

Captains of Industry～知と業(わざ)のフロンティア

対談 “経営者人材”の育成とは

株式会社ミスミグループ本社取締役会議長／
一橋大学大学院商学研究科客員教授

三枝 匡氏

一橋大学長 蓼沼宏一

Innovation

「EU研究共同プログラム」は、
大学院生に領域の垣根を越えた知見をもたらす

進化する一橋大学附属図書館。
学生との連携を活かしたプロジェクトが進行中

夜の二橋、学びの最先端
企業の精鋭たちは、何を求めて
都心のキャンパスに通うのか

連載企画 **Project Report**

平成27年度一橋大学春季公開講座

「文化資源としての二橋大学
—新しいキャンパス案内—」

いにしえ

古の最先端が、今の最先端へと蘇った
如水会百周年記念インテリジェントホールの誕生

グローバル時代の二橋法学—その実績と未来への提言
国際シンポジウム

「如水会百周年記念インテリジェントホール」竣工記念

連載企画 **時代の論点** 対談編

大学の役割、社会科学の責任

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) 学長

クレイグ・カルホーン氏

一橋大学長 蓼沼宏一

連載企画 **Global Report**

サポート制度の充実した
外国人留学生受け入れ体制が
二橋大学のグローバル化を
加速させる

連載企画 **Bridges**

留学経験者が見たグローバル

連載企画 **People**

一般社団法人HLAB 代表理事

小林亮介氏

対談 **二橋の女性たち**

アジア開発銀行 **木村寿香氏**

商学研究科准教授 **山下裕子**

巻頭特集

経営者人材の育成とは

【対談】

株式会社ミスミグループ本社取締役会議長

一橋大学大学院商学研究科客員教授／三枝 匡氏

蓼沼宏一学長

1

経営協議会委員就任のご挨拶

一橋大学経営協議会委員

株式会社日清製粉グループ本社代表取締役 取締役社長／大枝宏之氏

新任者メッセージ

如水会理事長、学外理事

東京ガス株式会社取締役会長／岡本 毅氏

8

連載企画

Innovation

「EU研究共同プログラム」は、
大学院生に領域の垣根を越えた知見をもたらす

10

進化する「一橋大学附属図書館」。

学生との連携を活かしたプロジェクトが進行中

12

一橋大学附属図書館長／山部俊文

夜の「一橋、学びの最先端

企業の精鋭たちは、何を求めて都心のキャンパスに通うのか

経営法務コース

金融戦略・経営財務コース

14

連載企画

Project Report

平成27年度「一橋大学春季公開講座

「文化資源としての「一橋大学」新しいキャンパス案内」

20

古の最先端が、今の最先端へと蘇った

如水会百周年記念インテリジェントホールの誕生

22

グローバル時代の「一橋法学」その実績と未来への提言

国際シンポジウム

「如水会百周年記念インテリジェントホール」竣工記念

24

研究室訪問 chat in the den

法学研究科教授／酒井太郎

社会学研究科教授／赤嶺 淳

26

48



42



39



36



30



22



14



1



連載企画

時代論点【対談編】

大学の役割、社会科学の責任

30

ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス・アンド・

ポリテクニカル・サイエンス（LSE）学長

クレイグ・カルホーン氏

蓼沼宏一学長

連載企画

Global Report

サポート制度の充実した外国人留学生受け入れ体制が

「一橋大学のグローバル化を加速させる

一橋大学でキャンパスライフを送る留学生たちの声

36

連載企画

Bridges 留学経験者が見たグローバル

39

国際・公共政策大学院（2015年10月より入学）／ラオス出身
アルニ・ヴィサイボンマニさん

連載企画

People

一般社団法人HLAB 代表理事／小林亮介氏

42

連載企画

一橋の女性たち

48

【対談】

アジア開発銀行／木村寿香氏

商学研究科准教授／山下裕子

Love of Culture

ワインの葡萄づくり 商学研究科准教授／鳥貫智行

52

「水泳」経済学研究科准教授／加納 隆

53

Campus Information

◆ 一橋大学基金Topic

ご卒業生のご家族からのご寄付による奨学金制度

54

◆ 榊原忠幸基金海外留学支援奨学金

◆ 一橋大学基金ご寄付者のご芳名

55

◆ 平成27年度「一橋大学附属図書館企画展示のお知らせ

56

◆ 2015オープンキャンパスを開催しました

57

◆ 平成27年度小林輝之助記念奨学金奨学生証書

57

授与式が行われました

◆ 第6回「一橋大学中部アカデミア開催のお知らせ

58

世界的なコンサルティング・ファームのコンサルタントや、業績不振に陥った日本企業の再生専門家の仕事を経て、株式会社ミスミ（現・ミスミグループ本社）の社外取締役役に請われ、翌年には社長CEOとなり、同社をグローバル企業集団に発展させた三枝匡氏。“経営人材の育成”を経営テーマに掲げて、ミスミだけでなく、日本の次世代経営者を育成することに心血を注いできた功績は大きい。母校である一橋大学でも、客員教授などの立場で過去9年にわたり教鞭を執ったほか、「三枝匡経営者育成基金」を設立、多大な貢献をしている。そんな三枝氏に、自身の人生とともに経営者人材育成の要点を伺った。

巻頭
特集

“経営者人材”の育成とは



“経営者人材”の育成とは



経営における「戦略」という仕事に
痺れるほどの面白さを感じた

蓼沼 三枝さんは、一橋大学を卒業後、ボストン・コンサルティング・グループ（以下、BCG）に国内第一号のコンサルタントとして加わり、スタンフォード大学のMBAプログラムを経て、30代で日本企業三社の経営トップ、その後独立して、ターナアラウンド・スペシャリスト（事業再生専門家）として多くの企業再生に携わられました。当時の同級生たちとはかなり異質な経験を積まれたと思います。まずは、そのあたりのことから聞かせてください。

三枝 大学を卒業した後は、多くの一橋大学出身者同様に日本の大企業に就職しました。しかし、2年半ほどで物足りなくなつたのです。自分の人生観とはちよつと違つて、と。しかし、当時の日本は、転職は社会の順当な道から外れることだと思われていた時代でした。一橋大学の恩師である板垣（いそが）先生に相談したところ、「これからは国際化の時代だよ」と仰り、BCG日本支社の初代社長を務めていたジェームズ・アベグレン博士を紹介してくださいました。アベグレン氏は、「終身雇用」「年功序列」「企業内労働組合」を「日本の経営の『三種の神器』」と分析し、『日本の経営』を著して、

株式会社ミスミグループ本社取締役会議長／一橋大学大学院商学研究科客員教授

三枝 氏

Tadashi Saegusa

1967年一橋大学経済学部卒業。三井石油化学を経て、20代でボストン・コンサルティング・グループの国内採用第1号コンサルタントになり、その後スタンフォード大学でMBAを取得。

プロ経営者になりたいとの志を抱き、30代では赤字会社2社の再生とベンチャーキャピタル会社の経営者を経て、41歳の時に株式会社三枝匡事務所を開設。

不振企業を再生するターナアラウンド・スペシャリスト（事業再生専門家）として16年間活動。2002年、東証1部上場企業ミスミグループ本社の社長CEOに就任。

同社を12年間で従業員340人の商社からグローバル9000人の国際企業に変身させた。2014年にCEOを退任、現職。

一橋大学大学院商学研究科（MBAコース）客員教授を兼務。著書に『戦略プロフェッショナル』（ダイヤモンド社刊）、

『経営パワーの危機』（日本経済新聞社刊）、『V字回復の経営』（日本経済新聞社刊）など。

世界に日本経営を紹介した先駆者でした。

BCGは今でこそ全世界に5千人を超えるコンサルタントを擁する世界屈指のコンサルティング会社に発展していますが、当時はボストン本社でも30人ぐらいいろいろ、小さな事務所でした。しかし、創業者のブルース・ヘンダーソン氏は、それまで軍事用語だった「戦略」という概念を世界で初めて具体的な経営フレームワークに高め、欧米の名だたる企業がそれを学んで経営に組み込むことになり、70年代を「経営戦略の時代」と言わしめるようなブームを引き起こした人物でした。彼の周りには、望めばハーバード大学の教授を務められるような逸材が集まっていました。私は転職について大いに悩みましたが、半年後に決断しました。結果的に、私が自分の人生で下した最良の決断の一つになりました。25歳で転職してみると、ヘンダーソン氏の戦略フレームワークは実に明快で、私はその魅力に痺れるほどの面白さを感じました。その後、アベグレン氏の配慮で私はボストンの本社に移り、そこを起点にして欧米企業に対するコンサルティングに従事しました。アベグレン氏がミラノで日本の経営についてのセミナーを開催した際は、私もプレゼンテーションを行いました。まだ20代後半でしたが、これらの経験が私にとって企業経営に対する大きな知識のベースになりましたね。

自ら経営者としての力が ついてきたと思えた瞬間

蓼沼 最初の転職は誰でも悩むものですが、そのうえでの決断だったんですね。そんな三枝さんが20代の最後の頃から、コンサルタントではなく、やがて経営者になりたいと考えるようになったと伺いました。経営者として人や組織の上に立つて采配を振るう立場を目指すというのは、かなり大きな発想の転換があったと思うのですが、それを意識するようになったのはどのような理由からだったのでしょうか？

三枝 コンサルタントをあまり長くやると、かえって経営者への道から遠ざかると考えるようになったのです。コンサルタントの仕事とは、有り体にいうと、まずは経営者がギクッ



とするような問題を指摘して、危機意識を喚起し、コンサルティング業務を受注することがポイントになるわけです。コンサルタントの仕事は、外部からの視点をもつて行われる短期的プロジェクトの繰り返しです。会社の外からだと、危機意識を持たせ、経営の流れを変えさせるために過激なこともどんどん言えますが、社内に入って会社の経営責任を担う立場になれば、目先の過激さで社員を刺激するよりも、長期的視点から事業や組織をどう構築していくかという長丁場の勝負も非常に重要になってきます。また、現場に立脚する経営者は、現場のドロドロしたことにもしっかりしなければなりません。理屈もさることながら、人々の感情や意欲にどう応えていくかという問題が大きいわけです。そこで、私はコンサルタントの仕事はある程度で切り上げて、経営者の道を歩みたいと考えました。スタンフォード大学でMBAを取得した後、シカゴに本社のあるアメリカの企業に転職してアメリカ人社長のアシスタントに就きました。ここでは米国や欧州での社長特命プロジェクトに関わりました。

蓼沼 なるほど。三枝さんはまず、米国経営者の間で働く環境に入られた。そこから、ご自身の経営者としての勝負が始まったわけですね。

三枝 はい。その時の経験で私は米国の経営スタイルに染まったわけではなく、米国企業トップの切れ味の良さには感

一橋大学長

蓼沼 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。

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。



心しましたが、反面、米国企業組織の欠点や弱さも冷静に見ていたと思います。その米国企業がある日本の財閥系企業と合併会社をやっている、私は1年後に帰国し、米国側から送り込まれる形でその会社の常務取締役になりました。まだ32歳でしたが、私は初めて部下を持ち、日本の競争相手と激しい戦いをしていた事業の上に立ちました。その1年後には会社のトップに就任し、初めてトップ経営者の立場に立ったわけです。その後、2社の社長を経験し、変化の激しい30代を過ごしました。41歳になって、株式会社三枝匡事務

所を設立しました。独立してしばらくすると、経営不振に陥った日本企業の事業再生を引き受けるようになりました。外部者としてではなく、相手企業の副社長や取締役などの立場で内部に深く入り込み、2年から4年くらいの期間をかけて、その会社の事業再生に当たるといったスタイルでした。自らは「現場で指揮を執る経営者」という意識でした。

蓼沼 普通の日本人ではなかなか経験できない30代を過ごされたと言つてよいでしょうね。ところで三枝さんは、経営者人材の育成を人生の重要なテーマにしておられます。そのお考えをもつようになったのはいつ頃のことでしたか？

三枝 会社を立て直す仕事では、死の谷とも呼べるような困難な状況に何度も出会い、いろいろな経営経験を積みました。50代に入った頃には、人からプロ経営者と呼ばれることがあっても、おこがましいのですが、それに近い力がついたのでかなと思える瞬間が何度もありました。そうやってくると私は自分の経営技量よりも、むしろ次世代の経営者人材を育てることが私の人生の役割だと思うようになりました。

蓼沼 三枝さんが一橋大学の教壇に立たれるようになったのも、そのような意識があったからですね。そこまで三枝さんが使命感を抱くようになった背後には、かなり強烈な出来事をいろいろ経験されたのではないのでしょうか。

三枝 業績で追い詰められた企業には、受け身で、改革意欲のない社員がたくさんいるわけです。そういう人たちの多く

は性格的にはとてもいい人たちなのですが、改革となれば背を向けたり、行動をサボる人が多い。そんな組織をどう変えて社員の目が輝くようになるかが、改革では問われるわけです。押しやり引いたりの繰り返しで、中には自分のほうを追いつけて悔しい思いをしたケースもあります。そんな経験を積み重ねる中で、私は自分の経営者としての力量を徐々につけていったと思います。病気になる前の企業を再生するということは、その企業をダメにしてしまった歴代経営者よりも自分のほうが経営力で上でなければ、お役に立てません。そうした活動の中で、日本企業が元気を失った最大の理由として、社内で経営者人材の育成が遅れている問題を痛感する場面が繰り返されたのです。ダメになる企業は、とどのつまり経営リーダーの力量が足りないことが最大の原因であるということが見えたわけです。商品開発や市場の変化など、事業がダメになる要因はたくさんあるわけですが、カギは「人の問題」だと。バブルが崩壊して一斉に企業業績が悪化しても、それを打開する人材がなかなか出てこなかった。過去の繁栄から一転して90年代の不振に落ちていく中で、経営の苦境に立ち向かえるような鍛えられ方をしている社員が圧倒的に少ないことが判明したのです。私がそんな問題意識を基にして1994年に出版したのが、『経営パワーの危機』（日本経済新聞社刊）という本です。日本企業の苦境は経営者人材の枯渇が原因であり、そうした「組織劣化」は、実は80年代にすでに始まっていたことを指摘する本でした。

フレームワークと

学問や科学の共通性

蓼沼 お話を伺って、経営のプロとなるためには、理論と経験の相互作用が必要だと感じました。BCGやスタンフォード大学で理論やフレームワークを学ばれましたが、それだけ



ではなく、経営困難な会社の現場、いわば「修羅場」に何度も身を投じて経験を積まれたことが、三枝さんの人間としての基幹をつくっているように思います。

三枝 強い企業は、必ず明快な「経営フレームワーク」をもっています。企業経営のベースには、必ずその企業なりのしっかりとした論理があると思います。

もちろんその論理は競争上優れているものでなければなりません。ただ、優れた論理やフレームワークであつても、

それを社内の組織にどのように落とし込み、それをどう使って事業を動かしていくのかという、「トップ戦略から現場組織への、つなぎの部分」が問われるわけです。

高い費用を払って経営コンサルタントに依頼しても、それを現場経営にまで落とし込むことができれば、費用をドブに捨ててし



“経営者人材”の育成とは

まうのと同じになってしまいます。私は、20代で経営コンサルタントとして戦略のフレームワークを修得しましたが、30代以降は戦略をトップ経営者レベルだけのものにしないうで、企業の組織末端の若手社員の考え方や活動にまで、どう落とし込んで組織的エネルギーを束にするかということの試行錯誤を繰り返しました。私がラッキーだったのは、出発点がBCGだったことです。世界的な企業経営者が語る実践的な戦略理論やフレームワークに人生の早い時期に触れ、次にそれを自分自身の経営経験の中で実行に落とし込むことをしてきた。教科書に書いてある理論だけでは、これは難しかったと思います。

蓼沼 三枝さんのお話で非常に興味深く感じるのは、科学の世界との共通性です。三枝さんはよく「フレームワーク」という言葉を使われていますが、フレームワークとは、物事の本質や構造を理解し、分かりやすく説明するための枠組みのことですね。

三枝 そのとおりですね。

蓼沼 社会科学にせよ、自然科学にせよ、科学が追究しているのは、まさに物事の本質や構造を突き詰めて明らかにすることです。そして学問は、論理性をとことん突き詰めるだけでなく、現場で起きていることの経験やデータと突き合わせ、つねにブラッシュアップしていく必要があります。そうやって磨かれた理論を、逆に現場の人がまた取り込んで考え方をブラッシュアップさせる。つまり、科学の発展とは、理論と経験の均衡点を更新し続ける相互作用であると思います。

三枝 同感ですね。

本質的な言葉を頭の中の 冷凍庫に保存するという感覚

蓼沼 では、その実践者である経営者に必要な能力とはどういうものとお考えですか？

三枝 経営者だけでなくリーダー全般に言えることですが、「リード」とは「人より先を行く」という意味ですよ。混沌とした状況の中で、皆がどうしていいかわからず右往左

往している時に「この問題は、こういうことじゃないの？」と整理して、指摘できる能力がリーダーシップの原点です。リーダーのその一言で、皆がモヤモヤしていた混沌が整理され、霧が晴れるようにすっきりとした状況が生まれると、皆は「そうだ、何をすればいいかが見えてきたぞ」と組織的な対応を始める。リーダーとは、それをつねに繰り返せる人であると思います。組織内にそういう存在の人がおらず、ぐじゃぐじゃな状況のまま時間が過ぎて、追い込まれて全員に何となく答えが見えてきた頃になって何かを決めるのであれば、リーダーは後追いの、ただの「決定」をしているに過ぎません。それはリーダーが皆にまだ見えていないことでも機先を制して「本質はこれだ」とズバリ斬り込んで問題解決の要点を示す「決断」とは違います。このように、本質を見極めて断を下すときに必要とされるのが「フレームワーク」だと思います。

蓼沼 そのフレームワークをいくつも持っていて、状況に応じて使い分けられることが大事なのでしょうね。

三枝 私の言うフレームワークというのは、コンサルタントや学者が生み出す複雑なコンセプトとは限りません。もっと広義に、単純な「考え方」でも私はフレームワークと呼んでいます。自分がフレームワークの「引き出し」をたくさん持っていて、この場合はこの考え方が使える、また次の状況では別の引き出しに入っているこの考え方が使えると、その都度、使い分けられるフレームワークをたくさん持っていることが、有能なリーダーが実際に行っている行為だと思えます。われわれは経験や座学の勉強の中から、いろいろなことを学び取るわけですが、その学びというのはあまり複雑な話の形ではなく、本質だけを単純な言葉で抜き取って、自分の記憶の引き出しの中に入れておくことが大切だと思います。それを私はよく「冷凍保存」という言葉で説明します。単純化された本質的な言葉を、頭の中の冷凍庫に保存しておくという感覚です。その冷凍庫の中には、たくさんさんの言葉が眠っているのですが、中には霜がついて賞味期限の切れたものもある（笑）。しかし、何か新しい状況に直面して、整理がつけられずにウロウロしていると、ある瞬間、「ひょっとして、あの

時に経験したあの問題に似ているんじゃないか」と、昔に冷凍保存しておいた言葉に思い当たることがあるんですね。そうすると、自分の冷凍庫の中に残っていた記憶や学びの言葉を取り出して、その時はコチコチに凍っているんですが（笑）、その霜を取り払って、つまり「解凍」し、今の状況に当てはめてみる。昔とまったく同じ状況が起きることはありえないので、そのままでは使えない

のですが、目の前の問題に適応できるように少し修正してみる。すると、他の人よりも早く「この問題は、こういうことじゃないの？」と言えるようになる。そういう能力があることが、リーダーの本質ではないかと思えます。ですから、何か経験したり学んだ時、簡単な言葉で冷凍庫に保存しておく作業が、後々の自分の能力を高めるために大事だということなんです。たとえば、何か感情的な経験をした場合でも、些末な出来事は捨て去り、固有名詞が出てこないような、いわば抽象化された言葉にそぎ落として、自分の冷凍庫にしまっておく。それがフレームワーク化だと思います。肝心なのは経験話を、些末な話まで含めてまると、冷凍しないこ



とです。人間の冷凍庫はあまり大きくないので、すぐ一杯になってしまいますから（笑）。

蓼沼 面白いお話ですね（笑）。経済学の世界でも同様のことがあります。学問のフレームワークには論理的なゆらぎがあつてはなりませんが、しかし、当初のフレームワークをつくる作業は、一種の「アート」ではないかということです。論理性よりも、「これが大事」という勘や感性が力を発揮する世界ですね。そしてもう一つは、シンプルに示すことの大切さです。経済学には、ゲーム理論のような人の心理にまで踏み込んでモデル化するものから、一国の経済や世界経済のモデルまでさまざまな単純化のレベルがあります。それぞれの問題に応じて、どのレベルを選び取って当てはめるのか、そこにはセンスが必要であると思います。

三枝 なるほど、理論を生み出すための学者の抽象化作業も同じなのでしょうね。

蓼沼 リーダーは、混沌とした状況の中で、問題解決にびつたり当てはまるレベルで問題の構造をシンプルに示す能力がなければならぬということですね。

三枝 それと、問題があるのかないのか、それを嗅ぎ分ける嗅覚みたいなものでしょうか。私はミスミの幹部と話していて、よく「おい、それ臭いぞ」と言うんです。そう言われると、幹部は皆ドキッとする（笑）。本人たちには全く臭わないんですが、私にそう言われると、社長には何か見えているんだろう、自分に見えていない要素って何だろうと、彼ら自身が警戒レベルを上げて、考えるわけです。そこで彼らがゴソゴソと突き詰めていくと、やっぱり問題が隠れていたります。彼らは人のフレームワークの引き出しを利用して、より賢い意思決定を下す。その分だけ、彼らも賢い経営者人材になっていくわけです。

ミスミを、経営者人材を育成する実験場に

蓼沼 なるほど、フレームワークの重要性がよく分かりました。ところで、三枝さんは2002年にミスミの社長CEO

に就任され、2008年以降は会長CEOとしてミスミグループを変革し続けてこられました。社長に就任された際、経営者人材育成をミスミの最優先の経営課題に掲げられたと伺っています。その後、実際に次世代経営者を育成するプロセスで、経営者人材とその育成についての考え方に変化はありましたでしょうか。

三枝 一言で言えば、人を育てることがいかに難しいかを痛感し続けました。ミスミの社長に就任した時、経営目的の第一に掲げたのは経営者人材の育成でした。前にもお話ししたとおり、日本では経営者人材が枯れてしまっていて、それが日本という国の弱点になっていると感じていました。そこで、ミスミを経営者人材を育成する「実験場」にしようと思いい立ちました。それが経営者としての一種の野心とでもいえるべきものでしたね。社長になると、普通の経営者はまず「業績向上」を語り、その手段としての人材育成です。ところが私は社長になった時、社内外にまず一番目に「経営者人材育成」を語り、その結果として業績向上があるという順番で語りました。ミスミ創業社長の田口弘さんと出会った時、彼はもう歳だから引退したいが後継者がいないと悩んでおられました。それが縁でミスミの経営を引き受けたわけです。

蓼沼 ミスミのトップとして、まずはこういったことから始められたのですか。

三枝 社長に就任する前、自分は何歳になったらミスミから退くかを計算しました。そして、創業社長が引退した年齢に私が達したら、自分も退こうと考えました。当時の私の年齢から逆算して、自分が引退する時には、脂が乗って体力や気力も充実している40代の次世代経営陣にバトンを渡そうと考えました。とすると、その候補者たちはいま37歳から43歳ぐらいまでの範囲の人々が対象になる。就任3か月目に、『日本経済新聞』に「経営者を目指す人は集まれ」という全5段の求人広告を出しました。志ある者はこの指とまれ、と宣言したわけです。

ミスミグループは現在、グローバルで1万人ほどの従業員数に達していますが、私が社長に就任した当時は単なる商社の業態だったので、一部上場企業とはいいながら、社員数は



わずか340人程度でした。毎日のように面接をしていました。会社の急成長がすぐに始まり、就任した時は創業40年で売上高500億円の規模でしたが、それが4年で倍の1000億円を超えました。2005年には東証二部上場だった駿河精機株式会社（現株式会社駿河生産プラットフォーム）と経営統合して、それまでの商社機能に加えてメーカー機能も持つ業態への大決断を行いました。その前後から世界展開も積極的に行って、急速に規模を拡大してきました。並行して、経営者人材の育成を手がけていきました。

蓼沼 選りすぐった経営者候補を育成されていたわけですね。

三枝 経営者が育つには、当人が相当なストレッツ（思考や経験の拡張）に努めることが必要です。私は30代で3社の企業再生を手がける中でかなりのストレッツを経験しましたが、リクレーティングを始めてみると、そんな経験を積んでいる人は減多にいませんでした。私が育成対象にした年齢帯の人々は、大企業ではまだせいぜい課長レベルです。応募してくる人たちはかなり鍛えられているだろうという期待もありましたが、実際には、やはりそれまで会社員の世界に浸かっていた甘さは否めないところがありました。

その人々を思い切った事業部長や執行役員という要職に就かせたのです。前の会社ならば、10〜20年後に到達するような



職位にいきなり就かせたわけです。ぎりぎり身の丈に合った職位なら、思い切ったジャンプできるだろう、何とかよじ登っていかないと。しかし、やはり無理だという人材も少なくありませんでした。そういう場合は下の職位に降りてもらってやり直させるといいのですが、降格はキャリアに傷がつくので実際にはできません。そのまま「期待に添えませんでした」と辞めていく者も少なくありませんでした。「ミスミは退職率が高い」と批判された時期もありました。それは悩ましいことでしたが、しばらくして「私の志はあくまでも経営者人材の育成にある。出ていく人より残って頑張っている人を励みにしよう」と割り切って、続けたのです。そんな時期が4、5年くらい続きました。やがて、その中から次世代を託そうと思える人材が出てきましたね。

階段を上がついていく人には 必ず「熱き心」がある

蓼沼 経営者候補の募集に応募した方々ですから、自信もありだったろうと思います。ポジションやチャンスを与えてチャレンジさせるといふ育成方法を取られたのですね。

三枝 大企業は次世代の経営者を50代に達してから抜擢する場が多いですが、私はそれでは遅すぎると思っていました。40代からトップ経営者として勝負してもらい必要がある。私のマンツーマンの指導だけでなく、やはり社内には育成する仕組みが必要です。ミスミには、毎年「ビジネスプラン（事業戦略）」を作成させるシーズンがあり、経営者人材が自部門の事業戦略の作成に挑むストレッツ訓練を全員に課してきました。私自身が戦略研修講座を開き、それを受けてからその作業に当たってもらいました。当初は戦略の組み立てに馴れていませんから、彼らのビジネスプランには甘い部分がたくさんあって「却下」と言われてやり直しを命じられることも頻繁に起きました。本人たちは必死に考えてまたプレゼンする。これを繰り返すわけです。そして、そこそこのレベルになった時に「よし、これでいい。承認」と言われると、彼らは脱兎のごとく、その実行に飛び出していくわけです。苦

労してつくっていますから、自分の計画は完全に頭に入っています。しかし、計画どおりに1年間運ぶ事業など一つもありません。必ずどこか崩れます。では計画づくりに意味がないかというところ、そんなことはありません。必死になって考え抜いているからこそ、崩れた時にいったいどこがおかしいのか、本人がいち早く気づくわけです。だからそれを修正する行動も早くなる。この12年間、ミスマの業績が大きく向上したのは、こうした仕組みがあったからだと確信しています。

三枝 なるほど。フレームワークを使って事前に考え抜くからこそ、想定からズレた時の対応が早くできるということですね。その考え抜いた経験の積み重ねが、経営者人材の育成には欠かせないのでしょね。

三枝 面白い現象があります。ある事業部長が4年前にミスミに来た直後に作成した事業計画書を自分で引っぱり出して見たら、当時、なんて幼稚なものを書いていたんだろうと思っで、恥ずかしくなったという笑い話です。この話には二つの意味があります。一つは、彼が4年間で経営者人材としてそれだけ成長したということ。そしてもう一つは、そんなレベルでも当時、会社としてOKを出していたという事実です。つまり、最初からいきなり高いレベルは求めている。徐々に成長すればいいというスタンスでした。

三枝 一橋大学のゼミと全く同じですね（笑）。ゼミを4年間やると、入学したばかりの学生と卒業間近の学生とは取り組むレベルが違います。2年、3年と徐々に上のレベルを目指して向上させていく。まさに一橋大学の教育そのものだと感じました。

三枝 なるほど（笑）。そして、肝心なことがあります。リーダーシップを発揮するには、論理性とフレームワークが必要ですが、実はもう一つあるのです。「熱き心」です。人生で階段を上っていく人には、必ず「熱き心」があります。

三枝 分かります。
三枝 自分から取りに行く姿勢といいますが、リスクテイクを増やしていく。チャレンジしようという志があるということです。そうすると自分が新たなフレームワークを獲得することも加速されるわけです。



“経営者人材”の育成とは

もつと荒っぽさや 野心といったものも必要

三枝 大学でも、論理的思考力と「熱き心」をともに備えた若き人材を育成したいと思っています。三枝さんには「二橋シニアエクゼクティブプログラム（HSEP）」において多大なるご協力をいただいているほか、以前から本学の非常勤講師として学士課程やMBAで教鞭を執っていただいております。2005年からは客員教授として活躍です。これから本学を巣立ち、各界でリーダーシップを発揮していくことが期待される現在の学生たちをどのように育成すべきとお考えでしょうか。

三枝 私が学生だった頃と違って、最近の学生は非常に素直でよく勉強すると感じています。しかし、私は何か物足りないものも感じています。私が問題にしている、経営者人材が枯渇しているという日本の風潮が、今の学生の世代にも及ん



でいるのではないかと感じることがあります。素直でよく勉強する学生は、自分に課されたことはきちんとやるわけですが、昔よりサムライが減っている感じなのです。就職先を見ると、今でもエスタブリッシュメントの大企業が並んでいますね。非常に優秀な一橋の学生は、これからの日本を背負って立つ人材だと思います。そんな人材には、もつと荒っぽさや野心といったものも必要ではないかという気がしています。それと、これからは国際性を身につけることが必須ですね。昨年、学部の一学年に大教室で講義をした時には、学生から250通もの感想文が来たのですが、私の話を聞いて、自分の人生を将来どうもっていくかをこれまで考えていなかったという反省を書いた学生が多かった。アメリカの学生の多くは、人と同じことはしたくない、なるべくユニークな人生を送りたいと考える風潮が強い。彼らは親からそうけしかけられています。アジアの若者もハングリーです。一方、日本の親はなるべく安全な道を歩くように教育する人が多い。私はそこに問題を感じています。

三枝 90年代頃から学生気質は徐々に変化して、今ではかなり真面目になっていると私も感じています。授業に出て学ぶこと以上のものをもつと求めてほしいと思いますし、いろいろな面で経験を積んでほしいものです。学びの先に何があるのか、さまざまな可能性や選択肢が見えてくれば、チャレンジする心も湧いてくるのではないかと思います。現在でも、中には途上国の開発支援を志して積極的に海外でのインターンに出ていくような学生もいます。そういう意欲のある学生がたくさん生まれるような雰囲気をつくっていききたいと思っています。

三枝 一橋大学が理念として掲げてきた「キャプテンズ・オブ・インダストリー」という言葉なのですが、私が学生の頃、実は古臭いと思っていたのです。しかし今は非常にいい言葉だと思っていますし、まさにこの国に求められていることです。そして私は世界の中で明日の日本を元気にするには、さらに「キャプテンズ・オブ・ザ・ネイション」、つまりこの国のリーダーの輩出が求められていると思います。

三枝 どうもありがとうございます。

“Mileage Makes Champions”のスピリットで

一橋大学経営協議会委員

株式会社日清製粉グループ本社代表取締役 取締役社長

大枝宏之氏



今日の自分を育んだ 母校・一橋大学への恩返し

この度、一橋大学経営協議会委員のお話をいただき光栄に感じています。私の学生時代は、まさにポート部一筋でしたので、経営協議会委員には適任ではないのではと思いますが、今日の自分があるのは大学生活での経験があったからで、一橋大学へ少しでも恩返しできれば、と考えてお引き受けさせていただきました。

私は2011年4月に日清製粉グループ本社の社長に就任しました。日本国内の小麦粉マーケットは人口減少と高齢化進展を背景に、今後も継続的に縮小していくことから、当社グループがさらに成長、拡大していくためには、本腰を入れて海外市場に打って出ることが必須でした。そこで私は、中期経営計画において海外事業の拡大を当社グループの最優先戦略と位置付けて海外のM&Aに取り組み、米国とニュージーランドの製粉会社を新たに買収し、海外の工場の小麦粉生産能力を3年間で約10倍にまで一気に引き上げました。今では、海外工場（4か国11工場）の小麦粉生産能力は国内に匹敵するところまで拡大し、ようやくグローバル企業の仲間入りができました。当社では現在、グローバルな人材がどんどん活躍しています。

強いリーダーを育てる 良き伝統を進化させる

委員に就任して、蓼沼学長が起草された「一橋大学強化プラン」を拝見しましたが、内容が非常に明快で、学長の強い思いを感じているところです。「質の高いグローバル人材の育成」がこのプランの柱の一つに掲げられています。私は母校のグローバル人材の育成をこのプランに沿って積極的に進めるべきと考えています。

もう一つ、一橋大学の特色である少人数ゼミナールは一橋大学の良き伝統であり、また他大学と比較して大きな強みでもあります。将来の強いリーダーを育てるのにまたとないこの環境を、今後も継続し、そしてさらに進化させていくことが大切です。

学生時代はポート部の合宿生活に明け暮れましたが、日々の厳しい練習のおかげで、会社に入ってから少々困難な状況に遭遇しても動じない精神力、忍耐力が身につきました。ポート部の合言葉に、「Mileage Makes Champions」、つまり、漕いだ距離は裏切らない、努力をした人が報われる、があります。ポート部の先輩から後輩へ、脈々と受け継がれてきたこの言葉は、今でも私のバックボーンとなっています。

明治初頭、世界で通用する商業人の養成を目的に誕生した商法講習所が、一橋大学の前身です。そこで始まった少数精鋭教育の視線の先には、つねに海外がありました。今という時代もまた、世界とともに生きる時代です。経営協議会の委員として、日本を代表するグローバルなリーダーを育てる一橋大学の運営に、微力ながら貢献できればと考えています。（談）

Hiroshi Oeda

1957年生まれ。1975年一橋大学経済学部入学、1980年同大学卒、日清製粉株式会社（現株式会社日清製粉グループ本社）入社。
1987年シカゴ大学経営大学院卒（MBA取得）、2008年日清製粉グループ本社執行役員、2009年日清製粉グループ本社取締役、
2011年4月日清製粉グループ本社代表取締役社長、現在に至る。

広く政治経済、社会文化の発展に寄与する

東京ガス株式会社取締役会長

岡本 毅氏

1970（昭和45）年 経済学部卒



Tsuyoshi Okamoto

1947年生まれ。1970年3月一橋大学経済学部卒。同年4月東京ガス株式会社入社、文書部長、日本ガス協会業務部長を経て、2002年執行役員企画本部総合企画部長、2004年取締役常務執行役員企画本部長、2007年代表取締役副社長執行役員、2010年代表取締役社長執行役員などを歴任し、2014年4月より取締役会長、現在に至る。2015年6月如水会理事長就任、同年7月学外理事就任。

2014年、如水会は創立100周年を迎えました。その長い歴史の中で歴代理事長が果たされてきた役割を思うと、新理事長として、責任の重さをひしひしと感じます。加えて、学外理事として大学経営の一角に関わることになりました。理事は、副学長など4人。その中の学外理事ですから、その責任は重大です。

文部科学省の新方針への対応はじめ、国立大学は今、非常に難しい局面に差し掛かっています。その中でどういう貢献ができるのか。45年間にわたる企業人生活や、直接経営に携わってきた経験を、大学経営に活かしていきたいと考えています。

如水会の定款には、一橋大学の目標と使命達成に協力する、会員相互の親睦を図る……云々とありますが、その間に、「広く政治経済、社会文化の発展に寄与する」と謳っています。私は、この一文にこそ大きな意味があると考えています。こうした広く高い視点を持つことの重要性は、大学経営にもそのまま通じます。一橋大学の存在が、日本や世界の「広く政治経済、社会文化の発展に寄与する」。これが一橋大学の発展につながりますし、如水会の発展にもつながります。たとえば、四大学連合のような取り組みの

強化やリベラルアーツの充実、留学制度の有効活用などは、高い次元の目標達成に合致してきますし、大学の存立基盤を強化していきます。

昨年、蓼沼学長が就任され、3月には「一橋大学強化プラン」を発表されました。如水会としては、このプランの実現に向けてどういう協力ができるかを明らかにし、それを実行していきたいと考えています。

如水会には年次や支部という軸があり、さらに同好会やクラブ、ゼミという縦・横・斜めの3万4000人のネットワークがあります。この厚くて強いネットワークを活かして、高い目標の実現にどう貢献するかを考えていきたいですね。

産業界は人文・社会科学系の人間に広い意味での教養を期待しています。情報を得て、それを咀嚼し、自分で考え、それを第三者に訴えかけられる——こうした知的訓練ができてほしい。

専門学習で身につけた縦の切り口と広い教養という横を組み合わせる力、そこに至るまでの努力（知的訓練）とが合わさって人間としての力になっていきます。大学にはこうした人材を輩出できるように大いに期待しています。（談）



「EUワークショップ」の授業は、ゼミ形式で行われる。法学研究科、商学研究科、経済学研究科及び社会学研究科の教員4人が担当する。

Innovation

「EU研究共同プログラム」は、 大学院生に領域の垣根を越えた知見をもたらす

開設から3年目——
第1期生が修了を迎えた
EU研究共同プログラム

一橋大学大学院では、2013年度より法学研究科に副専攻「EU研究共同プログラム」を開設しました。EUに関する専門知識の修得を目的に、すべての研究科の修士課程、博士後期課程及び専門職学位課程に在籍する大学院生に門戸を開いています（法科大学院生は除く）。必修科目の「EUワークショップ」では、法学研究科、商学研究科、経済学研究科、そして社会学研究科から4人の教員が参加。共同でゼミ形式の指導を行っています。さまざまな学位の大学院生と、異なる専門分野の教員が集結した、まさに《研究科横断》のプログラムです。

今回、開設初年度に「EU研究共同プログラム」を履修し、今年度（2015年度）修士課程から博士課程に進んだ大学院生2人にお話を伺いました。

◆法学研究科・菅沼博子さん／早稲田大学出身。主専攻：憲法学。同プログラムでの研究対象・ドイツにおける宗教的な侮辱表現。



左から、南波慧さん、菅沼博子さん、中西優美子教授

◆社会学研究科・南波慧さん／高崎経済大学出身。主専攻：国際関係論。同プログラムでの研究対象・フランスを中心とした「人の移動」に関する国境政策。

ともに主専攻を持ちながら、副専攻として「EU研究共同プログラム」を履修した2人。開設初年度の第1期生にはロールモデルがいまません。主専攻との兼ね合いは手探

りです。しかし少しずつ「自分のペースがつかめていった」（菅沼さん）とのこと。修士課程の2年間でどんなことを発見し、何を得られたのか。率直な感想を述べていただきました。

また、2人をはじめとする履修者の成長ぶりや、今後の同プログラムの取り組みについて、法学研究科・中西優美子教授にもコメントをいただきました。併せて紹介していきます。

「EUワークショップ」は
異なる分野の教員・大学院生から
コメントが寄せられる刺激的な環境

「想像していた以上のものが得られた」。これが「EU研究共同プログラム」を履修した2人の共通認識です。たとえば必修科目である「EUワークショップ」では、自分の研究報告に対して、さまざまな研究科の教員、大学院生からコメントをもらうことができます。そんな環境は2人にとって、とても刺激的だったようです。



「私はドイツの宗教的な侮辱表現について、主専攻である憲法学の観点から研究をしています。ワークショップに参加して、侮辱表現は移民やマイノリティと密接に結びついた問題であることに気づかされ、より深く考えるチャンスが得られたと思っています。また、秋山晋吾教授（社会学研究科）には西洋史研究の観点から貴重なコメントをいただき、修士論文の作成にとっても役立ちました」（菅沼さん）

「私はフランスを中心とする《人の移動》に関する国境政策について、国際政治学と政治哲学を用いた研究を行っています。ワークショップでは、小川英治教授（商学研究科）から経済学的観点で参照すべき文献を教えてくださいました。『そういう発想があるんだ!』と驚かされました。私にはまだ内容が難解で、どう受容すべきかは考えている最中ですが、

文献の存在を知っただけでも大きな収穫です」(南波さん)

発信力を高めるために

すべて英語で「コミュニケーションを行う」

「EU Research Skills」

「EU研究共同プログラム」にはもう一つの必修科目として、「EU Research Skills」があります。英語での発信力を高める目的のもと、プレゼンテーション、ディスカッション、ディベートなど、授業はすべて英語で行われます。主専攻では使わない《筋肉》を鍛えられるという意味では、「EUワークショップ」と同様、刺激にあふれた授業だったようです。

「そもそも大学院に入るまで、プレゼンテーションなど発信の仕方についてしっかり考えることはあまりしてきませんでした。大学院に入ってから、主専攻ではパワーポイントを使って報告することはほとんどありません。ですから『EU Research Skills』で、アンドレア・オルトラニ講師(イタリア人研究者)からプレゼンテーションの方法を学べて良かったです」(菅沼さん)



「正直に言うと外国語は苦手です。でも苦手だからこそ、週1回は英語で話さなければいけない状況に自分を置くことは大切です。留学生の方々を見ると、皆さん、日本語でコミュニケーションをとろうという意識が強い。私も皆さんを見習って、積極的に英語で話していかなければならないと感じています」(南波さん)

「EU研究共同プログラムブログ」では

あえて「門外漢」同士がタグを組み 相手の研究内容への理解を深める

授業以外でも、EUに関する記事を書くことによって受容する力・発信する力を磨く場があります。それが「EU研

究共同プログラムブログ」です。中西教授によれば、記事の概要を決める「報告者」と、実際に記事を書いて投稿する「コメンテーター」は、研究対象がまったく異なるそうです。



「たとえば、ある日の『EUワークショップ』で、EU競争法を研究しているAさんが発表しました。Aさんは『報告者』として、発表から1週間以内に私に要約を提出。次に、国際人権法を研究している『コメンテーター』Bさんは、Aさんの報告をしっかり聞き、内容を理解したうえで記事にまとめて投稿する……という流れです」(中西教授)

学問領域の垣根を越えた《横》の広がり とさまざまな学位が集まった《縦》の深み

こうしてみると、「EU研究共同プログラム」の履修者は、EUに関する専門知識を修得するプロセスの中で、さまざまな角度から成長の機会を得ているようです。それが菅沼さんや南波さんの「想像していた以上のものが得られた」という認識につながっているのでしょう。

「開設当初と比べると、2人とも、報告内容、発表の仕方、レジュメのまとめ方、すべての面で本当に成長しました。『わずか2年で、よくぞここまで……』と驚いています。履修者全体を見ても、3年目を迎えた現在、修士課程1～2年、博士課程1・3年の大学院生が集まっています。学科の垣根を越えた《横》の広がりに、さまざまな学位の人たちが集まったことによる《縦》の広がり、深みが加わってきたように感じます」(中西教授)



「1年目は、自分の主専攻の方向性を模索することで精いっぱいでした。でも2年目以降は、参加者の研究内容が少しずつ分かってきて、『自分の専門分野からこういう

ことが言えるのではないかな?』という視点からコメントできるようなったと思います」(菅沼さん)



「私は以前EU＝独仏関係が中心というイメージを持っていました。しかし、秋山教授に東欧との関係を教えていただいたり、大月康弘教授(経済学研究科長)に歴史の観点からの示唆をいただいたりするうちに、イメージが変わり、自分の研究内容をより広い見地でとらえられるようになったことは確かです」(南波さん)

オランダ・マーストリヒト大学との 交換留学制度で特別枠を設置 プログラムのさらなる進化を目指す

これまで「EU研究共同プログラム」のさまざまな取り組みを紹介してきました。そしてそれらの取り組みが履修者の成長を促していること、副専攻で得た知見が主専攻にフィードバックされていることも、2人の履修者のお話から伝わってきました。

今後「EU研究共同プログラム」はどのように進化していくのでしょうか。一つの道標とも言える新しい制度が、今年度からスタートしています。最後に、中西教授から紹介していただきます。



「今年4月1日、オランダ・マーストリヒト大学との交換留学制度が始まりました。『EU研究共同プログラム』では、履修生に対して毎年1名を派遣する特別枠を用意しています。期間は6か月です。EUについてもっと学びたい、さらに研究したいという人にはぜひこの制度を活用していただきたいですね。そして帰国後は『EUワークショップ』などで成果を披露してほしいと考えています。こういった実績の積み重ねが、『EU研究共同プログラム』をさらに進化させますから」(中西教授)

進化する一橋大学附属図書館。 学生との連携を活かしたプロジェクトが進行中



2015年6月17日、ジュンク堂書店吉祥寺店でのブックハンティング

待つから 働き掛けるへの進化



一橋大学附属図書館長
山部俊文

近年、世の中では図書館に足を運ぶ学生が減る傾向が続いています。本を読まない学生が増え、書籍の電子化も進む中で、1日の読書時間がゼロの大学生が4割を占めるという調査結果もあるそうです（「第50回学生生活実態調査」調査対象…全国の国公立及び私立大学の学部学生）。

では、一橋大学はどうかと言うと、必ずしも深刻な状況にはありません。たとえば貸出冊数は学生1人あたり年間平均22冊と高い水準にあります。とは言え、時代の背景から図書館としてのスタンスを、「学生を待つ」から「学生に働き掛ける」へ変えていく必要があるのではな

いか。そう考えて2年前にスタートさせたのが、図書館の活用推進プロジェクトです。

学生との連携による 図書館づくりを推進

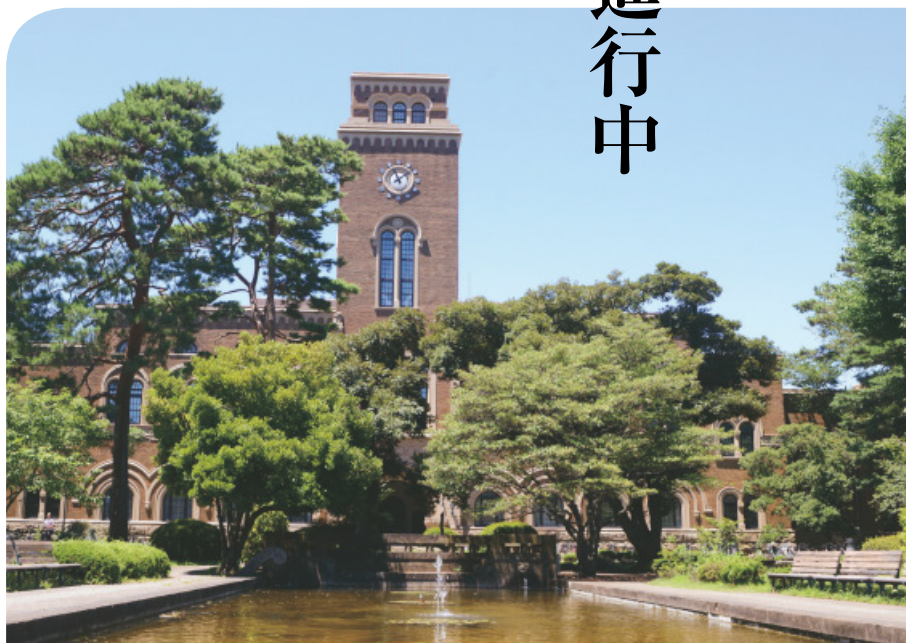
蔵書数が200万冊に迫りつつある一橋大学附属図書館（以下、附属図書館）ですが、研究色が強い図書が大半を占めています。守っていくべき類まれな価値である一方で、多様な学生、特に学部学生に十分に配慮しているかどうかは検討の余地がありました。そこで、「学生との連携」に取り組みのポイントを置き、図書館づくりに参加してもらうことで利活用を推進しようと考えました。

具体的には、学生の目線で図書を選んでもらう『ブックハンティング』や、本の魅力をアピールし合う場として設けた『ビブリオバトル』、著者を招いて作品について語ってもらう『ブックトーク』といったイベントの開催です。学生の反応は上々です。そして、もっと組織的に利活用を推進していこうと考え、今年4月に立ち上げたのが図書館利活用実行委員会です。それまでは担当の職員が企画運営を行ってききましたが、連携しやすい横断型の組織に改めました。

利活用の推進活動について語る
堀越香織図書情報係長



図書館の利活用を推進する
鈴木宏子学術情報課長





2015年6月26日、第3回ブックトークの様子



2014年11月11日、ブックトークでの斎藤修名誉教授による講演



2015年5月13日、ビブリオバトル橋予選の様子

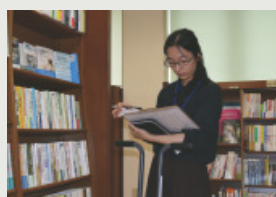
図書館の利活用を推進する一橋大学のプロジェクト

Case 1 図書選びに参加できる『ブックハンティング』

正式名は「高本善四郎図書助成金学生選書ツアー」。実業家であった故・高本善四郎氏（旧東京商科大学専門部1934年卒）によって寄附された図書助成金を活用して実施されている利活用推進イベントだ。今年度の第1回は2015年6月17日



に行われ、場所は Junk 堂書店（吉祥寺店）が選ばれた。集まった5人の学生は買い物カゴ、カート、そして“買いたい度ランク”を付けるスリッパを受け取り、75分間の選書タイムがスタート。1人20冊まで（うち5万円まで購入可能）という



ルールの中で、“読書を通じて自己成長できそう”“学問の喜びを深められそう”“周りの学生にも薦めたい”といった観点から次々と本が選ばれていく。「専攻分野以外の本を選ぶことは少ないので、有意義な時間でした」。終了後の懇談会で聞いた学生の好評価が印象的だった。



ルールの中で、“読書を通じて自己成長できそう”“学問の喜びを深められそう”“周りの学生にも薦めたい”といった観点から次々と本が選ばれていく。「専攻分野以外の本を選ぶことは少ないので、有意義な時間でした」。終了後の懇談会で聞いた学生の好評価が印象的だった。

Case 2 書評力を競い合う『ビブリオバトル』

ビブリオバトルとは、バトル（発表参加者）が読んで面白いと思った本を持ち寄って紹介し、観覧者が“チャンプ本（一番読みたくなった本）”を投票で決める書評合戦だ。大学図書館や書店などで盛んに行われ、全国大会まであることをご存じだろうか。一橋大学では2013年に第1回を開催。今年度の第3回は初めて、関東地区代表決定戦への出場資格が得られる“一橋予選”として開催した。このビブ



リオバトルは、『ブックハンティング』とも連動している。ブックハンティングに参加した学生に本の紹介を依頼し、書評合戦にも参加してもらうのだ。大きな枠組みの中で図書館の利活用を推進しながら、学生がプレゼン力を高められるという教育効果も生んでいる。生協（一橋大学消費生活協同組合）と共同で開催し、多くの学生の目に留まりやすい場所をバトルの場に設定したところにも、主催する附属図書館の強い意気込みが表れている。

Case 3 著者が自ら解説する『ブックトーク』

本を紹介するイベントとして始まったブックトーク。その特徴は、取り上げる本の著者が講師として招かれ、テーマなどについて大いに語る点にある。より深い理解や新たな発見はもちろん、著者とコミュニケーションがとれる貴重な機会まで得られる点が一橋大学流と言えるだろう。第2回となった昨年11月開催のブックトーク2014「環境史へのいざない」は、図書のリユース活動に取り組む学生団体「チーム・えんのした」と共同で企画。平成26年度の文化功労者にも選ばれた斎藤修名誉教授が、著書『環境の経済史—森林・市場・国家—』（岩波現代全書）について語った。50

人を超える参加者で会場は埋まり、「初心者の方でも楽しめました」といった感想が寄せられた。今年の6月26日に行われた第3回ブックトーク「『ココア共和国』ができるまで」（日本貿易振興機構〈ジェトロ〉アジア経済研究所図書館と共催）でも、「著作の内容だけでなく研究の進め方が聞けてとても参考になった」との声が寄せられており、回を重ねるごとに注目度が高まっている。



居場所としての魅力に溢れた附属図書館

メンバーは現在8人。年度の初めに実施計画を立て、イベントの前後にプログラムの検討や振り返りの機会を持つなどPDCA（Plan Do Check Actionの略）を実践しています。

1人でも多くの学生が気軽に立ち寄れる図書

館にしていきたい。それが職員全員の思いです。附属図書館は本学の学生たちの「居場所」となる魅力も兼ね備えているはず。附属図書館は、商法講習所開設以来の140年という歴史を貴重な文化財やコレクションから遡れる博物館でもあり、最新の研究成果に触れることのできる閲覧スペースでもあります。ありとあらゆるお宝に触れられるワクワク感

を味わってもらうには、どんな取り組みが有効なのか。他大学でも読書の推進活動が行われている中で、一橋モデルと言われるような成功事例を構築することも一つの目標です。実現するには、新しいアイデアや発見が欠かせません。そのためには学生との接点をさらに増やしていきたいですし、図書館利活用実行委員会がその役割を担うこととなります。

夜の二橋、学びの最先端

**企業の精鋭たちは、
何を求めて都心のキャンパスに通うのか**

一橋大学大学院国際企業戦略研究科 (International Corporate Strategy: -ICS)
「経営法務コース」、「金融戦略・経営財務コース」には、
企業の最前線で活躍中の社会人学生が集まっている。

しかし、活躍中の精鋭だからこそ、平日の夜間に大学院に通うことは決して容易ではない。
むしろ負担と言えるだろう。それでも彼ら・彼女らが通い続けるのはなぜか。
そこには最先端の研究があり、有益なネットワークがあり、
そこでつねに自分を高めたいという強い意志があるからだ。

理論と実践が高いレベルで融合した 二つの社会人対象コース

一橋大学大学院国際企業戦略研究科（以下一橋ICS）は、一橋大学の六つ目の大学院研究科として、東京・大手町地区付近の千代田キャンパス（学術総合センター内）に設置されている。2000年にスタートした三つのコースのうち、企業等で働く社会人を主な対象としているのが、今回紹介する2コース、「経営法務コース」と「金融戦略・経営財務コース」だ。

「経営法務コース」は、高度で実務的な法学教育を行うという目的のもと、会社法、経済法、知的財産法、金融法、労働法、租税法など「ビジネス・ロー」に特化した数々の科目が用意された社会人向け大学院だ。

「金融戦略・経営財務コース」は、ビジネスの現場で活用できる金融の知識と技術を有する人材の育成を目指し、「計量ファイナンス系」と「経営財務系」の2分野を有するMBAコースがあり、学習目的に応じて学ぶことができる。

ともに2年間の修士課程に加え、博士課程も有している。「2年間で集中的に学んだことをすぐにビジネスの現場で使いたい」「より深く学ぶことによって専門職への道を拓きたい」等、さまざまな志向に応えることができる。

また両コースとも、各科目における最先端の理論の研究者や、豊富な経験を持った——あるいは現在も活躍中の——実務のプロフェッショナルが教員として密接に協力し合いながら、ビジネスに活用できる実践的な「学び」を提供している。

いわば「理論と実践のインテグレーション」が、ここにはある。



ビジネスの中心地で、平日夜間・ 2コマにわたって行われる授業

授業時間帯は、月曜日から金曜日の18時20分～19時50分/20時～21時30分という2コマで行われる。ビジネスの中心地である東京・大手町や丸の内には近い好立地のもと、意欲溢れる社会人学生をキャンパスに迎え、平日夜間の大学院として最先端の知識・技術を提供している。

さまざまな志望動機・ バックグラウンドを持った 社会人学生が集まる空間

一橋ICSに通う社会人学生の志望動機やバックグラウンドはさまざま。

「経営法務コース」では、数のうえでは企業の法務部門等に所属している学生が多いが、企業で企画部門に携わる人、公務員、新聞記者など多士済済である。一橋ICS修了生として、法律の分野に軸足を置きながら事業戦略・経営戦略に携わる人も増えてきている。ビジネスに直結した法律を体系的に学び、より俯瞰したポジションで活躍したい向きには最適な環境と言える。また、弁護士・弁理士など、法律のプロフェッショナルが自らの専門性をさらに磨くために通っている。

「金融戦略・経営財務コース」の場合、たとえば金融戦略については、現在金融商品の開発に直接携わっている人ももちろん、定量データの分析等数学的バックグラウンドを有する人にとって、体系的で厳密なファイナンスのフレームワークを短期間に徹底的に習得することで、今後変化していく金融市場に対応できる知的能力を磨く絶好の機会となる。

最先端の理論、人的交流など、 社会人ならではの大きなメリット

次頁以降で紹介する修了生には、一橋ICSで学ぶメリットを、それぞれの経験をもとに率直に語っていただいている。

まず全員が挙げているのが、最先端の理論について各分野の教員（研究者及び実務家）から学べることだ。「経営法務コース」であればビジネス・ローをベースとした知財戦略やグローバル・ビジネス・ロー等、「金融戦略・経営財務コース」であればファイナンス理論や財務戦略等を、古色蒼然とした抽象論ではなく、つねにアップデートされた戦術の形で吸収することができる。なお、両コースの科目はお互いに選択できるので、在籍するコースで専門的に学びながら、同時に総合的に学び、新しい知見を得ることも可能だ。

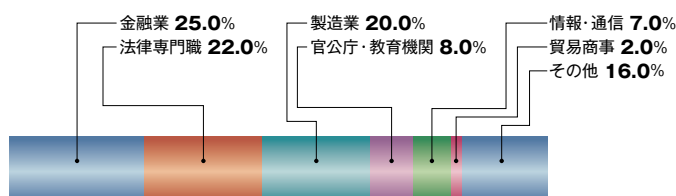
また、修士論文の存在も大きい。教員に貴重なアドバイスを仰ぎながら、自らの論理的思考力をブラッシュアップするうえで最適なプログラムだったと、修了生は口を揃えて語る。

最後に、人的ネットワークの構築という側面も見逃せない。さまざまな分野で経験を積み、キャリアを築いてきた社会人学生が机を並べて学習し、ゼミでは意見を戦わせる。そんな2年間を過ごすことによって、学生同士、そして学生と教員の間にも新しい関係が生まれ、修了後は公私両面にわたるネットワークが起動する。

働きながら大学院に通うことは、決して簡単なことではない。しかし、だからこそ得られるものも大きい。それを自覚する社会人学生が、今夜も「夜の二橋」に違い続ける。

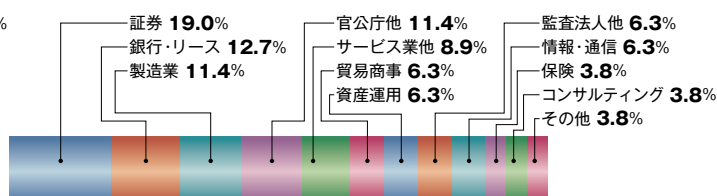
大学院入学時の学生の業種

◆経営法務コース



※過去5年間のデータ（2014年3月現在）

◆金融戦略・経営財務コース



※過去2年間のデータ（2015年6月現在）

知財のプレゼンスを高める、重要な自己啓発の場



アステラス製薬株式会社
知的財産部長

森田 拓氏

時代に合わせた ブラッシュアップの必要性

私は一橋ICSの存在を、弁理士会による修士の募集で知りました。2005年の秋頃です。同年の4月、私が勤めていた山之内製薬が藤沢薬品工業と合併して、アステラス製薬が設立されました。所属も特許部から知的財産部に換わり、1989年に取得した弁理士の資格を、そろそろブラッシュアップしなければならなと感じていました。

仕事忙しい中で2年間も通っていないものか悩んだのは事実です。しかし、特許や知的財産に関する社会的認知度が上がり、毎年のように法律も変わる中、集中して学び直す環境に身を置かなければ、という危機感もありました。そこで思い切って当時の部門長に相談し、一橋ICSに通うことにしましたのです。

教員や学生との貴重な出会い

ほかの社会人向けの大学院と違い、

一橋ICSはビジネスに絞ってさまざまな知見を得ることができました。たとえば私が履修した「知財戦略講座プログラム」では、日常業務で断片的に関わっていたことについて体系的に学べました。教授の相澤英孝先生は、私たち学生が目の前のテーマに取り組み姿を俯瞰しながら、ビジネスと学問を結びつける示唆をたくさんくださる方です。そんな教授に師事することができたことは大きな収穫でした。

知り合えたという意味では、一橋ICSに通う人たちとの出会いも良い刺激になりました。さまざまな経歴を持つていて、向学心が強い人たちがばかりですので、心地よいプレッシャーをもらい、アドレナリンが出る思いでした(笑)。ひたすらに真理を突きつめる理系とは違い、論理の落としどころを重視する文系の思考に接することができたのも貴重な経験です。

製薬の世界は国際競争が激化する一方なので、今後どんどん対応スピードを速めていかなければならないでしょう。その事業の中で知的財産部門の存在価値を高めるためには、私たち知財に関わる人間の自己啓発は欠かせません。部門のメンバーが一橋ICSで学びたいと手を挙げたら、OBとしてできるだけサポートしていきたくと考えています。(談)

学術・実務、双方の最前線に触れる



株式会社日本経済新聞社
FT事業室兼グローバル事業局

近藤明日香氏

企業と株主の関係が 変わってきた時期に入学

2008年から2010年まで修士課程に通いました。一橋ICSに入ったのは、社内でも実施されることになった国内留学制度に手を挙げたことがきっかけです。「それならぜひ法律を学んでほしい。実務の視点を重視している一橋ICSが最適ではないか」という上司の助言に私自身も賛同し、出願しました。

当時は「物言う株主」の台頭や敵対的な買収案件などが脚光を浴び、企業と株主をはじめとするステークホルダーとの向き合い方が変わってきた時期。記者としては、企業の再編や統治に関わる会社法の解釈を中心に、幅広い経営法務の知識が必要になっていました。一橋ICSではまさに、これら分野の学術的な研究と、企業や代理人らの現場実務、さらには法整備・法改正や裁判所の判断などが、相互に影響を与え合い発展していく最前線を、教授陣の実況解説付きで目撃する機会をいただきました。

法務報道を担当していた私自身の「実務」にも、一橋ICSがとても効果的だったことに感謝しています。講義における先生方のご指摘や同級生との会話から記事のヒントをいただいたうえ、識者コメントから企業の実例紹介まで一橋ICSをフル活用させていたこともあります(笑)。

先生と学生が 一緒に学ぼうとする雰囲気

学部は私立でしたので、国立大学の大学院は少し権威主義的な面があるのかもしれないなどと勝手に想像していました。ですから、一橋ICSの先生方が、学生から企業の実例を聞いて意見交換することを楽しみにされている様子には新鮮な驚きを覚えました。「今ここで起きていることの面白さを皆で共有している」という進取の雰囲気は溢れていました。

企業経済を見るうえで、自身が従来主に関わっていた財務・市場分析などとは異なる経営法務という軸を持てたおかげで、修士課程修了後に担ったマーケット報道や海外特派員としての業務でも、分析や解説の幅を広げられたのではないかと思います。

今春には、編集サイドを離れて自社の新事業やM&Aを推進する部門へ異動しました。弊社にとっては、英フィナンシャル・タイムズ(FI)の買収を先日発表するなど大きな変革の局面であり、一橋ICSで学ばせていただいた経験などを期待されていることであろうと受けとめています。(談)

職場に戻ってからできるアドバイスの深さは格段に違う

社内の要請に 応えられないという危機感

私は1992年に一橋大学社会学部を卒業しました。卒業後服部セイコー（現・セイコーホールディングス）に就職し、腕時計事業で商品企画や海外への営業などを担当しました。そして1998年の4月、法務部門に異動に。多少英語はできて、法律は学生時代にかじった程度で、法務的な解決能力がないわけです。これでは社内の要請に応えられないという強い危機感を持ち、2003年、一橋ICSで勉強することを決めました。

当時の経営法務コースのメニューはコンパクトでしたが、分かりやすく深いところまで教えてもらえました。会社法、税法、知的財産、日本に限らず海外の法律・制度を踏まえた授業が揃えられていたので良かったです。また、「法と経済学」のように、経済的な向上を目指す法律の話もあり、単に法律関係のことを学ぶ以上のものが授業で提供されていたと思



セイコーウオッチ株式会社
マーケティング戦略室
坂本豪史氏

います。さらに、経営法務コースにしながら金融戦略・経営財務コースの授業も受けられるので、M&Aのような法務的側面も絡むテーマについてあわせて受講しました。

ロシアの地で発揮した リーガルマインド

また、一橋ICSに来ていた人はバックグラウンドも多様で、考え方も違います。その人たちと同じテーマについて一定期間勉強をすると、異なる考え方、新しい考え方にふれられる。ずっと会社内の法務部門に閉じこもっていた場合と比べると、職場に戻ってからできるアドバイスの深さは格段に違う、ということが言えるでしょう。

実は一橋ICS修了後、5年間ロシアの現地法人で働いていたのですが、この時に一橋ICSで学んだことが活かされたと感じています。ロシアでは雇用や取引の契約、知的財産、税金などについて、日本とは違うルールや実際の運用に数多く遭遇しました。そんな時、一橋ICSで習得したいいわゆる「リーガルマインド」を発揮して、「この国ではどういうふうな法律ができていのか」「何に気をつけなければいけないか」など、自分で意思決定するうえで非常に役立つのです。あとで効いてくる、有益な知識・経験を得られたと思います。（談）

実務の問題を体系的にとらえる知的トレーニング



一橋大学国際企業戦略研究科
経営法務専攻長
中窪裕也教授

企業の法務部に勤め、ふだんから株主総会やコンプライアンスなどで法律問題を扱ってそれなりの知識を持っているが、もう少し深く勉強したい。経営法務コースにはそういう志向の人が多いと思います。

今や情報はインターネットを使えば誰でも瞬時に手に入られます。だからこそ情報を的確に整理し、役立てていく戦略やノウハウが必要になります。皆さん、実務の問題はよくご存じですが、それらを理論的・体系的に分析して、どう解決に持っていくか。一橋ICSでは、きちんと法の基礎にある考え方を押さえたうえで、自社の立場だけではなく、取引の相手方や利害関係者、市場、あるいは国家など、さまざまな立場から議論を戦わせます。広い視野を身につける良い契機になるでしょう。

経営法務コースで扱うのはどれ

も今日の企業活動に欠かせない法律分野で、日々新たな課題が生まれています。もともと、「今解決したいテーマ」は、あとで陳腐化する可能性があります。ですから、最先端の問題の解決方法を一緒に考えながら、別の問題が出てきた時にも活かせるように、しっかりと知識とセンスを身につけることを重視しています。

それには修士論文を書くことが大切です。どこに問題のポイントがあるのかを示したうえで、自分が言いたいことを、論理の流れとプロットを考えながら論証して結論を出す。一度でパーフェクトな論文にはなりませんから、私たち教員があれこれアドバイスをしながら、よりよい形に仕上げていく、という一連のプロセスを経験してもらっています。この知的な作業に真剣に向き合っていると、2年という期間は、実はあつという間なのです。

仕事をしながら、授業やゼミに出て勉強したうえで論文を書くというのは、なかなか厳しい道のりですが、修了後、自分の力が確実にグレードアップしたことを感じるはず。（談）

実務で使う“点”の知識が“線”でつながっていく



DIAMアセットマネジメント株式会社
運用ソリューション本部 本部長
運用ソリューション本部
クオンツ運用グループ グループリーダー

星野元伸氏

学んだ技術は実務に戻ってすぐに使えた

私は2000年に第1期生として入学しました。もともと管理工学を学んでいた私は、第一生命に入社し、DIAM設立とともに転籍、以来計量モデルをベースとした資産運用に携わっております。当初は、海外の論文をたくさん読みながら、「これは実務に使えるだろうか」と検討していたのですが、実務の世界ではどうしても「点」というか「つまみ食い」になってしまいます。そんな時に一橋ICSが開校したので、土台を学びたいと考えたのです。

結果としては、2年間通って良かったです。点が線につながっていくように、とてもクリアになりました。具体的に良かった点はいくつか挙げられますが、まず一橋ICSで学んだ技術は実務ですぐに使えるということです。デリバティブ・プライシング・モデルは実際の運用に使えます。またパソコンで統計分析を行うコンピテンシャル・ファイナンスも、一橋ICSで書いたプログラムをそのまま活用できました。おかげで「金融の世界で、この部分は負けない」という自信もついたと感じています。その

自信は、お客様の資産を大切に運用する今現在の業務においても、自分自身の大きな礎となっております。

大変な2年間の支えとなった楽しい授業

次に、2年間通い続けたことも自信につながっています。仕事をし、退社して一橋ICSに行き、終わった家に帰るという生活は正直きつかったです。土日に図書館でまとめて復習するのに10時間かかったこともありますし、試験前はICSでも自習していましたから。それでも授業の楽しさは、日々の変革を補って余りあるものでした。

授業で使われるキーワードは実務で聞いていたので、そのキーワード群ががつながっていく感触がつかめました。また一橋ICSでは、社会人大学には珍しく修士論文がありますが、修論にまとめるうえで先生方のアドバイスを受けられたことも良かったです。「修論は革新性もさることながら、2年間で学んだことをきちんと活かし、反映していくことが大事です」と言っていたことが、私の支えになりました。

もう一つの大きな収穫は、学生同士のネットワークです。皆さん、科目の成績よりも実力をつけて実務に戻ることの最優先にしていたので、議論も非常に活発でした。率直に意見を交わしたり、質問を合ったりする中で横のつながりが生まれたと思います。修了後10年も経ちますが未だにお付き合いが続き、つい先日もありました。

間違いなく実力がつくプログラムなので、今後は部下などの若手が参加できる環境を整えたいと考えています。(談)

計量ファイナンスもビッグデータの時代です



一橋大学大学院
国際企業戦略研究科
中村信弘教授

私はもともと大学院では素粒子物理の研究をしました。そんな物理系の人間がファイナンスの世界に進んだのは、90年代に入り、日本の金融業界でも計量ファイナンスが求められる時代になっていたからです。「金融工学」という分野がまだ存在しない状況でしたので、大規模データの取り扱いや数理的思考に長けた私たちのような理工系の人材が、実務における計量ファイナンスの素地をつくっていったと言えます。

ただし体系的に学ぶ場がない。そこで2000年に一橋ICSの金融プログラムを立ち上げたのです。この環境を活かして、金融工学や数理ファイナンスの知識を身につけて活躍する人材が増えていきました。

そして計量ファイナンス自体が研究分野として独立した現在、金融業界を担う人材には、金融派生商品、オプション取引、大規模なポートフォリオの最適運用などに関する知識が当然のように求められています。今後この分野は、テキストマイニングも含め、金融機関が持つビッグデータをいかにコントロールできるかが勝負の鍵を握ると考えています。その意味では、業界を問わずデータの分析や活用ができるスペシャリストが求められるでしょう。個人的に、特にIT分野は計量ファイナンスとの親和性は高いと思います。(談)

自分1人ではつukれないモデルを、ICSという環境で生み出したい

マクロ経済とファイナンスの 横断的な知識を得るために



丸三証券株式会社
調査部 経済調査部長
安達誠司氏

私は2012年度からの2年間で修士課程を修了したあと、引き続き博士課程に進んで今は2年目を迎えています。

一橋ICSに通うきっかけは、「エコノミスト」という仕事柄、経済予測についての新しい手法等を学ぶ必要があるながら、日々の仕事の忙しさにかまけて、新しい知識の吸収を怠りがちになっている自分に気づき、このままではいけないのだろうか？という不安があったからです。外資系証券会社の調査部で経済調査をしていたのですが、リーマンショック後は特に、普通のマクロ経済分析をしているだけではマーケットの動きについていくことができないという顧客の要請が高まり、マーケットと経済の関連性をわかりやすく顧客に伝えるという仕事の必要性が増してきました。その時にファイナンス分野の基礎的な知識が欲しいと思ったことが、入学を決めた直接的な理由です。

他の大学院も調べましたが、「計量ファイナンス」という形で、マクロ経済と金融マーケットが一緒に研究できる分野は一橋ICSしかありませんでした。特に、リーマンショック後は、経済と資産価格の変動の関係性が、平時のパターンと一変してしまいました。この

ように関係性の変化をいかに定量的に考察するかが重要になるのですが、それは既存のパッケージソフトではとても対応できませんので、自分でプログラミングする必要が生じました。これは当然自分1人ではつくれません。そこで一橋ICSという環境を活用しようと思ったのです。その目標は、一応は達成しましたが、修論が終わって振り返ってみたときに、研究でやり残した部分があると思いましたので、現在、博士課程に進んでいます。

クラスメイトの存在に助けられた面も

自分のゴールは、これまで関心がなかった科目とも密接につながっていることが分かり、しかも、理系的な分野を基礎から学び直さねばならず、当初の目的に最短距離で行かせてはもらえなかったというのが正直な感想です。特に金融数理について新たに学び直すことは大変でした。そこで私をサポートしてくれたのがクラスメイトです。数学が得意な方から「一緒に勉強しませんか？」と声をかけてもらったのは、数学の試験勉強をするうえで本当にありがたかった。また、遠慮なく意見を言い合えるコミュニティがあったことにも助けられたと思います。

一度金融の世界に行き、働くことによって問題意識を持つてから一橋ICSに入ると、大学時代と違い、勉強が楽しいと感じています。理論のバックグラウンドがないまま、現実の動きを仕事で追いかけていくよりも、何らかのバックグラウンドを持って現実の動きを見たほうが冷静に対処できますし、質の良い仕事ができることに、一橋ICSで学んで気づきました。見通しを立てるうえでも、現実起こっていることを説明するうえでも、バックグラウンドを持つていると全然違うと思います。(談)

資産運用の商品開発力が企業の競争力に直結します



一橋大学客員教授
林 文夫教授

この20年の間に金融理論は発展を遂げ、オプション理論でノーベル経済学賞を受賞する研究者も輩出しています。そしてどんどん新しい金融派生商品が開発されるようになりました。ですから理系の知識がますます求められてきています。特に資産運用の投資戦略構築に限ると、企業内で実務を行う人材には、統計学の基本的な知識やファイナンスの理論も身につける必要がありますでしょう。

この場合の「実務」とはあくまで商品開発を指します。かつては伝票を切ったり発注をかけたなり、という仕事もありましたが、現在そういう仕事はバックオフィスの人が行うか、システムで誰でもできるようなになっているか、どちらかです。資産運用の実務は商品開発（及びプログラミング）で、これが企業の競争力に直結しています。

その実務ではモデルを使って投資選択を構築するので、統計学や行列の演算が欠かせません。また、理論が必要な理由は、投資戦略を構築できたとしても顧客——年金基金、生命保険、都銀などの金融機関——に説明できなければならぬからです。20年前とは違い、今では顧客も相当研究を重ねていますから、「こうやってみたら何となく戦略が構築できました」では通用しない時代になってきています。(談)

平成27年度一橋大学春季公開講座

文化資源としての一橋大学 —新しいキャンパス案内—



一橋大学初の独立研究科
「言語社会研究科」が
20年目を迎えて実施した
ユニークな公開講座

2015年6月6日（土）、国立西

キャンパス・本館21番教室において、平成27年度一橋大学春季公開講座が開催されました。テーマは「文化資源としての一橋大学—新しいキャンパス案内—」です。受講対象者は、住所・年齢等を問わない一般の方で、本学に関心を持った多くの人が集まりました。

今回の公開講座は、本学言語社会研究科教員によるオムニバス講義の形で進められました。プログラムは、「第1部：目に見える資源と環境」及び「第2部：文化資源としての言語」という2部構成。間に休憩を兼ねたミニサロ

ンコンサートをはさみ、最後は登壇者全員によるパネルディスカッションが行われました。このユニークなプログラムについて、言語社会研究科長の坂井洋史教授（以下、坂井研究科長）は「二つのことを意識した」と語ります。

「第1点は、言語社会研究科にとって節目の年であるということです。本学初の独立研究科として1996年に設立され、今年で20年目を迎えます。人文学の教育研究を行う組織として、自負するに足る成果は着実に挙げてきました。しかし次の10年、20年に向けて、社会における存在感をさらに増していきたいと考えています。」

第2点は、純粹にイベントとして面白いものにして、一般の方に楽しんでもらいたかったということです。複数の登壇者によるオムニバス形式の講義、

参加者からの質問にも対応するパネルディスカッション。学生によるミニサロンコンサート。これらはすべて『やるなら面白くしよう』という配慮から組み込まれていたものです」（坂井研究科長）

**見えないものを察知して
見えるものにする。
そこにイノベーションの
本質がある**

「文化資源としての一橋大学—新しいキャンパス案内—」というテーマは、どのような意図で設定されたのでしょうか。そのヒントが、当日配布されたパンフレットに記述されています。

《大学は古来、文化の集積所でありました。（中略）その沃土の中には、珍しい記念品をめぐる奇想天外なストー

見えるものと見えないもの



坂井洋史研究科長

小泉順也准教授



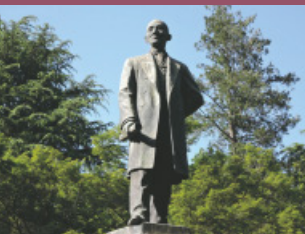
小岩信治准教授

藤元晶子非常勤講師

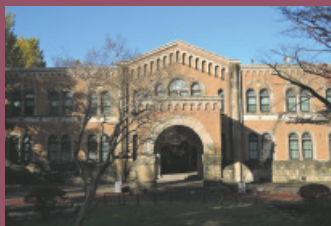




宮本三郎／作「中山伊知郎先生（油彩）」（修復後）
一橋大学附属図書館



堀進二／作「矢野二郎先生（立像）」
除幕式：1931（昭和6）年
国立西キャンパス



「一橋大学東本館」 建設年：1929（昭和4）年
国登録有形文化財 建造物（2000〈平成12〉年9月26日登録）
国立東キャンパス

平成27年度一橋大学春季公開講座 「文化資源としての一橋大学—新しいキャンパス案内—」

日時：2015年6月6日（土）14：00～17：10

会場：国立西キャンパス 本館21番教室

プログラム

開会挨拶 ―見えるものと見えないもの―		坂井洋史言語社会研究科長	
第1部	目に見える資源と環境	1. 銅像、肖像画、建築など	小泉順也准教授
		2. コンサートと音楽活動	小岩信治准教授
		3. 鳥、自然	藤元晶子非常勤講師
ミニサロンコンサート（休憩）			
第2部	文化資源としての言語	1. 一橋のなかの中国と中国語	鈴木将久教授
		2. ミニマルグローバル言語社会	糟谷啓介教授
総括パネルディスカッション			
総合司会 武村知子教授			



総合司会
武村知子教授

鈴木将久教授

糟谷啓介教授



リーや、知られざる苦心の営み、小さな生き物たちから無限の星々までもが、普段は人の目に触れないままに所狭しと埋まっています。（中略）見えないものが見える魔法の眼鏡をかけて、キャンパス宇宙をめぐる宝探しの旅に一緒にしましょう。」

《見えないものが見える》一橋大学というキャンパスを通して、「見えるものと見えないもの」という認識を持つことの重要性を、今回の公開講座は示唆していたようです。

「今、すでに目に見えていないもの・有用なもの・効率性に貢献するとされているものは、すぐに常識化、陳腐化してしまいます。言い換えると、3年後、5年後、10年後に役立つものは、今はまだ目に見えない状態にあります。この見えないものを見るようにする知性や感性の涵養こそが人文学の果たすべき役割ではないか。今回の公開講座にはそういうモチーフがありました」（坂井研究科長）

見えないものを鋭敏に察知して、見えるようにする。そのセンスを養うためにはまず、文学、言語学などのカテゴリーを超えること。と、坂井研究科長は指摘します。

「現実の世界、人間の社会と対峙することは重要です。人と人との絆。権力と個人の間の緊張関係。文明と自然・環境の調和……等々。目の前の現実に対する関心は、過去を掘り起こし、物事を歴史的に眺める視点を要請してくるはず。いつでも、誰でも想起・共有できるように人間の営みと知恵を歴史化し、言語化する際に人文学は大事な役割を果たします」（坂井研究科長）

今日的で同時代性に溢れた教員が、互いに刺激し合い、新しい時代に向かう

見えないものが見える魔法の眼鏡について坂井研究科長は、

「言語社会研究科の教員は数こそ少ないですが、問題関心の多彩さ、研究アプローチのユニークさでは他にひけ

をとれません。今回はその中から5人の教員に登壇してもらったわけですが、図らずも、とても刺激的な場になったと自負しています」（坂井研究科長）

最近よくFD（ファカルティ・ディベロップメント）が話題になりますが、教員同士の授業参観という意味でも、得るものは非常に大きかったようです。

「ただ、公開講座を通じて『見えるもの』『見えないもの』が『見えるもの』になったとしても、それはもう常識化、陳腐化すべく運命づけられています。可視化とは『見えないもの』の察知と裏腹なのです。『見える／見えない』は永遠のプロセスです。言語社会研究科は次の新しい時代でも、新たな問題の掘り起こしを続けていきたいと考えています」（坂井研究科長）

今回は公開講座という形になりましたが、今後は学生を対象に、共同講義として同様の試みを実施できないか検討中とのこと。そのアイデアの実現に期待したいところです。

いにしえ 古の最先端が、今の最先端へと蘇った 如水会百周年記念インテリジェントホールの誕生

如水会百周年記念インテリジェントホール

一橋大学・国立西キャンパスにある別館。もともと本科理化学教室として建築されたこの建物において、当時の最先端設備を有するスペースであった「階段教室」は、時が流れ、老朽化が進むとともに人々の記憶から忘れ去られ、近年は倉庫として利用されていた。その「階段教室」が、文部科学省と如水会の支援のもと、最先端設備を配したホールとして生まれ変わり、2015年7月にオープニングセレモニーが行われた。

83年の時を経て生まれ変わった 歴史ある「階段教室」の 最先端設備

1932（昭和7）年、国立西キャンパスの本館東南部に、本科の理化学教室として建築された別館が完成した。地下1階、地上2階、タイル張りのこの建物にあって、その時代の最先端設備を配したのが「階段教室」だった。同年に発行さ



れた『一橋新聞』146号の記事では、この階段教室に触れて「指一本で暗黒界／日本最初の暗幕装置／魔術もどきで数々の仕掛」といった記述で、当時の最新技術に対する驚きの様子を伝えている。

しかし時が流れ、老朽化が進んだ別館の階段教室は、徐々に存在感を薄れさせていった。近年は授業で使用されることもなくなり、一橋大学の学園祭「一橋祭」の運営委員会や学生サークルが、保管物の倉庫代わりに使用するなど、教室としての役割を終えたかのように扱われていたのである。

その階段教室に再び息を吹き込む機会が訪れる。そのきっかけとなったのは、一橋大学の同窓会組織「如水会」が2014年に創立100周年を迎えたことだった。山内進・前一橋大学長が発起人とな

り、1932年に竣工されたこの教室をリニューアルするための改修工事が同年10月にスタート。如水会百周年記念寄附金のほか、文部科学省が実施する国立大学改革強化推進補助金の援助を受け、誕生から83年を経た現代において、階段教室は再び最先端施設としての役割を担う「如水会百周年記念インテリジェントホール」として蘇ったのである。



一橋大学の前身・東京商科大学の別館 1932（昭和7）年
（清水建設株式会社所蔵）



階段教室 1932（昭和7）年（清水建設株式会社所蔵）

現場にふさわしい姿へと生まれ変わった。その内部は、建築当時の階段教室としてのたたずまいを残しながらも最新の機能を備えている。

グローバルリーダー教育の 中心として、 そして世界的な研究の 発信地としての役割

歴史と伝統を今に伝える趣ある外観を
持ちながら、「如水会百周年記念インテ
リジェントホール」は現代の研究・教育

歴史と伝統を今に伝える趣ある外観を
持ちながら、「如水会百周年記念インテ
リジェントホール」は現代の研究・教育

奥行き約20m、高さ約6mの空間に階段状に並んだ座席は全247席。前面に55V型フルハイビジョンLEDディスプレイ16面を使ったビデオウォールを配したこの教室では、大画面・高性能音響システムを活用しながら、講義を行うことが可能になっている。そのほか、電動カーテンは教室内の光量、音量、温度を調整する環境装置となるなど、魔術もど



如水会百周年記念インテリジェントホール オープニングセレモニー

日時：平成27年7月18日（土）10:00～11:00

場所：如水会百周年記念インテリジェントホール（国立西キャンパス）

◆映像投影「如水会100年を振り返る」

◆セレモニー

■学長挨拶 蓼沼宏一 一橋大学長

■祝辞 義本博司氏 文部科学省高等教育局担当審議官
岡本毅氏 一般社団法人如水会理事長

■インテリジェントホール概要説明

佐藤宏 一橋大学理事・副学長

■テープカット

きの仕掛けは現代に引き継がれ、床下スペースを活用した空調機器とともに、快適な空間づくりを実現している。

この場所は、多人数ディベート講義や国内外の研究者が集う国際カンファレンスの会場として大いに利用され、また研究者たちの交流や共同研究の場となり、世界的な研究実績や人材の発信における中心的役割を担っていくだろう。「如水会百周年記念インテリジェントホール」は、研究・教育両面でのグローバル化を推進する一橋大学の方向性ととも、まさにグローバルリーダー教育の中心とし



映像投影
「如水会100年を振り返る」



学長挨拶
蓼沼宏一学長



祝辞
義本博司文部科学省審議官



祝辞
岡本毅如水会理事長



概要説明
佐藤宏理事・副学長



（左から）岡田円治如水会理事・事務局長、岡本毅如水会理事長、蓼沼宏一学長、義本博司文部科学省審議官、山内進前学長によるテープカット。

この機能をもつ教室へのリニューアルを果たしたということだ。

華々しいセレモニーでは、如水会100年の歴史も紹介

2015年7月18日、その「如水会百周年記念インテリジェントホール」の完成を祝うセレモニーが開催された。施設の再生を支援した文部科学省から義本博司高等教育局担当審議官、如水会から岡本毅理事長と岡田円治理事・事務局長が来賓として参列。新たに導入された映像システムを使い、一橋大学の歴史と19

14（大正3）年に創立された如水会の歴史を紹介する映像が流れ、蓼沼宏一学長の挨拶、義本審議官、岡本理事長からの祝辞のあとは、佐藤宏理事・副学長によって施設の概要が紹介された。セレモニーの最後には、蓼沼学長、来賓の方々に加え、この再生プロジェクトのスタートに携わった山内前学長も壇上に立ち、リニューアルを果たした「如水会百周年記念インテリジェントホール」のスタートを告げるテープカットを実施。現代に蘇った最先端教室にふさわしい、華々しいオープニングセレモニーとなった。

グローバル時代の一橋法学——その実績と未来への提言

国際シンポジウム

「如水会百周年記念インテリジェントホール」竣工記念

日本人学生に加え留学生の育成にも多大な実績を残し、世界の法学界・法曹界に数多くの人材を輩出してきた一橋大学法学部・大学院法学研究科。中でも中国、台湾、韓国など東アジアの国・地域出身の留学生の多くが一橋法学の精神を受け継ぎ、現在は自国における重要な立場で活躍を続けている。今回のシンポジウムでは、グローバル時代の担い手となった7人の法学研究科OB・OGが母校で講演を行い、自らの実績を紹介するとともに、未来に向けた提言を行った。

各国、各界で活躍する 卒業生の提言から 未来に向けた一橋法学の姿を探る

2015（平成27）年7月18日、「如水会百周年記念インテリジェントホール」のオープンを記念して開催されたシンポジウム「グローバル時代の一橋法学——その実績と未来への提言」。このシンポジウムは、かつて外国人留学生として一橋大学大学院法学研究科で学び、現在は母国の学界・実務界で活躍する卒業生を招き、それぞれの実績紹介とともに未来に向けての提言を行ってもらうという趣旨で開催された。また、このシンポジウム

は、法学研究科が平成27年度に開始した「次世代の法学研究者・法学教員養成プロジェクト」のキックオフ企画でもあった。1951（昭和26）年に一橋大学法学部が独立して64年を経る中で、法学部・法学研究科は順調に発展を遂げてきた。充実した教授陣の下で、多数の法学研究者が育ったのみならず、法律実務家としての実力を着実に身につけた優秀な卒業生たちが、法曹界における重要な役割を担うようになり、最高裁判所判事や検事総長など司法界の重鎮となった人材も輩出した。また、2004（平成16）年に開設された法科大学院（ロースクール）は高い司法試験合格者を誇り、累積合格率

（修了生のうち最終的に司法試験に合格した学生の比率）は79・5%と、全法科大学院の中で最高の実績を残すに至っている。このことは、今日、数多くの一橋大学出身者が裁判官、検察官、弁護士として、幅広い分野での活躍を始めている証左にほかならない。

その一橋法学が現在直面しているのが、急激に進展する「グローバル化」の中で、法学部・法学研究科の研究や教育をいかに進展させるか、という課題である。新たな時代において、これからの一橋法学はどのようなべきか。

そこで、アジアを中心とした国・地域から卒業生を招き、国籍や世代を超えた彼らの講演を通して過去の実績を振り返り、そして一橋法学の未来に向けた役割と使命を再確認したい。そんな願いが、このシンポジウム開催に込められていたのである。



東アジアの法曹界で 活躍する重鎮たちが 実感する一橋大学で 学ぶことの魅力

シンポジウムに招かれた講演者たちは、一橋大学で身につけた法律に関する学識を自国の法制度や法研究に活かすことで、それぞれ自国の法曹界で重鎮となった人物ばかりだ。自国の法整備に関わる、あるいは教育機関に属して学生

たちへの法教育を担う中で、一橋法学の精神を伝えるだけではなく、学術面・ビジネス面での交流において大いなる力を発揮している。（講演者それぞれの肩書や実績は25ページを参照のこと。）

講演者たちの多くが、少数人数体制で行われる一橋大学の懇切丁寧な教育スタイルが学生として感じた魅力だと語り、また卒業生を中心とした強固な人的ネットワークも他の大学にはない魅力であるという意

国際シンポジウム グローバル時代の一橋法学—その実績と未来への提言

主催：一橋大学大学院法学研究科

日時：平成27年7月18日（土）13：00～17：10

場所：如水会百周年記念インテリジェントホール
（国立西キャンパス）

■学長挨拶 蓼沼宏一 一橋大学長

■来賓祝辞 義本博司氏 文部科学省高等教育局 審議官

岡田円治氏 一般社団法人如水会 理事・事務局長

■趣旨説明 青木人志 一橋大学大学院法学研究科長

■講演 李茂生氏 国立台湾大学教授（一橋大学博士〈刑事法〉）

楊建順氏 中国人民大学教授、中国行政法学会副会長（一橋大学博士〈行政法〉）

張青華氏 天達共和律師事務所主任弁護士（一橋大学博士課程単位修得〈国際私法〉）

劉栄軍氏 北京師範大学教授、中国民事訴訟法学会副会長
（一橋大学博士〈民事訴訟法〉）

杜怡静氏 国立台北大学副教授（一橋大学博士〈会社法〉）

李京柱氏 仁荷大学教授（一橋大学博士〈憲法〉）

徐熙錫氏 釜山大学副教授（一橋大学博士〈民法〉）

■質疑応答



学長挨拶
蓼沼宏一学長



祝辞
義本博司文部科学省審議官



祝辞
岡田円治如水会理事・事務局長



趣旨説明
青木人志法学研究科長



李茂生 国立台湾大学教授



楊建順 中国人民大学教授、
中国行政法学会副会長



張青華 天達共和律師事務所
主任弁護士



劉栄軍 北京師範大学教授、
中国民事訴訟法学会副会長



杜怡静 国立台北大学副教授



李京柱 仁荷大学教授



徐熙錫 釜山大学副教授



質疑応答



名誉教授の方々も列席された

ある講演では、法学自体がローカルな学問であるがゆえにグローバル化をイメーจิしづらいという指摘もあった。その一方で、東アジアの国々には日本の法律を先行事例としながら自国の法律を発展させたいという姿勢があるのも確かなことだ。そうした現状を踏まえ、東アジアの中で、法学研究・教育に関する長い歴史を誇る一橋大学が東アジアをリードする研究・教育の拠点となり、人材交流の推進と、東アジアにおける研究・教育のリーダーとしての役割を担っていく。それこそが、グローバル時代を迎えた一橋法学のあるべき姿なのかもしれない。

グローバル化への提言として多く聞かれたのが、人材交流をより活発化させるべきだというものだった。ビジネスの世界では特に、ボーダーレス化が進む状況で、法律に関する共通意識を持つことが重要だとする意見も聞かれたが、その意味合いにおいても人材交流は重要な要素だということが理解できる。また、一橋大学における留学生受け入れの体制をより強化することが必要だとする意見も出され、英語による授業の充実化など、法学専門授業のグローバル対応を進めることで、人材交流を促すべきとする考えも聞かれた。

**東アジアの
リーダーとしての役割と
人材交流の積極化という提言**

見を聞くことができた。



先進資本主義国が

経済政策の基盤として

相互に優れた制度を導入し合う

「会社法」

私の研究対象である会社法は、「会社の組織と運営方法に関する規範と、それら規範の実効性を確保するための諸規定を集積した法律である」と定義づけられます。しかし、条文は膨大かつ断片的で、目的や機能がはつきり見えてきません。学説や判例で個別の制度を説明できても、体系的にとらえにくい、全体像がつかみにくいという指摘もあります。

たしかに、私自身もある時期までは、「会社法の深い森に入りこんでしまった……！」という不安を拭えませんでした。今のように教える側として人に説明したり、さまざまな論文にまとめたりするために偏りなく学ぶことで、会社法の全体像をつかめたと感じています。

そのような法律ですから、この場で簡単に表現することも難しいところです。が、冒頭の定義を

「グッドフェイス」が裁判の争点となる時代へ

もう少し具体的にいうなら、「企業の継続を図り、より多くの利益を獲得し、利害関係者（ステークホルダー）の不満を緩和・解消するために役立つ法律」となるでしょう。

そしてこのような会社法の考え方は、先進資本主義国の間では基本的に変わりません。いずれの国家も会社法を経済政策の重要な基盤としてとらえ、企業活動の自由・自治を保障しています。そしてある国で会社法の優れた制度が生まれれば、すぐに別の国でも導入が進む。現在の日本もアメリカの最新の制度を導入するなど、外国の制度をどんどん採り入れながら変化していく点は、会社法の大きな特徴といえるでしょう。

導入後、当初の意図通りに定着し機能するかどうかは、周辺の制度環境——税制、労働法制、裁判制度その他——や国民のメンタリティによって異なります。考え方が同じなのに運用面では必ずしも一致しない、ということも会社法の特徴です。

財産を託す投資家と

託される企業経営者の

新しい関係を象徴する

「グッドフェイス」という論点

会社法を研究するうえで、私は外国の研究者との交流を通じ、第三者的な視点から問題の根本を抽出するという手法をとっています。そこで最近注目しているのは、アメリカの会社法学における「グッドフェイス（good faith）」という論点です。「グッドフェイス」に関する判例や考察から、今後の日本企業の経営のあり方や、法務担当者が担うべき課題が見えてきます。順を追って説明しましょう。

「グッドフェイス」とは、企業経営にたずさわる取締役などの職務執行について、法的に求められる適切な動機・認識のことです。企業は株主から付託された資金（財産）を正しく維持・管理し、利益を増やして還元（配当）することが求められています。その前提にあるのは、「財産を託された側は、託した側に報いるために積極的に行動しなければならぬ」という忠実義務（duty of loyalty）の発想です。そして、結果（業績）は究極的には神のみぞ知る領域だとしても、そのプロセスにおいて可能なかぎりの労力を注ごうとする良識、これが「グッドフェイス」です。

かつては、利益増進のために取締役自身が相当の労力を注いだかどうかを問われることは稀でした。経営とは、基本的に取締役をはじめとする経営者の才覚やカリスマ性に関わる問題で、経営者の自由な判断に委ねられていたからです。会社に対する利益相反がないかぎり、「良識に基づいて行動しているであろう」という信頼を寄せざるを得ない。それが株主など外部者の一般的な認識でした。

しかし時代は変わり、財産を託される側も、託す側も変化しました。

まず財産を託される側。企業は、経営案件の専門性が増すにつれ、チームで議論したうえで経営判断を行うケースが増えました。取締役が本人の才覚やカリスマ性を発揮して「A案で行こう！」と決めるのではなく、財務、法務、経営学の専門家から意見を集め、総合的に判断する仕組みです。そこでは経営判断のプロセスが手順化・マニュアル化されているため、重大な過誤はあまり生じないでしょう。その代わり、取締役が「事なかれ」的な判断をする傾向が顕著になってきています。

「顧問弁護士や会計士からOKをもらい、しかるべき手順を踏んで経営判断をした。だから自分は取締役として責任を果たした。したがって結果もついてくるであろう」と満足してしまうのです。

ここで問題になるのは、結果に対して確信を持っていないことではなく、経営判断を行ったプロセスに対して確信を持っていないことです。つまり「グッドフェイスを欠いた行為」といえます。

もう一方の託す側、つまり株主などに代表される投資家も変わってきています。右肩上がりの成長を続ける、有望な企業の母数は減りました。かつての大企業、名門企業も経営が火の車、ということは珍しくありません。新しい投資先が見つかりにくい現状では、せめて今ある投資先がつかれないようにしなければなりません。託しているだけいいのか——。今行っている投資を減らさないことに、強い関心を持つようになったのです。

投資先の業績が悪化した場合には、株主総会などで「何をやっていったのか?」と叱責し、取締役らにいつその奮起をうながす。不祥事があればすぐに訴訟を起こす、というように。そこで問われるのが、取締役の「グッドフェイス」なのです。

法律に関する幅広い知識と柔軟さを兼ね備えた人材が企業の取引活動の中で活躍することに期待

すでにアメリカでは、取締役らが「グッドフェイス」に基づいて経営判断を行ったか?という裁判が多数起こされています。

結論からいえば、「グッドフェイス」を具体的な

企業経営者の良識＝



法的義務にまで高め、取締役に損害賠償などのペナルティを科した判例はありません。経営判断のプロセスに安易に依存しない、取締役自身の批判的な思考が必要とはされています。しかし現段階では「グッドフェイス」の定義づけは難しく、そのためにアメリカの会社法学における議論も停滞ぎみのところがあります。

ではまったく意味がないかといえば違います。業績が下がったり不祥事が起こったりすれば、取締役は株主や世間の批判の矢面に立たされるだけ

ではなく、裁判にまで引っぱり出されてしまう。経営判断のプロセスが、あぶり出されてしまう。つまり企業への「警告」として、十分に機能を果たしていると考えられます。

先進国間で会社法を導入し合っているように、裁判で「グッドフェイス」を問う手法も、今後日本に上陸するかもしれません。そこで重要になってくるのが、企業の法務担当です。

単に法務担当としてマニュアル化された経営判断に参加するわけではありません。企業や経営者を相手取った裁判について、世界のトレンドをつかみ、経営陣に対策を進言する。「グッドフェイス」という論点や、「グッドフェイス」を問う裁判についても、もちろん把握している。そんな法律の専門家が、今後は必要になってくるはずですよ。

では、そのような人材はどこから調達するのか。法曹有資格者であるかどうかは、この場合にはあまり問題にならないと思います。法科大学院で偏りのない知識を身につけ、柔軟な姿勢で取り組み。そんな人材を法務部門に抱える企業は、きつと足腰が強く、訴えられても狼狽（ろうたい）することはないでしょう。

幅広い法律の知識を備えた人材が、企業の取引活動の中で活躍することが、今ほど求められている時代はないのでしょうか。（談）

法学研究科教授 酒井太郎 (さかい・たろう)

1990年一橋大学法学部卒業。1995年一橋大学大学院法学研究科博士後期課程単位取得退学。1996～2004年熊本大学法学部助教授、1997～2004年税務大学校熊本研修所非常勤講師、1999～2000年米国スタンフォード大学ロースクール客員研究員、2000～2001年米国カリフォルニア大学バークレー校ロースクール客員研究員。2004年一橋大学大学院法学研究科助教授、2007年一橋大学大学院法学研究科准教授を経て、2013年より一橋大学大学院法学研究科教授。

「食」は、もつとも身近な国際問題。 現場から、多様な価値観を世界に提示したい



机上のイデオロギーではなく、
人びとの営みにこそ答えがある

私の研究活動は1992年、大学院生として留学したフィリピンを舞台に始まりました。フィリピン研究を志すきっかけになったのは、独自のアジア研究を提示した故鶴見良行氏の『バナナと日本人——フィリピン農園と食卓のあいだ』（岩波新書、1982年）でした。バナナの生産から流通、消費という一連のプロセスを克明に辿り、日比間に存在する格差と不平等を訴えた名著です。出会ったのは、1985年にプラザ合意が発表され、円高の恩恵を受けながらバブル絶頂期を迎えた日本が、アジアをはじめとした海外との距離を一気に縮めていく時期でもありました。

「机上で語られるイデオロギーからではなく、人びとの日常生活から、アジアと日本の関係性を考えていくべきだ」

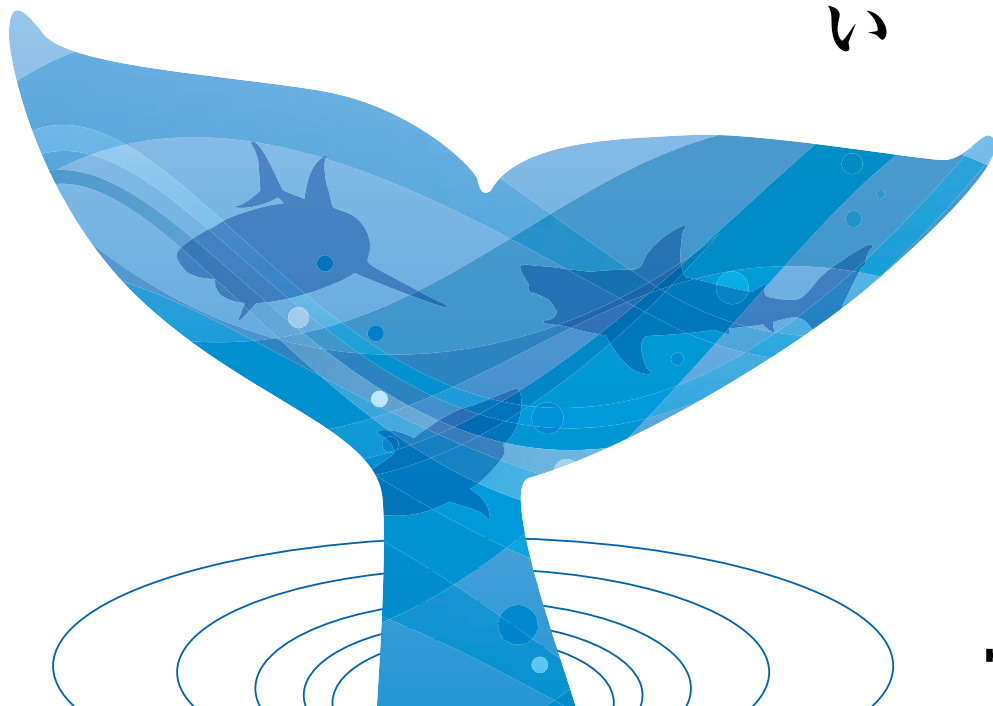
そんな鶴見氏の姿勢に共感し、日常的に消費しているモノからアジア史を見た時の広がりや面白さに興奮したことを覚えています。以来、私は身近な「食」というモノに焦点をあてることで、生産地社会と消費地社会の関係性を明らかにしてきました。具体的には、「人類はいかに自然を利用してきたのか」を主な研究課題として今日に至っています。

社会を変革するためには、
現場を「見る」「聞く」「歩く」こと

食の中でも「ナマコ」との関わりは、私のライフワークとなっています。発端は1997年、フィリピンの離島であるマンシ島を訪れた時に受けた衝撃です。南シナ海に集団で出漁し、1カ月間も船上生活をしながら操業するナマコ漁で経済的な繁栄を謳歌している。そんな噂を聞き、訪問したその日からフィールドワークを始めたのです。ナマコ漁に従事するマンシ島民の声を聞き、彼らの生活を記述していきました。転機の一つとなったのが、2002年に行われたワシントン条約締約国会議で議論されたナマコの国際貿易規制です。グローバルで画一的な管理を求める環境

保護団体と、ローカルに蓄積されてきた資源利用の実践は、どう調和されるべきなのか、近年の研究課題にもなっています。

足かけ20年に及ぶ研究の成果は、『ナマコを歩く——現場から考える生物多様性と文化多様性』（新泉社、2010年）にまとめました。タイトルの「歩く」には、研究成果の還元を通じて、社会を変革していきたいという「能動」的覚悟を込めています。



全世界を納得させる

グローバルスタンダードがない問題

昨年、新たな「食」の研究を本格的にスタートさせました。それは、「クジラ」や「サメ」の問題です。フカヒレに限らず、世界には、サメ肉を食べる地域がある一方で、サメを食べることを「野蠻」視する人もいます。1970年代以降に世界的潮流となった反捕鯨の文脈と通じるものを感じています。

クジラに関しては、「捕鯨は伝統であり、鯨肉食は国民文化である」というのが日本の主張です。実際、食糧難に喘いでいた戦後復興期には鯨肉が命をつないでくれたわけです。1987年度を最後にミンククジラなどの商業捕鯨は一時停止となりましたが、条約の規制を受けないクジラやイルカは商業的に流通しています。また、調査捕鯨の副産物としての鯨肉も流通しています。ただ、日本全体で考えると、現在口になっているのは1人あたり年間50グラムに届きません。これはハンバーガーのパテ2個分にも満たない分量です。「動物福祉」「動物の権利」といった倫理観が市民権を得ている欧米の環境NGOから、「果たして国民食と言えるのか？」という批判が出るのも分かります。

他方、文化という側面から考察すると、お正月の必需品」といった伝統が根づいている地域があるのも事実です。捕鯨が盛んだった地域には、鯨の墓がいたり、供養まで行われていたりします。しかし、仏教的な宗教実践とキリスト教的な価値観の相違もあって、供養という行為は全地球的に理解される思想でもありません。

国民食だから守りたいという考えも理解し難いし、

だからと言って文化的マイノリティを切り捨てようとするのも早計にすぎます。この問題に、全世界を納得させるグローバルスタンダードはないと思います。しかも、一見、豊かに見える私たちの食卓も、そのほとんどを海外からの輸入食材に依存しているという現状からしても、「野蠻」という批判を受けたから食べないと簡単に結論を出してよいのか疑問を感じるわけです。だからこそ私は「クジラ」と「サメ」の問題に取り組み、時間をかけて考えていきたいのです。

グレイゾーンの中にある 多様な価値観を明らかにしたい

近年では、政治にしても、なんにしても、分かれやすいことが良しとされる傾向にあります。あまりにも問題が複雑怪奇に関連しあっている、人びとは考えるのが面倒くさいと感じているのでしょうか？ しかし、グロバリゼーションが進めば進むほど、「風が吹けば桶屋が儲かる」的な物事の関連性を見通す力が必要とされます。

「白か黒か、0か1か」といったデジタルな答えを出そうとしているわけではありません。それは個人が判断すれば良いことです。この研究で目指すところは、地球上にはグレイゾーン」とも言うべき多様なアナログ世界があることを明らかにし、それを選択肢としたうえで、みずからの「生き方」を選んでもらうことにあります。「食べる」という日常的な選択を通じ、さまざまな問題群を思考するきっかけとしてもらいたいのです。

活動はすでに始めています。その第一歩として現在行っていることは、かつて商業捕鯨に関わった人びと

を訪ね、その生活を丹念に記述し、人びとの生きてきた歴史を日本社会の変化の中に位置づけていくことです。捕鯨船の砲手さん、クジラを解剖する人、鯨肉の間屋さん、支えたご家族……対象は多岐にわたります。

ちなみに、最終的にまとめる本は英語で書こうと決めています。世界中の人びとに広く読まれ、提言できるものになりたいからです。タイトルは『Eating Whales and Sharks』（クジラとサメを食べる）。ただ、シドニー・ミンツさんという食人類学の大家に相談すると、「日本人がまたなにか言っているぞ」と受け取られかねないから、副題を付けたほうが良い」とアドバイスされました。そこで、『History of Questionable Foods』（微妙な食の歴史）と添えるのはどうかと考えていたりしますが、著書が完成するのは、少なくとも見積もっても10年は先になるでしょう。

論争が絶えない問題ですし、高度に政治化した現状の中で打開していくことが難しいことは覚悟していますが、消費者の1人として自分も納得できる結論を提示したいと思っています。人びとの生活を豊かにしていくグレイゾーンの重要性を再確認するために。（談）

社会学研究科教授

赤嶺 淳（あかみね・じゅん）

1996年、フィリピン大学大学院にて博士号（フィリピン学）を取得。1997年以降は「ナマコ」を研究課題として活動が続ける。2001年より名古屋市立大学人文社会学部で教壇に立ち、2007年にはワシントン条約日本政府代表団顧問に就任。2014年に一橋大学大学院社会学研究科（地球社会研究専攻）教授となり現在に至る。専門は「海域世界論」「食生活誌学」「フィールドワーク教育論」。主な著作に『ナマコを歩く——現場から考える生物多様性と文化多様性』（新泉社、2010年）、『クジラを食べていたころ——聞き書き 高度経済成長期の食とくらし』（編著、グローバル社会を歩く研究会、2011年）、『バナナが高かったころ——聞き書き 高度経済成長期の食とくらし2』（編著、グローバル社会を歩く研究会、2013年）、『グローバル社会を歩く——かかわりの人間文化学』（編著、新泉社、2013年）等がある。

大学の役割、 社会科学の責任

前号『H・Q』Vol. 47の巻頭に、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) の学長であるクレイグ・カルホーン氏と、蓼沼宏一一橋大学長との対談記事を掲載した。「グローバル時代の大学経営とは？」というテーマで構成した記事であったが、実際の対談では「社会科学の責任」などについても話題が及んだ。カルホーン氏の貴重な見解をうかがうことができ、また両名の有意義な意見交換も行われた。続編としてここにご紹介する。

カルホーン氏が、入学記念講演で示した「公共財としての知識」というコンセプトから始まった対談。「知識はいろいろな型を持っており、さまざまな利益のために使われている。知識を私的な利益のために利用すること自体は問題

ではない。私的な利益を動機としてビジネスが回っていく一方で、公共の利益を損なってはいけないという社会的な認識や責任がある場合にビジネスは成功する。私たち大学は、知識を与えるだけでなく、公共の利益にもなるように知識を活用する責任についても教えなくてはならない」というカルホーン氏の言葉に、蓼沼学長は「アダム・スミスの『見えざる手』を思い出した」と発言。そこから話は、アダム・スミスを端緒に、社会科学全般の話題へと展開していった。

蓼沼 今のお話をうかがって、アダム・スミスの「見えざる手」を思い出しました。

カルホーン アダム・スミスは、私の敬愛する思想家の1人です。現代社会では、「見えざる手」によって市場経済が維持されるメカニズムのほかに、欠陥商品に対して訴訟を起こす司法の仕組みや、政府が市場を規制する仕組みも存在します。大学はこれらの異なるメカニズムをバランス良く運用する方法を知的に示す必要があります。

蓼沼 そうですね。アダム・スミスは『国富論』の著者であるとともに『道徳感情論』の著者ですが、社会の働きの中で、人の道徳感情が重要であることを強調しています。

カルホーン 私の意見では、道徳的視点と自己利益の視点とは必ずしも対立しません。短期的な価値ばかりでなく、より長期的な価値も認める、より啓発された自己利益もあります。長期的な利益や公共の利益を考える時、自己利益と道徳はより歩み寄れるのです。功利主義ではありません

れらは完全に一致するとされますが、時には公益のために利己主義の制限を要請する道徳的原理があると私は思います。

アダム・スミスはこの点についても非常に興味深い思想家です。『道徳感情論』に言及してくださいましたが、まさにその著作は彼のお気に入りでした。今では『国富論』のほうが有名ですが、スミスが多くの時間を費やしたのは『道徳感情論』でした。実際、彼は経済学ではなく道徳哲学の教授であり、一生を通し繰り返し『道徳感情論』を改訂しました。彼は『道徳感情論』は社会や人間の働きを理解するうえでの基礎だと考えていたので、何度もこの書物に回帰し続けたのです。

『道徳感情論』には、現代の経済学や社会全体にとって学ぶべき教訓がいくつか含まれています。たとえば利益がすべてではないということです。もちろん自己利益は必要ですが、それに加え、道徳、感情、感覚、情緒も必要です。これは、行動経済学の時代になり、いわゆる「アニマルスピリット」について議論されるようになったことで、私たちが経済学において近年再確認していることです。

この20年間、私たちが時に新しいと思ってきたこのようなコンセプトは、すでに過去に考察されたものなのです。「アニマルスピリット」という成句も、ジョン・メイナード・ケインズが20世紀前半に唱えたものです。しか



し、アダム・スミスは『道徳感情論』の中で、感情の伴わない道徳は抽象的な道徳規範にすぎないので、うまく機能しないと断言しています。何か行動を起こす場合、感情が呼び起こされたり気持ちが入ったりしない限り、あまり効果は期待できない。だから、これこそが原動力に違いない、というわけです。こうした理由から、私たちは身近なものや効果が見えるものによって、もしくは親密な家族、友人、

コミュニティなど実際に知っている人々によって、非常に強く動機づけられるとスミスは考えます。

カルホーン氏は、入学記念講演で「世界全体とローカルな状況を結びつける」という課題にも言及。対談はその重要性について展開された。

カルホーン 入学式の講演で強調した課題の一つに、「世界全体とローカルな状況を結びつける」ということがあります。もし私たちがその逆、すなわち自国と世界を対立させてとらえるとすると、ナショナリズムが危険なものになります。しかし、単に世界に目を向けるだけで、自国やコミュニティのことを忘れてしまうと、それもまた危険です。それはアダム・スミスが危惧した抽象的道徳のリスクを冒すことになるからです。私たちが問うべきは、どうすれば自国が自分たちにとってだけでなく、世界にとってもなり得る最善の国になれるか、また、どうすればこの二つの側面を結びつけることができるのか、ということです。

蓼沼 道徳が人々の感情と結びついていることは重要です。現代の世界経済においては、アングロ・サクソンの伝統的な道徳が支配的になっているように思えます。しかし、こうした支配は必ずしもローカルな人々の感情とは結びついていません。



カルホーン その点が重要だというお考えに同感です。哲学的伝統が違えば、概念も違ってきます。さらに付け加えれば、アングロ・

サクソンの伝統においても競合する概念があります。西洋には多様性があります。西洋の支配的な見方は経済的自己利益、短期的思考、そしてある種の部分的功利主義などかもしれません。キリスト教や西洋哲学に見られるように、ほかの要素に重点を置いた別の伝統も存在します。私たちがアダム・スミスについて論じていること自体がそれを示しています。西洋思想の主流と緊密に結びついているスミスという人物においてすら、仏教的伝統などに見られるのと同じような、現行の支配的な立場を革新しようとする潜在的な可能性が秘められているのです。



蓼沼 なるほど、シンプルで統一的なアングロ・サクソンの哲学があると考えるのは正確ではないということですね。

カルホーン そうです。日本の思想にも同じことが言えるでしょう。日本の思想は異なる伝統や新しい概念を組み合わせています。いかなる伝統についても一つの指導的な概念しかないと考えられることにはリスクがあります。多くの場合、複数の概念が働いているのです。私が、知識は公共財であるということや、討論や議論に参加する必要があるということを強調する理由の一つはそこにあります。

日本では、神道、仏教、また西洋やその他の源泉に由来するいろいろな概念が組み合わさっていて、何かの課題について論じる時、これらの源泉のどれかが、場合によってはすべてが関わってきます。日本では、家族を重視するか、

国家を重視するかという問題に答える場合、多くの源泉から知恵を引き出してくるでしょう。

蓼沼 ええ、その点は重要ですね。どのような問題も自由に議論されるべきであり、異なる伝統や考え方も受け入れるべきですね。

カルホーン そう思います。

アダム・スミスの著作の論考から、話は自然科学と対比しつつ社会科学の特徴や性質へと展開した。

蓼沼 行動経済学はアダム・スミスまで遡ることができるとおっしゃいましたが、大変興味深いご指摘です。それは、社会科学の成果をどう評価するかという問題とも関連しています。『道徳感情論』と『国富論』は18世紀に出版されましたが、今でも経済学や社会科学の現在の研究に影響を与えています。

カルホーン ええ。

蓼沼 200年以上も私たちの考え方に影響を与え、新たな発想を触発してきました。こうした社会科学の特徴は、自然科学とは異なります。社会科学の成果の性質やその豊かさについてどう思われますか。

カルホーン 自然科学や物理科学はより累積的な性質を有していますから、面白い対比ではありますね。けれど、それをどう考えるかについては気をつける必要があると思います。アルフレッド・ノース・ホワイットヘッドの有名な言葉に「自らの創始者を忘れ去ることを躊躇する科学は迷える」とあります。彼の言わんとする意味は、それぞれの



世代が過去に改良を加えなければならぬということ。先達を敬うだけでは知識は進歩しません。誰かが以前唱えたことを繰り返すだけからです。重要なのは前に進むことです。自然科学や物理科学では、古い思想家の著作を再考察する伝統はありません。誰でもコペルニクスやガリレオやアイザック・ニュートンが偉大な思想家だったことは知っています。しかし現代の科学者は自分の研究を進めるにあたり、コペルニクスやガリレオやニュートンまで回帰することはありません。ニュートンを古典として読むことはあるでしょう。ニュートンは（ライブニッツとともに）微積分を発明しましたが、微積分を学ぶ時にニュートンを学ぶことはありません。現代の教科書を学ぶのです。

社会科学の一部の分野にもこれは当てはまりますが、完全に当てはまるわけではありません。私たちもしばしば古い概念を捨て、根拠が薄弱だとか、成熟していないとか、間違っていると、確信を持つて言うことはあります。それでも依然として議論すべき問題や、時代の変化に強く影響を受けるような概念というものが残っているのです。

蓼沼 なるほど。

カルホーン 自然は人間社会と比べ、それほど劇的に変化しません。物理の法則は200年経っても変化しないでしょうが、経済や社会は変化します。このことは、社会学や経済学の法則は歴史に根差しており、社会学者や経済学者などの社会科学者はこの持続的な特徴を、



つねに変化する状況に関連づけることができなければならない、ということを意味します。

もちろん、物理的な世界にも変化はありますし、歴史地質学などの学問分野はこの一端を理解しようと取り組んでいます。たとえば気候変動の研究をきっかけに、自然科学者の間でも歴史的考慮への関心が再び生まれています。過去10年から100年における傾向しか見ないで、本当に気候について理解できるのか、あるいは1000年、2000年も過去を振り返ってみたり、別の研究資源を利用したりする必要があるのか、といった問題が提起されています。このように、自然科学や物理科学においても、社会科学ほどではありませんが、歴史的考慮の必要が意識されるようになっていくのです。

哲学者であり物理学者でもあったトマス・クーンがパラダイムに関して指摘したことも頭に入れておくべきでしょう。自然科学の歴史には、特定の分野を理解するためのパラダイムに関する非常に強力な合意、たとえば物理学のニュートンの理解などが、その後の科学革命によって完全に覆されてしまう例があります。たとえば、アインシュタインとボーアが新しい物理学の道を開いた相対性理論の場合がそうでした。科学史のこうした側面を忘れるべきではありません。

しかし多くのエンジニアにとっては、アインシュタイン革命は起こらなかったのと同じです。土木技師にとつての物理学はいまだにほとんどの場合はニュートン力学です。橋を造る時、わざわざ相対性理論について考えませんよね。代わりに重力などの伝統的な物理学で考えるのです。宇宙を理解するには新しい、これまでとは違う理論が必要となりますが、それは私たちが理論の基本的真理をどう理解するかに影響を与えます。ですから、自然科学や物理科学についても、古典にまで遡って教えることがないからといっ

て、まったく変化しないと決めつけないようにする必要があります。

最後に、社会科学ではどのように古典を扱うかということについて指摘したいと思います。アダム・スミスを読みさえすれば現代経済学の本を読まなくて良いとは言えません。アダム・スミスのこの二つの書物のように、本当に偉大な書物は、読み返すたびに新しい着想を与えてくれたり、忘れていたことを思い出させてくれたりします。たとえば、偉大な経済学者のアマルティア・センは『道徳感情論』まで立ち戻り、この書物は自分の研究に新たなインスピレーションを与えてくれたと言っています。しかし、それまでの社会変革に関する研究成果を捨て去り、全面的にアダム・スミスに立ち戻ったわけではありません。そうではなく、現代の課題を解決するための新たな視角、新たな視点を導くための助けとして、スミスを利用したのです。

両名が共通して立脚する社会科学。その可能性とともに、その責任についても話が及んだ。

蓼沼 社会は人で構成されていますから、社会学者は人の行動について研究します。自然科学者はたとえば原子など自然界を観察しますが、その研究対象自体を変えることはできません。けれども、社会学者は研究対象に影響を及ぼすこともできます。人は自ら考えて行動するからです。場合によってはそれが革命のような大きな変革をもたらすこともあります。

したがって、社会科学は社会の進歩について大きな責任を負っています。私たちは、社会に望ましい方向を指示すよう努力しなければなりません。どの時代でも社会的選

択は重要ですが、社会学者は社会的選択の方向に影響を及ぼすことができるのですから。

カルホーン おっしゃるとおりです。社会的選択はつねに重要です。したがって、それは専門家のみの関心対象で終わるべきではなく、もっと一般的に、中心的な問題として受け止められるべきです。蓼沼学長ご自身も、社会的選択について重要な研究をされており、この分野を熟知しているわけですが、社会的選択のパターンを理解しようとするのは複雑な作業です。特に、多くの人々が社会的選択に関与する場合には、公平な理由に基づいて合意に達するのはしばしば非常に難しいことだからです。社会的選択を理解しようとする、ケネス・アローが示した有名な逆説など、いろいろな問題が絡んでくるので、細心の注意が必要です。

蓼沼学長が指摘された基本的なポイントはそれとおりだと思います。社会科学の重要性に関する基本的なポイントについて、若干補完しつつ、もう一度述べてみたいと思います。

蓼沼 ぜひお願いしたいところです。

カルホーン 社会科学は特別な責任を負っています。結果的に人々の考え方に影響を及ぼしたり、社会を変革したりすることも理由の一つです。一般的に、物理学者は研究対象である原子を変えることはありません。ですから社会科学者には特別な責任があるのです。

私たちがどう考えるか、あるいは何を想像するかということすら、社会に影響を与えます。たとえば、帝国や王国、あるいはそのほかの政治に対する考え方に對して、国家という概念が台頭したのが、近代ヨーロッパの特徴です。多くの点で、国家が存在するのは、国民とは何か、一体としてともに生きるとはどういうことなのかに関する理解の方法が変化することが理由になっています。多くの哲学者や社会学者などの思想は、国家建設に寄与す

る助けになりました。そのような想像の産物が非常にリアルなもの創造をもたらしたのです。

もう一つの例が、企業です。企業という概念は、法律や社会科学その他の思考様式の影響を受けています。しかし、一度この概念が出現すると契約が結ばれ、実際に企業が設立されます。企業は非常にリアルなものになるので、ここで次のような問いを發してみましよう。トヨタという企業はどこにあるのでしょうか。豊田にあるのか、名古屋にあるのか、世界中にあるのか。トヨタに触れること



はできるのか、と。答えはすべて「ノー」です。トヨタの事業所や工場、シヨールームはありますが、企業は社会学や法律によってつくられた概念なのです。そしてその概念が、ある意味でこれらの具体的な物理的実体から切り離された存在を有しているのです。

私がこうしたことを強調するのは、それが、世界を今ある姿にしている非常に強力な概念だからです。国家も企業

もない世界を想像してみてください。まったく違った世界でしょう。概念がなければ、国家も企業も存在しないのです。したがって、国家や企業は概念の力を示しているのです。社会科学者は、たとえば個人が消費活動をするうえでさまざまな選択だけでなく、この世界全体の構造にも影響を与えます。これは大きな責任ですから、私も蓼沼学長の意見に同意します。

蓼沼 社会科学が、世界全体の構造とその認識にも影響を与えているという点は、大変重要なご指摘であると思います。

カルホーン 自然科学者や物理学者も大きな責任を負っていますが、その理由は社会科学者の場合と同じではありません。彼らが責任を負っているのは、原子の考え方を変えるからではなく、新素材をつくり出すからです。たとえば、化学系エンジニアは自然界になかった新素材を開発します。自然界には生まれなかった新たな元素すら、つくり出すことができます。通常このような新しい元素の寿命は短く、長持ちしません。したがって、新元素で机をつくることはできませんが、それでも自然を変える潜在的な可能性はあるのです。

もちろん、社会は自然を変えます。人口の増加、産業や自動車を動かすための化石燃料の使用量の増加、その他諸々のことが気候に影響を及ぼします。ですから、気候は単なる自然だとは言えません。アントロポセン（人新世）の時代と言われるのはそのためです。人類が生物学者や大気科学者の研究対象である自然界を変える時代になっているのです。数千年に及ぶ人類史の影響は海洋を変えてきましたし、大気も変えてきました。したがって、自然界や物



理的な世界を対象とするどのような研究も、このような社会的影響を考慮しなければならないのです。

もちろん、それでも基本的な法則はあります。熱力学の第二法則は社会変化の影響を受けません。しかし、生物学や物理学には社会的変化の影響を受けている多くの重要な事実があります。自然科学には、ある意味で社会科学と最も異なる物理科学だけでなく、少しばかり社会科学に近い生物学も含まれます。生物学の一部は社会科学と極めて似通っています。生物学的有機体の集合もつねに変化しているからです。そして、そこには進化が適用されます。岩石に進化はありませんが、社会内部を含めてすべての有機生命体には進化があります。

経済学者が心理学との接点を発見した。

カルホーン 学術分野として経済学が明確な形を持つようになったのは、19世紀後半の限界革命によつてです。限界革命は基本的に思考方法や研究方法、計算方法などに関する方法的な革命でした。そして、経済学は非常に強力な方法的基礎を進展させ続け、一段と数学的になっていきますので、その在り方は非常に独特です。しかし、経済学が対象としている主題は、交換を行っている人間であり、もちろん、人間はほかの学問分野の研究対象にもなっているわけです。

行動経済学の興隆は心理学との接点を再構築することから生まれました。経済学と心理学は

1世紀近くもまったく違った方向に進んできましたが、実のところ、心理学者が経済学を発見したのではなく、経済学者が心理学を発見したのです。ジョージ・アカロフなど、何人かのノーベル経済学賞受賞者は、心理学の文献を読んだことが自分の研究の助けになったと言っています。

さて、ではなぜ彼らはそうしようとしたのでしょうか。それは、たとえば人々が不適切な情報や誤解を招く情報にどう対応するかなど、経済学で支配的だった視点の中には解決できない問題があったからです。そうした場合の対応のありようは、対応する人々の心理によって形成される部分があることに、経済学者は気づきました。また、方法的な視点からすると、実験をすることもできるわけです。つまり、行動経済学の一部は、ほかの主題から方法論と概念の両方を取り入れることによつて形成されているのです。

それは大変有益でした。別の専門分野になるのではなく、経済学を変えろということ。こうしたことは科学のあらゆる分野で行われていることであり、非常に重要なことだと思います。もし交流がなければ、これほど多くのことは学べませんし、新しいものを取り入れることもできません。

社会科学の大学を預かる立場の両名が、自然科学と対比しながらその可能性や責任を考量すれば、いかにその地位を向上させるかという問題に発展するのは当然の流れだろう。

蓼沼 大学の財政についてですが、我々にとって大きな問

題の一つが政府の教育予算の配分です。ほかの国もそうかもしれませんが、日本では社会科学は工学や医学と比べると必ずしも厚遇されていません。より良い扱いを受けるために何をすべきだと思われますか。

カルホーン それはとても重要な質問です。多くの政治家や一部のメディアなどは、社会がどのように繁栄していくかについて誤解していると思います。彼らは、経済にとつて非常に良いものだという思いから、新しい技術や新しい製品を重視し、工学を支援します。また、人は病気になる、健康の増進を図ったりしますから、医学への公的支援も多くなります。しかし、政治家やメディアなどは往々にして社会科学のことを忘れていきます。その理由の一つは、自分たちがつね日頃から社会科学を利用していること、実際に社会科学が多くの政府省庁や貿易、ビジネスなどにとって必要な知識を提供していることを認識していないからです。社会学者が生み出す知識に気づいていないのです。

私は立場上、英国政府の関係者とたびたびこの問題について話す機会がありますが、金融やシティ・オブ・ロンドンが英国経済にとってどれほど重要か改めて思い起こしてもらうようにしています。金融は最大かつ最重要な産業だからです。ほかに、社会科学の中には高付加価値の経済財を生み出している分野があります。インターネットビジネスやウェブ、電子取引は新技術のみを利用して創出されるわけではありません。もちろん、技術も利用しますが、それはコミュニケーションの手段でもあり、多くの意味で社会的な現象でもあります。これらのビジネスは技術のみによって創出されるものではなく、技術の社会的利用について考えている人たちによって創出されるものでもあるのです。たとえばソーシャルメディアは、工学的な意味での技術であるだけでなく、社会的問題に対処するための

技術利用でもあります。そして、社会学者もこれらの企業に雇用されています。つい最近、グーグルが社会学者や人文系大卒者を優先的に採用すると発表しましたが、それはこうした人材がもたらすアイデアが必要だからです。

私たちは社会学者は、社会科学がどのような形で貢献するかをしつかり実証してこなかったことで損をしているのだと思います。技術の場合は生み出す製品を簡単に示すことができますが、社会科学の場合はその恩恵がそれほどはつきりとは見えにくいからです。社会科学の概念のいくつかは多くの人々に単なる常識と見なされています。たとえば、機会費用や比較優位といったよく知られている概念です。人々は、これらの概念が社会学や経済学から生まれたものだということを忘れていきます。私たちにとっては大きな課題ですね。

残念なことに、社会科学系の学問分野は、なぜその学問が有益なのかという議論に参加しながらない場合があります。

学界内部の独自の感覚で業績を評価されたいと思っているのです。社会科学系のそれぞれの学問分野には、研究の美しさや説得力に基づいて誰が偉大な科学者なのかを認定する学界内部の名声システムがあります。しかし通常、その偉大な研究を外部の世界の人々に伝えるのは別の人たちであり、多くの場合、社会に対して大きな実際的影響を及ぼすのは、そうした人たちです。大学には、第1の種類の人

たちのみを求め、第2の種類の人たちの重要性を忘れてしまいう傾向があります。

先ほどノーベル経済学賞を受賞したジョージ・アカロフに触れたので、彼を例にとってみましょう。アカロフは、米連邦準備制度理事会(FRB)議長のジャネット・イエレンと結婚しています。イエレンは世界で最も大きな影響力を持つ実務派エコノミストの1人であり、アカロフは世界で最も大きな影響力を持つ経済学者の1人です。その2人が夫婦なのです。2人とも、以前はLSEの教授であり、私たちの仲間でした。2人の存在は、社会科学に対して何が求められているのかを如実に示しています。中央銀行のような職場で実務的な仕事をするエコノミストがいることも非常に重要です。大学で研究し、新しい知的展望を切り開く経済学者がいることも非常に重要なのです。

廖沼 それは飛びきり優秀な夫婦ですね。
カルホーン そのとおりです。



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) 学長

クレイグ・カルホーン氏 Craig Calhoun

2012年ロンドン・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 (London School of Economics and Political Science : LSE) 学長に就任。マンチェスター大学で社会人類学を専攻し、オックスフォード大学で社会学、近代社会学及び経済史の博士号を取得。アメリカでは社会科学研究会議の議長を務め、ノースカロライナ大学、コロンビア大学及びニューヨーク大学で教鞭をとった。氏の多くの著書は、多岐にわたる学問領域の学術理論と経験主義に基づく研究を併せ持っている。

サポート制度の充実した 外国人留学生受け入れ体制が 一橋大学のグローバル化を加速させる

世界各国から、優秀な学生を留学生として受け入れている一橋大学。キャンパスでは数多くの留学生たちが、

長期に学ぶ正規課程の学部生・大学院生として研究に取り組み、

また短期の交流学生として授業やゼミに参加するなど、さまざまな留学スタイルで日々学んでいる。

ここでは、一橋大学の留学生受け入れ状況と留学生が受けられるサポート制度について解説し、実際に留学生として日本でキャンパスライフを送る学生たちの声を紹介する。

国内の大学で トップクラスの 外国人留学生の在学割合

学部から大学院まで、一橋大学には数多くの外国人留学生在が在学している。その出身国はさまざまで、アジアを中心とした全52の国・地域から、国際色豊かな学生たちが来日している（図1）。その受け入れ窓口の国際課がある東キャンパス国際研究館の1Fラウンジでは、留学生同士が交流する風景を目にすることができる。

2015年5月現在のデータを見ると、一橋大学の外国人留学生数は、学部で264人、大学院で468人、計732人となっている。毎年、ゆるやかながら着実に増加している状況にあるが、この



数字だけを見ると、国内の他大学と比較して決して多いとはいえない。しかしながら、全体の学生に占める留学生の割合はそれぞれ5・9%（学部）、24・3%（大学院）で

あり、全体の11・5%が留学生という水準となっている（図2）。後述の英語による授業科目や日本語教育等をはじめとするサポート体制の充実により、短期及び中長期の受け入れ留学生数を増加させ、内なるグローバル化を促進したいというのが一橋大学の考えだ。

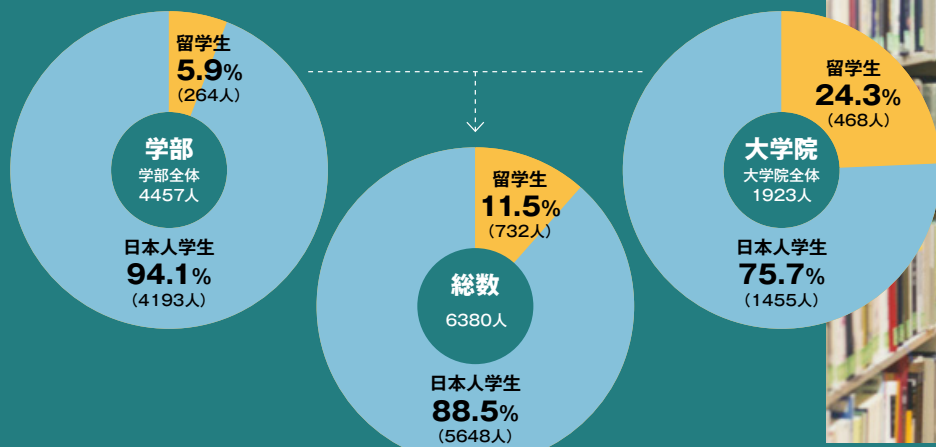
留学生の種類は、長期の正規課程である「学部留学生」「大学院留学生」、交換留学生の「交流学生」、文部科学省国費奨学金を受給する「日本語・日本文化研修留学生」（学部レベル）、及び外国人研究生（大学院レベル）に大別されている。交流学生は、一橋大学が交流協定を結ぶ大学から交換留学生としての推薦を受けた学生が対象となるが、その人数は21人から71人へと、この5年間で3倍以上に急増して

図1 国・地域別外国人留学生数の推移（5年間）

各年5月1日現在（人）

区分	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年
中国	197	233	256	287	300
韓国	192	195	192	191	173
台湾	28	37	38	45	56
ベトナム	25	24	25	29	32
モンゴル	32	28	24	25	21
その他	149	160	154	150	150
合計	623	677	689	727	732

図2 一橋大学の留学生・日本人学生比率 2015年5月1日現在





いる(図3)。これらの外国人留学生が、さまざまな留学目的を持って来日し、各学部・各研究科に所属しながら、学習や研究に取り組んでいるのである(図4)。

身近なキャンパスでの交流がグローバルな環境をつくる

一橋大学の外国人留学生比率を高めている一つの要因が、独自の教育プログラムであるHGP(Hitoshihashi University Global Education Program)の存在だ。学士課程から英語による授業科目を設定するHGPの取り組みにより、日本語力の高い海外の学生にも一橋大学で学ぶチャンスを広げ、その結果として海外の大学と交流協定

を結びやすい環境を実現したのである。同時に、国際教育センターによる日本語教育を実施。その教育レベルの高さは海外の大学からも評価されており、留学生たちの日本語力の向上につながっているという点だ。英語で行われる授業があることで交換留学が可能になり、一橋大学の充実したカリキュラムを受講しながら日本の文化や日本語を学ぶことができる。そのHGPの効果が、交流学生の受け入れ数増加にも結び付いているのである。

また、HGPの授業科目のほとんどは、所属学部や日本人学生・留学生を問わずすべての学生が履修できるため、このプログラムは交流学生と日本人学生との交流を深める機会をも生み出している。受け入れる側の日本人学生は、日本にいながらにして、世界各国から来る留学生たちとキャンパス内でコミュニケーションを重ね、国際的な交流を通して幅広い視野を身につけることができる。交流学生にとっても、そしてその留学生を迎える日本人学生にとっても、双方に良い効果をもたらしているのがこのHGPというプログラムなのである。

図3 課程別外国人留学生数の推移(5年間)

各年5月1日現在(人)

区分	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年
学部	正規生	178	188	195	189
	交流学生等	21	46	51	65
大学院	修士	156	192	204	215
	専門職	105	101	96	91
	博士	124	112	118	116
	研究生等	39	38	25	46
合計	623	677	689	727	732

図4 所属別外国人留学生数の推移(5年間)

各年5月1日現在(人)

区分	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年
商学部	92	97	105	107	103
経済学部	44	56	51	52	51
法学部	27	35	39	37	40
社会学部	36	46	51	58	70
商学研究科	74	91	106	112	121
経済学研究科	70	74	78	97	91
法学研究科	33	36	29	30	31
社会学研究科	58	57	46	44	46
言語社会研究科	81	80	83	88	83
国際企業戦略研究科	55	57	56	54	52
国際・公共政策教育部	53	48	45	48	44
合計	623	677	689	727	732

備考:学部交流学生等には、日本語・日本文化研修留学生を含む。大学院研究生等には、交流学生を含む。

外国人留学生に向けた幅広いサポート制度

一橋大学では、海外からの留学生に対するさまざまな支援体制を整えている。カリキュラム履修や学業の面に限らず、学外での生活面にいたるまでの、幅広いサポート体制の一部をここで紹介する。

日本語教育

日本語の教育に関して、初級前半から上級後半までの六つのレベルを設定した日本語の授業を開講。日本語読解や文章表現、口頭表現などのカリキュラムにより、留学生の日本語のレベルアップをサポートする。

個人チューター制度

日本人学生、先輩留学生が、外国人留学生の学習と研究を個別にサポートし、入学後1年間、日本語での履修を支援する制度。修士・博士論文を書くための論文チューター制度も利用できる。

住居支援

外国人留学生は、国立市の国際交流会館と景明館、小平市の国際学生宿舎の三つの学生宿舎を利用できる。月額の家賃は部屋の種類で異なるが、国際交流会館は約2万~2万5000円、景明館は約4万~5万円、国際学生宿舎は約1万~2万円となっている。

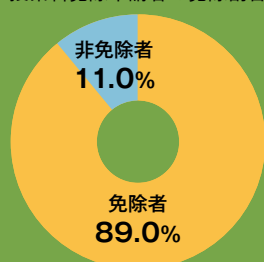
キャリアサポート

日本における就職活動を支援するキャリア支援室(西キャンパス本館)では、セミナー開催やインターンシップの情報公開のほか、就職活動に関する相談に随時応じている。

奨学金制度と授業料免除制度

奨学金の給付、授業料免除といった制度で、外国人留学生は経済的にサポートを受けられる。「授業料免除(全額免除/半額免除)」、「国費外国人留学生奨学金」、「文部科学省外国人留学生学習奨励費」、「2015年度 私費留学生の授業料免除申請者の免除割合」のほかに民間財団による奨学金があり、各種奨学金応募の案内や申請支援を行っている。右図のように、一橋大学では授業料免除申請者のうち約9割の留学生が授業料免除を受けている。

2015年度 私費留学生の
授業料免除申請者の免除割合



【詳細はこちら】一橋大学国際教育センター・国際課
<http://international.hit-u.ac.jp/>



一橋大学でキャンパスライフを送る留学生たちの声

INDAH Santi Pratidina (インダ・サンティ・プラティディナ) さん

社会学研究科博士課程2年／インドネシア出身／国費留学生

人とのつながりを感じ、
研究に集中できる環境が
魅力です



高校時代に1年間
日本に留学した私は、
帰国後は大学卒業ま
で母国のインドネシ
アで過ごし、現地の
出版社に就職しまし

た。その後、研究者への道がきらめき、修士課程にチャレンジすることにしました。その際の選肢の中から、私は日本の大学への留学を決め、社会学に強い大学の、私が志望する研究テーマであるメディアの分野で師事したい先生を探し始めました。そこで一橋大学の存在を知り、調べるとつれて魅力ある大学であることを知ったのですが、国立にキャンパスがあることに運命を感じました。実は高校時代の留学時、ホームステイ先だったのが日野市に住むご夫婦のお宅だったのです。自分が希望する研究ができるし、お世話になり親しくしてくれたホストファミリーも近くに住んでいる。そんな理想的で安心できる環境がある一橋大学に進むことを決めました。

現在は、ジョナサン・ルイス先生の下で、国際関係構築の中で果たすソーシャルメディアの役割をテーマに、博士課程の研究に取り組んでいます。一橋大学に留学するメリットは、少人数・少数精鋭の体制で、先生たちと近い距離の中でつながりを実感しながら、自分が極めたいと思う研究に集中できることにあると思います。インドネシアの後輩たちにアドバイスするとしたら、まずは何を研究したいかをしっかりと見据えること。落ち着いた雰囲気の中で、レベルの高い研究者とともに研究に取り組める一橋大学は、その思いを形にするうえで最良の環境だと思います。(談)

曾 毅春 (ソウ・キシュン) さん

商学部2年／中国出身／私費留学生(1年次文部科学省外国人留学生学習奨励費・2年次民間財団奨学金受給中)

日本での
研究経験を活かして、
世界をつなぐ役割を担いたい



私はもともとビジネスの研究に興味があったのですが、中国の高校時代の先輩で一橋大学に留学している人がいたので

す。その先輩から、大学でどんな研究をしているか話を聞かせてもらう機会があり、その姿に憧れたというのが一橋大学を志望するきっかけでした。

私が中国で通っていた学校は、中高一貫の体制で外国語教育に注力する学校でした。中学時代に外国語を選択する時に、ほかの生徒たちの多くが英語やフランス語などを選ぶ中、私は人と違うことがやりたいと思い、日本語を学ぶことにしました。その後、高校1年生の時に1年間、日本への留学を経験。一度、日本の私立大学に入学した後、一橋大学に入学したのですが、今の環境のほうがより強く「ここは自分の大学だ」と実感できます。少人数ということに加え、先生と学生のつながりが強いこともあって、大学に対する愛着がとて強くなったと感じています。

今年の4月からは「洪沢スカラシッププログラム」にも2期生として参加しています。日本有数の大学である一橋大学に在籍して、その中で優秀な学生たちと一緒に成長できると思いますので、これからの学生生活がますます楽しみです。卒業後は、日本と中国のビジネスをつなぐ役割を担う存在になることが目標です。自分の力を中国で役立てたいと思っていますし、英語圏に行かずにあえて日本を選んだ自分だからこそ果たせる役割を担いたいと思っています。(談)

LENEKE Teresa (レネケ・テレザ) さん

法学部交流学生(ハイデルベルク大学在学中)／ドイツ出身／国費留学生(日本語・日本文化研修留学生)

高いレベルで、
自分の志向に合う日本語の
学び方ができる環境です



私が日本に興味を持ったのは、ドイツで放送されていた日本のアニメを好きになった時でした。高校生になってからは日本への留学を希望するようになり、大学入学後に交流学生として一橋大学に行くことを決めました。

ドイツで在籍しているハイデルベルク大学では、毎年一橋大学に交換留学生を送っていたのですが、留学を経験した先輩から「一橋大学の日本語教育はとてもレベルが高い」という話を聞き、その話はとても魅力的でした。実際に留学して、充実した日本語の授業を受け、先輩の言った通りだと実感しています。私は特に日本語の会話を重点的に学びたいと思っていたのですが、一橋大学の日本語教育プログラムは、リーディング、ライティング、会話など、注力したい授業を自由に選べるのも嬉しかったですね。

ドイツに帰国した後は、ハイデルベルク大学の日本語学部で、日本語学のほか日本史や日本文化、東アジアの文化に関する研究に引き続き取り組む予定です。日本の経済や社会に関する研究に加え、日本語での授業も始まりますが、この一橋大学への留学を通して得た力が存分に発揮できると思っています。将来的には、通訳者になることが私の目標。ドイツでは、日本語の通訳者はまだまだ少ないのが現状ですので、日本語を専攻した経験を活かしていきたいと考えています。(談)

「自尊心を持って、堂々と生きる」 多様性を大切にしたい私の流儀です

国際・公共政策大学院（2015年10月より入学）／ラオス出身
アルニ・ヴィサイポンマニさん
Alouni Vixayphongmany

どこよりも安全で、
親切な人が多いけれど、
高い壁がある国ニッポン

世界各国から留学生が集う一橋大学。アジアからの留学生といえば、中国と韓国からの学生が圧倒的に多いが、実はさまざまな国からの留学生がいる。たとえば、2015年10月より国際・公共政策大学院（IPP）に入学するアルニ・ヴィサイポンマニさんの母国、ラオスもその一つだ。近年は経済成長も目覚ましく、その成長率は中国にも匹敵するほどの高い伸びを示している。そして、グローバルに広がる政治経済活

動を学ぼうと、彼女のように海外へ留学する若者も少なくない。

「今のところ留学先は、ほとんどが英

語圏かフランス語圏の国だと思います。英語は、世界中で一番使われている言語ですから、ラオスでも学ぶ人はたくさんいます。そしてフランス語は、ラオスがかつてフランスの統治下にあったので身近な言葉です。どちらの言語も、ラオスのビジネス社会と強く結びついていることが背景にあります」

最近では、中国への留学を希望する

若者も増えているという。中国企業がラオスに進出し、投資を積極的に行っていることもあり、中国語を使えると高い収入が得られるそうだ。

一方で、日本は留学先としてどう映っているのだろうか。

「日本に行きたいと思っている人は多いはずですが、日本はとても安全な国ですし、親切な人が多いという印象がありますから、家族も安心して送り出せるでしょう。ただ、ビジネス上の接点はまだ多いとは言えず、メリットを感じる人が少ないからか、私のように留学先として選ぶ人は少数派ですね」

アルニさんは1991年生まれの24歳。子どもの頃から、外交官を務める父親の赴任先を転々としながら大人への階段を上ってきた。小学校5年生から高校3年生まではアメリカで過ごし、ラオスに帰国後は米国系の大学に進学して商学を学んだ。卒業する時点で4か国語（ラオス語・タイ語・フランス語・





英語)を使いこなせる語学力の持ち主だったが、日本への留学にはとてつもなく「高い壁」を感じたという。

「『日本語』という壁です。たとえば、タイ語はラオス語とかなり似ているので、理解することはさほど難しくありません。しかし、日本語はどの言語にも似ていません。充実した留学生活を送れるか、最初はとても不安でした」

父親の希望を 叶えるためにも必要だった、 英語で公共政策を学ぶ環境

日本への留学を薦めたのは、アルニさんの父親だった。彼女が1〜2歳の頃、仕事の関係で日本に赴任していたのだという。当時抱いた印象から日本が好きになり、父親として愛娘を送り出すのに相応しい国という判断に至ったそうだ。

「留学にあたって、すべての授業が英語で受けられることを条件に、日本中

の大学を探しました。ラオスで学んでいたビジネスの勉強が続けられるMBAプログラムでもいい、と対象を広げたりもしました。ただ、日本語が使えることや勤務経験があるといった入学条件を課しているところがほとんどで、留学先がなかなか見つからなかったのです。そんな状況が続く中でたどり着いたのが、この大学院でした」

IPPは専門職大学院として開設され、昨年10周年を迎えた。専門的な知識や分析能力を養成するテクニカルトレーニングに加えて、実際に政策立案・形成の現場に出て実践的に学べるインターシップやコンサルティング・プロジェクトも用意されている。学生の顔ぶれは、社会人もいれば留学生も多数在籍するなど

バックグラウンドもさまざま、切磋琢磨するの環境を持つ。そんな数ある特徴の中でも、アルニさんにとってIPPを選ぶ決め手になったことがある。

「英語で公共政策を学べることでした。『将来



クラスメイト及び一橋大学の先生と

はラオスのために働いてほしい」という、父がかねてから口にしてきた強い希望を叶えることもできる。そう思って受験しようと即決しました」

多様性に対する 自分自身の思い込みに 気づかせてくれた、 日本特有の「距離感」

晴れてIPPに合格したアルニさんは、大学院入学に先立って2014年4月に来日し、日本語を学び始めた。今では友人も増え、

日本の生活にも慣れたが、来日した頃は学ぶ環境からして馴染むのが大変だったと当時を振り返る。

「一番大きかったカルチャーショックは、日本の学生が1人で黙々と学んでいる人ばかり。私は人とのコミュニケーションを楽しむタイプなので、どうして私に話しかけてくれないのだろう」と残念に思うことも多かったですね」



国際寮に住む友だちとともに

彼女にとって大学とは、活発に意見を交わしながら学ぶ場所。自ら日本人学生に話しかけようと何度も思ったが、勉強の邪魔をしてしまうのではないかと躊躇する日々が続いたという。しかし……。

「しばらく経って気づいたのです。それは、日本人特有の『人との距離感』だと。ラオスでは人と積極的に関わろうとする人が多いので、日本は人に無関心な人が多い国なのかと余計に思い込んでしまいました」

彼女の誤解は、ある地域へ足を運ん



2014年の夏、一橋大学の先生と学生がラオスのビール工場を見学した



アルニさんの家族



2014年の夏、商学研究科・鷲田准教授（当時）と学生がアルニさんの家族を訪問した

一枚しかない毛布を 独り占めしている状態では、 グローバルとは言えない

アルニさんが日常的に使っている言

だことさらに解けていく。

「関西地方に旅行した時に感じたのですが、大阪の人は人との距離感がとても近いですね。初対面の人にもどんなん関わろうとするスタンスは、ラオスの人々に近いものがあります。日本といっても、地域によって大きな違いがある。私にとって大きな発見でした」

語は、自分自身が心地よくコミュニケーションをとりやすい英語が中心だ。友人も、英語を使える人が多いのだという。とはいえ、時間が限られている留学期間の中で、日本語という壁を少しでも崩そうと上達に向けて格闘中だ。そんな彼女に、将来の目標を聞いてみた。

「大学院で学んだ後は、ラオスに戻り、政府で働くつもりです。私には兄と弟がいて、兄はすでに外資系の金融機関で働いていますし、弟はまだ幼い。ですから、私が父の後を継ごうと思っています。ラオスから海外に出る人の中には、現地に残って戻らないケースも多々ありますが、私は国家に貢献したいのです。だからこそIPPで学ぶことは、とても意義のあることだと思っています」

世界のどの国にいても、何を学んでも、心の中ではいつも母国の大地に立っている。そんな印象のアルニさ



んにとって、グローバルというキーワードはどう映っているのだろう。

「私の中でグローバルとは、世界中で一枚の大きな毛布を共有しているイメージです。もちろん毛布の中には、さまざまな人々の無数にある才能が存在

しているわけですが、誰かが毛布を独り占めしている状態ではいけない。このような時代を生き抜くためにも、大切なことはダイバーシティ（多様性）を尊重することだと思います」

そう語る彼女には、普段から心掛けていることがある。まずはしっかりと自分自身を理解することだ。堂々と誇りを持って生きるためであると力説する。

「そのうえで、優先順位をつけてやるべきことを判断しながらやっていきたいですね。そうすれば、環境がどう変わろうと影響されることなく、自尊心を持って着実に遂行できるはずですよ」

その意志には、これまでの異国・異文化体験の中で刻まれてきた教訓が詰まっている。（談）

People

高校生に
“多様性と学びの交差点”を提供。
「HLAB」で、
日本の教育を変える



第9回

一般社団法人HLAB 代表理事

小林亮介氏

2004年の*8万3000人弱をピークに減少傾向にあった、日本人の海外留学。ここ数年は持ち直しの傾向もあるが、“内向き”と批判されて久しい。しかし、その要因としては、海外経験のある先輩という“ロールモデル”との接点がないという環境も大きいのではないかと。そんな疑問を抱き、高校生と国内外の学生や社会人との接点をつくり、多様性の中での“互いからの学び”の場を提供する「HLAB」を立ち上げた小林亮介（24歳）。高校2年の半ばから1年間アメリカに留学後、一橋大学に入学し、半年後にハーバード大学に転学。寮生活の多様性溢れる環境でリベラル・アーツを学ぶことの素晴らしさを体験し、これを日本の高校生にも提供しようと思い立ち、大学2年から活動を始めた。その視線の先には、高等教育の制度設計への関わりを通じて、日本を背負って立つ人材を育成しなければならないとの問題意識がある。（文中敬称略）*文部科学省調べ

「ボーダーを越えた人的交流を可能とするハブの創出」がミッション

H LABの説明資料には、次のように書かれている。「H LABは、『授業からの学び』ではなく、多様性の中での『互いからの学び』の機会を提供します。リベラル・アーツに基づくサマースクールの実施を通じて、国内外、世代間、地域間、学校間などの壁を越えて、多様なコミュニティを結びつけ、様々なロールモデルとの交流と対話の場（ピア・メンタリシップの機会）を創造します。多種多様な知的刺激とリソースから得られる教育環境を提供することで、知的好奇心と情熱溢れる人材の養成を行うとともに、教育を通じた国際交流、ならびに地域活性化の機会を提供します」

ロールモデルとなるメンターは、東京大学、京都大学、一橋大学、慶應義塾大学、早稲田大学など国内の国立・私立大学はもとより、ハーバード大学、プリンストン大学、オックスフォード大学、パリ政治学院、シンガポール国立大学、北京大学など世界の錚々たる顔ぶれの学生が務める。また、スタートした2011年から2013年の間に参加した高校生も、卒業後、こうした大学に進学している者が大半を占めている。

「H LAB」の活動の中心は、8月中旬に1週間前後行われる、高校生を対象としたサマースクールだ。会場および募集人数は、東京80人、長野県小布施町50人、徳島県牟岐町50人、宮城県女川町60人。毎回、競



争率は数倍という人気ぶりだ。

期間中、ハーバード大学の寮生活を模した「ハウス制度」という行動班を組み、食事、入浴、就寝などの生活およびワークショップやディスカッションなどの学びの時間を共にする。各ハウスは実行委員、日本人バイリンガル大学生（ハウスリーダー）、外国人大学生（セミナリーリーダー）、高校生で構成され、さらに各メンバーの経歴や英語力、期間中に受講するセミナーが異なるようにグルーピングされる。こうして長い時間を共有しながら、多様性の中で互いから学ぶことの土台となるハウス制度は、H LAB運営の根幹となっている（H LABの頭文字Hは、ハウスのHでもある）。

サマースクールのプログラムとしては、ハーバードなどの学生によるリベラル・アーツ・セミナーや、各界で活躍するビジネスパーソンや研究者などによるパネルディスカッションやフォーラム、ハウス単位のグループディスカッション、さまざまな社会人ゲストを招いてのフリーインタラクティブ（自由な対話）、各地域の特性を活かしたワークショップなどさまざまな時間が設けられている。

こうした「多様性」と「交流」の中で、高校生が自分自身と向き合い、自分の関心のあるテーマを探し、将来を主体的に選択するためのサポートをする。まさに「リベラル・アーツ」そのものだ。

「私たちは、こうした環境をつくり出すために『ボーダーを越えた人的交流を可能とするハブの創出』をミッションとしています」とH LAB創設者で代表理事の小林亮介は言う。

「少し怖かったけれど、メチャクチャ楽しかった」の一言で留学を決意

1991年生まれ、弱冠24歳の小林は、東京・小平市の出身。地元の公立小学校から、一橋大学にも近い桐朋中学校に進学した。

「自由な校風で知られていて、そうした環境で好きなことを勉強したいと進学させてもらいました。国立の街の、アカデミックで、それでいて自由な雰囲気にも惹かれました」と小林。高校も桐朋高等学校に進学し、一橋大学の半年間を含めて6年半、国立に通った。小林の父親は、早稲田大学理工学部の教授である。まだ3歳の頃、父親が研究のため、MIT（マサチューセッツ工科大学）に1年間滞在することになり、小林も一緒に渡米したが、その時のことは記憶にはない。そんな小林にとって、初の海外体験となったのが、中学2年の時に学会に出席する父親に連れて行ってもらったロンドンだ。ここで、キャリアの原点となるような体験をする。

「学会が行われたケンブリッジ大学の、歴史ある美しいキャンパスに感動しました。海外の文化に憧れも抱きましたね。その半面、強烈な劣等感を抱く経験もしたのです」

1人でロンドンの街を歩いていた時のこと。空腹感を覚え、おそらく安いだろうとハンバーガーショップに入ることにした。少ない小遣いしか持っていなかったからだ。しかしメニューを見ると、セットが10ポンドと書かれている。

「10ポンドは、当時で2700円ぐらい。高くて驚きました。これでは小遣いがなく





HLABにて、現役学生の実行委員たちと

1年の時点で決めなければならない。バレーボールの部活動も忙しいし、海外生活はどことなく怖いイメージもあって、小林はなかなか決めきれずにいた。「期限までの3か月でよく調べて決めよう」と思い始めた時に、小林の人生を変える存在が現れる。

「1学年上のESS (English Speaking Society) 部の部長が、留学から帰ってきたのです。そこで、単純に『怖くありませんでしたか?』と聞いてみました。すると彼は『少し怖かったけれど、メチャクチャ楽しかった』と。その一言で強烈に背中を押され、3か月の調査などどうでもよくなったのです」

受験から遠い場所にいたことで自分とじっくり向き合えた

親に負担をかけまいと、桐朋高校の学費より安い費用のコースを探し、アメリカはオレゴン州の小さな田舎町の高校への交換留学を決め、3年生のクラスに編入することにした。出発直前になってもホストファミリーが見つからず、現地で4軒にステイして決めるという苦労も。「精神的に鍛えられた」という小林は、高校2年から1年間、同地で過ごす。「オレゴンの外は外国」といった土地柄で、クラスメイトは皆幼稚園から一緒という狭い世界。

「それだけに疎外されるかと心配しましたが、そんなことはありませんでした。逆に、1人に受け入れられるとどんどん交友関係が広がりましたね」

なってしまうと思い、セットではなくハンバーガーの単品を頼もうとしたのですが、うまく言葉が出てこなかったのです。何とか言ってみるものの、店員には伝わらず『ドリンクは何にする?』とジェスチャー交じりに聞かれる始末。非常に悔しい思いをしました。中学で2年間英語を勉強しても、こんな簡単な会話もできない。大学院時代に初めて海外に出て苦労したという話を父親からも聞いていました。そこで、早く海外に出て学ばなければダメだと実感したのです」

これらの原体験から、高校生になったら海外留学することが具体的な目標となった。ところが、海外留学は行く1年前に決める必要があった。学業への影響がなるべく出ないように高校2年で行くためには、高校

ないレポートを15枚も書いて、1000点満点なのに150点を取ったこともある。大変だったのは、英会話だけだった。

「1年間では身につかないと感じました。

このことが、アメリカの大学へ進学する契機にもなりましたね」と小林は述懐する。なお、

同高校の校長は、小林の桐朋高等学校の成績と同高校での成績や学習態度を勘案し、卒業資格を与えてくれた。日米二つの高校の卒業証書を持つ日本人は、珍しいだろう。

桐朋高等学校など日本の進学校では、2年生と目なれば大学の受験勉強が本格化する。「参考書は数冊しか持っていかなかった」という小林は、そんな受験のムーブメントから離れることができた。

「結果的にこのことがとても大きく作用したと思います。自分とじっくり向き合う時間が持てたからです。また、空いた時間で、進学先として真っ先に考えていた近所の一橋大学をはじめ、進学を考えていた大学にはどんな先生がいて、どんな論文を書いているのかといったことを調べることもできました」

考えてみると、小学校の卒業文集で同級生は皆楽しかった思い出を書いたが、小林だけが9・11について書いた。子どもの頃から何より国際情勢に興味があった。英語の勉強にも意欲がある。そんな小林は国際関係論を専攻しようと決めた。

一橋大学副学長の助言でハーバード転学を決める

問題は、日本の大学か、アメリカなど海外の大学か。



高校3年の6月に帰国後、小林は、一橋大学で国際関係論を教える国際関係学会の理事長も務めた大芝亮教授にアポを取り、疑問をぶつけてみた。

「大芝先生は、日本とアメリカの学者の論文を読み比べてみたら？」と。レベルの平均はアメリカのほうが上だと分かるというわけです。たしかに、教科書に書かれている学者や理論は大抵横文字で、学術論文を読んでみても、引用論文は英米の学会誌がほとんど。さらに日本の社会科学の多くの先生は、アメリカの大学で博士号を取得しています。そして先生は、やるならアメリカ、特に社会科学系に強いハーバード大学が一番、と勧めてくれたのです」

それまでAO入試が念頭にあった小林は、父親から「AO入試で入りたいところがあるわけではないなら、AO入試に逃げようとせずに真剣に取り組み」と叱咤された。そこから猛然と9科目の受験勉強を始める。

そして、日本の大学としては、海外留学の機会も豊富そうで、親しんだ国立の地にある一橋大学法学部の受験を決意。その時ちょうど同学部に後期試験が新設された年で、受験科目は英語の論文と、日本語の面接であった。

そして、一橋大学に見事合格する。

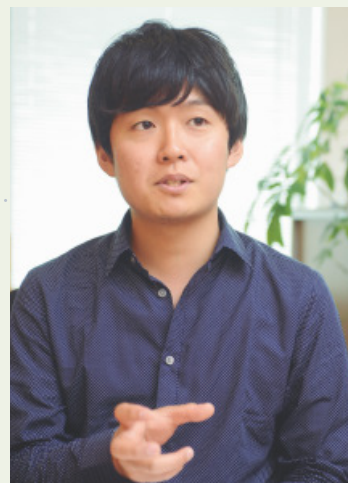
前後して、ハーバード大学はじめ、プリンストン大学やイエール大学などアメリカのアイビー・リーグへの受験の準備を進めた。「手探り状態だった」と小林は当時を振り返る。

「同じ高校からアメリカの大学に進学した先輩は1人もいませんでしたし、周囲にはそういったコミュニティもありませんでした。アメリカの大学はどんな雰囲気なのか、どんな生活が待っているのか、授業はど

んな感じで進むのか、受験手続きを行いながら自分なりに調べました。経験者が1人でも身の回りにいれば、大いに違っていたと思います」

一橋大学に入学した後、ハーバード大学の合格通知も届いた。その要因を、小林は次のように振り返る。

「英語力は自信がなかったのですが、英語力のある学生を入れたいのならばアメリカの学生を取ればいい。ということは、英語力はあまり考慮していなかったということです。それよりも、多様性を重視したのだと思います。ハーバード大学の1学年1600人のうち、留学生は10%程度で



すが、そのほとんどはアメリカンスクールやインターナショナルスクール出身です。そんな中で自分は日本の高校からオレゴンローカルな高校に留学し、そこそこの成績を取めた。そんなバックボーンをしっかりと

評価してくれたのだと思います」

とはいえ、合格通知が届いた時は「本当か？」と実感がなかったという。

「すごく迷いました。一橋大学の毎日は厳しかったけれども、とても充実していたからです。そこで、先生方に相談したら、『行ってみなさい』と。当時副学長だった大芝先生までも『せっかくのチャンスだから行きなさい。もしダメでも、いつでも戻って来られるから』とおっしゃいました。副学長までが出て行けと言うなら、そうしかようかと（笑）」

また、ハーバード大学から奨学金を得ることもでき、学費と生活費を合わせても一橋大学の学費と変わらないレベルに収めることができたのも大きかったという。

ハーバードの「寄宿型」リベラル・アーツ教育に感銘

一橋大学に入学してすぐの新生歓迎コンパで小林は、隣に座った、弟がカナダの高校に留学したという学生と意気投合する。高校時代、生徒はコミュニティが制限されていて、学校外の世界と接点を持つ機会がほとんどない。同世代の、たとえば高専に行っている人はどんなことを勉強しているのか知らないし、インターナショナルスクールでは何をやっているのか分からない。そんな話で大いに盛り上がった。

「お互い、ものすごく情報が欠落していると思います。現に、彼は国内でサマーキャンプ活動をしていましたが、自分には縁のない世界でしたし、逆に彼にとっては私のような海外留学という選択肢があるとは思ってもよらないこと

だったからです。そこで、私たちが「内向き」と批判されるのは、私たち自身に要因があるというよりも、そんな環境に置かれていることに問題があるのではないかと思えたのです。この時の思いつきが、後のHILABに結びつきました」

ハーバード大学への入学を決め、留学するまでは日本での大学生活を思いきり充実させようと考



えた小林は、「せっかくゼミで有名な一橋大学に入ったからには、ぜひ経験してみたい」と、ある教授に頼み込んで4年次の国際関係論のゼミに参加する。

「そのゼミでは、他大学のイベントもありました。その場で1年生は自分1人です。だから目立ったのでしよう、ある大学の学生から『うちのゼミにも来ないか』と誘ってもらえました(笑)。そしてそのゼミでも外務省を訪問するなどの経験ができました。まさに多様な環境でしたね。一橋大学は結果的にハーバード大学に似ていると思いました」

小林は一橋大生時代、毎日のように学生仲間の部屋に入り浸って、食事を共にしたり、いろいろなことを議論したりしてさまざまなアイデアを得ることができたという。ハーバード大学の寮は、まさにそれを一回りも二回りも大きく広げたような環境であった。

ハーバード大学の学部生の多くは、入学すると寮に入るといふ。その寮には、学部生だけでなく、社会人経験のあるロースクールやビジネススクールの大学院生や教授も暮らしている。そういった多様な人たちが、一つ屋根の下で生活を共にするという環境ができ上がっているのだ。

「たとえば、食堂で顔を合わせ、食事をしながらいろいろな話をします。学生同士で宿題や、レポートを見せ合ったり、先生も交えて議論したり。その中でいろいろなアイデアが湧いてくる。これが非常に刺激的なのです」

ハーバード大学では、これを“Residential Education”(寄宿型リベラル・アーツ教育)として、学習システムの中心に置いているのである。世界的イノベーション企業として知られるGoogle社の充実した社員食堂はたいへん有名だが、その狙いも、集う社員同士



が触発し合うことによるイノベーションの創出にあることが知られている。

「そして、リベラル・アーツの本領は、そのプロセスを通じて学生が真にやりたいテーマを見つけることにあります。結果的にウォール街で活躍する金融関係者や弁護士、コンサルタントになって稼ぐ人はたくさんいますが、大学は一言も『君はウォール街に行くべきだ』などとは言わず、学生が進路を見つけることの手助けだけを徹底的にする。学生たちに、同じ寮に住む金融関係者や弁護士、官僚らと接点を持たせる。そして納得できるまで話し合わせ、ロールモデルを見つけるサポートをする。この環境こそが、日本にないものだと感じたのです」

竹内弘高教授、榎原稔氏との 出会いで活動基盤が確たるものに

2009年9月、ハーバード大学の入学式で聞いた学長の言葉を、小林は鮮明に覚えていた。

「この大学の財産は何か? 世界有数の図書館かもしれないし、優秀な教授や研究者かもしれない。しかし、一番の財産は、ここにいる君たち一人ひとりだ。375年の歴史で多様な人材を輩出したことこそが、本学の最大の財産なのである」

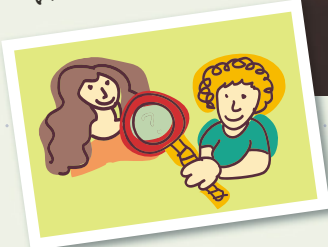
小林は、宮澤喜一元首相やヘンリー・キッシンジャー元国務長官も参加した学生交流プログラムの日米学生会議に参加し、HLABの原型となるアイデアを固めるとともに、一緒に活動する仲間を得る。また、一橋大学名誉教授でハーバード・ビジネス・スクールの竹内弘高教授との出会いは、特別に大きかった。竹内教授は、現在までHLAB運営へのアドバイスや精神面で小林を大いにサポートしている。さ



らに、ハーバード大学のOBである、三菱商事相談役の榎原稔氏とも知己を得た。HLABに共鳴した榎原氏を通じて、三菱商事がメインスポンサーとなってくれた。現在は、経営コンサルティング会社のP&E DIRECTIONSもスポンサーとなっている。こうして財務基盤も整備できた。

そして、小林は大学2年の時にHLABの活動を開始。2010年5月、手始めに母校の進路指導部と協力して、高校生と大学生がカジュアルに進路について話し合える「座談会事業」を実施した。この活動に、ハーバード大学の学生仲間が快く協力してくれた。

「彼らも私と同じようにロールモデルを見つけられなかったことを残念に思っていました。ちなみに、日本に来るのは自腹で、です。それほどまでして、自分の残念な思いを晴らしたいという強い思いがあるのです」



翌2011年には、第1回のサマースクールを東京で開催。すると、評判を聞いた岡山の高校生から「情報が集まる東京ではなく、地方でこそやってほしい」という要請が届く。そこで翌年は日米学生会議で出会った鳥取出身の仲間と同地で「スピンオフ・プログラム」を開催。徐々にネットワークを広げ、2013年は小布施町でサマースクールを開催した。そうした活動で日米を行き来した影響もあり、1年休学して2014年6月、ハーバード大学を卒業する。小林は直ちに帰国したが、胸には一つの悩みを抱えていた。

「実は、イギリスの大学院への進学を考えていました。教育分野での就職を考えると、明らかに勉強不足だったからです。そこで、竹内先生のところへ推薦状をお願いしに行ったところ、『大学院や企業で小林はどうやって世のため人のために貢献するつもりなんだ?』と、断られてしまったんです。要は、HLABを放り出すつもりなのか?という忠告でした。確かに、自分が抜けたら空中分解してしまうだろう。それはできない、と腹を固めることができました。竹内先生のおかげです(笑)」

それまでは学生団体の形で運営していたが、徳島県や長野県などからサマースクールを委託事業として要請されるようになり、きちんと法人化する必要にも迫られる。そこで、2014年に社団法人化した。

見据えるゴールは 遥か遠い先に

以上のように活動基盤を固めてきた小林。今後、HLABを通じてどういった課題にチャレンジしていくかと考えているのか。

「大きくは三つあります。一つめは、日本の教育のあり方に一石を投じること。二つめは、海外の学生にもっと日本に興味を持ち、知ってもらうこと。そして三つめは、日本の国際関係を取り持てる人材づくりに貢献することです」

一つめはもう説明不要であろうが、改革すべき典型的な事象を挙げておく。大学にある「留学生専用寮」の存在だ。日本国内にあっては、多様性の象徴的な存在といえる留学生を一つの施設に囲い込んでしまうのは「愚の骨頂」と小林は明言する。こうした日本の教育風土を変えていく。

二つめ。小林がハーバード大学の寮で一緒になった外国人学生の中には、小林を通じて日本に興味を持った人が多かったという。今、来日する外国人観光客が空前の規模となっていることが話題だが、日本に来る人はそもそも日本に興味がある人だろう。しかし、世界には日本など知らず、興味もない人が圧倒的に多いのだ。そんな人たちも、身近に日本人が1人いるだけで変わる。そんな日本人を増やしていきたいと考えて

いる。

三つめは、榎原氏や竹内教授のような真の国際人をもっと輩出しなければならないという危機意識だ。

「竹内先生のように、ダボス会議で英語のスピーチを行って日本のプレゼンスを高めることができる人はそうそういないと思います。榎原さんのように、アメリカにあれば深い人脈を築いている人もいません。そんな両人がいなくなったら、日本は世界の中でどうなってしまうのか心配です」と小林は訴える。国と国の関係も、突き詰めれば個人同士の関係で決まるところが大きいのだ。「そんな人材を日本はつくることができていない」と小林は案じる。

小林が見据えるゴールは、遥か遠い先にある。しかし、24歳という若さには、何ものにも代えがたい可能性が満ち溢れている。第二、第三の小林を輩出すること、が、おそらく小林の憂いを晴らす道となるだろう。そこに小林は気づいているのかもしれない。



小林亮介 (こばやし・りょうすけ)

2009年4月一橋大学法学部入学。同年、併願していたハーバード大学からも入学を認められ、9月にハーバード大学の学部課程であるHarvard Collegeに入学。ハーバード大学在学中にHLABの活動を始める。2014年6月同大学卒業後に帰国し、同年12月よりHLABを社団法人化。現職は、一般社団法人HLAB代表理事、ファウンダー兼エグゼクティブディレクター。ハーバード大学のリベラル・アーツの仕組みを基に、日本の高校生に国籍や世代を越えた交流の場を提供している。



一橋大学には、ユニークでエネルギッシュな女性が多く活躍しています。
彼女たちがいかにキャリアを構築し、どのような人生ビジョンを抱いているのか？
第46回は、北京に在住し、アジア開発銀行で環境インフラストラクチャーの
投融资業務に携わっている木村寿香さんです。
聞き手は、商学研究科准教授の山下裕子です。

ランボオの詩の彼方に

一人前になるまでは、
会社を辞めロンドンに在留

山下 木村さんは現在、アジア開発銀行で、環境インフラのプロジェクト投資を手がけていらっしゃるとのことですが、卒業後金融業界に進まれたのですね。

木村 はい。第一勧業銀行（現・みずほ銀行）に総合職で入行しました。当時は、女性総合職がまだ珍しく、取引先企業が「えー、女の子？」という時代でした。既存の重要法人の担当はできず、新規開拓のため、自転車で東京・神田、大手町を駆け回っていました。

山下 ロンドンに赴任されたというのは、入行何年目の時ですか？



木村寿香（きむら・ひさか）

1993年一橋大学商学部卒業。London Business Schoolで金融学、Imperial College Londonで環境経済学の修士をそれぞれ取得。Harvard Kennedy SchoolにてInfrastructure in a Market Economy修了。第一勧業銀行、Ernst & Young、欧州復興開発銀行を経て、2006年にアジア開発銀行に入行。東アジアの環境インフラストラクチャー（クリーンエネルギー、地域暖房供給、水、ごみ処理等）プロジェクトへの投融资を担当。現在は北京駐在。

アジア開発銀行
木村寿香氏



Hisaka Kimura

商学研究科准教授
山下裕子



Yuko Yamashita

木村 入行4年目です。ロンドンでは、国際金融をゼロから学びました。昼は非日系コーポレートの担当、夜はビジネススクールに通いました。そして2年間過ごした時、東京に戻るといふ辞令ができました。



山下 ロンドンに残りたいと思ったのはなぜですか？

木村 仕事やビジネススクールでの勉強を通じて、ようやく国際金融の右と左が分かり始めたところでした。ここで一人前になるまでは東京へ戻れない、と退職を決めました。遠く日本から国際業務に関わるよりは、そのまま修行を続けるためロンドンに残りました。

「地獄の季節」 砂漠の商人・ランボオに憧れ 商学を学ぶ

山下 その後のお仕事について伺う前に、ちょっと遡って一橋大学に入る前の歩みを伺いたいと思います。

木村 中学・高校生の頃は文学少女でした。一橋大学の商学部を選んだのは、「新しい風が吹いている」という赤本の見出しにロマンを感じたからです。砂漠の商人だったアルチュール・ランボオのように、海外を放浪し詩を書きながらビジネスをすることに憧れました（笑）。

山下 一橋大学の学生生活はどうでしたか？

木村 最初はもがきました。男子ばかりで。商学部に入ったものの、教養科目に関心を持てず、方向を見失いました。体育会や国際部で活躍する同級生がまぶしかったです。2年生に進学した時に胃潰瘍になったのをきっかけに、思い切って1年間休学することに決めました。休学中は、ありとあらゆる本を読んだり、ブリティッシュ・カウンスルでアルバイトをしたり、赤坂のゲーテ・インスティテュートでドイツ語を習ったり、旅行をしたりしていました。

復学しようと思ったきっかけは、成人式の着物のかわりに親にねだってエジプトへ1人で行かせてもらったことです。ちょうどラマダーンの時で、日本では想像できない風景の中、改めて世界は広いんだと実感しました。砂漠で不思議と自分の居場所を感じました。海外で働ける仕事に就くために勉強しようとして復学しました。大学時代忘れがたいのは、当時一橋大学長に就任されたばかりの



阿部謹也先生にインタビューしたことです。阿部先生はちょうど「世間」についての研究をされていた時で、こう言われました。「世間というのは自分の中にある」。世間がどうかいいうのではなく、それをやらなければ死んでしまうということを追究すべし、と。



大学生活の中で光が見えた瞬間でした。

「計画経済」から「市場経済」へ 旧ソビエト圏のインフラストラクチャー 復興のノウハウをアジアへ

木村 ロンドンでは、第一勧業銀行を辞めた後、会計事務所の Ernst & Young を経て、欧州復興開発銀行に転職しました。欧州復興開発銀行は、ソ連崩壊後の東欧やバルト諸国などの復興支援を目的に設立された銀行で、私は資源エネルギーのインフラ整備のためのプロジェクトファイナンスに関わりました。ソビエト時代、共産党一党支配の中央集権国家では、国の福祉政策の一環としてインフラを計画、整備していました。しかし、ソビエトが崩壊し、計画経済から市場経済へと移行すると、インフラ整備は政府が手を引いたため真空状態になり、そこに民間事業者が政府から「コンセッション」を得て、インフラストラクチャーの設計、建築、運営を行うこと

*コンセッションとは、公共事業等に関して、公共団体が、施設の所有権を維持したままで、事業運営を行う権利を与える方式である。



となりました。そのプロジェクトに、投資や融資をするのが私の仕事でした。コンセプションはフランスでは100年以上の歴史があるモデルですが、それがベルリンの壁崩壊後の旧ソビエト圏に急速に広まったのです。

山下 国家的なインフラ整備だと、国が主体となつて国際競争入札で企業を選定するというパターンが多いですね。新興国の民間プロジェクトに対して投資や融資をするというのは、リスクが高くないのでしょうか？

木村 事業会社は、20年、30年という単位でコンセッ

ションを得て事業の建設だけではなく運営の責任もと取り、利益を追求するためにデザインもコスト管理も緻密に計算します。私たち銀行側でも技術の専門家とともにプロジェクトのあらゆる側面を精査してリスクをコントロールします。発電所や水道設備のような案件は、基本的にエンドユーザーからの電気料金や水道料金の支払いが融資の返済原資となります。たとえば、それまで水道の使用に時間制限があったり、水質が良くなかったりしたものが、24時間良質の水を使えるようになることで、エンドユーザーの満足度が高まれば、水道料金の値上げも可能にな



ります。徹底したコスト削減によって、収益を増やすことも可能です。

インフラストラクチャーの整備には数千億・数兆円という規模の費用がかかり、都市計画、土木、建築、運営、金融と幅広い分野の知恵が必要とされます。また、プロジェクトの選択は、私たちの世代を超えて数世代に影響を与えます。私は民間企業の高い技術力と斬新なビジネスモデルに、今後いつそうのポテンシャルを感じています。たとえば、スラムの解体と新しい団地付きショッピングセンターの経営や、地下鉄の建設と運営、駅前の不動産開発などを組み合わせるといったアイデア

で、コストを削減したり、収益を上げ、都市問題を解決する道筋をつけることも可能だと思います。

山下 これからの時代は、空間や文化といったものがますます大事になると思います。地域再生・都市再生とよく言われますが、形のないものを再生させることに予算がつかないケースも多い。環境問題を含めて大



きなテーマですね。

木村 都市は生きています。過去に美しかった街でも、老朽化が進むと人は離れていきます。従来は国や公共団体が予算をつけていましたが、民間事業会社を巻き込み、インフラストラクチャーとプラスαを組み合わせることで、新しい価値を創造することができていると思います。政府だけではなく、民間企業



のできることはものすごく大きいと思います。オランダの地方都市アイントホフエンでは電機メーカーのフィリップスが多額の資金を美術館に投資し、街をアートで活性化し、世界中の優秀な人材をひきつけました。東京の六本木、晴海、丸の内再開発などのノウハウはアジアの他の国でも応用されています。大都市の再生と周辺の地域の案件を組み合

わせる、エネルギーと水と農業のセクターをつなぐなど、それまで小さな点だったプロジェクトを縦や横につなぐことによって、新しい解決方法が見えてくると思います。

山下 欧州復興開発銀行から、アジア開発銀行に移られた理由は何だったのですか？

木村 ハンガリーやチェコがEUに加盟していくのを目の当たりにして、私はアジアでも市場経済移行国の環境問題に民間のインフラストラクチャーを通じて取り組みたいと思いました。アジア開発銀行に転職し、今は中国とモンゴルで、日本をはじめとする世界中の民間企業が環境インフラストラクチャーを建設し運営するプロジェクトに、投資や融資をしています。空気や水の汚染を、民間企業の斬新なビジネスモデルと日進月歩の新しい技術とでどう改善することができているのか、世界中のケースから学びつつ解決策を追究しています。

山下 たいへん楽しみです。最後に、読者へのメッ

対談を終えて

「詩人と商人と」

お話しするのがとても楽しみだった。Facebookで垣間見る生活は、北京の空、空港のラウンジ、モンゴルの大地、そして、南国のマニラへ。どんな毎日を送っている方なのかしら？

一橋大学を志した理由が、ランボオと聞いて、ほおーっと思う。ランボオ好きの少女が、環境投資のスペシャリストとして活躍するようになるまでに、どんな半生があったのだろうか？

木村さんの人生の節目節目は、印象深い風景と分かちがたく結びついている。方向性を求めてもがいた大学生時代のエジプト、ボランティアの世界に飛び込んだソマリア……まさにランボオの世界！思わず、ランボオの詩集を手にとってしまった。

10代の頃の欧州の放浪の旅の光景をスケッチした『イルミナシオン』には、1871年パリコミュンの頃の膨張した大都市が明晰に切り取られている。鋼鉄の船舶、高層建築、橋梁、スラム、労働者、貧困とショッピングモール、煤煙、騒音、疫病、大洪水、狭小で粗末な郊外住宅……まるで、現在の新興国の都市ではないか。今回木村さんと話をさせてもらったおかげで、まさに、ランボオのとき・ところでこそ、コンセッション方式が編み出され、公共インフラの整備が可能になっていったのだと気がついた。その手法が100年後に、かつての「砂漠」を都市へと変えている。

最も印象深かったのが、カスピ海のお話である。木村さんが、エネルギー関連インフラの投資を手がけるようになった欧州復興開発銀行のプロジェクトで、東側諸国を頻繁に訪れていた当時、カスピ海に浮かぶ石油採掘プラットフォームの現場で、痛々しい環境破壊の光景が目には焼きついたようだ。それが、さらに環境経済学を学び、環境インフラの投資へとキャリア転換を図るきっかけとなったという。

現場に赴き、自分の眼で見て、考え、行動する。詩人と商人のランボオの断絶を後世の人間は謎としてとらえてきたが、木村さんのお話からは、ビジネスにこそ、クリスタルクリアな観察眼が必要だし、詩作にこそ、決定的な現場に居合わせる行動力が必要なのということがよく分かる。観察眼と行動力は新しい道を切り開くのに必要だが、その二つを持ち続けるには情熱が必要だ。時に不器用とも思えるほど、クリスタルな生き方を貫いてきた木村さん。だからこそ、紡いできた人生の織物は、色とりどりの糸が絡み合い深い味わいを醸し出す。ぎゅーっと抱きしめたい。不遜ながら、心から、そう思った。

(山下裕子)

セージをいただけますか？

木村 人生にはさまざまな季節があつて思いのほか長い。地獄のような過酷な季節も、早春のようなワクワクした季節も自分の中の「世間」の壁を壊すチャンス。もっと自由に生きていいんだと思う。情熱を信じて。





ワインの葡萄づくり

山梨の大学に勤務していた頃、幸運にも勝沼地域の某ワイナリーの農場長と知り合う機会があり、それ以来ワイン用葡萄を栽培するクラブに参加しています。このクラブはワイナリーの葡萄栽培のお手伝いではありません。ワイナリーの所有する60ヘクタールほどの畑を借りて、農場長（私たちは「師匠」と呼んでいます）の指導のもと、会員だけでワイン用の葡萄を栽培しています。葡萄の品種はカベルネ・ソーヴィニヨンとメルローを中心とした赤ワイン品種です。クラブは2007年に発足して今年で9年目になり、会員は現在約70名います。クラブの活動は年間を通して行われ、月平均2回程度、繁忙期には毎週末勝沼の葡萄畑に集まって、午前中から昼食をはさんで午後まで畑作業をしています。

ワインの葡萄づくりは収穫を終えた冬から始まります。古くなった枝を切り、畑に有機肥料やライ麦をまいて土づくりをします。1月には葡萄の品質や収穫量を左右する重要な作業である剪定を行います。春になると剪定した木から芽が出ます。1本の木から伸びてくる枝の数を最適にするため、余分な芽を取り、全体の芽の数や間隔を調整します。5月には芽から新しい枝が伸びてくるので、光合成をしやすいように枝をまっすぐに揃え、伸びすぎた枝を切り、枝ごとの葉の枚数を整えます。6月に花が咲くと葡萄は徐々に実をつけていきます。梅雨の時期には雨よけシートを張り、房まわりの余分な葉を除いて風通しを良くし、葡萄の実が病気にならないよう注

意を払います。8月には葡萄は赤く色づき始め、成熟してきます。房から青い粒を一つひとつ取り除いて、完全した黒紫色の粒だけの房になるように手入れをしていきます。こうした地道な手作業を経て9月下旬から10月に収穫を迎えます。早朝から葡萄を一房一房確認して収穫します。これ以降の作業はワイナリーの醸造のプロにお任せし、私たちは自分たちの葡萄でつくられたワインの出来を楽しみに待つことになります。

「素人がつくった葡萄のワインなんてそれほど美味しくないのでは？」とお考えの方もいらっしゃると思います。驚かないでください。クラブで収穫した葡萄からつくられたワインが今年の日本ワインコンクールで銀賞を受賞しました。農場長曰く、ワインの良し悪しのは大半は葡萄の出来に依存するそうですから、クラブの栽培技術の高さをお分かりいただけるのではないのでしょうか。今ではクラブの活動に加えて、他のワイナリーの畑仕事を手伝ったり、自ら畑を所有して葡萄を栽培したりしている会員もいるほどです。

普段大学の研究室にこもりがちな私にとって、クラブでの畑作業は外に出て自然を感じることでできる数少ない機会です。数週間見ない間に芽が出て枝が大きく伸び、葡萄の房が赤く色づく様子を見て、葡萄の成長力に驚かされます。もともと、天候が不安定な年には、葡萄の枝や房の手入れを入念に行っても順調に生育しないことがあります。私たちにできることは、天候や自然環境の影響を受け入れながら、葡萄自身のポテンシャルを信じ

てその生育・成長を支援することなのかかもしれません。会員の皆さんと良い葡萄をつくらうと心を一つにして畑作業に取り組む時間は非常に心地よいものがあります。

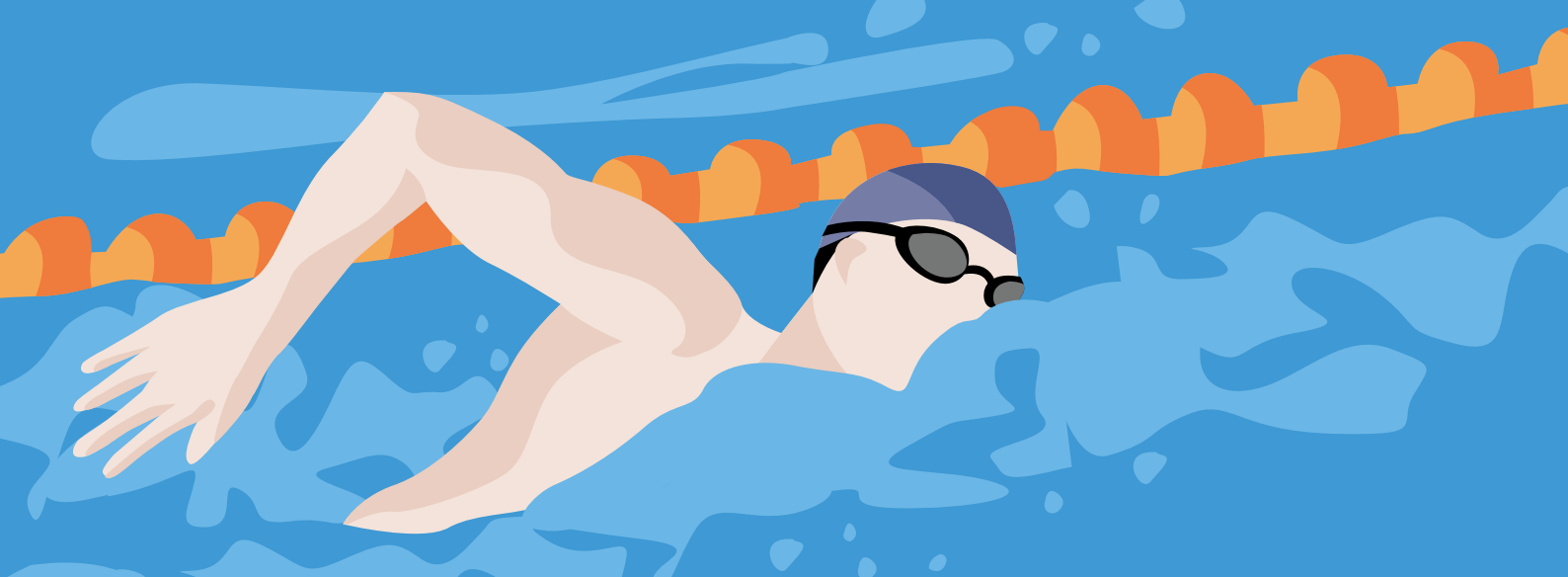
また、会員の皆さんとの交流も貴重な機会です。会員は首都圏だけでなく東海・関西地方にお住まいの方もいます。年齢層も30歳代から定年退職されたシニアの方まで幅広く、職業も会社勤務から公務員、医師、エンジニア、経営コンサルタント、ワインショップ経営者、イラストレーター、料理人、主婦の方まで実に多様です。皆さんとは勝沼の畑以外にもバーベキューや忘年会などで集まり、仕事や趣味、日常生活から社会問題まで多くを語り合います。皆さんは絵画や音楽、写真、能楽、合唱、演劇と趣味も豊富なので、文化や芸術に対する私の関心を上げてくれます。私はワインの産地やヴィンテージに詳しくありませんが、このクラブに参加するようになってから日本のワインを好きになりましたし、少し大げさかもしれませんが、自分の人生や生活が豊かになってきたと感じています。

実は、残念なことに、最近多忙のため畑作業に参加できていません。会員の皆さんがこのエッセイをご覧になったなら「早く畑に来なさい」とお叱りを受けそうです。師匠、会員の皆さん、近いうちに復帰しますのでお待ちください。

Love of Culture
ワインの葡萄づくり

商学研究科准教授
島貫智行





「水泳」

水泳にハマっている。かれこれ2年半、週末に限らず平日でもオフの時間さえ見つければ近所の公営プールに通い、1人で黙々と2時間弱1キロメートルぐらい泳ぐのが習慣になっている。

事の始まりはこうである。約3年半前一橋大学に着任した直後、大学院時代の先輩でもある経済研究所の某先生に水泳にハマっていることを聞かされた。長年水泳など忘却の彼方だったので、某先生の言葉など馬耳東風だった。家内の仕事の関係で何年かオーストラリアのシドニーに住んでいたのだが、近所にかのオリンピック金メダリスト、イアン・ソープを記念するイアン・ソープ・アクアティック・センターがあった。今思い出せば毎日プールの前を素通りしていた自分が本当に腹立たしい。

ところがだ。当時4歳になった私の娘が保育園での水遊びに触発されて「パパ、プール連れてって」と言い始めた。そして何十年ぶりに娘とプールサイドに立ったのである。そしてハマってしまった。今では7歳になった娘の興味は別のところに移り、悲しいかな一緒にプールに行くことも少なくなった。

私にとって水泳の利点は少なくとも3つある。まずお腹が凹んだ。今ではメタボ検診も軽々(?)パスできる。次に風邪を引かなくなった。水泳を始める前は、毎学期必ず急性副鼻腔炎を発症し、咽頭炎で声が出ずに授業を休講することも多々あった。しかし水泳を始めてからは、しつこい病気から無縁になったのは全くの驚きである。そして最後に一番重要なのだが、とにかくリラックスできる。水中ではまず雑念が浮かぶ余裕がなくなり、またよく言われることではあるが、水中音は母親の胎内にいるときのような安堵感を与えてくれる。特にいつもあれこれ研究のことで昼夜を問わず煮詰まっている

私にとっては禅にも似た救いである。

バタバタと力任せに泳いでも水の抵抗が増し疲れるだけでスピードも一向に上がらない。リラックスして伸びやかにゆったりと泳ぐことが、速くそして長く泳ぐコツである。なにやら中年男子の処世訓のようなのではないかな。

仕事柄学会報告など国内外の出張が多いが、最近ではいつも水着が旅の友である。最近学会報告でパリに滞在した時のこと。パリのホテルは小さいのでプールなどはよほどの高級ホテルでないと望めない。そこでサンジェルマン・デ・プレにある市民プールに学会の合間をぬって参上つかまつた。「パリの朝は早い」という昔懐かしいCMフレーズよろしく、サンジェルマン・デ・プレ市民プールは朝の7時から開いている。そこで40年間(!)毎朝プールで泳いでいるという地元のおじさんと楽しくおしゃべりをして再会を誓った。異国の町の市井の人と知り合うきっかけになることも、十分に水泳の功德と言えるだろう。

最近プールで気になっていることがある。あくまで私見だが、私が普段通っている公営プールでは、少なくとも利用者の3分の2は高齢者かと思われる。私が子どものときに見慣れていた子どもたちで溢れかえるプールの光景とはまるで違い愕然とするのだが、これが少子高齢化の進んだ日本での当然の姿なのだろう。これから事態が進行することが予想されるが、公共プールはお年寄りのための公共施設になっていくのかもしれない。そのとき水泳は介護サービス同様に日本のサービス産業の大きな一角に成長しているのだろう。

水泳に限らずスポーツを通じて高齢者が健康を維持することは、個々人の生活の質の向上だけではなく、医療費と社会保障費で膨れ上がる国家財政の持続可能性に対しても、重要な意味を持つ。スポーツを通じて健康を維持し、労働市場に参加し続け財政に貢献する誘因を、国民に適切に与える制度

設計が必要だ。例えばスポーツを通じて健康を維持している高齢者には、税金の控除や還付を行うことはどうだろう。病気になってしまって日々高額な医療サービスを受けるときの個人的・社会的コストに比べれば、十分な経済合理性を持つと考えるのは経済学者の間でも私だけであろうか？

Love of Culture

「水泳」



経済学研究科准教授

加納 隆

ご卒業生のご家族からのご寄付による奨学金制度 ～榊原忠幸基金海外留学支援奨学金～

グローバル人材の育成を掲げる本学では、皆様からのご支援による大学基金を活用し、多数の留学支援奨学金制度を実施しております。

そのような制度の一つに、本学の掲げるグローバル人材育成の趣旨にご賛同くださったご卒業生のご家族からのご寄付によって創設された「榊原忠幸基金海外留学支援奨学金（以下、榊原基金）」があります。

榊原基金は、本学のご卒業生である故榊原忠幸氏（昭和29年法学部ご卒業）のご令室からのご寄付によるもので、学業優秀かつ経済的支援を必要とする学部学生の海外留学を支援する目的で、昨年度に創設されました。

榊原基金のおかげで、昨年度は9名の学生が留学することができ、今年度も10名の学生が留学を予定しています。また、このたび、榊原様から更なるご寄付を頂戴いたしまして、榊原基金はその規模を一層拡大し、これによって今後も長期にわたって多くの学生が留学の機会を得られるようになりました。

このように、ご卒業生に加え、そのご家族の方々からもご支援をいただき、本学基金は総額80億円まであと一歩というところまで達しました。この場をお借りし、ご寄付いただいた皆様に厚く御礼申し上げますとともに、頂戴したご寄付を有効に活用いたしまして、グローバル人材の育成をはじめとした本学の教育・研究の充実・発展に一層努める所存です。

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7月末現在で約79億円（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、2015年5月1日から7月末日までの間にご入金を確認できた方々を公表させていただきます。公表不可の方及び本学教職員につきましては掲載しておりません。なお、上記期間内にご寄付いただいた方で、万が一お名前がもれている等の不備がございましたら、誠に恐縮ではございますが、基金事務局までご連絡くださいますようお願いいたします。

本学では、ご寄付いただいたすべての方（公表不可の方は除きます）のお名前を「一橋大学基金寄付者芳名録」に掲載し、本学の歴史に末永く留めさせていただいております。また、高額のご寄付をくださった方のお名前を国立キャンパス西本館1階及び如水会館14階の「一橋大学基金寄付者銘板」に記し、末永く顕彰させていただいております。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		
22名・3団体 (6,837,500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
5名・2団体	4名・1団体	13名
岡本 毅 様	大井 滋 様	石橋敏男 様
関 榮一 様	熊本康二郎 様	岩崎邦雄 様
西井正臣 様	竹本都来生 様	大谷耕治 様
百瀬雄次 様	津田樹己 様	木田隆平 様
安田結子 様	新三木会 様	曾又知恵 様
獅子会（44年会）		谷川昌隆 様
有志一同 様		角皆由樹 様
如水会鎌倉支部・		寺尾和之 様
北鎌倉湧水ネットワーク 様		福田榮二 様
		三宅義章 様
		他3名

卒業生のご家族			
4名 (102,069,186円)			
河野広光 様	澤 俊男 様		
榊原敬子 様	他1名		

在学生・在学生の保護者、一般の方			
11名 (562,000円)			
安部政顕 様	岡村克己 様	稗園直史 様	
池田則彦 様	栗原善実 様	他2名	
石田典孝 様	黒野智子 様		
海老原暉 様	齊藤義宏 様		

企業・法人等	
10団体 (65,090,000円)	
株式会社JOUJU	様
株式会社パーソナルケアシステムズ	様
公益社団法人日本観光振興協会	様
ニフティ株式会社	様
日野自動車株式会社	様
Bergé y Compania S.A.	様
三井陸友倶楽部	様
他3団体	

本学教職員
8名 (5,478,000円)



銘板色

【ブロンズ】

個人：30万円以上

法人：100万円以上

【シルバー】

個人：100万円以上

法人：500万円以上

【ホワイトゴールド】

個人：500万円以上

法人：1,000万円以上

【ゴールド】

個人：1,000万円以上

法人：5,000万円以上

【プラチナ】

個人：3,000万円以上

法人：1億円以上

（金額は累計）

平成27年度一橋大学附属図書館企画展示のお知らせ

附属図書館では、「蔵書票の世界：モチーフから見る本間要一郎蔵書票コレクション」と題する企画展示を開催いたします。

蔵書票とは、本の持ち主を表すための紙片です。多くは版画でできており、所有者の名・特定の文言・図柄が刻まれています。いわば「大切な持ち物には名前を記す」発想に始まったといわれる蔵書票は、今日では「紙の宝石」という別名とともに、美術的興味の対象になっています。

本展示では、本学の卒業生である本間要一郎氏より寄贈されたコレクションから典型的な蔵書票のモチーフを取り上げ、紹介・展示いたします。会期中、一部展示替えを予定しております。皆さまのご来場を心よりお待ちしております。

平成27年度一橋大学附属図書館企画展示 「蔵書票の世界：モチーフから見る本間要一郎蔵書票コレクション」



【展示】 会期：平成27年10月30日（金）～11月30日（月） 土・日、祝日は閉室

※ただし一橋祭期間中、11月1日（日）～3日（火・祝）は開室

※会期中、一部展示替えあり

時間：午前10時～午後5時

※ただし一橋祭期間中（11月1日（日）～3日（火・祝））は午前9時半～午後5時

会場：附属図書館展示室（時計台棟1階）

【講演】 講師：本間要一郎 横浜国立大学名誉教授

演題：蔵書票の話

日時：平成27年11月20日（金）午後2時半～4時

会場：附属図書館会議室（時計台棟1階）

※展示・講演とも入場無料

内容・日程等に変更の生じる場合がありますが、その他詳細と併せ、

附属図書館ウェブサイト（<http://www.lib.hit-u.ac.jp/pr/tenji/>）にて随時ご案内申し上げます。

《お問い合わせ先》附属図書館研究開発室 電話 042-580-8252

〈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〉
商学研究科教授 鷲田祐一

〈編集部員〉
経済学研究科教授 川口大司
法学研究科教授 小関武史
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
経済研究所准教授 宇南山 卓

〈外部編集部員〉
株式会社キーコンセプト 吉田清純

〈印刷・製本〉
図書印刷株式会社

〈お問い合わせ先〉
一橋大学総務部評価・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

この4月から一橋大学に着任して、すぐに編集部員となりました。

着任する前から、『HQ』を目にする機会はありませんでしたが、自分の専門である経済学関連の記事を拾い読みしている程度でした。カラフルな誌面と、ファッション雑誌『GQ』を思わせるオシャレなタイトルが印象にありました。

大学の広報を担う立場にありながら、他大学出身であり、一橋大学がどのような大学であるかほとんど分かっていません。編集会議に出席し、特集テーマの候補を聞いたりすることを通じて、大学全体の活動を現在進行形で勉強しています。通常の編集部員としては役立たずですが、むしろ多くの潜在的な読者の視点を代弁できるかもと開き直っています。

これまで3つの大学で勤務してきましたが、『HQ』のように立派な冊子を定期的に刊行している大学はないように思います。今後は、よそ者としての視点を活かして、より広く一橋大学の活動を知ってもらうことに貢献できればと考えています。(T.U.)

2015オープンキャンパスを開催しました

8月3日(月)に高校生等を対象としたオープンキャンパスを開催しました。一橋大学に関心を持つ3,500人の方々が第1部から第3部に分かれて参加しました。

兼松講堂で行われた大学紹介では、蓼沼宏一学長から挨拶があり、次に沼上幹理事・副学長から一橋大学の教育の伝統とグローバル化についての話がありました。

続けてキャリア支援室西山昭彦特任教授から、外部機関による大学ランキングで本学の評価がトップクラスであることや受験勉強におけるモチベーション維持のコツ等の話を交えつつ、一橋大学のキャリア支援についての説明がありました。



挨拶する蓼沼学長

その後、高校生たちは希望する学部の説明会場に移動し、学部長の挨拶や模擬講義、学生によるパネル討論などに参加していました。

このほか、図書館見学や学生生活相談コーナー、学生によるキャンパスツアーや受験相談会等の企画も行われ、参加者は猛暑に負けず熱心に聴き入っており、終始盛況のうちに終了することができました。

なお、これらの模様については、本学ウェブサイトにて配信する予定です。

《一橋大学オープンキャンパスウェブサイト》

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



学部の説明会場に移動する参加者



学生による受験相談会

平成27年度小林輝之助記念奨学金奨学生証書授与式が行われました

7月31日(金)、本学役員会議室において平成27年度小林輝之助記念奨学金奨学生証書授与式が執り行われました。本奨学金は、本学卒業生の故小林輝之助氏(昭和15年東京商科大学専門部卒)のご令室である小林アヤ子様からのご寄付によるものです。

授与式では、蓼沼宏一学長から、本学関係者立ち会いのもと、奨学生4人に対して奨学生証書が手渡されました。



蓼沼学長、沼上理事・副学長、関根学長特別補佐と記念撮影をする奨学生たち

シンポジウム

日本の国家財政を考える

～破綻か再建か～

日 時：2015年11月28日(土) 14:00～(13:30開場)

会 場：ミッドランドホール

〒450-6205 名古屋市中村区名駅四丁目7番1号 ミッドランドスクエア オフィスタワー 5F

ご 参 加：無料・先着200名

2015年11月23日(月) までに、以下URLよりお申し込みください。

<http://www.hit-u.ac.jp/function/outside/news/2015/0824.html>

プログラム

基 調 講 演：佐藤主光 一橋大学大学院経済学研究科教授

パネル・ディスカッション：

(パネリスト) 河村小百合 株式会社日本総合研究所調査部上席主任研究員

祝迫得夫 一橋大学経済研究所教授

佐藤主光 一橋大学大学院経済学研究科教授

(司 会)：大西幹弘 名城大学経営学部教授

主催：国立大学法人一橋大学

協賛：名古屋商工会議所 東海東京証券

後援：中日新聞社 如水会名古屋支部

お問い合わせ先：国立大学法人一橋大学 研究・社会連携課

Tel: 042-580-8058 (平日9:00～17:00)

Fax: 042-580-8050

E-mail: c-academia1284@dm.hit-u.ac.jp

新マーキュリーTシャツ“色あそび”発売開始!

「チーム一橋」応援 / 1枚購入で400円が大学基金に寄付

「いろいろなカラーを着たい」という声に応え、
人気の2012年版Tシャツが虹色になって復刻!合計1万円以上(3枚分)購入で
送料無料※マーキュリーTシャツプロジェクト:
これまでに延べ906名、すでに
368,400円のご寄付をいただきました。

新マーキュリーTシャツ“色あそび” サイズ：S、M、L、XL (男女兼用)

価格：4,400円(税込)

色：赤、エンジ、山吹色、抹茶、ライトピンク、黒、紺の7色

素材：綿100% 純日本製

《送料》全国一律 648円(合計金額1万円以上で送料無料)

《お支払方法》到着時、代金引換(代引き手数料別途324円)

※お届け時に宅配ドライバーに「現金」または「クレジットカード」でお支払ください。

《受付期間》

第一次受付

10月1日(木)～10月31日(土)まで

(*お届けは11月15日(日)～になります)

第二次受付

11月1日(日)～11月30日(月)まで

(*お届けは12月15日(火)～になります)

《ご注文方法》

製造元の(有)エニシングへ、WEB、または電話、FAXにて受付いたします。

WEB: <http://www.anything.ne.jp/josuiikai.html>

電話: 042-401-6982 (平日10:00～18:00) FAX: 042-401-6986 (24時間受付)

マーキュリーTシャツプロジェクト実行委員会

販売窓口 (有)エニシング web@anything.ne.jp

組織窓口 ころろとコンサルティング事務所 info@cocorot.net

広告

一橋大学広報誌「HQ」48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10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12月31日(木) 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10名様に、

マーキュリー刺繍キャップをプレゼント

※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、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

