

Captains of Industry ~ 知と業(わざ)のフロンティア

対談

日本のリーダーが語る世界競争力のある人材とは？

日立製作所相談役 **庄山悦彦氏**

一橋大学長 **山内 進**

進化する大学

森有礼高等教育国際流動化センター
Mori Arinori Center for Higher Education and Global Mobility

日本の高等教育のパラダイム変換を推進する
新センターが誕生！

文部科学省の
「国立大学共同利用・共同研究拠点制度」認定を機に、
改めて注目を浴びる一橋大学経済研究所の公共性

グローバルレベルでトップクラスのスクールが提携、協力。
ビジネススクールのネットワーキングが始動した

連載
企画

時代の論点

法曹を中心とした職業倫理教育の展開

大学院法学研究科特任教授 **村岡啓一**（一橋大学職業倫理教育プロジェクト責任者）

連載
企画

Bridges

一橋大学ホッケー部

一橋大学空手道部

対談

一橋の女性たち

日本政策投資銀行 **栗原美津枝氏**

商学研究科准教授 **山下裕子**

連載
企画

People

辰濃和男氏

巻頭特集

日本のリーダーが語る
世界競争力のある人材とは？
【対談】

日立製作所相談役／庄山悦彦氏
山内 進学長

文系と理系の相互理解が重要

新任者メッセージ 8

特集
進化する大学

森有礼高等教育国際流動化センター

Mori Arinori Center for Higher Education and Global Mobility

日本の高等教育の

パラダイム変換を推進する

新センターが誕生！

森有礼を冠したには理由があります

文部科学省の

「国立大学共同利用・共同研究拠点制度」認定を機に、
改めて注目を浴びる一橋大学経済研究所の公共性

グローバルレベルで

トップクラスのスクールが提携、協力。

ビジネススクールの

ネットワーキングが始動した

連載企画

時代◆論点

法曹を中心とした職業倫理教育の展開

大学院法学研究科特任教授／村岡啓一

(一橋大学職業倫理教育プロジェクト責任者)

43



40



38



34



18



16



12



1



研究室訪問 chat in the den
商学研究科准教授／藤原雅俊
法学研究科教授／中西優美子

連載企画

Bridges

一橋大学ホッケー部
一橋大学空手道部

連載企画

一橋の女性たち

【対談】
日本政策投資銀行／栗原美津枝氏
商学研究科准教授／山下裕子

連載企画

People

辰濃和男氏

Love of Culture

北欧の食器とテキスタイル
社会学研究科准教授／太田美幸
時計台再考
経済学研究科准教授／森 宜人

Campus Information

- ◆ 一橋大学基金からのお知らせ 52
- ◆ 一橋大学基金ご寄付者のご芳名 54
- ◆ 山内進学長が日英研究教育大学協議会に出席し、
教育の国際化、高度化、多角化の推進と、社会科学研究の
いっそうの重要性について発表しました 56
- ◆ 寺西重郎名誉教授が、
2014年度日本学士院賞を受賞されました 56
- ◆ 第3回一橋大学ソウルアカデミア開催のお知らせ 57
- ◆ 大成節夫名誉教授、山澤逸平名誉教授が、
平成26年春の叙勲で「瑞宝中綬章」を受章されました 57
- ◆ 齊藤誠教授が、
平成26年春の褒章で「紫綬褒章」を受章されました 57
- ◆ 一橋大学兼松講堂レジデントオーケストラ
国立シンフォニカー第9回定期演奏会開催のお知らせ 58

32 30

38 34

40

43

50

51

54 52

56

56

57

57

57

58

世界のリーダーが語る
日本のリーダーが語る
世界競争力のある人材とは？

日本を代表する総合電機メーカーの日立製作所。従業員数約32万人・売上高約10兆円（連結）という、総合電機メーカーとしては日本で最大の規模を持つ巨大企業である。

その7代目の社長を務めた庄山悦彦氏は、現在、相談役として経営陣に助言をする傍ら、小中学生に理科教育を行うボランティア活動推進にも熱心に取り組んでいる。

東京工業大学の同窓会組織「蔵前工業会」理事長（対談当時）として、一橋大学とのかかわりも深い。そんな庄山氏と、経営環境の変化や人材教育をテーマに大いに語り合った。



庄山悦彦氏

日立製作所相談役

文系と理系の相互理解が重要

チームワークのなかで
先輩に厳しく鍛えられる

山内 庄山さんには、いつも如水会（一橋大学の同窓会組織）と蔵前工業会（東京工業大学の同窓会組織）の合同移動講座などでお世話になっております。本日もよろしくお願ひします。

庄山 こちらこそよろしくお願ひします。

山内 庄山さんは、東京工業大学を卒業されて日立製作所に入社し、社長や会長を務められました。それぞれを志望されたのはどういった動機からでしたか？

庄山 どちらにも共通しているのは、ものづくりを大切にしているところでしょうか。私も何となくものづくりの世界で身を立っていかうという考えがあったように思います。

山内 そうでしたか。

庄山 元々、うちは理系の家系なのです。3人の兄は皆理系ですし、親戚にも理系が多かったです。今は「理科離れ」などといわれていますが、当時は全くそんなことはなかったですね。それに、中学校や高校の担任の先生が数学を専門としていたことも影響していると思います。

山内 うちは完全に文系の家系です。理科が不得手の人



間ばかりで。やはり家系というのはあるのでしょうか。それで、日立製作所はなぜ選ばれたんですか？

庄山 当時は重電関係の勢いがいいということで、重電メーカーに人気がありました。たまたま大学4年生の夏休みの1か月ほど、創業の地である日立工場に行つて検査業務を経験する機会があり、そこで大学の先輩に「日立は何でもできるから面白いぞ」と言われ、以前日立の研究所におられた東京工業大学の先生からも「いいんじゃないか」と言われました。

山内 今でいうインターンシップですね。

庄山 そんな感じですね。もう1社、名古屋に本社のある電力関係機器の専門メーカーに関心があったのですが、募集は地元だけで東京の大学には求人票がなかったのです。それで日立1本となりました。就職難の時代で心配もありましたが、何とか入社することができました。

山内 入社後はどういった職場に配属されたのですか？

庄山 私は大学ではアナログコンピュータというものを扱っていました。今では博物館でも行かなければ見られない代物ですが、いろいろな物理現象を解析するにはいいものだったんですね。工場では設計部というところに配属になり、製鉄所の圧延機を回す直流の電動機や発電機の設計をやらせてもらいました。インバータ制御技術が確立した今では交流で何でもできるようなったので、直流電動機は少なくなりました。

山内 そうなんですね。仕事にはすぐに馴染めましたか？

庄山 材料や寸法を細かく指定した

図面や仕様書を作成するといった業務でしたが、いくら大学で勉強してもその知識だけではだめなんですね。知識だけで作成した図面をつくっても、機械が回らなくては仕方がありませんよね。私の周りには高卒のベテラン技術者がいて、いろいろ教えてもらいました。

山内 高卒も大卒も関係なかったんですね。

庄山 当時、大学進学率はまだ低かったと思いますが、



庄山悦彦（しょうやま・えつひこ）

新潟県生まれ。1959年東京工業大学理工学部（電気工学専攻）卒業。同年4月株式会社日立製作所入社。国分工場長、栃木工場長、取締役A V機器事業部長を経て、1999年代表取締役社長に就任。2006年代表執行役会長、2007年取締役会長、2009年取締役会議長を経て、同年6月相談役に就任、現在に至る。社団法人日本経済団体連合会副会長、総合科学技術会議議員、学校法人ものつくり大学会長などを歴任し、現在、一般財団法人ファインセラミックスセンター会長、一般財団法人機械振興協会会長、公益社団法人発明協会会長。東京工業大学の同窓会組織「蔵前工業会」前理事長。

山内 進

一橋大学長

日本のリーダーが語る
世界競争力のある人材とは？

山内 いろいろな経験をされたんですね。
庄山 1987年にエアコンや冷蔵庫などの白物家電を手がける栃木工場長を拝命しました。今では社員が自ら取り組みたいテーマを申告できる制度もありますが、当時は選ぶことはできませんでしたので、頑張るだけでした。しかし大変ではありませんが、逆にそのほうが強制的にいろいろなことが経験できて勉強になるのではないかと思います。

工場閉鎖という試練を経験 急激な円高で売り上げが激減

非常に優秀な高卒の人がたくさんいました。一方、いくら大卒でも新米は何もできないんです。ですから、チームワークのなかでそうした先輩方に厳しく鍛えてもらいました。それがとてもよかったですね。ソフトウェアの世界は個人の力が大きいと思いますが、ハードのものづくりの世界はチームワークがなければ難しいと思います。

山内 なるほど。いかに全体の力を強くしていくかが問われるわけですね。

庄山 そのとおりです。そういった環境のなかで、核融合装置などいろいろなものにかかわらせてもらいました。



山内 本意だ、なんて言っていないといけないことですね。そういう心構えは大事だと思います。
庄山 できるだけ本人に合う仕事のほうがいいとは思いますが、同じ仕事でも年齢やポジションによって変わりますので、いろいろな経験は大切で、私は感謝しています。
山内 家電事業はいかがだったんですか？
庄山 1985年には、いわゆる「プラザ合意」があり、それまで1ドル240円ぐらいだった為替レートが約半年で160円ぐらいまで上がるといって急激な円高に見舞われたのです。1989年にはドイツではベルリンの壁が壊されて冷戦構造に終止符が打たれましたが、それ以降日本ではバブルが崩壊しましたね。為替も1ドル120円ぐらいまで上がりました。それまで、茨城県の工場はビデオデッキだけで年間4000億円ほど売り上げ、その多くを輸出していましたが、円高になったときに半減では済まないレベルに落ち込んだんです。それまで、いくら利益を上げていたからといって

もそれほど儲けていたわけではありませんから、大変な事態でした。ビデオデッキにお札をつけて輸出しているような感覚にとらわれたものです。

山内 大変な時代でしたね。
庄山 茨城県の工場は、前述のとおり4000億円を売り上げるといって隆盛を誇っていたわけですが、結果的に閉鎖することになりました。従業員はほかの工場への配置替えをしたり希望退職を募るなどしましたが、つらい仕事でしたね。

山内 試練を経験されたわけですね。
庄山 それ以降1990年代はテレビや白物家電を担当しましたが、事業変化のスピードの速さに戸惑うことが多かったです。デジタル技術が発展し、情報化が工業化に取って代わると、従来のようなアナログのゆるやかな変化から、急激な変化になったのです。こちらは何か月もかかってつくった製品がすぐ売れなくなるという事態



山内 進 (やまうち・すすむ)

1949年北海道小樽市生まれ。1972年一橋大学法学部卒業。1977年同大学院法学研究科博士課程単位取得退学。1987年法学博士。成城大学法学部教授、一橋大学法学部教授、法学部長、理事等を歴任。2004年、21世紀COEプログラム「ヨーロッパの革新的研究拠点」の拠点リーダーに就任。2006年副学長（財務、社会連携担当）、2010年12月一橋大学長に就任。専門は法制史、西洋中世法史、法文化史。『北の十字軍』（講談社）でサントリー学芸賞受賞。その他『新ストア主義の国家哲学』（千倉書房）、『掠奪の法観念史』（東京大学出版会）、『決闘裁判』（講談社）、『十字軍の思想』（筑摩書房）、『文明は暴力を超えられるか』（筑摩書房）など著書多数。



にも直面しました。デジタル化で情報処理が便利になるのはメリットですが、経営者としては変化のスピードが非常に速いので即断即決が求められますね。1990年代の経営で一番学んだのは、スピード感の大切さです。

社長に就任

テーマは「信頼とスピード」

山内 確かに、ブラウン管だったテレビがデジタルになって薄く大型になり、画質もきれいになりました。技術の進歩にはすごいものがありますね。そうして社長になられたのはいつ頃ですか？

庄山 1999年です。

山内 学ばれたことを経営指針にされたのでしょね。

庄山 社長を拝命して、真っ先に掲げた言葉は「信頼とスピード」でした。日立製作所は前年の1998年に赤字に転落したのですが、そうなる前と取引先やお客様の信頼を損ねることになりまずし、社員もいい気分ではありませんね。

山内 おっしゃるとおりです。

庄山 広報部門のアイデアで、全社員の自宅に私の名前を手紙を出したのです。こんな時期だからこそ、一緒に力を合わせて頑張ろうというメッセージを書きました。

山内 こんなときこそチームワークが大事だ、と。

庄山 そのとおりです。私はチームワークのなかで育てられてきましたので、チームワークの大切さを実感して



日本のリーダーが語る
世界競争力のある人材とは？

いましたから。お客様とはもちろん、社員同士も取引先とも相互の信頼関係を大事にしていきたいという思いです。そしてもう一つが、私自身が痛感したスピードの重要性ですね。

山内 なるほど。そのほかにもトップとして具体的にされたことはありますか？

庄山 「いま私が考えていること」を新聞広告の形で出したり、特に海外の投資家に対しては、できるだけ私自身も出向いてご説明したりするなど、それまで日立があまりやってこなかったようなこともやりました。

山内 先ほどからスピードの速さについてのお話がありました。庄山さんが日立に入られてからの時代は、日本や世界の変化というものが相当大きかったですね。

庄山 おっしゃるとおりですね。私が入社して55年経ちましたが、入社当時は日本の人口は9300万人弱でしたけれども、国内マーケットだけでもそれなりの規模があり、いろいろな事業が成長期でビジネスが進展していたのが幸いでした。そして日本は高度成長を遂げ、1979年には『ジャパン・アズ・ナンバーワン』といわれるようになりました。その1970年代はよかったです。1980年代はちょっと頭打ちになりましたね。製造業からサービス業へのシフトが始まったと思います。観光業やヘルスケア産業などが興ってきましたね。

山内 そうでしたね。

庄山 製造業も、それまでの輸出型から現地生産型に変わり、今では中国や東南アジアが経済発展して消費市場が豊かになり、地産地消型にシフトしています。そうすると日本と同じものをつくっていたのではだめで、現地に合ったものに変えていかなければなりません。日本のなかでシンプルに競争していれば済んでいた時代から、グローバルにマーケットが広がっただけ、それぞれの場所に対応する複雑な競争の時代になっていると思います。生産だけでなく、製品開発から現地化し、その国の文化に合わせたものづくりを行うというビジネスモデルに変わってきていますね。

日本人には

素晴らしい国民性がある

山内 いつも難しい問題だと思っるのは、こうしてグローバル化が進展すると、日本企業の日本の拠点の役割や機能はどうなるのか、ということですね。現地で開発し生産し販売しているわけですから、日本人はどこまで必要なのかと。

庄山 日本の強みを再認識することだと思っています。例えば、日立の創業の理念では、倫理観や誠実さといったことを重視していますが、そういった考え方はどの国でも共通するものだと思います。そして、そういった考え方のもとで日本の拠点で勤勉な日本人社員によって基礎的な技術が培われているわけですね。基本的には、こうして日本で磨かれた技術を海外に移転させて現地化する、という関係にあると思います。

山内 なるほど。

庄山 それに加えて、日本人は品質などに厳しいですね。私も客の立場になると、つい「もっといいものをつくってほしい！」と言ってしまう（笑）。しかし、だからこそ進歩につながるのですし、こうして日本市場で磨かれた製品を世界に広げたいと思います。基本的に日本人には素晴らしい国民性があると思いますし、諸外国にはない強みだと思えますよ。

山内 確かに日本の消費者はわがままなのかもしれませんね（笑）。しかし、それに対応する日本企業もすごいと思います。

庄山 アメリカの企業にもすごいところはたくさんありますが、日本文化の昔からの強さ、そのDNAは大切なものだと思います。

山内 日本人はものづくりへの好奇心が強いように思いますね。鉄砲でも、伝来すると分解し構造を調べて自分たちでつくり出してしまおう。なかなかすごいと思います。
庄山 つねによくしよう、一歩先に出ようという気持ち

があることは大事なことです。

山内 金があるなら買えばいいじゃないか、という考え方と、自分でつくり出さうという発想では全然違いますね。

庄山 今の企業はどちらも大事ですね。目の前のテーマは広がっていますし、技術的なことだけでなく法務や財務も重要ですから、全部目前では非効率な面も出てくるということですね。

山内 なるほど。

庄山 そこで私が懸念しているのは、産業界において中長期的な目線での基礎研究が薄まっているか、ということですね。製造業は何か尖った製品を揃えていないと、中長期的に経営が厳しくなっていくますね。いくら日本人が優れているといっても、元のタネがなければからっぽになってしまいますから。

山内 その観点で、今の日本の大学に望むことは、どういったことでしょうか？

庄山 昔から産学連携に大学も熱心に取り組んでいると思いますが、1対1ではなく、コンソーシアムを組むなど複数の企業や大学が連携してもっと大きなテーマに取り組みむといいいのではないかと思えます。とはいえ、大学の先生も企業も忙しく、また研究開発資金も制約されていますから、日本全体で考えていくべき問題であるとは思いますが。

専門性だけではNG

「π型人間」であることが重要

山内 人材はどう育てていくべきとお考えですか？

庄山 専門性は大事だけれども、専門性だけではだめだと思えますね。この「H.Q.」で「π型人間」という言葉を見ましたが、実は私もよく使っている言葉です。今は

グローバルの時代ですから、専門分野のことだけでなく、意見を主張できる語学力はもちろん、プレゼンテーションなど必要ですね。

山内 この対談の初めのほうで文系、理系の家系の話がありましたね。確かに家庭環境というものが大きいとは思いますが、もっと相互への理解が必要だと思えます。

庄山 理系の私に言わせれば、大人向けの理科の雑誌なども少ないですし、メディア全般でも理科を取り上げたものは少ないように思います。

山内 そうなのですね。

庄山 ええ。しかし、私は根本的には文系、理系という区別はあまり意味がないのではないかと考えているんです。文系の人でも、ものづくりへの理解や愛情があれば理系的な仕事に就くことは十分可能だと思いますよ。

山内 そうかもしれませんね。
庄山 現にこの私も会社に入ってから5年もすると全く意識しなくなりましたし、関係ないと思うようになりました。そうはいつても学校の専門教育はどうでもいと思われしてしまうと困るのですが（笑）。

山内 それは困ります（笑）。

庄山 高等教育では専門知識も大事ですが、基礎体力、つまり基本的な考え方や基礎知識を授けることのほうがより重要ではないかと思えます。文系、理系にはあまりこだわらないほうがいいんじゃないでしょうか。

山内 同感ですね。

庄山 「理科離れ」などと言われていますが、文系も理系も大事なことですね。私にはやはり「理科離れ」の心配があつて、小中学校の先生や



生徒たちにもづくりの楽しさや感動、感激を与えるボランティア活動を推進しているんです。

山内 それはいいことですね。

庄山 蔵前工業会や「NPO法人 日立理科クラブ」で、当社や他社OB・OGのシニアが小中学校に出向いて教材づくりや実験を教えたりしているんですが、行った先で言われるのは、小中学校の先生方の多くは理数系の科目が得意ではないということですね。それでは腰が引けたり、きちんと教えられないということもあると思うので、シニアたちの存在価値が発揮されるんです。



「日立理科クラブ」のシニアは「理科室のおじさん」等と呼ばれて、皆嬉々としてやっていますよ（笑）。子どもたちも目を輝かせています。

山内 実は私の妻も小学校の教師なのでわかるのですが、確かに文系の先生が多いようですね。メーカーのOB・OGが人の役に立っている機会が持てて張り合いを感じ、教わる子どもたちがそれで理科に関心が持てれば、一挙両得以上の意義があると思います。

しかし、確かに一時期「理科離れ」とも言われましたが、最近の入試では文系よりも理系のほうが人気があるんです。文系のみの一橋大学としては課題があります。若い人が理科に関心を持つのはいいことですね。

庄山 こうした活動をしているメーカーはほかにもあると思いますが、増えるといいと考えています。

両学が共鳴し イノベーションを

山内 先ほど文系も理系も大事だと言われましたが、一橋大学でも理系の科目を教えていますし、東京工業大学にも文系の科目があります。しかし、入学するともう自分専門の世界に生きると思っている学生が多いわけで

す。経済学部なら、自分は経済学を専門的に学ぶのだと。その瞬間に、高校までの理数科目で学んだことは忘れてしまっているんです。

庄山 なるほど。

山内 しかし、理系の授業のハイレベルな話でも、わかりやすくすれば学生は興味を持てると思うんです。また、理系科目を学べばそれだけ視野も広がるし、新しい発見にもつながります。心が豊かになると思うんですね。だからこそ東京工業大学ともいろいろなレベルで交流しているのではないかと思います。

庄山 東京工業大学の三島良直学長ともお話しするのですが、東京工業大学や一橋大学のように文理それぞれの専門大学は、尖った部分が必要ですね。

山内 そのために存在していますから。

庄山 ですが、それだけでは偏りが出てしまいますね。やはりそれぞれの特徴を大切にしつつも、相互理解というものが重要だと思うんです。

山内 まさに「文理共鳴」ですね。文系と理系の人材が対話・連携することで科学技術の産業化・社会化を進め、社会的課題を解決していこうというコンセプトを提唱させてもらっています。そして東京工業大学と連携し、「文理共鳴トップリーダー」育成に着手しました。

庄山 素晴らしい取り組みだと思えます。今日のようグローバル化が進展すると、お客様のニーズはどんどん変化します。そして、競争に勝ち残るにはニーズを先取りしなければなりません。

そのためにはイノベーションが必要ですね。

山内 おっしゃるとおりですね。

庄山 最近では皆「イノベーションが大切だ」などと口々に言いますが、東京工業大学も一橋大学も早くからイノベーションの研究に取り組んできていますね。両学



が共鳴してイノベーションを生み出していくことが求められていると思います。

山内 一橋大学は1997年に「イノベーション研究センター」を発足させましたが、その前身となったのは1944年に発足した「東京商科大学産業能率研究所」です。歴史はかなり古いですね。

庄山 かなり前から取り組まれているんですね。先日、東京工業大学にマサチューセッツ工科大学（MIT）やカリフォルニア大学バークレー校の先生方が来られて討論会が行われ、私も招かれたんです。

山内 そうでしたか。

庄山 そこで、MITの副総長が「大学は単なる講義をしているのではなく、学生をどんな社会へ出し、いろいろな人々と対話し、討論し、知恵を出させることが必要だ」と言っておられました。全く同感でしたね。東京工業大学もそういうイノベティブな取り組みを増やしていくと言っておられました。

山内 素晴らしいお話ですね。

グローバル人材育成に 海外生活体験は不可欠

庄山 新しい価値を創造するには、チームで議論をすることが大事だと思います。最近はキーボードを叩くといろいろなデータが取り出せて便利になりました。それでわかったつもりになるのですが、わかることと価値が創造できることには大きな違いがあります。ですから、そうした訓練をしなければならないことだと思います。

山内 おっしゃるとおりですね。MITでは、カリキュ



ラムに芸術系の科目も加えていますね。感情や情緒を育み、理系の研究者としての創造性を養うという趣旨でしょう。

庄山 私は、大学で芸術どころか物理の単位を落とすことがあります。理系の学生としては致命的ですね。これはまずいと追試を受けて何とかカバーしましたが、人間、痛い目に遭うと真面目に勉強するものだと実感しました。

山内 同感です（笑）。

庄山 一方では、心理学は満点だったんですよ。宮城音弥先生という有名な先生の授業を、大学1年生のときに履修しました。講義を数回聴いてレポートを提出し、合格しました。それ以来、「自分は心理学が得意だ」と自己暗示をかけています。もともと、ほかの学生も満点をもたらったのかもしれませんが（笑）。

山内 自己暗示というのは自信を持つためには効果的かもしれませんがね。

庄山 東京工業大学は、学生が文系のいろいろな授業に興味を持つように、かなり気にかけてカリキュラムがあると思います。理系には突き詰めるタイプの学生が多いので、視野を広げさせることに力を入れているのでしょう。

山内 一橋大学の学生も視野を広げて、理系の分野にも関心を持ってもらいたいですね。一橋大学の卒業生や学生に対してどういったイメージをお持ちですか？

庄山 如水会の人と接していると、自信を持っている方が多いように感じますね。「俺に任せろ」と。日立のアメリカ現地法人の会長も一橋大学出身ですが、そんなタイプです（笑）。私はつねづね、何でもござれ、人間を育てたいと思って取り組んできたのですが、一橋大学の学生さんはまさにうつつけですね。

山内 なるほど。まさに、キャプテンズ・オブ・インダストリーですね。この対談のテーマは「世界競争力のある人材とは？」というもので、まさに一橋大学が取り組んでいる人材育成のテーマでもあります。庄山さんは、

グローバル人材を育てるにはどうすればいいとお考えですか？

庄山 やはり海外生活を体験させることでしょうか。私は出張だけで、海外で暮らしたことはありませんが、少しでも実際に海外で生活してみることが必要だと思います。そうでないと、なかなか頭がそこに向かわないのではないのでしょうか。また、海外に行けば、そこで知恵や発想が湧くということもあると思います。

山内 そうですね。

庄山 それに、海外は日本ほど甘くはないですね。よくわからないルールで縛られたり、逆にルールが無視されたりと難しい場面が多いと思います。あるエンジニアリング会社では、若い社員をいきなり大変な環境の国に送り出すといます。経営者としては少し心配もあります



日本のリーダーが語る
世界競争力のある人材とは？

が、多少突き放すことで成長させようというねらいではないかと思えます。

チームワークが機能すれば どんな問題も解決できる

山内 なるほど。「可愛い子には旅をさせよ」ということですね。それで、グローバル化する社会のなかで、学生はどういったことを心がけるべきでしょうか？

庄山 まずは、自分は何がやりたいのかをはっきりさせるということだと思います。自分の気持ちが定まらないようではいけませんね。それで海外に行つて何かを聞きかじり、いいところを真似しているだけでは通用しないでしょう。ですから、海外に行く前に自分をつくつておくことが肝要ではないでしょうか。

山内 おっしゃるとおりです。

庄山 日立にも数多くの海外出身社員が在籍していますが、企業理念などの理解度は日本出身者よりも高いかもしれません。そういった基本的なところは万国共通です。まずは基本を理解することが、グローバル化につながるということでしょう。

山内 そのとおりですね。では最後に、一橋大学の学生にメッセージをお願いします。

庄山 世の中には、人がつくり出したたくさんのものがあります。そんな形のあるものに対する愛着や思いやりを持っていただきたい。そうすれば、理系科目が苦手でも何とかなると思います。私も最近の理系の入試問題が解けなくなっていますが（笑）、この問題は誰に聞けばわかるか、誰に任せれば解決できるかというやり方でのなしてきました。財務や法務に関しても同様です。多少楽観的なかもしれませんが、チームワークが機能すればどんな問題も解決していけると思います。

山内 普段から、そういう信頼関係をつくつておくことが大切だということですね。本日はどうもありがとうございます。

監 事

三菱商事株式会社顧問
吉村尚憲氏



私はもともと営業畑で、財務・経理や監査など全く縁がありませんでした。しかし、企業経営の経験がありますので、その視点から大学経営のチェックをすることが期待されているのだと考えています。では、大学の自身はどうなっているのか？ 正直言うと、初めはよくわかりませんでした。そこで、必要な資料をすべて出していただいで勉強しました。

国立大学法人化のねらいは、「国の一行政機関意識ではなく民間的な発想で大学経営をすること」「予算や人事面で大学の裁量権を大幅に拡大して教育・研究の質を高めること」にあります。その背景には、大学がスピード感を持って改革を実行することで、大学を活性化し、個性を際立たせて、グローバル競争を勝ち残っていくという、国の強い意志とビジョンがあるのだと確信しています。

法人化から10年経った今、国立大学のあり方についてさまざまな意見が出てきています。しかし、企業経営の経験を踏まえて言えば、目先の改革技術論に一喜一憂するのではなく、国立大学は自らのミッ

健全な経営体制と財務基盤の確立を企業経営の経験を活かして支援します

シオン（使命）を設定し、中長期ビジョンを描き、責任を持って教育・研究分野で結果を出すこと以外に、改革の成功はありません。

その前提として、健全な経営体制の構築と健全な財務基盤の確立があります。具体的には、まず内部統制機能が有効に働く状況をつくり上げることです。あらゆる角度からチェック可能な仕組みがあれば、経営陣はもちろん教職員自身をさまざまなリスクから守ることができずから、一橋大学ではすでに明快なビジョンが打ち出されていますから、その徹底も重要です。私は監事として、経営協議会など外部委員からのガバナンス強化に注力していきたいですね。財務基盤の健全化については、一橋大学基金のさらなる充実、如水会をはじめとする外部からの支援、大学自身による競争的資金の取り込みなどの施策をできる限り応援していきたいと思っています。

大学経営の勉強を始めたばかりの監事ですが、精進を重ねて母校一橋大学のさらなる発展のために、少しでもお役に立てれば幸いです。（談）

Hisanori Yoshimura

1968年一橋大学商学部卒業。同年4月三菱商事入社。米国三菱商事勤務、石油製品部、原油部、電力燃料部を経て、1992年クアラランブル支店長に就任。燃料第一本部長、執行役員LNG事業本部長、常務執行役員を経て、2007年代表取締役副社長執行役員に就任。2010年より現職。

監 事

前東京工業大学長
伊賀健一氏



「監事をお引き受けしましたが、実は「監」（取り締まる）という字が好きではありません。私は長らく電気工学や光通信などの研究をしてきました。科学技術の世界は、「規則」を超えたところから新しいものが生まれます。たとえば、ニュートン力学によって物理の世界の大半が説明できるようにになりました。しかし、電子や電波の説明はできません。そこで、マクスウェルが電磁波の方程式をつくりました。ところが、まだまだ説明しきれません。そこでアインシュタインが登場。量子論的な考えが生まれました。このように最初は正しいと思われていた「規則」が、それを超えたものが発見されて新しい「規則」になっていくのです。

2007年から2012年までの6年間、東京工業大学で学長の任に就き、監事の皆さんには大変お世話になりました。「監」という字は嫌いですが、監事の仕事の重要性はよくわかっています。とはいえ、学長を辞めて悠々自適で規則に縛られない仕事をしようと思っていくのです。

監事にとつての理想は、何も言うことがない状況です

思っていた自分が、その立場になるとは夢にも考えませんでした。しかし、一橋大と東工大は互いに「文系の雄、理系の雄」と尊敬し合い、補完し合っています。OB・OG組織同士も含めて緊密な関係です。こうした背景から喜んでお引き受けすることにしました。

国立大学法人の監事は、大学のガバナンスがうまくいくように支援するのが役割です。大学は学問の府ですから、規則で縛られて何もしないような雰囲気になるといけません。監事の役目を「監」と思っただけだとやりすぎると、その趣旨にもとることになります。大学運営の問題点があればそれを指摘し、いきいきと発展できるような助言をするのが本筋だと思っています。したがって、監事を仰せつかっていますが、私が「何も申し上げることがない」のが、理想的な状況です。

監事として執行部に望みたいのは、現場の皆さんとのコミュニケーションを密にして、のびやかな大学運営により、一橋大学をさらに発展させていくことです。（談）

Kenichi Iga

東京工業大学名誉教授、前東京工業大学長、工学博士。1963年東京工業大学理工学部電気工学課程卒業。1968年同大学大学院理工学研究科博士課程修了。同大学精密工学研究所助手、助教授、教授を経て1995～1999年所長。2000年同大学図書館長。2001～2007年日本学術振興会理事。2007～2012年東京工業大学長。応用物理学会／微小光学研究グループ代表。

経営協議会委員

シティバンク銀行株式会社
取締役会長
長門正貢氏



グローバルは一橋大学のキャラクターです。世界基準の商学を日本に根付かせてきた大学の成り立ちからいっても、英数重視の入学試験の流れのなかで、論理的で国際的素養のある学生の受け入れを目指していることから、さまざまな施策からも、頷けるのではないのでしょうか。

母校への思いから、一橋大学がさらに新しい方向へ向かっていくために、微力ながら貢献したいと考えています。では、どんな方向を期待するか。やはり、グローバルです。

クライスラーを再建したアイアコッカ氏は、自著で「学生時代に戻るなら、断然、雄弁部に入る」と書いています。あれだけの雄弁家が、「人を動かすのは言葉だから、これを鍛えたい」というのです。福沢諭吉は『学問のすゝめ』に人望論を書いています。その方法論の筆頭に、「伝達手段たる言葉を流暢・活発にし弁舌力を磨く」と、言葉の重要性を挙げています。言葉は技であり、大学時代に訓練すべきものです。それも、英語で雄弁に語れるように鍛える必要があります。

大いに悩み言葉を鍛える先にグローバルが見えてくる

グローバルは一橋大学のキャラクターです。世界基準の商学を日本に根付かせてきた大学の成り立ちからいっても、英数重視の入学試験の流れのなかで、論理的で国際的素養のある学生の受け入れを目指していることから、さまざまな施策からも、頷けるのではないのでしょうか。

そしてもう一つ。古典をじっくり読んだり、先生や仲間と議論したり、専門分野でもがいたりしながら、直接・間接に人間とは何かを深く突き詰めて考える。方法論は人それぞれでしょうが、大学時代はそういうことができるラストチャンスです。

こうした努力の先に、現在、大学が標榜している「スマートで強靱なグローバル一橋」が見えてきます。スマートさとは、場をわきまえて賢明かつ効果的な行動をとること、強靱さとは、何でもあきらめずにやり抜く強さと考えます。「出口のないトンネルはない」といいますが、トンネルの先に明かりが見えてくるのは歩き続けるからです。

スマートさも強靱さもグローバル感覚も、意識して鍛えることで身につきます。大学はその入口であり、方向性を考えるヒントを得るところです。当然ながら、卒業後も鍛え続けなくてはなりません。大学は教育を通じて自らを鍛える場を、学生に突きつけています。学生としては、敢然として受けて立たなくてはなりません。(談)

Masatsugu Nagato

1972年一橋大学社会学部卒業。フレッチャー政治外交大学院国際関係論修士修了。日本興業銀行入行。日本興業銀行常務執行役員、みずほコーポレート銀行常務執行役員、富士重工工業代表取締役副社長を歴任し、現職。

経営協議会委員

プライスウォーターハウスクーパース株式会社
PPP・インフラ部門アジア太平洋地区代表
パートナー
野田由美子氏



経営協議会委員として外からの視点での提言をしてほしい、というお話を頂いた際、私に貢献できることは、ハーバード大学や中国・清華大学での経験およびグローバルビジネスの場で日々体験していることを踏まえて、国際的な視点で経営を眺めてみることはないかと感じました。

1990年代、私はニューヨークとロンドンで金融の仕事に携わり、アングロサクソン流のビジネスを経験しましたが、この3年間は主にアジアを舞台にインフラ整備に関わるコンサルティングを行っています。シンガポール、インド、インドネシア、フィリピン、ベトナム、ミャンマー、カザフスタン、トルコなど様々な国に行く機会があり、経済成長のスピードの速さと人々の溢れるばかりのエネルギーに圧倒されています。PwCの各国のプロフェッショナルと共に仕事をする機会も多く、こうした中で、日本が今後アジアの中でどのような役割を担ってゆくのか、どうやって存在感を出していくのか、大きな問題意識

アジアの中の日本の大学として、世界に新しい価値観の発信を

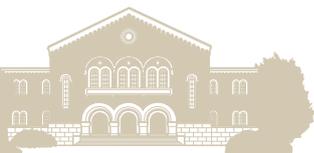
識を持っています。

大学にも同じことが言えるかもしれません。アジアの中で日本の大学がどのような価値を提供できるのか、問われるように思います。経済界との連携も重要性を増すでしょう。以前、北海道大学の経営協議会委員を務めさせて頂きましたが、地方の大学とは異なり東京には多くの大学があります。産学連携強化に向けて「一橋ならではの」価値をさらに磨き、打ち出していくことが必要かもしれません。

2020年に東京でオリンピックが開催されます。1964年はインフラ整備という「ハード」が中心でしたが、成長期のオリンピックは「ソフト」に重心が移ると思います。環境、高齢化、エネルギー、災害など、世界共通の課題に対して日本発のベストプラクティスを提示、発信できればと思います。知の蓄積を有する大学の役割はとて大きいのではないのでしょうか。(談)

Yumiko Noda

東京大学卒業。バンク・オブ・アメリカ東京支店調査企画部にアナリストとして勤務後、1990年ハーバード大学ビジネススクール(MBA)修了。日本長期信用銀行勤務などを経て、1990年プライスウォーターハウスクーパース(PwC)入社。2007年横浜市副市長、2010年中国・清華大学日本研究センターシニアフェロー兼教育基金会日本事務所特別顧問に就任。2011年PwC PPP・インフラ部門アジア太平洋地区代表・パートナー。内閣官房「環境未来都市推進委員会」委員をはじめ、数々の政府要職を歴任する。



経営協議会委員

日清紡ホールディングス株式会社
代表取締役会長
鵜澤 静氏



一橋大学はグローバル化を進めています。海外企業とのビジネス経験からいうと、私のなかではグローバルとは単に国内、海外といった地理的な関係ではありません。一つのもののなかで、いろいろな主体がそれぞれ展開している。そのなかの一つに日本がある——といった感覚です。自分を知り、相手を知らうとすることが大切なのです。海外の人と話をしていると、いかに自分が日本のことを知らなかったかがわかってきます。その反省から最近、息子の本棚にあった『枕草子』を読み始めました。自国の歴史や文化を大事にするとともに、「誠実さ」という日本人のよさを持ち続けたいですね。

最近の学生は実によく勉強しています。しかし、世の中は知識だけでは役に立ちません。むしろ、成長に必要なのはいろいろなことに興味を持って、さまざまな体験を積むことです。そうして感性が磨かれていくのです。日清紡グループでは、35歳までに海外経験をするように奨励しています。現地にいれはいやでも言葉覚えを促しますし、実に多くの思いもよらぬことに遭遇します。機会を提供し、やりたい人には

学生には好奇心を発揮して、総合的な人間力を身につけてほしい

より多くのチャンスを与えるためです。

学生時代には最低限の教養だけは身につけてほしい。そして、自分が専攻した分野の知識を身につけることはもちろんですが、7対3ぐらいの割合で専攻以外、たとえば理工系分野に興味を持つことも忘れないでほしいですね。旧制高校時代は、学生は朝から晩まで天下国家を論じていたと言います。私の大学時代にもそんな雰囲気が残っていました。最近の学生はどうでしょうか。イチカゼロかのデジタル思考で割り切るのはなく、アナログで自分を埋める部分があることも重要だと思えます。

企業は、「今何ができる」ではなく、「これから何ができるか」という可能性を学生に期待しています。学生時代には好奇心を持っていろいろなことを経験し、総合的な人間力を身につけてもらいたいですね。蛇足ながら、1998年に韓国のある企業を買収した際に通訳してくれた韓国の人が、一橋大学のOBでした。ここでも一橋大学の卒業生が活躍していると驚くと同時に嬉しくなってきました。(談)

Shizuka Uzawa

1969年一橋大学商学部卒業。同年4月日清紡入社、1992年経理本部財務部財務課長、1997年経理部長兼財務部長を経て、2001年取締役経理本部長に就任。常務取締役、取締役専務執行役員を経て、2009年日清紡ホールディングス代表取締役社長に就任。2013年より現職。

経営協議会委員

国立新美術館長
青木 保氏



端的に言えば、「一橋モデル」を世界に示してほしい——これが経営協議会委員としての私の思いです。文部科学省主導の改革案は参考にしても、現場である大学側から自発的に変革の方向性を発信する姿勢が必要だと考えるからです。とりわけ社会科学の研究総合大学・一橋大学には、21世紀の日本の大学のあり方を示す「一橋モデル」を創っていただきたい。これからの時代をどう生きていくかといった、人間を中心に据えた新しい社会像を示すのも社会科学の役割です。

グローバル時代に日本の大学の強みをどう発揮するかといった視点も重要になります。まず話すこと中心の学生の語学実践の機会、たとえば、新入生を一定期間、英語や中国語などのことは漬けにする。一橋大学レベルの学生にとって必要なことは「しゃべれる力」です。これは、21世紀の世界で自分の力を発揮し、また守る武器にもなります。また、9月入学制の採用など、日本の学生だけが不利にならないように環境を改善することも必要です。

「一橋モデル」を発信し、世界に日本の存在感を示そう

さらに、一橋大学らしい展開として、海外分校の展開も求められます。カタールのドーハには大都市があります。そこでは、コーネル大学なら医学部というように欧米の有力大学が自校の最も強い分野の教育・研究拠点を設けています。残念ながら、そこには日本の大学は進出していません。日本にとってカタールは、資源確保の重要拠点であり、地政学的に見ても戦略的価値が高い国です。大きな発展が期待されるミャンマーなども重要だと思えます。一橋の力を存分に発揮する拠点となります。

日本が世界で存在感を発揮するためには、政治、経済、文化をパッケージとして展開していかなければなりません。実は、国立新美術館ではミャンマーを皮切りにアジア、ヨーロッパ、アメリカへとアニメなどの現代日本アート巡回展を行う計画を立てています。大学も世界で日本のイメージを高める役割を担ってほしい。

一橋大学は、世界のなかでもユニークな大学として、これまで以上に確固たる地位を築くことと確信しています。(談)

Tamotsu Aoki

国立新美術館長。大阪大学で博士号。大阪大学教授、東京大学教授、政策研究大学院大学教授、また文化庁長官(2007年4月～2009年7月)などを経て、2012年より現職。サントリー学芸賞、吉野作造賞、紫綬褒章を受けた。2013年にはアメリカアジア学会年次大会のKeynote Speakerに選ばれた。近著に『「文化力」の時代—21世紀のアジアと日本』(岩波書店2011年)、『作家は移動する』(新書館 2010年)などがある。

図書館の整備は大学の重要な使命です



一橋大学附属図書館長
青木玲子

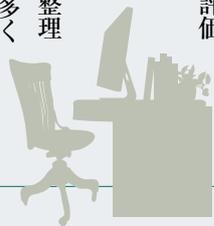
世界の大学図書館の状況をみてみますと、書籍のデジタル化が進展しています。デジタル化のメリットは検索性の向上にあります。しかし昔の資料は手書きですから、人間の目でキーワードを拾っていかなくてはなりません。こうした古典書類をいかにデジタル化していくか、これは大きなチャレンジだと思います。イギリスでは、このような整理を一般の方にボランティアでお願いして成功した例があるようです。一種のクラウドソーシングですが、今後は、こうした新しい試みの導入も必要になっていくでしょう。

電子化されていない学術雑誌等は、使い勝手が悪いと感じる時代です。しかし、電子雑誌・書籍の実装には、課金システム等の構築も必要で、著作権の問題がからんできます。私はちょうど著作権を研究対象として興味を持ち始めていましたから、運用方法を考えるいい機会だとも考えています。

図書館の整備度は国際的な大学評価基準の一つです。全国の図書館ネットワークの窓口としてはもちろん、さらにオープン化を進めて世界中のどこからでもアクセスできるようにしなければなりません。入館者数はかりでなく、ウェブサービスアクセス数も図書館の評価だと考えます。

しかしまずは、図書館に足を運んでください。目指す書籍の周辺からも新しい興味の対象を見出すといった喜びがあるからです。本の並べ方、つまり人類の知識の整理の仕方を見るのも面白いです。学生時代は、理由もなく多くの本を読むことができる人生最後のチャンスかもしれません。これこそが大学に入学した価値ではないでしょうか。

図書館としては、学生や研究者が使いやすいように、常備すべき書籍は責任を持ってきちんと揃える一方で、デジタル化など検索のチャネルも充実させていきたいと思っています。また、部長会議のメンバーとして男女共同参画や女性研究者支援事業に関与したいと思っています。これもありがたいチャンスです。(談)



学知の本質である「人文的な知」を国際交流を通じて養う



言語社会研究科長
坂井洋史

言語社会研究科は、一橋大学のなかでは比較的新しい研究科です。よってこれまでと同様に学内外でのプレゼンスを高めることに努めなくてはなりません。その際にポイントとなるのは国際交流です。現在、一橋大学は急ピッチで改革を進めています。そのキーワードがグローバル化です。言語社会研究科は国際性のいっそうの前景化によって改革に貢献できると思います。

言語社会研究科では、これまでも東アジア諸地域との交流を活発に行ってききましたが、今後は欧米との交流も積極的に展開していくことになるでしょう。

人文的な知は、時代に左右されることのない、学知のもっとも基本的かつ本質的なものです。近代以降、学術研究は制度化され、さまざまな分野に細分化されてきましたが、それらの根本にあるのが人文的な知です。その出発点は感性的な認識かもしれません。しかし、一見素朴な認識や感受はしばしば鋭い予見を含みます。そこを切り口に、より専門化された高度な領域に踏み込んでいくことも可能となるのです。人文的な関心と切り結ばない知識は容易に技術化します。

海外の文化、社会、思想、文学……これらに触れることで、自分を相対化し自己認識を深めていく。つまり、外国の文化や言語を通じて自分を客観的に見つめる第三の目を得られるわけで、こうした自覚は学術研究には不可欠です。グローバルに活躍する際の重要な資質の一つでもあります。この資質の涵養という点で、言語社会研究科には一定のアドバンテージがあると考えます。

人文的な知は自己認識を礎とする柔軟かつ強靱な知性にとって不可欠なものであり、これを養うことは大学教育のなかでも重要な部分だと考えます。教員もまた、大学教育の改革という大きな流れのなかで、自分たちの研究がどうあるべきかについて自覚を高め、研究教育の質を向上させていかななくてはなりません。

主体性とは他者との関係性のなかからでき上がってくるもの。グローバルレベルで人文的な知を鍛える。言語社会研究科は時流に迎合するのではない、しっかりとした主体を足場に据えたグローバル化を着実に目指していきます。(談)



日本の高等教育の パラダイム変換を推進する 新センターが誕生！

5月27日(火)に開所式が開催された「森有礼高等教育国際流動化センター」。
実は、日本の大学教育に一石を投ずる画期的な出来事だったので。教育・学生担当の落合副学長に詳しくお話をうかがいました。

大学連携にはチューニングが不可欠

環境問題、人口問題、食料問題……グローバル社会は「グランド・チャレンジ」と呼ばれる多くの課題を抱えています。これらの課題の解決には、幅広い視野と深い洞察力を兼ね備え、グローバルに活躍できるイノベティブな人材が不可欠です。

一橋大学は、こうした人材の育成に努めており、そのために本学教育と国内外の教育リソースを連携させようとしています。それは、世界の優れた大学との学生交流を強化して学生の国際流動性を高め、共同学位課程等を整えて一橋教育の国際通用性を向上させたいという思いからです。その実現に向けた研究と実践を行う組織として、このたび「森有礼高等教育国際流動化センター」が創設されました。

音楽で音合わせが重要なように、大学間の教育連携にはチューニングが欠かせません。チューニングと

は、大学間で教育環境や科目の内容、評価方法、学修支援体制、得られる能力等について共通の認識を持ち、互換性を認め合うための作業のこと。

その目的は、

- ① 課程教育の説明責任の強化
- ② 学生の流動化や学修機会の多様化の促進
- ③ 前二項の達成に向けた、各大学における教育の独自性・特色の追求

——にあります。

チューニングの概念は、ヨーロッパで生まれました。EUが結成されたとはいえ、かつては大学教育制度が国ごとにバラバラでした。相互参照性が低かったため、自分の所属する大学や国の外で学ぶことが難しかったのです。それを脱し、高等教育システムの互換性を高め、欧州各国を行き来して学ぶ新しい「ヨーロッパ」を育成しようと、1999年に高等教育改革計画「ボローニャ・プロセス」が採択されました。こうして、2000年に大学主体の事業として「Tuning Educational



理事・副学長(教育・学生担当)
落合一泰



記念講演を行うオランダ・フローニンゲン大学 ローベルト・ワヘナル教授・人文学部部長



右から、森有一氏、豊岡宏規氏、山内学長、落合副学長による除幕式



祝辞を述べる文部科学省高等教育局国立大学法人支援課長 豊岡宏規氏





Structures in Europe」が創始されたのです。

それが世界各地に広がり、チューニングは世界で競争する優れた大学が協力して国際性や多様性のある人材を育成しようという普遍的な試みとなりました。

ス。パソコンに対抗するには？

チューニングとは、端的に言えば大学間のヨコのつながりを強化することです。互いのプログラムをすり合わせることでレベルの高さが揃い国際通用性が高まります。教育の質が保証され、互いに認め合うことで学生や研究者の国際流動性が高まります。

1台1台に制約のあるパソコンでも、世界中のパソコンを連結すれば、高性能のスーパーコンピュータに匹敵する力を持ち得ます。同様にチューニングにより複数の優れた大学が連携することで、世界ランキングで常時上位を誇るような大学に勝るとも劣らない教育を行うことが可能になり、優れた人材を育成できるようになります。学生にとつては、自分が魅力を感じる複数の大学で国籍を問わずにレベルの高い教育を受けることができるようになるのです。

チューニングでは、「コンピテンス (competence)」に関する認識を大学間で共有することを重視します。コンピテンスとは、ひとつの課程を履修した学生が修了時に身につけているべき能力のことです。リーグを組む同レベルの大学が課程ごとにコンピテンス目標を共有し、その達成に向けてカリキュラムを調整することがチューニングなのです。

一橋大学は伝統的に少人数ゼミによる能動的学習を行っています。チューニングによって調整するのはカリキュラムであって、こうした大学の独自性や魅力を活かしていくことが重要になります。そうした教育的特色を各大学が発揮しなければ、学生はわざわざほかの大学に向いて学ぶ必要を感じないことでしよう。

高レベルで相互認証されたカリキュラムと大学の独自性の両立がチューニングの魅力なのです。

チューニング・ジャパン始動！

チューニングの導入を目指し、本学では学内経費も用いて研究を続けてきました。2013年に2月と10月の2回にわたって国際シンポジウムを開催。3月には「Tuning USA」発足時にアドバイザーとして活躍したクリフォード・アデルマン教授を招聘、チューニング関連のセミナーとワークショップを開催しました。10月には、EUでチューニング事業の中心的役割を担っているローベルト・ワーヘナール教授（オランダ・フローニンゲン大学）を招いて講習会を開催しています。ほぼ同時期に、The European and Asia-Pacific Social Science Network*に参加した大学との間でカリキュラム開発と調査を進めることに合意しました。

アジアでも中国教育部、北京大学、清華大学との連携により協同基盤づくりを進めています。具体的には、流動化を支えるファンディング、大学ガバナンス、MOOCs (Massive Open Online Courses)、国際連携IRをテーマとする共同研究体制を整えています。なお、一橋大学大学院国際企業戦略研究科及び北京大学光華管理学院、ソウル大学校経営学部・経営専門大学院は、チューニングに基づくキャンパスアジア「BESTアライアンス」をすでに展開しています。

国内でも2013年11月に有力12大学が参加する教育改革推進懇話会のなかに、一橋大学を幹事校としてチューニングのワーキング・グループ**を設置。勉強会や研究会という形式で月1回の定期会合を開催。カリキュラム調整の枠組み構築の準備を進めています。

12月には、EUチューニング事業体より「Tuning Japan」のロゴを取得。こうして、チューニング・ジャパンが始動しました。



山内学長



落合副学長

一橋大学においてこのようなチューニングを推進する機能を持つ組織が、「森有礼高等教育国際流動化センター」なのです。4月には新センターのWEBサイトを開設。教授、助教、研究補助員、グローバルコーディネーター等が業務を開始しています。外国人教員の採用など、体制はさらに充実する予定です。

*ボンベウ・ファブラ大学、パリ政治学院、ブラハ経済大学、コペンハーゲンビジネススクール、コインブラ大学、ソウル大学校、ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス、オーストラリア国立大学、オークランド大学、一橋大学
*北海道大学、東北大学、筑波大学、東京大学、早稲田大学、慶應義塾大学、東京工業大学、名古屋大学、京都大学、大阪大学、九州大学、一橋大学（幹事校）

チームジャパンとして高等教育を改革

チューニング・ジャパンの活動は、日本の高等教育改革の起爆剤になることでしよう。その中核となるのが、前述の教育改革推進懇話会に設置されたチューニング・ワーキング・グループです。シラバスづくり、留学単位の互換、共同学位の事例研究などの勉強から始め、12大学間でのチューニングの可能性も議論しています。

教育のグローバル化が進んでいる現在ですが、国内のリソースが十分活用されているとは言えません。各大学が単独で独自のグローバル展開を考えバラバラに方策を練っているというのが実情です。しかし、日本の大学が国際的に通用する高等教育機関たらんとするならば、多くの大学が同じ意識を持つことが必要であり、少なくとも同レベルの大学はヨコにつながってい

くべきではないか——こうした議論の必要性が認識されつつあります。

国内の主要12大学が、チューニング・ジャパンとして連携することは非常に重要なことです。ここで教育の質が相互保証されることで、世界中どの教育機関と協定交渉をするときでも、「当大学の教育の質はチューニング・ジャパンが認証している」と自信を持って言えます。チューニング・ジャパンがそのようなステータスを確立すれば、世界の高等教育のなかで大きな存在感を示すことになるでしょう。

“世界が一橋大学”になる仕組み

大学の創設者・森有礼は、初代文部大臣として教育のイノベーションに力を注ぎました。新センターにその「森有礼」という名前を冠したことによって私たちの視野が広がり、チューニングを中心にやるべきことが次々に見えてきました。学内のセンターだから……と内向きになるのではなく、わが国の高等教育改革のエンジンのひとつにならなくてはいけないと自然に意識するようになってきたのです。

小規模で小回りのきく一橋大学にできることは何か。やはり、ネットワークの中心になることです。国内はもとより世界中にさまざまな教育研究ネットワークがありますが、その中に自らをきちんと位置づけていけば、世界が一橋大学になります。どんな大規模大学よりもスケールの大きな教育研究が可能になります。

2013年10月29日(火)にEUSI東京(田中Studies Institute in Tokyo)との共催で、一橋大学は「ヨーロッパ・アジア太平洋の社会科学ネットワーク国際シンポジウム」を開催しました。先述のように、このシンポジウムの目的はロンドン・スクール・オブ・エ

コノミクスをはじめとする世界の著名な10大学の間でのネットワーク形成にありました。各大学代表によるプレゼンテーションやパネルディスカッションを通じて、地域を越えた協力のあり



「ヨーロッパ・アジア太平洋の社会科学ネットワーク国際シンポジウム」パネルディスカッションの様子

方を検討しました。そして、こうした国際シンポジウムや代表者会議を引き続き開催していくことで合意。今年はヨーロッパで会合を開催する方向で調整しています。こうした仕掛けを、本学はこれからもどんどん試みていきます。もうひとつ、本学の卒業生組織・如水会の世界ネットワークには他に類を見ない質と

高等教育の新しいパラダイム

「森有礼高等教育国際流動化センター」の専任スタッフは、外国人教員を含めて5〜6人です。しかし学内には、教育社会学、教育経済学、国際比較教育学などを研究している先生方がいます。こうした専門家から随時意見をもらえることは利点です。チューニングで先行しているEUからのアドバイスのひとつは、チューニングアカデミーをつくってはどうかということでした。つまり、チューニングに明るい人材を学内外で数多く育成することが重要だということです。今後、そうした活動も視野に入れていきたいと思えます。

山内学長は、平成30年の入学者から全学生を留学さ

せようと考えています。在学中の留学比率は、現在20%程度ですが、これを100%にしようという構想です。これは学生のみならず社会に大きなインパクトを与えることでしょう。必ず留学できるうえに大学の支援があつて負担も軽くなる。さらに、短期留学の後に長期留学に出るといったステップを踏むこともできる。しかも、相手大学とはチューニングで教育の質が相互保証されており単位互換も容易になります。

他方、一橋大学は、海外から教員を招いて英語でサマープログラムを展開するなどにより、国内外の学生に魅力的なプログラムを提供するようになるでしょう。世界の大学に向くばかりでなく、海外から学生を集め、居ながらにして国際的な環境をつくりだすことができるわけです。これは、互いのレベルを認証し合い尊重し合っているからこそ可能なのです。

これが、チューニングがもたらすグローバル教育の風景です。そこには、大学が個別完結性を求められている今の日本の高等教育とは全く違ったパラダイムがあります。これまでは、それぞれの大学がいかに努力して、質を高めていくかという大学単位の教育改善が求められてきました。各大学は、それぞれ素晴らしい大学を単独で築き上げようと競争してきました。こうした競争に日本の大学は疲弊しています。今必要なことは、ヨーロッパの優れた大学群がすでに行っているように、チューニングに基づくヨコのつながりのネットワークを構築していくことではないでしょうか。

一橋大学は社会科学の研究総合大学として、その質が高く評価されています。だからこそ、国内外の優れた大学とリーグを組むことができるのです。チューニング・ジャパンをベースとしたチューニングにより世界中に散らばっている教育資源を結び付け、自分たちのために使えるようにすることで、世界が一橋大学になるのです。

森有礼を冠したのには理由があります



森有礼（一橋大学附属図書館蔵）

■ 今なぜ森有礼か？

1875（明治8）年9月24日、森有礼は私立の商法講習所の開所届書を東京府知事に提出しました。世界に通用する商学を日本に確立しようという意気込みからです。これが、一橋大学の前身であり、その精神は今に至るまで脈々と受け継がれています。

新しい国家形成に向けて、どのような教育を行ったらいいのか。1885（明治18）年に初代文部大臣に就任した森有礼は、イギリス・UCL（ユニヴァーシティ・カレッジ・ロンドン）への留学をはじめとする豊かな国際経験に基づいて卓抜な教育行政を推し進め、日本の近代化に貢献しました。教育熱心で識字率が高い国民性を壊すことなく旧来の教育を変革するイノベーターとして活躍したのです。

グランド・チャレンジと呼ばれる現代世界が抱える諸々の課題を解決できるイノベティブな人材を輩出するためには、これまでの蓄積にあぐらをかいてはいられません。革新的な仕組みを採用して、教育の国際性と人材の国際流動性、通用性を高める努力を日々重ねていく必要があります。それは、日本の教育のパラダイムを大きく変えることでもあります。

教育のイノベーターだった森有礼の名前を冠することで、新センターは、一橋大学の教育さらには日本の教育のイノベーションを図っていく決意を内外に示しているのです。

■ 森有礼直系の森有一ご夫妻がキャンパスに

2014年3月13日（木）に、森有礼直系の曾孫でいらっしゃる森有一ご夫妻と『秋霖譜—森有礼とその妻』の著者である森本貞子氏をキャンパスにお招きしました。「一橋大学の創立者に改めて敬意を表するとともに、『森有礼高等教育国際流動化センター』設立にあたって、森有礼の名前を冠することにご快諾をくださったお礼を正式に申し上げたい」（落合副学長）と考えたからです。

山内学長との懇談や一橋大学が大切に保管している森有礼関係の資料のご紹介とご説明、そして学内施設のご案内を行いました。図書館の森有礼のレリーフの前では記念写真も撮りました。落合副学長によると、ご夫妻は森有礼関係の資料を一橋大学が大切にしていることを大いに喜んでいらしたとのことでした。

多くの関係者の努力と協力により、こうして「森有礼高等教育国際流動化センター」が発足。本学はもちろん、わが国の高等教育の国際通用性を高め、学生・研究者、高度人材の国際流動性を促進するために、今後、センターは大きな役割を果たしていくことでしょう。



森有一氏



レリーフ前の森有一ご夫妻



森本貞子氏





日本の経済学における 《三大研究拠点》の一つとして プレゼンスが高まった 「一橋大学経済研究所」

1940年に設立された一橋大学経済研究所（以下、経済研究所）は、「日本及び世界の経済の総合研究」を行う附置研究所として、数多くの研究成果を上げてきました。経済学分野の国立大学法人附置研究所という観点では、日本最大の規模を誇ります。

社会科学における実証研究は、自然科学における実験と同じ意義を持ちます。そして実証研究にとって重要なことは、個票データの利用可能性と、長い期間をカバーする統計の整備です。そんな問題意識から、経済研究所では公的統計マイクロデータの二次利用推進と、傑出したデータベースの構築・公開に力を入れてきました。経済研究所における研究のクオリティおよび公共性は、70年以上にわたる長い歴史のなかで培われてきたのです。

この経済研究所の伝統に、文部科学省の「国立大学共同利用・共同研究拠点制度」がマッチングしました。「国立大学共同利用・共同研究拠点制度」は、大学に附置された研究施設について文部科学大臣が拠点として認定を行う制度です。全国の研究者が大学の枠を超えて研究設備・資料・データ等を活用し、共同研究を行う体制を整え、日本の学術研究の基盤強化と新たな学術研究の展開に資することを目的に創設されました。現在では29の国立大学において77拠点が認定されています。

「国立大学共同利用・共同研究拠点制度」認定を機に、 改めて注目を浴びる一橋大学経済研究所の公共性

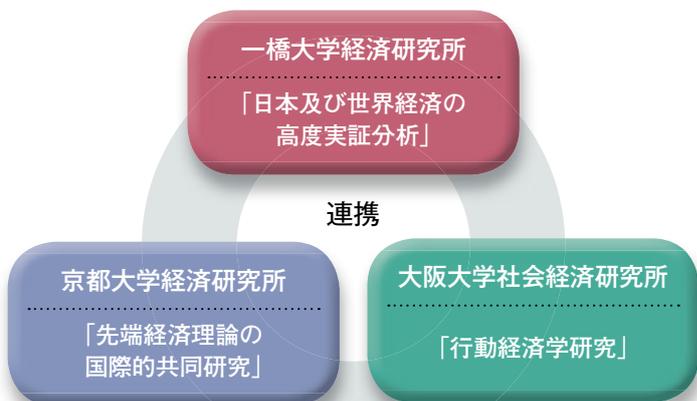
2010（平成22）年度、経済研究所は「日本及び世界経済の高度実証分析」拠点として認定されました。現在の国立大学共同利用・共同研究拠点では、理学・工学系、医学・生物学系のいわゆる自然科学系の66拠点に対して、人文・社会科学系は11拠点。さらに経済学の分野に絞ると、認定を受けているのは一橋大学経済研究所のほか、京都大学経済研究所（「先端経済理論の国際的共同研究拠点」として）、大阪大学社会経済研究所（「行動経済学研究拠点」として）の3拠点です。いわば日本の経済学における《三大研究拠点》として、経済研究所のプレゼンスは今まで以上に高まっています。

なお、2013（平成25）年度には文部科学省による中間評価が行われ、「国立大学共同利用・共同研究拠点として、政府統計のマイクロデータの整備・提供や多様な共同研究プロジェクトの推進、学術雑誌の編集刊行、優れた研究成果の創出などを通じて研究者コミュニティへ貢献している」として、《A》評価を受けました。

共同研究や公的統計マイクロデータ 二次利用の推進、 そして各種データベース構築 という成果

国立大学共同利用・共同研究拠点としての認定期間は6年設けられており、2014（平成26）年度は5年目にあたります。現時点での成果としては、以下3つのポイントが挙げられるでしょう。

経済学分野での国立大学共同利用・共同研究拠点



◆共同研究プロジェクトの推進

経済研究所では、研究所の研究資源を利用した共同研究の提案を全国から公募し、支援してきました。毎年10〜12件程度の公募を行い、運営委員会による厳正な審査のうえで、実際の支援につなげています。2010（平成22）〜2013（平成25）年度の4年間で合計43件のプロジェクトを支援し、2014（平成26）年度も11件のプロジェクトを採用済みです。2012（平成24）年度までの3年間の共同研究の成果としては、国際学術誌に掲載された論文77点を含む合計185点の論文が発表されていることが挙げられます。

◆公的統計マイクロデータ二次利用の推進

経済研究所には三つの附属研究施設があります。そのうちのひとつ、社会科学統計情報研



文部科学省の

究センターは、独立行政法人統計センターから日本で最初に認定されたマイクロデータセンターを運営。政府統計データ利用促進プログラム等によって、全国の研究者のマイクロデータ利用を支援してきました。利用実績は、53件・122人にのぼります。海外の研究者による二次利用実績も7件あり、うち3件は学術論文として既に刊行済みです。

また、総務省・厚生労働省の匿名データ作成にも協力してきました。日本の統計制度の《司令塔》である統計委員会でも、経済研究所の活動が何度となく話題になっています。

◆データベース構築

経済研究所はこれまでに多数のデータベースを構築・更新し、世界に向けて公開してきました（一部は内閣府、経済産業研究所との共同作成）。

・明治以降の日本の経済発展を統計的に分析することを初めて可能にした「長期経済統計（L T E S）」

・戦前期農家のマイクロデータ「農家経済調査データベース」

・民間のデータベースがカバーしていない、1980年代までの日本企業を対象とした「大株主・役員データベース」

・50歳以上の中高齢者を対象としたパネル調査「くらしと健康の調査（J S T A R）」

・日本と中国の産業構造と生産性に関する基礎データ「日本産業生産性（J I P）」データベースおよび「中国産業生産性（C I P）」データベース

・日中韓台の全上場企業の全要素生産性を比較した「東アジア上場企業（E A L C）デー

データベース」および「アジア長期経済統計（A S H S T A T）」基礎データ……等があります。

これらのデータは、国内外の学界はもちろんです。経済協力開発機構（O E C D）、米国務省経済分析局、内閣府、経済産業省等、内外政府・国際機関でも頻繁に利用されている」と、深尾京司・経済研究所長は語ります。

「データベース構築の多くは緊密な国際連携のもとで行われることにより、日本と海外の国際比較分析を可能にしました。たとえば2012（平成24）年度には、実に18件の大規模国際研究プロジェクトを実施しています。公共性の高い研究を国が支援しようという文部科学省の方針と、本学の伝統が合致したことは間違いありません。しかしながら、『国立大学共同利用・共同研究拠点制度』によって初めて可能になった活動も、決して少なくありません」（深尾京司・経済研究所長）

一般向けのセミナーを通して 研究動向を公開。

「次」に向けた制度設計案も 随時発信していく

国立大学共同利用・共同研究拠点の協調を進めるための組織として、国立大学共同利用・共同研究拠点連携協議会があります。協議会では、拠点活動の現状分析や拠点間ネットワークの構築に加え、拠点の活動を内外に広報する活動も行っています。

既に実施されている広報活動としては協議会と連携した「知の拠点セミナー」が挙げら

れます。これは国立大学共同利用・共同研究拠点連携協議会を旗振り役に、拠点となっている研究所・研究センターの活動、各学問分野の研究動向等を、学生や一般の方々に伝えていく場であり、毎月開いています。

たとえば第31回（2014〈平成26〉年4月）のセミナーでは、「コメで感染症を予防する…そんなことが出来るの？」というテーマで、東京大学医科学研究所長・清野宏教授による講演会を実施。第32回（同5月）のセミナーでは、東北大学流体科学研究所長・大林茂教授に「多目的設計探査—飛行機から家電まで—」というテーマで講演をしていただきました。

また、その国立大学共同利用・共同研究拠点連携協議会の会長に、深尾京司・経済研究所長が就任していることも、大きな意義があります。人文・社会科学系の研究者による初の会長就任、ということは大変な名誉ですが、それだけではありません。

「協議会では現在、『国立大学共同利用・共同研究拠点制度』の《次の6年》に向けて制度設計を行っています。会議において、協議会長という立場から、人文・社会科学系の研究現場についてさまざまな発信ができるという点は重要です。人文・社会科学系の研究は、自然科学系のそれとは違い、場所や施設の制約を受けにくい。その特性を活かして、優れた研究をさらに深めていくための手段・視点を提供できるのではないかと考えています」（深尾京司・経済研究所長）

こういった取り組みを通して、経済学における一橋大学経済研究所のプレゼンスは、さらに高まっていくことが期待されています。

進化する大学

グローバルレベルでトップクラスのスクールが提携、協力。 ビジネススクールのネットワークキングが始動した

グローバルレベルで ビジネスリーダーを育成する

2013年、一橋大学大学院国際企業戦略研究科(Graduate School of International Corporate Strategy)以下一橋ICS)は、新たな一歩を踏み出しました。世界の27校のビジネススクールが相互に連携する「Global Network for Advanced Management (GNAM)」プログラムがいよいよ動き始めたのです。

エール大学マネジメントスクールの呼びかけでスタートしたこのプログラムに、一橋ICSは早い段階から参加し、現在では運営委員会のメンバーとして年2回の国際ミーティングや後述の「Global Network Week」を含むさまざまな活動を行っています。

GNAMが誕生した背景には、グローバル化にもなうビジネス環境の変化があります。政治や経済の壁を超えて、世界中のビジネススクールがネットワークを活かして協力しあう必要性が出てきました。商品や情報は国境を超えて高速で移動し、多国籍企業からNGOまで多くの企業や組織が100を超える国や地域でその活動を行っています。その一方で、経済にかかわる法制度や文化的嗜好、多様性への取り組みなど、国や地域に固有の問題は依然として存在しており、企業活動を行ううえで少なからぬ影響を与えています。

こうした複雑化する環境のなかで企業が勝ち抜き、

成功するためには、市場や組織の動きをよく理解し、グローバルな見地から事象を具体的に把握し、しなやかに行動することのできるビジネスリーダーの育成が不可欠なのです。そしてそれをダイナミックかつスピーディーに行うためにはもはや二校間の提携では不十分で、多くのスクールが連携したネットワークが必要になるのです。「GNAMは、そうした世界のビジネス界の強い要請に応えることのできる次代のビジネスリーダーの育成に直結する、世界で初めてのイノベータータイプな取り組みといえると思います」(二條和生・一橋ICS研究科長)。

世界中がグローバルビジネスという 共通語でつながった

GNAM参加校は原則一国一校で、日本では一橋ICSのみです。具体的には以下の27校ですが、いずれも各国のトップ校として国際的な高評価を得ているビジネススクールといっても過言ではありません。一橋ICSが日本のビジネススクールの代表と世界的に認識されたことは大いに誇るべきことです。

注目すべきなのは、アメリカや日本や中国といった経済大国やヨーロッパの先進国のビジネススクールと同時に、アフリカや中東、中南米など新興国のビジネススクールが参加していることです。多様な経済的・文化的・社会的背景を持つGNAM参加校の学生が、英語

《GNAM 参加校一覧 アルファベット順、2014年5月現在》

- Asian Institute of Management (The Philippines)
- EGADE Business School, Tecnológico de Monterrey (Mexico)
- ESMT European School of Management and Technology (Germany)
- FGV Escola de Administração de Empresas de São Paulo (Brazil)
- Fudan University School of Management (China)
- HEC Paris (France)
- Hitotsubashi University Graduate School of International Corporate Strategy (Japan)
- Hong Kong University of Science and Technology Business School (China)
- IE Business School (Spain)
- IMD (Switzerland)
- INCAE Business School (Costa Rica, Nicaragua)
- Indian Institute of Management Bangalore (India)
- INSEAD (France, Singapore)
- Koç University Graduate School of Business (Turkey)
- Lagos Business School, Pan-Atlantic University (Nigeria)
- London School of Economics and Political Science, Department of Management (United Kingdom)
- National University of Singapore Business School (Singapore)
- Pontificia Universidad Católica De Chile School of Business (Chile)
- Renmin University of China School of Business (China)
- Sauder School of Business, University of British Columbia (Canada)
- Seoul National University Business School (South Korea)
- Technion-Israel Institute of Technology (Israel)
- UCD Michael Smurfit Graduate Business School (Ireland)
- University of Cape Town Graduate School of Business (South Africa)
- University of Ghana Business School (Ghana)
- University of Indonesia Faculty of Economics (Indonesia)
- Yale School of Management (USA)



とMBAメソッドという共通の言語で議論と理解を深めていく意義は、きわめて大きく、グローバルビジネスは、その成果に早くも注目し始めています。

世界を視野に入れることで高まる

「イノベーション×グローバル化」の重要性 「イノベーション×グローバル化」の重要性

GNAMの画期的な取り組みの一つが「Global Network Week」です。これは、GNAMに参加するビジネススクールの学生が、同じ週に集中的な1週間のコースに参加するというもの。学生は関心のあるテーマに取り組めるコースを自分で選択し、そのコースを主催するGNAM参加校に行つて学ぶことができます。

2014年3月のGlobal Network Weekは「一橋ICSが開講した「東京プログラム」は、「イノベーション×グローバル化」をキーワードに、日本企業や日本市場の先端性や独自性に焦点をあてました。具体的には「アシモ、ホンダジェットなど、モビリティの喜びと夢を追い続けて進化するホンダ」、「GEが日本で展開するヘルスケア事業」、「コカ・コーラ社の世界第2位の規模を持つ日本の開発拠点」、「世界戦略を推進するユニクロ」、そして世界が注目する「クール・ジャパンを代表するフジテレビ・フジクリエイティブコーポレーション」。企業訪問や経営幹部とのディスカッションを含む充実したプログラムは学生の関心を集め、12の参加校から41人（うち、提携校8校から28人、一橋ICSから13人）の学生が参加しました。これは、この春に行つたGlobal Network Weekでは、全体

で3番目に人気の高いコースで、グローバルビジネスにおける日本の存在意義を改めて感じさせました。

一橋ICSの「Global Network Week」が成功を収めた要因の一つは、内容もさることながら、オペレーションの優秀さです。訪問企業の経営幹部へのアポイントメントから旅程の確認や手配まで、学生のスムーズな学びを実現するためには、優秀なスタッフの存在が不可欠です。

「一橋ICSのスタッフチームは、ビジネススクールを支える最強のチーム。世界に誇れると思います」（一條研究科長）。

また、Global Network Week中は、一橋ICSからも世界の9の参加校に37人の学生を派遣しました。

ネットワーク構築により 進化、発展するグローバル教育

GNAMでは今、新しい試みとしてインターネットを利用したthe Small Network Online Courses (SNOC)と呼ばれるWeb-based Learningの導入を検討しています。世界の27校のビジネススクールで開講される授業を学生がインターネット上で受けられる仕組みが導入されれば、学ぶ機会も成果もさらに大きく発展するはず。GNAMでは、SNOCで何がどこまでできるのか、検証しながら具現化していく計画です。また、将来的にはダブル・ディグリーの導入も検討される見込みです。

「GNAMはまだスタートしたばかりです。一橋ICSは運営委員会のメンバーとして積極的に発言し、よりよいプログラムに発展させていきたいと考えています。来年の国際会議は満場一致で一橋ICSで開催されることになりました」（一條研究科長）。

世界のなかで一橋ICSの存在感、存在意義が高まるということは、一橋大学のそれらもまた高まるということとです。



《Global Network Week (2014) 参加校一覧》

- EGADE Business School, Tecnológico de Monterrey (Mexico)
- FGV Escola de Administração de Empresas de São Paulo (Brazil)
- Hitotsubashi University Graduate School of International Corporate Strategy (Japan)
- IE Business School (Spain)
- INCAE Business School (Costa Rica, Nicaragua)
- Koç University Graduate School of Business (Turkey)
- Pontificia Universidad Católica De Chile School of Business (Chile)
- Renmin University of China School of Business & Fudan University School of Management (China)
- Seoul National University Business School (South Korea)
- Technion-Israel Institute of Technology (Israel)
- Yale School of Management (USA)

《Global Network Week (2014) 一橋ICSで提供されたプログラム》

Topic	Innovation × Globalization: Japan Style
Description	The Tokyo Program hosted by Hitotsubashi ICS is designed (1) to introduce students from GNAM partner schools to various approaches to innovation management (Knowledge Management, Service Management, and Creativity Management), and (2) to help you see unique innovation opportunities and challenges facing Japanese businesses through direct exposure to a variety of corporate practices, consumption behaviors, and market phenomena in Tokyo and Japan.

法曹を中心とした 職業倫理教育の展開

大学院法学研究科特任教授 **村岡啓一**

(橋大学職業倫理教育プロジェクト責任者)

はじめに

2014年3月27日、死刑囚袴田巖さんが身柄を拘束されてから47年7か月の歳月を経て社会に戻ってきました。二度目の再審請求が静岡地方裁判所で認められ、有罪の決定的証拠とされた犯人の血のついた「五点の衣類」につき警察による証拠の「捏造」を疑った裁判所が、「拘置をこれ以上継続することは、耐え難いほど正義に反する」として袴田さんに対する死刑の執行を停止するだけでなく、死刑執行の前提である拘置をも停止したからです。48年ぶりの死刑台からの生還のニュースは世界を駆け巡りました。まさしく生と死のはざまに置かれた「無実」の人間の『ギネス記録』であったからです。しかし、袴田さんの「無実」は確定したわけではなく、

いまだに再審が開始されることが決まったわけでもありません。3月31日に、検察官が再審開始決定に不服を申し立て、再審を開始するべきか否かを、さらに東京高等裁判所で審理することになったからです。

ある人は、三審制をとる日本の裁判制度の下で一旦有罪判決が確定し、その後の第一回目の再審請求でも再審が認められなかったのであるから、これまで関与した多くの裁判官や検察官は袴田さんの有罪を確信していたわけで、さらに再審を開始するか否かを慎重に審理するのは当然だと考えるかもしれません。しかし、今回の再審開始決定がなされた背景には、これまでの裁判では明らかにされていないなかった数々の新証拠（たとえば、「五点の衣類」を発見した当時のカラー写真や袴田さんの消火活動というアリバイを示す供述

証拠など）が裁判所の勧告によって検察官から開示されたという事情があります。つまり、警察による証拠「捏造」を疑うに足るほどに重要な証拠が検察官の手に残されていたということ。残念ながら、我が国で再審が開始された結果冤罪であったことが判明した事件で、当初から、検察官が無罪方向の証拠の存在を知らながら、裁判所および被告人側にその証拠を開示していなかったという例は決して稀というわけではありません。最近でも、布川事件の真犯人を目撃した者の供述調書（二人組の体型が被告人らと違っていた）や東京電力女性社員殺害事件の第三者の血液型を示す鑑定書（被害者胸部に残留された唾液の血液型が被告人のものではなかった）などにその例がみられます。また、有罪判決が確定する前の通常審理の段階でも、厚生労

働省元局長に対する「郵便不正事件」の公判を担当した大阪地検特捜部の検察官による証拠の改ざん（フロッピーディスクの日付改ざん）とその上司による隠滅工作が発覚した事件があります。さらに、真犯人ではないのに警察および検察官による取調べの結果虚偽の自白をさせられた事例は、最近のPCウィルス遠隔操作事件の誤認逮捕の被害者を始め枚挙に暇がありません。これらの例には明らかに、有罪判決の獲得およびその維持のみを至上目的とする検察官の姿勢がみられます。実は、こうした検察官の不正行為がみられる現象は我が国に限ったことではありません。アメリカ合衆国でも、ロースタールの臨床教育（クリニック）の一環として始まったイノセンス・プロジェクトの活動が、DNA鑑定を活用することによって18人の死刑囚を含む310人を超える冤罪者を発掘してきましたが、その誤判原因を調査した研究によると、誤判原因の二番目に検察官の証拠隠匿が挙げられているのです。

こうした不幸な現実の背後には、刑事司法を支えている原理である『当事者主義』（注：検察官と被告人がそれぞれ自己に有利な主張および証拠を出し合い、視点を異にする立場から相互に批判することによって「真実」が浮かび上がってくるという考え方）の行き過ぎ、言い換えれば、訴訟の勝敗のみにとらわれる当事者主義の誤った理解（悪しき当事者主義）があり、個々の検察官の資質には還元できない構造的な要因が潜んでいると考えられます。そして、こうしたゲーム感覚の悪し

き当事者主義の影響は、当然のことながら、刑事司法に携わる弁護士や裁判官にも及んでおり、法曹三者の役割認識と倫理観にも暗い影を落としているのではないかと推察されます。袴田さんの死刑台からの生還という現実には、再審請求審の今後の行方といった法律問題を超えて、死刑を科しうる刑事司法に携わる当事者すべて（裁判員制度の導入によって裁判員となった国民もその当事者の一員となりました）に対し、冤罪を回避するために何を心に留めておくべきかという深刻な倫理的問題を突きつけているのです。

私は、現在、平成24年（2012年）度から始まった3年間の文部科学省概算要求特別経費プロジェクト『法曹を中心とした高度専門職業人の倫理教育の開発』の事業遂行責任者を務めております。今年が同プロジェクトの最終年度に当たっており、現在、その成果をまとめる段階に入っていますが、それと同時に、その成果を実際の教育の場に生かす必要性を感じており、さらなる職業倫理教育の展開を構想しております。今回、本誌「時代の論点」に寄稿する機会を与えられましたので、これまでの法曹を中心とした職業倫理教育の成果と展望をお示ししたいと思います。

I 法曹倫理教育の展開

司法制度改革審議会の意見書（2001年）の提言にしたがって、法律家（弁護士）を「社会生活上の医師」として全国津々浦々に行き渡らせ、「法の支配」を実現するために、20



04年4月から、大量の法律家を養成するための専門職大学院である法科大学院が、アメリカ合衆国のロースクールにならって設立されました。設立にあたって、各法科大学院は、法律家の基本的資質である倫理観を涵養するために「法曹倫理」を必修科目とすることとされました。しかし、我が国では、それまで、大学を含む高等教育機関において、法律家に相応しい倫理を体系的に教えた経験がなく、教材も教育方法も確立されていませんでした。全くの白紙の状態からスタートせざるをえなかったことから、各法科大学院にとって、法曹倫理教育の確立は急務であると同時に大きな課題でした。

幸いなことに、一橋大学法科大学院は、創設以来、法曹倫理教育を重視することを教育の柱とし、文部科学省から平成16年（2004年）度から3年間、法科大学院等専門職大学院形成支援プログラムの支援を受けて、『科目横断的法曹倫理教育の開発』プロジェクトを進めました。弁護士が遭遇する倫理的な諸問題は日常の業務で扱うすべての法分野および人間行動に関わるので、単一の必修科目「法曹倫理」だけで完結するものではありません。そこで、法科大学院で教える各法律科目を横断して、その分野に現れる固有の倫理問題を学生に意識させようというコンセプトに基づき、包括的な教育を行うのが「科目横断的法曹倫理教育」です。たとえば、民法の委任契約と請負契約の違いを学ぶ際に、弁護士報酬の成功報酬制や時間給（タイムチャージ）制の功罪をもあわせて議論するなど

いったことです。また、一橋大学法科大学院では、法曹倫理を1年生から3年生までの3年間を通じて学生に意識させるために、各年次に、法曹三者の役割論と法曹倫理科目を段階的に教えています。これも、時系列にそった継続性を重視した広い意味での「科目横断的」法曹倫理教育といつてよいでしょう。さらに、法律家の倫理を意識することは、実際に法律家になった後も一生継続する必要があるため、平成19年（2007年）度から2年間、文部科学省による専門職大学院等高度専門職業人養成教育推進プログラムの支援を受けて、弁護士に焦点を合わせた『継続的法曹倫理教育の開発』プロジェクトを進めました。ここでは、法科大学院での法曹倫理教育と弁護士になった後の生涯教育としての弁護士倫理教育の連携の必要性が確認されています。（「継続的法曹倫理教育の開発」日弁連法務研究財団編『法と実務』10号99頁以下。2014年、商事法務）

このような弁護士を中心とした法曹倫理教育には一定の成果と発展がありました。一方、裁判官と検察官の倫理教育が手薄で、ほとんどの法科大学院で、事実上、裁判官と検察官の役割と倫理については素通りされている現実がありました。その根本的な原因は、我が国には、司法官僚である裁判官と検察官は職業人というよりも本来的に倫理的な特別の公務員という意識が強く、法律家であること自体で倫理的な存在であるというフィクションが支配的であったことです。それゆえに、我が国には、検察官の倫理規範も

裁判官の倫理規範もいわゆる文章化された「規則」として存在していないのです。これは世界的にみても極めて異例なことです。人間の倫理とは、明文の倫理規則があれば、それだけで当事者が倫理的に行動するようになるといった単純なものではありませんが、検察官および裁判官の倫理教育を行おうにも、その基礎となるべき行為規範すらないことは、いわば、「師の背中を見て倫理を身につけなさい」と言っているのに等しく、事実上、倫理教育の不在を是認するものでした。

こうした背景の下で、先に述べた大阪地方検察庁特捜部の検察官によるフロッピーディスクの日付改ざん事件が起きたのです。この不祥事を受けて法務大臣の諮問機関として設置された『検察の在り方検討会議』は、検察改革の一環として、「検察官の職務遂行に当たって従うべき基本規程」を策定することを提言しました。最高検察庁は、2011年9月に『検察の理念』と題する検察官の基本的な姿勢を示す10か条の宣言文書を作成し公表しましたが、諸外国で制定されているような懲戒の根拠となる検察官の行為規範を定めた倫理規則ではありませんでした。私は、国家の側に、検察官の倫理規則を制定することを期待できないのであれば、法曹倫理教育を行う側で、検察官倫理および裁判官倫理規則のモデル案を作るほかはないと考えて、寄付金によるモデル案作成事業（株式会社法学館による寄付金プロジェクト）を進めるとともに、モデル案を前提とした法曹倫理教育（検察官倫理と裁判官倫理の教育）を行うために

■ 取り組み内容 (概念図)

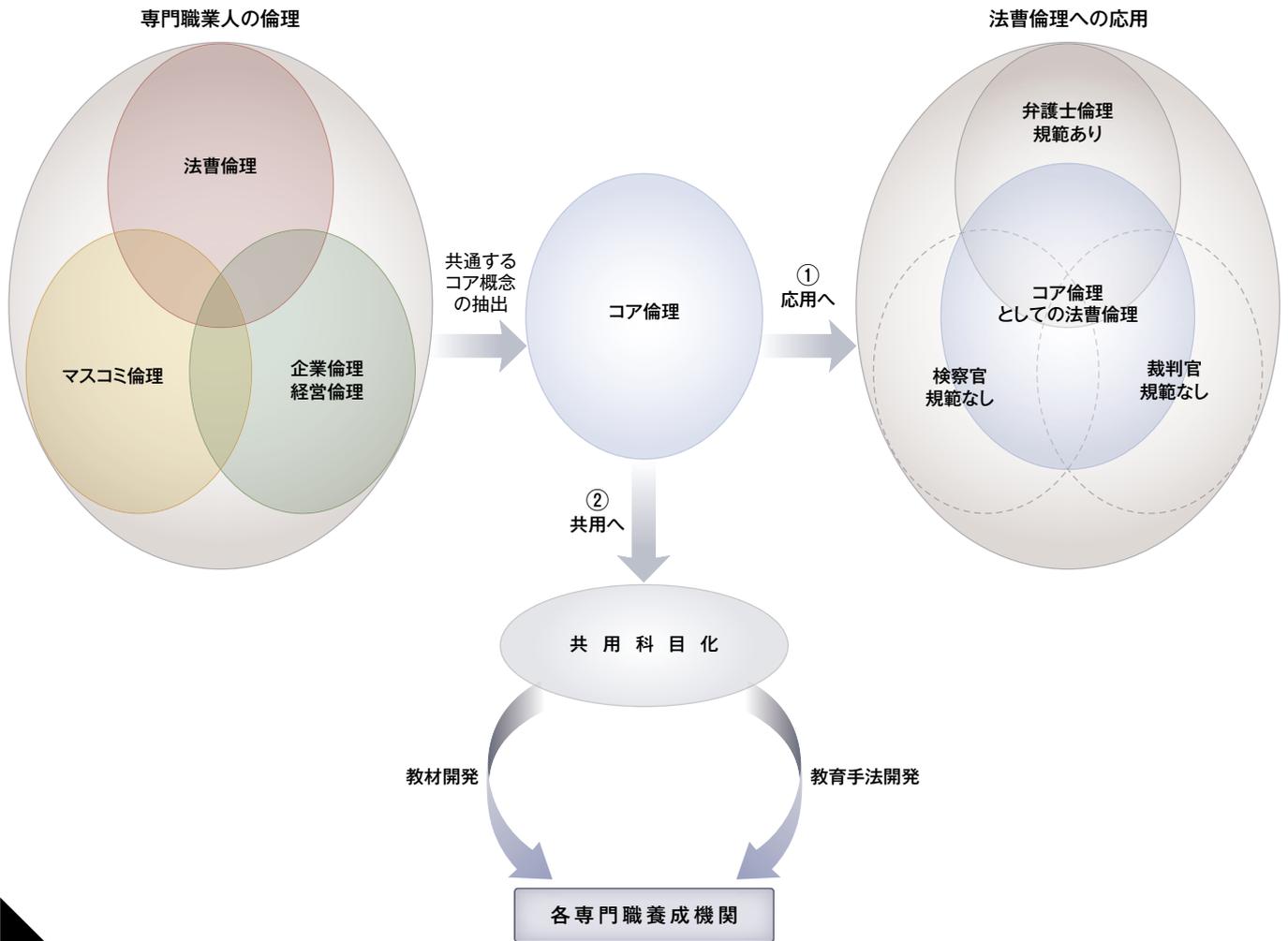


図 1

Ⅱ 特別経費プロジェクトによる
職業倫理教育の展開

文部科学省に概算要求特別経費プロジェクトを申請したのでした。それが認められて、平成24年(2012年)度から3年間、『法曹を中心とした職業倫理教育の開発』を進めることになったのです。

当初、私たちは、検察官および裁判官の倫理規範を構想するにあたって、社会科学系の高度専門職業人(注・明確な定義を持った概念ではなく、国家資格の有無に関わらず、高度な知識体系を有し社会から特権的地位を認められた自律的専門職業集団に属する職業人を想定しています)の職業倫理には共通するコアとなる倫理概念があるに違いないから、それを抽出することによって、現在規範を欠いている検察官および裁判官の倫理規範のコアに据えることができるだろうと考えました。それと同時に、仮に、社会科学系の高度専門職業人に共通するコア倫理概念を抽出することができるのであれば、そのコア倫理概念を用いて、税理士・会計士、ジャーナリスト、研究者、さらには企業経営者など様々な分野の専門職養成機関の職業倫理教育にも共通の教材と教育手法を提供できるのではないかと考えました。【図1参照】ある意味では、素朴に、いずれの専門職業人についても固有の専門職である前に各人は一人の人間ですから、「モーゼの十戒」のような人間としての基本的な倫理原則を想定していたといえます。しかし、この想定は、ほどなくして、変更を

余儀なくされます。プロジェクトの初年度に、様々な分野の職業倫理教育に携わっている専門家の方々のお話をおうかがいし、また、様々な分野で応用倫理を研究し教育を実践している研究者が集う国際的な学会に参加して最先端の議論に触れるうちに、当初の前提に誤りがあることが分かってきたからです。

確かに、専門職業人となる前の人間を想定した場合に、「人間としての倫理」という共通概念を指摘することはできるのですが、むしろ、現実の社会の中で専門職業人が直面する倫理的諸問題は、それぞれの専門職に期待されている役割を忠実に果たそうとする場合に顕在化してくる職業倫理と人間道徳との相克にあったからです。つまり、どの専門職も、伝統的な専門職（僧侶、医師、弁護士）であるか新しい専門職（エンジニア、ファイナンシャルプランナーや証券アナリストなどの金融サービス業の専門家）であるかを問わず、それぞれ固有の役割をもって社会に貢献しており、究極的には、人間の幸福の実現に寄与することを目的にしております。ところが、専門職が果たすべき本来の役割が正確に理解されていないかったり、個人や組織レベルの目先の利益などによって専門職本来の役割が歪められたりすると、究極的には一致していたはずの職業倫理と人間道徳との間にズレが生じ、職業人であると同時に一人の人間である個人が倫理的なジレンマに陥ってしまうのです。たとえば、顧客を対象とする専門職には、共通して、秘密の保護、すなわち依頼者に対する守秘義務といった倫理原則がありま

すが、例外なく依頼者の秘密を守ることを徹底すると、罪のない第三者の生命・身体・財産が侵害される場合が起こりうるといったことがあります。また、今日の専門職業人の特徴として、ライセンスの有無を問わず、専門家としての資格は各個人に帰属しているのですが、多くの専門職としての機能は、その個人が所属する一定の集団や組織が担っているという現実があります。つまり、職業倫理と人間道徳のズレの問題は、個人レベルのみならず、組織体の中の行動選択の問題でもあるということなのです。

このような認識から、私たちプロジェクト

メンバーは、法曹倫理教育に限らず、高度専門職業人の倫理教育にとって最も重要なことは、倫理的なジレンマが当該専門職の置かれている構造的な問題から生ずることを理解すること、そして、そのジレンマからの脱出ないしジレンマの解消のためには、当該専門職の存在意義である本来的な役割を正確に理解し、その役割に忠実であること、現代社会では、倫理的諸問題の解決は個人を超えた組織体に委ねられているので、個々人が「組織体の中の個」としていかに人間道徳と一致した方向での自律的な決断をなしうるかを問うことであると考えるに至りました。当初の想定



との対比でいうならば、いわば「人間としての倫理」を所与の前提として各専門職に共通したコア倫理概念を観念するのではなく、むしろ逆に、同じ倫理概念を使用しながらも各専門職の果たすべき役割の違いに応じて現れる倫理的ジレンマの構造的要因に着目し、異なったアプローチによって職業倫理と人間道徳の一致をめざすことが重要であるとの認識に立ったのです。

役割論の正確な認識の必要性を示す一例として、冒頭に述べた「悪しき当事者主義」に関わる検察官の役割について考えてみましょう。司法制度における当事者主義とは、原告・被告といった紛争の対立当事者が、それぞれの立場からみた「真実と正義」の観念にしたがって、自らの「真実」を主張し、その主張を裏付ける証拠を提出し、攻撃と防御という相互批判を行うことによって、人知の及ぶうる範囲での暫定的「真実」が浮かび上がってくるという考え方です。これは、対等な訴訟当事者を前提にしていますから、当事者に互換性のある民事訴訟には合致するといえます。しかし、犯罪の成立を前提にした国家刑罰権の正当性を担保するために行う刑事訴訟の場合には、同じ当事者主義といっても、国家を代理する攻撃側の検察官と訴追された一市民である防御側の被告人には対等性、互換性がありませんから、実質的な対等を図るために片面的な修正が施されます。攻撃側（検察官）のみ、犯罪の一方的かつ全面的な立証責任を課すると同時に、立証の程度を「合理的な疑いを超える」という高い水準にまで

要求すること、少なくとも法律上の平等を実現するために被告人に国家の費用で弁護人を付することなどがその現れです。こうした工夫を施しても、事実上、国家権力と一市民との対抗関係はダビデとゴリアテの闘い以上に不均衡ですから、検察官には、訴訟の一方当事者である国家の代理人（原告官）としての地位と並んで「公正な裁判」といった国家目的を実現する国家主権の担い手としての「公益の代表者」という地位を与えています。すなわち、検察官には、犯罪を証明して有罪判決を得るというゲームプレイヤーの地位と同時に、訴訟の勝敗にかかわらず「正義」の実現を見守る国家主権の行使者としての地位とが併存しているわけです。刑事弁護人が、依頼者である被告人のために、法の許す限り、被告人の利益を最大限実現するよう最善の弁護を尽くすことを要求されるのと際立った対照をなしています。この違いは、端的には、アメリカ合衆国の両者の倫理規則の違いに見ることができまます。法曹倫理上の古典的な問題の一つに、『相手方の証人が真実を語っていると知ったときに、反対尋問（注…証人を申請した当事者が行う主尋問の後に、反対側の当事者が主尋問に対する証言の内容を弾劾

するために行う尋問）をして相手方証人が虚偽を述べているかのように事実認定者に思わせるもよいか？』という問いがあります。弁護人は、国家（検察官）に対し有罪の証明を迫る立場ですから、『たとえ、相手方証人が真実を語っていることを知り、または、それを確信している場合であっても、反対尋問を不要とするものではない』つまり、徹底的に、反対尋問をして事実認定者に対し証言が虚偽かもしれないと思わせても構わないのに対し、検察官は、『相手方証人が真実を証言していることを知っている場合、証人の信用を落としたり、証言を台無しにしたりするため反対尋問の権限を利用すべきではない』とされているのです。ここでは、ゲームプレイヤーの役割よりも正義の担い手の役割の方が優位に立つことが示されているのです。こうした正確な検察官の役割論が適切に教えられているのであれば、冒頭に述べた検察官による証拠の隠匿とか改ざんといったことは起こりえないはずなのですが、不祥事の続発は、必ずしも、こうした役割論の教育が徹底されていないことを示しているといえます。

次に、ジレンマの構造的な要因についても少しご紹介いたしましょう。人間の権威に対

する服従を示した有名な実験にミルグラムの実験 (Stanley Milgram (1974)) があります。「教師」役の被験者は、別室にいる「回答者 (実はタミー)」が誤った回答をした場合には、同室の「権威者 (実験者)」の指示に従って、回答者に対し15ボルト刻みで次第に電圧を上げて450ボルトまで電流を流すことを命じられます。途中の150ボルトになった時点で見えない隣室から回答者の苦悶の悲鳴と『ここから出してくれ』という懇願の声 (いずれも演技) が聞こえてきます。被験者は一瞬たじろぎますが、権威者はなおも続行を命じます。この最初の実験結果では、何と被験者40人中25人が、隣室の回答者の苦悶から負傷に至る過程を「想像」できながら、権威者の指示に従って最後の450ボルトまで電圧を上げ続けたことが報告されています。この実験結果は、人間がいかに権威に盲従するかの例証として衝撃をもって受け止められました。しかし、今日の研究では、ミルグラムの実験の中で少数ではあるものの、ある時点で一定の割合の被験者が権威者の命令にも関わらず自発的に実験から離脱したことに着目しています。すなわち、150ボルトの段階で、被験者の3分の1が回答者の誤答に対する電流負荷の制裁につき疑問を抱き、権威者に対し、さらに電流を流すべきか否かの意思確認をして、その回答に納得できない被験者は権威者と議論をしたうえで、自らの信念に従ってこの実験から離脱していたのです。「教師」の側に複数の者がいて、その中の一人でも被験者の疑問に賛成する者が

いれば、さらに離脱者の割合が増加することも確認されています。これらのことは、職務上の命令と「人間としての倫理」が抵触した場合に、権威者に翻意を促す対話の機会を服従者に保障することの重要性、さらには、それを踏まえた権威者の側の意思決定の重要性を示しています。実験を完遂した多くの被験者が自らを権威者の「代行者」とみなして権威者へ「責任転嫁」をすることによって道徳的問題から自らを解放したと考えられるのに対し、実験から離脱した被験者は、権威者との対話によって人間道徳に適った自らの判断をなしうる余地を見出し、実験からの離脱という選択肢のあることを認識するや、自らの信念にしたがってその行動を採ったと考えられるのです。

2013年冬学期、私は、本プロジェクトの招聘客員教授としてアメリカ合衆国から、エレイン・エンゲルハート (Elaine Englehardt) 教授とマイケル・プリチャード (Michael Pritchard) 教授をお招きし、全学の学部生および大学院生を対象に特別講義『倫理と価値 (Ethics and Values)』を開講いたしました。その過程で、学生は、ミルグラムの実験結果が示す現代的意義と、今日、すべての職業人に共通する、組織体の中の個人として、いかに「自律性 (autonomy)」を確保するかの重要性を学びました。組織体の倫理的意思決定をする際には、倫理的な判断を阻害する「盲点」があることを組織体自身が認識し、その盲点を解消するための努力をする必要があるのです。ミルグラムの実験結果から導か

れる対話機会の保障もそういった盲点を克服するための工夫の一つなのです。

Ⅲ 職業倫理教育の手法

本プロジェクトは、法曹倫理を切り口として、検察官および裁判官の倫理教育のための教材と教育手法の確立を目指していましたが、様々な専門職養成機関においても、固有の職業倫理教育を行ううえで、「最も効果的な教育手法は何か」ということは重要な関心事であり、倫理教育の手法の開発というテーマは共通していました。先に紹介したエンゲルハート教授とプリチャード教授は、哲学者を中心に組織された様々な分野の応用倫理研究者の学会であるソサエティ・オブ・エシックス・アクロス・ザ・カリキュラム (Society of Ethics Across the Curriculum) の中心メンバーでした。この学会では、様々な先駆的な教育方法が紹介されていましたが、職業倫理に限らず、倫理的な問題に唯一の「正解」というものは存在しませんから、具体的な状況の下で眼前にある問題に対して最もスマートな「解」は何であるかを見出す方法を学生がいかに効果的に教えるか、について研究者および教育者の関心があったのです。学会の中でほぼ共通の認識になっていったのは、倫理的問題は状況的要因によって規定される構造的な問題であるから、問題解決型アプローチ (problem-based learning) が有効であること、「正解」のない複数の「解」の中から「人間としての倫理」すなわち人間道徳に適った

最もスマートな「解」を得るためには、自律的な判断をなすうる個人が存在し、その自律的な個人による民主的討議・熟議が不可欠であること、倫理教育の目的は、法律や行為規範に違反してはいけないというような消極的な方向で禁止規範を教えるのではなく、積極的な方向で、より高次の価値（たとえば、

公共善）を達成するには何が可能かを考えて、ある「解」にプラスアルファを付加して、さらにベターな「解」を創造していくこと等々であったように思います。

アメリカ法律家協会（ABA）の発行した検察官倫理を論じた書籍に『Do No Wrong』と題するものがあります。検察官には、国家

権力の担い手として多くの裁量権が与えられているので、検察官はその裁量権を適切に行使することが求められます。その裁量権の中には、『Wrong（悪）』から『Right（善）』まで広いグラデーションの幅があるわけですが、『Do not do "Wrong"（悪をなすな）』では禁止規範だけがクローズアップされてネガティブな教育になってしまいますが、『Do "No Wrong"（悪ではなごうをせよ）』とは、禁止規範を除外した裁量の幅の中から最も適切な「解」を選択せよという積極的な意味を与えることとなります。今日の専門職には、多かれ少なかれ裁量が認められますので、こうした適切な裁量権行使を可能にする積極的な倫理教育は大変意味のあることです。

さて、私たちプロジェクトメンバーが見出した最も有効な職業倫理教育の方法は、異なった分野の複数の教員による学生間討論というものでした。既に、一橋大学法科大学院の法曹倫理教育では、事例を素材にした多方向授業という形の学生間討論の手法が取り入れられています。また、討論形式の授業の有効性は、マイケル・サンデル教授の『白熱教室』によって広く知られていますので、本学の学部生を対象にした寄附講義『法律家と現代社会』の中でも、職業倫理と人間道徳の衝突をテーマに、毎年、200名を超える受講生の間で白熱教室を展開しております。学生の評判は大変良く、「一橋でも白熱教室ができるんだ！」という驚きとともに、全学部の学生が議論に参加しますので、「問題の所在と議論の分岐点が分かってよかった」という



高い評価を得ています。この学生間討論を異分野の複数の教員で行うとより効果的であることは、先のエンゲルハート教授とプリチャード教授に私を交えた特別講義『倫理と価値』の成果として明らかに became したことです。同じ素材の倫理的な問題であっても、専門分野が違えば、同じ倫理的「解」の発見に全く異なったアプローチを採ることが分かったのです。今回の特別講義の教員は、哲学者2名と法律家1名という組み合わせでしたが、これが、仮に経営学者と法律家の組み合わせであるならば、さらにアプローチの仕方が異なり、議論が面白くなることは確実です。たとえば、職業倫理教育の事例教材として、法曹倫理の教科書でも、企業倫理の教科書でも、1960年代に開発されたフォード社の欠陥小型車ピントのリコールをめぐる会社内部の対応が倫理的に問われているのですが、欠陥を知った社内弁護士（インハウスロイヤー）の規範的アプローチと会社社執行役員の経営学的アプローチとは、たとえ、リコールという同じ決断に到達したとしても、異なっているのです。それゆえに、ロースターの学生もビジネススクールの学生も、異なった分野の複数の教員を討論に加えることによって、それぞれの職業に期待されている役割の違いと同時に、倫理的な自律的判断の

アプローチの違いを学ぶことができるのです。唯一の「正解」があるわけではないので、事例によっては、学生間討論を経ても、最もスマートな「解」に皆が到達することはなく、人

間としての倫理」に適った複数の選択肢の中から、それぞれが選択した自律的な判断に倫理的根拠があることを自らが示し得たということ、そして、それがより適切な「解」の発見を目指して皆と協働しえたというプロセスを認識したことにあります。他者を批判するデイベートとは異なり、他者に何かを付加する「協働」にこそ倫理を議論することの意味があるのです。

また、職業倫理教育は、どの分野であれ、教員の側に一定の哲学ないし倫理学の基礎的な知識がないと教えられないのではないかと、疑問が示されることがあります。確かに、倫理的な判断の根拠をたどっていくと、そこには一定の哲学的原理が反映していると指摘することはできますし、一旦なされた倫理的決断の理論的根拠を事後的に解説するには、哲学ないし倫理学の基礎があった方がよいとは言えます。しかし、多くの倫理的諸問題は、それぞれが職業人として日常的に行動する中で直面する差し迫った課題であり、哲学的原理のフィルターを通さなければ自律的に判断できないといった問題ではないのです。今日、議論はありますが、哲学者の側からも、哲学的基礎の教育を経由しない職業倫理教育の実践の必要が説かれています。私は、これまでの自らの法曹倫理教育の実践と日々進展している応用倫理の先駆的な教育

図2



・法曹→専門職→職業人一般への対象の拡大
・専門職倫理の教育手法の一般的展開へ

IV 今後の職業倫理教育の展望

手法の知見によれば、職業倫理教育に重要なことは、哲学的な理論の基礎ではなく、むしろ、多様なバックグラウンドを持った多様な価値観を有する学生と教員の存在であると考えています。誤解を恐れずに大胆にいえば、人は哲学の知識がなくとも、適切なアプローチの仕方さえ学べば、「人間としての倫理」に適った自律的な判断をなしうるといえることです。その適切なアプローチを習得する場を提供するのが職業倫理教育にほかならないと思います。

これまでのプロジェクトは、主として、法曹を中心とした高度専門職業人の職業倫理教育に焦点を合わせたものでした。しかも、法曹倫理を始め職業倫理は従来の大学の教育課

【参考文献】

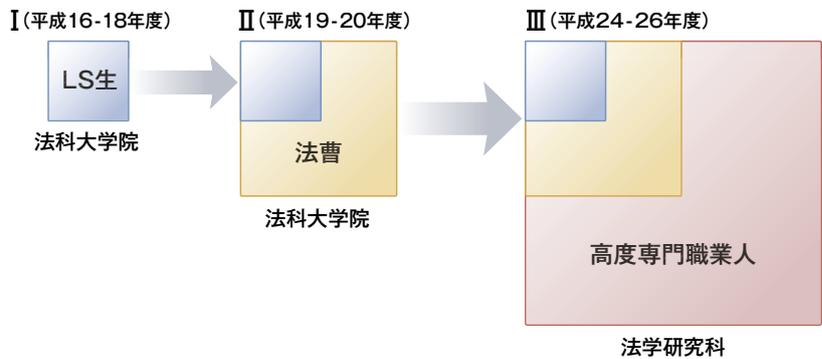
Obstacles to Ethical Decision-Making
Mental Models, Milgram and the Problem of Obedience

Authors: Patricia H. Werhane, Laura Pincus Hartman,
Crina Archer, Elaine E. Englehardt, Michael S. Pritchard
Cambridge University Press, March 2013

程に存在しない学問領域でしたから、まずは研究プロジェクトとして先行研究および実践例を学ぶことが主眼でした。しかし、既に紹介したこれまでの成果から言えることは、職業倫理教育をより普遍化、一般化した形で、学部学生および大学院生に提供することが必要であるということです。本学は、キャプテンズ・オブ・インダストリー (Captains of Industry) の標語の下、高度専門職業人に限らず国際的な視野で人間の幸福を考え行動できる幅広い職業人、いわゆるグローバル人材を育成するというミッションを有しています。それゆえに、本学が、できるだけ早い段階から、学生に、役割論を踏まえた「職業倫理」教育を通じて、組織体の中にあっても常に確立された「個」の立場から人間としての倫理に適った自律的な判断をなしうる訓練を施すことが有益かつ必要であると思います。特に、本学では、平成28年(2016年)度から第三期中期目標・中期計画の5年間で始まり、新たな学期編成とそれに伴う「導入学期」の創設が構想されています。私個人としては、この機に合わせて、学部の新入生に対して「職業倫理」を、大学院の新入生に対して研究者に相応しい「研究倫理」を必修科目として教えられないかと考えています。

折しも、近時、我が国においては、企業行政体、研究機関など信頼を基盤とするあらゆる分野において、組織体としての倫理が欠如しているとしたか評価できないような事例が相次いでいます。製薬会社と医師の癒着に起因する臨床データの改ざん、日本を代表する大学や研究機関の研究者等による論文の捏造、検察官の証拠隠滅工作、海上自衛隊の組織的訴訟妨害工作、国家機関による不正談合など枚挙に暇がありません。こうした組織体の倫理が欠如している背景には、必ずそれに関わった組織体の中の個人がいるわけで、一部の例外を除き、個人の倫理的判断が全く機能していなかったという実態があります。この原因に、不正行為を誘発する構造的な要因があり、そのうえに、ミルグラムの実験が明らかにした個人レベルでの権威への追従と組織的な倫理的判断を阻害する盲点があることは既に述べたとおりです。研究者倫理の欠如を含め今日の様々な不祥事が大学に問いかけているのは、単なるスキル教育ではなく、より根源的な人間としての倫理観を身につける教育の必要性ではないでしょうか。将来、いかなる職業人になろうとも必ず遭遇する「組織体における個」という文脈の中で、個人として、人間としての倫理に適った自律的判断を提示しうる人材こそが、一橋大学が育成しようとしている「スマートで強

■プロジェクトの倫理教育の発展経過



- I 法科大学院等専門職大学院形成支援プログラム
【科目横断的法曹倫理教育の開発】
- II 専門職大学院等高度専門職業人養成教育推進プログラム
【継続的法曹倫理教育の開発】
- III 文部科学省概算要求特別経費プロジェクト
【法曹を中心とした高度専門職業人の倫理教育の開発】
- IV 文部科学省概算要求特別経費プロジェクト(新規)
【研究者倫理を含む職業倫理教育の展開】(仮称)

韌なグローバル一橋人」であると思います。本プロジェクトは今年度をもって完結し、平成27年(2015年)度以降、新たな概算要求特別経費に基づく教育プロジェクトが採択されるか否かは不透明ですが、新規プロジェクトの採否いかに関わらず、これまでの成果を活かした職業倫理教育が全学的な規模で展開されることを心から望んでいます。

図2参照



収益モデルと ビジネスシステムの組み合わせで、 独自のビジネスモデルが生まれる

私は、経営戦略論やイノベーションマネジメントといった学術分野において、ビジネスモデルの設計とその動態的な影響に注目して研究しています。本学名誉教授の伊丹敬之先生が指摘している通り、ビジネスモデルは「収益モデル」と「ビジネスシステム」という二つの要素から成り立っています。

「収益モデル」とは、収益を上げるための仕掛けのこと。投下した以上のおカネを回収する、つまり儲けるための仕組みといえます。企業はそれぞれ独自の製品やサービスを通して、自社の収益を上げる工夫をしています。

一方の「ビジネスシステム」は、製品やサービスを顧客に届けるまでの仕事の仕組みを指します。たとえばユニクロでは、製造は海外の企業に委託していますが、製品の企画や販売はすべて自社で手がけています。分け方自体は珍しくありませんが、ユニクロが優れているのは、海外の製造

理論と現実とのスピーディーな往復運動が、 経営の構想力を広げ、深める

委託工場に優秀な品質管理スタッフを送り、コストと品質をうまく両立させている点です。「収益モデル」同様、「ビジネスシステム」にも企業独自の取り組みが存在するのです。

このように、企業はつねに「収益モデル」と「ビジネスシステム」という二つの要素をうまく組み合わせながら、独自のビジネスモデルを展開しています。ですから、研究対象には事欠きません。そのなかで私は現在、主に三つの分野に注目して研究を進めています。

インクジェット、洗剤、逆浸透膜。 三つの分野を研究対象に選んだ理由

第一の分野は事務機器で、特に注目しているのはインクジェット・プリンターに使われるインク・カートリッジ、つまり消耗品の収益モデルです。インクジェット・プリンター市場が伸びていった頃、各社は純正のインク・カートリッジを売って収益を上げようと考えていました。「エプソンのプリンターにはエプソンのカートリッジを」というわけでした。ところが予想外のビジネス勢力が出現しました。プリンターを改造し、非純正インクを外付けのビッグタンクで販売する企業。多様なインクを取り揃え、顧客の要望に応じてインク・カートリッジに再充てんする店舗。消耗品ビジネスがいかに変動しやすいビジネスモデルかを物語る、とても興味深い展開です。

第二の分野は、衣料用合成洗剤です。洗浄力を左右する酵素はいわば製品の肝。メーカー各社にとって、酵素に関する情報は外に出したくないはずですが、しかし実際のところ、酵素の製造機能は社内に持っているのは花王のみです。他の企業は

専門業者から酵素を仕入れて完成品をつくっています。彼らは一体どのようにして酵素の専門業者と協業し、競争を展開しているのか。「分業と競争」の論理を考えるうえで、最適な研究対象です。

第三の分野は水処理で、特に逆浸透膜という素材に注目しています。逆浸透膜は、海水から塩分を取りのぞいて淡水をつくる機能を持ち、主に大型設備（装置やプラントなど）に使われています。この分野での日本企業の活躍は目ざましく、国別シェアでは日本がトップです。ただし逆浸透膜もカートリッジ化されているため、交換時期がきたら他社製品に乗り換えられてしまうリスクを抱えています。そこでシェアを奪われないように、メーカーはさまざまな工夫をしています。水不足が深刻化し、世界規模で水需要が生まれている今だからこそ、日本企業の取り組みは研究に値します。

ビジネスモデルは一つではない。 ダイナミックな変化にこそ 面白みがある

三つの分野を研究していて改めて感じるのは、ビジネスモデルは一度構築したらそれで終わりではないということです。競合他社の動き、顧客のニーズからヒントを得ながら学習し、ダイナミックに変化させていくべきですし、むしろ一つのモデルに安住できないからこそ面白い、と私は考えています。

インク・カートリッジがよい例です。インクジェット・プリンターの開発には20年近い時間がかかっています。1990年代半ばに本格的な製品が世に出た後、各社はプリンターそのものではなく、プリンターに使うインク・カートリッジ

消耗品で収益を上げようと考えました。ところが現実には、非純正インクの再充てんサービスを行う新興ビジネス勢力との価格競争に侵食されてしまった。その結果、今では逆に純正メーカーであるエプソンがビッグタンクでの販売を始めたのです。「消耗品で儲ける」という当初の予想はくつがえされ、ビッグタンク、インク再充てんといったビジネス勢とシェアを取り合う形になりました。ビッグタンクの純正プリンターは、なかなかよく売れていると聞いています。

このようなビジネスモデルのダイナミックな変化は、市場を海外に移したときに、よりはっきりと表れます。しかも従来の「先進国」「途上国」という区分けは関係ありません。実際に私はビッグタンクビジネスをインドネシアやフィリピン、中国などで、インク再充てんビジネスをデンマークなどで、それぞれ取材してきました。いずれの現場でも非常に巧妙にビジネスが展開されています。純正メーカーにしてみれば、「まさかそんな抜け道があったとは……」と驚くほかないでしょう。しかし今後、日本企業が海外に市場を求めていくとき、こうした現実には驚いてばかりもいられません。

今まで日本の企業は、国内市場の開拓・拡大に資源を割いてきました。1億を超える人口と、製品・サービスのわずかな差異を見分ける賢い顧客。規模と質、両方を兼ねそなえた国内市場を相手に優れた技術を提供していれば、ある程度の成長は見込めました。しかし日本が人口減少社会となった今、収益の伸びしろは海外にあります。そして海外という市場では、今まで見てきたように、優れた技術があれば勝てるとは限らないので

す。インクジェットの例では、技術の問題というよりもむしろ、本体と消耗品を「切り分ける」という発想が明暗を分けたわけですから。もちろん、将来をすべて見通すことは誰にもできません。しかし当てずっぽうでもないけない。そこで大切になってくるのが、経営観です。経営観は、理論と現実との往復を何度も繰り返すことで培われると私は考えています。理論と照らし合わせながらビジネスモデルを設計する。そして現実のビジネスを通して課題を発見し、理論を更新する。その新たな理論を再度現実には当てはめて……という往復運動が、ビジネスを根本から構想する力を磨きます。こうした構想力こそ、本学の学生が発揮すべきところでしょう。



このための期間として、大学生活はとて大切です。比較的時間に余裕があるこの時期、私の研究室の学生にはとことん深くまで考え抜いて成長してほしいと期待しています。まずは理論を学び、次にビジネスの現場を見

ビジネスの現場へ。 そして海外へ。 多くのことに目を向け、 深く考える大学生活に

ビジネスの構想力を鍛えるには、歴史に学び、現在を広く深く観察し、そして考える必要があります。そのための期間として、大学生活はとて大切で、比較的時間に余裕があるこの時期、私の研究室の学生にはとことん深くまで考え抜いて成長してほしいと期待しています。

る。理論と現実の間にどんなギャップがあり、それが何故起こるかを考える。かつてキリンビールには、アサヒビールからシェアを奪回するために低温で熱処理したラガービールを生ビールに切り替え、かえってコアなファンを失ってしまった時期がありました。論理では「おかしい」と思っても、ビジネスの現場ではそういう意思決定がなされます。そうした経営現象を見つめ、考えを深めていくには、じっくり腰を据えて思索に耽ることのできる大学という場は最適です。

また、現在を広く深く観察するために、できるだけ海外に行って多くの国を見てきてほしいとも考えています。観光客としてではなく「観察者」として、です。同じ衣料用合成洗剤でも、アメリカでは大型のボトルで、インドでは小袋で販売されています。それはいったい何故なのか。実際の売り場を見て比較し、背景にある論理に思いをめぐらす――。

このように理論と現実とを何度もスピーディーに往復し、思考力を鍛えることによって、ビジネスの構想力は磨かれていきます。その結果として将来、本学の卒業生が競合他社や顧客を驚かすようなビジネスモデルを生みだしてくれたら、とても嬉しいですね。(談)

商学研究科准教授
藤原雅俊
(ふじわら・まさとし)

2000年一橋大学商学部卒、2005年に一橋大学大学院商学研究科博士後期課程を修了し、京都産業大学経営学部専任講師、同准教授を経て、2013年より現職。2010年から2011年にかけて、コペンハーゲン・ビジネス・スクールにおいて在外研究を行った。主に経営戦略やイノベーションなどの経営現象に関心を抱きながら、1) 多角化企業のイノベーションメカニズム、2) ビジネスモデルの設計とその動態的影響、3) 戦略と組織の相互作用、といったテーマについて調査研究を行っている。

「実験台」と呼ばれるほど、つねに変化しつづける条約と判例。 そのダイナミズムが、EU法を研究するモチベーションになる



加盟国が国家主権の一部をEUに委ねる 《超国家性》という概念との出会い

私とEU法との出会いは学生時代にさかのぼります。当時はまだEU（欧州連合）ではなく、EC（欧州共同体）の時代でした。国際法の授業を受けていたとき、《超国家性》という言葉が出てきたのです。EUにおける《超国家性》とは、加盟国が国家主権の一部をEUへ委譲する、という概念のことです。つまりEU内で定められたさまざまなルールは、たとえ全加盟国が同意していなくとも、特別多数決で採択され、全加盟国に统一的に適用され、拘束力を持つているわけです。これは国際連合（UN）や東南アジア諸国連合（ASEAN）など、ほかの国際機関と明らかに違います。その出会いから20数年経ちますが、現在に至るまで《超国家性》を有するEUの権限が研究の中心になっています。

《超国家性》について調べてみると、かなり早い段階で導入された概念であることがわかります。すでに1960年代には、EC（現EU）司法裁判所によって「欧州諸共同体における条約・法令は、各国の国内法に優先する」という判決が下されました。つまりドイツやフランスなど加盟国内の最高規範である憲法よりも上位になる、ということです。そして当時の判決は、今も生きつづけています。2014年現在ではEU加盟国は28か国にのびますが、国内の裁判では、EU法に抵触するいかなる国内法も適用できません。各国にはそれぞれ裁判所がありますが、いずれも「EUの裁判所」としての機能を担っています（EU条約19条1項）。つまり、EU法の統一的な適用が各国の裁判所により担保されるという、非常によくできた仕組みとなっているのです。

「平和共同体の創設」という原初の目標が、 あらゆる危機を

対話で乗り越えられる原動力に

なぜ、EU法が強い拘束力を持つことができるのか。それぞれの法律を持つ加盟国間で、どのような合意形成がなされたのか。それは、EUの母体であるECS（欧州石炭鉄鋼共同体）の設立背景をみるとわかってきます。

ECSは1952年に設立されました。調印した国はフランス、西ドイツ（当時）、イタリア、ベルギー、オランダ、ルクセンブルクの6か国。名前のとおり石炭と鉄鋼の共同市場創設が目的ですが、さらにその前段には「平和共同体の創設」があったのです。

第二次世界大戦後、欧州は疲弊していました。特にフランスとドイツは長いあいだ敵国として戦いつづけた結果、国内が悲惨な状態に陥っていたのです。そこで「二度と戦争を起こさない」という決意を表明するため、戦争資源だった石炭と鉄鋼を共同管理するECSを設立。アルザス・ロレーヌ地方のストラスブールに欧州議会を置きましました。ストラスブールは、ときにフランスが、ときにドイツが、自国の領土としてつねに奪い合ってきた土地。そこに議会を設置することも、ECSが平和共同体であるという象徴の一つです。以来、1958年のEEC（欧州経済共同体）、1993年にはECとEU、そして2009年のEUのみへと器が変わり、加盟国の裾野が広がるプロセスにおいて、戦争は一度も起きていません。

もちろん、危機は何度もありました。たとえば1960年代半ば、当時のフランス大統領だったシャルル・ド・ゴールが、《超国家性》に反対してEEC閣僚理事会をボイコットしたことがあります。2000年代には、1年以上もの時間をかけて起草された「欧州憲法条約」がフランスとオランダにおける国民投票で否決されました（その後、「憲法的要素」を除いたリスボン条約が2009年12月1日に発効しましたが）。また最近では、ユーロ危機によって、援助をする国と受ける国のあいだの溝が浮き彫りになったことは周知のとおりです。

それでもEUに対する加盟国間の合意が揺らぐことはなく、どんな危機もつねに話し合いによって解決されてきました。こうして振り返ってみると、二度と戦争を起こさないという決意がいかに固かったか、改めて理解することができます。

条約の改正、判例の更新などによって、 つねに変化するEU法独自のダイナミズム

EUは「実験台」と呼ばれることがあります。前項でふれたように、EUの課題はつねに加盟国間の話し合いによつて解決されてきました。そのたびに条約はどんどん改正され、新しい判例も次々に出されました。

一番初めのEEC条約は、単一欧州議定書によつて改正（1987年発効）され、その後マーストリヒト条約による改正（1993年発効）、アムステルダム条約による改正（1999年発効）、ニース条約による改正（2003年発効）、そしてリスボン条約による改正（2009年発効）を受け、現行の条約となっています。

改正内容を少しみていきましょう。たとえば単一欧州議定書発効後、マーストリヒト条約によつて改正されたのは、まず、三本柱構造の導入です。第一の柱は経済・社会・環境政策等分野で、EC、つまり超国家的組織が担います。第二の柱は共通外交・安全保障分野、第三の柱は警察・刑事司法協力で、この二つは政府間協力組織がそれぞれ担うことになりました。そしてもう一つ、マーストリヒト条約では初めて、「欧州連合市民」という概念が導入されています。

これらの改正は、民主主義的正統性が不足していると批判される権限の行使に対する反省です。ECS C、E（E）C、そしてEUへと裾野が広がるなかで、共同体の活動が市民生活を拘束する場面が増えていきました。もともと活動面でのキーワードは「経済」だったため、「民主主義」「基本権」などに対する認識が低かったのです。そこに各国から批判が集まりました。なかでもドイツは痛烈な批判を浴びてきました。こうして単一欧州議定書以来の条約は改正され、より民主的で、基本権を重視したマーストリヒト条約が批准されました。さらに、一番新しいリスボン条約

では「EU基本権憲章」が拘束力を持つことが明文化され、EUは基本権カタログを持つようになっていきます。

以上のような変化のプロセスを調べていくと、実はEUは何事もトライ＆エラーのスタンスで運営されていることがわかります。つねに変化しつづけており、むしろ最初から完璧なものをつくらうとしない、と言つてもいいかもしれません。そのダイナミズムにこそ、EU法を研究する面白さがあります。



教育・研究機関、国内・国際行政機関、 そして民間企業。 あらゆる分野で

EU法の知見は必要とされていく

EU法はこれからも変化していくでしょう。私自身はその変化にキャッチアップするために、英語・ドイツ語・フランス語で判例や論文を読み、だいたい2か月に1回のペースで判例研究を書いています。ゼミでもEU司法裁判

所の判例を原文（英語）で読むというところを取り入れていきます。

今後、EU法の研究者・専門家はさまざまな分野で必要とされるはずですが、私個人としては、大学などの教育機関や研究機関で活躍するような研究者を育成したいと考えています。しかし活躍の場は教育・研究機関にとどまりません。EUもしくは加盟国と条約を結ぶ官公庁といった行政機関あるいはEUと関係を有する国際機関、EU域内に製品を輸出しているあるいは進出を検討しているような民間企業、さらにそのような民間企業を支える国際弁護士事務所等。いずれにも、EU法についてしっかり理解している人材が必要です。教育、行政、企業、弁護士事務所等、どの分野においても、EU法を学んだ一橋生が活躍できるように、専門教育をしっかりとやっていきたいと考えています。

この4月からは2013年度に開設された大学院法学研究科の副専攻である、EU研究共同プログラム（H Q 39号2013年夏号参照）のホームページをリニューアルし、EUワークシヨップの先生方、院生の皆さんにブログで発信していただくようにしました。また、一橋大学、慶應義塾大学及び津田塾大学のコンソーシアムである、EUSI（EU Studies Institute in Tokyo）の執行委員としても、微力ながらも日本におけるEU法研究の発展に貢献できたらと考えています。1人でも多くの方に、EUやEU法に興味を持っていただけたら——。そう願っています（松の木が見えるお気に入りの研究室より）。（談）

法学研究科教授 中西優美子

（なかにし・ゆみこ）

1991年大阪外国語大学（現・大阪大学）ドイツ語学科卒業。1993年一橋大学大学院法学研究科修士課程修了。1998年ドイツ・ミュンスター大学法学博士号取得。2000年一橋大学大学院法学研究科博士後期課程中退。同年専修大学法学部講師に就任後、同大准教授、教授を経て、2012年一橋大学大学院法学研究科教授に就任し、現在に至る。近著に『EU権限の法構造』（信山社、2013年）、『EU法』（新世社、2012年）がある。また、雑誌『自治研究』において『EU法における先決裁定手続に関する研究』を連載中。

地域住民との交流にまで発展した ホッケー部の「草の根的」国際交流

一橋大学ホッケー部

スポーツを通じた国際交流に取り組む団体として、特色のある活動を続けているのが一橋大学ホッケー部だ。同部では、1994年から韓国・ソウル大学校との交流を開始。1年ごとに両校のホッケー部員が相手国を訪れ、定期戦やさまざまな行事を通して関係を深め、2013年には節目となる第20回が無事に開催されたということだ。

ホッケー部による国際交流への取り組みは、同部の創立70周年を迎えた1994年にスタートした。その前年に、OB・OG会である「一橋ホッケー倶楽部」の第4代会長に就任した竹内啓介氏（昭和32年卒）は、自身の提案により始まったホッケー部の交流活動について、次のように説明する。

「一橋大学のホッケー部は、戦前にはオリンピック代表選手を輩出するほどの

国内有数の強豪チームだった時代もありましたが、現在は関東学生ホッケーリーグの上位に入ることも難しい状況です。私が会長になった際、まず考えたのがこの選手たちに何か誇りを持たせたいということでした。それがきっかけとなり、韓国の大学チームと交流戦を試みてはどうかと思うようになったのです」（竹内氏）



竹内啓介氏

その当時、保険に関連する自身の仕事の関係でソウルを訪れることが多かった

竹内氏は、あるとき「世界で一番嫌いな

国は日本」という韓国の世論調査の結果を目にした。日本国内では「国際化」「グローバルイズム」という言葉が盛んに使われ始めた一方で、隣国から嫌いな国として名指しされている現実を知り、「このような状況で、日本が国際化を提唱して、意味があるのだろうか」と考えたという。そこで竹内氏は、日本の学生がその現状を打開するための友好関係を築くと同時に、ホッケー選手としてのステップアップを目指せる日韓の交流に意義を見出し、韓国の大学チームとの提携に取り組み始めたのである。

困難を乗り越えた歴史が 20年の国際交流を支える

ソウル大学校との関係構築を目指し、まず竹内氏は在学中のホッケー部仲間だった長崎浩一氏（昭和32年卒）、豊田徳治郎氏（昭和32年卒）の両OBに協力を依頼した。長崎氏は金融機関、豊田氏

は商社に勤務し、現地の駐在員として多くの人脈を築いていたが、その人脈を辿ることでソウル大学校ホッケー部のOBと出会うことができ、その縁で同大学ホッケー部監督の林繁蔵（イム・パンジユン）氏との話し合いの場が持てることになった。





「1994年春にイム先生と東京でお会いすることができたのですが、交流を始めることに関する話し合いはとてもスムーズに進みました。お互いに希望を出し合いながら基本的な協定を決め、7月にソウル大学ホッケー部を一橋大学に招待して交流戦、経済セミナーを開催することで合意しました」（竹内氏）

その後、両校の学長が書簡を交わし、1994年7月9日から4日間の日程で第1回の交流戦が開催されることとなった。その後は1年ごとの両国訪問を繰り返して、開始から20年にわたって交流は続いている。しかしその歩みのなかで、相互訪問を困難にする問題にも遭遇している。1998年の第5回定期戦はソウル大学校側の来日が予定されていたが、韓国経済に大きなダメージを与えたアジア通貨危機の影響によって来日が不可能になった。

「ソウル大学のメンバーが来日できない事態になった際に、私たちは急遽一橋大学がソウルに行くことを決めました。一度でも定期戦が途絶えてしまえば、再開するのが難しくなるという思いがありましたので、ホッケー部OB・OGの方々や如水会にも援助をお願いして、何とか訪韓を実

現させました。この定期戦にける熱意はソウル大学校の方々にも伝わり、大変感謝されたことを覚えています。そうしたお互いの思いが通じることで関係性が深まり、定期戦が20回続いています」（竹内氏）

2011年の第18回の定期戦は8月にソウル大学校側の日本訪問が予定されていたが、3月に発生した東日本大震災、原発事故の影響による開催中止が懸念された。しかし、ソウル大学校から「Don't worry, we'll go to Japan」というメッセージが届き、日程の調整などを経て無事に開催することができたようだ。これらのエピソードは、長年の交流が困難を乗り越える力を生み出し、さらなる関係強化につながったことを表している。

交流戦、経済セミナーを通して得る国際的感覚と視野の広がり

定期戦による交流がスタートした当初、韓国という国に対する関心は決して高くなかったと竹内氏は振り返る。今から20年前の1994年は、まだ韓国のTVDラマやアーティストの人氣が高まる、いわゆる「韓流ブーム」が訪れる前であり、



ソウル大学校の学生との集合写真

学生はもちろん、日本全体の韓国に対する意識は現在とは大きく違っていた。「学生たちには『なんで韓国なんだ』という思いがあったようです。しかし、日本の学生の関心が低い一方で、韓国の人たちはもともと嫌いな国として日本を見ているわけです。隣の国に関心を持たなければその国は繁栄できない』というのが私の持論でしたので、最初の2年間は私自身が積極的に動いて定期戦をセッティングしました。そうして交流が始まり、学生たちも隣国を理解して親密になることの意味を理解できたのではないかと思います」（竹内氏）

東京・小平での定期戦を実施した第1



藤沼宏一教授

回に続き、翌年の第2回は一橋大学のホッケー部が韓国を訪問。メンバーたちは、広大な敷地を持つソウル大学校のキャンパスを訪れて学内の迎賓館に宿泊し、夜遅くまで韓国の学生とコミュニケーションをとったという。この交流によって、これまでになく体験と刺激が学生たちに与えられたはずだ。

その後も毎年の交流は続き、ホッケーというスポーツを共通点としながら互いの国の文化や歴史に対する理解を深めている。交流日程の2日目にはホッケーの試合が行われ、実力が拮抗する両チームの間で白熱した接戦が毎回展開されている。これまでの戦績は一橋大学の10勝4敗6分ということだ。また、試合同日の午前中には毎年経済セミナーも開催され、隣国の選手との試合同様、他国からの視点による経済学の講義と討論が学生にとって大きな刺激となっているようだ。このスポーツをきっかけとした交流について、ホッケー部のOBであり、日本での経済セミナーを担当することもある経済学部・藤沼宏一教授は次のように語る。

「当時の阿部謹也学長から、現在の山内進学長にいたる歴代の学長からも、この交流に対する取り組みは評価されていますし、一橋大学からの充実したサポートもいただいています。研究者間の学術交流と違い、学生同士の交流や関係づくりは難しい部分も多いと思います。大学や外部の団体が主導する交流プログラムというものもありますが、学生は決められた枠のなかで受け身になりがちです。スポーツを通して交流し、学生たちが自主的に動くからこそ本当の友人同士になれる。そうしたホッケー部の国際交流には大きな意義があり、だからこそ高く評価されているのではないのでしょうか」（藜沼教授）

ホームステイという苦肉の策が功を奏した 真の相互理解への道筋

1996年の第3回からは、日本に訪問したソウル大学の学生たちのホームステイを実施することになった。その理由について、竹内氏は「実は苦肉の策だった」と笑う。

「第2回の定期戦でソウルを訪問した際に、学生たちは迎賓館に宿泊させても



らうなど、大変よくしていただきました。そのお返しができないかと考えたのですが、予算面での都合もあります。そこで、近隣の方々に協力をお願いして、韓国からくる学生たちをホームステイさせてもらい、日本の一般家庭での生活を体験してもらおうことにしました」（竹内氏）

竹内氏が如水会々報を通してホームステイを引き受けてくれる家庭を募ったところ、1人の一橋大学OGが快諾。そこからほかの家庭の紹介へとつながり、竹内氏は一軒ずつ回って説明し協力をお願いしていった。

このホームステイは成功し、学生たちから、そしてイム先生をはじめとするソウル大学関係者からも高い評価を受けた。その理由は、日本の家庭文化を知る機会を得ることができたということだった。国家や民族という大きな括りではなく、個々の付き合いから隣国の人々と理解し合うことにつながるといふ評価が、このホームステイの取り組みの結果として生まれたのである。

「韓国の学生はもちろん、大学の方々にも喜んでいただき、次回からもぜひホームステイでお願いしたいとおっしゃっていただきました。加えて、受け入れてくださった家庭の方々からも『私たちのほうが喜ばせてもらった』というメッセージもいただきました」（竹内氏）

ホッケーを通じた国際交流活動のなかで、日本の文化や習慣を相手に伝えるということに関する重要な役割を、このホームステイという取り組みが担うようになったのである。現在では、「ホストファミリー」に「私たち」が窓口となり、訪日したソウル大学のメンバーを受け入れてくれる家庭を募っている。その団体の代表である山崎由紀子氏は、受け入れに応じてくれる家庭の方々には興味を持ってもらっていると語る。

「外国の方に対する違和感はなく、それぞれに国にはどういった文化があるのか、という興味を持っている方が受け入れてくれています。そういう方にとって、食べ物に関しても、また礼儀作法や習慣に関しても、他国の方々と文化交流ができることは嬉しいはずですよ。だからこそ、『喜ばせてもらった』という言葉をお聞きいただけるのだと思います。1年おき



山崎由紀子氏



に、しかも3泊という短い期間ですから、受け入れられるご家庭にとっての負担が少ないということも、喜んで受け入れていただける要因になっていくのではないのでしょうか」（山崎氏）

その文化交流が持つ意味の大きさを理解したことで、2012年からは韓国でもホームステイが始まっている。日本では近隣の住民に喜びを感じさせる文化交流にも発展したホームステイが、韓国においても同様の結果を生むことを期待したいところだ。

継続する国際交流の取り組みで 街と街レベルからの 関係性を築きたい

2006年からは、国立市児童館との連携による「キッズ・ホッケー」も開催されている。これは、一橋大学のホッケー部員が、ホストファミリーをはじめとする近隣の子どもたちとその両親などを招いて、ホッケーを楽しむというイベントだ。大学生が子どもたちにホッケーを教えながら、地域の方々と親交を深める取り組みとして、一橋大学のある国立市では多くの人々に認知されている。2013年のソウル大学ホッケー部招待を

担当した大杉飛翔さん（法学部4年）に、そのイベントの様子も含めて聞いた。「ソウル大学校との交流については、最初は部員の関心はあまり高くありませんでした。でも、試合やレセプションなど



大杉飛翔さん

を通して韓国の学生たちと打ち解け始め、ホストファミリーの方々とも親しくなりながら、徐々に全員が楽しめるようになってきました。『キッズ・ホッケー』では、子どもたちや地域の方々とも交流できますし、韓国の人たちとの交流だけでなく、地域のいろいろな要素を感じながら、お互いの理解を深められるのではないのでしょうか。どちらのイベントも、気持ちの面で、かかわった人の誰もが楽しめるものになったので、とてもよかったですと感じています」（大杉さん）

大学生が地域の住民たちと親交を深めることについて、山崎氏は次のように語る。「国立という小さな街において、一橋大学は大きな存在ですから、その大学はどのような雰囲気や、どのような学生や先生がいるんだろう、という興味を住民た

ちは持っているんです。なかには『どうすれば、うちの子は一橋大学に入れるのでしょうか？』と聞いてくる保護者の方もいるぐらいです。ですから、ホストファミリーになることで、他国の方々ももちろん、一橋大学の学生と交流できるのは、地域住民としてはとても嬉しいことなんです」（山崎氏）

山崎氏によれば、ホストファミリーとして接した学生との関係を継続し、ソウルに会いに出かける地域住民もいるとのことだ。また大杉さんは、ソウル大学校の学生たちとは定期戦以外の部分でもつねにつながっており、SNSを通して日常を伝え合うほどの関係性ができ上がっているという。国を介した交流や決められた枠組みで向き合う交流ではなく、スポーツを通じた交流だからこそ、しがらみなく心理的な距離を近づけながら、草の根的に親交を深められるという魅力があるのかもしれない。



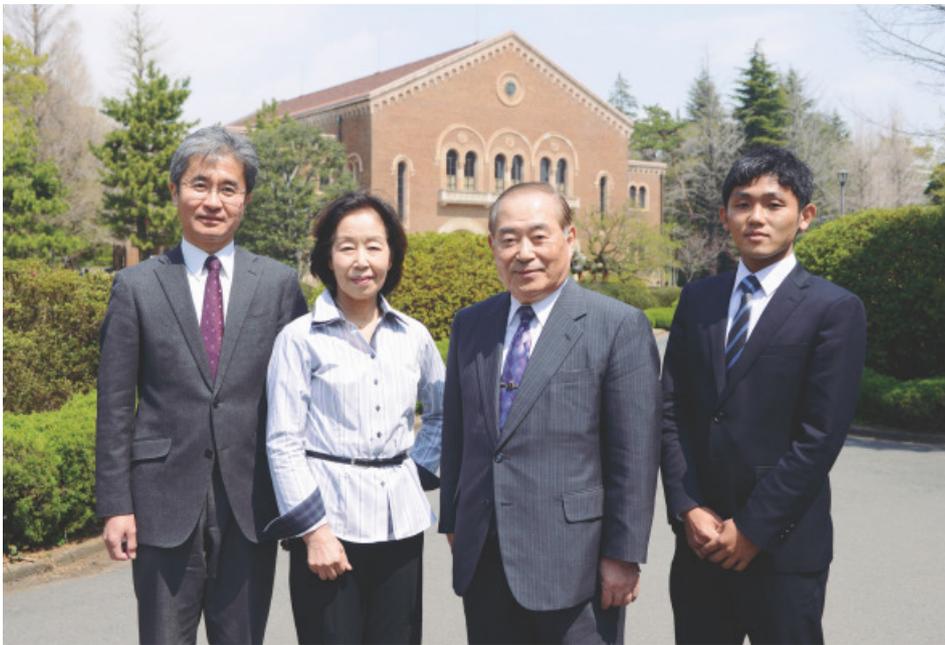
「今はすべて学生が主体となって定期戦を企画するので、日程調整のやり取りな

ど大変なこともあります。でも、貴重な経験、いい勉強をさせてもらえたと実感しています。何もしなければ海外の学生との交流の機会もありませんし、大学になかに留まっていれば地域の方々との交流することもありません。いろいろなことが刺激になっていきますし、この交流を通して経験したこと、学んだことは、社会に出た後に活かせるのではないのでしょうか」（大杉さん）

ホッケーというスポーツをきっかけに、海外の学生たち、地域の人々と交流する機会を創出している一橋大学ホッケー部の取り組みは、定期戦の開催という形で今後も継続していく。その先には、隣の国で暮らす人々との真の相互理解があると竹内氏は語っている。

「ある年の歓迎パーティーで、『オレは国立が好きだー』と叫ぶソウル大学の学生がいて、それに応じて韓国語で叫ぶ一橋大学の学生がいる。そしてそこには『キッズ・ホッケー』に参加した地

域の子どもたちが保護者の方に連れられてきている、という光景を目にしました。これはもう、私としては嬉しくて仕方がありませんでした。ホッケーというスポーツをやる選手たちが交流し、その交流から地域の方々との交流が生まれ、やがて日本の街と韓国の街の交流が生まれるようになればいいと思っています」（竹内氏）



タイ・チュラロンコーン大学との合同合宿で 空手道部員たちが実感した成長

一橋大学空手道部

日本発の武道として全世界に普及し、多くの競技人口を持つ空手。いくつかの流派に分かれるこの武道において「松濤館流」と呼ばれる流派に属し、日々研鑽を積んでいるのが一橋大学空手道部だ。その空手道部では定例の活動として、タイのチュラロンコーン大学との合同合宿を実施している。毎年、春から夏にかけてチュラロンコーン大学側が来日し、8月には一橋大学側がタイを訪問するなど、年に2回の合同合宿によって両国の学生たちが親交を深めているというのだ。



この国際交流活動が始まったのは2004年。そのきっかけは、松濤館流の師範としてタイ国内で空手を指導する大村藤清氏からの打診だったという。空手を通じた文化交流事業を推進するNPO法人「アジア文化交流会」の理事長でもある大村師範と、一橋大学空手道部OB・OGにつながりがあったことから、タイの国立大学の空手部との交流がスタートしたのである。10年間にわたって継続されてきたこの行事について、同部の河野正憲さん（法学部3年）、鍋嶋崇弘さん（法学部2年）は次のように実感している。

「日本の文化である空手を通じて世界に出られる、他の国の人々と交流できるということを知りました。学生にとってはとても



も貴重な経験になっていくと思います」（河野さん）

「体育会部の部に所属している自分としては、レベルが高いタイの空手に触れられるのは大きな魅力です。もちろん、大村先生の下で練習ができるというのも、技術の向上を目指すうえでとても刺激になっています」（鍋嶋さん）



鍋嶋崇弘さん

河野正憲さん

日・タイ開催の合同合宿がもたらす空手の技術向上と国際的見聞

2013年は、3月11日から16日にかけてチュラロンコーン大学の学生が来日。その日程のなかで、早朝・午前・午後と1日2〜3回の練習を行い、合間の時間

は東京都内観光や日本語教室、学内でのレクチャーなどが実施された。年によって是在日タイ大使館に向き、公使を表敬訪問することもあるとのことだ。また、日本からタイに訪問する際も合宿のメニューは同様で、到着日から始まる合同練習やバンコク市内観光、タイ語教室や民芸品づくりといった活動を共に経験しながら、両国の部員たちが友人としての関係を構築している。

2013年は8月6日から約1週間の日程でタイでの合同合宿が実施され、部員たちは練習に取り組みむと同時に、異国文化に触れる経験をしてきたというのだ。「言葉があま





り通じない場面もありましたが、ジェスチャーで意思疎通を図ることもできました。日本人もタイ人も同じアジア人なので、基本的にはあまり変わらない、というのが僕の印象でした」(鍋嶋さん)

「タイの学生たちも僕らも4年間同じメンバーなので、同期意識のようなものを感じます。同じようなことを目指している友人にも出会えましたし、将来は



学生主導で企画する合宿で得られる気つき

日本における合同合宿のスケジュール作成や、宿泊先の手配、如水会への補助申請などは、合宿担当となった部員が中心となり、学生たちが自ら行っている。

「タイの学生とは英語でコミュニケーションを図りましたが、彼ら彼女らにとっても英語は母国語ではありません。僕が感じたのは、きれいにしゃべろうとする意識よりも、心を開いて会話をする意識のほうが大事だということでした。何を伝えたいのかという気持ちを込めてしゃべることで、多少発音が悪くても自分の思いが伝わるんだということに気づきました」(鍋嶋さん)

「もっと日本の勉強もしなければ、と思うことも多々あります。語学力

OB・OGらの協力を得ながら春から準備を進め、海外からの訪日メンバーを歓待する取り組みを部員たち自身が進めることが、空手道部の国際交流に関する伝統となっているようだ。またタイでの合宿についても学生が現地の学生たちとコンタクトを取り、細かい調整などを行いながら実施されるということだ。そうしたやり取りも含め、タイという異国の学生たちとコミュニケーションを図るうえで気づいたことについて、2013年に初めて合同合宿に参加した鍋嶋さんと、これまで3回の合宿経験がある河野さんが、それぞれ次のように説明してくれた。

「タイの学生とは英語でコミュニケーションを図りましたが、彼ら彼女らにとっても英語は母国語ではありません。僕が感じたのは、きれいにしゃべろうとする意識よりも、心を開いて会話をする意識のほうが大事だということでした。何を伝えたいのかという気持ちを込めてしゃべることで、多少発音が悪くても自分の思いが伝わるんだということに気づきました」(鍋嶋さん)



OB・OGらの協力を得ながら春から準備を進め、海外からの訪日メンバーを歓待する取り組みを部員たち自身が進めることが、空手道部の国際交流に関する伝統となっているようだ。またタイでの合宿についても学生が現地の学生たちとコンタクトを取り、細かい調整

はもちろん、海外の人とコミュニケーションを図るためには何を勉強するべきか、ということにも気づけたので、とてもいい経験をさせてもらえる行事だと思っています」(河野さん)

学生たちは、自ら企画した思い入れのある交流活動のなかで、多くの友人たちと出会いながらさまざまな気づきを得ている。一橋大学空手道部の恒例行事であるチュラロンコン大学との合同合宿は、空手という日本が世界に誇る武道を通し、学生たちの自主性、そしてグローバルな視点を養うことに寄与しているのだらう。



一橋大学には、ユニークでエネルギー溢るような女性が豊富と評判です。彼女たちがいかにキャリアを構築し、どのような人生ビジョンを抱いているのか？

第41回は、日本政策投資銀行企業金融第6部長で、

女性起業サポートセンター長も務める栗原美津枝さんです。

聞き手は、商学研究科准教授の山下裕子です。

スーツの似合うひと

パイオニアとして

山下 一橋大学OGのコミュニティ「エルメス」の立ち上げの準備をしていてわかったのですが、30代後半以降の女性で日本企業組織のなかに残っている人はとても少ないのです。外資や専門職、フリーランスで活躍している人は多いのに、企業のなかでキャリアアップを重ねている人は、本当に少なくなってしまう。その意味でも、現在、日本政策投資銀行（DBJ）で部長として活躍されている栗原さんのお話はぜひ伺いたいと思っていました。まずは定番の質問から。なぜ一橋大学を選んだのですか？

栗原 法学部への進学という以外は、一橋大学を選んだ特別な理由はありませんでした。ユニークな校風や仕組み、一橋大学で学ぶ重みのようなものは、入学してから知ったのが正直なところでしたが、選んでよかったです。

山下 仕事についてはどのように考えていましたか？

栗原 大学に残って上に進むことも考えましたが、公的な仕事に就きたいという思いは強くありましたね。具体的な



栗原美津枝（くりはら・みつえ）

日本政策投資銀行企業金融第6部長兼女性起業サポートセンター長。本名は土居。1987年法学部卒。日本開発銀行入行。文部科学省出向、財務、M&Aなどさまざまな業務に従事した後、2008～2010年、米国スタンフォード大学国際政策研究所客員研究員としてクロスボーダーM&Aやベンチャーファイナンスを研究。2011年5月、医療・生活寮の初代室長に就任。同年11月に「女性起業サポートセンター」を立ち上げセンター長を兼務。2013年4月、ヘルスケアやサービス産業を担当する企業金融第6部の新設に伴い部長就任。現在に至る。

日本政策投資銀行
栗原美津枝氏



Mitsue Kurihara

商学研究科准教授
山下裕子



Yuko Yamashita

企業や職種というより、ダイナミックで社会性のある仕事がいいと考えていたと思います。DBJの前身である日本開発銀行が女性の総合職の採用も考えていると聞いたので、であれば挑戦してみようと思いました。

山下 栗原さんは、男女雇用機会均等法施行後の1期生ですね。当時の日本開発銀行では女性の総合職はどのくらいいたのですか？



栗原 同期の総合職は19人で、うち女性は私一人でした。1期生が同じ企業に残っているのは珍しいとよく言われます。私自身、同じ企業に固執したわけではなく、やりたいことをやってきたら結果としてこうなったのですが、それが奇跡かなと思うときもあります(笑)。でも、1期生ですから自分が道を切り開いていかないことには、後に続く人が出てきません。予想以上に時間はかかりましたが、それも果たすべきミッションの一つであり、やりがいにつながりましたね。

ムダな「経験」は一つもない

山下 DBJですと仕事をつづけてこられたなかで、転機もあったのではないのでしょうか？

栗原 自分でも今後の方向性に大きな影響があったと思うのは、入行10年目に自社の統合業務、つまり日本開発銀行と北海道東北開発公庫との統合にかかわったことです。財務部に異動し、資金繰りや調達、勘定を統合させるとともに、統合後の新しい仕組みをつくっていきました。二つの組織の最後の決算を締め、新組織の最初のバランスシートを作成しました。資本勘定の振替もしました。これまで見てきた財務諸表がガラリと変わったのです。そして、統合した姿が外部にどう映るのか、どう評価されるのかを強く意識しました。DBJは、2008年に株式会社になりま

したが、組織のあり方が変わること、より市場で評価されるようになるだろうことは、この頃から意識してしま



た。統合して数字が変わっただけでなく、評価の物差しも変化してゆくことを感じ、そこを意識して仕事をするようになったのは、統合の仕事にかかわったおかげだと思います。

山下 栗原さんはM&Aの仕事を担当され、現在は部長の立場で女性起業家の支援事業に関与していらっしゃいますね。統合とM&Aや女性起業家支援とい

ても面白い仕事に携わられていると思います。その道筋もご自分で開いてこられたのですか？

栗原 銀行業務の典型的なキャリアアップでないとも言えますが(笑)、M&Aも当時のDBJでは新規分野でしたし、現在取り組んでいる医療などのヘルスケア産業や女性起業家支援等も新しい活動で、将来を見据えた開拓をつづけることができたと思っています。自分の所属する組織のなかでやりたい仕事や実現できる価値があるというのは、幸せなことですし、長くつづけてこられた最大の理由だと思います。



でも、もちろんすべてが思うようになったわけではありませんが、たとえば銀行の主業務である企業融資を経験したのが遅く、入行後に異動した関西支店では地域プロジェクトメイクや経済調査が主で、その後も科学技術庁(現文部科学省)へ出向しましたので、8年目によく融資の現場にきたときには経験や専門知識の不足を痛感し、このまま銀行でキャリアアップしていけるのだろうかと思われました。

山下 だから自分から学ぼうと思われたのですか？

栗原 そうですね。融資業務は悩みながらやっていたのですが、それを経験するなかで裏側にある資金調達に関心を持ち、資金管理や資金調達というもう一つの銀行の根幹にか

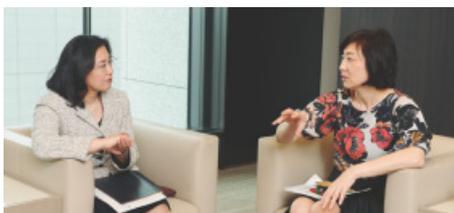
かわる仕事を希望しました。私にとってもう一つ予想外だったのが、約4年間財務的な立場で統合の仕事をした後、今度はシステムの統合に携わったことです。そろそろ違う仕事をしたいと思っていましたし、統合した組織のシステム統合の大変さをわかっていましたので、本音は「何でまた私が」と最初は思いました(笑)。しかしながら、統合の仕上げとしての新システムをつくる重要なプロジェクトですから、大変苦労しまし



たがやり遂げたときは達成感がありました。その過程で外部の専門家など多くの人とかかわり、さまざまなことを教えてもらい、助けてもらいました。新しいことをやる際には、実はこうしたさまざまな経験が活きてきますし、経験の積み重ねが私の血肉として力となり、物事のとらえ方や考え方の基礎になっていると思います。そしてこれからも伸びつづけてゆくために、ムダな経験は一つもないと実感しています。

山下 「ムダな経験は一つもない」というのは、すごくいい言葉ですし、社会のなかでキャリアを築いていきたいという人には心のどこかに留めておいてほしいと思いますね。M&A部門への異動は、ご自分で希望されたのですか？

栗原 そうです。7年間統合業務に携わったことで、複数の



の企業の統合によるメリットをどう発揮するか、それが外部からどう評価されるのかをもっと深く考えたいと思いました。また、財務とシステムでの統合経験を取引先やDBJの事業に還元したいという思いもありました。

山下 栗原さんが管理職になられたのは、M&A部門に異動されたときですか？

栗原 そうです。部門が立ち上がった初期の頃でした。数人でチームアップするのですが、メンバーには戦略の提案が得意な人もいれば、交渉がうまい人、エグゼキューションの力のある人もいます。そのバランスを取るといい

チームになるんですね。課長になるまでは思い切り自分のやりたいことができず、私自身、どちらかといえど自分でやりたいほうなのですが、課長になり組織をマネジメントするには



一歩引いて全体を見ること、部下に任せることの大切さ、難しさを、このとき学びました。

山下 エースプレイヤーとディレクターは、役割が違いますが、マネジメントの醍醐味を経験するのは管理職になってからですが、その入り口で辞めてしまう女性が多いのは残念に思います。

ジャンプするには一度身を縮める。 スタンフォード大学へ

栗原 M&Aの依頼元の企業のアドバイザーとしてパートナーの選定や交渉にあたるのは全く未経験の仕事でした。銀行はアセットを利用したビジネスが主ですから、新しい会社に転職したような気持ちでした(笑)。課長にもかかわらず、これまでのスキルをリセットする必要がありました。でもDBJのアドバイザーにしかできないことはあると思いましたし、企業経営者やその資本政策に直接かかわれることですから、覚悟のようなものはありましたね。

山下 M&A部門では何件くらい案件を担当されたのですか？

栗原 50件くらいです。本当にいい経験をしたと思います。5年ほど頑張りがつづけて、インプットしてはアウトプットするのを繰り返しているうちに、伸びきったゴムのようになっているなど感じたのです。一度縮まないと次にジャンプできないなど。自分に足りないのは国際経験だともわ

対談を終えて

「異なる要素を調和させる力」

スーツの似合うひとである。

生まれつきの華やかで美しいお顔立ちに落ち着き、思いやり、そして、軸のしっかり定まった意志の強さ。部屋に入ってこられたとき、空気の質感がしっとりと変わるのを感じてしまったぐらい。

日本では働く大人の女性のスーツ姿ってなかなかイメージしにくい。黒のリクルートスーツで一斉に仕事を始めた後、どうなっていくのでしょうか？ 女性政治家の勝負服や、女性起業家のブランド服、等、女を意識しすぎているようで、スーツの良い意味での中庸さとはかけ離れているような……。

女とスーツの関係は、M字カーブとも言われる女性の企業内でのキャリア形成の難しさを象徴しているのかもしれない。大企業の集積する大手町は、いまだに女性がなかなか食い込めない男性社会の縮図のような所だ。その中でも金融界は、世界的に仕事服のカジュアル化が進む中、スーツの最後の砦。栗原さんのスーツ姿、なんと貴重な存在か！

金融業界の構造変化に寄り添ってきたようなお仕事の軌跡である。中でも、統合の仕事が転機になったとのことだ。顧客の事業支援ではなく、自行の経営体制の骨格に関わる仕事だが、緑の下力持ち的で途方もない忍耐が必要である。経営の隅々まで自分の眼で見届けてきた経験が後にM&Aの仕事に生かされる。与えられた仕事をしっかりと成し遂げること、自分のやりたい方向を自律的に創っていくこと。二つは矛盾するようだが、唯一無二のキャリアを生み出す秘訣なのではないだろうか。

Suitの語源は、followを意味するsequi。異なる要素が互いにあい従っていること。揃いの服がスーツ、揃いの部屋がスイートルーム、揃いの音楽が組曲。案件の異なる多様なリスクを調和させ、投資機会に変えていくバンカーの力にも通じるものがあるのかも。最も素晴らしいのは、ただの無難に終わらず調和の中に伸び伸びとした個性が息づいていることでしょう。

東京に金融特区を創る案があるとか。素敵なスーツ姿の女性が増えるといいな。もちろん男性も。(山下裕子)

かかっていましたので、ビジネスマン・フェローとして2年間スタンフォード大学で学びました。スーツは日本に置いていきました。夫や両親、家族はいつも私の選択を尊重してくれますが、ここでも応援してもらいました。帰国後は、財務部で民営化に向けた資金調達が多様化を進め、2011年に「医療・生活室」の初代室長(部長職)になりました。

山下 女性起業家支援事業は、ご自身の発案だそうですね。

栗原 経営層から投げかけられた問題意識は、「増えている女性経営者とDBJの連携を考える」というものだけでした。スタンフォード大学にいたとき、アメリカでは、ベンチャーキャピタルの出口戦略、あるいは企業の成長戦略としてなぜM&Aが活用されているかを学び、シリコンバレーでそれを肌で感じました。特に、起業と企業の関係、スタートアップ企業の取り巻く環境が日本とアメリカ、特にシリコンバレーで違うことを実感し、日本でも何らかの形で、新しい成長企業が生まれる環境づくりを応援できればと考えていました。今手がけている1000万円の事業

一橋の女性たち

奨励金の提供と事後サポートを組み合わせた女性起業家の事業コンペティションはその一環。新しい視点での事業プランや情熱あるバワフルな女性たちに出会うことができ、とても嬉しく思っています。

山下 もっとお話を伺いたいのですが、誌面の関係もあり残念です(笑)。最後に後輩へのメッセージをお願いします。

栗原 私の時代は、一つずつ自らつくらないと道はありませんでした。私の諸先輩方はさらに苦労して道を開いてくれたことと思います。今は多くの道、選択肢があります。でも、できた道の後からたどっていくだけで満足してほしくはありません。先人がつくった道を踏みしめながらも、その先の道を切り開いていけることを願っています。



People

「天声人語」で伝え続けた

「静かな炎」のような思い

「いい文章のいちばんの条件は、これをこそ書きたい、これをこそ伝えたいという書き手の心の、静かな炎のようなもの」

『文章のみがき方』（岩波新書刊、2007年）のまえがきに書かれた、著者・辰濃和男の言葉である。朝日新聞社の論説委員として「天声人語」の執筆を13年間担当し、退社後はエッセイストとしても活躍。朝日カルチャーセンターの社長や日本エッセイスト・クラブ理事長を歴任する。現在は、蔵書の一部数千冊を寄贈する私設図書館の設立活動に充実した日々を過ごしている。そんな辰濃が「宝物のよう」と振り返るのが、一橋大学の前身である東京商科大学本科時代の3年間だ。往事の思い出から、グローバル人材たらん一橋大生に伝えたいメッセージまで、まさに「静かな炎」のごとく語った。（文中敬称略）



第5回

辰濃和男氏



「天声人語子」は プレッシャーとの闘い

1904年から全国紙「朝日新聞」朝刊1面に掲載されている「天声人語」。時々の出来事をテーマに、そこから学ぶべきことや感じ取れる価値などを600文字ほどに凝縮し、印象的に読ませる名コラムとしてあまりにも有名だ。大学入試の問題によく利用されるなど、世の中にはよく知られている。文章の勉強のため書き写す人が多く、また「朝日新聞」の「顔」的存在として、同社の広告でもひんばんに使われている。

しかし、こうした「よい文章の見本」的に取り上げられることを、辰濃は頭から否定する。

『「天声人語子」(「天声人語」の書き手)となった論説委員は、何があっても毎日、書かなければならないのです。書いているほうからすれば、毎日、毎日、猛烈なプレッシャーがあります。つねに、あと1日、あと1時間、あと10分と、締め切りぎりぎりまで時間と己との闘いな

のです。満足な仕上がりでなくても出稿しなければならぬこともありました。見本だなんてとんでもないですね」

歴代の「天声人語子」は皆、そんなプレッシャーと闘ってきたという。

「あるとき、階段をダーツと駆け下りてきて頭を掻きむしったかと思うと、またダーツと駆け上がってゆく人がいました。『入江さん』と声をかけても振り向きもしないのです。体を動かすといえ考えが浮かぶことが多いのですが、入江徳郎さんはそのとき、何かヒントを掴みかけたのかもしれない」

読者の意見に

文章力は大いに磨かれる

そう語る辰濃が「天声人語子」に着任したのは1975年12月。45歳のときだ。

「論説委員室から『手伝ってほしいことがある』と呼ばれて、行ってみると『「天声人語」を頼む』といわれました。しかし、私は素直には喜べませんでした。プレッシャーがきついせい





か、歴代の『天声人語』には健康を害する人も少なくなかった。まさに寝ても覚めてもブレッシャーとの闘いで、体を壊さずにいられたのは、ストレッチをやったり低山を歩いたり、体を動かすことを心がけたのがよかったのかもしれない

「天声人語」を離任してからも、そんな日々

のことがよく夢に出てきた。

「書いても書いても原稿用紙が真っ白のままなんです。締め切り時間がきて、そばにいる誰かが『辰濃さん、まだ書いていない』とヒソヒソ話している声が聞こえてくる。そんな夢です。終戦後もサイレンの音を聞くと反射的に首が縮こまったのですが、それと同じようなものですね」と辰濃は苦笑する。

しかし、「天声人語」だからこそのためになったこともある。多くの読者から直接感想が寄せられてくることだ。

「よかったと言ってもらえるだけでなく、自分の筆足らずな点を読者に指摘してもらって、『なるほど』と考えさせられたこともしばしばです。読者の意見にはハッとさせられることがたくさんありました」

もう一つ、注目度が高い「天声人語」は新聞記者として世の中に伝えたいことをアピールするのにまたとない場であり、その場を自由に（勝手に、ではな

く）使えるのは「天声人語」の特権だ。

「あるとき、太平洋戦争末期の沖繩戦に巻き込まれ、非業の死を遂げた『ひめゆり学徒隊』を題材にした自主制作映画を観たのです。クライマックスの激戦のシーンが、突然、沖繩の若い娘たちの琉球の舞を踊る姿に変わる。「死の世界」と「生の世界」が共に描かれていることで、映画に深みがでていました。十代の娘たちは生きることを願っていたのでした。これが非常に印象に残り、この映画の劇場上映を応援するキャンペーンをやりました。正直に言うと、この映画をつくった人たちを応援してやろうという気持ちからでした。そういうこともできたのです」

リベラルな雰囲気と憧れて 東京商科大学予科に入学

1930（昭和5）年、東京に生まれた辰濃は、旧制の東京府立第十二中学校に進学する。

「戦時中で、軍隊式のスパルタ教育でした。電車のなかや、道路上で先生や上級生と出くわすと、直立不動で拳手の敬礼をしなければならなかったのです。しないと殴られました。そういう時代でしたね」

とはいえ、いい先生もいた。担任の先生は国語が専門だった。先生の家に遊びに行つて、島崎藤村の詩集をいただいたことなどを辰濃は鮮明に記憶している。

そんな辰濃の5歳上の兄が東京商科大学に通うことになった。辰濃はその兄から大学の話をよく聞かされたという。

「兄の話から、とてもリベラルな雰囲気を感

じて憧れましたね。ですから私はほかの大学は考えず、東京商科の予科一本に絞って受験しました」

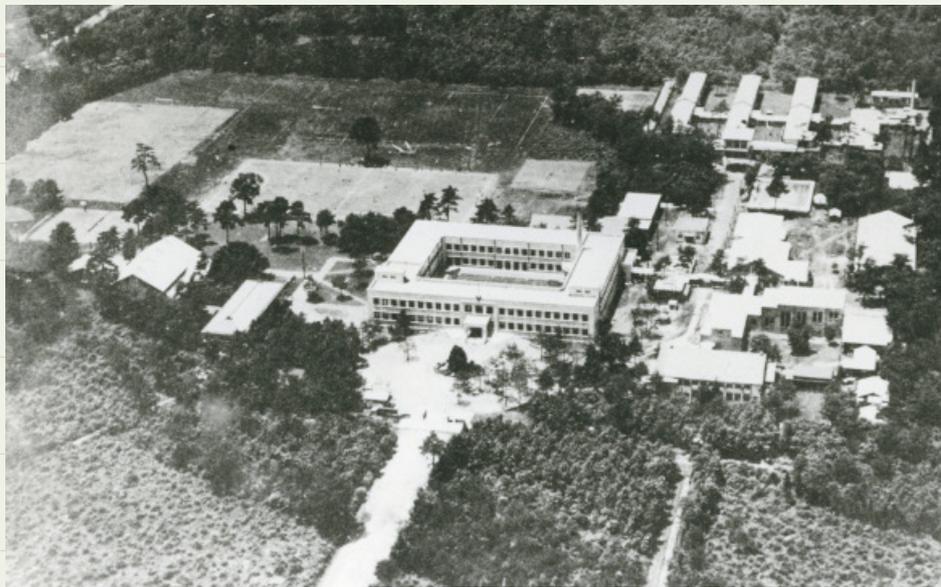
子どもの頃から辰濃は、「いずれは物書きになりたい」と漠然と考えていた。「なぜ文学部のある大学を選ばなかったのかはよく覚えていないし、キャプテンズ・オブ・インダストリー」という理念も認識していませんでした」と打ち明ける。後年になって新聞記者を志望したところをみると、社会的なことに興味があつて東京商科大学を選んだのだろうか。

「それは違うと思いますが、それだけ兄の話のインパクトが強かったということかもしれません」と述懐する。

文学と流行歌に耽り アルバイトに精を出した 学生時代

東京商科大学の予科に入学を果たした辰濃は、学校新聞がなかったのでさっそく数人の友人と新聞づくりを始める。

「文章を書いて発表するということに関心があったのだと思います」



東京商科大学予科の全景と校舎



そんな仲間の1人に、後年、評論家・社会学者として名を馳せる加藤秀俊がいた。のちに放送界で働くことになった中村朗^{はから}もいた。

「加藤は、よくアメリカの原書をバリバリと読んでいましたが、大いに刺激を受けた存在でしたね」

一橋大学ならではのリベラルな校風のなか、辰濃は伸び伸びとした学生生活を謳歌する。昼前に起きて、坂口安吾、太宰治、井伏鱒二などの流行作家の小説を読み耽ったり、アルバイトに精を出したり、の日々だった。

「喫茶店の下働きてアイスクリームを作ったり、そのほか、ナンキン豆売り、アメリカタバコの流れてきたのを売りさばいたり、夏休みなどには『ワシントンハイツ』という駐留米軍住宅のホームキーパーをやりました。大きな冷蔵庫やベッド、自動車があるアメリカ人の暮らしぶりが眩しかったですね。今思えば、なんであんなに一生懸命やっていたんだらうと自分でも思うくらいです（笑）。きつと性に合っていたんでしょ。一橋では珍しいタイプだったと思いますよ（笑）」

「宝物のような日々」の中心にあった「南博ゼミ」

そう話す辰濃が「宝物のような日々」と述懐する東京商科大学時代の中心にあったのは、「南博ゼミ」であった。2001年に87歳で逝去した

南は、後年、日本社会心理学会の理事長を3期務めた日本の社会心理学の泰斗であった。コーネル大学に留学し博士号を取得後、1947年に日本女子大学教授に就任するとともに、東京商科大学予科の非常勤講師となる（1958年に一橋大学教授就任）。南は歌舞伎などの伝統芸能や映画などの大衆芸能にも研究対象を広げるなど、社会心理学者としては広範な領域をテーマとした。俳優座の養成所で教えた経験もある。

その南に辰濃を引き合わせたのは、加藤であった。南の授業を履修していた加藤が、南に「辰濃という面白い学生がいる」と話したところ、南は「その学生を連れてこい」と言ったのだ。

「南先生は私に『日本の流行歌の話をお聞かせてください』と（笑）。そこで私は得意になって持論を展開したのです。ありがたいことに先生は面白がって聞いてくれました」

東京商科大学では一講師の立場であった南は、ゼミを持つことはできない。しかし、南の薫陶を受けたいと加藤や中村は仲間と相談して、南ゼミを実現させることを大学に申し入れることにした。そこで辰濃たちは高島善哉教授に掛け合う。人気教授の高島は、一橋大学社会学部長まで務めたキーマンであった。

「高島先生は即座に『わかった。責任持って引き受けよう』と言ってくれました。そして、『高島ゼミの南講師』という名目で、実質的な『南ゼミ』を実現させてくれたのです。私が『高

『島ゼミ』に在籍した記録が残っているのは、このためです」

南は評論家で大衆文化研究者の鶴見俊輔などとも親交があった。鶴見は雑誌『思想の科学』を発刊、「思想の科学研究会」を主宰。この学際的な研究会は、都留重人や丸山眞男など多彩な人材が集う論壇の一つの核となる。辰濃は南を通じて、こうした世界を垣間見ることができた。辰濃は「『思想の科学研究会』のユニークなところは、日本の知識人としてそうそうたる顔ぶれにもかかわらず、『これが学問になるのか』と思うような流行歌や演劇などの大衆芸能も取り上げて評価していたことだ」と感じたという。

「南ゼミでも、人々が酔っ払って歌う歌にはどんな意味があるのかなどという、社会心理学の教科書には書いていないようなことを議論しました。非常に面白かったですね。南先生は、何も知らない一学生の私に社会心理にかかわる新しい知見を次々と教えてくれました。南先生がいなければ、今の自分はないと思います」と辰濃は遠くを見た。

知床の乱開発を守る運動を 広めた企画記事

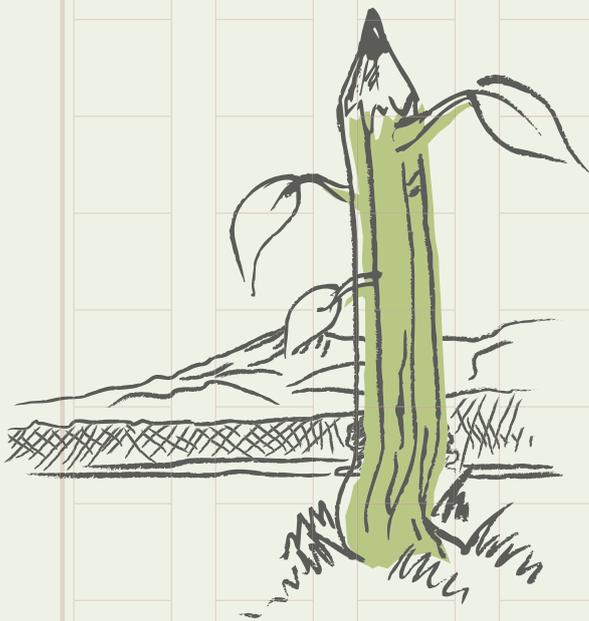
1953年に東京商科大学を卒業した辰濃は、朝日新聞社に入社する。新聞記者になりた

い、という積極的な動機よりも、「いずれ物書きとして生計を立てていくには、新聞社に入っておくのが一番いい」という考えが強かった。「作家の井上靖が毎日新聞社の出身であったことが大きく、そうしたキャリアに憧れがあった」という。

入社後は浦和支局に配属され、県政や県警などを取材する日々を送る。

「それこそ何でもやりましたね」

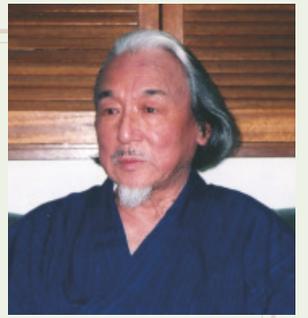
4年目に本社の社会部配属となる。汚職事件や凶悪犯罪を追いかける、まさに新聞記者の第一線で活躍。また、企画記事にも積極的にかかわった。特に印象に残っているのは、知床の土地を開発から守る運動を応援する企画だという。1970年代に起きた「列島改造ブーム」に乗って、同地でも開発計画が浮上。これを阻



止しようと、1977年に地「元斜里町が知床国立公園内の開拓跡地を買い取るために広く募金を呼びかける「しれとこ100平方メートル運動」を始めた。この運動の盛り上がり、新聞を通じて全国の人に呼びかけ「自分たちの手で知床半島の土地を買い占め、秘境の自然を乱開発から守ろう、というものだ」と記した。この記事が一つの端緒となり、一気に知床の乱開発を守る運動が認知されていったのである。なお、この出来事について辰濃は『よみがえれ知床 100平方メートル運動の夢』（朝日新書）という新書（共著）にまとめている。

アメリカ社会の民衆の力に 感激した特派員時代

1965年、辰濃はニューヨーク特派員に任命された。60年代のアメリカは黒人暴動、大学紛争、ヒッピーズ運動、ロバート・ケネディの暗殺とアメリカ社会が大きく動いている時代だった。「ニューヨークには社会部員から特派員を出す慣例があったので、栄転とかではなく単なる人事異動」と辰濃は謙遜するが、新聞記者にとっては大きなステージであることに違いないだろう。事実、辰濃自身「大きな刺激を受けたことは無数にあった。帰任後は、また行けと言われればいつでも行きたいという気持ちがあった」と打ち明けるほどだ。



ニューヨーク支局に着任した直後、辰濃は支局長から「ベトナム反戦のピースパレードが行われるから取材に行け」といわれた。五番街でそのパレードを目にして、辰濃は目を丸くする。

「日本では戦時中に『日本は負けそうだ』『戦争反対』などと言おうものなら非国民扱いされて大変な目に遭いました。それが、ここニューヨークでは、ビートルズ、ジョン・バエズ、ボブ・ディランといった歌手たちの歌が飛びかい、音楽隊が派手な演奏を繰り広げ、非常に大勢の老若男女が大声で『MAKE LOVE, NOT WAR』と氣勢を上げながらデモ行進しているんです。なんと開放感に満ち溢れたデモなんだろうと、魂が揺さぶられるような思いがしました。暴力に頼らない言論で、時のジョンソン政権を動かしたわけです。ベトナム反戦運動における民衆の力には、相当なものがあったと思います」

時には人種問題などで暴動が起きることもあった。警官がそんな群衆に発砲することもあったが、その様子を克明に記録し出版するジャーナリストの存在にも辰濃は刺激を受けたという。「自らの欠陥をさらす勇氣」というものに学ぶことがあった。

「センサーショナルに書き立てるのではなく、客観的に、いつどこで誰がどのように暴動を起

こし、それに対してどの警官がどんな阻止行動を取ったのかを淡々と克明に記述しているのです。そんな本が売れているところに、民主主義が有効に機能している様を感じました」

ニューヨーク特派員の3年余の間、ベトナム戦争や暴動だけでなく、社会のあらゆる分野で生身の人間が体験している事実をオープンにしていくアメリカ社会の民衆の力というものに辰濃は心を動かされ、帰国したのである。

ブータンと ニュージージーランドで 体験したこと

その後、辰濃は社会部次長、編集委員、論説委員、編集局顧問を歴任し、1993年に63歳で朝日新聞社を退社した。

国際雨水会議の主宰者の一人になったりして、国際的な環境に身を置き、プライベートでも広く海外を旅した辰濃。一橋大学は目下、グローバル人材の育成に力を入れて取り組んでいるが、学生にどういったことを学んでほしいと考えるだろうか。しばらくの間考えを巡らして、辰濃は話し始めた。

「ブータンを旅したことがあります。あの国には日本人が学べるものがたくさんあると思えましたね」

ブータンの人々は、野良犬でも「うちの犬」

という意識があつて、当局が捕獲しようとするのと近くの住民が先に捕まえて家に隠してしまうという。

「車でインドの国境入りまで連れて行って、『もう戻ってくるなよ』とそこで放すのですが、しばらくするとまたブータンのその村に戻ってきてしまうのだそうです(笑)。もちろん、犬だけではありません。食べ物にハエがたかっても殺そうとはせずに手で払うだけ。魚も釣らない。生きとし生けるものを損なってはならないという思想が徹底的に根付いているんですね」

日本にも、命の大切さや動物愛護を口にする人は多いが、そこまで徹底している人は、少ない。しかし、世の中にはそこまで徹底している人がいる。それはブータンに行けば学ぶことができる。

辰濃がニュージージーランドに行ったときのこと。ある入江を訪れた。そこに橋を架ければ容易に行けるところをわざわざ海を渡ってゆくという場所に出くわした。日本なら間違いなく橋を架けているところだが、観光客の一行は水着に着替えて海を渡った。辰濃もそれを真似したが、不思議に感じて現地の人にその理由を尋ねた。

「すると、こう言われます。『なんで金をかけてまでそんなことをする必要があるのか？ せっかくの景観を台無しにしてしまうじゃないか。そんなことをしなくても、あなたはこうやって海を渡って楽しかったらどう？ 我々は、こう

やって海を歩いて渡るのがベストな方法だと思っている』と。なるほど、そういう考え方もあるのか、と感心しました。何でも効率を重視して考えていた私たち日本人にはなかなか思いつかないことだと思いましたね」

グローバル人材に

必要な考え方や

態度はどこでも学べる

こうした体験は、何も外国でだけ得られるというものでもない。辰濃は、お遍路びととして四国八十八ヶ所霊場を六十代から七十代までに、4度（3周）歩いたことがある。その時88番目の最終の札所で泣いている若者が何人もいた。辰濃はその理由を尋ねた。

遍路びととして歩いていると、見ず知らずのお婆さんに「お接待させてもらいますよ」と百円玉を何枚か渡され、手を合わせて拜まれた。そんなことが何回もあった。すると若者は、なんでこの人はこんな自分を拜んでくれるんだろうと考え始める。そのうち自分も自分の履いている靴や靴下、自分の使っている杖や傘に素直に「ありがとう」と「感謝をする」という生き方の上で基本的に大切なことを学び、お辞儀をす

るようになったというのだ。

「人に拜まれ、なぜ人はそのように何かに感謝するのかを考えて、自分はいろいろなもの世話になって生きていることと気がついて感極まったというわけです。つまり、人間が変わったのですね。こうした境地に立って相手を思いやることを、真の『おもてなし』というのではないのでしょうか。まさに東京オリンピックは世界中から人を迎え入れるわけですが、そんな精神を持ち合わせた人が、真の国際人ではないかということですよ」

グローバル人材とは、外国語に堪能な人ばかりを指すのではない。どの国に行っても、相手

を理解し、尊重し、自分も理解してもらおうと努めることができる人といえるかもしれない。そうした考え方や態度を身につけるための学びの場は、どこにでもある。そう辰濃は言いたい。また、学生時代の過ごし方については、自身の予科時代を振り返り、勉強以外のことにも関心を向けて自由に過ごしてもらいたいと語る。いかげんと思えた学生時代の活動や体験が、実社会に出てから役立ったからだという。

辰濃が13年間、「天声人語」で伝え続けたかった「静かな炎」のような思いにも通じるものがあるのではないだろうか。

辰濃和男（たつの・かずお）

1930年東京生まれ。

1953年東京商科大学卒業、同年朝日新聞社入社。

ニューヨーク特派員、社会部次長、編集委員、論説委員、編集局顧問を歴任。

1975年から1988年まで「天声人語」を担当。

朝日新聞社退社後は、

朝日カルチャーセンター社長、

日本エッセイスト・クラブ理事長を務めた。

著書多数。



北欧の食器とテキスタイル

数年前から、フィンランドのイッタラが製造しているティーマ (Teema) シリーズの食器を愛用している。シンプルで扱いやすく、手ごるな値段なので普段使いにちょうどいい。形や色が豊富で、少しずつ買い足しているうちに我が家の食器棚のかなりの部分をティーマが占めるようになってしまった。平皿や深皿、ティーカップとソーサー、マグカップなどを、自分用にも来客用にも使っている。

この食器シリーズはカイ・フランク (1911-1989) がデザインしたもので、1953年に発売された。当時はキルタ (Kilta) という名のシリーズで、生産技術の問題が発生したために多くの愛用者に惜しまれながら一旦生産を停止したが、のちにティーマと名前を変えて再開された。以来、素材や形は少しずつ変化してはいるものの、オリジナルのデザインを保ったまま現在も世界中で人気を博している。装飾を施したディナーセットとは真逆の、簡素で合理的な食器で、さまざまに使いまわしができるように考え抜かれてつくられている。

カイ・フランクのデザインは、シンプルで機能的であると同時に、フィンランドの農村文化や伝統的な工芸品のもつ温かい雰囲気を受け継いだものでもあり、その美しさは「フィンランドデザインの良心」と呼ばれている。ティーマと同じく我が家で愛用中のガラス「カルティオ (Kartio)」もカイ・フランクによるものだが、直線的で無駄のないフォルムでありながら、大きさや色合いなどで素朴な温かさを表現した絶妙なデザインだと思う。彼は1950年代に日本を二度訪問し、日本の焼き物から多大な影響を受けたそうだ。

北欧の家庭では、ティーマやカルティオなどのイッタラ製品をはじめ、同じくフィンランドのアラビア、スウェーデンのロールストランドやグスタフスベリなど、老舗の陶器メーカーの食器シリーズを見かけることが多い。若い人たちは、イケアで購入した安価な食器と、実家から譲ってもらった古い食器をとりまぜて使っていたりする。シンプルで色づかいかも落ち着いているものが多いので、異なるシリーズを組み合わせても全く違和感がないし、同じデザインで長く生産されてきたシリーズは買い足しもしやすい。

ロールストランドのコーカ・ブロー (Koka Blå)、モナミ (Mon Amie) といった食器シリーズや、グスタフスベリのスピサ・リブ (Spisa Ribb)、ベルサ (Berså) シリーズなどは特に人気があって、セカンドハンドショップやフリーマーケットでたくさん売られている。青いラインに葉っぱの模様が埋め込まれたコーカ・ブローはスウェーデンのデザイナー、ヘルサ・ベングトソン (1917-1993) による1955年のデザインで、深いブルーの花柄が美しい

モナミはマリアンヌ・ウエストマン (1928-) が1952年にデザインした。直線が細かく引かれたスピサ・リブと葉っぱ模様のベルサは、スウェーデンのデザイナー、スティグ・リンドベリ (1916-1982) の代表作である。どれもヴィンテージものには結構な値段がついているが、最近になって一部商品の復刻版の生産が始まり入手しやすくなったので、私も少しずつ買い集めている。

「北欧デザインの黄金期」といわれる1950年代から60年代にかけては、食器、テキスタイル、家具などの秀逸なデザインが数多く生み出されたが、半世紀以上も愛され続ける商品の誕生の背景には、デザイナーや生産者らの熱意と、それを下支えしたモダニズムの運動があった。工業化の進展の只中であつた20世紀初頭の

北欧諸国では、農村地域の素朴な生活様式は衰退し、都市部では労働者が劣悪で不衛生な住環境に苦しんでいた。シンプルで機能的、かつ伝統を織り込んだ美しい日用品を安価で提供することは、労働者家庭の住環境の改善という目標を介して、国民の安定した生活の実現を目指す福祉国家の理念とも呼応し、北欧デザインの特徴を形作つたといえる。

機能的で美しい北欧デザインは1930年のストックホルム展覧会ですでに世界の注目を集めて

いたが、その後には育つたデザイナーたちが多く出展した1955年のヘルシンボリ日用品展 (H55と呼ばれている) は歴史的な展覧会となった。コーカ・ブローやスピサ・リブが発表されたのはこの展覧会であつたし、フィンランドのエリッサ・アアルト (1922-1994) がデザインしたテキスタイル「H55」や、スウェーデンのアストリッド・サンペ (1909-2002) とマリアンヌ・ニルソン (生没年不明) による斬新なテキスタイル・コレクションもここで発表された。サンペの「ペーシオン家のスパイス棚 (Perssons Kryddskåp)」「快適なキッチン (Kökstrivsel)」、マリアンヌ・ニルソンの「ニシン (Sill)」「パン屋のベリストレーム (Bagare Bergström)」は、キッチンタオルのデザインとして現在でも人気が高い。

日本ではここ数年、北欧デザインの雑貨を扱う店が急速に増えており、これらの食器やキッチンタオルはどの店でも飛ぶように売られているようだ。北欧デザインを手取る際にはぜひ、20世紀前半の北欧諸国で繰り広げられた福祉国家形成に向けての闘いにも思いを馳せてみてほしい。

Love of Culture

北欧の食器と
テキスタイル



社会学研究科准教授

太田美幸

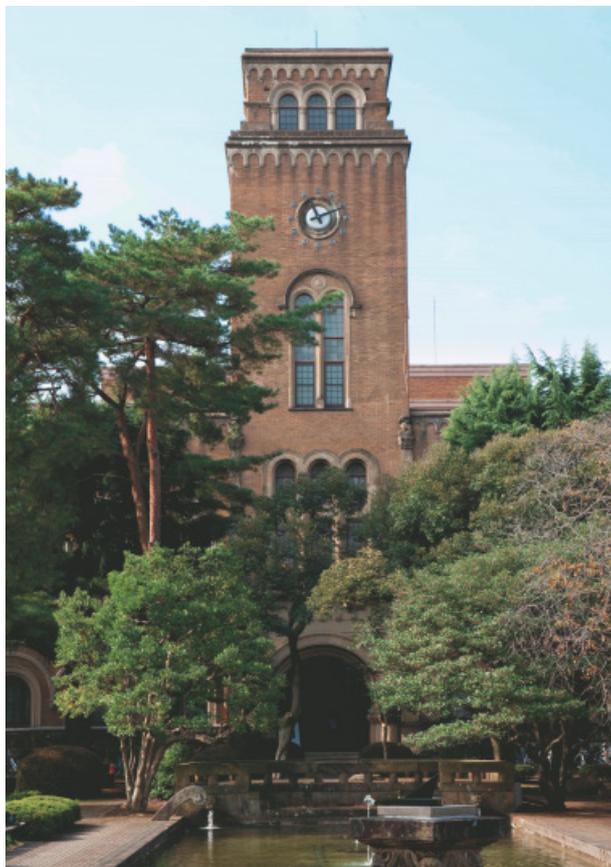


画像提供:アルテック ジャパン





時計台再考



一橋大学の時計台は、ロンバルディアドームによって縁どられ、大小のアーチ型窓が連なる、ロマネスク様式のファサードが印象的だ。時計台と、兼松講堂、本館のトリアーデが織りなす景観は本学の貴重な文化資産であり、映画やドラマのロケにもよく利用される。2012年に放映されたNHKの連続テレビ小説「梅ちゃん先生」で、ヒロイン梅子の勤務する「帝都大学病院」として時計台が使われたことを記憶されている読者も多いだろう。

時計台は、1930（昭和5）年6月に竣工した。兼松講堂が伊東忠太によって設計された

ことは有名なのに対し、時計台を設計した文部省建築課の技師、中根蕃の名はあまり知られていない。時計台の完成を伝える『土木建築資料新聞』（1930（昭和5）年9月5日）によれば、中根は1913（大正2）年に名古屋高等工業学校を卒業、「極めてフレッシュな気分を有ち能く流る、時代相を知り名古屋高工出としては珍しい性格の所有者」であった。学習院女子部や東京高等工業学校、東京師範学校、学士院などの設計で経験を積んだのち、本学時計台の設計で「異常の好成績を挙げた」ため一躍、「設計技術界に於ける異彩ある人物」と目されることとなった。

大正～昭和初期には、時計台を大学のシンボルに据えることが流行した。東京大学の安田講堂や、京都大学の時計台が竣工したのもこの頃のことだ。中央に塔を配置し、塔を強調するために建物自体をシンメトリカルにデザインする建築様式は、明治期以来、大学に限らず、多くの公的建築物に用いられた。このようなデザインには、建物を「国家の中央」とみなす権威主義的な意味が込められていたといわれる（鈴木博之『日本の近代10都市へ』）。

だが、筆者のひいき目かもしれないが、一橋の時計台にそうした雰囲気は微塵も感じられない。これは、建学以来の自由闊達な学風に負うところも大きい。時計台がわれわれ教員の研究スペースや、図書館スペースの一部として、



閲覧室（1920（大正9）年の卒業アルバムより）

日常的に学内外の人々に開かれたオープンな空間となっているからかもしれない。

その図書館の一角に、TEMPUS FUGIT、と刻まれた金文字の額がかけられているのをご存知の読者も少なくないだろう。これは「光陰矢の如し」を意味するラテン語の格言で、東京高等商業学校時代の1917（大正6）年9月に開館した御大典記念図書館の閲覧室にかかけられた。国立へのキャンパス移転後は、時計台奥にある図書館のカウンター正面にかけられ、筆者も学生時代には本を借りに行くたびに時間の

有限性を意識させられたものだ。近年の図書館増改築工事後も、この額は引き続き新本館の書庫入口にかけられているが、以前と比べると、人目につきにくくなったのが惜まれる。

大学発祥の地ヨーロッパでは、すでに中世末期には図書館に砂時計が設置され、時間の合理的な自己管理が求められていた。

文化史家のピエ・ロッセムの著書『時間の歴史』によれば、14～15世紀、公共時計の急速な普及を通じて人々の時間意識に大きな変化がもたらされた。大学でも新たに導入された時間割による時間区分が、カリキュラム上の必読書の急増と相まって、大学関係者に「時間の圧迫」を痛感させることになったのである。

84年間にわたって一橋の歴史を刻んできた時計台が、今後どのような時を刻むのか。それはひとえに、時計台の下でどのような時が刻まれるかにかかっているだろう。

- ・公益社団法人日本観光振興協会
- ・サントリーホールディングス株式会社
- ・農林中央金庫
- ・森・濱田松本法律事務所
- ・国際石油開発帝石株式会社
- ・ニフティ株式会社
- ・みずほ証券株式会社
- ・ヤマト運輸株式会社

研究支援等

- ・アジア経済及び企業戦略研究（スルガ銀行株式会社、他1社）
- ・FMA アジア国際会議助成（S&P Capital IQ、株式会社金融データソリューションズ）
- ・KDDI 共同研究
- ・国際企業戦略研究科金融戦略・経営財務コース支援
- ・資源エネルギー政策プロジェクト（JX 日鉱日石エネルギー株式会社、三菱商事株式会社、他2社）
- ・社会科学高度統計・実証分析機構支援
- ・西武信用金庫教育助成
- ・日本総研寄附研究
- ・日立製作所研究プロジェクト
- ・一橋大学生協による大学院生研究支援
- ・法学館研究プロジェクト
- ・法科大学院教育研究環境整備
- ・法科大学院連続講演会（フレッシュフィールズブルックハウスデリンガー法律事務所）
- ・森・濱田松本法律事務所法科大学院支援
- ・若手研究者に対する国際学会報告等支援

一橋記念講堂（現 一橋講堂）購入

運動部支援事業

- ・合気道部・少林寺拳法部道場改修
- ・弓道部道場改修
- ・体操部活動支援
- ・バレーボール部活動支援
- ・ボクシング部道場改修
- ・陸上競技場改修等施設整備
- ・空手道部道場改修等活動支援
- ・小平屋外プール改修
- ・端艇部艇庫改修等活動支援
- ・ハンドボール部コート改修
- ・ラグビー場人工芝化等施設整備

その他の事業

- ・学生ビジネスプランコンテスト（ゼネラルエンジニアリング株式会社）
- ・兼松講堂音楽環境整備（株式会社プリンスホビー）
- ・兼松講堂レジデントオーケストラ支援
（協賛：オリオン書房、株式会社大塚家具、株式会社セレモア、株式会社立飛ホールディングス、多摩信用金庫、松井証券株式会社）
- ・国際・公共政策大学院インターンシップ等支援
- ・シニア・エグゼクティブ・プログラム施設整備
- ・ポーター賞（プライスウォーターハウスクーパース株式会社）
- ・ホームカミングデー

一橋大学基金

募金キャンペーン期間終了（平成19年2月～平成26年3月）

平成19年2月から始まりました一橋大学基金の募金キャンペーン期間は、平成26年3月末をもちまして終了いたしました。キャンペーン期間中の申込み総額は約67億円に達しました。

皆様からのご支援に、心より御礼申し上げます。

なお、キャンペーン期間の終了後も、引き続きご寄附（通常のご寄附に加え、寄附講義をはじめとする産学連携事業等）の受入れを行い、目標金額である100億円の達成を目指して参ります。今後とも、皆様からのご支援・ご協力を賜りますようお願いいたします。

一橋大学基金の活用実績（継続中の事業も含む）は、以下のとおりです（50音順）。

奨学金事業

海外派遣支援奨学金

- ・ 海外語学研修奨学金
- ・ グローバルリーダー育成海外留学
- ・ スペイン短期海外研修支援（Berger社）
- ・ 短期海外研修奨学金
- ・ 一橋大学海外派遣留学奨学金（一般社団法人如水会、明治産業株式会社、明産株式会社）
- ・ 古河電工フロンティア奨学金
- ・ グローバル人材育成事業奨学金
- ・ 榊原忠幸基金海外留学支援奨学金
- ・ 大学院生海外派遣
- ・ ニューヨーク如水会による海外派遣留学

外国人留学生への奨学金

- ・ 海外の大学生・大学院生に対する留学奨学金
- ・ 私費外国人留学生奨学金
- ・ 新日鉄エンジニアリング・アジア地域留学生奨学金
- ・ ブリヂストン・アジア奨学金
- ・ 三菱地所外国人留学生奨学金
- ・ 国際企業戦略研究科外国人留学生奨学金
- ・ 如水会外国人留学生奨学金
- ・ 日本アクセス中国人留学生奨学金
- ・ ミスミ・ベトナム留学生奨学金
- ・ 楽天銀行奨学金

経済支援奨学金

- ・ オデッセイコミュニケーションズ奨学金
- ・ 小林輝之助記念奨学金
- ・ 中村忠記念奨学金
- ・ 一橋大学生協奨学金
- ・ 学業優秀学生奨学金
- ・ タカギ奨学金
- ・ 東日本大震災による被災学生支援奨学金

産学連携事業

寄附講義・寄附講座

- ・ 一般財団法人ワンアジア財団
- ・ 一般社団法人投資信託協会
- ・ 一般社団法人日本物流団体連合会
- ・ 株式会社商工組合中央金庫
- ・ 株式会社法学館
- ・ 株式会社三井住友銀行
- ・ 公益財団法人交通エコロジー・モビリティ財団
- ・ 一般社団法人如水会
- ・ 一般社団法人日本投資顧問業協会
- ・ 株式会社キャピタル・アセット・プランニング
- ・ 株式会社ファーストリテイリング
- ・ 株式会社みずほフィナンシャルグループ
- ・ 川崎汽船株式会社
- ・ 公益財団法人住友電工グループ社会貢献基金

卒業生のご家族

10名 (2,295,000円)

泉谷美喜子 様 澤 俊男 様 野垣内斉 様 皆本雅子 様 他2名
 黒澤和彦 様 寺島哲也 様 福田彌三右衛門 様 皆本 學 様

在学生・在学生の保護者

210名 (12,560,000円)

相澤吉彦 様	奥田勝彦 様	権田 茂 様	高田和典 様	能田 健 様	三原 徹 様
浅野鋼樹 様	小口敏弘 様	近藤 健 様	高橋慎吾 様	野地雅禎 様	宮島信雄 様
安藤俊明 様	小俣 忍 様	税所 孝 様	高橋範夫 様	野田省吾 様	宮本真夫 様
飯島太比呂 様	片岡和江 様	桜井一美 様	高橋正彦 様	外立哲也 様	三好康嗣 様
飯塚 聡 様	片山哲夫 様	笹川正彦 様	高橋洋一 様	長谷川雅義 様	武藤 哲 様
伊澤栄人 様	河東時宗 様	佐々木徹 様	高見真一 様	畑 賢治 様	村上順滋 様
石井時彦 様	加藤美好 様	佐々木浩人 様	武田信正 様	濱中達也 様	村上律子 様
石塚 完 様	加藤祐治 様	佐々木昌茂 様	田中正広 様	濱原義典 様	村川優希 様
伊藤克也 様	門脇嘉彦 様	笹山佳亮 様	玉代勢文廣 様	原 克裕 様	村山成樹 様
伊藤博樹 様	金子隆一 様	佐藤克彦 様	千葉みのり 様	春田政徳 様	森本 徹 様
稲永滋信 様	加野光夫 様	佐藤哲也 様	辻佳奈子 様	平井基之 様	柳川政代 様
茨木正明 様	鎌田 聡 様	佐藤洋二 様	土持敏裕 様	福島秀行 様	矢野将史 様
鷗崎 実 様	神本照喜 様	島本 薫 様	坪井新光 様	藤原誠人 様	矢部英雄 様
鷗崎高光二 様	川手善昭 様	清水久吉 様	寺川雄二 様	船橋勝彦 様	山浦 実 様
宇田川潤二 様	神林正樹 様	下野 賢 様	富井雅義 様	別所一郎 様	山口貴正 様
宇都宮正信 様	神戸伸輔 様	白井昭彦 様	富岡正紀 様	堀 竜一 様	山崎健吾 様
梅谷由香 様	北岡直樹 様	白川賢志 様	富田英基 様	本田利広 様	山添勝彦 様
江本尚浩 様	清滝吉春 様	白木正廣 様	仲 俊哉 様	前崎豊英 様	山本和雄 様
王 新明 様	楠木常夫 様	陣野政彦 様	中川修治 様	真門孝之 様	横田雅博 様
大内 努 様	国武幸伸 様	杉原英男 様	中澤朝生 様	増井すゝ枝 様	和氣政広 様
大川秀樹 様	窪田孝光 様	杉山浩之 様	中澤研也 様	松下由加里 様	渡辺重哉 様
大楠敏晴 様	黒田夏樹 様	鈴木和彦 様	中島 章 様	松下由紀夫 様	渡邊次夫 様
大熊克二 様	河野正比呂 様	鈴木克佳 様	中島 功 様	松元満徳 様	渡邊英章 様
大西耕二 様	小坂井秀明 様	鈴木久三郎 様	中田 猛 様	松本由美子 様	他52名
大橋春彦 様	児島康文 様	鈴木繁夫 様	中村久美 様	丸山美智浩 様	
大森由紀夫 様	後藤総一郎 様	酢谷昌史 様	仁賀愼二 様	三浦二郎 様	
小川 覚 様	小森康充 様	清宮正博 様	西本昭裕 様	南健太郎 様	

樋口欣一 様	矢島 勝 様
日暮康之 様	安田一陽 様
日野憲章 様	安田 寛 様
百田奈緒 様	康本昭赫 様
平賀茂孝 様	矢野恵一 様
平田 實 様	矢野進一 様
平野 鍾 様	山内伊知郎 様
平野彌七(耕作) 様	山崎浩一 様
平林正美 様	山崎雄一 様
平松義規 様	山田眞二 様
広島康雄 様	山田大輔 様
廣田昭久 様	山田憲彦 様
藤田光郎 様	山田 優 様
藤日琴実 様	山本秀樹 様
藤原潤也 様	山脇直司 様
船崎清久 様	湯浅規弘 様
細田 弘 様	湯浅宙俊 様
前島良男 様	柚木 治 様
前田逸平 様	横尾紀彦 様
前田倫宏 様	横田兆展 様
前田泰生 様	吉岡省吾 様
増田 幸 様	吉規寿郎 様
増田広和 様	米田公丸 様
松尾 幸 様	柳 珠緒 様
松岡浩平 様	若林栄次郎 様
松島源吉 様	若林新平 様
松田健志 様	若林照二 様
松田徹也 様	脇 英美 様
松土大介 様	和田薫光 様
松永 崇 様	渡辺一史 様
松野三郎 様	渡辺浩司 様
松山一彦 様	渡邊俊男 様
三木英明 様	渡辺正博 様
水越省一 様	昭和18年
三戸二郎 様	予科入学3組
南 隆志 様	樫蓋会 様
皆本哲宏 様	知友会
嶺 昌雄 様	(地田知平ゼミ
美原 融 様	OB会) 様
宮崎敬三 様	26千秋会
宮澤信一 様	(昭和26年卒
宮田 哲 様	門養会) 様
向井康真 様	一橋三八会 様
村上貞喜 様	他92名
村上信勝 様	
村松賢一 様	
茂木政昭 様	
本瀬秀伸 様	
森 計夫 様	
森 千年 様	
森岡義久 様	
森川忠良 様	
森下一義 様	
森島 聡 様	
森田俊一郎 様	
森田 学 様	
守矢 進 様	
門田伸一 様	
谷口英典 様	

企業・法人等

26団体 (187,999,459円)

一般社団法人如水会	様
一般社団法人投資信託協会	様
一般社団法人日本投資顧問業協会	様
一般社団法人日本物流団体連合会	様
一般社団法人一橋大学コラボレーション・センター	様
エコラ株式会社	様
株式会社キャピタル・アセット・プランニング	様
株式会社商工組合中央金庫	様
株式会社東京會館	様
株式会社パルコ	様
株式会社法學館	様
株式会社みずほフィナンシャルグループ	様
株式会社ミスミグループ本社	様
公益財団法人交通エコロジー・モビリティ財団	様
公益財団法人住友電工グループ社会貢献基金	様
国際石油開発帝石株式会社	様
サントリーホールディングス株式会社	様
ニフティ株式会社	様
農林中央金庫	様
一橋大学消費生活協同組合	様
フレッシュフィールズブルックハウジング法律事務所	様
松井証券株式会社	様
みずほ証券株式会社	様
三井住友海上火災保険株式会社	様
他2団体	

一般の方

4名 (140,000円)

長坂哲次 様
 馬場秀治 様
 他2名

本学役職員

24名 (14,165,000円)

一橋大学基金へのご協力、心より御礼申し上げます。

卒業生、在学生の保護者・ご家族の方をはじめとした皆様からご寄付をいただき、2014年4月末現在で、総額約67億1,000万円(申込分)に達しました(うち2億円は、創立125周年記念募金より繰り入れ)。この場をお借りし、皆様のご協力に厚く御礼申し上げます。

ご寄付をいただきました方々へ感謝の意を含め、ここにご芳名を掲載させていただきます。

今号では、2014年2月1日から2014年4月末日までの間にご入金を確認させていただいた方を公表させていただきます。公開不可の方、本学役員につきましても掲載しておりません。また、ご寄付で万が一お名前がもれている場合につきましては、誠に恐縮でございますが、基金事務局までご連絡ください。

ご寄付をいただいた方すべての皆様を「一橋大学基金寄付者芳名録」に記し、一橋大学の歴史に永く留めさせていただきます。また、30万円以上(法人100万円以上)のご寄付に関しましては、ご芳名を本館設置の「一橋大学基金寄付者銘板」に記させていただきます。

なお、募金キャンペーン期間は本年3月末で終了いたしました。引き続き一般寄付の受付を行っております。



ご寄付のお申し込みについて

●お手紙・ファックスまたはお電話で、ご住所とお名前をお知らせください。基金事務局より、ご案内、寄付申込書および払込用紙をお送りいたします。

●一橋大学基金ホームページより、クレジットカードによるお申し込みも受け付けております。トップページ上方の「ご寄付のお申込み」メニュー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をお持ちの卒業生の皆様へ 継続ご寄付のご案内

一橋大学基金では(社)如水会と連携し、如水会会員証カードによる継続ご寄付の受け付けをしております。

お申し込みいただけますと、如水会会員証カードから定期的に自動払い込みにてご寄付を頂戴することとなり、お振込の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)と年2回(2月および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

【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

501名・6団体 (99,467,374円)

ご寄付金額(累計)

100万円以上	50万円以上 100万円未満	50万円未満
53名・1団体	28名・1団体	420名・4団体

青木俊樹 様	會田晴康 様	相賀順也 様	大倉正義 様	小山行央 様	露崎春吉 様
天野文彦 様	石井 徹 様	相田新太郎 様	太田素之 様	齋藤健介 様	水流哲郎 様
石山照明 様	石原 繁 様	相原 修 様	大野 昭 様	斎藤 茂 様	寺井 優 様
伊藤 通 様	市来 豊 様	藍原義章 様	大野英雄 様	齋藤昇敬 様	寺嶋成晃 様
岩坂朔郎 様	奥 洋一 様	青木俊雄 様	大橋 清 様	酒井威彦 様	寺島史彦 様
岩見善治 様	川崎正己 様	秋山和弘 様	大堀充則 様	酒井基行 様	寺田雅男 様
海野 勝 様	北出隆三 様	秋山恒美 様	岡田祐治 様	坂元清信 様	遠山喜一郎 様
太田順司 様	小林 均 様	秋山光文 様	尾形昌彦 様	坂本豪史 様	徳永康邦 様
河村 浩 様	近藤隆雄 様	秋吉謙一 様	小倉 坦 様	坂本千明 様	栃尾七郎 様
木村希一 様	斉藤国雄 様	浅井 晶 様	小倉律夫 様	相良孝介 様	富本英夫 様
木山茂年 様	坂田藤男 様	浅井裕史 様	長田洋征 様	佐久間紀幸 様	TRAN VAN THO 様
清登緑郎 様	田中正昭 様	浅田 充 様	小代裕子 様	桜井 紀 様	永井 淳 様
久保達哉 様	常岡千城 様	芦澤雄一 様	小野喜明 様	佐々木常和 様	永井史郎 様
小楨達男 様	常山忠夫 様	阿部恵司 様	尾上康浩 様	佐藤栄一 様	中川宏之 様
坂元昭宏 様	當麻雅生 様	荒井敏明 様	小美濃章 様	佐藤堅一 様	中澤重雄 様
執行一平 様	中江 新 様	荒川 淳 様	鍵谷道生 様	澤 英資 様	長沢洋一 様
篠原康次郎 様	仁科和雄 様	有賀勝雄 様	葛西恒平 様	澤浦 豊 様	長島彰一 様
地引徳治 様	船崎 裕 様	安藤 猛 様	柏原良教 様	重松伸三郎 様	中田 毅 様
白土種治 様	古谷磐根 様	飯山覚志 様	粕谷俊郎 様	重松敏夫 様	永田敬生 様
鈴木岩男 様	松井和明 様	五十嵐信行 様	勝呂卓男 様	柴垣光洋 様	長門正貢 様
鈴木弘夫 様	吉田輝夫 様	池田隆弘 様	加藤 省 様	柴田篤志 様	中西 巖 様
高萩光紀 様	吉田幸夫 様	石川昭彦 様	加藤重人 様	嶋司雅行 様	中林 毅 様
高橋誠一 様	若林淳一 様	石川 廣 様	加藤大貴 様	清水一章 様	中村栄作 様
高橋 衛 様	渡邊 敏 様	石崎 隆 様	加藤 寛 様	清水 優 様	中村 司 様
竹岸 章 様	一橋大学 様	石野範明 様	加藤博行 様	下平三弘 様	中村 剛 様
鶴岡 坦 様	ラグビー部 様	石丸茂夫 様	加藤元昭 様	朱 殷卿 様	中村 実 様
内藤藤三 様	他4名	泉 清二 様	金澤万里子 様	白石武夫 様	中村佳央 様
中 雅俊 様		伊勢尚史 様	金子澄兄 様	白石泰基 様	南雲康宏 様
仲野嘉一 様		伊藤慎一郎 様	金田良夫 様	白地浩三 様	那須伸裕 様
秦 哲也 様		伊藤安治 様	兼松勝弘 様	末松義規 様	灘光 晃 様
馬場襄之輔 様		稲垣幸一 様	上村 寛 様	杉山 靖 様	名取 誠 様
保坂証司 様		稲葉明伸 様	神山直樹 様	鈴木清晃 様	奈良沙織 様
穂積洋一郎 様		居波晃弘 様	川井宏一 様	鈴木茂臣 様	成田重人 様
堀 誠 様		稲山耕司 様	川上武男 様	鈴木成高 様	成田 仁 様
又平恭允 様		井上繁夫 様	加輪上浩之 様	鈴木精仁 様	西澤良昌 様
町田秀春 様		庵原義文 様	河辺 勉 様	陶山建二 様	西永健三 様
松島知次 様		今井勢一郎 様	木住野元通 様	関端 進 様	二宮康治 様
三神誠一郎 様		今西浩之 様	北垣航也 様	染葉真史 様	野澤 勝 様
宮内正敬 様		今福重雄 様	北村憲一 様	醍醐正明 様	野田 令 様
宮下博行 様		岩田章孝 様	木原昌弥 様	高木 章 様	野間口雅彦 様
三好正晴 様		岩橋 豊 様	木原裕規 様	高嶋 徹 様	則松久夫 様
毛利芳甫 様		上田達郎 様	木部敬一 様	高橋忠明 様	橋場昌次 様
山村輝夫 様		上野彰宏 様	久保正宏 様	高橋哲彦 様	橋本孝久 様
山本千里 様		上野光夫 様	久保田和良 様	高橋寛美 様	橋本哲次 様
一橋陸上競技倶楽部 様		上原 包 様	窪寺 隆 様	高畑和久 様	橋本 宏 様
他9名		植村清志 様	熊本康二郎 様	田口和義 様	橋本光彦 様
		上村 恭 様	黒岩良樹 様	竹内貞明 様	橋本和加代 様
		上村良成 様	黒田信忠 様	竹内 昇 様	長谷川敦 様
		内ヶ崎正之 様	小池 良 様	竹内弥太郎 様	服部 達 様
		内田 潔 様	小柴康夫 様	竹澤右格 様	服部武宏 様
		宇野 豊 様	小島伸一 様	竹嶋孝育 様	服部正純 様
		浦山建治 様	小島光正 様	田坂博定 様	服部益典 様
		雲内 治 様	小竹 正 様	田澤秀夫 様	馬場拓郎 様
		延命喜一 様	小西池雄三 様	田中 章 様	浜田 工 様
		大井征治 様	小林吉文 様	田谷 純 様	原 和裕 様
		大井安雄 様	小松幹太 様	千野 亘 様	原 武史 様
		大木巍晃 様	小宮雄生 様	津田樹己 様	原田洵一 様
		大久保幸太郎 様	小森一真 様	恒川 尚 様	原田博礼 様
		大隈 暉 様	小山紀夫 様	坪川英昭 様	原田 實 様



【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
 (金額は累計)

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

山内進学長が日英研究教育大学協議会に出席し、 教育の国際化、高度化、多角化の推進と、 社会科学研究的のいっそうの重要性について発表しました

2014年5月1日(木)、イギリスのユニバーシティ・カレッジ・ロンドン (University College London, UCL) において、日英を代表する研究大学30校(日本14大学、イギリス16大学)の学長及び副学長が一堂に会し、研究と教育両分野における協力のあり方を積極的かつ具体的に議論する、初めての協議会が開催されました*。

参加大学からは、大学の紹介と国際交流を推進する特色ある取り組みについて発表があり、山内学長は、本学創設者である森有礼がUCLに留学した歴史とその意義を伝えるとともに、一橋大学プラン135に述べられている教育の国際化、高度化、多角化を具体的に推進する取り組みのうち、特にヨーロッパを対象に含む例として、短期語学留学全員派遣、ヨーロッパ・アジアパシフィック社会科学ネットワーク大学の連携、森有礼高等教育国際流動化センターの設立とその活動等を紹介しました。

協議会では、今回集まった30大学間で研究・教育両分野における具体的な連携活動を実現するべきことが提案され、(1) 30大学をプラットフォームとして多角的な学生・研究交流を促進し、カリキュラムや単位の互換性を高めること、(2) 高齢化問題のような一定のテーマを設定して、分野横断的研究を産学官連携で進める体制をつくっていくこと、



などにおいて同意が得られました。

山内学長からは、(1)の重要性は言うまでもなく、(2)については高齢化を研究する際に、医療や科学技術などの自然科学分野だけでなく、保険、財政、金融、福祉など社会科学分野における深い研究が必要であるとの認識のもとに、一橋大学はこのような研究協力の重要性に深く同意・連携する、との意向が述べられました。

協議会の後半では、欧州を10日間にわたり歴訪中の安倍晋三総理大臣を迎えてラウンドテーブル協議を行い、安倍総理大臣からは、留学者数を増大させることが日本国政府の重要課題であり、参加大学には日英の関係強化とともにいっそうの教育研究交流の活性化を期待する旨のスピーチがありました。最後に、協議会前半の成果を報告し、今後の日英大学間連携のための具体的計画を議論しました。

本協議会の成果は、30大学による共同声明として近く公式発表されます。

*日本からは北海道大学、東北大学、一橋大学、慶應義塾大学、東京大学、東京工業大学、早稲田大学、筑波大学、名古屋大学、大阪大学、京都大学、同志社大学、立命館大学、九州大学、イギリスからはブリストル大学、ケンブリッジ大学、ダーラム大学、エジンバラ大学、インペリアル・カレッジ・ロンドン、キングス・カレッジ・ロンドン、リーズ大学、リバプール大学、マンチェスター大学、ニューキャッスル大学、オックスフォード大学、シェフィールド大学、ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス(LSE)、UCL、ヨーク大学、ワーリック大学が出席。UCLと在英日本国大使館の共催により、文部科学省、日本学術振興会、ブリティッシュ・カウンシルの協力を得て開催されました。

(写真:UCL提供)

寺西重郎名誉教授が、2014年度日本学士院賞を受賞されました

日本学士院は2014年3月に、優れた業績を挙げた研究者に贈る日本学士院賞に10人を選び、そのうちの1人に近代日本の金融システムが経済発展に果たした役割を分析する研究において学界を終始リードしてきた寺西重郎名誉教授が選ばれました。

著書の『戦前期日本の金融システム』(岩波書店刊、2011年)は、第二次世界大戦前の企業金融のシステムが、戦後のような銀行を介する仲介型中心だったのか、それとも戦後とは異なる株式・社債などの資本市場経由の市場型中心だったのかという未解決の論争を、広い視野から見直して解決する試み

です。投資家がしばしば手持ちの株式を担保に銀行借入を行って新たな投資資金を調達しており、そこでは仲介型と市場型が対立するのではなく相互依存の関係にあったことを重視。そのうえで、戦後の金融システムへの移行が、財閥解体や農地改革などにおける富裕層の全面解体による個人投資家の没落の結果として初めて進んだのではなく、昭和恐慌時における地主・商工業者など旧中間層の大量解体からすでに個人投資家の没落が始まったという仮説を提示し、従来別々に研究されてきた銀行史と証券史、戦前史と戦後史を内在的に結び付けることに成功しました。

〈編集・発行〉
一橋大学HQ編集部

〈編集部長〉
理事・副学長（財務、社会連携、情報化担当） 小川英治

〈編集長〉
商学研究科准教授 鷺田祐一

〈編集部員〉
経済学研究科教授 川口大司
法学研究科教授 本庄 武
社会学研究科准教授 西野史子
言語社会研究科准教授 小泉順也
国際企業戦略研究科准教授 藤川佳則
経済研究所講師 小暮克夫

〈外部編集部員〉
有限会社イブダワークス 吉田清純

〈印刷・製本〉
図書印刷株式会社

〈お問い合わせ先〉
一橋大学総務部総務課評価・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

※ご意見をお寄せください。
一橋大学総務部総務課評価・広報室広報係
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。

【お詫びと訂正】
広報誌HQ第40号（2013年秋号）において、一部誤りがありました。
関係者の方々にお詫びいたしますとともに訂正を以下に明記いたします。

●19ページ
【誤】 Aztiri Mariana Quintana de Hamada
【正】 Atziri Mariana Quintana de Hamada

●広告掲載お問い合わせ先
一橋大学総務部総務課評価・広報室広報係
TEL:042-580-8032

編集部から

本誌も通巻50号を前にして、編集長交代です。創刊時からずっと関わってきて、愛着もひとしおですが、部局長就任を機に、編集長の職を辞することとなりました。私は本学に奉職して26年になりますが、その内の10年以上を本誌と過ごしてきたわけで、これはやはり稀有なことでしょう。当初から本誌は、大学広報誌本来の機能の発揮はもちろん、企画を中心にした、読み応えのある記事を、スタイリッシュなデザインでパッケージし、世上の広報誌、パンフレット類との差別化を図ってきたつもりです。幸いこの企画は学内外のご理解を得て、号数を重ねることができました。改めて御礼申し上げます。文字媒体による広報の効果は直ちに可視化されませんが、卒業生から激励の言葉を頂いたり、他大学広報部門からの問い合わせがあったなどと聞くと、実に嬉しかったものです。一橋大学の「今」を伝えるメディアとして、新体制が内容を充実させていくことを、今後は一読者として、精々外から応援していこうと思います。（前編集長坂井洋史）

第3回一橋大学ソウルアカデミア 開催のお知らせ



新しいグローバル企業の姿 ～Shareholder ValueからShared Valueへ～

グローバル競争の時代を迎えて、日本企業も韓国企業も共通の問題に直面しつつあります。両国ともにアジアの新興国に先んじて経済発展を遂げましたが、経済先進国として別次元の責任を果たすステージを迎えています。しかしながら、財務的価値の獲得は企業存続のために必要不可欠です。しかしながら、それだけでは十分とは言えません。人々から尊敬されるグローバル企業になるためには、どのような変革が求められるのでしょうか。今回のソウルアカデミアでは、株主価値（Shareholder Value）だけでなく共通価値（Shared Value）の視点から、日韓両国の企業がどのような姿を目指すべきか、先進的企業の事例も交えながら比較検討します。

日 時：2014年9月16日（火）14:00開演（13:00開場）17:30閉会
会 場：韓国プレスセンター 20階 国際会議場
所 在 地：ソウル特別市中区太平路1街（ソウル市庁隣）

〈プログラム〉

開 会 挨拶：山内 進 一橋大学長
祝 辞：別所浩郎 在大韓民国日本国大使館 特命全権大使
大 学 紹 介：中西優美子 一橋大学大学院法学研究科教授
講 演：高杉暢也 金&張法律事務所常任顧問
【パネル・ディスカッション】
司 会：小川英治 一橋大学理事・副学長
パネリスト（講演）：中野 誠 一橋大学大学院商学研究科教授
パネリスト：神山直樹 メリルリンチ日本証券株式会社 調査部チーフストラテジスト
李 亨 五 淑明女子大学経営学部教授
高杉暢也 金&張法律事務所常任顧問

※当日は、日本語—韓国語の同時通訳を行います。

【お問い合わせ先】 一橋大学 総務部 研究・社会連携課
Tel:042-580-8058 Fax:042-580-8050 E-mail:res-sr.g@dm.hit-u.ac.jp

大成節夫名誉教授、山澤逸平名誉教授が、 平成26年春の叙勲で「瑞宝中綬章」を受章されました

平成26年春の叙勲の受章者が発表され、大成節夫名誉教授（元・商学部教授）、山澤逸平名誉教授（元・経済学部教授）が、それぞれ「瑞宝中綬章」を受章されました。これは長年にわたる教育研究への功績と我が国の学術振興の発展に寄与した功績に対し授与されたものです。

齊藤誠教授が、平成26年春の褒章で 「紫綬褒章」を受章されました

齊藤誠経済学研究科教授は、多年にわたり、「マクロ経済学研究」の分野において研究に従事され、優れた業績を上げたことにより、学術研究や芸術文化、技術開発等に関して事績の著しい方に授与される「紫綬褒章」を受章されました。

一橋大学兼松講堂レジデントオーケストラ 国立シンフォニカー

第9回定期演奏会

Kunitachi Symphoniker

兼松講堂に第九が響く!

指揮
宮城敬雄
Yuki Miyagi



ルートヴィヒ・ヴァン・ベートーヴェン
交響曲第1番ハ長調 作品21
L.V.Beethoven: Symphonie Nr.1 C-dur Op.21

L.V.Beethoven

交響曲第9番“合唱付”ニ短調 作品125
L.V.Beethoven: Symphonie Nr.9 D minor, Op.125 "Choral"

独唱



ソプラノ
鶴木絵里
Soprano: Eri Unoki



アルト
三宮美穂
Alto: Miho Sannomiya



テナー
内山信吾
Tenor: Shingo Uchiyama



バリトン
星野 淳
Baritone: Jun Hoshino

プロのソリスト集団
50名による
合唱: 東京合唱協会

2014年12月7日(日) 14:00開演 (13:00開場) 一橋大学兼松講堂 JR国立駅南口より徒歩7分

料金(税込): P席(プレミア) 6,800円 / S席 4,800円 / A席 3,300円 好評発売中: 2014年6月1日より

主催: 一般社団法人 国立シンフォニカー 後援: 一橋大学、一般社団法人 如水会、国立市、国立市教育委員会、高輪プリンセスガルテン

協賛: IDC大塚家具、株式会社立飛ホールディングス、松井証券株式会社 協力: 一橋大学管弦楽団

※未就学児童のご入場はご遠慮ください。

販売窓口

03-3443-1524 (10:00~19:00 / 月曜定休) 高輪プリンセスガルテン内 国立シンフォニカー事務局

■三菱東京UFJ銀行 三田支店 (店番 653) (普) 0028127 名義: 一般社団法人 国立シンフォニカー
■多摩信用金庫 国立支店 (店番 005) (普) 3856872 名義: 一般社団法人 国立シンフォニカー

※事務局へお申込みの方は、左記口座までお申込日より1週間程度以内にチケット代金をお振り込みください。

※手数料はご負担ください。ご購入確認次第、チケットを郵送いたします。

※予告なしに曲目、出演者等が変更となる場合があります。これに伴うチケットの払戻しは、いたしかねますのでなにとぞご了承ください。

プレイガイド

■チケットぴあ 0570-02-9999
■電子チケットぴあ <http://t.pia.jp/> (Pコード: 232-321)
■一般社団法人 如水会事務局 03-3262-0111
■国立市内の取扱店 ●一橋大学生活協同組合(西ショップ) 042-575-4184
●洋菓子・喫茶「白十字」南口店 042-572-0416

一橋大学広報誌「HQ」43号 ウェブアンケートご協力をお願い

「HQ」に関するみなさまのご意見・ご感想を、広報誌をよりよくするための貴重な資料として参考にさせていただきたく、ウェブアンケート調査にご協力くださいますようお願いいたします。なお、アンケートにご協力いただいた方のなかから抽選で20名様に、素敵な賞品をプレゼントいたします。

◆アンケート回答期限: 2014年9月30日(火) 24:00まで

◆プレゼント内容: アンケートにご協力いただいた方のなかから抽選で20名様に、

一橋大学オリジナルクリアファイル(5枚1セット、非売品)をプレゼント

※プレゼント当選者の発表は、賞品の発送をもって代えさせていただきます。
※ご提供いただいた個人情報は、プレゼント当選者への発送のみに使用します。

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

一橋大学 HQ

