一橋大学の「今」がわかる広報誌

HQ

Hitotsubashi Quarterly

Captains of Industry～知と業（わざ）のフロンティア

秋号

October 2014 Vol.44

対談

日本のリーダーが語る世界競争力のある人材とは？

首都大学東京理事長、日本サッカー協会最高顧問

川淵三郎氏

一橋大学長 **山内 進**

進化する大学

グローバル構想／外国人留学生受け入れ体制

世界では、優秀な学生の獲得競争が始まっている

男女共同参画の推進が能力・実績主義へとつながっていく

「全員留学」の実現に向けた、海外留学モニター派遣が始動

平成26年度一橋大学春季公開講座

「『教養としての経済学』もう一歩先へ―生き抜く力を培うために」

「幸せのかたち」を考える

その発見ツールとしての経済学

市民と大学を架橋する公開講座の威力

連載企画

時代の論点

日本社会の消滅とどう向き合うか

経済学研究科／国際・公共政策大学院准教授

山重慎二

連載企画

Bridges

留学経験者が見たグローバル

対談

一橋の女性たち

日経BP社

久川桃子氏

商学研究科准教授 **山下裕子**

連載企画

People

株式会社タダノ　代表取締役社長

多田野宏一氏

CONTENTS

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？ …… 1
【対談】首都大学東京理事長、日本サッカー協会最高顧問／川淵三郎氏
山内 進学長
グローバル人材は、世界を目指せる環境で磨かれる

特集 進化する大学
グローバル構想／外国人留学生受け入れ体制
世界では、優秀な学生の獲得競争が始まっている
総論 理事・副学長（国際交流担当）／大芝 亮 …… 8
HGP（Hitotsubashi University Global Education Program） …… 10
国際教育センター教授（HGPディレクター）／太田 浩
英語開講科目の充実／商学部 商学研究科教授／クリスティーナ・アメージャン …… 11
英語開講科目の充実／経済学部 経済学研究科教授／岡室博之 …… 11
日本語教育 国際教育センター教授（日本語教育部門長）／石黒 圭 …… 12
国際交流の促進 役員補佐（国際交流担当）／山田 敦 …… 13
インターンシップ キャリア支援室長／林 大樹 …… 14
アジアから社会科学を 社会学研究科教授／足羽與志子 …… 15
男女共同参画の推進が能力・実績主義へとつながっていく
男女共同参画推進本部長／山内 進学長 …… 16
男女共同参画推進室長、ワーキンググループ・座長／大芝 亮理事・副学長 …… 17
学長補佐、ワーキンググループ・副座長／青木玲子 附属図書館長 …… 17
「全員留学」の実現に向けた、海外留学モニター派遣が始動
理事・副学長（教育・学生担当）／落合一泰 …… 18
学務部教務課／中村弘子グローバルスキルズ・コーディネーター

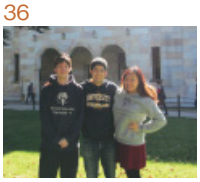
平成26年度一橋大学春季公開講座『教養としての経済学』もう一歩先へ―生き抜く力を培うために」
「幸せのかたち」を考える その発見ツールとしての経済学
市民と大学を架橋する公開講座の威力
経済学研究科教授／大月康弘 …… 22
〝定常〟としての日本経済 経済学研究科教授／齊藤 誠 …… 23
経済とはひとの《生きざま》 経済学研究科教授／蓼沼宏一 …… 24
日本の財政を考える 経済学研究科教授／佐藤主光（もとひろ） …… 24
「教養とは何か」を考えるいい機会 経済学研究科教授／黒住英司 …… 25
大学生が多すぎるは本当か 経済学研究科教授／川口大司 …… 25

1

8

18

22


36

39

42

45

連載企画 時代の論点
日本社会の消滅とどう向き合うか
経済学研究科／国際・公共政策大学院准教授
山重慎二 …… 26
研究室訪問 chat in the den
社会学研究科准教授／堂免隆浩 …… 32
国際企業戦略研究科教授／岡田英理香 …… 34
連載企画 Bridges 留学経験者が見たグローバル
社会学部4年／鐵見祐太郎さん …… 36
商学研究科博士課程／劉 佳さん …… 39
連載企画 一橋の女性たち
【対談】日経BP社／久川桃子氏
商学研究科准教授／山下裕子 …… 42
連載企画 People
株式会社タダノ 代表取締役社長／多田野宏一氏 …… 45
Love of Culture
「事実は小説よりも奇なり」
商学研究科准教授／坪山雄樹 …… 52
Book Review
数学ギライを卒業するには？
経済研究所講師／後藤 潤 …… 53
Campus Information
◆一橋大学基金ご寄付者のご芳名 …… 54
◆欧州委員会（EC）、駐日欧州連合代表部による特別セミナー『欧州連合の大学交流プログラム』が開催されました …… 56
◆2014オープンキャンパスを開催しました …… 57
◆本学端艇部が英国Henley Royal Regatta 2014に出場しました …… 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
◆第5回一橋大学中部アカデミア開催のお知らせ …… 58

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？

1993年に日本プロサッカーリーグ、「Ｊリーグ」が開幕し、熱狂的なブームが巻き起こったことを覚えている人も多いだろう。当初は10クラブでのスタートであったが、今日ではＪ1からＪ3までの計51クラブに増え、各クラブのホームタウン（本拠地）も全国36都道府県に広がっている。また、かつては“夢のまた夢”とされていたFIFAワールドカップに日本代表が５回連続出場を果たすなど、日本サッカーの飛躍的な進歩に「Ｊリーグ」が果たした功績は大きい。その「Ｊリーグ」の生みの親として著名であり、公立大学法人首都大学東京の理事長である川淵三郎氏と、世界競争力を持つ人材育成について語り合った。

グローバル人材は、世界を目指せる環境で磨かれる

「プロ化よりほかに日本のサッカーを強くする道はない」という強い思い

山内　私もワールドカップブラジル大会の日本代表の試合をテレビで応援しました。今日は川淵さんにいろいろ伺いたいこともあって、楽しみにして参りました。どうぞよろしくお願いします。

川淵　こちらこそよろしくお願いします。

山内　まず伺いたいのは、Jリーグを発足させたときのことです。日本は東京への一極集中現象が顕著ですが、地方と都市部との格差がありますね。企業立地など経済面だけでなく、プロスポーツにおいても本拠地は東京や大阪などの大都市に集中しています。人口が少ない地方ではやっていくのが難しいと思われているからでしょうが、Jリーグは当初から地域重視を掲げてスタートしました。今日でもそれは不変で、人口6万7000人弱の茨城県鹿嶋市という地方には、鹿島アントラーズという大変強いチームがあったりします。逆に、日本の人口の10%を占める東京には5チームはあってもおかしくないところ、東京ヴェルディとFC東京など計3チームしかありませんね。このように、従来の組織原理や常識では考えられない組織づくりをしていて、しかも成功しています。私は凄いことだと思っているのですが、どういったコンセプトや考え方、意思を持って進められたのでしょうか？

川淵　さすが山内学長ですね。Jリーグが開幕して21年が経ちましたが、こうした質問を受けたのは初めてではないかと思います（笑）。

山内　そうでしたか（笑）。

川淵　確かに、Jリーグの構想を発表したときは、「日本にプロサッカーなどをつくって成功するわけがない」などと冷ややかな意見が大半でした。当の我々自身も、これほど選手の技術が向上し、世界レベルに達するほど成功するとは思ってもいませんでした。

山内　そうだったんですね。

川淵　ええ。ですが、プロ化するよりほかに日本のサッカーを強くする道はないという強い思いはありました。日本はアジアでも弱小国でしたし、お隣の韓国は当時の10年も前の1983年からプロ化がスタートしていましたが、日本のトップリーグは企業のサッカー部12団体で構成された日本サッカーリーグ（JSL）というアマチュアリーグでした。そんな企業スポーツから脱皮し、ドイツなどのように地域に根ざしたプロリーグをつくれば、ひょっとして成功するかもしれないと考えたのです。そしてそのコンセプトを掲げてプロ化に奔走しました。参加するクラブには七つの条件を課すことにしました。

高いハードルをクリアした鹿島アントラーズの功績

山内　どんな条件でしょうか？

川淵　クラブを法人化する、小学生～高校生年代の下部組織（アカデミー）を持つ、1万5000人以上収容可能で夜間照明設備のあるスタジアムを確保する、18人以上のプロ選手を保有するといったものです。また、参加条件とは別に、チーム名から企業名を外すことも各クラブに要請しました。プロ野球と一線を画したJリーグのコンセプトは、「前例がない」「時期尚早」と言われ、一部のクラブの親会社のトップからは、「空疎な理念」「川淵は独裁者」と猛烈に批判されました。しかし、批判されるたびに、逆にメディアを通してJリーグの理念を伝える機会ができまし

首都大学東京理事長、日本サッカー協会最高顧問

川淵三郎氏

Saburo Kawabuchi

1936年大阪府高石市生まれ。1957年早稲田大学商学部入学。早稲田大学サッカー部時代に日本代表選手に選出され、ローマオリンピック予選、チリワールドカップ予選に出場する。1961年古河電工入社。1961年から同社サッカー部でプレー。1962年アジア大会、1964年東京オリンピック出場。1970年現役引退。古河電工サッカー部監督を経て、1980年ロサンゼルスオリンピック強化部長、日本代表監督を歴任。1988年に日本サッカーリーグの総務主事に就き、プロ化に力を注ぐ。1991年同プロリーグ設立準備室長を経て、（社）日本プロサッカーリーグ（Jリーグ）初代チェアマン就任。1994年（財）日本サッカー協会副会長、2002年ワールドカップ日本招致委員会実行副委員長。1997年（財）2002年ワールドカップサッカー大会日本組織委員会（JAWOC）理事、2000年同副会長に就任。2002年（財）日本サッカー協会会長に就任。2008年同名誉会長、2012年より（公財）日本サッカー協会最高顧問。2013年より公立大学法人首都大学東京理事長に就任、現在に至る。

たから、後になって「批判してくださった方は恩人」と思うぐらいになりましたけれど（笑）。

山内　なるほど（笑）。ちょっとしたことでも変えるのは大変なのに、よく貫きましたね。

川淵　失うものは何もない、失敗してもサッカーそのものはなくならないと達観していました。逆に批判されればされるほど燃えましたね。エネルギーに満ち溢れていました。

山内　そういうものなのでしょうね。

川淵　七つの条件は高いハードルですが、これを越えられない限り成功しないという考えで突き進みました。ＪＳＬには日立製作所や三菱重工といった大企業のチームが多く加盟していましたが、この七つの条件をクリアできなければ、いくら大企業の後ろ盾があったとしても、過去にどんなサッカーの実績があったとしても参加させないという強い信念で臨みました。最初に質問されましたが、発足当初の10クラブに東京をホームタウンとするクラブはありませんでした。それは要件に見合うスタジアムが確保できなかったからです。地域密着を標榜するＪリーグの規約には、特定の市町村をホームタウンとし、自治体の協力を得てスタジアムを確保すると記載されています。国立競技場は国の施設で特定クラブのホームスタジアムとして認めてもらえません。都が所有する駒沢陸上競技場は、近くに病院があるため夜間照明を付けられない。それ以外に1万５０００人の観客を収容するナイター照明付きのスタジアムは東京にはなかったのです。プロ野球に対抗していくには、巨人のような全国区のクラブではなく、地域を代表するクラブこそが必要だった。全国に広がりのあるリーグにする必要性のほうが大きかったので、東京に固執してはいませんでした。

山内　そんな高いハードルを、鹿島アントラーズはよくクリアできましたね。

川淵　そうなんです。こう言っては失礼ですが、鹿嶋市（当時は鹿島町）のような小さな地方都市ではプロのクラブをつくるなんて誰も本気で考えないだろうと思っていました。当時、鹿島町の臨海工業地帯には、住友金属や三菱油化といった大企業の工場が進出していました。しかし、元々いた地元住民と新しい住民との交流も少なく、若者の地元離れなどもあったため、自治体は住友金属のサッカー部をプロ化して地域活性化の起爆剤にしたいという強い意向を持っていました。それで、当時の茨城県知事が、鹿島、神栖、波崎３町（当時）だけに使える特別会計を含めた総額84億円の出資を決断し、日本初の屋根付きサッカー専用スタジアムを完成させたのです。当時の鹿島町の人口は確か４万５０００人くらい。鹿島、神栖、波崎の３町を合わせても12万人くらいでしたから、スタジアムがガラガラでも仕方ないと皆思っていました。日本初の屋根付きサッカー専用スタジアムをつくるということに価値を認めたのです。ところが、前売券はいつも完売で、市内だけでなく東京などからも観客がたくさん詰めかけました。あらゆる意味でのプロクラブの環境整備ができたおかげで、ＪＳＬでは２部だった鹿島アントラーズは強豪クラブに躍り出て、初代チャンピオンになりました。Ｊリーグの理念がまさにマッチしたんですね。ジーコというスーパースターがいてくれたおかげもあるでしょうが、全く予想外でしたね。

山内　それまでの日本からすれば、まさに革命的なことのように思えます。しかも成功しているのだからなおさら凄いことです。これでＪリーグの理念でやっていけることが証明できたのではないですか？

一橋大学長

山内 進

Susumu Yamauchi

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。

川淵　そうですね。しかも鹿島アントラーズは、こちらが要請したわけではないのに、スポーツボランティアの組織をつくり、試合の運営や地域に密着した活動にも熱心に取り組んでくれました。Jリーグ全体の模範生になってくれましたね。

ドイツで受けた衝撃がJリーグの夢を紡ぐ

山内　それも、Jリーグのコンセプトが良かったからでしょうね。ドイツは地方分権が進んでいるので、主だった街ごとにプロチームがあるのは不思議ではないのですが、東京一極集中の日本でできたのは本当に大きなことだと思います。

川淵　そのドイツがJリーグのモデルになりました。50年以上前になりますが、1960年、私はまだ早稲田大学の学生でしたが、日本代表選手として初めてヨーロッパ遠征に行きました。そのときにドイツ（当時は西ドイツ）で見たスポーツシューレ（スポーツ研修施設）など、充実したスポーツ環境に衝撃を受けました。「こんな施設があったら、市民がどれだけスポーツを楽しめることだろう。日本には100年経ってもできないんじゃないか」と思ったほどです。まさに夢のような環境でした。実際に目の当たりにしたスポーツ施設をJリーグのあるべき姿として目標にできたというのも、成功できた理由の一つだと思います。本を読んだり人の話を聞いたりではなく、実際に自分の目で見て頭のなかに鮮烈に残ったからこそ、Jリーグ立ち上げの際に具体的な夢を語れたのです。

山内　同じものを見ても気がつかなかったり感じなかったりする人が多いと思いますが、川淵さんはそこをしっかり見て頭の引き出しに入れ、自分なりにお考えを体系化されたのだと思います。しかも、信念や情熱を持って進められたというのは、一つの才能なのだろうと思いますね。やはり、海外で日本にない良いものを直接自分の目でたくさん見て、自分の頭で整理するということが大事なんですね。

川淵　そう仰っていただけると嬉しいですね。ドイツでもう一つショックを受けたことがあります。障がい者の方が、車椅子でバレーボールのような競技を楽しんでいたんですよ。町に出れば、バスも全部車椅子のまま乗れるバリアフリーの構造になっている。今では日本でも当たり前ですが、50年前に日本では車椅子に乗っている人がスポーツを楽しむなんて、全く考えられませんでした。まだ若くて感受性が強かった僕は、「ドイツに生まれた人は幸せだなあ」と、本当に羨ましく思ったものです。

山内　大事なことは、こうやって体系化した考えや思いをどういうタイミングで出すのかということだと思います。普通はそう思っていても、なかなか言い出したり、やり始めたりはできませんから。しかも、信念を持って最後まで貫くことも難しいと思います。それを成し遂げられる人というのは、やはり何かそういう素質を持っているのでしょうね。

プロになることが強化のモチベーション・リソースに

山内　もう一つ伺いたかったことは、日本のサッカーが強くなったことにプロリーグがどのように影響したのかということです。先ほど川淵さんは、「日本はアジアでも弱小国」と言われましたけれども、1968年のメキシコシティーオリンピックで日本は銅メダルを取りましたね。それから後はまた弱くなってしまったように思いますけれども、1993年にJリーグができてからメキメキと強くなって、その5年後の1998年のワールドカップフランス大会で、ついに初出場するに至りました。そこからこの間のブラジル大会まで5大会連続で出場しているわけで、本当に強くなったと思います。これも大変なことだと思うのですが。

川淵　文句なしに強くなりました。

山内　やはり、プロ化が大きかったということですか？

川淵　それは間違いありません。Jリーグをつくるときに、マスコミから「今のJSLの選手をプロ化させてどう変わるのか？」という質問がありました。それを説明するために理論武装できたことが大きな推進力になり、自分にとっても一つの財産になりました。

山内　なるほど。それはどういったものだったのですか？

川淵　ヨーロッパのクラブにはプロを目指すユース育成組織がたくさんあります。そこには年代ごとに20人くらいの選手たちがいて練習しているわけですが、たとえば50メートルダッシュを10本やるときに、コーチはホイッスルをピッと吹くだけで観察している。でも皆真剣に走るんです。なぜなら選手はプロになりたい、認められたい、強くなりたい、うまくなりたいと思っているからです。だから練習で気を抜く選手はいません。でもプロになれるのは1人か2人で、ゼロというところもあります。競争が激しいわけです。それだけに、皆全ての練習に真剣に取り組むんです。そういう環境に16歳前後から身を置いているのです。

山内　なるほど。だからヨーロッパのサッカーは強いんで

すね。

川淵　私は1980年に日本代表チームの監督を務めましたが、先程の話とは対照的に、ホイッスルを吹いて「走れ、走り切れ！　サボっているんじゃないっ！」と怒鳴りっぱなしでした（笑）。とても黙って冷静に観察していられる状況じゃなかったですね。選手たちができるだけ楽をしようとしているのがわかるからです。つまらない試合をしたところでクビになるわけではなく、会社からはそこそこの給料をもらえて生活は保障されている。選手を引退した後も、社員として会社に残ることができる。プロ選手とはモチベーションが全然違うわけです。それがプロになって全ての環境が変わり、人の見る目が変わり、報酬も活躍によって変わる。

山内　プロというのはモチベーション・リソースなのですね。

川淵　たとえば、負荷を与えて骨が折れる限界を10とします。アマチュアでは練習で「これ以上はできない」と自分を追い込む精神的限界を3～4くらいだとすると、プロだと5～6以上に増えるんです。同じ選手でも心構えが変わるんです。

山内　プロには「それで生活を成り立たせる」という後には引けない状況もあるでしょうからね。

川淵　それと、Jリーグが誕生してジーコやリネカー、リトバルスキー、ストイコビッチなどといった超一流レベルの外国人選手がたくさんきてくれたことも大きいと思います。彼らから技術だけでなく、プロとしての生活態度まで教えてもらいましたから。

大学運営にも具体的な期限設定や数値目標が必要

山内　なるほど。ところで、川淵さんは2013年4月に首都大学東京の理事長に就任されました。今までの世界とは様変わりしたと思いますが、いかがですか？

川淵　カルチャーショックでしたね（笑）。一番の違いは、団体や企業の多くはピラミッド型の組織で上の命令一下で

日本のリーダーが語る
世界競争力のある人材とは？

動くのに対し、大学は学者の世界ですから命令一下というわけにはいかない。だからこそ、研究活動というものが成立しているのだと思いますが、そこに異文化を感じています。とはいえ、1年数か月経って、大学ももう少し企業型の動かし方を取り入れてもいいのではないかと思っているところです。

山内　一橋大学のように学長が理事長を兼ねるような組織だと、また違うとは思いますが。

川淵　経営能力があるという前提で、両者を兼ねる人がリーダーシップを発揮するほうがスムーズにいって、私はいいと思いますね。

山内　大学のシステムも長い歴史のなかでできてきているので、これを変えるのはなかなか大変だとは思いますが、首都大学東京は2005年の大改革で誕生したばかりで、古い大学とはだいぶ違うのではないかと思います。初代理事長の高橋宏氏は一橋大学のOBで日本郵船の副社長などを務められた方ですが、大学の美点を活かしながらも企業の効率経営を取り入れて運営することを考えておられましたね。

川淵　理事長に就任する前に、2年分の経営審議会の詳細な議事録を全て読みました。それが大変勉強になったのですが、そこに高橋前理事長の「一橋大学には首都大学東京の何倍もの留学生がきている。首都大学東京は努力不足」といった発言が何回も出てきました。一橋大学を見習わなければならないと思いましたね。首都大学東京も、留学生を増やす目標は持っているのですが、いつまでに何人増やすという具体的な期限設定と数値目標がないんですよ。これは民間企業では考えられないことです。具体的な目標を設定すると達成できなかったときに責任を取らされるから、という心配があるようなんです。目標を決めて、その達成のために具体策を立てて実施するということが大事なのであって、結果、達成できなかったときに何が足りなかったかを検証する、いわゆるPDCAのサイクルを回すことが大事なんです。そういうところに問題を感じています。一橋大学ではどうされていますか？

山内　一橋大学も経営協議会で意見が出るのはそこです。できるだけ数値目標を示してほしいと言われます。そこで、大学としてグローバル化がどれだけ進んでいるかが一番わかりやすい指標は留学生の人数だということで、今期（平成22～27年度）の中期計画では毎年300人程度を受け入れ、同じく300人程度を送り出すということを数値として示し、目標に据えてやっているところです。

川淵　それは素晴らしいですね。

日本人としての文化や教養、歴史の知識がグローバル人材であることの前提

山内　300人というのは結構な人数で、これまでだいたい毎年200人ぐらいが留学に出ていましたが、このほど思い切ったトライアルとして、大学が渡航費などを負担して1か月という短期間で海外留学に出す制度をつくったのです。まず100人の学生を募ったところ、270人ぐらいの応募があり、100人を選抜しました。こうして300人の目標はほぼクリアしています。最終的には、全学生が卒業までに

最低1回は海外に出るということを目標にしています。1学年あたり学部には1000人ほどの学生がいますが、皆が行けるように長期、中期、短期といろいろな留学制度をつくっています。受け入れについても、すでに毎年300人以上の留学生が学びにきています。

川淵　一橋大学は海外でも有名でしょうから、送り出す側も安心なんでしょうね。

山内　卒業生が海外でも頑張ってくれているおかげで、「ビジネスについて学ぶ良い大学」と評価されて、きてもらえるところはあります。また、そうやってきてもらえる有利さを活かして、もっと評価されるようにしようと、留学生の日本での就職支援にも力を入れています。キャリア支援室では学部生だけでなく大学院生や留学生も同様に支援していて、さらに留学生に向けては専用の支援冊子をつくって就職活動の指導をしています。

川淵　なるほど、参考になります。私は新米だからそういった話をもっといろいろ聞きたいですね。大学のトップ同士の情報交換会もやったほうがいいように思います。学生にばかり「もっと勉強しろ」と言うのではなく、理事長や理事も勉強しなければなりませんね（笑）。

山内　今留学生の話が出ましたが、企業や団体によって違いはあるでしょうが、押しなべてグローバル人材の育成が求められています。大学はまさにグローバル人材を育成しなければならないと思います。この対談のテーマも「世界競争力のある人材とは？」というものです。

川淵　確かによくグローバル人材という言葉を聞きます。しかし、「グローバル人材」という決まった人格があるかのように捉えられていることには抵抗感があります。何も一つの型にあてはめて考える必要はありません。いろいろな型があっていいと思います。極端な場合には、英語さえ話せればグローバル人材であるかのように考える風潮もありますよね。

山内　おっしゃるとおりです。

川淵　日本人としての文化や歴史、伝統などを含め、しっかりした教養を身につけたうえで、初めて英語を使って意見が言えるわけですよね。グローバル人材となるには日本人としてのアイデンティティをきちんと学ぶことが必要なのではないでしょうか。

世界競争力を持つには〝考える力〟が大事

山内　そう思います。そこでやや話が戻りますが、日本のサッカーが強くなって代表選手が海外のチームでプレーするようになりましたね。まさに「世界競争力のある人材」になったということだと思います。そこで、どんな人材が世界競争力を持つのかについての考えをお聞かせください。

川淵　よく、今の若い人は海外に出ていきたがらないと聞きますが、ことサッカーの世界では全く違いますね。本田（圭佑選手）は小学校の作文に「将来はセリエAに入って10番をつける」と書いているんですが、何とACミランというトップクラブに加入してその夢を実現してしまうんですから、大したものです。

山内　そのとおりですね。

川淵　本田は高校卒業後にJリーグの名古屋グランパスに加入したのですが、練習が終わると電車に乗ってどこかに出かけていたそうです。それが気になった記者が後をつけると、英会話スクールに通っていたんですね。将来の夢を実現させるべく、人知れず努力をしていたわけです。

山内　素晴らしい話ですね。

川淵　ヒデ（中田英寿氏）にしても、長友（佑都選手）にしても、語学を勉強して物事をしっかり考えることができる選手が海外で活躍していますね。もっとも例外もあって、中村（俊輔選手）が英語を話しているところをあまり見たことがありませんが（笑）、スコットランドで大活躍し、MVPまで取りました。中村は日本でもあまり喋るほうではありませんので、高い技術が世界に通用し認められたということで、必ずしも言葉が全てではないということを示していると思います。

山内　それもまたよくわかる話ですね。

川淵　私が初めてヨーロッパに行ったときの話をしましたが、海外に行けばびっくりするような刺激を受けてコロッと生き方や考え方が変わる可能性があります。ですから、一橋大学のように、できるだけ学生にチャンスを与えて少しでも海外を見に行かせるということは、とても重要だと思うんですね。言葉も真剣に勉強しようと思うでしょうし、僕も何度そう思ったかわかりません。

山内　そう言っていただけるととても心強いですね（笑）。それと、日本人選手特有の強みというものもあると思うんですが。

川淵　ジーコやオシムさん、ザッケローニさんなど日本にくる指導者は皆、口を揃えて「日本人は協調性がある。組織の理解力や規律を守る力はダントツ」と言います。私はそうでもない面もあると思っているのですが（笑）、皆そう言います。それとバランス感覚でしょうか。サッカーは、器用で協調性のある日本人には合っていると思いますね。

山内　なるほど。

川淵　それともう一つ、〝考える力〟というのが大事なんだと思います。カズ（三浦知良選手）は47歳ですがまだ現役の選手で、今は日本経済新聞にコラムを書いていますが、非常に含蓄のある話をしています。トップレベルの選手が活躍できるのはなぜかというと、四六時中サッカーのことを考えているからだと思うんです。「どうしたら技術が上がるか」「どう戦ったら勝てるのか」「どうしたら試合に出してもらえるのか」「自分には何が足りないのか」など、常に考えることで思考力が磨かれ、それが日頃の生活にも反映される。昔、サッカーの重要な要素を指す「3B」という言葉がありました。ボールコントロール、ボディバランス、ブレインです。チームの戦略・戦術を理解し、相手の動きを読んでいち早く対応することが勝利につながる。頭脳も良くなければ強くならないんですね。ですから、テクニック

ではヒデや本田を上回っても、ブレインが働かないから一流になれない選手が結構いるんですよ。

若者にとって一番大切な特権は無茶を後顧の憂いなくできること

山内　確かに、スポーツで頂点に立つ人というのは頭を使う人という印象がありますね。私のなかで特に印象に残っているのは、阪急ブレーブス（現、オリックス・バファローズ）の山田久志氏というアンダースローのピッチャーです。どちらかというと強気のピッチングをしていたのですが、ある重要な試合で、もうしばらくは投げられないのではと言われたほど打たれた後、次に登板したときは見事なコントロールで安定した投球を見せてくれました。打たれた内容を検討し、きっと考えながら投げるという新しい姿勢で臨んだんですね。それ以後ずっと安定した美しい投球を見せ続けてくれるようになりました。そういうふうに見ると、スポーツでも考える力が活躍の条件というのはよくわかる話です。スポーツ選手も学生も我々も、大事なのは頭を鍛えることなんですね。そして、応用問題を自分で考えて解けるようにすることが、学業でもビジネスでもスポーツでも大事だということだと思います。

川淵　それも早いうちからですね。面白い話があるのですが、北京オリンピック予選のとき、本田選手は代表に選ばれたんですが、試合で全然動かなくて見ていて腹立たしい思いをしたことがあります。我々の理解は「動かない＝さぼっている」という理論ですからね。後日談で、彼は、いかに動かずに効率的にサッカーをするかと考えていたと聞きました。本田は、Jリーグのクラブの中学生年代のチームからユースチームに上がるときに落とされたんです。なぜかというと、コーチからもっと動けと言われても動かなかったからしいです（笑）。その彼が変わったのは、オランダに行ってからで、サッカーは動き回らないと活躍できないと悟ったんですね。とにかく、若くしてそんなことを考えているのかと新鮮な驚きを覚えました。以来、彼をリスペクトしています。

山内　本田選手の小学生の頃の作文の話がありましたが、サッカーは最初から世界を目指せる環境があるわけですね。だから早くから頑張れるのかもしれません。

川淵　Jリーグができて、日本の地方のどんな街のチームから出発しても、本人の努力次第でヨーロッパなどのビッグクラブに移籍できるチャンスができました。本田も香川（真司選手）もユースやJリーグを経て世界に飛び立っていったわけですから。そのように世界で活躍できるという夢が描ける環境があるというのは、大事なことではないかと思います。

山内　我々教育の世界も、もっと海外を目指さないといけませんね。

日本のリーダーが語る
世界競争力のある人材とは？

川淵　学生のうちに余裕を持って世界に送り出したいのですが、就職活動が厄介ですね。なぜあんなに早くから始めさせるのか疑問です。それに、企業は大学での成績をさほど重視しないようですが、それだと大学の質の低下につながると思います。勉強もしっかりやり、海外にも出かけて見聞を広める時間を確保させるべきです。そのほうがお互いのためだと思うのですが、産業界と大学界がグローバル人材を育てるためにも話し合うべきではないでしょうか。

山内　そういう問題意識を持つ経営者や大学関係者は個別にはいても、なかなか動きにはつながりませんね。それから、長く勉強した大学院生を企業にはもっと前向きに採用していただきたいと思っています。

川淵　確かに、私も都庁の職員に、大学院生も採用したらどうかと言ったところ、「優秀すぎて、どう活用すればいいかわからない」という答えが返ってきました。特に文系の大学院生はそうなのだろうと思います。

山内　何か専門的にやりたいという人は別にして、普通に採用してくれればいいと思いますよ。大学院生も学生ですから。

川淵　それを聞いて安心しました（笑）。

山内　では、最後に一橋大学の学生に対してメッセージをお願いいたします。

川淵　一橋大学は日本を代表する大学の一つですから、ぜひ日本の学生の先頭を走っているという心意気を持ってほしいですね。また、国内では誰もが認める存在ですから、世界で認められることを目指してほしいですね。今日の学長のお話でもわかりましたが、海外に思い切って送り出していく方針を掲げられていますから、海外で刺激を受け見聞を広める機会にも恵まれていると思います。若者にとっての特権は、ある種の無茶を後顧の憂いなくできるということだと思うので、失敗を恐れることなく思い切ってチャレンジしてほしいと思います。失敗して初めて人は成長できるという面もありますから。そうして、日本の発展のために役に立つ存在になるという気概を持ってほしいと思います。

山内　どうもありがとうございました。

獲得競争が始まっている

【総論】

理事・副学長
（国際交流担当）
大芝 亮

留学生に向けた入口としての英語による科目・充実の日本語教育

現在、さまざまな領域でグローバル化が進んでいます。そして、世界の大学間では優秀な留学生の獲得競争が激しくなっています。この基本的な認識のもと、留学生の受け入れについて、本学は三つの取り組みを行っています。

第一に、英語科目の拡充・強化です。学士課程の正規学生として留学生を受け入れる場合、本学では日本語の習得を課しています。

これに対して修士課程のプログラムでは早くから英語科目を導入してきました。このようななかで、学士課程においても、英語による科目を増やし、少なくとも1年間の交換留学生には、日本語能力がなくても、本学への留学を可能にしたいとの考えに基づき、HGP（Hitotsubashi University Global Education Program）として、取り組んできました。その結果、海外の大学との交流協定も結びやすくなり、留学生も来やすくなりました。そして英語科目の拡充・強化を補完する形で、国際教育センターによる日本語教育も実施しています。学部生、大学院生はもちろん、1年間の交換留学生にも日本語の授業を提供することで、大変評判が良いようです。

英語科目の拡充・強化ではHGPに加え、商学部・経済学部におけるGLP（Global Leaders Program）の貢献にも大きいものがあります。外国人教員を採用し、専門科

世界では、優秀な学生の

目を英語で提供する。本学におけるグローバル人材の育成を目指すものですが、英語しかできない交換留学生にとっての障壁をさらに低くする効果ももたらしています。

一橋大学の研究に基づく最先端の教育、日本でのインターンシップなど一橋大学で学ぶ魅力を提供する

第二の取り組みは、一橋大学の研究に基づく、一橋ならではの社会科学の教育を提供していくことです。受け入れの間口を広げるだけでは十分とは言えません。優秀な留学生を獲得するためには、本学で学ぶことによってしか得られない魅力が重要になります。この点は、学士課程での正規の留学生の受け入れや大学院での受け入れの際に特に重要になると思います。簡単に言えば「中身」の勝負ですね。その点、本学では、世界レベルの研究が進む商学や経済学をはじめ、一橋大学の研究成果に基づく最先端の社会科学を学ぶことができます。さらに今年度中に社会科学高等研究院を本格稼働させるために議論を重ねている最中です。そして「世界では、一橋大学でしかこれを学べない」という魅力の確立を目指します。

そして、第三の取り組みとして、他大学との協力関係の強化が挙げられます。すでに国際企業戦略研究科では、キャンパスアジア・プログラムとして、北京大学、ソウル大学との間で、カリキュラムの調整や、ダブルディグリー・プログラムがスタートしています。さらに今後は大学間の交流協定をバイラテラルな（相互の）交流だけでなく、マルチラテラル（多角的）な交流が発展していく可能性もあります。

最後に、再び、主に交換留学生の受け入れの話になりますが、海外の大学の担当者からしばしばリクエストされるのが、留学生のためのインターンシップの充実です。英語しかできない留学生でも日本でインターンシップに参加できるようにしてほしいという要望です。本学は、日本人、外国人双方を含め、この点にも取り組んでいます。

世界の大学間の優秀な留学生の獲得は、待ったなしの課題です。同時に、世界の大学と協力して、日本人であれ、外国人であれ、一橋大学においてグローバル人材を育成していく。我々は、オール一橋で、これらの課題に取り組んでいます。（談）

「日本語をハードルにしない一橋大学」の確立に向けたスプリングボード

国際教育センター教授
（HGPディレクター）
太田　浩

社会科学を中心とした英語による科目を提供することで協定校数と交換留学生数のアップを実現

２０１０年度よりスタートした、本学の全学生を対象とした「Hitotsubashi University Global Education Program（以下、HGP）」は、２＋１の柱があります。１～２セメスターの期間、本学で学ぶ、学生交流協定校からの交換留学生をメインターゲットとして、①社会科学を英語で学ぶ科目群、②初級レベルの日本語を学ぶ科目群、まずこの２本が大きな柱となっています。さらにプラスワンとして、日本人学生および英語能力が十分ではない留学生を対象として、英語でのライティングとプレゼンテーションを学ぶ科目群という柱があります。

ＨＧＰがスタートする以前は、本学の学部課程の留学生は交換留学生を含めすべて、留学前に中級レベル以上の日本語能力を身につけておく必要がありました。しかし、日本語能力を重視したスタンスでは、それがハードルとなり、新たに学生交流協定校を開拓することだけでなく、既存の協定校から優秀な交換留学生にきてもらうことも困難になる。そのような危機感から、日本語の学習経験がなくても、社会科学を中心としたさまざまな科目が英語で学べる環境を提供するために、ＨＧＰはスタートしました。

実は似たようなコンセプトの英語によるプログラムは、１９９５年度から多くの国立大学において始まっています。つまり本学は後発なのですが、後発の強みを活かして新しい取り組みを導入しました。それは、交換留学生をＨＧＰの所属とせず、従来通り各学部・研究科で受け入れてもらう体制を維持したことです。英語によるプログラムを設けると、短期・交換留学生をそのプログラムの所属とする大学が多く、そうすると彼らは日本人学生や教員との交流が限定的となり、「出島」のような状況に置かれがちとなります。それでは、わざわざ日本に留学する意味がない。そこで後発である本学は、あえてＨＧＰを全学生対象の一つの教育プログラムにとどめ、交換留学生も通常の学生と同様にホームとしての所属学部・研究科があるという仕組みを継続しています。日本人学生を含めてＨＧＰ全体の履修者が増えてきていること、そして学生交流協定校と受け入れ交換留学生も増加してきている現状を見れば、結果として本学の判断は正しかったと考えています。

英語による科目群というプラットフォームで日本人と留学生がともに学ぶグローバルな教育環境づくりを

近年のトレンドとして、世界の大学において日本語教育の授業が減っていることは認めざるをえないでしょう。しかしそれは中国など新しいプレーヤーが台頭したというだけで、日本への関心自体が後退したわけではありません。日本のコンテンツを英語で提供できれば、まだまだ学生は世界中から集まってきます。

実際、本学では、ＨＧＰというプラットフォームを使って、日本関連の社会科学を学びにきている交換留学生が増えています。また、日本語の授業を取らず、１０１科目にのぼる英語による授業をうまく履修して、学びを深めている留学生もいます。

そのニーズにさらにきめ細かく応えるため、英語による科目の拡充を進めています。各学部には英語による科目を基礎から発展領域まで幅広く提供してもらうことをお願いしながら、国際教育センターが開講する国際交流科目（ＨＧＰのなかの一科目群）では教員の多様化も図っています。たとえば国際協力銀行などの金融機関の実務家、商社やメーカー等で活躍された本学の卒業生を非常勤講師として採用し、現場感覚あふれる授業を提供しています。また、アメリカ人やオーストラリア人など外国人の教員による授業も多くあります。つまり、教員も学生も多様なバックグラウンドを持ち、学びの場所が日本（一橋大学）であるという状況です。ＨＧＰ科目の履修に必要な英語能力については、あえて明確な基準は設けていません。日本人学生と学位取得目的の留学生にも履修を奨励しています。日本人学生にとっては海外派遣留学への準備としても有効に活用できることは言うまでもありません。

ある意味、ＨＧＰは従来の大学にある垣根をなくすことを目指しているとも言えます。日本人と外国人、国内と海外、日本語と英語、そのような線引きが意味をなさない、まさに「グローバル」な状況が生まれつつあると言えるでしょう。ＨＧＰはスタートから４年でようやく学内外で広く認知されるところまできました。今後もさまざまな取り組みを検討中ですが、ＨＧＰは本学における教育の国際化をけん引するためのスプリングボードであるという当初の認識は変わりません。「日本語をハードルにしない一橋大学」が確立されたとき、ＨＧＰは、より日本事情やアジアと日本を意識した授業に特化するよう、その使命が変わってくると考えています。（談）

グローバル構想／外国人留学生受け入れ体制　英語開講科目の充実／商学部

世界で通用するリーダーシップを一橋大学から発信する

商学研究科教授
クリスティーナ・アメージャン

商学部では、グローバル人材養成のための選抜プログラム、「渋沢スカラープログラム」が2013年度に発足、2014年度から学生による履修がスタートしました。このプログラムの開設がきっかけとなり、多くの専門科目が英語で学べるようになりました。科目の充実度を専門分野別に見ると、経営学系と金融系が最も多く、ワールドクラスレベルにまで達しているといえます。今後は、段階的にマーケティングや会計の分野の科目を増やしていきます。

現時点では、英語による専門科目の履修者のほとんどが帰国子女や海外生活経験者で、また交換留学生の履修も増えています。残念ながらその他の学生たちは、少し様子を見ているという感じでしょうか。英語で学ぶことで、成績を落としたくないと慎重になっているようです。しかし、私たち教員は、学生たちの意欲こそを評価したいと思っています。理想とする授業形態は、教室が日本人学生と留学生がともに学び合う場となることです。

最後に、選抜プログラムである「渋沢スカラープログラム」の詳細について少しだけ触れたいと思います。このプログラムで提供する科目群は、英語のみで開講されています。講義を担当するのは世界レベルの研究者たちで、授業はディスカッションを中心としたインタラクティブ（双方向的）な学習法を採用しています。また私が担当する「渋沢スカラーゼミ」では、世界で通用するリーダーシップをテーマに、グローバルに活躍する人材像について理解を深めていきます。履修者は、卒業要件の約3分の1の単位を英語による専門科目で取得することになります。学生の皆さんには、ますます進展する一橋大学のグローバルな学習環境を楽しんでほしいと思います。（談）

グローバル構想／外国人留学生受け入れ体制　英語開講科目の充実／経済学部

英語で専門科目を学び、世界的な視点から思考し議論する力を身につける

経済学研究科教授
岡室博之

経済学部では、2013年度より本格的にスタートした人材育成プログラム「グローバル・リーダーズ・プログラム（GLP）」により、多くの専門科目が英語で学べるようになりました。その数はすでに25科目に達し、今後も段階的に増やしていく予定です。このプログラムの導入により、学生は、日本語と英語の両方で専門的な内容を学ぶことができるようになったのです。

ここで、少しだけ経済学部が提供するGLPについて触れておきたいと思います。GLPは、世界的な視野を持って行動する経済人の養成を目的とする人材育成プログラムです。これは「グローバル・リーダーズ・カリキュラム」と「グローバル・リーダーズ選抜クラス」の2本の柱を持っています。前者は、英語スキル科目や英語で開講される経済学部専門科目、短期海外調査、長期海外留学を含み、これはすべての学部生に開放されています。後者は1年次の終わりに学業成績等によって15人程度選抜され、メンバーは短期海外調査に優先的に参加できる他、長期海外留学に向けて手厚いサポートを受けられます。また、卒業要件の経済学部専門科目68単位のうち6割以上を英語開講科目の履修によって取得すれば、卒業時に特別の修了証書（優等学位）が授与されます。

このプログラムで磨かれるのは、英語の単なるコミュニケーション能力ではなく、経済学の専門知識や分析能力、そして現場感覚に基づく、高度な意思決定と意思疎通の能力です。そもそもGLPは、日本人学生のそのような能力の養成を目的として設計されていますが、英語を母国語としないという要件を満たせば、留学生もチャレンジすることができます。今年は、タイからの留学生が1人、GLPの選抜クラスに参加しています。

GLPで提供される英語による専門科目は、このように一般学生にも開放されていますから、将来の留学を見据えて英語で経済学を学びたいと考える学生や、自国で経済の基礎を学び一橋大学でより専門的に学びたいと考える交換留学生などにも活用してもらいたいと思います。（談）

日本語で社会科学を学ぶ、そのスタンダードを発信する教育センターへ

国際教育センター教授
（日本語教育部門長）
石黒　圭

日常生活からアカデミックまで6レベルの日本語教育を実施

現在、本学の留学生の日本語能力は二極化しています。留学生約７００人のうち、およそ８割は、学術的な面だけで言えば日本人学生に匹敵する日本語を駆使する能力があります。学部・大学院の正規留学生が中心で、日系企業に就職しても十分に通用する日本語能力を備えています。その一方、生活のための日本語を真剣に学んでいる層がおり、こちらは交換留学生が中心です。国際教育センターでは、それぞれの能力を伸ばすために、与えられたリソースを効率よく利用しながら、６つのレベルに分けて日本語教育を行っています。

６つのレベルとは、「初級　前半・後半」「中級　前半・後半」「上級　前半・後半」のことです。たとえば「初級」は、日本語をまったく――あるいは少ししか――勉強したことのない留学生が、「読む」「書く」「聞く」「話す」の４技能を総合的に学ぶレベルの科目です。「初級　前半」では最低限の日常生活を日本語でこなせるサバイバル・ジャパニーズを、「初級　後半」では日常生活が支障なく送れる日本語を身につけることを目標にしています。

「中級」では、「初級」で総合的に学んだ４技能をさらに深く学びます。「中級」は、総合科目に加え、豊富なアラカルト科目群が特徴です。たとえば、中国人の学生のなかで、漢字を読むのは得意でも、話すのが苦手な学生は「口頭表現」科目を履修する、母国で話すことを中心に学んできた欧米の学生の場合は、「読解」「漢字語彙」科目を履修する、というように、一人ひとりの得意・不得意や習得度に合った科目を提供しています。

そして、「上級」はアラカルト科目群のみの構成になり、社会科学の各分野における専門文献を読み込む、論文やレポートを作成する、研究発表などでプレゼンテーションを行うなど、アカデミックかつ高度な日本語能力を磨きます。

ちなみにこれら６つのレベルの日本語教育のうち、「上級　後半」を除く５つのレベルは、『日本語能力試験』の５段階認定に対応しています。同試験ではＮ５～Ｎ１の認定を行っていますが、本学の「初級　前半」を修了すればＮ５相当の日本語能力を、「上級　前半」を修了すればＮ１相当の能力を習得したことになります。なお、「上級　後半」はいわば本学オリジナルの《超級》で、アカデミックな科目を提供するという構成です。

各領域の先生方からのサジェスチョンが日本語教育の質を担保している

また、２０１２年度からスタートした試みとして、商学研究科経営学修士コース（ＨＭＢＡ）における「留学生プログラム」があります。外国人特別選考に合格した留学生が対象のプログラムですが、商学研究科ではこうした留学生に対して、企業のケーススタディなどを専門的に学べるような授業を日本語で提供しています。

現場で教える私たち教員も、ファイナンス担当、マーケティング担当などと役割を分担し、各領域の基礎的な知識と専門用語を理解したうえで、留学生たちのニーズに応えています。もちろん専門分野は各領域の先生方でなければ教えられません。私たち教員はその橋渡しをするために、商学研究科の専門教員のサポートの下、「入り口」の部分で必要な日本語の運用能力や日本に関する背景知識、読んでおくべき入門書などを教えています。

同時に、商学だけでなく、経済学、法学、社会学、国際関係学についても、専門分野を学ぶための基本的な文献を専門教員に選定してもらい、そのデータベースを構築し、それに基づく教材開発を現在進めています。自然科学分野は英語で完結することも多いのですが、社会科学の多くの分野は学位取得のためにまだまだ日本語が必要な状況です。本学は学内の垣根が低く、コミュニケーションが取りやすい環境ですので、各分野の専門教員から適切なサジェスチョンを得つつ、教材開発を進めていけば、いずれ教育センターとして「一橋大学発の社会科学のスタンダード」を発信することも夢ではありません。そうした全学的なサポートが、一橋大学全体の日本語教育の質を担保していると考えています。（談）

世界トップ校とのつながりを強化し、大きな相乗効果を生み出す

役員補佐（国際交流担当）
山田　敦

QSランキングでは国内2位を獲得。より国際色豊かなキャンパスを実現

2013年度、本学の留学生は学部・大学院合わせて700人を突破しました。全学で約6500人ですから、留学生が占める比率は約11%になります。これは優れた実績と言っていいでしょう。また、イギリスの大学評価機関Quacquarelli Symonds Ltd.が調査した「QSランキング」で、本学は国内2位という評価を得ました。

かつては近隣諸国からの留学生がほとんどでしたが、本学は現在33か国・3地域の大学等98機関と協定を結び、ヨーロッパをはじめ、アメリカ、オーストラリア、アジアでもベトナム、タイ、インドネシアなどさまざまな国からの留学生を受け入れています。少し学内を歩けば、スカーフを巻いたムスリムの留学生に会える――そんな国際色豊かなキャンパスになりました。

要因はいろいろありますが、その一つとして、如水会支援による海外留学奨学金制度が挙げられます。毎年60～70人の交換留学によって留学生が多様化しましたが、その交換留学を支えているのが奨学金制度です。この効果は絶大だったと感謝しています。

世界トップレベルの大学で、未来のグローバルリーダーたちとふれ合う

本学のキャンパスを国際色豊かなものにする一方で、世界トップレベルの大学に一橋大生を送り出すことにも力を入れています。ただしこれは留学先のブランド力に頼るという意味ではありません。

1年間の留学ともなると、お金と時間がかかります。如水会の財政支援はもちろんのこと、学生にしても大切な1年間を――就職活動を先送りしてでも――留学にあてるわけですから、意味のあるものでなければなりません。未来のグローバルリーダーたる一橋大生には、同じように未来のグローバルリーダーが集まる環境に飛び込んでいって、何かを感じ取って帰ってきてほしい。そして「もう一度行きたい」と思えるような留学にしてほしい。それには、世界トップレベルの大学とのネットワークを活用することが大切なのです。

また、世界中に展開している如水会のネットワークが、留学中の一橋大生にとって大きな支えになってくれます。交流協定でアメリカやイギリスの大学に行く。すると、現地で働いている本学のOB・OGが声をかけ、一緒に食事をする。そのとき先輩たちは、実体験をもとに「海外で働く意義」を語ってくれるでしょう。一橋大生は将来の自分を垣間見ることができます。通りいっぺんの就職セミナーや説明会を上回る興奮を味わえるはずです。

教員の研究力の高さが生み出す草の根の信頼関係をこれからも大切に

本学はこれからも交流協定の拡大に力を入れていきます。常に複数の交渉が同時進行していますが、たとえば2013年は国立台湾大学と協定を結びましたし、2014年はモスクワ大学やミシガン大学とも交渉を終え、あとはサインを交わすだけという段階にきています。

こういった交渉を進めるうえで大きな原動力となっているのは、実は草の根のネットワークなのです。本学の教員一人ひとりの研究力の高さが、海外の大学の優秀な研究者との結びつきを生む。客員としてお互いに行き来する。シンポジウムを開く。ゼミ同士でジョイントセミナーを行う――など。長期にわたる草の根の、個人的な信頼関係が、お互いの大学に対する信頼関係へと発展し、オフィシャルなルートでは考えられないようなスピードで交流協定の実現につながっています。

これが留学協定の裾野を広げる原動力になっていますので、今までもこれからも特に数値目標は定めず、着実に進めていくつもりです。また、学生の受け入れと派遣についても一対一の交流にはこだわっていません。まずは優秀な留学生をたくさん迎えることを重視しています。そうすれば、授業やゼミで一緒に学ぶ一橋大生は強烈な刺激を受けるでしょうし、本学全体として大きな相乗効果が期待できると考えていますから。（談）

インターンシップ環境を整える素地は十分。あとは働きかけの強化がカギ

キャリア支援室長
林　大樹

学部生から修士1年生まで、インターンシップへの関心は高まる一方

キャリア支援室が深くかかわっているキャリア教育科目の授業として「インターンシップ」があります。学部2年生、3年生を対象に通年で実施し、単位がつきます。2014年度は18社の協力企業に対して履修者は26人。うち2人は留学生です。

一方で、大学院生（修士1年生）向けには「キャリア支援の一環」という形で実施していますが、こちらは単位がつきません。しかし留学生は非常に熱心で、2014年度は、大学院生受け入れ協力企業3社のインターンシップに参加した修士1年生3人は、全員留学生です。日本人の場合は、「せっかく院に進んだのだから」という意識が強く、修士1年生の夏は研究にあてる人が多いようです。対して留学生の修士1年生は、日本にきた段階で、その後日本での就職を強く意識する傾向にあります。そのため単位がつかないにもかかわらず、インターンシップに熱心に参加しています。

今後本学は、学部・大学院の留学生はもちろん、交換留学生の受け入れを強化していきます。現状では交換留学生がどのようなインターンシップを期待しているのか、具体的なニーズをつかめていません。交換留学生に配慮したインターンシップ情報の収集もしていません。しかし、必要とあれば、一橋大学のネットワークを活用すれば、交換留学生向けの新しいプログラムづくりは十分可能ではないかと考えています。

交換留学生向けプログラムを充実させる一橋大学ならではのネットワーク

活用すべきネットワークとして真っ先に挙げられるのが同窓会組織である如水会です。本学では如水会寄附講義「キャリアゼミ」が開講されています。学部生・大学院生が、第一線で活躍しているビジネスリーダーと直接対話できる場として大変好評です。基本的には隔週のゼミ形式なのですが、ときには講師の方々の計らいで、受講生が東京にあるその企業の本社や工場の見学に行く場合もあります。このようなネットワークを活かせば、交換留学生に日本の企業を体験してもらう機会も生まれるでしょう。

また、日本企業のグローバル事業展開に伴い、一部の企業は、アジアの留学生に対象を特化したインターンシッププログラムを企画しています。ある企業は本学の大学院生の参加を求めてきました。2014年8月に実施されたその企業のプログラムはとても充実したもので、参加学生の満足度も高かったようです。今後もこうした試みを通して実績を積み重ねていけば、一橋大学が交換留学生に対して体験型インターンシップを提供するための、重要なリソースになると考えています。

さらに、現在本学では「キャリア・パートナーシップ・プロジェクト」という会員制の就職活動支援プログラムが動いています。これは現在交流のある企業約300社から会員を募り、一橋大学限定の就職活動支援を行うプログラムです。すでにエントリー企業は191社になっています（2014年8月18日現在）。

このようなネットワークを活用することによって、交換留学生向けの新しいプログラムを実現する素地は十分にあります。

留学生のニーズと向き合いながら、企業との連携で体験重視のプログラムを

新しいプログラムは企業と協力してつくる必要があると思います。職業観形成のためのキャリア教育は正課の授業科目としてすでに整備を進めています。しかし、多様な職業体験や日本企業体験といった課外活動的な性質を持つキャリア教育の整備はこれからです。特に交換留学生の場合は、就職を前提としたものよりも、「体験」を重視したインターンシップへの期待が高いはず――と考えています。この点については交換留学生に対してしっかりヒアリングを行い、裏づけをとりながら、企業や官公庁等とのさまざまなネットワークを活用して、インターンシッププログラムの開発を進める予定です。（談）

アジアの大学との連携をはかり、一橋大学が近未来の社会科学の研究教育の中心に

社会学研究科教授
足羽與志子

グローバルに開かれた大学としての取り組みの一つに、アジアの大学との連携を進める、という課題があります。研究科によってはアジアからの留学生を迎える教育プログラムや、アジアについての研究プロジェクト、また教員による独自の研究や教育など、多様な取り組みを進めていますが、大学としてのいっそうの組織的、実質的な展開、充実が望まれます。

なぜアジアなのでしょうか。もちろんアジアは消費と生産の両方において世界経済の中心的存在ですし、重要性が今後いっそう高まることは確実です。また国際政治においても戦後、比較的安定した関係を保っていたアジアですが、昨今の中国の経済力を背景とした領土問題や軍備拡充などの戦略的台頭は緊張をはらみ、米国、ロシア等を含めてアジアを巡る国際関係の再編成を予感させます。

しかし、経済や政治の世界での功利主義や覇権主義への関心や西欧の既存の学問的視点のみからアジアをとらえることは、実際の人々の生活や社会の理解に欠け、問題があります。また、アジアへの関心の目的がアジア専門家によるアジア地域研究の拡充としてとらえるのは視野狭窄で、間違いです。

学生にまず示したい事は、アジアは広大であり、実は日本がそこに生きるグローバル世界そのものである、ということです。日本、東アジア、東南アジア、あるいはASEANがあり、先には環太平洋地域のオーストラリア、南米、北米に繋がり、陸続きでいえば中央アジア、ロシアやトルコ、中東、さらには欧州にまで広がっています。アジア系移民やアジアの経済進出を問うならば、当然アフリカも射程に入ります。複数の地域連合の重層的広がりがあり、豊穣な自然や歴史、多様な文化や融合をもつアジア自体がグローバル世界の大きな部分でもあり、現実の一つの世界の縮図なのです。

さらにアジアを考える、アジアから考えることは新しい社会科学への道を開く可能性に富んでいます。従来、経済から思想まで世界地図は欧米中心に描かれてきました。ところが近年、欧米で学んだアジアの学生や研究者が大量に自国に戻りエリートとして活躍しはじめると、自らの実践的ヴィジョンを求めはじめました。中国の経済成長の牽引役はこの世代です。大学でも同じことが起きています。近代社会科学は大きな社会変動を迎えた19世紀の欧米で生まれ発展してきた学問です。従来はまず欧米発の理論があって、その汎用性を示す実験場、あるいはフィールド・データ収集の場としてのアジア研究という認識が主流でした。ところが今や西欧の19世紀に匹敵するほどの社会変動をアジアはむかえ、多くの問題が噴出する渦中でエリートたちは独自の社会科学の創造を希求しているのです。

２０１４年、横浜で開催された東アジアで初めての世界社会学会議では、アジアの学者の共同研究に欧米の学者が積極的に加わるという新しい傾向の共同研究の増加が新鮮でした。私自身も欧米で学んだ中国の若手学者が中心となって、現代中国仏教研究の世界的ネットワークをつくり、パリと上海でシンポジウムを開催、そして研究成果を英語で出版する、という刺激的なプロジェクトに参加していますが、新しい時代の到来を実感しています。また欧州の大学間教育システムのエラスムス・ムンドゥスは次々とアジアの主要大学との連携を進めており、欧州の人材養成においてアジアの大学が不可欠であるとの見解を明瞭に示しています。世界の教育研究の主軸が複数になる兆しがあり、その主要な一つがアジアなのです。

アジアや欧米の留学生が一橋大学にきて何を学びたいのでしょうか。多くが日本独自の経営やイノベーション、また福祉や公共サービス、地方活性化、公害対策、災害復興やエネルギー問題など、日本がいかに安定と秩序ある独自の社会や制度、文化を形成してきたか、またその問題点と方法論です。欧米の理論ではなく、日本の取り組みを研究する独自の社会科学なのです。本学の学生にこそ学んでもらいたいことです。日本の社会科学の蓄積を本学の教員がアジアの大学で出前講義をすれば、必ず双方にとって刺激的な学術交流になるでしょう。

本学の学生や研究者はアジアで何を学べるのでしょうか。まず共働するアジアとの同時代感覚とその溢れるエナジーを確認し、近未来の多極的な視野と主体性を養い、グローバル世界での立ち位置を得るでしょう。例えば学生がフィリピンやシンガポールなどで英語を学べば、アジアの現状から新しい発想で世界を見る視点を養うことにもなり、英語をコミュニケーションの道具として見なす主体性が生まれます。都市人口集中が進むインドネシアのガジャマダ大学の学生は1年間、村落や地方都市で調査や活動を義務づけられています。本学の学生も参加すれば、世界が必要とする〈脱成長〉の発想や、アジア独自の真剣な取り組みを実感し、翻って日本の地方の豊かな可能性を再認識できるでしょう。

一橋大学は、社会科学研究の総合大学という、世界を見渡しても希少な存在です。歴史と伝統を持ち、十分な研究実績もあります。アジアの大学と連携を今以上に強化し、一橋大学は近未来の主体的な社会科学研究と社会構築にむけて、中心的な役割を果たす独創性、先進性のある研究・教育拠点になりうるでしょう。日本の再編、新生にも必ず役立ちます。

そしてその実現が進めば、明確な目的を持って国内外から本学に学びにくる学生や研究者が増え、そしてそれがとりもなおさず、グローバルに開かれた一橋大学としてダイナミックな展開を促すのだと考えます。（談）

進化する大学

男女共同参画の推進が能力・実績主義へとつながっていく

山内　進 学長

男女共同参画推進本部長

中期目標・中期計画の実現に向けた《女性研究者研究活動支援事業》

本学では男女共同参画について、研究の面では、「公正な評価に基づく女性研究者の積極的採用・登用を行い、その能力を最大限に活用する環境形成を行う」ということを中期目標に掲げています。また「各研究科は女性教員比率を高める数値目標を定め、女性教員採用を促進する」「研究との両立を図るべく出産・育児支援を行う」という中期計画を立てています。教育と業務運営の面でも中期目標・中期計画をそれぞれ掲げており、これらの実現に向けた取り組みの一つとして、文部科学省の《女性研究者研究活動支援事業》への申請を行いました。同事業の支援対象はこれまで、自然科学領域において女性研究者が在籍している拠点のみにとどまっていましたが、昨年から自然科学と人文・社会科学との「融合領域」においても、女性研究者が在籍している研究拠点を対象とすることになりました。そこで社会科学における歴史的な研究拠点であり、かつ前述の中期目標・中期計画を掲げている本学が申請を行ったところ、採択され、男女共同参画を本格的に推進することになりました。

まず、男女共同参画推進本部を設置。組織体制については従来のスタイルを変え、学長の私が本部長に就任。大学全体として取り組んでいるという姿勢を明確に打ち出しました。下部組織として、男女共同参画推進室を設けています。ここでは申請の段階から携わっている大芝亮理事・副学長が室長を務めています。大芝理事・副学長には、女性研究者研究活動支援事業ワーキンググループの座長もお任せしました。また、学長補佐及びワーキンググループ・副座長の1人に、青木玲子・附属図書館長が就任。とても頼もしいキャスティングです。

阻害要因を除去していくことで、能力を発揮する環境を整えていく

本学で男女共同参画を推進するうえで核となっている考え方は「能力・実績主義」です。能力を発揮することを十分に可能とする、あるいは能力を発揮する機会を阻害している要因が何かを見極め、除去していく。そうすれば、誰もが能力を発揮できる環境が整います。つまり「おかしなものを直していく」というスタンスです。

世の中の半分は女性で、本学にもたくさんの女性がいます。そして当然のことながら、勉強したい、研究を深めたいと考えている女性がたくさんいる。必然的に、女性研究者や女性教員の数も増えていくでしょう。もしも現状がそうなっていないとすれば、阻害要因＝バリアは何なのか。どんな社会慣行によって、どんな不利益を被っているのか。バリアとなっているものをきちんと見極め、除去していけば自ずと状況は整っていく、という意識が、男女共同参画推進の基本にあります。

ですから、さまざまなバリアをなくすための施策が大切です。首席や総代を務める女性がいる一方で、育児と仕事との両立が難しく、研究活動が滞ってしまう女性もいる。これも、バリアが働いているためですね。大学が支援することによってそのバリアを取り除き、実力を発揮していい仕事をしてもらう。それこそが「能力・実績主義」です。

本学のような取り組みは、社会全体にとって必要なものです。国立大学協会では女性研究者支援に乗り出していますし、おそらく私学においても同様の取り組みが行われているでしょう。その意味では、本学が特別なことをしているわけではないのです。本学の女性教員比率は約16％で、ほかに比べて特別に良い数字でも悪い数字でもありませんが、教授比率15％は高いほうといえます。すでにさまざまなバリアを乗り越えてきた女性がいて、その女性を評価する環境はあるといえるでしょう。ただ、もっとできるはずです。今回の《女性研究者研究活動支援事業》の採択を契機に、現状に満足することなく、本学が社会に先んじて大学の在り方を提示していきたいと考えています。（談）

男女共同参画推進本部体制図

男女共同参画推進本部

【構 成 員】学長、副学長、役員補佐、研究科長、研究所長、学長が指名する職員

【検討事項】規則に定められている業務のほか、以下の事項を推進する。
- 採用、登用等の数値目標の設定と達成に向けた取り組み
- 宣言・アクションプランの策定
- 意識改革　等

男女共同参画推進室

【構 成 員】副学長、役員補佐、総務部職員

【役　　割】事業執行の総括・連絡調整等

女性研究者研究活動支援事業WG

【構 成 員】副学長、役員補佐
各研究科（研究所）教員、キャリア支援室、その他必要な職員

【検討事項】以下の事項について、実効性のある方策を打ち出す。
- ライフイベント中の研究者の支援策（保育支援、研究支援員の配置等）
- ライフイベント中の研究者に対する研究業績評価の在り方
- 相談体制の充実（メンター、カウンセリング等）
- 大学院生へのキャリアパス支援策（ワークショップ、ロールモデル提供等）

大芝　亮 理事・副学長

男女共同参画推進室長、ワーキンググループ・座長

女性研究者にとって必要な支援を考えることは、日本全体の課題をとらえ、発信する契機になる

《女性研究者研究活動支援事業》が採択され、これを契機に本格的に男女共同参画のための諸課題に取り組んでいきます。

具体的には、まず一つ目の課題として能力・実績主義をベースに、研究者の多様性を図るということがあります。もちろん女性に限らず、外国人研究者の増員も必要です。本学の研究者の構成として多様性を確保するのはきわめて重要ですから。ただ、女性に限らないとはいえ、世の流れからいって女性研究者が増えるのはむしろ自然なことです。

研究分野によって女性研究者の割合に違いがあるのは事実です。それぞれに努力をしながら、本学全体として多様性を確保していくことが必要でしょう。

二つ目の課題は、博士課程に在籍する、もしくは博士課程を修了した女性研究者に対する支援です。

たとえば私のゼミの場合、出産をした女性大学院生も、育児をしている男性大学院生もいます。ともに大学院生であることで、女性大学院生の場合、保育園の申請の時点でしばしば困難があります。というのも、企業に勤めている場合と違い、大学院での研究を仕事としてとらえてもらうことが難しいからです。研究に打ち込む大学院生をサポートすることも、社会に対して研究者の実態を周知することも、大学として取り組むべき課題といえるでしょう。

もっとも、さまざまな支援を必要としているのは男性の大学院生やポストドクターでも変わりません。ですから実は支援の具体策を考え始めると、博士課程についてのさまざまな課題にもかかわってきます。

三つ目の課題はすでにリクエストがなされていますが、研究者の評価方法についてです。出産や育児・介護などで休みをとった研究者に対しては、1年という短期ではなく、もう少し長期的な視点で評価していくことも必要でしょう。

いずれの取り組みも、「女性の研究者をどう支援すればいいのか」という問いから出発して、実はより大きな問題と向きあっています。女性研究者支援の視点に立つと、そもそも一橋大学には、どういう構造的な問題があるかということにあらためて気づかされ、実にさまざまな課題が見えてきます。それらの課題を抱えているのは本学だけではありませんし、大学だけでもありません。むしろ女性研究者支援を一つの切り口として、大学、あるいは日本の社会全体に向けて、課題やその解決策を発信する良い機会だと思います。（談）

青木玲子 附属図書館長

学長補佐、ワーキンググループ・副座長

情報交換やネットワークづくりの場を提供し、研究者を孤立させないことが大切です

《女性研究者研究活動支援事業》の採択とともに、男女共同参画が大学全体のテーマとして掲げられました。そして学長、副学長が率先して取り組んでいらっしゃいます。そのなかで、ワーキンググループの副座長としてお手伝いをさせていただけることに、私はとても感謝しています。

ワーキンググループでは、女性研究者支援の内容や実現の可能性について、現在さまざまな角度から検討中です。

たとえば、出産・育児・介護などライフイベントについて、具体的な相談ができるカウンセリング制度。これは、すでにキャリア支援室で実施されている研究・キャリアに関するカウンセリングの補完プログラムとして位置づけられています。カウンセラーの人材要件については決定しましたので、これから採用に移行する予定です。

また、研究者が緊急時にベビーシッターを雇うためのプログラムはありました。週末に大学で仕事をしなければいけないなど、ベビーシッターが必要なときに、大学が配ったバウチャー（引換券）を使ってもらう制度です。しかし実際には使う人がほとんどいませんでした。原因を調べてみると、費用の問題だとわかったのです。バウチャーはあっても、実際にベビーシッターを雇うにはどこかの施設に入会する必要があります。その際の固定費がネックとなり、誰も会員にならなかったというわけです。そこで今度は大学が会員となり、フローの費用を本人と大学が負担するというプログラムを設計している最中です。

もう一つ、メンタープログラムも検討中です。これはアメリカの経済学会で実績を積んだプログラムで、実証的にも効果があることがわかっています。シニア、つまり学内で少し上のキャリアの方にメンターになってもらい、具体的なアドバイスを得るプログラムです。論文はどこに投稿すべきか、注意点は何か。産休・育休・介護休などを取得したいときには、所属長に対してどう切り出せばいいか。……など、メンバーが自らの経験をもとにアドバイスするプログラムです。アメリカでは実証済みなので、本学でもこのプログラムが展開できるように、現在検討を重ねています。

大切なのは、女性研究者が孤立することなく、情報交換をしたり、ネットワークをつくったりする場を提供することです。これからもワーキンググループ内で意見交換をしながら一つずつ形にしていけたらいいですね。（談）

「全員留学」の実現に向けた、海外留学モニター派遣が始動

学生のポテンシャルを引き出す留学。将来を拓く留学へ

２０１４年２月から３月にかけて、一橋大学はアメリカ、イギリス、オーストラリアの９教育機関に、１００人の学生を「海外留学モニター」として派遣しました。この海外派遣は、世界の高等教育の趨勢や社会の要請に応えようと、本学の現行中期計画２０１４―15年度分に教育研究評議会、役員会の決定で付け加えられた、次の方針を実現するための準備調査でした。「平成30（２０１８）年度までに当該年度以降の新入生全員を対象とした海外短期語学留学を必修化することを目指し、そのための準備として調査的派遣留学を実施し、段階的に規模を拡大する」

他の国立大学にない試みである「全員留学」。これを本学が目指すのは、なぜなのでしょうか？　その背景には、世界の高等教育と日本の高等教育の新しい動きがあると、落合一泰副学長は言います。「日本の大学の多くは、個別的な内部完結を追求してきました。入試に始まり、科目設定、成績評価、進級・卒業判定そしてキャリア支援に至るまで、すべての教育プロセスを大学ごとに自前で行おうとしてきたのです。他大学での履修や単位互換は限定的で、自大学で人材養成を図り、その大学らしい卒業生を出すことを目指してきました。出身大学の個性を備えた人材を輩出することは最大の教育目的のひとつです。しかし、学生個々人の発展という観点からは、それと並行してすべきことがあります。たとえば近年のヨーロッパなどでは多くの優れた大学がネットワークをつくり、連携して人材育成にあたるシステムを構築しています。各大学はその確固たる歴史や信念を活かしつつ、学外の教育リソースも積極的に相互利用する仕組みをつくって学生に充実したプログラムを提供しているのです。そのためには、大学の間で科目が等価であるかどうかを比較できる仕組みが必要です。それができれば、他大学に出かけて履修し、取得した単位を自大学に持ち帰ることが広く可能になります。このような仕組みを『チューニング』と言います。文科省が〝学外学修〟を重視し始めた背景には、同じ認識があります。留学は学外学修の重要な方法であり、本学が海外留学の充実とチューニングに力を入れているのは、高等教育のグローバルな動きをいち早くとらえてのことなのです」

ではなぜ「全員留学」なのでしょうか。「グローバル人材は一朝一夕には育ちません。英語力の強化だけなら国内でも一定程度可能でしょう。重要なのは、学生のうちに実際に〝外〟に出るということです。海外では日々何が起きているのか？　それにどう対応するのが良いのか？　そこに住む人たちは何を大切にしているのか？　そうしたことに現場で接し考えることは、学生が自分を世界の中に位置づける第一歩になります。そうした感覚を学生時代に早めに経験しておく。そして、自分は世界で通用する人間になりたいから国立（くにたち）に戻って十分に勉強して次に備える――。大学でのグローバル人材育成には、〝普通の学生〟をいかにして留学を目指す学生に育てていくかという教育段階が必要と考えています」（落合副学長）

事前、留学中、事後の徹底した調査により学生視点の制度充実を図る

海外経験には、具体的にどのような教育効果があるのでしょうか。また、「全員留学」はどのように運営すればよいのでしょうか。それを確かめるために２０１３年度に始まったのが、海外留学モニター派遣でした。学生への周知を図り、説明会を３回開いたあと、モニター募集を２０１３年12月に行ったところ、２６８人もの学生が手を挙げました。そこからくじ引き方式（乱数表）で選ばれたのが、１００人のモニターでした。

モニター学生の選抜の基準は成績や英語力、出身地や留学歴などではありませんでした。「目標は全員留学です。とすればいろいろな学生にモニターとなってもらうべきだと考えました。モニターに手を挙げたのはもともと留学に関心のある学生たちですから、全学生を代表しているわけではありません。しかし、運動部に属している学生や海外に行ったことがない学生など、さまざまな層からの意見や感想を聞く必要があると考えました」（学務部教務課　中村弘子グローバルスキルズ・コーディネーター〈以下、ＧＳＣ〉）

海外留学モニター募集に先立ち、留学先となる教育機関の調査が行われました。２０１３年の８月から数か月間にわたり、稲葉哲郎教育担当役員補佐や中村ＧＳＣ、国際化推進室のスタッフなどが、候補大学や語学学校Education First（以下ＥＦ）に赴き、教育の内容や質はもちろん立地条件や生活

学務部教務課
中村弘子
グローバルスキルズ・コーディネーター

理事・副学長
（教育・学生担当）
落合一泰

環境、緊急連絡対応の体制に至るまで、入念なチェックを行ったのです。

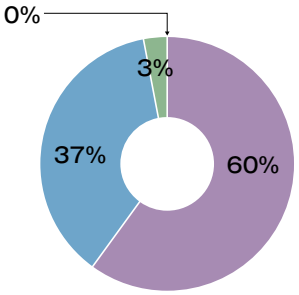
「100人を派遣するのであれば、100人全員が無事に帰国しなくてはなりません。ですから安全面の調査は徹底して行いました。授業の様子や交通アクセスの面も含め、留学先として本学の基準に満たないと判断したところは候補から外しました。今後も、留学から戻ったモニター学生や視察に行ってくださった15人の先生方の声を参考に留学先機関の取捨選択を続け、本学にふさわしい良質な留学先をそろえられるよう、努力したいと思います」（中村GSC）

何よりもモニター学生の声を重視しています。「留学前の姿勢、留学中の学びや生活の実感、帰国後の感想や意見を十分に聞き取り、分析して初めてモニター調査になるからです」（中村GSC）。留学から帰ったあともアンケートは続きました。「留学前と帰国直後の変化を確認するほか、帰国から3か月が経過した段階でもヒアリングを実施しました。こちらの調査も徹底的に、しつこいくらいにやっています（笑）。留学前後のTOEFL-ITPのスコア変化はもちろん、〝あなたがこの留学で得たものは何ですか？〟といった質問を帰国直後と3か月後に行いました。アンケートのタイミングを変えることで、より冷静かつ信頼性の高い意見を得ることができます。これからは、モニター学生の帰国後の履修の進め方やキャリア観形成なども見ていきたいと考えています」（中村GSC）

アンケートの結果、インターネットやテレビで英語に触れる時間が増え、異文化理解・国際感覚、視野の広がりを自身の変化としてとらえている学生が多いことがわかりました。一方で、生活習慣の違いなどによるストレスから、「自分は長期の留学に向いていないと思った」という感想も少数ながらありました。「こうした意見が出ることも重要です。短期の留学で海外の生活に触れ、今までわからなかった自分自身に気づいて考えることが非常に大切だからです。またこのような経験は、逆の立場で日本に滞在する外国人が感じるストレスを汲み取る想像力につながるかもしれません」（中村GSC）

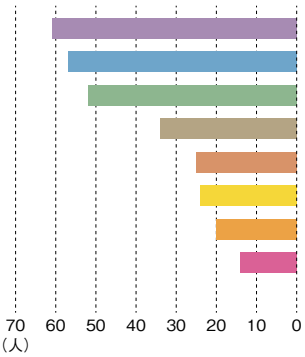
帰国後3か月 留学後アンケート 回答結果

短期留学全般について



意義がありましたか？

		人数
1	とても意義があった	60
2	どちらかというと意義があった	37
3	どちらかというと意義がなかった	3
4	ほとんど意義がなかった	0
		100



留学で得たものは？（複数可）

		人数
1	視野の広がり	61
2	異文化理解・国際感覚	57
3	友人	52
4	積極性・主体性・自信	34
5	語学力	25
6	コミュニケーション力	24
7	自己理解	20
8	忍耐力・精神力	14
9	特に無い	0
		287

短期留学は長期留学への意欲を高める

本学の留学制度の柱は「海外派遣留学制度」（長期留学）です。如水会、明治産業、明産からの多額のご寄附をもとに、昭和62（1987）年から現在まで800人を超える学生を有力な海外大学に派遣してきました。その平成27年度募集が2014年の6月に行われましたが、「モニター学生の応募率が群を抜いて高かったことには驚きました」（落合副学長）。100人のモニターのうち1、2年生（以下当時）は94人でした。そのうち、すでに平成26年度海外派遣留学制度に選抜されていた学生が9人いました。長期留学に出る前に英語力を強化しておこうとモニターに応募して選抜された学生たちでした。その学生を除いたモニター85人のうち、23人（27％）が、平成27年度の海外派遣留学制度に申請したのです。「モニター募集に手を挙げた268人は、もともと留学志向の強い学生です。モニターに選抜されなかった168人を見ますと、すでに平成26年度海外派遣留学制度に選抜されていた学生を除く1、2年生146人のうち平成27年度海外派遣留学に申請したのは21人（14％）。最初の調査ですので母数は100とわずかであり確定的なことは言えませんが、この数値を見る限り、4週間という短期間であっても、実際に海外の地を踏み、英語を学び、生活をしたモニター経験が学生の長期留学への意欲と決心をいっそう高めた可能性があると思います」（落合副学長）

これに続く平成26年度夏季のモニター調査では、437人の希望者のなかから200人が選抜され、英米豪とニュージーランドの計13教育機関に派遣されました。学生負担を求めなかった最初のモニターと異なり、今回の試行では学生負担10万円ということで募集しました。それでも437人もの応募があったことは、学生の留学志向が高いことを示しています。

「今回のモニターでは、例えば、学生負担は留学意欲にどのように影響するのか、どのような奨学金制度が必要か、寮とホームステイでは留学効果に違いが出るのか、TOEFL-ITPでは測定できない、留学でもっとも伸びると考えられるスピーキング能力を別の方法で計測してはどうか、語学学習のほか専門科目履修やボランティア活動などをプログラムに組み込むと学生はどのように反応するかなど、いろいろな試行をしています。特筆すべきは、複数の留学先で、如水会海外支部がモニター

EFシドニー校／学校主催のエクスカーションで

学生を招いてグローバルビジネスの最前線を見学する機会を提供したり、講演や交流会を催したりしてくださっていることです。このように後輩の育成に仕事の現場から大きな力を貸していただけることは本当にありがたく、感謝にたえません。もちろん200人全員の無事の帰国が最重要ですが、こうした試行努力を積み重ね、他大学にはまねのできない〝留学の一橋〟ブランドを育てていきたいのです」（落合副学長）

海外を自分の環境としてとらえる グローバル人材の素地を養う

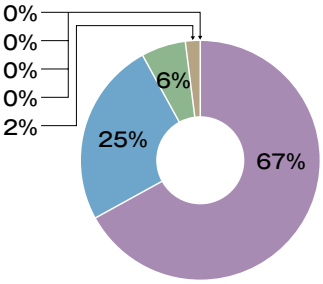
「モニター留学から帰国後3か月のアンケートでは、国際社会に視野が広がった、国際感覚や異文化理解が深まった、海外に友人ができた、と述べた学生がもっとも多くいました。それが長期留学を目指す意欲の源泉となり、将来、海外での活躍を自然なことと考えるようにもなることでしょう。本学には、入学してただちに資格試験の準備に取り掛かり、留学を視野から外して勉強に邁進する1年生もいます。その意欲はたいしたものです。しかし、資格を得ても得なくても、国際的な場面で仕事をすることになる卒業生は大変多いのです。その意味でも、世界への窓を開く留学経験を学生時代に持っておくことは、長い人生において大切だと思います」（落合副学長）

20－21ページの円グラフを見てみましょう。授業時間以外に英語に接した時間（分／1日）です。留学前に比べ、紫色の部分が減り、青色・緑色・茶色などの部分が増えています。このことは、留学後に授業時間以外での英語ニュースの視聴時間や英語サイトへのアクセス時間、英語での会話時間、英字新聞等を読む時間が増え、英語での情報入手に積極的なモニター学生が多くなったことを示しています（21ページ下段のグラフは、3年生になり、後期ゼミで英語文献を読む量が増えたモニター学生がいることも反映していると思われます）。

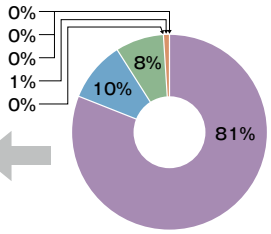
モニター学生として海外生活を経験してきた学生へのヒアリングから、自己成長につながる副次的な効果が見て取れる、とも中村GSCは指摘しています。モニター学生のみならず、その保護者にも帰国後アンケートを行いましたが、その結果、ほぼすべての家庭から、子どもの自立心や物事を客観的にとらえる姿勢など、その成長を実感しているという声

英語ニュース番組（TV／ラジオ）の視聴時間（分／1日）

帰国後3か月 留学後アンケート 回答結果



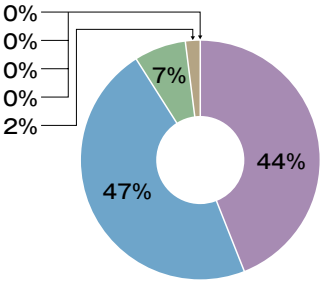
留学前アンケート 回答結果



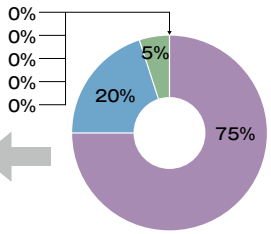
時間（分）	帰国後3か月 人数	留学前 人数
0	67	81
1～29	25	10
30～59	6	8
60～89	2	0
90～119	0	1
120～149	0	0
150～179	0	0
180以上	0	0
	100	100

英語ニュース（ネット）を読む時間（分／1日）

帰国後3か月 留学後アンケート 回答結果



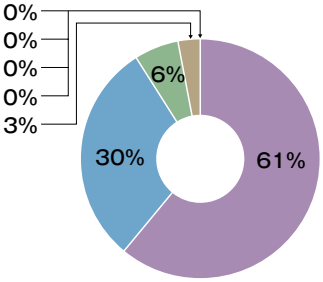
留学前アンケート 回答結果



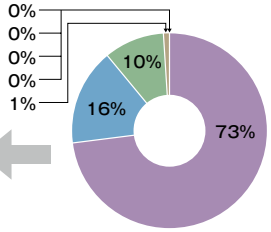
時間（分）	帰国後3か月 人数	留学前 人数
0	44	75
1～29	47	20
30～59	7	5
60～89	2	0
90～119	0	0
120～149	0	0
150～179	0	0
180以上	0	0
	100	100

英語ニュース（ネット）の視聴時間（分／1日）

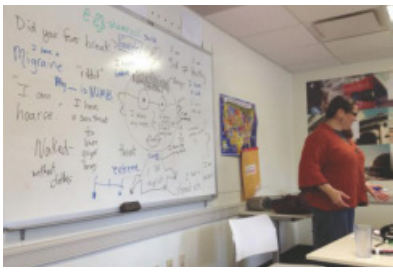
帰国後3か月 留学後アンケート 回答結果



留学前アンケート 回答結果



時間（分）	帰国後3か月 人数	留学前 人数
0	61	73
1～29	30	16
30～59	6	10
60～89	3	1
90～119	0	0
120～149	0	0
150～179	0	0
180以上	0	0
	100	100



EFボストン校／3月第一週。
Conversation classで話が盛り上がるうちに黒板が言葉とアイデアで一杯に

EFボストン校／TDガーデンにてNBA観戦。
オプションでその後コートに立つことができた

シェフィールド大学／クラスルーム

ペンシルベニア大学／カフェテリア

が寄せられました。「現地での時間の半分以上はキャンパス外での行動になるわけですから、それこそバスの乗り方から洗濯機の使い方まで、日本とは違ったやり方すべてを学ぶわけです。親元を離れて生活することによる自立心の養成、培ってきた価値観が通じない環境で意識する他者理解、自分で課題を解決するための積極性など、学生たちの自己成長に欠かせない要素を、海外留学を通して得ることができた結果だと思います。大学生の初期の段階でこうした体験をすることは、卒業までの期間の過ごし方を有効に考え直すことができるだけでなく、今後の社会を生きていく基礎力を培うという意味でも大変重要です」（中村GSC）

EFニューヨーク校／クラスルーム

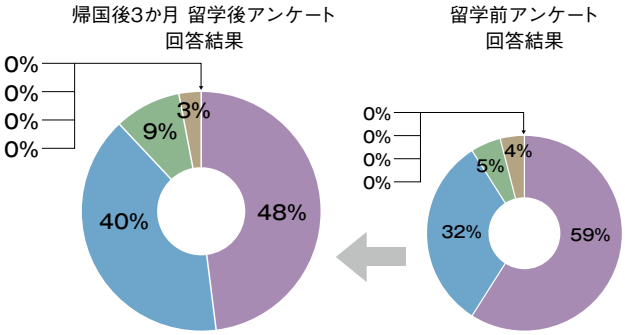
留学効果を多面的に測定する 海外モニター派遣は壮大な実験

「海外モニター派遣は壮大な実験です。これまでは、留学によって得るものに関しては〝行けばわかる〟とか〝経験すれば考え方が変わる〟など、抽象的な経験感覚として語られることが多かったと思います。しかし、本学は社会科学の総本山です。海外モニターによる試行を通じ、〝実験結果〟をきちんと分析し、具体的な効果を目に見える形で示したい。それは本学に役立つだけでなく、日本の高等教育のあり方にも波及効果をもたらすことでしょう」（落合副学長）

留学と卒業後の進路はどのように関係しているのでしょうか。「留学や海外生活を経験した学生は、難しい課題に直面したときにブレない姿勢を持ち続けられる、また体験に基づいた行動をとることができると、複数の企業の人事担当者から聞いています。グローバル社会でキャリアを築いていくうえでも、学生時代の留学はその第一歩としての役割を果たしていると言えるでしょう」（落合副学長）

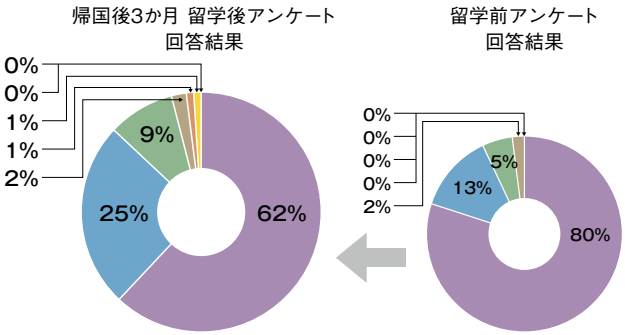
今後数年間のモニター試行と教育成果や学生の意識に関するデータ分析から、本学の留学制度はどのように改善すべきかがわかっていくことでしょう。「〝全員留学〟とは、本学の長短さまざまな留学制度や海外調査、今後整備を図る海外インターン制度などを、過大な学生負担のない形で在学中に一度は経験し、人間の幅を広げ潜在的なポテンシャルを引き出してもらうためのものです。それは楽しくもあり、ときには辛くもあり忘れがたい経験になることでしょう。大学としてはお金がかかりますが、国の政策にかなうものでもあり、産学官が協力し外部資金や一橋大学基金の利用も考えれば、必ずクリアできると思います。何よりも、留学から帰国した学生の意欲や学習の伸び、顔の輝きを見れば、何としてでも学生の期待に応えたいという気持ちになります。どうしても留学できない学生、長い海外経験をすでに持って入学した学生などには代替措置も講じたいと思います。また経済的に留学が困難な学生には支援制度を整えて対応します。留学をきっかけに、本学学生が日本ひいては世界を牽引する力へと成長していくと、私は固く信じています」（落合副学長）。（談）

ネット上の英語サイトへのアクセス時間（分／1日）



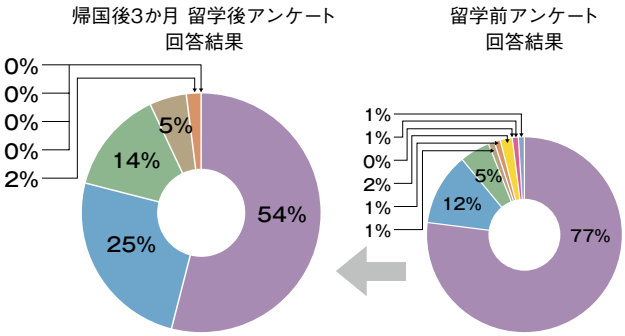
時間（分）	帰国後3か月 人数	留学前 人数
0	48	59
1～29	40	32
30～59	9	5
60～89	3	4
90～119	0	0
120～149	0	0
150～179	0	0
180以上	0	0
	100	100

英語での会話時間〔対面、ネット（分／1日）〕



時間（分）	帰国後3か月 人数	留学前 人数
0	62	80
1～29	25	13
30～59	9	5
60～89	2	2
90～119	1	0
120～149	1	0
150～179	0	0
180以上	0	0
	100	100

英字新聞／雑誌、英語の本／学術論文を読む時間（分／1日）



時間（分）	帰国後3か月 人数	留学前 人数
0	54	77
1～29	25	12
30～59	14	5
60～89	5	1
90～119	2	1
120～149	0	2
150～179	0	0
180～209	0	1
210以上	0	1
	100	100

「幸せのかたち」を考える その発見ツールとしての経済学
市民と大学を架橋する 公開講座の威力

経済学研究科教授
大月康弘
Yasuhiro Otsuki

募集定員の約2倍、181人の受講者が参加。大成功をおさめた《30周年・第60回講座》

4月26日から6月7日にかけて、平成26年度一橋大学春季公開講座「『教養としての経済学』もう一歩先へ―生き抜く力を培うために」が実施されました。

一橋大学では毎年2回公開講座を実施していますが、折しも今回は《30周年・第60回講座》として、記念すべき公開講座となりました。大きな節目にふさわしく、さまざまな地域から、幅広い年代の方々に参加していただきました。受講者数は100人の定員に対して181人と2倍近くにのぼり、その中には東海・西日本エリアなどの遠隔地から本学に足を運んでくださった方もいらっしゃいます。

計5回の開設講座はいずれも好評を博し、《30周年・第60回講座》は大盛況のうちに幕を下ろしました。本稿では、コーディネーターを務めた経済学研究科・大月康弘教授にお話を聞きながら、公開講座について振り返っていきます。

大ヒット書籍『教養としての経済学』をもとに経済学と一般市民を橋渡しする公開講座を実施

今回の春季公開講座の企画は、一橋大学経済学部編『教養としての経済学―生き抜く力を培うために』（以下、『教養としての経済学』）がベースとなっています。

経済学と一般の方々との橋渡しをするために、時事的な社会現象を取り上げながら、その魅力をわかりやすく伝える書籍として、昨年出版された『教養としての経済学』。「世界レベルの学者陣が、本気で高校生に語りかけた渾身のエッセイ集」（大月康弘教授）として、学術関連書では異例の3万部を売り上げ、1年足らずのあいだに6回の増刷を行いました。この成果をもとに、公開講座ではいくつかのテーマについてさらに深掘りすることになったのです。

「公開講座ですから、自身の研究テーマについて、一般の方々に向けてわかりやすく説明することが重要です。その点経済学研究科には、安心してお任せできる熟練の講師陣がたくさんいます。最終的に気鋭の同僚5氏に、講座をお任せしました」（大月教授）

5人の講師陣は、いずれも『教養としての経済学』において、具体的なトピックをまじえながら、優しい語り口でエッセイを展開された方々ばかりです。そんな講師陣が実際の講座ではどのように話を掘り下げていくのか。そもそもどんな人物なのか。受講者の皆さんのあいだで高まっていたさまざまな期待に、講師陣はしっかりと応えていきました。最終回の6月7日には受講者一人ひとりに修了証書が手渡されましたが、皆さんの誇らしい表情からも、公開講座の充実度を推し量ることができます。

左から、川口教授、黒住教授、齊藤教授、蓼沼教授、大月教授、佐藤教授

学外のさまざまな「経験者」との対話を通して研究テーマの公共性を担保する機会へと昇華

30周年、そして第60回を迎えた今回の公開講座では、実施した経済学研究科にも、期待していることがありました。それは「一般市民の方々との対話」です。

近年の日本経済の復調とともに、改めて経済学に対する関心が高まっています。『教養としての経済学』に対する高い支持を見ても、その変化は明らかです。一方で経済学は、つねに世界に伍して深化を続けていこうとするあまり、一般の方々とのあいだに距離が生まれてしまっているのではないか。……という問題意識が、経済学研究科には

『教養としての経済学
―生き抜く力を培うために』
一橋大学経済学部／編　有斐閣刊
定価：1,944円（税込）2013年2月発行

あったのです。

「深化すること、専門化すること、それ自体は避けられないことです。しかし経済学は社会科学であり、社会科学には《公共性》が欠かせません。その公共性を失わないように、私たち自身も、別の領域で経験を積まれている社会人の方々と対話をし、学びたいと考えていました」（大月教授）

公開講座を企画するにあたり、その問題意識を5人の講師陣に伝えたところ、喜んで賛同してくださったそうです。そして実際の公開講座の場では、「講師と受講者のあいだで、まさに《異種格闘技的な対話》ができた」と大月教授は語ります。

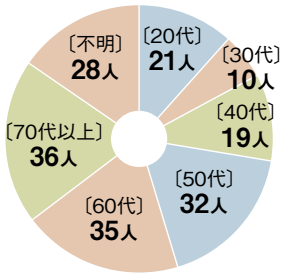
講師が自身の研究テーマを熱く語る。そのとき、受講者の方々が示される「共鳴」「共感」の表情から、「自分が取り組んでいることが受け入れられている」という手応えが伝わります。同時に、つまらないと思われた瞬間そっぽを向かれてしまう緊張感も存在します。自分の研究テーマの何が伝わり、何が伝わらないか。一般市民の方々との対話を通して《ライブ》で確認できる公開講座は、講師陣にとっても大きな意義があったのです。

受講者、専門家である講師陣、双方にとってともに一段高いステージに立つための好機に

「経済学は、あくまでツールなんですね。そもそも経済とは誰もが《より良く生きるため》、つまり《幸せになるため》に行っている活動で、何を幸せとするかは人それぞれです。物質的幸福も、多様な幸せのうちの一つにすぎません。過去・現在・未来という時間軸と、国・地域という空間軸で構成される《幸せ》の多様な姿。その幸せの在り方を、経済学というツールを使って類型的に示し、分析することが、経済学研究科の仕事だと考えています。『教養としての経済学』という書物、そして今回の春季公開講座を通して、受講者と専門家である講師陣双方が、一段高いステージに立つ契機になっていれば幸いです」（大月教授）

平成26年度春季公開講座参加者内訳

住所	人数
国立市	12人
小平市	16人
立川市	8人
国分寺市	8人
府中市	3人
上記以外の都内市町	40人
都内23区	49人
神奈川県	19人
千葉県	5人
埼玉県	18人
茨城県	1人
愛知県	1人
島根県	1人
合計	181人



“定常”としての日本経済

経済学研究科教授
齊藤 誠

公開講座では、「経済の成長と個人の成長」というタイトルで講義をした。

1990年代末頃から、日本経済の成長が鈍化して、私たちは、停滞する経済に憤りや焦りを感じてしまいがちであるが、そうした日本経済のありようを〝停滞〟という言葉でなく、〝定常〟という言葉で括ってみようと、受講者の方々に問題提起した。

〝定常〟とは、「成長しようとする力」と「縮小しようとする力」が拮抗している状態を指している。そうした定常状態は、外側から見ると、〝停滞〟しているように見えるが、視点を内側に移動してみると、相反する力が真っ向からぶつかり合う激しい新陳代謝を認めることができる。

現在の日本経済は、国際競争や少子高齢化による「縮小しようとする力」と、それぞれの個人が「成長しようとする力」が四つで組み合っている定常状態にあると考えたい。日本経済は一見〝停滞〟しているように見えても、そこに生きている個人は前を向いて必死に成長しているのである。

私が定常状態を説明するのに頻繁に用いる比喩としては、「ランニングマシーンのベルトの上を一生懸命走るランナー」、「弓を射る直前の弓手」などである。少し文学的な例としては、『鏡の国のアリス』に登場する赤の女王の「同じ場所にとどまるためには、絶えず全力で走っていなければならない」という言葉を引く。

講義の翌週に受講者の方から頂いたお手紙には、「ホバリング（hovering、ヘリコプターが空中で停止した状態）はいかがでしょうか」とあった。次回の講義では、ぜひとも頂いた喩えを使ってみよう。

Makoto Saito

経済とはひとの《生きざま》

経済学研究科教授
蓼沼宏一

公開講座の最初に、「あなたにとって〝経済〟とは何ですか？〝経済〟と聞いて、何をイメージされますか？」という質問をした。「お金の流れ」「株」「日銀」といったさまざまな答えが返ってきたが、中でもユニークだったのは「ひとの生きざま」という返答。これは核心を突いた素晴らしい答えだと思った。経済の根本の要素は、一人ひとりの暮らし、まさに《生きざま》なのだ。そして、経済の目的とは、一人ひとりがより良い生きざまを実現できるようにすること、つまり、ひとの福祉（幸せ）の向上にある。

こうして、スムーズに私の講義の主題に入ることができた。受講生の質が高くないと、なかなかこう上手くはいかない。公開講座も授業も、講師と受講生が一体となって創造していくものだということを改めて感じる。

講義は、人々の福祉の向上という観点から経済システムを《評価する》ことを基本的なテーマとして進めた。ひとの福祉を何によって測るかという問題から始め、福祉向上のために資源の利用に無駄を無くすべきという《効率性》の基準、人々の境遇の格差を小さくすべきという《衡平性》の基準へと議論を深めていった。概念を積み重ね、論理を追うことはなかなか骨の折れることだが、受講生の反応は大変よかった。

講義の最後に、経済学は実に多様な側面を持つが、大きく分けて「科学としての経済学」「技術としての経済学」「倫理としての経済学」という3つの面があること、それらをさらに大きく捉えれば、ひとと社会に対する見方、考え方を磨くこと、まさに《教養》なのだということを強調した。この講座が、受講生一人ひとりの《生きざま》を高めることに役立てば、望外の喜びだ。

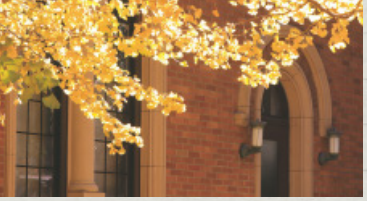
Koichi Tadenuma

日本の財政を考える

経済学研究科教授
佐藤主光（もとひろ）

国の借金の拡大が止まらない。中央政府・地方自治体を合わせた政府債務の残高は１２００兆円余りと（経済規模の指標である）国内総生産の２倍を上回っている。このまま借金が増え続けると財政が破たんしかねない。と言われても、現実感を持てる人は少ないだろう。２０１０年に財政危機に陥ったギリシャや再びデフォルト・リスクが高まっているアルゼンチンのような事態を想像することは難しい。国債の金利は相変わらず低水準で推移しており、市場からの信用が揺らいでいるようにも思えない。しかし、現在破たんしていないことは、今後とも財政が持続可能であり続けることは意味しない。人口の高齢化による社会保障費の増加、経済の成長力の鈍化など懸念材料は少なくないからだ。無論、財政再建（借金減らし）のため、やみくもに増税したり、歳出をカットしたりして良いわけでもない。増税は経済にマイナス効果を与えかねない。学校教育など将来の人材を育成するための支出はこれからも必要不可欠だ。であれば、経済効果を見据えた財政再建のプランが求められている。今回の公開講座では財政学の視点から日本の財政が抱えた課題と財政再建の在り方について講義した。経済学は金融といった市場経済のみを対象にした学問でも、賢い生き方を学ぶ処世術でもない。財政・政治など一見、経済的ではない分野も対象であり、「泥臭い」現実を直視して社会の改良を目指す政策研究の面もある。講義では出席者から財政の今後について多くの質問があり、関心の高さが窺えた。願わくば、もっと若い人たちにも参加してもらい、この問題について考えて欲しかった。「日本の財政を考える」とは日本の将来を考えることに他ならないからだ。

Motohiro Sato



「教養とは何か」を考えるいい機会

経済学研究科教授
黒住英司
Eiji Kurozumi

このたびの公開講座「なぜ、統計学を学ぶのか?」の講演を振り返ると、自分自身、教養とは何かを深く考えるいい機会だったと思います。私の普段の研究分野は、経済分析の際に用いる「計量経済学」、それも研究の中心は統計学的理論なので、基本的には、数式を駆使して理論を構築することが日々の研究内容となっています（もちろん経済データを用いることもありますが）。したがって、10代の若者からシニアまでバラエティに富んだ一般の参加者向けの公開講座の講師を依頼されたとき、何を話そうか、かなり悩んでしまいました。数学的な要素は極力除かなければならない、それでいて、統計の話と実際の経済や我々の実生活を結び付けるような話が求められるわけです。つまり、数式の利用を必要最小限にしたうえで統計学のエッセンスを感じてもらうことが求められている講義内容であり、高度な専門知識ではなく、まさしく「教養としての統計学」の解説をしなければならないということでした。これはある意味、自分自身の教養レベルを試されているようなところもあり、真剣に考えれば考えるほど、講義内容の構成に悩んでしまいました。結局、たどり着いたところは、我々は日常生活においてさまざまな統計指標と出合っているが、まやかしのような数字が表に出てくることもあり、我々はそれにだまされないような統計学の知識（統計リテラシー）を身につけなければならない、それが「教養としての統計学」ということだと思います。それ故に、講義内容は、データから必要なエッセンスを取り出すような簡単なテクニックや、だまされやすい確率のロジックなどについて、なるべく多くの図表を取り入れ、視覚から受講者の方々に訴えかけるように努めたつもりです。今回の講義で、受講された方々が統計学により関心を抱いてくださり、統計学のおもしろさ・難しさを日々の中で感じていただけると幸いだと思うと同時に、自分自身、日々の研究とは異なる統計学のおもしろさを実感できた公開講座でした。

大学生が多すぎるは本当か

経済学研究科教授
川口大司
Daiji Kawaguchi

「『大学生が多すぎる』は本当か?」が私の担当した回のタイトルである。

第二次ベビーブーム世代の私が大学に進学した１９９０年には高校卒業生の１／４しか４年制大学に進学しなかった。その後、大学定員の増加と18歳人口の減少の影響で、進学率は伸び続け、今では高校卒業生の半分が４年制大学に進学するようになっている。進学率急伸の陰で基礎学力が十分にない学生が大学に入学するようになっていることや、一部の大学が閉学を余儀なくされるようになったことが報道された。そんな中で聞かれるようになったのが「大学生が多すぎる」との声である。

指摘とは裏腹に、大卒労働者の希少性を示す指標である大卒労働者の高卒労働者に対する相対賃金は２０００年代に入ってじりじりと上昇を続けている。受講者の皆さんにはまず大卒労働者の賃金は、大卒者の需要と供給で決まるという理論を紹介した。そのうえで、２０００年代の大卒労働者の賃金の伸びは供給の伸び以上の需要の伸びがあったことを示唆していること、大卒者の需要の伸びはグローバル化や情報通信技術の進歩で説明できることを紹介させていただいた。

社会現象を理解するときに、「数量」だけではなくて、「価格」にも注目するという経済学の方法の一端を参加者の皆さんに伝えたかった。

後日、人事関連の実務家も参加する学会の懇親会にて、今回の講演を聞いたという方の感想を伺った。いわく、大学生は多すぎると思っていたが、違うのだと納得したとのこと。こんな風に言われると、お世辞にしても嬉しいですね。

日本社会の消滅とどう向き合うか

経済学研究科／国際・公共政策大学院
准教授 山重慎二

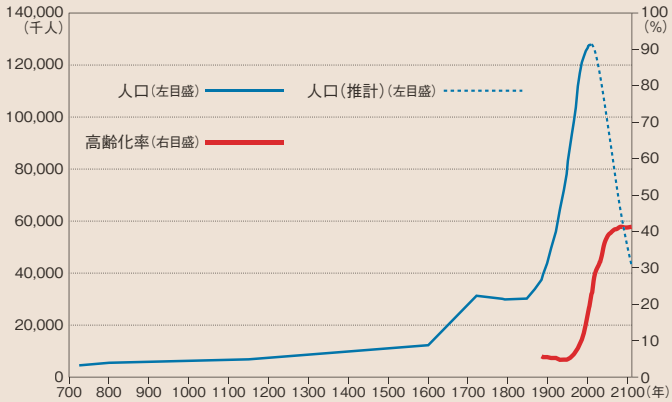
1 日本社会の消滅

1973年、『日本沈没』という小説が出版され、映画化された。地殻変動により、日本の陸地のほとんどが沈没してしまい、日本が消滅してしまうという物語である。

もちろん実際には、これほどの地殻変動が近い将来に起こることは、予想されていない。しかし、首都直下地震や南海トラフ地震が発生し、日本経済の中枢地域が津波などで浸水・崩壊し、多大な被害を受ける可能性はある。いずれの地震も、今後30年の間に発生する確率は70～80％ほどと予想されている。また、地球温暖化により、海面上昇が始まり、国土の一部が沈没する可能性もある。

しかし、本稿で取り上げたいのは、そのような国土の消滅ではない。人口減少による日本社会の消滅の問題である。日本人の総人口は、2010年の約1億2806万人をピークとして減少を続け、2014年には約1億2643万人になった。今後さらに速いスピードで減少し、最新の人口推計（中位推計）では、2082年に人口は半減し、約6400万人になると予想されている（図1）。そのまま人口減少が続けば、3300年頃、日本の人口はやがてゼロになると考えられている。

図1：日本の人口の推移



出所：『家族と社会の経済分析』（図 1.1）

日本の人口が完全に消滅するまでには、おそらく1300年ほどかかる。しかし、地方の集落や自治体の消滅は、すでに始まっている。若者の流出が続き、高齢者が5割を超える「限界集落」は全国に数多くある。さらに、あるアンケート調査によると、回答した1243市町村のうち289市町村で、人口がゼロとなった「消滅集落」があった（ウィキペディア「消滅集落」）。

日本社会は、着実に消滅に向かっている。このような危機は、なぜ発生したのだろうか。日本社会は、この消滅の危機にどのように向き合ってきたのか。そして、どのように対応していこうとしてい

るのだろうか。

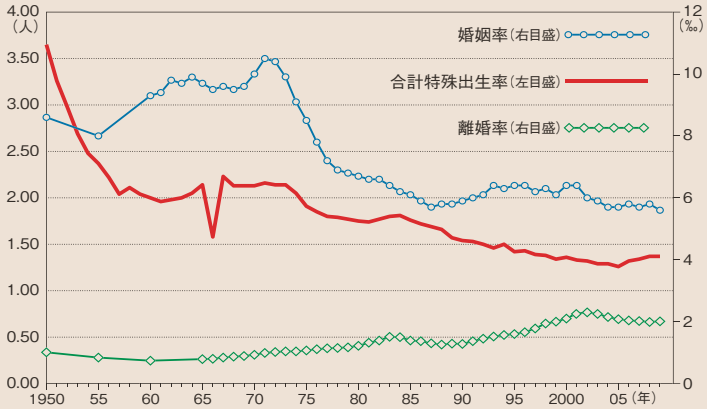
このような問題意識を持ちながら、これまで行ってきた研究の成果を『家族と社会の経済分析―日本社会の変容と政策的対応』という本にまとめ、昨年、武山基金（一橋大学後援会の出版助成金）の助成を得て出版した。幸い、その本は、2013年度の日経・経済図書文化賞を受賞した。本稿では、その内容を簡単に紹介しながら、これからの日本社会のあり方について考えてみたい。

2 戦後の日本社会の変容

『日本沈没』が出版された1973年を最後に、日本の合計特殊出生率は、人口置換水準を下回ることになった。「合計特殊出生率」（以下、出生率と言う）とは、1人の女性が一生に産む子どもの数の平均値である。男性は子どもを産めないので、人口が減少しないためには、出生率は2以上でなければならない。「人口置換水準」とは、人口が一定に保たれる出生率水準で、現在、約2・08である。

1974年以降、現在に至るまでの40年間、出生率は人口置換水準を下回り続けた。そして、ついに2010年から人口減少が始まった。出生率低下の理由と言われることが多い婚姻率の低下も、1973年頃から始まっている（図2）。

図2：婚姻・離婚・出産



出所：『家族と社会の経済分析』（図 1.5）

この時期に起こったことを理解するために、ここで少し、人が結婚し子どもを持つ理由について考えてみたい。

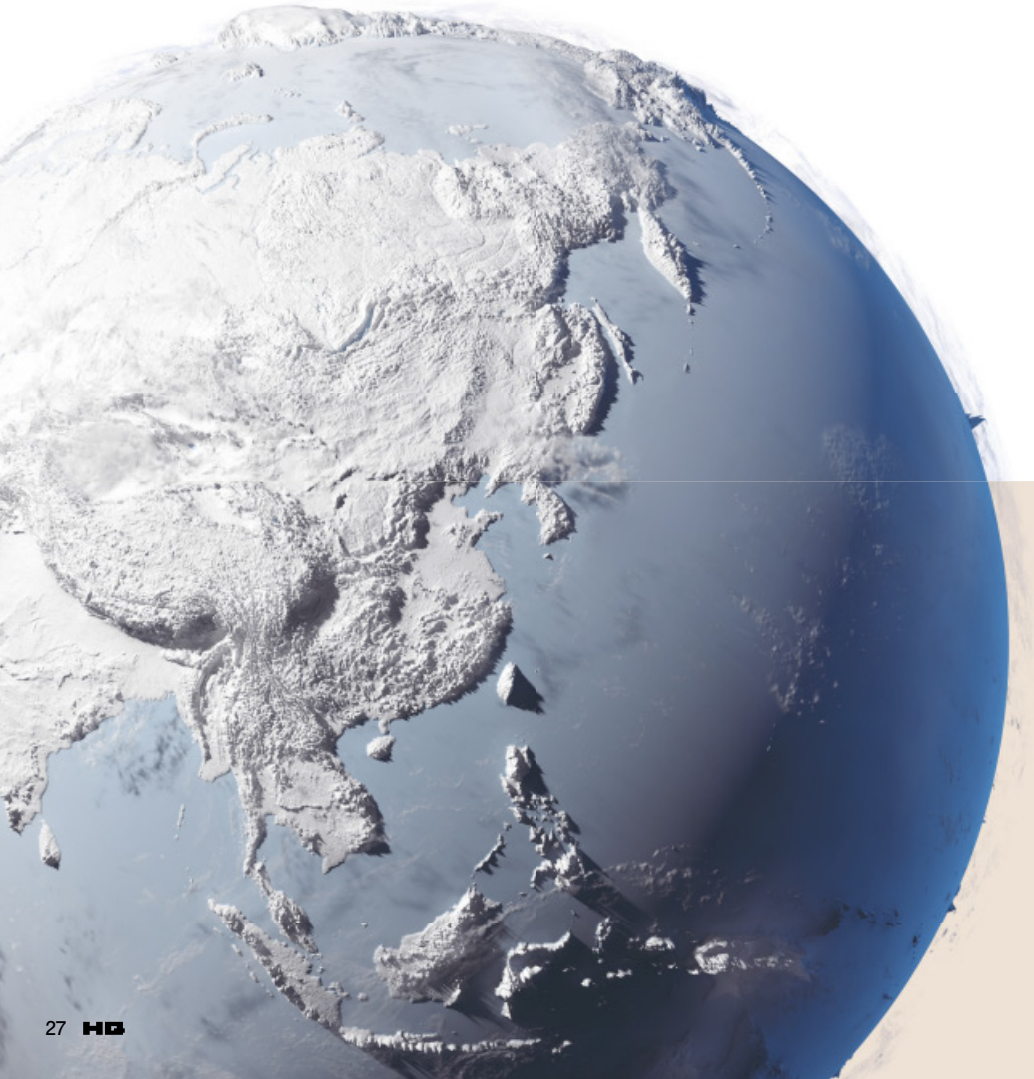
まず、子どもは親に直接的な喜びをもたらす。子どもはかわいい。さらに、子どもは、長い目で見ると投資的な便益をもたらしてくれる可能性がある。自分が病気になったり働けなくなったりした時に、生活を支えてもらえるという便益である。

結婚にも、配偶者がもたらしてくれる直接的な喜びがある。子どもを持つこともその一つである。そして、困難に直面した時に、配偶者が助けてくれるという投資的な便益も期待される。

1950年代頃までの日本のように、多くの人々が貧しく、十分な資産を持てない状況では、結婚し、子どもを持つことは、人生のリスクに備える、ほぼ唯一の方法であった。長生きを願う人々は、当然のように結婚し、子どもを持った。

しかし、経済発展とともに、資産の蓄積が進み、市場で何でも買えるようになると、将来のリスクに市場で備えられるようになる。無理に結婚したり子どもを持ったりする必要はない。人々の考え方がそう変化してきた。

親の扶養についても、「子どもが親の面倒を見る」という規範に縛られて、親の面倒を見るより、よい仕事を見つけて蓄えを増やしたい。そう考えて、若者は、親を残し、高い所得が得られる都市に移り住み、親に対して十分な扶養を行えなくなった。



3 福祉国家への歩み

1960年頃になると、子どもという資産を失った地方に住む高齢者は、政府に生活保障を求めるようになる。経済成長にともない、豊富な税収が生まれる中で、政治家は、そのような高齢者の要望に応えた。日本では、1961年に、皆保険と皆年金が実現する。

そして、政府は、1973年を「福祉元年」と宣言し、社会保障制度の大幅な拡充を図った。これが、さらなる家族の弱体化を引き起こした。十分な資産を持つことが難しく、老後の生活を家族に頼らざるをえないと思っていた人々についても、政府が保障してくれることになったからである。

結婚や出産の意欲は急速に低下した。家族が弱体化を続ける中で、高齢者が貧困に陥るリスクは高まり、社会保障の拡大が続いた。婚姻率や出生率は、1973年を境に、継続的に低下していった。

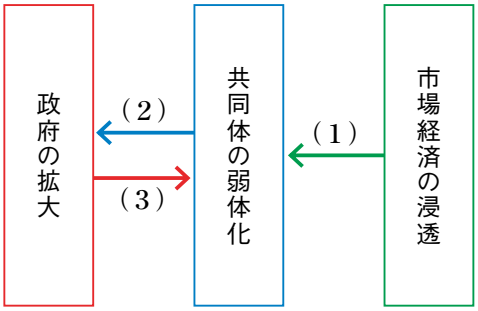
前記のような弱体化のプロセスは、家族のみならず地域共同体にも起こった。一般に、共同体は、家族や地域共同体のように、市場では十分に提供されない財・サービスを構成員が提供し合う「相互扶助」を通じてつながっている。

しかし、市場経済が発達し、政府が市場の失敗を緩和するような役割を拡大させると、人々の共同体への依存度は低下していく。日本でも地域共同体の弱体化が進み、伝統的な共同体内での相互扶助は行われなくなってきた。この結果さらに政府の役割が拡大し、それがまた共同体を弱体化させた。

このような（家族を含む）共同体、市場、政府の相互依存関係は、図3の概念図で整理される。そこでは、（1）経済成長と市場経済の浸透が共同体の弱体化をもたらし、（2）政府の拡大が求められ、政府が実際に役割を拡大させると、（3）それがさらに共同体の弱体化をもたらすという構造が描かれている。

それは、政府の拡大による共同体の弱体化が、さらなる政府の拡大を求め、政治家がそれに応える結果、政府の雪だるま式拡大が起こる可能性も示唆している。

図3：市場・共同体・政府



出所：『家族と社会の経済分析』（図 2.1）

4 日本の未来予想図

このような日本の共同体の弱体化と政府支出の拡大は、さまざまな問題を引き起こしている。まず、支出の多くを、税ではなく公債で賄ってきたため、1千兆円を超える公債が累積してしまった。

最近、政府の財政制度等審議会は、それが50年後には8千兆円を超える可能性があるとの試算を提示した。急速な人口減少は、この巨額の公的債務を、少ない勤労者で担っていかなければならないことを意味する。50年後には、日本の生産年齢人口（15歳～64歳人口）は、現在の約半分になると予想されている。日本人は、公債を返済できるだろうか。

さらに家族内での助け合いの低下により、貧困に陥る可能性も高まった。特に、高齢者のひとり暮らしが増え、生活保護を受ける高齢者が急増した。

そして、地方では過疎化が急速に進展し、持続可能な社会の条件が崩れ、消滅する集落も見られるようになってきた。東京圏への人口移動が続く中で、地域社会の消滅は、日本各地で起こっていくだろう。

巨額の政府債務の累積、人口減少・少子高齢化、貧困の拡大、地方の過疎化。

これらの問題は、いずれも、日本の家族や共同体の弱体化と政府支出の雪だるま式拡大の過程（図3）で発生している問題と考えられる。

日本では、このプロセスが今後とも続き、人口は減少し続け、公的債務は発散し、貧困が拡大し、地域社会は消滅していく。これが、日本政府の人口推計が示唆する日本社会の消滅のプロセスである。

5 政策的対応～子育て支援

このような日本社会の消滅の危機に、私たちはどのように向き合ったらよいのだろうか。まず、現在のさまざまな問題が、共同体の弱体化と政府支出の拡大の循環的なプロセスによって起こったのであれば、この循環を逆転させることで、問題を解決するという対応策が考えられる。

政府が福祉の役割を大幅に縮小すれば、多くの人が高齢期には自らの子どもに頼らざるをえなくなる。出生率が向上し、3世代同居も元の水準に戻り、貧困の問題も緩和され、親が子どもを地元に引き止めることで、過疎化の問題も緩和される可能性がある。政府規模の縮小により財政問題も緩和されるだろう。

公債残高が限界に達し、福祉支出を切り詰めざるをえなくなり、結果的に前記のような逆戻りが起こる可能性はある。

しかし、子どもに頼らないと生活を営めなくなるほどの社会保障の切り詰めは、数多くの貧困そして悲劇を生むことになるだろう。そのような選択が、政治的に高齢化していく日本で行われるようには思えない。また、若い人たちが、そのような社会を望むとも思われない。

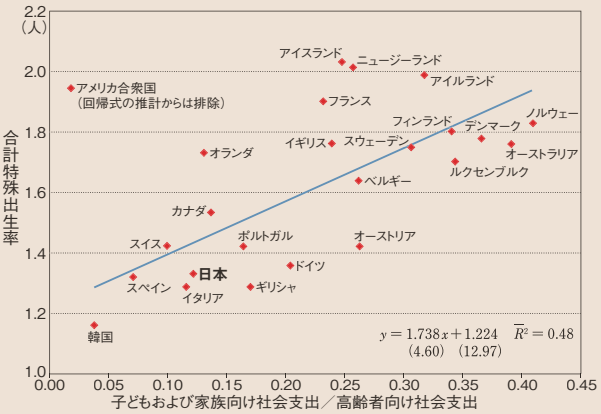
とすれば、残された選択肢は、政府の拡大が、家族や共同体を弱体化させるという副作用を持ってきたことを明確に意識し、副作用を緩和する政策をとりながら、新しい定常状態を目指すという対応策である。実は、これが多くの先進国がとっている政策でもある。

国家が静かな死に至る最大の原因は、少子化である。多くの福祉国家は、子育てをする家族を、強力に支援し始めた。高齢者を社会的に扶養するのであれば、少子化が進行する。そのような副作用を緩和するためには、子育て世帯を支援することが必要になるのである。

図4は、OECD諸国では、「高齢者向け社会支出（高齢者1人当たり）」に対する「子どもおよび家族向け社会支出（子ども1人当たり）」の比率が高い国ほど、出生率が高い傾向があることを示している。日本の少子化は、政府が高齢者向けの福祉を大幅に拡大させる一方で、その副作用を認識せずに、子育て支援の支出を拡大させなかったために起こった「政策の失敗」の結果である。

実は、出生率が人口置換水準近くまで上昇した国では、子育て世帯への公的支出は、GDP（国内総生産）の約3％に達している。日本では、現在でも、GDPの約1％に留まっている。これが、日本の子育て支援の実態である。

図4：子育て支援と出生率



出所：『家族と社会の経済分析』（図8.3）

出生率が人口置換水準に達するためには、単純計算であるが、おそらく子育て世帯への公的支出を約10兆円引き上げる必要がある。一方、消費税率の引き上げで、政府が増やす子育て支援のための支出は約1兆円である。この程度の支出拡大では、日本消滅の危機は変わらない。

ところで、子育て支援のための支出に関しては、児童手当のような現金給付が良いのか、それとも保育サービスなどの現物給付が良いのかという疑問もある。いずれも、子どもを持ちやすくするという点では、同じ効果がある。しかし、それらは異なる派生効果を持つ。特に、労働と財政に与える影響が異なる。

児童手当は、子どもを持つことで、働かなくても所得が増える。したがって、その充実は、労働供給を減らす効果を持つ。移民などの労働力に依存し、女性の労働参加を促す必要がない国では、現金

給付が活用されやすい。特に、子どもの数が増えるほど1人当たりの手当が増えていく仕組みを作ることで、多くの子どもを産み育てる誘因を与え、高い出生率を実現している国は少なくない。

しかし、日本のように、移民の増加に根強い抵抗感がある国では、女性の労働参加の増加が期待されている。家族だけでなく、社会のためにも貢献したいと考える女性も多い。そのような国では、保育サービスの拡大を通じて、子育てと仕事の両立を可能にする政策が効果的となる。

ただし、保育所を充実させても、長時間労働が強いられるならば、仕事と子育ての両立は難しい。育児休業や短時間労働などの制度を、同時に充実させることが必要になる。さらに、政策のみならず、職場の雰囲気も重要となる。社会全体で、子育て支援に取り組むことが求められる。

保育所拡充策のメリットは、子育てをしながら働く女性が増えることで、税収や社会保険料が増加することにもある。児童手当は、短期的には被扶養者を増やすだけで、効果が発生するのは遠い将来である。しかし、保育サービスの拡充は、労働不足の問題や財政の問題に対して、短期的にも良い効果を持つ。

6 政策的対応～予防的・投資的政策

子育て支援の一つとして、教育費の負担を軽減し、豊かな教育の機会を提供することは、国民一人ひとりの生産性を高めるのみならず、貧困問題への最も効果的な予防策にもなる。このような予防的・投資的性格の高い社会政策の充実が、これからの日本に最も求められている。

これまでの日本の社会政策は、救済的・消費的性格が強く、それがかえって問題を深刻にするという副作用を持つことが多かった。たとえば、貧困に陥った人に高い水準の所得保障を行うという救済的・消費的政策の下では、人々が貧困から抜け出す努力や貧困に陥らない努力を怠るという副作用が発生する。実際、生活保護に依存する人は増え続けている。

実は、過疎化の問題も、日本の政策の救済的・消費的性格によって、かえって深刻になってしまった問題の一つである。日本では、高度成長期に若者が都市に流出したが、それは、地方自治体が貴重な財源を失うことも意味した。

特に、福祉の役割が基礎自治体に求められたため、過疎地では財源不足が深刻であった。それを救っていたのが、必要な歳出をどの自治体でも賄えるようにするための地方交付税交付金制度であった。そのような救済制度があるなら、自治体としても、若者の流出を食い止める努力を行う必要はない。過疎化もまた、政府の救済的・消費的政策の結果、深刻化したと考えられる。

この問題に対して有効と考えられるのは、交付金が最低限ですむように、基礎自治体には、税収に応じた役割を担ってもらうという仕組みへの転換である。特に、社会保障の役割を、国が担うことで、交付金の必要性は大幅に減る。

実は、それが地方の持続的な再生のきっかけにもなる。現在の制度では、社会保障の財源確保を基礎自治体も担わなければならないため、高齢者の存在は大きな負担となる。しかし、社会保障の費用をすべて国が負担するならば、高齢者の存在は、地域の所得そして雇用を生む宝となる。豊かな自然を活かして、都市部の高齢者にも移り住んでもらえるような環境づくりを積極的に行えば、若者の雇用の機会も生まれる。

それは、少子化問題にも良い効果を持つ。都市部の出生率は極めて低い一方で、地方の出生率は比較的高いからである。豊かな自然は、高齢者に優しいのみならず、子育て世帯にも優しい。働く機会が存在するならば、地方に住み続けたいと考える若い人たちは少なくない。地価や物価が安い地方ならば、低い所得でも貧困に陥らなくてすむ。

現在の財政・社会保障制度が、地方の持続的再生を阻み、少子化問題や貧困問題を悪化させていると考えることもできるのである。

7 変わる社会、変える未来

小説『日本沈没』の中では、国土の沈没という危機に直面して、政府は、自然科学者を招聘し、意見を求めた。心配する必要はないと政府に進言する著名な科学者もいた。しかし、問題に真剣に向き合った科学者の結論は、日本は短期間のうちに沈没するというものであった。

崩壊していく国土を見ながら、可能な限り多くの日本人を外国に脱出させるという政策のみが残されているという結論に至る。しかし、実は、もう一つ対応策が考えられた。予想される大混乱を回避するために、政府としては何もしないという対応策である。慌てふためくことなく国土とともに沈んでいくことが、日本人にとっては一番幸せなことかもしれないとの囁きもあった。しかし、時の首相は、行動することを選択した。

日本政府の人口推計によれば、今後、日本の人口は減り続けていく。人口減少のスピードは、最初は緩やかであるが、今後加速し、20年後には毎年100万人近い日本人が消えていくスピードに達する。このまま日本が消滅していくことを受け入れて生きていくという選択も確かにありえる。

このような日本の静かな消滅の原因と対応を探る上で、私たち社会科学者が担うべき責任・役割は大きい。日本社会の消滅は、社会の変容と政策的対応の失敗の結果として起こっていると考えられるからである。

そのような責任も感じながら、研究の成果を前述のような政策提案とともに一冊の本にまとめた。言うまでもなく、一冊の研究書が政府を動かすほどの影響力を持つはずもない。本稿で紹介した問題が深刻さを増し、いつものように政府が場当たり的対応を行うようになるのは、今後10年ほどの間であろう。

さまざまなサービスを必要とする高齢者が増え続け、労働者が減り続ける中で、労働力不足の問題が明確になってくるだろう。労働力不足が経済成長の足かせになることが問題となった時に、即効性がある政策は、外国人労働者の受け入れを増やすことである。これは、多くの先進国の経験が示唆するところでもある。

外国人の受け入れ準備を十分に行わない中で、外国人労働者を大量に受け入れると、多くの日本人が心配する社会問題が実際に発生する可能性が高まる。外国人労働者を受け入れるシステムを整えながら、少しずつ受け入れを増やしていくことができれば、大きな社会問題が起こるリスクを減らせる。移民を受け入れることで成長して来たカナダやオーストラリアなどの移民国家の歴史が、示唆するところである。

実は、私自身は、日本人がゼロになる日が来るとは考えていない。その前に、国外からの人々の「流入」があるだろうと考えている。外国人がいつ頃、どれほど、どのような形で入ってくるのかは、日本政府の対応次第である。しかし、子育て支援に本気で取り組もうとしているように見えない日本の現状を考えると、結果的に、かなりの数の外国人を受け入れることになるだろう。「日本社会の消滅」は、人口減少への対応の遅れにより、私たちが慣れ親しんできた「日本社会」が消えていくという形で進んでいくと考えられる。

伝統的な日本社会は、消え行く運命にあるとしても、私たちが心地よいと感じる新しい「日本社会」を作っていくことはできる。私たちの身の回りでも、日本を好きになってくれる外国人、そして、さまざまな才能を持つ2世、3世の人たちに出会う。外国から来る人たちは、歴史的にも、日本の社会や文化を豊かにしてくれる人々であった。日本の大学に学びに来てくれる留学生は、日本社会の未来にとって、大きな財産であると感じる。

積極的な子育て支援とともに、教育や社会保障や政治の仕組みを見直し、外国人を受け入れやすい社会を作り上げていくことも、持続可能な新しい「日本社会」を作っていくために必要なことであると思われる。

変容を続ける私たちの社会の未来は、私たちの選択によって変わる。日本社会の消滅の危機に私たちはどう向き合い、どのような選択を行っていくのか。今後とも考察を深め、発信していきたい。

『家族と社会の経済分析
―日本社会の変容と政策的対応』
山重慎二著
東京大学出版会刊
定価：4,104円（税込）
2013年3月発行

社会学研究科准教授
堂免隆浩
Takahiro Domen

地域政策、都市政策に潜む《不思議》を見つけ出し、社会科学の視点から問題の本質にアプローチする

都市工学から社会科学の視点へ 環境デザインへのアプローチを転換

「豊かな環境のデザイン」という場合、これまでその主役は都市工学でした。都市計画をつくったり、建築物を建てたり、都市工学の専門家こそが、豊かな環境をつくることができると考えられてきました。しかし、都市工学の専門家がとらえる豊かな環境とそこで暮らす人、その施設を利用する人の望みに、私は少なからずギャップを感じていました。また、都市工学による問題の解決方法は対症療法的な傾向があり、本質に迫るためには、ほかのアプローチもあるのではないかと思うに至りました。

そこで私は環境のデザインにかかわる問題に、社会科学の切り口でアプローチし、解決につながる知見を手に入れようと研究に取り組んでいます。なかでも、「住環境の保全と住民の自己組織化」や、「公共施設管理と行政・市民の関係」、「非営利組織（ＮＰＯ法人など）とまちづくり」など、地方自治体と住民の関係が主なテーマです。

たとえば、以前に『住環境保全を目的とした住民自治組織による紛争予防の取り組み』（玉川地域における近隣住民と建築主等を仲介する事例を対象として）という研究を行いました。閑静な住宅地の景観を壊されたくない近隣住民。人気エリアのブランド力を活かして、大きなマンションや商業施設を建てたい建築主。両者を仲介するために、住民自治組織が――規制や管理を行う行政とも連携しながら――なぜ自主ルールを導入できたか、どんな落としどころを見出したかについて掘り下げました。

また、練馬区で唯一サッカー利用が許されている「練馬区立みんなの広場公園」の事例では、区の条例では一般に禁止されているサッカー利用が、なぜこの公園に限って可能なのかを調べました。練馬区まちづくり条例を施行している行政と、見回り・見守り活動などの自主管理に乗り出した住民の関係から、その地域ならではの落としどころを発見できます。

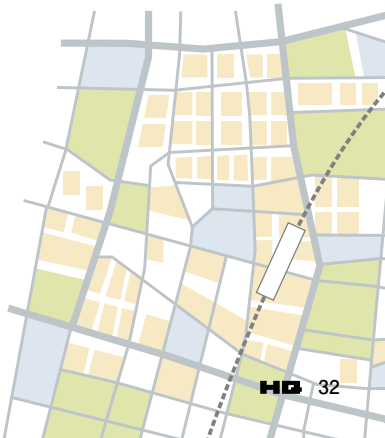
住環境や公園などのハード面だけではなく、住民同士の連携による取り組みなど、ソフト面での政策にも注目しています。たとえば、商店街の空き店舗をどうするか？という問題。これは、日本のどの商店街にもあてはまる難問です。これまで空き店舗には、利益を出す商店の出店が期待されてきました。これに対し、ある商店街では、子育て拠点づくりに取り組むＮＰＯ法人が空き店舗を利用しています。商店街は住宅地のなかにあるので、ＮＰＯの活動にとって商店街は好立地です。一方、商店街にとっては、拠点を訪れるお母さんがついでに買いものをしてくれます。このように、なぜ商店街とＮＰＯが協力できるのかを考えることも、まちづくりでは重要であることが分かります。

利便性や効率性だけで判断するのではなく 社会全般に対する学びを 地道に重ねる大切さ

環境のデザインにかかわる問題に、都市工学ではなく社会科学の切り口でアプローチする。この方法をとるようになったきっかけは、学生時代にあります。

私は大学院で都市工学を専攻していました。都市計画や建築、行政のスペシャリストを育成する学部です。演習では、一人ひとりがバーチャルでつくった都市や建築物について意見交換をします。「この都市のデザインは良い」「この建築物は悪い」という意見を聞きながら、私はふと違和感を覚えました。

都市工学では、いわゆる上物（うわもの）をつくる際の前提として、利便性や効率性に価値が置かれます。しかし「良い・悪



い」を決めるうえで、その前提は果たして適切だろうか……という疑問が、頭をもたげてきました。つくった後、誰が使うのか?、周辺への影響は?など、利用者や生活者の視点が必要ではないだろうか。その場合、利便性や効率性だけでは「良い・悪い」を判断できないのではないか。都市工学はとても重要な学問ですが、それだけでは足りない、社会科学全般を広く学ぶ必要があるという結論に至ったのです。

そこで専攻は専攻として学びを深めながら、同時に、社会学、心理学、経済学など、いわゆる社会科学の分野にも学びの対象を広げるようになりました。今思えば、その頃から私のなかには「interdisciplinary（インターディシプリナリー＝学際的、さまざまな分野の専門家が協力し合うこと）」というキーワードが芽生えていたようです。

縁あって現在は一橋大学の社会学研究科に籍を置いていますが、この環境は本当にありがたいと感じています。社会学研究科にはあらゆる専門分野の先生方がいらっしゃるので、私が研究テーマを掘り下げるうえでさまざまな知見を得られます。自分の専門分野のなかで閉じてしまっていたら気づかなかっただろう、と感じる瞬間が多々あり、文字通り学際的な環境です。

この環境にあって、私が最も影響を受けたのは、問題へのアプローチ方法です。直面する問題の本質に迫るとき、社会科学（特に、社会学）における問いの立て方はとても参考になります。都市工学では、「どうすれば良い環境をつくれるか?」という手段に着目した問いを立てます。これに対し、社会学では、「なぜ良い環境がつくれているのか?」という問いを立てることになります。「なぜ」という問いを立てれば、問題の発生原因に注目することができるようになります。事例のリサーチやフィールドワークを地道に積み重ね、なぜを問うというアプローチであるべきなのです。一橋大学で研究を進める日々のなかで、私はそう確信するようになりました。

「interdisciplinary」の環境を活かした、思慮深いゼネラリストを育成

せっかく「interdisciplinary」の環境があるからこそ、私は学生に、問題の本質に迫る姿勢を持ってほしいと考えています。そして本質に迫るために、「まず《不思議》を探し出そう」と話しています。具体的には、《不思議》発見のワークショップとして、ゼミの学生たちと一緒に街を歩き、自分なりの《不思議》を見つけてもらう。「なぜこんなことが起きているのだろう」「なぜこういうことができているのだろう（または、できていないのだろう）」という視点を持つわけですね。そして持ち帰った《不思議》をみんなで発表し合い、検証し、2種類の《不思議》に選別します。自分が知らないだけですでに社会的に解決されている《不思議》と、実はほかの人も感じていた社会的な《不思議》。後者は、学術的常識を反証できるかもしれない《不思議》の種ですから、ここでの選別はとても大切です。

ただし学生同士では、いくら今までの知識を総動員しても、どちらの《不思議》なのか判断がつかない場合もあります。そんなときこそ、「interdisciplinary」の環境を活用すべきなのです。研究室にこもっているのではなく、研究室の外に出て、各分野の先生方に質問をぶつけていけば良いと思います。私がそうであるように、学生もきっと幅広い知見を得られるはずですから。

これは、学生生活の過ごし方に限った話ではありません。一橋大学の学生は社会に出てから、プロジェクトを取りまとめるポジションにつく可能性が高い。プロジェクトには、さまざまな部署や業界のスペシャリストが集まるでしょう。そのような場では、スペシャリストの能力を引き出したり、スペシャリスト同士を橋渡ししたりするゼネラリストの存在が不可欠です。しかも、一面的な知識や考え方に依らない、思慮深いゼネラリストが――。一橋大学の卒業生にはそんなポジションをしっかり引き受けてほしいと思います。そして、思慮深いゼネラリストになるために、「interdisciplinary」の環境を活かした学生生活にしてほしいですね。（談）

社会学研究科准教授
堂免隆浩（どうめん・たかひろ）

博士（工学）を、東京工業大学大学院で取得。1997年広島工業大学環境学部環境デザイン学科卒業。1999年東京工業大学大学院社会理工学研究科社会工学専攻修士課程、2004年同博士課程修了。東京工業大学大学院社会理工学研究科助手、助教を経て、2008年一橋大学大学院社会学研究科専任講師、2011年同准教授、現在に至る。

国際企業戦略研究科教授
岡田英理香
Erica Okada

同じ行動や商品でも、人や状況によって解釈は異なる。「解釈レベル理論」から分析する消費行動

買う「目的」と「手段」。商品の質と価格

どんなにいい商品やサービスであっても、消費者の関心を喚起し、消費という行動に結びつけなければ何にもなりません。消費者が消費行動をどのように解釈しているか、企業が効果的なマーケティング活動を行うためには、その解明はとても重要だといえます。

私の研究テーマの一つ、「消費行動」の分野では、以前から消費者がどのように行動や商品を解釈するかの研究が行われてきました。なかでも、1980年代、アメリカの研究者VallacherとWegnerが「解釈レベル理論」の基となる高いレベルの解釈と低いレベルの解釈を提唱したものがあります。たとえば「読む」という行動を「知識を得ること」と解釈するのは高いレベル、そして「書き物を目で追うこと」と解釈するのは低いレベル。高いレベルの解釈はその行動の「目的」やどれほど望ましいかを重視します。それに対し低いレベルの解釈はその行動の「手段」やどれほど可能かを重視します。

具体的に解釈レベル理論の観点から、アメリカで社会問題になっている「肥満」を例にとってお話ししたいと思います。肥満解消の目標を実現するためには、「甘いものを摂らない」と「運動をする」という二つの行動を実行しなければなりません。「運動をする」は目標に近づく「促進焦点」の行動で、研究を通して促進焦点は高いレベルの解釈と関連があることがわかってきました。それに対し「甘いものを摂らない」は目標から遠ざかることを避けるという「予防焦点」の行動で、予防焦点は低いレベルの解釈と関連があります。

私がアメリカで行った実験で肥満の解消に挑戦する人を四つのグループに分け、一つ目のグループには「運動」を「なぜ」行うのか、二つ目のグループには「運動」を「どうやって」行うのか、三つ目のグループには「甘味の我慢」を「なぜ」行うのか、そして四つ目のグループには「甘味の我慢」を「どうやって」行うのか、日記を1週間つけてもらいました。「なぜ」はその行動の目的、即ち高いレベルの解釈を促すはずです。それに対し「どうやって」はその行動の手段で、低いレベルの解釈を促すはずです。仮説は、高いレベルで解釈される「運動」を実行する場合は同じく高いレベルで重視される「なぜ」を考えればより効果的、そして低いレベルで解釈される「甘味の我慢」を実行する場合は同じく低いレベルで重視される「どうやって」を考えればより効果的ということです。実験の結果、「運動」の場合は「なぜ」との、「甘味の我慢」の場合は「どうやって」との組み合わせのほうが、満足感が高かったのです。

日米比較の視点

国や民族別の消費行動の比較にも解釈レベルを応用できると思います。アメリカ人が日本にきてよく驚くことは、①メロンなど主に贈り物用の果物の値段が高い、②かわいいキャラクターがいろいろなところに出てくる、③新製品・新サービスのCMが多い、等です。私が興味深く思うのは、この三つの事象のなかに日本人の特徴や消費行動の特性を読みとるヒントがあるからです。

1990年代の終わりにLibermanとTropeは解釈

レベルと心理的な距離の関係を研究しました。心理的な距離が近いことは低いレベルで解釈しがちで、距離が遠ざかるほど高いレベルで解釈します。たとえば、あなたが2か月後に行われるパーティに招かれたとします。2か月も先のことですから、あなたが思いめぐらすのは、どんな人がくるのだろう、食事は何が出るのだろうといったことではないでしょうか。心理的な距離がまだ遠いのでパーティに行く目的が大事です。でも、パーティが今週に迫ったら、車をどこに駐車するか、何時に出発するかといった、より具体的な思考へと変化するはずです。これは、心理的な距離が近づいて、パーティに行くための手段のことをより考えるということです。

よく言われる日本人対アメリカ人の特徴がありますが、日本人は全体主義でアメリカ人は個人主義と一般的に解釈されています。全体のことを考えるのは自分だけのことを考えるのに比べ心理的な距離は遠いので、全体主義の日本人は解釈レベルも高いのではないかという観点から日本とアメリカの消費行動を考えてみましょう。

高価なメロンの件は、日本人は質を重視し、アメリカ人は価格を重視するという傾向を表しています。商品の質を得ることは消費行動の目的で、「高いレベルで考える人」という場合に重視されます。それに対し、商品の対価を払うことは消費行動の手段で、「低いレベルで考える人」という場合に重視されます。かわいいキャラクターがどこにでも出てくるのは子どもを大事に考えることを表しています。今の自分のことというより、次の世代のことを重視する人々の関心を引きます。新製品のCMが多いというのは、日本人は新しいもの、つまり心理的距離が遠いものへの関心度の高さを表しています。日本人が組織などで「みんなのことを考える」傾向が強いこととも無縁ではないと思います。

海外からのモノやサービスが日本の市場で成功しないのも、日本人の特性を考えていない場合が多いからです。外から見てわかる日本人の消費行動と特性は、日本国内で新しい消費をつくり出すうえでも役立ちます。たとえば農業においても、日本人の消費行動をよく理解し、よりおいしく安全で栄養がある米や農産物づくりや、環境にやさしい公害のない農法など、国産農産物の消費を促すプロモーションや事業戦略が可能だと思います。

一般ビジネス人が面白いと感じる研究にこだわりたい

日本を外から見て消費行動を分析するインターナショナル・マーケティングは、よりよい消費行動への誘いを視野に入れたものです。そして戦略の裏側にある心理的な要因や特性への目配りを含んでいます。また、外から見ると日本人の特性はこうだと提示し、アメリカ人の見る日本を受け止めることで、よりよい相互理解が得られるのだと思うのです。

消費行動の研究は、確かに学問の一分野です。でも、私はそれを学問や理論の枠内だけにとどめておく必要はないと思います。私が研究員として仕事をしていたアメリカでは、ビジネスの研究は学問としてアカデミックな領域にとどめておく傾向が見られました。ビジネスパーソンとして第一線で活躍している人が読む雑誌に研究成果が発表されることは、ほぼありませんでした。学問として突き詰めることはむろん大切ですが、その成果を必要としている人に手渡し、役立ててもらうことも大事だと思います。私は一橋大学において、企業の人が面白いと思い、彼らの役に立つ研究を積極的に進めていきたいと考えています。（談）

国際企業戦略研究科教授
岡田英理香
（おかだ・えりか）

プリンストン大学で学士（経済学）、ダートマス大学タックビジネススクールでMBA、ペンシルバニア大学ウォートン・スクールで博士号を取得。メリルリンチでの投資銀行業務やGEキャピタルでのプロジェクトファイナンスの業務経験もある。ワシントン大学、ハワイ大学、ペンシルバニア大学ウォートン・スクールで教員を務めた後、現職。Journal of Consumer Research、Journal of Marketing、Journal of Marketing Research、Marketing Scienceなどの最高学術誌にて、多くの研究を発表している。

Bridges
留学経験者が見た
グローバル

グローバルとは、自分自身の魅力、価値観を理解して個性を武器にチャレンジできる環境を意味する

社会学部4年
鐵見祐太郎さん
Yutaro Tetsumi

異国を舞台に身一つで勝負する――。そんな〝カッコよさ〟を持つロールモデルの存在

社会学部4年の鐵見祐太郎さんは現在、同窓会組織の如水会が支援する「一橋大学海外留学奨学金制度」によって、オーストラリアのクイーンズランド大学に留学中だ。

もともと留学に対して〝選ばれたエリートしか行けないもの〟というイメージがあったことから、鐵見さんは学生生活のなかで海外に留学する計画はなかったという。しかし、大学2年生で経験したアメリカ・カリフォルニア大学デーヴィス校への短期語学研修によって気持ちが大きく変化した。

「最初で最後の海外経験のつもりで参加しましたが、1か月の研修期間中に大きな刺激を受けました。予想以上に海外という環境で生き生きできましたし、1年ぐらい滞在したらもっと違うものが見えるかもしれない、と思うようになったんです」

それまでは海外への渡航経験もなく、日本で勉強したレベルの英語力だったにもかかわらず、初めての海外生活に強い魅力を感じたということだ。帰国後、本格的に海外留学を考えるようになった鐵見さんは、過去に留学を経験していた先輩からのアドバイスを受け、留学プログラムへの応募を決めた。

一橋大学に交換留学できていた2人と再会し校内で写真を撮った。右の女性がDaphneで、一橋大学での学内セミナーでクイーンズランド大学をすすめてくれた恩人（中央が鐵見さん）

「相談に乗ってくれた先輩もそうですが、海外で活躍する人への憧れもありました。アメリカでお世話になったホストファーザーは、出身地の香港から身一つでアメリカにやってきてビジネスを立ち上げた方だったのですが、その生き様から大きな影響を受けました。そんな〝カッコいい〟人たちに少しでも近づきたい、自分も知らない世界で勝負してみたいという思いから、留学を決めました」

一橋大学で社会学を専攻し、雇用と労働に関する研究テーマを持つ鐵見さんは、さまざまな文化が混じり合うオーストラリアを留学先として選択。最も興味を持っていた人材マネジメントの授業があるクイーンズランド大学を選択した。

「日本の企業でもアジア各国への進出が活発になっていますし、これからのビジネスではアジアの人々を含めた人

ブリスベンの美しい風景。フェリーで街を移動するのがおしゃれ

分の「居場所づくり」だったという。

「オーストラリアに到着して、寮の小さな部屋で一息ついたときに、これは大変だぞと思いました。当たり前のことですが、知らない街で、自分のことを誰も知らない。まるでロールプレイングゲームがスタートした直後の主人公のようでした（笑）」

鐵見さんの留学生活は戸惑いからスタートしたが、すぐに自分の意識をリセットし、存在をアピールしながら、居場所をつくるための行動に出た。

「部屋にこもらずに外に出て、いろいろな人たちに話しかける。それは、周りの人たちのことを理解すると同時に、自分の存在を認知してもらうことになりますので、積極的に行動しなければいけないと思っていました。とはいえ、それを英語でやっていかなければならなかったので、覚悟はしていましたが心も体もへとへとになるぐらい疲れましたね。睡眠時間も、日本にいたときの2倍ぐらいになりました（笑）」

多文化国家であるオーストラリアにおいては、その人の出身国がどこであろうと平等に扱われるのは当然のこと。留学生というだけで特別扱いを受けることは皆無だったという。それでも鐵見さんは、出身国ごとにさまざまなアクセントを持つ友人たちとの英会話に苦労しつつも、楽しみながら関係を深めていくことができたという。

「毎日何か一つ話題を提供して、友人たちとコミュニケーションを図るということから始めました。雇用や労働について学んでいた私は、たとえば〝皆の国ではいつ、どうやって仕事を見つけているの〟と問いかけたり、ちょっとユーモアを加えて〝月給100万円のトイレ掃除の仕事を一生続けられるか〟と聞いてみたり、海外事情や職業に対する価値観がわかるような話題を提供していました。あるときは、日本の合コン文化を紹介して大いに盛り上がったり（笑）。そんなことを繰り返しているうちに、〝あいつは面白い〟と思ってもらえるようになり、次第に相手からも話題を振ってもらえるようになっていきました」

日本人としての〝看板〟を背負うことなく、1人の人間として関係を築いていく。海外とはいえ、その手法は日本で友人をつくる場合とまったく同じなのである。現在は、和太鼓クラブや日本語学習のボランティアにも参加しながら、活動の範囲を広げているという鐵見さん。「活動を通して、友人は二次関数的に増えていった」と語る彼は今、〝日本人の鐵見祐太郎〟としてではなく〝世界に生きる鐵見祐太郎〟とし

今年結成された和太鼓クラブUQTAIKOの大学内での野外ライブ

和太鼓クラブのメンバーたちと校内でクラブのプロモーションビデオを撮影した

材マネジメントが非常に重要になるはずです。英語圏でありながら多くのアジア系移民が生活するオーストラリアは、留学先として最適だと思いました。留学にあたって、まずは英語力を身につけなければなりませんでしたが、あまり時間がないなかで猛勉強して、何とか試験に合格することができました」

自分の居場所を見つけるためにはアピール力と発信力が必要

オーストラリアでの留学生活を始めた鐵見さんにとって、最初の苦労は自

ての存在をアピールしながら、自分の居場所を広げている。

異国での違いを、咀嚼(そしゃく)して受け入れる。そこから新しい発見や刺激が生まれる

雇用・労働という研究テーマを持つ鐵見さんだが、専門が学べる次学期に備えて、家族社会学やオーストラリアの歴史・文化、社会問題に関する授業を履修している。社会学という学問を専攻する鐵見さんにとって、海外の大学で学ぶ意義とはどのようなものなのだろうか。

「海外で勉強することで、日本にいるときには〝これは当たり前のこと〟として無意識に見落としてしまう細かいことも、先入観なしに問題として見つめることができます。それが一番の魅力であり意義なのかもしれません」

また鐵見さんは、留学を通して矛盾を感じたり不快に思うことをしっかりと認識することも大事だと指摘している。

「海外での生活に際して、〝違いを受け入れることが大事〟と言われることがありますが、ただ受け入れるだけではダメだと思うんです。〝違うものは違う〟で片づけてしまう前に、それはなぜ違うのかといったことを主体的に考えて掘り下げていく。そうすることで、新しい発見や刺激を得られるのだと、私は思っています」

友人たちと地元のラグビーチームＲＥＤＳの試合を観戦しに行った際のスタジアム前で

一方で「日本を離れたことで日本のよさにも気づくことができた」と鐵見さんは語る。「雇用や労働にも関係することですが、いろいろな国の人たちがチームを組んで仕事をする場合は、文化や価値観の違いを解消するためにある程度の時間が必要になります。一方日本には、多くを語らずともわかりあえる〝阿吽(あうん)の呼吸〟というものがあります。これは、ここで知り合った友人たちと議論を重ねていくうちに、気づけた違いです。もちろんそこには、不慣れな英語によるコミュニケーションというものも影響しているかもしれません。表面的なことは言えても、心の奥にある思いや隠れた感情を表現できるようになるには、もう少し時間がかかりそうです」

表面的に取り繕うことなくありのままの自分を出すことの大切さ

留学生活を通して、鐵見さんは「グローバル」をどのように考えるようになったのだろうか。

「グローバルとは、多様性のなかに身を置きながら、肩書きではなく〝自分自身の人間としての価値〟に気づくことだと思います」

日本では、所属するゼミやサークル、部活といったものが自らの〝個性〟をつくっていたと語る鐵見さんは、オーストラリアでは国籍さえ問われず、自分の内面にあるものこそが他者から認識される判断基準になるということを実感している。

「自分の場合は、これまでの人生経験に加えて、ユーモアや好奇心といったものが、周りの友人たちの印象につながっていると思います。グローバルな環境では、一人ひとりが持っている素養や人間として愛される部分、言い換えれば人間くささみたいなものこそが個性になるはずです。ある意味では〝裸〟にされるような感覚もありますが（笑）、自分自身の真価を個性として勝負できる、そんなチャレンジングな環境だと思います」

寮での月に一度のフォーマルディナー後の写真。このディナーは、各国の代表者が母国語でスピーチを行うなどのセレモニーがあり、インターナショナルな寮ならではのイベント

自分という人間をしっかりと理解し、世界を視野に入れながらできることを模索していく。それが鐵見さんにとってのグローバルであり、そのことに気づかせてくれたことがオーストラリア留学で得た最大の収穫なのかもしれない。（談）

Bridges
留学経験者が見た
グローバル

世界に出て自国の魅力を再認識するのも グローバルな人材に必要とされること

商学研究科博士課程
劉 佳さん
Cicely Liu

チーフエコノミストを目指すなかで選んだ研究に集中できる一橋大学の環境

大学院商学研究科の博士課程に取り組む中国からの留学生、劉佳さんが初めて日本を訪れたのは2007年。中国の華東師範大学修士課程の1年次に、日本の投資銀行でチーフエコノミストの助手となるインターンシップを約2か月間経験した。その際に「将来チャンスがあれば日本に留学したい」という思いを抱いた劉さんは、大学卒業後に証券会社でのアナリストの仕事を経て、念願の日本留学を果たした。

「仕事をしながらだったので十分な準備ができていたわけではありませんでしたが、ちょうど日本の大学への留学に奨学金が出るプログラムがあったので、そのチャンスを活かして留学しようと決意しました。日本語が挨拶程度しかできなかった状態から半年間必死に勉強して、一橋大学大学院商学研究科博士課程に合格することができました」

劉さんは、華東師範大学では商学部に在籍し、学部では国際経済と貿易、修士課程では金融を専攻し、卒業後は証券会社のアナリストとして銀行業界を中心とした分析を担当。そのなかで彼女は、チーフエコノミストとして活躍することを目指すようになったのだが、そのポジションに就くために博士課程で学ぶことが必要となった。そこで、中国ではより重要視される海外での学位を取得することを決めたわけだが、数ある大学のなかから一橋大学を選んだ理由について、劉さんは次のように説明する。

「インターンシップで来日した際に仲よくなった日本人の友だちに、あるとき〝将来留学する場合、どの大学がいいか〟と聞いたことがありました。勧めてくれたのが、東京大学、慶應義塾大学、そして一橋大学でした。東京大学や慶應義塾大学も魅力的ではあったのですが、都心にある大規模な大学というイメージが強かったんです。一橋大学なら、静かな環境のなかで勉強や研究に集中できると思い、留学先に選びました」

もともと静かな環境が好きだという劉さんは、学生の人数や学校としての規模という面からも自分に最適な場であると判断し、一橋大学を留学先として選択した。そして実際に入学した後、充実した研究を進めるうえでのさまざまな魅力を実感したそうだ。

「マーキュリータワーのような、研究

のためのスペースが充実していることにまず驚きましたし、学生と教授、事務局の方々との距離が非常に近いという点にも感動しました。留学生である私たちをつねに全力でサポートしてくれますし、必要なときにはすぐに相談することができる関係性はとてもありがたかったです。研究に取り組む環境として、この一橋大学を選んで本当によかったと感じています」

学業以外の活動にもチャレンジし自国とは違う文化を体験した学生生活

留学を決めた段階ではまったく日本語ができなかったという劉さん。その国の言葉が理解できない状態で外国に行き、しかも博士課程というハイレベルな勉強・研究に取り組む。そのことに対する不安は感じなかったのだろうか。

「とにかく勉強したいという気持ちが強かったので不安はありませんでした。でも、私は仲のいい友だちと過ごす時間が何よりも好きだったので、寂しさは感じましたね。そんな思いもあったので、一橋大学に入ってまずは友だちをつくる目的で経済学研究会というサークルに参加したのですが、その活動を通して日本語も上達しました。今、一番仲のいい友だちとはそのサークルで出会うことができましたし、とても貴重な体験だったと思います」

ゼミの小川先生とEuro-Asia Summer Schoolの学生

ゼミの清水先生とゼミ生

日本に比べ、中国では就職の際に大学での成績を重視する傾向にあるため、一般の学生が在学中にサークルやクラブ活動に参加することはほとんどなく、劉さん自身も華東師範大学在学中は〝勉強ばかり〟だったという。成績と同時に、英語の資格取得が卒業の条件となり、またパソコンのスキルを問う試験の結果が就職に影響するため、勉強以外の活動に時間を割く余裕がなかったそうだ。一橋大学に留学後は、勉強だけではなくさまざまな活動を通して見聞を広め、そして人間関係を築きながら学生生活を送る文化に触れ、劉さんは研究以外の活動にも積極的に挑戦した。

「研究に行き詰まったときに運動でリフレッシュできると思って、卓球部にも入ってみました。あまり激しくないスポーツというイメージで卓球にチャレンジしたのですが、これが大間違い。想像以上に難しくて全然上達しませんでしたし、みんなに〝中国の人でも卓球が苦手な人がいるんだ〟と驚かれました（笑）。そんな恥ずかしいエピソードもありましたが、中国と日本の違いを知ることができました。日本では、たとえばサークルでリーダーをやっていました、運動部でいい成績を挙げました、という課外活動での実績のアピールによって就職が有利になるということもありますよね。成績だけが重視される中国とは、違う世界がここにはあると実感したんです」

楽しみながら研究することの大切さそして自分が本当に好きなことに気づいた

大学卒業後の就職の際には、学生時代の成績が厳しく問われるという中国の現状を説明しながら、劉さんは大学よりも高校時代の環境はさらに厳しいものだったと振り返る。劉さんが通っていた高校は、90人が在籍するクラスが一学年に25もあるマンモス校であり、そのなかで学生たちが進学を目指すという競争社会だったそうだ。授業は朝から夜の9時過ぎまで組まれ、休みは日曜の夜のみ。地域によって違いはあるものの、中国のビジネスパーソンのほとんどがそれだけの厳しい環境を経験してきているということだ。中国の高校・大学を卒業し、非常に激しい競争社会を勝ち抜いてきた劉さんに、日本の学生に対してどのような印象を持っているかを聞いてみた。

ゼミの友だち

「決してレベルが劣るということはありませんし、優秀な学生が多いという印象です。日本の学生も、小さい頃から塾に通って厳しい受験を経験してきているわけですから、それは当然だと思います。何よりも、一橋大学の研究者や大学院生、特に博士課程の学生たちを見て私が感じるのは、みんな〝好きだから研究する〟というスタンスで取り組んでいるということ。中国では、ちゃんと勉強すれば国のためになる、あるいは家族のためになる、高いお給料がもらえる仕事に就ける、という理由から、苦しい勉強でも頑張るという学生がほとんどだと思います。でも日本の学生は、国のためでも家族のためでも、もちろんお金のためでもなく、自分がやりたいから勉強や研究をやっていると感じさせら

れます。これはとても大きな違いなのではないでしょうか」

大学院での研究に関して、日本の学生のほうが夢中になって取り組んでいると感じることが多かったという劉さん。心から楽しめるかどうかで、研究の成果にも違いが出ると語る彼女は、留学中に日本の学生と接することでそうした違いに気づいたと言う。そして劉さん自身も、経済の研究が心から好きであるということを改めて確認できたそうだ。

「ほかの学生に比べればその度合いは低いかもしれませんが、やはり私にとって一番好きなことは経済の勉強であり研究なんです。それに気づくことができたのも、この留学の大きな成果かもしれません」

日本の学生に必要だと感じたグローバルな人材への第一歩とは？

大学院の博士課程を修了しようとしている劉さん。まさにグローバルな人材となるうえでの苦労を経験してきた彼女は、来日した当初のことを思い返す。

「最初は、日本人と友だちになるのがとても難しかったのを覚えています。留学生である私は、積極的に声をかけながら、なるべく多くの人と友だちになろうとしたのですが、日本の学生たちにはどこか〝照れ〟みたいなものがあって、あまりコミュニケーションを取ることができなかったんです。あるとき、サークルのことや部活のことを教えてもらうために、男子学生に連絡先を教えてと頼んだら逃げられてしまったこともありました（笑）」

2012年の夏、「留学生探訪旅行」で群馬県に行ったときの写真

劉さんの体験として、クラスにいた留学経験者とはすぐに打ち解けることができ、お互いに気持ちが通じ合った一方で、海外に出た経験のない学生とは友だちになるのが難しかったという。このことは、今後社会に出る日本の学生にとっての課題だと言えるのではないだろうか。ビジネスの世界においても、従来の国内で完結できていた時代から、海外に積極的に出ていくことが必要とされる時代へと変化し、グローバルな舞台で活躍する人材が求められている。その状況のなかで、世界に出てあらゆる国の人々と関係性を築くには、〝照れ〟を感じることなく、より積極的にコミュニケーションを図っていく姿勢が必要となる。

「日本の学生はみんな優秀ですし、優しい心を持っていると思います。大事なのはその優しさを表に出すことなのではないでしょうか。特に男性には、照れずに頑張って、と言いたいですね（笑）」

たとえば、劉さんという留学生と接することで、中国の学生がどんな受験競争を経験して社会に出ているのかを知ることができ、自分が好きだと思えるから研究に打ち込めるという日本の学生の強みを伝えることができる。関係性を築くことで他国の状況を理解し、自国の誇れる特徴を再認識できるという、まさにグローバルな視点を養うチャンスがそこにあるということだ。劉さんの言葉は、他国の人々に対する優しさを発揮しながら積極的に接することが、グローバルな人材になるための第一歩だということを表しているのではないだろうか。

留学を通して得たチャンスと自国を外から見ることができた経験

一橋大学への留学により、数多くのチャンスをもらえたと語る劉さんは、思い出に残る二つの経験について語ってくれた。

「研究のチャンスだけではなく、一橋大学でいろいろな経験のチャンスを得ることができたと思っています。２０１３年には、アメリカ・バージニア州にあるジョージ・メイソン大学に客員研究員として短期滞在することができました。その滞在期間中にアメリカでも友だちができたことで、英語も上達しました。経済の世界で非常に重要な学会にも参加できました。もう一つ印象的だったのは、イノベーション研究センターの西口敏宏先生の通訳としていろいろな国を訪れて、世界で事業を展開する中国の中小企業の研究に触れられたことです。自分の国の人々が世界を舞台に頑張っている姿を見て、すごく感動しました。とても貴重な体験をさせてもらえたと思っています」

アメリカの友だちの家で

博士課程を終え、中国に帰国した後の進路についてはまだ検討中だという劉さん。彼女は、一橋大学への留学で得た経験や気づき、そして外から見た自国の魅力に対する再認識を糧に、今後もグローバルな人材としての成長を続けるのだろう。（談）

西口先生とハンガリーで中国の中小企業訪問

連載企画

一橋の女性たち

第42回

サステナブルは家庭から

一橋大学には、ユニークでエネルギッシュ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42回は、日経BP社発行の雑誌『ecomom（エコマム）』の編集長を務める久川桃子さんです。聞き手は、商学研究科准教授の山下裕子です。

日経BP社
久川桃子氏

Momoko Kyukawa

商学研究科准教授
山下裕子

Yuko Yamashita

国際金融を学ぶために、一橋大学へ

山下　久川さんは20代で金融からマスコミに転職、そして結婚、出産。現在3人のお子さんを育てながら雑誌の編集長をされています。いわば激動の20代のなかでどのようにキャリアディベロップメントをされてきたのか、ワークライフバランスはどうなのか、大いに気になるところですね。後輩の皆さんもいい示唆が得られると思います。

久川　20代は、実質半分しか働いていない社会人でした（笑）。私は1年5か月で新卒で入った外資系金融の会社を辞め、転職2年目で1年以上の産休、復帰すると今度は双子の出産で1年3か月間休んでいます。こんな私がどうやって社会で生き残っているのか、参考になるとすればそこかもしれません。

山下　金融業界への就職は高校時代から考えていたそうですね。まず、そのあたりから聞かせてください。

久川桃子（きゅうかわ・ももこ）

2000年商学部卒。外資系金融機関を経て2002年日経BP社に入社。『日経ビジネス』編集部に配属され、旅行・ホテル業界などを取材。2008年4月より、「家族と自然にやさしい暮らし」を提案する雑誌『ecomom（エコマム）』のプロデューサーを務める。2013年より編集長。双子を含め3人の小学生の母。

久川　私が受験勉強をしていた1995年は、史上初めて1ドル70円台に突入し、超円高でした。ニュースでも盛んに取り上げられていましたし、日米が協調介入までしても、円高は続いていたのです。その現象の裏には何があるのだろうと、為替や国際金融に興味を持ちました。一橋大学を選んだのも、商学部で国際金融を学べるというのが魅力だったからです。

一橋大学に入学する前、一浪し、初めて挫折を味わいました。今はかえって良かったと思いますが、当時は周囲の友人は皆輝いているのに自分は、と居場所のない思いでした。

山下　一橋大学で居場所は見つかりましたか？

久川　正直に言うと2年生になってからですね。金融論や競争戦略論の授業で、志の高い友人に出会えたこと、そして自分たちで学内誌を創刊し、その雑誌で創業間もない楽天の三木谷浩史さんなどいろいろな方に取材できたことも刺激になりました。雑誌づくりの面白さを感じつつも、結局、就職先には外資系の銀行を選びました。国際金融の舞台で活躍することへの憧れがあったためです。為替のディーラーとしてバリバリ活躍する自分、なんて思い描いていましたね。

山下　そして、第一志望の企業と部署に入られたわけですね。

久川　はい。自分なりにキャリアプランは考えていたつもりでしたが、現実とのギャップは大きかったですね。自分に根性がなかったのが原因なのですが、数か月で自分には向いていないと感じ始めました。早く転職してしまいたいという思いと、3年は辛抱しなければという思いが、頭のなかで繰り返し交錯していました。そんな折、某外資系証券会社の債券部から転職の打診があったのです。気持ちが動きかけたとき、後に結婚することになる彼が「また失敗するのか」と諌めてくれました。居場所をつくれなかったのは自分のせいなのに、1年で挫折したと思いたくなかったから、同じ業界ならプライドが保てると思ったのかもしれません。

山下　他人から見る適性と自分が思うそれとは異なるということは、確かにありますね。まして学生にイメージできる範囲には限度があるのかもしれません。

久川　そうだと思います。自分に合わないと思ったら次の行動を起こすことも、ときには必要です。選択の失敗は一度や二度は許されるのではないでしょうか。でも、多くても二度までかな。それ以上はジョブホッパーととらえられても仕方がないと思います。

すべての条件が思い通りに整うことなどない

久川　日経BP社は求人広告を見て応募したのですが、記者という仕事は私に向いていたようで最初からスムーズに馴染めました。前職での失敗から、教えてもらうのを待つのではダメだという気持ちが強烈にあり、自分なりに貪欲に取り組んだのも良かったと思います。前の失敗があったからこそ今の自分があるのだと思います。

山下　結婚されて出産が27歳。記者としてこれからというときですよね。

久川　キャリア志向の強い女性は、20代で出産なんてと思っている人も多いと思います。現に私自身がそうでした。特に子ども好きなわけでもなく、いつかは産むだろうと思う程度でした。でも今は、20代で産んで良かったと思っています。幾つになってもすべての条件が整うなんて、まずないですし。

山下　とはいえ、現実面では働き方が変わってきますよね。そのあたりの葛藤もあったのではないですか？

久川　復帰した後は、できるだけ早めに帰宅し、夜中に原稿を書くなどして、何とか仕事をこなしてきました。でも、ほかの人と同じように働けるわけではありませんし、機動的にニュースを追うこともできません。できるだけ計画的に進められる仕事、ほかの人がやりたがらない仕事を積極的にやることで自分の居場所をつくる努力はしていました。

二度目の妊娠は、育児と仕事の両立のための、アクセルとブレーキの加減がわかり始め、そろそろ2人目が欲しいと思っていたときでした。でも、まさか双子とは（笑）。

山下　双子のお子さんが生まれたときは、まだ『日経ビジネス』の記者だったわけですよね。今のお仕事に替われたのは、どういうきっかけだったのですか？

久川　二度目の産休から復帰後半年ほどは、記者でした。保育園のお迎えがあり時短勤務にしてもらっていたのです。しかし思うように取材にも行けないし、現場の空気にも触れられず次の企画のアイデアも浮かばなくなるなど、肩身の狭い思いをしていました。そんなとき、『ｅｃｏｍｏｍ（エコマム）』の前任者が、「引き継ぐ気はないか」と声をかけてくれたのです。半分は乳幼児3人を抱えての記者生活は大変だろうという親心だったと思いますが、私自身は記者への未練がいっぱいでした。自分はまだジャーナリストとして形になるものを残していないのではないか、と。

家族一人ひとりが自立し、何でも言える人間関係をつくること

山下　記事に専念できる立場とプロデュースする仕事では、立ち位置もまるで違うと思います。そのあたりとはご自分のなかでどう向き合ってきたのですか？

久川　2008年の春に異動したのですが、自分がつくっていると胸を張って言えるようになったのはこの2～3年ですね。『ecomom』は環境や社会の問題解決への意識の高い、小さな子どもがいるお母さんが主な対象で、ウェブで登録した人に無料でお送りするリクエストマガジンです。生活者には「家族と自然にやさしい暮らし」を提案しながら、企業の環境・CSRメッセージを生活者に伝える場になっています。たとえば、身に着ける洋服の生産背景に、児童労働があったら？　環境破壊があったら？　そんな事実があるなら買わなかったのに！と気づく生活者もきっと多いと思うのです。そして気づいていただくことを使命に雑誌づくりを行っています。一方で広告の営業担当者と一緒にクライアントの元に伺ったり、色やロゴの入れ方を決めたりと、経験したことのない仕事の連続でした。小さな組織だからできることですし、外部の編集者と前任者のスタッフィングが良かったと思います。記者時代は雑誌のビジネスモデルなど考えたこともなかったのですが、その意味でも学んだことは多いですし、これからも学んでいきたいですね。

山下　取材で回るときと広告営業で伺うときとでは、企業の見え方も違うでしょうね（笑）。でも、雑誌の中身は制作のプロがいるから、編集長やプロデューサーとしての判断が仕事になりますね。たとえばメディアをどう活かすかという発想など、ビジネス誌での経験が活きているのではないですか？

久川　登録して読んでみたいと思う雑誌、誌面をどうつくり出すか、ですね。『ecomom』にかかわってもう一つ良かったと思うのは、子どもがいることをプラスにできること。雑誌の顔として公の場に出るときも、3児の母であることがセールスポイントになります（笑）。双子が小学2年生になり、子育ての面では随分楽になりましたが。

山下　育児と仕事を両立させるためには、家庭のマネジメントが必要ですね。久川さんはマネジメントの面でもワークライフバランスの面でもすごく充実されていると思うのですが、秘訣はどこにあるのですか？

久川　よくも悪くも一点突破型ではないこと（笑）。たとえば、ゴミ出し当番を決めるのが大事な家庭もあるでしょうが、どの家庭にとっても大事なわけではないでしょう。親の状況も、子どもの状況も、経済的な状況も、家庭によってさまざま。わが家なりのソリューションを見つけることが何よりも大事だと思います。わが家は義母を含めて6人暮らしで、義母の協力には本当に感謝しています。でも、義母なしで回らないような依存の仕方は、お互いに重荷。それぞれが自立し、協力できることはするし、できないことはできないと言い合える家族でいたいと思います。

山下　失敗や挫折で諦めなかったこと、ネットワーク型のファミリーを築いてきたことが、今の久川さんを生み出したのでしょうね。理想のワークライフバランスで、羨ましくもあります（笑）。

久川　ありがとうございます。後輩の方々にも、転職も出産も、チャンスがあるなら選択肢を否定せず、前向きに考えてほしいと思います。

一橋の女性たち

対談を終えて

「Cool Head, but Warm Heart」

久川さんに初めてお目にかかったとき、仕事のできるクールな印象を受けた。驚いたことに双子を含む3人のお子さんがいらっしゃるという。さらに驚くのが、お子さんとの時間の豊かさ。積極的にアウトドアを楽しんだり、カイコを飼ったり、四季折々の歳時をお祝いしたりとなんと温かな充実ぶり。こんなスーパーウーマンのスーパーの秘訣は何なのかしら？

印象深いのが、抜群の判断力だ。何に力を入れるのか、何をやらないのか、人に任せるのか、メリハリが利いて実に小気味良い。雑誌の運営に活かされているこの能力が、家庭でも生彩を放っているのが本当に素敵である。家事の省力化というと、毎日の作業にかかわる労働の次元だが、家族単位で考え、人にも家事を依頼……となるとマネジメントの次元の話になる。何を大切にしたいか、軸が定まると判断がぶれない。そのなかで家族がそれぞれ生き生きと輝く。

聞けば、久川さんには参謀がいるらしい。パートナーの夫君の采配ぶりが大変に素晴らしいのである。職業選択に関するアドバイスや親御さんとの絶妙な距離感等、実に見事。そして、このカップルを育てた両家の親御さんたち。両方のお母様が仕事をされていたそうで、ワーキングカップル二世代目にして醸成された知恵があるようだ。一見クールにも見えるオープンな家族関係の背後に、個を尊重するとても温かい心が伝わってくる。

家庭への参加は、皿洗い分担だなんてとんでもない。むしろ、複雑で出口が見えない現実を整理してビジョンを示し具体的に問題を解決していくマネジメントが必要なのだ。本当にマネジメント能力のある人であれば、家庭をこそ経営できるはず……。

Cool Head, but Warm Heartは、アルフレッド・マーシャルが19世紀のロンドンの貧民街にケンブリッジの学生を導いたときの言葉だ。人口オーナス期の日本では、家庭に多大な負荷がかかり、老若男女、力を合わせてマネージしていかなければならない。家庭こそ、Cool HeadとWarm Heartが必要な領域なのかもしれませんね。

（山下裕子）

People

不安定な時代を生き抜くには、キツい経験がものをいう

建設現場で、街中で、
TADANOのマークが付いたクレーン車をよく見かけるだろう。
その「移動式クレーン」の世界トップメーカーの本社が、
香川県高松市にある。株式会社タダノ。
2003年に６代目として同社の代表取締役社長に就任した多田野宏一は、
「一橋大学での４年間に熱中したフィールドホッケーや、
卒業後就職した総合商社におけるナイジェリア駐在などで学んだ
腹のくくり方、自分の身の捨て方、一生懸命に頑張ることの大切さ、
そして克己心が支えとなって、社長就任以来11年間、
さまざまなピンチを乗り越えてこられた」と述懐する。
タダノのステートメントは “Lifting your dreams”。
多田野自身、どのようにキャリアを“持ち上げて”きたのか、
そして今の学生に何を伝えたいか、話を聞いた。（文中敬称略）

第６回

株式会社タダノ　代表取締役社長
多田野宏一氏

移動式クレーンのトップメーカー

〝TADANO〟マークでお馴染みのタダノの移動式クレーン。一口に「クレーン車」といっても、さまざまな種類がある。まずは街中でよく目にする、トラックの荷台にクレーンが設置された「カーゴクレーン」。コンパクトで機能性を重視しながらもハイパワーを実現した「ラフテレーンクレーン」。そして、最大のものでは550トンもの重量物を吊り上げることができ、大規模な都市開発や橋梁工事などに用いられる「オールテレーンクレーン」などがある。

これらの売上高は、2012年度は1348億円強であったところ、2013年度は1817億円強と35%弱も伸びている。海外売上は5割を超えた。

「大震災からの復旧復興、防減災、インフラ老朽化対策など時代のニーズを追い風に、おかげさまで業績好調です。今後もしばらくこのトレンドは続くとみています」と多田野は言う。

多田野の祖父である益雄は、1919年に溶接技術で身を立てようと北海道に渡ったが、さまざまな苦労を重ねた末に高松の生家に戻る。そして1948年、長男（多田野の父）と次男とともに、前身となる株式会社多田野鉄工所を設立する。

「祖父らには、身につけた溶接と油圧の技術を組み合わせて何か新しいことをやろうという意欲があったようで、試行錯誤しながらも鉄道の枕木を補正する機械や菜種油などを搾る搾油機といったものを開発しました。そうして1955年に日本で初めてのトラッククレーンを開発しました。それ以来、クレーンメーカーとしての地歩を固めてきたという歴史があります」

建学の理念に引かれ一橋大学に入学

そう説明する多田野は、その前年の1954年に生まれる。物心ついた頃、家は工場の一角にあった。遊び場はもっぱら工場のなか。高松で、多田野は18歳までを過ごす。「トラッククレーン工場のなかで育ち、その空気感は体に染みついている」と言う。だからか、「家業を継ぐ、継がないといったことは、タダノに入社する数年前まで意識したことはなかった」と述懐する。

多田野が通った高校は、県立高松商業。その名を聞くと、高校野球を想起する人は多いだろう。春の選抜には25回、夏の大会には19回出場し、春夏とも2回ずつ優勝を果たすという屈指の強豪校である。野球だけではない。サッカー、バスケットボール、バレーボール、陸上、バドミントンなど全国大会で活躍する強豪チームが居並ぶことでも知られる香川県の名門校だ。

「海が近いので水泳は好きでしたが、こうした部活には縁がありませんでした。そのせいか、大学では何かスポーツをしたい、という思いが強くありましたね」

高松で18年間過ごしたので、大学生活は東京で送りたいと願った多田野は、図書館や書店で大学のガイドブックを読み、「豊かな教養と市民的公共性を備えた、構想力ある専門人、理性ある革新者、指導力ある政治経済人を育成する」という一橋大学の建学の理念に惹かれる。

「漠然と、実業の世界で何かやりたいという思いがありました」と言う多田野は、1973年に一橋大学経済学部に入学する。それと同時に、体育会陸上ホッケー部に入部した。ベルリンオリンピックに出場したイレブンのうち、4～5人が同部のなかから選出されたという歴史を持つ名門である。

「しかしながら、当時はマイナースポーツで部員が少ない部でしたので、レギュラーになれる可能性が高いと踏んで選んだというのが正直なところ（笑）。もっとも、フィールドホッケーはスピード感のある面白そうな競技と感じ、惹かれたのも事実ですが」

〝巧妙に勝つ〟作戦で戦後最高の成績を叩き出す

フィールドホッケーは初体験だったが、その面白さに多田野はのめり込んでいった。また、ほかのメンバーも大学で始めた者ばかりであった。

「4年近く、フィールドホッケー一筋に本当に一生懸命取り組みましたね。毎日毎日、練習前に小平の土のグラウンドをローラーで固めていたことを思い出します」

当時は、法政、早稲田、慶應義塾、東京農業の各大学が関東1部の強豪であった。それに対して、写真を見ればイメージできるとおり、一橋大学はいくら名門でも経験不足の弱小チームである。「どうすれば強豪に勝てるか、真剣に考えた」と言う多田野は、〝巧妙に勝つ〟という作戦を考えつく。

「まともにぶつかって勝てる相手ではありません。そこで、いかに攻撃させないかを考えました。相手チームのエースプレーヤーにはディフェンスを複数つける。偶然を装った反則ギリギリのことをする(笑)。そういった、勝つというよりも負けない方法を一生懸命に研究しました」

また、対峙する相手にフェイントをかけて次のアクションを導き出し、想定した相手のアクションに対して優位にプレーを進める、といった頭脳プレーを駆使した。

4年次のリーグ戦で当たった法政大学には、キーパーが急遽風疹でダウンした影響も出て15対0で惨敗した。そのとき、次の対戦相手である早稲田大学の選手たちが「法政が15点なら、俺たちは10点は取れるな」と話しているのを多田野は耳にした。「何としても勝とう、と燃えた」と言う多田野らは、作戦を決行する。

「結果、1対0で勝ちました。結局、この大会でチームは関東1部リーグ3位という、一橋大学では戦後最高の成績を叩き出しました。その記録はまだ破られていないと思います」と多田野は胸を張る。

陸上ホッケー部生活で得た三つの財産

4年間の陸上ホッケー部生活で、多田野は三つの財産を得ることができた。一つ目は〝弱者の戦略〟である。実力差が開いている相手であっても、同じ人間である。

勝つことよりも負けない方法を全員で考えたという

今も旧友たちと集まると、陸上ホッケー部時代の話に花が咲くという

何気なく入部して始めたフィールドホッケーに夢中になった

つけ入る隙は必ずある。そこを考え抜く力が身についた。

二つ目は、〝チームワーク〟である。同じく、強い相手に対して1対1で勝てないのならば、2対1という〝数的優位〟をつくればいい。いかにこれを実践するかは、ひとえにチームワークにかかっていることを体得した。

そして三つ目は、最も貴重な財産、〝仲間〟である。多田野は次のように言う。

「当時の仲間とは今でもときどき集まりますが、集まった瞬間に40年前に戻れるのです。一つのことにともに打ち込んだ仲間は、打算や利害関係のない、真の仲間。社会に出てから得た仲間とは、また少し違いますね。一生の宝物だと思います」

フィールドホッケーだけではない。多田野は学生時代に、もう一つ大きな経験をする。1年次の11月頃、1台の自転車を携えてニュージーランドに渡り、北島のオークランドから南島のクライストチャーチまでの約900キロメートルを、約1か月かけて単独で縦断したことだ。文化人類学者である姉の夫が同国で開かれる学会に出席することになったが、日本から行くほかの学者などの頭数が旅行会社の団体割引対象に1人足りなかった。そこで声をかけられたことが契機となった。

事前準備の重要さを痛いほど学ぶ

「行けば何とかなる」という楽観的な精神で、日本のニュージーランド大使館でもらった小さな地図1枚だけが頼りという、かなり無謀な冒険であった。

「その地図に描かれている海沿いの道を下ることにして、勝手に風景などを思い描いていました。しかし、いざ到着すると何もないのです。しばらく走りましたが、店も何もない。途中出会った人には『そんな計画では死んでしまうぞ』などと言われ、急きょ内陸を通るルートに変更しました」

南半球にあるニュージーランドの11月は、日本では4～5月に相当する。日中の気温は20℃ぐらいあっても、明け方には0℃近くまで下がる。

「寝袋を持っていきましたが、マットなどはありません。ですから、あまりの寒さにとても寝ていられないのです。何とかなると楽観し、ほとんど準備などせずに出掛けて、大いに後悔しました。元々そういうタイプの人間でしたが、あまりにも不用意でしたね。事前準備の重要さを痛いほど学びました」

ツアー終盤では、汚い風体の東洋人の若者として、道を尋ねようとしても避けられるといった経験も。何とか聞いてもらえても、受験英語だけで英会話の勉強まではしていなかったので、そもそも話が通じない。

「今のようにGPS付きのスマホなんてありません。途方に暮れることもありましたが、それでも〝何とかなる〟という思いだけは途切らせることなくペダルを漕ぎ続け、やっとの思いでクライストチャーチに

たどり着きました。大変な苦労をしましたが、いい経験だったと思っています」と多田野は述懐する。

「早く海外に出たい」とナイジェリア赴任を志願

1977年に一橋大学を卒業し、多田野は総合商社の丸紅に就職する。ニュージーランドからの帰途に立ち寄ったオーストラリアのシドニーで、日本料理店で食事をしていた日本人駐在員の姿に接し、漠然と「海外で仕事をしてみたい」と思ったことが胸の奥底にあった。

「食糧を手掛ける仕事をしてみたいと思っていましたが、配属されたのは機械を扱う部署でした。もし合わなければ転属もできると言われていましたが、やってみるとなかなか面白いので、そのまま続けました」

丸紅時代の11年間のうち、3年間はナイジェリア、4年間はマレーシアに駐在し海外生活を送る。仕事内容は、コマツ、クボタ、キヤノンなどの機械類を売ることだ。「早く海外に出たい」と思った多田野は、当時誰も行きたがらなかったというナイジェリア赴任に手を挙げた。

「当時、サンフランシスコ、シドニー、シンガポールが〝3S〟と呼ばれる、環境の整った最高の赴任地と言われていました。ナイジェリアのラゴスは、その対極の、ハードシップが最も高い赴任地でしたね」

当時の同国は、約1億人というアフリカ全土の4分の1ほどの人口を擁する大国であった。サハラ砂漠に接する北部の土漠地帯、それ以外のサバンナおよび熱帯雨林という三つのエリアに分かれる。

「入社後の担当地域が東南アジアで、ナイジェリアの予備知識もなく、キリンやライオンが草原にいるようなイメージを、また勝手に抱いて行ったのですが（笑）、それはケニアなど東部の話でした。全然違うので当初は面食らいましたね」

「ずいぶん遠い所にきてしまった……」と家族を思い流した涙

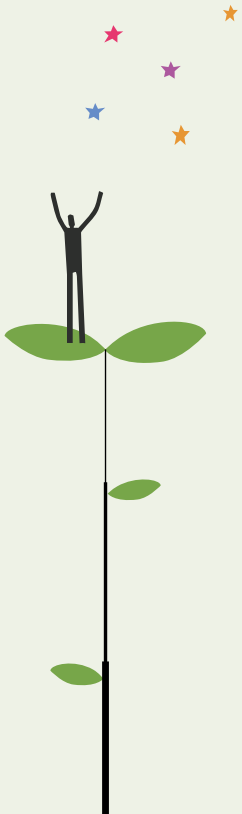
当時のナイジェリアは治安が悪く、インフラの整備も遅れていた。窓や戸には盗賊が侵入しないように柵が取り付けてある。駐在員が地方に出張するときは、ルートなどを届け出る決まりになっているが、通信インフラが十分ではない当時、駐在員仲間が予定どおりに帰ってこないときは手分けしてルートに捜しに出る、ということもあった。

ラゴスにいる分には、駐在員仲間や運転手、ハウスキーパーなどの話し相手がいたからまだ良かったが、地方出張となると勝手が違った。宿の電球は暗くて本を読める光量はない。暗いなかでじっとしているより仕方なかった。

「入社してすぐ結婚し、当時生まれたばかりの子ど

学生時代はバックパッカーとして世界を旅した

海外で出会った人たちとのスナップ



学生時代の恋人（現奥様）と

もがいました。そんな土地でしたから、単身赴任をすることにしましたが、ナイジェリアの地方の宿で夜、寝転がってじっとしていると涙が溢れてくるのです。ずいぶん遠い所にきてしまった、子どもや妻の顔が見たいなぁ、と」

さすがの多田野も早く日本に帰りたいと思い、手帳に〝×〟を書いて「あと何日」と数え始めたが、数か月でやめた。

「そんな自分にあきれ果てたのです（笑）。そして、『そんな後ろ向きでいて、いい仕事なんかできない。住めば都だ』と思うようにしました。そうやって腹をくくってからは、仕事をしている実感が味わえるようになりましたね」

近くの、誰も泳いでいない海岸で好きな海水浴をするという楽しみも見出し、その土地の生活を楽しんだ。が、その海岸には「サメがウヨウヨいる」と聞き、やめたというオチがつく。

ナイジェリアから帰国後、1年足らずで今度は家族帯同でマレーシアの首都・クアラルンプールに赴任する。「とても過ごしやすい環境だった」と多田野は振り返る。国情も、家族帯同という点においてもナイジェリアとは全く違う環境であった。しかし、任期4年の後半2年間は、発生した不良債権の回収に追われる日々であった。精神的にも相当に追いつめられて、突然、手が動かなくなることがしばしばあった。メンタル面の症状と感じたが、誰にも相談せず乗り越えた。ナイジェリアでの経験が多田野の幹をつくり、自身を支えたのである。

社長就任後に経験した苦労を乗り越えられた原動力

1988年、多田野はマレーシアからの帰任と同時に丸紅を退社し、タダノに入社する。その前から親族に入社を請われ、初めて〝家業承継〟を意識し、徐々に意思を固めていったのだ。

入社後はドイツの同業メーカーの買収などを手掛ける。その後、社長室長として6年間、経営の参謀役を務めた。そして、1996年にドイツに赴任し、買収した子会社の社長に就任した。この会社が製造するオールテレーンクレーンがタダノの商品ラインナップを大きく拡充することとなり、世界企業に躍進する原動力となった。このプロセスでは、多田野の商社時代の経験が存分に活きたといえるだろう。

しかし、好事だけではないのが企業経営だ。冒頭で社業の順調ぶりについて触れたが、2003年に多田野が社長に就任してからの11年間には、さまざまな苦労があった。

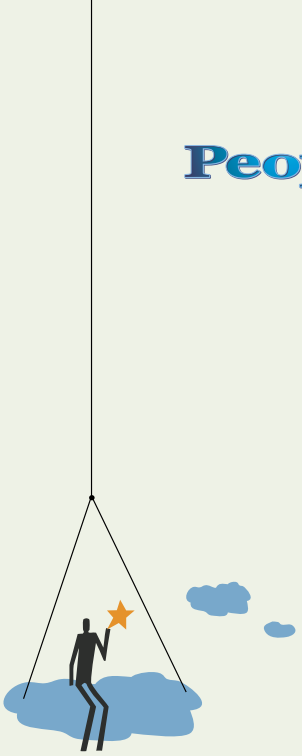
「就任2年目の2004年にリコール問題が発生し、社会的に叩かれました。社会目線を喪失していたことに気づかされたこの出来事は、私自身にとってもタダノにとっても大きな転機となりました。また、2008年9月のリーマンショック後の2年間で世界のクレーン需要が半減し、2010年度は会社設立以来最大の赤字を計上しました。さらに、2012年にはタダノの北米子会社で900万ドルの横領事件が発生しました。そのほか、構内事故などもありました。社長という立場であれば当たり前のことですが、自分の後ろには誰もいないなか、それらの出来事、つまりピンチを乗り越えることができたのも、学生時代から20代のときに自分の軸をつくる原点となる体験があったからと考えています」と多田野は打ち明ける。その原体験とは、自転車でのニュージーランド縦断であり、4年間続けたフィールドホッケーであり、ナイジェリア赴任だ。

「腹のくくり方。自分の身の捨て方。一生懸命に頑張ることの大切さ。負けることを通じて己に克つこと、つまり負けた自分を認めながらも、負けたこと自体に負けないこと。すべてはそのときに学んだと思っています」

いろいろな体験・経験をして自分なりの軸を身につけよ

そんな多田野は、自身のこれまでを振り返りながら、「これからの時代を生きるうえでは、キツい経験が絶対的にものをいう」と指摘する。

「私が社内外でよく話すことですが、今、歴史的に大きな不安定期にあると思います。かつての東西冷戦時代のほうが、ある意味安定していました。今



は、経済的にも、政治的にも、そして気候的にも変化の方向が読みづらいですね。まさに複雑系そのものです。しかも変化のスピードは速く、さらに変化の幅は極端に大きい。そんな時代を生き抜くには、ハードな経験がものをいうと思います」

変化が激しいということは、周囲が大きくブレるということだ。そんななかにあっては、自分の軸をしっかりさせなければならない。そうでなければ、さまざまなことを判断できないからだ。特に多様な価値観のなかで仕事をする国際人には、それが強く求められる。自分軸を確立させるためには、ハードな経験値が高ければ高いほど有利である。自分を客観視する別の自分が軸を支えるからであり、別の自分は新しい経験で開発できるからだ。その源泉となる力は〝好奇心〟や〝想像力〟だろう。

「中央にいると、中央のことはなかなかわからないと思います。しかし一度外に出てみればよくわかる。あまりいいことではないかもしれませんが、一度道から外れかければ、正道を歩むことの大切さがよくわかりますね。道を外れる好奇心と、外れたらどうなるかという想像力が自分の行動を決めるのではないでしょうか」と多田野は投げかける。そうして一歩踏み出し、行動してみることが特に学生時代には求められるのだろう。よくいわれることであるが、学生時代は、お金はないかもしれないが、時間はたっぷりあるからだ。

「その貴重な資源を無駄にすることなく、見聞を広めることが大切です。旅行するもよし、人に会うもよし、教養を身につけるもよし、です。確かに専門性も大切ですが、現代のような不安定期は幅広い知識で広く構えているほうがいいのではないかと思いますね」

すべての若者が心のなかに本来持っている、ほとばしるような情熱・勇気・根性と、ハードな体験やネガティブな経験がスパークして、気づきや学びがあり、自分軸が培われていく。

「自分軸は人それぞれ。いろいろな自分軸があっていいと思います。若い人たちには、感受性豊かな学生時代から20代の間にできる限りいろいろな体験・経験をして、ぜひ自分なりのもの、自分軸を身につけてもらいたい。そして、その幹を太くしていくような人生を歩んでもらいたいものだと思います」と多田野は一橋大生にエールを送って結んだ。

多田野宏一（ただの・こういち）

1954年香川県高松市生まれ。1977年一橋大学経済学部卒、丸紅株式会社入社。同社にて11年間勤務（うち海外勤務7年）。1988年株式会社タダノに入社。1996年ドイツの子会社FAUN GmbHの社長に就任。2003年株式会社タダノ代表取締役社長に就任。現在に至る。

「事実は小説よりも奇なり」

Love of Culture
「事実は小説よりも奇なり」

商学研究科准教授
坪山雄樹

行方不明の夫が帰ってきた。夫として振る舞うその人は、実は別人だった……。

どこかで聞いたことのあるシナリオかもしれません。南北戦争の頃のアメリカ南部を舞台にした映画『ジャック・サマースビー』です（帰ってきた夫役をリチャード・ギア、妻役をジョディ・フォスターが演じています）。この映画は、フランス映画のリメイクで、オリジナルのフランス映画は実話をもとにしています。フランス版は日本未公開ですが、映画の製作に協力した歴史学者ナタリー・Z・デーヴィスがこの事件について書いた書籍は（絶版ですが）日本語でも入手可能です（『マルタン・ゲールの帰還：16世紀フランスの偽亭主事件』平凡社）。こうした「事実は小説よりも奇なり」を地で行く社会史の読み物が好きで、時折手に取ります。面白いだけでなく、その手法も大変勉強になります。

当時の判事と判事助手がこの事件の記録を残していたこともあって、フランスではこの事件は古くからよく知られています。事件の大要は、次のようなものです。16世紀半ば、南フランスのアルティガという農村で、若い農夫マルタン・ゲールが、妻ベルトランドと幼い息子を残して行方をくらます。8年後、行方不明だったマルタンが村に帰ってきます。ところが、長身で痩せ型だったはずなのに、帰ってきた彼は背が低く小太り。帰ってきたマルタンは偽者で、アルノ・デュ・ティルという男が彼になりすましていたのです。しかし、彼は家族・友人・知人・村のことを事細かに記憶しており、家族を含めて村中の人が彼をマルタンとして受け入れます。彼はベルトランドと夫婦として暮らし始め、新たに2人の子どもを授かります。しかし、財産の取り扱いをめぐる争いの中で、彼の正体を怪しみ始めた叔父が、あのマルタンは偽者だと訴えます。裁判は村を二分する争いに発展します。訴えられた「マルタン」は、本人以外に知り得ない過去の記憶を事細かに証言し、自分はマルタンだと主張します。マルタンの妹3人と妻も「彼は本物のマルタンだ」と主張します。裁判所が無罪判決の準備に入り始めたところで、法廷に本物のマルタンが現れます。形勢は逆転し、アルノが絞首刑となって物語は幕を閉じます。

デーヴィスは、この事件の推移について、登場人物たちの動機や意図、心理など内面に踏み込んだ説明を展開していきます。これが非常に見事で面白い。もちろん登場人物たちの内面についての直接的な証拠はありません。彼女は、判事と判事助手の残した記録に加えて、この地域に残るさまざまな文書記録、当時の出版物など、多種多様な資料を巧みに参照し、この当時のこの地域の農民たちの文化・伝統・宗教・慣習・生活・考え方などを明らかにしつつ、その中に事件の登場人物たちの行動を埋め込んでいきます。こうすることで、登場人物たちの内面が間接的に明らかにされていきます。

こうして展開される彼女の説明は、従来の説明とは異なったものになっています。まず、妻のベルトランドを純然たる被害者とする従来の解釈をデーヴィスは否定します。「彼女は、彼を褥（しとね）に迎え入れた時にはすでに、その違いに気づいていたに相違ない。アルティガのどの女房も皆認めたであろうように、『男が女にさわるその手ざわり』は間違えようにも間違えられぬものなのだから。はっきりした同意か、暗黙のそれか、そのいずれかによって彼女は彼が自分の夫になるように手助けした」と。では、なぜベルトランドは、アルノを夫として受け入れたのか。2人はこの「不貞」を自身に対してどのように正当化していたのか。親族や村の人たちはどうだったのか。写真も指紋照合も身分証明書もない時代に、本人かどうかを確かめるための裁判はどのように行なわれていたのか。これらの問いに答えていく中で、宗教や伝統、慣習などさまざまな制約がある中でも巧みにしたたかに生きる農民たちの実態が明らかにされていきます。こんな素晴らしい仕事を私もしてみたいものです。

Book Review

経済研究所講師
後藤 潤

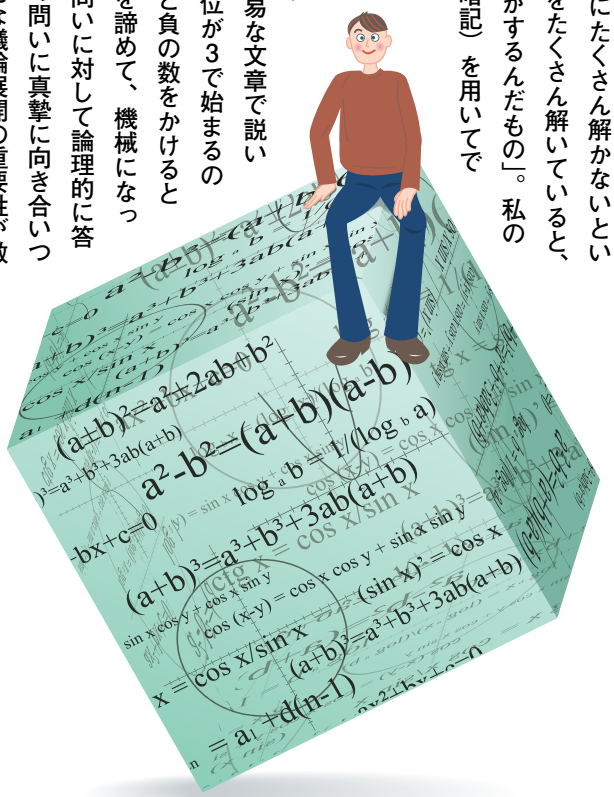
数学ギライを卒業するには？

高校生の頃、ほぼ毎日のように頭を悩ませていたことがある。それは数学の授業を如何にやりすごすかということ。それまで小中学校と算数（数学）が得意科目であったにもかかわらず、高校に進学した途端数学に対する苦手意識が芽生え始め、いつも授業中はじっと息をひそめながら出来る限り教師から指名されないよう縮こまっていた。避けることのできない定期試験は、重要な公式やその導出方法、さらにいくつかの公式を用いて解く基本問題から応用問題に至るまで、教科書と参考書を「いったい何の意味があるのか」と心の中でぼやきながら、ほぼ丸暗記することでなんとか乗り越えてきた。その後、進路選択の時期を迎えた際には、もちろん受験科目として数学を選ぶ必要のない私立大学文系を目指すクラスを希望した。無事に経済学部への合格が決まった時には、「これでもう数学を丸暗記する必要がなくなる」とほっと胸をなでおろした。しかしながら、それが束の間の安寧であったことを私はすぐに思い知ることとなる。大学入学後、カリキュラムの中に「経済数学入門」なる必修科目が存在し、見たこともない記号（ギリシャ文字）を使いながら「シュウゴウロン」や「イソウ」、「カンスウノキョクゲン」という新しい概念を学ばなければならないことを知ったのである。講義シラバスの中に「ビセキブン」や「ギョウレツ」という言葉を発見した時は学部選択を誤ったかと本気で悩んだ。

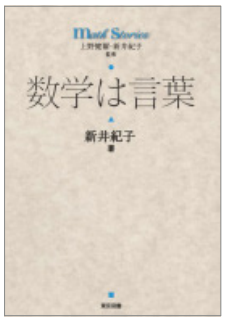
そんな文系学生によく散見されるいわゆる典型的な数学ギライであった私の価値観は、二冊の本に出合うことで驚くような変貌を遂げる。一つ目の本は、新井紀子著『生き抜くための数学入門（イースト・プレス）』である。暇つぶしに立ち寄った本屋で何気なく手に取り、ぱらぱらとめくると「数学ギライの数学者」という言葉が目に入った。好奇心をくすぐられ読み進めると、数学者である新井先生は本書の冒頭で「ピーマンよりも、カメムシよりも、校庭10周マラソンよりも、数学がキライ」だったと告白する。さらにこう続ける。「数学の授業の何が一番いやかって、それは、例題を見ながら練習問題をまちがえずにたくさん解かないといけない、っていうところ。練習問題をたくさん解いていると、自分が機械になっちゃったような気がするんだもの」。私の高校三年間は、まさに愚直な方法（暗記）を用いてできるだけ多くの練習問題に対処できる数学解答製造機械にどうすればなれるのかを模索した期間だった。新井先生はそれが数学の本質からはズレていることを小学生にでもわかる平易な文章で説いていく。円周率とは何か、なぜ1の位が3で始まるのか？　かけ算とは何か、なぜ負の数と負の数をかけると正の数になるのか？　思考することを諦めて、機械になっていた私のような人間はこのような問いに対して論理的に答えることができない。本書はそれらの問いに真摯に向き合いつつ、厳密な定義を出発点とした論理的な議論展開の重要性が数学の本質であり、「〜とは」と「なぜ〜なのか」を徹底的に考え抜く能力を養えることが数学を学ぶ最大の魅力であることを教えてくれる。

数学の魅惑に初めて触れた私は、手当たり次第に新井先生の著作を読み漁った。その中でもとりわけ私の数学に対する印象に与えた影響が大きかったものは『数学は言葉（東京図書）』である。難解で読者の理解を妨げるのではと思えていた記号や数式も、何かを伝えようとする言語なのだと知った瞬間、数学への苦手意識は消え去った。

これらの本のおかげで私は数学ギライを卒業し、大学院に入ったころには専門分野で用いられる経済数学の範囲を超えて純粋な趣味として数学の専門書や論文（特に解析力学の一分野であるラグランジュ力学に関するもの）を読むようになった。私のように学生のころから数学に抵抗がある方に是非お勧めしたい二冊である。



『生き抜くための数学入門』
新井紀子／著
イースト・プレス刊
定価：1,512円（税込）
2011年7月発行



『数学は言葉―math stories』
上野健爾・新井紀子／監修、新井紀子／著
東京図書刊
定価：1,944円（税込）
2009年9月発行

鈴木清晃　様
曽又知恵　様
田中康友　様
津田樹己　様
富来昌彦　様
野田和男　様
原　俊道　様
平塚英一　様
平原重利　様
樋渡和久　様
福田榮二　様
前垣　博　様
南　耕治　様
宮崎真一　様
三輪　聡　様
柚木　治　様
横田幸一郎　様
吉田誠克　様
渡辺昌彦　様
他10名

卒業生のご家族

3名（20,330,000円）

故小林輝之助　令夫人　アヤ子　様
神森　智　様
平賀英彦　様

在学生・在学生の保護者

8名（410,000円）

伊藤嘉洋　様
小椋一正　様
小塚和代　様
鈴木　賢　様
花輪浩市郎　様
藤井　憲　様
村上樹生　様
他１名

企業・法人等

11団体（43,514,400円）

Bergé y Compania S.A.　様
株式会社タカギ　様
株式会社三井住友銀行　様
公益社団法人日本観光振興協会　様
ゼネラルエンジニアリング株式会社　様
日本マイクロソフト株式会社　様
一橋大学消費生活協同組合　様
プライスウォーターハウスクーパース株式会社　様
他３団体

一般の方

2名（62,000円）

立石靜男　様
石田典孝　様

本学教職員

18名（4,365,000円）

一橋大学基金へのご協力、心より御礼申し上げます。

ご卒業生、ご卒業生のご家族、在学生、在学生のご家族、一般の方々及び企業・団体等の皆様からご寄付をいただき、本学基金の募金総額は、2014年７月末現在で約69億3,000万円（申込分）に達しました。この場をお借りし、皆様のご協力に厚く御礼申し上げます。

ご寄付をいただきました方々へ感謝の意を込め、ここにご芳名を掲載させていただきます。今号では、2014年５月１日から2014年７月末日までの間にご入金を確認させていただいた方々を公表させていただきます。公表不可の方及び本学教職員につきましては掲載しておりません。なお、上記期間内にご寄付をいただいた方で、万が一お名前がもれている等の不備のある方がいらっしゃいましたら、誠に恐縮ではございますが、基金事務局までご連絡くださいますようお願いいたします。

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

募金キャンペーン期間は本年３月末で終了いたしましたが、引き続き募金活動を行っております。今後とも、皆様からのご支援・ご協力を賜りますようよろしくお願いいたします。

なお、キャンペーン期間（平成19年２月～平成26年３月）中にご寄付いただいた方々に、同期間の実績報告書をお送りしております。お手元に届いていない場合には、お手数ではございますが、基金事務局までご連絡ください。

ご寄付のお申込みについて

●お電話、ファックスまたはメール等でお名前とご住所をお知らせください。基金事務局より、ご寄付に必要な書類をお送りいたします。

●一橋大学基金ホームページより、クレジットカード払い等の方法によるお申込みもお受けしております。ページ内の「寄付のお申込み」からお進みください。

一橋大学基金ホームページ
http://www.kikin.ad.hit-u.ac.jp/

如水会会員証カードによるご寄付のご案内

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

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

詳しくは、ホームページをご参照いただくか、下記までお問い合せください。

［お問い合せ先］
一橋大学基金事務局　〒186-8601　東京都国立市中2-1
TEL：042-580-8888　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

56名・2団体（16,753,050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
6名・1団体	1名・1団体	49名
飯島延浩　様	吉田輝夫　様	秋元　渉　様
岡　大輔　様	一楽会　様	上野健夫　様
神保裕一　様		牛木　豊　様
角田昭治　様		榎本好高　様
浜田　愃　様		海老沢憲三　様
山上隆治　様		江村治彦　様
如水会千葉県支部連合会　様		大谷耕治　様
		大橋敬三　様
		加納正雄　様
		亀井正樹　様
		木下　毅　様
		木下文夫　様
		久保　拓　様
		小林一元　様
		小森一真　様
		小山行央　様
		坂本　朗　様
		島田治夫　様
		白倉牧子　様
		杉田　圭　様

銘板色
【ブロンズ】
個人：30万円以上
法人：100万円以上
【シルバー】
個人：100万円以上
法人：500万円以上
【ホワイトゴールド】
個人：500万円以上
法人：1,000万円以上
【ゴールド】
個人：1,000万円以上
法人：5,000万円以上
【プラチナ】
個人：3,000万円以上
法人：1億円以上
（金額は累計）

欧州委員会（EC）、駐日欧州連合代表部による特別セミナー『欧州連合の大学交流プログラム』が開催されました

2014年６月26日（木）、「ＥＵの高等教育の近年の動向と交流プログラム」をテーマに、欧州委員会（ＥＣ）教育・文化総局よりブライアン・トール氏、駐日欧州連合代表部よりリチャード・ケルナー氏を迎えて、特別セミナーが開催されました。

本セミナーは、欧州高等教育圏構想とその進展を学びつつ、日欧の大学間交流を一層促進することを目指し、森有礼高等教育国際流動化センターとEU Studies Instituteとの共催により行われました。

セミナーでは、学生・研究者交流の先進地域であるＥＵで展開されている多彩な大学間交流プログラムの概要や、留学や国際交流が将来的なキャリア形成へもたらす影響、また『エラスムス＋』等ＥＵが主催する交流奨励プログラムに関する具体的な説明がありました。さらに質疑応答では、プログラム参加者の進路に関する質問が寄せられ、研究職に進むケースや、欧州圏内あるいは自国の企業に就職してグローバルに活躍するケースなどが紹介され、出身国によって傾向は異なるものの、留学経験が各人のキャリアパスの中でプラスに作用している様子が紹介されました。

参加者アンケートでは、欧州への留学が今後の新たな選択肢となったこと、修士課程への進学に興味を持ったことなど、留学への関心が高まった意見があったほか、欧州の地域性から２か国以上の教育機関に留学ができること、英語以外の欧州言語にも触れることができること、多様な文化交流や活動ができること、海外留学生に対する奨学金制度が充実していることなど、欧州ならではの留学機会とその特典について高い関心が寄せられました。また、「授業やコース内容を含めてＥＵプログラムについてもっと詳しく知りたい」、「プログラムに参加した留学経験者から情報が得られる説明会を開催してほしい」などの要望があり、今後留学に関する情報提供の一層の拡充が求められることが予想されました。

本セミナーは、本学が駐日欧州連合代表部と欧州委員会（ＥＣ）の要請に応えて開催したものです。この要請は、日欧間における学生・研究者交流を一層促進し、学術交流を活性化しようとするＥＵの国際政策の表れであり、その背景には高等教育における国際流動化が国際交流のさまざまな側面に大きな影響を与えてきていることがあります。本学は今後もこのような機会を通して、国際交流の促進とグローバル人材の育成に一層の貢献をしていきます。

ブライアン・トール氏

リチャード・ケルナー氏

会場の様子

一橋大学広報誌「HQ」

〈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　鷲田祐一

〈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〉
有限会社イプダワークス　吉田清純

〈印刷・製本〉
図書印刷株式会社

〈お問い合わせ先〉
一橋大学総務部評価・広報課広報係
〒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。
一橋大学総務部評価・広報課広報係
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。

●広告掲載お問い合わせ先
一橋大学総務部評価・広報課広報係
TEL：042-580-8032

編集部から

４月からＨＱの編集委員会に参加させていただくことになった。今までも愛読していたのだが読む側から作る側に少しだけ参加させていただくことになった。

ＨＱは学外に一橋大学を知ってもらうための広報誌なのだが、一教員の立場からすると社内報的な側面もある。大学のマネジメント層（特に学長）が何を考え、どこに向かおうとしているかを知るためのメディアなのだ。

大学はマネジメント層の生の声が末端教員まで届きにくい組織だと思うが、ＨＱには学長インタビューが載っていて、自分たちのトップが何を考えているかがわかることもある。オンラインで創刊以来のものを読んでいると、歴代の学長がどんなことを考えてきて今の一橋に至っているかがわかるインタビューなどもあり、ググッとひきつけられる。

ＨＱの読者はそれぞれの立場で、それぞれの読み方をしているのでしょう。一教員がどんな読み方をしてきたのかを紹介してみました。皆さんはどんな読み方をしていますか？（D.K.）

2014オープンキャンパスを開催しました

2014年８月１日（金）、本学は高校生等を対象としたオープンキャンパスを開催しました。

兼松講堂で行われた大学紹介では、山内進学長から挨拶があり、続けて落合一泰副学長から教育環境及び学生生活を中心とした大学概要について、キャリア支援室西山昭彦特任教授からキャリア支援についての説明がありました。

その後、参加者は希望する学部の説明会場に移動し、学部長の挨拶や模擬講義、在学生によるパネル討論などを聴きました。このほか、図書館見学や学生生活相談コーナー、在学生によるキャンパスツアーや受験生相談会等も行われ、すべてのプログラムについて参加者は熱心に聴き入っており、終始盛況のうちに終了することができました。

なお、これらの模様については、本学ウェブサイトにて配信する予定です。
《一橋大学オープンキャンパスウェブサイト》
http://www.hit-u.ac.jp/admission/opencampus/index.html

本学端艇部が英国Henley Royal Regatta 2014に出場しました

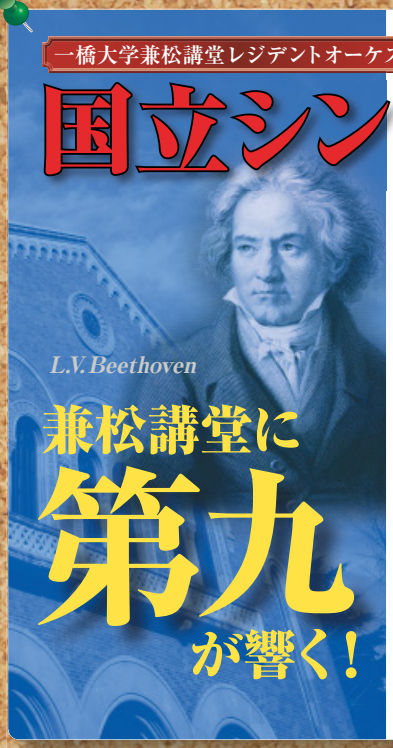
本学端艇部男子エイトクルーは、2014年７月２日（水）～６日（日）にイギリスで開催されたHenley Royal Regattaに初出場しました。

本大会はイギリス南部にあるテムズ川上流のヘンリーにて毎年６～７月にかけて開催され、1839年の初回以降、今年で175回を数える世界でも最高の歴史と格式を備えるボートレースです。本学クルーの参加種目は大学クルーや学生クラブクルーが出場するThe Temple Challenge Cupで、世界各地から74クルーがエントリー、予選を経て32クルーが参加しました。本学クルーは、2013年全日本大学選手権大会準優勝、2014年全日本軽量級選手権大会優勝等の近年の好成績を評価され、予選免除で出場を決めました。

大会初日の第１回戦では、第７レースでアメリカの強豪コーネル大学と対戦しました。体格で本学クルーを遥かに上回る重量級クルーを相手に1/2艇身差で勝利し、ベスト16に進出しました。

大会２日目の第２回戦では、オランダの学生クラブであるA.A.S.R Skøll（Algemene Amsterdamse Studenten Roeivereniging Skøll）と対戦し、3/4艇身差で惜敗。ベスト８進出はなりませんでしたが、強い逆風が吹く中、本学クルーは前日と同様の重量級クルーを相手に善戦しました。

HQ Hitotsubashi Quarterly 秋号
October 2014 Vol.44 編集・発行／一橋大学HQ編集部
〒186-8601 東京都国立市中2-1 Tel:042-580-8032 http://www.hit-u.ac.jp/ koho1284@dm.hit-u.ac.jp
ISSN 1881-3887



一橋大学兼松講堂レジデントオーケストラ　第9回定期演奏会

国立シンフォニカー

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
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”

指揮 宮城敬雄 Yuki Miyagi

独唱

ソプラノ 鵜木絵里 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　※未就学児童のご入場はご遠慮ください。

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

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

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

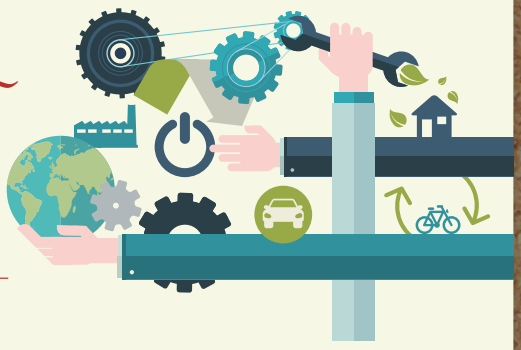
※事務局へお申込みの方は、左記口座までお申込日より1週間程度以内にチケット代金をお振り込みください。
※手数料はご負担ください。ご入金確認次第、チケットを郵送いたします。

※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。

第5回 一橋大学 中部アカデミア

シンポジウム

「日本的経営」の課題
～ものづくりの人々に欠けているものは何か～



日　　時：**2014年11月15日（土）14:00～（13:30開場）**
会　　場：**ミッドランドホール**　〒450-6205　名古屋市中村区名駅4-7-1 ミッドランドスクエアオフィスタワー 5F
ご　参　加：**無料・先着200名**
2014年11月10日（月）までに以下URLよりお申し込みください。
http://www.hit-u.ac.jp/function/outside/news/2014/0905.html

プログラム
基調講演：延岡健太郎　一橋大学イノベーション研究センター長
パネル・ディスカッション：
（パネリスト）延岡健太郎　一橋大学イノベーション研究センター長
太田智之　株式会社マキタ　取締役執行役員
小倉大造　ホシザキ電機株式会社　取締役
藤井　章　株式会社デンソー　セラミック技術部　技術企画室長
（司会）沼上　幹　一橋大学大学院商学研究科教授
主　　催：一橋大学
協賛（予定）：名古屋商工会議所　東海東京証券
後援（予定）：中日新聞社　如水会名古屋支部

《お問い合わせ先》
国立大学法人一橋大学
総務部研究・社会連携課
Tel：042-580-8058
（平日9:00～17:00）
Fax：042-580-8050
E-mail：res-sr.g@dm.hit-u.ac.jp

進学相談会　同日開催
場所：ミッドランドホール会議室
内容：個別相談、大学案内等配付
対象者：高等学校の進路指導教員、予備校関係者、高校生及びその保護者ほか、一橋大学に興味のある方

一橋大学広報誌「HQ」44号　ウェブアンケートご協力のお願い

「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12月31日（水）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