

Hitotsubashi  
Quarterly



Captains of Industry ~ 知と業(わざ)のフロンティア

対談

日本のリーダーが語る  
世界競争力のある人材とは？

独立行政法人日本芸術文化振興会理事長  
茂木七左衛門氏

一橋大学長  
山内 進

新入生への  
メッセージ

進化する大学

# 進化するキャンパス

グローバルレベルのキャンパスリノベーションを展開中！

高度化、複雑化する  
学習ニーズに応える **大学間等連携**

祝 如水会々報1000号 一橋大学の発展を裏で  
支えた如水会の100年

進化する大学

一橋大学と  
地域連携

地域との連携を通して、  
産業再生、経済再生の  
可能性を模索する

連載企画

時代の論点 **世界信用危機と新興市場** 経済研究所教授 岩崎一郎

連載企画

Bridges

一橋大学男子ラクロス部  
一橋大学端艇部(ボート部)

対談

一橋の女性たち LINE株式会社  
稲垣あゆみ氏

商学研究科准教授  
山下裕子

連載企画

People

株式会社タカギ  
代表取締役

高城寿雄氏



巻頭特集

日本のリーダーが語る  
世界競争力のある人材とは？  
【対談】

独立行政法人日本芸術文化振興会理事長／茂木七左衛門氏  
山内 進学長

## トップ・リーダーシップと組織の力

新入生へのメッセージ

新任者メッセージ

特集  
進化する大学

# 進化するキャンパス

グローバルレベルのキャンパスリノベーションを展開中！

- 一橋大学国際学生館景明館 14 ● 空手道場
- 第2研究館 15 ● 如水スポーツラザ屋内プール部の改修
- ソーラー外灯の設置 16 ● 陸上競技場の全天候型化改修

高度化、複雑化する学習ニーズに応える

## 大学間等連携

四大学連合「複合領域コース」

「脳が熱くなる感じ」の先に多くの収穫がありました  
一橋大学法学部4年／末永裕佳さん

## 祝 如水会々報1000号

一橋大学の発展を支えた如水会の100年

一橋大学と地域連携

地域との連携を通して、

産業再生、経済再生の可能性を模索する

24

22

21

20

18 18 17 13

12

8

1

45



42



39



36



22



14



1



連載企画

### 時代◆論点

## 世界信用危機と新興市場

経済研究所教授／岩崎一郎

研究室訪問 chat in the den

経済研究所教授／後藤玲子

経済学研究所教授／蓼沼宏一

連載企画

### Bridges

一橋大学男子ラクロス部

一橋大学端艇部（ボート部）

連載企画

### 一橋の女性たち

【対談】

L I N E株式会社／稲垣あゆみ氏

商学研究科准教授／山下裕子

連載企画

### People

株式会社タカギ 代表取締役

高城寿雄氏

### Love of Culture

あなたの「落書き」いくらで売れますか？

イノベーション研究センター准教授／清水洋

「現代アートの楽しみ」

法学研究科准教授／高橋真弓

### Campus Information

◆ 一橋大学基金ご寄付者のご芳名

◆ 一橋の今が見える

◆ 『一橋大学 by AREA』発売のお知らせ

◆ 第11回関西アカデミアシンポジウムを開催しました

◆ 第9回一橋大学ホームカミングデー開催のお知らせ

◆ 第18回KODAIRA祭 開催のご案内

◆ 一橋大学兼松講堂レジデントオーケストラ

◆ 国立シンフォニー第8回定期演奏会開催のお知らせ

26

34 32

39 36

42

45

52

53

54

56

57

57

58





巻頭  
特集

## 日本のリーダーが語る 世界競争力のある人材とは？

個人事業時代に遡れば、江戸時代初期創業の老舗醤油メーカー、キッコマン。

今や世界の100か国以上で「KIKKOMAN」として親しまれているグローバルブランドである。

茂木七左衛門氏は、同社八家の一つではあったが分家筋の二男として生まれたので、

一橋大学卒業後東京銀行（現三菱東京UFJ銀行）に入行。

2年後、茂木本家十二代茂木七左衛門氏の養子に迎えられてキッコマンへ転じ、ハーバードビジネススクールでも学ぶ。

取締役副会長を最後に退任後、独立行政法人日本芸術文化振興会の理事長に就任し、

能楽や文楽、歌舞伎といった伝統芸能の振興に貢献している。

そんな茂木氏と、組織マネジメントのあり方やリーダーを育成する教育の問題などについて大いに語り合った。



## 民間運営では途絶える恐れのある 伝統芸能の保存・振興に貢献

山内 茂木さんは私の大学時代の先輩でして、大変お世話になってきました。今日はよろしくお願ひします。

茂木 いえいえ、こちらこそよろしくお願ひします。

山内 やや昔の話になりますが、「キャブテン・オブ・インダストリーを考える委員会」というのがありました。講演会や懇親会という場を設け、諸先輩にいろいろな話をしに来ていただき、学生に日本の精神文化や社会のさまざまなことを学んでもらおうというようにしたのです。その最初のときにやや大規模なシンポジウム形式にしたのですが、パネリストのお1人として茂木さんに来ていただきました。

茂木 もう20年近く前ですかね。

山内 私が学生部長になった直後でした。それ以来30人ぐらいのOB・OGに来ていただきました。毎回必ず男女1人ずつお招きしました。男性は企業経営者が多かったのですが、女性では、北海道知事の高橋はるみさんや、テレビのコメンテーターとしてもお馴染みの同志社大学教授の浜矩子さん、それから漫画家の倉田真由美さんにもお越しいただきました。

本日は、茂木さんには企業人としてのお話も伺いたるところですが、日本芸術文化振興会の理事長でいらっしゃるので、まずはその活動について伺いたいと思います。日本芸術文化振興会は国立劇場を所管している団体なんですね。

茂木 日本芸術文化振興会は独立行政法人（以下、「独法」）なのですが、まず独法とは何か知らないという方もたくさんいらっしゃるのではないかと思います。私自身も2009年に就任するまでよくわかっていませんでした（笑）。

山内 そうでしたか（笑）。

茂木 独法とは何かといいますと、国家、国民のために継続させるべきものであっても国が直接手がけることは必

## トップ・リーダーシップと組織の力

独立行政法人日本芸術文化振興会理事長

# 茂木七左衛門氏

茂木七左衛門（もぎ・しちざえもん）（旧名茂木賢三郎）

1938年千葉県出身。1960年一橋大学経済学部卒業、同年株式会社東京銀行入行。1962年十二代茂木七左衛門の養子となり、野田醤油（現キッコーマン）株式会社入社。1973年ハーバード大学経営大学院修了（MBA）。1983年取締役就任。常務、専務、副社長、副会長、相談役を経て、現在特別顧問。2009年独立行政法人日本芸術文化振興会理事長に就任、現在に至る。このほか経済団体、政府系委員などの要職を多数歴任する。2013年十三代茂木七左衛門を襲名。



ずしも適當ではない事業のうち、民間では収益面でもどうしても運営が厳しく途絶えてしまう恐れのあるものを、国家予算を用いて独占的に運営する事業主体、なのです。演劇などの舞台芸術は民間で活発に行われていますが、能楽や文楽などの伝統芸能は、営利事業として継続させることはなかなか容易ではありません。株式会社が取益性の低い事業を手がけていたら、株主から追及されてしまいますから。そこで、これらを国から独立させ、民間企業のいい面も取り入れた独法で運営しているわけです。

山内 なるほど。

茂木 ちなみに、独法の運営は「独立行政法人通則法」というすべての独法に関する根拠法と、独法ごとに規定されている個別法に基づいています。日本芸術文化振興会には、「独立行政法人日本芸術文化振興会法」という長い名前の個別法が制定されています。そこに規定されている日本芸術文化振興会の目的は大きく三つありまして、一つ目は国内の文化芸術活動に助成金を拠出してサポートすること、二つ目は歌舞伎や能・狂言、文楽、日本舞踊などの伝統芸能の保存および振興です。拠点としては、東京・準町の国立劇場の大劇場や小劇場、東京・千駄ヶ谷の国立能楽堂、大阪・日本橋の国立文楽劇場、沖縄の組踊などの伝統芸能を上演する国立劇場おきなわがあります。そして三つ目が現代舞台芸術の振興・普及です。これに関しては、1997（平成9）年に東京の初台駅の近くにつくられた国立劇場が拠点です。そこではバレエやオペラ、現代演劇などの公演が行われています。これらのうち、国立劇場と国立劇場おきなわは、演目の選定や出演者との交渉、集客など運営の実務を、それぞれの運営財団に委託する形を取っています。

### 組織マネジメントや

### 民間経営のノウハウ注入を担う

山内 いろいろな拠点があるんですね。それで、茂木さん



が理事長に就任された経緯とはどのようなものでしたか。

**茂木** 実は、ある日突然文化庁から「会いたい」という話がありました。たまたまキッコーマンの副会長を退く年でしたが、何のことだろうか、と訝しく思ったのです。若者の言葉が乱れていて、日本の教育は劣化しているとあちこちで講演などをしていましたもの

すから、そういった関連のシンポジウムか何かへのお誘いではないかと思いました。そうしたら理事長就任を、というのですから驚きましたよ。

**山内** そうでしたか。

**茂木** 伝統芸能についての知識、経験ともに不足していましたが、自信がありませんから遠慮したいと申し上げたのです。

3回くらいそんなやりとりがあり、ついに説得されました。とはいえ、私もその途中から、考えてみればこれまでと全く違う世界で勉強させてもらうのもいいだろうと思いはじめました。

**山内** そのとおりですね。

**茂木** それと、私に期待されているのは、歌舞伎や文楽などの専門的知識を基に公演の企画をするなどといったことではなく、組織のマネジメントや民間経営のノウハウを注入する役割だろうと思っただけです。

**山内** なるほど。

**茂木** さらにもう一つ、実は中学2年から高校1年まで、謡曲を習っていたことがあるんです。

**山内** ほう。

**茂木** 伝統芸能には共通性というものがあるでしょうから、もしかしたらほかの伝統芸能の世界にも溶け込みやすいのかな、とチャリリと思ったこともありましたね。

**山内** そのことを文化庁に知られていたのではないですか(笑)。

**茂木** そんなことはないと思いますが(笑)。いずれにし



日本のリーダーが語る  
世界競争力のある人材とは？

一橋大学長

# 山内 進

山内 進 (やまうち・すすむ)

1949年北海道小樽市生まれ。1972年一橋大学法学部卒業。1977年同大学院法学研究科博士課程単位取得退学。1987年法学博士。成城大学法学部教授、一橋大学法学部教授、法学部長、理事等を歴任。2004年、21世紀COEプログラム「ヨーロッパの革新的研究拠点」の拠点リーダーに就任。2006年副学長(財務、社会連携担当)、2010年12月一橋大学長に就任。専門は法制史、西洋中世法史、法文化史。『北の十字軍』(講談社)でサントリー学芸賞受賞。その他『新ストア主義の国家哲学』(千倉書房)、『掠奪の法観念史』(東京大学出版会)、『決闘裁判』(講談社)、『十字軍の思想』(筑摩書房)、『文明は暴力を超えられるか』(筑摩書房)など著書多数。



でも、就任から4年半ほどたった今では、何も知らない状態から私なりにいろいろと知識を吸収しましたが、それでも専任の職員などと比べれば、幼稚園児と大学院生ほどの開きはまだまだありますね。

**山内** いえいえ、そんなことはないと思います。でも、伝統芸能の専門知識はなくても、愛情はなければならぬでしょうね。

**茂木** それはそのとおりですね。私もここに来てからいろいろと勉強させてもらって、おかげさまで楽しく仕事しています。

**山内** 私も茂木さんが理事長に就任されたと聞いて驚きましたが、これはいいなあと思いました。素晴らしい仕事だと。

**茂木** 私の人生にとって、ラッキーだったと思いますよ。

## 信頼関係づくりの大切さを 若いときに学ぶ

**山内** とはいえ、茂木さんが伝統芸能を継承させる必要性があるのご認識があり、かつ経済界での活動にも実績のある方だという情報を踏まえ、文化庁から就任要請があったのではないかと思います。そこで、経営者としての茂木さんのお話に移りたいと思います。長い間東京銀行やキッコーマンで仕事をされ、日本人としてはずいぶん早い時期にアメリカでMBAを取得されて、キッコーマンの国際化にも貢献されてきました。そこで、仕事人生のなかでこういったことが一番印象に残っているかをお聞きしたいと思います。

**茂木** 二つありますね。一つは東京銀行時代のこ





山内 ほう。

茂木 いくらだったかは忘れましたが、半端な金額ではなかったことを覚えています。その好意に感激しまして、その後その方とはずっと年賀状のやり取りが続きました。私はそのとき、一生懸命さが通じると、人は心えてくれるものだということを学びました。あのときのことはいまだに忘れませんね。

山内 いいお話ですね。もう一つとは？

茂木 キッコーマンのアメリカ子会社で仕事をしていたときでしたが、当時はまだ日本からバルクの醤油をコンテナに積んで輸出し、現地の食品会社で瓶に詰められていたのです。こちらはできるだけ経費を安くしてもらいたいし、相手はできるだけ高く請求したいわけですね。その会社と契約更改交渉を担当することになった私は、つぶさに生産現場を観察したのです。そうすると、瓶詰め効率が悪いことがわかりました。私は工場管理の経験もありましたから、その現場に張り付いて、相手の技術者と一緒に稼働率の向上に一生懸命取り組んだのです。

山内 なるほど。

茂木 そして、効率化に成功したわけですね。すると相手

とでしたが、人に対して熱意を持って接したら、ひよんなきっかけから信頼関係が築けたという経験をしたことですね。入行してほんの数か月のことでしたが、預金を開拓する仕事を命じられたのです。景品としてメモ帳とマツチだけ持たされ、地図に赤鉛筆で担当エリアを区切られ、課長から「お前はこの範囲をしらみ潰しに当たって預金を取って来い」と。しかし、見ず知らずの会社に行っても、名刺と景品を渡して「預金してください」って言うても、当然門前払いされるわけです。

山内 そうでしょうね。

茂木 ところが、台東区のある会社に行ったときに、厚かましく「経理部長に会わせてください」とお願いをしたら、会ってくれたのです。そこで「預金してください」とお願いする私の話を半ば呆れた顔で聞いていたその部長は、「うちはどこその銀行と一行取引をしているから、東京銀行とは取引できない」と言われたのですが、その次の言葉に私はびっくりしました。「しかし、君がそこまで熱意を持って勤めてくれるなら、私個人の定期預金口座をつくってあげよう」と。



はハッピーになりますね。効率が上がった分、高かった瓶詰めコストを抑えることができましたから。そして我社に請求する金額もその分低くすることができました。最近の言葉でいえば、「Win-Win」の関係がつけられたわけです。つまり、根本にある問題を一緒に解決するところで、単に安くしろ、高くしろ、と言い合うだけの関係を超越できたのです。定期預金をつくってくれた経理部長の話を含め、そういう信頼関係づくりの大切さを若いときに勉強できたことが一番印象に残っていることですね。

山内 そうでしたか。

### 顧客の目に触れない仕事も含めて一つの芝居が成立する

茂木 考えてみれば、人間社会というのはそういうことで成り立っているのではないかと思います。もちろん、売り手と買い手の間にはシビアなせめぎ合いもあります。しかし、どこかでお互いにプラスになる方法というものを考えていくことで進歩できるのでしようし、それがなければ単にギスギスしただけの関係で終わってしまいますね。

山内 そのとおりですね。

茂木 どんな仕事においても、対立の関係ではなく、お互いに協力し合っている関係というのが大切であると考えています。

山内 相手の内に具体的な現実問題があり、その問題に対して自分がどうしたらいいかと考えて体を動かし解決を試みると、相手もその姿勢を理解してくれてうまくいったと。その経験がその後の仕事生活のプリンシプル（原理）になったわけですね。

茂木 プリンシプルというと多少大げさかも知れませんが、そういった感じを持っていますね。それとも一つあるとすれば、いろいろな仕事をやっついでいく中で何が一番大切かという、個々人の力も大切ですが、結局は組織の力だということですね。組織全体の効率が大事だということですね。



**山内** なるほど。

**茂木** 組織にはいろいろな役割があります。伝統芸能でも同じですが、舞台の上ではいろいろな役があります。主役を務める人気俳優は大見得を切って一番格好いいわけですが、しかし一つの芝居は人気俳優だけでは成立しません。背後で派手にトンプを切ってひっくり返る役者も必要ですし、舞台の陰で照明を操作したり、大道具や小道具を担当して劇場内を駆けずり回っている人、奈落の底で舞台の背景を作る人といった、お客さまの目には直接触れないところで汗をかいている人たち全部の力が合わさって、お客さまには一つの芝居として映るわけですね。

**山内** そのとおりですね。

**茂木** つまり、組織全体の努力の集積をお客さまに見ていただいているのです。ですから私は、組織の力というものを認識しながら仕事をすべきではないかと常々感じています。

**山内** この対談のテーマの一つに、グローバルに活躍するリーダーをいかに育てるかということがありますが、リーダーにはそういう目線が必要であるということでしょうね。

**茂木** そうだと思います。世の中には、何か大きなことを自分一人で成し遂げたと思っている人がいるかも知れませんが、周りもそういう風に見がちです。特にリーダーシップが執れる人はそのように思われる存在でしょう。しかし、その活躍の陰には大勢のフォロワーの努力があるのだということ、とりわけリーダーは肝に銘じておかなければならないと思います。

**山内** リーダーがそういう人であるかどうかは、フォロワーの最大の関心の的でしょうね。

**茂木** 経済同友会のボランティア活動の一つとして、中学や高校に出張授業に行くことがあるんです。私はそのとき、仕事とは何のためにするのかということを生徒たちにわかりやすく話すことにしていますが、よく醤油はどうやってできるのかという話をします。アメリカやブラジルの大豆、アメリカやカナダの小麦を日本に運んで来て、い

ろいろな加工を施して、最後はお店に製品が並ぶわけですが、アメリカやブラジル、カナダの農家から始まって、お店で醤油を売る人まで数多くの実にさまざまな職業の人が関わっているわけです。そのプロセスのどこかが欠けたら、醤油をお店に届けることはできません。いつでもどこでも買える商品ですが、そうなるためには陰で多くの人の力が注がれていると。つまり、どんな職業も私たちの生活に不可欠でありまた大切なもので、総理大臣も工場の片隅で機械をいじっている人も皆同じように大事な仕事をしている、それで世の中が成り立っているのだ、ということをお話しているわけです。

## 日本人の規範意識と 社会システムへの信頼感

**山内** それは素晴らしいことですね。親もそんな話はあまりしていないでしょう。私も子どもに話すことがあります。子どもが生徒会活動をしたと言ってきたときに、皆の役に立つことなら大いにやりなさいと言ったのです。ところが、今はそんな時間があつたら勉強しなさいという親がいるらしいんですね。

**茂木** ほう、そうですね。

**山内** 我々の時代は、生徒会活動は成績優秀な生徒が率先してやるといのが割と普通だったわけですが、今は違うそうですね。しかし、皆の意見をまとめていくことがいかに大変かということ、子どもの頃から経験しておくのは意義があると思うんですね。

**茂木** クラス全体、学校全体、さらには地域全体、もつといえは国全体ですね。最近、自分のことだけでなく、自分



が属するコミュニティのために汗をかくべきであるというメンタリティが欠けてきているように思いますね。

**山内** おっしゃるとおりです。  
**茂木** たとえば、電車の優先席に堂々と座っている若い人がいますね。しかも、そこでは携帯電話の電源は切つてくさいと書かれていますし、車内アナウンスでもそう言っています。どこ吹く風ですね。日本人の規範意識というもの、かなり欠落してしまっているのではないかと思います。



**山内** 電車の座席に關しては私もそう思います。お年寄りに席を譲るところか、

自分の子どもを座らせる親も多いですからね。そういうところは何か間違っているような気がします。幼児は別にしても、小学生にもなれば「立っていないなさい」という教育がなされてしかるべきではないかと。ただ、海外の日本評としては、お互いが譲り合っている素晴らしい国だというのが多いですね。

**茂木** これは有名な話ですが、東日本大震災のとき、CNNのレポーターが現地に入って「驚くべきことがある」と報道していました。略奪などが全く起きていないし、食料の配給を受けるのに皆が整然と列に並んでいると。その前後に自然災害があつた国ではすさまじい略奪が起きていて、この違いは甚だしい、日本は素晴らしいというわけです。

**山内** それともう一つ思うのは、日本の社会には災害になつてもそのうち物資を配給してもらえらるという信頼感があると思います。コンビニエンスストアや宅配会社ですぐに業務を再開させて食料や水などを被災地に行き渡らせようとした。

**茂木** 汚職など組織の腐敗もありますけれども、基本的な社会システムに対する信頼感がありますね。



## 中山伊知郎名誉教授に 薫陶を受けた学生時代

**山内** 精神性と社会システムの両方がバランスよく備わっていることで、社会を信じられるものにするということがとても大切だと思いますが、日本にはそれがありませんね。そうであるからこそ、先ほどのお話にもあったように、見えないところでも人々がしつかり働き組織力を発揮させているという素晴らしさがあるのだと思います。そういうことも多少関連するのも知れませんが、茂木さんが一橋大学で学ばれたことが、企業経営や仕事生活においてどういった意味、意義があつたかをお尋ねしたいと思います。

**茂木** まずは「キャプテンズ・オブ・インダストリー」という理念が素晴らしいと思いますね。たまたま実家の父親が一橋（当時東京商科大学）の卒業生で、私は小さいときからこの言葉を聞かされていたのです。

**山内** そうでしたか。

**茂木** それと、私にとつての財産は中山伊知郎先生という素晴らしい指導者の薫陶を受けたことです。先生のゼミに入るうとしたとき、希望者が多くて先生が集団面接のようなことをされたんですね。1人ずつ「君は何をやりたいのか？」と順番に聞いていかれるわけです。ほかの学生は「国民所得の研究をやりたい」とか「成長論をやりたい」などと言っておりまして。私は深く考えていたわけではなかったのですが、これは困ったな、と思っていたら私の順番が来てしまったんです。それで咄嗟に「近代経済学的なものの方を身につけたい」と答えたら、それまでビジネストライックな雰囲気では「はい、君は？」と言っておられた先生が、私の回答を聞いて破顔一笑、カラカラと笑われたのです。そして、「君、そんなこと言ってもなかなか難しいぞ」と。それで私はっきり落とされたのかと思つたのですが、入っていたできました。



**山内** そういうことがあつたのですか。で、授業はいかがでしたか。

**茂木** 先生のお宅にも何度か伺いましたが、単に教室で知識を教えるのみではなくて、そういう場でもいろいろなことを教えていただきました。全人的な教育としようか、そういう教わり方をしたように思いますね。非常にありがたいことだと思つています。



**山内** 中山先生は大変有名な大学者でしたけれども、当時から人気があつたのですか。

**茂木** 確か学長を務められた後だつたと思います。中労委（中央労働委員会）の会長もされていきました。当時の中労委の会長は大変な激務で、血を洗うような激しいストライキが起っていました。

先生はよく徹夜で労使間交渉の斡旋をされていましたが、そんな最中にあつても、ゼミ旅行には来られて、一晩中、学生につきあってくださいました。翌朝、私が大浴場に行くとき先生が入っておられました。しかし、その後朝食の席にはもう先生はいらっしゃいませんでした。斡旋がまた始まるからと言って早々に出発されたのです。そんな激務のなかでも、学生との旅行の間、疲れた顔一つ見せずに楽しそうに過ごされていたわけですね。



**山内** 相当タフですね。

**茂木** その後、先生のお宅に伺ったときに「先生はどうしてそんなにスタミナがあるんですか？」と

伺つたら、秘訣を教えてくださいました。

**山内** どんなことだったのですか？

**茂木** 「君たちは気分転換が下手なんだ。自分は何かあつてもパッと切り替えることができるから疲れないのだ」と言っておられました。ご自身の受験勉強のときのことだと思ひますが、机を二つ置いて、片方で英語を集中して勉強して疲れると、もう片方に移つて今度は数学をガッツと勉強されたのだそうです。そうやって気分転換すると、疲れずに勉強を継続できたことでした。

**山内** なるほど、言われてみればそんな気もしますね。

**茂木** 凄い人だなと思ひましたね。ゼミでレポートの講評をされたときなども、いつも核心を突いておられると感銘を受けました。いろいろな人から繰り返し聞いたことは、会議の座長をされたときなど、さまざま意見聞いて結論をまとめられるときの鮮やかさと言つたらほかに類がないということです。

## 学生同士の議論を通じて学ぶ ハーバードのリーダー教育

**山内** 面白いですね。そういうお話をもつとお伺いしたいのですが、茂木さんはハーバードのビジネススクールにもいらつしゃつたので、そのときのこと何つてみたいと思います。いかがでしたか？

**茂木** ハーバードビジネススクールでは、今ではリーダーの育成と言っていますが、当時はジェネラルマネージャーの育成を目的とされていました。ジェネラルマネージャーとは総務部長ではなくて、すべてのマネージャーを統括するマネージャーのことです。マネージングディレクターと同じような意味です。このマネージングディレクターとは社長のことなのです。日本では常務取締役と訳されていますが、ハーバードビジネススクールがジェネラルマネージャーの育成をテーマにしていると聞いて、まさに「キャプテンズ・オブ・インダストリー」と同じ概念だと思ひましたね。



日本のリーダーが語る  
世界競争力のある人材とは？



山内 なるほど。

茂木 もちろん、テクニカルなことも教えますが、ハーバードの真の目的は、さまざまな専門領域の人々を統括するトップリーダーを育成するということです。これを何遍も聞かれました。

山内 一橋大学もビジネススクールとしては世界的に見ても早いほうなんです。

茂木 前身の東京商科大学は、いち早く民間のビジネスリーダーを育成するという明確な目的をもって設立されたと思いますね。

山内 ハーバード大学の、一橋大学にはないプラスアルファというものを何か感じましたか？



茂木 最近では一橋大学もディスカッション形式の授業を始めていますが、私が学生の頃は一方的なレクチャー一色でした。ところがハーバードビジネススクールでは、「講義をする教授はクビになる」と冗談半分で言われていたように、ほぼすべてが討論形式のケースメソッドなのです。ケースとなる企業の詳細な情報や、損益計算書や原価計算書、地域別のシェアといったデータなどの資料を渡され、学生は前もって読み込んで問題点を抽出し、自分ならどうマネージするかを考えておかなければならないのです。そして次の日、教室でいきなり指されて「Could you start?」と言われるわけですね。そして、指された学生が「この会社の状況はこうで、自分が社長ならばこういうタイムスケジュールでこういうことをやって、5年後にはこういう状態を目指す」と言っている間にほかの学生がわーっと手を挙げるんです。そして「ケンの言っていることは賛成だが、ここは私ならこうする」と、学生が次々に発言をする。それであつという間に授業時間が過ぎていき、最後に教授が「今日のディスカッションのポイントはこうだったね」とまと

めるのです。つまり、学生同士の議論を通じて、自分が持ち得なかつた視点や考え方を学んでいくわけです。しかも、非常に現実的なケースを繰り返して学ぶことで実践的な知見を身につけていくのです。このメソッドロジは日本の大学とは大違いだなと思いましたね。

## 初等中等教育で

## 基礎を学ばせる重要性

山内 日本の大学は学部なので、そこでケーススタディをやると地に足がつかないという感じがあると思います。ある一定レベルの知識を得た上でないと、そういう授業は難しいのではないのでしょうか。ですから、日本では大学院レベルでの話になるのでしょうか。

茂木 そうでしょうね。実際、アメリカのビジネススクールは大学院レベルです。ただ、アメリカは小学校から先生が生徒に質問をして発表させていますね。

山内 そこは違いがありますね。それで、先日へーっと思ったことがあります。欧米の先生が日本の先生の授業のやり方に感心しているんですね。

茂木 ほう。

山内 日本の先生は、先生同士お互いの授業を見せ合い、勉強会を開いてあのときはどうだったこうだったと皆で研究しているのは素晴らしいと言っています。

茂木 なるほど。

山内 日本の場合は、初等教育はまあよくても、大学での教え方には確かに問題があつたかも知れません。小学校ではいかにわかりやすく教えるかが問われ、生徒が得意にならなかつたら教え方が悪かつたのではないかと反省しますが、大学の場合は「これができないのは学生が悪い」で片づけてきました。

茂木 確かにそうです。大学でも学生にわかりやすく教える必要はあるでしょうね。

山内 おっしゃるとおりで、今までのやり方ではだめなところがあつたと思います。一橋大学では、飽きさせない工夫とか、いろいろ意見を聞きながら進めるといったように先生はずいぶん工夫していると思いますよ。学生は、60分以上聴いているとどうしても飽きますから、50分講義をしたら残りの40分はディスカッションするといった形なども考えられますね。

茂木 それは結構なことですね。

山内 では最後に、一橋大学の学生や卒業生、教職員に何かご意見があればぜひお聞かせいただきたいと思つています。

茂木 一橋大学を出たことを威張れと言うつもりは毛頭ありませんが、やはり一橋大学の入学試験を突破し質の高い教育を受けさせてもらったからには、社会に出てそれなりの役割を果たさなければならぬと思つています。一橋大学を出れば必ずしもリーダーになれるというわけでもありませんが、しかしさらに一層の努力、研鑽を重ねる責任を負っているということを自覚してもらいたいと思つています。

山内 ご指摘のとおりです。どうもありがとうございます。





# ひたむきに、 グローバルに、 そしてスマートに



一橋大学長  
山内 進

新入生の皆さん、入学おめでとうございます。まず私から皆さんに「ひたむきに生きてください」というメッセージを贈りたいと思います。「ひたむき」とは、自分なりに大事だと思ふこと、やりたいと思ふこと、面白いと思ふことに対して真面目に打ち込むということです。言い換えればそれは、基礎力をつけるということでもあります。基礎がしっかりしていれば、いくらでも応用が利き、選択肢を広げることが可能になるのです。

では、グローバル時代に必要な基礎力とはどのようなものでしょうか？ 私はグローバル時代に必須となるのは、確かな英語力とITリテラシー、そして感性だと信じています。

語学力やITリテラシーは、道具であり、個人で高めていくものという意見もありますが、今の時代は、単に使え、通じるだけでは、不十分というのが私の見解です。

そこで新しい試みとして、2014年の2月から3月末にかけて100人の学生をモニターとして1か月間の海外語学研修に派遣しました。100人の定員に対し、260人の応募がありました。また、夏休み中には約200人の学生の海外派遣を構想しています。派遣先は協定大学やハイレベルの語学専門校です。今のところ往復の交通費、滞在費、授業料については、相当の大学負担を考えていますが、自主性と学習意欲を高めるために、ある程度の自己負担ということも視野に入れて具体化を進めています。いずれにしてもモニターの結果を見て、よりよい制度設計を

したうえで、最終的には1か月間の海外語学研修の必修化を目指しています。

大学1年生、2年生という早い段階で海外に向き、他国からの留学生に交じって英語を集中的に学ぶことは、大学生にふさわしいトータルな英語力とコミュニケーション能力を養う訓練になります。さらに力をつけたいと思う学生は、留学制度を活用して長期留学をするというのでもいいでしょう。いずれにしても最初に英語の基礎を固めることで、キャリアパスを広げてください。高度な知識や卓越した考えを、表現力とともに世界へ発信できる力を身につけてほしいと思います。

一方で、音楽や美術、演劇などの芸術に触れることやスポーツに汗を流すことにも努めてください。感性が磨かれるからです。豊かな人生を生きるには、学問に限らないさまざまな教養を自分のなかに持つことが必要なのです。社会科学の勉強は、人間が対象ですから、文化や社会に深い洞察を持つことも必要不可欠です。一橋大学には、兼松講堂を拠点に音楽活動を行う協定を締結した、レジデントオーケストラがあります。日本の大学で初めての試みです。美しいキャンパスもあります。だからこそ、学生の皆さんには、大学を上手に利用しながら、あるときはひたむきに、そしてあるときは自由に伸び伸びと、グローバル時代を知的に自分のスタイルを持って、つまりスマートに生き抜く自分をイメージし、有意義な4年間を過ごしてほしいと思います。(談)



商学部・商学研究科

学び合い、語り合う。

思考を深め、

自分を高める学生時代をすごしてください

商学部長・商学研究科長 三隅隆司



一橋大学は、多くの機会を与えてくれる大学です。全学的に実施している留学制度に加え、商学部にはグローバル人材の養成を目的にした「渋沢スカラープログラム」があります。こうしたプログラムを有効に活用できるように、まずは基礎をしっかり身につけてほしいと思います。毎回の授業に出ることはもちろん、吸収した知識をもとに教員や友人たちとさまざまな問題について語り合っしてほしいと思います。商学部生は、1年次から4年次まで少人数のゼミに所属しますから、教員や同級生たちと緊密な関係を築くことができます。

さらに思考を深めるためのテキストとして、ぜひ古典を読んでください。古典は、雑多な社会現象を整理して理解する思考方法を身につけるために有用なテキストです。古典には、複雑な現実社会を理解・分析するためのヒントが満載です。理論の枠組みや分析ツールが確立していなかった時代に書かれたものですが、必ずしも秩序だった形では記述されていません。それでも、それぞれの時代を代表する天才たちのすばらしい思考のプロセスが余すところなく書かれており、社会理解の実践テキストとして最適なものです。学生のうちに、自分が生涯にわたって繰り返し読める古典を見つけてほしいと思います。そして20代のときの読みとその後（たとえば40代）の読みとを比べてみてください。古典は、自分の成長を確認するバロメーターになってくれるはずです。

最後に、若いうちにいろいろな挑戦をし、失敗をおそれずさまざまな経験をしてほしいと思います。自由に、そして真剣に、自分を高める学生時代にしてください。(談)

経済学部・経済学研究科

経済学は経済社会の文法。

経済学を身につけて

グローバル経済を生き抜こう！

経済学部長・経済学研究科長 石川城太



2013年度から、「グローバル・リーダーズ・プログラム(GLP)」が本格的に始動しました。目玉は、15人程度の選抜クラスを設け、短期海外調査や長期海外留学を経て、経済学部専門科目の単位の6割以上を英語開講科目で取得すると、卒業時に優等学位が授与されるというものです。類似の仕組みは他大学にもありますが、我々のGLPの特徴は、あくまで経済学がコアとなっているところです。GLPを通じて経済学的視点を持つたグローバル人材を育てたいと思います。

経済学は経済社会の文法です。言語の場合、正しい文法を理解していなくてもある程度は話せますが、正確に話し、論理的な文章を書くには、文法は欠かせません。同様に、経済学を知らなくても生きていけますが、経済学の知識がなくては経済社会の動きを正確に理解し、論理的に説明することはできないのです。経済学を身につければ、グローバル経済を生き抜いていくうえで大きな武器となるでしょう。

学生には、日本を飛び出すことを勧めています。私は出張で海外に行く機会が結構ありますが、活字や映像からの情報と実際とは全く違つたという経験を何度もしています。現在は海外に手軽に行ける時代ですから、いろいろなところに向向いていって見聞を広げてください。

経済学部・経済学研究科には、前述のプログラムのほかにもさまざまな素晴らしいプログラムが用意されていますし、世界レベルの研究を行っている教員も数多くいます。自ら積極的に動いてチャンス掴んでほしいですね。(談)

法学部・法学研究科

法学は、美しい価値と対話する

青春の学問だ

法学部長・法学研究科長 青木人志



18世紀のイギリスにブラックストーンという大法学者がいて、学生たちは講義を聴き漏らすまいと必死にノートを取っていた。そんななか、目を閉じてじっと聴いているだけの学生がいた。仲間がその学生に聞くと、先生の言っていることが正しいかどうかを考えていたのでノートを取る暇がなかったと言った。法学の大改革者ジェレミー・ベンサムのエピソードです(穂積陳重著『法窓夜話』より)。

教員の説はあくまで一説で、それが正しいかどうかを考え、確かめるために学生がいる——私たち教員が学生に求める理想のあり方です。もちろんそれには前提があります。法学は外国語に似ており、特殊で技術的な語彙を学ばないと論理が理解できないという側面があります。本を読んだりさまざまな先生に学んだり……知識を体に叩き込む時間が必要なのは言うまでもありません。

法律は「大人の学問」だという人がいます。そうした側面があることは、私も否定はしません。しかし、あえて私は「青春の学問だ」と学生たちには伝えていきます。法学は、人類の歴史のなかで結晶化してきた人権、所有権、契約などのさまざまな美しい価値の体系と対話する学問です。その価値に触れ、葛藤することで、自分の価値観を形成し、さらにそれを社会にフィードバックする。まさに青春時代にこそ相応しい学問ではないでしょうか。(談)



## 横断、総合、寛容が生み出す創造の力

社会学部長・社会学研究科長 町村敬志



たとえば、隣にロボットがいる生活を想像してみてください。おそらく近い将来、ロボットが介護などで活躍する社会がやってくるでしょう。そのとき、どんなルールが必要か？ どんな心理が生まれるのか？ 人間関係はどうなるのか？ 若い人たちがこれからの社会をつくっていくわけですから、自分の問題として将来の社会のあり方について考えてもらわなければなりません。そのためのきっかけや思考の基盤を提供するのが社会学部です。

一橋大学は社会科学の研究総合大学を標榜しています。商学部、経済学部、法学部ではカバールしきれない幅広い部分を社会学部が担っていますので、その重みと責任を感じています。「横断、総合、寛容が生み出す創造の力」——社会学部・社会学研究科は、その使命をこのような言葉で表現したいと思います。

横断、総合という視点は、社会や文化のグローバル化に対応するために欠かせません。人・モノ・情報・資金が内から外へ、外から内へ国境を越えて横断的に移動している時代です。社会学研究科では他に先駆け、10年以上前からグローバル・スタディーズに取り組みしてきました。これからも時流に染まらず、グローバルの意味をしっかりと追究していきます。また横断には、「文理共鳴」という意味も含まれます。現代社会の課題を理解するためには、技術やインフラなどモノづくりの世界を知る必要があります。工業化時代につくられた土台を、どうつくり直し新しい環境にふさわしいものとするか。これは社会の重要なテーマの一つです。

これに対し寛容は、緊張を増す現代の状況において、異文化・多文化に対して開かれた社会をいかに構想するのか、という課題に対応しています。寛容とは、他者の立場に立つて想像できる力なしには成り立ちません。

学部の方には、言語や哲学、歴史や文化、サブカルチャーなどの知識を通じて社会の成り立ちを理解してほしい。身近な世界への興味から学問の扉を開いてほしいですね。

そして院生の皆さんには、研究環境を存分に活用してもらいたい。社会学研究科ではさまざまな機会を利用しながら、院生向けの研究支援を独自に行っています。研究志向の人にも、また社会で活躍しようという人にも、十分な研究環境が整っています。(談)

## 人文学は文系の基礎研究。一生付き合える学問です

言語社会研究科長 糟谷啓介



一橋大学は社会科学の研究総合大学であることを大きな特色としています。その環境のなかで人文学の研究教育を行うというのは、ある種の緊張感を伴います。社会に対して人文学は一体何の役に立つのか？ あるいはゆくゆくは何につながるのか？ 社会科学の研究総合大学にある人文学の研究科としての意味づけをはっきりしていかなくてはなりません。

人文学が即座に役に立つかと問われると、役に立たないものが多いでしょう。理系の基礎研究同様に、すぐに応用は利かないかもしれません。しかし、あらゆるところに通ずる基礎知識であり、人文学は文系の基礎研究といってもいいでしょう。

学部と大学院の学生に共通して必要なのは、目標をしっかりと持ち、それに向かって何をすべきかをしっかりと考えながら進んでいくことです。一見、偶然出くわしたような発見も、自分が十分な準備をしていたからこそ自分のものとすることができるのです。

修士課程の最も重要な目標は、修士論文を書くことです。一橋大学では卒業論文の提出が必須になっていますが、大学院ではかなりレベルの違う論文が求められます。修士論文には、これまでの関連研究の蓄積を自分なりにしっかりと身につけたうえで、そこに少しでも自分のオリジナルなものを加える。「私はこう思う」といった作文ではなく、幾多の研究の積み重ねを礎に自分は何ができるかを突き詰めていくわけです。そして、人々に伝わる明晰な文章で書かなければなりません。

なお、言語社会研究科では言語の運用能力だけでなく、言語の本質について考えることを重視しています。さらに、文学や思想にかぎらず、人間にとつての言語文化や芸術とのかかわりについても、思考を深めていく訓練を積み重ねていきます。企業での管理職研修では、孔子やカントなどの古典を読むといえます。短期的な判断ばかりではなく、人間的な判断力が求められているのでしよう。ビジネスも、理屈や合理性だけではうまくいきません。現代社会では、幅広い教養を背景とした人間的な能力がある人材が求められているのです。(談)

## 一橋大学が独自に備える魅力を有効に活用してほしい

国際企業戦略研究科長 一條和生



新入生には、一橋大学の素晴らしさを上手に活用してほしいと思います。一橋大学には多くの魅力がありますが、なかでも独自に備える魅力をもっと活用してほしいと思います。一つ目として、オープンコミュニケーションの素晴らしさがあります。小規模大学ということもありますが、一橋大学は伝統的に学部間の垣根がなく、知の共有が容易に図れる大学です。知と知がぶつかり合い、新しい知が生まれる。学ぶ環境としてこれほど素晴らしい場所はありません。二つ目は、伝統のゼミです。先生との深いかわりのなかで、私自身学ぶ素晴らしさに目覚めることができました。

一橋大学のゼミには、教員、学生という立場を超えた家族に近い関係性があります。しかもこの関係は永遠なのです。先生の教えに刺激を受けた私は、教員となつて自分の学生たちと家族のように接し、深い人間関係のなかでお互いに学び合っています。こうした体験は、そうそうできるものではありません。三つ目の魅力は、グローバルであることです。一橋大学は、明治の誕生期に外国人教師が英語で講義を行った、グローバルな大学としてスタートを切りました。昭和初期には世界的な経済学者シュンペーターも招いています。現代においても教員をはじめとして海外との交流もさかんであり、また留学制度も充実しています。

こうした素晴らしい学習環境のなか、学生の皆さんには日々世界を意識して、グローバルな人材として育ってほしいと思います。(談)



経済研究所

「ネット・プラス」を意識した  
現場主義をお勧めします

経済研究所長 深尾京司



経済研究所のミッションは、優れたデータベースを整備して、それに直結した理論や実証研究、政策研究をしていくことです。現在は、「リスク研究機構」を構築するというプロジェクトが進行中です。これは政府統計のミクロデータを常備して、日本社会で実際に起きた問題への対応や、将来起こる可能性のあるさまざまなリスクに備えた提言を行おうというものです。さらに来年度は、文科省・日本学術会議の「大規模学術フロンティア促進事業」の一部として、他大学と連携して歴史統計や政府統計のデジタル化を進めることを検討しています。

データベースを構築する側としては、検索キーワードを増やしたり英訳したりして、内外の研究者が探しやすくするといった工夫を行っています。しかし、学生には「現場主義であれ」とアドバイスしたいですね。現在では、ネット環境が便利になり、情報は簡単に検索できます。しかし、それによって意外と視野が限定されてしまうという側面があるのです。たとえば、課題をネットで調べてそれだけでよしとしまうと、いくら検索面で工夫しても、皆ほぼ同じ答えとなってしまう。そこで、「ネット・プラス」を念頭に置いて現場に出ることの重要性を意識してほしいと思います。図書館や博物館に行く、講演会に行く、他学部や他大学の先生に話を聞く、思い切った海外に行くなど、意識的に現場に向くことです。目的以外の情報にも目を向けてみる。そこには面白い発見があるはずですよ。(談)

法科大学院

突き詰めてものごとを考え  
一歩前に出てかわる姿勢を持つよう！

法科大学院長 阪口正二郎



世の中はルールで成り立っています。法律をツールとして社会のいろいろな矛盾などを発見し、それにクリエイティブな解決を与えていくのが、法律家の大きな役割です。人を救済する現場にダイレクトにかかわるわけで、非常に面白く責任がある仕事です。世の中の状況が変化しているなかで適切に事案を解決するには、柔軟さと同時に厳格さ、理性、説得力を身につける必要があります。司法試験を気にしすぎる学生が多いですが、法律家に必要な、社会に対する洞察力やクリエイティブな解決を導き出す力、人を説得する力は、試験対策では身につけません。

では、学生時代に何が必要か？ 学部の4年間は、ものをしっかり考えられる時期です。何か社会の問題を一つ突き詰めて考えてみることで、何でこうなっているのか、何がこうさせているのか、それはいいことなのか、どうすれば解決できるのか……ルール自体をもう一度疑ってみて、じっくり考える。

一方で、自分はなぜ法律家になりたいのか、どんな法律家になりたいのかを省みる。企業の法務部や自治体法務など、法律家の仕事の幅が広がっています。そこで、経済専門の法律家になりたいのなら経済学部や商学部など法学部以外の科目も、目指す法律家像に近づくという視点で学習のなかに組み込んでいくことです。一歩前に出てものごとにかかわるといふ主体的な姿勢を持つてもらいたいですね。(談)

国際・公共政策大学院

図書館を思いっきり活用し、  
思考法を磨こう！

国際・公共政策大学院長 川崎恭治



大学生、大学院生となると、当然ながら誰かから与えられたものを学ぶのではなく、自分で問題意識を持って、主体的に学んでいくことが重要になります。そのためには多くの書物や論文に触れることです。その目的の一つは、情報収集です。そしてもう一つ重要なのは、著者の考え方を知ることです。著者が使っている複数のキーワードの関係を意識しながら読む。その反対語は何かを考える。キーワードは分析のための用語ですから、こうした読み方をしていくうちに、著者の思考のプロセスがわかってきます。

幸い一橋大学の図書館は非常に充実しています。国内有数の蔵書がありますし、稀覯本などは別として、ほとんどの本は開架式の書架にあり、直接手に取って見ることができます。本を実際に手に取ることにより、多くの発見があります。ウェブ検索も重要ですが、まず図書館に向く。それも目的の本を見つけてよしとするのではなく、その周りの本の背表紙を眺める。図書館のなかには、さまざまな刺激があるのです。

国際・公共政策大学院には、バックグラウンドが異なる学生が集まっています。指導する教員も実務家教員を含めてバラエティに富んでいます。キャンパスは異文化交流の場。自分の立ち位置を認識し問題意識を持つていれば、こうした環境こそが高度専門職業人としての自分を磨くフィールドになります。(談)



国際・公共政策大学院長

川崎恭治



平成26年は、国際・公共政策大学院（IPP）が設立されてちょうど10周年の節目になります。これまでを振り返るよい機会になりますので、記念シンポジウムや同窓会などを開催しようと準備を進めているところです。

IPPの特徴は学生が多様だということです。新卒の学生もいれば、社会人も留学生もいます。バックグラウンドもさまざまです。こうした学生同士が多様な考え方を

国際企業戦略研究科長

一條和生



学部を持たず社会人を対象に英語のみで授業を行うMBAプログラムを有するICSは設立当初より、国際経営戦略、金融、経営法務に関する最先端で実践的な教育を行う世界的にもユニークな専門職大学院として注目されてきました。一橋大学が全学的にグローバル戦略を推進するなか、私たちの試みはオール一橋のパイロットケースの役割を果たしています。海外の一流大学との単位互換を図るためのユニニ

## 今年が設立10周年の節目。専門職大学院としての強みを際立たせる

に触れながら切磋琢磨しているのです。このような環境で学習できるのはいい刺激になるでしょう。

現在、留学生が中心のアジア公共政策プログラムは千代田キャンパスを拠点にしていますが、交流の機会を増やすために、英語による授業の「Public Policy in Asia」を国立キャンパスで全学生に向けて開講しています。

IPPは専門職大学院です。専門的な知識や分析能力を養成する学術的カリキュラムに加えて、現場を対象とした実践的カリキュラムを提供しています。典型的な

法学部長・法学研究科長

青木人志



最初に法学部長・法学研究科長の要職を拝命したことを、名誉に思うとともに責任の重さに身が引き締まる思いです。大学発展のために微力ながら尽力したいと思います。着任間もない私がやるべきことは、まず有能な研究・教育者である同僚たちと円滑なコミュニケーションを図り、よりよい環境をつくっていくことだと思います。一方、教育の現場における研究科長としての役割は、知

## 「一橋」であることの誇りを胸に、愛され続ける一橋大学でありたい

的化学反应を推進する触媒のような働きをすること。教育は教員と学生の間の一種の化学反応です。教室での相互作用の産物として、それまで全くなかった考え方が生まれることがあります。自由な知的交流から偶然新しい発見が生まれるというのは、普遍的な現象です。偶然何かを発見する能力をセレンディピティ（serendipity）といいます。それが活性化するような環境をつくっていくことだと思います。そのため不可欠なのが質の高い授業です。しかしそれは教員のみがつかれるものではありません。いい学生が

## 世界的にユニークな革新者ICSをさらに大きく発展させたい

ングも、ICSは北京大学、ソウル大学校との間に実現したBEST Allianceプログラムの導入という形で先鞭をつけました。

研究科長就任にあたり私自身が担うべき使命は、今まで築いてきたICSのアセットをさらに発展させることだと思っています。「Global Hub for Knowledge」、国際経営戦略、金融、経営法務に関する世界的な知の集積地として、新しい価値を創造し続けること。私が将来に向けて掲げるICSの新ビジョンです。新しい革

いて、授業はハイレベルなものへと昇華していくのです。こうした流れを推進する力になれば幸いです。

大学評価の観点はさまざまですが、一般的にいい大学だと言われるのは、卒業生の活躍によるところが大きいと感じています。つまり、卒業生こそが「一橋大学」そのものです。我々はそれを誇りに思い、仕事の励みにしています。また卒業生が「一橋大学法学部」で学んでよかったと思うような大学であり続けることが私たちの使命だと思っています。その意味で学生や教職員もまた「一橋大学」そのものなのです。卒業生、教職員、学生が相互に作用し合って大学を育てていく。私たちが守るべき伝統です。（談）

新たな取り組みとしてGNAM（Global Network for Advanced Management）というプログラムがスタートします。世界のトップ25の経営大学院が連携してMBAの教育と研究を行います。今年の3月には、GNAMに加盟する11大学で一齐に授業を行い、学生はどの大学の授業にも参加できるという画期的な試みも行われます。このように、新しいことにどんどんチャレンジし、一橋大学で、そして世界で最も革新的な大学院として、ICSをさらにグローバルに発展させていきたいと思えます。（談）

は、インターンシップやコンサルティング・プロジェクトで、学生が実際の政策立案・形成の現場に出て、その実践を学びます。なお、実務家教員を含む教員によるワークショップや特別研究指導なども学術的知見と実務をつなげるうえで効果的です。

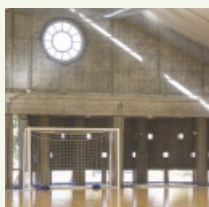
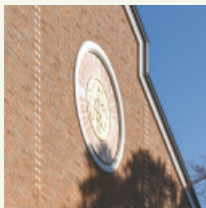
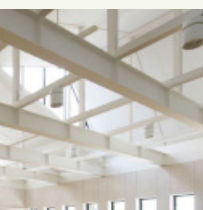
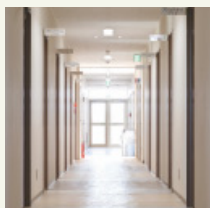
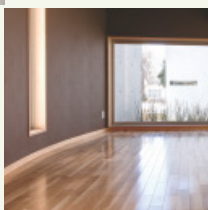
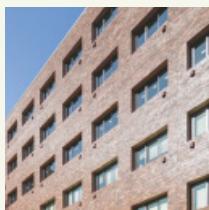
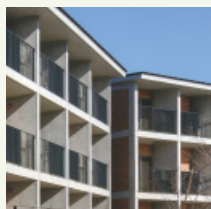
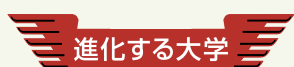
一橋大学は今、大学をあげてグローバル化を推進しています。国際を冠しているIPPも海外教育機関との連携をさらに深めています。現在はイタリアのボッコリーニ大学と留学生の交換をしています。今後はアメリカ、ヨーロッパ、オーストラリア、中国の公共政策系大学との連携を深めていくとしています。（談）



# 進化するキャンパス

グローバルレベルのキャンパスリノベーションを展開中！

一橋大学は現在、キャンパスリノベーションを展開中です。これは、①安全で良好な施設環境を構築するため、改修計画に基づき、耐震補強工事を実施する、②中期維持管理計画に基づき、施設設備の改修等を行う、③省エネルギー基本方針及び省エネルギー推進計画に基づき、省エネ活動を実施するとともに、実施結果を踏まえ、推進計画の見直しを行うというものです。国際学生館の新設、第2研究館の改修、如水スポーツプラザ屋内プールの改修、陸上競技場の全天候型化改修など、耐震補強や省エネ対応をはじめ、学生の快適なキャンパスライフ支援のためのキャンパスリノベーションを行っています。







中和寮の隣にある景明館。院生・留学生等の短期滞在用（入居期間1年以内）



すべての居室の間取りはワンルーム。ベッド、机、いす、本棚など生活に必要な家具類が全室に完備されている



バリアフリー室は、車いすでの使用を想定した設計となっている



建物はオートロック式になっており、セキュリティにも配慮している



1階ラウンジは、入居者同士の交流の場としての活用が期待されます。

中和寮に隣接して新たに日本人学生・留学生混住型の国際学生館が2013年11月に完成しました。景明館と名づけられたこの国際学生館は、大学院生等に良好な居住及び勉強環境を提供するとともに、入居者の利便性と流動性を高め、本学の国際化の推進に資することを目的としています。入居対象は、本学に在学する大学院生（外国人留学生を含む）、交換留学生、本学のサマープログラム等に参加する留学生等としています。なお身体に障害のある学生への対応を考え、2室をバリアフリー設計にしています。鉄筋コンクリート造、3階建て、延床面積1900平方メートルのワンルームタイプで、一般用51室、身障者用2室、特別室4室の計57室。独立した浴室・トイレ・洗面所、断熱性・遮音性に優れた快適空間で省エネ・オール電化等の最新設備を備えています。

# 一橋大学 国際学生館景明館

進化するキャンパス

一橋大学国際学生館景明館





第2研究館／研究室内部



第2研究館のリノベーション。  
耐震補強および快適な研究環境を実現



第2研究館／外壁

進化する大学

進化するキャンパス

第2研究館

1979年に建築された第2研究館は、4研究科が混在する研究室と全学共同利用スペースからなる研究棟です。築後30年以上が経過し、外壁タイルの浮きの修繕や内部の断熱性・遮音性への対応が求められていました。ここ数年だけでも屋上防水、トイレ、空調設備、廊下照明、エレベーター等の改修を行ってきましたが、外壁から浸水等がしばしば発生していたことから耐震補強と併せて外装・内装の抜本的改修を実施し、安全・安心な研究環境を実現しました。さらに結露を防ぐとともに断熱効果と省エネ効率を高めました。また各研究室の電気容量を上げることで、OA機器が使いやすくなりました。

工事期間は、2013年5月～2014年2月。

## 第2研究館







空手道場外観／撮影：阿野太一

進化するキャンパス

ソーラー外灯の設置

## ソーラー外灯の 設置

災害時に停電になっても避難場所へ誘導できるように、ソーラーバッテリー搭載の外灯の設置や、避難経路上の既設外灯も停電時に点灯できるよう、電気室内に非常用バッテリーを設置しました。また、既設外灯をLED照明に改修し省エネ化を図りました。ソーラー外灯の特長は、①災害等で停電になっても太陽電池および蓄電池で点灯し続けられる、②ガラスを使用していないLED照明器具のため安全、③電線敷設不要のため設置が容易、などがあります。



また、体育館、保健センター、小平図書収蔵庫の改修も行いました。





空手道場内／撮影：阿野太一

## 進化する大学

また、学生生活に不可欠な競技場やスポーツ施設は、卒業生の支援により改修が行われました。なかでも近年行われた空手道場の改修は、優れたデザイン性で各方面より高い評価を得ています。

# 空手道場

老朽化が進み、手狭であったことから改修が検討され、2012年3月に一橋大学空手道部、一空会などの寄付により完成しました。鉄骨造一部木造、地上1階建て。延床面積240平方メートル。

練習時の声等が隣接する住宅街への騒音とならないように、窓を開け放たずに快適な練習ができるように設計されています。外部からの影響を少なくするために断熱性を高め、北側採光による熱取得の最小化を実現しました。省エネ面では、換気扇で給気した外気を床下経由にすることで、冷たいままの外気を道場内に吹き出すので、夏季でもエアコンフリーで使用できます。

斬新なデザインと機能性を備えた空手道場は、2013年度に国際設計コンクールであるIOC/IAKS賞銅賞を受賞しています。これは、IOC(国際オリンピック委員会)とIAKS(国際スポーツツレジャー施設協会)が主催する「すべての人々のためのスポーツ」というオリンピック精神に基づいて、優れたデザイン、機能、環境にやさしい施設に与えられる賞です。同年度には世界で23の施設が受賞していますが、日本の施設としては一橋大学の空手道場のみでした。



## 如水スポーツプラザ 屋内プール部の改修

経年劣化により大規模改修が必要となった屋内プールを、コストパフォーマンスの観点からアリーナに改修して、多目的に使えるようにしました。アリーナはフットサルができる広さがあるため、周囲や天井に防球ネットや安全マットを整備しています。天井部にはLED照明器具を設置、省エネ化を実現しました。



如水会より寄贈された如水スポーツプラザ（小平国際キャンパス）

進化するキャンパス

如水スポーツプラザ屋内プール部の改修／陸上競技場の全天候型化改修

## 陸上競技場の全天候型化改修

本学の陸上競技場（第4種の公認競技場）は、土の走路のため練習が天候に左右され、公式競技が行われる全天候型競技場とは条件が異なるなどの問題がありました。

陸上競技場の全天候化には、多額の費用が必要となるため整備している大学も少ないですが、陸上競技部部員が全天候グラウンドを探し求めて練習している実情等を危惧したOBが改修費を寄付したことで、改修工事が決まり2014年3月末完成を目指し工事中です。

①400メートルトラック（8コース）の全天候舗装、②走り幅跳び・走り高跳び・棒高跳び助走路の全天候舗装、③トラック周囲の法面の除草・整地・芝張り、④芝地外側に境界柵等を設けて陸上競技場とほかを明確に区画する。



許可なく  
立ち入り禁止の看板

西プラザ

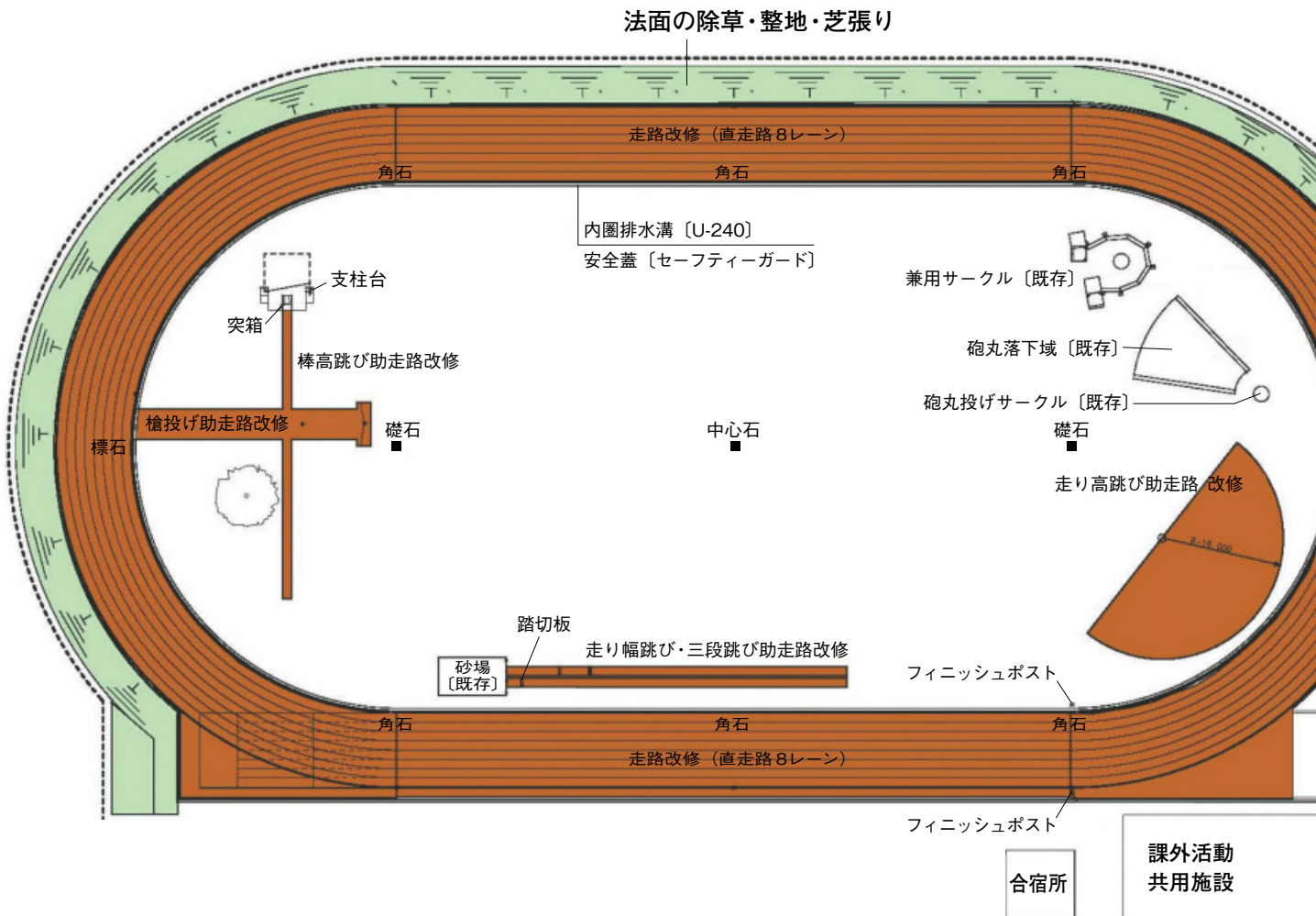




プールを改装してつくられたアリーナ。寮生活を送る学生たちの交流の場として、利用が増えている

進化するキャンパス

如水スポーツプラザ屋内プール部の改修／陸上競技場の全天候型化改修



高度化、複雑化する学習ニーズに応える

# 大学間等連携

一橋大学では、国内外の大学との連携を積極的に進めています。代表的な大学間連携の一つが、2001年に一橋大学と東京医科歯科大学、東京外国語大学、東京工業大学との間で結ばれた「四大学連合」です。ここでは、「連合を構成する各大学が、それぞれ独立を保ちつつ、研究教育の内容に応じて連携を図ることで、これまでの高等教育で、達成できなかった新しい人材の育成と、学際領域、複合領域の研究教育の更なる推進を図ることを目的とする」と、謳っています。

具体的には、四大学間での「複合領域コース」の開設、編入学の実施、複数学士号の実現に努めています。

## 複合領域コース

学際的分野への興味や、幅広い知識の習得を希望する学生に対して、個々の大学では対応できない講義を四大学連合で協力して集め、コースという形に整えたものです。2年生以上で履修を認められた学生に対して、そのコースに認定された科目の受講が認められます。たとえば、一橋大学の学生で「複合領域コース」

### 四大学連合による7複合領域コース

#### 3大学間共通コース

(一橋大学、東京医科歯科大学、東京工業大学)

総合生命科学コース

海外協力コース

生活空間研究コース

#### 2大学間共通コース

(一橋大学、東京工業大学)

科学技術と知的財産コース

技術と経営コース

文理総合コース

#### 2大学間共通コース

(一橋大学、東京医科歯科大学)

医療・介護・経済コース

の履修を許可された者は、コースに提供された講義を東京医科歯科大学や東京工業大学で「特別聴講学生」として受講することが可能となります。東京医科歯科大学や東京工業大学で履修した科目は、自由選択の単位として認められます。

## 編入学の実施

複合領域コースを履修している学生に対して、関連した大学への編入学の道を開いています。

## 複数学士号 (dual degree) の創設

関連する2大学間で複合領域コースを履修した学生に対する「複数学士号」制度を創設して組織的に推進していきます。

## 多摩地区国立5大学単位互換など

多摩地区には、一橋大学のほか東京外国語大学、東京学芸大学、東京農工大学、電気通信大学があります。この国立5大学との連携のほか、津田塾大学、お茶の水女子大学と相互交流や教育課程の充実を図ることを目的として、単位互換に関する協定を締結、単位互換を実施しています。

## EUSSI (EU Studies Institute in Tokyo)

## EUJ 東京コンソーシアム

EUSSI (EU Studies Institute in Tokyo) は、日本におけるEU学術研究拠点の一つです。2008年12月からの第1期に続き、2013年4月から約3年間、EU (欧州連合) の欧州委員会の支援を得て、一橋大学を幹事校とする慶應義塾大学、津田塾大学から成るコンソーシアムとして、EUに関する教育・研究・広報の活動を展開しています。

EUJ 東京コンソーシアムは、EUの日本における学術拠点として、欧州委員会の支援のもとに発足した、一橋大学を幹事校とする国際基督教大学、東京外国語大学、津田塾大学からなるコンソーシアムで、主として教育支援を行っています。

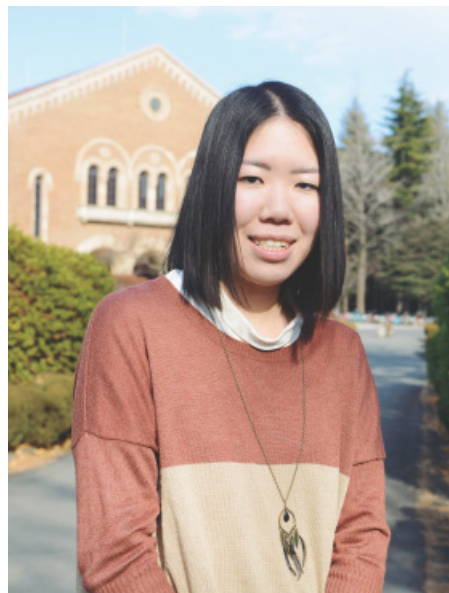
## 世界の大学との学術・学生交流協定

一橋大学では、世界各国・地域の大学・研究機関と学術・学生交流協定を結んでおり、2014年1月1日現在では、欧州40、アジア31、北米14、オセアニア5、アフリカ4、中東3、中南米1、その他1と、その数は合計99にもほります。



# 「脳が熱くなる感じ」の先に 多くの収穫がありました

一橋大学法学部4年  
末永裕佳さん



**法律を問題解決の  
ツールとして  
活用するために必要な知識**

複合領域コース「科学技術と知的財産コース」を受講しました。このコースが、自分の志向とマッチしていたからです。

高校時代は法律とは枠にはめるものというイメージを持っていましたが、入学して導入科目「実定法と社会」を受講して、法律は社会の諸問題をいろいろな立場から解決するための道具だと考えるようになりました。それには社会を知ること、自分と違う世界の人の立場や視点を知ることとも必要だと思ったのです。理系の人の視点や理系的な物事の考え方を身につけたい。これがこのコースを受講した理由の一つです。

もう一つは量子論に関心を持ったこと。

1年次後期に受講した「スペイン語圏地域文化論」で、時計が溶けているような変わった絵を描くダリが、時間の流れや量子論の知識があつて、それに基づいて絵を描いたことを知り驚きました。また、量子力学の矛盾を指摘する「シュレーディンガーの猫」の話聞いて興味を持ちました。では、どう勉強するか？ 興味を持ったものに対し、自分で学ぶことが好ましいのでしようが、せっかく機会があるわけですから、専門家に聞くほうが合理的だ、という考えも受講理由の一つでした。

**忙しさよりも  
新鮮な発見を  
楽しんでいました**

履修については、学校間を移動する際に多少の負担はありましたが、全般的には、とても楽しい時間を過ごせたと思います。2年生のときは、金曜日の1、2限の授業を国立キャンパスで受講して、昼休みと3限の間に東京工業大学に移動し、4限の授業を受講しました。環境も変わりますし、とても新鮮で面白かったというのが実感です。こうして東京工業大学には、トータルで1年半通いました。受講した当初は、外国語を聞いているような感じで、何が何だかわからない状況でしたが、自分の限度を超えたハイレ

ベルなことを学ぶことで「脳が熱くなる感じ」を味わい、学習意欲の高まりを感じる事ができました。

授業では、先生の言葉の端々から、理系のモノの考え方や視点を学びました。特に理系と文系の学生の違いを感じたのは、問題を解くときです。知識量が同じと思われる問題でも解くスピードが違ふ。問題のとらえ方やアプローチ法が私とは違いました。

このコースでは、理系分野の知識はもちろんです。異分野のことを学ぶ方法や違った価値観を理解する姿勢を学びました。そして、興味や行動の範囲が格段に広がったことを自覚しています。多くの学生に複合領域コースに挑戦してほしいと思います。(談)







# 如水会々報 1000号

一橋大学の発展を裏で支えた  
如水会の100年



如水会々報は、今年創刊1000号を迎える（写真は2014年1月号No.997）

一橋大学の同窓会組織である如水会の会報が、2014（平成26）年4月号で通巻1000号を数えます。これを機に、如水会と一橋大学との関係を振り返ってみたいと思います。

一般社団法人如水会の定款第三条に「この法人は、一橋大学の目標と使命の達成に協力し、広く政治経済、社会文化の発展に寄与するとともに、会員相互の親睦、知識の増進を図ることを目的とする」とあります。その会報の一号一号に一橋大

- ◎ 1917（大正6）年…御大典記念図書館建立、寄付。
- ◎ 1927（昭和2）年…兼松講堂寄付。兼松商店（兼松株の前身）創始者の兼松房治郎氏を記念して同商店が建立し寄付。余った予算を活用して1932（昭和7）年に一橋講堂（現・千代田キャンパス）建立。
- ◎ 1940（昭和15）年…東亜経済研究所（一橋大学経済研究所の前身）開設。100号から200号までの間には、  
——がありました。
- ◎ 1949（昭和24）年…一橋学園ファンド募金後援会結成。
- ◎ 1963（昭和38）年…磯野研究館寄付。如水会会員磯野長蔵氏の寄付により建立。
- ◎ 1971（昭和46）年…500号は、1971（昭和46）年12月号。
- ◎ 1976（昭和51）年…一橋大学百年記念事業募金。1976（昭和51）年1979（昭和54）年に記念募金を実施。13億円の募金を達成し、図書購入、校内環境整備等のほか、創立百年記念学術奨励金として寄付した。
- ◎ 1987（昭和62）年…一橋大学海外派遣留学制度、如水会外国人留学生奨学金制度発足。
- ◎ 1989（平成元）年…一橋大学卒業祝賀会スタート。
- ◎ 1990（平成2）年…一橋大学案内刊行。如水会の資金援助により大学が制作。
- ◎ 1992（平成4）年…一橋大学PR用ビデオ制作。全国の主な高校、予備校、如水会各支部等に配布。



佐野書院内部大広間



佐野書院内部会議室



佐野書院の2階は  
ゲストの宿泊ルームとなっている



学への如水会の支援の歴史が刻まれています。なお、会報第1号について、如水会ホームページ「事務局通信」では次のように紹介しています。

会報第1号は、1920（大正9）年の天長節（8月31日）に発行され、そこには「本会は同窓会と合同の結果、従来の同窓会誌を改題して『如水会々報』と称する」と記されております。また1899（明治32）年創立の横浜、大阪、神戸、上海、孟買（ムンバイ）をはじめ内外34支部の一覧表があり、当時から会員が五大州に雄飛していたことがわかります。また男爵瀧澤栄一閣下、成瀬隆蔵、堀光亀の祝辞が掲載されており、大変興味深いものです。（平成25年8・9月号「▼会報創刊1000号間近」）

如水会自体は1914（大正3）年11月14日に創立されました。当初は倶楽部（会館）設置と併せた創立計画だったようです。ところが申酉事件<sup>\*</sup>の4年後の1913（大正2）年、文部省は再び一橋と東京帝大の経済科、商科を合併して、東京帝大内に経済学部、商学部を設け、一橋の専攻部を吸収する方針を打ち出しました。こうした一連の動きから、母校を守り抜くためには強力な同窓会が必要であると、構想よりも早めて設立に踏み切ったわけです。なお、会館自体は1919（大正8）年9月29日に開館式を実施、如水会の名付け親である瀧澤栄一翁（当時80歳）が会名の由来を中心に祝辞を述べられました。

会報は当初は年4回の発刊でしたが、1926（大正15）年8月より月刊となり、1932（昭和7）年3月に1000号を達成しました。如水会創立から現在までの、主な「母校支援事業」としては下記年表のとおりです。

\*1908（明治41）年から翌1909年にかけて起こった、東京高等商業学校（一橋大学の前身）と文部省との紛争事件・学校騒動。

## 祝

1000号は2014（平成26）年4月号。

如水会は、学生向けには現在、海外派遣留学生奨学金、ゼミナール補助、寄附講義「社会実践論」、寄附講義「キャリアゼミ（如水ゼミ）」、運動部・文化部国際交流助成金、キャリア支援、インターンシップ支援……など多彩な支援を行っています。

以上のように、一橋大学の歴史の中で果たした如水会の役割には大きなものがあります。2014（平成26）年11月14日（金）には、如水会創立100周年を迎えます。一橋大学のさらなる発展に向けて、次の1世紀も如水会と一橋大学とのますます活発な交流が期待されます。

◎1992（平成4）年…如水ゲストハウス寄付。来学する外国人研究者等の

宿泊施設として竣工、寄付。一橋大学国際交流会館設備寄付。国費で建設された国際交流会館について国費でカバーできない設備を寄付。

◎1994（平成6）年…昭和14年に寄付された初代学長佐野善作先生の私邸が老朽化したため新たに建て直して寄付。迎賓館、セミナーハウスとして活用されている。

◎1996（平成8）年…新教室棟冷房設備、課外活動施設寄付。

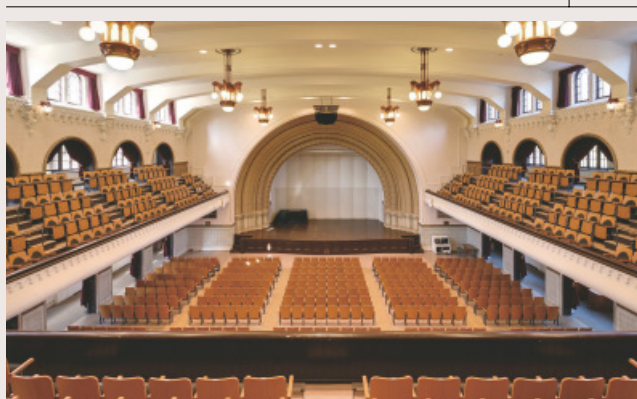
◎1997（平成9）年…一橋大学創立百二十五周年記念事業募金を開始、1999（平成11）年に小平に如水スポーツプラザを建設、寄付。

◎2003（平成15）年…兼松講堂改修。2002（平成14）年より募金を開始。9億円を投じて2003（平成15）年に着工し2004（平成16）年3月に竣工。既存の建物を忠実に復元改修するとともに機能と設備の近代化を果たした。

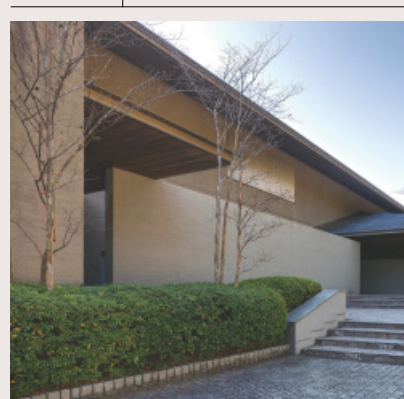
◎2004（平成16）年…戸田艇庫建設。耐震構造の近代的な艇庫が学外施設として完成。

◎2006（平成18）年…「ホームカミングデー」スタート。初めてのホームカミングデーを後援会の助成により開催、卒業生を母校に招待した。毎年5月に実施される。

◎2014（平成26）年3月…一橋大学基金。一橋大学基金は、2014（平成26）年3月まで100億円を目標に募金を行ってきた。如水会は募金支援会（奥田会長）を設立して全面的に募金の支援をしてきた。



兼松講堂は、2003年如水会の寄付により大規模な改修工事が行われ、伝統的な建物が美しく生まれ変わった



東京商科大学初代学長佐野善作先生の私邸はゲストハウスとして生まれ変わった



# 地域との連携を通して、 産業再生、経済再生の可能性を模索する

一橋大学は2013年までに、二つの自治体と連携協定を結びました。

広島県との包括連携協定（2012年2月）と、国立市との社会連携に関する協定（2013年11月）です。

自治体との社会連携には、二つの意義があります。その一つが地域への貢献です。大学が培い、蓄積してきた研究成果や知見を地域社会に還元していくことは、

国立大学の使命の一つであり、社会が大学に期待し、求めている役割と言えます。

## 国立市に籍を置く大学として

### 地域との連携をさらに深く広く推進する

2013年に結んだ国立市との連携においては、一橋大学はこれまで、学生による商店街プロジェクトや経済学部等の教員による市の財政再建へのサポートなどさまざまな形で国立市とのかわりを深めてきました。また、地元・国立市のコミュニティの一員として文化活動や公開講座など、多彩なかかわりを継続的に実践してきました。

今回の社会連携に関する協定は、こうした連携をさらに積極的に推進するもの。「人材育成に関すること」「地域振興・まちづくりに関すること」「行政経営に関すること」「経済政策・産業振興に関すること」「国際交流・国際平和の推進に関すること」「学術研究及び教育に関すること」「生涯学習に関すること」の7分野を中心に、よりいっそうの連携協力を深めていきます。たとえば、前記7分野について市の職員と一橋大

学教員とのディスカッション、研究成果や知見の提供、公開講座やシンポジウムの開催、市内の小・中・高等学校での出前授業などが考えられます。さらに、小平国際キャンパスのある小平市における地域貢献も視野に入れることが望まれています。

## 地域が抱える課題を共有し、 産業再生、経済再生の力となる

2012年に結んだ広島県との包括連携協定は、一橋大学にとっても新しい試みでした。通商産業省（当時）出身の湯崎英彦・広島県知事は米国・スタンフォード大学留学中、企業のケース研究に取り組んだ際、一橋大学の研究者の論文が多いこと、またその質の高さに感銘を受けたといいます。さらに、法学研究科・秋山信将教授（国際関係、国際政治学、国際安全保障、平和研究）、法学研究科・辻塚也教授（行政学、政治学）と広島県にかかわりの深い研究者がいることから、一橋大学との連携の打診がありました。

一橋大学は、これまでも経済や財政など国の政策決定にかかわる審議会などで貢献してきました。また、政府や関係省庁の要請を受け、研究成果や知見の提供もしてきました。しかし、日本経済の再生という重要課題を考えると、県や市町村の再生は必須要件であり、地域の活性化は重要なファクターです。さらに、東京と地方との経済格差という現実を考えたとき、地域の活性化を通じて地域経済を押し上げていく必要があります。

広島県との包括連携協定は「人材育成に関すること」「経済政策・産業振興に関すること」「行政経営に関すること」「国際交流・国際平和の推進に関すること」「学術研究及び教育に関すること」の5分野を中心に連携協力を深め、推進していきます。

## 広島県との連携は、

### 一橋大学にとっても大きな意味がある

広島県は、自動車大手のマツダに代表されるように



2012年2月10日、広島県と包括連携協定を締結しました。  
写真は湯崎英彦県知事との調印式の模様



2013年11月15日、佐藤一夫国立市長と社会連携に関する協定を締結した山内進学長  
(国立市役所にて)

重工業を中心に発展してきました。今、広島県の産業再生に求められるイノベーションは、一橋大学イノベーション研究センターの研究テーマの一つ。イノベーションの研究が行政の専門家や経営分野を包括する商学部の研究者とチームを組んで取り組むことで、研究のさらなる深化や知見のよりいっそうの高度化が期待されます。また、現地の実際の声にふれることで、地域のケースを考える際の有益な指針となることでしょう。

一橋大学は、広島県にイノベーションに関するアド

バイスのほか、県庁職員や広島県の公共企業の社員に研修や対話型の講義などを行っています。

広島県との包括連携協定や国立市との社会連携に関する協定は、相互協力を前提としています。一橋大学は、大学と自治体が互いに協力しあい、行動することで、目に見える形にしていきたいと考えています。その活動を通して、地域の人びとの一橋大学に対する理解と信頼感が深まることと、優秀な学生を獲得するという副次的な効果もまた生まれるのではないのでしょうか。

## グローバルな視野から見た 地域連携の推進

グローバル化が進むなか、一橋大学は世界という大きな社会への貢献にも積極的に取り組んでいます。その事例の一つが、今年3年目となる「ソウルアカデミア」です。「ソウルアカデミア」は、日本と韓国が抱える共通の問題について韓国の著名な大学および一橋大学の研究者がそれぞれの分析結果を共有し、建設的かつ有効な解決策を模索することで、日韓国をはじめ広くアジアへの貢献を目指す取り組みです。

昨年度のテーマは、少子・高齢化。韓国も同様の課題を抱えています。「ソウルアカデミア」のシンポジウムには大学の研究者や学生だけでなく、一般の韓国市民も参加しており、日韓の社会連携に期待を寄せています。

## 社会科学分野のトップランナーとして 社会に貢献する

こうした社会連携の取り組みについて小川英治副学長(財務、社会連携、情報化担当)は、「一橋大学は、日本で最も伝統のある社会科学の研究総合大学であり、トップランナーという期待を背負っており、また使命があります。つねに学界を先導してきた歴史と実績を有し、今なお新領域の開拓と解明を推進し、発展をつづけています。一橋大学は、本学ならではの知的・人的資源を活用し、今後さらに地域と社会、そして世界への貢献を深めていきたいと思えます」と今後の方針について語りました。



# 世界信用危機と新興市場

経済研究所 教授 岩崎一郎

## I はじめに

今日国際社会は、世界信用危機という暗い影に脅かされています。米国でのサブプライム・ローンという名の民間信用の瓦解とギリシャ政府の財政偽装事件から火を噴いた欧州での国家信用（ソブリン）の失墜は、欧米のみならず世界全体に大きな経済的ショックを与えましたが、いまなおその傷跡は完全には癒えていません。それどころか、欧州ソブリン不安が再燃する恐れは依然払拭されておらず、従って世界のさまざまな国や地域が再び深刻な金融的混乱に襲われる可能性すらあるのです。この大事件が起る直前まで、世界経済の成長エンジンとして大いに注目されてきたBRICS（ブリックス）5か国やその他新興市場諸国もその例外ではありません。私を含めた研究者の一部は、今回の世界信用危機がこれら新興市場諸国に及ぼした経済的影響に大いに注目しています。なぜならこのテーマは、現代経済学にとって非常に貴重な研究機会だと確信しているからです。どうしてそのように考えるのか、この

小論文ではこの点を詳らかにしてみたいと思います。まずは、世界信用危機の発端とその後の経緯を、本学の小川英治副学長や経済研究所の祝迫得夫教授による研究成果に依拠しつつ、簡単に振り返ってみましょう。

## II 世界信用危機第一幕：米国編

世界の歴史が教えるように、恐慌や危機の前には享楽の時代が先行するのが世の常です。今回の世界信用危機も例外ではなく、1990年代後半に米国を沸かせたあの情報通信（IT）バブルの崩壊がその起源だという点で、専門家の意見はほぼ一致しています。

IT関連企業銘柄を数多く取り扱っていたNASDAQ（ナスダック）の総合株価指数は、2000年3月に5048という前代未聞の水準に達した後、2002年第3四半期まで下落を続けました。これに伴う景気後退の懸念に対処するため、米国の中央銀行に当たる連邦準備制度（FRS）は、迅速かつ大胆な金融緩和措置を実行しましたが、こ

の政策がもたらした金利の大幅な低下は、米国民の住宅ローン借入れを大いに促し、結果不動産価格がみるみる上昇しました。

この住宅市場景気に乗った金融機関は、プライム層と呼ばれる優良客よりも債務履行の信用度が劣る低所得者層に対しても住宅ローンを積極的に貸し出しました。これが、サブプライム・ローンと呼ばれるものです。

しかし熱狂はいつまでも続きません。2007年に米国の住宅価格が本格的に下落し始めると、返済能力が低い家計を中心に、滞納や抵当の差し押さえが急増し、住宅ローン市場は一気に冷え込みました。その金融市場への打撃は大きく、サブプライム・ローンを組み込んだ不動産ローン担保証券（MBS）を用いて大規模な資金運営を行っていた米国大手投資銀行ベア・スターンズ傘下のヘッジファンド2社が同じ年の6月に破綻し、続く8月には、フランスの大手銀行BNPパリバが、サブプライム関連資産の価値評価が不能との理由で、傘下ファンド3社からの換金を停止するという事態を引き起こしま

した。後者の出来事は、「バリア・ショック」と呼ばれ、米国の不動産バブルの崩壊が、世界規模の信用危機に発展するきっかけとなります。

保有するMBSの市場価値が実は極めて過大に評価されていたことに気付いた欧米金融機関の間で激しい動揺が広がる最中、株価が暴落した米国政府系住宅金融機関2社が2008年9月7日に政府の直接管理下に置かれます。同じ月の15日には、サブプライム・ローン絡みの巨額損失によって深刻な経営危機に陥っていたリーマン・ブラザーズが有効な打開策を見出せずに連邦倒産法を申請。翌16日には、保険業大手AIGの破綻を避けるためにFRSから850億ドルもの緊急融資が行われました。

これらひと月足らずの間に行われた一連の出来事は、世にいう「リーマン・ショック」と呼ばれるものですが、その影響は欧州金融機関にも飛び火し、オランダやフランスの大手銀行が相次いで破綻し、公的資本注入や政府管理下に置かれる等の事態に至りました。これら欧州の金融機関は、米国の貯蓄不足を賄うため、石油輸出国を中心に世界中からせっせと資金を調達し、それをMBSに投資することで米国の住宅ブームを支えていたのです。欧米金融市場の不安定化は、実物経済にも程なく及び、その結果、世界同時不況といわれる状況が作り出されます。こうして米国の経済混乱が国際社会へと拡大したのです（伊藤・祝迫2009、祝迫2009）。

### Ⅲ 世界信用危機第二幕：欧州編

「100年に一度」とまでいわれた米国発リーマン・ショックの余燼がまだ消えやらない2009年10月、新民主主義党から政権を奪取したギリシャ社会主義運動のパパンドレウ政権は、前政権による財政統

計の粉飾を指摘し、ギリシャの財政赤字規模を2009年見通しで対GDP比3.7%から12.7%へと大幅に上方修正しました。先進国ならずとも国家予算統計に10%近いぶれなど決してあってはならないことですから、ギリシャ政府の信用が大きく損なわれるのは当然のことです。ここに欧州ソブリン不安という形で、世界信用危機の第二幕が切って落とされました。

ギリシャ政府の信用失墜と米国のリーマン・ショックは一見無関係なように見えますが、後者の影響を受けて経営破綻ないしバランスシートの著しい毀損に直面した国内金融機関を救済するための財政支援に並んで、景気後退を食い止めるべく実施された公共投資に多額の財政支出を動かしたことが前者の引き金となったという意味で、両者は密接に関係しています。同様の事実関係は他の欧州連合（EU）加盟国の多くにも当てはまらなかったため、ギリシャの問題はこの小さな国だけでは収まらず、ユーロ圏を中心にEU全体を覆う信用不安へと発展しました。

2009年11月以降、ギリシャの国債利回りが急激に上昇します。ギリシャ政府の債務不履行がまことしやかに囁かれ、国債価格が暴落したからです。

図1 先進7か国(G7)、BRICS及び中東欧・旧ソ連諸国の経済成長率(対前年度比:%)



(出所) 国連貿易開発会議 (UNCTAD) 公開データに基づき筆者作成

この動きにつられるように、ギリシャと同様またはそれ以上に大きな財政赤字や公的対外債務を抱えているアイルランドやポルトガルの国債利回りが大幅に上昇し、これにやはり財政が健全とはいえないスペインやイタリアの国債が続きました。これらの国々に対する市場の信頼が急速に失われつつある証です。EUにとって更に頭が痛いのは、比較的ソブリンリスクが低い欧州諸国においても、その大手金融機関が資金の運用手段としてギリシャ国債などを



大量に保有していることでした。従って、ギリシャを含む一連の欧州諸国が本当に債務不履行に陥れば、火の手は一気にEU全体へと広がる恐れがありました。この時期、ユーロがその他の主要通貨に対して著しくその価値を下げたのも、この点からもつともなことでした。

ギリシャに続いて、アイルランドやポルトガルでも財政危機が顕在化するなか、EU主要国と欧州委員会は、国際通貨基金（IMF）と協同して次々に対策を練り出します。2010年におけるギリシャやポルトガルに対する金融支援の決定やユーロ加盟国が財政危機に陥った場合に最高4400億ユーロの緊急融資を行う欧州金融安定化基金の設立及び2011年12月に開催されたEU首脳会議での財政安定同盟設立に関する基本合意は、その代表例です。この他、2011年11月に就任したマリオ・ドラギ総裁の指揮下で、欧州中央銀行（ECB）が危機対策として実施したさまざまな非伝統的金融政策も一定の効果をもたらしたと評価されています。

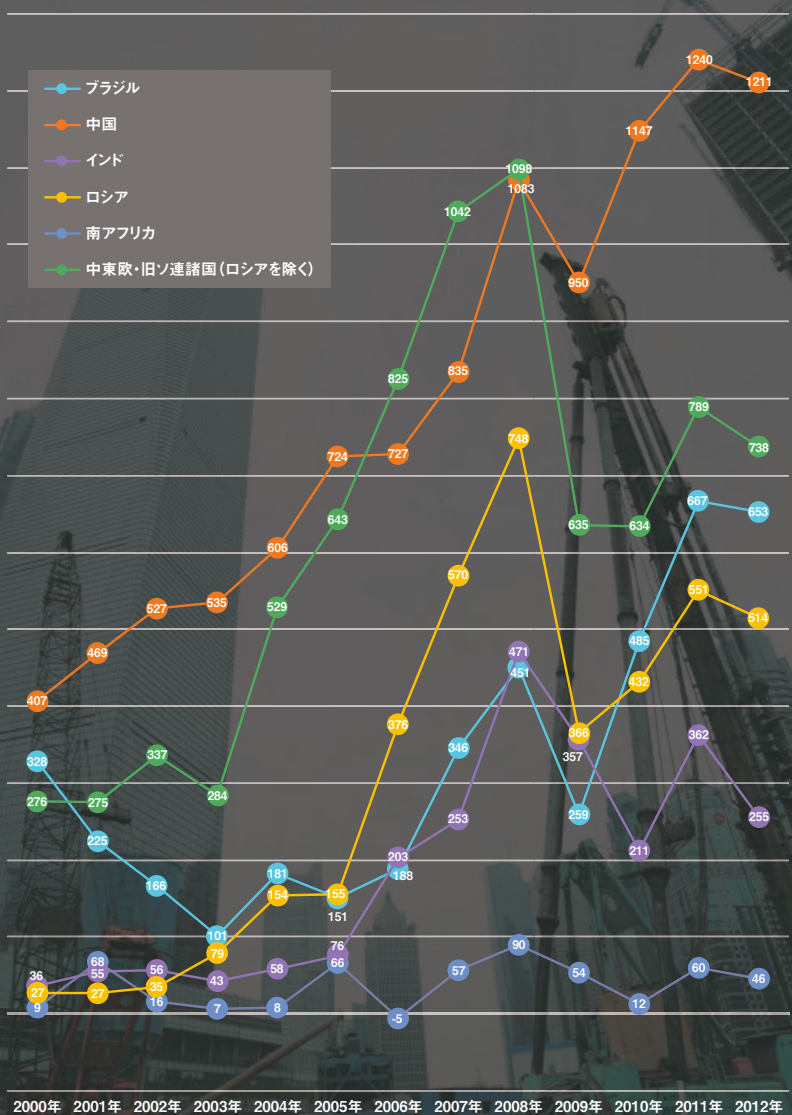
これらEU、IMF及びECBの懸命な火消し活動により、ギリシャなどの財政危機が欧州全体を炎に包むまでエスカレートする事態は幸い回避されています。現在の欧州経済は小康状態にあるといえるのでしょうか。しかし、問題国の財政健全化が達成され、なおかつ統一通貨圏の下での財政統合の欠如という制度的な問題が解消されない限り、欧州ソブリン不安の火種はくすぶり続けるといわれています。この意味で、国際社会は世界信用危機からいまだ完全には脱し切れていないのです（小川2010、2012）。

#### IV 新興市場への衝撃

以上、米国ITバブルの崩壊に端を発し今日に至る世界信用危機のこれまでをざっと回顧してみました。既にお気づきだと思いますが、この悲劇の出演者として、BRICSや中東欧・旧ソ連諸国などの新興市場諸国が振る舞う役どころは全くありませんでした。これらの国々は、舞台の袖でじつとその進行を見つめる存在だったといえるでしょう。米欧の信用危機は、新興市場諸国にとって対岸の

火事に過ぎないという考え方は、このような劇中表現としての比喩に止まらず、現実にもあった見方でした。米国や欧州の経済が後退してもBRICSを中心とする新興市場諸国が大きな影響を受けることはなく、従って世界経済はこれら新興市場が引つ張る形で高成長を享受し続けるであろうという見解は「デカップリング説」と呼ばれ、一時期大いにもてはやされました。米国の金融市場が激しい変動を来していた当時ですら、新興市場諸国がいわば防波堤のように世界経済の景気後退を食い止めるだろうと

図2 BRICS及び中東欧・旧ソ連新興市場への外国直接投資  
(年間純資本流入額:億ドル)



(出所) 国連貿易開発会議 (UNCTAD) 公開データに基づき筆者作成

の見通しを支持する人々は決して少なくなかったのです。

このデカップリング説がどこからどのように流布したのかよくは分かっていません。しかし、ロシアを含む中東欧・旧ソ連経済を研究対象とする私やその他の研究者にしてみると、これらの国々の欧米経済への強い依存度や経済システムの未熟さ、並びに少子高齢化を背景とする内需牽引成長モデルの限界性などの要因に鑑みると、少なくとも中東欧・旧ソ連地域についてこの説の妥当性は大いに疑わしいものでした。また、中国など他の新興市場についても、内需の相対的な力強さはともかくとしても、他の条件は中東欧・旧ソ連諸国とさほど変わらないため、これらの国々と欧米との経済的非連動性が文字通りに確保されるとは考えにくいものがありました。

はたして現実には、デカップリング説を唱えた楽観論者の期待を打ち砕くものでした。図1には、先進7か国(G7)、BRICS及び中東欧・旧ソ連諸国の経済成長率の推移が示されていますが、世界信用危機第一幕が絶頂を迎えた2008年、G7経済は直ちに急速な景気後退に見舞われ、その成長率は7か国単純平均でマイナス0.3%を記録しますが、同図の通り、新興市場諸国の成長率も2007年までの上り調子から一転して下降に転じ、翌2009年には、インドを唯一の例外として、いずれの国も更なる経済成長の鈍化に直面しました。なかでもロシアとその他中東欧・旧ソ連諸国の成長率は、それぞれマイナス7.8%及びマイナス3.8%と、G7諸国のマイナス4.2%に匹敵またはそれを大きく上回る落ち込みを示しました。また南アフリカやブラジルもこれらの国々と共にマイナス成長に陥りました。2010年以降は、いずれの国や地域もプラ

図3 ロシア証券市場の値動き  
(RTS指標米ドル建て終値)



(出所) モスクワ証券取引所公開データに基づき筆者作成

は、活発な消費活動とそれに勝るとも劣らないほど旺盛な企業投資にありますが、FDIは後者の面で非常に重要な役割を担っています。そもそも、BRICSや中東欧・旧ソ連諸国が新興市場とてはやされているのは、先進諸国の資本家や多国籍企業から見た投資先としての有望性の高さに他なりません。我が国を含む先進諸国から新興市場への巨額な資本移動は、グローバル化する企業活動の象徴ともいえます。国によって程度の差はありますが、持続的な経済発展を実現する上で、新興市場諸国がFDIに負うところは大変大

きいのです。

図2には、BRICS及び中東欧・旧ソ連諸国のFDI実績が示されていますが、これらの国々が享受した外国資本は、2008年の3941億ドルから、2009年には2621億ドルへと対前年度比で33.5%も減少しました。同図の通り、ロシアと中東欧・旧ソ連諸国向けFDIの下落幅が特に大きく、先ほど指摘した通り、2009年にこれらの

ス成長に復帰しますが、図1の通り、世界信用危機第二幕の影響が景気回復の重石となつて、その成長力は2007年以前の勢いを明らかに失っています。この通り、欧米経済の変動は、新興市場諸国に強く伝播します。その傾向は他の開発途上国よりも顕著です。両者の間にこうした密接な関係をもたらす要因の一つと考えられているのが外国直接投資(FDI)です。新興市場の目覚ましい経済成長の源泉



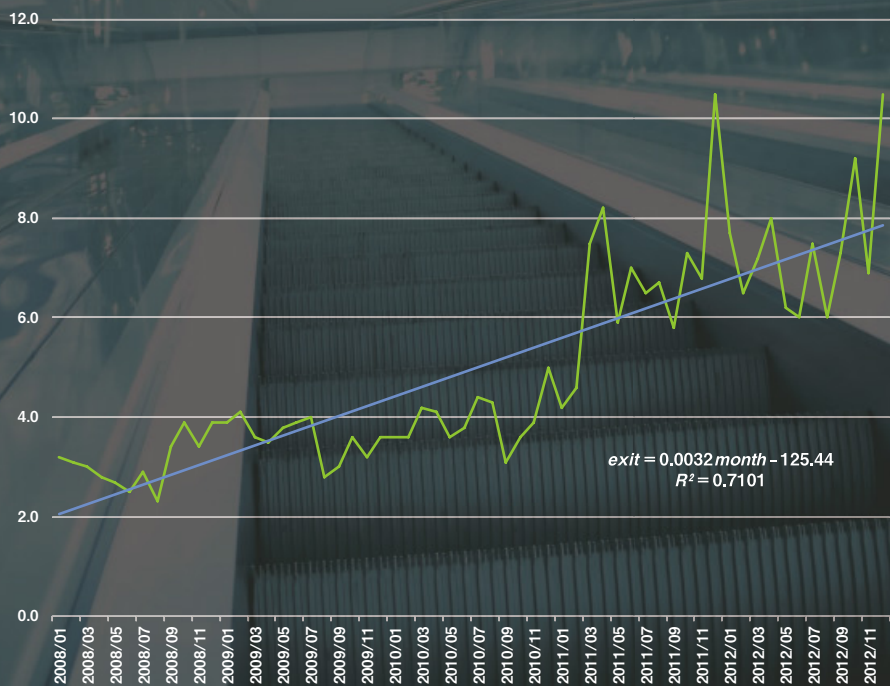
国々がG7諸国と同等ないしはそれを凌駕するほどの景気後退を経験した原因の一つであると考えられています。国境を越えた企業投資の急激な萎縮が世界信用危機の結果としてもたらされたものであることは議論の余地がないでしょう。この通り、米国と欧州から二度にわたって発せられた経済ショックが新興市場に与えた衝撃は、デカップリング論者の予

想に反して非常に大きいものがあつたのです。  
**V 世界信用危機への研究者のまなざし**  
 ところで経済学の実証分析は、原因と考えられる経済現象と結果と考えられる経済現象の因果関係に関する理論的な仮説を、現実を観察されたデータの統計的・計量経済学的解析によって立証するというスタイルを取るのが一般的です。この際に、しばしば研究者の頭痛の種となるのが「内生性」(endogeneity)または「同時性」(simultaneity)と呼ばれる問題です。この問題の専門的な定義は、計量経済モデルの特定の説明変数と誤差項に統計的に有意な相関が存在するということなのです。が、取って分かり易くいってしまえば、問題となる二つの経済現象のどちらが原因でどちらが結果なのか必ずしも自明ではないケースを指すと考えてよいでしょう。研究者は、事象Aから事象Bへの因果関係を立証したいと

考えているのですが、逆に事象Bが事象Aに影響を及ぼす可能性がある場合ないしこれら二つの事象が同時に決定される場合に、この研究者は、内生性または同時性の問題に直面しているといえるのです。分かり易い例は、経済発展と教育水準の関係です。経済的に豊かな国の人々は、所得の多くを教育投資に振り向けることができるため、従ってその国の教育水準は事後的に向上するだろうと考えれば、経済発展が教育水準を規定していると思ふことができます。しかし逆の関係、すなわち教育水準が高い国民であればあるほど、獲得した知識や技術を活用してより高い経済発展を実現することができると思われるならば、教育水準こそが経済発展のあり方を決定していることとなります。現実の世界は、この例のように因果関係の方向性が必ずしも明らかではない経済現象で溢れています。そのため私たち経済学者は、内生性(同時性)問題を回避すべくさまざまな分析上の工夫を凝らすのですが、理論的にも経験的にも事象Aが事象Bの原因であると仮定することに無理がないケース、言い換えると事象Bにとって事象Aが「外生的」(exogenous)であると想定するのが容易なケースを取り扱えるなら、それに越したことはないのです。

さて、このような視点から世界信用危機と新興市場の関係に改めて目を向けてみましょう。II節からIII節にわたって解説した通り、今回の危機は、結果としてみれば決して賢明とはいえない米国金融機関の資産運用行動と一部欧州諸国の財政規律の緩みに問題の根を見出すことができます。ここに新興市場諸国が全く関与していないと断言することはできま

図4 ロシア企業の市場退出率  
(1000社当たり退出企業数:社)

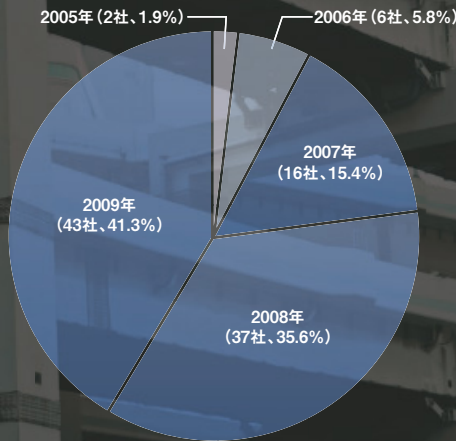


(出所) ロシア連邦国家統計局公開データに基づき筆者作成

せんが、ほぼ無関係だと考えてよいでしょう。また、これらの問題が世界信用危機へと進展していく過程においても、新興市場と呼ばれる国々が出る幕は殆どありませんでした。つまり、今回欧米諸国から世界に及んだ未曾有のマクロ経済ショックは、これら新興市場諸国にとって純粋に外生的な出来事に近いと見なすことができるのです。

それ以上に重要なことは、今回の世界信用危機が稀にしか起こらない歴史的な事件であり、なおかつ図1で見たように極めて大きな衝撃を新興市場諸国に与えた事実です。待ち望んでもそう簡単には起こらない経済現象の発生は、昨年11月、近日点通過時に突如崩壊したアイソン彗星のごとく、学術的に非常に重要な事実を発見するチャンスを提供者に与えてくれます。多くの人々を苦しみに巻き込んだに違いない今回の世界信用危機を千載一遇の研究機会ととらえる私たち経済学者は、この意味でとても因果な職業なのかもしれません。

図5 リーマン・ショック前後のロシア退出企業104社の経営停止年別構成



(出所) Iwasaki (2014) より転載

## Ⅵ 危機下のロシアから学ぶ

それでは、世界信用危機に見舞われた新興市場の研究からどのような事が学べるのか？ 本稿の最後に、私の研究対象であるロシアに即してその一例を紹介いたします。

先にも述べましたが、ロシアは新興市場の中でもとりわけリーマン・ショック後の景気後退が顕著な国でした。再び図2の通り、ロシア向けFDIの著しい縮小は2009年に起こりましたが、同国はその前年に株式市場の暴落も経験しています。実際、図3によれば、ロシアの代表的株価指数であるRTS指標は、ドル建て終値で2008年5月中旬に史上最高値の2487.92を記録した後、2009年1月下旬までに498.2へと急降下しました。株価の崩落とそれに続くFDIの激減がロシア企業に与えたダメージは想像するに余りあるものがあります。

このような厳しい経済情勢を背景に、ロシア企業の倒産件数が増加します。事実、図4の通り、2008年前半は月平均1000社当たり3社前後で推移していた市場退出率はリーマン・ショック以降じりじりと上昇しました。世界信用危機とその余波が、ロシア企業の経営体力を奪い続けているのかもしれません。

通常、市場淘汰の対象は中小企業に集中しますが、今回の危機が中堅・大企業と呼ばれるロシア企業の多くをも犠牲にした可能性は大いにあります。そこで私は、ロシア全土で実施した大規模企業パネル調査の結果に基づいて、平均従業員数1500名超の製造業企業751社について、2005〜2009年間の生存状況を追跡してみました。すると、生存状況が確認された741社中実に104社

が2009年末までに経営破綻に陥り、会社を清算ないし他社に吸収・合併されたことが判明したのです。図5はこれら退出企業104社の経営停止年別構成ですが、同図の通り、退出企業の77%が2008年と2009年の2年間に集中しており、リーマン・ショックによる市場淘汰圧力の凄まじさがここにはっきりと捕捉されました。

更に私はこの調査結果に基づいてサバイバル分析という名のやや特殊な計量分析を行い、いかなる性質のロシア企業がこの5年間特に市場からの退出を余儀なくされたのかという点も調査し、その結果コーポレート・ガバナンス(企業統治)や企業集団への参加がロシア企業の生存確率に与える効果について非常に興味深い分析結果を得ましたが、紙幅の都合からその詳細は最近発表した雑誌論文(Iwasaki, 2014)に譲りたいと思います。

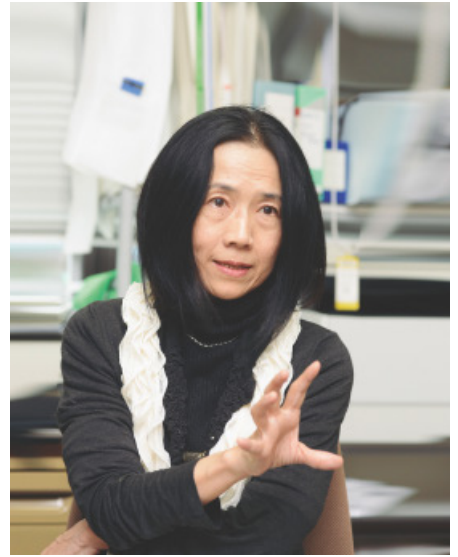
世界信用危機が新興市場諸国に及ぼした影響に関する研究活動は途に就いたばかりで、現在のところ具体的な成果は私のそれを含めて数えるほどしかありません。今後このテーマの実証研究が着実に蓄積されれば、今回の危機そのものについても、新興市場の実態についても、非常に有益な知識が得られることは間違いありません。その日がすぐ先の未来であることを期待したいと思います。

### 参考文献

- 伊藤隆敏・祝迫得夫「特集『アメリカ経済』序文」『フィナンシャル・レビュー』2009年7月号
- 祝迫得夫「アメリカ発世界金融危機とヘッジファンド、影の金融システム」『フィナンシャル・レビュー』2009年7月号
- 小川英治「欧州ソブリンリスクとユーロ暴落」『世界経済評論』2010年9月号
- 小川英治「欧州政府債務危機の全貌:原因と進行」『国際問題』2012年5月号
- Iwasaki, I., "Global Financial Crisis, Corporate Governance, and Firm Survival: The Russian Experience," *Journal of Comparative Economics*, Vol. 42, No. 1, 2014



# ディスアドバンテージを受けた人たちが、 ただそこに存在するだけで生み出す価値に 経済学は気づき始めている



## 「正義論」をきっかけに、 被爆者の調査から、 資源分配を考えるための 経済学へ転身

私は一橋大学に、法学部の学生として入学しました。しかし学部2年生の終わり頃、法学部に籍を置きながら、社会学部の「社会調査」というゼミナールにも参加するようになりました。きっかけは故・石田忠先生がお書きになられた『反原爆 長崎被爆者の生活史』（未來社 1973年）という本です。1965年、厚生省（現・厚生労働省）が初めて実施した被爆者の全国実態調査に、石田先生は社会科学者として関与しておられました。被爆者調査はその後40年にわたって続けられ、私もゼミに参加後はずっと調査に携わっていたのです。被爆者の話を聞きながら、私は、抽象的で普遍的な言説（思想や理論）が、人の生をぎりぎりのとこ

ろで支えることに気づかされ、心底、驚きました。

そのときに興味を持ったのが、当時日本で紹介されたばかりの、ジョン・ローレンズの『正義論』です。マルクス主義でもなく、近代経済学でもなく、伝統的な——カント的な——倫理学ともちよつと違う。でも新しい形で「正義」の問題を語れる可能性を秘めた著書ではないか？ そう直感しました。そして母校である一橋大学で、「正義論」を専門に教えていらっしゃる先生がいることがわかり、経済学部で「正義論」を専門に教える一橋大学に学士入学をしたのです。

被爆者の調査から経済学へ……という流れは、なかなか伝わりにくいかもしれませんが、でも、実際には非常に密接なつながりを持っています。被爆者が求めていたものは、受けた被害に対する国家賠償です。国家賠償には、私たちの税金が使われます。しかも後世への負担という形をとって継続的に支払われるものです。そうするとこれは、大きな意味で「資源分配」の問題であり、経済学が真正面から考えなくてはいけない問題となるわけです。そして「分配的正義」と呼ばれている領域に分け入っていくことになりました。

そこでは、『2時間働いた人は、1時間働いた人の倍の報酬に値する』といった公平性が問題とされます。たとえば、「貢献に応じた」分配や「努力に応じた」分配などいろいろ考えて、どれが妥当か、「効率性」とどうバランスを取るかを論

ずるわけです。でも、ここには、これまで視野に入ってこなかった問題があります。それは「人」自身の多様性です。先のルールを素直に拡張すれば、『1時間で5個しかつくれぬ人は、同じ時間で10個つくった人の半分しか報酬をもらってはいけない』となります。でもここでいう「人」が被爆者であったとしたら？ 見えない病を持つ人であったとしたら？ この社会には、さまざまな自然的・社会的ディスアドバンテージ（不利性）を被りつつ、辛うじて生き続けている人がいます。その人たちへの分配を視野に入るとき、われわれの公平感しがらりと変わる可能性があります。この視点から、われわれ自身の経済制度観、社会保障や福祉制度観を考え直すこと、それが現在の私の主な研究テーマになっています。

**ハンデを持つ人の生を支える。  
それが  
際限のない闘争を続ける社会を  
断ち切る**

現在の経済システムや、さまざまな政策、社会保障、そして国の成長というものは、基本的に標準的な人をターゲットに考えられています。裏返して言うと、ディスアドバンテージを受けている人は「なかったこと」にされがちです。そうなるってしまうのは、ディスアドバンテージを受けている人は、価値を生み出していないと考えられているからでしょう。

でも本当にそうでしょうか。たとえば被爆者の方々の場合、働きたくても働けないという事情があります。被爆し、病に苦しみながらもその状況に抗して生きる姿を私たちに伝え、反原爆の思想を体現しているわけですから、むしろ大きな価値を生み出しているはずですよ。

生き続けることと価値を生み出している。そんな方々を「なかったこと」にし、切り捨てていく社会は——ホップズの言葉を借りれば——《その内部で際限のない闘争を続けていく社会》でもあります。成し得た貢献に釣り合った報酬を与えるべきだ、というフェアネス（公平性）は、彼我のわずかな違いを闘争の火種とする、格好の口実ともなりかねません。「報酬が釣り合っていないぞ」「何故あいつが？」「自分にチャンスが来ない！」——キリがありませんね。しかしそれが分配ルールのベースになった社会では、デイスアドバンテージを受け、労働に参加できない人は当然怠け者、フリーライダー（ただ乗り）扱いです。

その流れに斬り込んだのが、アマルティア・センというインドの経済学者です。センは母国インドにおいて、社会ルールが生み出した飢餓や性差別を目の当たりにしながら育ちました。彼にとつて、さまざまな偶然の中でハンディキャップを背負わされた人、歴史的な不正義を被ってきた人は、現実的存在だったのです。社会ルール——再分配という経済シ

テム——を考えるうえで、デイスアドバンテージを受けている人たちの存在を考へること。そして、その人たちの価値を再評価する軸を持つこと。自分（たち）のためだけではなく、今は働きたくとも働けない人のためにも働くこと。そういう発想の転換が際限のない闘争を断ち切ってくれる、とセンは主張します。極論すれば、デイスアドバンテージを受けている人たちは価値を生み出さなくてもいいのです。そこにいてくれさえすれば、私たちはつねに、常識になりかけた論理を見直す契機が得られますから。

### 経済哲学は、個人・制度両方を見つめながら現実の経済システムをつくる、発展途上の学問

現在の私の研究は、今までの経済学のなかにはないジャンルを扱っています。「経済学&哲学」「正義の経済学」……呼び方は定まっていません。経済学のなかで、実証科学的な分析と並ぶフレームワークという意味では、「規範経済学」と呼ぶこともできます。一応現段階では「経

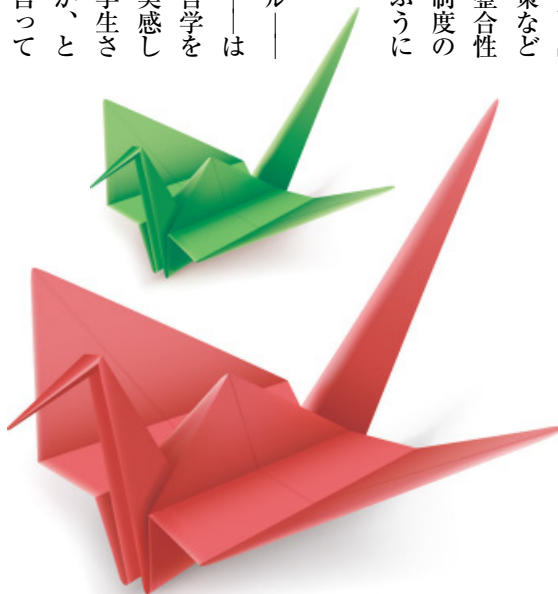


済哲学」に落ち着いていますが、ジャンルとしては未完成。むしろこれから学生の皆さんとつくっていかなくてはならない学問です。

ただ、通常の哲学にはおさまりにきれない点があります。それは現実の経済システムの構築に携わっているということ。一方に、置かれた状態も、モチベーションも、選択もまったく異なる「個人」がいて、もう一方に社会保障や政策などの「制度」がある。両方の関係や整合性を見つめながら、個人のあり方も制度のあり方もそれぞれ「もつとこんなふうにできるのでは？」と問いつける学問と言えます。

それには経済学で使われるツール——定式、理論、そして経済学的思考——はとても便利です。私は社会科学や哲学を考へるうえで、ツールの有用性を実感しています。ときどき、経済学部の学生さんから転部の相談を受けるのですが、とどまってもいいんじゃない？ と言っています。経済学のツールはさまざまな分野に活用できる、将来社会に出て「実践者」として活躍するときに役立つはずだからと。経済学のツールは決して万能ではありませんが、思考の規律としてはなかなか有用です。実行可能性条件を考慮しつつ、現実に関動かすことのできる変数間の関係を整理するなど、現実の経済シ

ステム構築に携わっていることが、議論の自己循環を断ち切ってくれます。つねに現実と接点を持ちながら、経済学のツールを使いこなせるようになれば、将来社会に出たときも「実践者」として活躍できるでしょう。国連、行政官、NPO、教師……。学生の皆さんには、経済学を通じて得たツールを腰に差し、現実を斬り込んでいってくださることを期待しています。（談）



#### 経済研究所教授 後藤玲子（ごとう・れいこ）

経済学博士。1981年一橋大学法学部卒業後一橋大学社会学部助手、高校の専任教諭を経て、一橋大学経済学部にて修士入学。一橋大学大学院経済学研究科修士課程修了後、国立社会保障・人口問題研究所、立命館大学大学院先端総合学術研究科教授を経て2013年より現職。主な著書に『福祉の経済哲学』（ミネルヴァ書房、近刊）、『正義の経済哲学』（東洋経済新報社、2002）がある。



# 経済とは、人々をより幸せにするための社会システム。望ましいシステムの実現を目指す社会的選択理論と厚生経済学



## 個々人の選択に基づいてなされる社会としての選択

私たちは、日々いろいろな「選択」を行っています。何を食べるか、何を着るか、今日どんな仕事をするか、といった日常の選択だけでなく、選挙で誰に投票するか、といった社会的責任としての選択もあります。選挙で投票するとき、私たちはまず、より良い社会とは何か、その実現のための政策や制度改革は何かを考えるでしょう。その上で、それを実現してくれると期待される候補者や政党に投票します。そして、人々の投票が集計されて、議員や知事が選ばれたり、政権を持つ政党が決定されたりします。さらに、選ばれた議員からなる議会では、政策や法案が審議され、多数決によって決定されます。こうして私たち一人ひとりの選択に基づいて、社会的選択——社会としての選択——がなされるのです。

私の研究分野は、このような社会的選択におけるさまざまな問題を分析し、より望ましい社会経済システムの実現を目指す「社会的選択理論」と「厚生経済学」です。

経済とは、本来、人々をより幸せにするための社会システムです。孤立して働き生活するよりも、人々が協働して生産を組織化し、その成果を分配することによって、すべての人々の厚生（幸せ）が高められるからこそ、経済システムは生まれ、維持されてきたのです。ところが、現代の経済システムは、長い歴史を経てあまりに巨大化・複雑化した上に、そのシステムの仕組みの複雑さ自体を利用して目先の利益を得ようとする主体が増えたため、その本来の目的が見失われがちです。とはいえ、経済システムには、歴史的に生成・進化してきたという側面だけでなく、政策の実施や制度改革という社会的選択によって改善が可能であるという側面があります。より望ましい社会経済システムを実現するための社会的選択のあり方を、私たち一人ひとりが考えることは大変重要なことです。

## 無駄を減らすべきという「効率性」の基準と格差を減らすべきという「衡平性」の基準

より望ましい社会経済システムの実現を目指して、選挙のような社会的選択に臨むとき、私たちがまず考えなければならぬのは、そもそも望ましいシステムとはどのようなものか、ということ。それには、何らかの評価基準が必要。人々の厚生を高めるといふ観点から、社会経済システムの評価基準を考えるのが、厚生経済学です。

政策や制度改革を評価するとき、私たちはどのようなこ

とに注意を向けるべきでしょうか。消費税の増税、年金制度の変更、景気対策などは、どの国民の生活にも影響を及ぼします。経済は人々をより幸せにするための社会システムなので、これらの政策の評価は、私たち一人ひとりの状態が改善されたかどうかにかかっています。もし政策実施後にすべての人々の状態が改善されたならば、それは社会的改善といえるでしょう。このとき、政策実施前の社会状態には、人々の厚生をさらに高める余地がありながら実現していなかったという点で資源の利用に「無駄」があったのであり、その無駄を減らすということは「効率性」の観点から望ましいことです。

しかし、一口に「全員の状態が改善された」といっても、さまざまな場合があります。一部の富裕層は大幅に利益を得たが、他の大多数はほんのわずかに状態が改善しただけであるため、格差は拡大したという場合もあれば、恵まれない人々の状態が相対的により大きく改善したという場合もあるでしょう。直観的に後者のほうが望ましいと思われても、効率性の基準では、これらのケースは区別することができません。

さらに、政策の実施や制度改革には、互いに利害の対立する人々が含まれる場合が多々あります。たとえば、社会保険料を減らして、同時に年金給付を減額すれば、若年世代の状態は改善しますが、老年世代の状態は悪くなります。このような場合には、効率性の基準では評価を下げません。その一方で、「世代間の格差を是正すべきだ」という主張がしばしばなされます。このような主張を正当化するには、異なる世代間の生涯の厚生を比較し、それに基づいて社会状態や政策を評価する「衡平性」の基準が必要で

す。たとえば、老年世代の厚生が低下したとはいっても、依然として若年世代の厚生よりは高いと判断されるならば、格差を縮小するという観点からはこの政策は望ましいと判断されるでしょう。

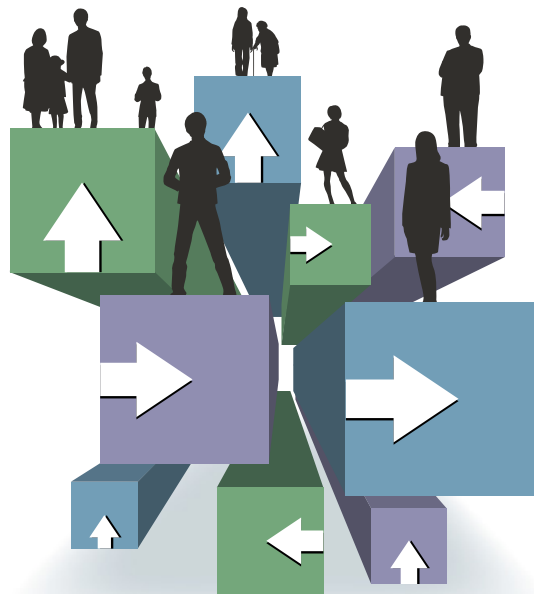
## さまざまな個人の価値判断を 適正に反映させるための 社会的決定のルール

世の中の人々の価値判断はさまざまです。厚生経済学は、効率性基準や公平性基準といった、政策や制度改革を評価する軸を提示します。それでも、人々の間で判断が常に一致すると考えるのは現実的ではないでしょう。その理由の一つは、人によって重視する価値が異なる場合があるからです。たとえば、景気対策によって一部の富裕層は大幅に利益を得たが、他の大多数はわずかに状態が改善しただけであるという場合を考えましょう。効率性を評価基準とすれば、これは社会改善ですが、公平性の基準では改悪です。どちらの価値を重視するかによって評価は異なります。

もう一つの理由は、たとえ評価基準が同じでも、人によって社会状態の認識が異なる可能性があるからです。たとえば、年金制度の改革後、依然として老年世代のほうが恵まれていると考える人もいれば、逆に若年世代のほうがより恵まれた状態になったとみる人もいるでしょう。この場合、たとえどちらの人も公平性を重視していたとしても、制度改革に関する二人の評価は食い違うこととなります。人々の間で価値判断が対立する可能性があるとき、社会としての決定を行うためには、個人々の選択を集約するルールが必要になります。その適正なルールを考えるのが、社会的選択理論です。選挙や多数決は、その代表的なものです。

ところで、民主主義社会においては、このような社会的決定のルール自体も社会的選択の対象です。選挙制度で

は、小選挙区制か比例代表制かによって、民意の反映のされ方は大きく異なります。投票ルールでも、得票数の合計の大小で比較するルールだけでなく、オリンピック開催地決定のルールのように、最低得票数の候補を落として繰り返し投票を行い、最後に残ったものを勝者とするという決め方もあります。プロスポーツのMVPの選出ルールのように、各記者の評価で1位5点、2位3点、3位1点として合計点数を比較する方法もあります。他方、多数決ルールでも、過半数で可決とするか、3分の2の多数を要するかによって結果は異なります。また、議会では、議案の審議順序を決めるルールによって最終的な帰結が変わることもあります。さまざまな社会的決定のルールの長所と短所を明らかにし、適正なルールを提示することは社会的選択理論の重要な役割です。



## 参加主体が正直な行動をとるような 社会的決定のルールづくり

個人的な選択と異なり、社会的な選択においては、もう一つ考えなければならぬ問題があります。それは、決定に参加する主体が、自分の利益となるように最終的な結果を誘導するために、虚偽の選択を行うことがあるという問題です。オリンピック開催地決定のIOC委員会で、各委

員は、もし自分が最も評価している候補に勝ち目がないならば、次に評価している候補が勝つように投票するでしょう。国会における多数決でも、しばしば各政党が戦略的に投票するという現象が見られます。

もし参加主体が自分の本当の価値判断とは異なる選択を行うならば、最終的な結果は人々の真の評価を反映したものとはなりません。いくら社会的選択のルールが効率性や公平性の面で優れた結果をもたらすようにデザインされていても、これでは本来の目的は達成されません。したがって、このような虚偽の行動をとることが各参加主体にとって利益とはならないようなルールをつくらなければなりません。そのようなルールを見出すことも、社会的選択理論の大きな課題の一つです。

社会的選択は、しばしば社会の進む方向を決める大きな力となります。特に、これから国、地域、企業などのさまざまなレベルで社会的選択に参加する若い世代こそ、根本的な問題を理解し、確かな評価軸を持つてほしい。私は社会的選択理論と厚生経済学の研究を通して、その大切さを伝えていきたいと思っています。(談)

経済学研究科教授  
藤沼宏一  
(たでぬま・こういち)

1982年一橋大学経済学部卒。1989年ロチェスター大学博士号取得 (Ph.D. in Economics)。1990年一橋大学経済学部講師、1992年助教授を経て、2000年経済学研究科教授。2011年4月～2013年3月経済学研究科長・経済学部長。1993～95年ロチェスター大学経済学部客員研究員、2004年3～5月ポア大学経済学部客員教授。専門分野：社会的選択理論、厚生経済学、ゲーム理論。著書に『Rational Choice and Social Welfare: Theory and Applications』(Springer、2008年(共編著))、『幸せのための経済学—効率と衡平の考え方』(岩波書店、2011年)などがある。



## スポーツを共通言語とした国際交流で ラクロス選手たちが体験した「グローバル」

### 一橋大学男子ラクロス部

先端にネットの付いた「クロス」というスティックを使い、ボールを相手ゴールに入れた点数を競い合うスポーツ「ラクロス」。スタイリッシュなワールドスポーツというイメージから、新興スポーツとしての印象を受けるかもしれないが、その歴史は意外に古い。北米先住民の神事で行われていたゲームが起源とされるこのスポーツは、19世紀中頃からカナダ、アメリカ、イギリス、オーストラリアを中心

に広まっていた。日本国内では、1986年に慶應義塾大学でチームが結成されたことをきっかけに普及し始め、2年



後の1988年には大学チームによる国内リーグ戦がスタート。同年に、ラクロス先進国・アメリカの大学を視察、翌年には日本での国際親善試合なども始まり、スポーツを通じた国際的な交流も盛んに行われるようになった。

### 戦術重視のチーム方針で 代表クラスの選手が活躍する 強豪チームに

一橋大学における男子ラクロス部の創立は1990年。「SERPENTS」と名付けられたチームは現在、約30チームで構成される関東学生リーグのなか、上位12校の1部リーグに属し、2009年の「第1回全日本ラクロス大学選手権大会」で見事に優勝を果たすなど、大学では有数の強豪チームへと成長している。また、2013年には日本代表に2

人、ユース代表に4人を送り出すなど、所属する選手個人の實力もレベルアップし続けているが、選手たちは大学に入ってからラクロスを始めた「初心者」がほと



んどだという。現在、在籍している約80人の選手たちも、そのほとんどが中学、高校でのラクロス競技経験がなかったメンバーだ。未経験スタートの選手を中心に構成されたチームにもかかわらず、なぜ各メンバー・チームともに高いレベルを維持できているのだろうか。その理由について、同チームの広報を担当する阿部悠希さん（法学部4年）に聞いた。

「チームメンバーは、過去にサッカーや野球、バスケットなどほかの球技の経験者は多いのですが、ラクロスをやったことがある人はほとんどいません。選手たちの経験が浅くても試合に勝てるのは、私たちがチームとしての「戦術」を重視しているからだと思います。ラクロスは、オフフェンス・ディフェンスそれぞれのシーンでハーフラインを越えてもい

い人数が決まっているなど、複雑なルールが数多くあります。だから、攻守の切り替えやフォーメーションなど、戦術面の充実度が試合の勝敗を左右することも多いのです」

ンタクト、マークする相手をかわす動きなど、個人の身体能力を問われる場面も多いラクロスだが、それ以上に重要なのが戦術を組み立て実践する力だということだ。その戦術の要となるミッドフィールダーであり、チームの主将を務める藤田裕二さん（商学部4年）は、中学・高校とサッカー部に所属していた自身の経験を踏まえ、ラクロスというスポーツの特徴と魅力について語ってくれた。



藤田裕二さん

「ラクロスは、それまで自分がやってきた競技の経験を活かせるスポーツだと思います。僕の場合は、サッカーで身につけたフェイントの技術が役に立っています。そして、ほかのスポーツに比べて頭を使うことがより求められるのも大きな特徴です。言い換えれば、戦術を構築し理解する力があれば、自分の経験を転換させながら選手として成長できるということですよ」

関東学生リーグのなかでは、慶應義塾大学や東京大学、早稲田大学などが強豪校として知られているが、いずれの大学も体力面に加え、頭脳を駆使した戦術によって好成績を残している。一橋大学のラクロス選手たちは、戦術面に重きを置いたチーム方針の下で各選手が努力を続け、リーグ内の競争に打ち勝ちながら代表選手を輩出するほどの強豪校となったのである。

## まだメジャーではない ラクロスというスポーツを通して 世界を知るチャンスを得た 学生たち

このラクロスというスポーツを大学で始める魅力の一つに、競技経験の浅い選手でもつねに「世界」を意識しながら活躍できるということがある。国内でサッカーや野球ほどまだメジャーではないラクロスでは、大学チームの主力メンバーになるチャンスがあり、そこから世界各国の代表レベルのチームと対戦する機会を得る可能性もある。

発足間もない頃から海外チームとの関係強化を進めてきた日本ラクロス協会では、日本ラクロスのレベルアップを目指し、さまざまな国際交流の場を設けている。毎年、アメリカ各地の大学チームやオーストラリアの各年代代表チームが来日し、国際親善試合を開催しているのもその取り組みの一つ。関東学生リーグでファイナル4に勝ち進んだチームは、世界トップレベルの実力を持つ学生チームと直接対戦する機会が与えられるなど、「世界のラクロス」に触れる場が数多く用意されているのだ。そのほか、運営に携わるリエゾン（活



江戸川区陸上競技場でのUMBCと日本代表との試合の様子

動を支援する者）として活動することで、海外のラクロス選手たちとの交流を深めることもできる。

2013年は5月下旬から6月にかけて、米国・メリーランド大学ボルティモアカウンティ校（University of Maryland Baltimore County、以下UMBC）と、

オーストラリア・23歳以下代表の2チームが来日した。2012年にファイナル4となっていた一橋大学は、6月4日にUMBCと対戦。結果は2-17の敗戦となったが、アメリカの強豪校相手に奪った2点は、選手たちの大きな自信になったという。当時4年生のメンバーとして対戦した阪田隆治さん（商学部卒業生）は、試合に加え、来日したUMBC選手のホームステイ先のホストとして海外の選手との交流を深めた1人だ。



阪田隆治さん

「試合で対戦できたことはもちろんですが、自宅に招いて関係を築けたことはとても嬉しかったですね。まさか直接交流できるとは思っていませんでした。滞在中はいろいろな話を聞くことができ



リエゾン 阪田さん宅にホームステイしてきたUMBC選手

ました。驚いたのは学生スポーツに対する考え方の違いで、アメリカではチームを大学の資産と考えているということがわかりました。チームの遠征時には必ず学習アドバイザーを帯同するなど、さまざまな面で大学がチームをサポートしているのです」

リエゾンとして来日チームと接した1人で、同チームのマネージャーである久利生莉里子さん（商学部4年）も、彼らと長い時間を過ごすなかで、日米のラクロスに対する考え方に違いを感じたという。



久利生莉里子さん

「試合会場での案内や送迎バスの手配といった運営面だけではなく、UMBCのメンバーを鎌倉に案内したり、またオーストラリアの選手たちをファミリーレストランに連れて行ったり、とても長い時間をともに過ごしました。そのとき、たくさんの会話を交わすことができましたが、『ラクロスを始めるのは4歳ぐらい』『ラクロスをやる最適な環境のために大学を選んだ』とい





鎌倉にて、UMBCメンバーとリエゾンメンバー（左端が久利生さん、右端が阪田さん）



UMBCとの交流試合後の懇親会にて、UMBCメンバーと一橋大学ラクロス部マネージャー（左端が久利生さん）



一橋大生宅にホームステイにきたUMBC選手たち

た話を聞いて、文化の違いを実感しました。彼らとはいい友人関係を築くことができ、今でもSNSなどを通じて交流を続けています」

ラクロスという一つのスポーツを基準に、国による環境や考え方、また学生スポーツに対する社会のかわり方などの違いを知る。阪田さんと久利生さんは、今回の交流体験を通し、「グローバル」への第一歩である「国際的な相互理解への気づきを得たのではないだろうか。」

**同じスポーツを愛好する  
連帯感が  
国際的な交流、グローバルを  
知るきっかけとなった**

国際的な交流を図るうえで問題となる言葉の違いも、ラクロスという共通の要素を大きな助けとして乗り越えたと語るのは、主将の藤田さん。海外生活の経験

があった阪田さんや久利生さんと違って、外国人との交流は初めてだったという藤田さんだが、言葉の不安を覚えたのは最初の頃だけだったそうだ。

「単語を並べたようなたどたどしい英語だったので、初めはぎこちない会話でしたが、共通の話題であるラクロスについてコミュニケーションを取るうちに打ち解けることができましたと思っています。スポーツであるラクロスを共通言語として意思疎通を図りながら、関係を築けたことが楽しかったですし、とても嬉しかったのを覚えています」

同じスポーツに熱中する仲間として、そして国際的にはまだ決してメジャーなスポーツの域には達していないラクロスと



一橋大学のリエゾン・ホームステイ受け入れメンバーと、ホームステイにきたUMBCメンバー（中央が阪田さん）

いうスポーツを愛好する者同士として、そこには強い連帯感が生まれていたのかもしれない。そして、これまで経験のなかった国際交流という体験のなかで人間関係を築けたことは、藤田さんにとってとても大きな喜びだったに違いない。

阪田さんも、ラクロスをきっかけとした何気ない交流を日常のなかで体験したことがあると教えてくれた。

「自宅の近所を歩いているときに、突然外国人に話しかけられたことがあります。聞いてみると彼はアメリカ人で、近所でラクロスのクラブがないかずっと探していたところ、僕がラクロスを持っている姿を見かけて声をかけたということでした」

2人のエピソードから、ラクロスが、競技者同士の気持ちのつながりを生み出していることがうかがえる。大きなフィールドでチーム同士が激しくぶつかり合う試合のなかだけではなく、日常生活での小さな空間でも、お互いを知るための共通要素があれば国際交流のチャンスは存在する。日本ラクロス協会の

の基本理念は「Lacrosse Makes Pride, Lacrosse Makes Culture, Lacrosse Makes Friends」。今回の国際交流のな

かで、一橋大学ラクロス部のメンバーは言葉によらない交流、まさに「Lacrosse Makes Friends」を体験しながら、グローバルというものに触れたのではないだろうか。



## 究極のチームスポーツ。ボーツ・レガッタの国際交流で 選手たちが触れる「グローバル」への期待

### 一橋大学端艇部（ボート部）

国内外を問わず、名門大学における花形スポーツの一つが「レガッタ」の名称で呼ばれるボート競技だ。その発祥の地とされるイギリスでは、オックスフォード大学とケンブリッジ大学による対抗レース「The Boat Race」が春の恒例行事として多くの人々の注目を集めるなど、大学スポーツが一つの文化として定着している。またアメリカにおいても、「アイビリーグ」と称される伝統校の間で盛んなスポーツであり、長い歴史を持っている。

レガッタが盛んに行われるようになったのは、19世紀の初頭。「The Boat Race」の第1回が開催されたのは1829年とされ、その後イギリス国内で人気の競技となっていた。なかでも、1839年から首都ロンドンのテムズ川で開催されている伝統あるレース「ヘンレー・ロ

イヤル・レガッタ」は、王室がスポンサーとなった権威ある大会として知られている。この伝統と格式を備えた「ヘンレー・ロイヤル・レガッタ」に挑戦を果たそうとしているのが一橋大学の端艇部（ボート部）だ。



### インカレ2位という 結果が生んだ

### 新たな国際交流のチャンス

一橋大学ボート部のスタートは、東京商業学校時代の1885（明治18）年。東京外国語学校との合併時、同校で所有していたボート1艘が移管されたことにかかのぼる。2年後の1887年には帝国大学（現・東京大学）との対抗レースも開催され、そのレースは「商東戦」という形で現在も継続して開催される伝統行事となっている。大正時代に入り、多くの学校でボート部が創設されるなか、



第2回のインターカレッジ大会（全日本大学選手権）で初優勝。1938（昭和13）年に全日本選手権出場を果たした後も、戦前・戦後の大会

でつねに好成績を残しながら、名門ボート部へと発展してきたのである。

長い歴史のなかで、ボート部はこれまでも数々の海外遠征を経験してきたが、近年、国際交流への取り組みがさらに活発になっている。オーストラリアのメルボルン大学への遠征・合同練習、スペインの大会への参加、そして4～5年前からはイギリス国内の強豪校、オックスフォード大学・オリエルカレッジとの交流に至っている。オックスフォード大学・オリエルカレッジの卒業生であるジョナサン・ルイス教授（社会学研究科）からの提案をきっかけに、2012年には現地の視察も行っている。視察担当となったボート部代表幹事の小西賢人さん（経済学部3年）は、そのときの様子について次のように語っている。

「ルイス先生に仲立ちをお願いして、オックス



小西賢人さん





オックスフォード大学内レガッタの様子

練習することで日本の選手たちが得るものは多いと思います」(小西さん)

その視察を経て、交流の計画を進めたが、現地での活動の時期が2013年12月になることが判明。日本と同様、寒冷な時期であると同時に日没の時間も早いことから、遠征の実施を疑問視する声上がり、ついには計画自体が延期となってしまった。海外の選手との交流は、ボート部のレベルアップにつながることは明らかであり、選手たちにとって計画の頓挫は大きなショックだったようだ。しかし状況は、2013年8月の全日本大学選手権(インカレ)の結果によって大きく変わることになる。

「二橋大学が2位」という結果を残したことによって、新たな海外交流の可能性が生まれまし

た。大会後の報告会で、卒業生の方々から結果を高く評価していただき、何とか海外遠征を実施しようという声

が先輩たちから上がったのです。そして、野村(雅彦)ヘッドコーチからヘンレー・ロイヤル・レガッタへの出場を目指そうという提案があつて、具体的な準備が始



オックスフォード大学内レガッタの最終日に晩餐会に招かれた。写真は、左からルイス教授、小西さん、鬼頭監督、野村ヘッドコーチ



オックスフォード大学・オリエルカレッジの校舎

「社会学部3年」藤田陸さん(商学部3年・副将)、平井駿一さん(商学部2年)、長野光佑さん(商学部2年)、梶原隆誠さん(社会学部2年)の6人が23歳以下

まりました」(小西さん)

一度は断られたかに思えた国際交流への道が、再び拓かれたということだ。そして現在、卒業生、ヘッドコーチらによる日本ボート協会など各方面への働きかけが実を結び、2014年6月から開催されるヘンレー・ロイヤル・レガッタへの参戦が現実味を帯びてきている。インカレ2位という成績を残した一橋大学ボート部は、日本ボート協会からの推薦をもって、レガッタの本場・イギリスでも伝統あるレースへの参戦を果たそうとしている。

### 大学から始めたレガッタで世界を目指せるよろこび

現在のボート部は、国内の大学でトップクラスの実力を有し、伝統ある商東戦

でもここ数年は大きく勝ち越している。2013年のインカレで1位となった日本大学に比べて特徴的なのが、一橋大学の学生は、入学後にボート競技を始めた選手がほとんどであるという点だ。いわば「初心者」からスタートしながらも、日本代表の選考に残るほどの選手も複数在籍している。平木漠さん(社会学部3年・副将)、中村澄人さん(社会学部3年)



後列左から中村さん、平井さん、平木さん、前列左から長野さん、梶原さん、藤田さん

の代表一次選考に残り、シニア代表の一次選考も鎌田宜隆さん(商学部3年)が通過している。そのなかの1人である平木さんも、大学入学以前はボート競技を知らなかったと語る。



平木漠さん

「大学でボート部はメジャーな存在ですけれど、僕自身は入学するまでレガッタのことは何も知りませんでした。入部を決意した理由は、大学から始める選手でも努力次第では全日本を目指せるという魅力があつたからです。実際、代表選考に残っているうちのメンバーのなかには高校時代は部活すら経験していない選手もいます。持久競技とも言えるレガッタの選手には、瞬発力をベースにした運動能力よりも、いかに努力して心肺機能や



筋力を高めるか、そのための地道かつ計画的な練習態度と、勝つための戦略性が求められます。そこがこの競技の魅力なんです」（平木さん）

平木さんは、スポーツで日本一がねらえる絶好の機会だと思い、入部することを決めたということだ。そして、入部後半年で出漕した新人戦で、その競技の面白さとやりがいを実感することになる。1、2年生選手で構成されたチームは7位という結果だったが、準決勝で接戦を演じた相手チームが2位という結果を残したのだ。負けはしたものの、頂点をねらうのは不可能ではないと実感したそうだ。そして平木さんは勝つ秘訣を語る。

「選手として成長し、いい結果を残すためには、体力面の充実が不可欠です。もちろん、オールでいかに水を正確に掴むか、体重移動の際にいかに艇の推進力を維持するかといった技術面も大事です。しかし中学・高校の頃にボートを始めた選手と比べると分が悪い。技術面の不足をカバーできるのが基礎体力の強化なのです。その考えがあるからこそ、僕たちは日頃の地道なトレーニングに向き合えます。また練習方法が間違っていないことは、他大学に比べレース後半のタイムがよいことで証明されています」（平木さん）

ヘンレー・ロイヤル・レガッタに参戦できれば、日本人よりも体格で勝る外国人選手と対戦し、軽量級に近い自分たちがどこまでできるかを試すことができる。そう考える平木さんは、海外遠征に出る

日を心待ちにしている。

「二橋大学ボート部は、艇庫など充実した設備、保有する艇など、卒業生や関係者の方々のサポートを得ながら、恵まれた環境で競技に打ち込めます。そのうえ、国際交流や海外遠征も計画してもらえるというところは、選手として非常にありがたいことだと思います。ヘンレー・ロイヤル・レガッタへの参戦が実現すれば、自分にとって初めての海外遠征となります。調整の難しさや、国内大会への準備に影響するというリスクはあると思いますが、それを補って余りあるほど、得るものも大きいのではないかと思います」（平木さん）

頂点を目指す平木さんの視線の先には、日本代表という目標も設定されている。海外の選手と直に触れ合える国際交流の機会は、2020年東京オリンピックの年に選手としてのピーク年齢を迎える平木さんにとって、とてつもなく大きなチャンスとなるだろう。

### 個性を力に変え、一つの目標を目指す 究極のチームスポーツ

前出の小西さんも、海外遠征には大きな収穫があると期待している。そして、部全体を管理する立場から、選手たちが



らの期待の大きさも実感しているという。

「海外に行くって広い視野を身につけるといいうことは、あらゆる面で選手たちになると思いいま



す。国際大会という大きな舞台を経験することで度胸もつくでしょう。また日本では出会えないような強い選手たちと戦えるということをモチベーションに、選手たちは今まで以上にハードな練習に励んでいます。ヘンレー・ロイヤルレガッタへの出漕はもちろん、延期になってしまったオックスフォード大学オリエルカレッジとの交流も実現させたいと思っています。約50校あるオックスフォード大学のカレッジ中でも、オリエルは強豪校ですから、定期的な交流を現らせて、ボート部のいっそうの強化につなげていきたいですね」（小西さん）

レガッタは、複数のクルーが呼吸を合わせながらゼロコマ数秒のタイムを追求する究極のチームスポーツ。一橋大学のボート部では、一選手のファインプレーではなく、個人の努力を結集した協調性というものを重視している。個性豊かなメ

ンバーが、それぞれに役割を把握し、一つの目標に向けてまとまり、大きな力を発揮する——。そんな日本発のレガッタのスタイルが、海外遠征のなかでどのように自分たちを表現し、スポーツマンシップを示せるか。ボート部の国際交流は、そんな楽しみを感じさせてくれる取り組みではないだろうか。







一橋大学には、ユニークでエネルギー溢る女性たちが豊富と評判です。彼女たちがいかにキャリアを構築し、どのような人生ビジョンを抱いているのか？

第40回は、先般利用者数3億人を突破し話題となった

『LINE』の企画開発を担当するLINE株式会社の稲垣あゆみさんです。

聞き手は、商学研究科准教授の山下裕子です。

# 完璧な卒業生

大学入学のさらにその先に目を向けたとき、  
大学は自分に必要な知識を吸収する場所となる

山下 稲垣さんは在学中、アジア・ITベンチャー・NPOをテーマに、国内外のさまざまな企業でインターンとして働かれたそうですね。そのステップが現在のLINEのお仕事にどうつながっているのか、とても興味のあるところですが、まずは前史から大学生になったらインターンシップに参加しようと、入学前から決めていたのですか？

稲垣 最初にインターンシップに参加したのは大学1年の夏休みでした。実は高校生のときに、インターンシップを仲介しているNPOを訪ねたのですが、そのときは、高校生が訪ねてきてインターンシップしたいと言ったのは初めてだと言われました。また、校則では禁止されていたのですが、高校時代からファストフード店などでアルバイトをしていて、お店のオペレーションを任せられていましたね。大学生になったら社員のように働けるんだな、渋谷あたりのオフィスでインターンしたいなと、高校生の分際で思いを巡らせていました（笑）。

山下 大学入学が目的ではなく、社会での活躍にすでに目を向けていたんですね。



稲垣あゆみ (いながき・あゆみ)

LINE株式会社LINE企画チーム。一橋大学社会学部卒。大学時代に国内外の9社でインターンシップを経験。大学卒業後、韓国系ネット会社、中国の検索エンジン「バイドゥ」日本法人での企画業務を経て、2010年よりNAVER Japan（現LINE株式会社）に入社。一貫してLINEの企画開発に携わり、現在に至る。

LINE株式会社

稲垣あゆみ氏



Ayumi Inagaki

商学研究科准教授

山下裕子



Yuko Yamashita



**稲垣** そうですね。私は子どもの頃から「自分の人生を自分で決めないでどうする」と思っていましたし、日本は所詮学歴社会と割り切ってもいました。いい大学へ入ったほうが展望も広がると考えていたのです。わが家は裕福ではなかったのですが、親を説得して中高一貫の女子校へ進学しました。

**山下** お嬢様学校だったそうですね。戸惑いはありませんでしたか？

**稲垣** 住まいは一等地の7LDKのマンション、月のお小遣いは万円単位というクラスメートもいましたが、私は物欲が薄いので特に羨ましさもなかったですね。女の子同士のいさかいを「まあまあ」と仲裁したり、ものおじしないせいか、周りの友だちからも小学校からの生え抜きの生徒だと思われたりしていました。

**山下** 東京大学へ行くこととは思わなかったのですか？

**稲垣** 東京大学に興味はなかったですね。小規模で専門性の高い大学がいいと思っていました。好むと好まざるにかかわらず社会にはフィルターがありますから、「一橋大学卒なら大丈夫だろう」というベースの信頼が得られる点と、「自分が求める知識を得られる大学」という点を考慮しました。

### 自由になる時間と学生の特権を利用して 将来の下調べ

**稲垣** 私が一橋大学に入学したのは2001年で、楽天などITベンチャーが盛り上がり始めた時期でした。また、阪神淡路大震災後で第三セクターの活動も目立っていました。そうした社会の

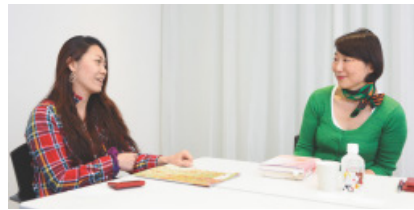
動きに目を向ける一方、ソーシャル・ベンチャーにも強い関心があったのです。もっと個人的なことを言えば、早くお金を稼ぎたいとも思っていました。私は自分の経験したこと、感じたことを信じるタイプです。3か月半年間の短いスパンで働けるのは学生時代ですから、インターンで働くことは、私にとってはごく当たり前の選択。夏休みはフルに働きましたし、週末も仕事をしました。稼ぐという側面もあり



ましたから、ソーシャル・ベンチャー以外は、モチベーションを維持するために無報酬の仕事はあえて避けました。

**山下** 関心のあることを実践のなかで経験するいい機会ですからね。実際にはどんな業種や企業で働いたのですか？

**稲垣** 飲食業もありましたし、ITベンチャーや政党のPR業務をコンペで獲得した会社で働いたこともあります。1年生のときIPO（新規株式公開。公開することで国内新興市場が活性化）直後のIT企業で働き、ものすごいスピードで変化していくところと、若い人たちがTシャツ姿で元気に働いているのを見て、自由で楽しそうだなと感じました（笑）。学生時代に9社で働きましたが企業の規模や業種というより、一緒に働きたいと思える人がいるか、そのとき自分が興味を持ったテーマにかかわれるかという観点から選んでいました。政党PRを受託した会社で働いたのは、大学で政治について学んだときでした。



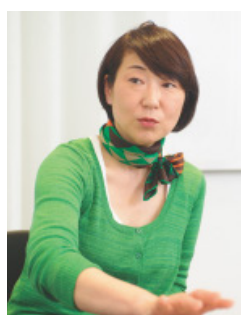
一橋大学を選んだ理由の一つが、高校時代に委員会活動をして組織論や経営学を学びたいと思ったからです。当時、「経営学がわかる。」という「AERAムック」の特集で一橋大学国際企業戦略研究科の野中郁次郎先生のお話を読んで、さらに興味を持ちましたね。野中先生のお弟子さんである一條和生先生のゼミの掲示板に、高校生のときから書き込みだりしていました。

**山下** すごく自立していたんですね。

**稲垣** 自分では普通だと思っていました（笑）。

**山下** 大学での勉強とインターンシップを両立させるのは、大変だったのではないですか？

**稲垣** 私は、勉強すると実践したくなるし、実践すると学びたくなるんです。政党PRを受託した会社するときもそうでしたし、組織戦略を学んだときはプロジェクトにかかわれるインターンシップを探して働いて、終了後は社



会人向けのクラスで学びました。

**山下** すごい行動力ですね。本はかなり読んだのですか？

**稲垣** 読みましたね。ドラッカーに関する本はほとんど読みました。

**山下** 稲垣さんってカフェで女子トークしないでしょ（笑）？

**稲垣** 10代のときに一番話が合ったのは30代のオジサンたちで、今は40〜50代のオジサンたちです（笑）。学生時代はいつも「何でそうなの？」と言われ、就職活動のときは「何でそうなの？」と感嘆され、「今どき珍しいハングリー精神だ」とも言われました。

でも私は、人の価値は何をどれだけ考えて生きているかだと思っています。だから大学のクラスメートや後輩たちが、大学時代は楽しく過ごし、卒業後は大企業へ流れるのを見ると「大丈夫かな？」と思ってしまいます。いろいろと試して検証することをせず、社会へ出ていくほうが心配に思えます。もちろん私の価値観が正解だとは思いませんし、押しつけるつもりは毛頭ありません。それでもやはり検証は必要だと思いますね。自分の価値観に照らして検証し、納得してキャリアを選んでほしいのです。

### 最初に必要言語力は、 「言いたいことが言えるか」です

**山下** そろそろ稲垣さんがテーマとされたアジアについて伺っていきたくと思います。アジアに注目したのは世の中の動きに照らしてのことでしょうか？

**稲垣** 大前研一さんの「チャイナ・インパクト」をはじめ、書店にはアジアの成長に関する本がずらつと並んでいました。これからはアジアの時代がくるぞといったことは事実ですね。ですから韓国企業のインターンシップに参加し、大学3年



生のときに1年間休学して、韓国と中国で過ごしました。韓国は中国だと、検索エンジンのバイドゥ（百度）が日本に進出するタイミングをずっと見ていて、2008年に第二新卒で入社しました。

**山下** バイドゥではどんな仕事をされたのですか？

**稲垣** 日本向けサービスの企画です。

**山下** インターンシップのときもそうでしょうか、ビジネスとなると現地語によるコミュニケーションが必要になりますよね。

**稲垣** 休学して半年ぐらい韓国と日本でボランティアをして、そのときに韓国語の日常会話程度は、できるようにになりました。そ



の1年半後、卒業間際にソウルのITベンチャーで3か月のインターンシップを行い、徐々に韓国語が上達していきました。韓国政府は年1回、外国人向けに韓国語検定を行っているのですが、受けるたびにランクが上がり、今は最高レベルまでいっています。

中国語は第二外国語で専攻したほか、留学生に個人教授してもらいました。それでも、バイドゥでは2〜3か月単位で北京に出張する機会が何度かあったのですが、最初に行ったときは、語学レッスンでいえば一番下のクラスのレベルだったと思います。そこで、朝晩、現地の中国語学校に通いました。90分のレッスンで受講料は日本円で300円ぐらいですから、通わない手はないですね(笑)。

山下 私の学生時代は、語学は欧米語で文化言語として学びました。だから文法もそこそこに文学を読んだ。でも、ビジネス言語としての学び方は違いますよね。相手に伝わらないとね。でも、仕事も語学も頑張るといのは、きつくはなかったのですか？

稲垣 語学の学習は、逆にストレス発散になりました。特に最初の頃に大事なものは、正しい語学力よりも、言いたいことがあるか、そして言いたいことができるか、だと思います。

## ネット企業はスピードが命、サービスは出してからがスタート

山下 最後に現在のLINEのお仕事について伺いたいと思います。LINEはWeb上のサービスですが、リアルとWebの垣根を越えた存在になっているように思えます。たとえば、私の娘は今高校1年生ですが、級友の98%が入学祝いに買ってもらったスマホを持ちクラスも日常もLINEでつながっています。また、男性も恥ずかしがることなく、可愛らしさを表現できるメディアだと感じます。サービスを考えるとき、どこから発想するのですか？ ユーザー側、それともマーケティングベースでしょうか？

稲垣 私が考えているのは、基本は自分が使いたい、ほしいと思うサービスであるか、ですね。ユニバーサルなサービスは、皆が使いやすいかわかりやすいものでないとダメなんです。スタンプがLINEの起爆剤になったと言われますが、実は結果としてそうだった。スタンプをユーザー・インターフェイスとしてとらえ、オールエイジでもらった人が恥ずかしくないものと



いう観点でした。デコメや絵文字は、男性や年輩の方には抵抗がありますから。結果として広がり、男性が使うことで、男女間のコミュニケーションの円滑化にも役立ったのです。たとえば彼氏や夫の「うん」とか「ハイ」という返事にスタンプを使うことで、女性側は相手が喜んでくれているのか、洪々なのか視覚的にわかる。コミュニケーションがよりスムーズになった、LINEついでいいね、ということになったのです。

山下 サービスは出せばいいというものではないでしょう。開発側としては、そこも大変そうですね。

稲垣 サービスは出してからがスタートです。私は2010年に入社しましたが、それからずっと毎日が戦争です(笑)。気を抜いたら終わりという感覚がありますね。ネット企業はどこもスピードが速いですが、LINEは輪をかけて速い。キャンペーンをやると決めたら、翌日には詳細を詰め、3日目にはもうスタートということもあります。でも、私は20代で「アジアでつくったサービスを世界に広げる」を目標にしていますから、それが実現できてすごく嬉しいです。

山下 次の目標は考えていますか？

稲垣 今できることを精一杯やる、というのが私の生き方です。そのうち何か浮かんできたら考えよう、というスタンスです。

山下 その何かをとらえるためには、つねにアンテナを立ててお

くことが重要でしょう？

稲垣 アンテナは、立てるほど精度が上がると思っています。そこで大事なことは、自分がその問題に対してどう役に立ちたいかですね。社会企業であれば使命感がエンジンになります。じゃあ自分が「これをやらなきゃ」と夢中になれるのは、どんな問題なのか。頭で考えても答えは出てこないと思うんです。自分に素直になり、直感で心や体がワクワクしたものを追いつめることが大事だと思うんです。

あるラジオ番組に出たとき、「キャリア形成をどう考えますか」と問われたことがあります。でも、こういうキャリアを選ぶたいという考え方は、腑に落ちないんです。私は、キャリアは後ろにあるもの、つまり自分が全力でやってきたこと、キャリアだととらえています。「こういうことをやってきました」と胸を張って言えるように、振り返ったときのキャリアを考えながら、今できることを精一杯やりつづけていきたいと思っています。



## 対談を終えて

### 「マチュアの二つの意味」

風邪気味の中を付き合ってください、稲垣さん。中座されたとき、編集スタッフ一同、溜息が漏れた。

「いや〜、ほんとつ、マチュアな方ですねー」

大の大人が雁首揃えて、稲垣さんのオトナっぷりに惚れ惚れしてしまったのである。

英語のマチュア、matureの語源は、ラテン語のmaturareだそう。なんと、実が実るという意味以外に、急ぐ、急いで〜する、という意味がある。そのまた語源のmaturusは、early, speedy, timelyという意味なのである。時をつかまえるという意味なのでしょうね。

しかし、実に不思議な言葉ですね、マチュアって。「急げ急げ=maturus」から転じて「熟成=mature」。一見真逆にも思える意味に展開してきたのだなあ。しかし、現在から見ると、語源の意味を汲み取るのが難しい気がする。まず、急いで時に追いつこうとガツガツしているようではマチュアな感じはしない。それにマチュアな魅力って個人に属するもので、流行や時流に乗ることとは別物ではないだろうか。

稲垣さんは、マチュアの謎を解く鍵を握る人だった。ラテン語の語源の意味でマチュアな人、つまり、時をつかむ人でありながら、現代の意味でのマチュア=成熟した人でもある、稀有な存在だから。高校時代、大学の先生の講演を聴きにいき経営学に目覚める。20代、アジア人によるアジア発のITCのプラットフォームをつくる夢を叶える。生き急ぐとさえ思えるほどの人生。でも、稲垣さんとお話していると、セカセカした雰囲気は全く感じない。むしろ、カフェのオーナーのようなおっとりした感じまで漂う。グランジなフランネルシャツのせいかしら？

聞けば、稲垣さんは、「待つ人」なのである。世界はこう動くという仮説をもとに行動する。だから待てる。世界と自分という二つの次元で複眼視できる人なのでしょうね。おばさんの成熟が自分の次元にとどまるのに対して、稲垣さんの成熟は、世界に向かう態度に由来している。それって、非常に理想的な社会学者のスタンスに思えてきましたよ。

完璧な卒業生！

(山下裕子)

# People

「学ぶことは経営者の仕事」と  
ハーバード大学への入学を夢見る75歳



第4回

株式会社タカギ 代表取締役

高城寿雄氏

22歳のときに福岡県北九州市で家電製品の修理業を起し、53年後の現在、売上高約166億円・社員数約580人の家庭用品メーカーに一代で育て上げた高城寿雄。高校時代の挫折や大学進学が叶わなかった境遇、和議申請などの経営難を経験しながらも、「夢は絶対にあきらめない」という強い精神で、53歳で立教大学法学部、67歳で一橋大学大学院国際企業戦略研究科への入学を果たす。そして75歳の現在、同博士課程でさらに研鑽を積んでいる。次なる夢は、ハーバード大学への入学だ。(文中敬称略)





## アイデアを形にする開発力で 約180件の特許を取得

業界で初めて浄水器をハンドシャワー水栓のゲリップに内蔵した蛇口一体型浄水器「みず工房」や、手元のダイヤル回転だけでストレート、シャワー、じょうろ、ミストなど5通りの水の噴射ができるプラスチック製園芸散水ノズルなどのアイデア商品をヒットさせている株式会社タカギ。同社の最大の武器は、つねにユーザーの声を傾けるマーケティング力と、それをアイデアフルな形にしていく開発力である。特許取得数が約180件にも及んでいることが、その端的な証拠であろう。

浄水器は、新築マンション向けにおいてはシェア60%、本社のある福岡や北九州地区ではなんと90%を超えている。新築だけでなくリフォーム市場へも進出し、現在、タカギの看板を掲げるみず工房ショッ

## People

プは、全国に約3000店を数える。「開発した製品の80%はヒットしています。その確信がないものは、商品化しません」と高城は断言する。

2009年にはベトナム工場を開設し、2011年にはドイツでの販売も始めるなど、海外展開にも着手している。2013年9月には、「造核剤の活用による効率的かつ安価なアジア地域用の新型浄水システムの開発」で、経済産業省主催の「第5回もづくり日本大賞」の特別賞を受賞した。

## オリジナルのいたずらを 考えるのが大好き

発明家を自他ともに認ずる高城であるが、その素質はいたずら好きであった子ども時代から遺憾なく発揮された。3歳の年に父親を戦場で亡くした高城は、6歳のとき、伯父の家に養子に出された。隣家の塀によじ登ってスズメの巣を取るなどして遊んでいて、その家のご隠居によく怒られた。そこで高城は仕返しのため、そのご隠居が生垣に育てていたカボチャを首から下を土の中に埋めて別のツルを元のところにはわせるといったいたずらをした。ご隠居が「カボチャが盗られた！ 捕まえてやる」と息巻くところを陰からこっそり見てほくそ笑んだ高城は、1週間後、カボチャを掘り出して元に戻したのである。すると、それを見つけたご隠居は目を白黒させて、くる人くる人に「70年生きていますが、盗まれたカボチャが元のツルに戻ってきたのを初めて見た」と真剣に言うのだ。高城はまたその姿をこっそ

り覗いて、二度ほくそ笑んだのである。

「人がやらないようなオリジナルのいたずらを考えるのが大好きでした。わんぱくなガキ大将でしたが、本心では母親から離れた生活が寂しかったのだと思います」と高城は述懐する。

中学生ともなると、高城は発明にも興味を覚えていった。伯父から裏山に薪を採りに行くことを命じられたが、登るだけで半日かかるほどの急な傾斜の山。遊ぶ時間をなんとか捻出しようと考えた高城は、ソリをつくってかついで登り、そこに積めるだけの薪を積んでは下ろしたのである。これでいっぺんに3倍の薪を運ぶことができた。

「そういうことは周囲の誰も教えてはくれず、すべて自分一人で考えたのです。しかし、その時期に大人が適切に導いてくれなかったことで、自分はちよつと誤った方向に進んでしまいました」

## 受験勉強一辺倒の校風に 嫌気が差して問題を起こす

中学2年の終わりに実家のある門司に戻った高城は、猛勉強をして進学校の福岡県立門司高校（当時は門司東高校）に合格する。高校生になると、ますます発明にのめり込んでいった。どこから風が吹いてきても、それを1か所に集める七輪用の集風器をつくり、うちわであおらなくても早く火がおこせるようにしたのもその一つだ。「ご飯を早く食べたい一心で考えた」と高城は笑う。そして、学生児童発明展や商工会議所の発明展の入賞者の常連となり、「発明少年」として新聞記事にもなったという。

勉強そつちのけで発明に没頭する半面、高校には嫌気が差していった。周囲の同級生は受験勉強一辺倒で、実験もしない物理や化学にどうしても興味を持ってなかったのだ。さらに、男女の生徒が話しているとき、先生が「何を話していたのだ？」と聞くなど管理が行き過ぎだと感じ疎ましかった。思春期となり、周囲に相談できる存在も見つからなかった高城は、鬱屈した気持ちを何かにぶつけるとともに、そんな違和感を持っている生徒の存在を認めさせようとしたのか、学校の器物を壊す拳に出る。

「無期限謹慎処分を二度も食らいました。そのとき、私を処分した補導担当の先生の、何のコミュニケーションもないその無責任さに、大いに反発したのです。しかし、学年主任の先生が困り果てている姿を見て、責任を取ろうと退学を申し出ました。このとき、私とまったくコミュニケーションを図ってくれる先生がいたら、私の人生は大きく変わっていたと思います」

高校2年の途中で私立の小倉豊国高校に転校する。高城の初の挫折である。

「それでも、その補導担当の先生とはその後も年賀状のやりとりは続き、現在の4000坪の本社工場の竣工式に同級生とともに参列してくれました。あんな悪さをした生徒の晴れ姿を前に、先生は同級生に『自分の教育は何だったのかな』と話したそうです。そのとき、自分は勝ったと思うとともに、どこもなく残っていたわだかまりがきれいに消えました」



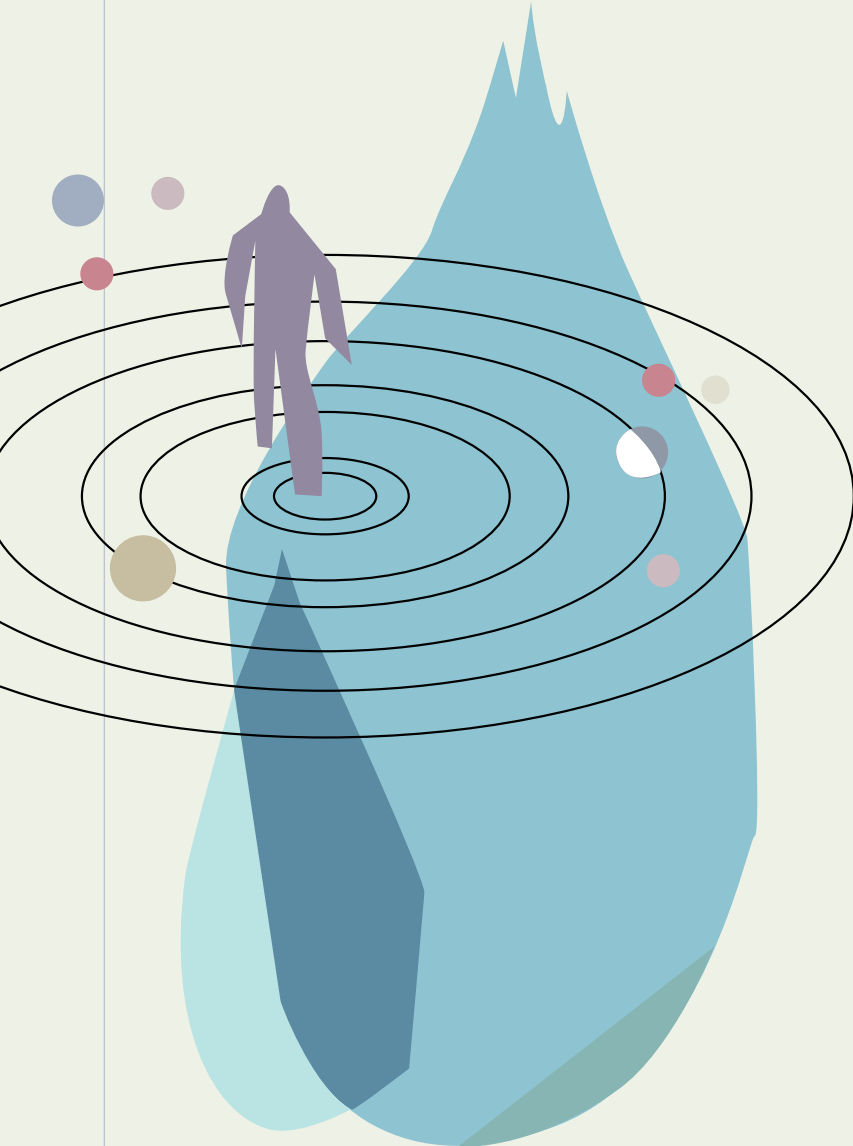
## 会社創業と

### 1 回目の経営危機

将来、何かになりたいという目標がなく、私立大学に行けるほどの裕福な環境も国立大学に行けるほどの勉強もしていなかった高城は、「社会で一儲けしてから大学に入ってみせる」と決心する。アルバイト生活を続けた後、20歳になって心機一転、上京し親戚の家に泊めてもらいながら大型車や大型牽引自動車などの免許を取得する。トラック運転手として稼ぎながら、職業訓練所にも通ってテレビやステレオの修理を学んだ。22歳のとき、「いつまでもト

ラックの運転手というわけにもいかない」と北九州の小倉に移転していた実家に帰り、修理業を始めることにした。「高卒ではいい就職口がない。それなら自分で商売をしたほうが面白い」という考えがあった。「ホームゼネラルサービス」という事業者名で、家電の修理から包丁研ぎまで何でも引き受けた。1年後、「自分が病気になるっても収入が途絶えないように」と会社形態の高城精機製作所を設立。1961年のことである。

あるプラスチックメーカーから「容器の金型をつくれなにか？」と相談されたことを機に、九州で初の金型業に転身する。弟を入社させ技術習得のため東京に送り込み、高城自身も職人探しに上京した。







そして、3年がかりで職人をスカウトしてきて、九州で初めて家電製品の金型がつくれる会社になった。以来、社業は順調に発展する。そして1966年に

は現在の本社所在地に2500坪の土地を購入した。その2年後、最初の経営危機が訪れる。規模拡大

を目指し不渡手形の心配のない大手の取引先を増やすため、積極的に借り入れをして設備を更新すべき

との高城の考えに対して、一部の幹部は「借金せず自己資金の範囲内にとどめるべき」と反旗を翻したのである。それどころか、その幹部らは大手企業か

らの注文を「荷が重い」と断ってしまうほどであった。この対立を取引先や銀行が心配し、融資を渋られることもあった。このままでは会社が潰れると危

惧した親戚が仲介役となって地元の手先精密機械メーカーに会社を売却する話が持ち上がり、すったもんだの挙げ句、会社は存続する代わりに半数の15

人ほどの社員が退職する。

「やる気のある社員だけが残り、身軽になったこともあって再建は順調に進みました」

## 和議申請と

## 起死回生のヒット商品

1973年には2億円かけて新工場も建設。しか

し、同年発生したオイルショックで再び経営危機に陥った。借入金で5億円に膨らみ、身動きが取れなくな

った高城は1977年、福岡地裁小倉支部に和議を申請する。債権者会議で「下請けのままだと不

景気のためにこうした事態になる。自分の特技は発明だから、特許が取れるような製品を開発するメーカー

になって返済する」と力説すると、「それができれば誰も苦勞はしない」という声が上がった。しかし、8時間もかけて説明すると、しまいには「高城君、好きにやれよ」と認めてもらうことができた。

「債務超過なので」会議が決裂しても何の得にもなりません。最後は私に賭けるしかないと思われたのだと思います」と高城は振り返る。

高城の力説は嘘ではなかった。和議申請の半年後、「ポリカンポン」という商品が、大ヒットどころか起死回生の「逆転満塁ホームラン」になった。

これは、石油ストーブに灯油を注入する際、空気を圧縮してポリ容器に入れ、空気の力で給油、レバーをはなせばストップするガソリンスタンドのように楽に注げるタンク付き灯油ポンプである。普通のポンプが100円程度のところ、19

80円という値付けでも飛ぶように売れた。「付加価値さえあれば20倍の値段でも売れるという自信になりましたね」

周囲の理解と協力を受け、債権者からのお話で債



務返済を5割からさらに1割との話し合いが成立し、3年で和議終了。その1979年11月、家庭用品メーカーの株式会社タカギを設立し、高城は新たなスタートを切った。二つ目のヒット商品となった5通りの水の噴射ができる「ノズルファイブ」もその年に開発している。

## 立教大学法学部に入学 好成績で卒業

さて、1980年代に社業が順調に推移し、高城はいよいよ「一儲けしたら大学で学ぶ」という夢を叶えるときがきたと考えた。すでに35年の歳月が過ぎていた。

「経営判断をする際、必ず法律知識が必要になります。判断を間違えれば命取りにもなりかねません。弁護士や弁理士などの専門家の力を借りるにしても、最終決断は経営トップが下さなければなりません。そのときに法的能力がなければ正しい判断を下せません。ですから私は、大学で法律を学ぼうと考えました」

1990年のこと、毎週土曜日に高城は予備校に通い始める。受付で申込書に生年月日を書くとお父さんではなく、お子さんのを、お願ひします」ともつともな誤解をされるスタートではあったが、高城の胸は希望に膨らんでいた。

大学は、司法試験の試験官が揃うなど教授のレベルが高いこと、最新情報が集まる東京にあること、そしてアットホームな校風などが決め手となって立教大学法学部に決めた。受験のためにせっかく英語

を勉強するならば、有名なセリフが書かれている本だと日頃の会話に使えるなど何かと役立つだろうと、当時ベストセラーとなっていた『ビジネスマンの父より息子への30通の手紙』の朗読テープ付き原書を購入し、1時間分を覚えたという。

「社業と勉強の両立は大変でしたが、やると決めたら合格するしかない」と心して取り組みました」

そして、53歳の新人生が誕生する。高城は東京・池袋のマンションの1室を借り、学生生活を始めた。若い学生ともしだいに打ち解け、ときにはコンパも楽しんだ。しかし、「大学で勉強したい」という念願が叶った高城は、週平均12〜13コマを受講し、社業を終えた深夜0時から4時間、勉強に打ち込んだ。こうして75%がA評価、法学部450人中69位の成績で卒業する。単位も経営に役立つようにと30単位余分に取った。



## People

### ICSで税務戦略などに 踏み込む

ところで、オーナー経営者が4年間も遠く離れた東京に行ったきりになって経営はどうなるのか、誰もが心配するだろう。それに対して、高城は次のように否定する。

「全く不安はありませんでした。各部署に幹部が育っていましたし、電話やファックスなど通信手段も発達していたので社長の意思を伝達することは簡単です。というのも、私は自分一人で創業し、あらゆる業務を行ってきたので、報告を受ければ大概のことはよくわかるのです。製品開発においても、図面をファックスしてもらえば判断できます。むしろ、私が不在の間に権限委譲が進み、社員の責任感がグッと高まったという効用がありました」

入学時には23億円だった売り上げが卒業時には48億円に伸びたことが、そのことを雄弁に物語っているといえよう。

「やると決めたらとことんやらないと気が済まない性分」と言う高城は、卒業後、東京大学の大学院に通いたいと考えた。学部では一般的な法律を学んだが、さらに知的財産権など企業経営に必要な法律を勉強する必要性を感じたからである。

「特に当社の特許への侵害が多発しており、知的財産を守る事が当社のようなアイデア商品の企業にとっては絶対に不可欠だったからです」

しかし、東京大学にはロースクールができたことで企業法務を研究できるコースがなくなった。ロー





スクールは司法試験の予備校のようで性に合わない。調べて、一橋大学大学院国際企業戦略研究科（ICS）がベストと判断し、2005年に67歳で入学する。ここで2年間、税務戦略論、国際租税、M&A、知的財産法、破産法などの学習に踏み込んだ。

「ICSには企業や国税庁や官僚のOB・OGなど実務経験豊富な先生がたくさんいて、話が具体的に面白く、素晴らしい環境だと思いますね」



「その2年間で、60億円の売り上げが90億円に増えた。『経営判断に役立つ法的知識が得られたのはもちろんですが、コンプライアンスへの意識や論理的思考力、判断ス

そして高城は2013年、ICSの博士課程に入学し、週1回の東京への通学を再開している。

「国際展開も本格化し、移転価格税制など新たな課題も生じています。また、私には63歳のときに生まれた息子がいますが、事業承継や相続の問題も発生します。私についてきてくれている従業員のためにも、多額の相続税を払うために会社を手放すわけにはいかなかったので、その対策としても学び直したいと考えました。私は目の前の問題は自分で学んで解決したいと思うのです。好奇心も強いのですが」

## 「千里の馬は常に有れども 伯楽は常には有らず」

そう語る高城の夢の一つに、ハーバード大学で経営学を学ぶことがある。

「年齢は全く関係ないと思っています。チャンスをつくってチャレンジしたいですね。登山家になぜ山に登るのかと尋ねると、そこに山があるからと答えるという話がありますが、私が同じ質問をされたら、登らないと次の山が見えないから、と答えます」まさにあくなき探究心だ。そんな高城は、現在の日本の教育のあり方や学生の姿勢に大きな問題意識を抱いている。

「私は20歳頃まで指導者に恵まれなかったことで、大きな回り道をしました。私の個性を認め、伸ばし



てくれる指導者に出会えていたらもっと違う人生を歩んでいたと思います。これからの教育機関は、教わる側がもっと主体的に勉強しようと思えるような環境をつくるのが極めて重要だと思います。教科書となる情報や出版物などは身の回りに溢れているのですから。それから学生に対しては、この貴重な時期、アルバイトやサークル活動ばかりでなく、もっと勉強に時間を使ってほしいと思います。好奇心を持ち、いろいろな世界を見てほしい。そして、情熱を持って経験したことをきちんと話すことができれば、どんな企業でも採用したいと思うのではないのでしょうか」

終戦期、父親のいない環境で育ち、大学進学もままならなかった高城は、大学で学ぶことにハングリ―であった。初等教育から大学教育まで所与のものとされている現代の若者とは、前提が違いすぎる。しかし、ハングリ―であれば、それだけ吸収しようという意欲が増し、身になることは真実だろう。

中国の諺に「世有伯楽、然後有千里馬。千里馬常有、而伯楽不常有」（世に伯楽有りて、然る後に千里の馬有り。千里の馬は常に有れども、伯楽は常に有らず）というものがある。「暴れ馬は、伯楽（馬を見分け育てる名人）の手によって1日に千里を走る名馬になる。そういった潜在能力のある馬は常にいるが、伯楽はそうはいない」という意味だ。教育界に、生徒や学生が意欲的に学べるようになるための伯楽が求められていることは間違いない。

「偏差値一辺倒の詰め込み型の受験教育は、どち

## People

らかとすると早熟型の子どもに有利なもの。当時の私のように、そういった勉強ではなく発明に興味があるような子どもは、そのような流れのなかでは落ちこぼれてしまうのです。もし自分が多様性社会のアメリカで暮らしていたら、どこかの大学が歓迎してくれたと思います。受験教育で広く浅く詰め込んだ知識など、その後何かの役に立つのでしょうか？」と高城は疑問を投げかける。

## エンジニア採用のPRもねらい 小型飛行機を購入

会社を設立して2年目のこと。若戸大橋の完成を記念して博覧会が開催されることになった。高城はある機械を出品するつもりでいたが、気がつくとも申込期限が過ぎていた。事務局に頼み込んでも受け付けてくれない。自分の力を世に問うために何としても出品したいと願っていた高城は、市長への直訴を思いついた。高城は小中学生のときに発明展で市長から賞状を10枚ももらっていたからである。

「市長の家に行き、『市長は私をご存じないかもしれませんが、私はよく存じております』と言って10枚の市長名のある賞状を見せ、出品できるよう計らってもらえないかと頼み込みました。市長は『それは大変だね、分かった』と言って一筆したためてくれました。私の発明好きは、そんなことにも役立ったのです」

高城は少年時代から飛行機に憧れ、1972年にアメリカで軽飛行機操縦ライセンスを取得、1982年には4人乗りのアメリカ製小型飛行機「ウォー

リアII」を購入し自家用機所有の夢を実現させた。これには別の思惑もあった。一度経営破綻した会社に優秀な技術者はなかなか振り向いてくれない。そこで、自家用機をアビール材料にしようとの魂胆である。ねらいどおり、エンジニア志望の学生を何人も採用することができている。現在は、2012年

9月に購入した、4人乗りの双発機を含め2台の社有機を保有し、求人や福利厚生の一環として、社員の体験搭乗等に活用している。また、現在30万㎡の山を買って造成した14万㎡の中に延べ5万㎡の5階建ての工場、野球場、サッカー場等を作ることを計画中だ。今年の年末より工事を始めるそうだ。



夢はあきらめた瞬間に夢ではなくなる。夢があるからこそ、その実現に向かって努力する。努力をすれば、よい結果がついてくる。では、今の教育界は、いや、日本の社会は、子どもに夢を抱かせているだろうか。高城のライフストーリーには、夢を抱くことの大切さが目一杯、詰まっている。

### 高城寿雄（たかぎ・としお）

1938年（昭和13年）北九州市小倉生まれ。1961年高城精機製作所を創立。1979年株式会社タカギを設立。1991年立教大学法学部法律学科入学、1995年同大学卒業。2005年一橋大学大学院国際企業戦略研究科入学。2007年同大学院修士課程修了。2013年より同大学院博士課程に学ぶ。







受賞しました。  
グラフィティと  
は、公共の場所の  
壁や建物などに書



# あなたの「落書き」いくらで売れますか？

「新しいもの」が生まれ、それが「価値あるもの」として認識されていくプロセスに興味があります。このプロセスは、文学や音楽、絵画や彫刻などの芸術によくあります。特に現代アートでは「新規性」がとても重要になっているため、「新しいもの」が生み出され、その中のいくつかが「価値あるもの」として認識されていくこのプロセスこそが芸術活動とも言えます。

このプロセスが、カウンター・カルチャーで起こると面白

い。2010年に

公開された『イグ

ジット・スルー・ザ

ギフトショップ』は、このプロセスの面白さを伝えてくれるドキュメンタリー映画です。グラフィティ・アーティストたちの活動を記録したこの映画は、「アカデミー賞」の長編ドキュメンタリー映画賞は残念ながら逃したのですが（ちなみに同年のウィナーは金融危機を描いた『インサイド・ジョブ』です。これも必見）、ドキュメンタリーの部門で映画賞を多く

受賞しました。グラフィティと壁や建物などに書かれた「落書き」です。これが、最近ただの落書きではなくなってきた。「芸術」になってきているのです。「最先端」な現代アートとして捉えられるようになっていて、1億円を超える額で取引されるものもあります。

最も有名なグラフィティ・アーティストは、バンクシーでしょう。バンクシーは、ロンドンを中心に活動するアーティストで、本名などのプロフィールを明かしていません。彼（どうやら男性だとい

うことは映画の中で分かります）は、ニューヨークのMoMAやロンドンのテート・ブリテンなどの展示場に、こっそりと自分の作品を飾るなどしたことで世界的に有名になりました。パレスチナの分離壁に描いた風船を持った女の子の絵は、大きくマスメディアで取り上げられたので、知っている人も多いかもしれません。

『イグジット・スルー・ザ・ギフトショップ

』はバンクシーの初映画監督作です。このドキュメンタリーは、あるグラフィティ・アーティスト（主人公）に焦点を当て、「新しいけれど、メチャクチャなもの」が、「価値あるもの」として認識されていくプロセスを描いています。主人公は、それまで芸術活動をしたことがあ

るわけではない全くの素人です。それが彼がグラフィティ・アートに目覚めていくプロセスとその時の周りの反応が秀逸です。「軽薄・いい加減」を絵に描いたよ

うな人物の彼は、どんどんアートにのめり込んでいきます。そして、既存のグラフィティ・アーティストたちのやり方をどんどん「自分勝手に」変えていったのです。「自分で作品は創らない」、「いきなり大規模な個展を開く」などやりたい放題です。



しかし、次第にこのメチャクチャが「価値あるもの」として評価されてきたのです。評価が上がってくると、それまで「アートの最先端」において、既存の芸術や体制側に対するアンチテーゼを自認していたグラフィティ・アーティストたちの態度が変

わってくるのです。ここが一番面白い。

彼らは「あんなの芸術ではない」とか「ニセモノだ」などといきなり保守的になるのです。「斬新さ」や「カウンター・カルチャー」がウリだったアーティストたちが、自分よりもさらに新しいモノが登場すると、あつという間に保守化して、「古典」や「体制側」になってしまふのです。あまり詳しく書くとネタバレになってしまふのでここでストップしますが、もうDVDになっているので、未見の方はぜひ。どのようにして「新しいモノ」の「価値」が創られていくのかが分かります。



# 「現代アートを楽しむ」

現代アート鑑賞は私のささやかな楽しみの一つです。「趣味」と言えるほどに理論や技法に造詣が深いものではなく、また客観的に評価をして言葉に還元しようと試みているものでもありませんが、幅広い表現を魅せてくれる作品たちを、その折々の自分の心情や体調に任せて五感で感じる、非常にプリミティブな鑑賞方法を楽しんでいます。

私のそうした素朴な楽しみは、ここ数年來、二つのかたちをとっています。一つは、アート作品を置く空間自体を楽しむことです。

きつかけは、10年ほど前、ニューヨークの近代美術館（MOMA）のニューオーラルオープンのこけら落としとして、その増改築の設計を手がけた谷口吉生氏の建築展を鑑賞し、日本にも世界に誇れる美しい美術館が多く存在するのだという認識を持ったことでした。インスタレーションが主要な表現法として確立している現代アートの世界では、作品と空間はときに一体的なもので、作品を置く空間は建築物ですらないことも一般的ですが、建築家がアーティストらと「協働」して、作品のある空間を生み出す作業にも興味深いものがあります。芸術家の内省的な表現を大きく包み込む器でありながら、独自の存在感をもって来訪者の五感

急速に変化していく中であって、長い時間変わらず存在しながら、それらを繋げる役割を持つ美術館という建築物の位置付けは、難しくも面白いものだと感じます。

昨年訪れた、西沢立衛氏の設計による軽井沢千住博美術館は、不定形でモダンな純白の建物の内に、円筒形のガラスに囲まれた小さな中庭のような植栽空間が点在し、そこから館内の多くの場所に太陽

一人過ごしているときのような、ゆるやかな時間の中に身を置く自分も感じられました。私には、さまざまな思考の交わりを五感で感じるのが、美術館という建築物の楽しみなかもしれません。

私にとって現代アートのもう一つの楽しみは、美術大学の卒業制作展を訪れることです。これも数年前に、先輩の研究者から美大で絵画を専攻されたご子息の卒業制作展にお招き頂いたことが縁で、習慣化した楽しみです。毎年早春のこ



に訴える効果を周到に用意し、さらに外界に存在する公共や環境との連続性をも維持するという、複数の顔を持つ美術館。作品もまちな人も

光が降り注ぐ、明るい印象の美術館でした。美術館の床も土地の既存の傾斜がそのまま利用されており、ガラス越しに空を感じながら館内を歩くだけでも軽井沢の自然の中を散策しているような感覚になります。他方で、外界の音が遮断された世界でどこまでも白い壁面に飾られた作品群を鑑賞していると、いつの間にか作家の内省世界にも引き込まれてゆく。欧米によく見られるまちな小さな教会で、

もにする学生の皆さんと同世代のアーティストの作品の中に、教育の場で教授する側の自分が受け取れるものの多さを見て、若い方々に自分が何をお返ししているのかというところまで想いを馳せたりしています。軽やかに、鮮やかに、いまを映し出しながら、鑑賞する側の自由な感受を許容する現代アートの楽しみは、決してありませぬ。

Love of Culture

「現代アートの楽しみ」



法学研究科准教授

高橋真弓



卒業生のご家族・在学生の保護者等

9名 (149,985,776円)

奥田隆治 様  
 榑原敬子 様  
 並河慎一 様  
 細谷光弘 様  
 本田吉宏 様  
 他4名

企業・法人等

13団体 (143,473,000円)

一般財団法人ワンアジア財団 様  
 株式会社エディト 様  
 株式会社ファーストリテイリング 様  
 株式会社ブリヂストン 様  
 グローバルベンチャーキャピタル運用株式会社 様  
 証券設計株式会社 様  
 一橋企画株式会社 様  
 一橋大学消費生活協同組合 様  
 三菱商事株式会社 様  
 楽天銀行株式会社 様  
 他3団体

一般の方

7名 (1,311,000円)

遠藤知帆 様  
 岡崎健一 様  
 隈部兼作 様  
 鳥井信吾 様  
 平井直子 様  
 水谷悠介 様  
 渡邊祥子 様

本学役職員

9名 (3,120,840円)

児嶋 隆 様  
 小寺信也 様  
 後藤育夫 様  
 後藤茂雄 様  
 後藤輝義 様  
 小西秀幸 様  
 小林辰五 様  
 小林宗一 様  
 小林 匠 様  
 小林 剛 様  
 小室 章 様  
 小森一真 様  
 小山行央 様  
 齋藤和宏 様  
 坂神孝明 様  
 佐上雄祐 様  
 櫻井理恵 様  
 笹井祐三 様  
 佐々木幸治 様  
 佐々木裕一 様  
 佐藤広一 様  
 佐野泰裕 様  
 志賀司昌 様  
 下末信徳 様  
 篠崎泰之 様  
 渋谷義隆 様  
 島崎一宏 様  
 島田 明 様  
 島田直樹 様  
 島田治夫 様  
 清水勝介 様  
 清水 誠 様  
 下山耕一郎 様  
 庄司頼太 様  
 白木光磨 様  
 菅沼優之 様  
 菅野貴弘 様  
 杉浦雅和 様  
 杉坂英子 様  
 杉本雅雄 様  
 鈴木昭彦 様  
 鈴木数馬 様  
 鈴木喜一郎 様  
 鈴木清晃 様  
 鈴木真吾 様  
 鈴木布佐人 様  
 鈴木ゆめ 様  
 鈴木亮一 様  
 須藤隼人 様  
 住山喜昭 様  
 関 大好 様  
 関口鐵雄 様  
 関本修一 様

瀬谷貴子 様  
 高島和弘 様  
 高樋巨人 様  
 高橋克典 様  
 高橋祥子 様  
 高橋正太郎 様  
 高橋正雄 様  
 高畑律子 様  
 滝川義朗 様  
 田口五朗 様  
 竹石和人 様  
 竹内 亨 様  
 武田俊一 様  
 竹久 健 様  
 竹村孝治 様  
 田澤邦夫 様  
 伊達貫一郎 様  
 田中武男 様  
 田中富士雄 様  
 田中真彦 様  
 田辺 宏 様  
 田辺雄三 様  
 多和田満 様  
 千葉悠輔 様  
 辻村 亨 様  
 津田樹己 様  
 土本つゝる 様  
 綱島泰佐 様  
 ティリー陽子 様  
 堂本 隆 様  
 戸田達也 様  
 戸田順夫 様  
 栃木孝一 様  
 富田太郎 様  
 富永展夫 様  
 富張嘉則 様  
 友野敦史 様  
 豊田 進 様  
 内藤敦之 様  
 内藤秀治 様  
 中島 航 様  
 中田 毅 様  
 中田 篤 様  
 中谷哲朗 様  
 中村敏夫 様  
 中村 洋 様  
 中村良樹 様  
 中山徳三郎 様  
 南雲和利 様  
 西口雄三 様  
 西並 秀 様  
 西村 粹 様  
 二宮岳久 様

額田幸治 様  
 野末寿一 様  
 野田朋慎 様  
 野原彬孝 様  
 橋本哲次 様  
 長谷川敬 様  
 花井増實 様  
 馬場孝次 様  
 濱島明人 様  
 浜田 実 様  
 林 博之 様  
 葉山 薫 様  
 春山祥一 様  
 樋口誠一 様  
 日向雄士 様  
 平井秀幸 様  
 平井正博 様  
 平林誠一 様  
 平原重利 様  
 樋渡吉洋 様  
 福士俊輔 様  
 福嶋繁之 様  
 福島清四郎 様  
 福田忠夫 様  
 藤井哲也 様  
 藤岡信夫 様  
 藤田能孝 様  
 藤牧昌樹 様  
 藤本真一 様  
 藤原秀明 様  
 不殿敏之 様  
 古家 満 様  
 古沢 馨 様  
 古沢範幸 様  
 古館久雄 様  
 逸見和宏 様  
 外園克己 様  
 星野奈津子 様  
 星野博光 様  
 星野隆作 様  
 堀 勝彦 様  
 堀 正博 様  
 堀井俊宏 様  
 堀江正郎 様  
 前田泰生 様  
 増田芳夫 様  
 松尾純司 様  
 松川展大 様  
 松崎信介 様  
 松本幸治 様  
 松本直樹 様  
 真部哲也 様  
 馬淵 修 様

三島一弥 様  
 水口幸治 様  
 御園生悦夫 様  
 三井清太郎 様  
 南古志夫 様  
 峯尾敏幸 様  
 宮下和久 様  
 宮本皓市 様  
 武川藤英 様  
 村上 宏 様  
 村松朋浩 様  
 茂木克昭 様  
 森 純一 様  
 森正太郎 様  
 両角長彦 様  
 柳田仁光 様  
 柳瀬宏司 様  
 矢野大亮 様  
 矢野洋介 様  
 八尋英昭 様  
 矢吹潤一 様  
 矢吹信太郎 様  
 山口尚久 様  
 山口典征 様  
 山下国久 様  
 山田知義 様  
 山田隆二 様  
 山根一郎 様  
 山ノ井均 様  
 山本 明 様  
 山本邦明 様  
 山本晃平 様  
 山本道男 様  
 横川雅晴 様  
 横澤祐介 様  
 吉居卓也 様  
 吉川 節 様  
 吉儀康彦 様  
 吉田弘司 様  
 吉野節也 様  
 芳野雅一 様  
 米丸健太郎 様  
 若岡邦和 様  
 和田重司 様  
 渡邊佑規 様  
 如水会多摩北支部 様  
 一橋大学ハンドボール倶楽部 様  
 他81名

# 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、2014年1月末現在で、総額約64億円（申込分）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、皆様のご協力に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、2013年11月1日から2014年1月末日までの間にご入金を確認させていただいた方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、一橋大学の歴史に末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、募金キャンペーン期間は本年3月末で終了いたしました。引き続き一般寄付の受付を行っております。

## 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 継続ご寄付のご案内

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継続ご寄付の受け付けをしております。

お申し込みいただけますと、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: gen-kj.g@dm.hit-u.ac.jp

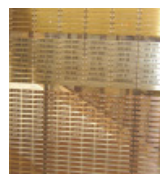
【ご寄付者ご芳名】 ※五十音順に掲載させていただきます。

### 卒業生

471名・3団体（92,031,850円）

ご寄付金額（累計）

100万円以上	50万円以上 100万円未満	50万円未満
54名	27名・1団体	390名・2団体
青木俊樹 様 新井久士 様 飯島 満 様 石橋正文 様 石原道郎 様 井上 堯 様 入倉敬太 様 鵜澤 静 様 麻植 茂 様 大澤俊夫 様 甲斐寅武 様 角田裕昭 様 梶原徳二 様 川口正敏 様 神足泰弘 様 小島幸重 様 小塚整武寿 様 小寺喜一郎 様 近藤克彦 様 齋藤健次郎 様 坂口昌子 様 佐々木章 様 新名宏志 様 住田笛雄 様 高井眞澄 様 高城寿雄 様	田中 宏 様 田巻 聰 様 辻田文也 様 土屋忠正 様 中川良雄 様 中村重之 様 中山光雄 様 野原隆昭 様 土方周明 様 平野雅昭 様 蛭田政男 様 吹野博志 様 古沢熙一郎 様 堀 誠 様 町田秀春 様 松村圭祐 様 村上彰夫 様 森田政敏 様 矢尾 宏 様 渡邊 彰 様 渡辺和紀 様 他7名	會田晴康 様 岩見善治 様 遠藤敏男 様 小菅 節 様 古茶喜久寿 様 榊原邦泰 様 島崎勇夫 様 高井秀雄 様 田所亮子 様 田中正昭 様 塚原 博 様 丹羽達哉 様 橋爪正連 様 秦 哲也 様 福田清成 様 星崎功明 様 堀口容一 様 本多完五郎 様 三浦 勝 様 山田英一 様 山田英夫 様 山本恭司 様 吉田輝夫 様 新三木会 様 他3名
		青木一剛 様 青柳和幸 様 青柳順也 様 青山祥一朗 様 秋元 涉 様 穂山健太郎 様 浅井浩夫 様 朝倉剛志 様 浅沼 潤 様 浅原雅史 様 安達和広 様 雨宮一六 様 荒井大輔 様 安藤佳道 様 安部正啓 様 飯島亮太 様 五十嵐和之 様 伊佐浩一郎 様 石井慶介 様 石井昌司 様 石垣禎信 様 石戸谷正 様 石森令一 様 市川悦三 様 五味田敏夫 様 出澤秀二 様 糸井裕之 様 伊藤創士 様 伊藤隆信 様 伊藤規雄 様 伊藤 博 様 稲田恵治郎 様 井上優司 様 今井克一 様 上野有友 様 植原佑介 様 宇賀正樹 様 内村重義 様 内海誠治 様 梅本大祐 様 梅山 勉 様 浦田金吾 様 漆山浩一 様 宇和川威 様 恵谷 博 様 榎本直之 様 江本芳彦 様 大井麻理 様 大江功一 様 大熊弘泰 様 太田達二 様 太田 浩 様 大谷耕治 様
		大原雄一 様 大森亮登 様 大山泰之 様 大脇貴道 様 岡田円治 様 岡田真紀子 様 岡本誠之 様 岡本忠久 様 萩野晃一 様 小黒俊之 様 尾崎雅規 様 小野隆史 様 小野尚之 様 小山喜三男 様 加賀美隆夫 様 加倉智徳 様 柏倉康成 様 柏原一公 様 片岡 誠 様 加藤慎一 様 加藤大輔 様 加藤隆司 様 金木利公 様 M39 金子孫彰 様 狩野保邦 様 河合浅雄 様 川合健生 様 川口俊彦 様 川島拓弥 様 川島雄次 様 川西昌博 様 川村 進 様 菅 晃千 様 儀賀裕理 様 北川正隆 様 北出隆三 様 鬼頭英男 様 木村 篤 様 清野秀樹 様 久下達也 様 草場洋方 様 草深仁志 様 久世一馬 様 久野禮二 様 久保幹男 様 久保田洋一 様 糸田直行 様 藏橋隆志 様 藏本誠悟 様 紅林俊一 様 小出春樹 様 幸地通夫 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

【ホワイトゴールド】

個人：500万円以上

法人：1,000万円以上

【ゴールド】

個人：1,000万円以上

法人：5,000万円以上

【プラチナ】

個人：3,000万円以上

法人：1億円以上

（金額は累計）



## 一橋の今が見える

## 『一橋大学 by AERA』発売のお知らせ

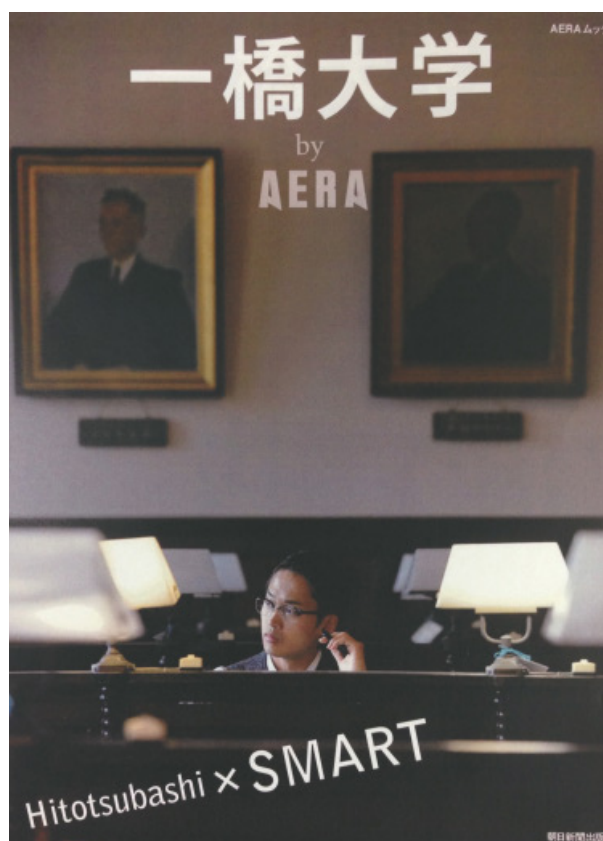
本学の魅力がギュッと1冊に詰まったアエラムック大学シリーズ『一橋大学 by AERA』（朝日新聞出版刊）が本学の協力のもと、2014年3月に発売されました。第一特集は、「われらは『社会のドクター！』」。本学が誇る7人の教員が、日本や世界が抱える問題解決の処方箋を提言しています。

また、山内進学長と如水会の松本正義理事長が「来たれ、志高き若者たち」と題して、本学で学ぶ素晴らしさについて語り合っています。さらに本学の卒業生も登場し、母校への思いを語っています。

ほかにも、小平国際学生宿舎の紹介やゼミナール特集、就活特集、サークル紹介など、充実した内容となっています。キャンパスの日常を切り取った美しいグラビアも圧巻です。ぜひ本学の魅力を、ご堪能ください。



世界各国からの留学生が過ごす  
小平国際学生宿舎



『一橋大学 by AERA』  
朝日新聞出版刊

定価本体838円＋税 2014年3月発行

## 第11回関西アカデミア シンポジウムを開催しました

「アベノミクスを考える—3本の矢はどこまで飛ぶか?」をテーマとして第11回関西アカデミアを、2014年2月22日（土）13時半～17時半、大阪市の新梅田研修センターで開催いたしました。

山内進学長の開会挨拶で始まったプログラムは、法学研究科の中西優美子教授による大学紹介に続き、株式会社日本総合研究所の高橋進理事長が基調講演を、経済学研究科の塩路悦朗教授、国際・公共政策大学院長の佐藤主光教授、経済研究所長の深尾京司教授がそれぞれ報告を行いました。その後、小川英治理事・副学長司会のもと、高橋理事長、塩路教授、

佐藤教授、深尾教授がパネル・ディスカッションを行い、最後に山内学長の挨拶で終了しました。

参加者は、関係者を含め約170人。当日は天候にも恵まれ、企業や公的機関に勤務されている方や学生、市民が集まり、多数の質問が寄せられるなど、活況を呈しました。

今回の関西アカデミアは、2015年2月28日（土）に開催する予定です。詳細が決まり次第、ホームページでご案内いたします。

※当日の映像は大学HPからご覧いただけます。

<http://www.hit-u.ac.jp/function/outside/news/2014/0314.html>



## 第9回一橋大学ホームカミングデー 開催のお知らせ

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（財務、社会連携、情報化担当） 小川英治

〈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 齋田祐一  
経済学研究科教授 岡田羊祐  
法学研究科准教授 本庄 武  
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  
経済研究所講師 小暮克夫

〈外部編集部員〉  
有限会社イブダワークス 吉田清純

〈印刷・製本〉  
図書印刷株式会社

〈お問い合わせ先〉  
一橋大学総務部総務課評価・広報室広報担当  
〒186-8601 東京都国立市中2-1  
Tel: 042-580-8032 Fax: 042-580-8889  
<http://www.hit-u.ac.jp/>  
koho1284@dm.hit-u.ac.jp

※ご意見をお寄せください。  
一橋大学総務部総務課評価・広報室広報担当  
koho1284@dm.hit-u.ac.jp

※本誌掲載の文章・記事・写真等の無断転載はお断りします。

●広告掲載お問い合わせ先  
一橋大学総務部総務課評価・広報室広報担当  
TEL: 042-580-8032



2014年5月17日（土）、第9回となる一橋大学ホームカミングデーを開催いたします。

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

- 日時：2014年5月17日（土）午前10時より
- 場所：一橋大学国立キャンパス

詳細につきましては、一橋大学ホームページにて順次ご案内いたしますので、併せてご覧ください（<http://www.hit-u.ac.jp/hcd/>）。

### 《今年の年次ご招待者》

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

昭和34年以前、39年、44年、49年、54年、59年、平成元年、6年、11年、16～25年に学部卒業・大学院修了の方々及び各年次学部卒業生と同年代に入学された卒業生の方々（ご家族もぜひ一緒においでください）。

お問い合わせ：一橋大学総務部総務課 電話：042-580-8011  
メール：gen-sh.g@dm.hit-u.ac.jp



## 第18回KODAIRA祭 開催のご案内

2014年5月31日（土）、6月1日（日）の2日間、第18回KODAIRA祭を開催いたします。

KODAIRA祭は、スポーツ大会、クラスチャンピオンシップに続く新入生歓迎期の集大成となる学園祭です。新入生が主体となって企画・運営するのが特徴で、KODAIRA祭が新入生の団結力をより強める役割を果たしています。また、毎年来場して下さる多くの卒業生や地域住民の皆様と触れ合うことで、新入生が国立地域や一橋大学に慣れ親しむきっかけになっています。

今年度は、例年ご好評をいただいている講演会や教授陣による公開講義に加え、教室を使った遊戯企画、歴史的建造物や学内の自然を巡るキャンパスツアーなど、多様な企画をご用意しています。

学生だけでなく幅広い世代の方々に楽しんでいただける最高のKODAIRA祭をつくり上げたいと思いますので、実行委員一同、心よりお待ちしております。（第18回KODAIRA祭実行委員会委員長）

### 編集部から

2005年に初めて訪れてから、年に数回はカンボジアを訪れる。その際必ず訪れる場所がある。内戦時の外国人記者クラブだ。現在は改装されて、2～3階はカフェレストランとバーになっている。店内には、当時世界へ配信された記事や写真が飾られており、当時の緊迫感が伝わってくる。デッキに座ると、目の前にはトンレサップ川が広がり、少し先でメコン川と合流する。雨季にはメコン川の水量が増しトンレサップ川が逆流する。雨季と乾季に訪れると水流が異なる神秘的な自然現象に出くわす。下を覗き込めば、フランス統治時代にもたらされたシクロ（自転車タクシー）が観光客を乗せて走る。変わらぬ光景に心安らぐ。対岸と中州では、高級ホテルの建設や商業施設の開発が進む。カンボジアの経済発展を実感する。私はカンボジアをフィールドとして経済発展過程に関する研究を行っている。ここは、カンボジアの歴史、自然、文化、近代化をすべて感じることができる、私にとって大切な場所である。（K.K.）



一橋大学兼松講堂レジデントオーケストラ

# 国立シンフォニカー

*Kunitachi Symphoniker*

第8回定期演奏会

オーストリアの旅

ヴァイオリン協奏曲 ニ長調 作品77 / ブラームス

J.Brahms:Violin Concerto in D major, Op.77

交響曲第6番 ヘ長調“田園”作品68 / ベートーヴェン

L.V.Beethoven:Symphony No.6 in F major, Op.68 "Pastoral"

第20回インターナショナルブラームスコンクール2013優勝者クリスティーナ日本デビュー!  
その情熱的な演奏を乞うご期待!



〈指揮〉  
宮城敬雄  
Yuki Miyagi



〈ヴァイオリン独奏〉  
イオアナ・クリスティーナ・ゴイチャ  
Miss Ioana Christina Goicea

2014年4月29日(火・祝日) 開演14:00 一橋大学兼松講堂 JR国立駅南口より  
〔開場13:15〕 徒歩7分

前売販売中 料金(税込):P席(プレミア)5,000円 / S席3,500円 / A席2,000円 ※未就学児童のご入場はご遠慮ください。

主催:一般社団法人 国立シンフォニカー 後援:一橋大学、一般社団法人 如水会、国立市、国立市教育委員会、高輪プリンセスガルテン

協賛:IDC大塚家具、株式会社立飛ホールディングス、多摩信用金庫、松井証券株式会社 協力:一橋大学管弦楽団

販売窓口

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

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

※事務局へお申込みの方は、左記口座までお申込日より1週間程度以内にチケット代金をお振り込みください。

※手数料はご負担ください。ご入金確認次第、チケットを郵送いたします。

※予告なしに曲目、出演者等が変更となる場合があります。これに伴うチケットの払戻しは、いたしかねますのでなにとぞご了承ください。

プレイガイド

■チケットぴあ 0570-02-9999  
■電子チケットぴあ http://t.pia.jp/ (Pコード:214-136)  
■国立市内の取扱店 ●一橋大学生協同組合(西ショップ)042-575-4184  
●洋菓子・喫茶「白十字」南口店 042-572-0416  
●国立楽器 国立店 042-573-1111 http://kunitachi-gakki.co.jp/

一橋大学広報誌「HQ」42号 ウェブアンケートご協力をお願い

「HQ」に関するみなさまのご意見・ご感想を、広報誌をよりよくするための貴重な資料として参考にさせていただきたく、ウェブアンケート調査にご協力くださいますようお願いいたします。

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

一橋大学 HQ

