

Captains of Industry ~ 知と業(わざ)のフロンティア



世界を解く
【変わる】

《対談》

日本のリーダーが語る
世界競争力のある人材とは？

東京農工大学学長

小畑秀文氏

一橋大学長 杉山武彦

進化する大学

本格稼働を開始した
キャリア支援室

2008年度専門職大学院
「認証評価」

《対談》

一橋の女性たち

株式会社大和総研

執行役員 コンサルティング本部長

引頭麻実氏

商学研究科准教授 山下裕子

個性は主張する

古陶磁器修復家・工房いにしへ代表

佐野智恵子氏

《特集》

地球の風 地域の風

池内タオル株式会社 代表取締役

池内計司氏

新連載企画

Captains

福田徳三

CONTENTS

- 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？
対談
東京農工大学学長 / 小畑秀文氏 VS 杉山武彦学長
大学にも「学生の質の保証」が要求されている。
ミッションに沿った多様性のある人材を輩出したい

進化する大学

- 特集** 8 本格稼働を開始したキャリア支援室
長期ビジョンのもとに立ったキャリアの自己設計をサポートする
- 14 2008年度専門職大学院「認証評価」
「一橋ICSはワールド・クラスMBAカリキュラムであり、
特筆すべき優れた教育プログラム」と認証される
- 18 研究室訪問 chat in the den

- 連載企画** 22 世界を解く 第15回テーマ
24 経営学
26 刑事法
28 米文学

- 新連載企画** 30 Captains

福田徳三

一橋の黄金時代を彩った碩学

- 連載企画** 36 対談 一橋の女性たち
株式会社大和総研 執行役員 コンサルティング本部長 / 引頭麻実氏
商学研究科准教授 / 山下裕子

- 連載企画** 39 個性は主張する One and Only One
古陶磁器修復家・工房いにしへ代表 / 佐野智恵子氏

Book Review

- 45 William H. Beveridge (1944) 『Full Employment in a Free Society』

Love of Culture

- 46 「ワイナリー巡り」

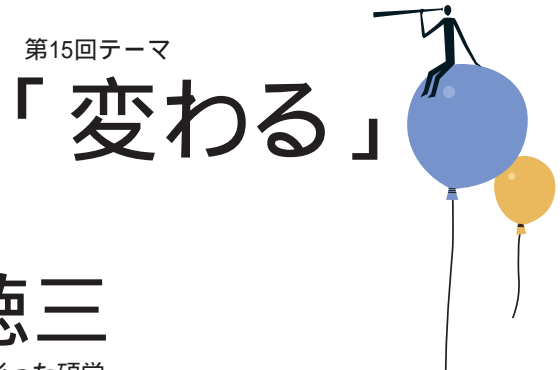
Book Review

- 47 『ローマ法の歴史』 ウルリッヒ・マンテ

- 特集** 48 地球の風 地域の風
池内タオル株式会社 代表取締役 / 池内計司氏

Campus Information

- 54 一橋大学基金ご寄付者のご芳名
56 一橋大学卓球部 VS 中国人民大学卓球部 多くの人の支援で実現した卓球交流
57 第4回 一橋大学関西アカデミア開催のお知らせ



日本のリーダーが語る世界競争力のある人材とは？

「MORE SENSE」

(使命志向型教育研究 美しい地球持続のための全学的努力)を
ミッションとして、

経済社会の持続的発展に資する人材育成を目指している東京農工大学。

社会科学の総合大学である一橋大学とは対極にあるようだが、

それだけに互いを補い合う良きパートナーになりうるのではないのでしょうか。

両校は同じ多摩地区の国立大学として単位互換を行っています。

小畑秀文東京農工大学学長と杉山学長が、

今日の大学教育をめぐるさまざまな問題を語り合いました。





大学にも「学生の質の保証」が要求されている。
ミッションに沿った多様性のある人材を輩出したい

東京農工大学学長

小畑秀文氏

一橋大学長



杉山武彦

農学・工学系の大学と社会科学系の大学、大学の性格は異なっているようで、意外にも共通する課題も多く、カリキュラム改革、ミッションと実践の整合性、国立大学法人としての現状と将来など、話は盛り上がり、話題は、両大学のミッションと人材の関係や社会科学と農学・工学との連携のあり方にまで及びました。

鉄腕アトムと聖徳太子の耳が 研究の方向性を決める

杉山 本日は東京農工大学の小畑秀文学長においでいただきました。大学人として一橋大学と共通する悩みもあれば、独自の課題もあると思います。社会の要請にどう応えていこうとされているのか、どんな人材を社会に送り出していこうとされているのか、といったことを含めて、いろいろとお話を伺いたいと思います。まず、小畑先生ご自身の若いころから……。

小畑 子どものころには、手塚治虫さんの『鉄腕アトム』が流行っていました。もちろん空想のロボットですが、現時点でもまだそれだけの能力を持ったロボットはできていません。そのアトムが、地面に耳をつけて1～2kmも先の音を聞いている場面がありました。単純そうで、実は複雑な機能なのです。マイクロフォンで音を拾って増幅することは可能です。しかし、圧倒的に大きい雑音も増幅されるわけですから、そ



小畑秀文（こばたけ・ひでふみ）

1967年東京大学工学部卒業、1972年同大学院工学系研究科博士課程修了、東京大学宇宙航空研究所助手、1975年東京農工大学工学部助教授、1986年同教授。副学長、大学院生物システム応用科学研究科長などを経て、2005年から東京農工大学学長。専門分野はデジタル信号処理、パターン情報工学、計測工学。工学博士。著書に『計測・制御テクノロジーシリーズ 信号処理入門』（共著、コロナ社）、『モルフォロジー』（コロナ社）、『音声認識のはなし』（日刊工業新聞社）など。

こから必要な音だけ拾い聞き取る能力があることになります。非常に不思議に思いました。また、聖徳太子は一度に10名の訴えを聞き、内容を聞き分けて対応したという話もあります。普通の人でも、カクテルパーティ効果というのがあって、雑音の中でも興味のある相手の話だけを聞くことができます。

これが、大学で専門を選ぶときにロボットに興味を持った遠因です。研究テーマ探しに際して、アトムや聖徳太子の耳の持つ能力の不思議を思い出したのです。雑音の中から目的とする信号を抽出する音声認識技術を実用レベルにしたいと考えました。

杉山 研究テーマを選んだきっかけは、鉄腕アトムと聖徳太子だったというわけですね。

小畑 そうです。また、がんを発見するための医療用画像の研究もしてきました。耳で受ける信号は1次元で、目から得られる信号は2次元です。ロボットをつくる時人間並みの目や耳の機能を持たせようとしたのですが、これはなかなか困難でした。このように信号を認識・理解することをパターンレコグニションといいます。これは、大学の先生の失業対策事業といわれています。その目標値となるのは人間です。研究テーマはごろごろしていますし、人間のレベルに90数%近づくまで研究が進んでも、残りの数%をアップするのが難しいのでいつまでも研究が続けられるからです。

杉山 テーマの選択に際して、社会との結びつきというようなことはとくにお考えにならなかったのでしょうか。

小畑 自分の興味ばかりが先で、社会との結びつきはまったく考えませんでしたね。特許を取れるようなアイデアがいくつかありましたが、まったく考えませんでした。今、産学連携が重要視される時代ですから、当時の私は落第生でしたね。

ミッション「MORE SENSE」に 込められた思い

杉山 東京農工大学は、大学のミッションや研究教育の理念をどのように表明しておられるのですか。

小畑 基本理念は、「MORE SENSE」です。使命志向型教育研究 美しい地球持続のための全学的努力 (Mission Oriented Research and Education giving Synergy in Endeavors toward a Sustainable Earth) の頭文字を取ったものです。20世紀の負の遺産といわれるグローバルな深刻な問題を、農学と工学でテクニカルに解決し、人類のさらなる前進に貢献しようという意気込みです。9年前の副学長時代に、「15年後の



日本のリーダーが語る
世界競争力のある人材とは？

東京農工大学の将来像を考える」ワーキンググループ長としてまとめたものですが、それが今は定着しています。重要なのは、それが日常の教育、研究にどう生かされているか、ということですね。教育という原点でいえば、高度専門的職業人の育成に繋がっているわけです。基本理念が大学の日常活動にどう生かされているか、検証が必要かもしれません。

杉山 高度専門的職業人の養成は、一橋大学も使命の一つと考えています。伝統的には「キャプテンズ・オブ・インダストリー」の育成という表現を用いてきました。現在では、これに「イノベーターズ・オブ・ソサエティ」というフレーズを加えるなどして、さらに広い領域での社会への貢献の方向を表明しようとしています。

大学の組織としては、どのような形をとっておられますか。

小畑 本学には農学部と工学部があります。工学部の上には修士課程と博士課程があり、農学部には大学院修士課程がのっていますが、博士課程は本学を幹事大学として茨城大学、宇都宮大学との3大学連合で、連合農学研究科を組んでいます。獣医学科は岐阜大学を幹事大学とする岐阜大学大学院連合獣医学研究科に加わっています。ほかに、生物システム応用科学府という独立研究科と技術経営研究科というMOTもあります。全国的にみて、連合大学院は流動化の時代でうまくいっていないところが多いようですが、本学の連合農学研究科は比較的うまくいっていると思います。

専門基礎と専門科目 VS 一般教養と専門科目

杉山 「MORE SENSE」という理念の下に教育と研究を進めておられることを伺ったわけですが、具体的にはどんなタイプの人材を、どんなところに送り出しているのでしょうか。

小畑 工学系と農学系とでは、かなり傾向が違います。工学



系の進路はほとんどが民間企業です。ドクターになると大学や国の研究機関に進みます。一方の農学系は、国家公務員や地方公務員、大学の教員、研究所など公務員が多いですね。

杉山 分野や進路の違いに対応した教育上の工夫があまりでしょうか。

小畑 進路の問題以前に、大学を出たときに期待に応えられる力を持った人材であることが重要になります。まず、入学時点の力は昔よりも落ちています。そこで、推薦入学者には高校と大学を結ぶカリキュラムを用意しています。補習のようなものです。大学は送り出す人材の「質の保証」が要求されていますから、それに応えるためにカリキュラム改定を行いました。しっかりとした基礎を作るために農学、工学の分野にかかわらず、専門基礎は原則として共通科目としたのです。また、単位の実質化をはかるためのいくつかの改革も行いました。これらは平成22年度のカリキュラム改正でほぼ実現する予定です。

杉山 どの大学にも類似の構造の問題があるのですね。東京農工大学では専門基礎については分野を横断して共通科目とされているということですが、一橋大学では、各学部の専門科目と語学を含む教養科目のバランスのとり方に苦勞しています。各学部からいうと、限られた時間の中で専門教育を充実させたいので、基礎となる教養科目についてもできるだけ自分の学部にフィットした内容のものを提供したいという思いが強いので

す。農工大には、そうした問題はあまりないようですね。

小畑 一般教養については、学部間で意識にそう大きな差はありません。もっとも、専門科目だけでいい、一般教養はいらないといった極論を言う先生もおりますが……。また、第二外国語不要論もありますが、重要なのは英語の授業をどうすれば学生に本当の英語力がつくかといった議論ですね。国際人として生きていけるレベルの英語力にして大学を出してやりたい。

杉山 その点については、我々も同様です。

社会科学系と理工系が 交流する意味を考える

杉山 互いに多摩地区の大学としてのお付き合いがありますが、大学連携や提携のあり方について、どうお考えですか。

小畑 学生の立場で考えれば、農学、工学だけを学ぶ学生しかないキャンパスでは、人間形成上ではどうでしょうか。総合大学のように、いろいろな分野の学生と付き合える環境のほうがいいと思います。幸い多摩地区には、いくつもの大学がありますから、日常的に各大学を回れるような場を設定できればいいですね。それを生かして、農工大とは違った学部学科の学生との交流をすることが重要だと思います。研究面に関しては、研究者が個人の立場で幅広いネットワークを広げているので、そう大きな問題はないでしょう。

杉山 一橋大学は、多摩地区の大学との連携のほか、工学や医学の領域の大学を含む東京の4つの大学で四大学連合を組んでいます。それぞれの専門分野や特色を持つ他大学との交流が、社会の諸現象を学際的に考えるうえで大いに役立っていると思っています。また、私たち社会科学系の大学の立場からは、日進月歩の科学技術に対して、社会科学が的確な方向づけを示すことで21世紀の知財立国の推進に貢献したいと

いう思いがあります。一方で、理工系の側から社会科学との連携に何が期待されているのかが気になるところですが、科学技術サイドから社会科学に求めることは何でしょうか。

小畑 たとえば、サブプライムローン。ある意味では人間の行動形態まで含む複雑な問題ですが、これはサイエンスとしての経済学が完全でないから起こったものでしょう。社会のメカニズムを体系立てて記述するモデルが未熟であったということでしょうか。もちろん、経済学だけではなく、すべての科学技術をひっくるめた総合学が必要になるでしょう。このような社会全体をシステムとして記述する学問の発展は科学技術サイドにも大きな影響を及ぼします。なぜなら、社会の中の科学技術であり、社会と無縁ではないからです。社会



科学の発展により、科学技術の方向が定まるともいえますね。その意味でも、両者の交流は重要であって積極的に進めたいと思っております。

競争と評価の時代の 緊張の糸をどう緩めるか

杉山 競争と評価の時代の波は、大学にも襲いかかっています。大学としては、どうあるべきだとお考えですか。



日本のリーダーが語る
世界競争力のある人材とは？

小畑 競争と評価が必要であるとは思いますが、そのやり方には改善の余地があると思います。大学は、次の時代を担う人材を養成するという意味では、最も大切な時期を担っています。競争と評価でこれ以上大学が疲弊したら、日本は沈没してしまいます。国の財政状況からやむを得ない面がありますが、財政的な圧迫も限界でしょう。大学を大切にするような風土が必要ですね。若い人材をどう育てるか、どうすればより良い大学になるかといった方向性での議論なら、いくらでもしたいと思っています。

ところで、アリやミツバチなど昆虫の世界では、成果の半分は10%の構成員がこなしているという説がありますが、大学も同じように思います。本学でも競争的資金の獲得を奨励していますが、いつも特定の教員が基本構想を考え、いろいろ働きかけて獲得してきます。そして、疲れてしまっています。

杉山 そうですね。そういう教員たちにもう少しゆとりを持って本来の研究や教育活動に取り組んでもらえるようにしなければいけませんね。ゆとりや自由度がないと、意欲も減じられてしまうと思います。

小畑 がんじがらめに縛られて糸が張り詰めているような状況がいいとは思えませんね。私が大学に残ったのは、民間企業よりも好き勝手にできると思ったからです(笑)。不心得な考えで、おすすめでできませんが……。

杉山 それは私も同じです。ゆとりと自由度は、教員の良い意味でのパーソナリティの発揮にも必要なはずですが、むろん、その裏側では自律と自己規制が必要ですが……。

評価は重要だが それに流されてはいけない

杉山 ところで、「評価」への対応には、やはりずいぶん時間をとられますね。

小畑 教員評価、大学評価は重要ですが、それによって日

常の行動が追いやられるようでは、大学としてはマイナスです。とりわけ、短期的に成果がでない評価されないというのは、疑問を感じます。教員の個人個人のアクティビティの評価には難しいものがあります。まして、大学の評価はさらに難しい。たとえば、高い目標を掲げてそれがクリアできなければ、低い評価になってしまいがちです。だったら、最初から達成確実な目標を立てればいいのか……。評価の仕方を評価する必要がありますね。大学は高い目標を掲げていくべきです。その達成に向けてがんばって取り組んでいくプロセスも含めて、総合的に評価する必要があるのではないかと思います。

杉山 小畑先生が言われた「評価の仕方を評価する」に通じることですが、完全な評価というものは、本来、なかなか望んで得られないものだという気もします。おっしゃるような、達成度評価は一種の相対評価で、目標を低く置けば達成も容易で高い評価が得られてしまいますから、どこかに絶対評価を持ち込みたくなるはずですが、どちらかだけで押し通すことは無理なのかもしれません。

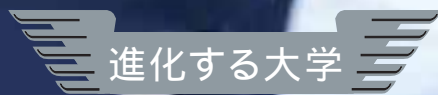
小畑 よくやっている、まあよくやっている、問題がある、の3段階評価ぐらいで十分なのかもしれません。学内でいえば、よくやっている先生は基準がなくても自然にわかります。

杉山 最後に、一橋大学へのご要望をお願いいたします。

小畑 国立大学の中では、個性のある大学としてピカイチの存在だと思っています。古くから鮮やかなカラーを持ち、各界におけるリーダーを数多く育ててきた伝統ある大学です。その伝統をさらに発展させるために、脇目も振らずに一橋大学の旗を掲げて独立独歩で進んでほしいですね。私自身は残念ながら社会科学系が苦手だったので、一橋大学を受けようとは思いませんでしたが、一人のファンとして期待しております。

杉山 外部との交流を通じてさらに多様性を広げていくためにも、ますます緊密な交流や連携をお願い申し上げます。本日は、有り難うございました。





本格稼働を開始した キャリア支援室

長期ビジョンのもとに立った キャリアの自己設計をサポートする

「かつて一橋大学は、就職貴族といわれていました。しかし、いまでは一橋ブランドにあぐらをかいていられない時代ではありません。企業が期待する能力と、学生個人の意思や将来プランとのマッチングができるような支援が必要になってきたのです。他大学ではキャリア支援にさまざまな工夫をしていますが、その点でも後れを取っています」(盛誠吾 教育・学生担当副学長、学生支援センター長)

こうした問題意識のもとに、平成8年4月に開設された就職情報室を、平成16年10月1日から「学生支援センター(学生相談室、就職支援室)」に発展させた。そして、平成18年4月、就職支援室を「キャリア支援室」と改称して、就職支援にとどまらず全学部生、大学院生のキャリア教育支援を含めて行うようになったのである。

「キャリア支援室という名前が表しているように、目先の就職対策というより、自分のキャリアをどう設計していくかを、情報提供、セミナー、講習会、インターンシップ、相談業務を通じて支援していくのが目的です」(林大樹 社会学研究科教授、キャリア支援室長)

とりわけ課題となっているのは、女子学生や大学院生、外国人留学生のキャリア支援。平成20年8月からは、OB会組織である如水会から高橋治夫氏をシニアアドバイザーとして招聘、ほかに2名のキャリアアドバイザーを配するなど、相談体制の強化を図っている。

留学生センターでの相談内容に就職問題があったり、学生相談室での悩みがキャリア関連だったり、保健センターの悩み相談の根本に進路問題があったりすることは珍しくない。そこで、学生支援センター(学生相談室、キャリア支援室) 保健センター、留学生センターの相談窓口のスタッフが定期的にミーティングを開き、密接な連携を取りながら指導を行っている。



なお、大学院生については、平成18年度から3年間の予定で文部科学省「大学院教育改革支援プログラム」に、社会学研究科の「キャリアデザインの場合としての大学院(入口・中身・出口を一貫させた教育実践)」が採択された。また、平成19年度からは、それとタイアップするかたちで、すべての大学院生を対象に、学外の専門組織と協力して、キャリア支援・就職支援のためのプログラムを実施している。現在の大学院は、最初から企業や国際機関などに就職することを前提とした、高度の専門的・実践的能力の養成を目的とする専門職大学院の設置・拡充に象徴されるように、かつての「象牙の塔」といったイメージから大きく変化した。そのため、「これからは、大きく変貌しつつある大学院における人材育成の現状を企業などに対してもっと積極的にアピールしていくとともに、企業などが求める人材の養成に対応するため情報交換の機会を持つなど、学部と大学院を一体とした就職支援・キャリア支援の体制を整備していきたい」(盛副学長)という。

「長期を見据えて自らの進路を自己設計できるようにサポートするキャリア支援室」が、いよいよ本格稼働を始めたのである。



副学長(教育・学生担当)・
学生支援センター長
盛 誠吾



社会学研究科教授・
キャリア支援室長
林 大樹

如水会との連携でキャリア支援の実をあげる キャリア支援室

キャリア支援室の組織と役割

キャリア支援室は学生支援センター（センター長・盛誠吾副学長）に所属しており、室長（林大樹教授）のもとに、シニアアドバイザー（高橋治夫）キャリアアドバイザー2名（嶋巖、藤森恵里）、学生支援課事務職員（赤塚千幸、原廣和）、教務課事務職員（後藤美児）が業務を推進している。さらに、学生の組織である「キャリアデザイン委員会」の支援も行っている。

キャリア支援室では、主に次のような業務を行っている。

〔1〕就職ガイダンス・就職セミナーの実施

学生の就職活動を支援するために、数多くのガイダンスやセミナー、府省庁説明会、企業見学会、業界説明会、学内会社説明会、就職活動体験報告会などを実施している。

〔2〕パソコンサービスの提供・求人資料提供

情報検索用パソコンを用意しているほか、求人票、企業・業界などについての関係資料を豊富に揃えて、サービスを提供している。



〔3〕キャリア相談、就職相談

就職やキャリア設計に関する相談に、3名のアドバイザーがきめ細かく対応している。

〔4〕インターンシップ

全学共通教育科目「インターンシップ」(2単位

2～3年生)就職支援のための「インターンシップ」(単位なし 修士1年生)の2種類のインターンシップを実施している。平成20年度は、前者履修学生28名、受け入れ企業12社で、後者は院生49名、企業20社だった。なお、留学生センターと学務部留学生課が行っている「短期海外研修」でも、スペインの商社でインターンシップを実施しており、これもキャリア支援の一環といえる。

〔5〕キャリアデザイン委員会支援

学生の視点で各種活動を行っているキャリアデザイン委員会に、資金をはじめさまざまな支援を行っている。

如水会と連携したキャリア形成支援

文部科学省の平成19年度「現代的教育ニーズ取組支援プログラム(現代GP)」に、「同窓会と連携する先駆的キャリア教育モデル 寄附講座によるコア・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」が採択されている。これは、産業界の第一線で活躍している卒業生約150名を講師として組織した少人数対話式授業の「キャリアゼミ」、社会のいまを伝える「社会実践論」、「男女共同参画時代のキャリアデザイン」を核にして、キャリア教育科目を体系的に編成している。加えて、インターンシップ、就職活動支援特別セミナーなど、キャリア支援活動も充実させている。

キャリア支援関連科目

〔1〕社会実践論(2単位 1～2年生)

如水会と一橋大学後援会の寄附により開設された、本学卒業生によるオムニバス方式の講義。社会の第一線で活躍している先輩たちが、経験に裏打ちされた人生哲学や職業意識を伝授し、実社会のいまをリアルに伝えることで、学生の職業意識を醸成している。如水会寄附講義。



学生支援課事務職員

赤塚千幸



学生支援課事務職員

原 廣和



充実したスタッフが 学生の悩みにきめ細かく対応します

〔2〕キャリアゼミ（2単位 2～4年生）

如水会の協力のもと、学生の総合的キャリア形成支援教育の一環として開講したもの。各ゼミ10～15名と少人数で各界のビジネスリーダーとゼミ形式で対話することで、ビジネスの実践的な理解を深め、卒業後の自分をイメージできるようにする。如水会寄附講義。

〔3〕キャリアデザイン論（2単位 2～3年生）

仕事に対する自己イメージを形成し、適切に能力を高めながら、職業選択の意思決定を行っていく

この授業を通じてキャリアとは何かを正しく理解しキャリアデザインへの意欲を喚起する。

〔4〕男女共同参画時代のキャリアデザイン

（2単位 1～2年生）

男女共同参画社会の中で、一人ひとりがより広い人生設計を含む豊かなキャリアデザインを構想するための基礎知識や社会、企業に関する理解力や思考力を養う。如水会寄附講義。

〔5〕一橋大学の歴史（2単位 1年生）

大学の歴史を知り、一橋大学に学ぶ意義を改めて考える契機とする。授業は学長をはじめ、教員、名誉教授、卒業生などが講師を務める。

〔6〕キャリア教育協力科目

「企業社会論」

社会的課題へビジネスセクター、NPOなどがどう取り組んでいるか、自らどう関わられるかを考えることを通じて、将来のキャリアを考える指針を得る。

「まちづくり」

学生自身が社会貢献プロジェクトを企画して、地域社会を構成するさまざまな組織や個人との連携・協働に取り組む。

「コミュニケーションと表現 / 教養ゼミ」

インプロ（即興演劇）を通じて体験的にコミュニケーションと表現について考える。キャリア形成の基盤となる自分を見つめ直す力、人と関わる力を養う場となっている。

現代GPの一環としてキャリア支援室が行っているのが、「就職活動支援特別セミナー」である。ここでは、学生から相談されることの多いテーマについて実施している。平成21年度は、9月28日「エントリーシートの書き方 / OB・OG訪問の仕方」、29日「エントリーシートの書き方 / 面接の受け方」、30日「面接の受け方 / OB・OG訪問の仕方」を実施する予定。



キャリア支援室
シニアアドバイザー
高橋治夫

大学に教育の専門家や研究者は数多くいますが、ビジネスの実社会経験者はほとんどいません。学生を採用する際に、面接官は「自分の部下にしたいような人をつけてください」と言われます。こうした採用現場やビジネス現場を知っている人間が、アドバイザーになれば、学生の参考になるのではないか。こう思ったのが、私がシニアアドバイザーを引き受けた理由です。

一橋大学の女子学生比率は約3割になりましたし、外国人留学生も増えてきました。就職が難しいのは、女子学生、留学生、そして大学院生です。現在のスタッフは、私が商社経験者、嶋さんがメーカー（非鉄金属）、藤森さんが女性で金融（損保）経験者です。事務スタッフも含めて、バランスの取れた相談ができる充実した組織になりました。

平成20年の相談件数は約730件。毎日3件は相談に乗っています。内容は、純然たる進路相談から、OB・OG訪問、エントリーなどのテクニカルなもの、内定先の選別といった自分の希望と企業とのマッチングなど、多岐にわたります。

就職活動がうまくいかないというある学生には、内定が取りやすいところを受験するように勧めました。すると内定を取った自信から、希望していた会社にも内定が決まったのです。企業側も、他社の内定を持っている学生のほうが採用しやすいのです。また、ある女子学生から、「礼状の書き方を教えてほしい」と依頼されました。「いろいろな人にお世話になったから……」というのです。また、企業の法務部にインターンシップにいたいという学生にアドバイスしました。さらに、先生が積極的に動いてくれてインターンシップに関する情報を入手しました。メールで報告をくれたので、「キミの人柄や考え方、情熱が先生や企業を動かしたんだ。自分から動くことが重要だ」と返信をしま

学生が学生のためにキャリア支援を行う キャリアデザイン委員会

した。こうした経験ができるのが、アドバイザーの喜びでもあります。

キャリアアドバイスは、人生相談が半分です。就職は、人生を左右する一大決心ですから。

学生には、なるべく多くのOB・OG訪問をしてもらいたいですね。訪問して話を聞き、職場の雰囲気を感じることで、自分の将来の働いている姿が見えてきます。また、如水会寄附講義の「社会実践論」「キャリアゼミ」などを受講すれば、OB・OGのほうから大学にきて実践的な話をしてくれますので、積極的に受講してもらいたいですね。(談)

キャリア支援室 アドバイザー



シニアアドバイザー

高橋治夫 (たかはし・はるお)

学部ゼミ：法学部、島津ゼミ(民法、家族法) 卒論「相続放棄と限定承認」

職歴：三井物産自動車部、チリ、ペルー、エクアドル、ニューヨーク駐在合計12年間



キャリアアドバイザー

嶋 巖 (しま・いわお)

学部ゼミ：商学部、長澤ゼミ(金融論) 卒論「資本蓄積論」

職歴：日本鉱業(現：新日鉱HD)、非鉄金属・電子材料の営業・原料部門。ニューカレドニア、オーストラリア、アメリカ駐在合計9年間



キャリアアドバイザー

藤森恵里 (ふじもり・えり)

学部ゼミ：経済学部、池間ゼミ(国際経済) 卒論「福祉世界への道」

職歴：日本火災(現：日本興亜損保) 男女雇用機会均等法一期総合職として転居転勤・出向を経験。財務部門5年半、関連事業部門5年半、損害調査部門5年

学生だからこそ

学生目線の企画が立案できる

就職活動は学生が自発的に行うべきものだという考え方がある。しかし、複雑化する経済社会にあつては、側面から就職活動支援やキャリア支援をしないとキャリア設計自体が難しくなっている。キャリア支援室を拡充し、全学で体系的なキャリア支援を行っている理由はそこにある。

一橋大学の特徴は、そのキャリア支援を大学側からばかりでなく、学生自身が委員会をつくって活動をしていること。それが、キャリア支援室と連携しながら、学生のキャリア支援にともなう問題を側面からサポートする大学公認の学生団体「キャリアデザイン委員会」である。一橋大学生の「主体的なキャリア形成のきっかけの提供」を目指して各種活動を行っている。



各委員は、原則として後期ゼミナール連絡協議会の委員のうち立候補者から選ばれるが、参加を希望する一般学生にも門戸を開いている。活動はプロジェクト方式(コアスタッフ制)を取り、学生が企画、実行、報告のサイクルを自らの責任で担っていく。企画は、各委員が自分の問題意識や関心のある事象をもとに立案、企画コンセプトを委員会で提案。そのコンセプトに共感する委員が数名集まってコアスタッフを結成して、企画を練り準備を進めて実行する。

通常の活動は週1回(月曜日の昼休み)のミーティングがベースとなる。ここでは、企画の進捗状況確認や新企画の提案を行う。

主な活動としては、講演会、就職情報冊子『ココカラ』発行、就職総合ガイダンス、工場見学会、就職セミナー、業界・会社説明会、インターンシッ



ブ&先輩に聞く、などの企画、運営がある。

一例を挙げると平成20年度には、10月8日に「一橋就活Kick Off」を開催した。プログラムは、2部構成。1部の「就活のから騒ぎ」ではテレビ番組風に各企業の人事担当者がパネルディスカッションを行い、就職活動に対する疑問を楽しく解決しようというもの。第2部の「OB・OG交流パーティ」では、各企業から一橋大学OB・OGに参加してもらって、立食パーティ形式の交流会を開催して、後のOB・OG訪問への道筋づくりを行った。当日は、事前にキャリア支援室主催の「就職ガイダンス」が開催されており、会場までのシャトルバスを確保して、就職意識の高い学生が会場に結集しやすいように工夫した。



キャリアデザイン委員会委員長

加藤和宏（商学部3年生）

長いスパンでキャリアを捉える
キッカケづくりが委員会の役割です

近頃は就職活動のファッション化が進んでいて、既存の華やかな業界にしか目が向いていません。本来なら、自分がやってきたこと・やりたいことから、会社を選ぶという発想のほうが自然でしょう。長いスパンで自分のキャリアを考えるキッカケづくりをするのがキャリアデザイン委員会の役割です。学生が主体的に各種活動を行うことで、周りの学生が触発されることがあるでしょうし、就職を目前にした学生が本当に話を聞いてみたい人を講演などにお招きすることができます。どんな業界の人でも「どういう軸を持って生きてきたか」をしっかりと語る人なら、自分のキャリアを考えるうえで参考になります。これからも、キャリアを考える視点を広げてもらえるキッカケづくりをしていきたいですね。（談）



進化する大学 2008年度専門職大学院「認証評価」

「一橋ICSはワールド・クラスMBAカリキュラムであり、特筆すべき優れた教育

2009年3月25日、国際企業戦略研究科(ICS)は、認証機関であるNPO法人ABEST21による認証評価を獲得しました。これは、文部科学省の認証を受けた第三者機関による定期的な評価を5年以内の周期で受けることが、専門職大学院に義務づけられていることによります。認証評価を受けた背景や、認証評価そのものについて、竹内弘高研究科長、大園恵美准教授、野間幹晴准教授、ABEST21の伊藤文雄理事長にきいてみました。なお、ABEST21は国内で最初の経営分野の認証機関です。



国際企業戦略研究科長
竹内弘高

MBAを知的リーダーとしてリスペクトされる存在にしたい

2003年に専門職大学院制度ができて、現在ではかなりの数の経営分野の専門職大学院が存在します。せっかくのMBA(経営学修士)ですから、知的リーダーシップの面でリスペクトされる存在にしたいと思っています。そこで、いくつかの大学院とともに、MBAのスタンダードづくりを試みたこともありました。経営分野では国内初の認証機関であるABEST21を立ち上げた伊藤理事長の働きかけによる試みでした。

今回の認証では、国際経営戦略コースの教育研究は、「評価基準のほとんどが満たされ、教育研究の質の維持向上が十分期待でき、非常に優れている」教育プログラムと認定されました。そして、金融戦略・経営財務コースは、「評価基準が大体において満たされ、教育研究の質の維持向上が期待でき、優れている」教育プログラムとの認定です。また、「特筆すべき優れた教育プログラム」であるとして、「ワールド・クラスMBAカリキュラム」と評価されたことは、学生の個性を存分に伸ばせるような教育を行っている証といえます。

ICSが最初の認証専門職大学院のひとつとなったこと

で、よいロールモデルになるのではないかと思います。これからは、MBAコミュニティづくりをサポートするほか、ABEST21が日本発の認証機関として、アジアでも存在感を発揮できるように支援していきたいと思っています。

なお、認証評価証授与式後のディナーパーティで、ヨーロッパの認証機関EFMDの副理事長とお会いした際に、日本初のEQUIS認証MBAプログラムとなるべく、同機関の認証を受けるよう働きかけられたこともあって、国際認証も受けることになりました。(談)



プログラム」と認証される



NPO法人ABEST21理事長
伊藤文雄氏

MBA教育の質の維持向上を大学院とともに考える認証評価を実施

わが国初の経営大学院認証評価機関

専門職大学院は、5年以内の周期で認証を受けることが文部科学省から義務づけられています。法科大学院の認証機関は早くから設置されましたが、ビジネス系のものはありませんでした。未整備のままでは、制度としても立ち行きません。ABEST21は、グローバルネットワークを広げており、海外のビジネススクールとも積極的な情報交換を行ってきました。ビジネススクールの教育の質をアジア全体の問題として捉えて考えていこうと、文部科学省と相談を重ねたのです。こうして2007年にわが国初の経営大学院の認証評価機関として認証を受けることになりました。

最初に認証評価を行ったのは、一橋大学大学院国際企業戦略研究科のほか、青山学院大学大学院国際マネジメント研究科、神戸大学大学院経営学研究科、筑波大学大学院ビジネス科学研究科の計4大学院です。約1年半の審査により、4大学院ともABEST21の認証評価基準を満たしていることが検証され、認証されました。

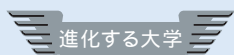
国際的視点・個性伸長・PDCAを評価

認証の流れは、

- (1) 認証評価申請の受理
- (2) 自己点検評価の予備分析をした「認証評価計画」の評価
- (3) 18の基本視点と81の細目視点で自己点検評価を行った「自己点検評価報告」の評価
というステップを踏みます。

経営大学院の使命は、国際的に通用する高度専門職業人の育成です。それを実現するために、まったく新しいグローバルな視点からの認証評価を行いました。評価の基本的な視点は、(1)グローバルな視点での評価、(2)個性の伸長に資する教育の評価、(3)教育の質を改善していく計画・実行・評価・改善(PDCA)サイクルを促す評価の3点です。以上の視点で評価することで、世界に通用する教育であるという質の保証をしようというわけです。

評価は、認証評価委員会、専門審査委員会、ピュアー・レビュー・チームという3つの委員会により実行されます。まず、5名からなるピュアー・レビュー・チームが書面審査



と現地調査を行います。専門審査委員会は認証評価委員会の諮問を受けて認証評価審査結果(案)をまとめます。その結果を受けて認証評価委員会が、グローバルな視点から評価を行うのです。評価に際しては、評価基準の充足度ばかりではなく、教育研究上の目的を実現するための戦略計画の実現可能性、改善計画を実行するアクションプランの適切性などもチェックしています。

なお、認証評価委員会の委員長は、カリフォルニア大学サンディエゴ校レディー経営大学院院長のロバート・サリバン氏。岡村正日本商工会議所会頭、小枝至日産自動車名誉会長はじめ委員の約7割は企業人で、産学連携、国際交流を意識した審査を行っているのも特徴です。

教育改善を継続できる仕組み

認証評価にあたっては、認証を受ける側の意識改革が重要になります。評価をする側と受ける側とが対峙するのはなく、よりよい教育を行うためという同じ目標に向かって信頼関係を築きながら、認証作業を進めていくことが重

要なのです。当然ながら、認証結果がよければそれでよしというわけではありません。自ら改善点を探し出し、改善を継続しなければならないのです。ですから、将来の課題と解決計画などを年に1回報告してもらって、そのサポートを行っていきます。現場の先生方が教育改善の情熱を持ち続けられるような仕組みをつくったのです。

この4月にヨーロッパの認証評価機関EFMDと国際連携推進の協定書を取り交わし、ヨーロッパ基準の認証評価も意識してグローバルスタンダードな認証評価基準を確立していきます。すでに、マレーシアのマネジメント科学大学ビジネススクールの認証評価を行うことが決まっています。

認証評価を通じて大学院も認証評価機関も、ともに大学院の教育の質に対して責任を持つことになります。ABEST21は各国を代表するMBAプログラムとネットワークを持っていますから、単独ではできないような交流支援などのサポートも行っていきます。(談)

《ICSの認証評価結果》

一橋大学大学院国際企業戦略研究科経営・金融専攻 (経営専門職大学院)

ABEST21が定める経営分野専門職大学院認証評価基準に適合。

国際経営戦略コースの「教育研究の方策」

「評価基準のほとんどが満たされ、教育研究の質の維持向上が十分期待でき、非常に優れている」教育プログラムとして認定。

金融戦略・経営財務コースの「教育研究の方策」

「評価基準が大体において満たされ、教育研究の質の維持向上が期待でき、優れている」教育プログラムとして認定。

一橋ICSの「ワールド・クラスMBAカリキュラム (World-class MBA Curriculum)」

「体系的な教育課程の編成において優れた取り組み」に該当する特筆すべき優れた教育プログラムとして評価。

要改善点

「教育研究上の目的」

国際経営戦略コース及び金融戦略・経営財務コースにおいてステークホルダーの積極的な意見聴取への取り組みとその意見聴取プロセスの明確化が課題。

「教育課程等」

国際経営戦略コースの「教育研究上の目的」に即した科目編成へのより強力な取り組みが望まれた。金融戦略・経営財務コースにおいては、産学連携のコミュニケーションのより一層の強化及び他研究科(あるいは専攻)の授業科目相互履修制度の一層の整備が望まれた。



国際企業戦略研究科
准教授

大園 恵美

国際基準に向けて組織的に脱皮するきっかけ

認証評価では、ICSの課題として、「ステークホルダーの積極的な意見聴取への取り組みとその意見聴取プロセスの明確化」が挙げられました。学生のニーズの把握や学生からのフィードバックには問題がないと思います。しかし、企業からの意見聴取は、各教員が企業と有機的なネットワークで繋がっているため、それに特化した仕組みを設けていたわけではなく、仕組みが外からは見えづらかった面がありました。これまでは上手く機能してきましたが、これからは、よりフォーマルなプロセスを踏んで明示的に対応していく必要があります。こうした課題を徹底的に洗い直そうと、教員は皆前向きに考えています。現在、ヨーロッパのEFMDによる国際認証を受ける準備に入っています。この認証評価を国際基準に向けて組織的に脱皮していくいい機会にしたいと思います。(談)

《ABEST21の認証評価基準》

ABEST21 BUSINESS ACCREDITATION STANDARDS

ABEST21は経営大学院におけるマネジメント教育の質を保証する認証評価を目的としている。MBAを授与する経営大学院が認証評価の対象である。審査は、受審の資格審査から始まり、基本視点によるギャップ分析をした「認証評価計画」の審査及び細目視点によるギャップ分析と改善課題計画を示した「自己点検評価報告」との審査によって、認証評価が決定される。ABEST21は認証評価をした後は、経営大学院の改善計画の履行を検証し、その教育の質の維持向上に責務を負っている。

CHAPTER 1 MISSION (教育研究上の目的)

基準1：教育研究上の目的

認証評価を申請する専門職大学院（以下「申請大学院」という。）は、教育研究の活動の意思決定の指針となる教育研究上の目的を明確に定めていなければならない。申請大学院は、教育研究上の目的を、ステークホルダーの意見を聴取するプロセスによって明確に定め、定期的な検証及び改正を行い、学則等に周知公表していなければならない。

基準2：教育研究上の目的達成の重要な要素

申請大学院の教育研究上の目的は、経営分野の高度専門職業人養成に重要な要素を含む内容のもので、申請大学院の属する組織である大学の教育研究上の目的に適合していなければならない。

基準3：教育研究上の目的の継続的な検証

申請大学院は、教育研究上の目的を定期的に検証していくプロセスを定め、教育研究環境の変化に対応して教育研究上の目的を見直していかなければならない。

基準4：財務戦略

申請大学院は、教育研究上の目的達成のために、必要な予算を確保する短期的及び長期的な財務戦略を有していなければならない。

CHAPTER 2 EDUCATIONAL PROGRAMS (教育課程等)

基準5：学習目標

申請大学院は、教育課程を体系的に編成し、イノベーションと知見、グローバル事業及び科学技術の普及等といった要素を含む明確な学習目標を定めていなければならない。

基準6：教育課程

申請大学院は、教育研究上の目的達成のために、教育課程の体系的な編成をしていなければならない。申請大学院は、教育課程を編成するプロセスを有し、絶えず検証していかなければならない。

基準7：教育水準

申請大学院は、教育課程において学生の学習目標を明確に定め、学習目標の達成を保証する学習環境及び学習指導体制を整備していなければならない。

CHAPTER 3 STUDENTS (学生)

基準8：求める学生像

申請大学院は、申請大学院の教育課程の教育を受けるに望ましい志願者層に対して、入学者選抜を受ける公正な機会を提供していなければならない。

基準9：アドミッション・ポリシーと入学者選抜

申請大学院は、アドミッション・ポリシー（入学者受入方針）を明確に定め、周知公表していなければならない。また、申請大学院は、アドミッション・ポリシーに従って、入学者選抜において入学者の適性及び能力等を客観的かつ厳格に評価していなければならない。

基準10：学生に対する経済的及び職業支援

申請大学院は、学生が教育課程の授業の履修に専念できるよう、学生支援体制を整備していなければならない。

基準11：教育研究の質保証のための取り組み

申請大学院は、経営分野において国際的に通用する高度の専門職業能力を修得した学生を社会に輩出していくために、教育研究の質の維持向上を図る取り組みをしていなければならない。

基準12：学生の学業奨励

申請大学院は、教育研究上の目的達成のために必要な学生の学業奨励の取り組みをしていなければならない。

CHAPTER 4 FACULTY (教員組織)

基準13：教員組織

申請大学院は、教育研究上の目的達成のために必要な教員組織を整備していなければならない。

基準14：教員の資格

申請大学院は、教育研究上の目的達成のために必要な教育上の指導能力を有する教員を確保していなければならない。

基準15：教員に対する教育研究支援

申請大学院は、教員の教育研究活動の推進のために必要な教育研究環境の整備をしていなければならない。

基準16：教員の任務

申請大学院は、教育研究上の目的達成のためにステークホルダーとの意思疎通の関係を維持し、教員に学術研究の推進を求め、教育研究上の目的達成を図る授業の実現を求めていかなければならない。

CHAPTER 5 SUPPORTING STAFF AND INFRASTRUCTURE (管理運営と施設設備)

基準17：管理運営

申請大学院は、教育研究上の目的達成のために、教員の教育研究の活動を適切に支援していく管理運営の体制を整備していなければならない。

基準18：施設支援

申請大学院は、申請大学院の教育研究上の目的達成のために、教育研究の施設及び設備等を整備していなければならない。



国際企業戦略研究科
准教授

野間幹晴

コースの壁を超えて課題解決に取り組む

膨大な資料作成など、認証評価を得るのは容易ではありませんでしたが、いろいろと得たものがあります。例えば、各教員が暗黙知として共通の理解をもっていたものの、形式知になっていないため、ステークホルダーからわかりにくいという指摘がありました。またメンター制度やビューアー・レビューを通じて、他大学のベストプラクティスを学ぶことができました。

ABEST21に指摘された課題を解決し、EFMDによる認証評価を受けるためには、国際経営戦略と金融戦略・経営財務のコースの壁を超えて課題解決に取り組む必要があります。これらは、ICSにとっての新たなチャレンジとして取り組もうと思っています。（談）

コーポレート・ファイナンスに関する新しいアプローチで、 アカデミズムに貢献していくのが我々の仕事。

理論と実証研究の両輪があって 真実が明らかになってくる

コーポレート・ファイナンスは、企業や投資家の視点から資金調達、投資行動、配当政策などについて研究する学問です。私は企業価値を高めるための投資行動の意思決定と投資のための資金調達法などについて、さまざまなデータを駆使して、統計的に検証する実証研究というアプローチで研究を行っています。

アメリカでは、国家予算でデータを蓄積しており、すべての研究者が使えるようになっていますが、残念ながら日本ではそうした仕組みはありません。そこで外部資金を獲得して、自分たちで



データを調達して、データを購入してから研究に取り組む必要があるのです。あるいは、有価証券報告書など紙ベースのデータから必要な部分をパソコンに手入力しなければなりませんから、自ずから狭い範囲のデータしか活用ができないのです。欧米各国の研究環境と比べると、20年は遅れていると思います。常に世界の最先端を意識して、新しいアプローチ、手法など吸収しながら研究を進めていますから、研究自体の遅れはありませんが……。

そんな環境にあってもなぜ、コーポレート・ファイナンスの実証研究を行っているのか？ 実証研究なしには規範的な議論しか行われなくなってしまうからです。現実に起こっているデータに基づいて、企業行動を明らかにしていくことで、ロジカルな研究だけでは見えてこなかった新たな発見があります。

たとえば、日本はメインバンクによるガバナンスが働いてきました。一方、アメリカでは市場によるガバナンスが働いています。

それによって企業行動がどう変わってくるのかを比較するには、実際のデータに基づいた研究が必要になってきます。理論と実証の両方があることで初めて面白いことがわかってくるし、真実が明らかになってくるものだと思います。

融合しつつある アカウンティングとファイナンス

コーポレート・ガバナンス研究の歴史は1960年代まで遡れますが、日本においてきちんとした研究対象になったのは、ここ15年ぐらいのことです。日本で注目を集めるようになってきたひとつの理由は、株主構造の変化が挙げられます。2000年代に入ってからスチールパートナーズや村上ファンドなど世界的なファンドの活躍が記憶に新しいところです。NHKドラマ「ハゲタカ」での同族経営会社は、まったくガバナンスとはかけ離れた経営を行っています。また、伝統的な日本企業はガバナンスを意識していませんでした。そうした企業に対しても、外資によるM&Aがあり得るわけですから、いやでもガバナンスに対する認識を深めていく必要があるのです。

そして、コーポレート・ファイナンス。日本企業は会計ベースで考えていますが、そこに経済学の知識が融合されていないと問題が生じてきます。典型的な例が、「資本コスト」。これまでの日本企業は、株主資本コスト 株式で調達した資金に対するコスト を、会社から外に出るお金である配当としか認識してきませんでした。しかし、本来の資本コストには、「次の資金調達をどうするか」という発想が不可欠です。つまり、資金の提供者からどの程度の期待がなされているかを考えておく必要があるのです。当然、配当のみを期待している投資家はありません。株式上昇によるキャピタルゲインへの期待などがそこにはあるはずで、その期待を意識して、最低限の期待に応えることが企業価値を高める出発点になるのです。

ビジネスでは、限られた資源の中から選択をしながら事業を行っていくわけですから、選択しなかった機会に源をもつ費用との比較も考慮しなければなりません。つまり、経済学のオポチュニティ・コスト（機会費用）という発想も、コストを考えるうえで重要になってくるのです。

当然ですが、現在の会計には減損会計とか退職金関係など、新しい考え方が含まれています。退職金では、将来退職金として支給する金額を確保するために現時点でどれくらいの資金を保有していればいいのかを計算して財務諸表に載せています。つまり、

将来のことを現在評価するわけで、これはファイナンスの考え方です。アカウンティングとファイナンスが融合しつつあるのです。

これからの人材に必要なのは 各専門家をつなげ、統合する能力

モノの価値は、将来にわたってどれくらいの効用が得られるかによって決まってきます。将来にどれだけの便益が発生するかを予想しなければならないわけで、その予想をディスカウントして現在の時点で評価することで価値が決まってくるのです。ファイナンスでは、将来を予測できる能力とディスカウントして考えられる計算ツールを身につけていかなければなりません。

しかし、これからの企業では、ファイナンスを知っているだけでは役立ちません。ほかに、アカウンティング、マネジメント、マーケティングなどの知識も必要なのです。そのすべてに精通している必要はありませんが、それらを統合できる人、概略は押さえていてそれぞれの専門家をつなげられる人を育てていきたいと思っています。

グローバルな時代ですから、国全体で日本のマーケットをいかに活性化させるかが必要になっています。日本のローカルな条件で株式市場がゆがめられていたり、株価の値付けがゆがめられていたりすると、アメリカや中国の企業に買収されてしまいかねません。日本の制度は本当に健全なのかを考えていける人材もまた必要なのです。

企業行動の変化の因果関係を 想定して分析、検証していく

研究にあたっては、いま起こっている現象の背景にはどんな問題が隠されているか、その問題は何が起因となっているか、仮説を立てて分析します。たとえば、取締役改革をしている企業は、なぜそれを行っているのか。株主からのプレッシャーか、同業他社がやっているからか。あるいは、業績がいいときにやっているのか、悪いときにやっているのか。こうした要因をひとつひとつデータに基づいて分析して明らかにしていくわけです。さらには、改革を行った企業は、次にどんな行動を取るのか。たとえば、取締役改革をした企業は、株主配当や投資行動に変化があるのかといった、企業行動の変化を見るわけです。これに対する市場や投資家の反応はどうなっているのか、企業価値は変化をしているのか、といった変化も相上り上ります。一連の因果関係を想定して

分析し、検証していくわけです。また、大量のサンプルを使うことで、日本企業の行動分布が明らかになります。特定の行動を取ったグループの代表的な企業はどこで、どんな企業特性があるかといったケーススタディにつなげていくこともできます。

アカデミズムに対して、わずかでもいいから新しいものを出して貢献していくのが我々の仕事です。欧米の最先端の研究でも行われていないようなことを目指して、仮説を立てて検証しているのです。ところが、その仮説が現在ではデータがないため検証できないということがあるわけです。データが蓄積されている欧米ではできているのに、日本ではできないというのは残念ですね。

日本の経験を生かして アジアとの架け橋となる

実証研究で明らかにしたいのは、日本企業および投資家の行動であり、日本企業が今後どんな行動をとっていったら企業価値が上がり評価されるかということです。

スタンフォード大学の青木昌彦先生は、東ヨーロッパの発展に日本の経験が役立つのではないかと指摘しています。戦後の廃墟から急成長した、まれな国のひとつが日本です。資源が希少ななかで、どうして急成長を遂げたのか。これをガバナンスの視点から見て、社会主義から資本主義に変わったトランジション・エコノミックスの国に政策提言しているのです。

一橋大学もICSやH-MBAなどミドルマネジメントやトップマネジメント教育に力をいれ始めています。社会経験者が学生になりまた社会に戻っていくわけですから、我々の研究は社会からも期待されている面があるといえます。

日本企業が活性化するには、欧米から成長しているアジア市場にシフトしていく必要があります。日本企業がそこでどうするか、現地の企業がもっと成長するにはどうしたらいいのか。日本の経験を生かして、アジアといかにうまく架け橋を架けていけるかが、これからは重要になってきます。(談)



商学研究科教授

蜂谷豊彦

Toyohiko Hachiya

1985年一橋大学経済学部卒業(美濃口武雄ゼミ)、1993年一橋大学大学院商学研究科博士後期課程修了(伊藤邦雄ゼミ)。同年東京工業大学工学部助手、1994年青山学院大学経営学部専任講師、1996年青山学院大学経営学部助教授、1998年東京工業大学大学院社会理工学研究科助教授、2009年一橋大学大学院商学研究科教授。主な著書に、『基礎からのコーポレート・ファイナンス(第3版)』(中央経済社)、『キャッシュフロー会計と企業評価(第2版)』(中央経済社)、『企業経営の財務と会計』(朝倉書店)などがある。

清朝 日本統治 国民党支配
 ジェンダーの視点から台湾人の意識の変遷を探る

初来日のリムジンバスで感じた ジェンダー・カルチャーショック！

あれえ、布団が干してある！ 1992年に初来日した私は、成田空港から都心に向かうリムジンバスで興味深く景色を眺めていました。すると布団干しをしている家々が、何軒も目に飛び込んできたのです。ちょっとしたカルチャーショックでした。

布団が干してあるということは、誰かが家にいるということです。恐らく家には「主婦」がいるのだらうと思いました。台湾は共稼ぎが普通で、主婦という概念はありません。また、主婦が家事のかたわら短時間勤務するパートタイムという勤労形態も、ほとんどありません。男性も女性も基本的には同じ勤務形態を取っているのです。生活習慣や文化的な差異には、まったくといっていいほど違和感はありませんでしたが、「主婦」という存在があり得ることには驚きました。さらに、日本の女性に結婚＝就職という選択の道が存在していることにも驚かされたものです。

ナマの人間への関心から 研究テーマを変える

私の研究テーマは、近代台湾社会史。日本の植民地統治に対する台湾社会の側の受け止め方を問題にしています。実は、台湾大学では政治学を勉強していました。ところが、大学3年生後半から次第に、政治学にナマの人間が出てこないこと

に不満を感じるようになったのです。こうして、台湾史に目が向くようになってきました。なかでも日本の統治時代に興味を持ち、研究テーマとするようになったのです。やがて、近代日本史との



かわりや、違った学問分野にも触れてみたいと思うようになったことから、来日して東京大学大学院で勉強するようになりました。

「ジェンダー」「女性」を切り口にしたのは、先行研究に対する不満というか、自分が知りたいと思っていることがあまり研究されていなかったからです。植民地支配のナマの人間への影響は、2つまたは3つの世代に及ぶ長いものがあり、それが台湾人にどう受け止められ、時間の経過とともにどう変わっていったのかを知りたいと思っていたのです。

「無から有へ」の教育の転換を体験した 近代の台湾人女性

清朝から日本統治、国民党支配……女性は男性とはまた違った人生を送ってきました。例えば、日本の教育を受けた世代の女性は、妻として、母として家庭内での役割を担うことが期待されていました。それが、戦後に大きな転換期を迎えたのです。就学率をみても日本統治時代の台湾人女性の場合は、まだまだ低いものでした。戦後になって義務教育化されたことは、ひとつの転機となったといえます。

なお、都市のエリート層と地方の農民層とでは、同じ台湾人といっても「日本経験」に濃淡があります。それによって、戦前から戦後の時代への対応も違っているはずです。そこに、私は興味を持っています。

エリート層は、日本統治以前の漢学の伝統から、日本教育、国民党の教育への転換がありました。一方、女性は「無から有へ」の転換です。ほとんど教育を受けていなかった状態から、近代教育へと変わったのです。といっても、必ずしも受け身であったわけではありません。家族における地位を意識しながら知にアクセスする機会をつかみ、自己実現してきました。こうして、新しい女性層が生まれてきたのです。

1930年代生まれの世代は、生まれたときから植民地統治の基盤が確立していて、日本語が公用語でした。その状況が続く前提で社会を認識していたと思われます。その中で自分が置かれた位置を判断しつつステップアップを図って

いたでしょう。

こうした世代差や受けた教育の差、ジェンダーの違いによって、植民地支配への認識や世界観の形成にも違いが出てきます。史料では見えてこない民衆の姿を見いだすためには、こうした視点からオーラルヒストリーを構築していかなければならないのです。

日本のジェンダーを考えるヒントとなる 台湾のジェンダー事情

台湾では主婦はほとんどいませんし、勤務はほぼ男女同等で女性管理職比率は高いです。また、ジェンダーの偏りを無くすために、台湾の諸政党は、選挙の際の候補者名簿で、どちらかの性が四分之三を超えないことをルールとして掲げています。ジェンダーに関しては、台湾はかなり先進国とされています。来日してジェンダー・カルチャーショックを受けた私ですが、ジェンダー問題は、民族の特質というより男女間の経済力に起因する側面が強いと思います。同じ経済力を持っていれば、家庭内、そして社会におけるジェンダー関係も異なってくるはずで、制度改革が進めば、伝統的な社会規範を変えていくことが重要になってきます。

台湾での女性運動の争点は、給与問題や教育上の問題、職場での問題、採用人事の内規づくり、さらには不平等なジェンダー関係の再生産を阻止することなどになっています。教育現場におけるジェンダー関係の再生産阻止とは、男性と女性の役割を決めつけるようなことを排除すること。例えば、教科書のイラストで、母親が台所で料理をしていて、居間で父親が新聞を読んでいる、といったシーンを紹介するとします。これは、イメージとして男性の役割、女性の役割を決めつけてしまっています。新しい世代の親として、男性、女性の役割をもっと自由に捉えられるようにしようということです。

日本では変化の手本を欧米に求めることが多いですが、社会条件の似通ったアジアの現状も参考になることが多いと思います。台湾の歴史と現状を日本に紹介することは、意味があると考えています。(談)



社会学研究科准教授

洪 郁如

Yuru Hung

1991年8月台湾大学法学院政治学系卒業(法学学士)、1993年4月東京大学大学院総合文化研究科地域文化研究専攻修士課程入学、1995年3月同課程修了(学術修士)、1995年4月東京大学大学院総合文化研究科地域文化研究専攻博士課程進学、1998年9月同課程単位取得満期退学(2001年学術博士)、2002年4月明星大学人文学部専任講師、2005年4月同助教授、2007年4月同准教授、2008年4月一橋大学大学院社会学研究科准教授。著書に、『近代台湾女性史 日本の植民統治と「新女性」の誕生』(勁草書房)などがある。

連載企画

世界を解く

第十五回テーマ

「 変わる 」

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15回のテーマは、「変わる」。

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「変わる」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 「変わりゆく同じもの」

言語社会研究科教授 糟谷啓介

久しぶりに高校の同窓会などに行くと、「いったい誰？」と思わせる顔に出くわすことがある。それでも、薄くなった髪の毛やしわの寄った顔のなかから、だんだんかつての笑い顔が浮かんでくると、まるでレンズのピントが合うように、目の前の顔と昔の顔がぴったり重なる瞬間が訪れる。「やっぱりあいつか！」というわけで、するといまの表情が何の違和感もなく生き生きと動く様子だけが見えてくる。過去は安らかに現在のなかに溶け込んだのだ。

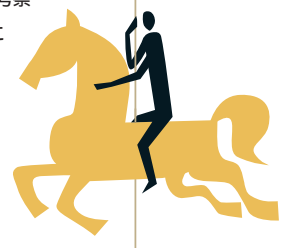
たしかに、あるものが「変わった」と分かるためには、変化を超えて「同じ」なかが保たれていなければならない。それがなければ、そもそも変化があったことさえ気がつかないだろう。しばらく前に、大学生のころを過ごしたキャンパスを訪れたことがある。しかしわたしには、そこがまったく別の場所としか思えなかった。なにしろ昔を思い起こさせるきっかけが何も残っていないのだ。くすんだ灰色の二階建ての校舎は高層ビルと見まがう建物に変わっているし、寒々とした講堂は影も形もなくなっている。ところが、かたすみに昔のままの図書館の建物をふと発見したとき、そこを起点にして、次々に記憶の断

片がよみがえってきたのだから不思議である。

わたしは『猿の惑星』という映画を思い出す。主人公の宇宙飛行士は、猿が人間を支配する惑星に不時着し、そこで奴隷にさせられてしまう。ついに脱出に成功したのはいいが、逃げる途中でくわしたのは、浜辺に自由の女神像が無残に埋もれている姿であった。映画は主人公の「地球だったんだ！」という悲痛な叫びで幕を閉じる。実はその惑星は2000年後の地球だったというオチである。女神像の残骸のおかげで、主人公はそこが地球の変わり果てた姿であることを発見できたのである。

わたしはこれらのエピソードを通して、記憶と痕跡、事物の変化と同一性の関係について考察

を巡らしたのであって、なにもいまの大学が「猿の惑星」と化しているなどということをおもうとしているわけではまったくない。くれぐれも誤解なさらないようお願いしたいものである。



来年は21世紀の最初の10年間の最後の年です。時がたつのは早い。社会が変化するスピードも本当に速い。アメリカでは2004年にブッシュが再選されたかと思ったら、オバマが大統領になりました。大きな歴史の転換となる出来事でした。ヨーロッパではEUという壮大な実験も進んでいます。

身近な生活もどんどん変わっています。インターネットを使う人は最近の10年で10%程度から80%へと迫る勢いで増えています。電車ではほとんどの人が携帯電話を見ているようになりました。大学では留学生の数がどんどん増えています。

大規模組織の時代だった20世紀

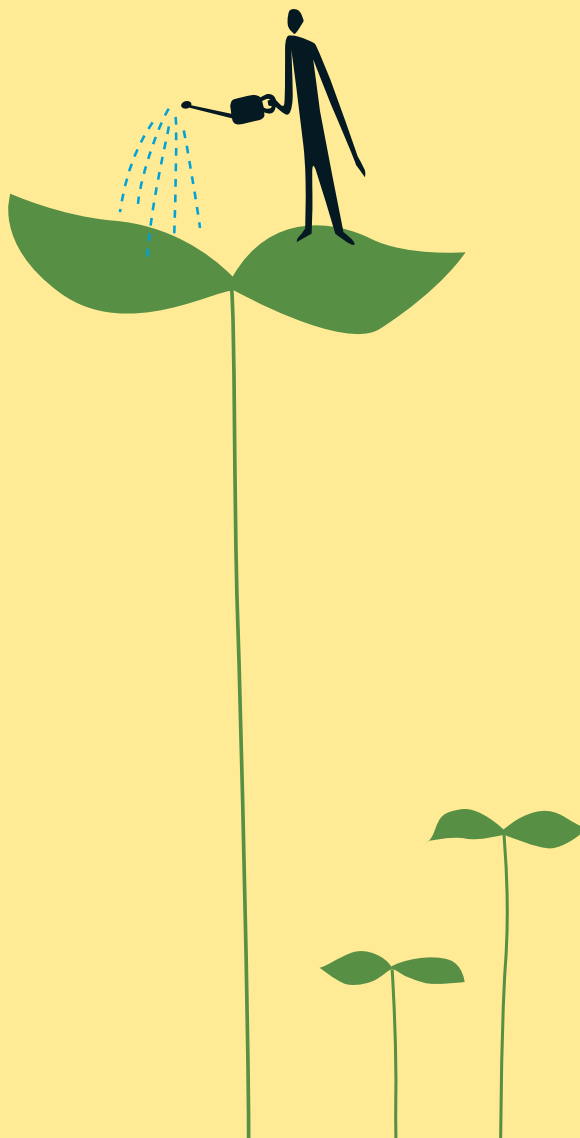
企業も大きく変わってきています。GM、GE、デュポン、フォード、IBMなどに代表されるように、20世紀は大規模組織の時代でした。多くの優秀な科学者を集め、組織的な調整の下で研究開発をしたベル研究所。T型フォードに代表される大量生産。大量販売のウォルマート。アメリカで生まれたこれらのビッグビジネスが市場を席卷したのです。

なぜ20世紀は大規模組織の時代だったのでしょうか。これは取引コストという観点から説明されています。資本主義社会では製品やサービスは市場を通じて取引されます。その場合、取引の相

手を探したり、製品やサービスの品質を確認したりしないといけません。相手が信頼できる取引相手なのかを調べることも場合によっては必要です。財や取引の性質が単純な場合には、これらのコストは小さくて済みます。製品の技術や取引が複雑であったり、不確実性が高かったりする場合には、取引をするためのコストが高くなってしまいます。取引コストが高くなった場合には、市場で取引するよりも、その取引を組織内で行ったほうが効率性が高くなります。もちろん、取引を内部化して、組織内で行うのにもコストがかかります。市場で取引したほうが安ければ企業は市場での取引を選択しますし、高ければ組織の内部にその機能を統合しようとするわけです。

20世紀には、この取引コストが高かったため、市場で取引するよりも組織内に内部化したほうが高い効率性を得られる場合が多かったのです。原材料を他の企業から買ったり、製品の流通を他の流通企業に任せたりするよりは、自社内にそれらの機能を内部化したほうがはるかに効率的でした。そのため企業は垂直統合を進め、大規模企業が登場したのです。もちろん、市場と組織の間の中間的な取引のパターンもありました。しかしやはり大規模企業が大きな役割を果たした世紀だったのです。自社に多くの経営資源を集めておくことによって、ビジネス・チャンスにより早く対応することが可能になりました。大企業

「変わる」から
「変える」がイノベーション



は中央研究所を設けて、そこに多くの科学者やエンジニアを集めて研究開発を組織的に行うことによって、多くのイノベーションを創り出していったのです。

巨大化した組織を効率的に運営していく方法も考えられていきました。様々な工程管理や管理会計の手法も開発されていきました。組織構造の変革がなされ、組織は階層的な構造を備えるようになりました。多様な業務を効率的に管理するためには、トップ、ミドル、ローワーといった階層的な構造が適していたのです。仕事を細分化し、一人一人の情報処理の量を制限して、その効率性を高める階層的な構造は、大規模組織の管理には不可欠なものとなっていきました。そこで、登場したのが専門のマネジャーでした。取引の調整は、市場の見えざる手によるものから、組織の見える手（専門の経営者）へと移ったわけです。

20世紀パラダイムの変更

21世紀になっても大企業は相変わらず経済社会の中で大きな重要性を持っています。ただし、少しずつ変化が起きています。

1946年にコンピューターENIACが開発されてから50年後、コンピューターはネットワークでつながれ、デスクの数だけコンピューターが設置されるようになりました。ネットワークでつながれた高性能のコンピューターは、情報の蓄積とその伝達の効率性を飛躍的に向上させただけでなく、双方向性の情報のやり取りや分析にかかるコストを圧倒的に低減させています。取引にかかる情報コストが低下したのです。これは、20世紀モデルの企業像に大きな変更を迫るインパクトを持っています。情報コストが低下したことによって、取引コストも低下することとなったのです。その結果、多くの階層を備えた大規模組織を構築する必要性は低下しました。市場を通じて取引したほうが、内部に階層的な大規模組織を抱えるよりも効率性が高い場合が出てきたのです。

例えば、楽天市場で好調な売上を誇っている長野の養鶏場は、インターネット・モールに出店することによって、瞬く間に全国ブランドとなっています。月額5万円を支払ってネット・モールに店をだすことで、日本中に支店を持つことと同じ機能を果しているのです。宅配便を使って流通しているので、全国各地に卵の鮮度を保ったまま配達することができます。販売網を社内に取り込むよりは市場で取引するほうがはるかに効率的となる場合が増えてきたのです。小さな組織でも、アイデア次第で大企業と競争できる機会が生み出されているのです。

技術の複雑性が増してきているので、企業が自分のところだけで技術開発をしようと思っても難しくなっています。自社の中央研究所に研究員を抱え込むのではなく、大学や他の企業と協力して技術を開発する体制に移行しつつあります。良いアイデアや優れた技術さえあれば、小さな組織にも大きなチャンスが広がっているのです。

「変わる」から「変える」に

産業革命以降、技術発展のスピードは加速度的に速くなっていきます。働き方や企業のマネジメントの仕方も変わってきています。大きく変わっていく私たちの社会ですが、変化の多くは時とともに自動的に「変わった」のではなく、誰かが「変えた」ものです。

大きな変化の裏側には、その変革を生み出してきた企業家やエンジニアがいたのです。ヘンリー・フォードは、T型で自動車を大衆化させました。アンドリュー・カーネギーは鋼鉄ビジネスを立ち上げました。トーマス・エジソンは、メンローパークに世界最初の研究所を創った。アルフレッド・スローンは組織の改革や会計手法などの企業経営を大きく変え、大量生産を支える組織を創った。ウィリアム・ショックレーやジョン・バーディーンらはトランジスタを開発し、ロバート・ノイスとジャック・キルビーはICを生み出しました。アラン・ケイはパーソナル・コンピューター概念を創り、ビル・ゲイツはウィンドウズでコンピューターを身近なものにしました。

時代が変わるとともに、技術は進化し、ビジネスも変わりました。これからもどんどん変化していくでしょう。しかし、それは時とともに自動的に移り変わる「変化」ではなくて、誰かが起こした変革なのです。

この「変える」こそイノベーションの源です。シュムペーターは、イノベーションを既存のやり方を創造的に破壊することだと考えました。イノベーションとは、まさに「変わる」ことではなくて、「変える」ことです。もちろん、「変える」試みのすべてが成功し、イノベーションとして結実するわけではありません。多くの失敗はあるでしょう。大変な試行錯誤の連続です。ただし、「変える」試みがなければイノベーションは生まれません。もちろん、何でもやみくもに変えれば良いわけではありません。守っていかねばいけない大切なものもある。それでも守るためには何らかの新しい仕組みが必要になるでしょう。

変化を起こしていくことにおいて大学の役割は少なくない。明治維新後、急速に変化する日本の中で、大学で高度な知識を身につけた人材が次々と登用され、ビジネスを変革していきました。アメリカではスタンフォードやMITなどの大きな大学の周りには新しい産業が興ってきます。もちろん大学だけでは難しい。しっかりとした基礎的な教育も必要です。企業との連携も必要でしょう。でも、やはり、私たちがやっていけないといけなものは、「世界は変わったな」と傍観するのではなく、社会を変えていく人材を送り出していくことです。大学から「変える」を！

変わる
世界を解く



イノベーション研究センター
専任講師
清水 洋
Hiroshi Shimizu

【経営学】

裁判員制度の施行

いま、日本の刑事裁判が大きく変わろうとしている。その変化の主役は、法律家ではない。一般市民の間から抽選で選ばれる裁判員である。裁判員制度を導入するための法律は成立後5年の準備期間を経て、今年の5月21日以後に起訴される事件から適用される。法廷に裁判員が登場するのは、8月ごろになる。

裁判員が登場するのは、殺人、危険運転致死、強盗傷害、現住建造物放火などの重い罪についての刑事事件である。このような事件では、6人の裁判員と3人の裁判官とが、判決を決める。裁判員と裁判官は、一緒に話し合っ、有罪か、無罪か、さらに有罪であれば、どんな刑を科すべきかを決める。裁判員と裁判官は、同等の評決権を持つ。

裁判員候補者は、選挙権を持つ人々の中から、抽選で選ばれる。ただし、よんどころない事情で裁判員を務められない人や、その事件について利害関係を持つ人などは、選任手続の中で除かれる。裁判員は、事件ごとに抽選で選ばれて裁判に加わるという点で、アメリカ合衆国などにある陪審員と似ている。他方、専門裁判官と一緒に評議するという点では、ドイツなどにある参審員と似ている。

日本でも1928年からの15年間は、陪審裁判を行っていた。しかし、太平洋戦争中に戦時を理由に停止されたまま、復活することなく、半世紀以上を経た。その間、法律家でない人々が刑事司法の中で決定をする制度として、検察審査員の制度だけが続いてきた。これは、検察官が事件を不起訴とした判断の当否を審査するもので、起訴さ

れた事件について判断するものではなかった。そのため、重要ではあっても、いわば舞台裏の目立たない存在であった。それに対して、裁判員は、起訴された事件の公判審理に立ち会い、被告人に言い渡す刑を決めるので、格段に大きな権限を行使する。また、裁判の表舞台に登場するから、人々の注目度も高い。

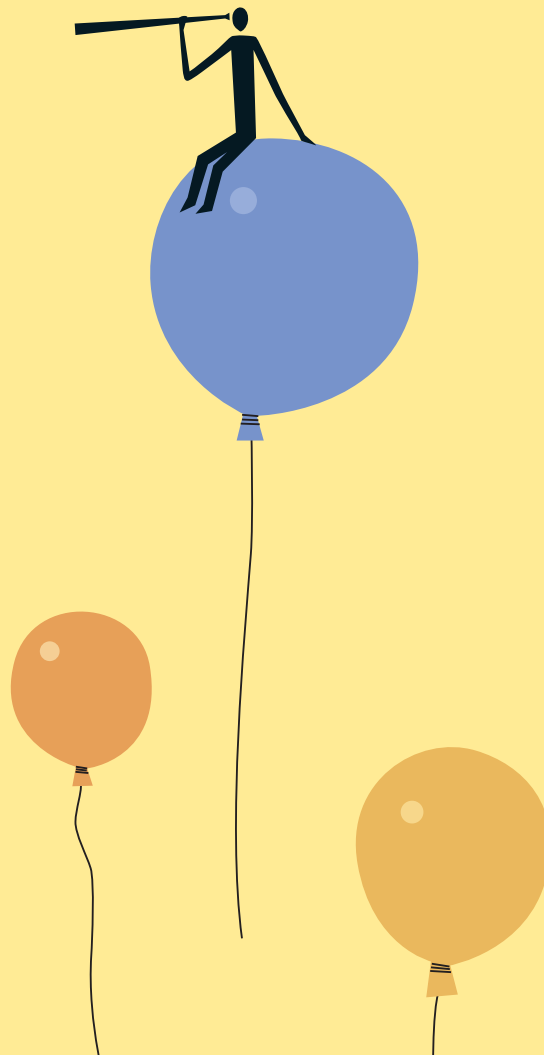
裁判員制度の意味

裁判員が加わることは、大きくいえば、司法に民主主義を導入することである。もっと直接的には、刑事司法の透明度を上げることと、専門家同士の馴れ合いを排するという2つの効果を持つと、私は考えている。

これまでの日本の刑事裁判では、多くの供述調書を証拠として使っていた。供述調書とは、捜査の過程で、警察官や検察官が被疑者や参考人から聞き取った内容を物語風にまとめて、供述者の署名をもらうものである。そこには、聞き取った捜査官が思い描いた事件の構図が反映される。供述調書を証拠として利用することは、捜査官の描いた構図が裁判所に引き継がれることを意味する。そのために、無罪推定という原則が活かされにくい。

また、裁判官は多くの事件を安定的に処理するために、事実を類型化して捉える傾向がある。こういう証拠とこういう証拠があれば、たいていはこのように認定できるというふうな。言い換えれば、事実認定についても相場観を持っている。その相場観は、検察官にも共有されているから、検察官が起訴したとおり、認定されやすくなる。裁判官は、仕

刑事裁判が変わる



事がら多くの被告人に有罪判決をするので、むしろ無罪判決が特別な経験となってしまふ。これも、無罪推定の原則を活かしにくい原因となる。

こうして、これまでの日本の刑事裁判では、有罪・無罪の判断を受ける被告人の99.9%以上が有罪判決を受けてきた。そのことは、被告人の運命は、実は法廷ではなく、警察や検察庁の密室で決まっていたことを意味する。

これに対して、裁判員が加わる法廷では、裁判員に大量の書面を読んでもらうことは無理である。そのため、供述調書の比重は下がり、法廷での証言や供述に基づいて、事実を判断することになる。それによって、捜査官の描いた事件の構図を裁判所がそのまま引き継ぐことは難しくなる。裁判員は、他の事件の経験がないので、一つ一つの事件を新鮮な感覚で見る。また、相場観を持たないから、法廷での検察官、弁護人の立証と弁論に基づいて判断する。これによって、被告人の運命が公開の法廷で決まるようになる。これが、透明度が高まるという意味である。

日本の刑事裁判では、捜査段階での被告人の自白が強要されたものかどうか争いになることが珍しくない。もし、強要された疑いがあれば、それは証拠に採用できないのが、法律の定めである。しかし、これまでの法廷では、被告人が取調べの不当を訴えても、捜査官はそれを否定する証言をするという水掛け論になっていた。そして、裁判所は、自白を一応証拠として採用した上で、自白の内容が信用できるかどうかで、有罪・無罪を決めることが少なくなかった。捜査官が自白を強要した疑いがあると認定することは、捜査官に対する批判を意味する。公務員である裁判官には、それが難しいのであろう。

裁判員の導入を控えて、このような運用に少し変化が現れてきた。裁判官の間から、取調べの可視化するなわち、取調べの録音・録画を求める意見が出るようになった。その理由は、そのような客観的な証拠がなければ、審理の能率が悪すぎて裁判員を付き合わせることはできないし、それなしに自白が信用できるかどうか裁判員に判断させることも難しいということである。ここには、裁判員という市民が加わることによって、専門家同士の馴れ合いができなくなるという現象が生まれている。検察官が、裁判官の相場観に頼れなくなるというのも、馴れ合いがなくなる一例といえるであろう。

裁判員制度によって、法律家たちは、一般の人々に分かるように説明する必要を自覚した。このことは、法律家と法制度の利用者との間の意思疎通を活性化する。医師が患者に対する説明と同意を重視するようになってきたのと、似た変化が起きるであろう。大学での法学教育も、それに応じて変わるべきである。専門用語の檻の中に閉じこもるような法律家を作ってはいけない。

反対論について

他方で、裁判員制度に反対する意見も依然として強い。たとえば、素人に裁判は無理だという主張がある。しかし、事実認定は、検察官の主張が証拠によって疑問の余地のないまでに確かになっているかどうかを判断する作業である。それは、特別な訓練を必要とするものではない。上に述べたように、むしろ「素人」の新鮮な感覚を活かすことに意味がある。検察官や弁護人は、裁判員に分かりやすい立証と弁論を工夫するであろう。法律についての疑問があれば、

裁判官が説明するはずである。

刑を決める量刑の判断は、他の事件とのつりあいが大事なので、裁判官に任せる方が良いという見方はあり得る。私も、実はそのように考えている。しかし、裁判員にこれまでの量刑についての情報を提供した上で、裁判官とは違う感覚で判断してもらうという制度はあり得るし、それは可能である。

裁判員になることは大きな負担だから、強制するべきではないという主張もある。世論調査では、裁判員になることに消極的な傾向がある。たしかに、人の有罪・無罪を決めたり、刑を決めたりすることは、簡単な仕事ではない。重大な責任を伴う役目である。

しかし、初めての経験にとまどいがあるのは、自然である。検察審査員も初めは消極的な人が多いものの、終わった後では、やってよかったという人が多い。裁判員もやりがいのある仕事だから、おそらく多くの人は同じような感想を持つだろうと、私は期待している。もちろんそのためには、法律家たちが、裁判員に分かりやすい審理を実現する必要がある。

裁判員事件の裁判は、大半が数日で終わる。裁判員事件の数は、年間3,000件程度である。1年間で裁判員になるのは、有権者数千人に1人の割合である。なりたくても一生裁判員になれない人の方がずっと多いというのが、現実である。一生に一度数日間の役目を果たすことが、過大な要求であろうか。

死刑制度に反対だから、死刑判決に加わりたくないという意見もある。しかし、本当に死刑に反対なら、積極的に裁判員となって、死刑の適用を1件でも少なくするように努力するのでなければ、一貫しない。もともと、私たちは国が科す死刑について、責任を負っている。それを裁判官だけに任せることで、責任を逃れることはできない。

裁判員を務めた後に、秘密を守る義務が重すぎるという意見がある。これには私も同感で、法律を改善するべきだと思う。しかし、初めから完全な制度を求めるだけでは、新しいことは何もできない。

何が問われているか

裁判員になることは、私たちが暮らす社会の中で起きている問題の解決を考え、決定に参加することである。自分の周りで暮らす人々の人生の重大な局面に立ち会って、その人たちの問題をどう解決すべきか、知恵を出し合って考えることでもある。そのことに重要な価値があると思うかどうか、裁判員制度に対する賛否を分けるのだと、私は思う。

日本近代史の中で、明治維新、大正末の陪審法制定、敗戦後の改革など、刑事司法の変化の節目は、社会変化の大きな節目でもあった。21世紀初頭の裁判員導入を中心とする司法制度の大きな変化が、日本社会のどんな変化を反映しているのか。それは、いま確実に答えることが難しい、しかしたいへん興味深い問いではないだろうか。

変わる
世界を解く



法学研究科教授・
法科大学院教授
後藤 昭
Akira Goto

【刑事法】

21世紀最初の十年

「この国には何でもある。(中略)だが、希望だけがない」という一節が有名になった村上龍の小説『希望の国のエクソダス』の刊行が2000年。同年、村上は、NHKスペシャル『村上龍、失われた10年を問う』にも関わり、いまではすっかり人口に膾炙した「失われた十年」という言葉を広く行き渡らせた。

「変わらなきゃ」という日産自動車のキャッチフレーズは1995年からのものなのだが(「変わらなきゃも変わらなきゃ」が1996年)、この時期は、倒産寸前とまで言われた日産が大きく「チェンジ」していく時期でもあり、ルノーとの資本提携から日本人社長の解任が1999年、カルロス・ゴーンが正式に社長兼CEOとなるのが2001年である。この年4月には、小泉内閣が発足する。

われわれの現在を形作る枠組が、いまから約十年前のこの時期におおよそ成立していることになる。ネオリベリズム的な世界観が、いわば文化の問題として、われわれの中に浸透していった契機を、村上やゴーンは象徴しているだろう。ゴーンが登場は、雇用の構造的な流動化はグローバル化のなか避けがたいものだというレトリックが、「現状」として認識される事態を示していた。村上龍は「あとがき」で、「今すぐにでもできる教育改革」とは、「数十万人を越える集団不登校が起こること」という認識からその小説は出発したと解説しながら、立法化による改革のプロセスは、「その煩雑な手続きが民主主義と呼ばれるわけだが、(中略)それを嫌悪しているわけではない」が、そこには「空疎な論議が多すぎることに苛立っていた」と述べる。あま

りにもタイムリーに、これは、小泉「構造改革」内閣を予言している。彼を受け入れる空気はすでにそこに準備されていたのである。

「変わることに価値をおく世界

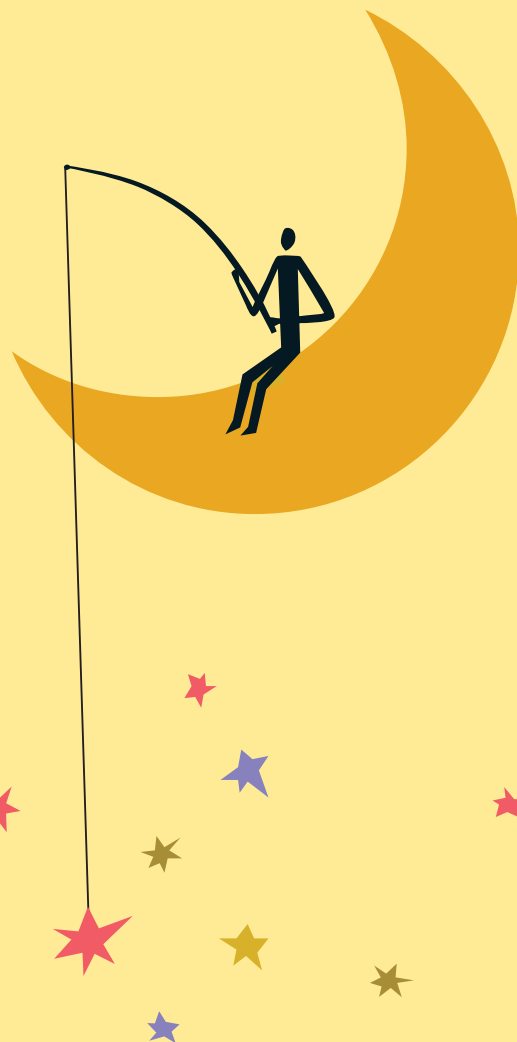
共和党の大統領候補が、家族の価値や強いアメリカを延々と主張してきたように、少なくともここ数代の民主党大統領候補も「チェンジ」をそのスローガンとしてきた。バラク・オバマがひとり変化を求めた大統領候補だったわけではない。クリントン政権も「チェンジ」をうたって当選したのだし、ジョン・ケリーもまた変化を連呼した。オバマの成功が圧倒的だっただけである。

成功が印象的だったからこそ、オバマのレトリックの特異な点がより一層目立つこととなる。簡単に言えば、それは、変化の「空虚さ」である。「空虚」と言っても、必ずしも悪い意味で言っているのではなく、だからこそ、圧倒的な成功ゆえに「空虚さ」が前景化されると言っているのだが、オバマのキャンペーンの現代性と言ってもいいかもしれない。選挙戦の盛り上がりのなかで、「変化」は、どこに向けて変化するかではなく、なにはともあれ「変化すること」それ自体に価値があるのだとして認識された。われわれも合衆国の国民も、オバマの公約や政策を支持したのではなく、「チェンジ」というスローガンにむしろ熱狂したのだ。なにか具体的なヴィジョンがあって、そのヴィジョンの達成のための変化に、われわれは熱狂したのではない。変化は、改革のための道具ではない。そこでは、変化そのものが目標だった。

この奇妙な転倒は、「黒人」の大統領が誕生することに意味があるという認識と通底している。「黒人」が大統領になることそれ自体は、そ

米文学

ネオリベリズムの文化
なぜあなたは
強引に改革をしたいのか？



の大統領が素晴らしい政策をもった素晴らしい統治者であることを保証しない。ある人が「白人」であるか「黒人」であるかはその人の価値や能力とは無関係であると考えがざり、大統領が初の「黒人」であろうと、いつもの「白人」であろうと、その大統領の価値や能力とは無関係である。初の黒人大統領とは、だからこそ、まさしく「チェンジ」そのものである。オバマの肌の色 価値や能力とは無関係な肌の色 は、理念から切断された「チェンジ」を体現している。われわれは、政策の改善や社会の進歩よりも、「変化」を求めている。

60年代の学生運動の流れを引き受けて成立したドゥルーズ/ガタリの『アンチ・オイディプス』、その影響下での理論的な発展として企図されたハートとネグリの『帝国』 こういった（ひと昔前の言葉で言えば、ポスト構造主義的な）革命の思想のひとつの特徴は、左翼的な運動の中心の場を狭い意味での政治から解放し、むしろ日常生活のなかでわれわれが生きて文化こそをその主戦場とした点にある。彼らがラディカルであるとすれば彼らのラディカルさは、「表面的な」政治体制の変革よりも、より「根本的な」われわれの世界観や現実認識の変更を革命の中心に据える、認識論的革命的提示にある。革命はわれわれの認識の中でまず起こり、世界はわれわれの目のなかでまず変わっていくのだ。ハートとネグリは、事実、「いまある自分と異なった自分になること」こそが、革命の基本テーゼであると説明する。革命は、ここで、（たとえばマルクス主義が提示する）理念のための道具ではない。革命はそれ自体が目標なのである。

初の黒人大統領誕生が象徴する開かれた世界は、このような思想を具現している。ポスト構造主義的認識論的革命的枠組は、実際のところ、オバマが具現するような存在の政治に着地することになる。オバマの当選が示すラディカルな変化は、オバマがなにをするかではなく、オバマの存在自体が示す、彼が何者であるかの「政治性」によってのみ測られる。彼がホワイトハウスに存在すること、それ自体が政治的達成なのだ。

ネオリベラルな革命

グローバル化の脅威というレトリックから雇用の流動化を促進し、機会均等な市場の平等性のレトリックから貧富の差を是認（あるいは促進）しようとするネオリベリズム あるいは、日本語で言えば、格差社会 の枠組は、合衆国ではレーガン政権下で始まったものと見なされてきたが、近年では、むしろ90年代のクリントン政権下で、その体制が確立されていった過程が議論の対象となっている。民主党政権下でネオリベリズムが実質的に拡張したという認識は、人種、アイデンティティ、多文化主義を中心テーマとした昨今の民主党の文化左翼的な方針が、それ以前の民主党にとって重要課題であった貧富の差の是正という主題を消し去り、それと取って代わったかたちで舞台上に登場したという点に注意を向けさせる。人種とジェンダーというアイデンティティの問題系は、階級の問題を抑圧することで機能していたのである。

ここで重要なのは、変わることに価値をおくポスト構造主義的革命的枠組 それは、差異そのものに価値をおくポスト構造主義的理論的枠組の延長線上にある は、階級闘争を中心とした旧来のマルクス主義への批判として現れているということ、また、フォーディズムからポストフォーディズムの社会への移行に沿って、多様性を称

揚する価値観を反映した、革命観のヴァージョン・アップとして考案されているということであり、そして最後に、絶え間ない変化を賞賛し、変化し続ける社会における動的安定を求めるその思考が、じつのところ、市民社会の構造を市場原理と実質的に同一視することで成立しているという構図である。文化左翼の革命観は、ネオリベリズムと親和的である。だからこそ、われわれは、ときに、小泉純一郎という総理大臣のなかに、ある種の革新性を見てしまったのだろう。（右であれ左であれ）変化そのものに価値があるならば、小泉は、日本社会に大いなる変化をもたらした偉大な政治家であるに違いない。

オバマ現象の示すもの

ここでこそ、われわれはオバマ大統領のもつ新しさを語るができるのではないかと思う。就任演説の中にも「政府が大きい小さいかが問題なのではなく、それが適切に機能するかどうかの問題なのだ」という一節があるが、既存の二項対立をその土台から棄却し（大きい政府か小さい政府かという議論を無意味だと切り捨て）、新しい問題軸（政府が機能しているかどうか）から、これまでの分裂を統合へと向かわせようというレトリックこそが、調整型の指導者としての政治家オバマの特徴を示している。「ひとつのアメリカ」を標榜するオバマは、黒人を代表するというよりむしろ、種々のエスニック・グループの間で合意をとりつけることのできる調整型の指導者として成功した。

調整型の指導者としてオバマが傑出しているのは、その「調整」が（人種問題に代表されるような）アイデンティティの衝突を回避することができるからである。そして、就任演説において、彼はさらに、「チェンジ」のレトリックの背後にあった「希望」へのアピールを、（独立宣言や合衆国憲法やキング牧師の演説に示されたような）理念に結びつけることに成功した。ゴールなき変化は、最終的に、理念に接続されたのである。

もちろん、現実の大統領オバマが、その実際の政策において、どれだけ有能で革新的な政治家になりうるかは分からない。だが、オバマ現象とも呼ばれうるようなブームの中で彼が示した新たな指導者像は、21世紀のアイデンティティの衝突の世界において、強力で豪腕なリーダーシップこそがネオリベラルな右派であることを示し、多様な意見を調整し、そこに対話と協調と合意形成を目指すことこそが、革新なのだということを示したとは言えるだろう。多数決ではなく合意形成、数の勝利ではなく議論による相互理解こそが、市場原理と議会政治を、ネオリベリズムの暴力と民主主義を、峻別するポイントである。

そこにおいて、解決は、希望ではなく、理想として現れた。必要とされているのは この国に欠けているのは 、本質的には、競争社会において個人が自己実現を達成するために必要な「希望」ではない。それは、社会的公正を実現するための、より普遍主義的な理想であり、理念なのではないか そう彼は問いかけている。

変わる

世界を解く

【米文学】



言語社会研究科准教授
三浦玲一
Reiichi Miura

Captains

「Captains of Industry ~ 知と業(わざ)のフロンティア」

これは、2008年に選定された一橋大学の新しいキャッチフレーズです。

「知」と「業」のフロンティアとは、社会科学諸分野における先端性の追究とともに、
先端的・学際的な社会科学の推進にとどまらず、
社会での実践力を重視してきた本学の伝統を謳うものです。

「Captains of Industry」は時代とともに進化し、一橋大学の進むべき方向を示し続けています。

明治、大正、昭和、平成と続く時代の流れの中で、一橋大学も商法講習所から始まり高等商業学校、
商業に関わる単科大学、社会科学の総合大学へ、さらには大学院大学へと発展してきました。
それに伴って、「Captains of Industry」の中身も、深化し、拡大してきたのです。

昨今の100年に一度といわれる未曾有の経済不況を契機として、世界的に価値観の変換が始まっています。
新たな価値を創造するクリエイターやイノベーターたる「Captains」を時代が求めているのです。

「Captains of Industry」は、単に産業界で活躍する有能な人材というわけではありません。
高い志と批判精神をもって社会や国家の発展をリードする人材のことです。
一橋大学の歩みを振り返ってみると、
時代の節目節目に、「Captains」として、時代を牽引したイノベーターが存在します。
そうした「Captains」が活躍した時代背景、彼らの思想、影響などを振り返ることで、
これからの時代に必要な「Captains」像を考えるヒントとしたいのです。

福田徳三



写真：『如水會々報』1930年(昭和5年)6月第79号からの転載

一橋の黄金時代を彩った碩学

経済研究所長・教授
西澤 保

大正後期から昭和初期にかけて、東京商科大学昇格前後は、「一橋の黄金時代」といわれています。福田徳三、左右田喜一郎、三浦新七、上田貞次郎と充実したスタッフのもとで、学問的視野は世界の水準と動向に開かれていたのです。

そのひとりである福田徳三は、経済学の広い領域における学問的貢献、東京商科大学昇格による世界の潮流に沿った教育の場の改革、多くの門下生の輩出、さらには内務省社会局参与として社会政策を展開してきました。門下生をみると、中山伊知郎、大塚金之助、井藤半弥、赤松要、高島善哉、山田雄三、杉本栄一……、多数の人々が挙げられ

ます。いわば、福田徳三は、一橋のエートスをつくりあげたひとりであり、自身も「Captains of Industry」の必要性を強く唱えていました。まさにこの「Captains」という企画の嚆矢とするにふさわしい人物といえます。

ちなみに、学内には「福田徳三研究会」が発足しています。これは、学問史・学園史アーカイブの基礎を構築することも考え、学問史・学園史を語るうえで象徴的な福田徳三の名前を冠したものです。本記事は、経済研究所長であり、福田徳三の研究者でもある西澤保教授が行った過去の講演資料およびインタビューをもとに構成しました。



ナポリ大学トマス・アキナス銅像の前にて。
写真：『厚生経済研究』(1930年 刀江書院刊)からの転載

福田徳三に導かれてきた 日本の経済学

経済理論、経済学史、経済史、社会政策、マルキシズム、株式会社研究……福田徳三がわが国の経済学の領域に残した業績は広大な範囲に及びます。雑誌『改造』に福田の追悼文を寄せた慶應義塾大学の小泉信三は、「ただ独り博士の学問の開拓者、先駆者として後進を刺激し奨励するその特殊の才能と非凡の性格とに至っては遂に比類を見出し得ぬ所であった。この点でわが国の経済学はたしかに福田博士に導かれて来たといって差し支えない」(1930年6月号)と述べています。小泉によれば、経済学の大概の領域は福田によって開拓され、大概の問題は福田によって提起されたか、重大化されてきたのです。また、赤松要は、「その先行者はありますが、アダム・スミスが世界の経済思想史において巨峯であり、そこから出発してよいと同じ意味で、一橋で、いな日本では福田徳三から出発することにして

よいかと思うのです」(『一橋論叢』44巻1号、1960年)と述べています。

こうした学問上の貢献にとどまらず、高等商業学校を商科大学にするうえでも、大きな影響を及ぼしています。さらに、内務省社会局参与として社会政策に関わり、街頭に立って社会運動を行ってきました。『如水會々報』(「福田徳三君追悼録」)は福田の死を次のように悼んでいます。「君の学問上の精進は、君をして学界における最高地位を獲得せしめ…」、「母校東京高等商業学校をして他に先んじて大学化せしむるにあずかって力ありき」、「母校並びに慶應義塾大学の教授としては最も子弟の推服敬仰するところとなり、門下生多数の逸材を輩出し」、「象牙塔内の智者たるに止まらず、つねに街頭に立ちて筆に口にその研究を発表し、また時弊匡救の運動にも関与せる」、「社会厚生のために一身を捧げたる一大学者にしてまた一大運動者を兼ねたるものというべし」等々。(1930年6月号)

「修学旅行報告書」にみる 社会厚生の萌芽

福田は高等商業学校(高商)本科を終えるに際して「修学旅行報告書」を書いています。これは、群馬、栃木、長野など主に生糸の産地を訪問してのフィールドワークの報告書です。その前文の経済学「汎論」では、生産に従事する者の「徳義心」を重視し、「一国の徳義の進歩は即ち一国の生産の進歩を誘導するものなり」と説き、「企業家の徳義心」に訴えて労働者の教育を促進することが急務だ、と書いています。このころから、徳義をもった人材の育成と社会厚生の条件を考えていたわけです。

高商の講師となった翌年の1897年にドイツに留学。ライプチヒ大学でカール・ビューヒャーのもとで勉強した後、ミュンヘン大学に移ってルヨ・ブレンターノのもとで学びました。



1926年6月ブレンターノ先生宅玄関にて。
左より福田徳三先生夫妻、ブレンターノ先生並びに親戚の方
写真：『厚生経済研究』(1930年 刀江書院刊)からの転載

100年前のビジネス・スクール創設ブーム?

福田が留学した翌年の1898年は、ちょうどライプチヒにハンデルス・ホッホシューレ(ドイツの商科大学)ができた年でした。1901年にはケルン商科大学が誕生し、イギリスのパーミンガム大学には商学部ができています。1903年にはマンチェスター大学にも商学部ができました。また、1881年にペンシルバニア大学に設置されたウォートン・スクールをはじめ、アメリカではビジネス教育が進展していました。同じころ留学していた関一とともに、福田はビジネス教育に着目し、次々と最新情報を日本に送っていたのです。いわば、100年前のビジネス・スクール創設ブームの渦中であって、運動の真っ只中に入り込んでいたのです。ちなみに、東京の高商では1900年に渋沢栄一が商業の学問を大学のレベルにまで高めることの必要性を説いていました。

こうして、1901年1月に「ベルリン宣言」が発せられました。これは、福田、関をはじめとする留学中の若い学徒8名が、「商科大学設立の必要」を訴えたものです。

なお、1903年にはケンブリッジ大学に「経済学トライパス」が設置され、やがて経済学部ができます。そこでは、アルフレッド・マーシャルが中心となって経済学教育の組織化を図っています。マーシャルの言葉として有名な‘cool heads but warm hearts’(冷静な頭脳と温かい心情)は、1885年にケンブリッジ大学の経済学教授になった彼の就任講演の結びにあり、イギリスの企業と社会を誘導する人材育成の必要を訴えています。

福田が高度ビジネス教育の運動に積極的に関わったのは、時代的にも国際的にも、こうしたダイナミックな動きがあったからです。1901年に帰国した福田は、教壇からも「Captains of Industry」の必要を唱えています。社会厚生のためにも企業の研究、企業者の重要性ということを論じて、高等商業教育の目的は「選良なる企業者を作り、Captains of Industryを供給すること」(経済学経済史研究室、坂西由蔵著『企業論』への序文)だとしており、企業に関する研究、とくに企業者の職分の重要性を強調しました。

福田は、この「Captains of Industry」の養成には、「ユニヴェルシタース・リテラルム」というフンボルト理念に基づいた総合大学が必要と考えていました。つまり福田は、選良なる企業者を養成するためには、人格の修養が必要で、



1901年ベルリンにて。左より津村秀松、関一、福田徳三、瀧本美夫
写真：芝村篤樹著『関一 都市思想のバイオニア』
(1989年 松籟社刊)からの転載 大阪市史編纂所蔵

そのためには、社会諸科学が修得できる総合大学が持つ幅広い教育、研究機能が必要だと考えたのです。こうした主張が大学昇格運動へとつながっていきます。「企業家を養成すべき教育は人格の修養を根本として、最高の社会諸科学を授くる真正なる大学教育ならざるべからず」(『一橋会雑誌』25号、1906年)と語られましたが、これは大学昇格(1920年)後に福田が唱えた社会科学大学、さらには戦後の上原構想にもつながるものだと思います。

実学ばかりでなく、人格修養のための教養が必要だ skillとともにheadを鍛えfacultyを伸ばす これは、現在の高等教育のありかたを考えるうえでも重要な視点だと思われま。

福田の人材育成・企業家養成の考え方は、マーシャルがケンブリッジ大学で考えていた人材育成、ビジネス・エシクスの理念と相重なるものがあるように思われます。マーシャルは、1907年に「経済騎士道の社会的可能性」という論文を書いています。福田は、マーシャルの考え方に非常に惹かれていたようで、慶應義塾における彼の講義をもとに出版した『経済学講義』は、マーシャルの原理の冒頭の一節「経済学は一面富に関する研究たると共に、他面人間研究の一部たり、而して後者はその重要はるかに勝れたり」で始まっています。

26歳でまとめた 『労働経済論』

「労働賃金、労働時間と労働効程との関係」というブレンターノの論文との出会いで、福田は「修学旅行報告書」では会得できていなかった労働条件（労働時間と賃金）と生産性の関係について納得できたといいます。アダム・スミスは『国富論』で高賃金論を展開していますが、そういう経済学を学説史的に論じ、同時にアメリカやイギリス、ドイツなどの諸企業の実態に則して、労働条件を良くすることと労働効率の向上がパラレルに進むことをブレンターノと共著の『労働経済論』（1899年）の中に書いています。

この『労働経済論』は26歳のときに、ミュンヘンで書いたものです。福田の経済政策、社会政策の思想形成の発端は、この『労働経済論』、さらには「修学旅行報告書」にあるといえるでしょう。

「社会を発見」し 「福祉国家」を主張する

経済学の目的は、「到富の方法を講究するものにあらず、社会を構成するすべての階級にその精神的発達の物質的基礎を充実せしむること」にある。このマーシャル経済学の主張を、福田は、その時代の経済学の到達点であると称えています。『経済学講義』では、ドイツ歴史学派のシュモラーとイギリスのマーシャルを対比し、また経済学の現状を概観して、「現在経済学者の最大権威たるものは、実に英国のマーシャルなり」と明言しています。1908年の老齢年金法や1911年の国民健康保険法など、「イギリス福祉国家」の端緒となるようないくつかの法律ができます。その背後



ケインズらも参加した国際会議に福田も代表として参加した。
写真：Robert Skidelsky, *John Maynard Keynes*, Vol. 1, London: Macmillan, 1992からの転載

にある実態調査と制度化の進行をみて福田は、マーシャルの思想とイギリス流の実践を認め高く評価しています。

その一方で、ドイツのロレンツ・フォン・シュタインの影響で福田は、国家とは違う「社会の発見」をします。社会を発見して、その発達にしかるべき位置を与えることが「社会政策」の重要なポイントになります。福田は、資本主義の抱える社会問題や労働問題などを克服するために、社会主義とは違ったアプローチとして社会政策を主張しました。社会政策は、国家が社会生活拡張の妨害者となることを止めようとするものであり、国家の外囲を弾力化し、社会生活を広げていくのが、社会政策であるということです。福田にとって社会政策の出立点は「生存権」の認証とその確保にあったようです。これはオーストリアの経済学者カール・メンガーの弟であるアントン・メンガーから吸収した考え方だといわれています。

また、ほぼ同じころ、イギリスのウェッブ夫妻がナショナル・ミニマムを提言します。国民的最低限、つまり最低限の生活は政府が保障すべきであるという「イギリス福祉国家」の基礎理念にもなった考え方ですが、福田が唱える「生存権の社会政策」「生存権の認証」ともつながるものです。

福田のいうウェルフェアは、個人の経済的向上と人格的向上を不可分としています。したがって「厚生闘争」を提唱する福田の関心も、単なる「価格闘争」ではなく、「人格闘争」としての社会運動・労働運動の基礎づくりに向けられました。こうした福田の厚生経済は、「物の経済」から「人間の経済」への主張であり、生存権を認証するための社会政策、すなわち福祉国家論でした。「価格を研究するのは、それ自らが目的ではない、経済的厚生がこれと関連する（中略）故に、これ（価格）を研究して厚生の研究に進まんと欲する」と研究に対する自らの立場を明確にします。価格研究自体は、それを通じて人間の幸福、満足という厚生の研究をするための手段にすぎないというのです。

後に福田は、かつて影響を受けたピグーに対しても、「経済的厚生に分析の範囲を限定したピグーは価格経済学にとどまる」と批判しています。ケンブリッジ学派の中核であるマーシャルやピグーへの傾倒を経て、T.H.グリーンやラスキンのようなオクスフォード理想主義の伝統を受け継ぐホブソンの「富と生活」、あるいは後に「イギリス福祉国家」の青写真をつくったベヴァリッジと自分の近似性を強調するようになりました。福田は、福祉の経済について、「生活こそ富である」(There is no wealth but life.)と説いたラスキンの影響下に功利主義を批判し、人間的福祉の経済学

を説いたホブソンから学ぶところが多く、経済的価値と倫理的あるいは人間的価値、貨幣・富と生活との関係を扱ったホブソン『富と生活』（1929年）の着眼点が自分の著書『厚生経済研究』（1930年）とほぼ同じ方向を向いていることを見て「喜びを禁じ得ない」と書きました。

積極的に街頭進出する 実際活動

大正期に福田は、内務省社会局参与として、失業調査や労働問題、職業紹介所などに尽力しました。ドイツのシュンペーターのもとで学び帰国したばかりの中山伊知郎は、その助手をしています。その中山は、後に福田の生誕100年を記念した論稿「厚生経済学と福田徳三」（1978年）で、『労働経済論』を非常に高く称えています。「その同じ問題が今の日本によく来ている」と。「本当の高賃金、短時間労働の経済で、日本がこれから立っていけるかどうかはこれからの問題であり、われわれは違った条件のもとで百年前の問題に直面している」とも書いています。中山は、所得倍増計画に先立って「賃金倍増論」（1959年）を唱えていました。

赤松要は、「福田先生の街頭進出と実際活動を受け継いで最も華やかな活動をしているのは中労委会長としての中山教授であることはいうまでもありません。（中略）中山教授の実際活動は恩師福田先生の社会政策思想の背景なくしては考えられないことで、その伝統において考えれば突然変異でなく、時代を異にした福田伝統の発展でありましょう」と言っています。

大学と社会を通して定着した 福田の思想

「天才的な把握の力、人の意表に出づる着想、寸鉄骨を刺す批判、閃光透徹する洞察力」、これは坂西由蔵の表現ですが、そういう洞察力を持った福田は、その「深き蘊蓄と徹底せる論理、気魂と能弁」によって、教壇を通して、そして教壇を離れて、「聴講者に刺激と発奮を与え、彼らの間に学問討究の精神をみなぎらせた」のです。

福田人脈として、経済学、経済史、経済政策、社会政策等に関わった多数の人々、あるいは歴史・理論と政策・実践におけるそれぞれの分野の研究者、人材を輩出しました。そして福田徳三の思想・考え方は、大学と社会を通して定着していったように思われます。



写真：『如水會々報』1930年（昭和5年）6月第79号からの転載

【福田徳三年譜】

- 1874年 東京神田生まれ。
- 1890年 母の遺言と姉の助言に従い高等商業学校（後の東京高等商業学校、現在の一橋大学）に入学。
- 1894年 同校卒。
神戸商業学校（現：兵庫県立神戸商業高等学校）教諭。
- 1895年 高等商業学校研究科入学。
- 1896年 同校卒。高等商業学校講師。
- 1897年 文部省に命じられドイツのライプチヒ大学やミュンヘン大学に留学し、カール・ビューヒャーヤルヨ・ブレンターノに師事。
- 1900年 高等商業学校教授就任。
ミュンヘン大学で博士号を取得する。
- 1901年 帰国。高等商業学校で講義を始める。「ベルリン宣言」
- 1904年 休職処分（校長の松崎蔵之助 元東京帝国大学教授 との対立が原因といわれる）。
- 1905年 美濃部達吉の推薦により
東京帝国大学法科大学に論文を提出し法学博士号取得。
- 1906年 東京高等商業学校退官（休職期間が満期となったことによる）
- 1905年～1918年 慶應義塾教授。
慶應義塾では小泉信三（経済理論、元慶應義塾塾長）高橋誠一郎（経済学史、文化勲章受章者）らを育てた。
- 1918年 三浦新七や左右田喜一郎らの斡旋で
東京高等商業学校教授に復職。
- 1920年 東京高等商業学校の大学昇格に伴い
東京商科大学（現：一橋大学）教授に就任。
- 1930年 慶應病院に入院、盲腸で死去。

編集部注：引用文中の旧仮名づかい、旧漢字は、現代表記へと改めました。

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？

第2回は、株式会社大和総研 執行役員 コンサルティング本部長を務める、引頭麻実さんです。

聞き手は、商学研究科准教授の山下裕子です。

女性役員誕生

もう男だ女だという時代ではない

山下 男女雇用機会均等法が1985年に制定され来年で25年、四半世紀が経とうとしています。引頭さんは私の同期で1985年の卒業だから、雇用機会均等法制定の年の入社ですね。

引頭 四半世紀といわれると、だいぶ年のように思えて抵抗がありますが...(笑)。当時私は、大和証券へ女性総合職の一期生として入社しました。その後、大和証券経済研究所(現:大和総研)に出向になり、いまに至ります。あらためて考えると私のキャリアはまさに雇用機会均等法の歴史とともにあるのですね。

山下 約25年の歴史を経て、傍からは女性の労働環境はだいぶ整ってきたように見えます。女性がいまの地位を勝ち取ってきた

という見方もできますが、大きな歴史的視点からみると先進諸国の中で20世紀型の大企業の様子がおかしくなり、社会保障制度も破綻した時代だった。女性も働かなくては生活ができない、必然の結果という見方もできるように思うのです。

引頭 女性総合職の数もだいぶ増えてきて、一昔前と比べると女性が男性と肩をならべて働くことに、違和感は全く感じられなくなりました。そもそも現代の日本企業の中で、男性あるいは女性にしかできない仕事なんてほとんどないので、ある意味当たり前なことだと思います。確かに雇用機会均等法は、私たち女性にスタートラインにつく権利を与えてくれました。しかし、それ以上でもそれ以下でもない。社会環境の変化や制度やしきみが、成果を残すための条件になっているかといえば決してそうじゃない。制度があるうが無かるうが、男性だろうが女性だろうが、きちんとできる人はできるものです。というより、そのように考えられるようになりました。

山下 いつからそのように考えられるようになったのですか？

引頭 入社15年目ぐらいからでしょうか、働き方がドラマチックに変わってきました。分野や組織が異なる大勢の人と一緒に、プロジェクト型の仕事をするようになってきたのです。このような状況下では、性差なんて全く関係なくて、必要なのは目的を達成するための能力が備わっているかということだけなんです。そうやって人を見てみると性は単なる属性にすぎなくて、ましてやそれが能力を決める尺度になど到底なりえないのです。

引頭麻実(いんどう・まみ)

株式会社大和総研 執行役員 コンサルティング本部長

1985年一橋大学法学部卒業。同年、女性総合職第一期生として大和証券入社。同年大和証券経済研究所(現:大和総研)配属となり、電機セクターアナリスト、ストラテジスト等を経て、2004年大和証券SMB C株式会社へ転籍。投資銀行のアナリスト業務を行う。2005年大和証券SMB C株式会社事業調査部長。2007年株式会社大和総研 コンサルティング本部 副本部長。2009年より現職。大和証券SMB Cおよび大和総研での在籍期間を通じ、IPO(プレIPOを含む)、PO、M&A等幅広い経験を持つほか、事業会社に対する経営戦略提案を数多く実施。公認会計士・監査審査会および企業会計審議会の委員のほか、日本証券アナリスト協会企業会計研究会委員、内閣府、経済産業省、総務省等の各種部会・研究会等の専門委員も務める。統計審議会委員も歴任。





それに、私たちの世代がいつまでも男だ、女だって議論してはいけないと思うのです。

「思い」が良い仕事を創る

山下 それは私も同感です。いまは男女に関係なく誰もが一生懸命働かないと生活していけない時代ですね。

引頭 現場で働く人々の意識は、完全とっていいほど男女平等になってきていると思います。しかし、社会のしくみや制度が追いついているかという、まだまだ不十分です。

いまだに国会議員選挙に女性が出馬するとマドンナと揶揄されるわけですから。大事なことは、こうした事実をしっかり受け止めることです。しっかり受け止めたうえでクレバーに立ちまわることです。私が参加している審議会にも3分の1が女性でなくてはいけないという規定があります。制度や権利という立場から見ると、このような規定はあきらかにおかしい。しかし、裏を返せばその規定があるからこそ男性と競わずに会議に参加できるわけです。こうした機会を前向きにとらえて、チャレンジし続ける。

変わるのを待つくらいだったら、規定の枠内だろうが、いいたいことをいって、やりたいことをやった方がいい。その方が、あきらかに変化につながるのですか



ら。制度やしくみが環境を変えるのではなく、結局は、人の「思い」や「やる気」が新しい動きにつながるんですよ。

山下 制度やしくみは、いつでも後からついてくる。人の「思い」が変える」という表現、とても新鮮に感じましたが、具体的にはどうということですか？

引頭 先にも述べましたが、いまの時代は単一組織内の知恵だけでは生き残っていけないのです。そのために横だの縦だのいろんな壁を取っ払って、総合力で勝負に挑まないとコンペティターには勝てないし、顧客の要望を満たすこともできません。しかし、ここで問題になるのが横軸のリーダーシップの所在です。同一組織内であれば、縦のマネジメント系統ができていますので指示も出しやすいし、業績に対する評価もできます。しかし、横軸で仕事をする場合、そもそも組織自体がバーチャルですから、評価のしくみも制度も存在しないのです。それでも誰かがリーダーシップをとり、みんな必死になって仕事をするわけです。なぜそんなことができるか？ そういう状況になると、もう理屈の世界じゃないのですね。「顧客満足を最大化させたい」とか「会社を発展させたい」という個人の「気持ち」や「思い」が仕事を動かしていくのです。結局、仕事という制約の中で「やりたいこと」を「やりたいように」なりふり構わず頑張っていれば、よかれ悪しかれ結果はついてくるということでしょうか。

リスクテイクの先に成果がある

山下 学生の中にも引頭さんのようなエネルギー溢れる女性もいて、商社第一世代の女性たちは元気がいいといえますね。一方で成績が良かったという理由だけで、一橋に入ってくる学生も少なからずいます。そういう学生に「やりたいことをやりなさい」というメッセージは伝わりにくいと思うのですが。



引頭 目標に向かってモーレツに突き進める素養がある人っていますね。でも、学生時代の私がそうだったかという、違います。信念なんてなかったし、全くのダメダメ学生でしたよ(笑)。変わったのは社会に出てからです。社会に出ると学生時代には想像もできない、プライドがずたずたになるほど上

司や同僚、お客様に怒られます。でも、鍛えられながらも、何度かパーっと世界が広がっていく経験をしました。とても受け身でなんていられなかったし、いたくなかった。そのうちに、リスクテイクについての価値観が変わっていったのです。目的志向性が高くなったというか、公序良俗に触れない範囲だったら、お客様のためにぎりぎりまで頑張ろうと思うようになった。そんな働き

山下裕子 (やました・ゆうこ)
商学研究科准教授

方をすると、いつもリスクがついてくるのです。でも、どんな仕事だってリスクはつきものです。ただ、そこに積極的に挑んでいこうと思えるか否かで、仕事の質が変わってくるように思います。

訪問頻度と顧客志向は似て非なるもの

山下 引頭さんのお話を伺っていると、変わることを恐れているように思います。そしてそんな姿勢が、いまの引頭さんの地位を築いてきたように思いました。



引頭 私なりに一心不乱にやってきたとは思いますが、周りの理解や助けがあって、今がある。心からそう思っています。

山下 現在私は、商学研究科のGCOEプログラムの日本企業のマーケティング行動というプロジェクトで、企業の市場志向性という観点から調査を行っています。引頭さんのお話を伺う

なかで、ある調査結果のことを思い出しました。重い組織、つまり内向きで内部調整にやたら時間がかかる企業は、市場志向性が見事なほどに低く、業績も悪いという結果が出たのです。ただ私たち学者の仕事は、問題点をあぶり出すことはできますが、具体的に個々の企業がどうすべきかは、まさに、「思い」を含めた、経営者の判断が問われます。

引頭 現在の職場であるコンサルティング本部では、顧客志向の行動分析やそれに伴ったクライアントの社員教育にも携わっているのですが、そこで多くの営業担当者の考えに触れる機会があります。興味深かったのは、多くの人が顧客への訪問頻度＝顧客志向だと思いついでいることです。しかし、顧客志向を



主眼に置いたとき、訪問の回数よりも会って何を話し、どうコミットするかのほうが遥かに重要なのです。ときにはプライベートな部分にまで立ち入ることも必要でしょう。顧客のことなら何でも知っていて、求めていることに先回りして気づけるぐらいの感応度がないと、本当の意味での顧客志向を体現することは難しいのです。このような関係性を顧客と築けると、普段通りの会話の中にいろんなメッセージが含まれていることに気づけるようになってくる。私はこうした変化を「シナプスがつながる」という表現で説明しています。人間の可能性は凄くて、一度このシナプスがつながると、それがどんどん増殖し、お茶を飲むぐらいの感覚で、顧客志向を実践することができるようになるのです。

山下 自分を鍛えることで成果を出し、その経験から人を育てているんですね。それで役員にまで上り詰めた。いつ頃からいまのポジションを意識されましたか？

引頭 残念ながら自分の組織はまだ就任して間もないので、そこまでのことはできていません。これからですね。役職については意識したという感覚は、正直いってほとんどないのです。もっとも5年ぐらい前に部長になったときに、次はどうなるのかな？と思ったことはありますが。私も少し大人になったのでしょうか。役職を目的に仕事をしなくなかったのです。自分のアナリストという仕事を起点に地道に続けていたら、ラッキーなことに、いまのポジションにつけた。大和証券グループでは、同時期に私を含め4名の女性が役員に昇進しました。

山下 最後にいま一番やりたいことって何ですか？

引頭 結局、仕事って人のためにやるものだと信じているんです。自分のためだけだったら、もっといい加減だったかも。自分がかかわることで人の喜びが生まれ、その喜びを自分も共有できる。そんなことをやり続けられたら、幸せだと思います。



対談を終えて 「しなやかなリアリスト」

「男だだっていう時代は終わったのよね。」

対談にあたって引頭さんと電話で打ち合わせをした際に、ぼんぼんぼーんと話が進み、テーマが決まった。その時間5分。ももとの歯切れのよい口調にさらに鋭さと、落ち着いた深みが加わった話しぶりが、さすがだ。

引頭さんと私が大学を卒業したのは1985年。男女雇用機会均等法が制定された年だ。総合職の説明会で見かけた、一期女子学生たちの初々しい姿が目につく。あの中から遂に、役員が登場したのだ。総合職の取り扱いをめぐる、訪問する女子学生も、企業もあっけなく、初々しかったのが嘘のようである。我

が身を振り返れば、もともとと悪戦苦闘しているうち、25年も過ぎたのかと思う深い溜息がそう……。

が、気を取り直して考えてみると、25年は1世紀の4分の1。社会変動のダイナミズムとは具体的にどのような実相として現象するのかを体験するには十分な長さであるように思う。女性の社会進出という切り口から、20世紀から21世紀へシステムの移行を実体験することができたのは中々得がたい体験だった。個人史のスケールが25年ともなると、男女の役割の分業化が進み変容した近代史の100年スケールの重みを実感できてくる。

引頭さんとお話していて、印象的だったのは、仕事に

おいて男女が関係ない、ということ、女性の雇用環境を整備するための制度が必要だ、というのは別の次元の話だと、きわめてクリアーなリアリストの眼で現実を捉えられていたことだ。プライベートな場、現実の職場環境、社会制度、国際世論等々、現実の男女関係は多様だし、変化のタイムスケールは様々である。その微妙さがマネージできないようで、企業の経営ができるだろうか。

「もし誰かに言ってほしい事があれば、男に頼みなさい。でもやってほしい事があるときは女に頼みなさい。」四半世紀前の、マーガレット・サッチャーの言葉をふと思い出す。「古いわね〜。」なんて、引頭さんに叱られそうだけど、頼りがい、あるのよね。(山下裕子)

個性は主張する

One and Only One

第 23 話

古陶磁器修復家・工房いにしへ代表

佐野智恵子氏



C h i e k o
S a n n o



やってて楽しい。
私にしかできない。
たとえ食べていけなくても
我慢できる。
これが私の**天職**だから。

彼女にとっての「天職」は、割れたり欠けたりした陶磁器を、古唐津の壺であれ、マイセンの人形であれ、元通りの姿に甦らせること。顧客には名だたる骨董商が名を連ねる。美術館や博物館からの修復依頼も多い。しかし、9年前、カラーフィルというイギリス仕込みの修復技術を日本に持ち帰ったときには、開業の資金もツテもなく、こういう仕事が日本でビジネスとして成り立つという見込みさえもなかったという。

留学制度に惹かれて一橋に入ったけれど

古陶磁器修復家というのは、一橋の経済学部出身者にはこんな変わったのもいるというリストをつくったらきっとそのトップ10に入ると思います。なぜ一橋の経済だったのですか。

ほんとは美術大学に行きたかったんです。もともと絵が好きでしたから。でも、親が許してくれなかった。そんなことは裕福な家庭のお嬢さまかなんかでなきゃ許されることではないと。そこで、当時はパイオ関連の技術が脚光を浴びていましたから、進路を理系に切り換えたのですが、受験直前になって、私には数学は向いていないと気づいた。あわてて文系の大学を探したら、一橋の交換留学制度が目に入ったんです。あっ、これはいいなと。経済学部ならツブシも利くだろうと(笑)。

お目当ては留学制度だったんですね。

ところが、留学生の選抜テストには落ちこちてしまった。それで逆に火がついたんです。だったら、自分の力で行ってやろうと。軍資金稼ぎのためにアルバイトに精を出して、卒業するまでに300万円の貯金をつくりました。

それはすごい。

自分でもそう思います(笑)。別にあやしげなことをして貯めたわけじゃありませんよ。ずっと学習塾の講師をしてたんです。

卒業式の前日まで。で、サザビーズのスタッフ養成機関に留学することにしました。今度は親もしぶしぶ認めてくれました。大学院に行かせたと思うことにしよう。ただし期限は3年までだよと釘を刺されてのことですが。

サザビーズでの3年間は 助走期間にすぎなかった

サザビーズは美術品の国際オークションハウスです。どんなことを教えているのですか。

ひとことでいえば美術史です。大英博物館にもナショナルギャラリーにも歩いて行けるところに教室があって、スライドでの説明を受けては実物を観に行く。実物を観ながらさらに突っ込んだ説明を受けるという、とんでもなく贅沢な授業でした。

美大に進みたいという夢を、イギリスに行って叶えちゃったんですね。サザビーズのスタッフ養成機関と聞いて、値踏みの方とか鑑定書の書き方とか、もっと実務的なことを教えているのかなと思ったのですが。

そういうなまぐさい話も出てはくるんですが、それはあくまでも余談としてであって、授業はどれも基本的にはアカデミックなものでした。

そういう勉強をして、どんな仕事に就こうと考えていた

のですか。

いろんなジャンルのアートやアンティークについて勉強したんですが、なかでも陶磁器の授業がとても面白かったので、陶磁器を扱うディーラーにでもなれたらと思っていました。でも、日本に帰ってそういう仕事に就けるかと考えたら、画廊や骨董商にコネがあるわけではない。美術館の学芸員になれるような資格も持っているわけでもない。留学中の3年間にパブルがはじけて、銀行や商社が美術品を買いまくるという時代も終わっていた。それよりなにより、問題は、3年間の勉強では完全燃焼したという思いがもてなかったことです。英語ひとつとっても、ビジネスで通じるような力はない。身振り手振りの利かない電話は逃げまわってすごしましたから（笑）。そんなあわれな姿で日本に戻りたくはなかった。

ついに見つけた私の天職

サザビーズのスタッフ養成機関を出たからといって、サザビーズが雇ってくれるわけではないのですね。

宙ぶらりん状態のときに、たまたまお会いしたイギリス在住の日本人アンティーク・ディーラーの方から、イギリスには陶磁器のいい修復技法があると教えられた。そのひと言で、たちこめていた闇が一挙に晴れわたりました。それだっ、と。

数学は向いていないと閃いたとき、似ていなくもない（笑）

その足で陶磁器の先生のところに駆け込んだら、その場で大英博物館に電話をかけてくれた。ウエストディーンカレッジに受け入れ枠があるかどうかを確かめてくれたんです。

ウエストディーンカレッジというのは？

イギリスの伝統的な工芸や園芸などを教えている学校なんです。大英博物館などのヘッドとも連携している、その筋では名の通ったテクニカルセンターです。陶磁器の修復技法を教えるコースでいえば、生徒数は1学年に6名、それに対して先生は2人という浮世離れした教え方をしている。ですから、

意気揚々と実家に電話をかけました。ついに見つけたよって。そうしたら、なにを寝ぼけたことを言っているんだと（笑）。こっちもむっときて、だったらもういい、あとは自分でやるからっ！と叫んでガチャンと電話を切った。

独立宣言をしたのですね。

とはいえ、それまではきちんきちんと届いていた仕送りが途絶えてしまうんですからね。生半可なことではやっていけない。そこからが、ほんとの意味での人生のはじまりでした。

バイトで食いつなぎながら陶磁器の修復技法を学ぶ

足長おじさんはいなかったのですか。

如水会に問い合わせしてみたんですが、卒業生に対する留学支援制度はないということでした。そこで、なにはさておきネグラだけは確保しなくてはと、下宿先の大家さんに家賃の不払い宣言をしました。イギリスでは居住権が手厚く保護されていますから、それを盾にとって居すわることにしたんです。大家さんも困りますよね（笑）。だったらと、アルバイトを紹介された。日本から来ている駐在員の方がお子さんの家庭教師を探していたはずだと。地獄に仏でした。出向いた先々で芋づる式に別口のアルバイト先を紹介されて、なんとか学費と生活費を工面できるめどが立った。これまでの人生でその時だけです、一橋のブランドが効いているなど感じたのは（笑）。

日本の学習塾で教えていたというキャリアも役に立たんでしょう。

そうはいつでも、しんどいことには変わりありませんでした。ウエストディーンカレッジに入るには実技のテストも受けなくてはなりません。それに備えて半年間、専門学校のアートファンデーションコースに通うことにしました。週7日、1日の休みもなくアルバイトをこなしながらです。そういう生活が、カレッジに入ってから2年間、ずっとつづいた。途中で倒れな



バイト先の一つであった、Portobello Antique Market (London)。



ウエストディーンカレッジ時代。同級生とパブでランチ。



Sarah Baker先生の工房Gate Studio (Puthy London)。

かったのが不思議なくらいです。

陶磁器の修復技法は、どういふに学ぶのですか。

もっぱら実技を通してです。カレッジに持ち込まれるいろいろな修復依頼品の中から、先生が生徒一人ひとりの力にマッチした陶磁器を選んでくれる。それを直しおわると、では次はこれを直してみなさいと別の陶磁器を手渡される。その繰り返しです。そういう演習の中に、大英博物館や王室御用達の修復会社に通ってそこでの仕事を手がけるという現場研修が織り込まれる。日々黙々と腕に磨きをかけるという2年間でした。

日本人としての アイデンティティに目覚める

かくして一人の陶磁器修復家が誕生したのですね。

それはもう少し先の話です。ひと通りの技法は身につけたといっても、在学中の2年間で修復した陶磁器はわずかに10点。プロとして食べていけるレベルにはなっていなかった。おまけに身も心も疲れはてていた。卒業したらしばらくはゆっくりしたいと考えていました。そんな臍抜け状態のときに、副担任のセーラ先生から、私の工房を見にこないかとお誘いを受けた。個人でやっている工房なんてそう大したことはないだろうと思ったんですが、冷やかし半分で出かけてみたら、美術館のバックヤードにも引けを取らない立派な設備と依頼品の数々がそろっていたんです。思わず、ここで働かせてくださいと叫んで(笑)、その工房に置いてもらうことになりました。

リフレッシュ期間もおかずに、徒弟奉公に入ったということですか。

歩合給にしてもらいましたから、身分上は一本だちの独立採算だったんですが、実態は徒弟修業のようなものですね。

そこで力をつけたら、暖簾分けというような道も開けてくる?

それが、3年間のつもり留学が8年になり、みそじの声を聞くようになると、お墓のことなんかを頭をかすめるようにな



る(笑)、日本人としてのアイデンティティに目覚めたといってもいい。日本の陶磁器を直しているのに、日本のことは何も知らないことにも疑問を感じるようになったんですね。とはいえ、日本に帰っても仕事のアテはない。眠れない夜がつつきました。

それでも結局は日本に帰ることにした。何かきっかけがあったんですか。

セーラ先生に言われたんです。どこにいても、いい仕事さえしていれば、仕事は世界中から来ると。そのひと言が背中を押してくれたんです。

裸一貫からのプロデビュー

割れた陶磁器を直したいという需要は、日本にもいっぱいあると思うんですが。

でも、それと私をつなぐものは何もなかった。開業の資金もなかった。とりあえず実家に帰って、骨董店に飛び込みの営業をかけることから始めました。しかし、店の前に立つと足がすくんで中に入れない(笑)。炎天下の骨董街を何度も行きつ戻りつして、くたくたになって、やっと勇気をふりしぼって重いドアを押した。そうしたら、ウチには今そういう仕事はないけれど、あそこにはあるんじゃないかなと、別の骨董店を紹介された。半信半疑でそっちにまわったら、色白でミステリアスな風情の女性店主がじろりと睨んで、あんたのことは何も知らないから、預けた品物を持ち逃げされてもどうしようもないだけ

One and Only One



帰国することになり、恩師であるSarah先生とともにThe Ritzへ。記念のアフタヌーンティーです。



ど、そのときは私に見る眼がなかったと諦めることにするわと、古九谷の水注を出してくれたんです。

なんだか怖い話ですね(笑)。でも、ともあれ日本での初仕事が取れた。

何回かは門前払いをされるものと覚悟していたのに、初日にいきなりでしたからね。びっくりでした。これにはさらに後日談もあって、直した水注をお届けにあがったら、包みもほどかずに、うん、よくやってくれた、いい出来だと褒められたんです。あらんかぎりの力を尽くしましたから仕上がりに自信はあったんですが、それを瞬時に見極める、いわゆる目利きというのはそういうものかと、逆に震えあがる思いをさせられました。

そういう世界だからこそ、いったん認められたら、あとは芋づる式にということにもなるんじゃないかと思いますが。

どういう認められ方をしているかが問題なんです。開業して10年目、おかげさまで仕事が途切れたことはありません。増えつづける依頼に私一人では対応しきれなくなって、何年か前からはパートナーを育てることに力を入れています。

私の工房を 日本の美術館のバックヤードにしたい

コンペチターはいないんですか。

日本では金継ぎという修復技法がポピュラーなのですが、これは修復箇所をわざと目立たせるという、日本独特の美意識に基づいた特殊な技法です。それに対し、私がイギリスで学んできたカラーフィルという技法は、修復によるダメージを最小限にとどめて、ちょっと見ただけでは欠損箇所がわからないように直す、つまり壊れる前の姿を可能なかぎり忠実に再現するという技法です。修復の方向性がまったく違いますから、両者が競合することはありません。そしてカラーフィルに関しては、口はばつたい言い方になりますが、日本に最初に持ち込んだの

が私であり、日本では私が第一人者だと自負しています。

そのカラーフィルという技法が、日本でも認められるようになっているんですね。

まだまだではあるのですが、将来的にはこの技法が主流になるものと確信しています。

美術館や博物館で採用されるようになると、普及にも弾みがつくんじゃないかと思うんですが。

カラーフィルは文化財の保存と展示を両立させるには最適の修復技法です。そういうことも徐々に認められるようになっていて、美術館からの修復依頼も増えています。とはいえ、これまでのところ、つながりができたのはやっと五つの美術館にすぎません。日本の美術館で収蔵品の修復を担うバックヤードという、絵画や文書など紙モノを扱う部門が中心になっていて、陶磁器の修復については手薄なところが多いんです。

美術館の収蔵庫には、いいものなんだけれど割れていて展示できないという陶磁器がけっこうたくさん眠っていると聞いたことがあります。

すぐもったいないことだと思うんです。ですから近頃は、私の工房を、そういう美術館のバックヤードを補完するような存在にするなんてことにも思いを巡らせているんです。夢は果てしがありません。

佐野智恵子(さの・ちえこ)

愛知県生まれ。1992年一橋大学経済学部卒業。同年9月渡英。1995年7月まで、サザビーズのスタッフ養成機関Sotheby's Educational Studiesで東洋・西洋の美術史を学ぶ。ここで陶磁器の修復技法と出会い、1996年9月West Dean Collegeに入学。陶磁器の修復・保存技術を修得。同大学卒業後2年間、恩師セラ・ペイカー氏の工房で修業。2000年6月帰国。同年7月開業。古陶磁器修復家として現在に至る。これまでに修復した陶磁器は、大英博物館、愛知県陶磁資料館、岐阜県現代陶芸美術館、早稲田大学會津八一記念博物館などの収蔵品を含め、数百点にのぼる。名古屋と東京に工房をもち、カラーフィルの実技指導や普及活動にも取り組んでいる。文化財保存修復学会会員。如水会名古屋支部幹事。



私が仕事をさせてもらっている愛知県陶磁資料館にて、お世話になっている学芸員の森さんとともに。



現在は名古屋と東京の二つの工房を往ったり来たり。楽しみながら仕事をしています。

One and Only One

William H. Beveridge (1944)

Full Employment in a Free Society

Book Review

阿部修人 経済研究所准教授



現在の雇用問題と重なる 20世紀前半イギリスの失業事情

20世紀前半に活躍したイギリスの経済学者、ベヴァリッジ (William H. Beveridge) は、かつてはイギリス社会保障制度の考案者として、現在は失業率と欠員率の関係を示す曲線の名前(ベヴァリッジ曲線)で知られている。ベヴァリッジ曲線はマクロ経済学の入門書にも出てくる基本概念であるが、1970年代には、UnemploymentとVacancyからUV曲線と呼ばれることの方が多く、ベヴァリッジ曲線と呼ばれるようになったのは最近のことである。そして、ベヴァリッジ曲線を議論している論文でベヴァリッジの著作を引用しているものはほとんどない。ベヴァリッジ曲線の起源をもとめ、彼の著作をひも解いてみた。

一般的に、古典の大著を読みとおすことは難しいが、1944年に出版されたベヴァリッジの著作、*Full Employment in a Free Society* は、400ページを超える大著であるにもかかわらず、非常に読みやすい。その理由は、単に、この著作が一般向けの啓蒙書であり、ケインズの一般理論のような「高度」な論理展開をしていないからだけではなく、ベヴァリッジが描写する20世紀前半のイギリスの失業問題において、臨時雇用が当時の失業問題の根幹にあるという主張もあり、現在の日本の雇用問題と対応させて読むことができるためである。

この著作では19世紀から20世紀前半のイギリスの失業に関する詳細な実態報告と理論、および政策提言がなされているが、なんといっても白眉は、前半および130ページにおよぶ付録に掲載されている失業の実態に関する記述にある。例えば下記のようなことが、職業紹介所等の統計データに基づいて明らかにされている。

- (1) 産業間の労働移動は、地域間の労働移動に比べて大きい(p.62)
- (2) 1929年では失業給付金申請者の90%が6ヵ月未満の短期失業者であり、12ヵ月以上の長期失業者は5%弱に過ぎなかったが、(景気が悪化した)1936年には短期失業者の率は64.4%に低下し、長期失業者の割合は25%に上昇した(p.66)
- (3) 高齢者ほど再就職確率が低く、長期失業者になる確率は若年層の2倍半になる(p.70)

(4) 産業間で失業率は大きく異なり、耐久消費財と機械設備産業における雇用の変動は非常に大きい(p.297)

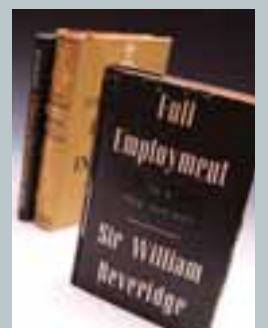
実態把握に努め、 失業問題の本質に迫る

他にも、労働移動や職業紹介所における欠員情報等に関して多くの統計的性質が語られており、そのうちのいくつかは膨大な数のミクロの事例研究に基づいている。彼の関心は1980年以降に展開された失業のサーチ理論の課題と重なるものであるし、現在の日本の雇用問題とも無関係ではない。しかしながら、ベヴァリッジは上記のような事実を描写するような理論モデルの構築を行っていない。著作の最初でベヴァリッジは「失業に関する知識が蓄積するにつれ、経済学者が理論を構築するのは困難になってきた(p.40)」と書き、その後、理論として紹介するのは大雑把なケインズの有効需要の原理にとどめている。失業と労働移動に関する詳細な調査と、マクロの理論パートの間に大きなギャップを覚えるのは私だけではあるまい。様々な失業統計に関する彼の説明は、経済学者としてよりもむしろ、失業の実態をいかにして把握するかという実務的な視点が支配的である。現在の失業理論の基礎となる動的計画法が確立したのは戦後のことであり、ベヴァリッジの関心がどこにあったにしろ、当時、離職や労働移動を描写するモデル構築が不可能であったことは間違いない。裏を返せば、理論モデルの助けなしに、現代の問題意識にもつながる失業の諸側面に注目したベヴァリッジの慧眼は見事であると言える。

ところで、私が調べた限り、この本にも、また1930年に出版された失業に関するもう一冊の本においてもベヴァリッジ曲線は現れず、また、そのような関係の示唆もされていない。したがって、ベヴァリッジ曲線という命名はミスリーディングである。しかしながら、動的計画法という道具を手に入れた現在の経済学者が、彼らの理論モデルの中心概念であるUV曲線にベヴァリッジの名前を冠するようになったのは、失業者の職探しや労働移動の研究および、職業紹介所設立に尽力したベヴァリッジの貢献を考えれば、それほど不自然なことではない。

ベヴァリッジの本には、「貧困は憎悪を生みだす(表紙)」、「家畜と違い、人間は恐怖ではなく希望によって動機づけられるべきである(p.250)」、「雇用はより高い生活水準のための手段である...戦争を目的とするような破壊的な雇用はその目的に沿わない(p.20)」等、読んでいて気恥ずかしくなるくらい、彼の理想主義が頻繁にあらわれる。彼が描いた福祉国家像は時代遅れとみなされて久しいが、ベヴァリッジ曲線は生き残り、今後も、ときおり私のような門外漢が彼の著作を手にとり、その思索に接するきっかけとなるのだろう。

William H. Beveridge (1944) *Full Employment in a Free Society*
London. GEORGE ALLEN & UNWIN LTD.





ワイナリー巡り

ここ数年、国内でも海外でも、旅行といえば「ワイナリー巡り」を中心に計画を立てることが多くなりました。東京から電車で2時間足らずの勝沼から、フランス、アメリカ西海岸と、これまでさまざまなワイナリーを訪れました。一つの土地を訪れると、他の土地にも行ってみたいくなる。数年前に訪れた土地にまたもう一度行ってみたいくなる。今のところ、ワイナリーを巡る旅には飽きることはありません。



ワインは「天地人」

ワインはとても不安定な飲みものです。同じ醸造酒でも、ビールのように大量生産には向きません。同じ畑からできたブドウから同じ人が造っても毎年同じ味にはなりません。原料のブドウの育成過程、醸造の過程、ともに多くの要因がワインの味に複雑な影響を与えます。それゆえに、ブドウを育てワインを造る人々の日々の努力や熱意、あるいは思想といったものが、製品としてのワインにも強く反映されます。ワインは「天地人」で造られるといわれる所以です。

「このワインはどんな人が造ったのだらう」「このワインのブドウが育ったのはどんな畑なのだらう」「その畑はどつう土地にあるのだらう」
 ワインについてより多くを知りたい、ワインそのものだけでなく、ワインが造られる環境に強く興味を抱くようになりました。

ワイナリー訪問の楽しみは大きく分けて、「畑の見学」、「醸造設備の見学」、「試飲」の3つです。もしツアーなどがあれば、あらかじめ申し込んでおきます。多くの場合は広報担当者による解説ですが、時には醸造責任者が

ら直接話が聞けることもあります。残念なことに、私は日本語と英語しか話せません。学生時代にフランス語やイタリア語の勉強をしっかりとやっていたら、今になって悔やんでいます。

ワイナリーによっては、業者や関係者以外は立ち入り禁止のところもありますので、その場合は外から畑の様子をながめるだけです。ブドウの樹の仕立て方、下草の具合、土の様子、1本の樹につく房の数など、つぶさにながめます。ああ、この人はこういう工夫をしているのだなあ、それだけで楽しくなってきました。実は、先にあげたワイナリー訪問の3つの楽しみのうち、一番目に好きなのが畑の見学です。以前はそれほど興味をもっていなかった農業にも、最近は大いに関心をもつようになりました。もちろん一番好きなのは試飲です。



シンパシーが味覚に影響を与える

いつもの生活空間を離れ、「異邦人」としていろいろな場所を訪れる。長い間、私にとって旅行とは、どこにも属さないという何かふわふわとした気分させてくれるものでした。それがワイナリー巡りをするようになってから、その土地の気候や風土、人々の生活などに強く興味をもつようになりました。もちろん「異邦人」であることには変わりありませんが、以前にはない強いシンパシーを感じるようになったのです。朝起きて畑に出かけ、日が暮れて手元が見えなくなるまで一日ブドウの手入れをしながら過ごす。この土地でそのような日々を過



フランス：ブルゴーニュ



フランス：ブルゴーニュ



山梨：津金



アメリカ：サンタバーバラ



長野：塩尻

すすといつことはどういつことだらうかと想いを巡らせるわけです。

一度訪れた土地のワインを飲むと、味や香りとともに風景、空の色、土や空気の匂いなどの記憶がよみがえります。それがまたいつそワインの風味を高めてくれます。よく、ワインは五感で楽しむ飲みものだといわれますが、記憶という第六の「感覚」はさらに喜びの次元を高めてくれます。最近ワインを飲むと「絵」が見えるという漫画が流行っていますが、まさにそれを体験することができます。もっとも私に見える絵は、畑とそれを囲む田園風景だけですけれど。

*

「お気に入りのワインは？」と聞かれたときの私の答えですが、たいていは直前に訪れた土地のワインだと思ってください。

『ローマ法の歴史』

ウルリッヒ・マンテ

法制史とは、結局のところ、過去の法律家たちがどのような時代の課題に直面し、その課題にどのように取り組んできたかを語る舞台である。

もちろん、これは私の理解であって、他人もそう考えるべきだと主張する気は毛頭ない。そもそも私は確固たる方法論とか学問体系といった類のものが必要だという考え方が「生理的にムリ」なので、自分が受け付けないことは他人にも求めない。

というわけで、どういう立場であれ一定の知識があって立論ができていれば優を与えるし、そういう好い加減な人物の話を書くのが嫌な学生は履修しなければ済むだけの話である。

軽妙に読めるローマ法学の参考書がない

さて、私が担当するヨーロッパ法史の講義では、学部であれ大学院であれ、最低2~3コマを使ってローマ法の概要を話すことにしている。12世紀以降のヨーロッパでは、各地の法律家たちが、問題解決にあたって、イタリアで復活したローマ法学の成果とどのように対峙するかが常に問われたのだから、そもそものローマ法の骨格ぐらいは知らないと話にならないのだ。しかし、これが難しい。時間の制約が許す限りで最も適切な内容を取捨選択しているとは思うのだが、全然それでは足りないのである。

当然、参考書を指定して読書を薦めることになるが、残念なことに良いものが殆どない。ローマ法研究の先進地の一つとして、日本語で書かれた高度な専門文献なら幾らでも数えられる。しかし、専門研究者以外の読めるものとなると非常に少ないし、あっても国制史・法源史を扱った「ローマ法史」か、現行法に則して体系化された個別法制度を扱った「ローマ法」に限られる。ローマ法の具体的内容に深く踏み込みながら、その歴史的展開を生き生きと描き出し、学生はもちろん歴史に関心のある社会人にも興味深く読めるような参考書はなかった。これまでは、

「読み物」を意図した傑作

ウルリッヒ・マンテの『ローマ法の歴史』は、このような需要に見事なまでに応えてくれる傑作である。とにかく、面白い。しかも、内容は最先端の研究成果を反映している。訳者あとがきに、ドイツの書店で原著を見つけ「帰路の機内で夢中になって読んだ」とあるが、同じヨーロッパ法史の研究仲間として、その気持ちがよく分かった。

マンテの叙述の特徴は、これまで特権的地位を与えられてきた古

『ローマ法の歴史』
(Minerva21世紀ライブラリー)

ウルリッヒ・マンテ / 著
田中実・瀧澤栄治 / 訳 ミネルヴァ書房刊
定価：2,625円(税込) 2008年10月20日発行



『ローマ法とヨーロッパ』
(Minerva21世紀ライブラリー)
ピーター・スタイン / 著 屋敷二郎 / 監訳
関良徳・藤本幸二 / 訳 ミネルヴァ書房刊
定価：2,940円(税込) 2003年3月20日発行

典期ではなく、むしろ共和政期の法およびそれ以前の古法に力を注ぎ、その時代に形成された握取行為や問答契約といった古拙な儀式が通奏低音として以後のローマ法の展開を支え続けたことを描き出した点にある。この点こそが本書の真骨頂であり、ぜひ一読を薦めたい所以である。

宣伝めいて恐縮だが、こういう本はこれまで、2003年に刊行されたピーター・スタインの『ローマ法とヨーロッパ』(屋敷二郎 / 監訳、関良徳・藤本幸二 / 訳)ぐらいしかなかった。両訳書は同じ出版社の同じシリーズから出ているいわば「姉妹編」で、手軽に持ち歩ける四六判がうれしい。我田引水だが、これはスタインのときに私が出版社に強く要望したことである。それに、煩わしい訳注もない。もちろん、詳細な訳注を付すべき専門文献もあるが、「読み物」を意図した入門書の翻訳では、むしろ翻訳小説の例に倣って、入念な訳文と訳語の選択によって読者の理解を助けるべきで、訳注はやむをえないものに限るべきであろう。訳文の作成にあたって原著者と相談した結果、幾つか原文を修正してもらった点でも、両者は共通する。

内容的には、両者は補い合う関係にある。スタインが十二表法からユスティニアヌスまで(古代ローマ法史)を全体の1/4にとどめ、残りを現代までのローマ法の発展に割くのに対し、マンテは逆に古代ローマ法史に専念して、以後の発展は10頁程にとどめている。

もちろん、原著者が違えば見解も違う。例えば、スタインの専主政理解は伝統的だが、マンテがこれを「立憲君主政」と捉えて勅答官房の法的水準を積極的に評価しているのは、恥ずかしながら目から鱗だった。逆に、スタインを読んだ後では、マンテが「イングランドだけはローマ法の影響から逃れ」と片付けている

のは物足りないだろう。このように、両訳書を読み比べてみるのも一興ではないか。

地球の風



自分が作りたいものを創る
こうしてできた『風で織るタオル』は
人格を持って世界に羽ばたきはじめた

池内タオル株式会社 代表取締役

池内計司氏

オリジナリティの重要性を学んだ 松下電器産業時代

医者か、弁護士か。もともとは自分の将来をそう考えていました。ところが、数学はまあまあでしたが国語が苦手。どうしたものかと考えていたときに、一橋大学の入試の配点を知りました。数学と英語の配点が高く、国語が難しい。国語がやさしいところでは、できる学生との差がついてしまいますが、難しければ逆にそう差はつかないだろう。こう考えて受験したわけです。商学部を選んだのは、家業がタオル会社だというのも多少は意識していたのかもしれませんが。

入学すると麻雀人生です。還暦を迎えて、かつての中国語クラスの仲間と再会したとき、麻雀仲間の顔はすぐわかりましたが、真面目な学生だったやつの顔はほとんどわからなかったくらいです。

友人の代わりに松下電器（現パナソニック）東京支店に応募紙をもらいに行ったことから、人生が変わってしまいました。「商社の面接があるので、私は受けるつもりはない」と断ったつもりでしたが、「面接にくるように」と電話があったのです。いわく、「キミを面接するために東京にきたのだ」「大阪では万博をやっている。往復の新幹線グリーン券を用意するし、千里に宿泊施設もある」。心ひかれるではないですか。ご存じのとおり松下電器は全国規模のメーカーですが、本社が大阪ということもあり、社員も関西の大学出身者がほとんどで、とりわけ一橋の出身者は少なかった。それで声がかかったのでしょう。

実は、学生時代からかなりのオーディオマニアでしたから、松下電器がつくっていたテクニクスのオーディオ機器にあまり魅力を感じていなかったのです。当時松下の音響機器事業は、あきらかに後発でしたから。実際に、テクニクスの立場は微妙で、そのコンセプトは、松下電器の自己否定から始めなければ

地域の風

in Ehime



なりません。そんな現場に飛び込むことになったのです。

この松下電器での経験がなければ、池内タオルの『風で織るタオル』はなかったでしょう。テクニクスというブランドを立ち上げる創生期に素晴らしい上司に恵まれたのです。オリジナルでなければ評価されないということと2番手ではダメだということを、徹底的に叩き込まれました。マーケティングとブランド構築の基本姿勢を学んだのです。

「自分が作りたいタオルを創ろう」と決意を固める

松下電器には12年間勤務し、1983年の2月11日に帰郷することにしていました。その日は、池内タオルの創業30周年記念日であり、古稀を迎えた父の誕生日だったのです。ところが父は脳梗塞で倒れて、その日を前にして他界してしまっただけです。30周年の記念式典が父の葬儀となり、業務引き

継ぎの日となり、社長就任の日となりました。今治は面白い土地で、右も左もわからない私に、「大企業のノウハウを出せ」と、タオル組合の理事にしてくれました。

ところで、タオルというのは製造に13~14工程があり、それぞれ別の会社が専門会社として製造にかかわっています。池内タオルはそのうちの企画、製織、検品という工程を担っているに過ぎません。何か新しいことを行おうとしても、他業者の理解を得なければできない構造なのです。そんな中で、各業者間の連携を密にし、IT導入による納期短縮を行うなど、多くの人に助けられながらやってきました。

松下電器時代は営業企画でプランナーをしていましたから、どうせなら「自分が作りたいタオルを創ろう」と思いました。そのためには、タオルのプロにならなければなりませんから、かなり研究しました。タオル製造に関するシステムについては、おそらくこの社長よりも詳しいですよ。

瀬戸内しまなみ海道開通が 作り手の夢が詰まったタオルを生む

自社ブランドを立ち上げるキッカケになったのは、1999年の瀬戸内しまなみ海道の開通です。日本のタオル市場は、ほとんどがライセンスブランドで成り立っています。当時の池内タオルは、ありとあらゆるブランドのタオルを製造しており、

その数は年間500万枚にものぼりました。瀬戸内しまなみ海道の開通に向けて今治の物産館が計画されていたことから、当社もそこに店出しようとしたのです。ところが、自社が製造したタオルにもかかわらずライセンスが物産館で販売することを認めてくれません。「当社が正規に買い戻して販売するから」といっても、販売権を認めてくれないのです。ライセンスにもブランド戦略がありますから、しかたがありません。

ピンチはチャンスで、これが「作り手の夢が詰まったタオル」を送り出すキッカケとなったのです。こうして、「IKT」ブランドが誕生しました。使い手に気に入ってもらって長く使ってもらうこと いいものを長く が大前提です。そのうえに、お客様にとっては最大限の安心を、製造にあたっては最小限の環境負荷をと考えています。

まず、使用する糸は細くて柔らかいワイシャツ用のものを2本撚り合わせて使用、ループを従来の2倍の長さにしました。糊づけには食用でんぷんを使用しています。

安全に関しては、スイスにある国際機関「エコテックス」で最も厳しいクラスの安全性の認証を受けています。乳幼児が口に入れても問題がないという基準です。

環境面では、まず、オーガニックコットン（無農薬有機栽培綿）の使用があげられます。全世界の使用農薬の40~60%が綿生産に使用されているといわれています。多少割高になっても、オーガニックコットンを使用すべきだと考えたので



す。そして、『風で織るタオル』という名称の由来となった100%風力発電による製造があります。これは能代風力発電所から、年間25万kWの電力を購入しているのです。なお、ISO14001(環境マネジメントシステム)、ISO9001(品質管理・品質保証)も取得しています。

モデルチェンジをせずに、いいものを長く使っていただくわけですから、リピーターのお客様に感動していただくために品質に対するハードルはどんどん上がっていきます。

ニューヨークの展示会で 日本企業初の最優秀賞受賞

池内タオルはもともと輸出企業でしたから、チャンスがあればアメリカやヨーロッパに進出したいと考えていました。直接海外のユーザーの声を聞くために、アメリカの展示会への出展を考えました。社員に聞くと「やろう!」という反応です。先代の時代から、革新織機の導入や製造へのCAD導入など、進取の気性に富んだ社風がありました。こうした社風の後押しをうけて、2000年、ロサンゼルスのカリフォルニア・ギフトショーに出展することになったのです。

いいものは売れるはずだと思って、凝りに凝ったデザインで織りも最高レベルのタオルを出品しましたが、アメリカ人はそこにはまったく興味を示してくれません。実は、日本とアメリカとはタオルに対する考え方が違うのです。日本のタオル需要の約8割は贈答用ですから、箱に詰めたときにどれだけきれいに見えるかが勝負です。ところが、アメリカで

は基本的にタオルは自分が使うためのもの。バスルームで映えるシンプルなもののほうが支持されるのです。とはいえ、「ミラクルソフトネス」と、最高級の評価でした。

そして、2002年に「ニューヨーク・ホームテキスタイルショー2002」で、日本企業として初めて最優秀賞を受賞したのです。これは、池内タオルのファクトリーショップで売るためにつくった地域限定なもの。グランプリをいただいたものですから、一般にも売り出さなければならなくなってしまうました。

小泉首相の発言が追い風 と思いきや...

2003年の施政方針演説で当時の小泉首相が、海外との競争で健闘している会社として池内タオルについて言及してくれました。当社にテレビ局から取材が来て、それが5月に放映されたのですが、その反響はすさまじくて、電話は鳴りやみませんし、インターネットはパンクしてしまいました。注文があっても在庫がありません。秋物が発売される9月までに準備するという約束をすることになりました。国内での取扱店も一気に増えました。

ところが、大きな落とし穴が待っていたのです。全国一斉販売に向けて準備をしているときに、当社の商品の約7割を扱ってくれていた取引先の間屋さん自己破産してしまったのです。当社も多額な売掛金が焦げ付いてしまいました。それこそにつちもさつちも行かない状況に陥ってし

世界を代表するオーガニックタオルといわれるIKTの、こだわりとノウハウが詰まった綿タオル。原綿は、農地、紡績工場共に厳しい認可基準を設けて生産している。環境負荷の低い染色剤を使い、仕上げの洗浄には、石鎚山系の地下水を使用。こうして乳幼児が口に含んでも安全なタオルがつけられる。



IKTの基本理念は「最大限の安心と最小限の環境負荷」。2001年には自社の使用電力を100%風力発電でまかなう日本初の企業として、新エネ大賞を受賞した。



海外の展示会には毎年のように出品。「ニューヨーク・ホームテキスタイルショー」では、2004年にもフアイナリスト賞を受賞した。





成長サイクルの速い竹の繊維を使ったエコ素材のタオル。綿にはない光沢と極めて柔らかな手ざわりが特徴だ。吸水性は綿タオルの1.7倍、洗髪後のドライヤーがいらぬほどの高性能でもある。

まい、当社も民事再生法の道を選ばざるを得ませんでした。メインバンクの伊予銀行が、再建に向けたプロジェクトチームを組んでくれました。

「何枚買えばいいですか？」 I K Tマニアの応援に勇気づけられる

幸いなことに、熱狂的なI K Tマニア（ファン）が全国にいらっやいます。『風で織るタオル』は、もともと口コミで広がったものです。I K Tマニアは、理念に共感し、実際に使って製品を理解してくれています。民事再生のことが新聞に載ると、全国から何百ものメールが来ました。「何枚タオルを買えば会社が助かりますか？」とってくれたのです。どれだけ勇気づけられたかしれません。

伊予銀行の頭取のところにもかなりメールがいったようです。後になって頭取は、「I K Tマニアは手に負えない。伊予銀行が何か手を打たなかったら、何を言い出すかわからない」と冗談交じりに話してくれました。ところで、民事再生の裁判の際に、裁判長から「私も2年前から、あなたのところのタオルを使っている。必ず再生できると思うので、頑張ってもらいたい」と励ましていただきました。

再建計画では、当時、売り上げの大半を占めていたタオルとハンカチのO E M生産に特化するという選択肢もありました。しかし、こうした応援を背景に『風で織るタオル』で再生する！」と突っ走ることにしたのです。当時の自社ブランドの売上比率はわずか1%、700万円しかありませんでしたから、冷静に考えれば無謀な決断です。しかし、あえて「自分が作りたいものを創る」という原点に返ったのです。こうしてみると、民事再生は、池内タオルのポリシーやコンセプトを徹底させてくれたといえます。

理念を持って取り組む姿勢を 投資会社に評価してもらう

口コミに支えられているブランドですから、当社に来るメールにはすべて自分で返事を書いています。お客様とのコミ



ユニケーションが何よりも大切だと思うからです。I K T マニアは、タオルを意識して買っていますから、他の人が使っているのを見てもすぐわかります。例えば、甲子園をわかせたハンカチ王子がアメリカ遠征に行くときに、I K T のタオルを持っていきました。それをテレビで見たお客様が、「あれは色番何番のタオルか」といった問い合わせの電話をどんどん入れてくるのです。こうしたお客様たちとのコラボレーションを重視しながら次のステップに向かっていこうと考えています。

民事再生をしたという過去があるため、なかなか資金が自由になりませんでした。ファンドイン東京という経済産業省主催の投資会社にプレゼンテーションする機会がありました。繊維業界は、ハイリスク・ローリターンといってもいいような環境にありますから、関心を示してくれる投資会社があるのかどうか不安でした。ところが、株式公開を視野に入れた事業計画のプレゼンテーションをしてみると、実に多くの投資会社から声を掛けていただき、すでに投資額まで決まっている会社もあります。目指すは、トータル・オーガニック・テキスタイル・カンパニー。理念を持って真面目にものづくりを行っている会社を応援しようという投資会社は、数多くあるようです。

蛇足ながら、これまで一橋大学OBとの接点はほとんどありませんでしたが、最近では投資会社のスタッフはじめ、多くのOB、OGとビジネス上でお付き合いが始まりました。



ひとつの人格を持ちだした『風で織るタオル』

『風で織るタオル』は、ひとつの人格を持っているようです。私がコントロールしているのではなく、勝手に動いています。私は使われているだけで、タオルをほしい人を勝手に連れてきてくれている。そんな中でビジネスが成り立っている。こんな感じです。

ブランド名も最初は、「池内タオル」でした。ところがアメリカでは、「アイケイウチ」と発音されてしまいます。世界に販売したいという夢がありましたので、世界で同じ発音ができる「I K T」というブランドに変えたのです。ところが、お客様は「風で織っているタオルは？」と言ってきます。それなら、いっそのことそれを国内向けのブランド名にしてしまおうと、2004年6月10日から『風で織るタオル』ブランドとしたのです。

池内タオルのビジネスモデルは、他の業界でも応用がきくと思います。環境の新しい切り口はいくらでもありますし、特に中小企業に向いているビジネスモデルだと思います。なお、ビジネスをするならアメリカで行うのが近道です。アメリカは、展示会でものを売買する国になっていますから、出展すればその場ですぐに結論がでます。売れなければ悪いところがあったわけで、売れば受け入れられた証拠です。

コンセプトさえしっかりしていれば、それを支持してくれるお客様は必ずいます。池内タオルの経験がそれを証明しています。



池内計司 (いけうち・けいし)

1949年愛媛県生まれ。1971年一橋大学商学部卒業後、松下電器産業（現パナソニック）に入社。1983年池内タオル入社、代表取締役就任。2000年四国タオル工業組合副理事長就任。2002年「ニューヨーク・ホームテキスタイルショー2002」で最優秀賞受賞。2003年民事再生法を申請するも見事に再建。2007年中小企業庁「元気なモノ作り中小企業300社」に選出される。他と共に認めるオーディオマニア。

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、在学生の保護者・ご家族の方をはじめとした皆様からご寄付をいただき、2009年5月末現在で、総額約22億8,000万円に達しました(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、皆様のご協力で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、2009年2月1日から2009年5月末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も掲載しておりません。また、ご寄付者が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ください。

ご寄付をいただいた方すべての皆様を「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/>

如水会会員証カードをお持ちの卒業生の皆様へ 分割ご寄付のご案内

一橋大学基金では(社)如水会と連携し、如水会会員証カードによる分割ご寄付の受け付けをしております。

お申し込みいただきますと、如水会会員証カードから定期的に自動払い込みにてご寄付を頂戴することとなり、お振込の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)と年2回(2月および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卒業生の方はぜひご検討ください。

詳しくは、ホームページをご参照いただくか、下記までお問い合わせください。

【お問い合わせ先】

一橋大学基金事務局
〒186-8601 東京都国立市中2-1
TEL: 042-580-8888
FAX: 042-580-8889
E-mail: 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

695名・10団体(56,634,297円)

ご寄付金額

100万円以上

17名・2団体

石津進也 様
加藤武雄 様
木村希一 様
小塚楚武寿 様
鈴木徳雄 様
高橋 剛 様
月崎博章 様
鶴岡元秀 様
仲野嘉一 様
羽田昭裕 様
畑野倬生 様
浜井幸成 様
疋田知久 様
村田倉夫 様
守屋 寿 様
昭和31年入学
N組喜久会(二木会)様
大成如水会 様
他2名

50万円以上
100万円未満

17名・1団体

石黒美幸 様
糸魚川忠巳 様
伊藤竹彦 様
奥村一郎 様
亀井康夫 様
小又昭三 様
近藤勝重 様
嶋倉 晃 様
土山常男 様
西澤武久 様
広瀬国基 様
藤居 寛 様
39会45周年会 様
他5名

50万円未満

661名・7団体

相澤慎一 様	栗飯原 卓 様	青井威文 様	青木信篤 様	秋山 浩 様	浅井克幸 様	朝倉雄一 様	浅野 勉 様	浅野弘志 様	阿蘇雄佑 様	渥美 透 様	阿部明夫 様	阿部源次郎 様	天野鎮機 様	網野蔵美 様	荒井昭夫 様	荒木利孝 様	有坂三郎 様	淡路昇平 様	飯田朝次郎 様	飯塚清彦 様	五十嵐啓二 様	五十嵐貞文 様	五十嵐俊幸 様	五十嵐正裕 様	井畔紘一 様	池北秀実 様	池田 致 様	池田貴久 様	池本 茂 様	石井敬二 様	石井 徹 様	石村則昭 様	石川昭次 様	石崎秀樹 様	石田敏博 様	石田宏樹 様	石原慎理 様	石村浩一 様	泉 滋 様	泉 長彦 様	磯貝昭夫 様	磯貝 眞 様	磯部昌宏 様	磯村直英 様	井田敏雄 様	板垣舜二郎 様	市川淳一 様	市川正巳 様	伊東 顕 様	伊藤靖弥 様	伊東章雄 様	伊藤弘之 様	稲野 豊 様	稲葉秀夫 様	稲森一彦 様	犬飼一雅 様	犬飼康人 様	井上博雄 様	井上文彦 様	猪俣 澈 様	岩上大地郎 様	岩 上武夫 様	岩崎信夫 様	岩崎文郎 様	岩崎正義 様	岩谷滋雄 様	岩本 保 様	上田英一 様	上田弘志 様	上田良一 様	上野芳郎 様	上原亮三 様	上村 恭 様	宇佐美 豊 様	鶴澤 静 様	歌川 毅 様	打坂昌敏 様	内田英三 様	内田浩示 様	内田博之 様	内山耕一 様	内海和之 様	厩橋輝男 様	卜部敏直 様	漆原金一郎 様	江藤修治 様	榎本淑男 様	遠藤克明 様	遠藤憲継 様	遠藤靖彦 様	大井征治 様	大岡秀次郎 様	大木魏晃 様	大久保秀典 様	太田莞爾 様	太田文雄 様	大塚毅純 様	大塚徳明 様	大坪 勉 様	大西節男 様	大場一憲 様	大橋通雄 様	大橋祥勝 様	大林 宏 様	大平岳人 様	大古殿 滋 様	大堀一充 様	岡 浩 様	岡田真一 様	岡庭 健 様	岡野衛士 様	岡本 敦 様	岡本健二 様	岡本岳彦 様	岡本 正 様	小川 淳 様	小川一良 様	小川 久 様	小川芳男 様	小木曾紀美雄 様	荻原敬治 様	荻 洋一 様	奥澤俊雄 様	奥津 正 様	尾崎紀夫 様	笹島恵之佑 様	笹島尊友樹 様	小山内一得 様	長内大介 様	小島 啓 様	乙幡 範 様	小野勝美 様	小野 進 様	小野打 真 様	小野寺 亮 様	小美濃 章 様	面木 忠 様	折本洋紀 様	葛西恒平 様	鹿島かおる 様	片岡 工 様	片平重博 様	片山文雄 様	勝田一彦 様	加藤和彦 様	加藤ゆかり 様	加藤陸男 様	金井 彬 様	金森隆史 様	金子恵美 様	上村行夫 様	蒲原雅章 様	唐川光彦 様	唐澤 圭 様	河合健一 様	河井征治 様	川上康夫 様	川崎誠一 様	川崎正己 様	川田 司 様	川波 順 様	川堀恒浩 様	河村 浩 様	川村正幸 様	韓 志新 様	神崎東洋彦 様	神立啓秀 様	菊地康雄 様	木口 誠 様	木田 弘 様	北村尚巳 様	鬼頭華子 様	鬼頭英夫 様	弓野健次 様	喜連元朗 様	日下太一 様	工藤 仁 様	国井 謙 様	國包健一 様	國武胤尚 様	國房 尚 様	久保田和良 様	熊崎皓一 様	蔵多正温 様	黒澤隆雄 様	黒田清彦 様	黒田好彦 様	黒名康夫 様	桑野淳享 様	桑原宏充 様	桑原裕一 様	小泉誠一 様	幸地通夫 様	高着敦史 様	河野大機 様	河野通廣 様	高野須 晃 様	小久保正明 様	小島武雄 様	児島俊雄 様	小平章仁 様	小谷與志之 様	児玉克巳 様	児玉龍三 様	後藤國利 様	小西利幸 様	小林 晃 様	小林孝至 様	小林 徹 様	小林利治 様	小林信久 様	小林博一 様	小林寛重 様	小林政利 様	小林正宜 様	小松美枝 様	小峰啓史 様	古明地康正 様	小森道夫 様	小柳隆史 様	近藤早利 様	斉藤國雄 様	斉藤昇敏 様	斎藤英秋 様	齊藤弘幸 様	坂 博史 様	酒井威彦 様	坂江正明 様	坂倉彰一 様	坂谷 章 様	坂梨智彦 様	酒光義之 様	坂本 勉 様	坂元徹太郎 様	坂本秀雄 様	崎山一彦 様	作田 潤 様	迫田裕三 様	笹岡治男 様	佐々木信吾 様	佐々木裕昭 様	定平隆郎 様	佐藤賢一 様	佐藤堅一 様	佐藤達弥 様	佐藤光昭 様	佐藤祐一 様	佐藤好明 様	更家 亮 様	澤邊義雄 様	三瓶昭一 様	塩川泰弘 様	塩田和弘 様	穴倉良和 様	穴戸 潔 様	篠田健三 様	渋谷義行 様	島田一郎 様	清水保彦 様	下津屋禮夫 様	下谷直夫 様	寿福未来 様	荘 雅行 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)

卒業生のご家族

3名(110,000円)

故 大山 宏 令夫人 陽子 様
 故 清水 孝 令夫人 恵美子 様
 故 森下弘道 令夫人 光子 様

在学生の保護者

83名(3,510,000円)

赤阪太郎 様 川西康仁 様 戸田信吾 様 松石博文 様
 安達 潤 様 工藤まゆみ 様 中尾幸美 様 松本茂人 様
 阿部照史 様 久保山次男 様 中根 博 様 三橋 実 様
 池沢三男 様 小林直人 様 中野雅夫 様 宮下 優 様
 石川甚俊 様 齊藤政明 様 名田詳二郎 様 村上康夫 様
 伊藤 孝 様 櫻田和之 様 野田明彦 様 村山文雄 様
 岩野孝彦 様 松田健太郎 様 西田 栄 様 森田 博 様
 岩元セツ子 様 佐藤正人 様 原 秀樹 様 八木 晃 様
 上村真一 様 佐藤 豊 様 半田昌子 様 矢野孝文 様
 江口 剛 様 佐藤良文 様 平田隆志 様 山下裕康 様
 遠藤 博 様 佐谷 誠 様 福田宏昭 様 山下弘幸 様
 岡田達彦 様 白井保二 様 藤丸高貴 様 除村あさみ 様
 小川光祥 様 角谷喜久男 様 舟橋弘道 様 脇本政俊 様
 鍵和田真也 様 辻 浩 様 干場 哲 様 他19名
 柏 幸雄 様 土屋敦裕 様 堀越留美子 様
 加藤 均 様 出口 晃 様 堀野真司 様
 河崎信敏 様 手島忠光 様 間田久男 様

一般の方

4名(122,200円)

石毛正子 様
 岡崎健一 様
 他2名

企業・法人等

29団体(151,050,000円)

伊藤忠商事株式会社 様
 川崎汽船株式会社 様
 キッコーマン株式会社 様
 株式会社きんでん 様
 小林製菓株式会社 様
 株式会社サンゲツ 様
 サントリー株式会社 様
 JFEホールディングス株式会社 様
 社団法人如水会 様
 新日鉄マテリアルズ株式会社 様
 住友金属工業株式会社 様
 株式会社セブン&アイ・ホールディングス 様
 ソニー株式会社 様
 大成建設株式会社 様
 東海ゴム工業株式会社 様
 東京急行電鉄株式会社 様
 東レ株式会社 様
 財団法人凸版印刷三幸会 様
 農林中央金庫 様
 はごろもフーズ株式会社 様
 一橋大学消費生活協同組合 様
 株式会社フジテレビジョン 様
 三菱化学カルゴン株式会社 様
 山城経営研究所 様
 他5団体

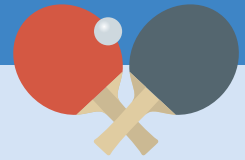
本学役職員

26名(1,294,000円)

庄田真人 様 津村健文 様 野々垣 勇 様 布施信昌 様 矢澤 禎 様
 白石恭三 様 鶴田雅男 様 登里貞治 様 二木太三 様 安井隆豊 様
 白石篤司 様 出口一彦 様 野村 晃 様 船崎 裕 様 安田直人 様
 神野直人 様 手計人一 様 野村 晶 様 古谷九八郎 様 柳村隆人 様
 末延幸辰 様 寺師並夫 様 則松久夫 様 古谷昌男 様 矢野茂嬉 様
 菅野光晴 様 寺嶋成晃 様 萩山英志 様 朴 日秀 様 山内 卓 様
 菅野泰次 様 寺田征助 様 橋本光正 様 星 岳志 様 山内有幸 様
 菅谷恒雄 様 寺中 肇 様 土師野良明 様 星野育夫 様 山川未来夫 様
 杉山 靖 様 寺本尚司 様 橋本明德 様 堀部泰男 様 山岸路秀 様
 鈴木喜一郎 様 徳武重行 様 橋本誠一 様 堀本義興 様 山口 勇 様
 鈴木幸一 様 戸倉敏雄 様 橋本 宏 様 本多完五郎 様 山口正光 様
 鈴木真一郎 様 戸澤 共 様 橋本佳也 様 増尾嘉彦 様 山崎健一 様
 鈴木大一朗 様 棚木正義 様 長谷川幸大 様 増田 格 様 山崎秀雄 様
 鈴木孝男 様 飛田英美 様 長谷川輝夫 様 増田三郎 様 山下岩雄 様
 鈴木秀吉 様 土肥原 保 様 長谷川智則 様 増淵義典 様 山下善久 様
 須藤 真 様 富田朱彦 様 長谷川政行 様 松井和明 様 山田 聡 様
 須藤裕史 様 富田輝博 様 長谷川道夫 様 松井謙典 様 山田成男 様
 住山喜昭 様 富田寛司 様 島中春男 様 松井 令 様 山田壮夫 様
 瀬川 徹 様 富田勇一 様 島山一雄 様 松尾 幸 様 山内 誠 様
 関 照夫 様 豊島忠雄 様 花井利恭 様 松下 忠 様 山本貞誠 様
 関口三就 様 内藤 平 様 花岡和彦 様 松田健志 様 山本 秀 様
 関根 弘 様 内藤 林 様 花田一憲 様 松田東子 様 山本武利 様
 関野 衛 様 中井敬三 様 馬場 昭 様 松永 力 様 山元 強 様
 瀬古政一 様 中居 徹 様 馬場佳一郎 様 松本和男 様 山本行夫 様
 仙頭靖夫 様 永井 淳 様 馬場 肇 様 松本修一 様 湯口善彦 様
 仙波安躬 様 永井隆寛 様 馬場安清 様 松山泰之 様 横尾紀彦 様
 高木重知 様 永井 昇 様 浜井謙安 様 松山美奈子 様 横山清司 様
 高澤俊夫 様 中尾幹一郎 様 濱岡敬祐 様 丸山茂男 様 横山寛美 様
 田頭聡一郎 様 長尾 薫 様 浜崎元衡 様 丸山英夫 様 吉岡建夫 様
 高田 博 様 長岡邦寛 様 濱田能史 様 三浦憲司 様 吉田啓一 様
 高沼盛人 様 中川正彦 様 浜田武幸 様 三浦威雄 様 吉田正則 様
 高橋達也 様 中込英雄 様 浜名宏行 様 水口健治 様 吉田幸夫 様
 高橋宣彦 様 中島賢二 様 林 哲章 様 水野泰昌 様 吉田 穰 様
 高橋 衛 様 中島澄雄 様 林田圭司 様 三井康行 様 芳野昭彦 様
 高村和秀 様 中島保治 様 原田伸介 様 三橋秀方 様 吉野 邦 様
 高山 明 様 中城正憲 様 原田益治 様 三森 茂 様 吉村恵一 様
 高山和美 様 仲田裕一 様 繁田幸雄 様 水無瀬尚樹 様 吉村修一 様
 高山拓哉 様 中田正志 様 東 正宏 様 宮越 勉 様 米村弘子 様
 高山 博 様 永塚史人 様 樋口文夫 様 宮崎恒彦 様 若山 彰 様
 滝 恒次郎 様 長縄俊久 様 比護 隆 様 宮島千倉 様 脇田 弘 様
 武井良文 様 中野俊彦 様 肥後 洋 様 宮田雄幸 様 鷲尾尚士 様
 竹内 幹 様 中野雄一 様 日野 大 様 宮本三喜彦 様 和田薫光 様
 武田家宜 様 中畑幸祐 様 平井正美 様 宗雪敏明 様 渡辺定正 様
 竹村恭輔 様 中林 毅 様 村尾信尚 様 村尾信尚 様 渡辺淳平 様
 立脇 堯 様 中原 誠 様 村上彰夫 様 村上彰夫 様 渡辺 徹 様
 田所亮子 様 中村有無 様 平田利幸 様 村上泰介 様 渡邊泰邦 様
 田中 章 様 中村敬太郎 様 平松知雄 様 村上信勝 様 渡邊幹雄 様
 田中秀征 様 中村憲二 様 深澤哲夫 様 村越文理 様 渡辺泰行 様
 田中幹三 様 中村賢三 様 深澤正直 様 村田 淳 様 一橋昭和14年会 様
 田中祐一郎 様 中村 司 様 福土慎也 様 村田 亨 様 昭和三五会幹事会 様
 谷口雅宏 様 中村 暢 様 福富 昇 様 村松賢一 様 昭和37年悠々会 様
 谷口 優 様 中村 亨 様 房枝利浩 様 米加田民雄 様 一橋大学63年会 様
 田上達郎 様 中村 肇 様 藤井克男 様 元戎祥俣 様 平成4年卒業 様
 玉山直美 様 中村 充 様 藤井怜二 様 本柳良夫 様 (昭和63年入学) 様
 多村公孝 様 中山泰吉 様 藤田 顕 様 森 郷 様 有志一同 様
 多和田 満 様 中山洋一 様 藤田一幸 様 森 直樹 様 一橋大学平成10年会 様
 檀 恭一 様 中山留理子 様 藤田欣也 様 森 祐二郎 様 如水会川崎北支部 様
 丹治 敬 様 永吉賢吾 様 藤田耕平 様 森岡義久 様 他85名
 千野 亘 様 南雲康宏 様 藤田 肇 様 森川忠良 様
 塚原一浩 様 夏堀 愛 様 伏見省三 様 森永善彦 様
 津田樹己 様 名和泰三 様 藤村 潔 様 森本泰史 様
 土田常武 様 西尾得悟郎 様 藤森 肇 様 守屋 尚 様
 土屋 久 様 西形進也 様 藤原憲一 様 毛呂 豊 様
 恒吉僚子 様 西川敬明 様 藤原俊一郎 様 門田伸一 様
 円谷澄男 様 西山 潔 様 藤原正樹 様 八木政幸 様
 坪内良人 様 糠田浩一 様 藤原雅俊 様 柳下祐介 様

一橋大学卓球部 VS 中国人民大学卓球部

多くの人の支援で実現した卓球交流



2009年3月27日～31日に一橋大学体育会卓球部は中国人民大学に遠征、交流試合を行った。これは、卓球部OBの組織である一卓会と如水会の全面的なバックアップにより実現したもので、中国人民大学からも最高級の歓待を受けた。団体戦は、Aチームの対戦が2 - 3、Bチームの対戦が0 - 3と、いずれも敗戦だったが、個人戦では主将の小林悟君(経済学部3年)が優勝した。この試合の様子は、中国の著名な雑誌『乒乓(卓球)世界』にも紹介された。この遠征が実現するまでには、日中両国の多くの方々のご熱意と協力があつた。そこで、その経緯を紹介したい。

OBたちの思いが卓球交流として結実

2008年11月、中国人民大学で開催された国際シンポジウムに、同僚の王雲海教授(中国人民大学OB、卓球が得意)と参加した青木人志教授[昭59法、一橋大学卓球部部長]が宿泊していたホテルに、一卓会会員で北京駐在のOB3名(高畑太朗氏[昭58商]、福島宏郎氏[昭59社]、武沢弘貴氏[平4法])が訪問した。

「一卓会会長の高松克弘さん[昭44商]、同幹事長の寺田優さん[昭49経]の発案で、これからの日中関係の重要性に鑑みて、若い人たちに中国を見てもらいたい。卓球交流がいい糸口となる」という趣旨の話である。その場には、王雲海教授のほか一橋大学OBでもある中国人民大学の楊東副教授も同席していた。実は、すでに卓球部前監督の吉田尚氏[昭63経]が北京に下見にきており、旅行手配等は国立大学卓球連盟副理事長である広川和義氏[昭58社]がすべて行ってくれることになっていた。一卓会の根回しと一橋大学北京事務所の杉森正和所長(当時)や楊東副教授の尽力、王雲海教授の口添えもあって、話が具体的に煮詰まってきた。ちなみに王雲海教授は、大の卓球好きである中国人民大学副学長の王利明教授とは中国人民大学時代以来の友人である。

帰国後、如水会の高橋治夫氏(キャリア支援室シニアアドバイザー)の力添えで、如水会からも補助金をもらうことが決まった。こうして、青木教授と清宮邦彦監督[平10経]の引率による卓球部の中国遠征が決まったのである。

なお、試合会場に、「学生が試合している間に自分たちも卓球をしたい」と、79歳、80歳、81歳の老卓球愛好家が現れた。そこで、急速、青木教授は福島氏および当日上海から駆けつけてきた一卓会の山口隆氏[昭62法]とチームを組んで対戦することになった。杖をついていた老人がいざ卓球台の前に立つと背筋がしゃんとし、なんと青木教授は80歳の元教授に負けてしまった。先方は大喜びで握手を求めてきた。

こうして、番外編でも卓球交流の成果を挙げた。



『乒乓世界』より転載

志の高い素晴らしい企画を実現した喜び

「中国人民大学とは学术交流の歴史がありました。シンポジウムの後で、王利明副学長と卓球をやって1 - 3で負けるなど、卓球を通じた交流の素地もありました。そこに、一卓会が今回の交流の準備を進めてくれていたのです。『志の高い素晴らしい企画だ』と思いました。なお、交流戦では王利明副学長と開幕試合を行うことになりました。王副学長も私も、一卓会が準備してくれた『日中友好ウエア』に身を包んでの対戦です。何とか前回の雪辱をとがんばりましたが、結局また1 - 3で負けてしまいました。小林主将が個人戦で優勝しましたが、実力は中国チームのほうがかなり上です。学生たちは観光や企業見学もしましたし、この卓球交流を通じて多くのものを得ることができたと思います」(青木人志教授)

初めての外国で語学的重要性を実感

「初めての海外旅行で、すべてが大きい中国の街並みに驚きました。コンビニ店員の対応と交通マナーには、文化の違いを感じました。試合では、中国人学生の試合運びがプロのようで驚きました。それだけ、卓球が普及しているのでしょう。なお、さまざまな準備をしてくださった現地駐在のOBの皆さんが流ちょうに中国語を話すのに感心しました。改めて語学力の重要性を実感させられたのが収穫ですね」(小林悟君)

第4回 一橋大学関西アカデミア 開催のお知らせ



日 時：2009年11月28日(土) 13:30開演

場 所：大阪国際会議場 12階 特別会議場

〒530-0005 大阪市北区中之島5-3-51

<http://www.gco.co.jp/> TEL: 06-4803-5555

主 催：一橋大学

企 画：一橋大学世代間問題プロジェクト

テーマ：世代間格差～世代間対立から世代間協調へ～(予定)

ご参加：無料・先着200名

氏名・所属・連絡先を明記の上、2009年11月16日(月)までに

E-mailまたはFAXでお申込みください。

E-mail: academia1128@ad.hit-u.ac.jp FAX: 042-580-8016

プログラム(予定)

13:30~13:40	開会挨拶
13:40~14:20	講演1「世代間問題としての年金」高山憲之
14:20~14:30	質疑応答
14:30~15:10	講演2「雇用をめぐる世代間格差」玄田有史
15:10~15:20	質疑応答
15:20~15:40	休憩
15:40~16:20	講演3「貧しい家庭に育った子供の人生」小塩隆士
16:20~16:30	質疑応答
16:30~17:10	講演4「次世代の代表」青木玲子
17:10~17:20	質疑応答
17:20~17:30	閉会挨拶

講演予定者プロフィール

講演1 高山憲之(一橋大学経済研究所世代間問題研究機構教授)

講演2 玄田有史(東京大学社会科学研究所教授)

講演3 小塩隆士(一橋大学経済研究所世代間問題研究機構教授)

講演4 青木玲子(一橋大学経済研究所世代間問題研究機構教授)

詳細は次号(2009年秋号)および大学HP(<http://www.hit-u.ac.jp/>)にてお知らせします。

なおプログラム内容および講演テーマは、変更する可能性があります。予めご了承ください。

お問い合わせ先：一橋大学学長室

〒186-8601 東京都国立市中2-1 TEL: 042-580-8033

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(総務、財務、社会連携担当) 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 松井 剛

経済学研究科准教授 笹倉一広

法学研究科准教授 屋敷二郎

社会学研究科教授 阪西紀子

国際企業戦略研究科准教授 大上慎吾

経済研究所教授 青木玲子

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

光村印刷株式会社

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

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

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
TEL: 042-580-8032

編集部から

でっかいアメリカでの在外研究を終えて、3月末にこのちっちゃな大学のキャンパスに舞い戻って参りました。ゼミを開き、授業を行い、教授会に出て、と、かつての日常が再開しました。渡米前にお手伝っていた『HQ』のお仕事にも再び関わることになりました。何もかもが元に戻ったように思えます。が、同じものが違うものに見えるようになりました。遅延が多い中央線がカントの散歩のように規則正しく見えます。でも並はず堂々と割り込みをするいい年した大人を見て唖然としています。でもどこのお店も礼儀正しくきめ細やかな気配りをしてくれて感動しています。でもぶつかつて「すみません」とひとこと言えないいい年した大人に憤慨しています。でもどこも清潔な街並みに驚いています。もの見方が変わったのかもしれない。でもこれまで気づけなかったこの大学の魅力が見えるようにもなりました。それをお伝えできれば、またよろしくお願いします。(松茸)



Hitotsubashi Quarterly

夏号 July 2009 Vol.23