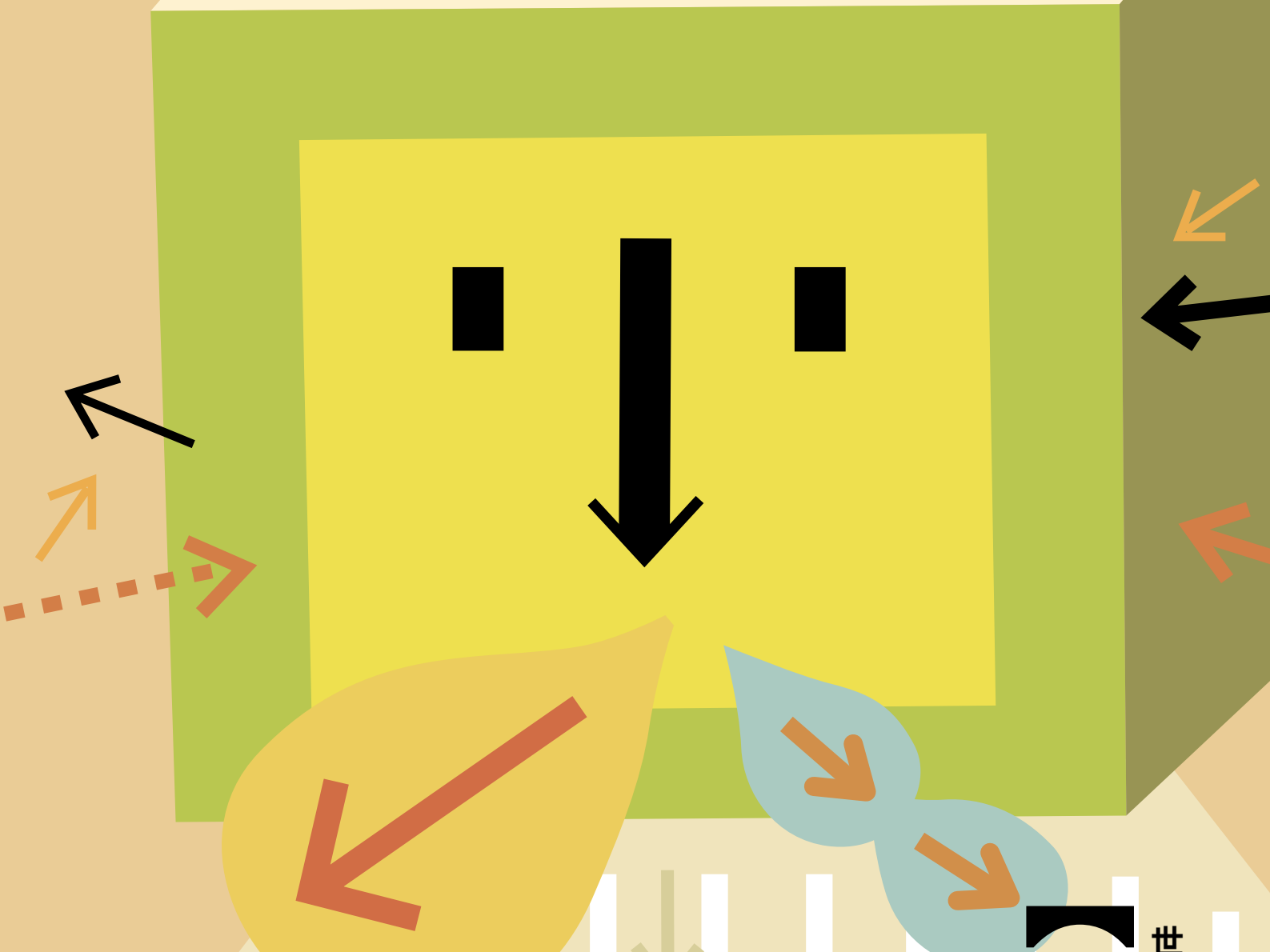


Hitotsubashi  
Quarterly



世界を解く

# 【伝える】

〈対談〉

日本のリーダーが語る世界競争力のある人材とは？  
ノリタケカンパニーリミテド顧問

**佐伯進氏**

一橋大学副学長 山内進  
進化する大学

同窓会との連携による体系的で継続性のあるキャリア教育が、現代G Pを獲得しました  
現場のイニシアチフで研究活動を活性化する社会学研究科内センターがスタートしました

〈対談〉

一橋の女性たち

イオン株式会社ブランディング部 部長

**三宅香氏**

国際企業戦略研究科(ICS)准教授 大園恵美  
個性は主張する

Pappa TARAHUMARA 芸術監督

**小池博史氏**

〈特集〉

地球の風 地域の風

株式会社モリシマ取締役社長・  
株式会社料亭藤茂取締役社長

**深田正雄氏**

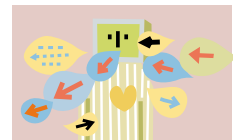
**巻頭特集**

- 1 **日本のリーダーが語る世界競争力のある人材とは？**
- 2 対談  
ノリタケカンパニー リミテド顧問/佐伯 進氏 VS 山内 進副学長  
～ 尊敬される日本人像を追い求めると厳しい個人倫理を備えた武士道精神に至る～
- 8 新任所長挨拶・一橋大学経済研究所/西澤 保
- 9 **国立大学法人 格付評価** 一橋大学は格付評価で最高ランクの「AAA」を取得しました
- 10 AAAの格付に甘んぜず自己点検をしながら大学改革を加速します  
杉山武彦学長
- 11 国立大学法人を格付けする視点  
日本格付研究所 格付二部 学校格付グループ シニア・アナリスト/殿村成信氏



**連載企画**

- 12 **世界を解く** 第9回テーマ「伝える」
- 14 コミュニケーション論
- 16 文学
- 18 異文化コミュニケーション
- 20 厚生経済学



**進化する大学**

- 22 《同窓会との連携による体系的で継続性のあるキャリア教育が、現代GPを獲得しました》
- 24 現代GP「同窓会と連携する先駆的キャリア教育モデル」が発信する、体系的かつ継続的なキャリア教育の意義
- 26 同窓会が支えるキャリア形成支援プログラム
- 27 《現場のイニシアチブで研究活動を活性化する社会学研究科内センターがスタートしました》
- 28 フェアレイバー教育研究センター
- 29 ジェンダー社会科学研究センター
- 30 平和と和解の研究センター
- 31 市民社会研究教育センター
- 32 研究室訪問 chat in the den

**連載企画**

- 36 **対談 一橋の女性たち**  
イオン株式会社ブランディング部 部長/三宅 香氏  
国際企業戦略研究科(ICS)准教授/大園恵美
- 39 **個性は主張する One and Only One**  
Pappa TARAHUMARA 芸術監督/小池博史氏



**Book Review**

- 45 『宗教の系譜 - キリスト教とイスラムにおける権力の根拠と訓練』
- 『世俗の形成 - キリスト教、イスラム、近代』

**Love of Culture**

- 46 「手ぬぐい」
- 47 「糠床」

**特集**

- 48 **地球の風 地域の風**  
株式会社モリシマ取締役社長・株式会社料亭蔦茂取締役社長/深田正雄氏
- 53 第30回一橋大学移動講座



**Campus Information**

- 54 一橋大学基金ご寄付者のご芳名
- 56 平成19年度一橋大学附属図書館企画展示と講演会のお知らせ

黒船来航が刺激となって生まれた根っからの国際企業がノリタケカンパニー。チャレンジ精神旺盛な同社で長らく経営トップとして活躍された佐伯進さんは、一橋大学OBの一人です。学生時代に身に付けたことが、ビジネス観形成に大なり小なり影響を与えているようでした。対談の中心テーマであるグローバル時代に能力を発揮できる人材の条件は、17年半に及ぶニューヨーク勤務や経営トップとしての経験に裏打ちされているだけに、多くの示唆に富んだ説得力のあるものです。

## 日本のリーダーが語る世界競争力のある人材とは？





# 佐伯 進氏

ノリタケカンパニー リミテド顧問

Susumu  
Saeki



一橋大学副学長  
Susumu Yamauchi

# 山内 進



## 尊敬される日本人像を追い求めると 厳しい個人倫理を備えた武士道精神に至る

名古屋の経済的活況や文化の独自性が注目されて、「名古屋ブーム」という言葉さえ生まれています。この名古屋には一橋大学出身のビジネスパーソンが数多くおられます。長らく名古屋経済界をリードし続けているノリタケの佐伯進さんも、一橋大学OBのひとり。山内進副学長との対話が弾み、組織論と個体論のバランス、倫理観の必要性など、これからのリーダーを目指す人間として重要なものが浮き彫りになってきました。

### 偉大なる田舎として 独自性を発揮する名古屋

**山内** 活況を呈している名古屋で活躍している一橋大学の先輩方が数多くいらっしゃいます。なかでもノリタケという国際的な展開をしている企業で、長らくご活躍をされている佐伯さんにお話をうかがうのを楽しみにしてきました。

**佐伯** 商法改正や経済の新たな動きなど、東京にいと表から裏まで動きがよく見えるでしょうが、名古屋にいと決定までのプロセスが見えづらいのが実情です。政治的な面でも遅れていますし、経済面でも商業資本の蓄積が薄いという面があります。甚だしいのは、JR新幹線のぞみ号が名古屋駅をパスするという話さえありました。名古屋は東海道ルートに

ありながら偉大な田舎的要素が強くあります。徳川吉宗の時代から庶民性が強く、政治的にも影響力を発揮していません。それが弱みでもあり、また名古屋の魅力でもあるわけです。

### 三浦先生の講義に 世界を見る目を養う

**山内** 私の専門は法制史です。歴史では過去を語りながら現代を考えて未来を考察します。過去を見つめ現代を相対化することで、未来が見えてくるわけです。ビジネスの世界では、現代の最先端技術や仕組みに取り組みながら未来を考えます。一橋大学、そしてビジネス界の大先輩として、佐伯さんに過去から現代、そして未来までの知見をいただければと考えています。

**佐伯** 私は昭和18年に中学を卒業して予科に入学、1年後の19年には徴兵されました。陸軍予備士官学校を卒業したのが昭和20年の3月です。1期前の先輩はフィリピンに派遣されて、残念なことに全員海没の憂き目にあいました。同期生の多くは広島で集合教育を受けている際に原爆で被爆しました。そのころ私は、茅ヶ崎、小田原でトンネル掘りをさせられていたのです。ちょっとした巡り合わせで命が助かり、20年秋には国立に戻りました。



#### 佐伯 進 (さえき・すすむ)

1948年東京商科大学（現一橋大学）卒業後、日本陶器（現ノリタケカンパニー リミテド）入社。1971年同取締役就任後、常務取締役、専務取締役、代表取締役副社長を経て、1987年に代表取締役社長就任。1993年代表取締役会長、1999年相談役、2000年顧問就任、現在に至る。その間、駐在員、駐在副社長、駐在社長としてニューヨーク駐在17年半。藍綬褒章、スリランカ最高勲章「スランカ・ラトナ」、勲三等瑞宝章受章。



#### 山内 進 (やまうち・すすむ)

一橋大学副学長。専門は、法制史、西洋中世法史、法文化史。北海道小樽市生まれ。一橋大学大学院法学研究科博士課程中退。成城大学法学部教授、一橋大学法学部教授、同大法学部長を歴任して、2006年副学長就任。2004年、21世紀COEプログラム「ヨーロッパの革新的研究拠点」拠点リーダー。著書：『北の十字軍』でサントリー学芸賞受賞。他に『掠奪の法観念史』『決闘裁判』『十字軍の思想』など。





**山内** 当時の一橋大学の状況はどうだったのでしょうか。

**佐伯** 復学したのは20年12月です。当時は大学に行っても満身にメシは食えず、勉強の機会にもそう恵まれませんでした。でも、高島善哉先生や太田可夫先生とは寮でよく話をしたものです。社会科学の高島善哉先生や三浦新七先生は大人気で、講堂が満席になりました。三浦先生の、西洋と日本の宗教構造の違いを通じて世界との関係をどう理解するかといった、思想史的な解説が興味を誘ったのです。もちろん中山伊知郎先生は人気がありましたし、「増地の経営学」、「高瀬の会計学」も評判でした。

私は経営学とは何かについて興味を持っていたので古川栄一先生のゼミに所属。古川先生の考え方は、会計学的経営学でした。

本を読んでも伝わらないものが、人と会うことによって人柄を通じて伝わってきます。こうして時代を認識し、伝承していくわけです。一橋大学がゼミに力を入れているのは、個人の人的つながりを強くする作用があるという面ではいいことだと思います。

## （ 名古屋財界に足跡を残した父に 明治人の偉大さを知る ）

**山内** お父上もノリタケの社長で、名古屋の財界で活躍されたとうかがっています。

**佐伯** 父が明治45年入社、昭和21年に社長になってから私の代まで、ノリタケは多くの一橋大学出身者が社長をしてきました。父は中部経済連合会をつくりましたが、商工会議所と摩擦なくさまざまな事業を行ってきました。当時の名古屋には、地域産業として鉄鋼業もなければ道路もありません。それらのことを国に頼らず地力でやろうと努力したのです。面白いのは名古屋に同友会をつくったときに、中部経済連合会のメンバーをすべて組み入れてしまったこと。同友会ではフリーディスカッション重視が特徴でした。そこから生まれたさまざまな提言が、戦後の名古屋の復興にどれだけ役立ったかしれません。

私がノリタケに入社したのは昭和23年で、戦後の混乱期でした。先輩から聞いたところでは、財閥解体が行われていた時期でしたから、その攻防戦が大変だったようです。当時のGHQは、様々な面で巧妙な押しつけを行っていました。し

かし、明治の教育を受けた先輩たちがガバナンスをしていましたから、日本もノリタケもいい意味でうまい変換を遂げられたのではないかと思います。

## 「会社は株主のもの」に 大反対の理由

**山内** ビジネスの世界で、大学時代に学んだことが何らかの影響を及ぼしているのでしょうか。

**佐伯** 企業や国家が生活共同体だということに共感を覚えて、拳々服膺しています。ですから、「会社は株主のものだ」という考えには大反対です。会社は、社会にとって必然的なユニットであるという根本思想から抜けることができないのです。

**山内** 会社は株主だけのものではなく、経営者や社員が一体になった存在だという考え方ですね。

**佐伯** そうです。私は企業というより事業という範疇で会社を考えたいと思っています。その意味では行政も事業で、上



から押さえるものではなく人間をよくするための事業を行わなければなりません。あくまで、人間が主体なのです。その意識が薄い官僚が多いと、「昔陸軍、今官吏」という悪しきビューロクラシーが生まれてきます。

明治人は個人倫理が強かったといえます。その代表例が中曾根行革の土光敏夫さん。彼が民間側から行革推進を支えたからこそ、それなりの成功を収めることができたのです。現在の官僚は倫理はパブリックなものと考えています。プライベートマトターと考えて身を律していく姿勢が乏しいので、尊敬感が醸成されないのです。



**山内** ノリタケには、倫理観を重視する企業風土があるようですね。

**佐伯** 定款のどこをみても、「茶碗をつくって儲ける」とは書いてありません。明治の初めに森村市左衛門が、国家経済を支える金の流出を憂えて福沢諭吉と相談して森村組をつくったのがノリタケのルーツです。日本でできるものを海外に売って国富を増やす貿易立国を目指したのです。そのときから、世界中の人間は同じだという考えから、倫理の重要性を基本としてきました。グループの森村学園の校訓は、森村市左衛門の残した『正直・親切・勤勉』であり、個人倫理を強く意識しています。

**山内** その森村市左衛門が記した社是を拝見すると、人権にも触れているのが特徴的です。

**佐伯** 森村翁は福沢諭吉に私淑しており、さまざまな影響を受けました。こうして、「良品」「輸出」「共栄」良識を持ち誠意を尽くして良品主義に徹し、世界的視野に立って国際性を追求し社会に貢献して、良き企業市民としての役割を果たして社会と共に発展する という経営理念が生まれ、現在もノリタケのDNAとして生きています。

世の中には、「忠ならんと欲すれば、孝ならず」という二



日本のリーダーが語る  
世界競争力のある人材とは？





律背反が生じます。例えば、ニューヨークにある自由の女神は、「自由・平等・博愛」の象徴ですが、博愛はともかく自由と平等は両立しません。そこで、高々とトーチを掲げて、それに向けて努力しようとするのだそうです。ビジネスの世界も同様ですから、個人倫理が重要になるのです。

## （ 一歩引いて全体を見て 賢い結論を出す ）

**佐伯** 一橋大学の講義には哲学はあるでしょう。しかし、倫理学はありますか？

現在では、小中学校までの教育理念がぐらついている気がします。私が一橋大学を卒業してよかったと思うのは、社会科学という範疇でものごとを捉えられるようになったことです。対象を限定せずに、全体として捉えることができるようになったのです。若い人には生きている社会全体を一歩引いて冷静に見て、賢い結論を出せるようになってもらいたいと考えています。

日本人は「賢い妥協」を悪だと思いがちです。例えば、日露戦争の際の小村寿太郎外相。当時の情勢を客観的に考えれば、あれほどの賢い妥協を成立させたのは大成功でした。実際に、米英とはうまく協調できました。しかし、国内では非難の嵐で、焼き討ちまで行われたのです。

社会科学を学んで生きている社会を冷静に見る目を養うのはもちろん、倫理を身に付けてもらいたいのです。倫理学の



講義の有無をいいましたが、これらは一橋大学の学生生活で身に付けられるものだだと確信しています。

**山内** 海外生活17年半で、最も強く感じたことは何でしょうか。

**佐伯** 海外の人が何によって日本人を尊敬するかということです。それは、「武士道」です。先ほどの話とつながりますが、一つの生き方として個人倫理を貫いているからです。イギリスには騎士道があり、同様に尊敬されます。よく日本人は親切だといわれますが、そこには自然の倫理が根付いているからです。かつて「Japan as No.1」と評価された背景には、経済や経営の状況ばかりでなくその時代の人の持つ倫理観があり武士道があったのです。

戦前の駐米大使の斉藤博氏が亡くなったとき、アメリカ政府はその亡骸を軍艦で日本に運んでくれました。斉藤大使に対する尊敬がそれを許したわけですし、当時の日本人は個人の道義が外国人から尊敬されるほどしっかりしていたのです。黄熱病の研究のため赴いたアフリカで倒れた野口英世しかりです。





私のアメリカ駐在時代に駐米大使だった朝海浩一郎氏もアメリカ人から尊敬を集めておられました。人間性が豊かで、信念を持って賢い妥協ができる人だからです。

## トップリダーほど 倫理観が問われてくる

**佐伯** 民主主義もヨーロッパとアメリカとは違います。ヨーロッパは王朝から変換したのに対して、アメリカはゼロから築いたような側面があります。そんなアメリカでも人種差別を生んでしまったのです。

日本の民主主義は戦争により過去から解放されたという過渡期にあります。社会的組織と人権の個人とをどこでどう調和させるのか。言い換えれば、愛国者であることと人間中心主義との折り合いのつけ方です。組織の必要性はいうまでもありませんが、人間と組織のバランスのガイドラインなどはありません。しかし、ロビンソンクルーソーでない限り、人間は人と共存することで生かされているという共通認識がないといけません。個人の人権を守るための理念の交通整理が必要になるでしょう。

一橋大学では、当時には珍しく個体の重要性を教えてくださいました。個人の倫理で組織の倫理を浄化していくことの重要性です。私は、組織と個人とでは6対4ぐらいのバランスで考えると両方が生かされるのではないかと考えています。発言でいえば、まとめていく努力が6で自由な発言が4です。

**山内** 組織論と個体論のバランスを取るのはもちろん、とりわけトップリダーほど倫理観が必要になるということですね。

**佐伯** そのとおりです。もう一つアメリカで感じたのは、パブリックには道義心があることです。集団行動はサイレントアメリカ、日本でいう無党派でしょうか。そのコモンセンスには道義性が入っています。私はコモンセンスを常識ではなく、良識と訳して欲しいと思います。そこには賢い妥協が働いており、組織6対個人4のバランスが含まれていて、決して国をひっくり返すようなことはありません。例えば、ベトナム戦争のときは民衆が終戦に追い込みました。しかし、戦

後は政府としては平静に戻ったのです。

一橋大学は、「キャプテンズ・オブ・インダストリー」の輩出を標榜しています。これは素晴らしいことだと思います。ゴルフ場には理事長の次にキャプテン職があって、これは人間的に尊敬される人が就くものです(笑)。人間的に尊敬されるリーダーを輩出するという一橋大学の使命を果たし続けてもらいたいと思います。卒業生たちは自分が卒業したのはいい大学だというイメージを持っています。というか、いい大学であり続けて欲しいと思っているのです。

**山内** 倫理は、授業で教えるというより、三浦先生や高島先生をはじめとする先輩たちが築き上げてきた大学の雰囲気や直接先生方から薫陶を受けた一つ一つが学生の血となり肉となって息づいていくものではないでしょうか。それが自然にできるのが、いい大学だと思います。かつての東京商科大学はビジネススクールのような専門的な大学でしたが、リベラルアーツ重視という特徴がありました。その伝統は今の一橋大学にも受け継がれています。

今日は、多くの示唆に富むお話をありがとうございました。



## 国の内外における研究者コミュニティの 独創的・先端的な共同研究のハブを目指す

西澤 保

Tamotsu Nishizawa



### 附置研究所としての実績

経済研究所は、国立大学法人一橋大学の附置研究所として、国の内外における研究者コミュニティの独創的かつ先端的な共同研究の拠点・ハブの形成を目指して、日々研究活動に励んでいます。本研究所は、1940年に東京商科大学東亜経済研究所として創設され、1949年に一橋大学経済研究所となり、「日本及び世界の経済の総合研究」を目的とすることになりました。同年11月に都留重人教授が研究所選出の初代所長になり、翌1950年には『経済研究』が創刊され、1953年からは研究所員の研究成果として『経済研究叢書』が毎年刊行されています。

本研究所は、「日本及び世界の経済の総合研究」という設立目的に沿って、多くの共同研究の成果をあげてきました。そのなかでも特筆すべきものは、『長期経済統計』全14巻の刊行です。それは、明治以降における日本の経済発展を統計的にあつづけた画期的な成果であり、本研究所のマイルストーンをなすものです。その成果を踏まえて、1995年から5年間、アジア長期経済統計データベースの作成を課題とする、文部省中核的拠点研究（COE）形成プロジェクトに取り組み、いよいよこの秋からその成果の刊行が始まります。

本研究所は、このような基礎的実証的研究の成果を踏まえながら、現実の提起する最先端の経済問題に取り組んできました。近年では、アジア経済や日本経済における構造改革に関して、また旧社会主義国の市場経済への移行に関して、多くの実証研究を公表し、制度設計と政策提言を行ってきました。2000～2004年度には、文部科学省の特定領域研究「世代間利害調整研究プロジェクト」を組織し、年金・医療・人口・労働力・環境問題などの国際的共同研究を推進しました。

### 4つの大型プロジェクト

さらに、2003年度から5年間、本研究所は2つの21世紀COEプログラムに取り組んでいます。その1つは「社会科学の統計分析拠点構築」で、長期経済統計の伝統の上に本研究所が中核拠点となるものです。もう1つは「現代経済システムの規範的評価と社会的選択」という拠点形成プログラムで、経済学研究科応用経済専攻が

中核となるものです。2つのCOEプログラムのリーダーが経済研究所の教員であることは、私たちの誇りとするところです。これらの拠点形成に加えて、2006年度からはさらに2つの大規模5ヶ年プロジェクトがスタートしました。学術創成研究「日本経済の物価変動ダイナミックスの解明」、および特別推進研究「世代間問題の経済分析」の2つです。「物価変動ダイナミックスの解明」では、大学と政府、中央銀行をつなぐネットワークを形成し、海外のネ

ットワークとの協調を図りながら、国民生活の安定をもたらす金融・財政政策の提言をしていきます。また「世代間問題の経済分析」は、「世代間利害調整」の後継プロジェクトで、国境を越え、官民学の垣根を越えた連携により、世界最先端の研究を推進し、その成果に基づいた政策提言をしていきます。

本研究所は、2つの21世紀COEプログラムとあわせて、4つの大型研究を精力的に推進し、共同利用機能の国際的展開を進めようとしています。このような研究活動を担っているのは、「日本・アジア経済」、「米・欧・ロシア経済」、「現代経済」、「経済体制」、「経済システム解析」という5つの研究部門であり、あわせて附属施設としての「社会科学統計情報研究センター」、「経済制度研究センター」そしてこの4月にスタートしました「世代間問題研究機構」であります。社会科学統計情報研究センターでは、総務省統計局と協力して、学術研究のための政府統計マイクロデータの試行的提供を拡充し、マイクロデータの利用ニーズに積極的に応えています。経済制度研究センターは、産業・企業の生産性データベースにおける連携、国際共同研究を推進し、また世代間問題研究機構は、世代間問題の先端的研究のために4つの中央省庁、国際研究機関と連携し、国際的な共同研究のハブとしての活動を始めています。こうした研究を資料的な側面から支援し、資料・データを蓄積し、あわせて研究成果の公開を促進しているのが、資料室をはじめとする研究支援体制です。資料室は統計情報専門図書室、データ・アーカイブズとしての方向性を目指しています。

本研究所は上記のような基礎的・実証的、独創的かつ先端的研究に従事することによって、高い公共性を維持しつつ、内外における研究者コミュニティの共同研究拠点・ハブとして機能し発展することを目指しています。



# 一橋大学は格付評価で 最高ランクの「AAA」を取得しました



国立大学の法人化が進んだ現在、一橋大学は研究・教育の質のさらなる向上ばかりでなく、経営の効率化、財務内容の健全化、さらにはこれらの積極的な情報公開を行っていかうとしています。その情報公開の一つの手段として、日本格付研究所に格付を依頼しました。これは同時に、法人化以来展開してきた大学経営そのものを客観的に振り返るものでもあります。3カ月以上に及ぶ格付調査の結果、格付は最高ランクのAAA(トリプルA)格付の見通しは「安定的」を取得することができました。この結果に甘えず、これからはいい点はさらに伸ばすとともに、下記の「留意点」にある課題を意識した大学運営を行っていきます。

## 格付にあたっての評価点

1. 現行の国立大学法人制度の安定性
2. 我が国の社会科学分野における高等教育・研究拠点校としての強固な基盤
3. 質・量ともに圧倒的な学生の獲得力と優れた人材の輩出力
4. 文科系専門大学としては高い競争的研究資金の獲得力
5. 学部間対立が少なく、経営戦略の実効性を高めやすい風土と組織
6. 「如水会」およびその実績

## 格付維持にあたっての留意点

1. 統合・再編が明示された今後の国立大学法人制度の実質的な変容の可能性  
(理工系への競争的研究資金配分の偏重傾向が一橋大学に与える影響)
2. 限定的な教育・研究機会(とその経営資源)への対応(大学間連携の実効性向上への期待)
3. キャッシュフロー源の多様化(「一橋大学基金」[100億円]の達成動向)
4. 広報活動の活性化・情報発信の多様化による国内外の認知度向上戦略の遂行
5. セクショナリズムの少なさに起因する大学改革のスピード低下のリスク  
(自己評価以外に学外理事・監事・如水会による経営モニタリングの一層の強化)
6. 次代の経営を担う人材(教・職員)の育成と継続的な意識改善運動



## AAAの格付に甘んぜず 自己点検をしながら大学改革を加速します

一橋大学長  
杉山武彦

### なぜ国立大学で格付を？

国立大学の法人化が決まってから、それこそ追いかけるように経営改革を進めてきました。まだ一息つけるような段階ではありませんが、如水会などでは「大学の格付」が話題にのぼるようになってきたのです。そこで、格付に詳しい先輩に話を聞いてみました。

そもそも格付とは、債券などを発行する際の債務履行能力を評価するものだということです。大学は教育・研究の場であり、それを通じて夢を語る事が重要です。しかも、国立大学は、今のところ債券を発行したり、借金をしたりできるような状況にありません。それでも格付は必要なのだろうか、と当初は考えました。

しかし、大学経営といえども合理的かつ効率的な経営が必要です。しかも、これからの時代は、教育・研究の裏付けとなる財務的側面の情報も公開していかないと社会から支持されません。さらに、一橋大学がこれまで築いてきたものや、改革の方向性が正しかったかどうかの点検には、外部の客観的な評価を仰ぐのも有効です。

こうして、一橋大学がさらに前進していくための点検素材として、格付を依頼することにしたのです。

### 評価されたこれまでの改革

格付にあたっては、大学から格付研究所に各種資料を提出し、学長、副学長、如水会副理事長などが研究所スタッフのインタビューを受け、施設の実地調査に対応しました。

格付の総評は、「我が国の高等教育行政を体現する重要な拠点校としてのポジションに変わりなく、行政な

らびに各市場のステークホルダーから広範かつ高い支持・支援を獲得できると判断」ということでした。その理由として、キャプテンズ・オブ・インダストリーを標榜し教育研究水準が高いことや、社会科学の拠点校としての評価、大学改革の実現性の高さ、如水会との連携の強さなどが挙げられています。

格付を受けて意を強くしたのは、一橋大学のこれまでの歩み、大学改革の方向性が間違っていなかったということです。実際に、自分たちが強みと思っていたところは、そう評価されていました。

面白かったのは、格付のインタビューでも私が強調した「学部間の垣根の低さ」の評価です。これは、評価点でもありましたが、同時に留意点にも取り上げられていました。その同質性が現状是認に傾いてしまうと、大学改革のスピードを低下させる要因にもなり得るというわけです。改めて角度を変えて物事を眺めることの重要性を考えさせられました。

格付を行ったことによって、大学としての説明責任の一端を果たすことができましたし、学内的にも結束が高まってきました。これからは、さらに厳しく自己点検をしながら必要な改善を進め、大学改革を加速させていきます。(談)







## ■ 国立大学法人を格付けする視点



# ガバナンス、マネジメント、マーケティング等の 定量的・定性的分析を行います

日本格付研究所 格付二部 学校格付グループ シニア・アナリスト  
殿村成信氏

日本格付研究所が行う「格付」は、将来の債務償還能力の程度に対する独自のノウハウに基づく「意見」です。これは、大学が義務付けられている認証評価機関による教育の質保証を目的とした評価とは異なります。

では、大学が格付取得する意味はどこにあるのでしょうか。

1つには、学生・保護者やOB、産業界、教職員などのステークホルダーに対する説明責任を果たすことで、大学との情報の非対称性を解消し、彼らの理解と支持を獲得していくことです。実際に、国際評価の高い海外の大学の多くは格付を取得していますし、その格付評価が大学ランキングにも何らかの影響を与えているようです。

2点目は、今後の資金調達が多様化を見越したものの、長期的には国立大学も金融市場からの資金調達という視点も入れて経営を考えることが必要になるかもしれないためです。

第3に、経営の参考情報とするために役立つからです。大学に対する政府の関与度合いも変わっていますし、社会の期待・要望も年々変わっています。また、情報化の進展により、社会の情報選別力もついてきました。さら

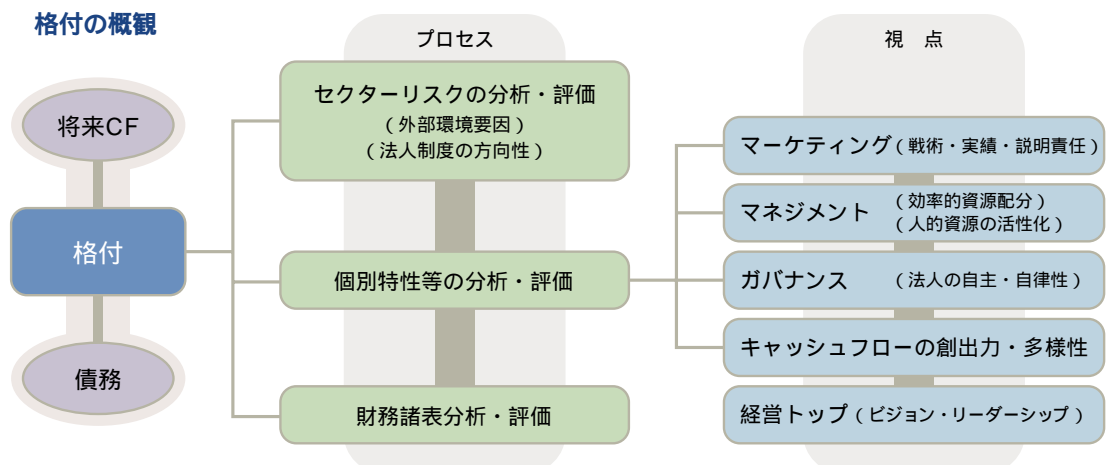
には少子高齢化の進展など、大学を取り巻く環境が目まぐるしく変わり、将来に不確実性が増えています。こうした状況にあってリスクの回避やその吸収を図るための指針情報の一つとして格付が活用できるのではと判断されているのではないのでしょうか。

3つに共通することですが、大学が今後も社会の重要な役割を担っていくためには、安定した財政基盤が必要だということを大学自身が強く意識し始めているように感じています。

これからの大学経営では、組織として明確なビジョンのもとに戦略を展開し、ニーズのある学生や企業との有効な連携が図れなければ、リスクへの対応は難しくなってきます。また、国立大学では法人化によって裁量権が増しているわけですが、経営トップはもちろんのこと、戦略遂行を担う教職員の意識改革が必要になってきています。

こうしたことを踏まえ、大学の「格付」では、「キャッシュフローの創出力・多様性」といった定量的な分析のみならず、「経営トップのビジョン」や「ガバナンス」、「マーケティング」「マネジメント」といった定性的な分析と評価が必要になってくるのです。(談)

### 格付の概観



連載企画

世界を解く

第九回テーマ

「伝える」



学ぶ、働く、遊ぶ...

人間は日々、さまざまな行為を営んでいます。どれも一見、ごく当たり前のこと。

国境も地域も、民族も歴史も、時間も空間も超えて、

普遍的に存在しているこれらの行為は、その普遍性ゆえに見過ごされてしまいがちです。

しかし、例えば「学ぶ」という行為の本質を深く掘り下げ、

さまざまな角度から「学ぶこと」の意味を問うたとき、

そこには驚くほど豊かな世界が現れてきます。

学ぶことの社会的意味とは、その歴史的経緯が伝える価値観の変遷とは、

学びの経済効果と社会システムとの関係とは、等々。

ごく当たり前の行為は、その相貌を一変し、生きるという営為の本質に迫る、

あるいは社会と人間のあり方の原点を理解する、貴重な手がかりとなるのです。

本特集企画は、こうしたキーワードにスポットをあて、そこから浮かびでる多様で豊かな世界を、

それが示唆する多くの問題点をありのままに考えていきます。

第9回のテーマは、「伝える」

異なる専門領域、視点をもつ研究者たちに、

それぞれの立場から「伝える」という言葉が連想させる今日的諸問題を語っていただきました。

e s s a y  
言語社会研究科教授 糟谷啓介

## 「どうしてわたしの思いはあなたに伝わらないのか」

いったいどのようにすればわたしの思いをあなたに伝えられるのだろう。どこかの会社のロゴマークのような飛脚がわたしの思いをあなたに届けてくれるような光景を、残念ながらわたしは見たことがない。どうやら郵便は役に立たないようだ。それでは電気をモデルにしてみよう。なるほど、電気が「伝わる」というのは、郵便が届くのと異なり、ひとつの極から別の極に回路が成立することである。これならいい。わたしの思いがあなたに伝わるのは、「思い」の回路ができるからなのだ。しかし困った問題がある。電気には伝導率というものがあって、媒体となる物質に抵抗が多ければ電気は伝わらない。わたしの思いの伝導率はどうなっているのだろうか。

試しに水のなかで思いが伝わるのかどうかを試してみた。しかし、どうもうまくいかない。思いをことばにして伝えようとしても、口からぶくぶくと泡が出て、それがぶかりぶかりと水面にのぼって破裂するだけである。水はわたしの思いを伝える媒体としてはふさわしくなさそうだ。

しかしわたしは重大な問題に気がついた。そもそもわたしの思いに対する空気の伝導率はどうなのだろう。一向にわたしの思いがあなた

に伝わらないのは、もしかしたら空気の抵抗が大きすぎるからではなかろうか。こんなことを考えてふと窓の外を見ると、なんとということであろう。道を行くひとたちの口からぶくぶくと泡が出たかと思うと、ことばの泡が大気中をぶかりぶかりと浮き上がっていく様子が見えるではないか。ことばはつぎつぎとあぶくとなって空気中を浮遊するばかりなのである。これでは思いが伝わらないのも無理はない。そうだ、わたしたちは大気という海の底にはいつくばって生きているみじめな動物なのである。わたしたちは鳥のように空気中を自由に泳ぐことができない。だからわたしたちは時折、海底から水面を見上げるように、青空を見上げて、重苦しい空気の大海から脱出しようと願うのである。

もしわたしの話をお疑いになるのなら、ひとが集まっているところに行って、ためしに耳をふさいでみていただきたい。みんな金魚のようにぱくぱくと口を動かすだけで、口から出たことばは泡となってぶかぶか浮かんでいき、ぱちんと破裂するさまが見えてくるはずである。



## 「沈黙」と「雄弁」のはざままで

### 沈黙のコミュニケーションが物足りない

日本でスーパー、コンビニエンスストアなどで買い物をしていて、何となく物足りないと思われるのは、相互のあいだでほとんどきちんとした挨拶やコミュニケーションがないということである。いや彼ら・彼女ら店員は「いらっしやいませ」などということもある。それも客のほうを向かず発声するのだ。最近話題の古本を扱うお店へはいると、店員が口々に「いらっしやいませ」「こんにちはー」と、仕事をしながら、顔を客のほうに向けずに大きな声でいう。まるで景気づけのようだ。それにたいして、客のほうもほとんど反応しないし、「こんにちは」などと大声で挨拶などし返したら、かえって不自然に見える。だが、日本人らしさを保つためには、この沈黙のコミュニケーションしかないようだ。

しかし中欧の古い都ウィーンで1年間暮らし、その後もしばしばくり返してその地を訪れ、かの地の市民の流儀に慣れてしまうと、どうも日本人のこの沈黙のコミュニケーションは物足りなく思われる。ところで、ガイドブックなどに、よく買い物への注意事項が載っているが、たしかにそれは必要なことだ。たとえば、まずは店員に挨拶し、無言で店にはいっていかない。無断で品物をひっくり返さないで、手に取ってみたいときは店員を呼ぶ。帰りにはまた「さようなら」と挨拶をする…。

たしかに一般的にはそのとおりだが、もちろんケースバイケースで、黙って品物をひっくり返したり、靴などどどん試し履きをしてかまわない場合もある。だが、ヨーロッパでは、心構えとして、基本的に店員と、いわば一対一のコミュニケーションが望まれるというのが事実だろう。挨拶も、相手の顔をよく見をする。

### 挨拶なしでは気もちが悪い

そういうわけで、ぼくの場合、とにかく店にはいると、店員に聞こえるように「おはよう」とか「こんにちは」とかはっきり挨拶する。まずはお互いに顔を見せ合うのだ。店員の姿が見えなくても、聞こえるように一応挨拶する。彼らウィーン人もそうしている。オーストリアや南ドイツでは、「グリュースゴット」ということばが一日中使える挨拶としてあるので、ぼくはついそれを使ってしまう。こちらが挨拶すると、店員も気もちよく、愛想よく挨拶を返してくれる。これで正々堂々、立派にその店の客として承認されたわけである。すべてクリアだし気もちがいい。

どうも考えてみると、こうした公明正大さ、明瞭さが雰囲気として大事で、このことをコミュニケーションを通じて相互に確認するということがかの地では必要らしい。日本人からすると、いちいち面倒で、以心伝心的に、お互いにわかっているはずだから、改まった挨拶など必要ない、と考えられるかもしれない。それに自分は客として店を訪れたのだぞ、と内心思っているのかもしれない。だが、ヨーロッパ人からすると、悪意がないのなら、なぜこちらに姿を見せ、正々堂々挨拶をしないのか、いつの間にか店にはいってきて、品物を物色していたというのでは気もちが悪いじゃないか、人間つねに対等だぞ、ということだろう。

スーパーではどうだったか。ほとんど日本と同じだが、しかし店内で店員に出会ったならば、やはり「こんにちは」とか挨拶をする。レジでも、まず店員に挨拶し、勘定がすんだらまた「さようなら」と挨拶すると、「ありがとう」と律儀に返事が来る。こうした挨拶があるかないかで、もし何かあった場合、たとえば、うっかり財布を忘れたとか、量り売りの果物を量り忘れてもって

伝える

世界を解く

【コミュニケーション論】



社会学研究科教授  
嶋崎 隆  
Takashi Shimazaki



きたといった場合、食品や飲み物の容器を破損し、汚したとかの場合、向こうの親切度が異なるかもしれない。ちなみにスーパーでは、バナナ、リンゴ、ミカンなど一個ずつ買えて便利である。自分で計量器にかけ、出てきたラベルを果物に貼るスーパーが一般的である。

## コミュニケーションをいやがらず楽しむという文化

さてスーパー以外の商店にはいると、早速店員が「何か御用ですか」という感じで、ぐっとこちらに寄ってくる場合が多い。大体、「ピッテ？（どうぞ）」と聞いてくるが、ぼくの場合、買いたいものがあるとしても、まず店を一周したりして、ペースを整えたいので、そのときはあらかじめ「店のなかを見て回っていいですか」と最初に聞く。そうすると（当たり前だが）「いいですよ」と返事が来て、もう寄ってこない。これで安心して店のなかをぐるぐる回れる。ところで店を出るときに「さようなら」と挨拶すると、「ありがとう」と返事が来る。挨拶なしだと、どうも向こうも気持ちが悪いらしい。

レストランでも相席になるときは、一見空いていると分かったときも、「ここは空いていますか」と声をかける。そしてそこを立ち去るときは、また「さようなら」と挨拶する。もっとも、混んでいるメンザ（大学食堂）では、いちいち挨拶などしない。とにかく最初に挨拶したのならば、別れるときも挨拶を交わすということで、ここに照応関係がある。汽車で座席が一緒になるときも同様だ。

さて、いろいろ品物を見せてもらって、だが気に入ったものがなく、そろそろ店を引き上げたいというときはどうするか。ちょっと困った事態である。ぼくの場合では、店員に手間暇かけさせて買わなかったとしても、コミュニケーションさえしっかりしていれば、店員は不快がらないようだ。「残念だが自分には気に入らない」「少し高すぎる」とか、ことばが不足なら、身振り手振りで、いかにも残念そうに（？）そのことを伝えればいい。これが事実だから、悪びれる必要はない。日本ほど、

体裁を保つ必要はない。あるいは「またあとで寄

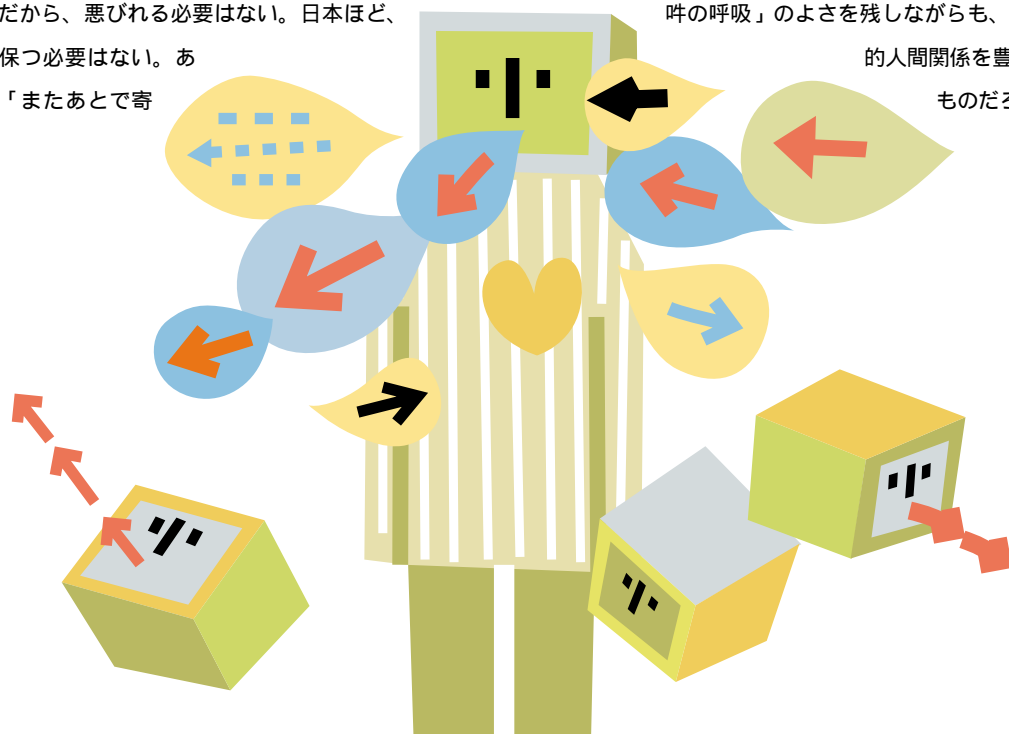
りたい」などという。もちろんこれは一種のレトリックであって、保証のある話ではない。とにかく相互に一応の納得が得られるようにコミュニケーションが続いていることが大事で、コミュニケーションを切るのはよくない。黙っているのは最悪である。彼らは、現代の日本人よりも、ずっとコミュニケーションをいやがらず、そのための時間やエネルギーを惜しまないようだ。彼らは一般に、結論それ自体よりも他人とのコミュニケーションを楽しむようなところがある。もっともそこには、時間的ゆとりがまずは必要だろう。そういえば、古都ウィーンは、実にゆったりした時間が流れているようだ。

## 挨拶がなければ友好関係は始まらない

こうして相互に明快な挨拶を交わし、相手を確認することは、どうも自分たちをお互いに「人間」として承認したということになるらしい。もちろんそのさい、当然にも相手の顔や姿を確認しあう。挨拶を交わさなかったのならば、その存在を認めなかったということだろう。大げさにいえば、挨拶が友愛・友情の始まりである。挨拶をし合ったことで、そこでひとつのつながりが生まれたことになる。もし自分に聞きたいことがあったり、困ったことがあれば、その挨拶をした相手に頼んでいいことになる。なぜならば、私たちはお互いに挨拶を交わしたのだから…。

さらにいえば、私たちは「市民」として、いつも挨拶を交わしているのだろう。市民とは、同じ町で同じ空気を呼吸し、同じものを見ている者同士の関係だが、それは家族や友人ほどの親密圏を構成しているわけでもないが、さりとして相互にまったくの異文化に属しているわけでもない。それはつかず離れずの客観的關係なのだ。こうした同市民的關係の形式は、ヨーロッパでは古代ギリシャ・ローマ以来培われてきた知恵であろう。明治維新以後、こうした市民社会に仲間入りした東洋の一国である日本は、いまだに市民的關係が成熟せず、だが經濟組織や科学・技術だけは、すでに欧米と対等かそれ以上である。「以心伝心」「気配り」「阿

畔の呼吸」のよさを残しながらも、もう少し公明正大な市民的人間關係を豊かにすることはできないものだろうか。



## 対話と書物

### 文字の発明と知恵の浅薄化

文字の発祥についてプラトンは『パイドロス』のなかで創作神話を語る。エジプトの神テウトは算術や幾何学や天文学、さらには将棋や双六などを発明したが、そのなかに文字があった。テウトは技術工夫にたけたエジプトのヘルメスとされる神である。彼は自分の発明の数々を至高神タモスに示してその効用を説いた。文字に関しては「これによって人々の知恵が増し、物覚えがよくなるでしょう。これは記憶と知恵の秘訣なのです」と自慢した。ところがタモスは文字の影響はその反対で、人は文字を学ぶことで記憶力が減退し忘れっぽくなると指摘する。「ものを思い出そうとすると、書いたものに頼って外から思い出すようになり、自分の力で内から思い出さなくなる。」だから文字の発明は記憶ではなく想起の技術であり、文字を学ぶ人の知恵は、知恵の外見であって本当の知恵ではない、それなのに博識に見えるから知者であるかのようにうぬぼれて、つきあいにくい者になると批判したというのだ。

### 知識を自分の内に彫り込む「知者」

まことに文字に頼る知識は自分の知恵ではないと言われて反対はむずかしい。現にこの文を書くために『パイドロス』を本棚から探し出して確かめざるを得なかった。なにかについて「あの本のどこらへんに載っているか知っている」だけでは、本当に「知っている」ことにはならない。しかし世の多くの「知者」は自分の内に持つまでにいたらない知識を売り物にして世過ぎをしている。

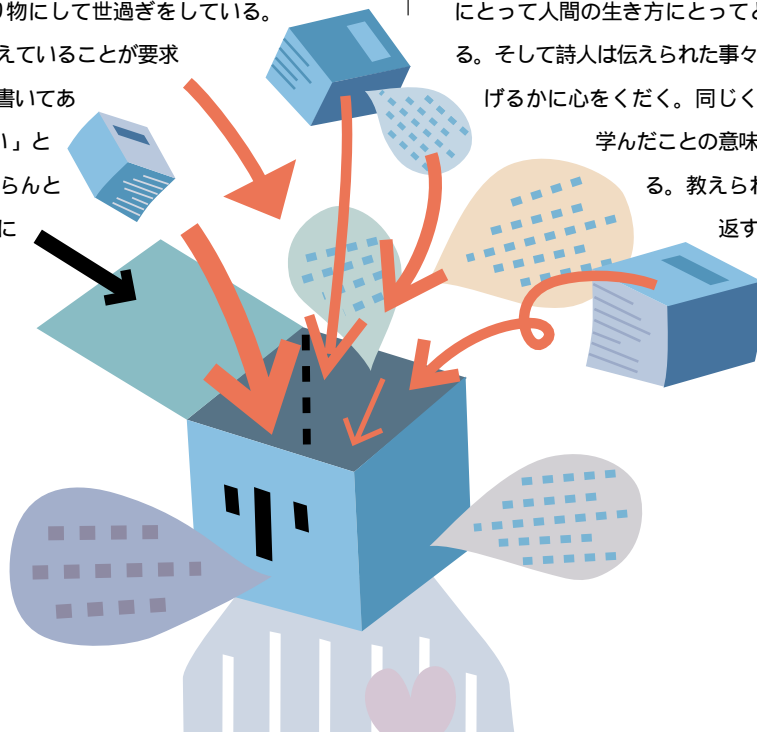
ドイツ留学中に「学生は覚えていることが要求されるが、教師はどの本に書いてあるか知っているだけでよい」という諺を聞かされ、けしからんと思ったが、いまはこの制度に

あぐらをかいて教師面をする日々である。さらに「覚えていることを」要求されるはずの学生の論文やレポートでも、世にあふれる文字情報を、書物を読むまでもなくインターネットで探し出し、貼り付けることが可能になった。コンピュータもネット技術も、テウトの発明であろう。テウト＝ヘルメスの杖の下にある一橋大学の成員は、この神のずばぬけた創意工夫に感謝しながら、効能を賢く利用し同時に負の側面を補う道を探さねばならない。

その際、興味深いのは、プラトンがここで話題にしているのが、個人の独創性とかオリジナリティの重要性ではなく、他から伝えられた「知」をいかに自分のものにするかだということである。「知者」つまり賢い者とは、学んだことを自分の内に彫り込む者で、石や紙に刻まれ書かれた印、もしくはパソコン画面に映し出される像に頼らない。ただし自分の内に彫り込む過程で、本人独自の理解と判断が加わらざるを得ないから、このようにして獲得した知識が個人のオリジナリティとなるとの考え方である。

### 伝えられた文字の記憶と確かな知識のちがひ

古代ギリシアはもともと知識が人の内側から発生するとはしない。神々が外から伝えると考える。ホメロスやヘシオドスをはじめ詩人たちが、作品の冒頭で「詩女神よ、私にうたってください」と呼びかけるのも、詩女神ミュースが歌の内容を伝えてくれるとの芸術観からである。叙事詩人がうたう神話伝説は、だれもが知っている昔から伝えられてきた話である。しかしミュースの声に心の耳をすます者には神々の業や英雄烈女の勲という個々の出来事が、世界にとって人間の生き方にとってどのような意味を持つかが聞こえる。そして詩人は伝えられた事々をいかに自分のものにして歌い上げるかに心をくだく。同じく賢者も、表面的な知識だけでは、学んだことの意味を知ることができないと知っている。教えられたことを暗記してそのまま繰り返すだけでも不十分だが、「文字どお





り」伝えるのみの文字は、この浅薄を助長するというのであろう。

ここにはだれから、どのように学ぶかに関するこだわりがみられる。詩人にとっては、世俗の事情ではない「真実」を語るミューズの声が重要だ。だからヘシオドスは『神統記』冒頭で、詩女神が「食らうことと寝ることしか考えなかった」自分を召命して「真を伝える歌の道」を教えてくれた、この体験が彼を詩人にしたと語る。哲学者の守護神はタウトを教え諭した至高神タモス（ギリシアではゼウス）であろうが、プラトンにとっては、人間の師との出会いが契機となった。多方面の才能と関心を持つ彼は、政治家になろうか悲劇詩人になろうか迷ったあげく、ソクラテスが路上で哲学対話するのに出会って哲学を志したとの逸話がある。

名門出身のプラトンは親類から政治活動に参加するよう誘われたが躊躇した。政治家は大衆を説得して自分の政策を実行するために便法的弁論を用いる、あるいはゆっくり言葉を使う前に権力争いに巻き込まれてしまう。当時アテネの政情で追放暗殺された政治家には彼の親戚が複数いる。そこで「真の言葉をうたう」可能性をもとめて悲劇作成を試みた。芸術と哲学の関係については『国家』10巻における名高い「詩人追放論」にくわしいが、彼は「真実から2段階離れた営み」に墮す危険性のある芸術にあきたらず、知の探求哲学を選んだ。仕事にせよ創作にせよ自分の独創でなすことは限られており、まず学ぶ必要があるが、学ぶ対象と教わる相手の選択は個人の判断能力次第であり、これもギリシア的個人性といえる。

## 師と向き合う対話による学び

師を決めたら、どのように学ぶかも大切だ。プラトンが選んだ師ソクラテスは書物をひとつも残しておらず、弟子たちの著作によってのみ言動が伝えられるが、彼がなぜ自分の考えを書き記さず、対話でしか自分の考えを表明しなかったかの理由が、『パイドロス』で述べられている。すなわち「書物はそこで語られているものについて質問しても同じ答えをするのみ」で、向かい合う相手それぞれが抱える問題に即した疑問に応じようとしないう。さらに「書物になってしまうと言葉は、それを理解する人であろうとしないう人であろうと、おかまいなしに歩き回る」ため、話しかける必要のある人のところにだけ行って不必要な人には黙っているということがない。そのため誤解されて非難罵倒されても適切に答えることができない、というのである。だから学ぶ人は教える人に向かい合って両者がそのとき必要重要と判断する題材を選び、理解と了解を確認しつ

つ段階をおって進まなければならない。

これはプラトン著の対話篇を見るとよくわかる。どれもソクラテスと人々の対話として編まれているが、登場するソクラテスはまず相手に質問してその答えから議論を出発させ、自分の考えを述べながら反対論を吟味し、問答をくりかえして各段階で了解をとり、自説の開陳に終わることがない。この問答を屁理屈の積み重ねと非難し、相手の反論に卑下してみせるいやらしい皮肉屋と反発するニーチェのような受け取り方もあろうが、対話する者同士が相手の反応によって話の方向と進め方をきめてゆくやりかたである。こうした親密な（もしくは直接の敵対関係は）書物では築けない。語られることに対していちいち、こちらの考えを表明しなければならないから、漫然と読むような受容も思考や判断停止の丸暗記も不可能である。どちらかが、相手を話す価値のない者とみなしたら対話は成立しない。教えてもらうためには理解をときずまさないといけないし、教える方は反論にこたえる緊張を強いられる。これこそ「伝える」「伝えられる」理想のかたちであるとプラトンは語るのである。

## 著作は「慰み」

ところが、プラトン自身は師と異なり、数多くの著作を残している。この矛盾を彼は書くことは「慰み」だと釈明している。すぐれた言葉とは「学ぶ人の魂の中に知識とともに書き込まれる」「語るべき人には語り、沈黙すべき人にはだまっている」「誤解から自分を守るすべを知っている」語りであるが、書かれた言葉はこの言葉の「影」であるという。年取って忘れっぽくなったときに備える自分のための忘備録、また後世、自分と同じ知の探求をする人のための覚え書きである。こうした書き物をするのは楽しいから「慰み」ではあるが、これがもっとすぐれた言葉の「影」にすぎないことを忘れてはならないという。そこで彼の残した書物は、一人だけが語る講義録ではなく対話篇だった。直接参加できなくても対話を読む者は、様々に異なる登場人物の考えに対する自分の判断を求められる。一人の考えを伝える内容を覚え理解するだけでなく、自分はその意見に賛成か反対か判断しながら文字を追ってゆくことになるからだ。そのうえ、悲劇詩人を目指したことのあるプラトンは、対話場面の描写や登場人物の性格の書き分けで、その場に居合わせるかのような現実感を与えてくれる。プラトンが「慰み」を残してくれたことに、感謝の念をささげたい。

伝える

世界を解く

【文学】



言語社会研究科教授  
古澤ゆう子  
Yuko Furusawa

## 「世界を解く」ためのリアルな異文化体験

エッセイ執筆を依頼されたとき、連載企画は「世界を解く」、テーマは「伝える」と編集部から伺い、『「世界を解く」企画につきまして』という企画の趣旨書をいただきました。本号の冒頭に掲載されているものです。学問の本質を語るような内容で、読者の皆さんにもぜひ読んでいただければと思いました。

### リアルな異文化体験が、世界を解くカギとなる

「世界を解く」ために、まずは各国の歴史文化や政治経済を一通りしっかり勉強しなければなどと考えると、なかなか先に進まないものです。一国の歴史文化や政治経済を一通り把握するには、かなりの労力と根気が必要です。もちろん、それを専門にしている研究者や学生ならともかく、そうでないなら講義や仕事の合間を縫って「座学でしっかり勉強してから…」などと考えていると、なかなか難しかったりします。途中で飽きてしまったり、忙しさにかまけてうやむやになってしまったりという経験をお持ちの方も多いのではないのでしょうか。

座学ではなかなか興味が続かないという方にとって朗報なのは、私たちの住んでいる世界は、数学のような抽象的な世界とは異なり、リアルに感じ、経験することが出来るということです。リアルに自分が関わりを持った人たちや体験したことについては、その背景や状況について強い興味を持つものだし、その興味は長く続きます。また、自分の日々の生活に、「世界を解く」ことが直接影響してきます。リアルな異文化体験があれば、世界を解くことへの関心や必要性が高まり、理解も深まっていくというわけです。

### 強い感情を伴った体験がリアルを実感させる

リアルな異文化体験が重要だということは直感的にも納得しやすいですが、リアルな異文化体験が一体どんな体験を指すのかと問われると実はそれほど自明ではありません。パッケージツアー

はリアルな異文化体験を提供してくれるのか？同じ1年間の外国生活でも、ホームステイで語学学校に通うのと海外赴任では、どっちがリアルな異文化体験なのか？海外の人たちとのネット・コミュニケーションはリアルな体験といえるか？などは、大学の講義で学生に聞いたら多様な答えが返ってきそうな問いばかりです。

そもそも、「何がリアルか」という問いは、哲学的で奥が深いものです。こんなところで簡単に、誰もが納得するような答えが出てくるはずありません。そこで、ここでは私個人が考える「リアルな異文化体験」についてお話ししたいと思います。

ここで私が考えるのは、世界を解くための推進力としての異文化体験です。それがリアルであることに注目するのは、その方が世界を解くための知識獲得を推進する力としてより強いと考えるからです。ちょっと小難しく聞こえたかもしれませんが、それがどんなものかというところごく簡単です。「その人にとって、より強い感情を伴った体験」=「よりリアルな体験」というのが私の考えです。

経験によって喚起される感情は、知覚や理解に比べてより強く心に残り、それをもっと感じたいとか、克服したいとか、避けたいといった動機につながりやすいはずだというのが、私の個人的な実感に基づく推測です。ただ、一度喚起された感情をどうにかしたいという動機が驚くほど強いものだということは、恋愛感情や死への恐怖、勝利の喜びについて考えてみればすぐに納得してもらえましょう。こうした感情をどうにかするために、私たちはしばしば努力を惜しみません。

ということは、リアルな異文化体験とは、感情を伴う異文化体験になります。では、世界を解くのに役立つ異文化体験とは何か。私は「自分では普通だったり常識だったり、当たり前だと思っていたことが、逆に、当たり前のようにそうではないという状況に直面すること」と捉えてみました。

### リアルを享受できるかは心がけ次第

私たちが異文化体験をする状況には、少なくとも3つのタイプ

伝える  
世界を解く



国際企業戦略研究科准教授  
阿久津聡  
Satoshi Akutsu

【異文化コミュニケーション】



があると思います。1つ目は、自分の文化圏にいながら外国人や異文化のものに接するという状況。2つ目は、異文化圏に旅をするという状況。そして3つ目は、異文化圏で定住生活をするという状況です。どれもリアルな体験となり得ますが、後者がよりリアルな体験となる可能性が高い一方で、そのコストやコミットメントも高い。実践的に大切なのは、自分の好みに基づき、費用と成果をバランスしながらリアルな異文化体験をするにはどうすればよいかを考えることです。ここで注意を要するのは、一見同じように見える状況でも、極めてリアルな異文化体験になるかどうかは心がけ次第ということなのです。

上述したいくつかの問いについて具体的に考えてみましょう。例えば、海外旅行でナイアガラの滝のツアーに参加したのであれば、目の前の圧倒的な自然に興奮し、感激し、恐れを感じる。一方、テレビで見たり学校で教わったりして、ナイアガラの滝の存在をはじめて知った人も、こんなすごい滝が世の中にあるのかと感動することはあるでしょう。ただ、体験のリアルさに差がありますねというのがここでのポイントです。もちろん、ツアーでナイアガラの滝に行った人の反応が、「ふーん」だけだったら、その体験はその人にとってあまりリアルなものとはいへませんが。

同じことが自然や文化遺産だけでなく、人やコミュニティについてもいえます。異なる文化背景を持つ人との接触はしばしばリアルな異文化体験となりますが、日本にいて外国人に接するのと外国に行って現地の人と接するのでは、一般に後者のほうがよりリアルな体験であることが多い。それは、自分が理解し、適応しなければならぬ立場にあるかどうかによる違いだと私は思っています。ですから、海外にいながらも現地の人やコミュニティに適応しなくてもよい旅行者は、この点ではリアルな異文化体験をしていないということになります。また、ホームステイで語学学校に通うのと海外赴任とで、どちらがリアルな異文化体験かを考える際も、これを基準に考えるとわかりやすい。どちらの状況のほうが自分は理解と適応を迫られるのかを考えてみればよいわけです。

すると、一見同じように見える状況でも、心がけ一つでリアルさの程度は随分違うことがわかります。ホームステイといってもホストファミリーとほとんど顔を合わせずに過ごすことは可能ですし、語学学校では日本人の友人とだけ付き合っていればよい。仕事でも日本とのやり取りに終始して、現地採用のスタッフとは通訳を通して一方的に指示

を出すことは可能です。外国に住んでいてもリアルな異文化体験を避けて通ることはできるということです。

## 感情の共鳴なしに、深い思いは伝わらない

実際、リアルな異文化体験は楽しいことばかりではありません。どちらかというと辛いことの方が多い。異文化体験によって喚起される感情は、喜怒哀楽のほか、不安や失望、温かみや落ち着きなどがあります。喜びを維持させたり、不安を取り除いたりする努力は決して退屈なものではありませんが、楽なものでもないということです。せっかく、一念発起して海外生活をはじめても、異文化体験を避けて生きていく術が身についただけで、世界を解くための術は身につかなかったといった類の話はよく聞きます。ここは異文化体験から世界を解こうとする者の頑張りどころなのだと思えます。

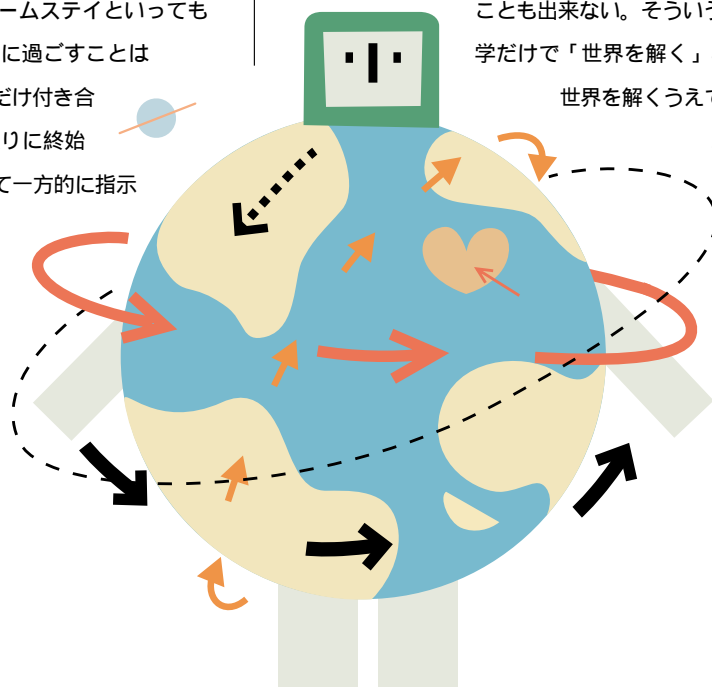
その他の例と同様に、ネットを通じた異文化コミュニケーションもリアルな体験となり得ます。仮想現実も感情を喚起するものであれば、十分にリアルな体験になるということです。ただし、実際問題として、海の向こうにいて会うこともない異文化の相手とのコミュニケーションにおいて、感情が強く喚起されることはまれでしょう。やはりどこかで相手と物理的に会うことが、異文化体験をリアルなものにしてくれるはずで。

ネットを通じた異文化コミュニケーションについての問いは、今回のテーマである「伝える」についても考えさせるものです。「伝える」ことは、異文化体験の中でもっとも苦勞することだと私は思います。なぜなら、感情の共鳴なしに相手に自分の思いを深く伝えることは出来ないため、文化を越えて「伝える」ためには、リアルな異文化体験を積んでいなければならないからです。ネットなどを通じた異文化コミュニケーションのみで、異文化の相手に自分の思いを深く伝えることは至難の業でしょう。

通信技術が発展していき世界が狭くなったとはいえ、どこかのタイミングで相手の文化の中に飛び込んでいってリアルな異文化体験を積み重ねれば、「伝える」ことも相手から「伝えてもらう」

ことも出来ない。そういう意味では、やはり座学だけで「世界を解く」ことは難しそうです。

世界を解くうえで、リアルな異文化体験の重要性を再認識する次第です。



## 「経済成長重視」路線の意味とは？

### 「経済学 = 『新自由主義』の理論的支柱」という理解の不適切性

小泉政権において本格化した「構造改革」路線の下で、日本経済も2002年以降の持続的な景気回復が見られ、新たな成長基盤の構築を展望できる状況となったと言われている。他方、「経済のグローバル化」化と、労働市場を含むさまざまな産業分野での市場の規制緩和措置を背景として、成果賃金制度の導入や非正規労働比率の増大など、雇用環境も変わり、いわゆる人口の高齢化によっては説明しきれない所得格差の拡大化や、生活保護人員率の増大、またネットカフェ難民等に見られるようなワーキング・プア問題の発生など、「格差社会」化や貧困化問題をも生み出してきている。

こうした動向はしばしば「新自由主義」路線として批判的に言及され、いわゆる現代の標準的な経済理論を構成する新古典派経済学が「新自由主義」の理論的支柱として批判される事もある。しかし、経済学自体にそうした責任を問うのは正しくない。確かに多くの経済学者が規制改革の必要性を強調してきたのであるが、それらの主張自体は一般的には妥当性がある。参入規制の撤廃等、適切な規制制度の改革は、各産業および日本経済全体の国際競争力を強化し、結果的に国民所得のより強力な増大への可能性を高めるからである。他方、経済がより競争的な構造を持つ結果、90年代長期停滞以前に比して、事前的所得の格差が拡大する傾向を持つ様になった。したがって、事後的な所得再分配制度をしかるべく強化しなければ、結果的に経済格差の拡大や貧困化という問題を引き起こすだろう。日本経済は特に、他のOECD諸国と比べて、従来は事前的所得の分配がフラットであり、他方で再分配機能は弱い特徴が指摘されていたから、規制改革による経済の競争市場化は所得再分配機能の改革とのセットである事が必要だろう。

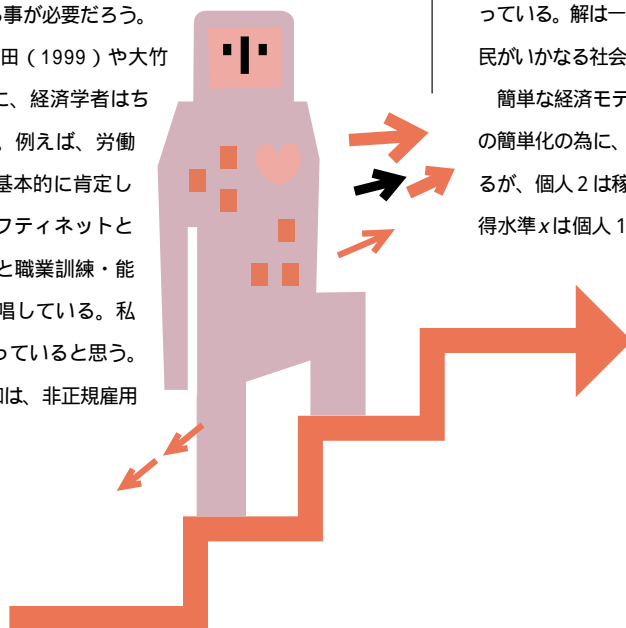
この点に関しても、八田（1999）や大竹（1999）に見られるように、経済学者はちゃんと指摘してきている。例えば、労働市場における規制緩和を基本的に肯定しつつ、競争弱者へのセーフティネットとして、負の所得税の導入と職業訓練・能力開発のための制度を提唱している。私はこれらの主張は理に適っていると思う。労働市場における規制緩和は、非正規雇用

のフレキシブルな活用機会を高め、労働コストを低下させる事で、雇用増大とGDP増大への効果を生み出すが、他方でそれは市場競争力が一層低下した非熟練労働者や非正規雇用労働者のワーキング・プア化という問題も引き起こす。他方、既存の生活保護制度では、雇用機会を得れば扶助を受けられないから、ワーキング・プアな人たちはそれに頼る事もできない。対して、負の所得税は、その所得再分配機能の帰結的特徴としては、いわゆるベーシック・インカムと同じである。つまり、働けない人や低賃金労働の雇用機会しか与えられない人々であっても、ある水準の所得以上が保証されるような所得再分配のメカニズムである。また、職業訓練・能力開発等の積極的労働市場政策は、非熟練労働者たちの貧困状態の長期化を防ぐ意味でも、また、日本経済の長期的な生産性向上の観点でも非常に重要である。いわゆる「新自由主義」路線に反対する立場であっても、その実行可能な代替案として考えられるのは、やはり負の所得税ないしはベーシック・インカム制度の導入と積極的労働市場政策の強化という話に収斂してくるよう思える。

### 何が最適な所得再分配政策であるかは、想定する社会的厚生関数によって決まる

見解が分かれ得る問題は、ではどの程度の所得再分配を実行すべきか、という論点であろう。「構造改革」路線を推進する見解や規制改革を主張する経済学者の見解では、この論点にかんして複数の議論があり得る事に言及することなく、基本的に経済成長の優先政策によって国民所得を増大する事 それによってトリックルダウン的に弱者の状態も改善されるとの理由を付して に、注意を集中させているように見える。しかしこの問題は結局、いかなる社会的厚生関数を前提に議論するかによって依存して実行されるべき所得再分配の程度は違ってくる、という性質を持っている。解は一つではないのだ。その中のどの解を選ぶかは、結局、国民がいかなる社会的厚生関数を是と考えるかによって決まる問題である。

簡単な経済モデルを想定して、もう少し具体的に考えてみよう。考察の簡単化の為に、2人からなる経済社会を考え、個人1は稼働能力があるが、個人2は稼働能力がゼロであるとしよう。この経済社会の国民所得水準 $x$ は個人1の労働時間 $l$ に彼の労働能力 $s$ を乗じた値に等しいもの、すなわち $x = sl$ として決まる。この社会の再分配政策は個人1によって生産された所得水準 $x$ のうちどれだけを個人2に分配するかに関するものであり、それは関数 $f(x)$ で表せる。ここで $f(x)$ とは、



個人1によって生産された所得が  $x=sl$  のときの個人2に分配される所得額であるので、個人1の事後的所得は  $sl - t(sl)$  となる。個人1の労働供給時間  $l$  は、再分配政策  $t$  が所与の下で彼自身の効用を最大化するように決まるので、その値を関数  $l(t)$  で表す事にする。すると、再分配政策が  $t$  の下で実現される国民所得は  $s(t)$  であり、対応する所得再分配は

$$(1) (y_1, y_2) = (s(t) - t(s(t)), t(s(t)))$$

と表される。この実行可能な所得再分配ベクトルは、再分配政策  $t$  に応じて変化しうる。

以上の設定の下で、この経済社会における政府の政策決定は、政府が有する社会的厚生関数  $W(y_1, y_2)$  を最大化するような再分配政策を選択する、すなわち、

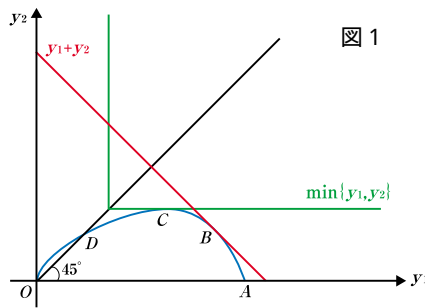
(2)  $\max_t W(y_1, y_2)$  subject to  $y_1 = s(t) - t(s(t))$  &  $y_2 = t(s(t))$  の解となるような再分配政策  $t$  を選択する事である。ところで、社会的厚生関数  $W(y_1, y_2)$  の形状は、その政府を構成する政党の性質によって違って来る。例えば、安倍政権は「経済成長重視政策」を掲げていたが、それは国民所得の最大化を目的とすると解釈できる。ここで考えているモデルでは国民所得は  $y_1$  と  $y_2$  の総和になるので、安倍政権が暗黙的に持つ社会的厚生関数とは功利主義的社会厚生関数  $y_1 + y_2$  になり、その結果、上の問題(2)は以下のように書き換えられよう：

(3)  $\max_{y_1, y_2} y_1 + y_2$ , subject to  $y_1 = s(t) - t(s(t))$  &  $y_2 = t(s(t))$  他方、上記路線への代替案の一例として、「最も不遇な個人の状態が改善される限りでの不平等は正当化される」というジョン・ロールズの「格差原理」に基づくロールズ的社会的厚生関数  $\min\{y_1, y_2\}$  を考える事ができる。関数  $\min\{y_1, y_2\}$  とは、 $y_1$  と  $y_2$  のより小さな実数値をこの関数の値とする、という意味である。そのとき、この路線は以下のような問題の最適解となるような再分配政策を採用する：

(4)  $\max_t \min\{y_1, y_2\}$  subject to  $y_1 = s(t) - t(s(t))$  &  $y_2 = t(s(t))$  すなわち、事後的所得が最も少ない個人(このモデルでは通常、個人2)のその所得額が最大になるように、所得稼働能力のある個人の労働誘因効果を読み込んだ上で、再分配政策を採用する事を要請する。

問題(3)と(4)の違いを幾何的にイメージしよう。図1は、横軸が個人1の事後的所得額を、縦軸が個人2の事後的所得額を表すような非負の2次元空間である。簡単化の為に、再分配政策  $t$  が線形関数  $t(x) = tx$  である場合(但し、 $0 \leq t \leq 1$ )のみを考え、実行可能な所得再分配(1)を  $t$  の関数と見なして、そのグラフを描いたのが、図1の曲線OAである。今、 $t=1$  の場合、個人1は働いて得た事前的所得を全て個人2に分配されるので、労働供給時間はゼロになる。

また、 $0.5 \leq t \leq 1$  である場合、個人1の事前的所得の大部分は個人2に分配されるので、個人1の労働供給時間は非常に少




なく、その結果、国民所得水準も低いので、個人2の事後的所得の絶対額も低い。しかし、 $t$  の値が小さくなるにつれ、個人1の働く誘因が増すために供給労働時間は増え、国民所得は増えていく。しかし、 $t$  が十分に小さくなると、個人1は以前より少ない労働時間でもより多くの事後的所得を得られる可能性が出てくる為、むしろ余暇への選好の比重が増えてくる。その結果、国民所得は減ってくる。対応して所得分配の方は、当初は  $t$  の減少による個人2の分配率の低下を個人1の労働供給増大による国民所得増大効果が上回る為、個人2の所得も  $t$  の減少と共に増える。しかし、 $t$  が小さくなるにつれて、個人1の労働供給増大の誘因は次第に小さくなっていくので、いずれ個人2の分配率低下効果が個人1の労働供給増大による国民所得増大効果を上回るようになる。他方、個人1の事後的所得は、 $t$  の減少に対して一貫して増え続けるだろう。以上より、曲線OAようになる。さらに、国民所得が最大となる点は、傾き-1の接線を持つ点Bであり、この接線こそ功利主義的社会厚生関数  $y_1 + y_2$  の無差別曲線に他ならない。他方、個人2の事後的所得が最大になる点は、傾き0の接線を持つ点Cであり、この点は、ロールズ的社会的厚生関数  $\min\{y_1, y_2\}$  を描いたL字型の無差別曲線と所得再分配曲線OAとの接点となっている。

## 政策論争の論者は、己が暗黙裡に想定する規範的価値体系(=社会的厚生関数)を明示せよ

明らかに、所得稼働能力のない個人2の状態はロールズ的再分配政策C点の方が良いが、有能な個人1の状態は功利主義政策B点の方が良い。B点は格差社会的状況を表しているのに対し、C点は福祉社会的状況を表していると言っても良い。しかし、パレート効率的所得分配は曲線CAであり、また、点Dに比して点CもBもいずれも国民所得を増大させている。したがって、もし現状の日本経済が曲線CD上の点で表されるとすれば、点Cも点Bも、いずれもトリックルダウン説に基づく経済成長促進政策という性質と解釈可能である。このとき、実際には点Bを目指しているにも拘らず、国民への説得として点Cを匂わせるのであれば、メッセージとして間違っている。政策担当者にせよ、政策にコミットする経済学者にせよ、点Bと点Cのいずれを想定しているのか、きちんと伝えるべきであろう。他方、「新自由主義」路線に反対する論者であっても、「規制緩和反対」のスローガンを掲げるよりもむしろ、「規制制度改革+負の所得税(orベーシック・インカム)+積極的労働市場政策」の組み合わせには同意しつつ、どの程度に強い再分配を遂行すべきかに関して点C的な立場で議論する事が必要なのではないかと思う。

【参考文献】  
大竹文雄(1999):「雇用不安解消のためのシステム整備」,エコノミクス vol.1,pp.39-49.  
八田達夫(1999):「参入規制改革と所得再分配システム」,エコノミクス vol.1,pp.60-70.

伝える



経済研究所准教授  
**吉原直毅**  
Naoki Yoshihara

世界を解く

【厚生経済学】



# 現代G P 獲得

## 同窓会との連携による体系的で継続性のあるキャリア教育が、現代G Pを獲得しました

国公立、私立を問わず現代の高等教育機関は個性化、特色強化が要求され、競争も激化しています。その教育改革の重要キーワードが「G P (= Good Practice : 優れた取組)」です。文部科学省では大学における学生教育の質の向上を目指す取組を支援しています。それが、「特色ある大学教育支援プログラム(特色G P)」と「現代的教育ニーズ取組支援プログラム(現代G P)」です。このG Pには3つの特徴があります。まず、国公立、私立大学という枠を超えて競争的環境を整えることで、教育改革への動機付けを与えること。そして、優れた取組を適正に評価する第三者による公平な審査。さらに、優れた取組をすべての高等教育機関の共有財産にするための積極的な情報提供です。今回現代G Pを獲得した「同窓会と連携する先駆的キャリア教育モデル」は、同窓会との連携により従来の大学の枠組みでは実現が難しかった体系的かつ継続的なキャリア教育を実現しました。大学と社会との有効な連携モデルとしても、多くの大学の参考になるでしょう。





# 現代GP「同窓会と連携する先駆的キャリア教育モデル」が発信する、体系的かつ継続的なキャリア教育の意義



大学教育研究開発センター  
センター長  
山崎秀記

## コア・プログラムとキャリア形成関連科目

一橋大学の研究教育憲章では、「豊かな教養と市民的公共性を備えた、構想力のある専門人、理性ある革新者、指導力ある政治経済人を育成する」ことを謳っています。その教育の基本方針は、(1)対話と双方向の教育を基軸とした自由で緊張感のある教育環境の育成と発展、(2)学生個々人の感性を磨き、理性を鍛え、創造性と論理性、構想力と判断力を養うこと、です。

「現代的教育ニーズ取組支援プログラム(現代GP)」を獲得した「同窓会と連携する先駆的キャリア教育モデル 寄附講義によるコア・プログラム構築とキャリア形成支援活動との有機的連携」は、一橋大学の伝統やこうした教育理念に深く根差した人材育成を担うものです。同窓会組織である如水会との強力な連携関係により、継続性があり現実に即した総合的なキャリア教育を展開することを目的としています。

コア・プログラムとなるのは、現代社会と社会的実践のあり方を考える機会を与えるために、各界の第一線で活躍している如水会講師約140名を迎えて展開する卒業生と学生との対話による授業群です。具体的には、学部1年生を対象とした如水会寄附講義「社会実践論」、2年生を対象とした少人数授業の如水会寄附講義「キャリアゼミ(如水ゼミ)」のほか、「キャリアデザイン論」、如水会寄附講義「男女共同参画時代のキャリアデザイン」が展開されます。

ちなみに2007年の社会実践論は、元NECリース会長の大澤俊夫氏による「一橋の精神と風土」からスタートしました。一橋大学のバックボーンに触れることで、オムニバス方式で続く経営論や産業論がより地に足のついたものになります。もちろんそれぞれの講義にも、一橋大学の卒業生ならではの視点が流れています。そこに卒業生に講師をしていただく意味があるといえます。

このコア・プログラムを基軸にして、充実したキャリア形成関連科目により段階的なキャリア教育を展開します。さらに、インターンシップをはじめとするキャリア支援室によるキャリア形成

業務や学生の自主的キャリア支援活動とも有機的な連携を図ることで、学生の総合的キャリア形成支援体制を構築するわけです。

## 見込まれる4つの教育効果

教育方法という側面からみると、対話によるコミュニケーションを重視しているのが特徴です。授業の場はもちろん、授業外でも如水会講師との懇談会や学生グループとのインフォーマルな会合、授業の延長線上の会社見学会、卒業生・会社関係者との懇談などが頻繁に行われています。こうした自然なかたちでの人間的交流が行われているのが、大きな魅力といえるでしょう。大学がより広く社会に開かれた存在になることが期待されている現在では、同窓会との協力関係の構築は、大学の社会連携活動での重要なアセットといえます。

この取組により、次の教育効果が期待されます。

- 1.1、2年次からキャリア意識を高めることで、具体的な目標に向けた大学での学修を進めることができる。
- 2.大学での理論的学習と社会実践への接触を有機的に連携させることにより、深い洞察と現場感覚に根差した将来設計を考えられるようになる。
- 3.現実社会に触れることで、在学中に修得する専門的知識やスキルを、自己開発能力やコミュニケーション能力、対人対応力など社会におけるキャリアの中で活かすための能力と有機的に結び付けられる。
- 4.大学における学修をキャリア形成の一環として捉えることで、主体的にキャリアデザインができるようになり、学修全体が充実したものになる。

## 4つのフェーズで評価し広報する

現代GPの狙いには、先駆的なキャリア教育のモデルを構築し、広く社会に発信し他大学の参考にしてもらうことがあります。そこで、次の4つのフェーズで評価し、広報していきます。

**科目受講者による評価**：学生の満足度ばかりでなく、受講を通じて何を得たかを評価する

**如水会講師による評価**：(1)科目内容や運営に関する自己評価、(2)同窓会と大学との連携関係を含めたプログラム編成に関する評価、(3)受講生に対する評価、(4)大学と如水会の共催による実施報告会を通じた同窓会組織全体による評価





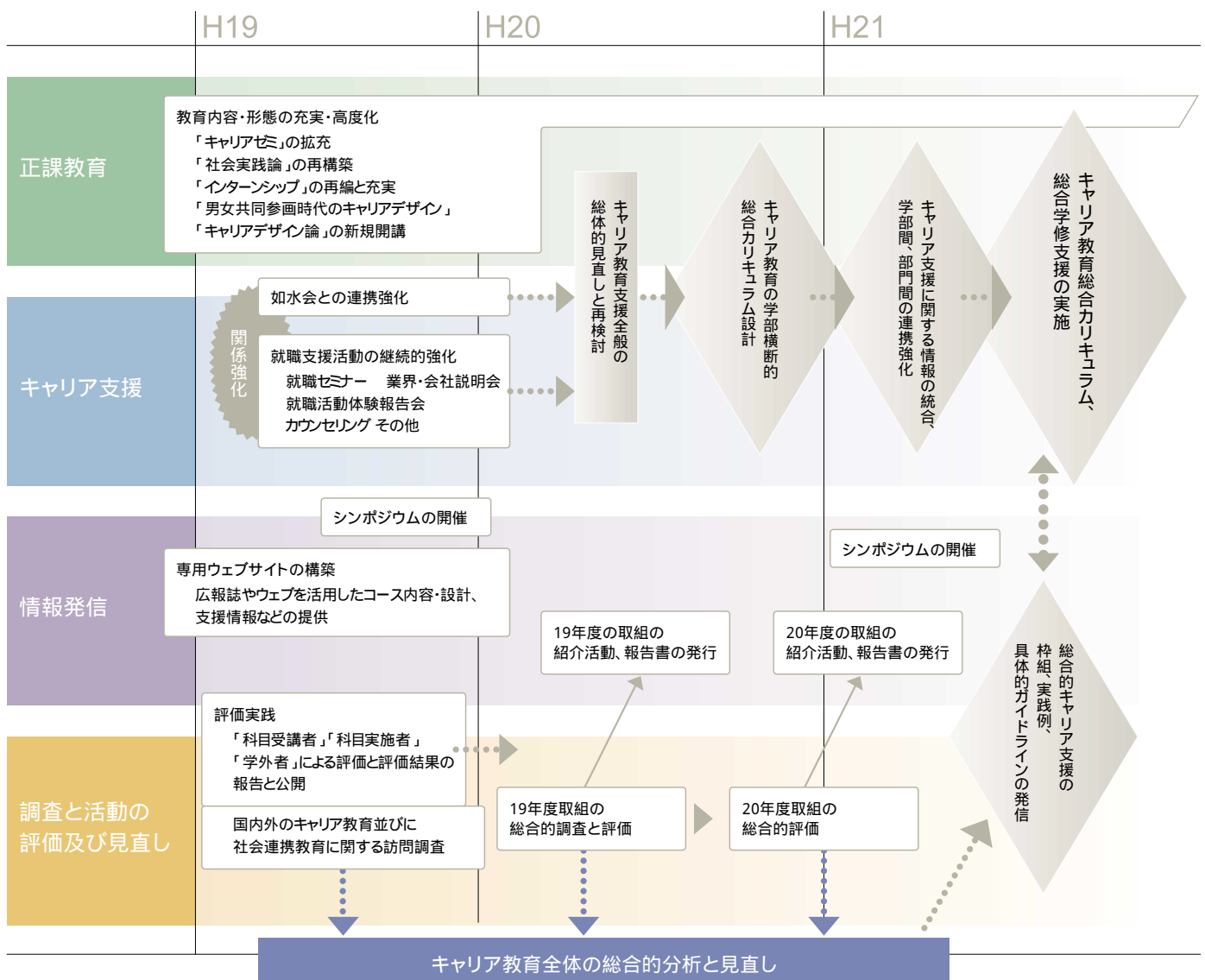
進化する大学  
現代GP

**キャリア教育実践者、産業人による評価**：学外に公開されるシンポジウムを通じて、他大学のキャリア教育実践者や産業人の評価を得る

**取組期間終了時の評価**：教職員、如水会講師、学生、学外者(キャリア教育実践者・産業人)により構成される評価委員会で総括する

一橋大学の伝統と教育理念をもとに培ってきたリソースの活用に加えて、同窓会との強固な連携によって、体系的で継続性のあるキャリア教育モデルが完成しつつあります。先駆的なモデルとして、他の多くの大学にもいいヒントになると思います。

## 寄附講義によるコア・プログラムとキャリア形成支援 構築のプロセス



## 先輩たちの経験から社会を学び、学生時代をどう過ごすべきかを学ぶ「社会実践論」

如水会寄附講座「社会実践論」は、「産業界の多方面で活躍している一橋大学出身者自身が歩んできた実社会を、学生にわかりやすく提示していただき、それを糸口にして講師と学生が対話をしながら社会実践のあり方を考える講座がほしい」という大学側の要望を如水会が受けるかたちで、2001年に創成されました。毎年、如水会の研修文化委員会が、大学側と打ち合わせながら、夏学期と冬学期各12回、計24回講師を派遣しています。

産業界などの第一線で活躍している先輩たちが、学生たちが将来の職業選択を軸に大学でどう学ぶかを考える指針となるようにさまざまなテーマで講義し、学生たちと対話します。2007年度夏学期のテーマと講師は次の通りです。

テーマ	講師
1 「一橋の精神と風土」	大澤俊夫(東京商科大学・昭和27年卒)・元NECリース会長
2 「優れた経営・優れた経営者」	丸山弘昭(経済学部・昭和43年卒)・アタックスグループ代表パートナー
3 「進路を決める-継続か転身か?」	森田政敏(経済学部・昭和60年卒)・プログレッシブ代表取締役
4 「日・米・独・仏の職業意識と社会比較」	高橋 衛(経済学部・昭和39年卒)・ドイツ証券常勤監査役
5 「少年老い易く...」	今井 彬(商学部・昭和43年卒)・デルフィス取締役社長/森 健(社会学部・昭和48年卒)・電通執行役員
6 「上司、同僚、部下がインド人」	安藤 穰(経済学部・平成11年卒)・インフォシステクノロジーズ・日本担当マーケティングマネジャー
7 「ニューインダストリー編-美容・健康マーケットの実態と昨今のホテルスバーム」	渡邊愛子(商学部・昭和52年卒)・フォーキャスト代表取締役
8 「時代の潮流と職業選択」	各務茂夫(商学部・昭和57年卒)・東京大学教授
9 「新聞・雑誌づくりの現場から」	宇留間和基(社会学部・昭和54年卒)・朝日新聞出版本部雑誌編集センター長
10 「経営者DNAと事業継承」	石川裕美(商学部・平成12年卒)・石川メリヤス企画営業部長
11 「株式会社と公認会計士の役割」	古川雅一(商学部・昭和48年卒)・公認会計士
12 「外資系投資銀行家からみた日本の金融業界再編」	朱 殷卿(法学部・昭和61年卒)・メリルリンチ日本証券マネージングディレクター・金融法人グループチェアマン

冬学期講師に関しましては現在交渉中です。(2007年9月現在)

## 少人数のゼミで業界を掘り下げて学ぶ「キャリアゼミ(如水ゼミ)」

2006年から「キャリアゼミ(通称:如水ゼミ)」が開催されています。これは如水会の協力のもとに、学生の総合的なキャリア形成支援教育の一環として開講されたもの。産業界などの第一線で活躍しているビジネスリーダーと学生との対話を中心としたゼミスタイルの双方向授業スタイルをとっているのが特徴です。

如水ゼミの定員は各ゼミ10~15名と少数で、業種ごとに半年または通年で開設されます。具体的には、各業界のビジネスリーダーが自らの実務経験を通じて身に付けた知識や技術、経営哲学などを学生に提示し、それを素材として対話します。こうして学生は理論とはまた違ったビジネスの実践的な理解を深めていき、卒業後の自分のイメージが構築されることにより、目標に向けた具体的な学修が可能になるわけです。

2007年度の如水ゼミは、右図の業界が対象になります。

通年	銀行・証券/情報・通信/エネルギー
夏授業	損害保険/商社/広告/食品・化学(食品)/マスコミ/不動産/総合物流
冬授業	生命保険/商社/広告/食品・化学(化学)/国際関係/総合重工業/陸上運輸

如水ゼミにご協力頂いている講師の方々および企業名に関しましては、ホームページ [http://www.hit-u.ac.jp/students/josui\\_zemi.html](http://www.hit-u.ac.jp/students/josui_zemi.html) 「如水ゼミ一覧」をご参照下さい。

### 改めて一橋大学のバックボーンを考えた90分 社会実践論「一橋の精神と風土」

2007年度如水会寄附講義「社会実践論」は、4月24日の元NECリース会長の澤俊夫氏の講義からスタートしました。テーマは、「一橋の精神と風土」。テキストはご自身が著した『東京商科大学 予科の精神と風土』。新制一橋大学が発足して60年近く経った今、改めて予科を含めた一橋大学の足跡を振り返り、先輩たちが築いてきた有形無形の財産に思いをはせることで、これからのあり方を考えようという狙いがあります。

一橋大学は日本経済とともに生まれ、ともに闘いながら社会科学の総合大学へと発展してきました。しかし、その道は決して平坦ではありませんでした。幾度となく学府としての統廃合の危機に直面し、それをはねのけるなかから揺るぎない独立自尊の「精神と風土」が生まれてきたのです。こうした経緯に加えて澤氏は、建学の精神を体現する言葉として受け継がれている「キャプテンズ・オブ・インダストリー」の現代的意義にまで言及しました。

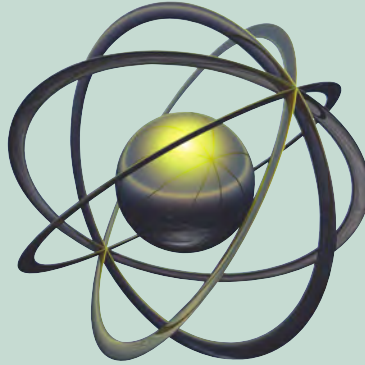
「社会実践論」では、一橋大学出身者ならではのバックボーンに裏打ちされた実践的なビジネス論が展開されていきます。

大澤氏の書籍に関するお問合せ先: 如水会/野村 e-mail: y.nomura@bz01.plala.or.jp  
大学教育研究開発センター/平沼 Tel.042-580-8996



「社会実践論」および「如水ゼミ」の講師の方々は、全てボランティアベース、無報酬にご協力頂いております。

## 現場のイニシアチブで研究活動を活性化する 社会学研究科内センターがスタートしました



社会学研究科長  
渡辺雅男

社会学研究科は、平成19年1月に「社会学研究科内センター規定」を決定。すでに、特定テーマを掲げた4つの研究科内センターが設立されて、教育研究活動を推進しています。研究科内センターは、研究活動を通じて中核的研究者などの人材の育成を進めるとともに、学内外との教育研究連携のための拠点形成を目的としたものです。

科内センターの研究テーマは複数の研究領域にわたる学術課題であり、全学的かつ全国的、国際的研究拠点づくりへと開かれたものとなります。参加する研究者は、当該テーマに深い関心を持ち、研究蓄積はもちろん、教育面や社会貢献面でも実績のある教員たちです。しかも、社会学、哲学、心理学、人類学、政治学、歴史学などの研究分野を超えた研究者が参加しています。さらに、国際研究拠点として、国際共同研究者の組み込みも期待されます。

これからの時代は、中核的研究者だけでなく、高い学識を持つ高度職業人のニーズが高まっていきます。そこで教育面では、深い専門知識はもちろん、企画力、調査力、問題（イシュー）と学問分野（ディシプリン）の統合能力などを身に付けた人材、い

かなる状況にあっても十分な能力とリーダーシップを発揮し得る研究者や高度職業人の育成を意識しています。

研究科内センターの設立にあたっては、申請に基づいて社会学研究科の教授会で審議されます。設立されたセンターは、年度ごとに活動報告を行い、進捗状況をチェックされます。

なお、運営費用は各センターが獲得する外部資金を充てることとなります。従ってセンターにはグローバルCOE、大型科学研究費、学内共同研究プロジェクト支援など、外部資金が獲得できるような組織に育っていくことも期待されています。さらに、社会学研究科を中核として他部局スタッフ、大学院生などをセンターのプロジェクト事業に参加させる可能性を視野に入れて、幅広い支援財源獲得の可能性を広げていくことも可能でしょう。

社会学研究科では、これまで先端課題研究など現実社会の問題に積極的に取り組み、研究と教育に反映させる仕組みをつくってきました。センターにより、これらの科目だけでなく、教員や学生が自由闊達に研究教育活動を進められる組織と枠組みができあがったのがセンターであるともいえます。研究科内センターは、社会学研究科の潜在能力が大きく発現する契機の一つなのです。



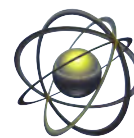
研究担当役員補佐・  
社会学研究科教授  
加藤哲郎

### 国際的に競争力を発揮できる大学の条件

英国THE Sの世界大学ランキングでは、一橋大学は314位(2006年)にすぎません。しかし、一橋大学とほぼ同規模・同分野のLSEは17位にランクされています。LSEの競争力の源泉として注目されるのは、リサーチセンターやリサーチグループによる活発な研究活動です。LSEには29の基礎ユニット(学部)と62のセンター・グループがあります。教員は基礎ユニットに所属し、センターには自由に参加できるというスタイルです。数多くのセンターが存在することは、さまざまな今日的な課題にきめ細かくアプローチしている証といえるでしょう。つねに新しい問題領域に挑戦し続けているのです。

社会学研究科でも、科内センターを立ち上げました。これによりさまざまな研究を組み合わせ、新しい領域に絶えずチャレンジできる仕組みができました。「この指止まれ!」で、センターがどんどん増殖していくことで、一橋大学の国際競争力が目に見える形で強まっていくことを確信しています。(談)





## 参加型調査によって労働環境を改善し、 フェアな働き方の実現を支援する

### 働く側の視点に立った研究の意味

フェアレイバー教育研究センターは、2005年10月に活動を開始した一橋大学レイバーフォーラムがその前身にあたります。

労働組合の組織率は長期低迷状況にあり、労働運動も元気がなくなってきました。しかし、非正規雇用労働者や外国人労働者の増加、少子高齢化の進展、労働市場の流動化など労働者を取り巻く環境は大きく変わっています。こうした状況の中で連合（日本労働組合総連合会）は、大学とタイアップ

して新しい方向性を探ろうと考えていました。一橋大学としても、産学共同研究という企業

側の視点ばかりではなく働く側の視点に立った共同研究も進めたいという発想がありました。レイバーフォーラムには労働組合や市民団体などから寄附が寄せられて活動の基盤整備が進み、2007年3月には「フェアレイバー教育研究センター」と改称して社会学研究科内センターになりました。

「フェアレイバー」という日本ではまだまだあまり耳慣れない言葉をセンターの名称に冠したのは、「労働問題」を新しい視点で捉えて、労働運動を担う人を広げたいという思いからです。なお、アメリカには、「フェアレイバー協会」という団体があり、NGOや学生団体、さらにはこうした問題に理解のある企業とも連携して、劣悪な労働環境の下に製造された製品の不買運動を行ったりしており、「フェアレイバー」という言葉はかなり広く知られた言葉になっています。

日本でも、非正規雇用労働者や外国人労働者の増加に伴って、格差社会に対する関心が高まっています。アンフェアな形で労働を余儀なくされている労働者が、フェアな働き方ができるようになるにはどうしたらいいか。フェア

レイバー教育研究センターは、それを現場に即して掘り下げて研究していきます。

### 研究・教育・協力が3つの柱

フェアレイバー教育研究センターには、「アクション・リサーチ」「エデュケーション」「コラボレーション」の3つの柱があります。

アクション・リサーチでは、実態を解明するのはもちろんですが、調査そのものによって現実を変革することを目指します。調査対象者にも質問項目の選定や調査結果の分析に参加してもらい、調査結果を調査対象者に還元します。とりわけ非正規雇用労働者や外国人労働者を対象としたアクション・リサーチに力を入れていきます。

エデュケーションとしては、学生向けの授業や働く人たちを対象とした参加型ワークショップを行っています。学部生向けの授業（連合寄附講義「現代労働組合論」）では、労働運動の第一線で活躍している方々をゲスト講師として招いて双方向的授業を行っています。大学院では「調査と方法（アクション・リサーチ論）」を開講しています。働く人たちを対象としたプログラムでは、映像制作や演劇などを通じて参加者のエンパワメントを目指します。今年6月にはドキュメンタリー映画会も開催しました。

コラボレーションの重要性はいうまでもありません。労働組合やNPOなどと協力し合うことによって、大学を広く社会に開かれたものになっています。連合東京の労働相談や組合づくりを描いたドキュメンタリー『組合づくりから始めよう！ 新人オルガナイザーが撮った1年』の作製にも協力しました。また、働く人たちが市民が自由に参加できる公開研究会も開催しています。

一橋大学が組織として労働問題にかかわることは、これまでほとんどありませんでした。組織としては中立性が高い大学が、産学協同と並んで労働側・市民側との連携を制度化して行うことの意味は大きいと考えます。

Fair Labor  
Hitotsubashi

フェアレイバー教育研究センター Research and Education Center for Fair Labor

目的：非正規雇用労働者や外国人労働者の増加、少子高齢化の進展、さらには「労働ビッグバン」と総称される労働市場流動化政策によって、働く者をとりまく状況がどのように変化しつつあるのかについて、労働組合やNPOと連携しながら実証的かつ参加型の研究教育活動を行うとともに、労働組合やNPOの新たな方向性について提言を行うことを目的とする。

代表：高田一夫教授  
設立：2007年3月1日  
<http://www.fair-labor.soc.hit-u.ac.jp/>

## ジェンダーの視点から社会科学を捉えると 新しい研究潮流が生まれてくる

### 新しい視点からジェンダーを見直す

ジェンダー研究と社会科学を融合させた学際的な研究領域を育成しようという意欲的な試みを行っているのが、ジェンダー社会科学研究センターの特徴です。ジェンダーという「女性学」からスタートしているケースが多いのですが、社会科学全般のディシプリンの中にジェンダーの視点を取り入れながら、新しい研究の流れを創り出そうとしているのです。

一橋大学では学長から財政的バックアップを受けて、2005

年度より「一橋大学における男女共同参画社会実現に向けた全学的教育プログラムの策定」(GenEP: Gender Education Program)プロジェクトがスタートしました。これは、社会学部の教員が全学の教員と連携しながら展開したもので、学生ニーズ調査や国内外の先進的機関の視察・インタビューなどを通じて、一橋大学ならではのジェンダー

教育プログラムを策定しようというプロジェクトでした。

このGenEPの2年間の精力的な活動によって、男女共同参画社会実現を担う人材育成を目標とする体系的なジェンダー教育プログラムが編成され、この教育の充実と学術研究の発展を担う運営基盤として、ジェンダー社会科学研究センターが作られることになったのです。

### 研究と教育の両翼を持つ強み

本センターの強みは、研究と教育の両翼を持っていることです。社会学、歴史学、人類学などさまざまな分野の教員による共同研究の取組みとともに、全学向けに恒常的にジェンダー科目を供給するGenEP部門としての任務が密接不可分に連携しているのです。つまり、先端的な研究の成果は、GenEP部門を通じて大学院科目や全学共通科目、専門科目にフィードバックされていくのです。

研究部門では、先端課題研究「日常実践/方法としての

ジェンダー」を中心に、教員12名と30名近くの院生による共同研究を進めており、2年後にはこの成果を出版する予定です。このジェンダー的視座を導入した学際的な研究としては、

1. 労働・家族を軸にしたジェンダー研究
2. 人種、階級、エスニシティなどの社会編成とジェンダーの複合的な社会構造分析
3. ジェンダー視座からの国際移動の総合研究
4. 文化とジェンダー
5. アメリカ研究とジェンダー
6. スポーツとジェンダー

などの分野での成果が期待されます。2009年度以降は、新しい先端課題研究を立ち上げて、共同研究をより発展させていく予定です。

研究交流部門では、研究部門と連携しながら国内・国際セミナーを開催します。欧米だけでなくアジア諸国からもジェンダー教育・研究の情報収集をして、新しいジェンダー研究の可能性を切り拓く国際カンファレンスの開催を探ります。さらに、「社会科学の先端的な研究者養成プログラム」と連動させて、大学院生主催のワークショップも企画していきます。

GenEP部門では、カリキュラムの開講状況をフォローするとともに教員アンケートを実施し授業改善に努め、次年度の教育プログラムの作成準備に取り組みます。

本格的にジェンダー教育プログラムが始動する今年度は、新設の基幹科目に期待が集まっています。なかでも学生調査で受講希望の多かった労働・経営関連のテーマでは、冬学期から如水会寄附講義として「男女共同参画時代のキャリアデザイン」が始まります。本学卒業生の西山昭彦氏(東京ガス)がコーディネーターを務め「ライフワークとしたい」と意気込みをみせるこの科目はGenEPの目玉の一つです。こうした授業を通じて、企業の第一線で働く卒業生とのネットワークを構築し、キャリアデザイン教育のプログラムの深化を目指しています。合わせて同じく冬学期開講の、社・商・法のコラボレーションによる「労働とジェンダー」にもご注目ください。

ジェンダー社会科学研究センター

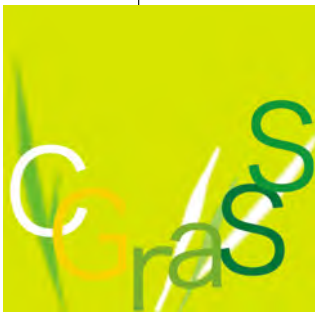
Center for Gender Research and Social Sciences

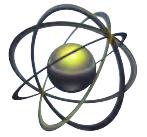
目的：ジェンダー研究と社会科学を融合させた学際的な研究領域を創出し、ジェンダー視点を導入した新しい先端的な社会科学の潮流を生み出す。同時に、こうした研究を基盤とした新たなジェンダー教育の確立とその実践を目指す。こうした教育研究拠点として、先端的な研究者と男女共同参画社会実現を担う高度専門職業人の養成に資することを目的とする。

共同代表：木本喜美子教授  
貴堂嘉之准教授

設立：2007年4月1日

<http://gender.soc.hit-u.ac.jp/>





## 「平和と和解」への道を開くために、 相互理解を推進し、実践する

### 平和への道を追求し和解を実践する社会科学

戦争の世紀といわれた20世紀が終わっても、私たちの世界に戦争や対立がやむことはありません。むしろ暴力的状況は拡散し、戦争の脅威は増えています。こうした世界のなかで社会科学は、「平和と和解」をめぐる諸問題、あるいは戦争・紛争・対立・暴力・記憶・表象・政治など、「平和と和解」に関する諸問題を、どのように思索し、社会にどのような貢献ができるでしょうか。平和と和解の研究センターは、この問いを追求する思考と実践の場として、2007年4月に発足しました。英語名のCenter for the Study of Peace and Reconciliationの頭文字をとった、CsPR(シスパー)

がセンターの略称です。

社会学研究科では、すでに多くの教員が、それぞれの専門分野で多様な関心から「平和と和解」をめぐる研究と実践を展開しています。CsPR共同推進メ

ンバーには、長崎の原爆被害者に対する社会調査を長年にわたって展開してきた濱谷正晴教授、日本人の戦争史・軍隊史の研究をリードしてきた吉田裕教授、実践的な政治学の立場から憲法9条と平和を論じてきた渡辺治教授、スリランカやアフリカ等をフィールドとし暴力と平和をめぐる文化作用とについて文化・社会人類学の立場から実践的・批判的に取り組んできた足羽與志子教授・岡崎彰教授、米国、フィリピン、日本の関係からアジア・太平洋の国際史の先駆的研究者である中野聡教授などがいます。本センターの大きなねらいは、こうした社会学研究科の「研究力」を結集し、本学の他研究科や他大学、海外の研究者や研究組織とも連携しながら、「平和と和解」をめぐる社会科学による総合的研究と教育の中核的拠点形成を推進することです。この目的で、平成19・20年度の一橋大学の研究助成プログラム「研究プロジェクト」に、「平和と和解の研究センターのための基盤形成研究」が採択されました。さらに本センターには東西の近代文明批評で世界的に著名なインドのアシス・ナンディ教授や、昭和天皇研究でピューリッツァー賞を受賞したハーバート・ピックス教授などが、海外協力者として加わっています。

9月には、センターの開設を記念して、ナンディ・ピックス両氏を招いた記念講演会を行いました。

### 理念と活動

「平和と和解」にはまず、他者を知り、自己を知ること、また、ともに思考し、実践し、そして再び思考していく。その継続が最も大切です。その過程こそが平和と平和への道でもあります。この観点からCsPRがめざす「追求と実践」とは、まず「平和と和解」に関する文化や社会の価値や制度の仕組み、社会や人間の本質を社会科学の方法によって追求すること、そのうえで「平和と和解」をめぐる実践に社会科学に可能なあらゆる手段をもって貢献することです。さらに、海外の紛争・ポスト紛争地域を対象とした対立・戦争・平和構築と、日本および日本をめぐる平和と戦争の諸問題を、研究と実践の両面において対話的に結びつけ、新たな思想的・実践的領域を切り開くことを、めざしています。

このような理念に基づくCsPRは、広く市民に開かれている点に大きな特徴があります。この目的でCsPRは、「CsPRレクチャーシリーズ」、「CsPR特別公開講演」、「CsPRの森」を公開プロジェクトとして展開しています。

「CsPRレクチャーシリーズ」では、一橋大学および国内外の研究者や実践活動家を講師に招き、多様な立場からの活発な議論の場となるように広く市民に公開しています。「CsPR特別公開講演」では、各界で活躍する著名人を招いた公開講演を行います。来年の2月は澤地久枝さんの講演です。「平和と和解」に向けた幅広い実践の場としての文化活動も重要です。そこで、「CsPRの森」では、「平和と和解」に関連する文化・芸術活動を幅広く支援します。寺神戸亮氏の無伴奏ヴァイオリン・コンサート「シャコンヌへの道」を9月に開催しました。こうした公開プロジェクトや文化活動の担い手として、学生/市民からなる「CsPRアシスト」を設け、今10人ほどのメンバーが活躍しています。こうした活動に学生が市民とともに参加していくことも「平和と和解」をめぐる革新的な大学院教育の一環であるとCsPRでは位置づけています。さらに来年度からは、社会学研究科の大学院教育研究プログラムである先端課題研究プロジェクトがCsPRを舞台としてスタートします。

平和と和解の研究センター Center for the Study of Peace and Reconciliation

目的：社会科学による「平和と和解」についての総合的研究、教育、実践そして市民との連携の中核的拠点形成を目的とする。多くの研究者や実務家、市民に開かれた教育研究の拠点として「平和と和解の研究センター」を設立する。

共同代表：足羽與志子教授・吉田裕教授  
設立：2007年4月  
<http://cspr.soc.hit-u.ac.jp/>



## 理論、政策、社会調査、実践の4つの角度から 市民社会に総合的にアプローチする

### 市民社会研究・教育の継続的推進を図る

本センター代表の社会学研究科林大樹教授は、2001年に地域社会との協働の試みである「くにたちプロジェクト2001」研究会に参画し、国立市、富士見台商店街、市民団体などと連携しながら地域社会活性化に取り組んできました。この取り組みは、「人間環境キーステーション構想とまちづくり授業」へと発展。2004年度に文部科学省の「特色ある大学教育支援プログラム」に選定されました。

また、社会学研究科は2004年～06年度に「先端課題研究5」

として市民社会をテーマとする研究を実施しました。このプロジェクトは、とりわけ市民社会に関する理論的な整理で大きな成果をあげました。なお、このプロジェクト推進の過程で学内プロジェクト研究費の交付を受

けて市民社会指標を作成する研究プロジェクトがスタートしました。それが、中国の清華大学との研究交流や「院生が企画する国際ワークショップ」の実施につながったのです。

これらのプロジェクトのメンバーは重複しており、日常的に密接な意見交換を続けてきました。その結果、理論、政策、社会調査、実践の4つの角度から継続的に市民社会研究・教育を推進すべく、市民社会研究教育センターを設立することになったのです。

### あくまで市民社会の総合的分析にこだわる

市民社会研究教育センターの研究面の方向性は次の4つになります。

- 1 .市民社会に関する理論的・歴史的な研究(理論研究部門)
- 2 .市民社会指標作成などの政策的な研究(政策研究部門)
- 3 .市民運動調査など社会調査的な研究(社会調査部門)
- 4 .まちづくりプロジェクトなど実践的な研究(実践的研究部門)

教育面では、これらの各プロジェクトへの大学院生の参加による教育効果が見込まれるほか、寄附講義サービス社会論などへの貢献や先端課題研究8への貢献、さらには清華大学などとの交流を促進していきます。

さらに実践的授業による地域社会との連携、協働を継続発展させていくことで、実践活動を通じて得られる経験や情報などを活用しながら、市民社会研究の推進を図るとともに、その成果を社会に還元していきます。

市民社会研究教育センターの特徴を整理すると。

まず、市民社会研究に実証的な基礎を与えることを目指している点があげられます。市民社会指標作成プロジェクトは、すでに国内調査を終えており、国際比較調査の準備中です。清華大学との密接な協力関係を構築することで、国際的な拠点形成を目指します。

次に、市民社会論に対して、実証的、実践的な面と歴史的、構造的な面を有機的に結び付けていこうとしているところにも特徴があります。本センターのメンバーは、21世紀の市民社会を構造的に捉えるための基礎概念として「個的社会」概念が有力ではないかと考えています。それを実証的に明らかにしようとしているのが、市民社会指標の開発。これにより、市民社会モデルの理論構築を目指しているのです。さらに、市民社会の経済構造として20世紀末からのサービス経済化を研究し、市民社会の再生産構造を明らかにすることを目指しています。こうした活動を通じてこそ、市民社会の経済構造を理解し、より総合的な市民社会の分析が可能になるのです。

3つ目の特徴は、市民活動やNPOなど現実の動きに対して参与観察的な立場から情報を収集し、分析することを試みていること。さらに、市民に向けた情報発信を積極的に行うことで、地域社会の発展に貢献します。

研究姿勢でいえば、社会思想、経済学、社会学などを含めた総合的なアプローチをとっているのが大きな特徴です。

市民社会研究教育センター Center for the Study and Education of Civil Society

目的：世界的に大きな議論を集めている市民社会に関する調査研究および学生・院生への教育活動を行うことにある。具体的には、以下の4方向において活動を進め、学術的成果を社会に還元していく。(1)市民社会に関する理論的・歴史的な研究(理論研究)(2)市民社会指標作成などの政策的な研究(政策研究)(3)市民運動調査など社会調査的な研究(社会調査)(4)まちづくりプロジェクトなど実践的な研究(実践的研究)

代表：林 大樹教授  
設立：2007年4月12日  
Webサイト：準備中

# クールヘッドにウォームハートが備わっていなければ、 経済学を学ぶ意味は半減してしまう

## 数学と経済学の相性がいい理由

近年の経済学は、分野にもよりますが、数学を活用するものが多くなっています。数式を使うことにより自分も理解しやすくなりますし、相手にメッセージを伝えやすくなるからです。私の場合も、数式モデルを考え、帰無仮説を立てて、それを棄却することで思考を確かなものへとしていきます。つまり、理論に都合の悪い仮説をデータによって棄却し、結果として理論の正しさを立証するわけです。一般的にいえば、こうしたプロセスを経て実証していこうというのが、科学としての経済学の

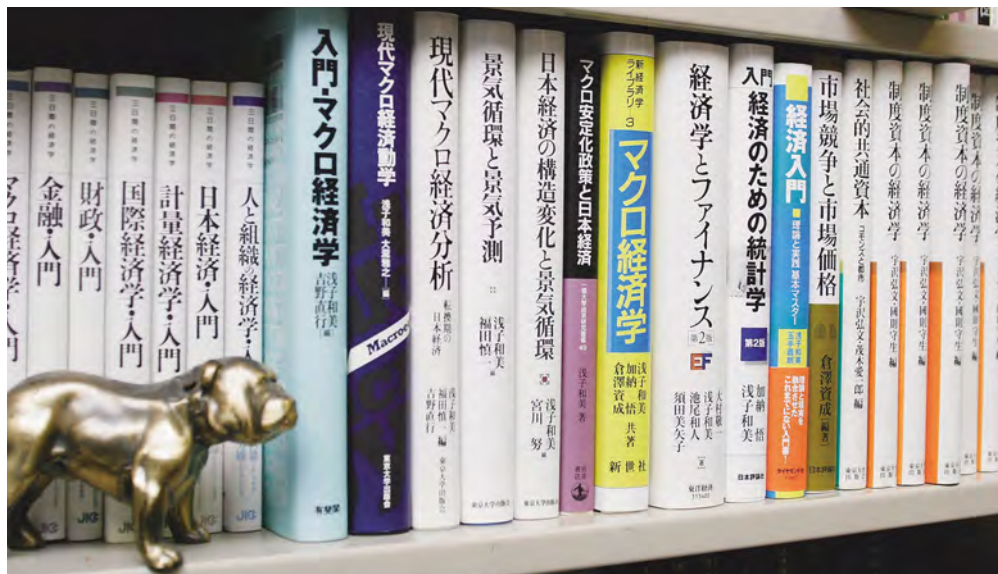
コンピュータの発達により、昔は不可能に思えたような複雑きわまりない経済分析も、数値計算によってできるようになりました。

## 経済関係で変わったもの、変わらないもの

経済にまつわるもので、変わってきたものもあれば、変わらないものもあります。例えば、日本経済も高度成長期や70年代、80年代と現在とでは構造が随分変わってきました。当然ながら、かつては2000年代の状況をまったくわからずに分析してきました。現在では2000年代の状況を前提にして70年代や80年代を振り

返って分析可能なわけですから、日本経済に対する視点も大分違って

います。小泉政権では市場原理主義が強調されました。その極端な姿は、すべてをマーケットに任せて政府は関与しないほうがいいという考えに行き着きます。私は個人的には、100%市場原理主義を通すのでは無理があると考えてきたのですが、それは現在も変わりません。1980年代後半のバブル期には、それこそ「Japan as No.1」で絶頂期でした。それがほどなく、「失われ



傾向です。中にはもっとストレートに、経済全体を凝縮したモデルをつくって、それをいろいろ操作することで経済全体を解析しようといったアプローチ法をとる研究者もいます。

かつては、「一般均衡は存在するか」といったテーマを数学の力を借りて証明するのがはやりでした。経済モデルをつくって価格の変動による需給調整メカニズムを価格体系から価格体系への写像として定式化することで、その不動点としての均衡解が存在するかどうかを証明しようとしたものです。

このように頭の中だけではなかなかわかりづらいものも、数式を使うことによってわかりやすいものになります。経済学で数学が活用されているのは、そこに理由があります。なお、コ

た10年」へと突入です。それを経済学者が予測できていたかという、ほとんどできていなかったのが正直なところですが、景気が永遠に拡大していくとは誰も思っていなかったでしょうが、これほど激しく落ち込むとも誰一人思いませんでした。結果論でいえば、グローバル化の流れの中にあっては、こうした凋落があってもおかしくないと説明がつかます。不良債権の存在があったことから、日本経済が必要以上に逆向きに大きく振れてしまったのです。

21世紀になって、日本経済に対する政府の役割も変わってきました。グローバル化の進展の中で、方向としては小さな政府、地方分権の流れがでています。ただし、完全に地方分権化して、

中央政府は防衛と外交を担うだけでいいのかということ、異論があります。やはり、中央政府と地方政府にも適度なバランスが必要になってくるでしょう。こうした政策に関する意思決定の材料を提供するのも、経済学者の役割といえます。

## 思考の中にも遊びが必要だ

私が経済学を志す人に期待したいのは、市場原理主義に走りすぎないことです。資源配分の効率化ばかりを追求して市場を自由放任のままに委ねて、福祉政策などはいらぬというスタンスはとってほしくありません。クールヘッドは必要ですが、そこにウォームハートが備わっていなければ経済学を学ぶ意味は半減してしまいます。生身の経済では利益最大化ばかりに走るのではなく、ある種の遊びを持つことも重要なのです。クルマのハンドルに遊びがあるように、思考の中にも遊びがほしいと思います。

もっとも100%市場原理主義者のほうが、経済をストレートに分析できますから、論文を書くのは楽かもしれません。そこで、実践ではウォームハートを注入する必要があるが、論文を書くときはクールヘッドを鍛えるようにと冗談半分に大学院生には言ったりします。いずれにしても、クールヘッドとウォームハートのバランスが重要なのです。

昨今の風潮として黒白を求めるあまり遊びが少なくなっているという人がいます。そういう面もないわけではありませんが、必ずしもすべてがそうではありません。

例えば、小泉政権時代の衆議院選挙と安倍政権での選挙は、結果は雲泥の差ですが投票自体は同じ国民がしています。こちらが絶対にダメだというのではなく、どちらにしたらいいかなくらいに軽く考えている人が多いのです。私は、それはそれでいいのではないかと考えています。政策がらみのイシューでは、ときには支持するが、支持しないこともあるといった動きがないと、経済政策面での進歩がありません。その意味では、二大政党が並立することが望ましいといえます。選挙のたびに政策がぶれてしまうようで一貫性がないように見えるかもしれませんが、それはそれで大きな問題はないのです。もっとも、一人の経済学者の理論や政策処方箋がぶれているようでは問題外ですが……。

## だから日本経済がおもしろい

景気循環の研究は経済全体が対象になりますから、マクロ経済学とはほぼ同義になります。景気の波がどうして起こるのかを、マクロ経済学の全知識を動員して解明するのです。景気が、いつ良くなるか、あるいはいつ悪くなるか、現在が景気のサイクルのどの段階にあるか、その転換点はいつかを知ることは、政策当局には重要な情報になります。その分析には、金融面を重視するものや逆に実体経済重視のものなど、経済学者の立場によって数多くの理論があります。景気循環の波はランダムな動きによる確率的要素で生ずるという説もあります。

現在、世界では、景気循環のサイクルは長期化の傾向にあります。例えば、イギリスやアメリカでは10年以上好景気が続いています。その一方で、日本では好景気は長くても50数カ月にすぎません。実はこれは、景気循環の定義に違いがあるからです。成長イコール好景気というイギリスなどでの基準でいえば、日本の景気は30年以上にわたる好景気もあったといえないこともありません。景気変動は、政府が経済政策を発動する基準につながる重要な問題ですので、景気循環という土俵そのものから見直す必要があるかもしれません。

経済学者としての私の立場は、市場原理主義を野放図に容認することに歯止めをかけられる社会にすることです。国際的な比較は重要ですが法人税を下げた企業活力を高める方向よりも、格差拡大をなくす方向を目指したい。経済政策の究極の目的は、国民の生活を豊かにすること。国際的な競争力を高めることはその手段に過ぎません。本末転倒にならないように、秩序ある市場経済を築いていく必要があります。

デフレ、ゼロ金利、流動性の罨……この10～15年間の日本経済は他の国が経験したことのない状況が起って来ました。しかも、日本的なユニークさがそこかしこに散見できるだけに、研究対象としての日本経済はおもしろいのです。(談)



経済研究所(経済システム解析研究部門)教授

浅子和美

Kazumi Asako

1974年3月東京大学経済学部卒業、1979年12月エール大学大学院経済学研究科卒業、  
1980年4月筑波大学社会学系講師、1983年4月横浜国立大学経済学部助教授、  
1993年4月横浜国立大学経済学部教授、1995年4月一橋大学経済研究所教授、  
1986年9月～1987年8月MIT客員研究員、1988年5月～1990年4月大蔵省財政金融研究所主任研究官、  
《専門分野》マクロ経済学、日本経済の実証研究。



# 持続性、社会性の高いビジネスモデルの構築に向けて、 大学の可能性と役割を模索する



## 経営学と社会学・経済学の狭間にある 「企業と社会」論

金融、建設、食品、電力などの業界において、会計処理上の不正や保険金不払い、談合、安全・衛生上の不備、データ改ざんなど企業不祥事が続き、社会的責任が問われています。また同時に地球環境問題や労働・人権問題がグローバルに広がる中、企業は積極的な対応が求められています。

「ビジネス（企業）と社会」という枠組みの発想は、比較的新しいものです。企業は社会の中で存在しているという当たり前のことについて、これまであまり学問的な研究がなされてきませんでした。1970年代のアメリカで企業の社会的責任（CSR）の本格的な議論が始まったのを嚆矢とするといってもいいでしょう。

その70年代に私は学生でした。CSRなどのアメリカの議論が日本にも影響を及ぼし始めてきたころです。折から、四大公害裁判や消費者問題などが注目を集めていました。それだけに、「企業と社会」という視点は斬新で、これから重要なテーマになると感じたのです。ところが、二度のオイルショックを経て、

「社会的責任どころではない」と、この種の議論は急速に消えていきました。

社会科学は、その時代その社会の要請と切り離せない側面があります。企業と社会にかかわる分野ではなおさらです。私も研究テーマとして相応しいのか迷いました。しかし、経済環境が変わっても、社会から支持・信頼されない企業が生き残るわけはありませんし、環境問題をはじめ持続可能な社会づくりは、後戻りできない課題です。私は恩師から「本質的な問題を追求してパイオニアになれ」とアドバイスされたこともあって、この道を選びました。企業と社会の接点にかかわる問題領域は、経営学や社会学、経済学の狭間にあり、これまであまり議論されていなかったので、追究し続ける価値があると思ったのです。

70年代のアメリカでは、ベトナム反戦運動、カウンター・カルチャー運動などが広がり、大企業体制への批判も強くなっていました。さらに80～90年代になると、経済のグローバル化の進展から、地球レベルの環境問題やいわゆる南北問題がクローズアップされ問われはじめました。

この間、社会的ミッションをもった新しいビジネス・スタイルの企業が誕生し始めました。高齢化社会、障害者雇用、環境問題、青少年教育、コミュニティ開発、途上国援助...などの社会的課題に対して、ビジネスの手法をもって取り組んでいこうという新しい「ソーシャル・ビジネス」が注目を集めてきました。こうした動きの中心になったのが、ベビー・ブーマー世代です。企業の責任を追及してだけでなく、オルタナティブなより良い企業社会のあり方を考えるようになってきました。

同時にこの時期広がりを見せたのが、NPO/NGOです。ただし、ボランティアでできることとできないことがあります。例えば、ホームレス対策。困っている人に食事や毛布を提供するといった短期的な状況には対応できます。しかしそれを一生続けるわけにはいきません。もう一つの方法は、ホームレスに働く機会を提供して社会に復帰できるチャンスを与えることです。それにはビジネスが力を発揮します。そこからソーシャル・ビジネスの可能性が考えられました。

昨年ノーベル平和賞を受賞したバングラデシュのグラミン銀行などが行っているマイクロクレジットという少額融資の方法は、社会的に排除され貧困にあえいでいる人々が、小さな事業に従事しそこから脱するチャンスを与えています。それは慈善ではなく、ビジネスとしてです。

## 企業の社会的責任の広がり

90年代後半あたりから、市場社会の構図も変わってきました。企業がCSRを積極的に考慮するようになってきました。利益を追求すべき企業が、あえてコストのかかることに取り組み始めたのは、なぜでしょうか。それは、持続可能な社会を求める市民の動きや価値観が広がってきたからであり、その結果、市場社会の規範にCSRが少しずつ組み込まれるようになってきたからです。環境、社会、ガバナンスといったことが、投資や融資の基準に入るようになったり、取引・調達の基準に入るようになったりと、グローバルな経済活動にCSRが組み込まれ始めています。

グローバル化が進んだ現在では、CSRは国内だけの問題ではありません。北米やEUの市場社会で問われ求められる以上、それに対応しなければなりません。さらに、現在のビジネスの世界では、国際的なサプライチェーンが展開されています。国内で厳しい環境規制があっても、海外の生産工場がそうとは限りません。また途上国では、劣悪な労働環境における低賃金・長時間労働や児童労働も存在しています。我々の豊かな生活が、途上国の貧困の上に成り立っているのではないかと。NGOのネットワークは、企業活動のそうした部分にまで目を光らすようになっています。地球環境問題もグローバルな貧富の差も、このまま放置しては、サステナブルな社会は決して実現しません。企業に求められる役割や責任は、時代と共に変化しているのです。

## 社会的企業家 (ソーシャル・アントレプレナー)の台頭

先進国では現在、社会的排除、都市と地方の格差、ホームレス問題、外国人労働者問題など様々な問題を抱えています。それを解決するに当たって、政府でもなく、チャリティでもなく、ビジネスとして社会的課題にとり組む「ソーシャル・エンタープライズ」(社会的企業)が急速に台頭しています。途上国支援についても、児童労働の禁止を訴えるだけではなく、企業、地方政府、NGOのコラボレーションにより、貧困層に仕事のチャンスを与えるような取り組みをしています。マイクロクレジットも、貧困から脱する支援ビジネスの一つといえます。

こうした社会的企業の動きは、ヨーロッパ、アメリカ、そして日本においても注目されています。それぞれの国(地域)における社会的課題に取り組む。これまでにはなかったイノベティブなビジネスの仕組みを生み出し、突破口を開こうとしているのが「ソーシャル・アントレプレナー」(社会的企業家)です。社会的な課題に企業家精神で取り組むという新しいスタイルの事業活動が、持続可能な社会を実現する原動力となります。

ところで、日本人の働き方や生き方にも変化が現れてきました。大企業に就社してそこで評価されることだけを目指して頑張るというのではなく、社会に貢献するような仕事をしたいという人も増えています。また、団塊の世代の大量退職時代を迎えて、彼らのスキルや経験を活かした社会貢献の場も求められています。ソーシャル・ビジネスはそういった想いを実現できる場となりえます。

私がNPOソーシャル・イノベーション・ジャパン(SIJ)の設立にかかわったのは、ソーシャル・ビジネスを日本に広めていこうという思いからです。SIJの役割は、こういった社会的企業家のネットワークをつくり、政府、大企業、研究機関などを巻き込んで、交流会、マッチング、顕彰、研修などのさまざまな活動を行うことにあります。去る9月8日~9日に六本木ヒルズで開催した、「第3回ソーシャル・アントレプレナー・ギャザリング」も、経済産業省、環境省の後援、多くの企業の協賛を得て、社会的企業家が集うリアルな場をつくることができました。9月から経済産業省において「ソーシャル・ビジネス研究会」がスタートするなど、広がりを見せています。

世界の主要大学は、ここ数年ソーシャル・ビジネス、ソーシャル・イノベーション、CSRに関する研究所やコースをつくり、本格的な研究・教育に取り組んでいます。こういった領域での研究が日本でも本格的に進んでいくようにしたいものです。(談)

商学研究科教授  
谷本寛治  
Kanji Tanimoto

1955年大阪市生まれ。1979年大阪市立大学商学部卒業。  
1984年神戸大学大学院経営学研究所博士課程修了。  
1989年経営学博士(神戸大学)  
和歌山大学経済学部教授などを経て、  
1997年一橋大学商学部教授。2000年から現職。  
2005年より特定非営利活動法人  
ソーシャル・イノベーション・ジャパン代表理事。  
《専門》企業システム論、「企業と社会」論。



## 一橋の女性たち

各界で、ユニークでエネルギッシュな人材が豊富と評判の一橋の女性たち、その活躍分野は多岐にわたっています。

彼女たちはいかにキャリアを構築し、どのような人生ビジョンを抱いているのか？

HQでは、連載で一橋の女性たちをご紹介します。

第16回は、イオン株式会社ブランディング部長であり、10年に一度同社のビジョンを策定する

「2020年グループビジョン策定プロジェクト」のプロジェクトリーダー - でもある三宅香さんにご登場頂きました。

聞き手は国際企業戦略研究科(ICS)の大園恵美です。

フェアネス、誠実という良い企業文化を残しつつ  
全社員が仲間と新しいことに挑戦する「幸福」を実感できる会社へと成長する。  
そのための力になれば嬉しいです



三宅 香(みやけ・かおり)

イオン株式会社ブランディング部 部長

米国ウェストバージニア大学卒業後、イオン株式会社に入社。

会社の国内留学制度を利用し、2003年一橋大学大学院国際企業戦略研究科(ICS)へ入学。

2005年同研究科にてMBA取得。

大学院修了後イオン株式会社にて、10年後の企業ビジョンを策定する

「2020年グループビジョン策定プロジェクト」にプロジェクトリーダーとして参加する。

### ICSのMBA教育。 それは人生観を変える2年間でした

**大園** 三宅さんはイオンからの企業派遣でICSに入学されましたね。そもそもなぜ流通業を選ばれたのですか。

**三宅** 実は、積極的に流通業希望というわけではなかったんです。私は父の仕事の関係でアメリカで生まれ、小学校時代はまたアメリカで過ごしました。一度は家族と一緒に帰国したのですが、私は再度単身アメリカへ戻り、ウェスト・バージニア大学を卒業しました。本当は、心理学をもっと学びたくて大学院に進学したいと思っており、教授の推薦状もいただいたのですが、父に「3年でいいから日本に戻ってこい」と言われたのです。父の気持ちもよくわかりましたので、日本企業に就職することにしました。当時のジャスコ(現・イオン)は、海外展開に意欲的で、ボストンのキャリアフォーラムに参加して日本人留学生を積極的に採用していたのです。

**大園** 入社後は、海外関係のお仕事を長くしていたわけですね。キャリアアップを考え始められたのは、いつ頃ですか。

**三宅** 入社後、約10年、国際事業本部で海外との提携や合弁関係の仕事に携わってきました。ローラアシュレイやタルボット、ボディショップなどです。でも、10年も同じことをやっているとお飽きてしまう(笑)。このままでしたら自分はどうなるんだろうと、疑問や不安が生じてきたのです。上司に相談したら「英語だけで一生食べていくのはムリ。もう一つのスキルを身につけなさい」とアドバイスされました。ならファイナンスをやってみたくて財務部に異動させてもらいました。でも、財務は奥が深く、突然行ってわかるものではありません。先が見えないと暗い気持ちになりつつあったときに、国内留学生を募る告知を見たのです。ICSは授業はすべて英語で行なわれますし、ケース・メソッドで学べる。ICSの説明会に行き、竹内先生の「日本と欧米の架け橋となる人材を育てたい」というお話を聞き、私のことを言っているんだと素



直に思えた。こじかないと思いました(笑)

**大園** 実際に学ばれてどうでしたか。ICSでの2年間で、三宅さんはどのような収穫を得たのでしょうか。

**三宅** 人生観を変えられた2年間でしたね。もう一回やりなさいと言われたら断りますけど(笑)。まず、ケース・ディスカッションを中心に進めるクラスのやり方自体が目からウロコでした。アメリカの大学も学部は講義が多かったので、最初は戸惑いが大きかった。要領がわかるまで2カ月ぐらいかかりましたが、慣れてくると何を言おうか、集中して考えられるようになりましたし、どのタイミングで発言するのが効果的かなど、議論の進め方にも注意が向くようになりました。とてもいい経験になりました。しかし、何より大きかったのは、自分も極限まで頑張れるんだ、という実感が得られたことです。

**大園** ハードな勉強の日々だったと思います(笑)。具体的にはどんな生活だったのですか。

**三宅** テレビもつけず、ニュースさえ見る余裕がない。世の中から離れ、睡眠時間4時間でひたすら勉強に明け暮れました。娘が当時はまだ4歳でしたので、朝保育園に連れて行ってその足で登校。4時まで授業を受け、6時までクラスのメンバーと発表の準備などをします。娘を迎えに行き、帰宅して食事とお風呂を済ませ、9時に寝かせる。それから12時まで勉強をし、4時に起床。子どもを起す6時までまた勉強するという繰り返しでした。夜中に勉強していてもあと何時間で授業が始まる、授業で発言できなかったらどうしよう、と焦燥感は半端じゃなかったですね。時間のやりくりという点では、クラスのメンバーにはとても助けられました。徹夜でやるというグループもありましたし、その方が良い場合もあったのでしょうか。でも、私のいたグループは私の事情を知り、グループミーティングを夕方や授業開始前の時間に限定してくれた。それ以外の時間に、分担した作業を進めておくわけです。嬉しかったし、感謝しています。



ープの進むべき方向や社会に対する役割をキチッと考えて、自ら具現化せよということなんです。絵を描いたら描き放しではなくて。私とサプリーダー以外の8人は社内公募で約10倍のなかから選ばれました。

プロジェクト期間は1年で専任、6週間毎に社長に直接報告します。社長は、ビジョンや戦略を、疲れ果てて椅子から転げ落ちるほど徹底的に考えた経験をもつ人ですから、やりとりは非常に厳しかったですね。「お前らは何がしたいんだ・何でそう考えたのか・本当にそう思っているのか・何が根拠なんだ・自信がないんだったらやめろ」と、

とことん突っ込まれました。戦略担当の専務と部長が相談相手になってくれましたが、「困ったときには来なさい、でも、好きなようにやっただい」と信頼してくれたことと、本社ビルの隣のビルにプロジェクトルームがあったこともあって、本当に自由にやらせてもらいました。

10数年後の「ありがたい姿」を考えることは、最終的にあるべき姿に向かって事業のドメインや組織のあり方を考えていくことでした。それを具体化していく際の基本的な考え方を明示することでもある。とにかく徹底的に考え抜きましたし、考え方の方向づけはキチンとやれたと思います。

**大園** 異業種にも目を向けられたそうですね。

**三宅** 意識的にそうしました。例えば、ガスや電気等の公共事業系のは投資が大きいだけに非常に長いタームでビジョンや事業戦略を見ている。シマノは日本企業として海外でエクセレントな企業だと認められている。小売業だけが競争相手ではありませんし、発想の源は異業種から得られると思いますので、できるだけ多様な業種や特徴ある成功事例を見ようと思いました。

**大園** これまでドメスティックな産業だと思われてきたサービス業の国際化が注目されています。

**三宅** 国際化は当然のことだと思います。流通業の国際化は遅かったけれど、日本の殻を破って日本の外で活躍できるかの挑戦だという点では、製造業も流通業もないと思います。ただ、流通業はお客様の生活に密着していますので、国際化する際には国内で成功したモデルをそのまま移植するのではなく、現地のお客様の生活を支えるために我々のノウハウの何が役にたって、何を新しく学ばなければならないかを、これまで以上に真剣に検討する必要があるのだと思います。

### 30代の社員だけでグループの長期ビジョンを策定

**大園** ICS卒業後は、長期ビジョンを策定するプロジェクトのリーダーになられました。イオンさんの長期ビジョンといえば、1987年に発足し現社長の岡田元也さんがプロジェクトリーダーだった「21世紀ビジョン・プロジェクトチーム」に始まり、10年に一度の、とても影響力が大きいプロジェクトだと伺っています。どのように進めていかれたのですか。

**三宅** 「2020年グループビジョン策定プロジェクト」という、イオングループがやりたい姿を考え、明示するプロジェクトに携われたことは、とても幸運だったと思います。このプロジェクトの特徴の一つは、メンバーを2020年に経営を担うであろう30代に限定したことです。10数年後には現在の役員はリタイアしているわけですから、最後まで責任を負える者がグル



### ICSで学んだ「モノの見方、考え方」、使えてます

**大園** ICSで学んだものは役にたっていますか。

**三宅** ICSで考え方を学んだことは、大きかったと思います。いまのブランディングの仕事もそうですが、様々な場面で「アッ、ICSでやった、勉強したことだ」と思うことは、とても多いですね。実践で使えるし、すごく身近なものです。さすがに細かい知識は忘れてしまっていますが、根幹の考え方やロジックの組み立て方などは覚えていて、それが私の自信につな

**大園 恵美** (おおその・えみ)  
国際企業戦略研究科(ICS)准教授



がっています。卒業後も先生をお訪ねしたりもしますし、ICSは日々、亡霊のように蘇ってきます(笑)。もう一つ、私がありがたいと思ったのは、イオンのもつ風土ですね。例えば、「お客様の声が活かされていない、もったいない」と気づいて、それをどう活かすか、ICSで学んだ分析手法やフレームワークを説明すると、いいものであれば「それは面白い」と受け止

めてもらえる。反対意見も含めて言いたいことを平気で言い合いますから、いつもどこかで激論が生じています(笑)。

### 「この会社ダメなところもあるんだけど、なんか好きなんだ」 そういう人がいっぱいいる会社になりたいです

**大園** お話をうかがっていると、働きやすいいい会社だという印象を受けます。イオンは、人材の育成にも熱心ですね。

**三宅** 現在の名誉顧問が、創業時から教育にはとても熱心に取り組んできました。当時は小さな会社で大卒の人は見向きもしてくれませんでしたから、高卒の社員を採用し、しっかり育ててきた。教育は財産であるという考え方はいまでも生きていますね。いま思うと、このプロジェクト自体が、半分は教育目的かもしれません。社長は仲間と一緒に死ぬほど考えて、いまのイオンの原型をつくりあげた。次の世代にもそういうプロセスを経験させようと思ったのだと思います。

**大園** 多くの会社がそうだと思いますが、とくに流通業では、女性の力をどう引き出すかも大きなテーマになりますね。

**三宅** イオンに限らず流通業共通のテーマであり、悩みだと思います。営業時間が長い業種ですから、女性が仕事と子育てを両立させるのは現実問題として困難がある。人気企業ランキングでも流通業は不人気ですし、優秀な人材がなかなか集まらない。だからこそ、どうしたらいい人材に来てもらえるような企業になれるかと努力している最中です。

**大園** 三宅さんもそのお一人だと思いますが、社内にロールモデルとなる女性はどの程度いるのですか。

**三宅** 直属の上司が昨年、女性として初の執行役員になり、現在私を含めて4人本社の部長がいます。でも、率直に言ってまだまだだと思います。特に考えなくてはいけないのは、キャリアパスですね。これまで女性の活躍の場は、現場の教育担当チーフや採用担当などに限られていました。今

後は彼女たちが営業も含めた様々な分野でリーダーとして活躍できるように道筋をつくっていきたくと思っています。

**大園** 本当に働きやすい組織というのは、男性にも働きやすくないはいけませんね。

**三宅** その通りです。イオンは社員の性別・学歴・国籍・出身母体を問わないので本当に親しくなってもそういうことがわからないことが多いんです。それから、平気で反対意見も言い合います。そういう意味で、公平であることを皆が重視してきた会社だと思います。それが良さですが、同時に、そのために女性が働きにくくなっていったのかもしれないと考え始めています。同じ成果を出しているのに女性だからという理由で選抜することへの抵抗が大きかったです。それに、たとえ同じ成果を出したとしても、全く同条件の下で、という前提は成り立たないんですね。そこで、多様な公平性を実現するために、新しい尺度を用意し始めているところです。

「ビジョン」プロジェクトでも私は何があっても8時には帰ると宣言して、その通りにしました。これまで多くの女性は、周りに合わせた働き方をしてきたのではないのでしょうか。しかし、それができる人は限られていますよね。

**大園** 「2020年ビジョン」の中味はまだ公開されていませんね。三宅さんご自身は、イオンをどんな会社にしていきたく思っているのですか。

**三宅** イオンの基本的な価値観は、誠実。ウソをつかない、愚直なまでに真面目にやる。それから、公平感。社員に対しても取引先に対しても、そしてスピード感。この基本は変わりませんし、人びとの毎日の生活を支える企業という原点も変わりません。お客様の幸せの考え方やその貢献の仕方は、時代や社会のあり方と照らし合わせながら少しずつ変化させていきたいと考えています。

もう一つ、個人的に強く思っているのは、「こんなダメなところがあるけど、何か好きなんだよね」と心の底から思う人びとが集う明るい会社でありたいということです。前に、私が冗談で上司に「この会社だめだからいつ(沈む前に船から逃げ出す)ネズミになろうかって考えている」と言ったら、「私はもうちょっと、納得できるまでやってから逃げるわ」と言われた。こういう人たちがたくさんいる会社になりたいなって、心から思いました。私の一世代前の人には、そういう気持ちを強く感じるのですが、いまは大企業になってしまい、大企業だと思って入ってくる人も増えていく。どうしたら原点に戻れるのか、方法論などはまだ見えていませんが、私自身のテーマとして考えていきたいと思っています。

**大園** 最後に、三宅さんご自身の「2020年ビジョン」を聞かせてください。

**三宅** 2020年には娘が21歳、私は54歳です。現役のビジネスパーソンとしては、まだ10年の時間が残されています。できれば次のことにチャレンジしていきたいし、そこからまた一花咲かせられるような自分になりたいと思います。

### 対談を終えて

三宅さん本人も会社も、MBAへの投資から高いリターンを得た(得続けている?)のだろう。イオンは20年前からビジネススクールに社員を派遣してきた蓄積があって、新しい経営のコンセプトや、フレームワークを利用して考えを進めることに抵抗が

ないようだ。これに、M&Aで取り込んだ多様な人材が異なる視点を持ち込む習慣、思ったことは自由に議論できる風土、誠実・公平という価値観、ビジョンプロジェクトのようにあるべき姿から現在を考える思考プロセスがあいまって、優れた議論ができる組織になっているのではないだろうか。

一方で、MBAはどんな問題にも一つ覚えのよう

に学んできたフレームワークを押し付けようとする、とか、まずツールありき、といった批判を様々なところから耳にする。実際にそういうこともあるだろう。だから、MBA取得者の中には、会社に戻ってMBA用語を使うと嫌われる、と考えているものもある。しかし、それではあまりにももったいない。三宅さんと話して改めてそう思った。(大園恵美)

個性は主張する

# One and Only One

第 17 話

Pappa TARAHUMARA 芸術監督

小池博史氏



H i r o s h i  
K o i k e



## パフォーミングアーツの根底にあるものは

『パパ・タラフマラ』って、不思議な響きをもった劇団名ですね。

「メキシコの山岳地帯にタラフマラと呼ばれる先住民族がいます。独特な文化風土と民俗習慣をもった部族で、なぜだかみんなが山の中をひたすら走りまわっていたりする。アントナン・アルトール・クレジオなんかも取り上げているんですが、ぼくにはもともとそういう不思議な世界に惹かれるところがあって、カンパニーの旗印もこれでいこうっていうことにしたんです。近代的な知性では理解しがたい世界へのシンパシーというか、もっと単純に、わからないことへの憧れといってもいい。ラテン的な響きももつこのネーミングによって、楽しさや不思議さをあわせもつこのカンパニーのイメージを伝えていければと思っています」

プロモーションビデオを拝見して、モダン・ダンスが中心の舞台かなと思ったんですが、どうもそれだけでもなさそうです。舞台芸術のジャンルとしては、どういう括りに入りますか。

「演劇、舞踊、音楽、美術といった既存のジャンルでは括れない、そういう括りを超えていくところにぼくらの存在意義もあるんだと考えています。いろんな表現方法をひっくるめたものがパフォーミングアーツ


で、それこそが舞台芸術のはずなんですが、なんでもありという総合芸術は、確立された1つのジャンルとしては日本では認められていないんですね。ほかにそういうことをやっているところも少ない。ですから、日本国内どこに行っても、われわれの居場所ってないんですよ、ほんとに、笑っちゃうほど(笑)」

カンパニーの設立は1982年ということですから、もう四半世紀におよぶ歴史がある。設立当初から、こういうスタイルをとってきたんですか。

「表現方法はどんどん変わってきています。最初の頃は言葉も多く使っていたんですが、日本で日本語を使うと言葉はどうしたって意味としてとらえられてしまう。言葉は本来は意味だけではありません。それでは面白くないので、言葉をどんどん減らして、建築的な要素、言い換えれば空間的な要素を強めていった。しかし、それだけでもつまらないので、さらに舞踊的な要素、身体的な要素がどんどん加わった。最近では、海外のアーティストたちと一緒に作品をつくるってことが多くなっています。そうすると別の文化が入ってきて、文化と文化のファイティングが起こる。それは楽しいものです。当初から一貫しているのは、新しい世界をつくりたい、まだだれも見たことのないものを提示したいという姿勢です」

言葉じゃないほうが、伝えやすいものもあるんですね。

「人間って、すごく不思議で面白いんです。誰かが何かを感じて動く



文化と文化の境界線に立つことで、  
両方の文化を見比べることができる。  
新しい文化をつくることができる。

と、その感動って、それを見ているみんなに伝わっていく。裏を返せば、ウソはすぐ見破られてしまう。パフォーマンスアーツの一番の根底にあるのは、その身体のリアリティなんです。パフォーマンスが、舞台ではウソはつかないということを根底に据えて、空間や時間と自分自身との関係をきちんと感じながら身体を動かせば、言葉の表層的な意味以上のものを伝えることができる。そこにパフォーマンスアーツの醍醐味もあるんだと考えています」

## 水平線の向こうに未来があった

**パパ・タラフマラの原点は、大学時代にあると伺っていますが。**

「大学1年の時、文化祭に向けてクラスとして何か作品を発表しようという話が出て、当時、ぼくは映画監督になると公言していましたから、だったらお前、まとめ役をやられてことになったんですね。で、オリジナルの脚本を書いて、演出もし、主演も張るという舞台作品をつくった。それが今のカンパニーの原点にもなっているというわけです」

**もともとは映画監督志望だったんですか。**

「さかのぼって言えば、中学時代までは船乗りになりたいと思っていました。ぼくが生まれ育ったのは茨城県の日立市です。日立というと日立製作所の企業城下町というイメージが強いんですが、1960年代の日立は、漁港が4つ5つあり、炭鉱もあり、もちろん農業地帯でもあるという産業コンプレックスの町で、そういう田舎町を東海村に向かうトラックが列をなして走り抜けていた。ユージン・スミスという写真家が戦後日本をシンボライズする風景として水俣と並べて被写体にしていたりもする。そういう半ば閉ざされた小宇宙から外に出ていこうとすると、鉄道よりも海路のほうが身近だったんです。なにしろ三方が山に囲まれていて、目の前に開けていたのは海の水平線しかなかったんですから」

**水平線の向こうに未来があったんですね。**

「それが、高一の時、たまたまガウディの写真集を見て、よしっ、おれも建築の概念を変えるような建築をやるんだと、一瞬にして建築家志望に変わってしまった(笑)。当時はモダン・ジャズにのめりこんでいましたから、建築家で、かつジャズ評論家という肩書でやっていければと思っていました」

**建築家志望だと、大学は理系ということになりますね。**

「産業コンプレックスの町といっても、日立市ではヒエラルキーの頂点には日立製作所のエンジニアが立っていて、理系にあらざるば人にあらずみたいな風土がありましたからね、ぼくも気がついた時には理系人間になっていた。で、高校生の頃はずっと建築を学ぶつもりでいました。



それが、受験する直前に、たまたまフェデリコ・フェリーニの映画を観て、これまた一瞬にして映画監督志望に変わってしまったんです(笑)」

**それで、大学も一橋に鞍替えしたんですね。でも、なぜ一橋だったんですか。**

「日立市の気風だったのか、それとも時代の空気だったのか、ものごころのつく頃から反体制の側に立つということを当たり前のことだと思っていて、今もって一番強いやつにはむらむらと敵対心をもってしてしまうところがある。野球でいえば巨人、大学でいえば東大がうさくさくて嫌だった(笑)。となると、一橋かなって感じでした。あんなに自由で好き勝手ができる大学はほかに見当たりませんでしたからね。それに加えて、当時は南博先生が教鞭をとっておられた。それも大きな魅力でした」

**南博先生を慕って一橋に入ったという学生はけっこう多かったようですね。**

「もの見方にはいろいろあるんだということを高校生にもわかるように書いておられましたからね。でも、ゼミをとろうという寸前に退官されちゃって、結局講義は一度も受けられませんでした」

## 前衛が光を放っていた最後の時代に

**自作自演の第一作は、どんな内容の芝居だったんですか。**

「思い出すのも恥ずかしいんですが(笑)。まあ、青春物語のようなものです。とはいえ、もともとは建築家志望だったということもあって、空間性をもたせた、あんまり普通ではない作品だったと思います」

**それ以前に芝居に出るとか、つくるとかした経験は。**

「まったくありません。ですから脚本とはどういうものかもまったく知らなくて、本屋に行ってお手本を探すことから始めたんです。その時、たまたま清水邦夫の脚本を読んで、なんだ、これならオレにも書けるかもと思ってしまった。偉そうに(笑)。それがウンのツキで、どんどん深みにはまって、現在に至るというわけです(笑)」

**作品づくりは、文化祭での公演だけでは終わらなかったんですね。**

「最初の作品づくりに参加したのは20人くらいだったんですが、そのほとんどがすごく面白がってくれて、ずっと続けようということになったんです。そこでサークルを立ち上げて、つくった作品が年に2~3本、4年間では10本前後になります」

**4年間で10作品は、プロの劇団でもなかなかこなせないと思いますが。**

「ですから、授業にはほとんど







### 小川摩利子

1985年一橋大学法学部卒業

小池先輩が学内に作った劇団を引き継ぐ形で、演じ、表現することに目覚める。パパ・タラフマラには、設立当初からメンバーとして参加する。メインパフォーマーとして全作品に出演する。

### 池野拓哉

2002年

一橋大学社会学部卒業  
学生時代にダンスに興味を持ち、小池氏と出会う。ダンスを通し心と身体が運動し、自分の中のバランスを実感したと語る。



出ていません(笑)。それでも単位を落としたことはないんですから、当時はおあらかだったんですよ」

**ひょっとしたら、一橋で経営学や会計学なんかを学んで、それが今のカンパニーの運営に役立っているんじゃないかとも思ったんですが。**

「ぜんぜんです(笑)。まともに出ていたのは河村錠一郎先生のゼミくらいですね。河村先生は16世紀のマニエリスムと19世紀の世紀末芸術を中心にした比較芸術学が専門で、学問としてもたくさんのことを教わったんですが、そのゼミを通して、人は自分のやりたいことをきちんとやっていけばいいんだということを教えられた。それが一橋で学んだ最大の果実かもしれません」

**小池さんが在学されていたのは、1970年代の後半ですね。**

「芸術の世界で前衛であるということが光を放っていた最後の時代だったんじゃないでしょうか。当時、舞台づくりでぼくの右腕になっていた男なんかは、途中で経済学部から社会学部に転部して、今では英文学の教授におさまっていますが、当時はうす汚い着物をぞろりと身にまわって、稽古をさぼっている部員を竹刀でどやしつけるみたいなことをみずからの任務としていた(笑)。そんな目茶苦茶な美学がまだ輝いていた時代でした」

**どやしつけられていたメンバーのその後は。**

「バラバラですね。大企業の重役になっているのもいれば、お寺の坊さんになっているのもいる。けっこう有名な弁護士になっているのもいます。たまーに顔を合わせることもあります。今はみんなそれぞれに偉くなって、忙しくしているみたいです」

## 空間と時間の豊穣さに惹かれて

**大学卒業後は、テレビの制作会社に入社されていますね。**

「映画監督への夢は捨てていなかったのですが、名前だけにひかれてTBS映画社に入ったんです。それまでフィルムをまわしたことこそなかったんですが、大学時代に観た映画は優に1000本を超えています。ですから制作現場以外には興味はないとうそぶいて(笑)。入社1年目から

ディレクターとして、ドキュメンタリー番組を中心に、けっこういろんな番組制作を手がけました」

**なのに、2年足らずで辞めてしまった。**

「つまらなかったんですよ。1つには、ビデオのフレームというものが邪魔くさかった。ぼくの表現したかったものは、テレビ画面というフレームの中にはおさまりきらなかった。もう1つには、スポンサーの存在です。それも邪魔くさかった(笑)」

**そこで立ち上げたのが、今のパパ・タラフマラですね。映画やテレビより、学生時代に手がけていた舞台づくりのほうが面白いと気づいたってことですか。**

「いや、映画がいいとか舞台がいいとかというような発想はありませんでした。高校生の頃にガウディの建築に惹かれ、フェリーニの映画に惹かれたというのは、今にして思えば、空間と時間の豊穣さに惹かれてのことだったと思うんです。つまり、追い求めていたのは、空間と時間が一体となった豊穣さを表現できる場だったんですよ。それは今も変わりありません。あんまり進歩していないのかなあ(笑)」

**カンパニーがビジネスとして成り立つという採算はあったんですか。**

「ベイするかどうかはまったく考えていませんでした。大学を出てまだ2年目でしたから、若かったんですよ。あれがもう2~3年も後なら、守りたいものもできたんでしょうが、当時は、失うものはなにもなかった。まあ、今でもまったく状況は同じですが」

**何人くらいで始めたんですか。**

「7~8人です。ぼく以外は全員が学生でした。学生時代に一緒に舞台をやっていた下級生が、ぼくが抜けた後、なんか物足りないと感じていたらしくて、ごっそりこっちに移ってきた。その意味でも、大学を出てまだあんまり時間がたっていなかったからできたことなんでしょうね」

**舞台って、7~8人でできるものなんですか。**

「できますよ。3人いればできる。その気になれば1人でだってできます。今は1つの舞台づくりに40~50人が参加するようになっていますが、それでもこのカンパニーに常駐しているのは、ぼくを含めて3人だけです。メンバーとしては15人います」

**ということは、1作1作が独立採算のプロジェクトのようなものなんですね。若い頃なら勢いだけでできたとしても、やっぱり、お金のやりくりは大変なんじゃないですか。**

「大変です(笑)。それが一番の問題です。でも、それ以上に大変なのは、人のコントロールですね。こういう世界の住人は、たいていはものすごく感覚的で、お金だけでは動きません。舞台はお金がなければつくれません。かといって、お金さえあればつくれるってものではない。彼らをまとめていくためには、お金を超えた何か、人を引きつける磁力のようなものが求められる」

**リーダーとしての資質が問われるんですね。**

「お金は二次だってことでは学生時代も同じだったんですが、大学では、なんのかのいってモ理屈が通じた。みんな、話せばわかってく



れた。これは楽ですよ。しかし、それを卒業後もずっと続けていくうえでのエンジンになるのは、理屈じゃないんですね。理屈は、後からこじつけるものでしかない。まあ、だからこそ、ずっとテンションが高いまま、ここまで続けてこられたんだともいえるんですがね(笑)」

## 日本人の生き方をひろげるために

**パパ・タラフマラは、海外公演の比率がすごく高いんですね。**

「理由は単純なことで、国内より海外からのオファーのほうが圧倒的に多いからです。今年を例にとれば、ニューヨークでスタートを切って南米へ行き、つい先日までシンガポール、マニラ、クアラルンプールと東南アジアをまわっていました。そして来月からはヘルシンキ、ブダペスト、ワルシャワなどの東欧をまわり、ロシアへ行き、年末にはニューヨーク、来年初めにはインドのデリー、ムンバイにまわることになっています。国内ではその間に東京での公演が1回入るだけです」

**それは、一橋で学んだということと関係のあることですか。一橋の卒業生には海外で活躍されている方が多い。**

「そういう背景も少しはあったかもしれませんが、ぼくの場合は少年時代から海の向こうに憧れていて(笑) 国内だけだという意識は八ナからなかった。ですからカンパニーを立ち上げた時にも、当初から海外に出ていくということを視野に入れていて、今では笑い話にしかならないんですが、集まったメンバーの一人一人に、お前はフランス語、お前はスペイン語と、海外折衝の担当を割り振っていたりした。どこに行っても舞台関係のたいていのことは英語で通じるということ、一橋では教えてくれなかったからです(笑)。授業にも出ずに文句はいえませんがね(笑)」

**それにしても、国内だけでは、なぜダメなんですか。**

「ひとことでいえば、文化をつくっていききたいからです。文化ってなんだと思ったら、自分たちの生き方をひろげるってことでしょ。ひろげるためには、新しい文化を吸収しつつ過去の文化を振り返るということが必要になる。その両方がないと文化は育たないんです。ですからぼくはつねに、文化のエッジというか、文化と文化の境界線に立ちたいと思っています。境界線に立たないと、文化って見えてこない。境界線に立つことで、両方の文化を見比べることができる」

**海外に出ていくといっても、それは日本を捨てるってことではないんだと。**

「もちろんです。ベースメントは日本にある。ぼくにしたら日本の田舎町育ちという現実からは逃れることができない。そこを基盤にするしかない。しかし、そういう現実の中だけにどっぷりとつかっていたら、自分の居場所さえも見えなくなってしまう。ところが日本人って、日本の国内しか見ていない人が多いんですね。あきれかえるほどです。海外として目を向けているのは、せいぜいアメリカ1国。だから、韓国や中国といったすぐお隣の国から見ても、日本はすごく孤立した国になっている」

**井の中の蛙、大海を知らずってわけですね。**

「当たり前の話なんですけど、日本の文化がすべてではない。欧米の文化がすべてでもない。世界にはいろんな文化がある。そういういろんな文化と出会うことで、それぞれの文化の相違点と共通点を知ってことが大切なんです。それを踏まえてしないと、日本の文化ではこうだと、自分たちの立場を外に向かってアピールすることはできない。外の文化を選択し、吸収するということだってできない。いろんな文化的視点からものを見ることのできる力が、すなわち国際性ってもので、今の日本に欠けているのは、そういう国際性なんですよ」

## 文化認識のベースとなる身体感覚を

**そうはいつでも、日本の企業は世界のほとんどあらゆる国々に進出しています。世界を股にかけて活躍しているビジネスマンも少なくありません。それでもやっぱり国際性に欠けているんですか。**

「文化認識の問題なんですよ。日本の企業人って、日本の外で出会うとよくわかるんですが、文化認識が決定的に欠けている。今の60歳代から70歳代以上の世代だとかるうじてなんとかというくらいで、肝心の現役世代となると、金儲けの才覚しか取り柄がない。人間としてはつまらない人が多い。文化って、さっきも言ったように、いかに生きるかということです。お金儲けだけではぜんぜんない。そのことがまるでわかっていない。これでは世界を相手にはできない」



思い当たる節があります(笑) なぜこんなことになってしまったんでしょう。

「1つには、日本では教育のあり方が壊れてしまっているからです。ゆとり教育が詰め込み教育かという問題以前の問題として、身体感覚をどう醸成していくかという視点がすっぽり抜け落ちている。ぼくはつねづね、上に立つ人間ほど身体感覚をもってなきゃだめだっていうんですが、日本では上に立っている人の多くは身体感覚を欠いていて、ものごとをリアルに感じ取れないカラダになっちゃっている。彼らは、だから、ものごとのすべてが記号化された情報としてしか受け取れない。情報って、カラダで感じるものの一部でしかなくて、しかも歪んだ形のものでしょ。なのに、そんな情報だけでもものごとを判断しようとするから、日本全体がおかしな方向に行っちゃうんですよ。次の世代を育てるには、まず身体感覚づくりから始めるべきだと思いますね」

#### 文化認識のベースになるのは身体感覚だと。

「海外で公演をすると、人々の感覚の豊かさに驚かされます。まさに打てば響くといった感じで反応がガンときます。ぼくらがこれまでにまわった30カ国の中で、反応のもっとも希薄なのが日本です」

そういう身体感覚って、学校教育でなんとかなるものなんですか。

「つい先日まで、ウチの研究生をひきつれて合宿に行っていました。電気も水道もない、携帯電話も通じないという山の中での合宿だったんですが、面白いですよ。日に日にみんなの動きが軽やかになり、1週間もすると、一人一人の感覚の開き方がぜんぜん変わってきちゃう。たかだか1週間でもそれだけの効果がでるんです。ものごとをビビッドに感じ取れる環境とカラダを、遊びを通してでもいい、スポーツを通してでもいい、いかにつくっていくかということ、今、きちんと考えておかないと、取り返しのつかないことになると思いますね」

## 自分たちの根拠地は自分たちでつくる

#### 今後の抱負をお聞かせください。

「フランスにはボンピドーセンターという、すごく懐の深いアートコンプレックスがあって、いろんなアートを受け入れている。日本にもいくつかは総合的な芸術センターがありますが、そこまで懐の深い施設はありません。新国立劇場にしても、受け入れているのはバレエと新劇が

中心で、どこが“新”かという施設でしょ(笑) あそこにかかっている作品のほとんどは、日本の外ではなかなか通用しません。ですから、いろんなアートが海外に出ていくうえでのジャンピングボードになるような文化施設をつくれたらと思っています」

日本にはパパ・タラフマラの居場所がないとおっしゃっていました。ないのなら、つくってやろうじゃないかというわけですね。

「パパ・タラフマラだけじゃなく、日本には国際的に高い評価を得ているアートがけっこうたくさんあります。日本の潜在能力は非常に高いんです。にもかかわらず、日本の国内にはそういう作品を発表する場所がない。これはすごく大きな問題なんです。ぼくらの舞台にしても、どこで初演をするかというのはすごく重要なことで、それによって作品の立ち位置が決まってしまうというところがあるんですね。

そういう観点からも、ぼくらはぼくらがベースメントとする東京での公演をすごく重視しています。そうじゃないと、根無し草みたいな作品になってしまうからです」

思いつきで言うんですが、たとえば兼松講堂のような施設を根拠地にするというようなことはできませんか。

「うーん、考えたこともありませんが(笑) ぼくらの作品を乗せる舞台としては狭いけど、面白い発想ですね。でも、大学が新しい文化の担い手としてやれることって、たくさんあると思いますよ。ぼくらがアメリカをツアーする場合には、大学の劇場をまわることが多い。アメリカでは大学が文化の中心を担うという認識もっていて、



## One and Only One

大きな劇場もっているんです。専門スタッフもいます。ところが日本の大学は、学問の中心という認識しかなくて、文化は民間まかせ、国や自治体まかせにしているんじゃないでしょうか。日本の大学が世界に通用しないのは、そのせいもあると思います。一橋にしても、キャプテンズ・オブ・インダストリーなんて範囲を超えて、キャプテンズ・オブ・カルチャーくらいのことを標榜したらどうでしょう(笑) 文化は自分たちの生き方そのものなんですから」

大学も、自分たちのジャンピングボードは自分たちでつくってことですな。

「ぼくはつねづね、やってることの半分は遊びですって言っている。実際には8割くらいが遊びでしょうね(笑) 遊び感覚がないと、新しい文化なんてつくれません。仕事を遊びとし、遊びを仕事とする。そういう意味では命懸けの遊びで、そこがまた楽しいところなんですよ」



Photo by Sakae Oguma

#### 小池博史(こいけ・ひろし)

1956年茨城県日立市生まれ。1979年一橋大学社会学部卒。TVディレクターを経て、1982年パフォーミングアーツカンパニー『Pappa TARAHUMARA(パパ・タラフマラ)』を設立。以降、全45作品の作・演出・振付を手がける。演劇・舞踊・音楽・美術といった既存のジャンルを超えた作品群は、ベネチア・ビエンナーレ、ベルリン芸術祭などの国際フェスティバルでの公演を含め、世界30カ国で上演され、高い評価を得ている。また、国内外の様々なアーティストとのコラボレーションによる公演も数多く手がける一方、1995年には『パパ・タラフマラ舞台芸術研究所』を設立、若手パフォーマーの育成にも力を入れている。主な受賞歴に、Paris International Video Dance 優秀賞2回、マンチェスターイブニングニュース優秀賞、国際ハイビジョンフェスティバルミュージック&ダンス部門グランプリ(ジュネーブ) 日本テレビ局長賞などがある。

「SHIP IN A VIEW」公演写真。尚、劇団の活動や公演日程については、Pappa TARAHUMARAのホームページを参照して下さい。  
[http://www.pappa-tara.com/pappa\\_hp/1/pappa.html](http://www.pappa-tara.com/pappa_hp/1/pappa.html)





## タルル・アサド『宗教の系譜 タルル・アサド』世俗の形成

タルル・アサドの二冊の本は、

わたしに、なつかしいパラダイムという言葉を使い起こさせた。

この二冊は、「文明の衝突」が喧伝される現代において、

ホットな話題であるキリスト教とイスラムの相互不信を取り上げ

価値観の共存の可能性を思索したものである。

『宗教の系譜』と『世俗の形成』の二冊は姉妹編ともいふべきもので、

前者において、議論の大枠が提示され、後者において、

ヨーロッパやエジプトを事例に、具体的な分析が展開される。

アサドはサウジアラビアにおいて生まれ、

欧米で教育を受けた文化人類学者である。

### 宗教の差異は、 権力システムの差異である

『宗教の系譜』を読み始めるや、その冒頭から、われわれは面食らう。題名から、本書ではユダヤ教に発し、同じ「神教の伝統にたつキリスト教とイスラムとの間の連続性と不連続性、そしてそれらの「近代」との関係が議論されるであろうと期待する。ところが、著者は、現代における両者の不均衡な関係のもとでは、このような議論は不毛であると言いつつ、つまり、現在、当たり前と考えられ、自明のごとく前提されているものの考え方の枠組みのなかでは、いくら比較といっても、それは本来の意味での比較ではなく、主流との関係における差異の指摘にしか

ならない。



ここで主流とは、いつまでもなく、近代ヨーロッパが作り出した知の体系である。そもそも「宗教」という言葉でもって、キリスト教とイスラムを比較することが誤解を招く。なぜならば、「世俗」と対比される「宗教」という概念自体、近代ヨーロッパにおいて作りだされたものだからである。実際、前近代にあつては、教義内容であれ社会生活での意義であれ、キリスト教とイスラムとの間に、本質的な違いはなかった。近代ヨーロッパが、「宗教」を個人の内

## キリスト教とイスラムにおける権力の根拠と訓練 キリスト教、イスラム、近代

面生活に係わる、「私的」領域に限定させ、「世俗」と称される「公的」な領域から遠ざけたとき、両者の間に差が生じることになった。しかし、それは、決して、本質的な差ではない。

それは、それはどんな差なのか。それを一言で述べれば、近代におけるヨーロッパとイスラム世界の政治権力が人を支配するために採用した、どのように人の感情を訓練（ディシプリン）し、管理しようとしたかのプログラムの違いである。したがって、本書で分析されるのは、キリスト教とイスラムという二つの宗教の差異ではなく、この二つの

宗教が強い影響力をもったヨーロッパとイスラム世界における政治権力のあり方の差異である。ヨーロッパの場合、そのプログラムは、国民国家の権力構造に見合う「私」と「公」の分離であった。そのなかで、宗教は、前者をもつばら扱ふものとされた。かくて、近代において、「私」と「公」の分離が明確になるにつれ、「宗教」が概念化され、宗教学が成立することになる。これに

対して、イスラム世界では、国民国家の理念は外から押し付けられたものであり、その結果、「私」と「公」の分離というプログラムも、イスラム世界では、字義通りには根付かなかった。つまり、「私」と「公」の分離というプログラムは、特定の歴史的な文脈において、特定の権力の生成過程において作り出されたものである。そのため、現在、いかにその普遍性が主張されるにしても、このプログラムを超歴史的に、どの国家、社会にも適用することはできない。しかし、イスラム世界も、このプログラムと無関係ではありえない。なぜならば、このプログラムが特定の権力の生成過程のなかで作られ出したとしても、その権力が生成された特定の時代状況については、イスラム世界もこれを共有しているからである。この錯綜した状況を、「世俗」を鍵概念として分析したのが、『世俗の形成』である。

### ありもしない差異を煽ってはならない

近代という時代は、国家や社会が孤立し得ない時代である。たとえ殖民地支配というような非対称の権力関係のもとにあつても、国家や社会は相互に依存し、影響し合い、そのなかで、共通の時代状況を作り出す。アサドは、このいかなる国家や社会といえども規制されざるを得ない時

代状況を、「世俗」という概念の形成過程のなかで読み取るとする。「世俗」の形成を推進したのは、世俗主義である。これは、近代欧米社会に出現した「私」と「公」の分離というプログラムを主張する政治的主義主張、つまりイデオロキである。しかし、これはあくまでもイデオロキであつて、アサドがいう「世俗」とは異なる。

アサドの議論は晦渋である。それは、かれが「世俗」の過程を事実として叙述するのではなく、世界を認識するものの方の変化として分析するからである。アサドの言葉で表現すれば、「世俗」はエビステモーの範疇、「世俗主義」は政治的教理ということになる。「世俗」は政治的教理としての「世俗主義」に先行し、長い時を経てさまざまな概念、実践、感性が集合して形成された。ところが、現在「世俗」は「世俗主義」と混同されている。アサドは、この混同を批判するとともに、それにもかかわらず、「世俗」の概念がある種の實在性を備えていることを示す。そして、そのなかで、近代においてヨーロッパとイスラム世界との間に生じた差異を、「私」と「公」の関係の差異として分析する。その結論は、先に指摘した、『宗教の系譜』の分析結果を敷衍したものである。

アサドの議論で最も重要な指摘は次のようなものである。一般の日本人は、イスラムを、キリスト教と対比して、宗教と世俗の未分化を特徴とする宗教と考える。しかし、それは、「世俗」と世俗主義を混同するからであつて、過去にはもちろんのこと現在においても、キリスト教は「世俗」と切り離されてはいない。実際、欧米のどこの国を取り上げても、キリスト教が「世俗」の名のもとに否定されることはない。これとは逆に、歴史的にみて、一般に考えられているとは異なり、イスラムが「世俗」と一体化したのは稀にしかない。つまり、現在におけるキリスト教とイスラムの対立は、一方では、キリスト教が「世俗」との分離を志向し、他方では、イスラムが「世俗」との一体化を志向しているというような単純なものではない。キリスト教もイスラムもともに、宗教と「世俗」の関係はとつあるべきかを模索している。イスラム世界にも、「世俗」的な「公」的空間はある。世俗主義を基準にイスラムを批判し、実際にはありもしないキリスト教とイスラムとの間の本質的な差異を煽り立ててはならない。



『宗教の系譜 - キリスト教とイスラムにおける権力の根拠と訓練』

タルル・アサド (Talal Asado) / 著 中村圭志 / 訳 岩波書店刊 定価: 6,300円 (税込) 2004年1月27日発行

『世俗の形成 - キリスト教、イスラム、近代』

タルル・アサド (Talal Asado) / 著 中村圭志 / 訳 みすず書房刊 定価: 6,510円 (税込) 2006年3月8日発行





# 【手ぬぐい】

## 手ぬぐいの歴史

最後に手ぬぐいを使用したのは、いつでしょうか。「毎日、使っている」という方は少数派で、「温泉などの旅先で使ったのが最後。自宅では、手ぬぐいではなくタオルを使っている」という方が大多数ではないでしょうか。しかし昨今、昔ながらの手ぬぐいが見直されつつあります。

日本人は、少なくとも1000年前から手ぬぐいを使用しています。古墳からは、頭に鉢巻きを巻いたはにわが発掘されたこともあります。これは、頭に布を巻く風習があったことを反映しており、手ぬぐいの起源といわれます。奈良時代になると、神事や祭事で装飾品として使われるようになりました。しかし当時は布が貴重品で、一般庶民に普及したのは鎌倉時代になってからです。

戦国時代になると、武士は兜の下に手ぬぐいを巻き、汗が流れるのを防いだそうです。現代でも、剣道をする時に手ぬぐいを巻いてからお面をかぶりますが、これは当時のならわしといえます。安土桃山時代には銭湯の普及と時を同じくして、手ぬぐいが広く使われるようになりました。その後、江戸時代に綿が輸入されるようになり、今日のような木綿製の手ぬぐいが織られるようになりました。

## おしゃれなデザイン

手ぬぐいに対する注目が集まりつつある一つの理由は、おしゃれなデザインのもが増えたことがあげられます。代官山などにも手ぬぐいの専門店があり、お店によっては数百の柄の手ぬぐいが販売されています。さまざまな柄がありますが、大きく三つに分類することができます。

まず、古典柄や歌舞伎役者が襲名披露などの席で配る柄です。古

典柄には、小さな豆を並べた「豆絞り」、雅楽の曲を由来とする「青海波」などがあります。七代目市川團十郎が舞台で着用した「かまわぬ」や、佐野川市松が使った「市松文様」は見た経験のある方も多いでしょう。

次に、季節感のある柄です。「みかん」や「朝顔」、「花火」など四季折々を代表するモチーフを使っただけのものがあります。季節の変化と共に手ぬぐいを変えることで、日常生活のふとした瞬間に四季の移り変わりを感ずることが出来ます。

最後に、縁起担ぎの柄です。例えば、「たぬき」や「渦巻にとんぼ」、「招き猫」などの柄があります。「たぬき」は「他抜き」に通じ、芸事やスポーツなどの分野で「人より抜きん出る」という意味があります。「渦巻にとんぼ」のトンぼは、古くは勝虫（かちむし）と呼ばれ、特に武士の間で武具などの柄として用いられてきました。

## 使い道

手ぬぐいの語源は古語の太乃己比で、「太」は手を、「乃己比」は「ぬぐい」を意味するそうです。これから連想されるように、主な用途は手を拭くことであると考えられることが多いです。手ぬぐいは吸水性が高いので、汗をふいたり、お風呂で使つのに適しています。特に、ガーデニングなど太陽の下では、流れた汗をぬぐうのに便利です。強い日差しをさえぎるほかかぶりとしても使えます。タオルと違って、薄手の手ぬぐいは首にかけても涼しく過ごせます。

この他にもさまざまな使いかたがあります。例えば、ランチョンマットとしても使えます。また風呂敷ほどではありませんが、小さなバッグの代わりにもなり、缶ビールであれば手ぬぐい一つで三本を包むことができます。さらに、外国人へ「Japanese towel」としてプレゼントするのも最適です。日本的なデザインに感嘆の声をあげるでしょう。

手ぬぐいはざらりとした風合いとともに、染められた色が鮮やかで、集めるだけでも楽しいものです。手ぬぐいの使い方や歴史を知りたい方は、「ふるしきと手ぬぐいの本」(京都和文化研究所 むす美 監・濱文様 監・山海堂 刊)を一読し、実際にお店に足を運ばれることをお勧めします。手ぬぐいに対する印象が大きく変わるでしょう。



# 糠床のある生活

## 実働3分。

### サイクル化してしまえば苦にならない

「糠漬けしているの」と言うと、「臭くない?」、「面倒くさそう」、「若いのにえらいね」と返ってくる。糠漬けは、まず、玄米を精製し白米にする過程で捨てられる表皮と胚芽(米糠)に塩、水、風味付けに鷹の爪と山椒の実などを加え、糠床を作る。それに野菜を漬けこみ、野菜に含まれる乳酸菌や酵母を利用し発酵させる。発酵した糠床の中には、善玉菌の乳酸菌だけでなく、悪玉菌もいる。糠漬けの乳酸菌は発酵しても無臭で、酸素が不足すると死滅する。一方悪玉菌の多くは嫌気性で、無酸素状態で活発に発酵する。これがアルコール臭や過度の酸味の原因となり、糠床の「臭み」の原因となる。発酵を成功させるルールは簡単で、早く食べたいときは室内に置き、朝晩かき混ぜて空気を送る。出来上がりがゆっくりでよければ冷蔵庫に入れると、菌が活発でなくなるので2日に1回混ぜる程度で十分である。このかき混ぜる作業が「面倒くさそう」と思われている所以である。

昔のように隙間風がきつい冬の土間で重い漬物石を下ろし、冷え切った糠床に腕を入れ四斗樽を上から下までかき混ぜるなら重労働だろうが、一人用の小さい容器に手を入れて混ぜることは、日々の流れ作業の中に取り込めば何てことはない。私は、晩は帰宅して手を洗った後、朝は身支度を終えて手を洗った後に混ぜると決めている。時間にして3分程度である。

## 乳酸菌が生きたまま腸にたどり着く

糠漬けは塩分に気をつければ非常に栄養価が高い食品である。一般に、糠漬けにすると生野菜で摂取するよりもビタミンやミネラルが増加し、さらに糠に含まれるビタミンB群と乳酸菌が栄養素として加わる。乳酸菌の効能は主に腸の消化を促進させ、全身の免疫機能を向上させる等多々あるが、生きたまま腸にたどり着くことが重要である。糠漬けの乳酸菌は、空気が少なく、低温で、塩分が高いという菌にとって過酷な状態でも発酵が可能のため、ヨーグルトなど乳製品と比較して、生きたまま腸にたどり着く量が多いことが知られている。また、乳酸菌とは総称で種類が多く、自分が腸に持っている種類以外は排出されるので、毎日摂取しなければ効果がない。よって高カロリーで脂肪

や糖分を含む乳製品は、体重増加など負の影響も考慮しなければならないが、野菜を漬ける糠漬けは、低カロリーで繊維質、ビタミン、ミネラルを効率的に摂取できる非常に理想的な食品である。このように優れた食品であるにも関わらず、核家族や共働きが増え、朝に晩に糠床の面倒を見るのが困難になったこと、機密性の高い集合住宅では臭いがこもると懸念し、糠漬けをする家庭が減少しているのは残念である。

## 一人暮らし、共働き、忙しい家庭にこそ理想的な食品

自分がやってみて、一人暮らしのひと、共働きの家庭こそ糠漬けは向いていると感じた。自炊をしない理由として、「材料が余って腐らせるのが嫌だ」というのを聞くが、余った野菜はどんどん糠床に入ればよい。糠床に入れておけば腐敗せず、栄養価の高い糠漬けは、偏りがちな食生活を改善してくれる。共働き世帯は家事労働に使える時間が不足しがちだが、野菜を入れておけば、寝ている間、仕事をしている間に勝手に乳酸菌と酵母が漬物を作ってくれるから時間が節約できる。また調理せずに立派な一品になるのも嬉しい。

糠漬けは、日々の生活で、生ごみを減らし(エコロジー)、伝統的な食文化を日常に取り入れ(スローフード)食や健康の大切さ(ロハス: Lifestyles of Health and Sustainability)を意識させてくれる。この自分にも環境にも良いことをしている気になるお得感が継続できる理由だろう。しかも私にとっては、世話をしながら育てられるペットのような癒しの存在なのだ。







株式会社モリシマ取締役社長・  
株式会社料亭蔦茂取締役社長

深田正雄氏

よそ者・変わり者・若者を動員して  
名古屋の中小企業を元気にしよう！

## アメリカに行きたくてたまらなかった 若かりしころ

小さいころからアメリカに行きたくて仕方ありませんでした。私が生まれたのは昭和23年ですが、物心ついたときには名古屋の真ん中に進駐軍の基地がありました。家は「蔦茂」という商業旅館・料亭で、ほんの目の前が基地だったのです。俗称はアメリカ村。そのゲートを越えて小学校に行く毎日でした。自然にゲートの衛兵たちとも仲よくなりました。振り返ってみると、アメリカ村を通じてアメリカ文化がダイレクトに私の心に、さらには名古屋の市民に伝わってきたようです。

アメリカ人に会うといいことがあるというのが、そのころの私の実感。ニコニコ笑って「ハロー」と言うと、チューインガムやチョコレートがもらえます。そればかりでなく、これまでとは違った刺激が得られます。そのころの私の中のアメリカとは、まさにそのアメリカ村だったのです。

# 地球の風



私の高校時代には、名古屋からは慶應義塾大学か早稲田大学、国立では京都大学か東京大学、名古屋大学を受験する学生が多かったですし、先生もそう勧めていました。それに反発した26名が一橋大学を受験したのです。受験勉強と称して上京。ホテルに1カ月こもって勉強したのだから、遊んだのだから.....。

大学時代にはホテルでアルバイトをしました。父にアメリカに行きたいと言うと、「何のために行きたいのか」と聞かれました。そこで、英語の勉強をしたいと答えたところ、「それならホテルでアルバイトをしろ」とアドバイスされたのです。

小さいころから外国人に慣れていたことと、持ち前のものおじしない性格からか、外国人のお客様からかわいがられてチップをたくさんもらったものです。それが嬉しくて、お客様が喜ぶことをどんどんやりました。するとまたチップがもらえます。そんな接客が楽しくて仕方ありませんでした。

「産業としては未熟だが、就職するならホテルだな」。家業が旅館だったこともあって、その比較からこんなふうに感じました。そこで、いろいろつてをたどっていくつかのホテルを訪問したの

です。そんなときに、日本ホテル協会から「産業復興見習い生」として推薦をもらうことができました。こうして1971年に小さいころから夢に見ていた本物のアメリカに行くことになったのです。

## 「C.E.O. by 40」と うそぶいていた勤め人時代

産業復興見習い生としての勤務先は、ホテル経営企業のケーラー・コーポレーション (The Kahler Corp.)。ここではいろいろチャレンジさせてもらいました。アメリカでは短期間で経営者を育てようとしています。例えば、マネジメントトレーニングを受けてすぐにフロリダのコンドミニウムをモーターにリニューアルしましたし、入社4年目ころには25歳の若造がオーランドのホテルの支配人をしていました。

折からのオイルショックで、フロリダでは北部からのツアー客が激減、この経営危機を乗り越えるのは大変でした。そんなときに日本で一橋大学の先輩でもあるホテルオークラの会長だった

# 地域の風

in Nagoya



野田岩次郎さんにお会いしました。「アメリカでトップになれる自信があるか」と問われました。当時私は自信満々でしたから「C.E.O. by 40」、40歳までには社長になると答えて別れたのですが、これが縁で結果的にはホテルオークラに入社することになったのです。

実は日本に帰ろうと思ったきっかけは、2歳の長男をアメリカで亡くしたことにあります。若いころケーラーで受けた教育の影響が大きく、それまでの私のメンタリティはアメリカ人そのものでした。ところが、一人息子を亡くしたことで、なぜか日本人としての血が騒いだのです。

ホテルオークラでの上司は現社長の松井幹雄氏。「お前を部下に持ったおかげで、オレは成長したよ」と笑われましたが、ここでも周りの人からいろいろ勉強させてもらいました。

思い出すのは野田岩次郎さんが「よそ者を大切にしろ」とよく言っていたことです。いかなる人でも大切にしろということです。「歩みいる人に安らぎを。去りゆく人に幸福を」ともよく言っていました。ホスピタル(病院)は心に安らぎを与え、ペイン(苦痛)を分かち合う場所で、語源を同じくするホスピタリティもその心は同様なのです。

## 嫌気がさして 飛び出した名古屋で 仲間から歓迎を受ける

こんなふうにビジネス面では順調だったのですが、1983年に義父が病で倒れてしまいました。家業は繊維問屋で後継者がいません。若かったですし、周りのみんなから鍛えられていましたからその期待感を受け止めていましたし、自分なりの使命感があります。ホテルを辞めるのに抵抗がありました。そんなとき親友が、「オークラの社長はオマエでなくともできる。家業を継ぐのはオマエしかできない」と諭してくれたのです。こうして、会社を継ぐことを決意しました。

実家のある名古屋は、かつては非常に閉鎖的でした。もともと武家文化のパラダイスのような土地柄からか、地元のみんなが小さくハッピーになっていればことたれりとばかり、外部の人間をなかなか受け入れなかったのです。

排他的な名古屋がいやで東京の大学に行き、日本がいやになってあこがれのアメリカに行った私です。再び東京を経由して名古屋に戻ってくると、思いがけずにみんなが歓迎してくれました。地域、文化、業界、人付き合い……と自分に足りないものを教えてくれました。



とはいえ、モリシマの社長に就任したときには、会社の経営状況は想像以上に悪いものでした。自社の直接販売に頼っている、とても会社の再建どころではありません。

そこで友人たちに手紙を書きました。バンザイとお手上げをしている絵を描いて、「助けてくれ!」と。友だちというのはありがたいもので、大勢の友人たちが衣料品を買いに来てくれました。こうして当座の危機を乗り越えたときに、仲間が集まって勉強会を開いたらどうだろうかというアイデアが浮かんできました。これが「名古屋経営研究会」や「やる気塾」につながったのです。

私の趣味は異業種交流と言っていますが、名古屋経営研究会では毎月第3土曜日に支援してくれた仲間が集まって、酒を飲みながら経営問題をわいわいがやがや語り合うわけです。

## あきんどあきな 異業種と組んだ商人商いで成功した 「やる気塾」

やる気塾は、ある友人が「オレにも売らせろよ」と冗談半分に言ったことがヒントになりました。スーパーやガソリンスタンドのお客さまにも紳士服のニーズがあります。だったら、そうした会社のお客さまへの影響力を利用させていただくと同時に、その会社の社員に販売の楽しさやノウハウを伝え、何よりも重要なやる気をかき立てるお手伝いをしたらどうだろうかという発想です。もっと簡単に言えば、商人(あきんど)の営業を異業種のみなさんと一緒にやったら面白そうだし、お互いのメリットがありそうだと考えたのが原点です。単に紳士服を売ろうと考えているわけではありませんから、消費者からのクレーム大歓迎。あえてクレームがあがってくるようにと、オーダースーツに10年保証を付けているのです。

実際にこの実践教育によって成功体験を重ねることで、社員の行動が積極的になってきたとよく言われます。現在では、年間数十回、延べ200日程度のイベントを実施しています。

ちなみに、やる気塾では、「我々が幸せになるために」として、次の5項目を挙げています。

1. 私が主人公。今、この一瞬を大切に生きよう。
2. 凡時徹底で心を磨こう。
3. 自立と自律。今、何をすべきか考えよう。
4. 成功はみんな喜び、失敗はみんな反省しよう。
5. すべてに感謝、素直な心で「ありがとう」。

## 如水会名古屋支部の活性化とともに 自分自身も成長する

「商売にはイロハがある。勉強しろ！」と基本的な商売を教えてくれたのが、如水会名古屋支部の副支部長をしていた安井家具の安井隆豊さんです。あるときは、「箱根での『商業界』の勉強会に申し込んでおいたから一緒に来い」と言うのです。そこで箱根に同行すると、「しっかり勉強しろよ」と言って自分はさっさと帰っていきます。私に勉強させるためにそこまでしてくれたのです。嬉しかったですね。商売の切り口を変えたほうがいいと気づかせてくれたのです。

如水会ではノリタケの佐伯進さんからもいろいろアドバイスをいただきました。佐伯さんもニューヨーク生活が長くメンタリティはアメリカンに近いですから、共感するところが数多くあります。名古屋に戻ってきて、如水会があったことに救われた面もあります。そこで、自然に如水会のお手伝いをするようになってきました。

人の世話をすれば有形無形のリターンがあります。ホテルマンの発想ですね。何よりもみんなをハッピーにしたいというサービス精神が私にはあります。如水会をさらに活性化しようと、14、5年前に中小企業の経営者を中心とした「あいなめ会」(企業如水会)を、安井さんを世話役にしてつくりました。そこにファンドを用意して如水会の活性化をサポートしてきたのです。現在では如水会名古屋支部は毎月会合を開いています。

なお、如水会名古屋支部には、「平成卒業生の会」というサークルがあります。一橋大学移動講座が名古屋で開催されたこともあって、いま若手メンバーがどんどん入会してきています。

## 頑張るのではなく 顔にスマイルを晴ればれと

名古屋に戻ってくると、自分の役割が見えてきました。自分にも地元の役に立つことがあるのではないかと考えるようになってきたのです。名古屋の中小企業を元気にしよう。名古屋から元気を発信しよう。それができなければ、名古屋を離れることはできません。離れられるのは、少なくとも自分の会社の株式公開ができたときでしょうか。

繊維業界には依然アゲインストの風が吹いています。かつて繊維会社が軒を並べていた「南呉服町通り」に、現在唯一残っている







る繊維系の会社はモリシマのみになってしまいました。どんなときでも私は、「頑張る」とは言いません。「楽しんでいる」と言うのです。頑張るのではなく、顔（ガン）晴れるで、顔にスマイルを浮かべるようにしているのです。

社長の条件は、現業を自ら行わないことだといいます。その意味では、ようやく最近になって細かな仕事に口を出さずに済むようになってきました。普通の社長に一步近づけたのかもしれない。

## 名古屋は今も昔も世界一 を発信していく

ライフワークは、「名古屋は今も昔も世界一」を発信していくことです。私は料亭の一人息子ですから、祖父や父から名古屋の自慢話を聞かされて育ちました。

例えば、江戸が100年がかりで産業革命を成し遂げたのに対して、新しい街である名古屋はそれを50年で達成したとか.....。

尾張藩の支配地に木曾の山があったこともあって、江戸時代は庶民に至るまでリッチでした。水が豊富でお米がよく穫れ、養蚕も盛んでした。300年前の名古屋城下では識字率が男性でほぼ100%、女性で約80%と世界一でした。武家の町ながら庶民とともにさまざまな文化を育んできたのです。神社仏閣も多く、お祭りなども連綿と伝わっています。

昼食を食べるようになったのも名古屋と関係があるとされてい

ます。それまで庶民は朝夕の2食しか食べませんでした。清洲から名古屋に4万人が移住してきた際の街造りのときのことです。それまで工事の仕事は半日で終わりでした。それでは街造りがはかどりません。そこで仕出のできる新道をつくって、昼食を出すことによって夕刻まで作業をするようになったということです。

春の行事であるお花見を庶民が行うようになった発祥の地も名古屋です。名古屋の街造りを行った福島正則が堀川を掘った際に桜を植えたのです。

## よそ者・変わり者・若者が、 新しい文化を創造する

「よそ者・変わり者・若者」が、新しい文化を創造するこれが私の考えです。異質なものをどんどん受け入れていくべきなのです。人には3匹のタイがいるといいます。「認められタイ」「褒められタイ」「役に立ちタイ」です。であるのならば、タイを育てる場をつくれればいいでしょう。深田の視点で見えてくる名古屋は、「よそ者・変わり者・若者を大切にし、どんどん受け入れ活用するステージ」です。これが名古屋が元気になるポイントだと確信しています。

最近では、「栄文化村構想」があります。これは、「よそもの」が中心になって勉強会を行っているのです。そこから生まれたのが、『人と地域の活性化』『新しい文化の創造』に貢献することを謳った「栄ミナミ音楽祭」。地元の人たちと一緒にした大がかりなイベントで、6万人を超える観客が集まりました。こうして、地元を少しでも知ってもらおうような活動を行うことによって、みんながいろいろなこと気づくようになってきたのです。例えば、通りからゴミが見えなくなってきました。

栄ミナミのよき伝統を伝えていくのが使命です。名古屋駅前と競い合って素晴らしい街造りを行っていきたいと思っています。キーワードは「楽しさ」。ガンバリズムには限界があります。みんなで一緒に楽しむ中から新しい文化が生まれてくるのです。これからも、名古屋から元気を発信していきます。

### 深田正雄（ふかだ・まさお）

1948年、料亭蔦茂の一人息子として生まれ白川幼稚園、栄小学校、東海中学、東海高校を経て、1971年一橋大学商学部（森田哲弥ゼミ）卒業。1971年米国法人The Kahler Corp.入社、Rochesterミネソタ本社にてアドミニストレイティブ研修終了後、Appletonウィスコンシン、Orlandoフロリダのホテル支配人を歴任。1975年ホテルオークラ東京に転じ、ホテルオークラチェーン設立業務に携わる。1981年海外ホテル協会、理事/企画担当に就任。1979年ホスピタリティコンサルティング(株)HRSを設立し、現在、取締役。1983年(株)モリシマ入社、取締役社長就任。1995年(株)料亭蔦茂取締役社長就任。

# Nagoya

第30回一橋大学移動講座

## 「交通社会資本の整備と国際競争力」

名古屋港開港100周年に沸く名古屋で開催されました。



市民・学生のための公開セミナー「一橋大学移動講座」が、2007年7月2日（月）16：50～18：30に名古屋観光ホテルで開催されました。主催は如水会、特別協賛は名古屋港利用促進協議会。第30回目にあたる今回は、名古屋港開港100周年記念協賛ということもあって「交通社会資本の整備と国際競争力」というテーマで杉山武彦学長が講演しました。参加者は約650名と盛況でした。

セミナーは、如水会名古屋支部支部長で名古屋港利用促進協議会会長でもある高橋治朗氏の開会の挨拶からスタート。続いて山内進副学長が一橋大学の紹介をしました。

メインの講演では、杉山学長はデータを駆使して、日本の港湾が国際競争力をつけるための課題や方策を紹介しました。さらに、名古屋港などが指定されているスーパー中核港湾の今後の港湾政策上の重要性や、総取扱貨物量5年連続日本一を誇る名古屋港の総合的な強さの理由にも触れました。

公開セミナー終了後は、会場を変えての懇親会。名古屋港開港100周年「海フェスタなごや」のキャラクターであるポータンも駆けつけて、和やかな歓談が続きました。



如水会名古屋支部支部長・名古屋港利用促進協議会会長  
高橋治朗氏（商学部・昭和31年卒）



如水会三重支部支部長  
村田 茂氏（商学部・昭和30年卒）



名古屋港開港100周年  
イベント「海フェスタなごや」のキャラクターと  
ともに





# 一橋大学基金へのご協力、心より御礼申し上げます。

卒業生、在校生の保護者・ご家族の方をはじめとした皆様からご寄付をいただき、2007年9月末現在で、総額約10億4,500万円に達しました(うち2億円は、創立125周年記念募金より繰り入れ)。この場をお借りし、皆様のご協力を厚く御礼申し上げます。

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

今号では、2007年6月17日から2007年9月16日までの間にご入金を確認させていただいた方を公表させていただきます。公開不可の方、本学役職員につきましては掲載しておりません。また、ご寄付者で万が一お名前がもれている場合につきましては、誠に恐縮でございますが、基金事務局までご連絡下さい。

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



なお、募金目標額は100億円となっております。皆様の一層のご支援を賜りたくお願い申し上げます。

## ご寄付のお申し込みについて

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

一橋大学基金ホームページより、クレジットカードによるお申し込みも受け付けております。トップページ上方の「ご寄付のお申し込み」メニューからお進みください。

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

ここをクリックして下さい。



### 【お問い合わせ先】

一橋大学基金事務局

〒186-8601 東京都国立市中2-1

TEL/FAX : 042-580-8888 E-mail : kikin@ad.hit-u.ac.jp

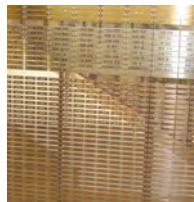
[ご寄付者ご芳名] 五十音順に掲載させていただきます。

### 卒業生

303名・4団体(84,411,327円)

ご寄付金額

100万円以上	50万円以上 100万円未満	50万円未満
26名	11名・1団体	266名・3団体
秋山富一 様 天野文彦 様 安崎 暁 様 江頭邦雄 様 江野友來 様 後藤榮一 様 小林輝之助 様 佐伯 孝 様 品川寿夫 様 篠原康次郎 様 芝田良實 様 白土種治 様 高萩光紀 様 富沢政行 様 富田武夫 様 長島秀介 様 波多野 昇 様 藤井 健 様 藤井長治 様 堀江 昭 様 松井俊一 様 松本正義 様 丸山三郎 様 毛利芳甫 様 吉田裕敏 様 他1名	石渡恒夫 様 上原英治 様 小山田 淨 様 久我好正 様 小林幸弘 様 坂口英治 様 清水 仁 様 白井宗太郎 様 藤居 寛 様 横山大地 様 如水会東葛支部 様 他1名	青木賢治 様 青木徳吉 様 青柳郁朗 様 青山伸昭 様 秋山政浩 様 浅見英男 様 足立吉正 様 阿部源次郎 様 阿部 豊 様 荒木紀昌 様 有坂三郎 様 栗村乙仁 様 飯島健司 様 飯塚和彦 様 飯沼八洲彦 様 池内光久 様 石井暉雄 様 石川克美 様 石川徳雄 様 石嶋拓海 様 和泉正男 様 井戸武一郎 様 伊藤栄太郎 様 伊藤智樹 様 稲村欽吾 様 井上登志仁 様 井上利保 様 今井 彰 様 今村一宏 様 入江泰明 様 岩崎慶明 様 岩野克己 様 印藤 進 様 牛山啓二 様 歌川 毅 様 宇和川 威 様 江黒雅美 様 遠藤三夫 様 逢見直人 様 大石雅規 様 大岡正英 様 大崎磐夫 様 大津啓雄祐 様 岡本将英 様 尾川真成 様 置村啓子 様 奥村達也 様 小此木 馨 様 小野 章 様 尾茂勝俊 様 覚明敏之 様 鹿島三千大 様 梶原康孝 様 勝木忠正 様



### 銘板色

#### 【ブロンズ】

個人：30万円以上

法人：100万円以上

#### 【シルバー】

個人：100万円以上

法人：500万円以上

#### 【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)

加藤昌二 様	島田 昇 様	南東秀憲 様	宗像伸行 様
加藤忠男 様	下澤秀樹 様	新谷義和 様	村井 了 様
加藤忠誠 様	下山田 孝 様	西野 宏 様	村越義雄 様
加藤英雄 様	城 裕也 様	西野史尚 様	村瀬晴男 様
上遠野 護 様	正野雄一郎 様	西村邦夫 様	村田武彦 様
門倉隆俊 様	白石武夫 様	二瓶一郎 様	李本光弘 様
金子英二 様	進藤孝生 様	布江 實 様	森 泰助 様
金子 収 様	水藤真樹太 様	莊司榮三 様	森口昭治 様
金子達也 様	杉浦幸雄 様	橋本宗利 様	森田忠夫 様
加茂康太 様	杉山 巍 様	橋本 康 様	森本浩司 様
川上雅俊 様	鈴木邦昭 様	長谷川敬子 様	柳原文夫 様
川西亮一 様	鈴木堅司 様	花保年宣 様	矢野健太郎 様
寒竹 章 様	鈴木 聰 様	馬場 洋 様	山内稔彦 様
岸澤 繁 様	鈴木 隆 様	浜石 満 様	山川 剛 様
橘川 健 様	鈴木 保 様	林 善四郎 様	山口善弘 様
君島達己 様	鈴木徹男 様	林 弘康 様	山崎 光 様
楠 晋次 様	鈴木正晃 様	林田圭司 様	山田裕久 様
工藤元哉 様	鈴木 裕 様	晩田守弘 様	山田忠璋 様
國枝 哲 様	関野 衛 様	平岩益夫 様	山中 洋 様
國松戡治 様	瀬戸川 明 様	平田郁夫 様	吉川昭一 様
久保克郎 様	副島英雄 様	平塚英一 様	吉澤直亮 様
久保多太男 様	高木俊志 様	平本昭年 様	吉村友宏 様
黒河内 元 様	高木 博 様	平本孝一郎 様	若林啓介 様
桑名正洋 様	高柴昌司 様	広川未央 様	渡辺佐男 様
兼定十起彦 様	高橋 豪 様	広瀬国基 様	渡辺 徹 様
小泉慎吉 様	高橋裕司 様	広瀬健太郎 様	渡邊紀征 様
小久保嘉郎 様	高原正靖 様	藤原 尚 様	渡辺健男 様
古谷忠義 様	高松武雄 様	布施正義 様	昭和51年卒業（47年入学）
小塩 隆 様	竹内 元 様	二見貴之 様	同期会有志一同 様
小島 剛 様	竹岸 章 様	北條 稔 様	如水会房総支部 様
小島茂夫 様	田澤義彦 様	堀田武靖 様	鵬心会 様
小沼登史雄 様	伊達眞一郎 様	堀 幸司 様	他23名
小林吉文 様	田中敏夫 様	堀 紀明 様	
近藤隆雄 様	田邊義章 様	堀江敬夫 様	
近藤信行 様	田内直子 様	堀口 浩 様	
近藤吉泰 様	玉置和彦 様	本多幸夫 様	
三枝 武 様	辻巻 孝 様	本多 健 様	
坂口昌子 様	土田一宏 様	本田春夫 様	
坂本耕治 様	都築基夫 様	前島昌平 様	
相良達也 様	鶴岡 坦 様	前田謙介 様	
佐川健太郎 様	寺内智久 様	増田法生 様	
崎田勝則 様	寺田元一 様	松井明洋 様	
佐藤 明 様	土井國馨 様	松岡耕司 様	
佐藤凡雄 様	富川一男 様	松永祐児 様	
佐藤晴夫 様	中尾彰宏 様	丸山修一 様	
里見壽一 様	中込千尋 様	水上悟志 様	
佐野康治 様	中嶋英二 様	水越省一 様	
鮫島夏洋 様	中村弘毅 様	水野直司 様	
塩村良平 様	中村元彦 様	三ツ井 康 様	
四方 勉 様	長屋伸良 様	宮岡敏浩 様	
市東富夫 様	中山浩気 様	宮木修司 様	
柴田 亮 様	中山信正 様	三宅勝三 様	
渋谷 勇 様	成田 廣 様	宮鍋 幟 様	
嶋崎利浩 様	成田昌夫 様	三好 敞 様	

在学生の保護者

22名（1,360,000円）

足立博史 様	瀬古和彦 様
荒川三秀 様	高橋一文 様
飯國芳明 様	高橋基之 様
上林陽治 様	土橋真仁 様
木村年孝 様	西本光宏 様
久保惠一 様	吉村俊計 様
小林達男 様	他 8名
佐々木静代 様	

卒業生のご家族

7名（150,210,000円）

川崎俊太 様
寺門裕美 様
中込 賢 様
中田裕通 様
他 3名

一般の方

4名（1,520,500円）

大澤佳雄 様
森定英三郎 様
他 2名

企業・法人等

19団体（113,600,000円）

伊藤忠商事株式会社 様
株式会社クラレ 様
三洋化成工業株式会社 様
株式会社商船三井 様
新日鉱グループ（新日鉱ホールディングス株式会社・ 株式会社ジャパンエナジー・日鉱金属株式会社） 様
住友商事株式会社 様
スルガ銀行株式会社 様
全日本空輸株式会社 様
大日本インキ化学工業株式会社 様
株式会社タカギ 様
東亜合成株式会社 様
株式会社東京會館 様
東京ガス株式会社 様
株式会社ホウトク 様
丸紅株式会社 様
三菱UFJ証券株式会社 様
森永乳業株式会社 様
ヤマハ株式会社 様
他 1団体

本学役職員

30名（2,120,000円）



## 平成19年度一橋大学附属図書館企画展示と講演会のお知らせ

附属図書館では、平成13年に公開展示室を開設し、常設展示のほか年1回の企画展示を開催しています。

本年度企画展示のテーマは、「阿部謹也と歴史学の革新」です。

昨年9月に逝去された阿部謹也元学長や網野善彦氏らによって提示された歴史像の意義と社会に与えたインパクトに焦点を当て、一橋大学の学問的背景にも触れながら、1970～1980年代に生じた歴史学の新たな潮流を振り返ります。

阿部元学長の手稿や講義ノート、論文執筆に使用した地図などが出品される予定です。

期間中、土肥恒之社会学研究科教授による講演会も開催しますので、ぜひご覧ください。



### 「阿部謹也と歴史学の革新」

【展示】 期間：平成19年11月2日(金)～15日(木) 11月10日(土)・11日(日)は閉室します。  
入場：9時30分～16時30分(閉室17時)  
場所：一橋大学附属図書館公開展示室(西キャンパス 時計台棟1階)  
入場無料

【講演】 講師：土肥恒之(一橋大学社会学研究科教授)  
演題：阿部先生の社会史研究と一橋大学の伝統  
日時：平成19年11月12日(月)14時～15時30分  
場所：一橋大学西キャンパス 本館26番教室  
入場無料・事前申込不要

なお、内容、日時等に変更が生じる場合がありますが、その他詳細と併せ、附属図書館のウェブサイト([http://www.lib.hit-u.ac.jp/service/index\\_Ja.html](http://www.lib.hit-u.ac.jp/service/index_Ja.html))にて随時ご案内申し上げます。  
お問い合わせ先：学術情報課 学術・企画主担当(Tel: 042-580-8252 Fax: 042-580-8232)

## 一橋大学広報誌「HQ」

編集発行

一橋大学HQ編集部

編集部長

副学長（社会連携・財務担当） 山内 進

編集長

言語社会研究科教授 坂井洋史

編集部員

商学研究科准教授 山下裕子

経済学研究科教授 福田泰雄

法学研究科准教授 山田 敦

社会学研究科教授 足羽與志子

国際企業戦略研究科准教授 大上慎吾

経済研究所准教授 阿部修人

外部編集部員

有限会社イブダワークス 吉田清純

印刷・製本

藤庄印刷株式会社

お問い合わせ先

一橋大学学長室広報担当

〒186-8601 東京都国立市中2-1

Tel : 042-580-8032 Fax : 042-580-8016

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

[koho@ad.hit-u.ac.jp](mailto:koho@ad.hit-u.ac.jp)

ご意見をお寄せください。

一橋大学学長室広報担当 [koho@ad.hit-u.ac.jp](mailto:koho@ad.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  
一橋大学学長室広報担当  
042-580-8032

## 編集部から

今年の夏は暑かった。昨夏は在外研究で、最も暑い時期は蒸籠の如き宿を後に、北の涼しい海辺に熱波を避けたので、ついに暑さ知らずであった。ひと夏分の耐性蓄積を欠いたせいも、今夏の暑さは殊更に堪えた。そのような中、朝からの座業にも倦んだ午後、最早仕事もこれまでと、打油詩なぞ捻くって暑さを遣ることをおぼえた。打油詩は所謂漢詩の一体、楽屋落ちの典故を含め、諧謔を基調に弄ぶもの。高雅を気取るつもりは毛頭ない。それでもお作法に則って、「二六対」とか「孤平を忌む」とか平仄に工夫を凝らしていると、暑さで茫然となった頭はいよいよ浮世離れするようで、かくして一種の恍惚状態へと至る。この「浮世離れ」というのが殆ど犯罪の如く喧伝され始めて久しいが、紅塵に塗れることこそ肝心とは、つまり浮世をいったん離れて分かることだろうから、浮世離れが一概にいかんとはならぬ道理。宴席の醜態や果てしなく続く会議への倦厭ばかり詩に詠めば、浮世の有難みなど分かりようもないが、それでも浮世の何たるかを考えるきっかけにはなる。そもそも「浮世は夢の如し」というが、本誌に関わった5年もまた「一夢」であったと遠く眺める日が来るかしらんと、これまた呆けた頭で思い巡らし、ふと気づけば外は大分涼しくなっていた。（不生）







Hitotsubashi Quarterly

秋号 October 2007 Vol.17