T.T東日本の漕艇部に所属し、ローイング競技の第一線で活躍している。荒川氏がボートを始めたのは大学1年生の時。端艇部の「日本一を目指す」という言葉に魅了され、挑戦を決意したという。努力の末、在学中に日本代表に選ばれ、国際舞台で戦う楽しさや悔しさを経験。この時点で、競技を社会人になっても続ける覚悟を決めた。その後、東京オリンピック（2021年開催）では男子シングルスカルで11位、パリオリンピック（2024年開催）では同種目で9位という素晴らしい成績を取めた。

荒川氏は、「学生時代の挑戦が今の自分を支えている」と強調。小さなきっかけから始めたボートだったが、真剣に向き合い努力を重ねることで、夢を掴むことができたと言った。また、失敗や挫折を恐れず、それを次のステップと考える姿勢が成功への鍵だと言い、「競技を通じて得た経験や仲間が、自分の人生を豊かにしている」と話した。今後の活動について聞かれた荒川氏は、競技を続けながら法曹へも挑戦したいと言った。

女子学生入学75周年記念企画 「二橋を卒業した女性たちはいま」

一橋大学に女子学生が初めて入学したのは1949年のこと。以来、一橋大学では多くの女子学生が学び、2024年、女子学生入学75周年を迎えた。本イベントでは、一橋大学を卒業した倉田真由美氏（商学部卒／漫画家）、横山泉教授（経済学部卒／一橋大学大学院経済学研究科教授）、山内あゆ氏（法学部卒／TBSアナウンサー）、祖父江里奈氏（社会学部卒／テレビ東京ドラマプロデューサー）の女性4名が登場。大学時代の思い出から、現在の仕事、後輩へのメッセージなどについて、自由に語り合った。

自己紹介では、それぞれ現在の写真だけでなく、学生時代の写真も披露して、会場を沸かせた。アナウンサーである山内氏が本職の技術を活かし、司会進行を担当。テレビのバラエティ番組しながらにゼミの話、部活動の話

学園祭の話など、一橋大学での思い出を他の登壇者から引き出し、会場を盛り上げた。事前の打ち合わせはほとんどできなかったにもかかわらず、4人の「バシ女」のチームワークにより、会場の参加者をも巻き込み、笑いの絶えない会となった。

最後に学生へのメッセージとして、横山教授が「すべての出来事には意味がある」と述べ、困難な経験も将来の糧になると励ました。祖父江氏は「女性も男性も関係なく、堂々と社会に出てほしい」と応援。倉田氏は「欲しいものを見極め、優先順位をつけて努力することが大切」とエールを送った。

閉会挨拶

最後に中野聡学長が閉会の挨拶を行い、ホームカミングデーを通じて一橋大学が在学学生、教職員、卒業生、そしてその家族を含む大きなコミュニティであることを改めて実感したと述べ、この「コミュニティ感」こそが一橋大学の大きな強みであると強調した。

また、今回は特に30代・40代の若い卒業生の活躍を示すことを目的に、イベントの企画や運営を若手卒業生に任せたことにも言及した。学長自身も来場者として楽しみ、卒業生や教職員陣の魅力を再認識する良い機会になったと言った。

さらに、一橋大学は規模が小さい分、一人ひとりの支援がとても大きな意味を持つと述べ、今後も力添えをお願いしたいとのメッセージをもって、閉会の挨拶を締めくくった。

倉田真由美氏



横山泉教授



中野聡学長



山内あゆ氏



祖父江里奈氏



セファランセラの皆さんによるダンスパフォーマンス

卒業生

ご寄付金額(累計)

50万円未満

561名・13団体

Table listing graduates and their donation amounts, organized in columns. Includes names like 会田俊貴, 青木孝哉, 青島弘明, etc.

卒業生のご家族

41名(4,743,000円)

Table listing family members of graduates and their donation amounts, including names like 相羽忠秀, 青木邦章, 石田耕郎, etc.

在学生・在学生のご家族等

128名(8,431,000円)

Table listing current students and their families, including names like 浅田厚己, 阿部康夫, 荒井匡彦, etc.

一般の方

21名・1団体(6,039,000円)

Table listing general donors and their amounts, including names like 生澤あかね, 石郷岡政広, 河合光政, etc.

企業・法人等

55団体(883,052,864円)

Table listing corporate and organizational donors, including companies like 株式会社アークエッジ, 株式会社イノベスト, etc.

本学教職員

42名・1団体(12,963,000円)

Table listing faculty and staff members, including names like 浅田厚己, 阿部康夫, etc.

夢をつなぐ、未来をひらく。

より一層の研究・教育の高度化・国際化のために

一橋大学基金へのご支援、心より御礼申し上げます

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・団体等の皆様におかれましては、日頃より一橋大学基金をご支援いただき、厚く御礼申し上げます。

ご寄付いただきました方々へ感謝の意を込め、2024年1月1日から2024年12月末日までにご寄付いただいた方々のご芳名を掲載させていただきます。なお、公表不可の方及び本学教職員につきましては掲載していません。

なお、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きます。さらに、高額のご寄付をいただいた方々のお名前を国立西キャンパス本館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きます。

これからも一橋大学基金への温かいご支援を賜りますようよろしくお願い申し上げます。

～2023年10月より募集を開始した創立150周年記念募金には、2024年の1年間において、969件のご寄付をいただきました。創立150周年記念募金にご寄付いただいた方々のご芳名につきましても、以下に掲載させていただきます。～

募金総額 2024年12月末現在 約157億円

【ご寄付者ご芳名】 ※五十音順に掲載させていただきます。

卒業生

775名・21団体（331,804,504円）

ご寄付金額（累計）

100万円以上

141名・7団体

秋吉謙一	様	大田研一	様	小塚楚武寿	様	玉川哲生	様	深見 隆	様	安田 悠	様
浅井英一	様	大野 健	様	小西恒彦	様	月崎博章	様	藤井祺晃	様	山村輝夫	様
朝倉敏文	様	大橋和彦・美和	様	小松幹太	様	辻田文也	様	藤木隆三	様	横山雅文	様
荒井邦彦	様	岡島進一郎	様	齋藤元英	様	坪沼一成	様	藤田 保	様	吉崎達彦	様
五十嵐和幸	様	岡野浩寿	様	笹井祐三	様	富岡一矩	様	藤本 隆	様	渡邊達也	様
石川正司	様	小笠原直	様	佐々木宏明	様	内藤元巳	様	古澤熙一郎	様	和田稜治	様
石坂芳男	様	萩野和馬	様	志波幹雄	様	中澤秀夫	様	外園克己	様	Shailendra Singh	様
石山照明	様	奥 洋一	様	島田直樹	様	中島敬雄	様	星崎功明	様	YOUMING LU	様
市来直人	様	奥澤宏幸	様	鈴木 誠	様	仲野嘉一	様	松島知次	様	一楽会	様
磯部英明	様	奥野一丸	様	張 彬	様	中山憲一	様	前田豊治	様	獅子会（44年会）	様
磯部 信	様	小田切康子	様	杉本友哉	様	永井孝彦	様	前野 謙	様	有志一同	様
市来直人	様	藤原徳二	様	鈴木 誠	様	長沼文六	様	松木浩一	様	大成建設如水会	様
伊藤勝康	様	梶原徳二	様	須藤 一	様	長浜 大	様	松村圭祐	様	一橋植樹会	様
伊藤邦昭	様	鹿野泰孝	様	関 榮一	様	新沢 忠	様	丸 磐根	様	一橋を想う会	様
引頭麻実	様	川俣亨子	様	高喜久雄	様	西原一将	様	水野直司	様	ふくおか	様
植田正義	様	河村 進・美穂	様	高梨 章	様	羽賀昭雄	様	三宅伊智朗	様	フィナンシャル	様
鶴澤 静	様	木越賢治	様	高萩光紀	様	秦 哲也	様	三好啓司	様	グループ如水会	様
宇田川幸枝	様	木原 稔	様	高橋誠一	様	林 義光	様	三輪隆司	様	他18名・1団体	様
宇和川威	様	木村希一	様	高橋輝夫	様	早瀬 勇	様	村田健一郎	様		
逢見直人	様	國島久嗣	様	高橋伴往	様	原島 朗	様	村田大郎	様		
大塚 敦	様	久保修太郎	様	竹岸 章	様	馬場襄之輔	様	茂木七左衛門	様		
大倉浩治	様	熊本康二郎	様	田中正昭	様	日臺松子	様	森田孝之	様		
大島昌二	様	児玉光宏	様	谷戸健二	様	平塚英一	様	森田政敏	様		

ご寄付金額（累計）

50万円以上100万円未満

73名・1団体

青柳郁朗	様	大神宜也	様	蔵多正温	様	鈴木大一郎	様	永井邦雄	様	松島誠一	様
安芸洋一	様	大澤 久	様	小池靖久	様	瀬川 徹	様	浪貝一良	様	三浦義樹	様
龜山健太郎	様	大野健夫	様	高祖 隆	様	高野 惇	様	新田忠誓	様	村瀬哲司	様
荒川和洋	様	尾崎 博	様	兒嶋 隆	様	高松克弘	様	丹羽達哉	様	矢口敏和	様
池上忠理	様	片桐春美	様	古明地康正	様	田口 平	様	丹羽正勝	様	山田英一	様
石井勝博	様	川野倫揚	様	齋藤 榮	様	田所亮子	様	野内雄三	様	山本 明	様
石原尚文	様	河辺 勉	様	坂西秀都	様	田中徹造	様	野村由美	様	結城宇明	様
伊藤 博	様	川村 進	様	坂元雅明	様	鶴巻 眺	様	橋場昌次	様	横川 直	様
庵原義文	様	川村忠太郎	様	佐々木達哉	様	寺畑雅史	様	羽山章一	様	渡邊紀征	様
岩本 保	様	菊地和彦	様	篠原昌治	様	徳永興亜	様	平田 修	様	一橋大学 法学研究会	様
遠藤怜三	様	雲岡重光	様	須崎 守	様	内記 昭	様	平原重利	様	他9名	様

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（広報・社会連携・学長特命（研究IR）） 西野和美

〈編集長〉

経営管理研究科教授 鷺田祐一

〈編集部員〉

経済学研究科准教授 竹内 幹

法学研究科教授 酒井太郎

社会学研究科教授 堂免隆浩

言語社会研究科教授 中井亜佐子

経営管理研究科教授 藤川佳則

ソーシャル・データサイエンス研究科准教授 加藤 諒

経済研究所教授 桑原 進

〈外部編集委員〉

株式会社キーコンセプト 吉田清純

〈印刷・製本〉

島津印刷株式会社

〈お問い合わせ先〉

一橋大学総務部広報・社会連携課広報係

〒186-8601 東京都国立市中2-1

Tel : 042-580-8032

https://www.hit-u.ac.jp/

pr1284@ad.hit-u.ac.jp

※本誌掲載の文章・記事・写真等の無断転載はお断りします。

編集部から

円安が進行して、欧米諸国との学术交流にかかる費用が、相手国内の激しいインフレも手伝って、約2倍に跳ね上がってしまった。しかし、国内の競争的な研究資金制度の金額規模は増額されていない。今までのように欧米の研究機関と肩を並べて日米欧での大規模開発やフィールド調査などを実施することが極めて難しくなってしまった。それに代わって円安環境に着目して世界の研究者が日本を訪問してくる機会は増加している。中国やアジア各国の学生や研究者にとっては、日本は安定した社会環境と優れた教育・研究環境がある国と捉えられているし、欧米の研究者にとっても割安で内容が充実した研究ができる国と再認識されつつある。マクロ経済環境の変化は国家の在り方そのものを変化させる。日本の学術研究も、この新たな環境に適応して今までとは違うポジションに移行するべき時期にきている。学術研究の世界にもインバウンドの視点が必要ということかもしれない。（鷺田祐一）



 HITOTSUBASHI 150th



一橋大学の「今」はこちらから!.....→

一橋大学広報サイト
HQウェブマガジン



リサイクル適性(A)

この印刷物は、印刷用の紙へ
リサイクルできます。

