

Hitotsubashi
Quarterly



Captains of Industry～知と業(わざ)のフロンティア

対談

トップ対談 21世紀の大学像

京都大学総長 山極壽一氏

一橋大学長 蓼沼宏一

Innovation

社会科学研究所のいっそこの高度化及び国際化を担い
次世代の研究者の育成を図る

「社会科学高等研究院」

ライフイベントと研究活動の両立を目指す未来に向けた「男女共同参画推進事業」の取り組み

創立140周年に送る

歴代学長からのメッセージ

第14代学長 石弘光氏

第15代学長 杉山武彦氏

第16代学長 山内進氏

一橋大学創立140周年記念講演会
日本の社会科学をリードする大学から、社会科学における世界最高水準の研究拠点への飛躍を目指して

Innovation

学生の就職状況は？
キャリア支援の現状は？

就職の一橋実態レポート

連載企画

Project Report

一橋大学政策フォーラム
非常時における行政対応
法学と経済学の共同の取り組みを通じて
グローバル人材の理想像をつかむ
三井住友銀行寄附講義
《EUにおけるガバナンスと経済運営》

時代の論点

マイナンバーと個人情報保護の高度化
一橋大学名誉教授・特定個人情報保護委員会委員長

堀部政男

Global Report

学生自らが寮の管理・運営に取り組む
一橋大学国際学生寮のチューター制度

People

ノーベルファーマ株式会社 代表取締役社長

塩村仁氏

一橋の女性たち

「エルメス会議(拡大女子会)」誌上座談会
「自分らしさを発揮しながらうまくいく方法」

池田範子氏

小林麻美氏

只友真理氏

商学研究科准教授 山下裕子



巻頭特集

トップ対談 21世紀の大学像

【対談】

京都大学総長／山極壽一氏
 蓼沼宏一学長

連載企画

Innovation

社会科学研究所のいっそうの高度化及び国際化を担い
 次世代の研究者の育成を図る

「社会科学高等研究院」

本学初の試みであると同時に、
 社会科学の研究の可能性を広げるURAに寄せる期待

一橋大学社会科学高等研究院長

研究、国際交流、社会連携担当 理事・副学長／村田光二

研究者同士の「横のつながり」をつくる 山中千尋 特任助教(URA)

本学のURAの歴史を築いていくために 上坂明子 特任助教(URA)

「ライフイベント」と研究活動の両立を目指す
 未来に向けた「男女共同参画推進事業」の取り組み

多様な研究者の活躍をめざして

女性研究者研究活動支援事業シンポジウム

研究活動支援制度を利用する女性研究者の声

創立140周年に送る歴代学長からのメッセージ

一橋大学らしさを失わず、その強みにますます磨きを

第14代学長／石 弘光氏

第15代学長／杉山武彦氏

第16代学長／山内 進氏

一橋大学創立140周年記念講演会

日本の社会科学をリードする大学から、
 社会科学における世界最高水準の研究拠点への飛躍を目指して

「二橋大学学問史(一)——経済学と近現代社会」講演要旨

一橋大学名誉教授、特任教授／江夏由樹

一橋大学名誉教授、帝京大学経済学部教授／西澤 保

一橋大学名誉教授、早稲田大学名誉教授・栄誉フェロー

日本学士院会員／鈴木興太郎

学生就職状況は？ キャリア支援の現状は？

就職の「一橋」実態レポート

不定者Interview

26 24 23 22 22 20 19 18 17 16 15 14 12 11 11 10 8

1



50 44 42 28 20 12 8 1

連載企画

Project Report

一橋大学政策フォーラム

非常時における行政対応

法学と経済学の共同の取り組みを通じて

グローバル人材の理想像をつかむ三井住友銀行寄附講義

「EUにおけるガバナンスと経済運営」

研究室訪問 chat in the den

商学研究科教授／荒井 耕

国際企業戦略研究科教授／ブルース・アロンソン

連載企画

時代◆論点

マイナンバーと個人情報保護の高度化

一橋大学名誉教授・特定個人情報保護委員会委員長／堀部政男

連載企画

Global Report

学生自らが寮の管理・運営に取り組む

一橋大学国際学生寮のチューター制度

連載企画

People

ノーベルファーマ株式会社 代表取締役社長／塩村 仁氏

連載企画

一橋の女性たち

第4回「エルメス会議(拡大女子会)」誌上座談会

「自分らしさを発揮しながらうまくいく方法」

池田範子氏 只友真理氏

小林麻美氏 商学研究科准教授／山下裕子

Love of Culture

能を見る楽しみ 法学研究科教授／森村 進

旅する歴史学 社会学研究科准教授／石居 居人

Campus Information

一橋大学基金ご寄付者のご芳名

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

小林輝之助記念奨学金

河村錠一郎名誉教授が平成27年秋の叙勲で

「瑞宝中綬章」を受章されました

第13回一橋大学関西アカデミア開催のお知らせ

58 57 57 56 55 54 50 44 42 36 34 32 30 28



巻頭特集

トップ対談 21世紀の大学像

京都大学初の戦後生まれの総長である、山極壽一氏。世界的人類学者、霊長類学者であるが、中でもゴリラの研究の第一人者としてあまりにも有名である。霊長類の研究とは、すなわちサル目で人間社会を見ることにつながり、人間では考えつかない課題の解決策を導き出せる——。そんな斬新な視点を持つ山極氏と、人間社会における「引き出し」を持つことの重要性から、教育や学問のあり方まで、存分に語り合った。

体験を積み重ね、引き出しを増やしていく



京都大学総長

山極壽一氏

Juichi Yamagiwa

1975年京都大学理学部卒。1977年同理学研究科修士課程修了、1980年同理学研究科博士後期課程指導認定、博士後期課程退学。1987年理学博士取得。1980年日本学術振興会奨励研究員、1982年京都大学研修員、1983年財団法人日本モンキーセンターリサーチフェロー、1988年京都大学豊後研究所助手、1998年同理学研究科助教授、2002年同教授を経て、2011年同理学研究科長、理学部長に就任。2012年京都大学経営協議会委員、2014年京都大学総長に就任、現在に至る。近著に『京大式おもむき勉強法』朝日新書（2015年）、『「サル化」する人間社会』集英社（2014年）、『家族進化論』東京大学出版会（2012年）、『人類進化論―豊後類学からの展開』裳華房（2008年）がある。

自分を変えるために 東京から京都の大学へ進学

蓼沼 実は、山極先生は国立市立第三小学校・第一中学校同窓の先輩です。高校も同じになる可能性もありました。私が受験した1975年当時の都立高校は学校群制度を敷いていて、多摩地区の72群は国立高校、立川高校で構成されていました。この制度は学校群単位で受験し、合格者は機械的に振り分けられる仕組みになっていたのです。そこでたまたま山極先生は国立高校、私は立川高校に振り分けられたというわけです。国立出身の山極先生はそこで高校まで過ごされて、大学から京都に行かれたんですね。私は大学でまた国立に舞い戻ったのです（笑）。
山極 蓼沼先生も国立で生まれ育ったわけですから、何かと縁がありますね。

蓼沼 まずは国立で過ごされた頃の思い出からお聞かせくださいか。
山極 当時の国立はまだ田園が豊かに残っていましたね。駅前から大学通りを南下すると畑が広がっていました。その先は多摩川で、よく自転車に乗って魚釣りに行きましたし、田んぼでドジョウやカエルも獲りました。防空壕の残る広場もあって、子どもの頃はそこへよく探検に行きましたね。一橋大学の構内

もいい遊び場でした。兼松講堂なんか、地下室まで知っていますよ（笑）。散髪も、高校時代ですと学内にあった理髪店に通っていたのです。小、中、高一橋で育ったようなものです。

蓼沼 その理髪店は私も利用していました。もしかしたら、待っている時にお会いしていたかもしれませんね（笑）。
山極 本当ですね（笑）。

蓼沼 国立でそんな少年時代を過ごされて京都に行かれるわけですが、その頃はどんな夢を描いておられたのですか？

山極 大学進学にはあまり高い望みを持ってはいたわけではありませんが、足を骨折して続けられなくなっていましたし、学園紛争がありましたから。高校3年の前半頃までは東京の大学に行くことと迷っていたのですが、ふと「それでは自分を変えられない」と考え直したのです。その頃、京都大学を志望していた同級生がいて、その理由を聞いたところ、彼は、京大の魅力は二つあると。一つは、入試では絶対に高校の教科書からしか出題しないから、難しいことを勉強する必要はないと。そしてもう一つは、京大には留年制度がないから、入れば好きなことを勉強していても4回生になれるというわけです。その話を聞いて、これは面白いと、突然京大に行くことと決めたのです。
蓼沼 そうだったのですか。

山極 湯川秀樹先生がおられた当時の京大は、物理学の全盛時代でした。そこで、数学や物理が得意だったので、自分も湯川先生に教わって物理をやろうと考えたわけです。しかしまあ、好きなことができるという大学なら、すぐ決めずにやりたいことを探してみようと。そして、自分の考え方をまとめるためにはこれまでとは違ったことを経験する必要があるだろうと考え、そこで出合ったのが人類学というかサル学だったわけです。サルを相手にするわけですから。つまり、一度人間の世界を飛び越えて、人間の枠の外から人間を見てみよう。そんな思考方法が面白いと思ったのが、運の尽きでしたね（笑）。

文化は頭で理解できるものではなく 体を使って身につけるもの

蓼沼 当時の都立高校にはとても自由な空気がありましたね。生徒はそれぞれ好きなことをやっていて、誰もがそれをお互いに認め合っている。72群はそもそも東京23区以外という広い多摩地区が学区でしたから、多様性のある生徒が集まっていたように思います。これは大学にも言えることですが、特定の地域の人だけの集団は発展性が乏しく、異分子同士が混ざり合ったほうが新しいものができるように思います。最近の大学は、東京の大学は関東圏の学生が中心というふうに地域性が強まって



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、M.P.H.（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——効率と公平の考え方』（2011年岩波書店刊）がある。

いるように感じます。もっと全国から学生が集まるようになる
と、大学もより面白くなるように思うのですが。

山極 全く同感ですね。今の若者は、もっと早く親離れしたほうがいいと思います。親の影響が強すぎるからです。先頃、高校の校長先生たちとお話しする機会があったのですが、女子校の校長先生は「親が娘を遠くに出したがる」と言っています。セキユリテイ上の懸念もあるからでしょうが、しかし個人として自立するためには、親から離れる必要がありますね。自分の将来は、親から言われたからでなく、同世代の友だちと切磋琢磨する中で自ら決めていく。そういう環境に身を置く必要があると思います。さらに言えば、国際的にまで広げる必要があるということ。さまざまな国の人たちと共通言語で渡り合って、若いうちにいろいろな考え方や価値観を知ることが大切だと思いますね。

蓼沼 そのとおりですね。そういった環境は、大学などがセツトしたものでなく、普段の生活の中でこそつくられるとい

いでですね。
山極 そうですね。文化というのは頭だけで理解できるものではなく、体を使って身につけるものです。生活を共にすることが大事なのです。私の研究はフィールドワークが主体ですから、学生を日本の各地域や海外に送り出すことが多いのですが、その際に当地の冠婚葬祭をしつかり体験して来いとアド

バイスしているのです。

蓼沼 そうですか。

山極 冠婚葬祭は文化のエッセンスですから、そこに地元の人たちと一緒に参加することで文化を吸収できるのです。

蓼沼 私も博士課程でアメリカのニューヨーク州にあるロチェスター大学に留学し、当地で5年間、1人暮らしをしました。その時の異文化体験が人生のターニングポイントになりましたね。

山極 ほんなことが印象に残っていますか？

蓼沼 オンタリオ湖の南岸に位置するんですが、冬はとにかく寒い（笑）。閉じ込められた環境の中でできることは限られますね。自ずと研究に打ち込めたわけですが、いろいろな要因で自分がいかにコミュニケーションをうまく取れない存在であるかを痛感しました。大学の授業を理解したり、自分の意見を述べたりすることがこれほど大変なものか、と。しかし、そうした中でも人間には共通するものがずいぶんあるんだなということも分かりました。相手もこちらを理解しようと一生懸命になってくれたり、共感してくれたりすることも少なくない



のです。根本的に持っている、相手を思いやる気持ちなども同じなんです。けれども一方で競争心もある。そんな共通性を感じ取れたことは、自分としては大きな収穫だったと思っています。

感情は表情で表現できても

言葉がなければ納得はできない

山極 面白いですね。私は若い頃にアフリカに長期間、フィールドワークに行きました。ここでは二つの言葉を覚えなければならなかったんです。一つは現地の森に住むピグミー族が使うスワヒリ語で、もう一つはゴリラの言葉です（笑）。そのスワヒリ語はピグミーとのコミュニケーションには大変役立つのですが、ゴリラはそうはいきません。人間の言葉など理解しませんので、ゴリラの真似をして体を動かして演じて見せるわけ。すると、面白い現象が起きます。1人でゴリラを追いかけて歩いていると、人間と出くわすことが怖くなるんですよ。お互いに相手はどこの誰なのか分かりませんから、確認し合うのに緊張を強いられるのです。野生動物の場合は相互不可侵の構えができていますから、出くわしても安心なのです。たとえ相手が象であっても（笑）。ところが、人間の場合は相手を把握するためにコミュニケーションをとらなければなら



い。それが怖いんですね。

蓼沼 その相互不可侵は体得されたわけですね？

山極 たとえば、象が耳を立てていれば怒っていると分かりますから、その時は自ずと距離を置きます。しかし、人間の場合はしゃべるまで相手の心が分かりませんよね。つまり、人間は言語を所有したがゆえに、体の構えというものを忘れてしまったのです。人間はいろいろなことを言葉で理解しようとするから大変なのですが、動物は体の構えを見ただけで分かるので楽なんですね。

蓼沼 確かに話さなければ分かりませんね。ただ、人間の都合もちょっとした表情や仕草で感じ取れるものもあると思います。こうしてお話ししている時も、非言語のコミュニケーションをしています。

山極 そうですね。しかし、そうしたものが副次的なモノになっていますね。ケニアに2年間いて、英語とスワヒリ語を使いましたが、たとえばどこかの商店などで理不尽なことに直面

した時、怒りを表現するのは表情や態度でもできます。しかし、相手を納得させなければなりませんから、どうしても言葉が必要なのです。「相手と対等にケンカできることが、その言葉をマスターしたことである」とどこかで聞いた覚えがあったのですが、そのとおりだと思いましたね。こうして対面して、言葉以外の要素で感じ取れることは多いけれども、頭の中で納得するには言葉がなければならぬ、ロジカルに合意できないということです。このことを外国生活で学びました。

蓼沼 なるほど。

山極 ルワンダの研究所で、長い間研究生活を送りました。山の上の森の真ん中で、村と隔絶された場所にあるんです。当時3人の欧米の研究者と現地のアシスタントだけが暮らしているキャンプには私は1人で入りました。研究者たちはフィールドに出っぱなしです。毎朝、アシスタントがドアの前にお湯を入れた洗面器を置いておいてくれるのですが、それで顔を洗い、体を拭いて、自分で弁当をつくらせてリュックに入れて出掛けるわけです。そして一日、森の中でゴリラと会話して帰ってくる。そんな毎日で、本当に人と会わないのです。研究者同士で連絡を取り合うのは英語です。したがって、日本語は完璧に忘れるんです。

蓼沼 そうなんですね。

山極 蓼沼先生もご経験がおありでしょうが、そんな環境では討論も英語でしなければなりません。10日に一度ほど、研究者同士が顔を合わせて食事しながら討論をするのですが、その際に自分の意見をあらかじめ頭の中で組み立ててからでないといしゃべれないんです。当時あまり英語は話せませんでしたから、非常に苦労しました。その時ほど言葉の大切さを痛感したことはありません。気持ちを通じ合わせるのに言葉は要らないという側面もあるでしょうが、我々研究者は論理の世界に生きているので、言葉は大事なものであると思います。

サルの常識からすれば

人間のおかしいところが見えてくる

蓼沼 経済の仕組みや制度、法律など、我々の社会は論理の世

界です。ですから、人間は必ず言葉を身につけなければなりません。大学で論理的思考力や課題発見力を身につけるようにと言っているのもそのためです。しかし、それが人間のすべてというのではなく、一方で感性や肌感覚で感じ取る面もあり、それらがあつて初めて人間社会は成り立っているように思います。

山極 そう思います。外国で人と話す時に意識することが大きく二つあると思います。一つは論理で、辻褄を合わせて相手と合意できるような話し方ですね。もう一つは、自分の魅力や相手をどう感じさせるかということです。愛嬌のようなものかもしれません。そのためには、いろいろな引き出しがあったほうがいいですね。打ち解けやすいように食事を共にしながら、歴史でも芸術でも文学でも、相手が知らないことを話す、あるいは共通の話題を見つけて話すでもいい。なぜなら、相手との信頼関係をつくるのは、論理ではなく時間だと思っております。楽しい時間をいかに長く過ごせたか。これが信頼の一つのベースになる。そんな時間を醸成するには、言葉が巧みでなくてもいいんです。一生懸命に言葉を紡ぎながら、自分の思いを伝えようとすると態度があらばいい。相手にしても、貴重な時間を割いて付き合っているわけですから、楽しいとか面白いとか思えなければさほど意味はありませんね。だからこそ、相手に応じて話題を選べる引き出しは多いほうがいいことだと思えます。そんな、いわば一見何も生み出さないような時間によって成立した関係性のうえで、初めて論理の部分も成立すると思えますね。論理は一部に過ぎないわけです。

蓼沼 新聞に掲載された山極先生のインタビュー記事を拝読しましたが、集まって食事を楽しむ動物は人間だけだと言われていましたね。先生は霊長類を研究されてきて、ヒトとは何かということもずっと考えてこられたのだと思いますが、そこがサルとヒトの違いなのでしょうが。

山極 先ほど、文化とは頭だけで理解できるものではなく体を使って身につけるものだと言いましたが、蓼沼先生のように5年間アメリカで生活してみると、アメリカ人の常識からすれば日本人がおかしく映るところが分かってくると思うのです。それと同じで、サルの群れの中に入り身をもってサルたち

の行動文法を理解しようとしている私は、サルサルの常識からすれば人間のおかしいところも見えてくる。サルからすれば、向かい合って長時間楽しそうに食事をするシーンなど考えられないことです。サルにとつて食事とは栄養補給に過ぎませんから、ほかのサルに取られる前にさつさと好きなものに出して自分で食べて食べればいいわけです。実は、現代の「個食」とはまさにそれと同じで、人間はサルに戻るようなことをしているわけです。

社会の奥底に流れている

根の深い動かし難いものを見る

山極 人間が、本来はほかの個体と競合するはずの食物を間に置いて談笑するというのは、「我々は食物を巡って争わない関係である」という宣言が前提にあるのです。そしてそのことは第三者に示すことでもある。他人から見れば、「あの2人は親密な関係だ」と思うわけです。つまり、食事を共にすることには、特別な関係であるというアピールが含意されているということなんです。だからこそ、食事は人間に固有の非常に重要なコミュニケーション手段なんです。このことは、ゴリラやチンパンジーの常識を知らなければ分らなかったことです。人間社会では疑いもしない、当たり前のことだからです。

蓼沼 今のお話をとても新鮮に感じました。一橋大学は社会科学の大学ですが、山極先生はまさしく社会科学をやっておられると。社会科学というと、どうしても人間社会だけを対象として、そこに概念をつくり論理を当てはめて説明しているというわけなんです。たとえば、ものの値段がどのように決まるかといえば、まず人間とは欲望を持つ存在であるということから始まり、限られたお金をどう最適に使えばいいかという選択で需要と供給が決まるといったことを、数学の論理を用いながら説明するわけですね。つまり、人間社会に閉じたところでの話で、そういう意味では見落としている部分がたくさんあるのだろーうと思います。先ほど先生は、論理は一部に過ぎないとおっしゃいましたが、論理で説明できることは限られている。だからこ

そ、なぜバブルが発生するのかわかったことをうまく説明できなかったわけなんです。そこには人間の感情や群集心理といった動物的な感覚が入っているからだと思いますが。山極先生の場合は、そんな枠を飛び越えて、逆にサルやゴリラの視点から人間社会を見ようとしていた。スケールが一回り大きいように感じます。

山極 我々霊長類研究者は社会というものに強い関心を持っているけれども、その奥底に流れている、根が深く動かし難いもの、それは生物学的なものと言い換えてもいいかもしれません。そこにスポットを当てているのです。先ほど、人間には欲望があるとおっしゃいましたが、人間の欲求は五感で左右されるんですね。その五感とは類人猿と大差ないのです。人間はサルと同じような五感で違うことをしている。つまり人間は五感にフィルターをかけて世界を見ているんですね。たとえば食欲とは、食べ物直接的なシグナルに左右されるだけでなく、そこに情報が重なっているわけです。ミシユランの星がついたレストランならおいしいものが食べられる、といったようにです。つまり、そういった情報でおいしいと思わされているのですが、そこに人間の幸福感も発生している。ただし、その幸福感は他人の目に左右されるんです。人間の面白いところは、自分で自分を定義できず、他者に

よって定義されることです。人間は、自分の欲望は他者にどう評価されるかということに左右される。そこが、人間とサルの欲望の違いなんです。服を着るにしても、車を持つにしても、欲望には他者の目が絡んでいるところが人間の



ややこしいところなんです。蓼沼 それは「見せびらかしの消費」といって、経済学者のリースティン・ヴェブレンも注目した人間の側面ですね。

熱帯雨林のジャングルと大学は同じ

蓼沼 ところで、現在は大学総長という立場で人間の組織管理に携わっていらっしゃいますが、これまでのご経験からどのようなことを感じていらっしゃいますか。

山極 2014年10月に総長に任命されたわけですが、当初はとんでもない世界に飛び込んでしまったと思いました。ですが途中で、自分のこれまでの経験を活かせばいいと思いました。そこで、「大学は猛獣の住むジャングルです」と言っているわけです(笑)。

蓼沼 そうなんですか(笑)。
山極 両者は実によく似ています。熱帯雨林のジャングルは生物多様性が高いところですが、大学も人間の多様性が一番高いところだと。ジャングルでも大学でも、それぞれの構成員がそれぞれの生き方をしながら共存している。しかも、それぞれが自分が最高だと思っていますから、生き方を変えませんが。しかし、そういった多様な生物も森の中で出会えば交流もし、そこから新しいものが生み出されていくんですね。その熱帯雨林には管理者はいません。大学には総長という管理者がいるのですが、柵をつくりたりエサを与えたりしても、ジャングルの多様性は制御できないと思います。ですから、猛獣たちにエサを与えず、ムチも振るわず、生きたいように生きてもらうのが総長の役割だと(笑)。

蓼沼 なるほど(笑)。
山極 ただし、熱帯雨林が存続するためには太陽光や水分が必要なんです。大学の場合は、これらはお金と世間の支えと言い換えられます。それを得るための環境改善も総長の役割ですね。
蓼沼 その光と水を得るためには、いろいろなことをやらなければならないのが今の時代です。たとえば、学長がリーダーシッ

プを發揮して社会の役に立つ学間を進め、産業の発展に貢献するといったことがつねに経済界などから求められます。

山極 地球規模の気候変動が起きていますから、ジャングルもこれまでのような安楽な環境とはいかないかもしれません。大学も同様ですね。ただ、総長になってから私も国内外の大学の学長にお会いして思いを新たにしました。大学とは何をやるのでしょうか。

その一番大事な精神は、未来の世代をつくっていくことにあります。

一地方や一国の利益だけを考えて学生を育てるのではなく、京都や日本を離れて世界で活躍する人材としての教養や自覚を養成する場所

所でなければなりません。そのためには、彼らが学ぶための知の遺産をたくさん持つとともに、学内だけでなく世界中に送り出して知を習得する機会を与える必要があるということです。逆に、若者の活躍する道を閉ざしたり、トップダウンで「お前にはこれが向いている」と言ってしまうてはならないと。自分の道を決めるのは自分であるべきです。そんな環境は、一大学だけでできるものではありません。複数の大学が協力し合い、産業界や行政、地域の方々の協力を得て初めてできることですね。また、そういう余裕を持たないと、日本の若者は狭い視野に押し込まれて夢を見失ってしまうのではないかと。そんな危機感があります。そこで、京大をもっと開いた大学にしましょうと言っています。「WINDOW構想」というものを策定したのです。

社会人が学び直すことも これからの大学の役割

山極 学生は学外に飛び出し、外部の産業界や地域の方々にはどんどん大学に入ってきて学生と対話していただく。そうした



中で、学生は多様な選択肢を持てるのです。これを学長は責任を持ってやる。大学生ともなれば自立した個人とみなされます。ですから、学生諸君はどういう自分を確立させるのかを自ら問うてほしいと。大学はそんな環境であるべきだということです。

山極 WINDOWは外に向かって開きますが、雨風から守ってくれる役割もありますね。学生が風のような社会に出る前に、静かに学問に取り組み、考える時間や環境を与えることもとても大事だと思います。大学とは、社会に出る前に学問を通じて知的好奇心を満たしてあげる場所でもあると思います。山極先生はよく「おもしろいことを考えよう」とおっしゃっていますが、まさにおもしろいことをやれることが、大学の第一の役割ではないかと思えます。その次に、何かの役に立つという考え方が出てくる。そして、そういったおもしろいことや役立つことをたくさん学んで窓から出ていっていろいろな経験を積み重ね、先生がおっしゃる引き出しの価値を感じるのではないかと思います。



山極 なるほど。

山極 私は、役に立たない学問というのは一つもないと思うのです。役に立つとは、経済的な利益を上げることだけに限りません。人とは何か、宇宙とは何かを追究することが、ひいては人の心を豊かにする、社会をより良いものにすると思うからです。そのように広い意味でとらえないと、若者の人生を豊かなものにするのができないのではないかと

思っています。

山極 おっしゃるように、社会の役に立つための学びも重要ですね。では10年後の社会はどうなっているのか。現在の職業の半分ぐらいは機械に置き換わるなどしてなくなるという仮説もあります。我々

予測できない未来で活躍するための能力を、我々は予測できるのか。もちろん、過去の歴史的なものが今日でも変わらない部分もあります。しかし、今後のことは分からない。そうした中で我々が学生に言えることは、やり直しのきく人生を歩んでほしいということです。だからこそ、これからの大学の役割は、実社会からもう一度戻って学び直してもらおうところにもあると思っています。日本の場合、大学などで学んでいる社会人は2%以下。アメリカでは、学生の20%~30%は社会人です。政府などには、18歳人口が減るから大学の規模も縮小すべきと言っている人も多いのですが、そうではなく学びの性質をそのように拡大していけば、むしろ大学のキャパシティを増やしていかなければならないですね。

山極 一橋大学にはビジネスや法務などの高度専門職を養成するという使命が強いです。社会に出た人が、世界の速い動きの中で専門知識が足りないと感じた時に学び直したいと思う、そういった人がこれからは増えると思います。一旦仕事を中断して大学に来る人を教育する以上は、息の長い教育をする責任があります。単なるノウハウでなく、それぞれの仕事の土台となるような考え方や姿勢を養える場になるということです。

いろいろな引き出しを持つために いろいろな世界を経験する必要性

山極 京都大学の大学院に思修館というプログラムがあるので、そこに「エグゼクティブレクチャー」という講座を設けて、おもしろいレクチャーをリレー形式でやっています。聴講に来る経営者などは我々と同世代ですが、学生時代は勉強しなかったと反省している人が多いですね（笑）。そして、大学を出てから世の中は大きく変わりましたから、どういう学問が発展していったかを目にしたいわけですね。ですから、自分もそういう学問に触れてみたい。そんな学びが、人と会った時のいい話題になったり、自分を太らせるいい道具になると感じていただけているのです。すると今度は、そういった人同士がシナジーを發揮し、「今度はこういうことを学んでやろう」

という動きが出てくる。そういった動きが、日本全体の知識の底上げすることになると思うんです。

蓼沼 そのとおりですね。

山極 昔から日本の大学は社会で役に立つ実用的な知識を教えないと言われてきました。そう感じている人たちは、若者に実用的な知識を持って世界で活躍してほしいと願っているはずで、世界の荒波に翻弄された経験があるからこそ、そう言っているわけですね。ならば、それを大学だけに求めるのではなく、実用の場である産業界や行政も協力していただきたい。

蓼沼 最近、実用的な知識とか、すぐに役立つ実学ということが教養と対置される形で言われるようになりました。そのように学問を分類することは、方向性を間違わせると思います。どんな学問であっても、深く学べばものの方や考え方が身につけて人を豊かにしていくと思うのです。つまり、どの学問も専門になるし、どの学問も教養になる。そうとらえていかないと、学問というものを狭く狭くとらえていってしまうと思います。

山極 京大のような総合大学は、大きく理系と文系に分かれます。しかし、京大の面白いところは、理系文系の枠を飛び越える人が多いことです。歴史や文学などを研究する人文科学研究所という組織があるのですが、理学部出身の先生が結構多いのです。途中で歴史や文学に興味を持ち始めて、そっちのほうに自分が合うと転向したわけです。そんな人がたくさんいる。理系や文系という枠を厳然と定めていても、そうやって飛び越えていく。それが大学という場所なのだと思います。ちよつと混沌としています(笑)。

蓼沼 いろいろ学べるのはうらやましくもあり、大変でもあると(笑)。一橋大学では昔から他学部の科目も自由に取れるので、たとえば経済学に加えて法学を学ぶなどして、神社の鳥居のように2本の太い専門分野の柱ができるかと思っています。すると、それぞれの学問の考え方が相対化ができます。そうして積み上げていけば複眼的な見方ができるようになる。先生がおっしゃる「引き出し」とは、そういう環境で養えるのだと思います。

山極 いろいろな引き出しを持つということは、いろいろな答えを用意するということだと思います。高校生が正解のある勉

強ばかりやってきて、大学に入って立ち往生してしまうのは、答えがなかったり、あっても複数あったりするという学術にないからだと思います。世の中にも、まだ答えがないたくさんさんの課題が山のようにある。そういう課題は、今自分が置かれている狭い世界では答えられないことばかりなんです。だからこそ、私がゴリラの世界に入ったように、いろいろな世界を経験する必要があるということです。すると、ゴリラの世界にはそれまでもとても考えつかなかったような人間の課題に対する答えが隠されていたりする。同様に、日本においては分からないような答えが、ほかの文化圏に行くと得られるかもしれない。ですから、そういう異文化こそ体験してほしいわけです。

そうすると、自分の幅が広がられるだけでなく、課題そのものまで発見する力が身につくのです。未来のある若者には、そうやって自分で課題を見つけてきてほしい。自分の体、五感を使って感じ取ってほしい。そして、それに対する答えは、いろいろな人との対話の中で探り出してほしい。引き出しを持つとは、つまり自分で質問を見つけれられる能力のことだと思うのです。

自然科学の方向性を決める 社会科学の役割の重要性

蓼沼 我々にできることは、その仕掛けをつくることです。たとえば、できるだけ長期の海外留学が可能になるような制度を整えるといったことです。では最後に、一橋大学に期待することを話していただけませんか。

山極 京都大学では今、組織改革を行っている真つ最中なのです。それで驚いたことがあるのですが、人文社会科学系に所属する教員の数が全体の12%しかないのです。私がそこで問題だと思ふのは、社会科学系の学問には、社会の舵を切る役割があるということです。それに対して、技術というものにはそもそも方向性がなく、こういふふうに使われるという方向性を持って初めて応用が利く。新技術ができた時にどう使うかという方向性を決めるのは社会科学系の学問だと思ふのです。そういうことが一体化しないと、社会は豊かにはなりません。そ

う考えれば、社会科学系の先生は半数を占めていてもいいはず

です。

蓼沼 そのとおりですね。

山極 ですから、社会科学系は、その社会の舵を切るという役割を持ち続けなければならないのです。一橋大学は、自然科学系を持っていないだけに、逆にそれがやりやすいのではないかと

思うのです。東京工業大学のように自然科学だけに特化した大学と組みながら、社会科学系の役割を磨いていくべきではないか。自然科学に頼っている日本の方向性を冷静な目で決めていくという社会の頭の役割は、まさに社会科学系が担うべきで、そこを担う人材を育成することが一橋大学の役割だと思います。



社会科学研究所のいっそうの高度化及び国際化を担い 次世代の研究者の育成を図る

「社会科学高等研究院」



**国際的、先端的、学際的な研究を推進するため
2014年に設置された
「社会科学高等研究院」**

2015（平成27）年度に創立140周年を迎えた一橋大学は、これまで社会科学の研究総合大学としてさまざまな研究を推進してきた。特に、社会、経済、法制などにおける諸課題の解決・制度改革に資する研究や、企業経営の改善に役立つ研究など、実学——社会の改善に実際に貢献する学問——としての研究に強みを発揮するとともに、実学の基盤として、基礎・応用研究も同様に重視している。そして教育研究を通じて日本及び世界の発展と、その発展を担う人材育成に貢献してきた。

しかし近年急激にグローバル化が進み、さまざまな問題が深刻になってきている現代社会においては、大学がその要請に応えうる、国際的、先端的、学際的な研究を推進していくことが必要不可欠となっている。こうした流れを踏まえ、世界水準の社会科学研究拠点と研究ネットワークの構築を目指して、2014（平成26）年5月に社会科学高等研究院（Hitotsubashi Institute for Advanced Study：以下HiAS）が設置された。

**発足から1年、学長直轄の組織として
本格的に稼働し始めたHiAS**

HiASは、重点領域研究プロジェクトを設定し、国際共同研究を推進するとともに、グローバルに活躍できる若手研究者の育成にも力を入れている、学長直轄の組織である。

重点領域研究プロジェクトでは、その時代の社会的重要な課題を多様なアプローチから集中的に研究し、制度改革や政策提言に結びつけることを目指している。学内の経済研究所とも協働し、経済研究所がグローバルな共同研究拠点として長年にわたり蓄積してきた長期経済統計などの貴重な統計資料

も活用し、一橋大学の得意とする理論・実証分析につなげる。第一の研究課題は「グローバル経済システムの新設計——世界及び日本の持続的発展へ」であり、次のようなプロジェクトが進行中だ。

- グローバル経済における経済政策（プロジェクトリーダー：石川城太一橋大学大学院経済学研究科教授）
- 途上国における持続的貧困削減に向けた制度と政策（プロジェクトリーダー：黒崎卓一橋大学経済研究所教授）
- マクロ計量モデルの開発とマクロ経済の諸問題への応用（プロジェクトリーダー：渡部敏明一橋大学経済研究所教授）

- 規範・制度・メカニズムデザイン——「社会科学の総合」の理論と実証——（プロジェクトリーダー：後藤玲子一橋大学経済研究所教授）

なお、2015年7～8月に、「国際貿易・投資」「労働経済」「計量ファイナンス」「経済史」の各分野で「サマー・インスティテュート」が初めて開催され、研究活動が共有されている。社会科学高等研究院長の村田光二理事・副学長によれば、重点領域研究として、今後さらに二つの重点領域プロジェクトが立ち上がる予定である。

各プロジェクトはいずれも国際共同研究の側面を持ち、各分野のフロンティアで活躍する海外からの招聘研究者と本学教員とのコラボ



2015年7月31日～8月11日に開催された一橋サマー・インスティテュート2015の様子

重点領域研究プロジェクト部門

その時代の社会的重要な課題に多様なアプローチから集中的に研究し、制度改革や政策提言に結実

当面の課題

「グローバル経済システムの新設計」

国際共同研究プロジェクト部門

各分野のフロンティアで活躍する海外からの招聘研究者と本学の教員とのコラボレーションによる機動的な研究プロジェクト

個人研究プロジェクト部門

海外からの著名な招聘研究者及び本学の教員による、個人の自由な創意工夫に基づく基礎・応用研究

雇用
招聘

海外の第一線の研究者
若手研究者・PD

兼任

支援スタッフ (URA2名他)

学内のサバティカル研究者

ポレションが行われる。また、ポストドクトラルフェロー相当の若手研究者を国際公募によって採用して、創意工夫に基づく自由な発想の基礎・応用研究を行えるようにする。H I A Sでは、今日の重要性があり国際的に注目を集めている研究課題を優先させ、成果を求めていく。具体的には、学内の「旬の」研究者、つまり研究活動が軌道に乗り、国際的な成果を次々に上げた始めた教員に、サバティカル(研究専念)制度を優先的に適用し、H I A S兼任教員とするとともに、世界水準の研究者を招聘し、本学における共同研究と論文発表を促進することを考えている。

**大学初の試みであるURAの配置などを通して
研究活動や論文発表に専念できる環境を提供**

H I A Sの運営は、社会科学分野における拠点として国際的な評価が得られるよう、可能な限り柔軟に行っていく。

H I A Sに所属する研究者は、海外から招聘した著名研究者、一橋大学で国際的な活躍が期待される教員、国際公募によって任期付きで採用された若手研究者やポストドクトラルフェローである。このほか、各部署で採用したテニュアトラック教員も、テニュア審査前はH I A S兼任とする。研究者の招聘・雇用及び採用に関するこの2年の実績は次の通りだ。

●2014年度／著名研究者招聘・1人 (Prof. Alan Woodland, University of New South Wales)／ポストドクトラルフェロー採用(国内)・1人

●2015年度(予定を含む)※10月1日現在／著名研究者雇用・10人 (Prof. Kaz Miyagiwa, Florida International University/Prof. Jay Pil Choi, Michigan State University/Prof. Miaojie Yu, Peking University/Prof. Rene Balderbos, University of Leuven ほか)／著名研究者招聘・1人 (Prof. Ian Wooton, University of Strathclyde)／ポストドクトラルフェロー採用(海外)・1人

論文生産力の高い若手研究者には、教育負担を軽減して十分な研究時間を確保するため、前述のようなサバティカル制

度を適用。また、URA(リサーチ・アドミニストレーター)の配置を行い、本学全体の研究活動の活性化を図っている。次ページにて詳細にふれるが、URAの導入は一橋大学として初めての試みである。研究の流れを把握し、英語によるコミュニケーションを通して海外の研究者の要望にきめ細かく対応できる体制を整えるため、2人の研究経験者をURAとして採用した。

さらに、一橋大学の大学院生に、海外から招聘した著名研究者の指導を受ける機会を提供するとともに、国際会議における発表や国際誌への論文投稿を支援することにより、グローバルに活躍できる次世代の研究者を育成する。

**「一橋大学強化プラン」を体現する組織として
社会科学研究の推進と
次世代研究者の育成を図る**

先述のように、H I A Sは蓼沼宏一学長直轄の組織である。2015年度初頭に学長自身が掲げた「一橋大学強化プラン(1)・3つの重点事項」には、H I A Sの推進にかける学長の思いが凝縮されている。

「現代の世界では国家間、組織間、あるいは個人間の競争が激化し、富の格差と貧困、経済の不安定性、環境破壊、国家間や企業間の紛争、人口の高齢化などの問題が深刻になっています。これらの問題を解決し、イノベーションを推進して世界及び日本の持続的成長を実現するためには、社会科学の英知が不可欠です。

一橋大学は社会科学の研究総合大学として、世界の諸問題の解決と、社会、経済、法制などのシステムの改善に資する先端的研究を推進していきます。」

一橋大学が築いてきた伝統と実績を尊重しつつ、社会科学研究のいっそうの高度化及び国際化を進め、次世代の研究者の育成を図る、その中核にH I A Sは位置づけられている。将来的なグローバル社会の発展には、H I A Sの発展が不可欠となるだろう。



本学初の試みであると同時に、 社会科学の研究の可能性を広げるURRに寄せる期待



一橋大学社会科学高等研究院長
研究、国際交流、社会連携担当
理事・副学長

村田光二

URRは本学の過去にない、まったく新しい試みであると同時に、社会科学の中で研究を進めていくうえでその可能性をさらに広げるものと期待しています。

本学の研究においては、従来支援業務は事務の方々が行っていました。しかしながら研究支援は、研究が分かる人材が行うことが本来の姿だろうと考えます。この理系の研究分野から出てきた発想を参考に、社会科学の研究総合大学である本学でも同じ仕組みがつくれたら、という大きな期待を持っています。現在URRとして活躍しているお2人は、ともに研究経験がある人です。HiASが手がける研究分野とは異なりますが、お2人も研究自体がどのように進むのかしっかり理解しているので、とても心強く感じています。

現実的には、支援にはさまざまなレベルがあります。HiASは2015年度から本格的に稼働したばかりなので、研究そのもののコンサルティングを行う場面は少ないでしょう。しかし、URRが活躍する場面はたくさんあります。たとえば、海外の研

究者をお招きして研究集会を開く時、さまざまな作業が発生します。特にHiASでは先方の要望が高いので、英語によるきめ細かいコミュニケーションが重要です。その点本学のURRは、先方の相談に乗り、ニーズを聞きながら条件をすり合わせてくれるので、本当に助かっています。より具体的に言えば、海外の研究者の生活支援もURRに手伝ってもらいます。本学としてはゲストハウスを用意してはいますが、ネット環境等の面で必ずしも満足してもらえないとは限りません。そこで先方の要望に適した宿泊施設の手配なども担当してもらっています。仕事として明確な区切りがあるわけではありませんが、URRのお2人に研究者の支援をさまざまなレベルでやってもらえることには、とても感謝しています。

HiASの運営はまだ手探りの部分がありますが、だからこそURRのお2人には、徐々に企画提案や研究資金調達支援の仕事もお任せしたいと考えています。HiASの運営に本来に必要なことは何か。また、可能性としてどんなことができるか。私自身にもまだ見えていないところがあります。日頃から研究者と接し現場を肌で感じているURRにこそ、できる企画提案があるはずだと思います。その意味でも、初代URRであるお2人には期待しています。

当面は重点領域研究プロジェクトを中心とした支援、及び若手研究者の一般的なサポートをしてもらいながら、研究者同士がたくさんの接点を持ち、自然と議論を交わすような環境を一緒につくりたいと考えています。(談)

欧米ではすでに確固とした地位を築いている 研究マネジメント専門職「URA」とは？

URAは「University Research Administrators」の略で、「一般にリサーチ・アドミニストレーターと呼ばれる。研究開発の知見を活かし、大学等の研究機関で研究マネジメントを専門に行う人材を指す。現在、大学等の研究者には、研究活動以外の業務で過剰な負担が生じているという問題がある。それは文部科学省が指摘するように、「研究開発内容について一定の理解を有しつつ、研究資金の調達・管理、知財の管理・活用等をマネジメントする人材が十分ではないため」（文部科学省HPより）である。そこで、研究者の研究活動活性化のための環境整備や、大学等の研究開発マネジメント強化のために、URAの育成及び定着に向けたシステム整備が進んでいる。すでに欧米ではURAは確固とした地位を築いており、日本でも理系（自然科学系）の大学では導入が進んでいる。一橋大学においても、2014年度末より本格的にURAを採用し、研究支援体制の整備が始まっている。



Innovation
140周年記念企画
～新しい時代へ～

研究者同士の「横のつながり」をつくる

山中千尋 特任助教 (URA)



URAの業務は幅広いため多忙ではありますが、いろいろなことができると考えています。その一つが、横のつながりをつくるということです。セミナーやランチミーティングなどを積極的に行うことにより、研究者が所属を超えてつながり、そこから新しい研究の芽が出たら嬉しいのです。また、学外へのアウトリーチも考えています。ホームページから研究成果を発信するほか、今後は学外向けのイベントも開催していきたいです。

そのためには、まず私たちがオープンな環境を提供することが大切なので、オフィスのドアはつねに開放

本学のURAの歴史を築いていくために

上坂明子 特任助教 (URA)



そもそも社会科学と比べてもさまざまな領域があります。仮に芸術系や人文系の大学にURAが置かれていたとしても、おそらく本学での私たちの仕事とはだいぶ異なるはずで、なかなか参考にはできません。実際、RA協議会に参加した時も、まったく同じ環境で仕事をしている方にめぐり合うことはできませんでした。だからこそ、本学でのURAの歴史は私たちがつくっていくかなければと感じています。

それにはまず、本学やH I A Sの文化や研究の進め方を理解し、独自の支援スタイルを考えていく必要があります。私は物理学出身でURAによる支援が普及し始めている環境で研究をしていました。まずそのよ

しています。研究者の皆さんがちょっと立ち寄って、コーヒーを飲みながら世間話でもしていただく。どこのお店のランチが美味しいとか、そういう話で全然かまわないのです。その話の中から、今どんな研究をしているか、どんな問題を抱えているかが分かってくるから。

ただ、URAとなってまだ半年ですので、院長にお願いして、2015年9月にRA協議会に参加させていただきました。他大学での研究支援の状況を学び、今後、本学での仕事に活かしていきたいと思っています。(談)

Profile 神戸大学大学院人間発達環境学研究科博士後期課程単位取得退学。日本近代の学術支援と人材養成に関心がある。日本学術振興会国際事業部、同学術システム研究センター、慶應義塾大学国際センターを経て、2015年3月より現職。

うな自然科学系の研究室との違いを把握し、対策や方針を明らかにしていくつもりです。

先日、面白い発見がありました。ある経済の先生からいただいたメールの中に「私は無差別です」という表現があったのです。最初は意味が分からず驚いてしまいました。経済学の「無差別曲線」をもとに、AでもBでもないという時に「無差別」と表現するようになりますね。経済学のカルチャーを少し吸収できて、嬉しくなりました。自然科学系との違いも、このように先生方とのふれ合いの中からつかんでいきたいと思っています。(談)

Profile 1996年3月立教大学理学系研究科原子物理学専攻修士後期課程修了、博士(理学)。専門分野は原子核物理学実験、主なテーマは「初期宇宙における元素合成過程の解明」「放射線検出器系の開発」。理化学研究所基礎科学特別研究員、テキサスA & M大学リサーチサイエントティスト等を経て、2015年7月より現職。

ライフイベントと研究活動の両立を目指す 未来に向けた「男女共同参画推進事業」の取り組み

女性活用やダイバーシティの推進が社会的な潮流となっている現在、男女共同参画の推進は大学や研究機関においても喫緊の課題となっている。一橋大学では、男女の差別なく優秀な人材が研究活動に邁進できる環境づくりを目指し、男女共同参画への取り組みを続けている。

ここでは、2013年に男女共同参画推進事業の組織体制を整備し、未来にあるべき研究環境づくりについてその注力を図る本学の活動内容を、2015年9月29日に開催されたシンポジウムの内容とあわせて紹介する。

四つのポリシーと組織体制を備える 一橋大学の男女共同参画推進事業

一橋大学では、性別に関わりなく研究活動ができる環境づくりを目指し、男女共同参画に関する取り組みを続けている。意識醸成と啓発活動の推進、ハラスメントの防止と排除、ワーク・ライフ・バランス向上のための学内体制整備、均等な機会確保の四つを男女共同参画ポリシーとし、その推進を担う組織として、学長を本部長とする「男女共同参画推進本部」が設置されている。

2013年8月には、文部科学省の「女性研究者研究活動支援事業」に採択されたことを機に、男女共同参画推進室が開室、その後女性研究者研究活動支援事業ワーキンググループが発足。女性教員・研究者の増員と、女性が働きやすい環境・インフラの整備を主な目的として、さまざまな活動を開始することとなった。

男女共同参画推進本部は、本部長である蓼沼宏一学長、佐藤宏理事・副学長のほか、2人の役員補佐、6人の研究科長、研究所長等で構成（左ページ体制図）。

規則に定められた業務推進に加え、採用や登用に関する数値目標設定や達成に向けたアクションプランの策定といった役割を担っている。その内容に沿った事業執行の総括や連絡調整を実施するのが男女共同参画推進室（室長／佐藤宏理事・副学長）であり、女性研究者研究活動支援事業ワーキンググループは、支援に関し実効性のある方策実施を担う役割となっている。

支援体制整備、意識啓発などを柱とする 女性研究者支援のための活動

こうした推進体制の中、男女共同参画を目指した女性研究者支援のための活動は、主に四つの項目で構成されている。

一つ目は、女性研究者に対する支援体制と相談体制の整備。相談体制に関しては、相談室にカウンセラー資格を保有する相談員を配置し、専門的な見地から女性研究者や学生をサポートする活動を積極的に展開している。また、ベビーシッター利用支援事業では、事前に実施したアンケートの結果を踏まえることで、適切な支援体制を構築することに成功した。その他、ランチ交流会という形式で実施される

一橋大学男女共同参画ポリシー



一橋大学長
男女共同参画推進本部長
蓼沼 宏一

1999年に施行された男女共同参画社会基本法は、性別に関わりなくすべての人々がその能力と個性を發揮することができる社会の実現を、21世紀における我が国の最重要課題として位置づけています。

一橋大学研究教育憲章が掲げるように、一橋大学は、日本及び世界の自由で平和な政治経済社会の構築に広く貢献するリーダーの育成をミッションとしてきました。グローバル化が進む現代社会におけるリーダーにとって、人々の個性、多様性の尊重はとりわけ重要であり、一橋大学はこうした観点に立って、大学における男女共同参画を推進します。

1. 男女共同参画社会への意識を醸成するため、様々な機会を通じて学内における啓発活動を推進します。
2. 教職員・学生等が性別に関わりなく対等の人格として尊重される環境を享受できるよう、ハラスメントの防止と排除に努めます。
3. 教職員・学生等のワーク・ライフ・バランス向上のため、学修・教育研究・就業とライフイベントの両立に向けて、学内体制を整備し、育児・介護支援などを推進します。
4. 多様な人材の確保による教育研究活動の活発化のために、教職員の採用・昇進等において男女の均等な機会を確保します。

男女共同参画推進本部体制図

男女共同参画推進本部

【構成員】

学長、理事・副学長、役員補佐、研究科長、研究所長、学長が指名する職員

【検討事項】

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

男女共同参画推進室

【構成員】

理事・副学長、役員補佐、総務部職員

【役割】

事業執行の総括・連絡調整等

女性研究者研究活動支援事業WG

【構成員】

理事・副学長、役員補佐
 各研究科（研究所）教員、キャリア支援室教員、その他必要な職員

【検討事項】

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

次ページからは、今後の取り組みの礎となったこれまでの3年間の活動を振り返る。活動報告として開催された9月29日のシンポジウムの内容に加え、制度を利用した女性研究者の声を紹介し、本学の男女共同参画の実情を明らかにしたい。

「グループメンタリング」も、参加者となる女性研究者たちに有益な情報を提供し、研究科を超えたネットワークを形成する支援事業となっている。

二つ目は研究支援員の配置だ。出産、育児、介護中の女性研究者と、女性研究者を配偶者に持つ男性研究者の活動を支援する人材を募集。それぞれの研究者と支援員候補者をマッチングさせることで、研究とライフイベントの両立を実現するサポート体制を構築した。

三つ目は、研究組織の幹部、研究者等への意識啓発活動だ。この活動では、女性研究者の育成・支援をテーマとするシンポジウムの開催のほか、学内の各部署に対し女性教員採用促進の方針や数値目標に関する調査を実施し、女性研究者支援・採用に対する意識の向上を図っている。また、啓発推進セミナーの開催、本学附属図書館と連携した関連図書貸出・展示イベントである推進フェア開催、ホームページ・ニュースレターによる広報活動といった意識啓発の

取り組みにも注力している。

四つ目の柱となっているのが、女性大学院生に対するキャリアパス支援活動である。この活動は、ロールモデル集の発行による学内外の研究者紹介やキャリア支援室（大学院生担当）との連携で開催する、女性大学院生に向けたキャリア構築をサポートするセミナー「アカデミック・キャリア講習会」を中心に展開されている。このセミナーは、博士課程への復学、論文の出版など大学院生からの要望の多い、キャリアパスに関わる幅広いテーマを設定して開催されている。

介護問題など、男女を問わない幅広い支援活動に取り組む

今後の活動については、出産・育児といった女性研究者のキャリアに大きく関わるライフイベントに関するものだけでなく、男女を問わず大きな課題となっていく介護の問題などにも着目し、より幅広い層の研究者を対象とする支援にも取り組むということだ。



2015年8～12月、附属図書館と連携して男女共同参画推進フェアを開催



シンポジウムを開催する等、研究者への意識啓発活動を積極的に行ってきた



2014年9月に開催したグループメンタリングの様子

アカデミック・キャリア講習会では、研究者を目指す女性大学院生を支援



研究者ランチ交流会での育児支援セミナーの様子



多様な研究者の活躍をめざして 女性研究者研究活動支援事業シンポジウム

女性研究者支援の活動内容を報告し 3年間の取り組みを振り返る

2015年9月29日、一橋大学国立東キャンパスのマーキュリータワー7階ホールにおいて、「女性研究者研究活動支援事業シンポジウム」が開催された。「多様な研究者の活躍をめざして」と銘打たれたシンポジウムの会場では、エントランススペースに平成25年度から始まった事業を紹介するパネルが展示され、本学の男女共同参画推進への取り組みが紹介されていた。

シンポジウムでは、男女共同参画推進部長である蓼沼宏一学長の開会挨拶に続き、来賓である文部科学省科学技術・学術政策局人材政策課人材政策推進室長・唐沢裕之氏が登壇。女性研究者の採用・登用等の現状及び女性の活躍促進に関する取り組みと文部科学省の関連施策の最新情報等について説明が行われた。

続いて壇上に立ったのは、九州大学理事・副学長である青木玲子氏。同氏は、本学の男女共同参画推進が始まった2013年度は本学に在任し、この取り組みに深く関わり、女性研究者研究活動支援事業ワーキンググループの副座長としてさまざまな制度立ち上げに関しリーダーシップを執った人物である。その青木氏が、昨年から男女共同参画

推進室長として参画している九州大学での取り組みに関する特別講演を行った。

独自の制度で女性研究者を支援する 九州大学の取り組みを 紹介する青木氏

2007年に女性研究者支援モデル育成のプログラムを開始した九州大学では、文部科学省の補助事業と独自施策の積み重ねで男女共同参画事業を推進してきたと、青木氏は説明。支援を受けた事業を維持し、それを発展させる形で次の事業へとつなげることで、制度の充実を実現してきたということだ。また、同大学独自の部局人員管理方式を活用し、部



青木玲子氏

局間で競争しながら優秀な女性研究者の確保を目指す「女性採用枠」という先進的な採用方式を紹介。この採用方式により、部局における女性研究者採用への取り組みの進展があったこと、その効果として大学全体の女性研究者採用数が増大したことなどが報告された。また今後は、優秀な女性研究者の確保・育成の体制を充実させるために、配偶者の帯同雇用も検討課題とするなど、より先駆的な取り組みによる制度充実を図ると、青

木氏は説明した。

さまざまな側面からの報告を受け 取り組みを未来につなげる シンポジウム

青木氏の講演の後には、一橋大学における女性研究者研究活動支援事業に関する報告が行われた。南裕子役員補佐は、「一橋大学男女共同参画ポリシー」の公表、推進体制の説明、これまでの成果報告、活動内容及び今後の取り組みの方向性について全体報告を行い、続いて登壇した法学研究科・長塚真琴教授はグループメンタリングの実施内容を

報告。ミヤグマル・アリウントヤール助教（森有礼高等教育国際流動化センター）は研究支援員制度の活用状況をレポートし、青木深特任講師（キャリア支援室）は女性大学院生のキャリア支援についての説明を行った。その後、山村康子氏（科学技術振興機構プログラム主管）による講評が行われ、司会役を担った佐藤宏理事・副学長の閉会挨拶によって、約3時間わたるシンポジウムは幕を閉じた。



蓼沼宏一学長



唐沢裕之氏

南 裕子役員補佐

長塚真琴教授



パネル展示の様子



ミヤグマル・アリウントヤール助教

青木 深特任講師

山村康子氏

佐藤 宏理事・副学長

一橋大学 女性研究者研究活動支援事業

シンポジウム「多様な研究者の活躍をめざして」

日時：2015年9月29日（火）14:00～16:50

会場：マーキュリーホール

開会挨拶：蓼沼宏一 一橋大学長

来賓挨拶：唐沢裕之 文部科学省科学技術・学術政策局人材政策課人材政策推進室長

特別講演：青木玲子 九州大学理事・副学長

全体報告：南 裕子 役員補佐、一橋大学経済学研究科准教授

個別報告：長塚真琴 一橋大学法学研究科教授

ミヤグマル・アリウントヤール 一橋大学森有礼高等教育国際流動化センター助教

青木 深 一橋大学キャリア支援室特任講師

講評：山村康子 科学技術振興機構（JST）プログラム主管

閉会挨拶：佐藤 宏 一橋大学理事・副学長

研究活動支援制度を利用する女性研究者の声

幅広いテーマで開催されるグループメンタリング、研究をサポートする研究支援員制度など、一橋大学にはさまざまな研究活動支援制度が存在する。この制度の利用対象には常勤の教員だけでなくポストドクターも含まれ、現在まで延べ9人の教員が制度を利用している。多様な考え方を知りながら、ライフイベントと研究活動の両立をあきらめず、研究者人生を歩んでほしい。

そんな思いで推進される一橋大学の女性研究者研究支援員制度を利用し、また事業に深く関わっている2人の研究者の声を紹介する。



社会学研究科准教授
西野史子

研究支援員制度がある環境に心強さを感じながら研究に取り組みます

私は2006年に一橋大学に着任し、その後2人の子どもに恵まれました。制約なく研究ができる時期は本当に短いということを実感させられました。家族だけでなく周りの先生方からサポートをいただき大変感謝しています。同じ分野の先生には産休・育休の際のゼミ指導を引き受けていただいたり、復職後も何かと気にかけていただきスムーズに仕事と育児を両立することができました。また、共同研究でお世話になっている先生からは、子どもが小さく研究の進めにくい時期に叱咤激励していただき、なんとか教育・研究を軌道に乗せることができ、本当にありがたく感じています。

められて応募した研究支援員制度を利用しています。支援員の方には、今のところ資料収集やデータ整理などの仕事をお願いしています。私が研究を進めている科研費の若手研究に関しては、すぐに成果が出るものではありませんが、こうした支援制度自体は大変ありがたい存在で、次なるチャレンジへのエネルギーが湧いてきます。私が産休・育休を取得した際は、社会学研究科では前例がなかったため、周囲の方の協力のもと手探りで大変な時期を乗り切ってきましたが、大学が組織として女性研究者の研究支援をしてくださるのはとても心強いです。

多くの研究者の声を聞き、多様な考え方を知る有意義な機会



経済研究所准教授
白井恵美子

2014年1月、私は、アメリカ経済学会が毎年開催するCEMENT for Junior Facultyという、メンテナー対象者を若手女性研究者に限定したメンタリング・ワークショップに、オブザーバーとして参加しました。米国でも大学の経済学部の女性教員は比較的少数の場合が多いのですが、このCEMENTでは、数多くの大学からシニア・若手女性研究者が集まって、論文の書き方から教育手法、ネットワーキング、キャリア発展の仕方やワークライフ・バランスなど、幅広いテーマで話し合います。その場で、若手研究者は多くの先輩研究者の研究や女性としての生き方に関するアドバイスや意見を聞き、さまざまな考え方を知ることができ、研究者としてだけでなく1人の女性としても、とても有意義な時間になっていました。私はその様子を見て、日本でも同様のメンタリング・ワークショップを開催し

てみてはどうかという思いを持つようになりました。

私が本学の男女共同参画の取り組みに関わるようになったのは、青木玲子先生（前一橋大学教授、現九州大学理事・副学長）を中心とするJ.W.E.N. (Japanese Women Economists Network) 経済学者の若手女性研究者支援組織が主催して経済学分野の若手女性研究者を対象としたメンタリング・ワークショップを同年（2014年）5月に一橋大学で開催することになった時、その企画に加わったことがきっかけでした。そのワークショップに参加した若手女性研究者から、「多様な考え方を聞いて非常に勉強になった」という声をいただきました。その後、青木玲子先生と佐藤文香先生（社会学研究科教授）が中心となって、同年9月末、一橋大学としても独自に全研究科の若手女性研究者向けのメンタリング・ワークショップが開催されることになり、そこに私も参画させていただきました。

今後は、より多くの女性研究者や学生の声を聞き、その声から彼女たちのニーズを広く深く知り、必要だと思ふことがあれば積極的に発信していきたいらと思っています。



未来に向けた「男女共同参画推進事業」の取り組み



【「男女共同参画推進室」ホームページのご案内】
<http://www.sankaku.ad.hit-u.ac.jp/>

男女共同参画推進室は、イベントや支援制度のご案内等、随時ホームページから情報を発信しています。ぜひご覧ください。



創立140周年に送る
歴代学長からのメッセージ

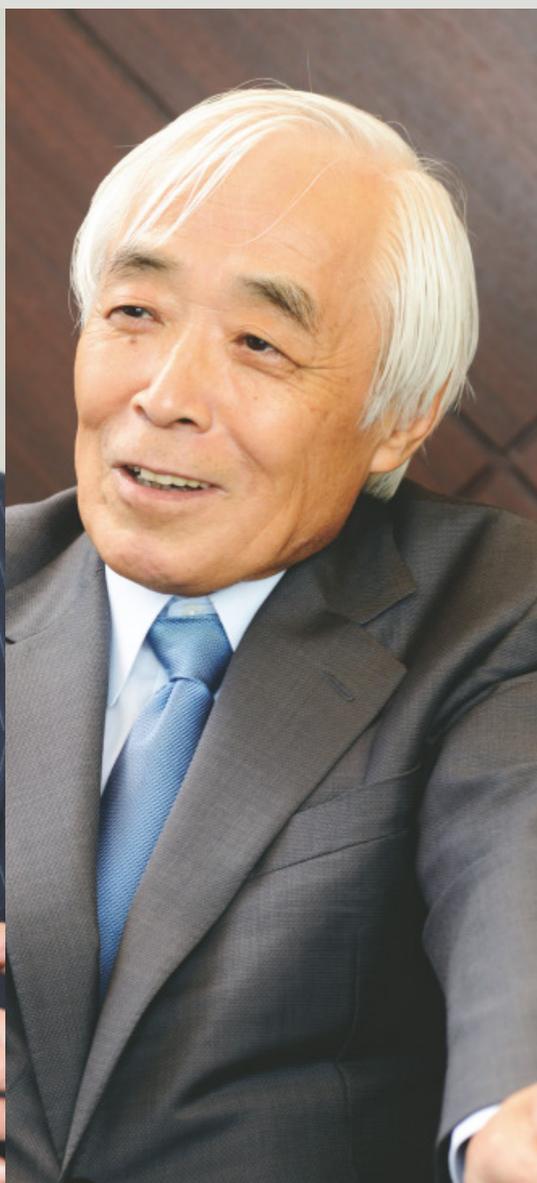
一橋大学らしさを失わず、その強みにますます磨きを



山内 進氏



杉山武彦氏



石 弘光氏

歴代学長の石 弘光氏、杉山武彦氏、山内 進氏から、一橋大学へのエールとなるメッセージをいただきました。このお三方は、2004年に本学が国立大学法人になって以降の学長でもあります。法人化は、1949年の学制改革で東京商科大学から一橋大学に移行して以来の大改革。その大事業の意義とともに、新たな位置づけとなった本学の今後の方向性や、強化すべきポイントについてお話しいただきました。

歴史と伝統。社会科学の研究総合大学というユニークな位置づけ。少数精鋭。特色あるゼミ教育を中心とするカリキュラム。そして、輩出する卒業生の質の高さ。そういった本学の強みを土台として、これからの大学に求められる機能と役割に磨きをかけることが、一橋大学のさらなる発展をもたらすカギであるご指摘いただきました。

一橋ならではの少人数の良さを徹底的に追求すべき

第14代学長 1998(平成10)～2004(平成16)年

石弘光

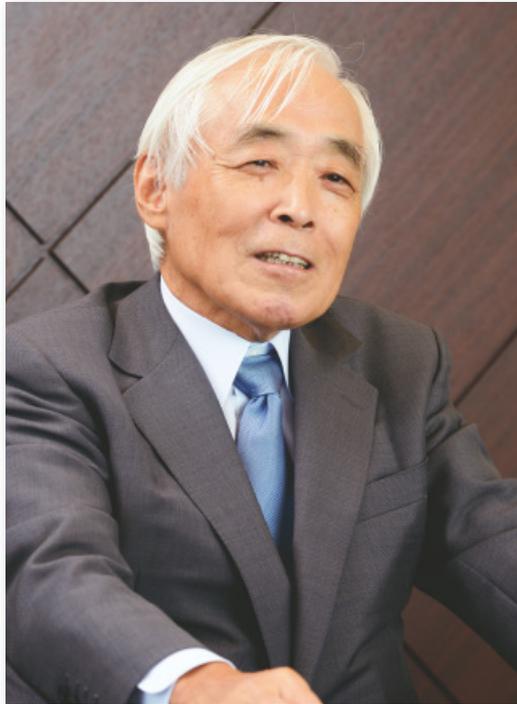
Hiromitsu Ishi

私 学長に就任したのは1998年12月からの6年間で、まさに国立大学の独立行政法人化プロセスと重なります。このプロセスは1999年4月の閣議決定から本格化し、2003年7月に関係法が成立。2004年4月に法人へと移行されました。

国立大学においては、新制大学が発足した1949年の学制改革以来の大改革となり、賛成派・反対派・中間派がほぼ均等に分かれての激論になりました。そうした中で、私は国立大学協会副会長として賛成派の旗頭はながしら的な存在でした。なぜかといえば、それまでの国立大学のような「護送船団方式」での運営に限界を感じていたからです。法人化により、学長を自由に任命できる、外部人材を自由に採用できるようになるなどすれば、それぞれの大学はもつと個性を活かせるわけです。法人化され、大学間競争が始まると大学側には自助努力が求められます。研究や教育、あるいは卒業生の活躍などの面まで切磋琢磨する環境が生まれるのは、日本の発展のためには不可欠のこと。そんな思いで賛成論を主張しました。一方で法人化に反対する声も少なからずありました。「大学に競争市場原理は馴染まない」「現状を変え

るには、無理がある」という意見が典型的なものでしたが、そうした声はいつの時代にもあるものです。

では、一橋大学は何をもって勝ち抜いていくのか。学部1学年の学生数1000人程度という少人数でこの地位を維持発展させていくのは、相当な覚悟と努力を要することは自明です。数の力では、国立や私立の総合大学にはかないません。それだけ人数がいれば、優秀な人材も多く輩出し社会的に認知される確率も高まるからです。その点で、私が一橋大学について懸念しているのは、



トップリーダーを輩出してもなかなかフォロワーが生まれないということ。これまで一橋大学は、多くの個性的なリーダーを輩出してきました。人を育てるのには、時間がかかる。しかし、次のトップリーダーが出るまで、時間がかかりすぎているように思います。

しかし、だからといって学生数を増やせばいいかという、それは少し違います。一橋は一橋ならではの少数精鋭教育の良さを徹底的に追求すべきであると考えます。

追求すべきことの筆頭は、やはり「ゼミ教育」でしょう。一橋のゼミはまさに「全人教育」です。私たちの時代は、教授だけでなく、夫人など家族ぐるみで学生を受け入れ、学生間や先輩後輩間の議論や交流を通じ、人格を陶冶とうやする。卒業後も関係は続き、お互いを高め合っています。ゼミとはそんな存在でした。こんなゼミ制度を持っているのは、一橋大学以外にはありません。時代の流れで一橋のゼミのあり方も変容するでしょうが、この伝統は唯一無二の強みとしてさらに強化し続けるべきです。

また、蓼沼学長が力を入れておられる社会科学高等研究院を核にした「高度研究」の推進も素晴らしい取り組みであると思います。一橋大学は、文部科学省が示す第3期中期目標期間における国立大学法人運営費交付金の「重点支援③」で掲げられている、「卓越した成果を創出している海外大学と伍して、全学的に世界で卓越した教育研究、社会実装を推進する」大学にほかなりません。したがって、いい研究には重点的に予算などを配分し、世界的な業績に仕上げていくことが求められると思います。学生は、自ら4年間もつと知的に「鍛える」必要があると思いますし、積極的に海外に出て修業を積んでほしいと願っています。一橋大生には、そうやって知や意見を磨き、社会に出ることが求められているからです。

また、卒業後にも及ぶつながりの濃さも強みです。同窓会である「如水会」の組織力は、わが国有数の結束力と行動力を誇っています。大学運営側にとって、「如水会」のバックアップほど心強いものはありません。今こそ、大学と同窓会が一体となり、一橋の名を世に広めていく。そんな一橋人一人ひとりの気概が、一橋大学をより強くしていくと確信しています。(談)

卒業生の質の高さこそ、一橋らしい魅力

第15代学長 2004(平成16)～2010(平成22)年

杉山武彦

Takehiko Sugiyama

2 001年からの9年間、一橋大学の副学長・学長として忙しい日々を過ごしました。その後、教員

生活をスタートさせた古巣の成城大学からお招きいただき、5年ほど教授を務めることになりました。また研究生活に戻れるとあって、役員時代にはできなかったそれまでの諸活動をまとめる仕事をしようと思い始めた矢先、東日本大震災が発生。原子力損害賠償・廃炉等支援機構理事長を務めさせていただきました。今、その仕事がようやく一段落したところです。こうして振り返りますと、慌ただしい15年であったと思います。

副学長・学長時代は、国立大学法人化が最大のテーマとなりました。この問題は好むと好まざるとにかかわらず進めていかなければならないものでしたが、私はもっぱら学内や如水会などに理解していただき、協力を要請するメッセージの役割に徹しました。

この法人化は、大学が客観的に評価され、大学間で競争する時代の幕開けとなったわけです。私は以前から、大学の評価ということに対しては懐疑的でした。しかし、バブル経済崩壊後の、いわゆる「失われた10年、20年」の原因の一端は大学教育にあるという批判が力を得たことをもって、自分なりに反省をしたのです。80年代頃から、大学は「レジャーランド」などと揶揄されるようになり、学生

にとつての4年間はパラダイスといわれました。教員にとつても、教育はそこそこで、もっぱら研究にいそしんでいられる環境がありました。「失われた10年、20年」批判に対しては、そのツケが一気に回ってきた結果であると反省すべきでしょう。

したがって、法人化は緊張感を伴うプロセスとなりました。たとえば、シラバスの作成においては、



評価を高めるために毎回の講座の中身をかなり綿密に組む必要性が生じました。しかしながら、システムティックに進められる科目ならばいざ知らず、その時々々の出来事をも教材にするような社会科学の授業においては、事前に決められない部分も多くあります。また、学生の理解度に応じて時間の使い方を柔軟に変えるということもやりにくくなってしまう。過度に評価を意識しては、辻褄合わせになってしまい、本質的な教育の目的を見失う

恐れもあると考えたのです。ですから私は、この評価をめぐり取り組みに関しては、深追いするときりがありません。だととらえ、むしろ「一橋らしい魅力」を見失わないことを意識していました。

その「一橋らしい魅力」とは、ひとえに卒業生の質の高さです。一橋大学は四つの学問分野からなる社会科学の研究総合大学ではありますが、歴史や文化に対する深い見識を持った人材を多く輩出しています。どこに出しても恥ずかしくない、バランスの取れた歴史認識、文化性を持つ人材を、一橋大学は間違いなく育成しています。

大学が競争するとなると、ライバル校に専門科目で負けないように重点的にテコ入れをすることになる。その煽りを食うのは一般教養、リベラルアーツです。先述した「一橋らしい魅力」の源泉は、この一般教養科目によってこそ育まれるものです。深い教養の上こそ、高度な専門知識を涵養(かんよう)することができる。ですから私は、自らが盾になっても、外部の圧力から一般教養科目を守ろうと考えました。これは幻となりましたが、入試において4学部別をやめ、4学部間の垣根をできるだけ低くすることも構想したほどです。「一橋らしい魅力」を備えた人材は、グローバル化が進展した現在において、世界のどこでも通用すると思います。引き続き、その育成に努めていただきたいと思います。

ラグビー部出身である私は、先のワールドカップにおける日本代表の大活躍に胸を躍らせました。番狂わせの少ないスポーツで、なかなか勝てなかったチームが3勝もするほど劇的に強くなりました。これも日頃の厳しい鍛錬の賜物です。学業や研究、大学運営においても全く同様であると再認識しているところです。(談)

大学の国際競争時代に求められるもの

第16代学長 2010(平成22)～2014(平成26)年

山内 進

Susumu Yamauchi

先 頃、中国人民大学に招かれ、マグナ・カルタ制定800年を記念するシンポジウムに参加してきました。中国の大学がオックスフォード大学と提携し、法の支配についてシンポジウムを開くことに驚きを禁じ得ませんでした。中国も大学のレベルでは言論はかなり自由なのです。そして、人治から法治に国の形を変えることに意欲的であることを実感しました。また、同大学法

学院の客員教授となり、その顧問委員にも就任してきました。これからも、国際的な活動も続けていきたいと考えているところです。

さて、昨今、大学においても国際競争が激化しつつありますが、中国や韓国の大学もグローバルな活動に非常に熱心に取り組んでいます。世界中の、特に上位の大学は、教員のみならず学生も世界中から集めています。学生にしてみれば、自国にとられずグローバルな視点でキャリアデザインができる「モビリティ」の時代になっているわけです。

そうした動きに対し、幸か不幸か島国に住んで外国語が不得意な日本人は、遅れを取っているように思えます。日本の大学は国内に目を向けているだけでなく、安泰な時代が続きましたが、国際競争の視点は否応なく持たざるを得ないでしょう。

そういった面においても、大学の世界ランキングは視できない存在になりつつあります。日本の大学はジリジリとランクを下げていることを謙虚に受け止め、世界に向けて発信力を高める必要があると思います。一橋大学をはじめとする日本のトップレベルの大学は、そもそも世界的に高いレベルの内容を持つているわけですから、まずはそれを世界が理解できるように発信し、認知して



もらうことが必要です。また、世界はそれを待ち望んでいることも実感しています。そのためには、個々の研究者は論文を作成する段階から世界への発表をより意識する必要があります。また大学は、世界のトップクラスの大学と戦略的に関係を取り結んで、ハイレベルな大学のネットワークを作り上げていくことが重要だと思えます。我が一橋大学は、2015年度の入学式にロンドン・ス

クール・オブ・エコノミクス、2013年度はソウル大学の学長を招いたことに象徴されますが、国際交流に積極的に取り組んできました。今後はこの流れをより強化し、教員や学生が相互に頻繁に行き来して共同研究を進めるなどの取り組みが求められます。

国 際競争における一橋大学の優位性としては、まずは伝統の強みが間違いなく挙げられると思います。国内トップクラスの「社会科学の研究総合大学」として、ビジネス界や学術界から高く評価されています。しかし

私は学長の頃、今の時代は「社会科学の研究総合大学」という言葉に、より広い意味と活動空間を与えることが必要ではないか、という問題意識を持ちました。指導的人材として社会で活躍するためには、理系の要素を知識の中に持つていてマネジメントする必要性も出てきます。そこで「文理共鳴」という概念を唱え、東京工業大学との連携などに積極的に取り組みました。そうすることで、従来の社会科学の枠から視野を広げ、知的かつユニークな発想力、イマジネーションつまり想像力や構想力も身につけることができるとの考えに依ります。このイマジネーションは、独創的な研究やビジネスを生み出す源泉となるものです。また豊かなイマジネーションを生むためには、リベラルアーツを充実させ、専門教育に取り入れて「プラスアルファ」のある人材を育成することが必要でしょう。そして、やはり積極的に世界に出て行って世界を吸収し、日本を世界に伝えることが求められると思います。そこで一橋大生は全員、海外でも正確にコミュニケーションできるといふレベルが実現できれば、大いなる自信となるのではないのでしょうか。期待しています。(談)

日本の社会科学をリードする大学から、 社会科学における世界最高水準の研究拠点への飛躍を目指して

「開会挨拶」 蓼沼宏一学長

「形式的なものではなく、
今後の基礎を固める実のある企画を」

2015年10月25日、雲一つないさわやかな秋晴れの下、一橋大学創立140周年記念講演会（一橋大学学問史（Ⅰ）―経済学と近現代社会）が開催された。会場となった国立キャンパスの兼松講堂には、3人の名誉教授の貴重な講演を聴こうと、老若男女を問わずたくさん聴講者が集まった。

こうした周年記念日には、華やかな式典が催されることが通例かもしれない。しかし冒頭挨拶に立った蓼沼宏一学長は、「形式的な記念式典や単なる祝賀会ではなく、10年後の創立150周年を見据え、本学の今後の発展への基礎固めとなるような実のある企画を行いたいと考え、実現したものです」と、講演会開催の目的を語った。

「この講演会は、明治8年に商法講習所が開設されて以来、140年にわたる一橋大学の学問の歴史を振り返り、今後のさらなる発展を考えるための企画の第1弾です。現在、一橋大学は、日本の他の大学と同様に大きな転換点にあります。日本の社会科学をリードする大学から、社会科学における世界最高水準の教育研究拠点へと、大きく飛躍しなければなりません。そこに至る道は決して平坦ではなく、10年、20年先を展望した取り組みが必要です。

今回は、経済学の分野における本学の学問の過去・現在・未来を考えるため、いずれも、それぞれの専門分野で研究を牽引されてきた3人の名誉教授の先生方を講演者としてお招きすることができました。皆様、学問の世界にしばし浸って、本学の今後の発展を共に考える時間を過ごしていただければ幸いです」（蓼沼学長の開会挨拶より）

「講演1」 江夏由樹名誉教授

「東アジア近代史のなかの一橋大学」

東アジア史が専門である江夏由樹名誉教授の講演は、まず一橋



蓼沼宏一学長



江夏由樹名誉教授



西澤保名誉教授

大学の歴史とその学問を振り返ることから始まった。1955年10月刊行の『一橋論叢』特集号『一橋大学創立八十周年記念一橋学問の伝統と反省』から、江夏名誉教授は、村松祐次「東洋経済事情」と増田四郎「歴史学」の2つの論考を挙げながら、現実から問題をつかみとり、「学問」へと高めていく道筋を持つ、つまり「現場があること」が一橋大学における学問形成の典型的な例である、と指摘した。そして19世紀末から20世紀初頭（日清・日露戦争以降）、時代はそうした学問を必要としていたとも語る。

「明日、上海に行って会社を起こせる、人脈を築ける人間を育成すること。それが時代の要請であり、一橋大学の興隆期にもあった」（江夏名誉教授）

そして江夏名誉教授は、日本の東アジアにおける経済活動の拡大とともに、如水会が海外支部を開設していった歴史にも言及。

さらに、1860年頃から展開した中国における洋務運動（西欧の近代的兵器と学問の導入）と、一橋大学（当時の高等商業学校）の興隆を対比しつつ、一橋大学の学問の特長は、①現場が生み出した学問、②時代と向き合った学問の構築、③学問分野の拡がりとその体系化の進行の3点にあるという指摘で、講演は締め括られた。

「講演2」 西澤 保名誉教授

「福田徳三と一橋経済学の歴史的伝統」

一橋大学が創立140周年を迎えた今年10月、福田徳三研究会の編集で『福田徳三著作集』（全20巻）の刊行がスタートした。同研究会の代表を務める西澤保名誉教授は、講演の冒頭においてそのことにふれ、さらに記念講演会当日『著作集』の第一回配本の見本が届いたことを報告した。

西澤名誉教授は、1930年6月刊行『如水會々報』の「福田徳三君追悼録」における福田への賛辞（「母校東京高等商業学校を他に先んじて大学化せしむる」「時弊匡救の運動にも関与せる」「二大学者にして一大運動者を兼ねたる」）を紹介。関東大震災後の内務省社会局参与としての活動や、ロシア・科学アカデミー



(1925年)においてケインズと同じテーブルについて議論を行った様子にもふれながら、福田の厚生経済研究、そして厚生闘争の展開と資本主義の前途について、詳しい説明が行われていた。

講演3 鈴木興太郎名誉教授

「一橋大学と規範的経済学の伝統
—理論経済学と経済政策論との対話—」

2003年から5年間実施された一橋大学21世紀COEプログラム「現代経済システムの規範的評価と社会的選択」において、拠点代表を務めた鈴木興太郎名誉教授。その後も2014年4月の一橋大学経済研究所規範経済学センターの発足や、一橋大学社会科学高等研究院(HIAS)の重点研究にも携わるなど、蓼沼学長が課題とする「社会科学における世界最高水準の研究拠点への飛躍」を行ううえで、重要な役割を担う人物である。

「一橋大学は、純粹理論の研究者として出発しつつ、経済政策論への傾斜を次第に強めて転進した経済学者を輩出してきた」

「経済政策の現場から、新たな理論的研究のシーズを持ち帰って経済理論の拡充と進化に資する研究は、ひとり一橋大学のみならず、これからの日本の経済学の脱皮と研鑽に期待しなければならない」

「厚生経済学の哲学的・情報的基礎に関しても、一橋大学には豊かな研究の蓄積があるが、この資産が国際的に発信されて厚生経済学の理論的な進化を先導する展開は、今後のいっそうの研究の蓄積と、国際的な研究ネットワークとの連携の充実に俟つ点が多い」(以上、鈴木名誉教授)

鈴木名誉教授はこれらのメッセージを発信するとともに、『マックス・ウェーバー』職



鈴木興太郎名誉教授



佐藤宏理事・副学長



業としての学問」から「普通、政策は教室で取り上げられるべきではない(中略)教室では予言者や煽動家は沈黙して、教師としての彼が語るのだからなければならないのである」という文章を引用。一橋大学が今後も生きた経済学を研究するうえで、踏まえるべき立ち位置にも言及した。

閉会挨拶 佐藤 宏理事・副学長

「新しいグローバル化の波の中で、
新しい方向を見定める必要性」

最後に、佐藤宏理事・副学長より閉会の挨拶が行われた。佐藤理事・副学長は3人の名誉教授が行った講演のポイントを振り返りながら、19世紀終盤のグローバル化の波の中で一橋大学がその礎を築いたように、現在の新しいグローバル化の波においても、新しい方向を見定める必要性がある、と強調した。

また、佐藤理事・副学長によれば、次期中期計画においては、世界的な研究ネットワークの中でHIASを中心とした先端的な社会科学研究を行うこと、そしてそうした先端的な研究をもとにグローバルリーダー育成を一層推進していくという柱が立てられている。まさに冒頭で学長が言及した「10年、20年先を展望した取り組み」と言える。その基礎固めとして行われた今回の記念講演会は、3時間に及ぶ長丁場にもかかわらず、聴講者の興味関心をつねに壇上に引きつけながら、大盛況のうちに幕を閉じた。

一橋大学創立140周年記念講演会

一橋大学学問史(1) — 経済学と近現代社会

日時: 2015年10月25日(日) 14時~17時

場所: 一橋大学兼松講堂(国立キャンパス)

開会挨拶: 蓼沼 一 橋大学長

講演 1: 「東アジア近代史のなかの一橋大学」 江夏由樹 一橋大学名誉教授

講演 2: 「福田徳三と一橋経済学の歴史の伝統」 西澤 保 一橋大学名誉教授

講演 3: 「一橋大学と規範的経済学の伝統 — 理論経済学と経済政策論との対話 —」

鈴木興太郎 一橋大学名誉教授

閉会挨拶: 佐藤 宏 一橋大学理事・副学長

講演要旨

当日の講演内容について、3名誉教授が要旨をご寄稿くださいました。

東アジア近代史のなかの一橋大学

一橋大学名誉教授、特任教授

江夏由樹

一橋大学の学問の歴史を省みるうえで、1955年にまとめられた『一橋大学創立八十周年記念 一橋学問の伝統と反省』を読み返してみることが、大変興味深い。『一橋論叢』の特集号としてまとめられた本書には、当時の中山伊知郎学長の文章に続き、教員28人（26分野）がそれぞれ担当する学問領域についてその「伝統」と「反省」を記している。現在、その内容は一橋学問の将来を考えるうえで貴重なメッセージとなっている。

講演者（江夏）は東洋経済史を担当していたことから、この特集号の中の村松祐次「東洋経済事情」と増田四郎「歴史学」を主に取り上げ、議論の材料とした。村松教授は一橋大学が商法講習所から出発して、幾多の苦難を経て、高等商業学校、さらに、大学へと昇格していったこと、その歴史がこの大学の学問形成に大



福田徳三と一橋経済学の歴史的伝統

一橋大学名誉教授、帝京大学経済学部教授

西澤保

一橋大学の創立140周年の記念の年に『福田徳三著作集』の刊行を始めることになりました。福田徳三（1874-1930年）は、1896（明治29）年に高等商業学校を卒業して、翌年からドイツに留学しました。

大きく影響していたことを強調し、その典型的な分野の一つとして「東洋経済事情」という講座を挙げた。日清・日露戦争後、日本はその経済活動の現場となるアジアの政治・経済・社会・歴史などを調査・研究する学問を必要とした。根岸信教授が確立したこの講座は、そうした時代状況の中で成長し、現実の問題と向き合う中で、学問的世界を構築していった。講演では、日露戦争後、南満洲鉄道・大連港などの経営で重要な役割を果たした犬塚信太郎、相生由太郎という本学卒業生の足跡も紹介し、当時の実学と学問との間に存在した不可分な関係にも言及した。一方、「歴史学」を担当した増田教授も、一橋では、実際上の必要から発した先学が、研究の円熟とともに到達した独自の境地が、結果的にみて「歴史学」となったことを述べている。一橋学問は現実の諸問題に直面することから生み出され、研究分野の専門化が進みつつも、人文科学の領域をも含む形での学問的拡がり、その体系化を目指す歴史を有していたと言える。

留学中に恩師ブレンターノと『労働経済論』（1899年）を書き、学位論文をドイツ語で出版し、若き同僚と「ベルリン宣言」（1901年）を発して「商科大学設立の必要」を訴えました。その頃から、遺作となった『厚生経済研究』（1930年）までのほぼ30年間が活動期で、本著作集で20巻に及ぶ膨大な著作を書きました。「アダム・スミスが世界の経済思想史において巨峯であり、そ

●福田徳三（ふくだ とくぞう、1874年12月2日～1930年5月8日）経済学者。日本の近代経済学の父といわれる
●ベルリン宣言 高等商業学校（当時）の大学化を求める意見書。福田をはじめ、8人の日本人留学生により1901年1月に発せられた。

●「一橋論叢」1938年1月に創刊した一橋大学の紀要。学問領域で細分化されない総合誌として2006年3月まで刊行された
●中山伊知郎（なかやま いちろう、1898年9月20日～1980年4月9日）経済学者。一橋大学初代学長（1949年5月～1955年10月）
●村松祐次（むらまつ ゆうじ、1911年1月16日～1974年3月6日）経済学者。一橋大学長事務取扱（1969年7月～11月）
●増田四郎（ますだ しろう、1908年10月2日～1997年6月22日）歴史学者。一橋大学第5代学長（1964年4月～1969年7月）



鈴木興太郎

一橋大学名誉教授、早稲田大学名誉教授・荣誉フェロー
日本学士院会員

この講演では、先学が種を播き、今後のいつそのの成熟が期待される一橋大学の経済学の知的資産を、『規範的経済学』に的を絞って語ることにしたい。

第一の資産は、一橋大学の実学精神の一側面として、経済政策の構想と実装に積極的に発言する経済学者が、戦後に限っても数多く登場したことである。中山伊知郎と都留重人はその代表例である。皮肉なことに、中山と都留の共通のメンターというべきシュンペーターは、単純な理論の帰結を現実の政策の場に持ち込む一部の学者の傾向を『リカードウの悪癖』と呼んで戒めたが、中山と都留は『国内開発主義vs貿易主義』論争（中山vs都留）、『戦後資本主義の変質』論争（都留）、『八幡製鐵・富士製鐵の合併』論争（中山伊知郎・篠原三代平vs小宮



こから出発してもよいと同じ意味で……、日本では福田徳三から出発してもよいかと思うのです」（赤松要）と言われました。

福田の活動期にはソヴィエト社会主義が誕生し資本主義システムの大きな転機でした。日本でも社会主義・マルクス主義が高揚し、河上肇はマルクス主義への傾斜を鮮明にしますが、福田は厚生経済・社会政策の有用性を主張し、後の福祉国家・福祉社会論を高調しました。ドイツの歴史・倫理学派の薫陶を受けた福田は、経済学は富と同時に人間の研究であるとしたマーシャルに惹かれました。ケンブリッジのピグーの厚生経済学に学びながら、

その厚生主義・帰結主義―功利主義に満足できず、オクスフォード理想主義を汲むホブソンの人間的福祉の経済学に拠り所を求めました。それは、「生こそが富」と説いたラスキンに従って、貨幣尺度でなく「生」の価値基準を追究するものでした。効用、物財とは別の価値を求める姿勢は、山田雄三はじめ福田の門下生にも受け継がれ、またラスキンを評価し、「生活の質」の向上を追求した都留重人の思想にもつながるように思われます。それはまた、故塩野谷祐一教授がラスキンについて言われた、センの潜在能力アプローチにもつながる「厚生経済学と福祉国家」の一つの源流のように思われます。

一橋大学と規範的経済学の伝統——理論経済学と経済政策論との対話——

隆太郎・渡部経彦）など、戦後日本の代表的な経済論争に主導的な役割を果たしたのである。このように政策志向的な理論家は、その主張において失敗した例も少なくないが、こうした失敗例の根を探って経済学の発展の契機とすることも、実学としての経済学の重要な一面なのである。

第二の資産は、経済政策論の理論的基礎とされる『厚生経済学』（ピグー）の構造を批判的に検討して、社会的評価の哲学的基礎を再検討する伝統である。戦前から戦後初期には中山伊知郎、山田雄三が体现したこの伝統は、その後は塩野谷祐一などによって深められて、現代の規範的経済学における非厚生主義的・非帰結主義的なアプローチに流れ込んでいくことになった。経済研究所に最近附置された規範経済学研究センターは、一橋大学の第二の資産を自覚的に継承して、国際的な研究ネットワークの一つのハブに成長することが、現在期待されている。

●都留重人（つる しげと、1912年3月6日～2006年2月5日）経済学者。一橋大学第6代学長（1972年4月～1975年3月）

●シュンペーター（ヨーゼフ・アロイス・シュンペーター、1883年2月8日～1950年1月8日）モラヴィア出身の経済学者。近代経済学の巨匠といわれる。1931年来日し、東京商科大学（当時）をはじめ、各地で講演を行った。一橋大学附属図書館では、シュンペーターがハーバード在籍時に収集した資料の一部を「シュンペーター文庫」として所蔵している

●塩野谷祐一（しおのや ゆういち、1932年1月2日～2015年8月25日）経済学者。一橋大学第12代学長（1989年12月～1992年11月）

学生の就職状況は？

キャリア支援の現状は？

就職の「一橋」実態レポート

厚生労働省と文部科学省が公表したデータによれば、2014年度の大学生の就職率は96・7%。リーマン・ショック直前の水準まで回復した。しかし、これは就職希望者数に対する割合で大学卒業生数に対してではなく、学校基本調査では就職率は72・6%である。また、「進学も就職もしていない者」が10・3%いる。そんな時代の中で、「一橋大学の「就職力」は現在どうなのか？」に答えるのが今回のレポートの目的。「就職の一橋」と称えられて久しいブランド力や学生の強みは、企業から見て鮮度を保ち続けているのだろうか。学生の就職活動をサポートするキャリア支援室と、就職活動を終えた学生の双方にインタビューし、実態に迫った。

約5割の学生が支援を求め、多い相談事は「自己分析」

一橋大学の就職に関する現状や、取り組みの内容を把握するため、訪れたのはキャリア支援室。学生のキャリア支援や就職活動支援を目的に、個別相談をはじめ会社説明会やガイダンス、面接セミナーの実施等を担っている。お話を伺ったのは、ご自身も一橋大学の卒業生である西山昭彦特任教授。過去には民間企業や研究機関に籍を置き、現在は週5コマの授業も受け持つ特任教授でキャリア開発のプロだ。まずは学生の就職活動における近年の傾向について尋ねてみた。

「メガバンクや商社の人気の高さは、昔も今も変わりません。近年の変化として見受けられるのは、富士フイルムや東レなど
に代表される化学メーカーや、三菱地所や三井不動産といったデベロッパーに注目する学生が増えたことですね。将来性や発展性に対する期待の表れだと思います。そして、学生が就職に求める条件で多いのが、権限委譲があり、早くキャリアアップできる企業。や、人気があるアジアを中心に海外で活躍できる企業です」

一般的に大学のキャリア支援室といえは、就職活動に苦しむ学生にとつての「駆け込み寺」的な存在だ。一橋大学ではどれくらいか、どんな目的で足を運んでいるのだろうか。

「意外だと思いますが、就職を希望する学生の約5割が利用しています。1年間で実施した個人面談の回数でいえば、延べ約2500回。利用する学生は何度も足を運ぶ傾向がありますね。ただ、そこは一橋大生で

キャリア支援室
特任教授・
博士（経営学）
西山昭彦
一橋大学社会学部
卒業。ロンドン大学
大学院（LSE）修
士課程留学、ハーバード大学政治学大学院
修士課程修了、法政大学大学院社会科学研
究科博士課程修了。東京ガス株式会社に入
社後、財団法人中東経済研究所副主任研究
員、株式会社アーバンクラブ取締役、法政
大学大学院社会科学研究所客員教授、東京
ガス都市生活研究所長、東京女学館大学
国際教養学部教授・キャリア開発委員長を
経て、現職。新聞・雑誌掲載記事は1500件を
超える。書籍出版は61冊に及び、著書に「西
山ゼミ就活の奇跡」（プレジデント社）等
がある。



すから、なかなか内定がもらえない」といつた相談もある一方、就職活動を前に「自分に向いている企業」をアドバイスしてほしいという相談が多いです。働く前に決定的な進路を決める新卒主義のもとで、自己分析に苦しむ学生は一橋大学に限らず少なくありません」

西山特任教授は長年にわたり異業種の数
百社、2000人の人々と交流を持ち、産
業界を知り尽くしているだけに、面談に対
する学生の期待も大きいようだ。

実際の就職率が97%と驚異的な理由

「説明会を実施させていただきます」と一橋大
学を訪れる有名企業は後を絶たない。20
15年3月卒の就職率は97%。景気にかか
わらず、学生にとつては「売り手」市場とい
えるだろう。それだけに、自分
分に向かない企業」に受かっ
てしまうというケースも少な
からずある、それは後でミスマ
ッチを生むリスクになると西山特
任教授は指摘する。

「よくあるパターンは、金融と
商社を同時に志望するケースで
す。金融は規制の多い業界で、正
確性、高効率性が求められます。一方で、商
社は常に新分野のビジネスを創造してい
く業界。求められるルールや資質が異なり、
働き方を理解していれば、通常はこの両方
を同時に志望することはないはず」

同じ業界であっても、たとえば企業ごと
に異なる「社風」や「気質」も見逃せない
ポイントだ。業界ナンバー1を目指して成長
を追いかける企業もあれば、各ステークホル
ダーへの貢献に高い意識を持つ企業もある。
さまざまなカラーの違いを熟知したうえで、
本人の個性、仕事への思いと企業との「マッ
チング」を行うことが、キャリア支援室の重
要な使命だと西山特任教授は力説する。

「私たちが重視しているのは、学生が選
んだ就職先に対する「満足度」の高さです。
2014年に実施した学生への調査では、
就職活動の満足度は86%。この数字は、日
本の大学の中でもトップクラスだと思いま
す。入社後の満足度を含めてさらに高めて
いくために、今後もマッチングを核とした
支援にこだわっていきます」

企業が学生を採用したい大学であるとい
う現状に加え、大学卒業生に対する就職率
の高さは、真の意味で「就職の一橋」であ

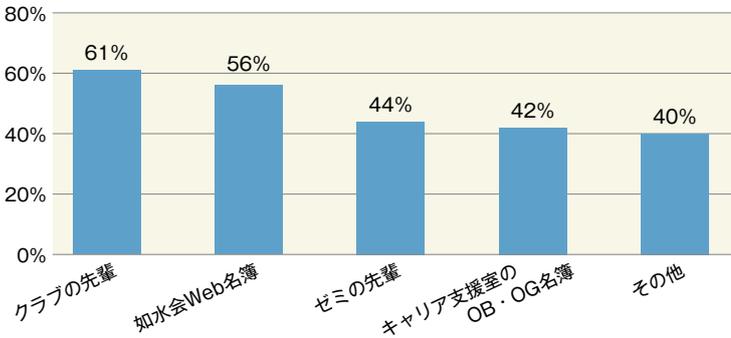


学生「就職活動アンケート」調査結果

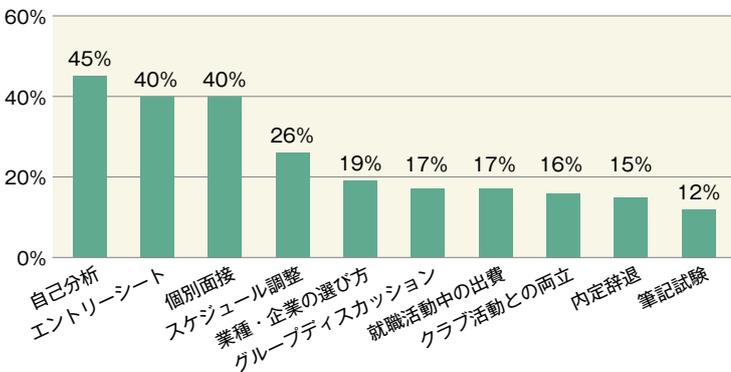
【調査概要】

- ・実施期間：2014年7月9日から2014年8月3日
- ・実施方法：Webにてアンケート回答サイトを作成し、学生に対してメール配信により依頼
- ・回答対象：2015年卒の就職活動を経験した一橋大学の学生（学部生）（留学生を除く）
- ・回答数及び回答率：218人（19.9%）

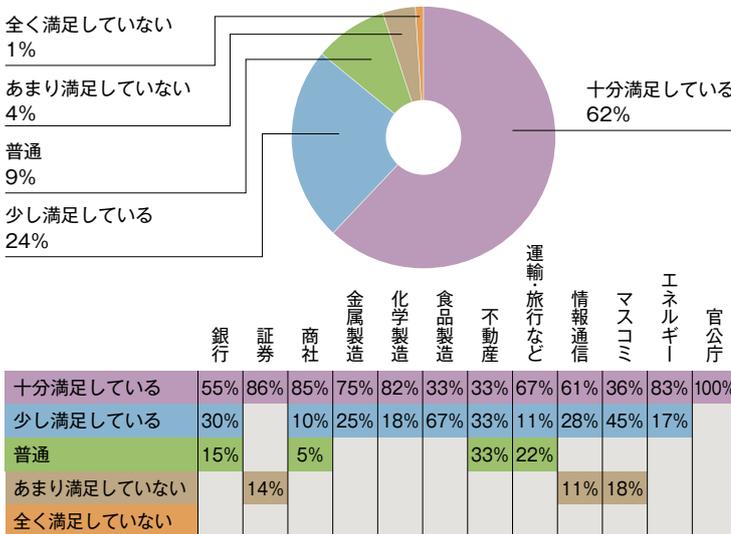
◆OB・OG訪問で会った先輩を見つけた方法（複数回答）



◆内定を取るにあたり、どんなことに苦労しましたか。（複数回答）



◆就職活動の結果は満足できる内容でしたか。（下表は入社予定の業界別）



◆有名企業400社の実就職率の推移

順位	大学名	所在地	2015年	2014年	2013年
1	一橋大学	東京	57.9%	55.6%	54.5%
2	東京工業大学	東京	53.9%	55.9%	53.7%
3	慶應義塾大学	東京	46.4%	43.9%	41.6%
4	電気通信大学	東京	37.4%	29.2%	30.3%
5	早稲田大学	東京	36.1%	32.9%	30.3%

実就職率(%)は、就職者数÷(卒業生数-大学院進学者数)×100で算出。有名企業400社とは、日経平均株価指数の採用銘柄に加え、会社規模や知名度、大学生の人気企業ランキングなどを参考に選定した。
 ※東京大学は一部未回答のため掲載していない。
 出典：2015年大学通信調べ「有名企業400社の実就職率ランキング」

「一橋大生の強みとして企業から評価が高いのは、スキルとしての『論理的思考力』です。高いモチベーションの持ち主ということでは、目標に向かって困難に耐えながらひたむきに頑張る『運動部』や、異文化の中で切磋琢磨できる『留学』の経験者であれば、さらに就職で成功しやすいタイプ

「二橋大生は真面目で優秀と思われる反面、地味で堅いといったイメージもあるのですが、ぜひとも改善したいところです」

「学生と接していて感じるのは、たとえば周囲へのインパクトがですね。グループディスカッションの場で存在感を示す発言力や影響力は鍛錬の余地があると思います。そういう意味では、第一印象マネジメントも不足していると感じています。コンテンツに自信があるだけに、他者に自分をアピールする意識が弱いかもしれません。一橋大生は真面目で優秀と思われる反面、地味で堅いといったイメージもあるのですが、ぜひとも改善したいところです」

「一橋大生は真面目で優秀と思われる反面、地味で堅いといったイメージもあるのですが、ぜひとも改善したいところです」

「学生と接していて感じるのは、たとえば周囲へのインパクトがですね。グループディスカッションの場で存在感を示す発言力や影響力は鍛錬の余地があると思います。そういう意味では、第一印象マネジメントも不足していると感じています。コンテンツに自信があるだけに、他者に自分をアピールする意識が弱いかもしれません。一橋大生は真面目で優秀と思われる反面、地味で堅いといったイメージもあるのですが、ぜひとも改善したいところです」

「一橋大生は真面目で優秀と思われる反面、地味で堅いといったイメージもあるのですが、ぜひとも改善したいところです」

「一橋大生は真面目で優秀と思われる反面、地味で堅いといったイメージもあるのですが、ぜひとも改善したいところです」

「一橋大生は真面目で優秀と思われる反面、地味で堅いといったイメージもあるのですが、ぜひとも改善したいところです」

「一橋大生は真面目で優秀と思われる反面、地味で堅いといったイメージもあるのですが、ぜひとも改善したいところです」



内定先企業

トヨタ自動車株式会社

10年後、20年後、 どんな人生を過ごしていきたいのか。 自分に問う就職活動でした

「志望していない」業種に
触れることも、
マッチングを確かめる近道

一橋大学において女子学生は、依然として少数派。一橋大生を採用したい企業からは、男子学生以上に注目される存在といえるだろう。ましてや、社会学部4年の竹内紗和子さんが選んだ製造業においては、女性社員の採用は難しいといわれるだけになおさらだ。彼女の就職先決定までのプロセスに迫ってみた。

「考えたことが形になり、商品となって愛着が湧く。そんなモノづくりの魅力に惹かれ、就職を意識した頃から漠然と『自分には製造業が合う』と思っていました。とはいえ、初めから進路を絞るのは怖かった

ので、本当に自分と相性が高い業界なのか、確かめてみよう」と就職活動を始めたんです」

竹内さんが最初にとったアクションは、意外にも『製造業以外』の業界に触れることだった。

「金融、シンクタンク、不動産、経営コンサルティング、ITなど、気になった業界について研究し、就業体験ができるインターンシップにも4社ほど参加しました。しかし、働きがいや働く心地よさを感じる企業はありませんでした」

個の活躍よりも、フォア・サ・チームの精神を大切にしたい。そんな自分の価値観に気づいたことも、モノづくりに総力を結集して取り組む製造業に絞る決意につながったという。就職活動中のエピソードについて

て尋ねてみた。

「面接などを通じて感じたのは、一橋大出身というスペックだけでも自分を『差別化』できるということです。論理的思考力があるといったイメージが、スタートラインに立った時から有利に働くのは確かです。一方で、『堅い』『地味』といったイメージも企業側にあると分かっていましたから、人とのコミュニケーションが好きで明るい性格ということを印象付けられるよう、自分なりに対策を立てて臨みました」

前ページで西山特任教授が必要性を説いていた『周囲へのインパクト』や『第一印象マネジメント力』の強化に、彼女が自ずと取り組んでいたことも就職活動での勝因といえるだろう。

軸からぶれることなく、 悩んだ末の選択なら 後悔しないはず

第一志望の企業に内定した彼女だが、振り返れば就職活動は『自分と向き合う時間』だったと話す。

「就職活動を始める前、まずは自分についていろいろな質問をぶつけました。どういうことなら頑張れる？ どんな人々や環境の中に身を置きたい？ 人生において大切にしたいものは何？と。かなりの時間を費やしましたが悩んだかきがあって、次第に将来に対して希望していることが明確になっていきました。①やりがいを持って働きたい、②仕事と家庭を両立できる会社に勤めたい、③幸せな家庭を築きたい、そんな項目でした」

入社を決めた自動車メーカーは、彼女に

とって『自分が理想とする人生』を最も実現しやすい選択肢だったという。

「私の出身地である愛知県に本社があり、子どもの頃から身近な存在だったことも後押しになりました。とはいえ、そのことが決めた理由ではありません。自動車業界は今後ますます資源環境問題と対峙していくことになり、将来性でいえば不透明です。ですから、ある意味でリスクをとるという選択でもありました。ただ、不安を上回る魅力を感じたのは確かです。まだまだ男性社員



の比率が高い業界ですが、ここ最近ダイバーシティの推進に力を入れ、これからもっと女性にとって働きやすい職場になっていく手応えが決め手になりました」

最後に、就職活動を成功させる秘訣について聞いた。

「就職先を選ぶにあたって、何にプライオリティを置くかは人それぞれです。私の場合は、家庭と仕事の両立にも重きを置き、長く働き続けられる環境を条件にしたわけですが、『10年後、20年後、どんな人生を過ごしていきたいのか』と考えてみたことが良かったと思います。導き出した選択の軸からぶれることなく企業を選べば、相性は合うはずですから」

ベストな選択かどうかは、やってみないと分からない。しかし、悩んだ末に決めたことであれば後悔することはない。そう彼女は付け加えた。

一橋大学政策フォーラム

非常時における行政対応 法学と経済学の共同の取り組みを通じて



野田博教授



法学と経済学の知見を 存分に活かし ソフトの側面からの 危機管理を考える

2015年9月4日（金）、2015年度第1回一橋大学政策フォーラムが開催されました。テーマは「非常時における行政対応 法学と経済学の共同の取り組みを通じて」です。会場となったホテルメトロポリタン仙台（宮城県仙台市）は、平日の夜にもかかわらず、150人を超える方々が満席となりました。

今回のシンポジウムでは、法学部と経済学部の共同研究プロジェクト（一橋大学法経合同研究プロジェクト）として、過去2年間、「非常時における適切な対応を可能とする社会システムの在り方」を研究してきた成果が報告されました。特に、非常時における行政の対応や住民との関係について、個人情報共有、震災時の規制緩和、被災直後の所有権制限、集団移転政策、自治体間の協力といったトピックスについて議論を深めることに主眼が置かれました。自然災害に対する危機管理とい

うと、耐震性強化や防潮堤建設などハードの側面が強調されがちですが、このシンポジウムは、法学と経済学の知見を存分に活かし、むしろソフトの側面からの危機管理を参加者の方々と考えていく場となりました。

開会の挨拶では、野田博教授（一橋大学大学院法学研究科）より、法経合同研究プロジェクトが行ってきたさまざまな合同研究会の紹介がありました。続いて5人の実務家・研究者によって、行政対応の課題に関する報告が始まりました。

まずは《実務家から見た大震災時における行政対応の課題》という切り口で、実務家2人の報告からスタートです。

「災害対応と個人情報の利活用」

岡本 正氏

（岡本正総合法律事務所弁護士）

1人目は、弁護士の岡本正氏。岡本氏は「災害対応と個人情報の利活用」という演題で、東日本大震災当時、自治体の個人情報保護条例の条

文解釈によって混乱が生じた事例と、関係各所が連携し合っとうまく乗り越えた事例を紹介しました。「自治体が病院などに住民安否の照会をしたところ回答を得られなかった」



「自治体が視覚障害者団体の求めに応じて、避難所の避難者リスト

と視覚障害者の情報を突き合わせ、視覚障害者の支援につなげた」など、自治体によって対応が分かれていたことが明らかになりました。

この反省のもと、自治体は2014年4月に施行された改正災害対策基本法を活用し、行政が災害時要配慮者の名簿を作成して、支援団体と事前に共有しておくこと。併せて、災害対策基本法や災害救助法などにある都道府県知事・市町村長のさまざまな権限や義務を十分に把握しながら、日頃から現場で法律運用訓練とレビューを積み重ねること。岡本氏はこのような地道な取り組みの重要性について強調し、自身が創設した災害復興法学をはじめ防災法教育の重要性を訴えました。

「石巻市における復興事業に携わって」

野村 裕氏

（石巻市役所法制企画官／弁護士）

2人目の実務家は、石巻市役所法制企画官で弁護士の野村裕氏です。

野村氏は、石巻市について、東日本大震災の際（多くは津波により）全壊した住家棟数が約2万棟（被災地全体の16・1％）にのぼる、最大規模の津波被災自治体であると紹介したうえで、同市の復興事業について、集団移転促進事業（高台移転）を中心に講演を行いました。



住まいの再建方針は個人の事情により時を追って変化するので、被災者数が多くなると意向を把握し続けるのが難しいこと。しかしながら、現行の高台移転の制度は、1戸ごとの被災者に着目して進める、融通が利きにくい制度であるため、復興の現場で時間や手間をかけている実情などが報告されました。

また、復興事業の過程で、数世代前から相続登記未了の土地や権利が問題になり、相続調査・多数の相続人の対応に困難を生じている実態を踏まえ、平時における基本的な不動産権利処理制度の見直し、法整備が必要であると野村氏は訴えました。

「震災緩和と防災法制」

薄井一成准教授

（一橋大学大学院法学研究科）

次に《研究者から見た大震災時における行政対応の課題》という切り口で、3人の研究者からの報告に移



経済学研究科長 大月康弘

三井住友銀行企業調査部 (LN) 副部長 ポール・グラハム氏による講義



グローバル人材の理想像をつかむ 三井住友銀行寄附講義 《EUにおけるガバナンスと経済運営》

**EUのガバナンス分析を通じて
グローバル人材を
養成するために講義を開設**

三井住友銀行寄附講義《EUにおけるガバナンスと経済運営》は、2013年度に経済学部開設された。欧州委員会（ブリュッセル）からの支援により運営されるEUSI (EU Studies Institute, Tokyo)、また文部科学省概算要求事業ともタイアップして、本学におけるEU研究・教育の重要な一翼を担ってきた。

三井住友銀行及び関係機関から第一線の講師陣を招き、律動するEUの産業と金融についてお話を伺っている。また、EU研究者を非常勤講師に迎え、EUのガバナンス構造をも含め講義を展開している。経済学部生に限らず、ヨーロッパ世界の現況分析を通じてのグローバル・リーダー養成が主な目的だ。

経済のグローバル化がますます進展しつつある中で、EU加盟各国の財政・経済活動について知見を深め、そのガバナンスについて分析できる人材を養成することとは、日本経済にとつて喫緊の課題である。同講義の運営責任者である経済学研究科長・大月康弘教授は、一橋大学に寄せられる学界、実業界の期待をこう語る。

「もともと実業界には、日本の将来を見据えての汎用的なグローバル人材養成は欠かせないという認識がありました。そ

して経済界、実業界としてどのような大学支援が可能か、さまざまなネットワークの中で議論がなされてきたようです。その流れの中で、経済同友会や中央教育審議会が指導的お立場にある北山禎介取締役会長のおられる三井住友銀行さんからおファーをいただき、EU及び世界経済の理解を助ける教育プログラムとしてお受けしました。

本学の強みであるヨーロッパ研究を基礎に、律動する現代ヨーロッパ、またEUの戦略と苦悩、EUを取り巻く国際経済情勢等々について理解を深める機会を提供することになったのです」（大月研究科長）

**EU研究の学術拠点EUSI、
EUIJの幹事校として
参加校の学部生・大学院生に
本寄附講義を開放**

EU研究を強みとしている背景には、一橋大学が2004年よりEUIJ (EU Institute in Japan) 東京コンソーシアムの幹事校を務めてきたという実績がある。EUIJは、日本におけるEU研究のための学術拠点として、一橋大学・国際基督教大学・東京外国語大学・津田塾大学の4校からなるコンソーシアムにより運営されている。EUSIと同じく欧州委員会から補助金を受け、EU関連教育科目と講義を設置し、4大学間での単位互換を

推進。セミナー、ワークショップ、シンポジウムなどを開催してきた。

「寄附講義にはさまざまなオプシオンがありました。本学はこの素地があったからこそ、『EUにおけるガバナンスと経済運営』という独自の研究教育領域を設定することができました。EUの現下の目標は何と言っても経済統合です。その流れをしっかりとつかんでいくために、経済学研究科主導で講義を行うことになりました」(大月研究科長)

さらに本寄附講義は、一橋大学も含めたEUIJ東京コンソーシアム4校と、大学院向けのEUSIへの参加校(慶應義塾大学・津田塾大学)の学部生・大学院生にも門戸が開かれた。

1年間の留学を行う GLPに先立ち 寄附講義の財源をもとに 海外研修を実施

本寄附講義においては、EUIJの運営を通じて蓄積されたEU研究をベースに、「グローバルリーダーズ・プログラム」(GLP)との連携も企図された。GLPはグローバル社会における「キャパテンズ・オブ・インダストリー」の育成を目指して、本寄附講義と同じく2013年度にスタートした

プログラムである。

経済学部におけるGLPは、1年次終了時に英語力と学部科目のGPAなどを基準に選抜された15人程度の学生が対象だ。2年次に経済学の専門知識を英語で学び、3〜4年次には海外協定校へ1年間留学、帰国後には大学院レベルの専門科目を英語で学ぶことになっている。

「GLPに選抜された学生は——必修ではありませんが——2年次にこの寄附講義を受け、その後ヨーロッパに12日間ほど研修に行きます。別に中国班もあります

が、ヨーロッパ班は、今年はパリ第七大学等を訪問、英語でプレゼンを行いました。

ただし、英語を使うことは手段であった目的ではありません。本学は社会科学の大学ですから、目的はあくまで自分で問題を提起する能力を培うことです。学生のアンケートを見ると、寄附講義で学生たちのEUやそれを取り巻く国際情勢に対する関心や問題意識が刺激され、その後の研修や1年間の留学に活かされていることがよく分かります」(大月研究科長)

第一線で活躍する講師陣が 重ねてきたキャリアから グローバル人材の理想像を つかみとる

最後に、本寄附講義が持つキャリア教育の側面にもふれておきたい。2015年度の講師陣は11人。第一線で活躍する40〜50代のプロフェッショナルたちである。そして学生にとっては、グローバル人材のロールモデルでもある。大月研究科長はこの貴重な機会を活かすため、講師たちにある依頼をしたそう。

「講義のテーマは基本的に講師の皆さんにお任せしました。ただその中で10分でも20分でも、ご自身のキャリアを失敗談を含めて語ってほしいというお願いをしました。

講師の皆さんは、ヨーロッパのみならず、北米、アジアなど、世界中で豊富な経験を積んでこられた達人です。また何とも魅力的な方たちでした。そんな方々に、長いキャリアの中でどんな困難に遭遇し、どう乗り越えてきたかを語っていただくことは、成功体験が先行している学生たちには、とても大きな刺激になりました」(大月研究科長)

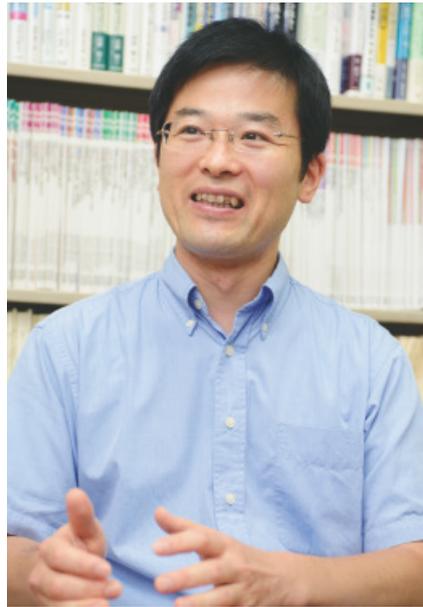
講義を通してEUに関する知見を深めると同時に、現役のプロフェッショナルによる体験談から、今後求められるグローバル人材像を内面化していく。本寄附講義は学生にとって、このような貴重なステップを踏む場になったと言えるだろう。

講義テーマ
EU統合の歴史と欧州経済
EUにおける金融市場の統合とユーロ導入
欧州債務危機の発生と対応、今後の方向性
英国からみたEU統合とユーロ導入、英国の戦略
EUにおける環境・エネルギー政策
EUにおける産業政策
欧州における雇用政策
EUにおける金融ビジネス①：EUの金融マーケットと邦銀の欧州戦略
EUにおける金融ビジネス②：コーポレートファイナンス
EUにおける金融ビジネス③：プロジェクトファイナンス
EUにおける金融ビジネス④：トレードファイナンス
当行のグローバル人材育成



短期海外調査報告書

管理会計を「医療現場」に持ち込み、 病院経営の未来を切り拓きたい



「管理会計の専門家が 不在」だった医療業界

私の研究分野は「管理会計」ですが、研究の対象としてきたのは一貫して「病院経営」です。管理会計とは、会計情報を経営者の意思決定や業績の評価・管理に役立てることを目的としたものです。そうした経営管理の仕組みを、私は「医療の現場」に導入しようと長年取り組んできました。

スタートさせたのは1990年代の半ばです。経済成長が下降線をたどり始め、高齢化社会に突入していくターニングポイントと言える時期でした。国が病院の診療報酬の抑制に動き始め、将来の経営難を見越した対策として「管理会計」に注目したのです。

当時、私は一橋大学商学部卒業後に入ったシンクタンクに勤務していましたが、病院経営に関心を持ったきっかけは、厚生省（当時）が関わる病院の原価計算プロジェクトに参加したことです。大きなやりがいを感じました。その頃、医療業界には管理会計の専門家がおらず、手つかずの状態だったからです。1980年代までは経済成長とともに診療報酬が上がり続け、1990年代になって伸びが鈍化してからもストックがありましたから、管理会計を導入する必要がなかったわけです。「病院」お金の話はそぐわない」という固定観念が根づいていたことも一因かと思います。

当初は国からの受託研究という形でプロジェクトに携わっていました。それだけに、自分なりに納得できるまで取り組むことができずフラストレーションが溜まっていきました。そこで一念発起してシンクタンクを辞め、大学に戻って研究を続けることにしました。

「医療管理会計とは、 質と効率」を両立させる活動である

私が研究してきた「医療管理会計」は、私が研究を始めた90年代半ばには、すでに米国の病院では20年以上前から導入が始まっています。日本でも今となっては一般的になっていますが、潮目が変わったのは2003年です。大学病院から実施された診

療報酬制度の見直しがありました。投薬や検査などを行えば行うほど収入が上がる「出来高制」から、疾患ごとに一日当たりの診療報酬が決まる「定額制」に移行されたのです。そのため「コスト管理」という発想を病院経営に取り込む必要が出てきたのです。

病院経営では、人件費をはじめとして病棟や医療機器にかかる費用など「固定費」が7〜8割を占めます。割合が高いほど、利益に大きな影響を与える「収益」をコントロールしようという意識が働くものです。ところが、定額制への移行で収益を自由に増やせない状況になり、安定的に利益を確保するにはコスト管理が不可欠になったわけです。

ここで誤解のないようにお話ししておきますと、コストを管理するということは、安全性を含めて医療の「質」をなおざりにすることではありません。病棟や医療機器の稼働率・回転率を上げ、提供する医療サービスの費用対成果を向上させることで、採算がとれるようにする。また、後発医薬品の使用を促進したり、医師以外でもできる仕事を看護師に代替させたりすれば、医療の質を維持しながら費用を低減させることが可能になります。技術の進歩に対応した高価な機器への投資を高い頻度で行いながら、医療水準を高く保つためにもです。

つまり医療管理会計とは、医療の世界で二律背反と

思われがちな「質と効率」の両立を実現させるための活動なのです。

管理会計に関する「教育活動」で、研究成果を医療現場にフィードバック

導入にあたっては、効果を出す鍵となるポイントがあります。その一つが「責任センター別原価計算」の実施で、企業で言えば「部署」にあたる「診療科」別に財務状況を把握することが重要です。

原価計算を実施するうえで責任者となるのは、経営者と医療職の間に立つ現場の事務系管理職ですが、現状では人材が十分に育っているとは言えません。また現場の医療系管理職の管理会計に対する認識は低いのが現状です。そこで私は、研究活動の傍ら、病院の管理職に対する「教育活動」にも力を入れています。最近の例を挙げると、一般社団法人日本病院会が主催する病院管理職向け研修・スクーリングや、日本赤十字看護大学大学院での経営管理職にある看護師の方々を対象にした講義などを行っています。

原価計算の目的の一つは、「業績評価」に役立てることにあります。ただし評価するのは損益だけではなく、財務以外の各種の目標の達成度なども対象になります。ちなみに、そのようなシステムとして有名なものが「バランス・スコアカード(BSC)」です。財務指標を中心とした業績管理手法の欠点を補うものとしてアメリカで提唱され、四つの視点(財務・顧客・業務プロセス・学習と成長)で評価される点が特徴です。病院事業に留まらず、介護事業や非営利組織など、「質と効率」の両立が強く求められる事業団体に適したシ



ステムと言えるでしょう。

いずれにせよ、業績評価で大切なのは「やり過ぎない」ことです。利益偏重になれば質の低下をもたらしますし、経営状況に合わせた仕組みの導入を心掛けるべき。バランスが大事だということです。

時代が変われば、経営学も変わる。

**「未踏の分野」に活かし、
社会をより良くしたい**

医療管理会計を導入するメリットは、病院経営を安

定させることに留まりません。各種医療職や事務職に蓄積された知見が、職種を超えて全員に共有され、病院全体としての知識水準の底上げにつながっていく。そんな副次的なメリットも生み出します。なぜなら、管理会計活動の中で、病院スタッフが「丸」となって提供する医療サービスの設計図を引き直すことになるからです。

病院には数多くの人が働き、数多くの患者さんやご家族がいらっしやいます。規模が大きくなるほど、大きな雇用を生み出す「吸収力」のある場と言えるでしょう。高度な医療環境とホテル並みの施設を備えた日本最大級の私立総合病院として有名な亀田総合病院(千葉県鴨川市)はその好事例と言えますが、国が取り組んでいる「地域創生」という観点でも重要な役割を担う拠点になると考えています。

振り返れば、私は社会が必要としている管理会計とは何かを追究してきた気がします。時代が変われば、経営学も変わる。医療機関や国のプロジェクトに携わってきた異端をいく研究者として、これからも未踏の分野を切り拓いていくつもりです。(談)

商学研究科教授 荒井 耕 (あらい・こう)

1994年一橋大学商学部卒業。富士総合研究所(現・みずほ情報総研)勤務を経て、2001年一橋大学大学院商学研究科博士課程修了。大阪市立大学大学院准教授、一橋大学大学院准教授等を経て2012年より現職。その間、エジンバラ大学(公会計部門)やUCLA(医療サービス部門)で在外研究に携わるほか、東京医科歯科大学大学院で「財務・会計」の講義を担当(2004年度～現在)。また、厚生労働省や医療経済研究機構等の管理会計に関わる各種研究委員会や、中央社会保険医療協議会(中医協)の診療報酬調査専門組織保険医療専門審査員(医療機関のコスト調査分科会委員)を歴任。2015年より中協の公益を代表する委員(三号委員)、費用対効果評価専門部会・部会長を務める。近著に『病院管理会計:持続的経営による地域医療への貢献』(中央経済社、2013年、第43回日本公認会計士協会学術賞-MCS賞受賞)等がある。

ビジネス・ローの「国際人材養成」を担う 数少ない大学院として



グローバル化を掲げながら、
「英語」で学べる場が
ほとんどないという矛盾

問題意識を持ったきっかけは、2013年に私が国際企業戦略研究科（以下、一橋ICS）の教員になる際に「東京には、英語でビジネス関係の法律が学べる大学院が一枚もない」という事実を聞かされたことでした。私が教員を務める「一橋ICS経営法務専攻のミッション」は、現役の社会人向けに最先端の理論と実践の融合を目指した法教育を行い、企業のグローバル化に対応できるビジネス・ローの専門人材を養成することにあります。それにもかかわらず、名立たるグローバル企業が数多く存在する日本の首都に英語でビジネス・

ローを学べる大学院がないとは、正直驚きました。企業経営がグローバル化、複雑化する中で、ビジネス・ローも絶えず変化していきます。英語でビジネス・ローを理解できないとそうした変化をリアルタイムでとらえることもできません。学生たちは最先端のビジネス・ローを自分の仕事に役立てたいという志を持って入学してくるわけですから、その期待に応えるためにも「英語でコーポレート・ガバナンスの授業を行いたい」というのが私の当初からの願いでした。

経営法務専攻の授業は基本的に日本語で行われますが、私が担当する授業ではあえて英語のみを使うことをルールにしています。講義やディスカッションはもちろん、レポートも英語で書き、プレゼンも英語で実施することを学生に求めています。テーマは本人の自由で、日頃の業務や過去に遭遇したケースに照らし合わせて書いてもらうなど、特に制約は設けていません。なぜなら、とにかく英語に慣れ、場数を踏んでもらうことも学習目的の一つに置いているからです。こうした努力が実を結び、2014年度から交流協定に基づく交換留学生の受け入れを開始し、英語の授業も充実してきています。今年度は年間8科目、来年度はさらに4科目増やす予定です。

大事なことは「自信」をつけること。日本のビジネスパーソンに足りないものは、「能力」というよりも「勇気」だと思います。英語を使う勇気を持てば、もっとグ



ローバルに活躍できる。私はそう信じて疑いません。

授業を英語で行うほかに私が重点を置いているのは、「アウトプット（実践）」です。いくら授業で最先端の理論を学んだとしてもビジネスの現場で実践できなくては意味がありません。私自身、教職に就く前の17年間は米国の弁護士としてビジネスの現場で働いていました。その中でいかに理論と実践を融合していくことが重要かを痛感したのです。私の専門は「コーポレート・ガバナンス」で、企業経営のルールとなる法律づくりを意味し、「企業統治」とも言われる領域です。担当している科目の例を挙げますと、国際契約の作成に取り組む「International Contract Drafting」（国際契約実務）や、米国の商法の基礎を身につける「Introduction to American Business Law」（アメリカビジネス法入門）、主要各国の代表的なコーポレート・ガバナンスを比較しながら学ぶ「Comparative Legal Studies on Corporate Governance」（比較コーポレート・ガ

バナンス)や、交換留学生向けに日本の商法を教える「Introduction to Japanese Business Law」(日本ビジネス法入門)といったものがあります。

授業では、アウトプット(実践)に多くの時間を割くようにしています。たとえば、学生が実際に業務で経験した事例を元に、「中国とインドネシアで投資を実施した場合、契約関係や政府通知の手続き等の違いは？」といった課題に取り組んでもらうわけです。

ビジネス・ローのグローバル・スタンダードを身につけることに加え、それを英語で専門的に学ぶという点とは、ただでさえ日中は企業等での仕事を持つ学生にとって2倍ハードになります。ただ、最先端の理論と実践を英語で集中的に学ぶことができることで、2年間が、将来的に実り多き時間になることは間違いありません。

学生の顔ぶれに表れる

企業内専門家の必要性

経営法務専攻は言わば、ビジネス・ローの企業内専門家^①を養成するプログラムで、現在学生の多くは企業の法務部門に所属している方々です。学生の中には企画部門に携わっている方や公務員、新聞記者などいても、顔ぶれは多彩で法学部出身者だけではありません。業種も、金融業、製造業、官公庁、教育機関、情報・通信関係、貿易関係と多岐にわたります。加えて、来年度から授業を英語で行う体制ができることによって、すでに日本で資格を持った弁護士等にも広がるのが予想されます。

学生は自身の企業活動の中で直面する諸問題にどう対応していくか、ビジネスに直結した法律を実践的に

マスターし、仕事に役立てようという高い意欲を持って通われており、各授業も業界、職種を超えて活発な意見が交換される場となっています。

複雑化する社会の中で、企業の規模にかかわらず、社内多様な業務を法的側面からサポートする体制の構築は急務となっています。知的財産に関連する法律が絡む商品の開発や、外部との契約を扱う部門に限らず、今や人事や総務などあらゆる部門で法的問題への対応が求められています。国際法務を熟知しなければ海外にビジネスの活路が拓けないとなれば、法務体制のグローバル化も、企業にとって喫緊の課題です。

経営法務専攻の開講科目はビジネス・ローに特化しており、会社法、経済法、知的財産法などまさにこうした企業の今日のニーズに応えるものです。

自国と他国を

ビジネス・ローでつなぐ

優れた懸け橋が必要

企業の経営法務のグローバル化の水準を世界と比べた時、日本は確実に遅れている。これは私がつねづね感じている問題点です。

遅れてしまった背景や理由はいろいろと考えられます。たとえば、日本企業はこれまで国内での活動だけで経営が成り立ってきましたし、さらに言えばそれが精一杯でした。海外に進出するといっても駐在所を置く程度で、海外部門が本社に置かれ他の部門と肩を並べることもレアなケース。つまり、グローバルで通用する水準の法務は必要のない時代を歩んできたわけです。また、法学Ⅱ司法試験突破のための学問^②といったイメージが強すぎるためか、人材教育にグローバルな

経営法務のスペシャリストを育成するプログラムが組み込まれることもなかったように思います。そして結果的に、外部の涉外弁護士等の法律家との間に、歴然とした専門知識の差が生まれたのではないのでしょうか。

海外での売上げ比率が伸びていき、スピーディな経営判断がいつそう求められるようになった今、そのサポート役となるグローバル・ビジネス・ローの企業内専門家は不可欠です。そう企業は実感しているはずで、本社の経営陣と外部の法律家をつなぎ、さらに言えば日本と世界をつなぐ懸け橋として、課題解決のための専門知識や円滑なコミュニケーション力への期待はますます高まっていくでしょう。

グローバル化の中で、自国と他国双方に特有な事情や手法を、ビジネス・ローによっていかに統合するか。その手腕を発揮できる優秀な人材を、もっと社会に輩出していく必要があると感じています。そこで、経営法務専攻では、学生のさらなるレベルアップのための新たな教育プログラムの展開を図っています。海外のロースクールへの留学プログラムの充実もその一つです。^③国際人材の養成こそ、私たちに課せられた使命。一橋ICSの教員として、そう心に刻んでいます。(談)

国際企業戦略研究科教授

Bruce Aronson

(ブルース・アロンソン)

1974年ボストン大学卒業 (AB)、1977年ハーバード大学ロースクール卒業 (JD)。ヒル・ベッツ&ナッシュ法律事務所、ヒューズ・ハーバード&リード法律事務所、東京大学上級フルブライト研究員、コロンビア大学ロースクール準研究員、ミシガン大学ロースクール客員教授、東京大学客員准教授、クレイトン大学ロースクール教授、日本銀行金融研究所客員研究員、早稲田大学法文学術院上級フルブライト研究員を経て、2013年7月一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授に就任。長島・大野・常松法律事務所の顧問も務める。研究分野はコーポレート・ガバナンス、法曹、資本市場の比較研究。近著に『海外からみた日本企業のガバナンスにおける問題—実効性のあるガバナンス改革の方策 (商事法務1991号)』がある。

マイナンバーと 個人情報保護の高度化

一橋大学名誉教授・特定個人情報保護委員会委員長 堀部政男

I はじめに

番号時代が現実のものとなった。自然人である個人には12桁の「個人番号」、法人等団体には13桁の「法人番号」が付される。国立大学法人一橋大学も、法人として「法人番号」の対象である。

番号法などと略称される「行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律」（2013年5月31日公布）は、「個人番号」と「法人番号」の双方を規律する法である。「法人番号」については、ほとんど議論がないが、「個人番号」については、これまでも、また、これからも、さまざまな議論が展開されるであろう。

ここでは、「個人番号」の導入に当たって、個人情報等をどのようにして保護するかなどを検討した、政府の「個人情報保護ワーキンググループ」の座長を務め、また、番号法の施行に当たって、「個人番号」をその内容に含む個人情報（これを番号法上「特定個人情報」という）（第2条第8項）の適正な取扱いが確保されるように監視監督等を行う特定個人情報保護委員会の委員長という立場にあるとともに、半世紀（50年）以上にわたってプライバシー・個人情報保護の在り方について研究・実践を踏まえて、番号時代のプライバシー・個人情報保護の問題を論じてみることにする。

II マイナンバー制度 導入に至る経緯

ここでは、「番号」という言葉を最初に使ったが、最近では「マイナンバー」という言葉が飛び交っている。これは、2011年に約800件の公募名称から選ばれた（筆者はその選考委員を務めた）番号の愛称である。番号法は、「法人番号」についても規定しているけれども、番号法の別名として「マイナンバー法」が使われることもある。マイナンバー（法）という名称が今やかなり一般化してきているので、本稿でもこの名称を原則として使うことにする。

今回のマイナンバー制度の計画からマイナンバー法成立までの主な動きと個人情報保護ワーキンググループの開催等を示すと、次のようになる。

- 2009年12月 「平成22年度税制改正大綱」で、番号制度の導入について言及
- 2010年2月8日 社会保障・税に関わる番号制度に関する検討会の第1回会合開催
- 2011年1月24日 社会保障・税に関わる番号制度に関する実務検討会第3回会合で「個人情報保護ワーキンググループ及び情報連携基盤技術ワーキンググループの開催について」決定された。検討内容は、社会保障・税に関わる番号制度と国民ID制度における個人情報保護の仕組みに関する事項（技術に係る事項を除く）であり、消費者庁、総務省等



関係府省の協力を得て検討を実施することとされた。また、個人情報保護ワーキンググループと情報連携基盤技術ワーキンググループは、峰崎直樹内閣官房参与(※)の主宰するワーキンググループとして開催することとされた。

●個人情報保護ワーキンググループ(座長・堀部政男)等の開催状況

第1回 2011年2月7日、第2回 2011年2月23日、第3回 2011年3月18日、第4回 2011年4月1日、2011年4月19日 個人情報保護ワーキンググループ・情報連携基盤技術ワーキンググループ合同会議、第5回 2011年5月18日、第6回 2011年6月2日

●個人情報保護ワーキンググループ 2011年6月22日に「社会保障・税番号制度における個人情報保護方針について大綱に盛り込むべき事項」、翌23日に「個人情報保護ワーキンググループ報告

書」まとめ

●2011年6月30日 政府・与党社会保障改革検討本部で「社会保障・税番号大綱」決定

●2012年2月14日 番号関連3法案(行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律案、行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律案、地方公共団体情報システム機構法案)を閣議決定、国会に提出

●2012年11月16日 衆議院解散、番号関連3法案が廃案

●2013年3月1日 番号関連4法案(行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律案、行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律案、地方公共団体情報システム機構法案、内

閣法等の一部を改正する法律案(政府CIO法案)を閣議決定、国会に提出

●2013年4月5日 衆議院内閣委員会 参考人質疑(筆者も参考人の1人として出席)

●2013年4月26日 衆議院内閣委員会 番号法一部修正、賛成多数で可決

●2013年5月9日 衆議院本会議 番号法案一部修正、他の3法案とともに賛成多数で可決

●2013年5月23日 参議院内閣委員会 番号法案、番号法整備法案及び政府CIO法案、全会一致で可決

●2013年5月23日 参議院総務委員会 機構法案 賛成多数で可決

●2013年5月24日 参議院本会議 4法案 賛成多数で可決

●2013年5月31日 4法公布

※峰崎直樹内閣官房参与 一橋大学出身で、参議院議員に3回当選し、参議院財政金融委員長、鳩山内閣で財務副大臣を務めた。

Ⅲ マイナンバー制度への国民の懸念

このようにして導入された社会保障・税に関わるマイナンバー制度には、行政手続が簡略化されるとともに、きめ細かでの確な社会保障が可能になるなどのメリットがあるが、他方で、マイナンバー制度の実施に伴い、国民の間には、①国家管理への懸念、②個人情報の追跡・突合に対する懸念、③財産その他の被害への懸念が指摘されている。これらの懸念に対しては、住民基本台

帳ネットワークに係る最高裁合憲判決(2008年3月6日)の趣旨を十分踏まえ、システム上の安全管理措置のほか、いくつかの制度上の保護措置を講じることにより、高度な個人情報保護を図る必要があった。

筆者は、マイナンバー法は、日本におけるプライバシー・個人情報保護の歴史の中で新段階を画するものであると考えているので、その点を中心に論じてみることにする。それに入る前にマイナンバー制度の一端に少し触れることにする。

Ⅳ 通知カードと個人番号カード

マイナンバー法は、2015年10月5日に施行された。報道等によく見かけるであろう「通知カード」と「個人番号カード」について少し具体的に説明することにする。

2015年10月5日以降、住民票を有する全住民にマイナンバー(12桁の個人番号)が、市区町村長から世帯単位で簡易書留の封書に入った紙の「通知カード」で通知され、2016年1月以降、社会保障・税・災害対策の3分野で順次利用されるようになる。また、法人等団体には13桁の「法人番号」が付される。

「通知カード」は、紙の上部を切り取って使うことになる。その下部は、2016年1月以降、「個人番号カード」の交付を申請する時に使うことができる。「個人番号カード」は、写真付きのプラスチック製のカードで、申請して交付される。これは、マイナンバーを記載した書類の提出や、さ

さまざまな本人確認の際に利用できる。カードの表面には氏名、住所、生年月日、性別、本人の写真、裏面にはマイナンバーなどが記載され、ICチップが搭載される。

「個人番号カード」は、ICチップに記録される電子証明書を用いて、e-Taxなどの電子申請の時に利用できる。また、図書館利用証や印鑑登録証など、自治体が条例で定めるサービスにも使うことができる。コンビニなどで、住民票などの証明書を取得できる。将来の話だが、オンラインバンキングやオンライン取引、行政機関への各種届出に加え、電気、ガス、水道などの民間サービスへの届出がワンストップでできるよう検討されている。

その他のスケジュールの概要等については、別掲の「マイナンバー年表（予定を含む）」を参照されたい。

V マイナンバー制度における個人情報の保護措置の検討と概要

1 個人情報保護ワーキンググループ報告書（2011年6月23日）

（1）報告書作成のいきさつ

前述のように、個人情報保護ワーキンググループは、2011年6月22日に「社会保障・税番号制度における個人情報保護方針」として大綱に盛り込むべき事項を取りまとめるとともに、その翌日の23日に「個人情報保護ワーキンググループ報告書」（以下「報告書」という。）を作成した。そ

のいきさつは、次のとおりである。

「要綱に盛り込むべき事項及び大綱に盛り込むべき事項では、政府・与党により策定される要綱及び大綱の性質を考慮し、その記載事項については、今後提出が予定される「番号法（仮称）」に盛り込まれ得る内容に絞ることとしたため、要綱に盛り込むべき事項及び大綱に盛り込むべき事項の基となった議論全体の内容も含め、本ワーキンググループにおける議論の成果を報告書として取りまとめることとした。」

報告書でまとめたいくつかの事項について見ることにする。

（2）報告書の注目点

報告書には注目すべき点が多いが、ここでは、「第3 基本的な考え方」とその中で直接または間接に個人情報の保護について言及している注目点を取り上げることにする。

まず、「第3 基本的な考え方」では、次のように記述している（注番号は省略）。「番号制度に係る個人情報保護方策を考えるに当たり、まず、以下の点に留意する必要がある。

1 番号法は、現行の個人情報保護法制の言わば特別法に位置付けられるものである。

2 当初の利用範囲は、社会保障及び税分野に限定されるものの、今後の利用範囲の拡大も想定されることから、E.U.データ保護指令やプライバシー・バイ・デザイン、P.E.T.s等といった国際的な考え

方にも対応した措置を講ずることとする。

3 住民基本台帳ネットワークシステムに係る最高裁判決（最判平成20年3月6日）で示された判断の趣旨を踏まえたものとするのみならず、番号と結び付けられる個人情報には、より秘匿性の高いものが含まれる可能性があることに鑑み、更に高度の安全性を確保し得るものとする。」

この中の「プライバシー・バイ・デザイン

ン」については、脚注1で「「プライバシー・バイ・デザイン」(Privacy by Design)とは、ITシステムや業務慣行において、最初からプライバシー保護策を組み込み、侵害発生後の対応ではなく、事前にプライバシー対策を講じておくようにする、という概念をいい、国際的に注目されている」と述べ、また、P.E.T.sについては、脚注2で「「P.E.T.s」(Privacy Enhancing Technologies)とは、システムの機能を損なうことなく個人のプライバシーについ

マイナンバー年表 (予定を含む)

- 2013・5・31 ● マイナンバー法公布
- 2015・10・5～ ● マイナンバー法施行、日本国内の全住民に12桁の個人番号の通知
法人等団体に13桁の法人番号通知書の送付
- 2016・1・1～ ● 社会保障・税・災害対策分野でマイナンバー利用開始
(日本年金機構については2017・5・31までで政令で定める日まで利用停止)
個人番号カード交付(申請による)
特定健診(メタボ)・保健指導事務での利用
- 2017・1・1～ ● 情報連携施行(日本年金機構については2017・11・30までで政令で定める日まで情報連携の停止)
マイナポータルの運用
- 2017・7～ ● 情報提供ネットワークでの情報連携開始
予防接種事務での接種履歴の連携
- 2018・1～ ● 預貯金口座への付番

て保護性を高める技術をいい、暗号化や匿名化などが挙げられる」と説明している（プライバシー・バイ・デザインは、2011年当時またそれ以降、国際的にも大いに論じられてきている。これについては、堀部政男／日本情報経済社会推進協会〈JIPDEC〉編『プライバシー・バイ・デザイン』（日経B P社、2012年）参照）。

また、「第3 基本的な考え方」では明示されていないが、「E U データ保護指令やプライバシー・バイ・デザイン、P E T S 等といった国際的な考え方にも対応した措置を講ずることとする」という中のE U データ保護指令では、監視機関（supervisory authority）の設置が義務付けられており、その機関は職権を行使する際は、完全に独立して活動しなければならない（第28条第1項）（These authorities shall act with complete independence in exercising the functions entrusted to them.）とされている。報告書では「第三者機関」として詳細に記述している。

それとともに、前述した最高裁合憲判決は第一小法廷判決（民集第62巻3号665頁）であるが、同判決は、「……住基法は、都道府県に本人確認情報の保護に関する審議会を、指定情報処理機関に本人確認情報保護委員会を設置することとして、本人確認情報の適切な取扱いを担保するための制度的措置を講じていることなどに照らせば、住基ネットにシステム技術上又は法制度上の不備があり、そのために本人確認情報が法令等の根拠に基づかずには又は正当な

行政目的の範囲を逸脱して第三者に開示又は公表される具体的な危険が生じているということもできない」として、住民基本台帳ネットワークシステムを合憲としている。最高裁判決が、原審（大阪高等裁判所）の適法に確定した事実関係の概要等として引用しているところでは、「都道府県に本人確認情報の保護に関する審議会を、指定情報処理機関に本人確認情報保護委員会を設置すること」の見出しが「監視機関」となっている。ここからも第三者機関設置の必要性が出てくる。

2 マイナンバー法における個人情報保護措置の概要

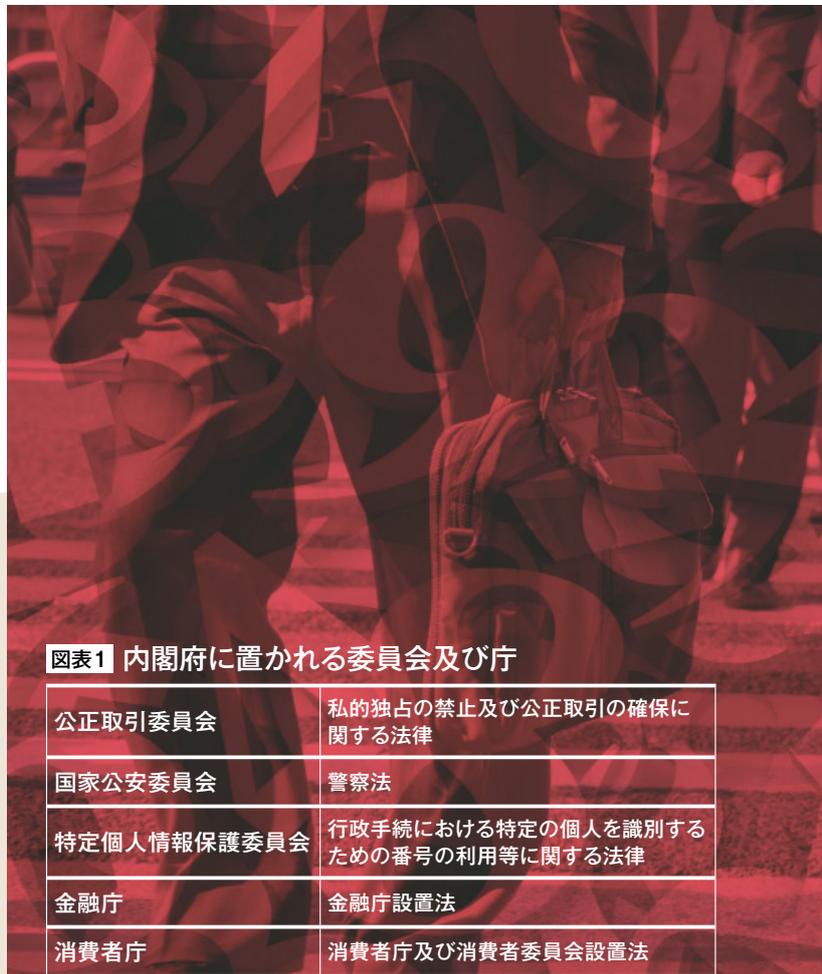
マイナンバー法では、報告書で指摘した保護措置を条文化したが、それらは、要約するならば、主として、①現行の個人情報保護関係法の特別法で、保護の強化、②個人情報保護委員会の設置、③プライバシー・インパクト・アセスメントである特定個人情報保護評価制度の導入、④罰則の強化、などで高度の保護措置が実現した。

これらのうち、ここでは、特定個人情報保護委員会の設置及び罰則の強化を取り上げることにする。

VI 特定個人情報保護委員会の設置

1 第三者機関設置の意義

プライバシー・個人情報保護を図るために独立性の高い第三者機関を設けることは、



図表1 内閣府に置かれる委員会及び庁

公正取引委員会	私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律
国家公安委員会	警察法
特定個人情報保護委員会	行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律
金融庁	金融庁設置法
消費者庁	消費者庁及び消費者委員会設置法

世界的潮流になってきている。日本の個人情報保護法制の立案に当たってその必要性を説いてきたが、これまでは設けられなかった。マイナンバー法で特定個人情報保護委員会が設置されたことは、日本における個人情報保護法の歴史の中で画期的な意味を有する。2015年9月3日に成立し、9月9日に公布された個人情報保護法改正法で個人情報保護委員会が設置される大きなきっかけにもなっている。

2 特定個人情報保護委員会の組織（マイナンバー法第36条～第49条）

・設置（第36条）—内閣府設置法第49条第3項の規定に基づいて、特定個人情報保

護委員会を設置する。（いわゆる三条委員会）

内閣府設置法第64条は、「内閣府に置かれる委員会及び庁」について次のように規定している。

別に法律の定めるところにより内閣府に置かれる委員会及び庁は、次の表「ここで、図表1」の左欄に掲げるものとし、この法律に定めるもののほか、それぞれ同表の右欄の法律（これに基づく命令を含む。）の定めるところによる。

・任務（第37条）—委員会は、国民生活にわたる個人情報その他の特定個人情報の有用性に配慮しつつ、その適正な取扱いを確保するために必要な個人情報利用事務等

実施者に対する指導及び助言その他の措置を講ずることを任務とする。

・所掌事務(第38条)

① 特定個人情報の取扱いに関する監視又は監督及び苦情の申出についてのあつせん

② 特定個人情報保護評価

③ 特定個人情報の保護についての広報及び啓発

④ ①～③のための調査及び研究

⑤ 所掌事務に係る国際協力

⑥ ①～⑤のほか、法令に基づき委員会に属させられた事務

・職権行使の独立性(第39条) — 委員会の委員長及び委員は、独立してその職権を行う。

・組織等(第40条第1項) — 委員会は、委員長及び委員6人をもって組織する。

・委員長及び委員は、両議院の同意を得て、内閣総理大臣が任命する(同条第3項)。

・任期等(第41条第1項) — 委員長及び委

員の任期は、5年とする。

・身分保障(第42条) — 委員長及び委員は、法定の場合を除き、その意に反して罷免されることがない。

・事務局(第46条第1項) — 委員会の事務を処理させるため、委員会に事務局を置く。

・政治運動等の禁止(第47条) — 委員長及び委員は、在任中、政治運動等をしてはならない。

・秘密保持義務(第48条) — 委員長、委員及び事務局の職員は、職務上知ることができた秘密を漏らし、又は盗用してはならない。その職務を退いた後も、同様とする。

・給与(第49条) — 委員長及び委員の給与は、別に法律で定める。

3 業務(第50条～第56条)

・指導及び助言(第50条) — 委員会は、必要な限度において、個人番号利用事務等実施者に対し、特定個人情報の取扱い及び特定個人情報と共に管理されている特定個人

情報以外の個人情報の取扱いに関し、必要な指導及び助言をすることができる。

・勧告及び命令(第51条) — 委員会は、特定個人情報の取扱いに関して違反行為をした者に対し、当該違反行為の中止等を勧告及び勧告に係る措置をとるべきことを命令することができる。

・報告及び立入検査(第52条) — 委員会は、特定個人情報を取り扱う者その他の関係者に対し、報告若しくは資料の提出を求め、又は立入検査を行うことができる。

・措置の要求(第54条) — 委員会は、情報提供ネットワークシステム等の構築及び維持管理に関し、総務大臣等に対し、必要な措置を実施するよう求めることができる。

・内閣総理大臣に対する意見の申出(第55条) — 委員会は、内閣総理大臣に対し、意見を述べることができる。

・国会に対する報告(第56条) — 委員会は、毎年、内閣総理大臣を経由して国会に対し所掌事務の処理状況を報告し、その概要を

公表しなければならない。

4 雑則(第57条)

・規則の制定(第57条) — 委員会は、その所掌事務について、法律若しくは政令を実施するため、又は法律若しくは政令の特別の委任に基づいて、特定個人情報保護委員会規則を制定することができる。

これまでに制定した規則は、次のとおりである。

5 特定個人情報保護委員会の規則

特定個人情報保護委員会が策定した規則：指針・ガイドライン等は、かなりの数になつてきているが、ここでは、マイナンバー法第57条の規則のみを掲げることにする。それは、次のとおりである。

・特定個人情報保護委員会に関する規則(平成26年特定個人情報保護委員会規則第1号)

・特定個人情報保護委員会の所管する法令に係る行政手続等における情報通信の技術の利用に関する法律

・行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律第十九条第十四号に基づき同条第十二号に準ずるものとして定める特定個人情報の提供に関する規則(平成27年特定個人情報保護委員会規則第1号)

・行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律の規定に基づく立入検査をする職員の携帯する身分

図表2 事業者ガイドラインの罰則比較表

項番	行為	マイナンバー法	個人情報保護法の類似規定
①	個人番号関係事務又は個人番号利用事務に従事する者又は従事していた者が、正当な理由なく、特定個人情報ファイルを提供	4年以下の懲役若しくは200万円以下の罰金又は併科（第67条）	—
②	上記の者が、不正な利益を図る目的で、個人番号を提供又は盗用	3年以下の懲役若しくは150万円以下の罰金又は併科（第68条）	—
③	情報提供ネットワークシステムの事務に従事する者又は従事していた者が、情報提供ネットワークシステムに関する秘密を漏えい又は盗用	同上（第69条）	—
④	人を欺き、人に暴行を加え、人を脅迫し、又は、財物の窃取、施設への侵入、不正アクセス等により個人番号を取得	3年以下の懲役又は150万円以下の罰金（第70条）	—
⑤	国の機関の職員等が、職権を濫用して、専らその職務の用以外の用に供する目的で、特定個人情報記録された文書等を収集	2年以下の懲役又は100万円以下の罰金（第71条）	—
⑥	委員会の委員等が、職務上知り得た秘密を漏えい又は盗用	同上（第72条）	—
⑦	委員会から命令を受けた者が、委員会の命令に違反	2年以下の懲役又は50万円以下の罰金（第73条）	6月以下の懲役又は30万円以下の罰金（第56条）
⑧	委員会に対する、虚偽の報告、虚偽の資料提出、検査拒否等	1年以下の懲役又は50万円以下の罰金（第74条）	30万円以下の罰金（第57条）
⑨	偽りその他不正の手段により個人番号カード等を取得	6月以下の懲役又は50万円以下の罰金（第75条）	—

を示す証明書の様式を定める規則（平成27年特定個人情報保護委員会規則第2号）
 ・行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律第十九条第十四号に基づき同条第七号に準ずるものとして定める特定個人情報の提供に関する規則（平成27年特定個人情報保護委員会規則第3号）

Ⅶ 罰則の強化

マイナンバー法の一つの大きな特色は、罰則の強化である。

「特定個人情報の適正な取扱いに関する

ガイドライン（事業者編）」（本文及び（別添）特定個人情報に関する安全管理措置）（特定個人情報保護委員会告示、2014年12月11日）も、「特定個人情報の適正な取扱いに関するガイドライン（行政機関等・地方公共団体等編）」（特定個人情報保護委員会告示、2014年12月18日）も、罰則について比較表を掲げているが、ここでは、事業者ガイドラインの罰則比較表を見ることにする（図表2）。それは、次のようなものである。

マイナンバー法では、「項番」からも明らかのように、9類型の犯罪が規定されているが、個人情報保護法では、2類型の犯罪が設けられているにすぎない。個人情報保護法の罰則（項番⑦）は、命令を受けた者がその命令に従わないという違反行為があった場合に適用される「間接罰」である。これに対して、マイナンバー法では、違法行為に対して即時に適用される「直罰」がほとんどである。

2003年個人情報保護法の立法過程でも「直罰」について議論されたが、「間接罰」にとどまった。今回の個人情報保護法改正法で「個人情報取扱事業者（その者が法人（法人でない団体で代表者又は管理人の定めのあるものを含む。第87条第1項において同じ。）である場合にあっては、そ

の役員、代表者又は管理人）若しくはその従業者又はこれらであった者が、その業務に関して取り扱った個人情報データベース等（その全部又は一部を複製し、又は加工したものを含む。）を自己若しくは第三者の不正な利益を図る目的で提供し、又は盗用したときは、1年以下の懲役又は50万円以下の罰金に処する」（第83条）という直罰規定が設けられたのは、2014年7月に発覚したベネッセコーポレーションの個人情報漏えい事件の影響もあるが、マイナンバー法で直罰主義がとられたことも発想の転換に結びついているといえる。

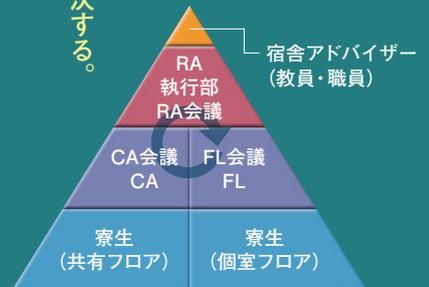
Ⅷ 展望

マイナンバー法については論じたいことが非常に多いけれども、ここでは、その一部について見ることにできない。

マイナンバーは、2016年1月1日以降、社会保障・災害対策の3分野で順次利用されるようになる。本稿執筆の時点では、前掲の番号通知が届いている段階だ。また、マイナンバー法における個人情報保護措置がどのように運用されるようになるか、期待と不安が交錯している状況だろう。マイナンバー法は、世界的に見ても、特定個人情報（マイナンバー）をその内容に含む個人情報）の保護措置において最も厳しいものの一つである。今後の動向を見るに当たって、本稿を参考にしていただくと幸いである。

学生自らが寮の管理・運営に取り組む 一橋大学国際学生寮のチューター制度

国立キャンパス、小平国際キャンパスに国際学生寮を備える一橋大学。これらの寮では、海外からの留学生も含め、多くの学生たちが生活を送っている。大学の管理下において、その運営の中心となっているのは居住する学生たち自身である。RA、CA、FLといった学生スタッフがおの役割を決め、寮生活における課題を自ら解決する。ここでは、留学生たちの生活サポートも含め、さまざまな運営企画の立案・実施を担う、独自のチューター制度について紹介する。



ISDAKチューター体制図
宿舎アドバイザーのもと、RA、CA、FLがいることにより、寮生全員が快適に暮らしながら国際交流ができるよう、体制を整えている。



国際交流会館留学生宿舎・指導主事 商学研究科講師 渡部由紀



国際学生宿舎一橋寮・宿舎アドバイザー 国際教育センター准教授 阿部 仁

独自のチューター制度を導入し 円滑な運営が続けられる 国際学生寮

一橋大学には、三つの「国際学生寮」がある。このうちチューター制度を導入しているのは、一橋大学小平国際キャンパスの中にあり、「国際学生宿舎一橋寮」(以下、一橋寮)と、国立西キャンパス内の「国際交流会館留学生宿舎」(以

下、国立国際交流会館)だ。一橋寮は2002年に建設された学生寮であり、785の居住スペースで日本人学生と留学生が生活する学生寮となっている。その内訳は、約250世帯が一橋大学の日本人学部生・大学院生、約450世帯が海外からの留学生、残り80室が学生スタッフ及び臨時用となっているが、この一橋寮は一橋大学だけではなく、東京学芸大学、東京農工大学、電気通信大学に通う海外留学生を受け入れている。

一方、約80の居住スペースがある国立国際交流会館には、主に一橋大学の大学院で研究する留学生が生活しており、そのうち約20世帯が家族で暮らしている。両方の国際学生寮に共通している特徴が、独自のチューター制度を採用して寮の運営に取り組んでいることである。ここでは、家族、

夫婦、単身者、そして日本人と海外からの留学生など、多様な学生たちが暮らす国際学生寮の様子、そして大きな特徴であるチューター制度についてレポートする。

RA、CA、FLなど さまざまな役割を 担当し 学生自らが企画・運営

このチューター制度の中心となっているのが、RA (レジデント・アシスタント) というポジション。このRAは日本人・外国人の両方から構成され、一橋寮では約40人、国立国際交流会館では5人ほどが選出され、学生たちが快適な寮生活を送れるようさまざまなサポートを実施している。一橋寮に自ら住み込みながら、現在は「宿舎アドバイザー」としてこのRAをサポートしているのが、留学生・海外留学相談室の室長も務

める阿部仁国際教育センター准教授。2007年の着任当時からのチューター制度の確立に取り組んできた阿部准教授に、制度の歩みについて伺った。

「私が着任した当時の小平国際学生宿舎は、留学生、日本人の学部生、大学院生と、担当する組織が別々に存在している状態でした。転機となったのは2010年で、大学の国際化推進に合わせて学生寮の国際化が進められることになり、既存の寮運営組織を解体。留学生寮と学部生寮を一つの枠で運営する体制をつくることになりました」(阿部准教授)

開始当時は学生スタッフが日本人寮生までを支援することに違和感を覚えるという声もあったものの、現在はチューター制度が定着。一橋寮の寮生組織であるInternational Student Dormitory Association of Kodaira (ISDAK)で



日頃から寮生とコミュニケーションを取り、一緒に問題を解決するのもRAの大事な役割



宿舎アドバイザーの阿部准教授と国際課職員・五嶋春奈氏、ISDAK・RAメンバーたち

留学生への街案内も兼ねる、商店街ツアー。地元商店会の協力で実現している



定期的に行われるISDAK・RA会議。寮をより良くするため、さまざまな議題について話し合っている

一橋寮 (外観)



正月などの季節の行事では、日本文化を体験できるようにしている



個性を尊重して“家”のような環境をつくりたい



国際交流会館留学生宿舎・RA
商学研究科博士後期課程2年

顔 菊馨 (イェン・ジューシン) さん

私は日本に住んで3年になりますが、来たばかりの頃はやはり言語的な障壁を感じていました。これは皆も感じるはず、その経験をシェアしながらサポートしたい……

と考えたことが、私がRAになりたいと思った理由です。もちろん私自身もRAの方々にお世話になったということもきっかけになっています。

RAの仕事で苦勞するのは、これまで別々のバックグラウンドで生活してきた学生たちが、毎年入れ替わりながら入居してくる部分にあります。大事なのは、それぞれの入居者の個性や性格、生活習慣に気を配りながら、押し付けることなく、課題解決のための最善の策を見つけることなのではないでしょうか。

これからRAになる方々にも、入居者の個性を尊重しながら、皆が安心して、楽しく暮らせる環境づくりに取り組んでほしいと思います。1人では難しいことも、渡部先生や職員の方々、他のRAや寮生と協力しながら解決を目指して、居心地の良い“家”のような寮をつくってほしいですね。(談)

人間関係を学べたRAの経験が人生の糧に



国際学生宿舎 (一橋寮) ISDAK・RA
経済学部4年

源 直直さん

入学時にISDAKに入居した私は、当時のRAやCAの人たちと仲良くなる中で、その仕事がとても楽しそうに感じていました。同時に、同じ入居者で環境に不満を持つ同級生がいたこともあって、自分が寮を変えていきたいと思うようになり、2年生になるタイミングでRAになりました。

RAになって3年目になりますが、留学生とのコミュニケーションは、英語で聞かれたことに対して日本語で答える、自分の英語力では対応できない時などはほかの留学生にフォローしてもらおう、といった形で行っています。言葉での意思疎通だけではなく、日頃から共有スペースをきれいにして皆が集まりやすいようにすることで、コミュニケーションは円滑に進みますし、とてもいい関係を築くことができていると思います。

2016年の春には卒業して就職します。このRAの経験は、将来自分が海外で仕事をする際にも役立つはず。学校での勉強だけではなく、人間関係を学べた経験は、今後の人生における糧になるのではないのでしょうか。(談)

プレッシャーを感じない、より良い生活環境を目指す



国際学生宿舎 (一橋寮) ISDAK・CA
商学部2年

遠藤桃香さん

小さい頃から海外での生活経験が長かった私は、英語力を活かした国際交流がしたいという思いがあって、ISDAKのCAに応募しました。現在は6人がスペースを共有するフラットに住みながら、1年間の交換留学で一橋大学に来る学生たちと一緒に生活しています。

留学生たちとともに生活してみると、人それぞれの性格がライフスタイルに出るということが分かりました。メンバー間で問題が生じることもありますが、国籍よりむしろそれぞれの性格に起因することも多いのです。そんな時は皆でルールを確認しながら、プレッシャーを感じさせないように改善を目指すのが大事だと思っています。

私は来年の秋から1年間、ベルギーに留学することになっています。皆と別れるのは少し寂しいですが、これからいろいろな思い出をつくっていきたくと思っています。そして帰国した折には、またCAやRAといった役割で、すてきな寮の環境づくりをお手伝いできたら嬉しいですね。(談)

【一橋大学国際教育センター・国際課ウェブサイト】
<http://international.hit-u.ac.jp/>

はRAのほか、共有スペースを有するフロアのまとめ役となるCA (コミュニケーション・アシスタント)、RAのサポート役となるFL (フロアリーダー) といった学生スタッフたちが一体となって、国際学生寮の運営を円滑に行っている。

国立国際交流会館の指導主事である渡部由紀商学研究科講師は、学生自らがRAといった運営スタッフを選考・採用し、自主的に運営方針の立案・実施に取り組むことに関し、次のように述べている。

活動を通して得られる国際感覚と大学側からの評価

寮の運営の中心となるのはRAたちです。その採用に関しても、チームで動くにはどういう

人材が必要かを考えながら、RAが中心となって選考基準を決め採用を実施してもらっています。大切なのは、RAが自ら問題意識を持って、生活空間である寮をどうしていくべきかを考え、企画を実施していくことだと思っています (渡部講師)

「日常的な管理は学生であるRAが担い、私たちはそのスーパーバイズ役だと思っています。月に1回のミーティングでも学生たち自らが報告し、事例について議論しています。また、毎年実施されるイベントやパーティなども、皆がどんなものを求めているかを考えながら、RAが中心となって企画しています」

新入居者を迎えるウェルカムパーティは特に盛り上がる



国立国際交流会館 (外観)

RAとして必要な知識を習得する導入研修。高尾山に登ってメンバー間の交流を深めた



People



第10回

希少疾病用などの医薬品に特化した製薬ベンチャーで、“満たされていないニーズ”に応える

ノーベルファーマ株式会社
代表取締役社長

塩村仁氏

科学は長足の進歩を遂げているが、
解明されていない領域はまだまだ
多い。医学の世界も然り。世の中
は原因不明で治療方法がない、難
病や希少疾病（日本では患者
数5万人未満）と呼ばれる病気が
ある。厚生労働省の指定難病は3
00疾病ほどあり、約150万人の
患者がその対象となっている。しか
し、希少であるがゆえに、収益
や効率を追求しなければならぬ
製薬会社は、そのための医薬品の研
究開発には及び腰だ。そうした中
にあって、希少疾病用のオーファン
ドラッグなどのアンメット（満た
されていない）メディカルニーズ
の医薬品の研究開発に特化して取
り組む製薬ベンチャーがある。その
名も、ノーベルファーマ株式会社。
あのアルフレッド・ノーベルが設立
した会社の系譜に連なるところか
ら、そう命名された。同社を創業
したのは、塩村仁。化学のプロでも
あるという、一橋大学が送り出した
希少な存在の軌跡を追う。（文
中敬称略）

必要なのに顧みられない 医薬品を顧みる

ノーベルファーマが掲げる使命は、「必要なのに顧みられない医薬品・医療機器の提供を通じて、社会に貢献すること」。2003年6月の設立以来、「ウイルソン病」「新生児けいれん、てんかん重積状態」「悪性神経腫」「サイトメガロウイルス網膜炎」「未熟児動脈管開存症」「ウィルムス腫瘍」「悪性胸水の再貯留抑制」「リンパ脈管筋腫症」「臍・消化管神経内分分泌腫瘍」といった聞き慣れない難病の医薬品を上市してきた。たとえば「ウイルソン病」は、日常の食事で摂取された銅が肝臓から胆汁中・腸管中に正常に排出されず、肝臓や脳、腎臓などに多量に蓄積し重い障害を引き起こすという病気。この発症率は3万〜4万人に1人とされ、全国に1500人ほどの患者がいるといわれている。しかし、早期に発見し適切な治療・投薬を行えば十分な社会復帰や発症予防が可能なのだ。同社のように、こうした希少な病気のためのオーファンドラッグなどを十数年の間に13品目も上市するのは、極めてハイペースといえる。さらに同社は現在、10程度のバイブライオン（医療用医薬品候補化合物）を開発・治験中である。



「医療上必要なのに顧みられない」「アンメットメディカルニーズ」があるのは、顧みられる立場にある製薬会社にとっては、市場が過小で収益性が低いからである。しかし、少数であろうが、その医薬品を心の底から待ち望んでいる患者は存在している。

誰かが開発しなければ、その患者が救われることはない。その、誰かになることに、塩村は自分自身の存在意義を懸けることにしたのだ。

企業である限り、存続のために収益を追求するのは当然のことである。しかし塩村は、「収益は目的ではなく使命を遂行した結果であり、また使命を遂行するための手段である」ととらえている。だからこそ、収益性を第一に追求しないスタンスを取る。ノーベルファーマの「行動基準」には、「無駄なものを持たない・買わない、無駄なことをしない・させない」と明記されている。同社の本社が入居しているビルは、東京・日本橋小舟町の路地にある築45年という物件だ。

医薬品開発の方法論は

◇ドラッグ・リポジショニング◇

こうした姿勢は、もちろん肝心要の医薬品開発にも貫かれている。医薬品の開発には膨大な時間と費用がかか

ることはよく知られているが、それは候補物質の探索などの基礎研究段階から手がける場合の話。同社の研究開発の主たる方法論は、◇ドラッグ・リポジショニング◇という、すでに上市されている医薬品の新たな効能・効果を開拓し、当局の承認を受けることにある。したがって、同社は製薬会社でありながら研究所を持つていない。その代わりに、白衣ではなくスーツを着用したリサーチャー（研究者）が世界中から医薬品に関わる情報を集め、評価・分析し、治験などを経て承認を取得する「後期開発」に徹しているのである。そうした医薬品は、すでに人の口に入れる

物質としての安全性などはクリアしており、改めて試験を行う必要はない。後期開発に集中することで、開発コストの大幅な削減や開発スピードの向上、上市数の多さをもたらしているのだ。

また、製薬会社や創薬ベンチャーが候補物質の探索などから開発する新薬は、自ずと「この病気に効果がある薬を開発したから、その病気の人は服用してください」という「シズ型」となる。これに対し、同社は患者の「早く薬をつくってほしい」という要望に基づいて開発する「ニーズ型」。しかも、政府が指定する難病の場合などは、国から開発費を助成してもらえたり、臨床試験（治験）の対象となる患者や医療機関の協力も得やすいなどのメリットがある。

「確実な市場ニーズがあるので、抑制できた一定のコストで開発すれば、上市しても経営的に失敗しないと考えました。かつ、そのように開発しやすい環境がある。しかもニッチなので、競争相手もほとんどいません。市場の小ささがデメリットならば、開発の数で勝負すればいいわけです。そして何より、患者さんやそのご家族、医師に深く感謝されますね。製薬業ほどいいビジネスはないという思いです」と塩村は笑う。

もう一つ、同社にはユニークな特色がある。社員の平均年齢は50代で、しかも大手製薬会社で長年、承認取得業務を経験したベテラン揃いであるということだ。「いわば「目利き力」と幅広い人脈を持ち、最短距離で目標の承認取得に達する術を熟知しています。かつ、まだ小規模の当社なら、大手に比べて一人ひとりの存在感は圧倒的に大きく、やりがいや生きがいにつながっています。いいことづくめですよ（笑）」



一橋大学では、

伸び伸びした4年間を過ごす

1954年、神戸に生まれた塩村は、子どもの頃から生物や化学の世界が大好きだった。そして、高校時代は医師を志望する。

「高校3年の1学期まではそのつもりでいました。しかし、模擬テストなどの結果で、自分が行きたいと思っていたレベルの医学部には受かりそうもないと感じたので、当時は結構上昇志向というか、偉くなりたいという思いがあったので、ならばと医者の道はあっさりとおきらめました。理系でしたので、その代わりに工学部に進む選択肢もありましたが、工学部出身の人は文系の人に使われるイメージがあったのです。ならば、その文系に行こう、と考え直し、文転しました」と述懐する。

そうして選んだのが、一橋大学であった。浪人はしたくなかった塩村に、一橋大学は自分が合格できそうなレベルで、かつ社会科学系の学部においては国内トップクラスの存在と映ったからである。しかも、一橋大学の入試は、理系に有利といわれていた。

1973年、塩村は経済学部に入学する。その入学式の最前列で聞いた都留重人学長(当時)のスピーチを、塩村は今でも忘れていない。4年間の学生生活を決定づけたからだ。

「オイルショックがあった頃で、トイレットペーパーの買い占めが大きなニュースになりました。都留先生は、『関連する企業の人は大変な苦勞をしている。君た



ちの先輩もたくさんいる。社会に出ると、かように大変な思いをするわけだから、この4年間はゆっくり学びなさい」と。もちろん、じっくり勉強せよという意味でそうおっしゃったと思いますが、当時の自分はそうは取らなかつたんですね(笑)。おかげで、伸び伸びした学生生活を送らせてもらいました」

コンパクトな規模の大学のメリットを活かし、多くの人と顔見知りとなり、濃密な交友関係を持つことができた。「今でも変わらず交友は続いている」と塩村は目を細める。

医学や化学が好きだった塩村は、化学のゼミを専攻。学生生活を通じて、キャプテン・オブ・インダストリーを輩出するという学風は4年間で着実に塩村の中に浸透した。

「いざ就職という時は、ビジネスの世界で自分も活躍するんだという思いができていましたね」

しかし、どの分野や企業に入るかという明確なイメージは持てなかつた。そんな時、友人が暮らす学生寮に行った際に集まっていた何人かの友人たちが、「三菱化成(現・三菱ケミカルホールディングス)へ会社訪問に行く」と言うのを耳にした。

「たまたまその数日前、週刊誌で三菱化成の記事を読み、気に留めていたのです。そこで自分も彼らと一緒に会社訪問に行くことにしました」

初回の訪問で三菱化成の人事担当者に気に入られた塩村は、トントン拍子に内定を得る。そして、配属部署の希望を尋ねられた。ちょうどその当時、新規事業として医薬品部門が立ち上がったばかりだった。

「そこで、医薬品の仕事ができるならと希望したら、聞いてもらったのです。以来、退職するまでの25年間、組織の形は変われど医薬品部門一筋で過ごしました」ちなみに同部門は現在、田辺三菱製薬に分社化されている。

将来が約束されたポジションで 覚えた違和感

数十名でスタートしたばかりの同部門のメンバーは、薬学や化学などを専攻した先輩ばかり。「そうした人たちに囲まれ、少数者ということもあって、自分は何でもやらせてもらえた」と塩村は言う。経済学部の出身ではあったが、医薬品の研究開発という好きな世界の仕事にも携わることができた。

「医薬品開発の腕を磨くことができたし、米國・コーネル大学のビジネススクールに留学もさせてもらえました。おかげで文理の両刀使い」となることができました。会社には本当に良くしてもらったと思っています」

三菱化成は1994年に三菱油化と合併して三菱化学となり、塩村は三菱化学第1号の医薬品である「テオドル」のプロダクトマネージャーとして、販売前の基本売買契約締結交渉や薬価交渉、効能・剤型追加業務を担当。その後も「ノバスタン」(1996年)、「コレバイン」(1999年)といった大型新薬の上市を主導し、功績が讃えられて2度も社長表彰を受ける。1999年、三菱化学の医薬部門は東京田辺製薬と合併して三菱東京製薬に分社化される。塩村は同社に外向、上市済み医薬品の効能追加や剤型追加を専門的に担う部署を創設し、責任者に就任。2001



年にウエルファイドと合併して三菱ウエルファーマと
なつてからは、戦略的プロダクト・ライフサイクル・マネ
ジメントの専門部署の責任者となった。そして翌200
2年、親会社である三菱化学のヘルスケア企画室の初代
室長に任命され、所管する5社の取締役を兼任するなど
の要職に就く。企画室長としては、資本政策という企業
経営の中核業務に関わった。

しかし、その裏で塩村の胸には何か違和感が去来して
いた。塩村は、次のように打ち明ける。

「企画室長に任命される前、踊り場にいる自分を感じ
ていました。それまで現場で好きな仕事を勢い良くやっ
てきたのですが、次第に現場から離れていったわけで
す。今思えば、自分は現在の当社のような規模の現場の
第一線で仕事をし続けたかったんですね。そんなモヤモ
ヤがありつつ、大企業の出世レースの先頭に立つような
ポジションに抜擢されたことで、一旦は満足感を覚えた
わけです。他部門の企画室長は皆役員でしたから、自分
も同じ道をたどるのだと。そして資本政策の仕事そのも
のもエキサイティングではあったのですが、やはり自分
には不向きだと感じました」

そして塩村は意を決し、独立して事業を起こすプラン
づくりに着手した。2002年の夏休みを利用し、有給
休暇も加えて2週間、その作業に没頭する。

実はその前に、塩村には、独立してノーベルファーマ
の設立に至るきっかけとなった決定的な出会いがあった
のだ。

助手席に座ったことで 訪れたチャンス

2000年のこと。化学系の専門商社である稲畑産業
のニューヨーク支店に在籍していた米国人の営業担当者
が、ある技術を塩村のところ売り込みに来た。興味を

覚えた塩村は、別件による出張のついでに、その技術を
見に行くことにした。ニューヨーク市内から現地までそ
の営業担当者が車で連れて行ってくれたのだが、その際
に塩村は助手席に乗り込んだのである。

「案内される側は目上に当たるし、その営業担当者は
自分よりも10歳も年下でしたから、通常は後部座席に座
ると思います。けれどもその時、それは何か失礼なよう
に感じたんですね。まだ客でもないし、わざわざ連れて
行ってくれるわけですから。しかし、その判断が運命の
分かれ道だったというわけです」

片道2時間・往復4時間の車中、塩村と営業担当者は
ずっと英語で会話を楽しんだ。

「変わり者だと思われたのでしょうか(笑)。ぜひ会っ
てほしい人がいると、ボスを紹介してくれたのです。そ
のボスが後の稲畑産業の専務で、当時は北米総支配人を
務めていました。その北米総支配人が、ノーベルファーマ
を設立するキーパーソンになってくれたわけです」

北米総支配人との食事の席で、塩村は「世界的な製薬
会社は合併を繰り返して巨大な規模になっている。それ



中学、高校時代は山岳部に所属し、大学生になってからは、友人たち
とよく山登りに出かけた。就職直前の3月に登った利尻岳にて



一橋大学の同級生の紹介で、大学3年の時に交際が始まった現夫人
との、学生時代の1枚

は創業に巨額の開発費がかかるためなのか？ やはり医
薬品開発は大手でなければできないことなのか？」と尋
ねられた。一般的にはそうであるが、やり方次第では大
手でなくてもコストをかけずに医薬品を開発できること
を塩村は熟知していた。そういった業界事情の話題なら
お手のもの。会話は大いに弾んだ。その中で塩村は、踊
り場にいる自身の状況や、ある医薬品開発のアイデアも
口にした。

「すると、北米総支配人は『ならば、1回考えてみた
ら？』と言ったんです。つまり、独立して製薬会社をつ
くることを。稲畑産業として支援することを考えてもい
いとまで言ってくれました。それから、その言葉がずつ
と頭に引っかかっていたんです」

資金と知恵の

イコールパートナー

塩村は1年間、熟考した。そして北米総支配人に会い、
「いくら開発費用はかからないといっても、一定の資金



は必要になる。しかも、開発期間の5年間は確実に利益を生まない。本当に支援してくれるのか」と確認した。「出しますよ、と。しかも、考えられないような提案をしてくれたのです」

サラリーマンである塩村が出せる創業資金は、大した額にはならない。それに対し、稲畑産業はその300倍の資金を提供する、というのだ。しかも、出資比率は50対50になるように株価を調整するとまで言ってくれたのだ。

「思わず『なぜですか?』と聞きました。普通はそんなことは考えられないからです。せめて51対49にして支配権を持つとしましょう。しかし、相手は『我々はイコールパートナーだ』と言うのです。自社には資金はあるが専門知識はない。塩村には、資金はないが専門知識



ノーベルファーマ社、全社員とともに

識はある。だからイコールだと。そして、50対50にするのは、そうすれば塩村も自分の会社だと思って必死に働くだらうと。そのほうが結果的に新合併会社は発展し、得られる果実は大きくなる、というわけです。参りました(笑)」

経営の三要素、ヒト・モノ・カネ。その中で金利低下局面にある今、カネの地位が下がっている。むしろ有為な人材は不足気味だ。しかし、多くのベンチャー・キャピタルはそこに気づかないのか、あくまでも冷徹に収益「勘定」に終始し、人間「感情」を顧みない。

「だから、ただでさえ困難が多いベンチャー経営者は途中でやる気をなくしてしまうんだと思います。その点、稲畑産業こそ真のベンチャー・キャピタルだと思いますね」と塩村は強調する。稲畑産業としても、従来

の商社業務だけでは発展性が乏しく、より付加価値の高い事業にインベストメント(投資)していかなければならないという危機意識があった。そんな意識のスコープに、塩村が入り込んだというわけである。

ダイナマイトの発明で知られるアルフレッド・ノーベルは、1870年にNobel Industries Limitedを設立する。同社は合併による多角化を進め、世界有数の総合化学会社ICI (Imperial Chemical Industries) に発展した。その一事業部門であったICI Nobel社が稲畑産業に2002年に買収され、ダイナマイトなどの化学品メーカーであるNobel Enterprises Industries Inc.となった。そのグループ会社という位置づけでノーベルファーマは設立された。

画期的なマラリアワクチンの事業化に取り組む

同社設立後、塩村は手始めに、温めていたアイデアによる三つの医薬品の開発に着手する。そのうちの一つは「ルナベル」という月経困難症の薬。これは、経口避妊薬(ピル)としてすでに上市されていたもののドラッグ・リポジショニングによる開発だ。ホルモン製剤によるピルが、子宮内膜症や月経困難症にも効果があることは国内外でよく知られていた。しかし、日本では避妊薬として以外は承認されておらず、したがって保険が利かなくなっていたが、このピルが月経困難症の薬としても承認されれば、一定の市場が獲得できることに前職時代から塩村は気づいていた。

「会社を立ち上げて、まずは経営を安定させる必要があります。そこで、ある程度の売り上げが期待できるもの、なぜかアンメットメデイカルニーズであったこの薬の承認申請を第一のターゲットにしました」

計画どおり、5年後の2008年に「ルナベル」など3つの医薬品を上市し、いよいよ収益拡大サイクルに入った。そんな同社は、徹底した「日にち管理」により、経営を軌道に乗せている。同社の社員はまず期限を決めてから業務に取り組む。臨床試験や申請、承認など、「何月何日までやる」と自ら宣言して行動するのだ。

「無駄なことをしない・させない」という行動基準によります。大手のような資金がない当社が生き残るには、こうした工夫や小さな努力の積み重ねが不可欠ですね」と言う塩村は、自社のポジションと勝ち抜いていくノウハウを知り尽くしているのだ。

そして塩村は今、画期的なマラリアワクチンの事業化にも力を注いでいる。大阪大学医学部の堀井俊宏教授が開発した「BK-SE36」というマラリアワクチンは、ウガンダの6〜20歳の子どもから若年層に接種したところ、72%（5歳以下は80%）もの高い防御効果を示した。さらに、日本人などが流行地に渡航する際は90%ほどの高い防御効果も予測されているという。

「これが実用化されれば、何十万人もの命を救うことができる、そして、利益もついてくると確信しています。協力を要請された当社としても、大きなチャンスととらえ取り組んでいます」と塩村は目を輝かせる。

前髪しかない チャンス逃すな

そんな塩村は、現在の一橋大生に対して次のようにアドバイスを送る。

「就職先として、大企業以外にも目を向けてほしい。出来上がった会社よりも、成長過程にある会社のほうが面白い」



両方を経験している塩村の意見だからこそ、傾聴に値するだろう。もっとも「すでに結構な人数が新興企業に入っている。今の学生は賢いと思う」と補足する。また、塩村は「独立するチャンスがあれば、絶対に逃すな」とアドバイスする。若いうちは、それで失敗したとしてもいくらでもリカバリーできるからだ。

「一橋大生は、おそらく社会全体の上位5%には入る優秀な人材です。仮に失敗したとしても、世の中が放っておきません」

さらに、家業を継ぐ立場にある学生には、「ぜひ継ぐべき」とも。すでに事業体としての土台ができているので、創業よりも圧倒的に苦労や負担がからずに事業を育てることができ。そんなチャンスに恵まれる人がそれを逃すのはもったいないというわけだ。

では、どうすればチャンスに恵まれるのか。塩村は次のように言う。

「入った会社で、目の前の仕事に懸命に取り組むことです。そうしていれば、チャンスは必ず全員に平等に訪れます」

塩村は、新卒で三菱化成に入社してから今日まで、ほぼ1日も欠かさず朝7時前に出勤しているという。夜の付き合いも大事にしているのだ、その分の仕事時間は朝に回すしかないこと、人がいない朝は効率的に仕事が進むこと等の理由がある。

「自分の結婚披露宴の時、仲人の専務が『塩村君は毎日朝早く出社する』と紹介してくれたぐらいなので、印象的だったのだろうと思います（笑）」



塩村 仁（しおむら・じん）

1954年神戸市生まれ。1977年一橋大学経済学部を卒業後、三菱化成工業（現・三菱化学）に入社。1981年にコーネル大学ビジネススクールへ同社から派遣留学し、管理会計とマーケティングを学ぶ。帰国後は、三菱化学第1号医薬品であるテオドールの他、新薬の上市責任者となる。2002年三菱化学（現・三菱ケミカルホールディングス）ヘルスケア企画室室長。2003年6月にノーベルファーマを創業、現在に至る。

語学力も必須である。現代のビジネスシーンで活躍しようと思うなら、好むと好まざるにかかわらず英語を使えなければ話にならない。塩村が身を置く医薬品の世界は、情報の大半は英語でもたらされる。

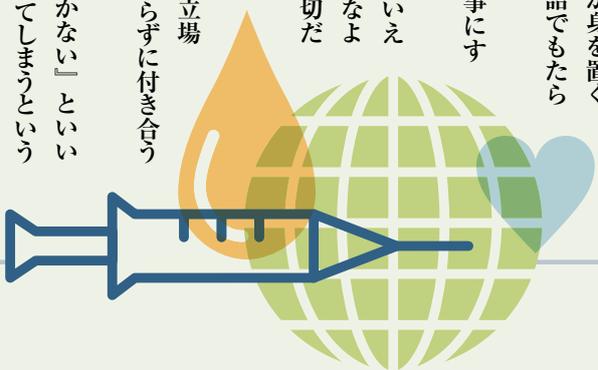
また、塩村は知り合った人を大事にすることも心がけているという。

「チャンスを増やすには、麻雀でいえば単騎待ちより三面聴のほうが有利なように（笑）、人脈を増やすことが大切だと思えますね」

だからこそ、人の悪口は言わず、その人が退職し肩書きが外れるなど立場が変わったとしても、気にせず変わらずに付き合い合うということだ。

「よく『チャンスの女神は前髪しかない』といいますね。すぐにとらえなければ逃げてしまうということです。ぜひ、意識してほしいと思います」

塩村は、一橋大学の4年間でビジネス感度を高め、大きな医薬品領域において日々一所懸命に仕事に取り組みながら、新興企業が市場を見出すノウハウを身につけていった。そして、ニューヨークで助手席に座った時に現れた「前髪」を逃さなかった、ということだ。



2015年11月8日、第4回「エルメス会議（拡大女子会）」が開催されました。

今回のテーマは、「新しいキャリアを創る〜自分らしさを発揮しながらうまくいく方法〜」。

転職を迎えた時、あるいはワーク・ライフバランスを考えた時、自分らしさを発揮しながら、どうキャリアを形成していくかを考えていきました。HQではそれに先立ち、3人のパネラーに集まっていたいただき、各人の軌跡、選択と決断を語っていただきました。聞き手は、商学研究科准教授の山下裕子です。

「自分らしく」の奥義

自分らしさを発揮できる
働き方を求めて

山下 今回のテーマは「転職」です。長い人生には、いくつもの転職があります。キャリアをあきらめず、むしろ転職を通してさらに成長していくにはどうしたらいいでしょう？ M字カーブが女性管理職の少なさの原因として指摘されます。



商学研究科准教授
山下裕子

確かに、かつて選択肢はゼロイチで、組織に合わせることで働き方の基準でした。今でも、再就職市場での条件の悪さに仕事復帰をあきらめてしまう人も多いと思います。転職をバネにステップアップされた3人にお話を伺いたいと思います。



とは逆の対面型販売の代理店営業を担当しました。自分の目指す仕事ではないという気持ちもあり、毎年勤務地が変わる可能性のある仕事では、結婚・出産は不可能だと思いました。上司や男性の先輩に相談したところ、「営業は10年はやるもの」という感覚であることが分かり、やり

たい仕事をするためには、自分で道を切り開いていくしかない、と。正直に言うって不安もありましたし、私にとってとても大きな決断でした。

只友 私は新卒で生命保険会社へ入社したのですが、インターネットを利用した保険の通販に関わりたいという希望を持っていました。入社後の3年弱、希望

も大きな決断でした。

山下 人生や仕事の理想に忠実であれば、今の現場を極める。どちらの声を聞くかは難しいですね。具体的にはどの



池田範子 (いけだ・のりこ)

1997年一橋大学社会学部卒業。田崎ゼミ。1998年中規模ITベンダーでシステム開発プログラマーを経験。2000年アビームコンサルティングに製造業向けのシステム導入コンサルタントとして入社。複数の海外プロジェクトを経験した後、海外アウトソーシングチームのマネージャーを務める。2010年退職し、その後、東京工科専門学校でウェブサイト制作技術を習得、2社でアルバイトをしつつ実務経験を積む。2011年女性の起業を支援する、またたび企画株式会社を設立。2013年第1子を出産し、3か月で職場復帰。新サービスを開始するなど自社の成長に努め、現在に至る。

ように転職を実現したのですか？

只友 転職エージェントも訪ねましたが、当時のキャリアでは不十分で自分で探すしかないと思いました。現在の会社は、インターネットで検索して見つけました。営業対象が個人から法人になりましたが、同じ保険業界で代理店営業という同じ職種への転職であったため、社会人経験が少ないにもかかわらずキャリアアップにつながりました。しかしながら最初の勤務先で泥臭い現場を経験したことが、私のキャリアの基盤になっていきますね。

一生働き続けたいからこそ、 起業を選択

山下 池田さんは3年目に異業種へ転職されたのですね。

池田 今思うとキャリア形成のイメージがつかめないままに就職したと思います。就職先はIT企業で、パソコンなど触ったこともなかったのにSE（システムエンジニア）への道を歩み始めました。プログラマーを3年やり、もっと違う仕事をしたくなると、海外で働きたいという気持ちが強くなったことが転職の動機です。コンサルティング会社へ転職し、ロサンゼルス、フィリピン、マレーシア、タイ、上海などで3〜6か月滞在しながら仕事をしました。

山下 希望通りの海外勤務を経験し、結婚もされましたし、32歳でマネージャー

にも昇進された。そのキャリアを降りようと思われたのはなぜですか？

池田 私は、仕事や働き方で男性と同じことができると思ってやってきました。ハードワークを求められる会社で、仕事のことしか考えずに過ごしていたと思います。でも、30歳を過ぎた頃から、このペースでやっていったら70歳まで働き続けるのは難しい、いつか失速すると思うようになりました。失速するより、緩い働き方にシフトチェンジし、70歳まで働けるようにしたいと思っ



また、さらに昇進するためには、ハードワークに加えて、社内の人脈づくりや組織内でうまくやっていくことが必要になります。ですが私は突っ走ってしまうタイプで、実はどちらも苦手なのです。ちょうどその頃、夫が起業したことに刺激を受け、私も起業にチャレンジしようと思いました。

「働く」を楽しむ 「働く」を楽しむ

山下 小林さんは、ご家族の転勤で一時は専業主婦を選択されたのですね。入社して何年目ですか？

小林 入社5年目です。私は入社後の3年間はあまり会社に貢献できていなかったと思います。最初の2年間は全く畑違いの機器開発部門に所属していました。何も分からないけれど、見るもの、聞くものが新鮮で楽しいというだけでした。3年目に福岡に転勤し

エリアマーケティングのチームに異動しましたが、ここでもあまり貢献できなかったのではないかと思います。4年目に東京へ戻り、チャネルマーケティングに携わることになりました。5年目を半年ほど過ぎた時、夫の転勤先である札幌に行くため退職することに決めました。



只友真理 (ただとも・まり)

2002年一橋大学商学部卒業。鈴木ゼミ。同年外資系生命保険会社に入社、リテールマーケットでの代理店営業を3年弱経験。2005年アメリカンホーム保険会社へ転職。2008年第1子を出産し、産休・育休を取得後、2009年同部門同業種（営業職）に復帰。2011年経営企画部に異動し、広報とCSRを担当。2012年12月同部に広報・CSR課が設立され課長に昇格。同時期に第2子を妊娠。2014年4月第2子の産休・育休を取得後、同部門に復帰。2015年7月親会社のAIGジャパン・ホールディングス株式会社広報部にCSRマネージャーとして異動（アメリカンホーム保険会社と兼務）し、現在に至る。



小林麻美 (こばやし・あさみ)

2000年一橋大学商学部卒業。中谷ゼミ。同年日本コカ・コーラ株式会社に入社。機器開発、エリアマーケティング、チャネルマーケティングなどを担当。2004年結婚し、夫の転勤に伴い日本コカ・コーラ株式会社を退職。2005年北海道で情報サービス会社に就職し、教育機関広報の営業を担当。2007年日本コカ・コーラ株式会社に再入社し、マーケティング部門ウォーターカテゴリー配属。2014年ハイドレーションカテゴリーに、2015年にはティーカテゴリーに異動し、「爽健美茶」、および「日本の烏龍茶 つむぎ」を担当。



山下 仕事に脂が乗り始めた時期だと思いますが、辞めることに迷いはなかったのですか？



小林 働き続けることだけを目標に考えたことはありませんでした。生活している以上、仕事とプライベートを区切って別々に考えることはできないかと思っ

ています。生きていくうえでその時に何を優先するかを考え選択しました。札幌には友人も知人もおらず、ちょうど秋冬の寒い時期だったこともあり半年ほどほとんど家の中だけで過ごしました。雪が解けて地面が見えてきた頃、そろそろ外へ行こうかなと(笑)。情報サービス会社に就職し、機関広報の営業を担当しました。仕事の種類にこだわっていたら仕事を探すことは難しかったと思いますが、こだわらなかつたことで、新しい楽しさを見つづられました。

ライフステージの変化に合わせて働き方を調整する

山下 転職は一度ではありませんし、キャリアを創るためには、どんな準備をしていくかも重要になると思います。池田さんは、起業のために何をなさったのですか？

池田 女性向けの起業塾に入りましたが、そこで自分のアイデアなど大したことがないと気づ



かされました。起業には学歴も経験も関係ありませんから、ウェブサイト制作技術を習得しようと専門学校へ入学しました。卒業後は2社でアルバイトをしながら経験を積み、2011年に「またたび企画」を設立。最初は知人のホームページの制作から始めました。仕事を広げていく過程で、人間関係で困難に直面したりもしました。自営業と会社員ではやはり世界が違います。相手を理屈で追いつめない、柔軟にしなやかに対応していくことが必要なのだと学びましたね。

ウェブ関連技術 はつねに進化していますし、自宅など身近な場所でも起業を志す女性も増えていきます。起業2年目に方向転換し、そうした女性に技術を教えるセミナーなども手掛けるようになりました。2013年に出産しましたが、産休や育休は当然



ありません。出産直前まで仕事をし、3か月後に週2回働くというペースで復帰しました。

山下 只友さんはお子さんが2人いらっしゃいますね。仕事を続けるうえで出産は転職になったのですか？

只友 法人代理店営業で仕事に乗ってきただと思つた頃、最初の子どもを出産し、育休後に復帰しました。ちょうどその頃、生命保険会社に勤める夫が内勤の仕事から営業職に異動になり、私は営業サポートでの復帰を希望したのですが、社内事情により営業職での復帰になりました。夫婦どちらも営業職で、もう怒濤の日々でした(笑)。

私にとつてのもう一つの転職は、2011年に経営企画部に異動し、広報とCSR(企業の社会的責任)を担当したことです。ニュースリリースに力を入れ、件数を8倍に増やし、管理職に昇進したところで2人目の子を妊娠。産休・育休後に復帰したタイミングで上の子が小学校に入学したのです。共働きです。共働きから、子どもが小学校に入学した環境に危機感を感じました。夫も同じ思いだったので、夫は生命保険会社を辞めて民間学童の事業を始め、私が大黒柱の役割を担うことになったのです。これも大きな転職といえますね(笑)。



山下 小林さんは、その後元の会社に再就職され、「いろは:す」の開発に携わることになったのですね。

小林 はい。北海道を満喫していた時に、夫の東京転勤が決まりました。当時勤務していた情報サービス会社の上司に相談したら、「前の会社にコンタクトを取ってみたら？」とアドバイスしてくれました。そして元の上司に連絡を取ったところ、人事に話してくれて再入社が決まりました。マーケティング部門を希望し、以来6年半ウオーターカテゴリーチームで働きま

した。新ブランド「いろは:す」の開発・導入から確立まで携わり、大変でしたがとてもいい経験になりました。

働き続けるからこそ、しなやかさを大事にする

山下 皆さん自分らしさ満開でやってこられましたね(笑)。キャリアの創り方は決して一つではないということを実践され、もちろん今話された以上の困難や苦労もあったでしょうが、すごくしなやかに歩まれていると思います。最後に、そうした過程を経た現在のご自分について、学生へのメッセージを語っていただけますか。

只友 私は今年の7月に親会社の広報部にCSRマネージャーとして異動しまし



た。グループのCSR活動を再構築する
という大役を任せられ、しかも前職との兼
務ですから非常にチャレンジングな経験
をさせていただいています。

私にとって仕事を続けられることと、
子どもを持つことは大前提
でした。そして子どもを持つ
たことで、私自身も周囲の
評価も変わりましたね。「只
友さん、丸くなったね」って
言われます(笑)。子どもを
育てる時、決して見捨てた
りしませんよね。部下に対
しても自然にいいところを
探すようになり、案件をう
まく調整できるようにもな
りました。子育ての経験が
マネジメントに活かしていると思います。

今の学生は、しっかりしているし、真
面目な人が多いように思います。しかし
真面目になりすぎないことも大事です。
自分を見つめながら、自由にしなやかに
歩んでいけば、働き続けられる道はでき
てくると思います。

池田 会社を大きくすることは育てると
いうことなのだと実感していますね。そ
のために役立つことは全部やろうと考え
ていますし、趣味ができてよかったとも
思っています(笑)。私自身、キャリア
をつなぐことの重要性を実感しましたの
で、育児や介護でキャリアを中断した女
性が実務経験を積める「Be-Working」



という新しいサービスを立ち上げました。
学生さんには、人生は長いのでから、失
速しない働き方を考えて、と言いたいで
すね。

小林 お2人の話を聞いてすごく共
感しました。「何々す
べき」ではつまらない
し、辛くなります。
実際の社会では、思
い通りのキャリアを描
けることなど、なか
かあることではないと
思います。社会に出
るにあたっては、「もしか
したら思い通り・計画
通りにはならないかも
しれない」くらいの気
持ちでスタートすると、しなやかに、楽
に歩んでいけると思います。

第4回「エルメス会議(拡大女子会)」 誌上座談会を終えて

「ホモフィリー*を超えて」

エルメス会議では、次から次へ事務局のバトンが渡されて
いる。今回は、一段と若い世代の、新井七枝さん、佐
藤怜菜さん、西野史子さんが企画運営を務めてくださ
った。新顔で、小さいお子さんを抱えて仕事をしながらの
に、さりと企画運営が進んでいく。毎回のことだが、新
鮮な驚きを感じる。

打ち合わせの会は大変楽しいのだが、テーマ決めの議
論の中で、「先輩たちは、バリキャリ(バリバリのキャリ
アウーマン)か主婦の二択になっていて、バリキャリを選
んだ人は男性と同化していた。先輩方が道を切り開いて
くださったことに感謝する一方、ああはなりたくないって、
正直思いました」なんて本音発言もあったりして、どきっ。
そしてできたのが〈自分らしく〉というキーワードだ
った。〈自分らしく〉か〜。髪を振り乱してた世代にとっ
ては、ちょっと甘ちゃんに聞こえるかも……。

しかし、甘ちゃんなのは私であった。〈自分らしく〉とは、
企業に頼らず、男性に媚を売らず、他人の真似をせず、
自分で道を切り開く、タフな生き方だったのだ。考えてみ
れば、超水河期に就活をやったのけた人たちのですね。

「付加価値を高めるためにどうしている?」という質問
に対して、池田さんは、お客さんと数字と真摯に向き合う、
小林さんは、一つひとつの仕事に力を尽くす、只友さん
は、それで辞めてもいいと思えるほど、会社のために身を
挺して正しいことを考えている、と。カッコイイ。

ソーシャル・ネットワーク研究では、企業組織での成功
と男性のホモフィリー人脈の利用との関係が解明されて
きた。しかし、考えてみれば、ホモフィリー人脈から外れ
ているからこそ、自分の足で立つタフな女性たちが育っ
てきたともいえる。そんな女性たちなら同性のホモフィ
リー人脈をもう一つつくる必要などないのでは?

しかし、一橋の女性たちは、同性でつるむことに留ま
ってなどいなかったのである。今後のミッションとして、
(1) 女性の労働の付加価値を高める、(2) そのことで社
会貢献する、という目標が浮かび上がってきたのである。
今回、活動に対して、野村財団「女性が輝く社会の実現」
助成金により支援をいただけることが決定したこともご
報告させていただきたい。

ベタベタつるんでいる閑があったら、何か社会に還元
しよう。くすぶっているよりは、前に進もう。まさに上善
如水。さらさらとした流れが大きな潮流となるのを実感
した素敵な一日だった。(山下裕子)



一橋の女性たち

11月8日当日のエルメス会議も大いに盛り上がった



*ホモフィリー：何らかの共通の要因でつながっている同類関係のこと

能を見る楽しみ

能を一度も見たことがない人の中には「能は退屈だ、
〈能を見ると眠くなる〉」という先人観がよくある。

この先人観は正しい。私は高校2年の時から40年以上能を見続けているが、どこかで退屈を感じないような能を一度も見たことがない。また私はさまざま舞台芸術や芸能に通じているわけではないから確言できないが、上演中に観客がこれほどたくさん眠っている、それも平気で眠っているジャンルは他にないだろう。

それでも私は能楽（能と狂言の両者を含む総称）鑑賞を、読書を別にする第一の趣味にしているのだが、その理由は、能楽が他では味わえないような独自の感銘と興味を与えてくれるからだ。

能は他の演劇にないほどの厳粛な様式性を持っているから、能の公演に初めて接する観客はたいがい（退屈しながらも）強い印象を受ける。しかしそのようにして奇趣を感じるだけなら、二、三回は能を見てもそれだけで終わってしまうだろう。能は何の予備知識がなくてもすぐに理解できるような親しみやすい芸術ではない。いろいろな意味で敷居が高い芸術で、それを本当に楽しむためには、台本である謡曲を読んでおくといったある程度の予備知識が必要だ。いくらか能楽に親しんだ後は、できれば研究的態度もあるといっそう興味深く見られる。

では能の魅力はどこにあるか。能楽研究家の横道萬里雄は書いている。

「所作に限らず、能では連続感を極めて重視する。シカケ―ヒラキ―サシ回しという所作ならば、シカケが終わると同時にヒラキが始まり、ヒラキ終わって常の

構工に戻るともうサシ回シが始まっているというように、所作全体が一本の糸で結ばれたように進行する。ずっと前に、ある写真家から、歌舞伎にくらべて能はシャッターが切りにくいと言われたことがある。歌舞伎では、一連の所作が終わったところで、美しいポーズを見せてキマル。これは、キマッタ姿を見せるための停止だから、シャッターが切りやすいわけである。能でも、実際には体の停止があることが多い。先の例で言うならば、シカケた瞬間、体は実は停止するかもしれない。しかし、体は停止しても、シカケたエネルギーはなお体から向こうに流れ出ている。」（『岩波講座 能・狂言Ⅳ 能の構造と技法』二六五ページ）

能では「見得をきる」ということがなく、いくらテンポが遅くても役者の動きは流れるようだ。たとえば、多くの能の中でもしみじみとした感銘を与える場面の代表はシテが周囲の風景を見回すところだが、演者は数歩歩きながら面を左右に静かに使う程度が普通だ。

この執拗な流動感は、亡霊による過去の再現、老人の懐旧、動植物の精の成仏といった多くの能の主題や中世仏教の世界観とあいまって甘美な無常感を生みだす。私が能を愛する理由の一つはここにある。私は映画もよく見るが、特に好きなのは溝口やオフェルスの長い流麗な移動撮影だ。タルコフスキーやソクーロフの映画の「美しい退屈」も、能楽鑑賞で耐性を得たから居眠りせずに享受できる。

谷崎潤一郎は文楽について論じた「いわゆる痴呆の

芸術について」（『陰翳礼讃』）と並ぶ谷崎の随筆の傑作の中で文楽と能とを比較して書いている。

「義太夫の先祖ともいえるべき謡曲を見ても、そこには全くそれと正反対のもの、――素朴で、幽玄で、艶麗で、冥想的な世界があるのみで、義太夫のような愚かさや厭らしさは何処にも見られないのである。ほんとうに私は、能楽を見るときこそ、かような形式美の舞台芸術を完成したわれわれ祖先の偉大さを思い、日本人と生まれてかようなものを賞翫し得る幸福を感じ謝したくなる。」

私は以前アメリカに二年間滞在していた時、日本のニュースや食べ物や文物から離れても全然不足を感じなかったが、ただ一つ、能楽に接する機会がないことが物足りなかった。能はacquired taste^{*}であって、決して誰もが好きになれるものではないが、それを楽しむ資質も機会もありながら食わず嫌いでいる人も多い。そのような人が日本に住みながら能を知らずに終わるとしたら実にもったいないことだ。

Love of Culture

能を見る楽しみ



法学研究科教授

森村 進

*acquired taste: だんだんと好きになる味、嗜好

歴

史学を志した大学生時代、わたしには歴史学とおなじかそれ以上のめり込んでいたことがあった。旅である。行き先は国内外を問わず、長期休暇に入るたびに、東京を、日本を、離れた。このころはまた、歴史を研究することの今日的意義がつかめずにいた時期でもあった。歴史を研究する以上、「歴史を問う」のはあたり前だが、それを「いま」「ここ」とつなごうとするとき、しばしば用いられる「歴史に問う」というアプローチに違和感をぬぐえなかったのである。

ひとつの転機となったのが、学部三年の夏に訪れたインド——バックパッカーのご多分に漏れず、そこでの経験は鮮烈だった。自らのなかにある「常識」が、音をたてて崩れ去るような感覚。それをわたしは、心地よいものに感じていた。と同時に、そうした「常識」を無自覚に養ってきた、日本社会のありようを顧みる必要性を痛感した。

歴史学と旅、それは、かたや時間軸に沿って問いをたて、史料にもとづいて解釈をかさねてゆく実践、かたや空間軸に沿って自らの身のおき所を変えてゆく実践である。時間と空間は、マトリックス図に落としてしまえば、直交する要素ともなる。だが、インドで経験したような、隔たった場所から座標の原点をみつめなおす作業は、歴史学にも共通するのではないか。つまり、歴史から「いま」「ここ」を見つめなおす作業、換言すれば「歴史から問う」という姿勢が、歴史学の今日的意義なのではないかということに、ようやく実感をもたせて思い至ったのである。以来、歴史学と旅は、わたしのなかでシンクロしていった。

ここでいう旅には、日常を一步踏みだして、ある場所を歩いてみるようなものも含まれる。自らが問おうとする歴史にまつわる場所を、自らの関心と感性をたよりに歩き、そこに何が見えるか、そこから何を感じるか、を大切にしたいのである。

国立駅の南口に立ってみる。かつての駅舎は失われても、駅前ロータ

旅する歴史学

リーは、「大学町」がつくられた一九二〇年代にあった水禽舎の名残の池、四〇年に国立町会と谷保村青年団国立支部が設けた「国威宣揚」とある国旗掲揚塔の基壇、五二年に指定を受けた「国立文教地区」の銘板が同居する、国立の戦前から戦後が凝縮された場でもある。大学通りを南下すると、高度成長期に建設が進んだ国立富士見台団地、甲州街道沿いには近世以来の旧家が連なり、かつての谷保村の面影が残る。甲州街道を越えようと、谷保天満宮や南養寺といった、中世以前の寺社も現存する。街の表情の違いは、歴史的に形成されてきたのだ。

そうした街並みが、近年、バックパッカーのような多様性を帯びはじめている。自然村（近世以来の村）の一部を、そっくり上書きするかたちでつくられた街が、どのような姿を新たな「自然」としてゆくのかが、歴史から投げかけられた問いだといえよう。

わ

たしは近年、香川県高松市にあるハンセン病療養所の島、大島に足繁く通っている。そして、大島を訪ねるときは、極力島内に滞在するようにしている。そうすることで、最後の船から翌朝一番の船までのあいだにある「夜」の長さ、離島ではあれ、じつは意外なほどにはつきりとのぞめる対岸（高松）のあたりとそれゆえに感じる隔たり、しばしば「小さな」と形容される割には大きなその島のスケール、島の北部を「北海道」と呼ぶ療養者の「世界」観など、はじめて気づくことは少なくない。

わたしにとっての「いま」「ここ」の向こう側に身をおいて、向こう側を解釈すること、翻ってそこから「いま」「ここ」に向けて問いを発すること、その往還関係を、「旅する歴史学」とわたしはひそかに呼んでいる。向こう側に寄り添おうとする自分と、寄り添いきれない自分がいて、それでもなお向こう側から問いを発しようとする自分もいる。引き裂かれないように、自らを手なづけながら、「旅」は続いている。

Love of Culture

旅する歴史学



社会学研究科准教授

石居人也

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10月末現在で約80億円（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8月1日から10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			
90名・1団体 (3,808,000円)			
ご寄付金額 (累計)			
100万円以上	50万円以上 100万円未満	50万円未満	
6名・1団体	6名	78名	
大澤俊夫 様 河村 浩 様 竹岸 章 様 鶴岡 坦 様 當麻雅生 様 星崎功明 様 新三木会 様	白土久彌 様 新 悟 様 津田樹己 様 坪沼一成 様 山本恭司 様 他 1 名	青木晴人 様 浅井 晶 様 池田龍哉 様 磯田 卓 様 伊藤 裕 様 梅木哲也 様 大久保裕一 様 大屋清浩 様 岡田純子 様 尾上康浩 様 上村 寛 様 菊地政夫 様 木住野元通 様 倉澤 亨 様 齋藤健介 様 坂本豪史 様 崎元 惇 様 澤田知宏 様 茂岩利恵 様 柴田篤志 様 清水 優 様 下川邊和實 様 朱 殷卿 様 城山貴司 様 田坂謙二 様 谷栄一郎 様 樽谷昌樹 様	永利新一 様 中野祐嗣 様 中村佳央 様 野間口雅彦 様 長谷川英司 様 長谷部英男 様 浜田 工 様 速水哲弥 様 堀田二郎 様 堀之内俊也 様 松宮一男 様 溝口智士 様 南川和義 様 紅葉山健策 様 森越達也 様 森島 聡 様 森田 稔 様 守矢 進 様 山崎正人 様 山田順一 様 山田高章 様 山田 哲 様 山田 優 様 若林雪雄 様 渡辺浩司 様 他26名



銘板色

【ブロンズ】

個人：30万円以上
法人：100万円以上

【シルバー】

個人：100万円以上
法人：500万円以上

【ホワイトゴールド】

個人：500万円以上
法人：1,000万円以上

【ゴールド】

個人：1,000万円以上
法人：5,000万円以上

【プラチナ】

個人：3,000万円以上
法人：1億円以上
(金額は累計)

卒業生のご家族、在学生の保護者、一般の方	
3名 (202,000円)	
石井潤一郎 様 松島訓弘 様 他 1 名	
企業・法人等	
13団体 (187,019,200円)	
公益財団法人国際理解支援協会 様 一般社団法人如水会 様 長島・大野・常松法律事務所 様 Bai Xian Education Foundation Limited 様 一般社団法人一橋大学コラボレーション・センター 様 プライスウォーターハウスクーパース株式会社 様 株式会社三井住友銀行 様 明産株式会社 様 明治産業株式会社 様 他 4 団体	
本学教職員	
4名 (2,465,000円)	

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。

一橋大学広報誌「HQ」

〈編集・発行〉

一橋大学HQ編集部

〈編集部長〉

理事・副学長（総務、財務、情報化担当）

佐藤 宏

〈編集長〉

商学研究科教授

鷺田祐一

〈編集部員〉

経済学研究科教授

川口大司

法学研究科教授

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

夏に出張でフランスに行った。往路の飛行機は定刻に羽田空港を離陸したが、1時間ほど経過した頃に、エンジンの凍結防止装置にトラブルが発生したという機長アナウンスが流れた。短い時間なら持ちこたえられても、長時間飛び続けていると問題が起きるおそれがある。飛行機は羽田に引き返すことになった。

あのまま飛んでいても、何事もなかったかもしれない。しかし、大惨事になっていた可能性もある。事故が起きれば、ニュースとして取り上げられ、なぜ防げなかったのが問題視される。無事であれば、その背後にあった葛藤や決断が日の目を見ることはない。機長には、文字通り「引き返す勇気」があった。その英断は、地味ながら称賛に値する。

大学には変革が求められている。「このままではいけない」というのは、確かにその通りだろう。しかし、どの方向に進むのがよいか、それを見定めるのは簡単ではない。闇雲に改革を進めて、取り返しのない事態を招くことは避けなければならない。少し進んだら立ち止まって状況を確認し、場合によっては引き返すことも大事ではなからうか。(T.K.)

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 ～小林輝之助記念奨学金～

本学では、皆様からのご支援による大学基金を活用し、多数の経済支援奨学金制度を実施しております。

今号では、数ある奨学金制度の中から、「小林輝之助記念奨学金」をご紹介します。

本奨学金は、本学のご卒業生である故小林輝之助氏（昭和15年東京商科大学専門部ご卒業）のご令室からのご寄付によるもので、学業等に優れ、かつ経済的理由により修学困難な学部学生を支援する目的で、平成24年度に創設されました。

本奨学金は、本学基金における経済支援のための奨学金制度の中で最も規模が大きく、創設以来、毎年複数名の学生に支給され、今後も長期にわたって多くの学生を支援していきます。

このように、本学の教育・研究活動にご賛同くださった多くの方々のご厚意に支えられ、本学基金は総額80億円に到達いたしました。この場をお借りし、ご寄付いただいた皆様に深く御礼申し上げますとともに、ご厚意にお応えすべく、教育・研究の一層の充実・発展に努める所存です。



河村錠一郎名誉教授が 平成27年秋の叙勲で「瑞宝中綬章」を 受章されました

平成27年秋の叙勲の受章者が発表され、河村錠一郎名誉教授（元・大学院言語社会研究科教授）が「瑞宝中綬章」を受章されました。これは長年にわたる教育研究への功績と我が国の学術振興の発展に寄与した功績に対し授与されたものです。

第13回

一橋大学

関西アカデミア

シンポジウム

テーマ：日本企業の復活は本物か？

日時：2016年2月20日(土) 13:30～17:30 (13:00開場)

会場：大阪国際会議場 〒530-0005 大阪市北区中之島5-3-51

ご参加：無料・先着200名

2016年2月10日(水)までに下記URLよりお申し込みください。

<http://www.hit-u.ac.jp/function/outside/news/2015/1224.html>

プログラム

基調講演

佐藤文昭 株式会社産業創成アドバイザー代表取締役

クリスティーナ・アメージャン 一橋大学大学院商学研究科教授

パネル・ディスカッション

佐藤文昭 株式会社産業創成アドバイザー代表取締役

クリスティーナ・アメージャン 一橋大学大学院商学研究科教授

江藤 学 一橋大学イノベーション研究センター特任教授

司会 青島矢一 一橋大学イノベーション研究センター教授

主催：国立大学法人一橋大学

【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: w-academia1284@dm.hit-u.ac.jp

一橋大学広報誌「HQ」49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ます。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5名様に、素敵な商品をプレゼントいたします。

◆アンケート回答期限：2016年3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5名様に、

書籍『教養としての経済学—生き抜く力を培うために』をプレゼント

(一橋大学経済学部編、有斐閣、2013年)

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

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

一橋大学 HQ



かならず
自分の糧となる!