

Captains of Industry ~ 知と業(わざ)のフロンティア

対談

日本のリーダーが語る
世界競争力のある人材とは？

一橋大学名誉教授、
早稲田大学名誉教授・荣誉フェロー

鈴木興太郎

一橋大学長 蓼沼宏一

新入生へのメッセージ
新任者メッセージ

進化する大学

大手企業の経営陣を数多く輩出する

一橋シニアエグゼクティブ
プログラム

連載企画

時代の論点

社会へ向けた同時代的発信：
「一橋大学資源エネルギー
政策プロジェクト」の3年間

商学研究科教授 きっかわたけお 橘川武郎

Bridges

一橋大学ラフティング部
アーロン・コクボ・ディーンさん

公開対談

一橋の女性たち

三菱UFJモルガン・スタンレー証券

ワトソン愛鈴氏

商学研究科准教授 山下裕子

一橋の授業

【商学部】

Intermediate Course in Finance

【経済学部】

公共経済学／山重慎二ゼミ

【法学部】

民法／角田美穂子ゼミ

【社会学部】

医療政策・社会政策／猪飼周平ゼミ

巻頭特集

【対談】

日本のリーダーが語る世界競争力のある人材とは？
一橋大学名誉教授、早稲田大学名誉教授・荣誉フェロー／鈴木興太郎
蓼沼宏一学長

1

一橋大学の伝統を強く推進し、
今後も社会の期待に応えてほしい

新入生へのメッセージ

8

新任者メッセージ

12

特集
進化する大学

大手企業の経営陣を数多く輩出する

一橋シニアエグゼクティブ プログラム

大手企業の経営幹部候補二四名が参加、
半年にわたって「経営」を学ぶ

18

リーダーはどうあるべきかを教えてくれた

22

〈コーディネーター〉

●一橋大学大学院商学研究科教授／守島基博

〈2006年度プログラムに参加〉

●セイコーエプソン株式会社 代表取締役社長／碓井 稔氏

「経営」を意識するようになり、
リーダーとしての自覚が芽生えた

24

●株式会社日本政策金融公庫

企画管理本部特別参与 経理・財務部門長／岩間邦彦氏

●富士フイルム株式会社 執行役員

FPD材料事業部管掌 FPD材料生産部生産部長

富士フイルムオプトマテリアルズ株式会社 代表取締役社長／足立 敦氏

●キリン株式会社 執行役員 CSV本部ブランド戦略部長／坪井純子氏

●花王株式会社 執行役員 川崎工場長

ビューティケアSCM副センター長／和田 康氏

同期生座談会

経営トップに聞く

研修
レポート

50



47



44



34



26



18



1



一橋の授業

【商学部】Intermediate Course in Finance

【経済学部】公共経済学／山重慎二氏

【法学部】民法／角田美穂子ゼミ

【社会学部】医療政策・社会政策／猪飼周平ゼミ

26

28

30

32

連載企画

時代論点

社会へ向けた同時代的発信：

「一橋大学資源エネルギー
政策プロジェクト」の3年間

商学研究科教授／橋川武郎

34

研究室訪問 chat in the den

法学研究科教授／長塚真琴

社会学研究科准教授／井頭昌彦

40

連載企画
Bridges

連載企画

Bridges

一橋大学ラフティング部

国際・公共政策大学院2年

アーロン・コクボ・ディーンさん

44

47

連載企画

一橋の女性たち

【公開対談】

三菱UFJモルガン・スタンレー証券／ワトソン愛鈴氏

商学研究科准教授／山下裕子

50

Campus Information

◆一橋大学基金Topic

一橋大学商学研究科に三枝匡経営者育成基金を設立

◆一橋大学基金ご寄付者のご芳名

◆第10回一橋大学ホームカミングデー開催のお知らせ

◆第19回KODAIRA祭開催のご案内

◆一橋大学財務リーダーシップ・プログラム(HFLP)を
開始します

◆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10回定期演奏会開催のお知らせ

54

55

56

56

56

57

57

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？

日本学術会議の副会長を務めるなど、社会科学における我が国の学術界のリーダーである鈴木興太郎名誉教授。蓼沼学長にとっては、専門の厚生経済学や社会的選択理論の共同研究者でもあり、メンター（助言者）ともいえる存在だ。

鈴木名誉教授の研究生活の足跡をたどりながら、2人に共通する学術分野の機能と役割、そして一橋大学の特色や強み、これからの人材育成について大いに語り合った。

鈴木興太郎

Kotaro Suzumura

経済学博士。専門は厚生経済学、社会的選択理論。一橋大学名誉教授、早稲田大学名誉教授・荣誉フェロー。2004年紫綬褒章を受章。2006年日本学士院賞を受賞。ケネス・アロー、アマルティア・センなど、世界的な経済学者たちとともに厚生経済学、社会的選択理論において最先端の研究をしてきた。1966年一橋大学経済学部卒。1971年同大学院経済学研究科博士課程満期修了。一橋大学経済学部専任講師、京都大学経済研究所助教授、一橋大学経済研究所教授に就任。その間には、ロンドン大学ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス・アンド・ポリティカル・サイエンスの客員講師、スタンフォード大学客員准教授、オックスフォード大学オール・ソウルズ・カレッジ客員フェロー、ハーバード大学フルブライト上級リサーチ・フェロー、ケンブリッジ大学トリニティ・カレッジ客員フェローなど、国内外の研究拠点で多くの業績を挙げている。

メンターであり共同研究者 でもある大きな存在

蓼沼 鈴木先生は日本学術会議の元副会長であり、社会科学における日本の学術界のリーダーでいらつしやいますので、いろいろなお話を伺いたいと思っております。よろしくお願ひします。

鈴木 こちらこそよろしくお願ひします。昔から緊密な研究交流を持ってきた蓼沼さんが我々の母校である一橋大学の学長になられ、本日はその一橋大学について大いに語り合う機会を得て、大変嬉しく思っています。

蓼沼 鈴木先生は、一橋大学の大学院を出られた後に一橋大学で教鞭を執られました。1973年から1982年までは、京都大学に勤めていらつしやいました。

鈴木 そうです。その間には、ケンブリッジ大学、ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス・アンド・ポリティカル・サイエンス（LSE）、スタンフォード大学において、在外研究も経験しました。

蓼沼 私が一橋大学の経済学部生だったのはちょうどその時期でしたので、直接的な先生と学生という関係ではありませんでしたが、先生の研究内容については著書などを通じて知っております。私は学部と大学院修士課程では、財政学の石弘光先生に師事し、厳しい指導のもと学者としての基礎を固めることができました。修士課程修了後、アメリカの大学院に留学し、そこで研究分野が厚生経済学や社会的選択理論といった方向にシフトしていきました。そして、博士号を取得して帰国する際、指導教授のウィリアム・トムソン先生

伝統を強く推進し、今後も社会の期待に応えてほしい

から「日本に帰ったら私の友人のコウタロウ・スズムラと、ぜひ一緒に仕事をしなさい」とアドバイスがあったのです。そのときには、鈴木先生は一橋大学の経済研究所に戻っていらしたので、私は講師として鈴木先生の大学院授業に参加させていただきました。

鈴木 そうでした。その後もさまざまなプロジェクトを一緒に推進しました。

蓼沼 とりわけ「21世紀COEプログラム^{＊1}」という一橋大学としての大きなプロジェクトが印象に残っています。鈴木先生は拠点リーダーであり、私も幹事としてサポートさせていただきました。それ以外にも、先生とは共同論文も何本かあります。ですから、鈴木先生は、私にとってはメンターであり、共同研究者であるという大きな存在なのです。

鈴木 光栄です。私も、蓼沼さんと共同研究を推進できたこと、21世紀COEプログラムでは一橋大学の規範的経済学の伝統を前進させる経験を共有できたことを、大変嬉しく思っています。

人々の幸せを高める 経済システムを考える

蓼沼 そこで、まず鈴木先生が現在進めておられる研究内容についてお聞かせください。先生は今、ノーベル経済学賞を受賞したケネス・アローやアマルティア・センとの共同研究を行うとともに、ハーバード・ユニバーシティ・プレスからの出版計画もあると伺っています。

鈴木 我々が研究する厚生経済学と社会的選択理論は、経済



社会の在り方を、あるがままに分析する経済学の実証的アプローチとは異なり、「経済システムはいかにあるべきか」「経済システムを改善するためにはどうすべきか」「代替的な経済システムにはどういうものがあり得るのか」などを研究する学問です。これまで長くこの分野で研究を続けてきましたので、私の研究がどういうものであったのか、自分自身で納得できる形で客観視できるようにしたいと考えて、論文集をまとめているところです。ご紹介くださいましたように、ハーバード・ユニバーシティ・プレスから出版される予定です。

蓼沼 その本のねらいはどういったところにあるのでしょうか？

鈴木 40年間にわたる私の研究成果を、合理的な選択と顕示選好、厚生経済学と社会的選択、衡平・効率・世代間正義、個人の権利と社会厚生、帰結主義vs.非帰結主義、競争・協調・経済厚生、規範的経済学の歴史という7グループに整理して、私の研究の精神をまとめた著作です。その作業を通じて、今

蓼沼

一橋大学長

宏

Koichi Tadenuma

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

後私がどういう問題に関心を絞って研究を進めるべきかという展望を得たいと考えています。日暮れて道遠しの年齢に達した私ですが、今後も知的探求の旅を続けたいと思っていますからです。その一つは、蓼沼さんが触れられたアロー、センとの共同研究です。この2人は、我々が共有する研究分野で偉大な業績を残した先駆者であって、私が研究の道標を得た大先生です。我々は、この研究分野を展望する『ハンドブック・オブ・ソーシヤル・チョイス・アンド・ウェルフェア』を共同で編集しました。この分野の基礎論を踏まえて、グローバルな経済問題に対して厚生経済学と社会的選択理論の研究がいかなる問題を提起するのか、どのような解決方法を示唆できるのかを考えてみるつもりです。また、議論を開始したばかりですが……。

蓼沼 どういった議論なのでしょう？

鈴村 現在世代が将来世代に負う責任とは何か、その責任の根拠は何かという問題を、経済のグローバル化と地球温暖化問題のように長期的な環境的外部性の問題を背景に考えてみようということです。この問題に関しては、蓼沼さんと「Intergenerational Equity and Sustainability」という国際的な円卓会議を日本で開催して、共同論文を書きましたね。

蓼沼 そうでした。鈴村先生は現在もまさに第一線で活躍しておられますが、先生が長く取り組んでこられた研究テーマについて、一般の方にもわかりやすく説明していただけますか。

鈴村 芥川龍之介の小説に『河童』という中編があります。人間の社会と河童の社会を比較するユートピア物語です。そのなかに、河童が誕生するシーンがあります。父親河童が母

日本のリーダーが語る 世界競争力のある人材とは？

この考え方に基づいて、社会的選択理論は多数の個人の評価を民主的に集計して、合理的な社会的評価を形成するために満たされるべき必要条件は何か、形成された社会的評価に基づいて決定される社会的な目標を、個人の行動誘因と整合的に実現するメカニズムは何か、社会的な効率性と個人の処遇の衡平性との間に生じる衝突——効率と衡平のジレンマ——を避ける方法は何か、など、社会の在り方を設計者の立場に身を置いて考察します。その際、検討の対象となるメカニズムを現在あるいは過去の現実のメカニズムには限



一橋大学の

親河童のお腹に向かって「汝、誕生の意思ありや」と尋ねます。河童の社会には人間の社会が与えていない権利——誕生を選択する権利——があるのです。この世に生まれなければ、自分の選択で生まれることができるが、生まれたくなければ、誕生を拒むこともできるのです。現存社会に誕生するか、拒むのかという選択の権利を備えた河童の社会と比較すると、人間は、本人の意思とは無関係に、この世に生まれ落ちてくる他はありません。ただし、人間の社会でも、生まれ落ちた社会が生きにくければその欠陥を黙認せず、改善のために工夫を凝らすことはできます。このような社会改革を実行するためには、現存社会の存続にメリットを認める人々を説得して、改革を目指す合意を獲得しなければなりません。他の人々にも、現存社会の在り方は是非に関して個人的な判断がありますから、自分の判断と他の人々の判断を民主的な手続きで比較・秤量して社会的な判断を形成しなければ、社会改革の理想を実現の軌道に乗せることはできないのです。これが厚生経済学と社会的選択の理論の根底にある基本的な考え方なのです。

鈴村 この分野にコミットして、四十数年研究を続けてきた私ですが、実はそもそもこの分野に関心をもち始めたのは、随分昔のことなのです。

蓼沼 いつ頃でしょうか？

鈴村 高校時代です。その当時、日本は戦後史の政治的エポックとなった安保闘争の渦中にありました。日米安保条約の締結を目指す政府とその企ての阻止を目指す反対勢力の間の激しい闘いでした。この対立状況で両陣営が一致して叫んだのは、民主主義の危機でした。対立する両陣営が、同じ

大きな理想に向かいつつ ピースミールな改善をしていく

定せず、適切なメカニズムの理論的な設計にまで踏み込むことが、この理論の特徴だといつてよいと思います。

蓼沼 そうですね。

※1 2001年に文部科学省が打ち出した「大学の構造改革の方針」の根幹をなす事業の一つとして、世界最高水準の研究教育拠点をつくるために国の文教予算を重点的に配分したプログラム。本学では、2003年度に「知識・企業・イノベーションのダイナミクス」、「現代経済システムの規範的評価と社会的選択」、「社会科学の統計分析拠点構築」の3件が採択された。鈴村名誉教授は「現代経済システムの規範的評価と社会的選択」の拠点リーダーを5年間にわたって務めた。



その改善は、ピースミール（漸次的）なものであっても理想から外れるものであつてはならない。あくまでも大きな理想に向かいつつ、ピースミールな改善をしていく。これが大学運営の一番の難しさではないかと思つています。

鈴村 そのとおりですね。経営の改善の場合でも、改善計画を立案する人が情報をすべて掌中にできるわけではなく、直面する問題の全貌は見えないままに決定を行う場合がほとんどでしょう。学長という高い場所に位置するリーダーは、ピースミールな改善の方向を見定めて、高い理想に向けて現状から地道に改善を重ねる努力を継続していかなければならぬと思つています。

数々の名著や著名研究者との運命的な出会い

蓼沼 ところで鈴村先生は大学院生の頃から現在まで、つねに学界の第一線で国際的に活躍してこられました。高いレベルで息の長い研究活動を支えてきたものとは何でしたか？

鈴村 私にとっては卓越した研究者との出会いが大変重要でした。研究を開始したばかりの頃にトップクラスの人と出会うことは難しいわけで、先行研究を読んで知的衝撃を受ける経験がきっかけになりました。大学2年の夏に図書館でさまざまな本を読み漁つたのですが、幸運にも素晴らしい本と出合うことができました。そのうち一番古いものは、ピグーの『厚生経済学』という本でした。この本の序文には、「厚生経済学は、単なる頭の体操ではない。論理的なエクササイズを行うことではなく、人間生活の改善の道具を鍛えることこそ、厚生経済学の課題なのだ」という主旨のマニフェストが書かれていたのです。私はこの宣言に衝撃を受けて、厚生経済学の課題意識を学びました。その後の濫読の過程で出合った本こそ、アローの『社会的選択と個人的評価』でした。非常に高度な論理数学を縦横に駆使した専門書ですから、当時の私はその内容を細部にわたつて理解できたはずはないのですが、ここに知的な巨峰があつて、その先に垣間見える展望を自分なりに開拓することが自分にとって幸福な知的生活の設計方法だと確信するには十分でした。

その後も、センの『集会的選択と社会的厚生』など素晴らしい本との遭遇を楽しみつつ、しだいに自分自身の素朴な関

心に形を与えて、厚生経済学と社会的選択理論の研究にコミットする覚悟が固まつていったのです。

アローとセンに最初に会つたのは、学生時代の孤独な読書から10年以上後のことでした。当時の私は数本の論文を国際誌に公表し始めた段階の若い研究者だったのですが、彼らが旧知の友人のように温かく私を迎えてくれたのが、非常に印象的でした。卓越した知的リーダーでありつつ、謙虚で温かい人柄のアローとセンとの幸運な出会いも、私の研究生活に背骨を通して、若き日の志を持続させてくれた大きな要因だったと思つています。

生涯にわたる親密なネットワークの柱となる一橋大学のゼミ

蓼沼 若いときから変わらず一貫した「知りたい」という気持ちと、社会を改善していきたいという強い気持ちが鈴村先生の研究の根本にあるように感じます。そのような鈴村先生が一橋大学に進まれた理由と、学生時代のエピソードをお教えください。

鈴村 私が生まれ育つたのは愛知県常滑市という伊勢湾に面した小さな焼物の町で、実家も陶磁器業を営んでいました。私は長男でして、故郷から自由に飛翔することは、その当時はまだ至難の業でした。そうしたなかで、民主主義とは何かという問題に接して社会科学の関心が芽生え、その知的好奇心に衝き動かされて故郷を飛び出したわけです。一橋大学を選んだ理由の一つは、家業を継ぐことを暗黙の前提にして大学進学を認める父親を説得するうえで、社会科学の専門大学で学ぶことは、家業の経営にも役立つというレトリックでした。ちよつとずるいレトリックでしたがね（笑）。

蓼沼 そうだったのですか（笑）。

鈴村 一橋大学では、社会科学を学ぶには、一人で学ぶ孤独に耐える逞しさが重要だということも学びました。中世史の増田四郎先生は、最初の講義のとき黒板に「大学」と横並びに書かれ、「これを少し動かすと」と言つて、大の字の横棒を左横に移したのです。その結果は「一人学」となります。大学とは、自分自身が学ぶ気になり探究心を持つて模索しなければ学べないところだと教えられたのです。現在のように整備されたカリキュラムで教育が行われることは効率的です

スローガンで危機状況の本質を衝いた気であるが私には不思議だつたのですが、社会科学に未熟な高校生の私には、このパズルの解法はわかりませんでした。そもそも民主主義とはどういう仕組みのものなのか？ 民主主義という社会的な意思形成メカニズムには、どのようなメリットとデメリットがあるのか？ 激烈な闘争を傍観しつつ、私の心にはこのような問題意識が刷り込まれたのです。

蓼沼 なるほど。

鈴村 理想的な民主主義社会があつたとして、我々の現実の社会をどのように改善すればその理想に接近できるのか？ 民主主義にも理想的といえない欠陥があれば、それに代替する社会的な決定の仕組みは、どのようなものだろうか？ そう考えさせられたわけです。この原体験が、厚生経済学と社会的選択理論に対する私の関心の源泉となりました。高校生のことですから、社会科学の知識は実に素朴なものだったので、民主主義にせよ、その他のいかなる仕組みにせよ、設計者の立場にある人が理想的と考える仕組みを上から押しつけるのではなく、その仕組みは人々に満足や幸福をもたらす保障はないと考える程度には、私は安保闘争の歴史から学んできました。

蓼沼 大学の運営においても、教育の理想というものがあつて、それを目指すなかでもやはりさまざまな制度的な制約があります。その制約のなかで改善していかねばなりません。

※2 21世紀COEプログラムの評価、検証を踏まえて、我が国の大学院の教育機能をいっそう充実、強化し、世界最高水準の研究基盤の下で世界をリードする創造的な人材育成を図るため、国際的に卓越した教育研究拠点の形成を重点的に支援し、それにより国際競争力のある大学づくりを推進することを目的とする事業。本学では、2008年度に「日本企業のイノベーション—実証的経営学の教育研究拠点—」及び「社会科学の高度統計・実証分析拠点構築」の2件が採択された。

が、一人で学ぶ意義は、特に社会科学では、依然として重要だと思えます。

蓼沼 確かに、現在はカリキュラムが体系的に整備され、経済学でも基礎からより高度なことまで段階的に吸収できるようになっています。しかし、新しい課題を発見して研究する、新しい分野を拓くというのは、基本的には一人で取り組む世界のなかで実現されていくわけです。どれだけカリキュラムが整備されても、学問の基本は自分のモチベーションと問題意識があるかどうかということにかかっていますね。

ところで、本学の特色の一つとして、少人数のゼミナール制度が挙げられますが、鈴村先生の時代はいかがでしたか？

鈴村 経済学部3年から大学院まで一貫して、私は荒憲治郎教授のゼミで学びました。荒教授はマクロ経済学が専門で、特に資本理論において優れた業績を残されています。荒先生には、私が挫折そうなときに親密な指導をいただき、実りのある方向に導いていただきました。これもいい経験でしたね。

蓼沼 研究テーマや分野が多少違ってても、学者としての基本的な考え方や生き方というものには共通するものがあると思います。荒先生が育てられた研究者の数は非常に多いですね。**鈴村** 先日、荒先生のお墓参りと私の新著の出版を報告することを兼ねて当時のゼミ生がほぼ全員集まって、旧交を温めました。一橋大学のゼミは、生涯にわたって親密なヒューマン・ネットワークのハブになっていくものです。こうした人間関係を育む一橋大学のゼミ教育は日本の大学でも稀有な存在であり、特筆に値する伝統であると思えます。

蓼沼 少人数で、教員と学生との距離が非常に近いゼミでは、まさに一生の間、生きる教育ができると思います。これは大きな大学ではできないことであり、本学の最大の強みとして大事にしなければなりません。**鈴村** おっしゃるとおりです。

一橋大学の強みを存分に打ち出した 「21世紀COEプログラム」

蓼沼 鈴村先生は、長く一橋大学の経済研究所で研究活動に打ち込んでこれ、また冒頭で触れたとおり「21世紀COEプログラム」でも活躍されたわけですが、そういったご経験

から、ゼミや少人数教育以外の一橋大学の特色や強みについてお話しいただけますか。



鈴村 一橋大学は、日本の大学のなかでも、規範的な経済学の分野で突出した伝統を持つ大学です。この伝統がさらに成熟を遂げて、人間生活の改善のための道具として厚生経済学を社会に提供できる大学であってほしいという希望がありましたので、COEのお話

がきた際も、私が引き受けるならこの伝統のいつその推進を柱にしたいと考えて、一橋大学が持つ伝統的な特色を活性化すること、現時点で一橋大学が持つ比較優位を活かすことを中心として、COEプログラムを設計しました。私たちのCOEプログラムは、その成果を継承したグローバルCOEプログラム※2に流れ込んだと、私は理解しています。COEプログラムのように、部局横断的なチームを編成して大学間競争に打って出るという経験は、一橋大学では最初のことだったのではないかと思います。長い伝統を背負っている強みを活用して、規範的経済学の分野でこのような取り組みができる大学は、日本では一橋大学に限られると思います。この経験は今後も大切にすべきです。蓼沼学長には、一橋大学のこの伝統を、いっそう力強く推進していただきたいと思います。

蓼沼 「21世紀COEプログラム」は全学的な取り組みとして研究教育拠点をつくるという初の大きなプロジェクトでした。その後、この方向性はさらに強化されて、研究においても教育においても全学としての取り組みは強く求められています。

さて、鈴村先生はLSEでも教鞭を執られました。そのときの経験談を聞かせていただけますか。また、豊富な海外経験を踏まえて、一橋大学が取り組むべき研究と世界競争力のある研究者を育成するためのアドバイスをお願いいたします。

鈴村 私がLSEで教えたのは1975年からのことでしたが、その前年にはケンブリッジ大学にブリティッシュ・カウンシル・スカラールと

で行っていました。ケンブリッジ大学には外国からの留学生を迎える非常に整った制度があつて、デパートメンタル・アドバイザーとユニバーシティ・アドバイザーという2人の助言者をつけてくれました。私が恵まれた最初の幸運は、デパートメンタル・アドバイザーとしてフランク・ハーン、ユニバーシティ・アドバイザーとしてマイケル・ファレルという卓越した理論家を得たことでした。一般均衡理論、貨幣理論、ケインズ経済学を専門とするハーンは、当時の英国の理論経済学者のリーダーだったといつて過言ではありません。ファレルもまた、当時の英国の代表的理論家であり、このペアは当時望みうる最強チームだったと思います。

蓼沼 そう思います。

欧米の大学で学んだ エントリーの透明さと評価の公平さ

鈴村 LSEに行くきっかけとなったのは、私のケンブリッジ大学での研究生活が始まって僅か3か月ほどのことですが、ハーンから受けたある助言でした。彼は「コウタロウ、LSEが講師を求めている。お前が行け」と言うわけですが、行けと言われても、ケンブリッジ大学への留学が初の海外経験であり、英語の会話も覚束ない頃だったうえ、それ以前には欧米の大学で講義を聞いたこともない私でした。ためらう私の背中を押すように、彼は「Never mind」と笑って、「レクチャーはそもそも一方通行のもの





だ。そのクラスでそのサブジェクトを君が一番知っているから講師をやるわけだから、自分のイニシアチブで講義のシナリオもペースも決めてやればいい。You can do it!」と言うのです。その頃には、私の本当の関心は厚生経済学と社会的選択理論にあることを理解していたハーンは、この分野で研究するにはLSEでアマルティア・センやテレンス・ゴーマンと議論したほうが良いと考えて、LSEへの移動を勧めてくれたのです。ハーンは、私がセンに会う最初の機会もつくってくれました。

蓼沼 そうだったのですね。

鈴村 センはその前年にデリー大学からLSEに移動してましたし、森嶋通夫教授もエセックス大学からLSEに移動してました。私には、LSEに移動する強い誘因があったことも事実です。とはいえ、無名の新人が、ハーンの推薦を受けたにせよ、それだけでLSEの講師になれるはずがありません。LSEの講師になるためには、分野横断的な面接委員による厳格な面接を受ける必要があります。面接委員には文化人類学者、会計学者、数学者、社会学者、統計学者など、多彩な専門家が加わっていて、経済学者は森嶋教授を含め僅か2人いただけでした。LSEはさまざまな研究分野の集合体ですから、多彩な分野の研究者が面接委員として加わって、その全員から質問を受ける仕組みだったのです。そのなかで一番厳しい質問をしたのは、森嶋教授でした。森嶋教授は「君が研究する社会的選択理論は論理と哲学の遊戯であるに過ぎず、社会科学には無意味だと思っ。反論せよ」と問われました。意地悪い質問だと思ったものの、私はこの質問をいいチャンスだと考えて、こう答えました。

「あなた方は、候補者に対する個々の面接委員の評価に基づいて、委員会としての集団的選択を行う立場にいます。個々の委員の学術的背景は多様であり、LSEの講師に相応しい候補者の資質に関して、それぞれが個性的な判断基準をお持ちのほずだと思えます。それだけに、この委員会には面接委員の数だけの異なる物差しがあるわけです。あなた方は、複数の物差しに基づく複数の意見を、委員会としての集団的選択にまとめる手続き的ルールを必要としています。社会的選択の理論は、この主旨の手続き的ルールの性能を検討して、民主的で情報節約的な個別意思の集計方法を模索することを、大きな課題としています。この理論の社会的な意義を否

定すれば、この委員会の集団的選択の手続き的な意義を否定することになるのです」と

(笑)。

蓼沼 なるほど(笑)。

鈴村 私に直接会ってせいせい2か月ほどのことなのに、私を信じてLSEで研究する機会を提供してくれたハーンとセン、この機会に応募した無名の新人を、多数の経験豊かな応募者と並んで公平に審査して、私にLSEで飛躍する機会を与えてくれた審査委員会のメンバーを見て、私は透明で公平な手続きで研究者を処遇する英国のエントリー・システムに、大きな魅力を感じました。競争的な選抜システムには、その透明性と公平性の楯の裏面として、競争プロセスの勝者と敗者を冷酷かつ差別的に処遇するとか、勝者と敗者を識別する基準には客観性がないなど、影の側面があることを指摘する人々もいます。しかし、適格な候補者を公平に識別する能力に欠ける審査者には、やがて大学が求める有能な人材のリクルートに失敗した責めがブーメランのように戻ってくるのが競争プロセスの一面です。LSE以降もスタンフォード大学、オックスフォード大学、ハーバード大学、ケンブリッジ大学を歴訪して、英米の大学が研究・教育機関としての存亡を賭けて競争的なリクルート・システムを活用する現場を内部から観察する機会を重ねて、従来の日本の大学には欠落していた透明で公平な手続き的ルールの重要性を、私は確信するようになりました。最近では大学間・組織間競争が本格的に意識されるようになるのに伴って、研究・教育資源としての人材の活用が透明で公平な手続きで遂行されるようになってきたことを、私は重要な前進であると考えています。

理工学と生命科学が学術の主翼なら 人文学・社会科学は尾翼

蓼沼 そう感じますね。そもそも大学という機関は人によって成り立っているわけで、どういう人材を集められるかが大きな課題です。先生がおっしゃるように、透明性や公平性をもって優秀な人材を集め、評価するというのは非常に重要なことだと思います。特に社会科学においてはモノではなく人



が資源ですから、とりわけ大事にしなければなりません。

話は変わりますが、鈴村先生は日本学術会議副会長、日本経済学会会長、国際学会のThe Society for Social Choice and Welfareの会長などを歴任されました。広く世界の学術界をリードする立場におられたわけですが、現在の学術界における社会科学の位置づけ、あるいは社会科学の研究総合大学である一橋大学の進むべき道について、どのようにお考えでしょうか？



鈴村 学術をめぐる日本の現状は、人文学・社会科学にとつて、なかなか難しい実態にあるように思います。日本の大学は、学術行政を司る文部科学省の方針によって方向づけを受けて、その方針に添うかぎりにおいて助成・促進される立場にあります。現在の学術行政の方針は、理工学・生命科学と比較すれば、人文学・社会科学を厚遇するスタンスを取っているとは言い難いと思います。学術の諸分野には補完性があり、自然科学の先端的研究においても、人文学・社会科学の学術の知によつて的確に補完されないかぎり、信じ難い研究不正の罠に陥る事例が、数多く顕在化しています。また、東日本大震災に際しても、地震学、原子力工学、土木工学などが、社会の期待に反して自然災害に対する的確な備えを提供することに失敗して、過酷な自然災害への社会の備えを構想するうえで、自然科学と社会科学の総合的・補完的な協力が不可欠であることを顕示したことも、我々の記憶に新しいところですね。

ところで、理工学・生命科学と人文学・社会科学の総合的・

補完的な推進が重要であると主張するからといって、自然科学の巨額な研究費と平衡する処遇を人文・社会科学に与えるべきだと私が主張しているわけではありません。

自然科学の研究者のうちには、獲得する研究費の巨額が自らの研究の重要性のシグナルであるかのように勘違いする人がいることは事実です。学術助成制度に関する会議では、生命科学の若い研究者が人文・社会科学の貧弱な年間研究費を嘲笑して、そんな僅かな研究費では自分の分野では一本の実験さえも支えられないと言いつつ現場にいたことがあります。こういう不見識な発言は、彼／彼女の人文・社会科学のな教養の貧弱さを露呈するものだといふ他はありません。それでも、私は自然科学の研究者層の厚さ、巨額な研究費の必要性を否定するとか、人文・社会科学にも巨額な研究費を配分せよと主張するつもりは全くないのです。それぞれの学術の知の継承と進化を支える公的支援が公平に提供される学術的な環境が整備されること、それぞれの学術分野の機能に対する社会的な認知が、正しく行き渡るように配慮されることこそ、私はこの国がバランスのとれた学術的な成熟を遂げるために必要不可欠であると考えているのです。

私が日本学術会議で副会長を務めていたとき、理工学・生命科学と人文・社会科学のバランスある役割分担を求める思いで、次のように主張したことがあります。

「理工学・生命科学と人文・社会科学は、学術の車の両輪だという表現が、いとも気軽になされています。しかし、研究者層の厚みと研究資



金の配分状況を反映して車の両輪をつくれれば、昔の自転車のように、巨大な前輪と微小な後輪を持った自転車ができあがりますが、この自転車にはブレーキを付けることができません。後輪にブレーキを付けても速度を上げた自転車は止められないし、前輪にブレーキを付けば急停車する際には宙返りして地面に叩き付けられることとなります。この自転車を止めようとすれば、前輪上部に付けた座席からドライバーが飛び降りて引き倒す他はないのです。理工学・生命科学と人文・社会科学のバランスある役割分担を表現するために、私は航空機の比喩のほうが遥かに適切だと思えます。航空機は二つの巨大な主翼と、一つの小さな尾翼を持っています。学術を表現する航空機の一方の主翼は理工学であり、他方の主翼は生命科学です。そして小さな尾翼は人文・社会科学です。主翼と比較すればいかにも小さな尾翼ですが、尾翼を失った航空機は安定飛行を持続することはできません。日本の学術の知の安定した発展のためには、理工学・生命科学の遅しい推進力を支えるために巨額な公的助成を傾斜的に配分するだけでは、明らかに不足しています。人文・社会科学の鋭敏な方向舵に補完されてこそ、学術の航空機は安定飛行を持続できるのです」と。



大学では人生の羅針盤となる先達と友人を見つけること

この発言を機会があることに繰り返して、人文・社会科学にもいっその飛躍を助成する公的助成の充実を求めつつ、私は日本の人文・社会科学に対しても、我が身を振り返って、社会の期待に応えていっその努力する余地があることを痛感していました。人文・社会科学の総合大学を標榜してきた一橋大学だけに、日本の学術全体の持続可能な安定飛行のために創意を振り絞って貢献してほしいと期待しています。

藤沼 おっしゃるとおりですね。一橋大学は、これまでも学術のための学術というよりも、社会の改善に貢献す

る実学を重視してきました。今後ともそうありたいと思います。

ところで、人材育成という点では、深い専門知識と豊かな教養に基づいて、広く社会を俯瞰し、世界の諸課題を発見し解決していくことのできる人材を育てることが重要です。一橋大学は、これまで以上にそういう本当の意味でのグローバル人材を育てていかなければならないと思います。

鈴村 そのとおりですね。大学は、グローバル化が進行する社会の基幹となる人材を育てる稀有なポジションにあります。これは大学が担う大変重要な役割です。また、人格の形成と社会的な成熟にとって決定的に重要な役割を果たすのは、ヒューマン・ネットワークです。自分の人生の羅針盤となる先達、自分の生き方を参照する鏡のような同世代の友人、新しい息吹に触れて、自らを蘇生させる契機となる若い世代の友人など、さまざまな世代や属性の人々とつながるネットワークの形成は、誰にとっても大切な人生の基礎構築です。人が生き方・在り方の選択に迷うとき、彼／彼女の選択のモデルや指針を与えてくれる先達とのつながりを持つことは、人生の貴重な資産だと思います。同世代や若い世代の友人たちとのつながりも、人生の幸運に恵まれても尊大にならず、人生の不運に見舞われても怨嗟や自己憐憫に陥らず、余裕を持って新たな挑戦に立ち向かう勇気を支える人生のバックストップの役割を果たしてくれるのではないのでしょうか。大学には、学術の知を伝達する機能とともに、人がそれぞれの個性を反映するヒューマン・ネットワークを形成する場を提供する機能も期待されているのです。従来から一橋大学は、人文・社会科学の諸分野で先端的な学術の知を伝達することと並行して、ゼミ制度によってヒューマン・ネットワークを形成する場を提供することにおいても、優れたパフォーマンスを示してきました。現在および将来の学生は、一橋大学で過ごす4年間を学術の知の確かな継承と豊かなヒューマン・ネットワーク形成の両面にわたって満喫して、学生時代の貴重な時間を活かしてほしいと思います。グローバルな人材の形成とは、学術の知の視野の拡大と、ヒューマン・ネットワークの国際化を推進して、一橋大学が培ってきた知の伝統と教育の成果を継承する人材を育成することを指すのだと、私は考えています。

藤沼 どうもありがとうございました。



一橋大学長
藜 沼 宏 一

新入生の皆さん、 入学おめでとうございませす

一橋大学は今年で創立140周年を迎えます。その長い歴史のなかで、わが国の社会科学における研究と教育のリーダーたる大学へと発展してきました。本学には、最先端の研究を推進しつつ教育にも情熱を注ぐ優れた教授陣、質の高い多様な留学制度、全国屈指の図書館、緑豊かな美しいキャンパスなど、最良のリソースが揃っています。それを活用するのは、本学に晴れて入学した皆さんです。この場を借りて皆さんに、三つのことを期待したいと思います。

大学では、一生続く「学び」の、
その方法を学んでほしい

多くの学生にとって、大学は最後の学校になります。しかし、学校で学んだ「知識」は、時代の早い流れのなかでは、すぐに陳腐化してしまいますから、勉強は一生続けなければなりません。これからの長い人生のなかでは、今まで経験したことのない、さ

まざまな問題に出会うことでしょう。そのときに、問題を整理し、その本質を見抜き、論理的に思考を積み重ねて解決策を見出していく、そういった方法を大学にいる間に身につけてほしいと思います。では、こうした力を身につけるためには、どうすればよいのでしょうか。私は専門分野をじっくり学ぶことに尽きると思っています。どの学問分野も、問題を把握し、その解決策を見出すための思考方法をつくり出してきました。専門分野を勉強する目的の一つは、知識を豊かにすることですが、それ以上に、問題解決への思考方法を習得することが重要なのです。一橋大学の伝統である少人数ゼミナールは、こうした思考力を鍛えるには最適な場です。

さらに、このような姿勢で複数の専門分野を深く学ぶことで、複眼的なものの見方や考え方を身につけることができます。一橋大学は、学部間・研究科間の垣根が低いという独自の特色があり、他学部の科目も自由に選択できるので、こうした学びも十分に可能なのです。

社会の諸問題への関心を
持つてほしい

現代の世界では、富の格差、経済の不安定性、環境破壊、国家間や企業間の紛争、人口の高齢化などの問題が深刻になっています。その解決には、社会科学の英知が不可欠です。こうした問題の解決は、学者や政治家、官僚等の立場にある人だけが取り組めばよいというものではありません。一人ひとりの市民が問題に関心をもち、解決への道筋を考えてこそ、社会は改善へと動き出すのです。

よりよい社会を築いていくためには、問題を客観的に把握し、実証的に分析するとともに、幅広く深

い教養に基づく優れた規範意識を持つて、何が社会的に望ましいかという判断をしていかなければなりません。実証と規範が噛み合うときに、初めて社会改善は実現します。皆さんには、ぜひ、その両方に関心を持つてほしいと思います。

グローバル化する社会で
貢献するための基礎力を
身につけてほしい

大学の4年間は、想像以上に早く過ぎていきます。卒業後、皆さんは世界の荒波のなかに漕ぎ出すことになります。しかし、人間としての基礎力を高めておけば、いかなる困難にぶつかっても、それを越えながら成長していくことができます。その基礎となるのが、深い思考力、コミュニケーション能力、そして教養に基づく優れた規範意識です。一橋大学が海外留学に力を入れている理由は、こうした力の養成を行うためです。

一橋大学は、同窓会組織である如水会や企業の支援による独自の「海外派遣留学制度」をはじめ、海外調査、海外インターシップなど、質の高い海外研修プログラムを豊富に揃えています。学生の皆さんには、ぜひこうした機会を活かして、高い意欲と目的を持つて海外に挑戦してほしいと思います。

一橋大学は、一人ひとりの学生を丁寧に育成し、責任を持つて社会に送り出すことを何よりも大切にしています。皆さんが本学の持つ豊かなリソースを十分に活用し、現代の社会で大いに活躍する人材として巣立っていくために、われわれ教職員もさらにより質の高い教育機関を目指して、それぞれの学生が歩む大学生活を共に大切に、発展してゆきたいと思えます。(談)

商学部・商学研究科



商学部長・商学研究科長
蜂谷豊彦

現実社会に関心と疑問を持ち、自身の知見を深めてください

入学おめでとうございます。

商学や経営学は、社会科学のなかでも特に「実学」の性格が強い学問分野です。身の回りには、生きた教材が溢れています。ですから、商学部で学ぼうと決めた皆さんは、日常生活のなかで多種多様な現実のビジネスの様相に接する機会を活かし、「この製品はどのようなプロセスでつくられているのか?」「この店はこういったコンセプトで運営しているのか?」「この企業はどんな価値を提供しているのか?」などに関心を持つことから始めてほしいと思います。そういった現実のなかで感じた疑問や問題意識を、大学の授業で教わる理論やケーススタディーに照らし合わせることで、知見を体系的に自分の血肉にしていけると思います。その知見は、社会に出たときに大いに役立つはずです。

商学部は、1年次から4年間にわたって少人数のゼミ教育を行っています。教員や先輩、同期の学生仲間と親密な関係を築きやすいでしょう。そうした関係性のなかで、議論を重ねながら学びを深めてほしいと思います。さらに、「渋沢スカラープログラム」のようにグローバルリーダーを育成する機会も用意されています。皆さんの向学心に応える環境は十分整っていますので、4年間、さらには大学院までの学生生活を大いに謳歌してください。(談)

経済学部・経済学研究科



経済学部長・経済学研究科長
大月康弘

世界を読み解く経済学
幸せのかたちを考え、
グローバルに生きる

現代世界は、めまぐるしく変貌しています。新しいテクノロジー、それを支える理論や倫理規範、自然との調和の必要性。社会や経済は、不休の人間活動の産物として、今、こうして現存しています。経済事象に関するデータを探り、その背後にあるメカニズムを明晰に理解する。経済学は、人びとの営みを読み解くツールであり、また経済社会の文法です。

本学部では、国際学界で活躍する教員たちが、多角的に、しかし系統立てて経済学を教授しています。経済活動は、ローカルな営みでありながら、グローバルに展開するものです。本学部では、グローバル人材の育成にも力を注ぎ、一昨年度よりスタートした「グローバル・リーダーズ・プログラム (GLP)」も軌道に乗って、大きな成果を収めつつあります。国外留学の機会も豊富な本学において、世界各地の事情に通じた人材の育成も活発なのです。

世界各地の事情に通じながら、抽象的(汎用的)で合理的な思考のできるイノベーション人材。しなやかな思考とクールなデータ分析を身につけた逸材が育っていくのを見るのは、誠に清々しいものです。新入生の皆さんにも、この緑豊かなキャンパスに満ち溢れている素晴らしいチャンスと、積極的に活用してもらいたいものと思います。

21世紀のさまざまな課題解決に有為な経済学。私たちは、このアクチュアルで魅力溢れる学問の習得を、学部独自のスキームで全面的に支援します。(談)

法学部・法学研究科



法学部長・法学研究科長
青木人志

法学は知的基礎体力をつけるのに
最適な学問です

一橋大学の法学部や法科大学院の実力は高く評価されており、卒業生が世界中で活躍しています。

法学は若者にとって学ぶべき意味が大いにある学問です。これから人生で出会うと思われる問題を、裁判例などを通じて早い段階で模擬体験できるからです。しかも、当事者、弁護士、裁判官、検察官……とさまざまな立場から物事を多角的に考える訓練ができます。法は、長い時間をかけて磨かれた価値の体系です。今自分の生きている時間、空間における価値の体系を知るいい機会でもあります。

事件は具体的な各論の領域で起こりますが、理論的には総論が先行します。抽象度の高い総論がわからないと各論が理解できず、各論がわからないと総論が理解できないという循環構造が、法学にはあります。そのため、学び始めには血湧き肉躍るような面白さは感じられないかもしれませんが、基本が一通りわかると世界が開けます。

判例のない新しい問題が日々生まれています。そんな問題にどんな議論を立ててチャレンジしていくか。こうしたクリエイティブな課題に取り組む、知的な基礎体力を身につけられるのが法学の魅力です。(談)

社会学部・社会学研究科



社会学部部长、社会学研究科科长

中野 聡

リサーチ・アンド・クエスチョンの
繰り返しから
研究分野や進路を見出す

「社会科学の研究総合大学」という一橋大学の特徴が一番強く表れているのが社会学部だと私は感じています。幅広い教養を身につけながらリサーチ・アンド・クエスチョンを繰り返すという知的な作業を通じて、自分の研究分野やキャリアを探究していく。それを多様で幅広い学問領域のなかで行うのが社会学部です。文理融合の場となるプラットフォームもありますし、人間・社会・環境をめぐる実践的な学問分野もあれば、認知・認識論といった基礎的な学問分野もあります。

関心や方法をあらかじめ決めないで、いかにして自己実現していくか、4年間をかけてじっくり考えてほしいと思います。自己設計力が問われますが、そのぶん卓越した自律的思考力を磨くことができます。学生の皆さんには、さまざまな探究の方法を学んでもらい、自分だったらどうという視点で社会をとらえていくか、極端に言えば履修科目の無数の組み合わせのなかから、自由に主体性を持って研究の主題と方法を絞り込んでほしいと思います。飛び石のゲームに喩えれば、ゴールに向けて飛び乗るべき石の一つひとつが先端的な研究を主導している個性の強い教員たちで、その飛び方が無数にあるわけです。そこが面白い、と感じてほしいと思います。(談)

言語社会研究科



言語社会研究科科长

坂井 洋史

自覚を持って
学びをデザインしよう

言語社会研究科(言社研)は今年度が設立20年目、節目の年です。過去の実績を振り返りつつ、本学における人文学研究、教育の拠点として、新たな展開を計画しています。たとえば、国際化では、研究、学生交流のさらなる活性化と充実を図っていきます。言語と社会をキーワードに、人文学ならではのグローバル化を推進します。

言社研の教育が目指すのは、言語を媒介としてしっかり思考・伝達することができ、また他者を理解できる知的能力の涵養です。ではそのような能力はどうすれば身につくのでしょうか。それは主体的に学ぶことによって身につくのです。言社研のカリキュラムは、講義を履修さえすれば体系的な知識が身につくようには設計されていません。言社研が提供するものは、自らの学びを主体的にデザインしうる自由な「場」です。

伸びる学生は共通した姿勢を持っています。自分の学習の水準と達成、課題の所在と克服に関する自覚……など、自問自答を繰り返し、自分の立ち位置を確認しながら学びを進める姿勢です。受け身の学びからは、何も生まれません。学ぶことの喜びを実感するためにも、ぜひ主体的に、自覚的に自らの学びをデザインしてほしいと思います。(談)

国際企業戦略研究科



国際企業戦略研究科科长

一條 和生

入学おめでとう!
今から皆さんのリーダーシップ・
ジャーニーが始まります

希望に燃える、可能性に満ちた若者が学ぶ場として、一橋大学は最高の大学だと思います。

まず、学生数が少なく学部間の垣根が低いこと。学部が違う仲間や教員との密接な触れ合いが、有形無形に知的ベースを広げてくれます。そしてゼミ。学習の場でありながら、教員、学生という立場を超えた家族のような関係が卒業後も続く、世界に誇るべきユニークな教育システムです。さらにグローバルであること。キャプテンズ・オブ・インダストリーの名に恥じず、先輩は世界中で活躍しています。そこに加わるには、つねにグローバル・マインドセットを持ち、世界で学ぶ同世代の仲間と競争、協調していく姿勢が重要です。

一度社会に出ても、専門性を深める必要を感じたら大学院に入るといった生き方も、一橋大生には考えてもらいたいですね。MBAはグローバルな活躍するためのいわば「パスポート」のようなものです。

これからの皆さんのグローバル・リーダーシップ・ジャーニーの始まりです。ビジョンを持って自分の世界を大きく広げてください。一橋大学の発展は、皆さんの成長にかかっています。(談)



経済研究所長

北村行伸

一流を見分けるセンス、問題に対するアプローチ方法を身につける

スポーツの分野では「トップレベルの選手のプレーを見る」、文化・芸術の分野では「良い文学、芸術に触れる」ということが、一流を目指すための第一歩だと言われています。これは学問の世界にも共通していて、大学生活のなかで「良い研究」に数多く触れながら、自分なりのセンスを磨くことはとても大事だと思います。本学は、そのセンスを磨ける場ですので、皆さんには自分にとって本当に良いと思える研究テーマを選ぶための力をも身につけていただきたいと、私は考えています。

もう一つ、私が皆さんに実現してほしいのが「自ら勉強するための方法を身につける」ということです。世の中には答えのない問題が多く存在します。その問題に直面したときに必要なのが、情報を得ながら、解決のための思考を組み立てる力です。教わったことを正確に理解する力ももちろん大事ですが、長い人生においてより役に立つのは、問題に対するアプローチの仕方を身につけること、そして独学で勉強しながら切り拓く力を得ることなのです。一橋大学で「良い研究」に出会い、自分なりの勉強方法を見つける機会を活かしていただきたいと思います。(談)



法科大学院長

滝沢昌彦

学生には迷う時代も必要です

法科大学院の学生には、司法制度改革の担い手という気概を持って邁進していただきたいと思います。皆さんが活躍すること自体が、これまで閉鎖性が懸念されていた法律家社会を、国民が利用しやすい、風通しの良い法曹界につくり替えることへと繋がるからです。

一方でこれから法律を学ぼうという学部学生の皆さんには、あえて1・2年次は自分の将来を限定せずに、良い意味で迷ってほしいと思います。これは無駄なようで、実はとても大切なことなのです。

では、迷いながら何をするか。私はその間に、一般教養を身につけていただきたいと思っています。将来どのような道を目指すにしても、教養が価値判断のベースとなるからです。もちろん法曹を目指す場合もそうです。たとえば、死刑制度に賛成でも反対でも、価値判断をした後は専門知識でいくだけでも検討できます。しかし、重要なのは最初の判断なのです。こればかりは専門知識で教えることはできません。

なお、法科大学院は、法学部出身者だけではなく、多様なバックグラウンドの人々を積極的に受け入れています。法学部以外の学生も、進路の一助としてぜひ視野に入れてみてください。(談)



国際・公共政策大学院長

川崎恭治

本との付き合い方は一つではありません

以前、国際法の英語のケースブックを家で読んでいたとき、当時幼稚園児だった娘から「お父さんすごいわね。もうこんなに読んでしまったの?」と訊かれました。ケースブックですからいくら分厚くても必要な箇所しか読みません。それで気づいたのですが、本との付き合い方にはいろいろあるということです。読み始めたなら読み終わる、という通常の方法のほかに、途中だけを読んでもかまわない本、読み切ろうとしても読み切れない本、何度も読み返す本、があるのではないのでしょうか。

吉田健一の『時間』という本は不思議な本で、1年に1回はこの本が気になって必ずページを開きますが、読み切ったためしがありません。いつも10ページほど読んでそれで終わりです。もう一つは、恩師の影響で入手した、イタリア語で書かれた国際法の専門書です。この本は、それこそ愛でるように何回も繰り返し読んだものです。

新入生の皆さんも、これから大学生としていろいろな本と付き合い合っていくこととなります。一橋大学の図書館は全国有数の蔵書を誇るまさに宝庫です。積極的に活用し、自分なりの本との付き合いを楽しんでほしいものです。(談)



Hiroshi Sato

新任副学長

理事・副学長
(総務、財務、情報化担当)

佐藤 宏

大学経営を制度面、 財政面から支えていく

このたび、私は2014年12月からの2年間、総務、財務、情報化担当の理事・副学長を務めることになりました。

大学行政の枠組みが大きく変化するこれからの数年間は、本学にとって非常に重要な時期になります。そのなかで、蓼沼宏一新学長のリーダーシップのもと、ほかの副学長と密接に連携しながら、本学を取り巻く厳しい外部環境に対処していくこと

が大切だと考えています。

組織における仕事には、外部から見えやすいもの、見えにくいものの両面がありますが、私が担当する領域は、どちらかと言えば直接見えにくい業務から成り立っています。一言で言えば、本学が社会科学の総合大学として今後も発展を続けるための制度的・財政的基盤を整えることが、私に与えられた仕事ということになります。

財政面については、2013年度の大学の総収入はおよそ128億円、そのうち国から交付される運営費交付金は約55億円(全体の43%)となっています。この運営費交付金については2015年度中に配分ルールの見直しが予定されており、先行きに関しては依然として不透明な状況にあります。本学としては、



本学に期待されている社会的役割を果たすために 財政面、制度面の基盤整備に尽力したいと思います

科学研究費や各種補助金などの競争的資金、一橋大学基金をはじめとする寄付金、受託事業などで獲得する外部資金の確保を充実させ、財源の多角化にいつそう取り組むことが不可欠です。

学びやすい、働きやすい 環境づくりのための情報化

また情報化に関しては、学内のネットワークは「水」や「電気」のようにいつでも使えることが当たり前になっていますが、そうした環境の構築はユーザーから見えないところでの大学スタッフの日常的努力によって支えられています。この学内ネットワークインフラの維持・整備に相応の資源を割くとともに、学内業務システムの統合などをいつそう推進することで、ネットワーク、システムへの投資を長期的な業務コストの低減につなげていく必要があります。また、情報セキュリティの確保が組織にとって死活的な重要課題となっていることは、本学もまた例外ではありません。その点には特に注意を払っていききたいというのが、私の考えです。制度の整備から日常的な問題への対処まで多岐にわたる総務関連の業務についても、学生が学びやすい環境、そして教職員が働

きやすい環境を整えていくことが肝要だと思っています。

グローバル化の視点から、 一橋大学の 国際的プレゼンスを 高めていく

本学の今後については、特に国際的なプレゼンスを高めていくことが必須の課題となっています。グローバル化を意識した広報活動を通じて対外的に大学の認知度を高めていくとともに、本学の具体的な活動をわかりやすく伝えていくことが大事です。

国立大学法人を取り巻く環境は、今後ますます厳しくなっていくと予想されます。環境変化に柔軟に対応していくことが本学にとって大変に重要です。他方で、研究総合大学である本学が社会において果たすべき役割、すなわち国際的に通用する研究を推進し、そうした研究に裏付けられた高い質の教育を行うという役割は、これからも変化することはありません。その基本的な役割を本学が果たし続けられるよう、制度的な環境や財政面の環境、そして情報化に関する環境を整えていくことが、私に課せられた使命だと思っています。(談)

理事・副学長
(教育・学生担当)

沼上 幹

やさしさと厳しさの両立

学生担当と教育担当——学生に対しては、やさしさと厳しさの両極を備えなければならぬ役割だと認識しています。学生担当は学生をいかに支援し、やさしく守るかという立場で臨まないとなりません。若い学生に悩みと迷いはつきものです。そんなときに温かく見守り、サポートすることも必要でしょう。一方の教育担当は、学生をいかに賢く鍛えるかがテーマです。実際の知的成長という成果の達成を厳しく求めます。長期的な視野を持ち、社会で活躍できる人間にしっかりと育てていく。長い目で見れば、それが学生に対するやさしさなのですが、当人たちは厳しく感じることもあるでしょう。

重要なのは、学生一人ひとりが主体性を持ち、グローバル社会で力強く生き抜く力を身につけていくことです。そのためにはまず、世界を相手に情報の発受信をしっかりと行うための基本が必要であり、そのうえで

単位の実質化とゼミ単位での国際化を推進

情報を批判的に摂取し、表層(目に見えるもの)から深層(目に見えないメカニズム)を探る社会科学系の深い思考力が必要になります。

単位の实質化の推進

グローバル社会でイニシアティブをとって生きていく人材を育成するには、まず何よりも学部教育の基盤をしっかりと整えることが必要です。幸いなことに一橋大学には国内最高水準の基礎学力を持つ学生が入学してきます。しかも少数数のゼミナールで教師と学生たちが一体になってしっかりと学んで成長していくという基本骨格が伝統として根づいています。この学生と大学のポテンシャルを最大限に発揮するべく、教育プログラムを改革を進めていくことが求められています。

基本的には大規模な授業、中規模な授業、少数のゼミナールというような、タイプの異なる授業ごとにメリハリをつけながら、単位の実質化をしていくことが必要でしょう。

教育の方法についても、カリキュラム・ポリシーとディプロマ・ポリシーを設定している学部ごとに独自の工夫が必要でしょう。たとえば商学部では「書く」という作業をコアとして、教育プログラムを編成しています。1年次からのゼミナールで学生に頻繁にレポートを書かせて教員がコメントをつけて返すという濃密な相互作用を行い、学生に深く考えさせる教育を実施しています。他の学部もそれぞれに独自の工夫を施して、学生の知力を高めるための努力を積み上げてきています。こういった学部間の切磋琢磨によって大学全体が進化していくことが望ましいと思っています。

ただし、教育というのは詰まるところ、質の高い教員による労働集約的な事業です。メソッドを工夫するばかりでなく、良い学生と教員を揃え、両者が真剣勝負で教室に向かう知的エネルギーを維持しなければなりません。

この基盤の上に立って、5年一貫プログラムなどの大学院教育へとつながられるとよいと思っています。

ゼミ単位での国際化

グローバル化が進展するなか、意欲と能力のある学生には、できるだけ海外を直接体験してもらいたいと思います。一橋大学には国際的に活躍している先生や先輩が大勢いますから、そのネットワークを活用し世界レベルでインターゼミを開催したり、海外調査に行ったりなど、ゼミ単位で世界に飛び出していくのを支援するのも一案でしょう。英語でのプレゼン準備をするだけで相当力はつきますし、相手とディスカッションをするのに必要な社会科学の普遍的なロジックを学ぶいい機会にもなります。さらに大学としては、単位互換の仕組みづくりや学期制の改革も重要な課題になります。

一橋大学の強みは少数精鋭教育であり、その象徴的な存在がゼミナールです。ゼミは知的共同体です。そこは生涯にわたる友情を育む場でもあり、自己研鑽の場でもあります。ゼミナールからグローバル化を図っていくというのが、一橋大学にとってもっとも効果的なグローバル化の方法かもしれません。(談)





Koji Murata

新任副学長

理事・副学長
(研究、国際交流、社会連携担当)

村田光二

大学改革の推進は、新執行部に共通する方針ですが、そのなかで私の役割は、研究、国際交流とともに社会連携を強化することです。重要なのは、執行部全体がチームとして仕事に当たることです。

研究しやすい環境づくり

私は、昨年設立された一橋大学社会科学高等研究院の院長でもあります。そこでの重要なミッションは、研究者が研究しやすい環境を整えていくことです。その重点領域の一つが経済学です。それは、人材が豊富なことはもちろん、一橋大学のなかで他分野より多くの先行研究があり、社会科学のなかで成果が一番はつきり示せる分野だからです。

研究分野や内容については、制約を課すつもりはまったくありません。サポートのポイントの一つは、施設の問題です。現在は、新しい建物ができただけで、スペース面ではある程度充足させることができました。

た。しかし配置や機能にはまだ問題があります。また、研究をサポートする人的支援体制にも課題があります。研究者が書類作成などの付随業務に時間を取られることなく、研究に集中できる環境づくりを進めていきたいと思っています。

研究を巡る社会的な環境は変化しています。アウトプット重視という理系的な発想が強くなってきていることを実感します。社会科学の世界で成果が見えやすいような、一橋大学ならではの仕組みや指標を考案していきたいと考えています。

国際交流は ファイフティ・ファイフティで

国際交流という点では、これまでも積極的に海外の提携校開拓を進めてきました。海外の大学との提携を



一橋大学の魅力づくりとそのグローバルな発信

行ううえで重要なことは、ファイフティ・ファイフティの関係性を築くことです。現状は、日本から欧米の大学への留学を希望する学生は多いのですが、先方から日本を希望する学生は、少ない。一方、アジア諸国の大学との関係では、まったく逆の現象が起きています。こうした状況を健全化させていかななくてはならないと思います。

留学生の受け入れを考える場合に、避けて通れないことの一つに英語による授業科目の拡充があります。そのなかで特に力を入れたいのが、各学部の専門科目群の授業を英語で提供できるような仕組みをつくることです。さらに、寮などの生活インフラを整えることが、バランスの取れた提携関係を結ぶうえで必要になるでしょう。

さらに国際交流を活性化させるうえで重要なことは、一橋大学の学問の魅力を積極的に海外にもアピールすることです。

また、各先生方が持つ海外とのネットワークを把握し、有機的に活用していくのも私の役割です。

如水会との連携強化

社会連携については、産学官連携と社会貢献を行っていくという2本立てで考えています。とりわけ産業界の窓口になってくれている如水会との連携を強化していきたいと思っています。私は如水会の理事会メンバーですし、ほかに組織強化委員会、研修文化委員会と、計三つの委員会のメンバーとして、情報交流をしながら社会連携に取り組んでいきたいと思っています。一橋大学基金にもかかわることになりますし、後援会との連携も重要になります。

毎年、関西や中部地域で行う「一橋大学アカデミア」は大学として実施しているものですが、現実には同窓会組織である如水会の支援がなくては成り立ちません。密なコミュニケーションを重ねながら、信頼関係の維持、強化に努めていきたいと思っています。

研究面でも社会連携でも、大切なことは、一橋大学の魅力をより多くの人々に知ってもらうことです。研究内容にしろ、人材の潜在的能力の高さにしろ、一橋大学の持つ魅力と強みを世界中に伝えていく。その体制づくりが私の役割だと考えています。(談)

副学長
(企画・評価担当)

辻 琢也

私の担当は企画・評価です。学長の方針の実現を担う「総務、財務、情報化担当」、「教育・学生担当」、「研究、国際交流、社会連携担当」の3人の副学長がほかにいます。この三つの分野の運営を、全体を見ながら取りまとめて調整していくのが私の仕事です。それぞれ担当はありますが、それを超えて各々の持ち味をクロスオーバーしながら発揮できるような形になればいいと思います。

なお、新執行部は、第三期中期計画の策定とともにスタートできるといって恵まれた環境にあります。中期計画の準備段階で現学長がワーキンググループの座長として策定に携わっており、それをさらに具体化し、蓼沼学長自らが描いたビジョンの実現に向けて運営をサポートしていきます。

研究教育分野の方向性

残念ながら、社会科学の世界では日本の存在感はあまり大きくありません。一橋大学も日本ではトップレベルですが、世界のなかでのプレゼンスと

研究・教育の世界的拠点たる経営改革を 企画・評価の立場から支援



いう点ではさらなる努力が必要です。一方で日本には、企業経営や国民保険制度、地方交付税制度、土地区画整理事業など、世界に誇ることができるとされたシステムがあります。これらのシステムを社会科学の立場でしっかりと分析して、日本発の実践の新バージョンをグローバルスタンダードで世界に発信していく。そのために何をしたらいいのか。これが、重要な課題になります。

一橋大学は、商学において日本最高の歴史と伝統を誇る大学院研究科・学部を有すると同時に、経済学研究科・経済学部も世界ランキングに名を連ねる数少ない日本の大学です。また、法科大学院生の司法試験合格率は過去通算で日本一の高い水準にあります。これら日本最高水準の社会科学の研究・教育を集めて相互作用させ、過去に甘んずることなくさらに実績を重ねて世界に向けて発信していく。これは日本

にとっても、一橋大学にとっても大切なことです。

そのためには研究者の皆さんが研究成果を出しやすい環境づくりも重要です。研究者としての人材登用の仕方から、教育負担や研究費のあり方まで、総合的に検討していかなければなりません。

実質的な教育体制づくり

教育に関していえば、これまでも少数精鋭の学生を確保してきた一橋大学は、4学部 of 全学生数が、マンモス私大の1学部の学生数程度で、学部間の垣根が低く、他学部の科目も自由に受講しやすいい環境を確保してきました。その垣根をさらに低くし、各学部の長所を大学全体で共有できる体制をさらに強化していく必要があります。

同時に、グローバル化のなかで意欲と能力のあるすべての学生が、実際に海外の現地で教育を受けたり、研究を進めることができない体制を構築します。動機づけや語学研修のためには、海外の大学で単位取得したり、調査研究したり

海外の現地で教育を受けたり、研究を進めることができない体制を構築します。動機づけや語学研修のためには、海外の大学で単位取得したり、調査研究したり

する、一橋大学らしい質の高い留学を推進していくことになります。一橋大学では、これまでも少人数ゼミを中心に教育を行ってきましたから、ゼミ単位で海外調査や大学間交流を進めるというのも有力な方策です。これが教育分野で描いている大きな絵です。

実効性ある

大学経営に向けて

近年、大学に対する期待はさらに高まり、それに対する評価は厳しくなってきました。変貌著しい世界の動きに対応して、各研究科・学部の魅力をさらに引き出すために、大学の持つ資源を不断に再配分し、一橋大学全体として望ましい研究・教育体制を目指して、絶えず見直しを続けることが必要不可欠です。これが大学経営であり、その全体調整を図るのが、企画・評価の主要な役割です。現行の国立大学法人制度のもとで、どうすれば実効性のある大学経営を実践できるのか。試行錯誤を繰り返しながら、歩んでいくことが求められます。

一橋大学がこれまでの強みとノウハウを活かして、国立大学法人の分野で先進的に経営改革を重ねていくことは、一橋大学関係者のみならず、広く日本や世界にとっても貢献できる肝要なことと考えています。(談)

新任学部長・研究科長

個性、作家性の強い
研究者たちが
自己実現できる鑄型づくり



社会学部長・社会学研究科長
中野 聡

全国的にも最高水準にある科研費の獲得状況が示すように、社会学部・社会学研究科には先端的な研究を主導している個性的な研究者が集まっています。一人ひとりが言わば一国一城の主であり、それぞれが強い「作家性」を持って研究を展開しています。私たちの先輩である阿部謹也先生の『ハーメルンの笛吹き男－伝説とその世界』に代表されるように、読み継がれていく名作がたくさん著されています。そういう個性の強さ、作家性の強さが社会学部の一つの大きな魅力です。

学部長・研究科長として一番やるべきことは、さまざまな方向性を持って研究している研究者たちがのびのびと自己実現できるような鑄型というか、インフラを整えることです。社会全体を見渡すと、さまざまな問題が解決を迫られています。その課題に応じて、取り組むべき教育研究のプラットフォームを絶えず組み替え、横断的に結びつけていくことが、同時に個々の研究者の自己実現のための鑄型を提供することにもつながるようにしていきたいと思っています。全学のなかで社会学部が4学部の枠を超えた一つのハブのように機能すること、理系にも開かれた文理共鳴・融合の場であることも重要です。そうした教育研究の核になれる若手研究者が増えていきますから、彼らが活躍できるよう学部長・研究科長として努力していきたいと思っています。(談)

Satoshi Nakano

新任学部長・研究科長

世界に誇る人材の宝庫、
その^{ようらん}揺籃の
さらなる発展を目指して



経済学部長・経済学研究科長
大月 康弘

4月から経済学部長・経済学研究科長に就任しました。1985年に経済学部を卒業しましたので、思えば丸30年が経ったところで、時の流れを痛感するばかりです。

私たちが卒業した80年代半ばは、今から思いますと、明治以来のわが国の経済発展が絶頂にたどり着いた時期だったのだ、と改めて感じ入ります。これに伴い、戦後世界におけるわが国経済の地位も変更されました。結果として、その後、経済事情は転変、いわゆる「失われた20年」を経て、今ようやく復興の途上にあることを感じるこの頃です。日本の、そして世界のこのような経済変動を適確に同定し、長いタイムスパンのうちに現況を見定めて、行く末を考察する。そのようなセンスある「世界の感得能力」を、クールな経済学の分析手法とともに、当時の先生方から教えていただいたことを、今さらながら有難く思い返しています。

経済学部・経済学研究科には、世界に誇る人的資本があります。わが国また世界で活躍する幾多の人材を多く輩出し、現在の教員もまた、国際学界で活躍する無双の逸材ばかりです。学生諸君の意欲と能力も高く、日々の切磋琢磨が、ときに眩しくも感じられます。この良き環境を、さらに充実したものとするために微力を尽くしていきたい、と心を新たにしているところです。本学部・本研究科への旧倍のご叱咤、ご声援をお願い申し上げます、着任のご挨拶とさせていただきます。(談)

Yasuhiro Otsuki

新任学部長・研究科長

変えてはならないもの、
変えるべきものを見極め、
進化する



商学部長・商学研究科長
蜂谷 豊彦

一橋大学は、商法講習所に始まり、東京高等商業学校、東京商科大学などまさに“商学”を看板として歴史を重ねてきました。その看板を背負う商学部の学部長・研究科長のポストは、正直申し上げて荷が重いですが、これも使命と受け止め、任期を精いっぱい全うしたいと考えております。

今、まさに平成28年度から始まる6年間の中期計画を立案しているところです。その期間、どういった方向に向かって商学部・商学研究科を運営していくかの舵取りを間違えないよう知恵を絞らなければなりません。私は、これまでと変えてはならないものと、変えるべくチャレンジが必要なものがあると考えています。前者の最たるものは、商学部・商学研究科に所属するすべての学生がつねに、少人数によるゼミナール教育を受けられる体制を整備しておくことです。「読み・書き・考える」というプロセスを繰り返すことで、学生は飛躍的に力を伸ばします。また「渋沢スカラープログラム」を活用したグローバルリーダー育成も継続しなければいけません。

後者では、研究レベルの向上が挙げられます。商学・経営学分野での本学における研究実績は、世界レベルから見るとまだまだ課題があります。これを世界に認めてもらえるように力を入れる必要があります。そのための方策もいくつか考えています。ご期待ください。(談)

Toyohiko Hachiya

天井のない学習と研究を
日々支援していきます



一橋大学附属図書館長
山部 俊文
(法学研究科教授)

本学附属図書館の特長は、中央図書館機能を持つ研究図書館として、社会科学系を中心とする本学の研究教育に欠かせない資料を網羅的・体系的に整備していることです。

附属図書館の蔵書数は195万冊に達し、そのうち約110万冊の図書と約1万6800タイトルの雑誌が開架式で閲覧できます。大学での勉学は教科書の先にあり、天井はありません。自分が探す本の周りに、関連する高度な専門誌や専門書がある。これは、天井を突き抜ける良い刺激になるでしょう。充実した高度な研究図書館であることが、学習図書館としての機能・役割の強化にもつながっているのです。

喫緊の重要な課題の一つが電子化への対応です。図書館としてあるべき将来像を模索しながら、電子媒体を効果的に活用できる仕組みづくりを検討中です。

何より図書館は、本学の教員・研究者や学生の研究活動と学習を支える基礎です。日々着実にその責務を果たして行くことが附属図書館にとって最も重要なことと考えています。

一橋大学では、伝統的に図書館の整備に力を注いできました。こうした先輩たちの実績や思いを受け継いで、今後も貪欲に資料や文献を収集・整備して行きます。(談)

Toshifumi Yamabe

司法制度改革の理想を
貫いていきたい



法科大学院長
滝沢 昌彦

近時の司法制度改革は、端的に言えば「司法の民主化」だと私は考えています。この改革には、かつて一部の閉鎖的なエリート集団が担っていた司法を、民主化して風通しがよく国民にとって敷居の低いものになろうという意味が込められています。裁判員制度やロースクールなどもその一環です。

当初は司法試験合格者年間3000人を目標としていましたが、その実現は、困難な局面を迎えています。しかしながら、全体としてみれば、司法制度改革はそれなりの成果を上げているというのが、私の認識です。新司法試験合格者が法曹界で活躍ようになって、明るく風通しの良い法曹界ができつつあるからです。批判は真摯に受け止めながらも、当初の理念は失わずに現在の路線で改革を進めていくことが重要と考えています。

一橋大学法科大学院の特徴は、教員も学生も互いの顔が見える最適な規模のなかで、目先の司法試験対策ではなく将来を見据えた教育を行っていることです。この路線に自信を持ちつつも、改良を重ね、司法制度改革の理想とともに貫いていきたいと考えています。(談)

Masahiko Takizawa

公共財提供の体制を強化し、
魅力ある研究の場となる
ことを目指す



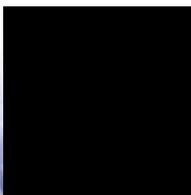
経済研究所長
北村 行伸

一橋大学経済研究所は、2015年4月の再編成により「経済・統計理論」「経済計測」「比較経済・世界経済」「経済制度・経済政策」「新学術領域」という五つの研究部門を設立しました。これまでは、比較体制という枠組みで地域ごとの分野分けを残していましたが、今回はアプローチ別に研究部門を構成し、研究の自由度をより高めることを目指しました。

経済研究所の新所長としての私の役割は、実証研究における重要性が高まる各種の統計データの利用環境の整備と、研究者たちの共同研究拠点としての機能を強化することだと考えています。現実社会の直面するさまざまな経済的なテーマに機動的に適応できる研究体制を整えていきたいと思っています。

一橋大学は、長期的な経済政策を考えるうえでの有用なデータ、情報が蓄積されていることが国内外を問わず広く認識されています。欧米や日本でベストセラーとなった経済書『21世紀の資本』も、日本のデータに関しては本研究所の研究者の協力を得ながら執筆されたという事実もあります。そうした「公共財」を提供する役割をさらに強化し、研究者が安定して研究に打ち込める、より魅力ある研究の場を創造していきたいと思っています。(談)

Yukinobu Kitamura



大手企業の経営陣を 数多く輩出する

一橋シニアエグゼクティブ プログラム



2002年に次世代の経営者を育成するというコンセプトでスタートし、以来、多くの経営者人材を輩出してきた「一橋シニアエグゼクティブプログラム(H-SEP)」。産業界の発展に大きな役割を果たしてきたプログラムの全貌を紹介する。



多くの企業再生を手掛けた三枝匡氏が 戦略的経営者のフレームワークを熱く語る

初日は開校式に続き、ミスミグループ本社取締役会議長の三枝匡氏による基調講演。自らの体験を交えながら戦略的経営のフレームワークと熱い心のリーダーシップを説いた。2日目は沼上幹理事・副学長、島本実教授による経営者研究、さらには田中一弘教授による「企業の目的と責任」をテーマとした講義が行われた。



1～2. 多くの企業再生を成功させ、その後ミスミを継続的な高成長企業に育ててきた三枝氏だけに、その発言は説得力に溢れる。
3. 熱心に聞き入る受講生。 4. 開校式では会計学などを専門とする伊藤邦雄教授が挨拶。
5. 第一セッションは国立キャンパスにある「佐野書院」で開催。セッションによっては外部の研修施設で行う

一橋大学大学院商学研究科が主催するこのプログラムは、一般の研修とはあらゆる点で異なる。具体的にはどのような形で実施されるのか。二〇一四年度のプログラムをレポートする。

大手企業の経営幹部候補二四名が参加、半年にわたって「経営」を学ぶ

長年蓄積してきた知識ベースを
基盤にカリキュラムを作成

「あなた方は経営の一角を担うことを期待されているはずですが。その自覚が足りないのではないですか」

一橋大学国立キャンパスに隣接する会議場「佐野書院」の一室。ミスミグループ本社取締役会議長であり、商学研究科客員教授でもある三枝匡氏がこう切り出すと、受講者の顔つきがきりりと引き締まった。これからどんな体験が待ち受けているのか。期待と不安が入り混じったような表情も見取れた。

一橋大学大学院商学研究科が主催する「一橋シニアエグゼクティブプログラム」。その二〇一四年度のカリキュラムがこの日スタートした。第一セッションは二日間、その後も二日または三日間のセッションが、一カ月から一カ月半おきに計五回実施される。すべてのプログ

企業ごとに戦略的失敗事例を発表、その原因や対策を考察する

メインプログラムは「戦略的失敗の事例分析」。企業別に自社の戦略的失敗事例を発表、どこに原因があったのか、繰り返さないためにはどうすればいいのかなどを議論し合った。このほか伊丹敬之名誉教授による経営者研究、イノベーション研究センターの延岡健太郎教授による講義なども実施された。

1. マーケティングセッションを担当した鷲田祐一准教授。2~3. イノベーション研究センターの青島矢一教授は具体的事例をもとにイノベーションマネジメントの重要性を説いた。4. 戦略的失敗事例研究の1コマ。「なぜここで追加投資してしまったのか」「本当ならどこで引き返していたか」などさまざまな議論が巻き起こった



1



2



3



4

過去の卒業生の多くが
経営幹部として活躍している

各セッションのプログラムはバラエテ

ながら今日まで発展させてきている。
○五年度には新たにキリンが参加。翌年からさらに参加企業を募り、これまでパナソニック、三井化学、セイコーエプソン、IHI、日本政策金融公庫、オリエンタルランド、東燃ゼネラル石油、JBI Cがメンバー企業に加わっている。

外交ゲームにより戦略的思考法を習得。その思考法を実践に生かす術を学ぶ

まずは第1次世界大戦前のヨーロッパを舞台に、列強7カ国が覇権を争う外交ゲーム「ディプロマシー」を実施。さらに沼上幹理事・副学長指導のもと、そのゲームを通して培った戦略的思考法をどう実践に役立てるかを学んだ。ほかに日本IBM取締役会長である橋本孝之氏の講演、橘川武郎教授、島本実教授による経営者研究など。



1



2



3

1~3.7つのチームに分かれてディプロマシーを実践。4. 沼上幹理事・副学長指導のもと、スマホ業界を例に、戦略的思考法をどう実践に援用するかを話し合う。AppleやSAMSUNG、小米科技 (Xiaomi) などのチームに分かれて戦略プランを立案、ビジネスウォーゲーム型のケース・ディスカッションを行った



4

ラムが修了するのは半年後になる。
今回の受講者は大手企業七社の計二四人。全員が部長、室長、本部長といった肩書きをもち、何人かはすでに取締役や執行役員のポストに就いている。近い将来、経営の中枢を担うと期待される各社のエースが集まっている。

このプログラムは、二〇〇二年に日本電気、伊藤忠商事、花王、富士フイルムの四社でスタートした。商学研究科が長年蓄積してきた知識ベースを基盤として、トップ経営者になっていく人々が互いに深い対話を行なって成長していく場を提供するべく、伊丹敬之名誉教授、守島基博教授、沼上幹理事・副学長の三名が中心となってカリキュラムを作成。とりわけ日本の経営学を長年牽引してきた伊丹名誉教授の考え方を大切に受け継ぎながら今日まで発展させてきている。

各自が半年間費やして調べた 「経営者研究」を発表

受講者には半年を通した課題が与えられる。自分が関心を持つ経営者を半年間じっくり研究し、2万字程度の長い論文を書き上げなければならぬ。初日はその発表会が行われる。2日目は日産自動車取締役副会長の志賀俊之氏の講演など。最後に修了式と懇談会。お互いの健闘を誓い合い、半年間のプログラムを終える。



1～2. 経営者研究の発表は、まず3グループで行われ、その後全体討議が行われる。研究対象は、本田宗一郎など歴史に名を残す経営者から、孫正義や柳井正など現役の経営者までさまざま。ほかに自社の創業者を研究する人もいる。3. 研究の成果は冊子にまとめられ、後日全員に配付される。毎年力作ぞろいだ

「2年か3年か、半年か、1年か、それによって、自分が何を学ばなければならないか、何を身につけなければならないか、それが変わってくる。だから、半年間のプログラムは、自分が何を学ばなければならないか、何を身につけなければならないか、それが変わってくる。だから、半年間のプログラムは、自分が何を学ばなければならないか、何を身につけなければならないか、それが変わってくる。」

人事からファイナンスまで。 外国人教授による英語の講義も

初日は、戦略的人資源管理(SHRM)や組織行動論を専門とする守島基博教授による人材マネジメント論。さらにクリスティーナ・アメージャン教授によるグローバル・リーダーシップの講義(英語)が続いた。2日目以降は、伊藤邦雄教授による企業価値創造経営、中野誠教授によるコーポレート・ファイナンスの講義などが行われた。



1. 人事戦略について解説する守島基博教授。
2～4. クリスティーナ・アメージャン教授の講義はすべて英語で行われる。受講者も日本語で話すのは厳禁。アメージャン教授がゆっくりとわかりやすく話していたこともあり、全員がグローバルなチームの経営について深い気づきを得ていた



「現役経営トップの講演、全員またはグループによるディスカッション、実際に起こった事例をもとに学ぶケーススタディ、外交ゲームを通して戦略的思考法を習得するディプロマシーなど。また、それぞれの受講者が、自分が選んだ経営者について半年間研究を重ね、最後にその成果を発表するというプログラムも組まれている。現在も経営戦略などの講義を担当する沼上幹理事・副学長はこう話す。

「事業戦略から人事戦略、マーケティング、コーポレート・ファイナンスまでの幅広い分野を学びますが、必ずしも知識の習得が目的ではありません。それらを通して、自分自身の経営思想を改めて深掘りし、再構築してもらうためのプログラムです」

セッションが進むにつれ、一人ひとりの表情には何かをつかみ取ったという自信が垣間見られるようになった。また、各セッションは合宿形式であり、寝食を共にするためか、受講者の間には連帯感のようなものも広がっていった。

「2年か3年か、半年か、1年か、それによって、自分が何を学ばなければならないか、何を身につけなければならないか、それが変わってくる。だから、半年間のプログラムは、自分が何を学ばなければならないか、何を身につけなければならないか、それが変わってくる。」

いきなり一喝され、
気合いを入れ直した

守島 本日はお忙しい中、お時間をいただき、ありがとうございます。

碓井 いえいえ、とんでもないです。もう八年前になりますが、一橋シニアエグゼクティブプログラムではとても貴重な経験をさせていただきました。守島先生の講義も大変興味深く聞かせていただきましたし、こちらこそ再会できてうれしく思います。

守島 当時、碓井さんは生産技術開発本部長だったと思いますが、どのような経緯で参加されたのですか。

碓井 もともと弊社には体系立てて経営幹部を育てていくという仕組みはありませんでした。おそらくは当時の経営陣がその必要性を痛感したのでしょう。私のときから毎年四人ずつ受講することになりました。もっとも、なぜ私に白羽の矢が立ったのかは見当もつきませんが。

守島 いずれ経営の一角を担うという自覚はまだなかった？

碓井 私は三〇代半ばで一〇〇人規模のビッグプロジェクトを任されたのですが、その経験を通して、会社全体を視野に入れて物事を考えるという習慣が身につきました。事実、若いうちから「この

経営トップに聞く

リーダーは
どうあるべきかを
教えてくれた



2006年度プログラムに参加

セイコーエプソン(株) 代表取締役社長

碓井 稔氏

うすい・みのる ● 東京大学工学部卒業後、信州精器（現セイコーエプソン）に入社。同社のコア技術であるマイクロピエゾ方式のインクジェットプリンターを開発。生産技術開発本部長などを経て、08年代表取締役社長に就任。



コーディネーター

一橋大学大学院商学研究科教授

守島 基博

もりしま・もとひろ ● 慶應義塾大学大学院社会学研究科社会学専攻修士課程修了。同大学大学院経営管理研究科教授などを経て現職。近著に『人材マネジメント入門』『人材の複雑方程式』などがある。



会社をもっとよくするには何をすべきか」などとよく考えていました。ただ、社長を目標そうなどと具体的に考えていたわけではなかった。ですから「たまには勉強するのもいいか」くらいの軽い気持ちで出向いたように思います。

守島 実際、受講してどうでしたか。

碓井 初日にミスミグループの三枝匡さんの講義があったのですが、これがかなり強烈でした。壇上に立つや「あなた方は近い将来、経営を担う立場にいるはず

だ。その覚悟はできているのか」と一喝されたんです。どうもこれはありきたりの研修ではない、そうとう気合いを入れて臨まないとマズいぞと自分に言い聞かせたことをよく覚えています(笑)。

経営トップに立ち、

研修の意義を痛感した

守島 ほかに印象に残っているプログラムはありますか。

碓井 四、五人のグループで議論し合うというプログラムが多かった

と思います。それらは他社の方々の考えを聞けるという点で興味深かったですね。守島先生の人事制度に関するお話しても印象に残っています。ただ、正直言うと、あのときはあまりピンとこなかったんですよ。

守島 碓井さんのように技術畑を歩んでこられた方には少々退屈だったかもしれませんね(笑)。

碓井 いえ、そうではなく、その頃は人事制度というのがあまり重要だと思ってい

守島 なるほど。



なるとそう単純ではありません。組織を設計して人事制度を構築し、事業戦略を練り上げる。そうした日々の営みによって少しずつ風土が醸成されていきます。

碓井 先生の講義を聞いたからこそ、そういう認識を持つことができたのだと思います。それに、今の経営幹部には同じプログラムを受講した者が多いので、人事制度に関して共通理解があります。先生には本当に感謝しています。

守島 そう言っていただけとうれしいですね。ところで、プログラムの柱の一つに経営者研究がありますが、碓井さんは本田宗一郎を取り上げられました。

碓井 誰も成し遂げていない分野に果敢に挑み、信念と情熱でやり遂げたという点においては本田宗一郎の右に出る人はいないでしょう。その生きざまをもう一度辿ってみたいと考えました。

守島 当然、経営者にはマネジメントのスキルが求められますが、それだけで大きなことを成し遂げることはできない。マインドが重要だということですね。

碓井 この研修は、そこがきちんと押さえられていると思います。リーダーはどうあるべきなのか常に考えさせられるし、触発されることが多かった。今後、幹部社員を預けるつもりですので、引き続きよろしく願います。

「経営」を意識するようになり、 リーダーとしての自覚が芽生えた

二〇〇二年にスタートした
一橋シニアエグゼクティブプログラム。
受講した方々はどんな感想を抱いたのか。
二〇二二年度のプログラムを受講し、
現在は経営幹部として辣腕をふるう
四人の卒業生に語り合ってもらった。

休日を返上して勉強することも
この上なく濃密な半年間だった

和田 今日は二年前を振り返ってほしい
とのことなのですが、皆さん、どんな思
い出がありますか。

岩間 とにかく濃密でしたね、あの半年
間は。学生時代以来というくらい勉強し
たし、経営者研究も国会図書館に足を運
ぶほど熱が入りましたし。

坪井 宿題も多かったですからね。一つ
のセッションが終わるとドカッと課題図
書が届く。えーっ、これ全部読まなきゃ
ならないのって(笑)。

足立 会社の仕事もあるので、土日を充
てるしかないですね。

和田 印象に残っているプログラムはあ
りますか？ 私は初日の三枝匡さんの講義
もインパクトがありました。第三セッ
ションの失敗事例の発表もかなり興味



(株)日本政策金融公庫
企画管理本部特別参与 経理・財務部門長

岩間 邦彦 氏

社も普段なら外部には話しにくいような
事例を持ち出してきました。他社の失敗
事例を聞ける機会なんてなかなかないで
すし、貴重な経験でした。

坪井 それぞれ業種は違うわけですが
ど、失敗の原因を突き詰めると、どこか
に共通項があるわけですよ。それで大事
なポイントが浮き彫りになって、とても
勉強になりました。

岩間 第四セッションのオールイングリ
ッシュの講義も印象に残っています。私
は聞き取ることはできても話すのは得意

深かったですね。

足立 当たり障りのない事例を取り上げ
てお茶を濁すのかなと思ったら、どの会



富士フィルム(株)執行役員 FPD材料事業部管掌
FPD材料生産部生産部長
富士フィルムオプトマテリアルズ(株)代表取締役社長

足立 敦 氏

ではないので、けっこう冷や汗もんでし
たけど(笑)。その点、皆さんは堂々と話
されてさすがだなと。

坪井 いえいえ、そう振舞っていただけ
です(笑)。

切磋琢磨し合える仲間ができた
現在も年二回同窓会を開催

和田 でも、大変だった分、得るものも
大きかった。

坪井 普段は興味の薄い分野だと勉強し



キリン(株)執行役員
CSV本部ブランド戦略部長

坪井 純子 氏

和 田 ちょっと偉そうな言い方ですけど、先生方の講義がまたうまいんですよ。「経営リーダーはこうあるべきだ」などといった直接的な言い方はあまりされ

ようと思っても身が入らない。この研修は財務から人事まで一通り組み込まれているので、随分引き出しが増えました。
和 田 セッションからセッションまで一カ月半程度空くのも好都合でしたね。学んだことを消化できるし、次の準備も進められる。
足 立 ただ、一般的な研修と違い、知識重視ではないですよ。何か課題に直面したとき、問題の本質に迫るためのアプローチの術とか、そういうものが養われたと思います。
岩 間 私の場合、自分が担当する部門だけでなく、きちんと会社全体を見なきゃいけないという自覚が何より備わりました。そしてそのためには、まだまだインプットしなければならぬことが山ほどあると痛感させられました。この年になると、これまで培ったものに頼ってしまいがちですが、それではいざ行き詰ま

ってしまおうと。

坪 井 私も「経営」を意識するようになりましたね。どの講義だったか、事業運営と企業経営の違いについて質問されたのですが、そのときハッとさせられたんです。自分は事業運営という視座でしか物事を見てこなかったのではないかと。

これからはどこに目線を置くかとか、どう時間軸を捉えるかとか意識して変えていこうと思いました。



花王(株)執行役員 川崎工場長
ビューティケアSCM副センター長

和 田 康 氏

岩 間 研修終了後も年二回同窓会を実施していることもあって、みんなけっこう親しくなりましたしね。
和 田 そういえば同窓会もうすぐですね。今回も相当盛り上がりそうですし、大いに楽しみにしています。

ない。考えるヒントを与え、あとは自分で考えてくださいという感じ。といって突き放すようなところはなく、きちんと終着点に導いてくれる。自分で辿りついただけにストンと胸に落ちるんです。

間がいつぺんに三〇人近く(一二年開催時の参加者数)でした。これだけでも参加してよかったと思います。

坪 井 私、仕事で悩んだときとか同期の人たちのことを思い出すんですよ。あのとき一緒だった〇〇さんだったらどうするだろう、××さんだったらどうだろうって。ほんとに信頼してます(笑)。

坪 井 まったく同感です。そもそもリーダーの心得とかって簡単に言葉で説明できるものではないですよ。だからあまり端的に言われても耳に残らない。その点、この研修は気付きを与えてくれるというスタイルなので、自分の中にじわじわと深く染み込んでいくわけです。
岩 間 それとやっぱり皆さんと出会えたことが大きいですね。
足 立 それもこの研修の魅力ですよ。業種も違うし、専門分野も違いますが、会社内での立場が近いから、みんな話が合うんです。しかも普段仕事で出会う人と違って利害関係がないから何でも話せたりする。そういう切磋琢磨し合える仲間がいつぺんに三〇人近く(一二年開催時の参加者数)でした。これだけでも参加してよかったと思います。



グローバルな環境で《Captains of Industry》を体験できる 人材育成を目指す「渋沢スカラープログラム」

一橋大学商学部では、2013年度以降の入学者を対象に、独自の選抜教育プログラム「渋沢スカラープログラム」を実施している。《Captains of Industry》としての役割を、グローバルな環境で体験できる人材育成がねらいだ。

近代日本資本主義の父・渋沢栄一を ロールモデルにした選抜プログラム

プログラム名に冠された「渋沢」とは、近代日本資本主義の父と言われ、商法講習所（一橋大学の前身）の創設にもかかわった渋沢栄一のことである。

明治維新後、ヨーロッパから帰国した渋沢は、近代日本の租税・貨幣・銀行制度の樹立、殖産興業政策の指導、株式会社制度の啓蒙・普及などに携わる。日本初の銀行である第一国立銀行をはじめ、約500もの会社の設立・経営に参画した。これが「近代日本資本主義の父」と言われる理由だ。

その渋沢栄一をロールモデルに、グローバルな環境で《Captains of Industry》を体験する人材を育てていく。「渋沢スカラープログラム」という名称には、そんな意味が込められている。

プログラム内で提供される

専門科目を英語で学び

1年間、協定校に留学するという特徴

「渋沢スカラープログラム」には選抜試験がある。書類選考や面接試験を通して、思考力・洞察力・志・情熱・コミュニケーション能力などの観点から総合的に評価している。選抜された学生は大学2年次からプログラムに参加する。

プログラム最大の特徴は、専門科目を英語で学ぶことだ。プログラム修了要件の単位数は38単位で、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となる。また、選抜された学生は海外の協定校へ1年間留学することも、大きな特徴だ。留学先で受講した商学関連科目についても、プログラム修了要件として積極的に単位を認定していく。

先進性に富んだ同プログラムでは、学生が段階を経て学習できるよう、初級、中級、上級レベルで各分野の専門科目が英語で開講されている。また、これらの授業は、2010年度よりスタートした教育プログラム「HGD」(Hitotsubashi University Global Education Program) 科目の一部でもあり、学生交流協定校からの交換留学生も履修できる。二つの教育プログラムの相乗効果により、日本人学生と海外からの留学生が肩を並べて学び、議論を交わすための学習環境が整備されている。

授業、オフィスアワー、ランチ、少人数クラスという環境を活かして講師と学生が密にコミュニケーションをとる

同プログラムにおいて、「Intermediate Course in Finance」は金融を英語で学ぶ中級レベルの授業である。この授業を履修する学生は現在15人、う

グローバル人材育成
英語で学ぶ商学
少人数選抜教育



「Intermediate Course in Finance」の授業。レクチャースタイルを取りながらも、自由に質疑応答ができるよう工夫している

カン・シンウー (Shinwoo Kang) 特任講師

少人数クラスだから、
問題に対する洞察を
深められる



商学部2年
陳悦さん

「**渋** 沢スカラープログラム」に
応募したのは、一橋大学からさらに海外の大学
に留学して、金融を学びたかったからです。英語での授
業は、ハルビンにいた頃からずっと経験していたので、
日本語の授業より安心でした。そもそも金融や会計など
の学問は、アジアが欧米から輸入したものです。英語で
学んだほうが理解しやすい面があります。また、インター
ネットで検索するときも英語のほうが便利です。日本語
で検索するよりもたくさんの検索結果が出てきますから。

そして「Intermediate Course in Finance」の授業
で重要なのは、英語で行われること以上に、少人数クラ
スであることです。1年次に履修した概論の授業はとて
も勉強になりましたが、100人を超える学生が受講して
いたので、一方的に知識を吸収するしかありませんでした。
でも「Intermediate Course in Finance」の授業
は少人数なので、カン先生に質問したり、学生同士で議
論したりするチャンスがたくさんあります。コミュニケー
ションをとりながら学んでいると、問題に対する洞察が
明らかに深まるのです。自分がどこまで理解しているか、
理解したことをどう伝えればいいか、はっきりわかります
ね。人間関係も築けますし、英語力もさらにアップする
ので、とても効率的です。(談)



英語の授業も
膨大な宿題も、
大変だから面白い

商学部2年
名東悠宇さん

「**私** はもともと海外志向が強いので、1年間の留学が
必須の「渋沢スカラープログラム」には絶対に参
加したいと考えていました。受験勉強をしていた頃から
英語は得意でしたが、プログラムに応募するにあたって
TOEFLに挑戦するなどして英語力を磨きました。それ
でも実際にプログラムに参加してみると、英語で表現す
ることの大変さや金融の難しさに苦労します。カン先生
に支えられて頑張っているうちに、その苦労が面白さに
変わり、今ではすっかり夢中になってしまいました(笑)。

宿題は1回につき、大判のテキストで30ページ前後を
読み、問題を解いてくるというのが中心です。ただ、
そのページだけではなく章全体を理解していないと解け
ません。テキストを何度も読み返し、友だちと話し合っ
たり、インターネットで調べたり……。エクセルで表を作
成したり計算したりすることも多いので、毎回必死です。

しかし、授業でも宿題でも、自分の力でどうしても乗
り越えられないときには、カン先生が力を貸してくださ
います。そして自分の理解が50%から100%になり、答
えを出せたときは本当に嬉しいですね。切磋琢磨し合え
る仲間にも出会えて、今は大学に行くのが楽しくて仕方
ありません。留学予定のシンガポール経営大学でも、
きっとすぐにとけ込めるという自信もつきました。(談)

こちら人は交換留学生である。この少人数クラスで教
鞭をとるのがカン・シンウー (Shinwoo Kang) 特
任講師だ。カン講師は、韓国・ソウル大学校を卒業
後、渡米。University of Michiganにて経営学博
士号を取得し、2014年度より一橋大学商学部の
教員を務めている。

「Intermediate Course in Finance」は、講
師と学生が議論をしながら進めるには不向きな授
業と判断し、通常のレクチャースタイルを取って
います。ただし履修者が少数ということもあり、自由
に質疑応答ができる授業環境にしました(カン講
師)

授業終了後には必ず宿題 (assignment) が出る。
カン講師によれば「1回につき3〜4時間はかか
る」とのことなので相当なボリュームだ。今回の授
業は、つねにその宿題を終えていることが前提に
なっているため、90分の授業の後も、学生たちは気
が抜けない。そこで授業後にはオフィスアワーを設
けて、学生の質問や相談に対応するようにしてい
る。なおオフィスアワーとは、教員が学生のために

研究室を開放する特定の時間のことで、基本的に事
前の予約は必要ない。カン講師のオフィスアワーに
は、毎回1〜2人の学生が訪ねてくるそうだ。

「少人数クラスで授業を行ううえで、私は一人ひとりの学生の、人となり」を理解し、学生が何でも気軽に話せる関係を築きたいと考えています。ときには学生と学外でランチをとり、授業以外の話をすることで、お互いに理解を深めるようにしています。もちろん強制ではありませんが(カン講師)

授業はすべて英語、オフィスアワーでの質問や相談も英語。学生には集中力や緊張感が求められる環境のなか、英語で金融を学ぶ意味についてカン講師はこう語る。

「将来、海外を舞台に働きたいと希望する学生には、良いトレーニングだと思っています。日本語で学ぶ金融と内容的には変わりませんが、英語の表現に慣れる絶好の機会になるでしょう。商学部の学生は1年次で日本語による金融概論を学んでいますので、私のクラスが良い復習になっているのではないかと感じています」(カン講師)



ときには教員と学生が一緒にランチをとり授業以外の話もする。これも授業で学生が何でも気軽に話せる関係を築くためだ



授業はすべて英語。配付資料、質問・相談もすべて英語。将来海外を目指す学生には良いトレーニングになる

一人ひとりの研究をゼミが一体となり、高めていく

公共経済学において、計量経済学の分析手法なども活用しながら、政策立案の手法を学ぶ山重ゼミ。山重慎二准教授は、優しい人柄ながらも厳しい指導で学生を徹底的に鍛えることで知られる。集大成となる卒業論文の作成プロセスでは、ゼミ生全員による発表会を開き、全員で意見を言い合い、発表者にとっては貴重なアドバイスが受けられる場となっていることも特徴的だ。ここで身につく経済学的なものごとの考え方は、実社会で大いに役立つもの。卒業後は、官公庁はもちろん、金融事業やエネルギー事業など公共的な企業への就職にも有利と言えよう。

経済学の分析手法を活用し、さまざまな課題解決に挑む

一般的に、問題解決への取り組みは、まずは「直感」から始まる。「これはおかしいのではないか?」という問題意識を持ち、どこが問題なのか、どうすれば解決できるのかという「仮説」を立てる。次に、この仮説が正しいかどうか、正しくないとしたらどう修正すればいいかを論理的に検証する。そして、検証結果を論理的に説明し、解決策を実行する。これらのノウハウは、社会のさまざまな局面で大いに役立つものだ。公共経済学を専門とする山重ゼミでは、こうしたノウハウを身につけるために、諸問題を多面的にとらえ、その本質にアプローチするための経済学的な分析手法を学ぶ。

「いろいろな場面で応用できるので、キャリア構築の力になるはず。そんな人材がさまざまなボジ

ションで活躍し日本が良くなることを願っています」と山重准教授は言う。卒業生の就職先としては、金融やエネルギー、通信、交通など社会インフラとなる事業や官公庁が多い。

同ゼミで学ぶ分析手法には、データを用いる計量経済分析のほか、データが使えない場合のケーススタディ分析や経済理論モデルを用いて分析する方法がある。ただし、理論モデル分析は難易度が高く、1・2年生のときに経済理論の基礎をしっかり学んだ学生でなければ扱うのは難しいので、サブ的な位置づけにしている。

同ゼミでは、3・4年生は基本的に一緒に学ぶが、夏学期だけ分かれて、3年生だけを対象とする英語の論文講読や計量経済分析の「特訓」の時間がある。1・2年生の間に必要な基礎知識が定着していない学生に対しては、日本語のテキストによるサブゼミでキャッチアップさせるという配慮もしている。

こうして基礎的な分析手法を学んだ後、学生は具体的な卒業論文のテーマを選定し、その問題の本質にアプローチして解決法を導き出す実践的な研究を行う。そして、全員の前でプレゼンテーションを行う機会が何度か設けられている。

愛のある「ダメ出し」が、卒業研究を深めていく

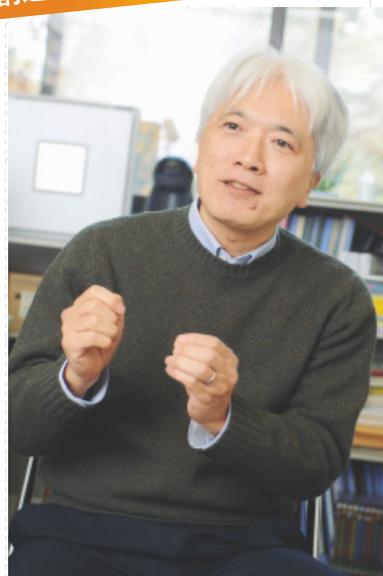
「このプレゼンテーションには、私はうるさくダメ出しをします。ロジカルな説明ができないと誰も納得させられないからです。重要なスキルですので、

経済学的視点の養成

主体性
創造性



政策立案の手法を学ぶ山重ゼミ。問題意識を持ち解決方法の仮説を立て、論理的に検証・説明し解決策を実行。さまざまな場面で応用できる



山重慎二准教授



学生のプレゼンテーションに、愛のある「ダメ出し」をする。ロジカルな説明で人を納得させるスキルをぜひ身につけてほしい



3年生の「特訓」で使用するテキスト

発表テーマ

「持続可能なまちづくりの組織と支援策」



経済学部4年
村上周平さん

父 親が公務員で、普段からよく行政と経済の関係について話を聞かされていました。いつしか自分も経済における行政のかかわり方について

関心を深めていったことが、山重ゼミを履修する動機になりました。

実際にゼミで学んだことで、ものごとをより突き詰めて考えられるようになり、経済合理性の観点で考えるノウハウが身についたと思います。

経済学と聞くと、お金のことや景気について考える学問というイメージがあるかもしれませんが、私は「どれだけ多くの人を幸せにするか」を考える学問ではないかと思っています。私の卒論のテーマは街の活性化についての研究ですが、たとえば商店街に大型の商業施設ができたとき、そこだけが繁盛すればいいわけではなく、それをきっかけに商店街全体が潤って皆が幸せにならなければならないと思います。ではどうすればいいか、といったことを論文にまとめました。論文を書くプロセスでは、何回かの発表会でゼミ生たちや山重先生が親身になって貴重な意見をくれました。このゼミで、ものごとの考え方や貴重な仲間を得ることができましたね。(談)

発表テーマ

「文化政策における補助金の効果」

経済学部4年
佐々木遼さん



政 策に関心があり、公共経済学に興味を持ちました。2年次のゼミ選択の際に行われるオープンゼミを見学し、山重先生の親身な指導ぶりに感銘を受け、志願しました。

3年生の夏学期に、計量経済分析と英語の論文講読について徹底的に鍛えられました。そのおかげで、英語の論文も抵抗感なく読み下せるようになりましたし、卒論にも引用できています。

卒論のテーマは、オーケストラを支援する適正な文化政策のあり方を考察するものです。ある知事が伝統芸能への公的支援を打ち切ったことに対する問題意識がベースになり、自分なりにどうすればいいかとの結論を導き出したいと考えてこのテーマを選びました。そうした問題意識を、具体的な政策提言にまで持っていく力が、このゼミで身につきました。卒論の発表会で、ゼミ生たちからいろいろな意見が聞けたのも大いに参考になりましたね。

山重ゼミは先生との距離が近く、多くのことを学ぶことができます。おかげで充実した学生生活を送れたという実感がありますね。(談)

発表テーマ

「インフラの老朽化と維持管理のあり方」



経済学部4年
風間亮祐さん

高 校時代に、世の中の動きがどうなっているのかを俯瞰してみたいと思うようになり、経済学部に入学しました。しかし、1・2年次で基礎的な経済理論を学んだだけでは、世の中の動きを俯瞰して理解できるまでには到達できなかったのです。そこで、3年生では、こうしたことが学べそうな山重ゼミを選択しました。そして、社会の事象を分析し政策提言にまとめていくという実践的な内容に触れ、「自分がやりたかった勉強はこれだ」と思いました。

政策提言には一見、数値的な要素がないものが多いですが、実際には「この政策でこれだけの効果が見込める」といった数値が必ず組み込まれています。こうしたときに用いられる計量経済学の手法をゼミではしっかりと勉強します。いわば「国語の問題を数学で証明する」的な側面がありますが、モヤモヤしていた疑問や事象を数値で立証できるところが面白いですね。

授業以外でもゼミ生同士が自主的に集まってお互いが解いた問題について意見を言い合うなど、普段から仲がいいゼミです。普段は優しくて授業では厳しい山重先生に皆で立ち向かう“戦友”の感覚です(笑)。(談)

しっかり身につけてもらいたいと考えています」(山重准教授)

もちろん、ゼミ生同士で意見を言い合うことは大歓迎。一橋大学の特徴でもあるゼミは、ゼミ生同士で議論し学び合うところに大きな意義があるからだ。

「むしろ、私が何も発言せずとも学生だけで議論して終わることが理想ですが、実際は意見を言えるだけの知識がなかったり、学生同士の遠慮もあつたりしますので、そう簡単ではありません。しかし、実社会ではそんなことも言っていられないので、なんとか壁を突き破ってほしいと思っています」(山重准教授)

4年生の後半からは、研究してきたことを集大成する卒業論文の仕上げに取り掛かる。テーマは自由だが、経済学の論文として「政策提言を入れること」「経済学的なアプローチでまとめること」という二つの条件が課される。一方で、「経済学だけにとらわれず、社

会学や心理学など学際的・多面的にアプローチし、少しでもクリエイティブな内容に高めてほしい」と山重准教授は期待している。卒論は12月に3年生が司会を務める発表会を行い、学生や教員からの意見やアドバイスを踏まえ、完成させるというステップを踏む。学生にも教員にも、発表者の論文をより良くするために、率直な意見を言い合う雰囲気醸成されている。発表者も、ほかの学生の意見を素直に聞き、質問を受けるなかで自分の論文の足りない部分に気づいていくという貴重な機会となっているのだ。

「私にとってのゼミのゴールは、『勉強は面白い』と感じてもらうことです。実際には、『叱られてばかりで辛かった』と感じる学生もいるようですが(笑)、半数ぐらいの学生が面白かったと感じてくれてるようです。より多くの学生に、学ぶことの面白さを感じてもらいたいですね」と山重准教授は結ぶ。



経済学だけにとらわれず、学際的・多面的にアプローチしてほしい。そして「勉強は面白い」と感じてほしい

卒業論文のテーマ一覧

- 「インフラの老朽化と維持管理のあり方」
- 「中心市街地の活性化と市町村合併」
- 「文化政策における補助金の効果」
- 「安全確保政策の望ましいあり方」
- 「ODAがもたらす政治的・経済的便益」
- 「日本経済の持続的成長と道州制」
- 「企業による健康増進活動と政策」
- 「持続可能なまちづくりの組織と支援策」
- 「原発・再生可能エネルギー政策」
- 「地方空港の再生・再編政策」
- 「自殺を減らすための公民連携の取組み」
- 「望ましい教育実習制度のあり方」

ローファームさながらの実践演習。 解決者の視点から法律の活用方法を学ぶ

最新判例の分析を通して、民法（消費者法、財産法）を研究する角田美穂子ゼミ。その方針は、今もっともホットな技術やトレンドをめぐる諸問題を題材に、ビジネスにおけるリスクや発展可能性などの法的な裏づけを検討し、将来、法曹やビジネスパーソンとして役立つ実践的なものの方え方や説明能力、チームワークなどを身につけることにある。

前例のないケースに チャレンジすることで、 法律的な思考力を鍛える

角田ゼミでは、学生3人が1チームとなり、1〜2週間かけて一つの事案を検討し、法律的な解釈を加え、ゼミの場で発表・議論する学習スタイルを取っている。こうすることで、学生たちは自分が担当した以外のさまざまな分野の事案まで、効率的に把握することが可能となる。

「年度の初めに、面白そうな事案をリストアップして学生に選んでもらいます。学生たちは、今勉強しておく将来に役立ちそう、と思うものを選んでいきますね」と角田教授は言う。

同ゼミを選択する学生には、卒業後はロースクールに進学する法曹志望者が多い。そうした学生はほぼ全員が、大学の講義に加えて課外で自主的に勉強会を組んだり、司法試験の予備校でも学んでいる。

「大学の講義や予備校では、主に法律の基本的な知識を学びます。そのことも考慮し、ゼミでは判例という応用を学ぶことに重点を置いているわけです。言わば、基礎的な筋トレは各自が自主的にやり、ゼミでは実践的な練習試合をやる、というイメージでしょうか。

いろいろな事案にチャレンジして、実社会では許されないようなミスも学生のうちに経験しておいてほしい、との思いもあります」（角田教授）

運転支援システムを 備えた車が事故を起こした場合、 責任は誰が負う？

そんな角田ゼミの大きなイベントの一つに、夏合宿がある。合宿の目的は、ゼミ生全員で一つのプロジェクトに取り組みることと親睦を深めることだ。

合宿は「一橋祭」（大学祭）でゼミとしての研究成果を発表するプロジェクトのためのキックオフ的な場となっている。そこでテーマを決め、合宿後、ゼミでの研究とは別に、11月の一橋祭までに全員で分担して発表内容をつくり上げていくのだ。

「一橋祭で発表する内容に関連した判例をゼミで取り上げる場合もあり、両者は連携していると言えます」（角田教授）

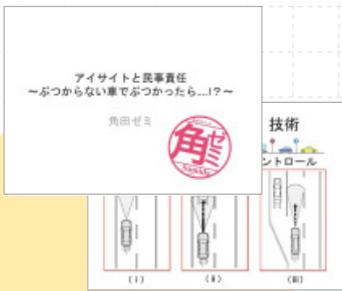
2014年の一橋祭での発表テーマは、「車

オリジナル性 課題解決型アプローチ チームプロジェクト

学生3人が1チームとなり、1〜2週間かけて一つの事案を検討。法律的な解釈を加え、ゼミの場で発表・議論する



角田美穂子教授



「一橋祭」で発表したプレゼンテーション。一般の人にも難しい法律の話に関心を持ってもらえるよう工夫した



下地がないなかで
つくり上げることに
意味がある



法学部3年
後藤 彩さん

将 来は法曹を志望しています。角田ゼミを選択したのは、もともと民法に興味があったことと、このゼミが新しい判例を取り上げて具体的に検討していくというところに魅力を感じたからです。そのように普段のゼミでは実際の判例や学説という既存の題材を扱うわけですが、「一橋祭」で今回発表したのは、「運転支援システムの作動中に起こした事故での損害賠償請求」という、まだ発生していない仮想の事案です。私は法律構成の組み立てを担当しましたが、何も下地がないなかで、どう進めたらいいのか迷うことも多々ありました。今回は共同不法行為と製造物責任という観点から構成しましたが、債務不履行という観点もありました。そうしたなかで、いかに一般の方にわかりやすく説明できるかという視点から、先の二つに絞ったという経緯があります。このように、最終的な発表を踏まえてわかりやすく組み立てるといことも学ぶことができ、とてもいい経験になりました。(談)

法律をより身近な存在にするという
問題意識に惹かれて



法学部3年
高松礼奈さん

私 は法曹志望で、1年次に角田先生の民法を履修しました。そのとき、「法律をもっと身近にしていけるべき」という問題意識を持っておられる角田先生の姿勢に惹かれました。自分もそうありたいと尊敬できる先生なので、ゼミも履修し学びたいと思ったのです。

普段のゼミでは、法律の条文を読んで実際にどう運用するかまでは考えたことがありませんでしたが、今回の「一橋祭」では、実際に法律家の立場になったとき、法律をどう運用するかを考えるいい機会になりました。アメリカのロースクールでは、法律が整備されていない分野で学生だけで実際に訴訟を起こしてみるという形での研究も行われているようですが、日本ではそうした動きはありません。ですから、学生という自由な身分のうちに、今回のような“まだ起きていない事象”をテーマに法律を考えるというのは、とても意義のあることだと思っています。普段のゼミでは膨大な量になるレジュメをいかにシンプルな発表資料にまとめるかということに苦労しましたが、普段意識していなかった、“一般の人にわかりやすく説明する”といういい訓練になったと思います。(談)

ゼミは、法の活用を学ぶ
訓練の場でした



法学部4年
高鍋峻輔さん

私 は国家公務員試験に合格し、金融庁に入庁することになりました。3年次の「一橋祭」で、角田ゼミとして「子どもがソーシャルゲームで大金を使ってしまった場合、法的にどのように保護されるのか？」というテーマの研究発表をしました。そういった新しい分野の消費者保護はどこの官庁も関心が高く、就職活動では「一橋祭」での研究活動を基に自分の考えを整理して話すことができ、とても良かったと思います。

角田ゼミでは3・4年生が一緒に研究を進めますが、「一橋祭」の活動は3年生が主体です。2014年の「一橋祭」では、私は前年の経験を教えるとともに、一般の人のつもりで発表内容を聴いて「こうすればもっとわかりやすくなるのではないかなどとアドバイスさせてもらいました。

卒論は、証券会社の「損失補てん」を題材に、金融商品取引法について執筆しています。このテーマは角田ゼミで取り上げられたものですが、私には社会通念上、不公平で釈然としない判決に思えました。角田先生も「ゼミは、直感的に正しいかどうかを見極める訓練の場」とおっしゃっていましたが、その問題意識が自分を論文執筆に向かわせています。卒論は、法学部で4年間学んだことの集大成として、また自分の力量がどれほどなのかを測るものとしても大きな意義があると思っています。(談)

の運転支援システムを作動させていたにもかかわらず事故を起こしてしまった場合、自動車メーカーに損害賠償請求できるか？」というもの。発表会には、学生だけでなく一般の方も多く見にくる。

「一般の方々に、難しい法律の話をいかにして関心を持って聴いてもらうか、工夫が必要です。学生たちは、写真や図版を多用し要点をわかりやすくまとめることはもちろん、学生らしく寸劇なども交えてプレゼンテーションしましたね。こうした、いかにして伝えるか」という訓練も、実社会では大いに役立つと考えています」(角田教授)

パソコンが得意な学生、新聞部員の学生な

ど、得意分野を持ち寄りながら3年生を主体に計12人の学生が一つのプロジェクトを完遂させていく。

「将来もし法曹になれば、このように大勢の仲間と一つのことを成し遂げていく機会など、実社会ではそうそうあるものではありません。また、学生時代に同じ釜の飯を食べた仲間は、社会に出てからも何かと協力し合える貴重な財産となります。そういったことを話すと、学生の目の色が変わりますね(笑)」(角田教授)

実社会を強く意識した同ゼミの運営方針は、一橋大学らしく産業界で活躍する人材育成の王道を行くものといえよう。



大勢の仲間と一つのことを成し遂げられるのは、学生ならではの経験。この仲間は、社会に出てからも協力し合える貴重な財産になる



知識の吸収より、知識の創造に苦悩する。 学年、年齢を超えた知の格闘がここにある

「つねづね不思議に思う社会現象について、それがなぜ不思議であると言えるのかを論じよ」。これは、猪飼周平教授のゼミナールに応募する学生に課されたレポートのテーマだ。猪飼教授が学生に求められていることは、ここに集約されている。つまり、「社会現象について、つねに不思議に思う視点を獲得せよ」「なぜ？」という問いを立てよ」ということだ。

新しい視点を養うことに 全精力をかける

猪飼教授の専門領域は、医療政策・社会政策・社会福祉・比較医療史だ。猪飼ゼミには、当然教授の専門領域に興味を持つ学生が集まってくる。しかしゼミの運営で力点が置かれているのは、それらの領域についての現状理解ではない。あくまでも参加者同士で議論を深め、新しい視点を養うことが目的だ。言わば「学生中心主義」である。

「学生中心主義」を端的に示す特徴は二つ。一つ目は、学部生と大学院生が同じ空間で議論を交わす点だ。その運営方法には、「意見や視点は、年齢に関係なく自由であるべき」という教授の考え方が反映されている。なお、意見や視点多様さを担保するために、共通の課題文献が指定されている。次頁のコラムで一例を紹介するが、これらの文献についても内容を論じることはほとんどない。そこからどんな問題が見えたか、どう思ったかを発信・共有することに重きが置かれている。ちなみに猪飼ゼミでは、100冊を超える指定文献があり、それらは、

ゼミで議論を交わす際のソースとなる。

ゼミの運営は 学生たちに委ねられる

二つ目の特徴は、ゼミを参加者の自主運営に大きく委ねている点だ。テーマごとに学部生・大学院生から各1人が代表となり、準備からゼミ当日の進行まで共同で行う。各文献についての命題・構想・疑問を提示しなければならないため、相当入念な準備が必要だ。また、参加者の希望により毎年調査合宿も行われる（2014年度は長野県・佐久総合病院にて実施）。ゼミ生自身によるアンケートでは「自己裁量の課題が多い」「頑張れば（頑張るほど）大変」という回答が見受けられたが、それが参加者の偽らざる気持ちだろう。

最後に、ゼミを通して学生に養ってほしい力について伺った。

「本学から巣立つ学生たちの多くは、商品・組織・制度などの違いはあれ、それらを創造することが期待される立場に就くでしょう。とすれば、目の前にある社会現象を鵜呑みにするのではなく、背景を理解し、多様な視点で問題を見つめ、熟考できる力が求められます。その点で学生時代は、創造のための熟考のツールである学問的思考を学べる最大のチャンスでもあるのです。すぐに使えるスキルよりも、さまざまな事象の背景に目を向け、問題を発見できる力を、ゼミでの議論を通して養ってほしいと願っています」（猪飼教授）

多様な視点
創造力の修練
自由と責任



猪飼周平教授



猪飼ゼミは、医療政策・社会政策などを題材に、学生同士で議論を深め、新しい視点を養うことを目的としている



ゼミの主役は学生たち。運営や進行はすべて学生たちに委ねられている



真面目な問題意識をぶつけば、
皆が真面目に返してくれる
環境ありがたい

社会学部3年
笹口健太さん



私は高校生の頃から新聞記者の仕事に興味を持っていました。社会現象に触れるたび、「なぜ日本の仕組みはこうなっているのだろうか?」と感じることが多く、その答えにできるだけ近づきたい衝動を抱えていたからです。社会現象のなかでも社会政策学——特に格差の問題——に一番関心があり、猪飼ゼミを選びました。ゼミに参加して感じたことは、社会政策学はまだ確立される途中の学問であるということです。たとえば経済学では、「人は必ず合理的に動く」という前提や、ある問題に対して用いられるツールが決まっています。でも社会政策学にはそういう前提もツールもありません。毎回テーマに対して「なぜ?」と問い続けたり、「何が議論されていないか、見落とされているか」を見つけようとしていたり……。軸足をどこに置くかを探すことから始める、それこそが軸足になる学問だと思います。そういう真面目な問題意識をぶつけば、ゼミ生の皆が真面目に返してくれます。高校生のときは、何かに疑問を感じても、手を挙げて発言するのは難しかったのですが、猪飼ゼミなら真面目な話も遠慮なくできる。その環境ありがたいです。おかげでいつも“余計なこと”をたくさん考えるようになりました(笑)。(談)

アカデミックな観点から
論理的なアプローチをして、
自分の疑問に答えを出す

社会学部3年
國友真理子さん



幼稚園生の頃、私は統合保育を経験しました。障がいのある子どもとない子どもが同じ園のなかで一緒に遊ぶという環境で育ち、それが自然なことだと思っていたのです。しかし小中学校へと進み、高校生になったときに、ふと気づくと、私の周りには障がいのある人はほとんどいませんでした。「人との関係が狭まっている」と感じました。一橋大学を卒業したら、将来はさまざまな社会的立場の人に影響を及ぼす仕事に就かず。だとすれば、学生のうちに社会政策やソーシャルワークなどについて学びたいと考え、猪飼ゼミを選びました。このゼミで身についたのは、アカデミックな観点から論理的なアプローチを行うことです。高校生の頃に感じていた「なぜ、障がい者が周りにほとんどいないのか?」という疑問について、それまでの私は、自分なりに答えを出そうとしていました。でも、学問の領域で分析を深めていくという方法を知り、今は、高校時代に気になっていたさまざまなことについて考えるのが面白いです。一方で生き急ぐことがなくなりました。さまざまな事象に対していったん疑問を持つ癖がついたので、とりあえず就活しなきゃ!と理由もなく焦る気持ちが消えたように思います。今はむしろ、じっくり自分の進路を考えているところです。(談)

社会の秘密を知り、そして考える

猪飼教授が

新入生、高校生に読んでほしい文献について語る

社会政策や福祉は人びとの生活を支える政策・実践を指しているが、そもそも生活とは何だろうか。このコラムを読んでいる人で生活していない人はいないはずだけれども、生活とは何か?と尋ねられると、それに正面から答えるのは意外に難しい。そのとき、生活の多様で複雑で精妙な側面を考えるのに最適なのは、柳田國男『明治大正史 世相篇』(講談社学術文庫、1993年)だろう。また福祉に関心のある人は、どちらかといえば「良いこと」をすることに関心を持っているかもしれない。だが、「良い」とは何だろうか。これも実は大変難しい。永井均『翔太と猫のインサイトの夏休み』(ちくま学芸文庫、2007年)を読んでほしい。特定の行為や支援が「良い」ということがいかに難しいかがよくわかるだろう。そして、ぜひもう一步踏み込んで考えてほしいのが、何が「良い」かを証明することができなくとも、人が良いことをしようとしたりすることができるのはなぜだろうか、という問いだ。

このような前提の問いをふまえたうえで、さらに現代の社会政策や福祉について知りたければ、岩田正美『ホームレス/現代社会/福祉国家』(明石書店、2000年)をお勧めしたい。格差が開きつつあると言われる私たちの社会ではあるが、それでも戦後しばらくのような「みんなが貧しい」というような貧困はもうない。にもかかわらず、ホームレスのような少数の貧困が社会を挙げて問題として取り上げられなければならないとすれば、それはなぜだろう。この本はこんな問題に取り組んだ本である。山本譲司『累犯障害者』(新潮文庫、2009年)も私たちの社会のなかで生きることの困難にどのような構造的側面があるかを考えるうえで有益だろう。

いずれにせよ、重要なことは、上に挙げた本には何か生活や福祉についての「答え」が書いてあるわけではないということだ。高校までの勉強では、問いは与えられてきているので、君たちにはもっぱら「答え」が求められるのだが、実のところ私たちの社会の秘密は、いまだ問われていないところにある。大学においては、社会の秘密を解き明かすことに役立つ「問い」を見つけることのほうがずっと価値が高い、ということを知っておいてほしい。上記の本などを読んで、君たちなりの「問い」を見つけることができれば、準備完了だ。



夏のゼミ宿舎では、佐久総合病院を訪問。医療福祉の現場に触れた



「一橋大学資源エネルギー政策プロジェクト」

2012年1月、エネルギー各社からの寄附を受けて、「一橋大学資源エネルギー政策プロジェクト」がスタートし、私とそのプロジェクトリーダーをとめさせていただくことになった。それ以来、ほぼ2か月に1回のペースで研究会を重ねた同プロジェクトは、2014年3月にその研究成果を『一橋大学・公共政策提言シリーズNo.2 エネルギー新時代におけるベストミックスのあり方―一橋大学からの提言』（橋川武郎・安藤晴彦編著、第一法規）としてとりまとめ、世に問うた。

このプロジェクトがスタートしたのは、2011年3月11日の東日本大震災にともなう東京電力・福島第一原子力発電所事故によって、日本のエネルギー政策が根底的に見直されることになり、その行方を見通すことができない混沌とした状況のさなかであった。それでも、福島第一原発事故をふまえた新しいエネルギー基本計画が2012年3月末まで

社会へ向けた同時代的発信： 「一橋大学 資源エネルギー 政策プロジェクト」の3年間

橋川武郎 おわたけ かつら
商学研究科教授

には策定されるだろうと言われていたが、結局、その策定は2年以上も遅れて、2014年4月までずれ込んだ。その間には、2012年12月の総選挙による民主党主導政権から自民党主導政権への交代という、大きな政治的变化も起こった。

新しいエネルギー基本計画が決まらない混沌とした状況が続くなかで、「一橋大学資源エネルギー政策プロジェクト」は、その研究成果を積極的に社会へ向けて発信してきた。2013年6月に独立行政法人経済産業研究所（RIETI）との共催で「資源エネルギー政策の焦点と課題」をテーマにした大規模な政策フォーラムを開催したのを皮切りに、上記の『エネルギー新時代におけるベストミックスのあり方』を刊行したのちも、RIETIと共催で「資源エネルギー政策サロン」を4回にわたって公開で実施してきた。また、2014年5月には、東京大学公共政策大学院と共催で、国際シンポジウム「原子力の平和、安全な利用と統合型高速炉」も開催した。「一橋大学資源エネルギー政策プロジェクト」の社会へ向けた同時代的発信は、ようやく2014年4月に新「エネルギー基本計画」が策定されたのちも、今日にいたるまで継続している。

本稿の残りの部分では、そのような社会的発信活動の一環として、現時点（2015年1月）での日本のエネルギー政策に対する批判的提言を試みる。「一橋大学資源エネルギー政策プロジェクト」にかかわるすべての活動がそうであるように、次の議論は、あくまで発信者（この場合は橋川）個人の私見であることを、あらかじめ断っておく。

2014年4月策定の新「エネルギー基本計画」は、各エネルギー源の重要性を、左記のとおりまっぴんなく指摘している。

○再生エネルギー…安定供給面やコスト面できまざまな課題が存在するが、温室効果ガス排出のない有望な国産エネルギー源。

○原子力…安全性の確保を大前提に、エネルギー需給構造の安定性に寄与する重要なベースロード電源。

○石炭…供給安定性・経済性に優れたベースロード電源であり、環境負荷を低減しつつ活用していくエネルギー源。

○天然ガス…シエール革命などを通じて天然ガスシフトが進み、今後役割を拡大していく重要なエネルギー源。

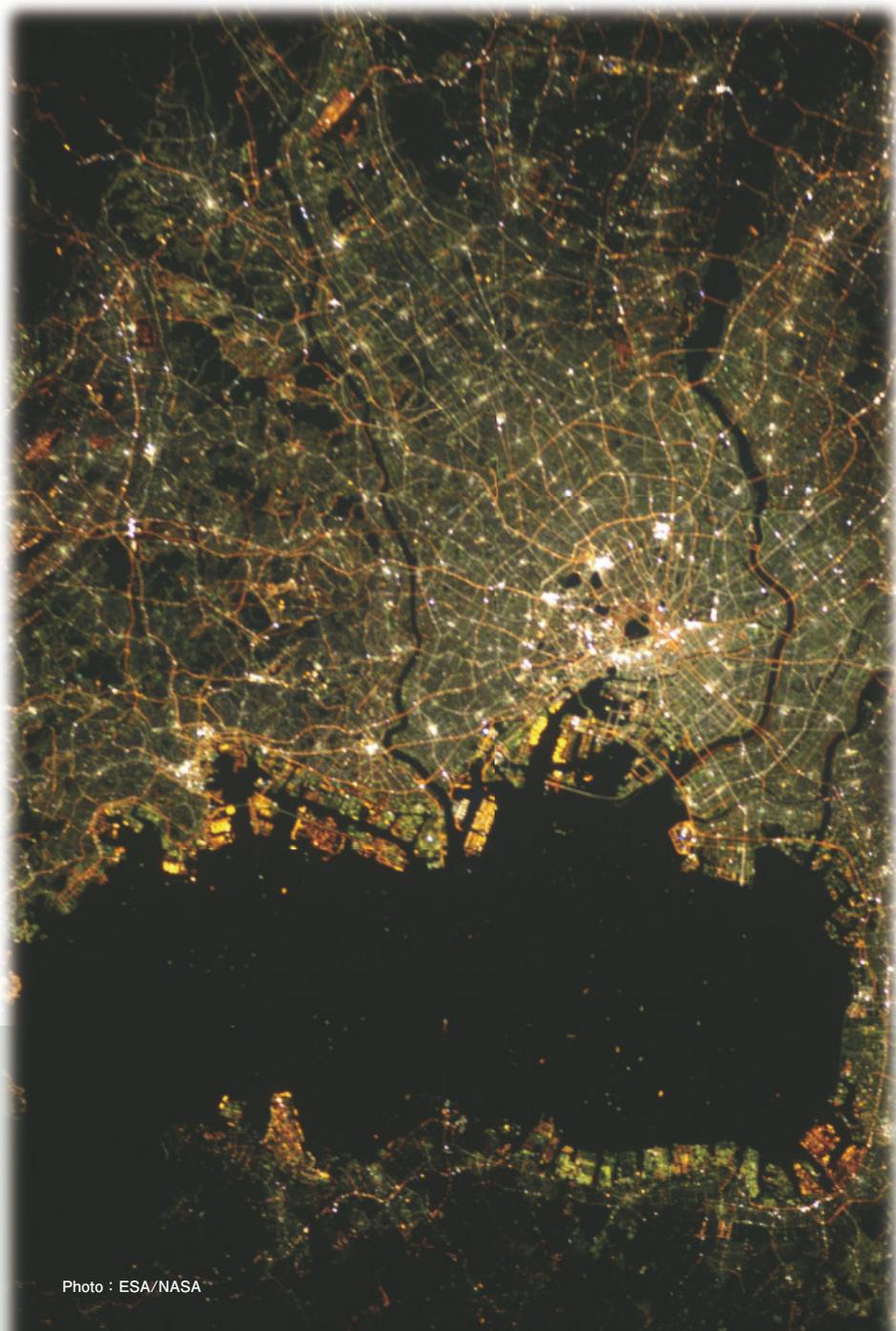
○石油…利用用途の広さや利便性の高さから、今後とも活用していく重要なエネルギー源。

○LPGガス…シエール革命を受けて北米からの調達も始まった、緊急時にも貢献できるクリーンなガス体エネルギー源。

このような指摘を受けて、エネルギー産業に関連する各業界紙は、総じてこの計画を高く評価する論陣を張った。自らの業界が主として取り扱うエネルギー源の重要性が、きちんと評価されたというわけだ。

しかし、このような評価はやや一面的であると言わざるをえない。なぜなら「木を見て森を見ず」のたとえが、そのままあてはまるからである。

新しいエネルギー基本計画に対して多くの国民が期待していたのは、目標年次とされた2030年に



において日本の電源ミックス(再生エネ・原子力・火力などの電源別の発電電力量の構成比)や1次エネルギーミックス(石油・石炭・天然ガス・再生エネ・原子力などエネルギーの構成比)がどのようなものとなるか、その見通しを数値で明示することであった。しかし、今回のエネルギー基本計画は、電源ミックスや1次エネルギーミックスを数値で示すことを避け、それを先送りした。各エネルギー源の重要性に関する定性的で総花的な記述に終始したのである。

今回の「エネルギー基本計画」は、各エネルギー源の位置づけという「木」については言及している。しかし、それぞれのエネルギー源の全体としてのバランスがどうなるかという肝心な論点、つまり「森」については立ち入ることを避けている。「木を見て森を見ず」とみなす理由は、ここにある。電源ミックスが数値で明示されなかったため、新しいエネルギー基本計画の内容はわかりにくいものとなっている。そのことは、原子力発電の位置づけ

に関する記述に、端的な形で表れている。

新しい「エネルギー基本計画」は、焦点の原子力発電の位置づけについて、「重要なベースロード電源」と述べる一方で「原発依存度は可能な限り低減」させるとし、ただし「確保していく規模を見極める」とも記述した。きわめてわかりにくい表現だと言わざるをえない。同意見書の草案が審議された総合資源エネルギー調査会基本政策分科会の席上、委員であった筆者（橋川）は思わず、「マッキー（榎原敬之）の歌の『もう恋なんてしないなんて言わないよ絶対』というフレーズみたいでわかりづらい」と発言してしまっただが、今でもその気持ちは変わらない。

「元に戻る再稼働」ではなく「減り始める再稼働」

新「エネルギー基本計画」がわかりにくい最大の原因は、多くの国民が期待していた2030年における電源ミックスの数値の発表を回避したからであ

る。それでは、2030年の原発依存度および電源ミックスはどのようなものとなるだろうか。その数値を予測するうえで手がかりを与えるのは、当面する原発再稼働のゆくえである。

2012年と2014年の総選挙と2013年の参議院議員選挙の結果を受けて、運転停止中の原子力発電所のすべてがいずれ雪崩を打って再稼働するのではないかという見通しがある。原子力規制委員会が決めた新しい規制基準をクリアした原発については、迅速に再稼働させるというのが、総選挙や参院選で圧勝した自民党の政策だったからだ。

しかし、事態はそれほど単純ではない。そもそも自民党は、総選挙でも参院選でも原発政策について、中長期的な見通しを明言しない方針をとった。原発に対する国民世論はいまだに厳しいと読んだうえで、原発政策を争点から外したほうが、勝利をより確実なものにできると判断したからだ。選挙前に

その内容を明言しなかった以上、たとえ選挙に大勝したからといって、自民党の原発政策が支持されたことを意味しない。事態を複雑にしているのは、このような事情があるからだ。

一方で、原発のある程度の再稼働は不可避であることも事実である。2013年10月にとりまとめられた電力需給検証小委員会の報告書が明らかにしたように、原発停止による火力発電用燃料費の増加額は年間3兆6000億円にのぼる。2012年から14年にかけて電力会社7社が電気料金の値上げを実施したが、それらは原子力発電所の再稼働を前提にしたものであり、再稼働が遅れて原発の運転停止が長期化した場合には、再度の料金値上げが取り沙汰されることになろう（現実には北海道電力は、泊原発の再稼働の見通しが立たないことを受けて、2014年11月に電気料金を再値上げした）。

それでは、原発はどの程度再稼働するのだろうか。この点に関しては、(1) 2013年7月に原子力規制委員会がフィルター付きベント（放射能を除去するフィルターをともなう排気装置）の設置を含む、厳しい内容の規制基準を設定したこと、(2) 2012年の原子炉等規制法の改正で、原則として運転開始後40年を経た原子力発電所を廃止することが決まったこと、という2つの新しい規制が重要な意味を持つ。

原発の再稼働は、(1)の新しい規制基準をクリアすることが大前提となる。そうであるとすれば、新規制基準でフィルター付きベントの事前設置が義務づけられた沸騰水型原子炉（24基）の再稼働は、事実上、2016年以降でなければありえない。2015年中の再稼働がありえるのは、新基準で



フィルター付きベントの設置に猶予期間が設けられた加圧水型原子炉(24基)に限定されることになる。現実には、新基準が設定された2013年7月中に再稼働の申請を行ったのは、当時稼働中であった関西電力・大飯原発3・4号機を含めて12基であったが、これらはいずれも、加圧水型の原子炉であった。

ここで注目すべき点は、新基準が設定された2013年7月の時点で加圧水型24基に再稼働申請のチャンスがあったにもかかわらず、実際には12基しか申請しなかったこと、逆に言えば、12基が申請しなかったことである。この状況は、本稿を執筆している2015年1月時点でも変わりがない。新基準をクリアするためには、フィルター付きベントの設置だけでなく、膨大な金額の設備投資が必要とされる。一方、(2)の「40年廃炉基準」が厳格に運用された場合には、多額の追加投資をした原発が、新基準をクリアし、いったん再稼働したとしても、す

ぐに運転を止めなければならなくなるかもしれない。12基の加圧水型原子炉が2014年11月時点で再申請をしていない事実は、電力会社がこれらの事情をふまえて取捨選択を始めており、「古い原発」の再稼働を断念し始めていることを示唆している。今後、ある程度の原発が再稼働することになるであろう。しかし、それは、既存の48基すべてが「元に戻る」再稼働では決してなく、沸騰水型原子炉も含めて当面30基程度の原発の運転再開が問題となる「減り始める」再稼働であることを、きちんと見抜いておかなければならない。

2030年の原発依存度は15%程度か

「40年廃炉基準」を厳格に運用した場合には、2030年末の時点で、現存する48基のうち30基の原子力発電設備が廃炉となる。残るのは、18基1891万3000kWだけである。この18基に、建

設工事を再開した中国電力・島根原発3号機と電源開発(株)・大間原発が加わったとしても、2030年の原子力依存度は、2010年実績の26%から4割以上減退して、15%程度にとどまることになる。

2030年の原発依存度15%程度という見込みについては、2012年の総合資源エネルギー調査会基本問題委員会において、経済産業省資源エネルギー庁が示した試算が参考になる。この試算によれば、原子力発電所の稼働年数を40年とした場合、2030年における原発依存度は、稼働率が70%の場合には既存原発だけで13%、それに加えて島根原発3号機が運転を開始すると14%、さらに大間原発が運転を開始すると15%となり、稼働率が80%の場合には既存原発だけで15%、それに加えて島根原発3号機が運転を開始すると16%、さらに大間原発が運転を開始すると17%となる。つまり、「40年廃炉基準」が効力を発揮すると、2030年における原発依存度は15%前後となるわけである。なお、2030年の電源ミックス全体は、原子力15%、再生可能エネルギー(水力を含む)30%、火力40%、コージェネ(熱電併給)15%となるのではなからうか。

リアルでポジティブな原発のたため方

筆者(橘川)は、2012年2月に『電力改革—エネルギー政策の歴史的転換』(講談社)を、2013年11月には『日本のエネルギー問題』(NIT出版)をそれぞれ刊行し、「リアルでポジティブな原発のたため方」を提唱した。これは、2011年3月11日の東京電力・福島第一原子力発電所事故以降、さまざまな場で発言してきた原子力問題に関する考えを集大成したものであった。

「たたみ方」という表現は、すぐにはなくとも長期的には原子力発電をやめることを意味する。なぜ、原発停止を前提とするのか。それは、筆者が、使用済み核燃料の処理問題、いわゆる「バックエンド問題」を根本的に解決するのは困難だと考えるからである。

バックエンド問題に対処するためには、使用済み核燃料を再利用するリサイクル方式をとるにしろ、それを1回の使用で廃棄するワンススルー（直接処分）方式をとるにせよ、最終処分場の立地が避けて通ることのできない課題となる。この立地を実現することは、きわめて難しい。リサイクル方式をとれば最終処分量は減るかもしれないが、使用済み核燃料の再処理技術それ自体がなかなか確立されない現実がある。

また、使用済み核燃料を地下深く「地層処分」する場合には、その埋蔵情報をきわめて長い期間にわたって正確に伝達することは至難の業だという問題も残る。リサイクル方式をとれば危険な期間は短縮されるかもしれないが、それでも「万年」の単位にわたるといふ。つまり、伝達期間は少なくとも何百〜何千世代にも及ぶことになる。原発推進派のなかには「地層は安定している」と主張する向きもあるが、それでは地上はどうなのだろうか。たとえば、1万年前の日本列島の状況を想像することは、決して容易なことではない。

筆者は、原発が20世紀後半から21世紀前半にかけての人類の進歩に貢献した（する）ことを、高く評価する。21世紀の前半にも、電力不足を解消するため、中国・インド・ベトナムなどの新興国では、原発の新增設が続くだろう。しかし、バックエンド問題

を解決できない限り、原発は、人類の歴史の一時期に役割を果たした（す）過渡的エネルギー源に過ぎないのである。

なぜ「リアル」さと「ポジティブ」さをごだわるのか

原発の今後のあり方を論じる際に最も重要な点は、「反対」「推進」という原理的な二項対立から脱却し、危険性と必要性の両面を冷静に直視して、現実的な解を導くことである。日本におけるこれまでの原発論議では、二項対立の構図のなかで、反対派と推進派が互いにネガティブ・キャンペーンを繰り返してきた感が強い。もはや、そのような時代は終わった。相手を批判するときには、必ず、リアル（現実的）でポジティブ（積極的・建設的）な対案を示すべきである。

リアルな議論を展開しなかったからこそ、原発推

進派は、エネルギー自給率4%という資源小国でありながら、福島第一原発事故以前の時期にも原発への風当たりを弱めることができなかった。ポジティブな対案を示さなかったからこそ、原発反対派は、わが国が広島・長崎・第五福竜丸を経験した被爆国でありながら、これまでドイツの緑の党のような有力な脱原発政党を育てることができなかった。原発のたたみ方を論じるのであれば、それはリアルでポジティブなものでなければならぬ。筆者が、「リアルでポジティブな原発のたたみ方」という表現をとるのは、このためである。

原発からの出口戦略

2012・14年の総選挙や2013年の参議院議員選挙では、「脱原発」や「卒原発」のスローガンが声高に叫ばれた。しかし、代替電源の確保や電気料金の抑制、使用済み核燃料の処理など、原発依存



度を低下させるうえで避けることのできないテーマに関する具体的施策はほとんど示されず、スローガンのみを振りかざした政党は、国民的な支持を得ることができなかつた。なぜ、そうなつたのか。それは、原発問題を真に解決するためには外すことができない視点をとり入れなかつたから、つまり、原発が立地する地元住民の目線から考えることをしなかつたからである。東京目線や大阪目線、滋賀目線だけでなく、原発が立地する地元の目線をとり入れない限り、原発問題の解決はありえない。

原発が立地する地元は、電力供給の面で社会に貢献しているばかりではない。使用済み核燃料を暫定的に保管しているという意味でも、大きな役割を果たしている。経済産業省資源エネルギー庁が2012年に発表した資料によれば、国内17か所の原子力発電所のうち、使用済み核燃料を10年以上貯蔵できる余力を有するものは、泊、東通、志賀、川内せんないの4か所だけということになる。各原発の貯蔵能力は限界に達しつつあるわけであり、使用済み核燃料の問題にどう対処するかは、原発が立地する自治体にとって切迫した重大問題なのである。

福島第一原発の事故では、定期検査で運転休止中であつた4号機でも水素爆発が起こり、燃料プールに保管中であつた使用済み核燃料の危険性が問題になつた。この点を考慮に入れれば、日本各地の原発でも、使用直後の核燃料を冷却する燃料プールだけでなく、そこである程度冷やした使用済み核燃料をより危険性の低い乾式空冷方式で保管する金属キャスクを、安全度の高い場所に設置することが必要となる。そして、原発が立地する自治体に対しては、電力供給面での貢献に関して支払われる電源三法交

付金とは別に、使用済み核燃料の保管という役割に関しても、きちんとした財政的支援が行われてしかるべきだろう。

誤解をおそれ言えば、原発の最前線で一番真剣に悩んでいる立地地域の人びとが見出すべき問題の真の解決策は、建設的な意味での「原発からの出口戦略」である。これからしばらくのあいだ、原子力規制委員会が定める規制基準をクリアした原発は運転を続けることになる。しかし、使用済み核燃料の問題を根本的に解決することは困難であり、日本人だけでなく人類全体がやがていつの日にか、原発をたたまざるをえないだろう。そのときに向けて、原発がなくともやっていけるまちの未来図を描きあげることが、原発立地地域の住民に求められている。

原発からの出口戦略それ自体は、それほど難しいものではない。原発は、発電設備は危険だが、変電

設備・送電設備は立派であるわけだから、時間はかかるだろうが、発電設備をLNG（液化天然ガス）火力や最新鋭石炭火力に置き換えたいうえで、変電所・送電線は今のものを使い続けたい。そうすれば、火力発電のビジネスと原発廃炉の仕事によって、地元のまちの雇用は確保され、経済は回る。さらに、これらに既述の使用済み核燃料の保管料が加わる。

肝心な点は、原発からの出口戦略の具体的なプランを、原発立地地域の住民自身が作りあげることだ。原発をめぐって、長いあいだ原発立地地域は、電気事業者や国に振り回されてきた。しかし、そのような時代は終わった。これからは、現存する原発を「武器」にして、逆に原発立地地域が電気事業者や国を振り回す時代がやってくるだろう。



著作権法の国際比較研究を通じてあるべき社会の姿に思いをめぐらせる



著作権法は知的財産権法の重要な一分野である

まず、ここにある二つの商品パッケージを見比べてみてください。誰もが多少かれ少なかれ「似ている」と思うでしょう。写真1は有名なYN社の「RITZ（リッツ）」というクラッカーで、写真2はフィリピン製の類似製品です。10年ぐらい前に近所の店で見つけて、教材として買いました。しかし、なかには本当に「RITZ」と勘違いして買う人もいるかもしれません。そのことは、このパッケージでブランドイメージを確立しているYN社にしてみれば、類似製品が「RITZ」のブランドイメージを不当に利用して利益を得ていると受け止めても仕方がないところでしょう。

写真1



写真2



YN社は、品質管理や宣伝広告によって、不正競争防止法の保護を受ける権利を持っています。また、商標を登録することによって商標権も持っています。これらの権利に基づいて、類似製品の販売差止や損害賠償を請求する訴えを日本で起こすことができます。そうすると、類似製品側は「箱全体の赤色は一番目立つ色だから」「商品名の共通点はIとTの2文字だけだし、青地に黄色い文字の組み合わせは、これが一番効果的な組み合わせだから」「クラッカーの7つの穴には製造上の必然的合理性がある」など、わざと似せたわけではなく、両者は区別がつくという主張をして応戦するでしょう。実際は裁判にならないまま、類似製品はい

つか売られなくなりまし。しかし、裁判で争っていたら、違う結論が出ていたかもしれません。知的財産権の世界では、このような独占と公有（パブリックドメイン）の線引きがつねに問題とされますが、それがこの法律分野の面白いところであり、研究のしどころでもあると思っています。

知的財産権に関する法律は、特許法や商標法、不正競争防止法などの産業財産権法と、著作権法とに大別されます。私の専門は日本とフランスの著作権法の比較研究で、2014年4月に、一橋大学の国立キャンパスで初の、知的財産権法の教員として着任しました。フランスの著作権法には「著作物が公表された後は、著作者はパロディ、パステイシユ（模作）、カリカチュール（戯画）を禁止できない」と書かれており、著作物をそうした形式で批判・風刺することを擁護する独特の文化があります。その背景には、「権力を持つ者は民衆の批判を甘んじて受けるだけの度量がなければならぬ」といった思想があるようです。このように、同じ著作権法であっても国によって違う条文や判例を比較研究し、それがどのように形成されてきたか



を研究することで、それぞれの国の社会や文化の在り方をもとらえることができます。

また、著作物とはそもそも国際的なものです。外国の文芸作品は翻訳を通じて、画像や映像などはそのものだけで、どんな国でも鑑賞されます。そして、インターネットの普及により、一つの著作物がボーダレスに浸透する度合いやスピードは劇的に高まりました。そうした環境のなかで、欧州を中心に、著作権は、個人の著作物を守ることで多様な著作者の経済的自立を支援し、ひいては文化の多様性を守る重要な役割を持つという考えが生まれてきています。

著作権をめぐる自由利用拡大論と規制強化論の対立

インターネット上では今、著作権をめぐる「著作物をもっと自由に使えるようにすべき」という意見と、「著作権の及ぶ範囲を拡大し、違反者に対する制裁も強化すべき」という意見の、大きく分けて二つの意見がぶつかり合っています。意見がぶつかるのはいいことですが、片方の論に与して、著作権の保護をどんどん広げて違反者を片っ端から罰するなどということになると、社会に大きな悪影響を及ぼすと思っっています。そこで、この1年間の講義やゼミでは、著作権にまつわる最新の論争についても取り上げてきました。一つの事例で説明します。

『ハイスコアガール』という、コミックアワードも受賞した人気マンガがあります。ゲーム好きの青少年たちのラブコメディなのですが、作中の一部のコマに、いくつかのゲームの実際の画面が描かれています。実際のゲームはもちろんカラーの動画ですが、マンガはモノクロの静止画です。こうした利用方法の場合、法

律の条文やその解釈からはマンガ側は無許諾でも一応問題はなにもいえるのですが、いくつかの点について学説対立もあり、完全にシロ、といえるわけではありません。そこでマンガ側は念のためゲーム側に許諾を求めたのですが、どうしても同意しないゲーム会社一つあり、見切り発車で連載を続けました。すると今度はマンガ側にアニメ化の話が持ち上がります。アニメとなると、カラーになって動きも出てきます。そのゲーム会社は黙って見過ごすわけにはいかないと、いきなり刑事告発し、マンガは休載に追い込まれました。このようなやり方には、先ごろ一部の著作権法学者が異を唱える共同声明を発表しました。私はこれまでも、自分で考えて正しいと思う声明には名前と肩書を出してきましたが、この声明にも賛同しました。

なぜならば、著作権を楯に多様な言論が封じられる恐れがあるからです。たとえば、ある政治家の著書を風刺するパロディ作品に対して、著作権法違反を理由に告発し強制捜査、といった動きにつながらないとも限りません。『ハイスコアガール』問題の背後にあるのは、企業間の利益をめぐるかけひきにすぎませんが、刑事告発という武器を権力が手にしたらどうなるでしょう。著作権法を専門とする学者として、著作権が言論弾圧の手段に使われたり、言論委縮の原因になったりすることだけは、阻止したいという思いがあるのです。『ハイスコアガール』の場合のように、既存の作品を使っているが新たな創作でもあるといえる作品が、いきなり刑事事件になるとすると、踏み込んだ表現をする作者は、発表の場をなくしていくでしょう。それが繰り返されると、非常に窮屈な社会となってしまう危険があると思います。

著作権法は、資本や権力を持つ側の権利を守る法律とも取られています。私としては、特権的ではない

個人が、自らの才能で作品を著したり演じたりして、生計を立てていけるようにするための法律であるべきと思っています。著作権は、これからの社会のあるべき姿を考える際に、外せない論点となっています。

実社会で役立つのは 生身の人間同士の触れ合い

講義では、現代の日本における特許法や著作権法の解釈と立法について話しています。履修した学生が世の中を知的財産権の切り口で見て、そのことを、いろいろな分野を幅広く知る契機にしてほしいと考えています。たとえば、ある特許製品をめぐる争いを取り上げる場合、法律だけでなく、争いの対象となっている技術についてまで、できる範囲で理解することを求めています。ゼミでは、決まった「正解」はないことを前提に、今まで生きてきた過程で経験したことや、興味を持ったことを、知的財産権法上の論点と結びつけて、学生なりにオリジナルな卒論にまとめさせます。もちろん、その過程で手抜きやごまかしが見つかったら、私やゼミの大学院生は遠慮なく叩きます。しかし、ゼミが終わったら温かくフォローします。また、学生が話すのを待って、ゼミや勉強のことに限らず、いろいろと話をしています。恥ずかしい思いもしながら、生身の人間同士が触れ合う経験は、実社会で必ず役立つと考えています。(談)

法学研究科教授 長塚真琴

(ながつか まこと)

1991年一橋大学法学部卒業、1996年一橋大学大学院法学研究科博士後期課程単位修得退学。1996～2003年小樽商科大学商学部企業法学科にて助教授を務める。2001～2002年フランスのポワティエ大学法的国際協力研究センター客員研究員となる。2003～2014年獨協大学法学部にて准教授を務め、2011～2012年フランスのリヨン高等師範学校東アジア研究所客員研究員となる。2014年4月より一橋大学大学院法学研究科教授、知的財産権法担当。

「心とは何か」という哲学的問題に ロボット工学との連携でアプローチ



の集合体でアミノ酸からできているので物理的に説明ができるはずだ。物理学が完璧だったら、たとえば5秒後に手を上げていることだって計算できるはずだ。井頭准教授が大学進学にあたって物理学科を選んだのは、こんな発想からだった。

「実はこれは自由意志と決定論という伝統的な哲学の問題だっただけです。物理学科に進学すると、そんな研究は誰も行っていません（笑）。そこで、人間の行動にかかわるような脳神経の研究をのぞいてみよう、生物現象を物理学のスケールで研究する生物物理学の研究室に入りました。そこでもちよっと特異な存在だった私ですが、哲学を始めてようやく着陸できたような気持ちでした」

心を持ったロボットはつくれるのか？
社会学研究科の井頭昌彦准教授は、複数ある研究テーマの一つとしてロボットづくりにもかかわっている。「哲学は基本的には頭のなかで勝負する学問」である。どんなに精緻でも、思考実験では想定する場面で実際に人々がどんなリアクションを取るかは見えてこない。この限界に対応すべく1990年代にエクスペリメンタル・フィロソフィーという考え方が生まれ、哲学者が創出した概念をフィールドでアンケートを取るなどして、検証するようになってきた。哲学者が、哲学の知見を用いて、多様な視点からロボット設計に携わっているのである。

生物物理学から科学哲学へ

そしてロボット工学との連携に

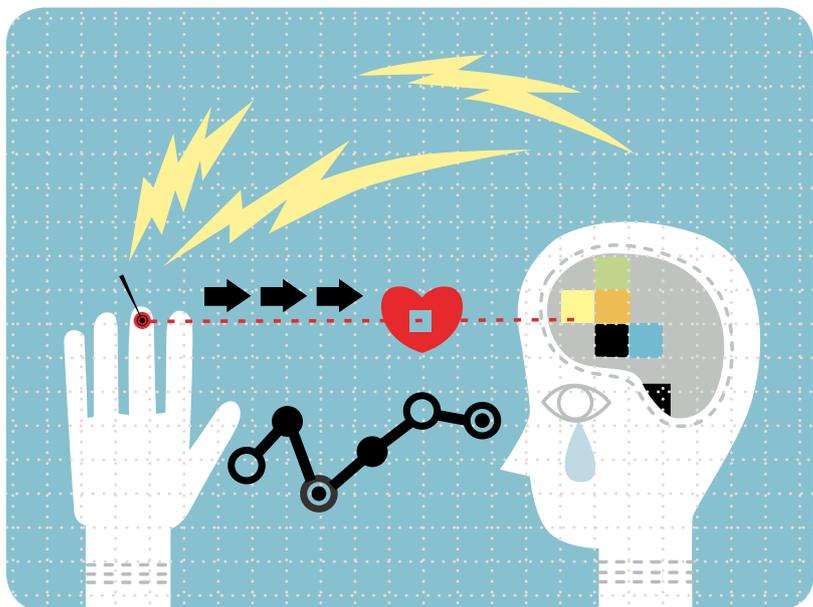
人は自由に手を上げ下げできる。その手はタンパク質

こうして井頭准教授は分析哲学のなかでも科学哲学や哲学方法論、認識論などの問題に取り組むようになった。科学哲学は、科学をメタ的に研究する学問。科学のどんなジャンルとも絡みやすい研究だったことから、大阪大学との共同研究であるロボット工学との接点が生まれた。「哲学からロボット工学へ貢献できることとして二つのことが挙げられます。一つは概念整理ですが、もう一つは新しいコンセプトに基づくロボットづくりのサポートができる、ということですね。大阪大学との連携の話は後者の側面が強いです」

知的探求のためのツールとしての

ロボットづくり

哲学とロボティクスとを融合して「心を持ったロボッ



トをつくる」ことにより、哲学研究の新たなあり方を示唆する——これが哲学者である井頭准教授がプロジェクトにかかわるもう一つの理由である。「心とは何か」という問いは、哲学では長らく問題にされてきたことであり、その答えはまだ見つかっていない。

「たいていのモノづくりは、人や社会の役に立つことを前提にしています。しかし、このロボット研究は少しニュアンスが違います。心を持っているとはどういうことか？ロボットは心を持てるのか？」

……現段階では、純然たる知的探求のためです。共同研究者である大阪大学の石黒浩教授はロボット工学の可能性を今までより広げようと考えています。また心を持ったロボットの研究は、《道徳的配慮の対象として認

めさせる」という社会的承認もまた重要なファクターになつてくると思います」

「心を持ったロボット」とはどんなものなのか。まず検討されたことは、意識や感覚、情動、思考など「心を持つための必要条件」をあらかじめ確定してから開発する方法を考えることだった。しかし、こうしたフルスペックな心の確定を目指すより、できそうなところから始めて、成果を確認しながら修正していくほうが、議論の着実な進展がみられそうである。そこで、比較的検討しやすい「感覚」、そのなかでも「痛み」に焦点を当て、「痛みを感じられるロボットをつくる」ことを第一ステップとした。

「痛み」を認識するとは どういうことか？

では、痛みとは何か？ 神経科学的には、損傷の具合などから痛みはずだと客観的に判断することができる。しかし痛みの感覚は人によって違う。また神経科学的に検証し、痛い理由が見当たらずとも、人は痛みを感じることもある。つまり「痛み」を神経科学的なデータだけで定義することは難しい。痛みに関する主観的感覚は、なおさらだ。したがって、「実際に痛みを感じていると思われる認定基準」を考えてみる必要がある。

たとえば、子どもが泣いている。これでは、痛くて泣いているのか、悲しいことがあって泣いているのか判断できない。一方、子どもの手に針が刺さっていて泣いている場合は、針が刺さって痛くて泣いているのだろうと「痛み」を認定できる。つまり、「針が刺さっている」という「痛みの原因ともいえる適切なインプット」と「泣いている」という「痛みを感じる際の典型的なアウトプット」がともに揃っているときに、「痛み」が自然に認定

されるのである。そこでまずは、「痛みと関連づけられる適切なインプットとアウトプット」を軸に「痛みを感じられるロボット」をつくることになった。

単にできるいいロボットと 道徳的配慮が発生するロボットとの差

最近ではロボティクスの一つひとつの要素技術が向上してきたこともあって、なめらかな人間らしい動きをするロボットができるようになった。しかし、痛みをナチュラルに表現できるロボットをつくったとしても、それが痛みを感じているととらえられるだろうか。単にうまくできているロボットだと思われるだけではないだろうか。一方、動物や人の場合では、たとえば子どもが犬を叩くと大人は「かわいそうでしょう」と注意する。ロボットと違って犬は痛みを感じるだろうという配慮が入ってくるからである。これを「道徳的配慮」という。それがロボットの 경우에는、「壊れちゃうでしょう」となり、「物品に対する配慮」として扱われる。

「人間同士のコミュニケーションでは、痛がついていることを疑ったりしません。しかし、ロボットの場合は疑念が発生してしまいます。痛みを与えた場合、同情の対象になり得るようなロボットでなければ、痛みを感じているということにはなりません」

このように「痛み」という感覚一つとっても、それを基準化することは極めて困難なのだ。また人や動物が痛みを示す様をまねたところで、ロボットが痛みを感じていると受け入れられることはない。このように「心を持ったヒューマノイド（人間型ロボット）」づくりに真剣に向き合ったとき、科学哲学の視点が工学に果たす役割は決して小さなものではない。

一橋大生が

科学哲学を学ぶ意味

「科学哲学は、一橋大生にとって必要な学問だと思います」と井頭准教授は語る。社会科学は自然科学と比べると科学的な視点を持つことが難しい。なかには、自分たちが進めている研究の科学性について、あるいは科学性とはそもそも何か、といったところに迷う学生もいるだろう。それを、科学哲学を学ぶことで体系的に整理して考えることができるようになってくる。

哲学は問題の宝庫である。もともとあらゆる知的分野は全部哲学に含まれていたといっている。17、18世紀頃に主題や方法論を確立させることで諸分野が独立していき、型抜きした後のピザ生地のように残っているのが現在の哲学という分野である。したがって、「まだサイエンスとして取り組むことができないものを、サイエンス化していく」という課題と対峙したときに哲学の知恵が役立つ。たとえば諸科学が発達過程にあるとき、さまざまな仮説を科学的に検証する方法や科学と疑似科学の相違を見極めるための知見が求められる。そのときに科学哲学的論点を持つことで、社会研究の科学性を高めていくための多様な指針を得ることができるだろう。心を持ったロボットづくりも、興味深い問題をサイエンス化していく哲学の試みなのだ。(談)

社会学研究科准教授 井頭昌彦

(いがしら・まさひこ)

1975年生まれ。1998年東北大学理学部物理学科卒業、2001年同大学文学部人文社会学科卒業、2003年同大学大学院文学研究科（哲学）博士課程前期修了、2008年9月同大学院文学研究科（哲学）博士課程後期修了。日本学術振興会・特別研究員（DC2）、大阪大学大学院生命機能研究科特任研究員、同大学院人間科学研究科特任助教、一橋大学大学院社会学研究科専任講師を経て、2014年4月より現職。著書に、『科学哲学——ブックガイドシリーズ基本の30冊——』（共著、人文書院）、『多元論的自然主義の可能性』（新曜社）がある。

ラフティング国際大会3位という結果で気づいた 世界で活躍する人材に必要なこと

一橋大学ラフティング部

**初めての国際大会で設定した
表彰台に上がる、という
高い目標**

ゴム製のボートに乗り、川を下るアウトドアスポーツとして知られるラフティング。大自然のなかで急流・激流に漕ぎ出すスリルが人気のレジャーとして、テレビなどさまざまなメディアで取り上げられることも多いが、それはゴールまでのタイムや着順を競うスポーツ競技でもある。

その国際大会で、23歳以下のカテゴリーで総合3位になるという快挙を成し遂げたのが、一橋大学ラフティング部だ。2014年10月10日から3日間にわたって開催されたこの国際大会は、「インターナショナル・ラフティング・フェデレーション」という国際的な機関が主催し、ブラ

ジル・パラナ州にあるイグアス川を舞台に、過去最多の全20か国（23歳以下は10か国）が参加して行われた。一橋大学ラフティング部からは、田中嶺さん（経済学部4年）、馬本貴弘さん（社会学部4



左から滝鼻さん、斉藤さん、馬本さん、田中さん

年）、滝鼻章太さん（商学部3年）、斉藤鷹平さん（経済学部3年）をメンバーとするチーム「T.A.M.A」が出場し、見事に世界3位という成績を収めたのである。

「海外のチームは、学生だけではなく社会人の選手たちも参加していました。開催国であるブラジルや、リパースポーツが盛んなヨーロッパ勢が強豪とされるなかで、私たちの目標は表彰台に上げられる3位以内に入る



田中嶺さん

こと。それでも高めの目標でしたが、事前に前回大会の動画などをチェックしながら、自分たちの実力で達成できるものとして設定しました」（田中さん）

同年4月に開催された「第1回全日本レスラフティング選手権兼代表選考会」、5月の「第38回リパースポーツ選手権大会」でも総合優勝を果たしていた同チームは、国内ではまさに敵なしの存在となっていた。世界3位以内という目標は決して実現できないものではないという

高い意識で、彼らは国際大会に臨んだのである。

**イメージの共有と
効率化という意識が
ほかのチームとの違い、
強さを生む**

ラフティング競技には四つの種目があり、競技会や大会では各種目の順位やタイムによって獲得ポイントが設定されており、その合計で総合順位が決められる。それぞれの種目でより早くゴールするためには、艇を漕ぐ力以上に、メンバー同士のイメージの共有が求められると、田中さんは語る。

「2艇同時にスタートするH2H（ヘッド・トゥ・ヘッド）やダウンリバーなどでは、いろいろな駆け引きがあるので戦略を立てる力も重要になります。ラフティングで何よりも大切なのは、イメージどおりに艇を動かしながら川を泳ぐ力です。正しいイメージを4人で共有する、チームとしての総合力が問われるスポー

ツだと思います」(田中さん)

現在は体育会に属する一橋大学ラフティング部だが、もともとはサークルとして40年ほど前に発足したという。その歴史のなかで、日本選抜チームのメンバーを輩出するなど国内トップクラスの成績を残していた時期もあったが、ここ数年はそれほど目覚ましい結果を出してはいたわけではない。今回、世界大会に出場したチームも、幼少期から競技に親しんだエリートたちが選ばれたわけではなく、大学からラフティングを始めたメンバーたちで結成された。そのチームを世界3位という結果に導ききつかけは、カヌースラロームの元日本代表だった小田弘美氏をコーチとして招聘したことにあつた。小田氏が運営するカヌー教室で田中さんがアルバイトをしていたことが縁で、コーチを依頼。小田氏の指導を受けるようになりチームに変化が起こった。カヌースラロームは、川の流れを読んで一人乗りのカヤックを効率よく漕ぎ、艇をスムーズに動かしながら下ることで好タイムを目指す競技。メンバーたちは、艇を泳がせる「この大切さを熟知しているコーチから、ほかのチームとの差を生み出す漕ぎ方、屈強な選手たちがひしめく国際大会でも結果を残せる漕ぎ方を伝授されたという。



馬本貴弘さん

「川の流れをしっかりと見て、効率的に漕いで艇を動かすことを意識するよう



になりました。がむしやらに漕いで無理やり進むことが主流の学生ラフティングのなかで、私たちがほかのチームと違うのはその意識によるものだと思つています」(馬本さん)

海外選手と対峙することで

不安は払拭され

練習の積み重ねで得た自信が 確信に変わった

一橋大学ラフティング部のメンバーたちは、土曜日と日曜日に御嶽駅近くの多摩川に出かけて練習を行うほか、平日は朝練習に取り組んでいる。練習で重視するのは、やはり4人の漕ぐリズムやイメージを合わせることにあつたという。

「チーム結成当初は、前に位置する2人が川の流れを見てみんなに指示を出すということも必要でしたが、最終的にはメンバーそれぞれがこの波はこう通る」というイメージを合わせることができるようになりました。声を掛け合わなくても全員が同じことを考えている、という状態に近づいたということだと思つています」(馬本さん)

世界で戦ううえでは、あたかも1人で艇を動かしているかのような動きを実現する協調性の高さが大きな武器となった。一方で、スピードアップや艇の操作で必要になる漕ぐための体力も充実させなければならな



いが、特に筋力トレーニングのようなメニューは設定していないという。あくまでも漕ぐことでラフティングに必要な筋力を鍛え、そして4人の結束を高める効果を重視した練習を続けることで、国内外の大会を勝ち抜いてきたのである。チームの調和に自信を持って挑んだ世界大会について、メンバーたちは次のように振り返っている。

「海外の選手たちは私たちと同じ年齢とは思えないほどの体格で(笑)、少し圧倒されたのも事実です。しかし、実際に試合が始まってみると不安はなくなりまし

たし、筋力で劣っていても、練習で培ってきた技術や川の流れを読む力など、自分たちの実力は世界でも通用するのだと思います」(馬本さん)

初めて参加する国際大会で、事前に不安を感じたとしても不思議ではない。しかし、試合が始まると同時に不安は払拭され、これまでの積み重ねで生まれた自信は、しだいに確信へと変わっていった。この点については、田中さんも同じ思いだったと語る。

「世界の選手たちは自分たちよりうまい、という先入観があったのは確かです。でも、自分たちがやってきたことが正しかったと感じられましたし、日本人でも世界で十分に戦える。このことは後輩たちにも伝えていきたいですね」(田中さん)

世界を驚かせる結果を導き出した 協調性と組織力

大会参加時に2年生だった斉藤さんは、ラフティングという競技の魅力は、チームワークを重視しながらも自分の極限を追求できる点にあると語ってくれた。

「4人で二丸となって最高のタイムを目指すためには、艇の右と左で漕ぐ強さを合わせて方向を定めなければなりません」



斉藤鷹平さん

ん。そのなかで自分の力を出し切って漕ぐこと、メンバーそれぞれが極限を目指すことがチームの力になるというところが、ラフティングの一番の魅力だと思っています」(斉藤さん)

ラフティングの試合では、一人ひとりが最大限の力を発揮し、共通の意識を持ちながら一つのゴールを目指す。まさに組織力



日本代表チームのメンバー4人と、一番右は補欠メンバーの新潟大学・水上駿さん

が問われるスポーツと言えるが、体力に頼らず協調性を武器とした日本のチームが3位となった結果は、海外の選手たちに少なからぬ衝撃を与えたようだ。「日本チームの下馬評は決して高くあり



ませんでした。私たちが3位という結果を出したことで、皆さんすごく驚いていましたね。いろいろな国の選手たちから「すごいな!」と声を掛けてもらいました」(田中さん)

自分たちの強みに自信を持って競技に挑み、結果を出しながらお互いに認め合う。スポーツを通じた交流の経験は、将来社会に出る学生として大きな収穫となったという。

「大会に行く前は、言語も文化も違う海外の選手たちと仲良くなれるとは思っていませんでしたが、同じスポーツが好き人間として付き合うことで偏見もなくなりましたね。フレンドリーに接することもできましたし、とても嬉しい経験でした」(滝鼻さん)



滝鼻章太さん

世界に出るために必要となる 自分の「芯」とラフティングを通して得た自信

今回の経験を通して、世界に出たいという気持ちが強くなったと語る滝鼻さんは、今後、海外留学にもチャレンジするそうだ。語学力に不安があっても、自分

が心から好きなもの、自信を持てるものがあれば、それを共通項として多くの人々と関係を築くことができるはず。そう語る滝鼻さんの思いには、斉藤さんも共感を示している。

「世界に出たときには、自分がこれだと思える芯のようなものが必要だと思えます。バックグラウンドというか、自信の裏づけとなるものがあれば、どんな環境のなかでも押しつぶされることなく、自分を出しながらいろいろな人と関係を築けるのだということを、今回学びました。私にとっての芯はラフティングだったわけで、ラフティングに取り組みことで自信を得ることができたと思っています」(斉藤さん)

強みを活かしながら、自信を持って最大限の力を発揮する。そして結果を出しながらお互いを認め合うということを、メンバーたちはラフティングというスポーツを通して体験したのである。今回のブラジルにおける国際大会は、一橋大学ラフティング部にとっての貴重な成果を生み出すと同時に、メンバーたちにとってグローバルを肌で感じる絶好の機会となったようだ。



グローバルの第一歩は、 異文化に対する理解・尊重の姿勢を持つこと

国際・公共政策大学院2年

アロン・コクボ・デインさん
Aaron Kokubo Dean

**母親の姿を通して感じた
異国で生活する魅力**

一橋大学国際・公共政策大学院（I P）で研究に取り組んだ留学生、アロン・コクボ・デインさんは、アメリカ・コロラド州で生まれ、幼少期以降をワイオミング州で過ごした。アメリカ人の父親と、日本人の母親を持つ彼は、アメリカ人として生活するうちに、母の母国である日本に強く惹かれていったという。ワシントン州のセントラルワシントン大学（CWU）の学部生だった2008年に、京都外国語大学で半年間の留学を経験し、その後いったんアメリカに帰国。そして2010年の夏に、日本の自治体が省庁・関係協会とともに実施した「語学指導等



を行う外国青年招致事業」（JETプログラム）に参加し、英語の教師（外国語指導助手／ALT）として再び来日して1年間を京都の木津川市で過ごした。「日本に初めてきたのは5歳のときで、

当時のことはよく覚えています。それから2年に一度のペースで、母の里帰りのタイミングで日本にきていましたが、日本語はそれほど得意ではなかったため、アメリカの大学で本格的に日本語を学ぶまでは、自分から祖父母に話しかけることができませんでした。そうしたもどかしさもあり、日本で学びたいと思うようになりました」

言葉の壁はあったものの、定期的大阪の祖父母のもとを訪れるなかで、自然



千葉に住む伯母と従姉が初めてワイオミングにきたとき（左端は母、右端は父）

と日本に興味を持つようになり、高校生になる頃には日本で暮らすことに対する強いあこがれを抱くようになったという。「やはり母の存在が大きかったですね。自分の母国ではないアメリカに渡って、英語を学びながら普通に生活する。それができる母はとて不思議な存在でした



セントラルワシントン大学でESL留学生と組んだバンドのライブ



セントラルワシントン大学で出会った友だち（左端）の仲間と一緒に、バーベキューをしたとき（宇都宮にて）

し、しだいに魅力的だと感じるようになってきました。そこから、日本に行きたいという気持ちが強くなっていきました」

デインさんにとって、日本にくるとは異国の文化を学ぶ機会となることに加え、自分自身のルーツ探しができるといふ魅力もあったと振り返る。そして留学、A L Tとしての訪日を経て、2011年、一橋大学の門をたたくことになる。

一橋大学での

学生生活が変化させた

懸け橋になるというゴールの形

C W Uでデインさんは日本語学とアジア太平洋学を専攻に、副専攻として国際研究に取り組んだ。一橋大学へは、当初、社会学研究科の研究生と



して入学することになる。

「アメリカにいたときは、正直、一橋大学の存在を全くと言っていいほど知りませんでした。日本にきて、社会科学のトップクラスの大学ということを知り、また入学できることを母に報告すると、一橋大

学で学べることに大変驚いていました。入学してみると厳しさを感じることも多かったのですが、それ以上に頑張りたいと思わせるものがこの大学にはありました。研究のレベルの高さはもちろん、先生方の熱心さもそうです。これほど1人の学生に時間をかけ、親身になってサポートしてくださることに驚くとともに、感謝しています」

デインさんは、研究生として1年半を過ごし、2013年4月からはIPPの大学院生として研究に取り組み始めた。研究テーマは移民に関する労働政策とした。研究生として来日した際に、日系ブラジル人の労働問題を取り上げた倉田良樹教授（社会学研究科）の授業を受講したことがきっかけになったと、デインさんは語る。

「日本には少子高齢化に伴

う労働力不足という現実があつて、労働力の確保という意味から日系ブラジル人の存在が浮き上がってきました。しかしそこにはさまざまな問題点が内包されています。日本人をルーツに持つ自分にはとても興味深いテーマでしたし、深く学びたいと思うようになりました」

日本語を学びアジア太平洋学を専攻するに至ったデインさんの動機は、駐日アメリカ大使館員となつて、両国の懸け橋になることだった。しかしIPPで学ぶうちに日本にとどまり自分の力を試したくなつたという。医療機関を就職先に選択するうえで、障がい者サポートの仕事に従事する両親の存在が大きかった。



ワイオミングの友人が日本に遊びにきたとき（東京、両国駅前）

「医療の仕事は、これまで勉強してきたことは少し異なりますが、とても興味のある分野です。小さい頃から、両親の影響で、手でコミュニケーションを取る人たちと多く接してきた経験もありました。そのときに、誰かの助けになる仕事にも魅力を感じていたのです」

折しも就職先の医療機関は、東京オリピックを控え、外国人患者への対応強化を考えていたのだそうだ。患者を助ける力となり、異なる文化的背景を持つ人々

の懸け橋となる存在として、デインさんは大きなやりがいを感じたのだ。

アイデンティティに 対する意識と

自分のなかに見出す新しい発見

日本人の血を引き、アメリカ社会で育ったデインさんが、日頃意識していたのが、自身の「アイデンティティ」だった。

「私が育ったワイオミング州は、アメリカのなかでも伝統的な習慣を持つ地域でした。学校では8割以上が白人の生徒であり、私は少なからず目立つ存在でした。そのなかで、自分の母親は違う国からきて、自分は異文化を知る存在なのだ」と自分のアイデンティティに誇りを持っていたのです」

日本にきてからは、反対にアメリカ人としての自分を意識することになったデインさんは、日本とアメリカの両国で「自分は少しづつ違う」ということを実感している。そしてこのような体験が、新たなアイデンティティを築いていくことにつながるのだという。

「これは誰にでも当てはまることだと思いますが、生活するなかで周りの人から言われることが、自分のアイデンティティに影響を与えているのだと思います。私の場合は、アメリカで、日本人らしいところがあるよね」とか、お母さんが日

本人なんでしょ？」と言われることでほかとは違う自分を意識しましたし、それが誇りにもなりました。日本にきたらアメリカ人としての自分を強く感じました。海外に出て異文化のなかに身を置くことは、楽しいことも辛いことも含めて、すべての経験が自分のアイデンティティの一部になります。それは、自分を深く理解するきっかけになると思うのです。その意味で私は、二つの国、文化を若いうちに経験できたことに感謝しています」

また、日本でA.L.Tを経験したティーンさんは、人に教えることで初めて自分の母語を客観視できたという。「たとえば、アメリカでEnglishの授業を受けたときには、Passive voice (受動態) という概念があまりピンとこなかったのですが、日本語の『される』という表現を勉強したときに、ああこういうことなのかと改めて理解することができました。ほかにも『a』と『the』の違いなどもそうでした。自然に身についていることを、理論的に人に教えることは想像以上に難しい。『言葉』についても新しい発見がたくさんありました」

相手を尊重し、

言葉の背景を理解しながら

グローバルな人材へと成長する

アメリカ人と日本人の血を引き、アメリカで生まれ育ち、もう一つの母国である日本で青年期を過ごしたティーンさんと思う「グローバル」について聞いてみた。



富士山頂上で

「これは非常に難しい質問ですが、私が考えるグローバルとは、まず他者を理解しようとする姿勢を持つこと。だと思っています。もちろん、すべてを理解して受け入れることはできないと思います。しかし興味を持って理解しようとすることで、相手を尊重しようという意識が生まれるのではないのでしょうか。それは同時に、自分の価値観に気づくことにつながると思います。それがグローバルの第一歩なのではないでしょうか」

他者を理解する心や姿勢を育むのは、海外に出て異文化を経験せずともできることである。しかし、自国にいなからそうした感性を磨くことは容易ではないと



ティーンさんは言う。「外国語を習得すれば、相手と情報を交換することはできます。しかし言語はあくまでもツールであって、大事なものはそのツールを使って何をし、何を話すかだと思います。なぜ海外の人は違う考え方をするのか、なぜ自分はそのように感じるのかということ、ツールを使いながら探ること、言葉の背景にある文化や習慣を理解しようとする」と。グローバルとは、そういうことなのだ、私は思います」

最後に、事前に聞いていた話とは違くと、日本にきて驚いたことについて話してくれた。

日本人は、優しい？ 冷たい？ 厳しい？

「日本にくる前に私が持っていた日本人のイメージは、厳しいでした。それは母から聞いた話をもとになっています。特に学校に関しては、日本では生徒は必ず制服を着て、アメリカの学校のように長い夏休みもなく、しかも土曜日にも授業があると聞いていました。授業



実家で飼っているハーリーと仲良くお揃い

中に寝たり友だちと話したりすると先生に怒られ、親に連絡されることもあると母は自分の学生時代を振り返って話してくれました。そのため、A.L.Tとして京都の中学校で英語を教えていたとき、生徒が授業中に寝ていても、ほとんどの先生がその場で何もしないことにとっても驚きました。そのとき、学校での躾は、意外にもアメリカのほうが厳しいと思いました。その他、子どもの頃に母に教わったお箸の使い方やお茶碗の持ち方などの日本の食事マナーについても、皆ができているわけではありません。

また東京にきて驚いたのは、日本人は知らない人には挨拶をしないし、あまり笑顔を見せない。この話に対して母が『日本人は変わってしまったのか』と驚いていました。もともと京都の地方に住んでいたときは、町の人は知り合いでなくても挨拶をしてくれましたし、話しかけてくれることも多く、心地よく暮らしていました。東京の方も一度知り合いになれば、皆さんとても優しいです。一方、先日アメリカに戻ったときに行ったカフェで、全く見ず知らずの人と目が合って笑顔で挨拶され、逆にちょっとびびくりした自分もいました(笑) (談)

「シリーズ企画「一橋の女性たち」は、今年で12年目を迎えた。今まで「登場いただいた方はのべ50人近く。回を重ねるにつれ、登場した女性たち同士、そしてその友人や先輩・後輩へとネットワークが自然に広がっていった。その素敵な事実と、「一橋の女性たち」の牽引役、山下裕子商学研究科准教授の『女性たち』をもっとオープンにして、ネットワークを広げたい」という思いが重なり、今回は「エルメス」と連携した公開対談となった。

新スタイルでの最初のゲストは、ニューヨークでネットワーキングを実践するワトソン愛鈴さん（1998年商学部卒）。企業やマスコミ、家庭で活躍するOG、マレーシアからの留学生、「先輩の話聞きたい」という大学院と学部の学生など、多彩な顔ぶれの13人が参加した。軽食を楽しみながらくつろいで話そう、「参加者も質問OK」というフランクな公開対談は、和やかな雰囲気ですタートした。

ワーク、ライフ、ネットワーク

広く教養を身につけたい。
日本の経営を学びたい

山下 ワトソンさんは今、ニューヨークの証券会社で活躍されていますね。友人・知人のいないニューヨークでどのようにネットワークを築かれたのか、ニューヨークのネットワーク事情はどうか、など、伺いたいことはたくさんあります。その前にまず定番の質問から。イギリスで教育を受けられたワトソンさんが、一橋大学を選んだのはなぜですか？

ワトソン 私は東京生まれで小学校5年生まで日本で過ごし、その後イギリスの学校に入りました。イギリスでは中学の

ときから、生徒に将来希望するキャリアを聞き、生徒はそれに関連する科目を選んで学びます。その頃、私はコンピュータに関心があり、将来はIT関係の仕事をしたいと思っていました。ですから、文学や歴史などはあまり学ばなかったのです。私が住んでいたのは、エミリー・ブロンテの『嵐が丘』で有名なヨークシャーでした。でも、日本人の友人と話す、彼らのほうが私よりイギリスの歴史や文学に詳しくかったです（笑）。イギリスの大学は、専門の1〜2科目を集中して学ぶシステムですから、社会に出る前にもっと幅広く学びたいと思うようになりました。そこで、1〜2年は教養科目を広く学び、3〜4年で専門性を身につける日本の大



ワトソン愛鈴（わとそん・あいりーん）

1998年一橋大学商学部卒業。卒業後は、野村證券株式会社に入社、その後外資系証券会社を経て、2008年三菱UFJモルガン・スタンレー証券に入社、2013年11月からモルガン・スタンレーニューヨーク本社へ出向している。

学で学ぼうと思いました。

一橋大学に決めたのは、高校で学んだ Business Studies の影響です。当時のイギリスは大不況で、東北部のヨークシャー州などは失業率が17%を超えていました。一方、日本はバブル景気の最後の時代。先生からトヨタやソニーの話も聞いて、日本の Business Studies を学びたい、そして、それには一橋大学が一番良い大学だと思いをしました。

山下 入学当時、漢字は苦手だったと伺いましたが、授業やレポートなど、どう乗り切ったのですか？

ワトソン 母も「講義ノートを取れないのでは？」と心配してくれました。私の作戦は、優秀な学生がいそうなサークルに入り、仲良くなってノートを貸しても



商学研究科准教授
山下裕子



らうこと(笑)。ねらいをつけていた経済学研究会に入りました。また、そのほか水泳部にも入部しました。イギリスには部活がないので、皆で力を合わせて何かをするクラブ活動に憧れていたのです。水泳部の女子部員は10人で、個性的な人揃い。とても楽しく過ごせました。

日本企業で 社会人の基礎を学び、 外資系証券会社へ

山下 卒業後は、日本の証券会社に就職されたのですか。外資系企業は考えなかったのですか？

ワトソン 私は3年生のときに「如水エル」に入りました。「如水エル」の先輩が

外資系ならあとからでも入れるが、日本企業は新卒のほうが入りやすいとアドバイスしてくれました。日本の企業は新人に対し、礼儀作法や電話応対、メールの書き方など、きめ細かく指導してくれま

山田 会社ではどのようなお仕事に携わっていたのですか？

ワトソン 私が最初に配属されたのは、株式調査部でした。企業の経営者や財務の方などにお会いして、お話しできたことはとても良い経験でした。調査部のあとは、投資銀行部門のドキュメンテーションチームに異動。株式公開や社債発行などに伴う資料や契約書を、国内外の弁護士らと協力しながら作成する仕事に携わりました。

山下 その後、外資系証券会社へ転職されたのですよね。海外勤務はご自身の希望だったのですか？

ワトソン はい。新卒の頃から「ロンドンで働きたい、海外でチャレンジしたい」と、上司や人事にアピールしつづけてきました。同期入社では2年目で海外へ出ている男性もいましたので、なかなか機会が得られなくて悔しい思いをしていました。



ーク!?」という感じでした。家族も友達もいないわけですから。でも、ニューヨークは世界最大の金融市場ですし、私の趣味はコンサートやオペラなどの芸術鑑賞です。これは公私ともにチャンスかもしれない、と(笑)。

ネットワーキングの 重要性を伝えたい

ワトソン 私がこの対談をお受けしようと思ったのは、ニューヨークで働く人々のネットワーキングについてぜひ、一橋大学の先輩や後輩の皆さんにお伝えしたかったからです。

私も能動的に道を開いてきたほうだと思いますが、ニューヨークerたち、なかでもマイノリティのアメリカ人はものすごくアクティブです。ウォール街は白人男性中心の社会です。法曹界でも大手法律事務所のパートナーの女性比率は15%程度にすぎません。マイノリティの成功者たちは、実にさまざまなイベントを開き、ネットワーキングを通じて切磋琢磨しながら、次の世代に積極的にアドバイスをしています。頑張っているのです。大学の先生やその分野で成功した経営者、弁護士、NGOの理事等を招いてのトークイベントや交流イベントなどが活発に行われています。私もこの1年で40回ほど参加しました。このよ

2013年にやっと、ニューヨークで働くチャンスを得ることができました。率直に言うと、最初は「えっ、ニューヨーク



うなトークイベントの特徴は、聴衆としてただ話を聞くというだけではなく、イベントの前後にカクテルを片手に本人と直接話ができるという、カジュアルでありながらかなり贅沢なものです。ニューヨークでは成功者（経営者、パートナー弁護士、投資銀行のマネージング・ディレクターら）が積極的にトークイベント等で次の世代にアドバイスをしてくれま。たとえば、大手法律事務所では、頻繁にトークイベントがあります。東京でも米国系大手法律事務所と仕事をしています。たが、トークイベントに招待されたことはありません。また、そのような話も聞



いたことがあります。ビジネスで成功している忙しい人々が機会をつくってくれることに心より感謝しています。それ以外にも、市内の大学、企業主催のイベントなどが頻繁に実施されているので、アンテナを張ることで、ネットワークを築く機会は山ほどあるのです。
山下 知人もいなかったニューヨークで、

どのように参加の機会を得たのですか？
ワトソン 会社にはクラブのような、テーマを持ったコミッティがたくさんあります。私はそれをきっかけに利用しました。またトークイベントには、成功者だけでなくいろいろな人が参加します。インターンの学生でも参加できる。なかには中学生の子どもを連れて参加する人もいます。アメリカにはNetwork Science



という学問領域があるし、Social CapitalやRelationship Capitalといった、人々の信頼関係や結びつきを重視する概念もあります。1人でできることは限られている、他者とながってレバレッジを効かせ向上しようという考え方が浸透しているのですね。

山下 緩やかな連携のほうが効くということもありますね。

ワトソン そうだと思います。ある統計によると、日本人の知人の数は平均で200〜300人なのに対して、アメリカ人は1200〜1500人もいるそうです。

プライベートでは如水会ニューヨーク支部のネットワークに大変お世話になりました。早く生活に慣れるよう、最初に

おすすめの医療機関や美容室、日本食のお店などを教えてくださり、とても助かりました。特に美容室の場合、ニューヨークでは、自分と同じ人種の人が経営している美容室に行くのが賢明です。かつて知人の日本人男性がアジア系の理容室ではなくアフリカ系の人が経営する理容室に行き、斬新な髪型になったと聞いたことがあります。ニューヨークには大勢の一橋大学出身者が活躍しており、如水会ニューヨーク支部には200人以上の登録者がいます。年に2回、如水会のパーティーがあり、その他、ホームパーティーに呼んでいただくこともあります。ニューヨークといった大都市にながら、一橋出身ということだけで、素敵なお宅のホームパーティーに招待され、大勢の楽しい方々にお会いできました。改めて一橋に入ってよかったとニューヨークにきて思いました。

**自己投資に力を注ぐ
ニューヨークの
キャリアウーマン**

山下 その道で成功した人の話を聞くと、インスパイアされるものがありますよね。
ワトソン そうなんです。なかでも、第一線で活躍しているアメリカの女性たちのパワフルな生き方には感銘を受けましたし、すごく刺激になりました。たとえば、Women's Committeeの世話役の女性は、2週間に一度ペーパーを作成し、「こういう面白い話がありました」「この



一橋の女性たち

「エルメス」は、一橋大学を卒業した女性たちが自由に意見交換する場として誕生した非公式の団体です。一橋大学OGの方は、どなたでも参加できます。ご興味のある方は、Facebook上の「エルメス」のグループにアクセスしてください。
<https://www.facebook.com/groups/425634644198594/>



公開対談を終えて

「ネットワーカーは母校の宝」

かつて、石原一子先輩を囲む会が国立で主催された。会場のレストランにワトソンさんの姿が見えた途端、室内がぱっと明るくなった。

如水会関係の場で、若者の影は薄く数が少ないうえに隅のほうでひっそりとしていがちだ。そんななか、ワトソンさんは、固定席で話し込んでしまっている私たちの席をひらりひらりと訪れ、あっという間に皆と話をしてしまったではないか。相手にふさふさしい話題を見つける力が素晴らしい、ぐんと距離を縮めてしまう。

そのネットワークの達人ワトソンさんが「スゴイ!」と思った、NYのネットワーク事情。裕福でタフで時間を買う人の贅沢なのでは、と僻んでしまいがちになるけれど、マイノリティで苦労している人こそ、つながろう、自分の経験を若い人に伝えようと熱心なのだそう。ネットワークは、コネづくりのようにも思えるけれど、他者の世界へと自分を開いていくことで、自分を組み替えていく機会という奥深さを秘めている。

それにしても、掃除の時給が45ドルとは! 賃金上昇→家事外部化→ネットワーク→賃金上昇……。ワーク、ライフ、ネットワークと、ホップ、ステップ、ジャンプ!

女性の賃金が安く、家事負担が重く、通勤負担も重い日本。賃金停滞→家事抱え込み→自分の殻に引きこもり→賃金停滞……。ネットワークが必要なほど余裕がなく、自分の殻に閉じ込められてしまうというジレンマ。節約ばかりでは自分も楽しくないし、経済も浮上しない。この悪循環を、ポジティブに楽しく明るく反転していけないものかしら。

ワトソンさんのようなネットワーカーは、母校の宝だ。一橋の女性の会「エルメス」の立ち上げにも熱心に参加していただき、世代を超えたつながりをつくってくれた。今回の帰国の折、ワトソンさんに会いたいという声が沸き起こり、その声に便乗させてもらい、公開とさせていただきます。宝を蔵に入れてしまっておくのは愚の骨頂。どんどん活躍して、その輝きで世界を変えてほしい。

季節は春。袴姿の艶やかな女子学生たちを見送った、桜の花びらが舞う国立のキャンパスは、また新しい学生を迎える。一橋大学が共学としての歩みを始めて70年。W70を記念して、ネットワークをさまざまな角度から考えてみたいと思っています。
 (山下裕子)

記事は参考になります」などと、情報提供をしてくれるのですが、彼女は、ある企業の社内弁護士で5人のお子さんがいます。それだけでなくフルタイムで働きながら、チャリティ関連のNGOの理事をしているのです。彼女の時間配分のノウハウは、すごく勉強になりました。でも、彼女だけが例外ではありません。私が知っているだけでも、パワフルな女性エグゼクティブは彼女を含め3人います。また、ソマリア出身のモルガン・スタンレーの幹部からはwork smartのノウハウなどを聞く機会があり勉強になりました。

ワトソン work smartのためには国内外のネットワークを活かすこと、キャリアの面では良いメンターを持つことが重要ですね。
山下 最近、日本でもワーク・ライフ・バランスが大きなテーマになりつつありますが、アメリカのワーキング・マザーは、優先順位や時間配分をどのように考えているのですか。
ワトソン 夜間のビジネススクールへの通学、セミナーへの参加など、仕事に関連した自己投資の優先順位が高く、家事は低い傾向にあると思います。ニューヨークでは、家の掃除を依頼すると1回2時間で90ドルと決して安くはないのですが、積極的にアウトソースしているようです。たとえば、平日の食事は出前やデリバリーのテイクアウト、子どものランチ



は学校給食、買い物はオンライン、掃除は週1回クリーナーに頼む、洗濯はクリーナーに依頼、リーニング店に依頼、犬はドッグウォーカーに、子どもの送り迎えはナニーに依頼するといった具合です。家事をアウトソースすることによってつくり出した時間を、キャリアアップのための勉強時間にしたり、宿題をみてやったり一緒にスポーツ観戦をしたりするなど、子どもと過ごす時間に充てています。

山下 アメリカのネットワークやワーキング・マザーの時間配分などは、私たちにも参考になりますし、また考えさせられることでもありますね。では、対談の締めくくりとして、後輩へのメッセージをお願いします。
ワトソン 治安が良く、食べ物もおいしい日本を離れて留学したり、海外で働こうとしたりする日本人は減っていると聞きました。でも、私は、若いうちに世界を見ておくことは、キャリアにも人生にもプラスになると思います。また語学力を磨くことで活躍の場が広がると思いますが、20代、30代のうちに積極的に飛び出してほしいですね。ことにニューヨークは世界中から優秀な人が集まっているので、積極的にいろいろな会合に参加することで面白い話やノウハウを吸収できる機会が多い。真剣に何かを学びたい後輩がニューヨークにきたら、私もサポートしたいと思っています。

一橋大学商学研究科に 三枝匡経営者育成基金を設立

本学商学研究科は、経営者育成事業を加速するべく、多様な取り組みを行っています。このたび、その趣旨にご賛同くださった三枝匡^{ただし}氏（株式会社ミスミグループ本社〈以下、ミスミグループ〉取締役役員会議長〈以下、三枝議長〉）から5億円のご寄付をいただき、「三枝匡経営者育成基金（以下、三枝基金）」を設立しました。

三枝議長は「将来の日本を支えるには経営者人材の育成が急務」との一貫した信念のもと、この12年間ミスミグループの経営に当たってこられ、昨年、同社会長CEOを退任される際に、会社から提案のあった退職功労金の一部を返上され、経営者教育に注力する教育機関へ振り替えるように希望されたことで、このご寄付が実現しました。

三枝議長はミスミグループの経営に当たられる傍ら、本学商学研究科客員教授として「戦略的経営者論」の講義を担当されるなど、これまで都合8年間にわたり本学の教壇に立たれ、学生教育にもご尽力いただいています。三枝議長の信念に応えるべく、本学は三枝基金に基づいて経営者人材育成事業を推進して参ります。

本学商学研究科では、これまでMBAコースや一橋シニアエグゼクティブプログラム（略称、HSEP）を開講するなど、経営者育成プログラムを積極的に展開してきました。HSEPの卒業生はこの12年間で300名を超え、数多くの著名企業の社長や役員を輩出するなどの実績を上げています。このたびのご寄付を受け、日本経済のさらなる活性化と国際化に資するため、一層努力する所存です。

ご寄付のお申込みについて

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

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

如水会会員証カードによるご寄付のご案内

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

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

詳しくは、ホームページをご参照いただくか、下記までお問い合わせください。

【お問い合わせ先】

一橋大学基金事務局 〒186-8601 東京都国立市中2-1

TEL:042-580-8888 FAX:042-580-8889 E-mail:gen-kj.g@dm.hit-u.ac.jp

一橋大学基金へのご協力、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、2015年1月末現在で約75億円（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11月1日から2015年1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いません。なお、上記期間内にご寄付いただいた方で、万が一お名前がもれている等の不備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、高額のご寄付をくださった方のお名前を国立キャンパス西本館1階及び如水会館14階の「一橋大学基金寄付者銘板」に記し、末永く顕彰させていただいております。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。



【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

47名・1団体 (519,403,150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
12名	3名	32名・1団体
磯川勝彦 様 岡本行夫 様 梶原徳二 様 三枝 匡 様 住田笛雄 様 永井孝彦 様 蛭田政男 様 古沢熙一郎 様 森田純穂 様 山本清次 様 渡邊 彰 様 他1名	佐久間裕秋 様 中山憲一 様 寶野裕昭 様	青木利元 様 島田治夫 様 秋元 渉 様 田口 錬 様 穂山健太郎 様 田中瑞門 様 伊賀良郎 様 津田樹己 様 小川裕一 様 福島清四郎 様 加藤裕康 様 外園克己 様 金木利公 様 松田康男 様 金子 彰 様 茂住重昭 様 貴堂明世 様 横澤祐介 様 小森一真 様 渡辺哲也 様 小山行央 様 昭和37 斎藤浩一 様 あざみ会 様 櫻井義久 様 他9名



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)

卒業生のご家族

4名 (10,610,000円)

梶原千代子 様
本田吉宏 様
吉岡了子 様
他1名

在学生の保護者・一般の方

3名 (140,000円)

竹内美佐子 様
他2名

企業・法人等

10団体 (78,095,500円)

一般財団法人ワンアジア財団 様
一般社団法人如水会 様
株式会社日立製作所 中央研究所 様
株式会社ファーストリテイリング 様
株式会社ブリヂストン 様
一橋大学消費生活協同組合 様
楽天銀行株式会社 様
他3団体

本学教職員

11名 (4,872,840円)

第10回一橋大学ホームカミングデー開催のお知らせ

2015年5月16日（土）、第10回となる一橋大学ホームカミングデーを開催いたします。

当日は、記念式典や記念講演、学生企画など多彩な行事をご用意しております。卒業生の皆様のお越しを心よりお待ちしております。

日時：2015年5月16日（土）午前10時より

場所：一橋大学国立キャンパス

詳細につきましては、一橋大学ホームページにて順次ご案内いたしますので、併せてご覧ください。

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

●本年の年次ご招待者

すべての卒業生の皆様に歓迎いたしますが、会場の都合上、本年は、右記のご卒業生の方々を年次ご招待者としております。

《お問い合わせ》一橋大学総務部総務課

電話：042-580-8011

メール：gen-sh.g@dm.hit-u.ac.jp



《平成27年度ご招待者》

昭和35年以前、40年、45年、50年、55年、60年、

平成2年、7年、12年、17年に

学部卒業・大学院修了の方々及び各年次学部卒業生と
同年代に入学された卒業生の方々

(ご家族もぜひ一緒においでください)。

第19回KODAIRA祭開催のご案内

2015年6月6日（土）、6月7日（日）の2日間にわたり、第19回KODAIRA祭を開催します。

KODAIRA祭は、スポーツ大会、クラスチャンピオンシップに続く新入生歓迎期の集大成です。そしてその集大成を新入生自身が、一橋生らしく主体的につくり上げることがこのお祭りの特徴です。そうした経験を通じて、新入生に一橋大学への愛校心を育んでもらうことを目標としています。今年度も、例年ご好評をいただいている



© 国立市観光まちづくり協会

講演会やシンポジウム、歴史的建造物や構内の自然を巡るキャンパスツアー等、多様な企画を用意しました。



私たちは、本祭が新入生の仲をよりいっそう深める役割を果たすことに加え、毎年来場して下さる多くの地域住民の皆様や卒業生の方々と触れ合うことで、新入生が国立地域や一橋大学に慣れ親しむ契機となることを願っています。

ご多忙とは存じますが、多くの方々にご来場いただき、KODAIRA祭を通じて新入生の若さあふれる姿を応援していただければ、これ以上の喜びはありません。

委員一同、皆様とKODAIRA祭でお会いできることを心待ちにしています。

(第19回KODAIRA祭実行委員会委員長 堂本強介)

〈編集・発行〉

一橋大学HQ編集部

〈編集部長〉

理事・副学長（総務、財務、情報化担当） 佐藤 宏

〈編集長〉

商学研究科准教授 鷺田祐一

〈編集部員〉

経済学研究科教授 川口大司

法学研究科教授 本庄 武

社会学研究科准教授 西野史子

言語社会研究科准教授 小泉順也

国際企業戦略研究科准教授 藤川佳則

経済研究所講師 小暮克夫

〈外部編集部員〉

有限会社イブダワークス 吉田清純

〈印刷・製本〉

図書印刷株式会社

〈お問い合わせ先〉

一橋大学総務部評価・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

昨年から時計台棟の改修工事が続いていた。建物
はしばらく灰色のシートに覆われ、学内は少し殺風景だ
ったように思います。そのせいなのか、いつもより西キャン
パスに置かれた銅像が気になっていました。

兼松講堂に向かって左隣には、立派な台座の上に矢野
二郎像が、手前の芝生には低い台座に据えられた佐野善
作像があります。前者は痩身に遠くを見やり、後者はス
テッキと帽子を手に柔らかな表情を浮かべています。印
象は大きく異なりますが、どちらも堀進二という彫刻家
が制作しました。ちなみに、大閲覧室にある、微笑を浮
かべた渋沢栄一像も含めて、彼の手による学内の銅像は
計5点を数えます。

『HQ』には毎号多くの写真が掲載されています。学内
外で活躍される本学の関係者や組織等が取り上げられて
いますが、記事を読みながら、写真がどこで撮影された
のかを考えるのも一興かもしれません。本誌を通して、
学内に知らない場所がたくさんあることを私は学んでい
るような気がします。(M.K.)

一橋大学財務リーダーシップ・プログラム(HFLP)を開始します

一橋大学は、株式会社日本取引所グループ・株式会社東京証券取引所と連携し、2015年度から「一橋大学財務リーダーシップ・プログラム」(Hitotsubashi Financial Leadership Program : HFLP)を開始します。当プログラムは、一橋大学CFO教育研究センターの企画、一橋大学コラボレーションセンター(Hitotsubashi University Collaboration Center: HCC)の運営のもとで展開するエグゼクティブ・プログラムであり、日本企業の価値創造を牽引するCFO(Chief Financial Officer: 最高財務責任者)をはじめとしたリーダーを育成することをねらいとしています。下記4つの対象者に、今わが国が求められている持続的な企業価値創造のために必須となる能力育成のためのプログラムを提供します。

	受講対象者・人数	開催頻度・形式	開講期間
FLP A	現 CEO、CFO、 役員等 40名	月1回(年10回程度) 朝食会(夕食会) / 合宿2回	2015年5月～2016年2月 (10か月間)
FLP B	次世代 CFO・経営者等 (部長クラス等) 40名	月2回(隔週)×半年 (合宿2回を含む) 金曜日夜・土曜日終日	2015年9月～2016年2月 (6か月間)
FLP C	次々世代 CFO・経営者等 (課長クラス等) 40名	月2回(隔週)×半年 (合宿2回を含む) 金曜日夜・土曜日終日	2015年5月～2015年10月 (6か月間)
FLP D	ライン系の 事業部門長・ 事業部長等 40名	月2回(隔週)×4か月 (合宿1回を含む) 土曜日終日	2015年10月～2016年1月 (4か月間)

ご関心のある方は下記までお問い合わせください。

《お問い合わせ》一橋大学CFO教育研究センター 加賀谷

メール: hflp-info@cm.hit-u.ac.jp



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10回定期演奏会 “ヨーロッパ名曲の旅”

交響曲第7番ロ短調D759“未完成”/シューベルト
Schubert: Symphony No.7 H minor D759“Unfinished”

ヴァイオリン協奏曲/メンデルスゾーン
Mendelssohn: Violin Concerto E minor Op.64

交響曲第5番ハ短調“運命”作品67/ベートーヴェン
Beethoven: Symphony No.5 C minor Op.67

Kunitachi Symphoniker

ヴァイオリン独奏セリナ・コッツは
第21回ブラームス国際コンクールで
第2位を受賞し初来日!



指揮 宮城敬雄 Yuki Miyagi



ヴァイオリン独奏
セリナ・コッツ
Miss Celina Kotz

2015年5月10日(日) 14:00開演 (13:15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) 5,000円 / S席 3,500円 / A席 売御礼 好評発売中: 2014年12月12日より ※A席は完売いたしました。

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: 株式会社立飛ホールディングス、松井証券株式会社、日野自動車株式会社 協力: 一橋大学管弦楽団 ※未就学児童のご入場はご遠慮ください。

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

- 三菱東京UFJ銀行 三田支店 (店番 653) (普) 0028127 名義: 一般社団法人 国立シンフォニカー
- 多摩信用金庫 国立支店 (店番 005) (普) 3856872 名義: 一般社団法人 国立シンフォニカー
- 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: 250-140)
- 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

プレイガイド

※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。

一橋大学広報誌「HQ」46号 ウェブアンケートご協力をお願い

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

◆アンケート回答期限: 2015年6月30日(火) 24:00まで

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

一橋大学オリジナルクリアファイル(5枚1セット、非売品)をプレゼント

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

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



一橋大学 HQ

