

法人化の焦点

法人化後、国立大学は変わる！

何を変え、どう変わるべきか。

産業界のリーダーであり、一橋大学のOBである奥田碩氏を始め、

新しく生まれ変わる一橋大学に経営ブレーンとして

学外よりお招きした各界のスペシャリストの方々に、

今後一橋大学が進むべき道についてご意見をうかがった。



如水会理事長
日本経済団体連合会会長
トヨタ自動車会長

一橋大学長

奥田 碩 VS 石 弘

「法人化後の国立大学に期待すること」

2004年4月1日、国立大学法人・一橋大学がスタートしました。

この歴史的な一歩は、何を意味するのか。産業界は法人・一橋大学に何を期待し、一橋大学はそれにどう応えようとしているのか。

一橋大学の新たな出発を目前に控えた3月25日、伊藤邦雄商学研究科長の司会のもと、日本の産業界のリーダーである奥田碩如水会理事長と石弘光学長が熱く語り合いました。



奥田 碩 (おくだひろし)

トヨタ自動車代表取締役会長、日本経済団体連合会会長、一橋大学同窓会如水会理事長。

昭和7年三重県津市生まれ。一橋大学商学部卒業後、昭和30年にトヨタ自動車販売株式会社に入社。57年トヨタ自動車株式会社取締役、その後常務、専務、副社長を経て、平成7年同社社長、11年より会長。また平成13年より経済財政諮問会議議員（議長小泉純一郎）、14年5月より社団法人日本経済団体連合会の初代会長を務める。



石 弘光 (いしひろみつ)

一橋大学長
昭和36年一橋大学
経済学部卒業、経済学博士
平成10年より現職。



伊藤邦雄 (いとうくにょ)

一橋大学商学研究科長
昭和50年一橋大学
商学部卒業、商学博士
平成14年より現職。

グローバルに通用する 独創性を持った人材が育つ 教育を創造してほしい

この4月の法人化により、国立大学にも独自の戦略をもつ経営という視点が不可欠になってきました。一橋大学にとっても国際競争力を維持、発展させていくためには、企業経営の仕組みやノウハウを積極的に採り入れていくこと、そしてビジョンをもった大学経営を推進することが重要だと思います。奥田会長は産業界のリーダーとして、いま大学経営に何を一番望まれていますか。

奥田 企業経営の手法を導入することは、独立した法人としてはごく当たり前のことです。経営という意味では、運営の要にあたるポジションに経営手法に明るい優秀な人材の起用が肝要でしょうし、経営協議会の学外委員には適切かつ公正なアドバイスのできる人が求められますね。法人化したとはいっても、現状ではまだまださまざまな枠がある上に、抜本的な改革を必要とする激動期でもあるわ



けですから大変だとは思いますが、石さんには舵取り役として大いに力を発揮していただきたいと期待しています。

これは釈迦に説法ですが、大学には教育・研究・社会貢献という三つの役割があります。産業界の視点からいえば、まず教育面では飛び抜けた発想ができ、グローバルに通用する、つまり独創性に富んだ人材を育ててほしい。また、研究面では世界に通用する多様な



研究への取り組みを、社会貢献については産学連携などを通じて社会のニーズへの積極的な対応を実現してほしいと思っています。率直に言って、国公立、私立を問わず、これまでの大学にはたとえ産業界と理想を共有したとしても、それを実現するためにはさまざまな制約がありました。学部・学科の設置はもちろん、大学内の施設・設備の増設すら自由に行えない状況だったわけですからね。今回の国立大学の法人化では、横並びを求める国の基本方針が完全に転換されたわけではありませんが、大きな一歩を踏み出したとはいえる。そのなかで大学がどこまで変わるのか、どう変わることができるのか、産業界全体が大いに注目しています。

石 おっしゃるように、国から予算措置がなされる等さまざまな制約は残っていますが、そのなかで大学としての明確なビジョンを打ち出し、それに添って最大限の改革を実践していくことが国立大学法人の使命であり、あるべき姿です。その努力をどこまで持続できるか、どう独自性を打ち出していけるのかに大学としての力量が問われていると思いますね。

奥田 スイスの国際経営開発研究所（IMD）によれば、教育機関としての我が国の大学に対する評価は先進国中最下位という状況にあります。また、大学生の基礎学力は以前と比べて低下していると、危機感を抱いている経営者も少なくありません。厳しいことをいえば、これには新しいモノを採り入れてこなかった、世界の潮流に経営がついていかなかったという大学自身の責任もある。法人化がスタートした今こそ巻き返しを図るチャンスですから、自己改革の努力を何としても貫いていただきたい。国際競争力をもつ大学、世界から評価されるすばらしい特徴と魅力を兼ね

備えた大学をめざしてほしいと思いますね。

石 私はこれからの大学は、偏差値うんぬんの「入口」ではなく「出口」で評価されると思っています。いかに優れた人材を輩出したかが大学の付加価値になりますし、大競争時代を勝ち抜くキープポイントになるわけです。大学生の質の低下が指摘されている背景には、大学の大衆化という現象があり、学生自身もこれを自覚し、何も突出しなくてもと考えているムキがある。また、日本を覆う停滞感、イキイキした躍動が感じられない社会も、若者が本来もっている向上心や希望を削いでいると思います。こうした状況を打破するためにも、大学自体が特色と個性のある学生を輩出するという気概をもち、その環境を実現させることがこれまで以上に重要になってきます。一橋大学ではもちろん、そのための努力や仕掛けを惜しみません。5年間で学士・修士を取れる5年一貫教育の導入やFD（ファカルティ・ディベロップメント）、第三者評価制度など、先進的な改革をどんどん実行していきます。

奥田 「入口」ではなく「出口」重視の教育を行っていくことは、私も大いに賛成です。産業界では競争が当たり前のことですし、大学も象牙の塔にももっていい時代ではありません。むしろ、大学という高等教育機関に競争原理を導入することは、非常に重要かつ急務だと思いますね。大学をはじめとする高等教育機関の使命は、その名にふさわしい人材の育成、とりわけリーダーを養成することですから、各校がそれぞれ特色ある教育を実践することが求められる。それによって学生の意識自体も変化していくと思います。

石 卑近な例でいえば、国立大学でも学生が授業料を直に収めるようになりますから、授業やゼミ、大学に対してそれに見合ったサービスや支援制度を求めるようになる。大学、学生双方に厳しさが求められるというのは、非常にいいことだと捉えています。

奥田 もう一つ大事なことは、すべての学生に対して文学や哲学、自然、文化など専門分野以外の教育を強化し、教養や倫理観、社会への使命感を含めて、バランスの取れた見識を身につけさせることです。トヨタの最高顧問の豊田英二は、名誉会長時代に「文系・



理系というが、ただだか4～6年勉強したにすぎない。社会にでてからの40年に比べれば何ていうことはない」と言っている（笑）。意外に思われるかもしれませんが、技術の世界では飛び抜けた発想をする人は文系出身者が多いです。一橋大学は社会科学系の大学として定評があるわけですから、これからの時代に必要不可欠な飛び抜けた発想をもつ人材を輩出するためにも、理系の講座を含めてもっと多様な講座をたくさん設けてほしいと思います。

石 一橋大学は学部間の垣根が低いですし、東京工業大学・東京外国語大学・東京医科歯科大学との四大学連合も今年で4年目に入りました。今後は複数学位の可能性も含めて四大学連合をもっと積極的に推進していきますし、インターンシップも強化していく計画です。ただ、私は産業界のニーズと大学での教育は、ある意味ギャップがあって然るべきだと思います。最近では教育の目標に「即戦力の養成」を掲げる傾向もみられますが、社会や時代は急激に変化していますから、1～2年で陳腐化するような即戦力では何もありません。大学というのは、社会全体の知的インフラです。ですから、社会全体に貢献できる、ひいては人類に貢献できる人材を育成することが大切だと思うんです。大学は公器であるという自覚をもち、質の高い教育を通じて潜在的な能力を引き出す。そして、モノの見方・考え方を含めた対応力を十分に養い、グローバルに通用する人材を育成する。社会の知的インフラとして質をなおいっそう高めることが、一橋大学のなすべきことだと思っています。

奥田 私は大学では金融専攻でしたが、学んだこと自体は直接、役にたつてはいない（笑）。でも、大学での経験や身につけたこと



は今日の基礎になってはいますね。

石 歴史でいえば大事なのは歴史観であり、歴史の見方でしょう。年号レベルの知識なんて忘れてもいい(笑)。大学の教育を通して人間として何が残るか、それこそが重要なんです。

知の創造拠点である大学と その事業化を担う産業界が連携し 新しい産業を創出する

奥田会長は、「活力と魅力あふれる日本」を創るためには産学連携による新産業の創出が非常に重要だと述べておられます。産学連携のいっそうの推進と、国立大学の法人化は日本の未来にとってどのような効果をもたらすとお考えですか。

奥田 ご存じのように日本は世界に類をみない速度で少子化、高齢化が進んでおり、近い将来経済成長の鈍化が懸念される状況にあります。この局面を打破するためには、世界最高水準の科学技術を創造しつづけるとともに、知の創造拠点である大学とその事業化を担う産業界が有機的に連携して新しい産業を創出することが強く求められています。日本経団連でも内閣府、日本学術会議と共催で「産学官連携推進会議」や「産学官連携サミット」などを全国規模で開催してきました。幸い、産学連携の機運は非常に盛り上がり、企業と国立大学との共同研究は2002年時点で10年前の約5倍、受託研究は3倍近くに拡大しています。産学連携を後押しする制度の整備も進んでおり、企業の役員と国立大学教授の兼任も解禁になりました。産学連携は導入期を経て、具体的な成果を生み出すべき段階に入っているんです。

国立大学法人化以前は、国立大学の教員は公務員でしたし、大学自体も明確に独立した人格ではありませんでした。このため、企業と大学との連携は「一教授と企業」との個人的なつながりが中心にならざるを得なかったんです。それが法人化を機に、よりダイナミックな連携が可能となったわけですから、今後は企業と大学双方にメリットのある、明確な契約関係に基づくパートナー関係を構築していかなければならないと思います。

石 パートナー関係を構築する、産学連携で具体的成果をあげるという意味では、お互いの信頼関係とそれを実現させる人の問題が重要になりますね。

奥田 理解と信頼を深めていく上では、活発な人材交流と相互の情報発信の充実が重要でしょうね。もっと大きいのは、ご指摘のように人の問題です。ノーベル賞の連続受賞や論文の引用件数の

多さが証明しているように、日本の大学の水準は世界的にも高いレベルにあるんです。ところが残念なことに、この知が産業界で十分に活かされてはいませんし、科学技術を産業化へと結びつける「目利き」や経営感覚のある技術者が少ないといった指摘がなされて久しいのが実情です。アメリカでは大学などで創造された知をイノベーションとして事業化するため、大学院教育のなかに技術経営(MOT)コースが数多く設置されている。技術に関す



る知識とともにマネジメント能力の重要性が幅広く認知されているわけです。日本でも、MOTコースを早期に実現し、「知」を活かす人材の育成を図る必要がありますね。

石 産学連携といった場合、これまでは技術系の大学・学部との連携を指すのが一般的でした。しかし、奥田さんがいわれるように、今後は事業化という局面での成功が問われるわけですから、「経営」はさらに重要になってきますね。一橋大学では、官公庁だけでなく民間企業からの受託研究も多数行っていますが、これからはCOEプログラムを含めた研究体制の充実を力を入れていく方針で、机上のレベルを超えた、さらに踏み込んだ連携を推進していきたいと思っています。また、社会人を対象としたMBAコースも定評があるところですから、産業界ももっとその活用を考えていただきたいですね。

奥田 私は、一橋大学のような社会科学系の大学でも産学連携の可能性は大いにあると思っています。例えば、金融工学などはその好例ですよ。アメリカでは金融業界と大学の連携が活発に行われており、これが強みにもなっているわけですから。

石 もう一つのポイントは、現場に即した実学ということではないですか。一橋大学では経済でも商学でも理論は理論として進化させる一方、質の高い実学には力を入れている。国際企業戦略研究科

のMBAコースではその分野に精通したプロフェッショナルが指導していますし、商学研究科や経済学研究科の5年一貫コースでは若い学生と社会人学生が一緒に学んでいる。彼らのビジネス経験が、若い学生に非常にいい影響を与えています。

奥田 実学と学問の融合は社会にとって重要なテーマですし、「現場とはこういうものだ」と知ることは非常に大切です。先程、インターンシップを充実させたいといわれましたが、製造業の立場でいえば、ぜひ学生を工場に送り込んでほしい。21世紀の日本を担う人材がモノづくりの現場を体験することは、科学技術創造立国をめざす日本にとって大きなプラスになるはずですから。

起業家の養成、 海外ネットワークの構築、活用を通して 国際競争力のある大学に成長してほしい

最後に、一人のOBとして一橋大学に期待されるのはどんなことですか。

奥田 伝統ある「Captains of Industry」の精神と気概を保ち、社会と日本の未来に貢献できる人材を多数輩出してほしいということですね。一橋大学には証券市場の常識を打破した松井証券の松井くんやeビジネスの可能性を広げた楽天の三木谷くんなど、飛び抜けた発想をする人物を大勢育てた実績があるわけですから、彼らにつづく起業家の登場を楽しみにしています。

もう一つは、海外とのネットワークの強化。一橋大学は多数の留学生を受け入れてきたし、彼らのなかにはそれぞれの母国で相応のポジションについている人も少なくありません。そのネットワークを活用し、グローバル時代にふさわしい国境を超えた連携を実現してほしいですね。

石 一橋大学はすでに海外には70カ所を超える同窓会支部がありますが、現状ではまだ懇親会としての機能が中心です。このネットワークをより建設的な方向にもっていくことも、同窓会と一緒に考えたいと思っています。留学生とのネットワークでは、当面はアジアがターゲットで、この6月にまず北京に現地事務所を開設する。そこで、さまざまな連携の可能性を探り、実現させていきたいと考えています。

奥田 一橋大学が今後さらに発展し、世界的な競争力をもつ大学になるためには、大学とOBが一体となって盛り立てていくことが大切ですから、如水会としては協力を惜しみませんよ。

石 私は大学経営も、知恵を絞る時代だと思っています。知のイ

ンフラとして、本当に社会に求められる大学でありつづけるためには、財政的安定と教育環境等への先行投資の両方が必要だと思います。そのためにも、10年後、20年後を見据えた基金の設立と同時に、いまある資金の有効活用を図りたいと考えているんです。

奥田 いまある資金といわれますと？

石 後援会の寄附金ですね。現在は寄附金を預かり、運用しているかたちですが、現在の低金利では金利だけの活用ですと、なかなか有効な投資に結びつかないのが実情です。ときには元本を崩した投資も必要だと思いますね。

奥田 それは大いに結構なことだと思いますよ。これからは、大学でも財務戦略が必要な時代ですし、一橋大学がその先鞭をつけることにも意味がある。海外では、功なり名を遂げた先輩が大学に膨大な基金を寄附することが当たり前に行われているでしょう。日本でもそうした仕組みをつくるべきだと思う。経団連としても政府に働きかけて実現させていきたいと考えています。

石 ありがとうございます。ぜひ期待しています(笑)。

奥田 私は、一橋大学にとって法人化がゴールだとは思っていません。石学長をはじめ一橋大学のみなさんにも、その先を見据えた戦略の策定と、その実現にがんばっていただきたいと思います。

石 大学にとって何よりも大事なことは、人材の育成です。まず、いい学生を育てることに地道に、粘り強く取り組んでいきます。奥田さんがおっしゃった飛び抜けた発想をもつ人材を輩出するために、全責任をもってあたります。

奥田 OBとして、一人の産業人として心から期待しています。



法人化の**焦点**



副学長(研究・企画担当)

川村正幸

国立大学法人化によって一橋大学はどう変わるか。



大学経営の全体を 大学みずからが決める。

これまでの国立大学は、いわば文部科学省の一部局の付属機関と位置づけられていて、教育研究の自主性は認められていたものの、経営は文科省によってコントロールされ、大学に実質的な経営権はなかったという状態でした。だから、教授会の力が強くなり、組織防衛的な発想が強くなるという弊害も出ていました。それが、今度の国立大学法人化にともなって、大学経営の全体を大学みずからが決め、担っていくということになります。

たとえば授業料などは一定の幅で各大学が独自に決めることができ、その収入もある程度自由につかえるようになります。外部資金の導入や、教職員の兼業に対する規制も、各大学の考え方によって、かなりのところまでゆるめることができます。したがって、産業界などから人材を迎え入れることが容易になるなど、人事面の自由度も大幅に高められます。

また、これまでは予算や教員数などが文科省によって細かに決められていて、学部や学科、法科大学院やビジネススクールといった既存の教育研究組織を組み直したり拡充したりするという事は非常に難しかったのですが、それも、各大学の判断によって自由に動かすことができるようになります。もちろん、設置基準などのハードルはありますが、それを越えさえすれば、その先は自由にしてよろしいということになるわけです。

ただし、そういう大学経営のベースになるのは、国からの運営費交付金です。その基本的な構図はこれまでと変わりません。制約はついてまわります。その制約の大きさが、経営の自由度の大きさにもかかわってくるはずですが、また、交付金を原資にすることは、国民からの負託を受けるということで、それと大学の自主性をどうマッチングさせていくかということも、これまで以上に大きな課題になると考えています。

評価に耐えうる成果を あげていく。

大学を大学みずからが経営することで、大学はリスクをかかえることにもなります。経営をしくじれば、大学が沈没してしまうことにもなりかねません。

経営にあたっては、各大学がまず第一期6年間の中期目標・中期計画を策定し、これを推進します。その成果が第三者機関によって評価され、評価の結果が第二期の交付金に反映されるということになっています。成果をあげ、それが社会から認められれば、交付金が増えるということも考えられなくはありませんが、今の国家財政の状況などを考えると、交付金が削られることはあっても増えることはないと思っておいたほうがいいでしょう。

文科省からは、評価は6年後の事後チェックだけではなく、とくに経営上の評価を中心に年度ごとに行い、その達成度によっては途中からでも交付金をカットしていくという方針が打ちだされています。

ただでさえ評価しづらい教育や研究の成果を、1年とか6年とかというスパンで正しく評価できるのかという問題はありますが、だからといって、評価を拒むことはできません。大学のもつリソースをどう活用し、それをどんな成果に結びつけていくかによって、大学間の格差はこれまで以上に広がっていくことになるでしょう。

一橋大学の顔づくりを 全学的にバックアップする。

本学が社会科学の分野において日本のトップレベルにあることは自他ともに認めるところです。策定した中期目標・中期計画では、これを国際的なレベルでも評価されるというところまで引き上げていくことを最重要課題の一つにしています。これに沿って現在、海外の優れた研究者の招聘、英語による授業の拡充、アジアの主要な地域での連絡事務所の設置などを準備しています。また、法科大学院やビジネススクールを始めとする新たな教育組織、先のCOEの選にもれた研究プロジェクトなど、一橋大学の顔となりうるには、必要に応じて人と金を重点的に配分し、全学的にバックアップ

するという体制も整えていくことにしています。

社会科学主体の、それも比較的小規模の大学ですから、理工系の部局をもつ総合大学にくらべたら小さな予算でも費用対効果は大きいと思いますが、それにしても、国からの交付金だけに依存して中期目標・中期計画に掲げた成果を出すことは難しいと思います。外部資金の導入などによって自己資金の拡大を図るということは大きな課題となります。産学連携による共同研究や受託研究、卒業生組織である如水会与連動した募金活動などにも、新しい手法を取り入れていくことが必要だろうと考えています。

教員が教育研究に 打ち込める体制をつくる。

大学の運営組織は、これまでは最高意思決定機関として評議会が置かれると共に、学内には委員会という教員の集まりが数多くあって、意思決定に際しては一つ一つを関連する委員会にかけて審議するという手続きを踏んでいました。これを国立大学法人化後は、役員会が大学運営の中心的な役割を担うという組織に改めることにしています。大学の運営にかかわる原案はすべて役員会から出発させ、途中で部局長会議や委員会の意見も聞く。そこには事務局の意見も入れる。出てきた意見は最終的に役員会がとりまとめ、教育研究評議会・経営協議会にかけたうえで、学長が最終決定することになります。

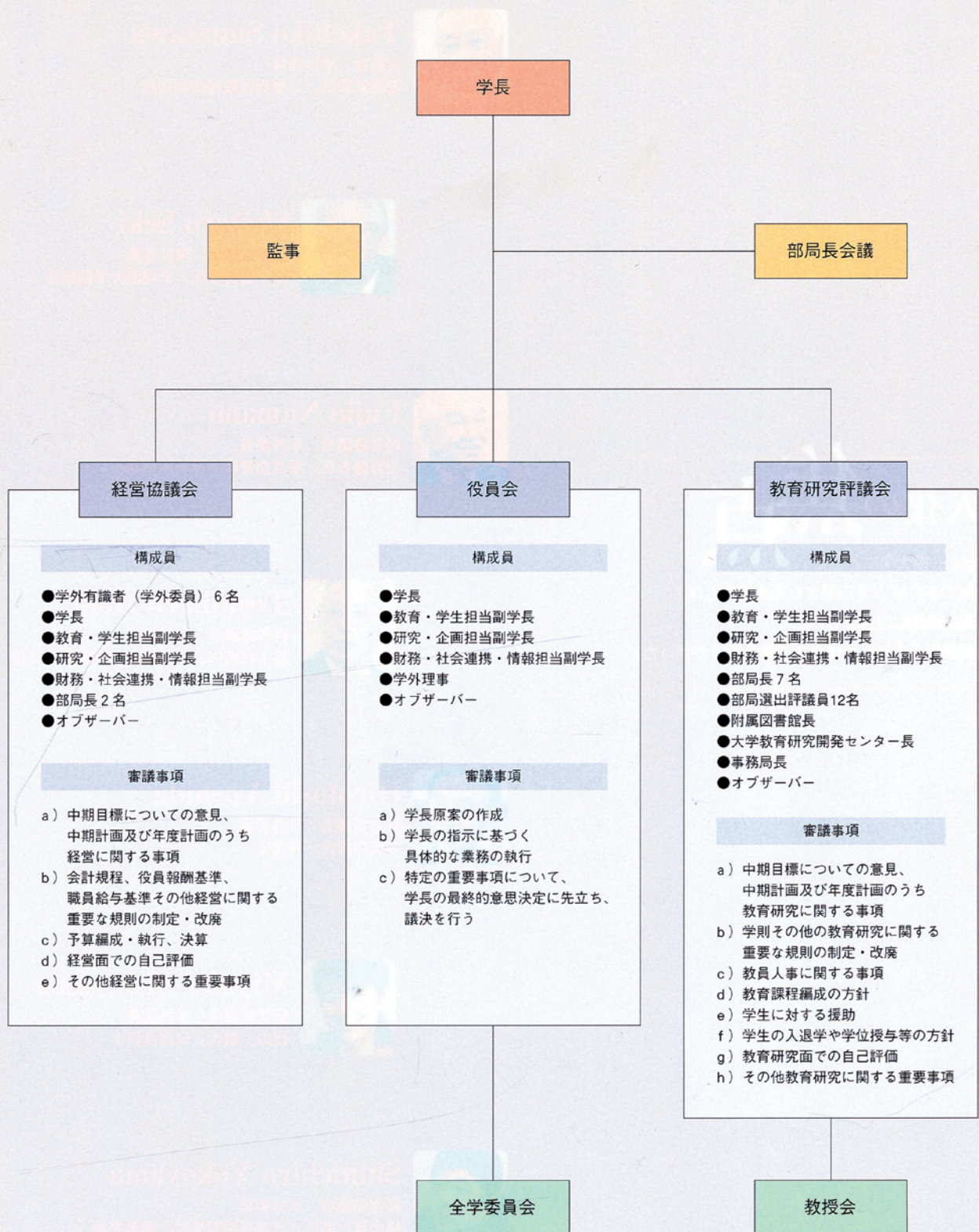
この改組の大きな狙いの一つは、部局長を含めて、教員が教育研究に専念できるようにするという事です。従来、特にここ数年は、研究科長・学部長になると学内運営に関わる仕事に忙殺され、自身の研究活動はあきらめざるをえないというのが実情でした。教員も委員会の運営にかかわる雑務になにかと時間をとられることが多かったのです。そこで法人化後は、学長と3名の副学長が大学経営の全責任を負うこととし、

委員会の数は可能なかぎり減らし、開催数も減らします。その委員長も基本的にはすべて副学長が担って、これを事務局が支える。そのかわり、教員には厳しい評価にも耐えられるよう、教育研究に集中し、高い成果をあげてもらおうということにしたわけです。

ただし、大学が企業と大きく異なるのは、教育研究の実質的な担い手が一人一人の教員だということです。企業のように、上司の命令で、この教育研究でこれだけの成果をあげろというようなことはできません。大学本部が決定しても、教員が動かなければなにもできない。本部が決めた方向に向かって教員のみんなが動いてくれるよう、学内に情報をどれだけ迅速かつ的確に流すことができるかも、新しい大学運営組織にとっては大きな課題になります。

もちろん、大学は企業とは異なる組織だということばかりを言い立てているわけにはいきません。大学が特殊な世界になってしまってはならないでしょう。その意味で、役員会の学外理事ならびに経営協議会の学外委員の方々の提言にも謙虚に耳を傾けていきたいと考えています。(談)

法人化後の一橋大学の運営組織



法人化の**焦点**

法人化は、一橋大学にとって
何を意味するのか？ その望まれる未来像とは？
大学の運営組織にお迎えした、
各界の有識者の方々に忌憚なきご意見をうかがった。



Takehiko Sugasawa

役員会 学外理事
菅澤武彦氏／三菱樹脂取締役相談役



Shotaro Seki

経営協議会 学外委員
關 昭太郎氏／早稲田大学副総長



Fujio Numano

経営協議会 学外委員
沼野藤夫氏／東京血管疾患研究所理事長



Toshiharu Aoki

経営協議会 学外委員
青木利晴氏／NTT データ取締役相談役



Hirotohi Yoshida

経営協議会 学外委員
吉田裕敏氏／弁護士



Miyako Nishiyama

経営協議会 学外委員
西山 都氏／公認会計士



Shinichiro Yokoyama

経営協議会 学外委員
横山晋一郎氏／日本経済新聞社 編集委員

一橋大学のエクセレンスを
どう発揮していくかが問われている。



役員会
学外理事
菅澤武彦氏
三菱樹脂
取締役相談役

目先の目標を追いかける
それが唯一の大学の課題でよいのか

大学が文科省のくびきから脱却する。法人化は、形態としてはたいへん結構なことだと思います。とはいえ、その船出がこの4月からというのは、拙速にすぎると感じています。この法人化は、そもそもは行革を急ぐという官の論理から出てきたことで、大学をどう改革していくかという本質的な議論がなおざりにされているからです。しかし、ひるがえって考えると、わが一橋大学の歴史は官の論理との闘いの歴史でした。そこに本学の存在意義もある。このいわばお仕着せの法人化に対しても、一橋大学のエクセレンスをどう発揮していくかが問われているといっています。

たとえば、国立大学法人には6年ごとに中期目標を出させ、その達成度に応じて予算の交付額を決めるというようなことになっていますが、それでは、われわれ民間企業が短期の業績を追いかけるといふのと何ら変わりません。ちょっと低めの目標を掲げておいて、目標達成を大げさに喧伝する。学問の府が、それと同じでいいのかということです。よく引き合いに出されることですが、小柴さんのニュートリノ観察には、20年の歳月が投じられている。そういう学問のエクセレンスをどう獲得していくか。法人化後の大学にとっては、これまで以上に大きな課題になるはずですが。

法人化はまた、大学間競争を強いることにもなる。社会的な存在意義を欠いた大学はどんどん淘汰されていくことになる。それでなくとも、ここまで豊かになった日本に国立大学はもはや不要だという議論もある。また、ITの発展によって、たとえばハーバード大学の授業が日本に居ながらにして受けられるようになってきている。そういう中で、一橋大学で学びたい、学ばせたいと思われるような、どんな特色を出すことができるか。ここでもまた、研究と教育のエクセレンスが問われることになるでしょう。

巨木のDNAをしっかりと受け継いだ
新たな一橋エクセレンスの創出

人を引きつけるエクセレンスとは何かということを考えると、なによりもまず、教職員の個々人としての力量に目を向けざるをえません。74人のノーベル賞学者を出したシカゴ大学では、本学に平凡な教授は必要ないと天下に公言しているということです。日本でも、企業が産学連携を考える場合には、対何大学でも、対何研究科でもない、ピンポイントで何先生と組むというような形になってきています。一橋大学という看板だけで食っていける時代は去ったということです。大正期の一橋大学には、福田徳三、三浦新七、上田貞次郎、左右田喜一郎といった巨木がそびえ立っていた。その巨木のもとで、中山伊知郎、高島善哉、上原専禄、井藤半弥、山田雄三といった次の世代の巨木が芽を吹いた。こういう巨木のDNAをちゃんと引き継いでいけるかどうか、一橋大学の今後がかかっているといっています。

企業から大学への要望ということでは、これは企業の身勝手なものねだりかもしれませんが、もっと個性的で面白い学生を育ててよということが一つ。もう一つは、そういう学生を育てるために、プラグマティックな教育だけでなく、リベラルアーツにももっと力を注げということです。教養の厚みが、個性の源泉になるんです。というのも、外国人とやりとりをする機会が増えるにつれ、日本人の総体としての浅薄さ、教養と哲学のなさが浮き彫りになって、それが国際的なビジネスの足かせにもなっている。英語ができる、できないということ以前の問題として、お前は面白いやつだな、話せるやつだなと認められないことには、よし、お前と一緒に新しい仕事にチャレンジしようということにもならないんですね。

要するに、学者にも、学生にも、企業人にも、個々人としてのエクセレンスが求められるようになってきている。そういう個々人のエクセレンスの総和が、一橋大学のエクセレンスになるんだと考えています。(談)

◆菅澤武彦 (すがさわたけひこ)

1961年一橋大学法学部卒。同年4月三菱化成工業株式会社入社。1992年三菱化成株式会社(現三菱化学株式会社)取締役就任。1995年三菱樹脂株式会社取締役フィルム包装材事業部長就任。1999年同社代表取締役社長就任。2002年(社)如水会副理事長就任。2003年三菱樹脂株式会社取締役相談役就任、現在に至る。2002年藍綬褒章受章。



経営協議会
学外委員

關 昭太郎氏

早稲田大学
副総長

日本中の大学が 改革の担い手になる。 国際的な競争力を 身につけるために

企業経営の経験を生かして母校の財政を建て直してくれと奥島前総長に呼び戻されて、最初はまあ、3年くらいでなんとかかなかなと思っていたのですが、とんでもない話で、大学というところは、外を見ない・変わろうとしない・責任を感じないというエスノセントリズム（自民族中心主義）症候群にかかった象牙の塔のように感じました。改革には、ありとあらゆる邪魔が入る。9年かかってやっと今、75点か80点かといったところです。

世界が大きく変化を遂げている中で、日本の大学は、国立と私立の別を問わず、どっぴりとぬるま湯に浸かって、そこから抜け出せないでいる。早急な改革が必要です。既存の組織とシステムを徹底的に破壊し、分裂させ、世界標準で競争できる大学づくりを進めないと、大学が大学としての存在意義を失うだけでなく、日本の未来が危ない。

もちろん、こうした大学の改革は、個々の

大学が内部的に取り組むだけでは限界がある。日本中の大学が改革の担い手にならなければ、国際的な競争力は生まれません。そう考えて、21世紀大学経営協会という、大学改革を支援・推進するためのNPOを立ち上げたんですが、これと軌を一にするように、このたび、一橋大学から経営を支えるメンバーの一人として協議会に加わってくれというお話をいただきました。

一橋大学は社会科学の分野でわが国の高等教育界に君臨してきた大学です。活用できる知的資産も豊富に保有されていると認識しています。こういう大学が本気で改革に取り組み、その真価を発揮するようになると、私学にとっては大きな脅威です。しかし、強い敵の存在が、自陣を強化するカンフル剤になる。一橋大学の改革を推進することが、私学の改革を推進し、ひいては日本の大学全体の改革を推進することにもなる。そう考え、要請をお受けすることにしました。

国立大学の法人化。 その鍵を握るのは、 経営の二文字である

どんなことでも忌憚なく言ってくれということですし、私もお受けした以上、中途半端なことでお茶を濁すつもりはありません。たとえゲンコツの雨あられが降ってこようとも、言うべきことは言わせていただこうと考えています。

戦後60年近くにわたる護送船団方式のもとで、大学は金属疲労をおこしています。硬直した組織、緊張感と危機意識の欠如、難しい

ことはすべて先送りするという官僚組織の欠陥が、大学にもすっぽり当てはまる。全体で決め、全体で行動し、失敗があっても個人の責任は問わない。上層部は無責任、中間層は無関心、志のある若手がもの申しでもまったく通じない。その最たる結果が、終身雇用や年功序列といった画一的なオールドファッションの温存です。

とりわけ国立大学の場合は、私学以上に、収入ということを考えたことがない。足りなければ、欲しいと言えば、どこから湧いて出てくると思っている。そこに欠落しているのは、経営の二文字です。財の独立なくして学問の独立はない、教育の自由もないというのが、私の基本的な考え方です。経営の合理化と学費の自由化を徹底的に推し進め、これまで受けてきた血税を自らの努力で減らしていくことが、大学活性化への第一歩だと考えています。組織の改革が不可欠です。贅肉を落とし、軽い組織にしなければ、これからは教学も経営も立ち行きません。

米国の神学者ラインホルド・ニーバーの言葉を、私は好きでよく引用します。「神よ、変えることのできないものを受け入れる冷静さを、変えるべきものを変える勇気を、そしてそれらを識別する知恵を与えたまえ」という祈りの言葉です。（談）

◆關 昭太郎（せきしょうたろう）

1929年生まれ。53年早稲田大学商学部を卒業し、山種証券（現SMBCフレンド証券）入社。85年から山種投資顧問社長、92年山種証券社長に就任。95年CFOとして早稲田大学副総長に就任。ほかに東京財団理事（2000年～）、NPO「アジアの架け橋」理事長（02年～）、NPO（申請中）「21世紀大学経営協会」副理事長（03年～）などを務める。

財の独立なくして学問の独立はない、 教育の自由もない。



経営協議会
学外委員
沼野藤夫氏
東京血管疾患研究所
理事長

変わりゆく21世紀の経済社会を 力強く引っ張ってほしい。

新しい社会の枠組形成に リーダーシップを

このたび経営協議会の学外委員という大役を仰せつかりましたが、これに先立つ4年間、私どもの東京医科歯科大学が四大学連合の一翼を占めているということもあって、運営諮問会議の委員を務めてきました。この会議に出席して、石学長のざっくばらんな性格からか、和気藹々とした雰囲気の中でだれもが遠慮なく発言できるという、たいへん気持ちのいい集まりに感じられ、私はこういうところにも、一橋大学ののびやかな校風が反映しているのだと思いました。学部間の垣根が低いということや、ゼミを中心とした少人数教育が行われているという特徴が、一橋の学生や先生方の知識と人間性の幅を広くしているのでしょうか。

その知識と人間性の幅を、社会科学という枠を超えた分野にも広げてほしいというのが、一橋大学に対する私の希望の一つです。

21世紀の日本の社会は、国際化や情報化と同時に、高齢化も急ピッチに進んでいくこととなります。そうすると、高齢者も社会の一端を背負って働ける仕組みを作っていくことが必要になるでしょうし、福祉制度や保険制度などの抜本的な見直しも必要になってきます。現実には、破綻に瀕している医療保険制度や年金制度を立てなおすにはどうしたらよいか、これから日本全体でディスカッションしていかなければならない大きな社会問題になってきます。そういう時に、自分は経済のことしか分からない、医療のことしか分からないということでは、噛み合った議論ができません。何年前か、医療問題に関する裁判が多くなってきたため、大勢の裁判官の方がウチの大学病院に見学に来られたことがありましたが、医療について驚くほど何もご存じなかった。これで本当に正しい判決が下せるのかと心配になるほどでした。もちろん、先端的な専門知識までは必要ありませんが、医療問題を扱う以上、法律家といえども、医療の基本的なことは理解できるだけの素地をもって

いて欲しいものです。逆に医療関係者も法律や経済の知識がこれからもっともっと必要になろうし、法律家や企業人にも医療や福祉の知識が求められる。21世紀の日本は新しい社会の枠組みを作り直して国際社会にとけこんでゆく必要があります。

新しい分野を開拓するとともに、 幅広い教養を身につけながらも 一本筋の通った一橋人を

そういう意味では、これから四大学連合をもっと活用すべきでしょう。経済や法律を学ぶ学生が、学生のうちに医療や介護の現実を身をもって知るということは、大変なカルチャーショックだと思いますが、生身のものに触れることでしか得られないことがたくさんあります。そしてこの経験が将来きっと役に立つはずですよ。

そしてもう一つ、一橋大学出身の方々がこれからの日本の経済社会を力強く引っ張ってほしいという期待に重ね合わせていけば、幅広い教養を身につけると同時に、これが一橋だという特徴といえますが、一橋大学としての芯をもつことも必要だと思います。一橋の卒業生は、社会の幅広い分野で活躍されているからでしょうか、いろんな個性がありすぎて、一橋に共通する色というものが薄いような印象を受けます。ですから、一橋の卒業生がこうして社会を支えている、引っ張っているということが、世の中には充分伝わっていないのではないのでしょうか。一橋大学として、もっと世の中に向かってアピールするところがあってもよいのかなと思うのです。

それには、自分の人格を形成する倫理観をつくるための勉強も必要でしょうね。世の中には環境が変わると、とたんに言うことががらりと変わってしまう人を見かけることがあります。そういう変わり身の早い人はどうも信用できません。人もついてこない。それは、人に限った話ではなく、国についてもいえることです。一橋大学とその卒業生には、いろんな意見を取り込みながらも、なおかつ一本筋が通っているという、21世紀の経済社会における力強いキャプテンシーの発揮を期待しています。(談)

◆沼野藤夫 (ぬまのふじお)

1966年東京医科歯科大学大学院医学研究科卒。専門は循環器病学。1975年内科学第三講座教授。1998～2001年同大学附属病院長。2001年同大学名誉教授。2001年より東京血管疾患研究所理事長、新お茶の水クリニック理事長。主な著書に「動脈硬化」「血管炎」「一期一会」など。

法人化は一橋大学が世界のトップに躍り出る最高のチャンスです。



経営協議会
学外委員
青木利晴氏
NTT データ
取締役相談役

新たな知や情報の地平を切りひらいて欲しい

当社はITをベースにビジネスをしている会社で、私自身も長くIT関連の研究開発に携わってきました。ここ数年、ITは社会や生活の隅々にまで浸透し、一つの“環境”になっています。IT化つまりデジタル化、ネットワーク化、モバイル化が進むことで、中央と地方のあるいはサプライヤーと消費者の情報格差がなくなり、距離や時間の制約もなくなってきています。そのことによって産業の構造が変わり、生活の様式が変わり、そして世の中の価値観も変わり始めています。自動車の普及によってデリバリーや移動方法が変わり、新しいビジネスが続々と生まれました。それ以上の根本的な社会変化が始まっているといっているのでしょうか。

こうした世の中の変化に対応して、社会科学もまた変わっていくことになるでしょう。社会科学のリーディング・ユニバーシティである一橋大学が果たすべき役割は、きわめて大きいと思います。

大学は、知の宝庫・情報の宝庫です。とはいえ、知や情報も土地や建物と同じで、使わなければ価値は出てきません。大学には今、宝庫の扉を開きこれまで蓄えた知や情報を広く世の中に流通させ、さらに流通した情報を活用して、新たな知や情報を創造していくことが期待されているのではないのでしょうか。

みんなが一つの目標に向かって進める、マインドがポイントになる

一橋大学は業界界との連携にも積極的に取り組んでいますし、国立大学の先陣を切ってeコマースの講座も開いています。また大学

院大学として高度専門職業人の育成にも力を注いでいます。企業との間に様々な接点が生まれているので、企業が高度な社員教育を大学にアウトソーシングするということも可能になりつつあるんですね。とすると、何をどう教えどんな人材を育てていくか、大学と企業との密接な意思疎通や人的な交流もこれまで以上に必要になるはずですよ。

もちろんそのために、大学が一方向的に企業に歩み寄らなければならないということではありません。大学のミッションは、あくまでも世の中の変化を洞察し、新しい概念を創造し、将来を指し示すことであり、それを通じて世の中のリーダーとなる人材を育てることだと思います。われわれの期待もそこにあります。ただし企業がそれを期待して大学にアプローチしたいと思っても、現状では双方に様々なバリエーションがあるようですね。そのようなものはできるだけ取り払っていきべきでしょう。

大学の法人化は、一橋大学が世界に開かれた大学として、世界の超一流大学をさらに超えるようになる最高のチャンスだと思います。当社も民営化という大きな波をくぐりぬけてきましたが、民営化の時の一番大切なポイントは、「社員みんなのマインドをどう変えていくか」ということでした。言い換えれば、民営化によってみんなが一つの目標に向かって動き出したということです。国立大学の法人化においても、経営上はそこが一番のポイントになるのだらうと思います。

一橋大学ですでにしっかりした中期目標・中期計画を立てておられますので、あとはその目標や計画を単なるお題目にしないように具現化して行けばよいでしょう。大学全体のマインドのベクトルを合わせ、マイルストーンを設定して目標の一つ一つを着実にクリアして行きさえすれば、大きく飛躍すると思います。(談)

◆青木利晴 (あおきとしはる)

株式会社NTT データ取締役相談役。東京大学工学部電気工学科卒、同大学院電子工学科専攻博士課程修了。1967年日本電信電話公社入社。日本電信電話(株)代表取締役副社長を経て、1999年(株)NTT データ代表取締役社長に就任。2003年同社取締役相談役に就任、現在に至る。電子情報通信学会業績賞、IEEE Frederik Philips Award 受賞など受賞歴多数。

大学がまず卒業生に 手をさしのべるべきではないか。



経営協議会
学外委員
吉田裕敏氏
弁護士

同窓会組織「如水会」と 大学の橋渡しの役割として 経営に参加する

経営協議会で私に何が期待されているのか、つまびらかではありませんが、一つには私が如水会の理事を務めているということで選ばれたのだらうと受けとめています。大学と同窓会組織との橋渡し役になるということですね。

如水会は、定款の第一の目的として、母校の後援ということを謳っています。これは、数ある同窓会組織の中でも特異なことといっていでしょう。ふつうは親睦を深めるというようなことになっている。一橋大学は、かつて時の文部省に衝突して籠城したこともある。国立大学らしからぬところがあって、卒業生にも、そういう大学を応援したいという思いが強いのです。今度の法人化に対しても、手伝えることがあれば手伝いたいという卒業生が多い。問題は、それを今後どういう形で具現化していくかということです。

現在、卒業生が大学の活動を資金面で応援

する窓口として、一橋大学後援会という財団が組織されています。卒業生が個々に大学に献金するのではなく、この財団に献金をプールしておいて、毎年ある程度の額をもって大学を後援するという形をとっているのです。プールされているお金は現在、あわせて約10億円ほどになっています。

一方、大学の主たる財源は、法人化後も従前通り、国から交付されることになっています。しかし、これは大学を運営していくのに必要最低限のお金で、使い道もほとんど決まっている。一橋大学では法人化後の中期計画として、世界の中核となる大学を目指す、そのため海外の諸大学との提携を進める、アジアの各地に拠点もつくるという壮大な計画を打ちだしておられます。これを交付金だけで実現することは難しい。大学側としてもフリーハンドで動かせる資金がほしい。ですから、一橋大学後援会にプールされているお金も、これを機に大学が利用したいという意向があるのです。

大学と同窓会組織が 有機的な関係を 築く必要がある

ハーバード大学が持っている資金は約2兆円もあるということです。しかし10億というお金もけって小さなお金ではありません。

大学が外部から資金を導入しようという場合、理工系の大学であれば特許権などの知的財産を活用するという方法もありますが、文科系の大学では、基本的には卒業生から広く

薄く集めるほかありません。そういう意味では、大学の規模が小さいということも不利になる。時代が悪いということもある。如水会では現在、兼松講堂とボート部の艇庫の改修のために寄附を募っていますが、目標額の11億円もなかなか思うようには集まっていないというのが実情です。

また、寄附を求められる卒業生には、所期の目的のために本当に有効に使われるのかという危惧もある。したがって、財団にプールされている資金を大学に渡すということについては、如水会の中にも少なからぬ抵抗があるのです。

私は個人的には、外野席があんまりうさくいうべきではない、献金の使い方大学が自ら決めていくべきことで、財団のお金もゆくゆくは大学に渡すべきだろうと思っています。とはいえ、大学と卒業生を橋渡しすることといえば、大学は卒業生に資金援助を求める前に、卒業生にも役に立つ存在として、卒業生との有機的なつながりをつくっていくことが必要なのではないでしょうか。つまり、大学が卒業生に手をさしのべることが先だろうということです。そうすれば、一橋の卒業生というのは根っここのところでは母校愛が強く、団結力もある、自然発生的に大学を支援するというにもなるのではないかと、今は希望的に考えています。(談)

◆吉田裕敏(よしだひろし)

1966年一橋大学法学部卒。69年同大学院法学修士課程修了。弁護士。吉田裕敏法律事務所長。94～95年東京弁護士会常議委員会副議長。2000年如水会理事に就任。東京商科大学奨学財団および一橋大学後援会の理事も兼務。

あいまいな目標は、 あいまいな成果しかもたらさない。



経営協議会
学外委員
西山 都氏
公認会計士

大学は独自の戦略ビジョンを持ち 他大学との差別化を 図る必要がある

法人化によって、国立大学も競争にさらされることになる。そういう中で、一橋大学は、どういう特色をもった大学になろうとしているのか。特色をビジョンとして明確に打ち出すことが大切なのではないでしょうか。

法人化に向けて、一橋大学からも中期計画が発表されています。しかし、それを見るかぎり、方針や手法についてはいろいろ示されてはいても、どういう大学になるのかという具体的なビジョンについては、いま一つ、はっきりしていないように思います。たとえば優秀な学生を育てるというような言い方がありますが、そういう場合にも、どんな学生が優秀なのかという評価の尺度は、入ってくる学生と、受け入れる社会とは違うかもしれません。そこをはっきりさせることが重要で、そのためには、企業というマーケットリサーチとかカスタマーリサーチとかも必要なのではないかと思えます。

如水会のある理事の方が、近頃の一橋は学

生の質が落ちている、いい学生を集められなければ駄目だ、法人化以前の問題だと、おっしゃったのを耳にしたことがあります。それはたぶん、単に学生の質云々ということだけではなく、学生を評価する尺度が、大学と企業とでは違ってきているということでもあると思うのです。産業構造が変わり、労働市場の構造も変わってきている。そういう中で、一橋と一橋の卒業生に求められる役割も変わってきている。そこで問われるのは、どんな学生を、どう集め、どう育てていくかという戦略です。単に成績優秀な学生をターゲットにするということだけでは、他大学との差別化はできません。もちろん、ターゲットを絞れば、それに魅力を感じない学生には選ばれない可能性も出てくることでしょう。リスクはともないです。しかし、戦略とはそういうものなのですね。企業だって、事業内容は似たり寄ったりでも、それぞれに社風の違いがあって、そこにその企業のミッションやビジョン、戦略などが反映されている。その違いによって勝負をしている。大学もそうあるべきなのではないでしょうか。

目標の達成を評価できる 業績評価尺度を持つ

組織の存在意義は、定款に謳われている目的を達成することにあります。企業の場合でいえば、最大の目的は利益をあげるということにあって、評価の尺度もそこにある。会計は、それを評価するためのツールの一つです。大学の場合も、何を達成するのか、そのためにどんな評価指標を持つのか、明確な定

義が必要だと思うのです。そうしないと、たとえば会計によって何ををはかるべきかということも見えてこない。もちろん、企業会計と、学校法人や宗教法人、財団法人など企業以外の組織の会計とでは、評価の尺度が違いますし、大学の経営の問題と、大学の質の問題は別の問題としてあります。しかし、だからこそ、そこが明確にならないと、大学という組織の存在意義も、よく分からないということになってしまうのではないのでしょうか。

教育や研究や成果は、杓子定規な評価尺度でははかりがたいといわれます。おそらくそうでしょう。先生方の業績は、それぞれに専門領域の深い知識がなければはかれない。あるいは何十年、何百年という時を経なければはかれないというところもある。しかし、学校法人として何を指すかはまた別の問題で、そういう観点から教育や研究の成果を評価するということは可能だろうし、必要でもあるだろうと思うのです。企業でも、営業部門と研究開発部門とでは評価の尺度が違いますが、それでも、その会社の社員としての昇進や昇給は、その企業が何を指しているかという観点から一本化されて査定されている。大学が組織として企業から学ぶべきことは少なくないと思います。(談)

◆西山 都 (にしやまみやこ)

1983年一橋大学商学部卒。公認会計士。アーサーアンダーセン東京事務所、ロンドン事務所、朝日監査法人(現あずさ監査法人)勤務を経て、2003年より(株)プロテクト ディレクター。専門は財務リスクマネジメント、金融商品会計、金融機関監査。著書に『CFOのための財務戦略』(03年、東洋経済新報社、共著)、『図解リスクマネジメント』(01年、東洋経済新報社、共著)など。2001年より(社)如水会監事。

オンリーワンを目指してほしい。 セカンドベストではダメです。



経営協議会
学外委員
横山晋一郎氏
日本経済新聞社
編集委員

国立大学の序列意識は、 通用しなくなる

国立大学は今、明治期の帝国大学創設、戦後の新制大学発足に並ぶ大改革期を迎えています。そんな時に、母校の経営協議会に声をかけて頂いたのは、名誉なことだと思っています。

教育問題を担当して数年になります。大学を取材して感じるの、これほど序列意識が強い世界が他にあるだろうかということです。特に国立大学には、旧帝国大学、旧官立大学、旧高等師範、旧六、新六等々、大学の成り立ちに応じていくつものグループ、格付けがあります。例えば旧六に属する大学が文科省に新規予算を要求したとします。旧帝大系に先を越された場合にはそんなものとあきらめますが、同じ旧六グループに遅れをとったら大騒ぎになる。世間では予備校の偏差値で大学がランキングされていると言われてはいますが、実はこうした大学の世界だけでしか通用しない序列構造に大学自身が強く縛られているのではないのでしょうか。

一橋も例外ではないと思います。東大に次ぐ位置にある大学という格付け意識が一つの拠り所になっているように思います。しかし、法人化後は、そんな格付けは通用しなくなることでしょ。役所の規制が緩み、競争が激しくなると、それまで業界が後生大事に守ってきた序列意識なんて関係ないという雰囲気が一気に広がった。これは産業界では広く体験済みのことです。大学は今まさに、そんな転換点に立っているのです。

象徴的なのが、2002年秋の文科省の第1回COEプログラム選定です。一橋を始め、過去の常識では当然入るとされた大学がいくつかに選に漏れ、大学界では結構話題になりました。一橋は翌年のCOEには選ばれましたが、今度は同年に始まった教育版COEで、またもや選に漏れてしまった。私はこの時、護送船団方式の大学行政の終焉を強く感じました。今までなら、黙っていても国が大学の格に応じて、うまく案配し、一橋もそれなり

の地位を確保できたことでしょう。でも、そうした時代は終わろうとしているのです。

膨大な知的蓄積を有効に活用し、 揺るぎないオンリーワンを 作り上げる

COEが公表されると、選ばれた大学の多くは、すぐさまホームページに掲載し、宣伝に使いました。COEは博士課程の話で一般にはあまり関係ないのに、利用できるものは何でも利用する。大学の意識はそこまで変わりました。

今年3月半ば、東北大学は東京で記者会見を開きました。法人化を控えての決意表明の会見でした。旧帝大が地元でなく、東京でこうした会見を開くのは極めて稀なことです。社会に積極的にアピールしていこうという意欲の表れでしょう。東京事務所を開く地方大学が増えているのも、同じ背景です。

しかし、一橋は、過去の栄光に安住していて、環境変化に今ひとつ鈍感なように見受けられます。COEに選ばれたか漏れたかという単純なことが、部外者に強い印象を残します。例え一橋の教育内容がどんなに充実していても、教育版COEの選に漏れたというだけで、教育に不熱心な大学というイメージが一人歩きするかもしれない。そのあたりの問題意識、危機意識が弱い。かといって、東大のように何でも一番でなければならないという緊張感も希薄です。

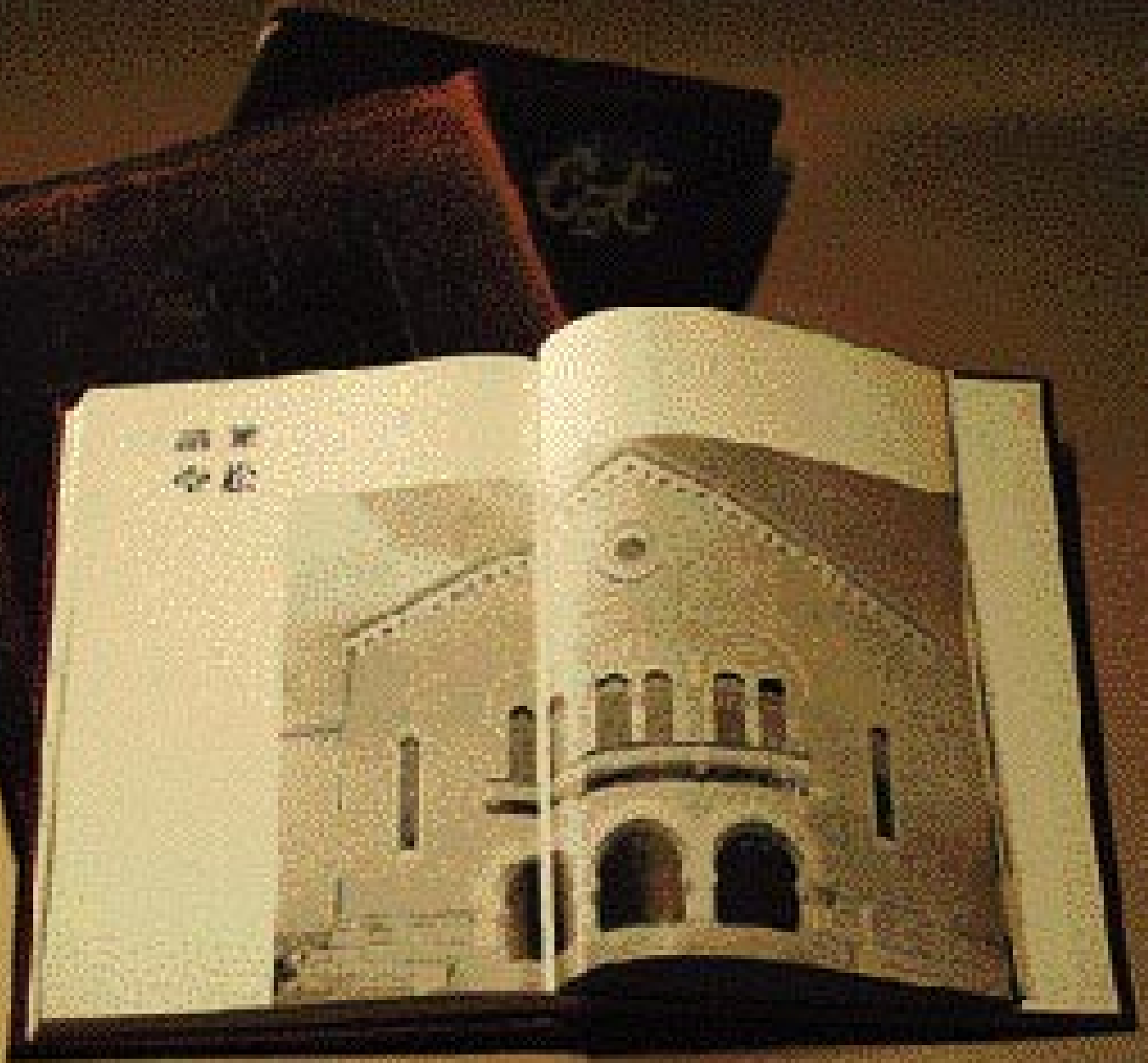
多くの問題があるにせよ、法人化後の国立大学は、序列社会から競争社会へ変質せざるを得ません。そのとき一橋は、東大の次の大学ということではない、どんなオンリーワンを、社会に提示していくのでしょうか。これに真剣に取り組まないと、東京商大時代からの伝統を誇り、強烈な個性を自負する一橋といえども、その他大勢の大学の一つに埋没してしまうことにもなりかねません。

幸い、一橋大学には膨大な知的蓄積があり、神田のビジネススクールのように最先端を走る部局もあります。各界で活躍する多数のOBもいます。一橋は今後、どのように進むべきか、学内で活発に議論し、大学間競争に勝ち抜く礎を作るお手伝いをする。それが一橋への恩返しだと考えています。(談)

◆横山晋一郎 (よこやましんいちろう)

1955年茨城県生まれ。79年一橋大学経済学部卒、日本経済新聞社入社。流通経済部、広島支局、社会部、名古屋支社編集部などを経て、93年社会部次長。97年から社会部編集委員(教育問題担当)。

記憶の中の兼松講堂



「怪物の棲む講堂」
An auditorium where goblins live.

「大学は建物ではない」

2004年3月、兼松講堂の改修が完了し、生まれ変わった姿が披露されました。ロマネスク様式の見事な建築の原型と、定評のある音響の良さはそのままに、耐震、空調などの諸機能を備え、かつお化粧直しの行き届いたシックな内装へと見事な変貌を遂げました。

兼松講堂の建築は、それ自身価値ある有形文化財です。しかし、その本当の存在価値は、建物を越えたところにあるのではないのでしょうか。1931年に一橋大学を訪れた経済学者シュンペーターは、「大学は建物ではない」という言葉を残しています。その言葉が大学の記憶として刻まれたのは、建物という器のなかに息づく、熱く、強靱な学問への希求、権力におもねらず広い視野で社会と時代のあるべき姿を追求する不屈の精神こそが、大学の価値である一橋人に広く深く共有されてきたからです。戦前・戦中・戦後と激動の昭和史をじっと見守りつづけた兼松講堂こそ、この一橋精神の体現者であり、それを象徴する存在といえるでしょう。一橋大学で伝統的にゼミの記念撮影に兼松講堂が使われているのも、決して偶然ではないのです。厳しい経済情勢が続く中、卒業生を中心とする大学関係者の方々からの寄附によって多額の改修総工費が全額賄われたという事実も、多くの人の記憶の中に息づく兼松講堂の価値を雄弁に物語っています。

その貴重な記憶を伝えたいと、HQでは兼松講堂の復活に先立ち、卒業生や関係者の皆様から「兼松講堂の思い出」を募集してきました。予想を超える多数のご応募をいただいたことに、深く感謝いたします。寄せられた思い出の多くが、戦前の困難な時期にいかに一橋人が自主独立のリベラルな精神を失わずに耐え、遅く生き抜いたかを物語るものでした。現在一橋を訪れる者の多くは兼松講堂が見守ってきた困難と歓喜の記憶を知りません。その記憶を共有できなければ、なぜ今、まさに一橋大学の新たな門出を祝う形で大改修が可能になったかもわからないでしょう。本号ではお寄せいただいたいくつかの思い出を軸に私たちの記憶の中の兼松講堂を再体験していきたいと思います。残念ながらページの関係上、お寄せいただいたエピソードのごく一部しかご紹介できませんでしたが、ご容赦くださいますようお願いいたします。



シュンペーター（中央）と、
一橋大学の礎を作った若き教授たち。
シュンペーターの右隣が弟子、中山伊知郎
資料：一橋大学附属図書館
シュンペーター文庫目録より

激動の昭和史をみつめてきた講堂 1

「商学への畏敬」が兼松講堂を生んだ

兼松講堂の創建は、1927年。兼松株式会社の創業者・兼松房治郎氏（1845～1913）の遺志によって一橋大学の前身である東京商科大学に寄贈され、2年間の建設期間を経て、国立キャンパスに誕生しました。房治郎氏は大阪生まれ、奉公をしながら実力を蓄え、後には大阪商船や大阪毎日新聞の創立にも参加。豪州の将来性に注目し、1889年、神戸に日豪貿易兼松房治郎商店を設立、羊毛の輸入を開始して今日の兼松株式会社の基礎を築いた立志伝中の人物です。兼松の後継者たちは房治郎氏の生前の意思を守り、「神戸高商（現神戸大学）へ研究施設と研究

基金」「東京商科大学（現一橋大学）へ兼松講堂」「豪州シドニーホスピタルに豪貨2万5000ポンドの寄附」を行いました。その生涯のなかで東京商科大学と縁を結ぶことのなかった房治郎氏はなぜ、兼松講堂の寄贈を願ったのか。一橋大学の卒業生であり、元兼松株式会社社長・鈴木英夫氏（1946年卒）が、兼松講堂創建の秘話を明かしてくださいました。

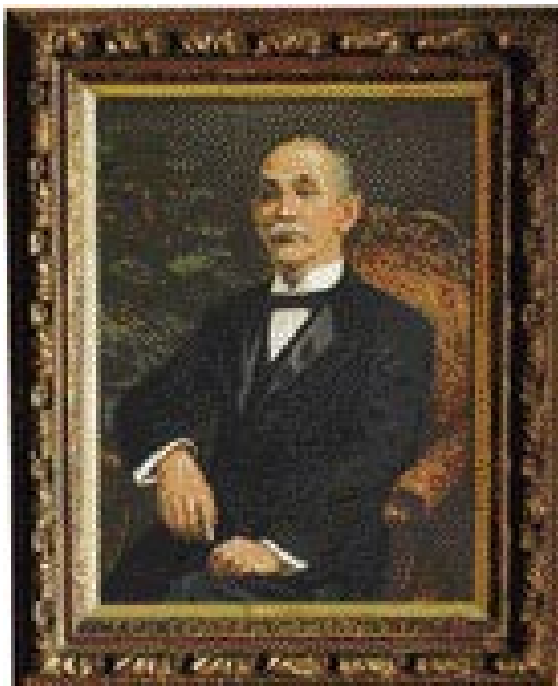


房治郎翁は根っからの明治男で、苦学力行の士であるばかりでなく人間味のある、透徹した人生哲学と経営哲学をもっていました。

た。彼の信条の一つに「勤労貸方主義」、即ち給与以上に働けというものがあ一方、従業員の福祉を思い、従業員持株制度という、当時では珍しい制度を設けました。また、「儲けはカス」と称し、「余ったものは社会に還元すべし」と唱え、さらに自らの人生経験から商業高等教育の重要性を痛感し、「国家と福祉の利を増進する分子を播種栽培する」という強い意欲をもっていました。

翁の没後、この遺訓を深く心に刻み込んだ役員たちは、房治郎翁の遺訓を実行する機会を窺っていました。翁を偲ぶ第一回目の記念事業は、七回忌にあたる1919年、神戸高商に兼松商業研究所を工費30万円で建築寄贈、さらに研究基金として30万円（後に20万円追加）を寄附しました。

第二回目は、翁の十三回忌にあたる1925年。東京商科大学に兼松講堂の工費50万円が寄贈されたのです。しかもそのときは、兼松の全社員がボーナスを献上したとも聞いています。日本の将来は、商業の振興にかかっている。商学を学び、社会に貢献できる人びとのために役立つことをしたいという翁の強い思いが、兼松講堂の寄贈へとつながったのだと思います。



兼松房治郎翁肖像画

資料提供：兼松株式会社（神戸ルーム内に展示）

激動の昭和史をみつめてきた講堂 2

諸君、どうか死なないでくれ

1923年（大正12年）の関東大震災により都心は壊滅状態となり、当時、一ツ橋にあった校舎も焼失しました。以後国立のキャンパス計画が進み、1927年他に先駆けて兼松講堂が創建されました。時計台のそばえ立つ附属図書館、その左手に位置する本館の三つを拠点に、武蔵野の自然のなかで、ロマネスク様式を基調とするキャンパスの全貌ができました。兼松講堂は新しい大学建設の基点として昭和という時代を見守り続けてきました。その道のりは、一橋大学にとっても、そこで学び、教える人びとにとっても、決して平坦なものではありませんでした。1931年（昭和6年）には、政府の緊急政策によって専門部・予科の廃止案が打ち出され、これに反対した学生が一ツ橋のキャンパスに籠城、これを撤回させるという出来事も起こっています。学問と真理の探求に情熱を懸け、自由を抑圧する権力の横暴にキッパリと立ち向かう、この一橋大学のリベラルな精神は、さらに暗い時代へと向かうなかでも生き生きと脈動していました。

その当時国立キャンパスで学んだ田中秀一氏（1949年専門部卒、故人）が、戦局がいよいよ終盤に向いつつあった1944年の頃の鮮烈な思い出を「如水会会報」に寄せておられます。

昭和19年（1944年）10月、戦局は日々わが国に不利に展開、軍官血道をあげての戦意高揚宣伝にもかかわらず国民に暗い陰を投げかけていました。国の標語も開戦当初の「撃ちてし止まん」が、いつしか「一億玉砕」に変わっていました。通達によって校内での学生集会が禁止されていたこの時期、母校の兼松講堂において本校学生による出征学徒壮行会が開催されたのです。

当時、国立の学部校舎の向い側の専門部校舎は陸軍電波兵器隊に全館接収され、専門部生は学部校舎に移っていましたが、前年度の学徒出陣、徴兵繰上げによる応召、学徒動員などによって学部、専門部の学生は激減し、校舎は閑散としていました。それでも動員先から作業衣のまま参集した学生も多数みえて、珍しく講堂の座席は八割方埋まる盛会でした。

二、三の教授の壮行の辞についで演壇に立たれた山口茂教授は、第一声を力強く放たれました。「諸君、どうか死なないでくれ。」一瞬私は自分の耳を疑い、場内は水を打ったような静けさになりました。戦場で国のために死ぬことが日本男子の最高の名誉と賞賛され、生きて帰るなどとは口が裂けて



An auditorium where goblins live.

も言えない時だったからです。さらに、教授はこう続けられました。「いまや世の中は、真におかしくなっている。一億玉砕なぞと叫ばれ街は死にたがっている者で溢れている。死にたい奴は死なせたら良い。しかし諸君には生きていてもらわねば困る。国民が死に絶えた戦勝国など考えられるだろうか。戦争に勝っても負けても、国家が直ちに必要とするのは諸君なのだ。生きるためには、前に進めと言われたら後に下がることは考えられぬものだろうか、右に行けと言われたら左に行くことは考えられないものだろうか。どうか後二年、いや時局下二年が無理なら一年だけでも何とか生き延びる方法を考えてもらいたい。その時間稼ぎのためには幹部候補生志願でも何でも良い、ぜひ方法を考えてほしい。」

これだけのことを言われ、教授は壇を降りられました。会場は肅として、声もありませんでした。中学時代を軍国少年として徹底的な教育を受け、そのとき専門部一年だった私には、山口教授の壮行の辞は、非常に重大だが何か聞いてはならない恐ろしいことを聞いてしまった思いでした。



「諸君、どうか死ななくてくれ。」厳しい戦時下に、権力を恐れることなく本音を力強く語った山口茂教授のこの言葉こそ、一橋大学の精神とリベラリズムが凝縮したものといえるでしょう。この壮行会でピアノ演奏をされたのが、日本人として初めてショパン・コンクールに入賞し、「東洋の奇跡」と称えられた名ピアニスト・原智恵子（1914～2001年）でした。彼女は13歳でパリに渡り、ラザール・レヴィヤコルトー、ルービンシュタインに師事しました。コンセルバトワールを卒業し、ピアニストとしてのキャリアを着実に歩み始めたちょうどその

矢先、戦争のため帰国を余儀なくされたのです。帰国後は、最も著名な演奏家の一人として、戦時一色に染まった困難な状況で、芸術を求めて止まない人々の期待に応えて多くの演奏を重ねました。表現の自由が極度に制限された中でも決して、芸術の本来持つ自由な精神を失わなかった意志の人でもありました。実は、当初彼女は出征壮行会なら出演しないと固辞したと伝えられています。当時日本に三台しかないといわれたベヒシュタインピアノがあると聞いてまさかと驚き、そのピアノを弾かせていただくために、ということで演奏が実現したのでした。田中氏は一橋大学のリベラリズムと芸術家の自由の精神との魂の共感にも触れて、回想しています。

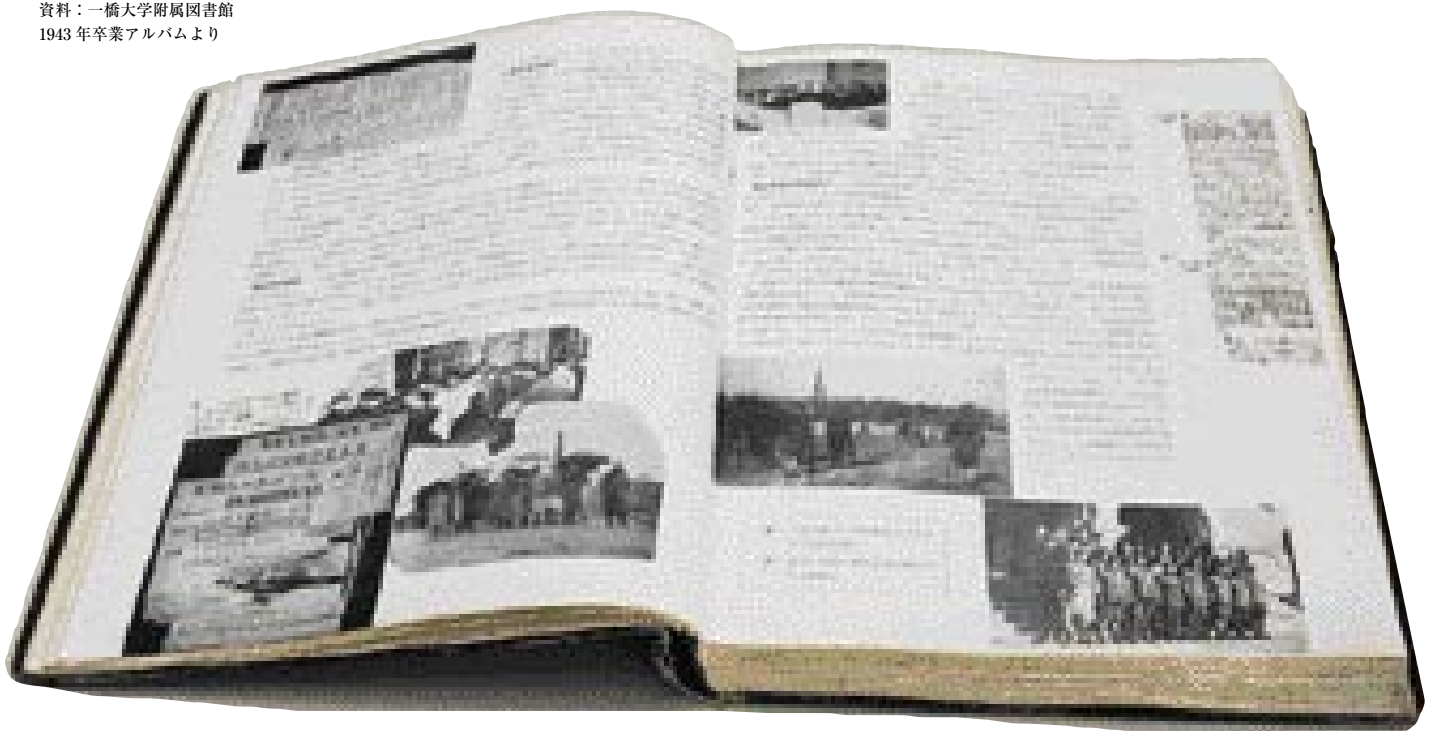


学生の答辞はなく、壮行の辞に引きつづいて原智恵子さんがピアノを演奏された。そして演奏が終わると自ら進んで演壇に立ち「本日は思いもよらぬ素晴らしい会にお招きをいただき感謝しております。ただいまは戦に向かう若者の情熱を讃えたポロネーズを演じました。行く日があれば必ず帰る日もあるはずですよ。ご凱旋のときにはぜひともまたお招きをいただきたい。みなさま、お健やかに…」と挨拶されました。両手を前に固く結び、両眼からとめどもなく溢れ出る涙は頬を伝って流れ落ちました。



壮行会の翌日にはもう憲兵が来校し、山口教授の話聞いた学生に内容を聞き回っていたといいます。その後、三鷹の中島飛行機工場が空襲で大きな損害を受け、その翌日には憲兵が数人あられ、つづいて軍人が先導するかたちで工作機械類が次々とトラックで運び込まれました。そして兼松講堂

戦時中の学内風景
資料：一橋大学附属図書館
1943年卒業アルバムより



は、軍需工場へと化していくのです。しかしながら、兼松講堂は、その役割を直前まで全うすることになります。1944年11月3日、兼松講堂では、創立記念を兼ねた文化厚生会が行われています。そしてここでも、原智恵子さんが演奏に来校していたのです。この日を境に、ベッヒシュタインピアノは片付けられ、いよいよ我が国は終戦までの厳しい道りを歩むことになるのです。このコンサートの模様について、田澤義彦氏（1947年専門部卒、1950年学部卒）は、保存されていたパンフレットと共にこんなエピソードを寄せて下さいました。



昭和19年11月3日、兼松講堂で音楽会が開かれました。いま改めてこのプログラムを見ると、妙にカラッとされていて内容的にも戦意高揚とか必勝の信念など、当時世の中に満ち満ちていた戦時色がまったくありません。またパンフレット裏

の一橋の歴史の欄で、10月に東京産業大学に改称したと書きながらも主催者名はすべて「商大」で押し通しています。なんでもかんでも戦争、戦争の世の流れに立ち向かう、当時の一橋人の意地のようなものが垣間見られます。

1944年11月3日に開催されたコンサートパンフレット。「今は無き兼松講堂」の書き込みが、コンサートの際の時局の生々しさを物語る
資料提供：田澤義彦氏



激動の昭和史をみつめてきた講堂 3

帰ってきたベッヒシュタイン、そして自由

軍需工場という過酷な運命にさらされながらも、兼松講堂は生き残りました。1945年8月の終戦後、荒廃した東京のなかで学問と文化の火を灯しつづけていきました。名実共に東京商科大学に復した一橋大学では、1947年6月、早くも専門部文化祭

が開催されています。その文化祭の思い出を、鵜月辰郎氏（1948年専門部卒、1951年学部卒）は、次のように語られています。



文化祭の計画はどこでどう決まったのか、学生大会を決定機



ベッヒシュタインピアノは、如水会館にて大切に保存され、現在も使用されている。



関とする自主運営だったと思うけれど、とにかく行事の一つにコンサートをやることになったのです。原智恵子さんは、自ら音楽事務所を設立して楽器としてのピアノ、又音楽史も研究中のヴィルトゥオーソでした。学生大会挙つての期待と激励を受けて、勇を鼓して直接目黒の原さんのお宅に向かったのは5月16日でした。お母上にお会いし、親切にマネジャーの高山さんを通して、と教えられました。そんなことも知らなかったのです。そして20日の日、高山さんから「先生に承知していただきました」との電話を頂きました。学生大会が万雷の拍手だったのはいうまでもありません。

そして、6月1日、原さんも感歎されたベッヒシュタインピアノから午後の化学教室一杯にバッハのイタリアンコンチェルトが鳴ったのです。あの音は未だに心の中から消え去りません。もちろん会場の化学教室は超満員の盛況で、彼女は自ら曲名を披露されつつ、バッハ、ショパンそしてリストを演奏していただきました。



「化学教室？」とお気づきの方もいらっしゃるでしょう。なぜ兼松講堂ではなく化学教室でコンサートが行われたのか、軍需工場にされた兼松講堂が、見る影もなく荒れ果てて、まだとても使える状態ではなかったのです。しかし、原智恵子は、戦前の壮行会のコンサートがあったからこそ、この文化祭にも訪れたのではないかと鶴月氏はさらに回想します。



原さんを文化祭にお招きしようとしたとき、学徒壮行会のできごとは、聞いた覚えはありませんし、原さんが文化祭にこられたとき、この話が出た覚えもありません。敗戦を境にしてすべてが変わり、新憲法の施行された当時の空気は想像するに難くありません。あときの原さんはあくまで明るく来校を楽しんでおられ、何よりも平和になって音楽を音楽として弾き、楽しめることの喜びをかみしめておられたと思います。けれども、兼松講堂の前にこられて、心中去来するものがあつたに相違ないと、いまにして思うのです。



戦前のコンサートの際、国立駅に降り立った原智恵子は、思わず昔過ごしたウィーンの森を思い出す、とも語ったそうです。この文化祭の翌年、5月30日の文化祭にも再び来演し、バッハの「半音階的幻想曲」、ベートーベンの「熱情」などを演奏しましたが、その曲目の中に得意だったショパンの「英雄ポロネーズ」を見出すことはできませんでした。その後しばらくして、原智恵子は、自分の芸術を育んだパリに戻り、華やかなデ

ビューを果たします。その後芸術家としての劇的な全人生をヨーロッパで送りました。最も困難な時が兼松と彼女とを会わせたのでした。世界的バイオリニストの巖本真理も同年10月23日に修復された兼松講堂に来演し、フランクの「イ長調ソナタ」を含む数々の名曲を演奏しています。鶴月辰郎氏は、このことにもふれ、次のようなエピソードを披露してくださいました。



この真理さんのコンサートは、バレーボール部の貴重な財源となり、私を含めた部員のお腹のなかに納まってしまったけれど、戦後のあの時代に国立は、音楽会一つとっても文化の中心であったろうと自負しています。真理さんの珠玉のような小品集のCDがありますが、そのCDの解説を執筆した音楽評論家の相沢昭八郎氏はこう書いています。「私が彼女の演奏に初めて接したのはまだ高校生の時代。たしかいまの国立市にある一橋大学の兼松講堂だった。少し暇をかけて探せ



コンサート終了後原智恵子を囲んで 資料提供：鶴月辰郎氏（左右とも）

ば当時の古いプログラムがでてくるかもしれないが、いまは何を弾いたかほとんど記憶がない。ただ、戦後まだ4～5年の混迷期で、これだけの高い水準に達した演奏を聴く機会はごく少なかっただけに、ニキビの消えていない音楽少年の心をゆさぶるには充分過ぎたのである。」



兼松講堂を舞台とした一つのエピソードは次の挿話へと、不思議な縁で結ばれていきます。「怪物の棲む講堂」は、人間が本来もつ熱く、健全な魂、一橋大学の妥協することのない強靱な精神を、そこに集い、ふれ、感じた人びとに伝える力をもっているのかもしれない。

兼松講堂は、いま、生まれ変わりました。募金や改修が進む中で、様々な記憶が再び蘇り新しい世代へと伝えられることになるのではないのでしょうか。兼松講堂に宿る一橋精神は、これから先も力強く生き続けていくことでしょう。

「大学は建物ではない」



An auditorium where goblins live.

これは、1931年1月経済学者ヨセフ・アロイス・シュンペーターが厳寒の兼松講堂で講演を行った際に、部屋の寒さを気にする関係者を氣遣って残した言葉である。博覧強記で名高いシュンペーターがわが一橋に残したであろう多くの言葉の中でなぜよりによってこの一言が、大学の記憶として残ったのだろうか。

1883年生まれ、彼はありし日のウィーン上流階級の最高の教育を受け、オーストリア学派の殿堂ウィーン大学に学んだ。「ウィーンで一番のドン・ファン、ヨーロッパで一番の馬乗り、世界で一番の経済学者になる」という3つの野心を持っていた20代の彼の人生は、ベルエポックのリベラルでインターナショナルなヨーロッパそのものである。様々な分野でアンファン・テリブルが生まれたが、彼もまた弱冠25歳で『理論経済学の本質と主要内容』、1912年29歳には名著『経済発展の理論』をものしてしまう。

ヨーロッパは1914年を境に、あまりにも多くをこの若き貴公子から奪う。英国籍の妻との離別。1919年に成立した共和国政府の大蔵大臣に就任するが政治的対立により辞任。その後私立銀行の頭取に就任するも銀行が破産し、全財産を失った上、巨額の借金を負う。祖国オーストリアでは、傷だらけになった彼を雇おうとする大学はなく、ようやく1925年ドイツのボン大学に迎え入れられる。2回目の結婚後、最愛の母が他界。その2ヵ月後、妻が出産の際に出血多量で急逝、生まれた子供も間もなく息をひきとる。失意の底の彼の背後に追い討ちをかけるようにファシズムの影が忍び寄っていた。

20年代は一橋大学にとって苦難の時代であった。大学への昇格を果たした矢先に関東大震災が起こる。それが国立への移転の契機となったわけだが、首都再建の槌音響く29年には世界恐慌が勃発した。緊縮財政下予算が大幅に縮小され国立での校舎建造も困難に晒される。また、カリキュラムも漸次整えられていくという様子であった。大学昇格後カリキュラムは拡大したのに、予算は増えず、非常勤講師の費用を常勤教師の給与を削る形で捻出していたという。しかも未曾有の不況の中で、学生の就職状況は最悪の状態だったのである。しかし、大学として多難なスタートが、自由独立を尊ぶリベラルな一橋精神を醸成した。商大一期生であった中山伊知郎がボンでシュンペーターに教えを仰いだのも、御用学問ではなく、根本学問を目指せという機運に励まされてのものであった。

さて、来日に先立つこと3ヶ月前の1930年10月、何とか図書館、本館が完成し、ようやく国立での授業がはじまった。しかし、予算縮小のあおりを受けて、実は暖房設備や配電設備が整っていなかったのである。図書館も陽光だけが頼り、まさに堂

雪時代の相を呈していた。辺り一面武蔵野の雑木林で人家や商店もごくまばら。来日時1月の兼松講堂は真底暗く、そして凍えるように寒かったのである。国立で学び始めた学生達の気分も、新キャンパスで意気揚々といった華やかさとは程遠かった。ゴシック様式の東京帝大の安田講堂は、満開の花のようでもかにも若い学生の気分のように伸び伸びしているのに、ロマネスク様式の兼松講堂は暗い気持ちに圧されるというのが、学生達の持った印象らしい。それを受けて一橋新聞が行った建築様式の由来についてのインタビューに対して設計者伊東忠太は、現代に必要なのは軽快な気分よりも鈍重な精神であり、僧侶や敬虔な信者が刻苦して作ったロマネスクの様式は素人的ではあるが却って素人の真剣さから何ともいえぬドッシリとした気持ちが出て、尊いものである、と答えている。

実は「大学は建物ではない」の言葉に続けてシュンペーターは、イタリアのポローニア大学の例をひいて、黎明期の大学の貧弱な建物の中でいかに立派な研究の成果が挙げられたかを語ったという。世界初の大学、ポローニア大学は11世紀末から12世紀初頭にかけて成立したといわれ、後に都市や国家の庇護を受けて建設されたドイツ諸都市等の大学とは違って、学を志す者たちの自主独立の任意団体として出発したという。その話からは、全てを失い、唯一残された学問に対する情熱を研究と教育とに捧げつつあった彼自身の思いが伝わって来たに違いない。それは、崩壊の縁にあるヨーロッパの学問の基礎が据えられた黎明期に寄せた遥かな思いであったかもしれない。そして、一橋大学の人々にも、新天地で一から大学を創り上げようとする自負があったからこそ、その言葉は、単なるねぎらい以上の意味で心に深く響いたのではないだろうか。シュンペーターにとっても遠い東洋の国で新しい学問の礎を築きつつある弟子達と過ごした時間は永く記憶に残ったのかもしれない。その後ハーバード大学に移り、新しい国に経済学の種を蒔き、苗を育てることに全生涯を捧げたシュンペーターの蔵書は、彼の死後一橋大学に寄贈されることになり、戦後学長となった愛弟子の中山伊知郎のもとに届けられた。シュンペーターの言葉にまつわる記憶は、コレクションの目録に由来記として残されている。

(商学研究科 山下裕子)



シュンペーター来日の記事 資料：一橋大学附属図書館・1931年一橋新聞より

参考文献

- 『シュンペーター文庫目録』由来記 東畑精一
- 「一橋の学問を語る」『中山伊知郎全集 別巻』講談社
- 『シュンペーター的思考：総合的社会科学の構想』
塩野谷祐一 1995年 東洋経済新報社
- 「グロテスクとロマネスク」一橋新聞 昭和6年5月9日
- 『シュンペーター - 孤高の経済学者 - 』
伊東光晴・根井雅弘 1993年 岩波書店

一橋で学ぶ。それは多様な世界観を身につけること

Chat in the den —研究室訪問—

- 佐藤郁哉 商学研究科教授
- 高橋 一 経済学研究科教授
- 阪口正二郎 法学研究科教授

研究科／学部からの新着ニュース

- 5年一貫教育プログラム
(商学研究科／商学部・経済学研究科／経済学部)
- 副専攻プログラム (経済学部・法学部)
- 法科大学院合格者の概要 (法学研究科)
- 社会人博士編入学 (経済学研究科)

「大学生の健康を考える」

本音と建前の二元論や 数値絶対のサーベイ調査で 人間と社会、事象の意味は語れない

現代社会では、物事を判断する「物差し」を求める傾向があります。ISOやHASAP、大学の授業評価等々、社会の幅広い領域でさまざまな物差しが定められ、それに照らして是非が判断されているのです。もちろん、物差しを設けることは、物事をよりよい方向に進めていく上で有効な方法の一つですし、それ自体が悪いというわけではありません。問題なのは、そうした物差しが人びとのなかで「すでにある動かしがたいもの」と認識され、どうつくられ、どう機能しているのか、背景となる生きた現実や現象に目が向かなくなってしまうことです。

例えば、私たちはさまざまな分野で、アンケート調査に代表されるサーベイ調査の結果というものをよく目にします。テレビの選挙速報で「投票率数%で当選確実」と報道される

のもおなじみの光景です。これなどは相当、精度が高いものですが、過去に覆ったことがあるように、それとて絶対ではありません。アンケート調査に答えたことのある人なら、どの選択肢も自分の気持や意見に適合しないと感じたり、どちらにマルをつけようかしばし迷った経験も多いはずです。アンケート調査は、質問項目の設定の仕方によって、結果にかなりの開きがでてしまう。調査・分析した結果というのは、決して絶対ではあり得ないということです。

よく「本音と建前」という言い方をしますが、人間の心理や行動、あるいは社会のダイナミズムというものは、本音と建前のような単純な二分法で片づけられるものではありません。また、両方を同時に説明できるロジックも存在しないのです。社会や事象をみるとき、私たちはこのことを忘れてはいけないと思います。常識という、人間が社会生活をおくる上での物差しさえ、時代とともに変化しています。情報も然りです。極端に言えば、そうした人間や人間が形成する社会というものの本質への理解や洞察を抜きにして形式だけを整えること、既存の物差しを絶対視することは、もうやめるべ

人為的な「物差し」だけでは、人間や社会は測りきれない。
健全な懐疑心を育て、What と Why に目を向けつづけよう。



きだと思うのです。私たちに今必要なのは、健全な懐疑心をもつことであり、目の前に提出された「結果」を鵜呑みにするのではなく、それが何を意味するのか、なぜそうなのか、考える視点と能力を持つことだと思います。

「木を見て森を見る」ためにはどうすべきか。 その視点とスキル、問題意識が ビジネスの場面でも力を発揮する

私は社会調査方法論やフィールドワークの研究を専門の一つとしていますが、社会科学系の大学にこうした講義があるという、怪訝な顔をする人も少なくありません。フィールドワークといえば、人類学の専売特許のように思う人が多いからです。特に、日本のように現代社会を舞台にしたフィールドワークの伝統が確立されてこなかった国においてはこの傾向が強く、社会調査というとサーベイ調査が代表格のようにみなされてきました。しかし、海外では非常に対照的な状況が存在します。つまり、欧米諸国では社会学や経営学、マーケティング・サイエンス、心理学などきわめて広い分野にフィールドワーク的な手法が用いられ、興味深い報告書が次々と発表されているのです。そればかりか、これまでの通念や従来の理論を覆すような思いがけない知識と情報が多数もたらされています。さらに、これまで主流の方法であったアンケート調査を典型とするサーベイ調査あるいは出来合いの統計資料のみに依存する調査法が抱えるさまざまな限界や問題点をも明みに出していったのです。

フィールドワークは、もともと単一の技法をさしている言葉ではありません。フィールドワークの基本は、生きた人間や社会、文化のなかに入っていくこと。物事が起こるまさにその現場に身をおき、そこで体験することを核にしながらも、同時にさまざまな技法を駆使して社会や文化あるいは人間存在という複雑な対象を丸ごと捉えようとする

アプローチそのものなのです。

現代の社会や経営を対象としたフィールドワークは、多くはインタビューによって調査を進めていきます。先程も言いましたように、人間は矛盾をはらんだ生き物で、言っていることとやっていることが違いますから、どうしてそこに乖離があるのかまで目を向けていくことが重要になります。ある意味では、犯罪捜査などと同様、「裏を取る」ことが大切になってきます。つまり、ここでも、鵜呑みにするのではアタマから疑うのでもない、健全な懐疑心が必要なのです。

これも誤解されがちなことですが、事例研究と統計的研究は対立するものという見方があります。確かに、事例研究ではともすれば個別の事例(木)にとらわれるあまり、全体(森)についての考察がおろそかになりがちです。逆に統計的研究では、全体を見渡しある種の法則性を明らかにすることはできても、一つ一つの事例(木)の理解に役立たないということが起こりがちです。しかし、優れた事例研究は、木について徹底的に調べながら、森のなかでの位置付けを吟味し、それによって森の位相を明らかにしていきます。同様に、優れた統計学的研究では、調査のさまざまな段階で事例研究の結果なども参照して考察を深めていくというアプローチをとることによって、森の分析と木の理解が無理なく調和するのです。事例研究法と統計的研究法は、対立する研究アプローチであるどころか、相互に補完しあうものであり、必然的に他を前提にしているとさえいえます。実際、海外では一人の研究者が両方のアプローチを併用したり、専門の異なる複数の研究者が関わることで優れた成果を生み出している事例が少なくありません。

大切なのは「木を見て森を見るためにはどうしたらいいのか、その視点と問題意識をつねにもちつづけることです。その努力を持続しつづけること、そして「木を見て森を見る」ためのスキルと知識を身につけることは、研究だけでなく、ビジネスのさまざまな場面でも大きな力を発揮すると思います。(談)

商学研究科教授 佐藤郁哉

1955年生まれ。東京大学文学部心理学科卒。
東北大学大学院博士課程中退(心理学専攻)シカゴ大学大学院修了(Ph.D.、社会学専攻)
専門は社会調査論、組織論、文化社会学。
暴走活動の全体像を明らかにしたいと、京都に1年以上住み着いて現場調査をした行動派。
演劇やジャズなど、さまざまなテーマを社会学的アプローチで研究してきた。
「いま興味のあるテーマは出版。
組織の論理と職人気質のあり方を探求していきたいと思っています」



数理ファイナンスもいま第二世代へ。

コンピュータという宇宙を得て、統計学はより多彩に進化する。

ツールの進化が、変化を加速 学際的なアプローチや 他領域とのコラボレーションも開花

統計学はこの数十年の間に、大きく変化してきました。その要因の一つは、もちろん集計・計算・分析を司るハードウェアの進歩にあります。とりわけ「コンピュータ」の進化が果たした役割の大きさは、誰でも想像がつくと思います。それまで現実的な意味では数学や確率論では扱いきれなかったものが、コンピュータの発達によって、取り扱うことが可能になったのです。1980年代以降、コンピュータ・イニシアティブな経済統計や数理ファイナンスが急速に発展したのも、むろんそのためです。そして90年代以降、コンピュータを駆使した統計学や統計学的手法は、計量経済学や医療、画像処理等々、非常に多彩な分野でいわばエンジンとして重要な役割を果たしているのです。

では、統計学は今後、どのような方向へ進むのでしょうか。そのヒントの一つを与えてくれるのが、いま多くの人びとの関心を集めている数理ファイナンスの動向です。数理ファイナンスは主に、リスクの分散化と新しい金融商品の開発の二つを目的として発展してきました。例えば、新しい金融商品は、どのような価格設定にしたらいいのか、さまざまな理論とシミュレーション、計算を駆使してその「目安を立てる」ことに力点が置かれてきたわけですね。これを第一世代とすれば、現在の数理ファイナンスは次の世代へとすでに移行し始めています。第二世代で求められるのは、開発され、市場に投入された新金融商品が、マーケットのなかでどのような価格変化を見せていくのか、また既存の金融商品とどのような相関関係をもっていくのかを、つまり、分析・予測するのです。多種多様な要因や不確定要素を内包し、さらにそれらが重なり合い、呼応し合って、次の変化を生み出していき、生きた社会と経済との関わりについて、これまで以上に深く明らかにすることが求められていくということです。

最近、ロボット探検車が撮影した火星の大地の映像が地球に届けられ、多くの人の感動を呼びました。あの映像を実現可能にしたのは、実に多くの分野のテクノロジーと、そのコ

ラボレーションです。統計学の世界でも、それと似たようなことが起こると私はみえています。複雑化、多様化の度合いを深める現代社会を「探査」していくためには、多角的なアプローチが必要であり、学際的なアプローチが必要です。例えば経済学的アプローチと統計学的アプローチとのコラボレーションが活発化していく、といった時代はもう始まっているからです。統計学を志す人、関心をもつ人にとって、より面白い時代がやってきたと、私は思っています。

経済学的支柱は不可欠 しっかりした基礎が 応用力と可能性をさらに拡大

1940年代にマクロ計量経済モデルをつくったアメリカのクライン博士は、たった7つの方程式でアメリカの景気動向を説明したといわれています。その方程式の演算のために彼が使った機器の性能は、現在とは比べものにならないくらい貧弱だったはずですが、にもかかわらず、彼がそうすることができたのは、天才的なひらめきだけでないと思います。彼が学び、探求し、自分のものとしてきた、しっかりした理論が、それを可能にしたのだと思うのです。

いま私たちは、数十年前とは比べものにならない性能をもつコンピュータを手中にしています。計算コストは飛躍的に安くなり、計算に必要な時間も大幅に短くて済むようになりました。別の面からいえば、数学的宇宙とコンピュータという宇宙を、自由に行き来することができるようになり、理論を補正するためにコンピュータを活用することが可能になったのです。現にその成果として、コンピュータを駆使した様々なモデルや手法が次々と誕生しているのは、ご存じの通りです。しかし、それらも理論というベースがあったからこそ、という事実を忘れてはならないと思います。

統計学に限らず、経済学は基礎の積み重ねが重要な学問です。建造物と同じで、基礎が上に立つ建物の強度と高さに大きな影響を与えます。さらに経済学では、一つ一つのステップをしっかりと積み上げて築いた基礎力は、何年後かに新しいことに直面したときキャッチアップしていける力を生み出します。その事態に対応するためには、何をどう学べばいい

のか、自分で発見し、自分で学んでいける能力を与えてくれるのです。

こうした経済学的なバックボーンはいま、大きな武器として社会的な評価を得ています。これには二つの理由があります。一つは、複雑化・多様化する現代のビジネス社会で活躍するためには高度な専門性が不可欠となっていることです。とりわけ金融や公共政策といった分野で必要とされる経済学や統計学の知識は、OJTや短期の研修ではとうてい習得することができないほど高レベルなのです。もちろん、これからの企業経営にも、「ポートフォリオに基づいて経営方針を打ち出せる」能力は欠かすことはできません。

抽象的な言い方になりますが、これまで私たち日本人は「誤差」というものに対して鈍感であり、「平均値」で物事を考えるという傾向をもっていました。しかし、国際競争が激化し、時代や社会が複雑に変化すればするほど、「誤差」は大きな齟齬を生み出していきます。誤差を敏感に感じとり、その誤差の実相を計量的に出せる能力は、今後ますます重要になっていくはずで、統計学を学ぶことは、その能力を身につけることでもあるのです。(談)



経済学研究科教授 高橋 一

1947年生まれ。コロンビア大学大学院数理統計学科修了、Ph.D(数理統計学)。数理統計学・数理ファイナンスが専門だが、学部時代は「統計学が食わず嫌い」だったとか。
「学ぶほど面白くなるのが統計学。
大学では自分で学ぶことができる力を養うことが大切です。それも単に知識を得るのではなく、知識を得る方法を学んでください」



世の中に「当たり前なこと」や「簡単なこと」はない。
マジメに向き合って自分のアタマで考えることが、選択する力を育てる。



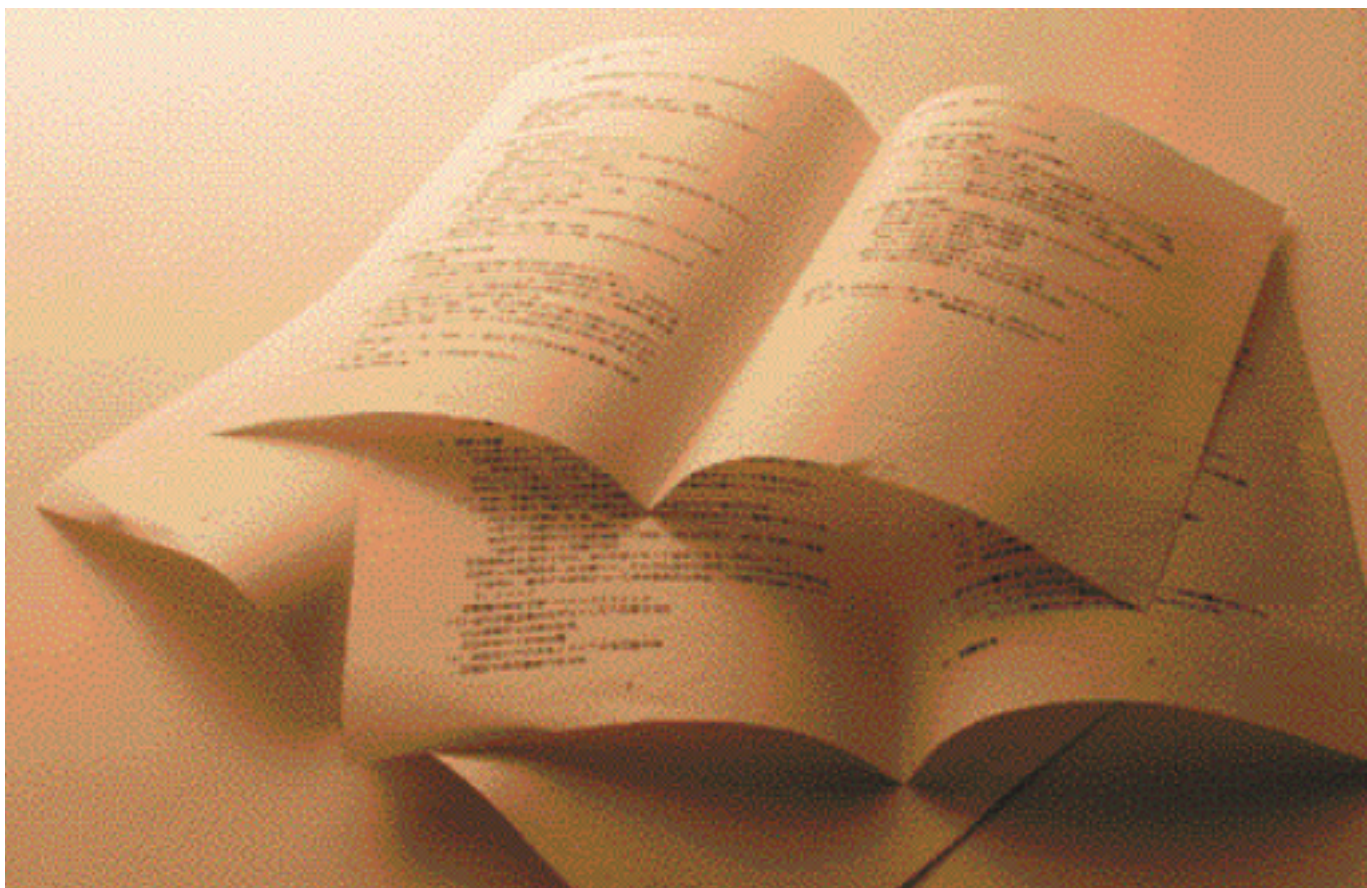
法学研究科教授 阪口正二郎

1960年生まれ。早稲田大学法学部卒。
東京大学社会科学研究所助教授を経て、
1999年から一橋大学法学研究科助教授に就任。
2001年より教授。専門は憲法・比較憲法。
「世の中の出来事はみな少し考えれば、難しいことばかりです。
でもそうした問題について、自分のアタマで考え、
自分の言葉で表現できるようにするのは
とてもチャレンジングなことです」

戦争の国の自由と民主主義 民主憲法の代表格、 アメリカ憲法の裏側にある事実とは

「憲法を考える」というと、多くの人は基本的人権や憲法第九条の問題を思い浮かべると思います。専門家や法律を学ぶ学生でもない限り、「憲法とは何か」まで遡って考える機会は、ほとんどないのが実情でしょう。しかし、「憲法とは何か・国や国民にどういう意味をもつのか」を知ること・考えることは、人間と社会の本質を考えることにつながる、非常に示唆に富むテーマなのです。

一つの例として、アメリカ合衆国の憲法を取り上げてみましょう。アメリカの憲法といえば、自由と民主主義を謳った憲法の代表格と受けとめられていますが、この憲法のあり方や意味を考える上で、参考となるいくつかの事件があります。その一つが、第二次大戦中の1943年、ある宗教の信者が、偶像崇拝を禁じる教えに反するからと国旗への敬礼を拒否した事件です。この事件で最高裁は国旗に敬礼



しないことも自由であるとしてきました。

また、冷戦下の 1950 年代半ばには、教育機関において白人と黒人を分けるのは違憲だとする、ブラウン教育委員会事件判決が出されています。

この二つの判決は、しばしば戦争下であるにもかかわらず自由や平等を保障した判決であると理解されがちです。でも、ある国の憲法というものをより深く理解するためには一歩踏み込んで考えてみる必要があると思います。これらの判決は実は戦争下だからこそ自由や平等を保障しようとした判決であると考えたほうがいいと思います。上記の事例で見過ごすことができないのは、その背景です。これらの判決の背景には、ファシズムや社会主義との戦争という事実があったということです。つまり、アメリカは、自由や民主主義を掲げてファシズムや共産主義と戦っている以上、ファシズムや共産主義とは異なった形で自由や平等を保障していることを内外に示す必要があったのです。実際、ブラウン教育委員会事件のとき、そうした判決を下すよう国務省が嘆願書を書いたという事実があるのです。一見普遍的なものに見えがちなアメリカの自由が、実は特殊な事情から形成されていることを、私たちは知っておく必要があると思います。

怪しげな宗教団体は拒否してもいい？ 異なった人間同士がどのように 折り合いをつけて暮らしていくのか？

2 年ほど前、富山でコーランが破り捨てられる事件が起き、イスラム教徒が激しい抗議行動を起こしたことは、ご記憶の方も多いいと思います。コーランを破り捨てることは、イスラム教徒にとっては最大の侮辱であり、イスラム法によって厳しく禁じられていることだからです。事件自体は単純で、ある若い女性がイライラが高じて、たまたまあったコーランを盗み出して破り捨てたというもので、その女性は窃盗罪として処罰されました。しかし、その本質は、これだけで片づけられるようなものではありません。もし、盗んだ人と破り捨てた人が別人だったらどうだったでしょうか。例えば、道に落ちていたコーランを第三者が何も知らずに破り捨ててしまったとしたら、日本の法律では処罰対象になりません。でもその場合、それではたしてイスラム教徒の人たちが納得するのでしょうか。しかし、イスラム教徒の人たちを納得させ、彼

らの心の傷を癒すために、神を冒瀆するような表現や行為を犯罪として処罰する法律を作れば、今度は表現の自由が侵害される可能性があります。

同様に一筋縄ではいかない事件や事象は、私たちの社会や日常のなかに非常に多く存在しています。たとえば、不気味な宗教団体が自分たちの住んでいる村に集団で移住してきたとき、怖いからといって住民登録を拒否すべきだと考える人がいるかもしれません。しかし、それはやはり差別です。また、住民登録を認めなければ、信徒の子どもたちは村の公立学校に通えなくなり教育を受ける権利を奪われることとなります。また、そもそも子どもたちの教育をそうした宗教団体に委ねればそれでいいのでしょうか。たとえば、宗教団体が信教の自由を主張して、自分たちの子どもは自分たちで教育する、義務教育は受けさせたくないと主張した場合、それを認めればいいのでしょうか。それで子どもたちは自律的な主体になれるのでしょうか、またそれで多様な価値観や宗教が存在する社会において平和的な生活が確保されるのでしょうか。

こうした問題についての答えは、そう簡単ではないでしょう。憲法の条文を見たからといって、それだけで答えが出てくるわけではありません。そもそも、世の中に当たり前のことなど、実はそう多くはありません。その上、みんな少し考えれば難しいことばかりです。いま、私たちの社会には異質な価値観や文化的背景をもつ人びとが増え、さまざまな場面でふれあう機会も増えています。誤解を恐れずにいえば、私はそうした異質な価値観に対しては偽善的に仲良くする必要はないと思います。むしろ、お互いが無用に傷つけあうことなく何とか一緒にやっつけていける形を探ることが重要であり、それが現代社会における「共生」の意味だと思っているのです。

私が授業やゼミを通して学生に学びとってほしいのは、世の中に当たり前のことなどそうはないということであり、社会とはそういうものであるということ。考えれば考えるほど難しいことを考えるとはどういうことなのか、なぜ考えなければいけないのかということです。そういうことをキチンと学びとれば、一見カッコよさげな論理や借り物の論理に惑わされることはありません。問題にぶつかったとき、自分で考える力が身につきます。私は学生たちがそうした人間に、自分自身のアタマでまじめに考える、キチンとした選択ができる人になってほしいと思っています。そういう人びとこそ、いまとこれからの社会が必要としている人材だからです。(談)

商学研究科／商学部、経済学研究科／経済学部から

学部入学から5年間で、「修士号学位取得」
世界に通用するプロフェッショナルな人材をめざす

2004年4月、国立大学の法人化もスタートを切り、大学改革はまた新たなステージを迎えた。一橋大学では「研究・教育で真に価値のある大学のみが、社会からその存在を認められる」との観点から、21世紀社会が求める大学教育のあるべき姿を追求し、様々な議論と改革を重ねてきた。学部と大学院がより有機的に連携し、学部入学から4年後に学士、5年後に修士の学位を取得できる「学部・修士5年一貫教育プログラム」（以下「5年一貫教育」）は、こうした改革の一環である。

一橋大学では現在、商学研究科（「5年一貫教育プログラム」）と経済学研究科（「5年一貫教育システム」）が「5年一貫教育」を実施しているが、この制度が導入された背景には、社会が高度な専門性と深い思考力をもった人材を必要としているという現実がある。グローバル化が急速に進展し、国が政策で、企業が戦略で国境を越えて競い合う時代のなか、一人一人に要求される専門性は飛躍的に高まっている。「学生時代は謳歌するもの、仕事は会社でおぼえるもの」といった時代は、もう終わりを告げた。21世紀は大学での勉強を通じて専門性を高め、世界を相手にどれだけ力が通用するかを試す時代なのである。「5年一貫教育」で修士課程を修了した人には「修士号」が授与されるが、学位は目的ではなく結果、このプログラムの主眼は、高い志と能力、強い意志をもった学生に大きな可能性と機会を提供することにある。

そうした学生にとって、この「5年一貫教育」は、大きなアドバンテージとなる。通常より1年早く修士課程を終えることは、時間的にも経済的にも有利であるばかりか、将来の選択肢を広げてくれる。さらに社会や企業からはその努力が評価され、高度な知識と問題意識、深い思考力をもつ優れた人材として認められ得る。ご存じのように理工系分野では研究職など高度な専門職として活躍するためには大学院レベルの知識が前提となっているが、これからは文科系の分野でも「修士レベルの知識」が必要になる時代。成績要件が設けられているなど「5年一貫教育」の履修は決してラクな道程ではないが、自分の能力と可能性を高めてくれる、挑戦しがいのあるプログラムである。入学当時から目標を定め、努力することが、豊かな未来へとつながるのである。



商学研究科教授

小川英治

高度な専門知識と深い思考力で、 世界と互角に勝負できる 若いビジネスリーダー／研究者を育成

アメリカのビジネス社会ではMBA取得がエグゼクティブへのパスポートとなっていますが、日本企業でも年々、高度な経営学的知識を求める傾向が強まっています。また、世界の優れた人材と肩を並べて活躍できる、即戦力の高度専門職業人＝若いビジネスリーダーの養成も急務とされています。商学研究科では、こうした人材を育成するためには高度の一

貫性をもった教育プログラムが重要であるとの認識の下、2000年度から「5年一貫教育」の「経営学修士コース」を開始、すでに卒業生を送り出し、高い評価を得ています。これにつづいて2004年度からは、商学領域の研究能力の高度化を加速すべく、研究者をめざす学生にも「5年一貫教育」の「博士進学コース」を用意することにしました。



研究科／学部からの
新着ニュース



どちらのコースも、新しいカリキュラムのフレームワークのなかで、これまでの学部教育を再検討し、有効活用するとともに、大学院教育を前倒して実施、一年間の修士課程と合わせた5年間で学士と修士の両方を取得できます。「経営学修士コース」も「博士進学コース」も、それぞれのめざすキャリアに適した高度な専門知識の習得と深い思考力を、短時間で養うことが可能になります。(談)

● MBAをめざす「経営学修士コース」

21世紀のビジネスリーダーに求められるのは、「企業の経営を分析できる能力」「分析をキチンと評価できる能力」「科学的に分析しながら経営できる能力」である。「経営学修士コース」は、経営学の高度な知識の習得と深い思考力の養成を通して、これらの能力を実践できる力を身につけることを目標としている。

「5年一貫教育・経営学修士コース」の特徴の一つは、「経営学修士コース」に在籍する社会人学生と一緒に学ぶことである。社会のさまざまな分野で多彩な実務経験をもつ彼らとともに学び、ディスカッションを行うことは大きな刺激になり、また視野を広げ、思考力や問題意識をさらに高める契機にもなる。

「経営学修士コース」では、学部4年次に修士課程のコア科目と古典講読を学習、修士1年次にコア科目+選択科目とワークショップを中心に学ぶ。「ワークショップ」では、経

営学や金融、会計などの分野で各人が興味のある分野を選択、実務に近い実践的なテーマを学んでいく。また、副ゼミナール制度を利用して、専門分野における「研究者養成コース」での演習指導を受けることも可能だ。

● 商学領域の研究者をめざす「博士進学コース」

意欲的な若い研究者の育成をめざす「博士進学コース」では、学部4年+修士課程1年の計5年間で学士・修士の両学位を取得できるため、最短8年で博士号を取得することが可能だ。また、学部から修士課程、修士課程から博士課程へと、一貫した研究計画を立てて学問を深めていける上に、研究者に必要な論文や学会での発表等も早いうちから経験できることも、将来へのアドバンテージとなる。

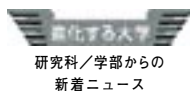
「博士進学コース」では、学部4年次に「研究者養成コース」の講義と演習を中心に学び、修士課程1年次にはそれに加えて大学院副ゼミナールも履修する。

● 定員と対象者、選考方法 (両コース共通)

◆定員／1学年10名程度(経営学修士コース)、5名程度(博士進学コース)

◆対象者／商学部の学生で成績優秀な人(上位30%以内)。但し、他学部の学生で3年次までに商学部教育科目の単位を優秀な成績で習得している人は、対象となる。

◆選考方法／3年次夏学期までの成績(商学部教育科目を重視)とゼミ指導教員の推薦と面接



将来のために、「納得」するまで
学問を深めます。



井上麻衣子
商学部経営学科4年
5年一貫修士コース

学部4年間の勉強では、まだ自分に納得ができない。もっと深く専門知識を身につけたいと思ったのが、5年一貫の経営学修士コースを選んだ動機です。将来、メーカーで経営戦略策定に関わる仕事がしたいと思っているので、専門的な科目を実務経験者と一緒に学ぶことも魅力でした。実際、社会人の同級生は授業に対する意欲が違いますし、時間の使い方も上手。本当にいい刺激になります。毎週、実際のケースを分析する課題があり、理論的に深く考えたレポートが要求されますから、ハードだけど面白いですね。どこまで自分の能力を高めていけるか、楽しみながら挑戦していきます。

自信と行動力につながる、
理論と知識を追求します。



春井真也
商学部経営学科4年
5年一貫修士コース

「5年一貫」を知ったのは入学時のオリエンテーションのとき。頑張っただけのメリットがあると、最初から目標にしていました。将来は国際金融に携わりたいので、経営学の知識をしっかりと習得する計画です。4年次から修士課程の授業を取るようになって、「理論の裏づけがあれば、発言の重みが違うし、自信をもって行動できる」と、先輩に言われたことの意味が実感としてわかるようになりました。院に在籍するうちに、GDP上昇のメカニズムを理論的に語るレベルの専門知識と、経済学の基礎的な知識を確実に身につけることがいまの目標。やればできると確信しています。



経済学研究科／経済学部「5年一貫教育システム」

「積み上げ」制度をフルに活用 「経済学で仕事ができる」すぐれた人材を育成

経済のグローバル化は日々、進展しています。資本や技術は国境を越えて移動し、世界規模の競争は激化する一方です。こうした時代のなかで経済が活力を維持していくためには、国民の生産性を高めることが重要です。ビジネスパーソンであればその専門性を高め、世界に通用する知識や経験を獲得することが、競争力のある個人を作り上げる上で重要なファクターとなるでしょう。この意味で経済学は、こうした高度職業人に不可欠な専門性を、一歩ずつの積み上げを通して可

能にし、それをもとに各人の「夢」を叶える学問といえます。

一橋大学の経済学教育の特徴は、何よりもこの積み上げに重点を置いているところにあります。科目はすべて100番台（学部の入門科目）から600番台（大学院の専門科目）まで番号がふられ、しっかり基礎を勉強し、幅広い知識を身につけた上で次のステップへと向かう仕組みになっているのです。経済学部・経済学研究科では、キチンと積み上げて勉強できるようカリキュラムの改革と工夫を重ね、以前から「6年一



経済学研究科教授
江夏由樹

貫教育」を行ってきましたが、このたびこれをさらに改編し、「5年一貫教育」を実施することにしました。

経済学研究科の「5年一貫教育」の狙いは、「経済学を使って仕事をするを可能にする」とことと「卒業後の進路選択の幅を広げる」ということ。修士で卒業する「5年一貫専修コース」（専門職業人養成プログラム・3分野、その他のプログラム・一般）と「5年一貫研究者養成コース」の二つのコースを設け、各人の将来の目標に合わせた選択を可能にしています。（談）

●高度専門職業人をめざす 「5年一貫専修コース」

「公共政策プログラム」

◆政策アナリストとしての技能、公共政策に関する専門的見識をもつ政策のプロの育成が目標。政策の数量的分析能力を身につけると同時に、現役の官僚、国際エコノミスト、シンクタンク等の研究者との交流を通じて、現実の政策問題を探

求していく。また、一般の学生には開かれていない一橋大学国際企業戦略研究科の「アジア公共政策プログラム」（英語による講義）を受講できることも特徴である。

■将来の進路としては、国家・地方公務員、政策的シンクタンク等の研究機関、世界銀行・IMF・アジア開発銀行等の国際機関などが想定されている。

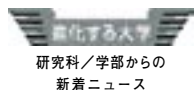
「統計・ファイナンスプログラム」

◆確率論・統計学・計量経済学のしっかりした知識を備え、高度な分析能力をもつ専門職業人、これらの学問をファイナンスに応用し、金融工学的な解析能力をもつ人材の育成が目標。論理的側面をしっかり踏まえながら、実用性を重視した教育を行う点に特徴がある。

■将来の進路としては、シンクタンク等各種研究機関、国際機関、金融機関（商品開発・市場・運用・調査部門）等が想定されている。

「地域研究プログラム」

◆市場化・貧困・環境といったグローバルだが地域に根差



す課題について、経済学を中心とした社会科学の考え方と手法を用いて分析し、解決に貢献できる能力をもつ人材の育成が目標。東アジア、南アジア、地中海地域など具体的な地域の現実に即して分析する、現場感覚に富んだ実践的な学問をめざしている。

■将来の進路としては、開発援助や海外との人的交流に関わる機関、ジャーナリズム、シンクタンク、海外業務に重点をおく企業などが想定されている。

「一般プログラム」

◆上記の3領域以外で、自分の関心のある経済学の専門分野を学びたい人のためのコース。経済学で仕事ができる、高度専門職業人の養成を目標としている。

なお、上記の4つのプログラムでは、修士課程の講義とゼミに加えて、各人が自分でテーマを決めて調査・分析・研究を行う「インディペンデント・スタディ」と複数の教員とともに実践的に学ぶ「ワークショップ」を履修することもでき、このコースの大きな特徴となっている。

●経済学領域の研究者をめざす 「5年一貫研究者養成コース」

経済学領域での意欲的な若い研究者の育成が目標。学部から修士課程、修士課程から博士課程へと、一貫した研究計画を立てて学問を深めていくことができる。

●定員と対象者、選考方法 (5年一貫専修コース・ 5年一貫研究者養成コース共通)

◆定員／各プログラム1学年4名程度

◆対象者／経済学部の学生。

◆選考方法／3年次冬学期に試験を実施（3年次夏学期までの成績、本人の研究計画、指導教員の推薦書などによる書類審査と面接）、その合格者は4年次の7月に行われる大学院経済学研究科修士課程特別選抜入試（口述試験）を受験・合格して、正式に大学院への入学が許可される。

5年一貫専修コースと5年一貫研究者養成コース

●5年一貫専修コース（高度専門職業人養成プログラム）

プログラム名	教育目標	修了者の活躍フィールドイメージ
公共政策プログラム	高度な専門知識・分析ツールに基づいて公共政策の企画・立案力を養成する。	国家・地方公務員、国際機関職員、シンクタンク研究員等。
統計・ファイナンスプログラム	統計学・計量経済学の力を基に、経済分析や計量ファイナンスにおける分析力を養成する。	金融商品の開発など高度な数理分析技術を持つ専門職業人。
地域研究プログラム	世界各地域と日本との関わりをめぐる諸問題に取り組むための専門知識を養成する。	地域の開発や発展など、世界の各シーンで活躍する専門職業人。
一般プログラム	専門職業人養成プログラム以外の分野で専門性を高めたい学生を対象にしたプログラム。	

なお、所定の要件を満たせば、「5年一貫専修コース」から博士後期課程への進学も可能となる。

●5年一貫研究者養成コース

博士号、研究者を目指す学生を対象に学習期間を短縮し、効果的に学ぶことを目的としたプログラム。

なお、経済学研究科では、2005年より、大学院入試制度・博士後期課程への進学要件を改めていく予定にしています。これらの情報については、順次、研究科ホームページ等によりお知らせすることとなっています。

URL

<http://wakame.econ.hit-u.ac.jp/koho/index.html>

「抜きんできた専門性」の 獲得が目標です。



加藤雄一
経済学部4年・5年一貫専修コース
統計・ファイナンスプログラム

人に負けないスペシャリティを獲得して社会に出ることが、いまの私の目標です。同時に、シンクタンクの経済統計調査や金融機関での新商品開発など、私がやりたい仕事で活躍していくための必須条件ですから、1年次から院進学を決めていました。5年で修士までとれることは確かに魅力ですが、それ以上の魅力は「自分を追い込むこと」。例えば、確率論一つをとっても学部と修士では、レベルというより構造が違います。そうした高度な専門知識を限られた時間に深く理解し、獲得するためには、自分を追い込むことが必要だと思っているからです。大変だけど勝算あり。自分と、とことん勝負します。

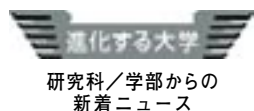
体系的な研究で、 一生の仕事にチャレンジします。



三浦慎太郎
経済学部4年
5年一貫研究者養成コース

経済学の広がり、身につけた理論と現実を重ね合わせて解明していく面白さに惹かれ、一生の仕事にしようと決心しました。普通、4年次は就職活動や卒論だけに終わりがちですが、途切れさせることなくマイペースで勉強していけることが、5年一貫教育の大きな魅力です。研究者をめざす私にとっては、自分のやりたいテーマを学士・修士・博士と、段階的に深めていけることも、大きなメリットだと思います。学問の世界でも実社会でも、キチンと使える体系的な専門知識は不可欠。やれば道は開けますから、後輩諸君も入学時から5年一貫を視野に入れて取り組んでほしいと思います。

経済学部、法学部が共同で開発した副専攻プログラムがスタートします。



専門性という縦軸に、幅広い知識という横軸を加える 経済学・法学「副専攻プログラム」

21世紀の社会が求めるのは、武器となる専門性と高度な専門知識をもつ人材です。しかし、時代の変化に対応し、自在に活躍していくためには、幅広い知識と広い視野、そして柔軟性を持ち合わせることも重要な条件となります。一橋大学はこうした時代の要請に応じ、2004年度から法学部・経済学部間に「副専攻プログラム」を導入することになりました。専門性という縦軸に幅広い知識という横軸を積極的に加え、膨らみと弾力性を兼ね備えた真に有能な人材を育てていくことがその目的です。

「社会科学の総合大学」という特徴をもつ一橋大学は、もともと学部間の垣根の低い大学であり、他学部の科目を自由に履修したり、副ゼミナールとして受講することができました。こうした風土を活かし、これまでも多くの学生が興味や関心のある科目を履修してきましたが、必ずしも他学部の学問を基礎から体系だてて履修することにはなっていなかったという欠点もありました。そこで経済学部と法学部が共同で開発したのが、本年度よりスタートする副専攻プログラムです。

プログラムの焦点は学生が自分の学問体系以外に、もう一つの学部の学問体系の基礎をしっかり学べるようにカリキュラム編成をすることでした。あくまで自由参加のプログラムですが、修了した学生には卒業時に「副専攻プログラム修了証明書」が発行され、獲得した専門知識の広がりや努力を対外的にアピールすることができるのです。



法学研究科教授

盛 誠吾

経済学部学生のための「法学副専攻プログラム」

経済学部の学生には、法学部から「法学副専攻プログラム」と「国際関係副専攻プログラム」の2種類のプログラムが提供されます。「法学副専攻プログラム」は、基礎法・公法・民事法・企業法・経済法・刑事法の各分野の「基礎科目」から20単位を履修し、「国際関係副専攻プログラム」は、基礎法・国際法・法言語論・グローバル・ネットワーク論の「基礎科目」から同じく20単位を修得するものです。経済学を専攻する学生は、自分の専攻分野や将来の目標と照らし合わせて、どちらか一つのプログラムを選択することになります。これによって、例えば、専門の経済政策に加えて、国の基盤である法の概念や知識を学ぶ、国際法や国際関係論的な視点から市場経済のメカニズムをとらえるといった、より幅広い学び方が可能になるのです。(談)



経済学研究科助教授

石倉雅男

法学部学生のための「経済学副専攻プログラム」

法学部の学生には、経済学部から「経済学副専攻プログラム」が提供されることとなります。このプログラムは、100番コア科目(入門科目/経済学入門・経済思想入門・統計学入門・経済史入門、各2単位)から経済学入門(必修)とそれ以外の任意の1科目、200番コア科目(基礎科目/基礎ミクロ経済学・基礎マクロ経済学・基礎計量経済学・基礎経済数学、各4単位)から任意の2科目、200番以上の学部教育科目(専門科目/自由選択)から任意の科目を8単位、合計20単位を修得するもの。経済学は積み重ねが不可欠な学問のため、初めて学ぶ学生にも修得しやすいよう配慮されています。法律を専攻する学生や将来法曹を志す学生が、社会や産業の原動力である経済を学ぶことは、知識としてプラスになるばかりか、法を学ぶことの意味を深めてくれることでしょう。(談)

本学法科大学院（法学研究科法務専攻専門職学位課程）の合格者が二月十三日に発表されましたので、合格者の概要をお知らせします。

法科大学院合格者概要

●合格者数

	合格者数	男	女	志願者数に対する合格者数の割合
未修者	37人	28人	9人	5.8%
既修者	79人	59人	20人	13.9%
合計	116人	87人	29人	

●合格者中の

- A：他学部出身者⁽¹⁾ B：社会人⁽²⁾ 別人員
 (1) 法学部以外出身者
 (2) 原則として学部卒業後2年程度の社会的活動を経験している者

	A	B	A / B いずれか
未修者	22人	22人	30人
既修者	7人	14人	18人

●合格者の年齢構成（2004年4月1日現在）

	20代	30代	40代	50代	平均年齢
未修者	24人	13人	0	0	28.4歳
既修者	66人	12人	0	1人	26.2歳
合計	90人	25人	0	1人	26.9歳

社会人を対象にした、博士課程編入学制度がスタートします。



経済学研究科教授
 蓼沼宏一

国際交渉は、「Ph.D」がせめぎ合うステージ
 優れた実務経験者と競争力強化を応援する
 経済学研究科「社会人博士編入学」制度

かつて「博士号」の取得といえば、研究者をめざす人の目標の一つであり、その知識と研究の深さを計る物差しの一つでした。あくまでアカデミックな社会でのみ必要だと考えられていたのです。しかし、グローバル化の進展と、社会やビジネス社会が複雑化していくなかで、博士課程で学ぶ、より専門的で高度な知識を習得したいと考える人や、そうした人びとを必要とする場面も増大してきました。実際、欧米では博士号をもつ専門家がさまざまな国際交渉を担うことは、むしろ当然のことになっています。日本が国際競争力を高めていくためには、そうした人材の養成は急務であり、一橋大学経済学研究科では、すでに研究や実務の実績のある人びとに専門分野についてさらに深く研究する場を提供するため、2004年度から「特別選考（AO入試）による社会人の博士後期課程編入学（以下、社会人博士編入学）」制度をスタートさせることになりました。

「社会人博士編入学」制度の対象者は、(1) 外国や日本の大学院で修士課程を修了し、シンクタンク等で研究・調査活動を行っている人、(2) ファイナンス、金融工学の分野で修士課程を修了し、金融界で実務に就いている人、(3) 外国や日本の大学院で修士課程を修了し、財政、金融、社会保障などの公共政策の決定に関わる仕事に就いている人などです。勤務に就いていることに配慮して、募集期間は7月から翌年1月中旬まで随時とし、修士論文やその他の論文、研究計画書、出身大学または勤務先等の推薦書などによる第1次書類審査と、面接による第2次試験を行います。また、外国の大学院修士課程を修了した外国人の編入学制度も別に新設し、英語による授業も順次、増やしていく計画です。（談）

上記新制度の詳細に関しては、
 経済学研究科までお問い合わせ下さい。
 経済学研究科 TEL：042-580-8192



「自己責任の時代」を生き抜ける人材の育成を支援 学生の心身の健康と、健康意識をサポートする



保健センター
社会学研究科教授・医師
湊 博昭

現代社会の健康度は「黄信号」 「生涯を通じた健康管理」は重要なテーマに

2003年5月1日、「健康増進法」が施行された。それに伴って実施された駅やバス停など公共の空間での「全面禁煙」のみがクローズアップされがちだが、この法律の主旨は日本人の健康を守るために、これまでバラバラだった健康診断の実施方法を統一するなど生涯を通じた健康管理のあり方等に基準を定めることにある。男性の平均寿命は77.72歳、女性のそれは84.60歳と、日本は世界一の長寿国。だが、その反面、がんや糖尿病、心臓疾患、脳血管障害など、生活習慣病に

悩む人は依然、増えつづけているし、自殺者も年間3万人を超えている。日本人や日本社会の健康度には、黄信号が灯っているといえるだろう。誰でも知っているように、「健康であること」は、あらゆる活動のベース。21世紀の日本社会と日本人一人一人にとって「生涯を通じた健康管理」は、国と個人が発展・成長していくための重要なテーマなのである。

日本人の健康度に黄信号が灯っている背景には、地球環境の悪化や複雑化する社会構造といったマクロの要因から、個人の生活習慣や意識まで、多種多様な要素が複雑にからみあっている。また、家族のあり方の変化、関わり合わない隣人関係に象徴される、コミュニティのなかでの対人関係の希薄化など、都市化や価値観・意識の変化が、心身に及ぼす影響も見逃すことはできないだろう。事実、さまざまな病気を引き起こす要因の一つにあげられている「ストレス」は、「大いにある」「多少ある」を合わせると、半数を超える人が感じているというデータもあるほどだ。

同時に、「健康増進法」の施行に象徴されるように、現代社会には一人一人の健康を支援するさまざまな仕組みが整備されている。また、医療技術の発展により病気の解明や治療も進化しているし、必要な情報を必要なときに入手する手段も発達している。「生涯を通じた健康管理」を行う環境という意味では、きわめて恵まれた状況にあるといえるだろう。

大学も例外ではない。大学時代は人生の基礎を築く大切な時期であると同時に、青年期のさまざまな悩みや遭遇する時期でもある。1～2年生には受験勉強のストレスから解放され、将来について改めて悩み始める人も少なくないし、3～4年生は進路の決定や就職活動という現実のなかでの自己との葛藤もある。また、一般的な現象として、友人関係が表面的なものになったり、サークルやゼミの先輩たちを相談相手に求めないという傾向も指摘されており、メンタル面での悩みを抱える学生が一定数存在するのが実情である。多感な時期を健康な身体と心でイキイキと生き抜き、それぞれの目標や夢を実現していけるように支援する専門機関として、一橋大学は「保健センター」を設置。定期的な健康診断から病気の予防や医療相談、専門医によるカウンセリングまで、心身両面で学生の「健康」をサポートしている。

専門医が常駐し、学生をバックアップ 広い視野と行動で、健康増進に貢献

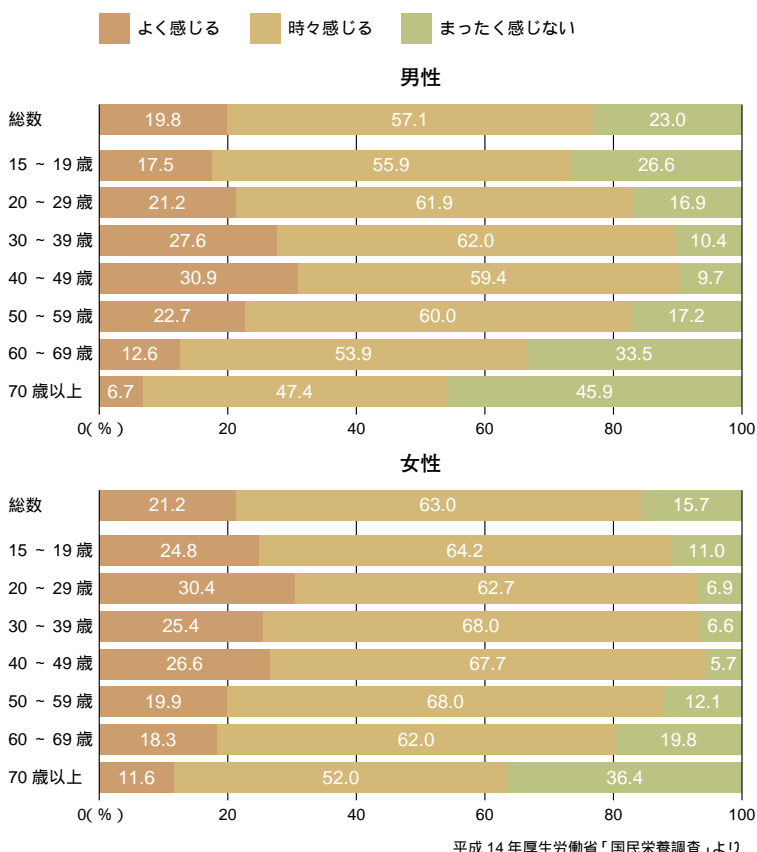
一橋大学をはじめ、現在多くの国公立大学と私立大学には「保健センター」が設置されている。なかでも国立大学での歴史は古く、明治41年（1908）に京都大学に医員室と病室

が開設されたのが始まりである。その後、国立大学施行規則の規定に基づき、「学生の健康の保持増進と病気の予防を図る」と設置の目的が明示され、積極的に整備されることになった。戦後の栄養状態の悪い時期は、結核等の病気の予防が中心だったが、現在ではもっと幅広く、学生の「心身健康の保持と増進」に力点が置かれている。

一橋大学の「保健センター」では、精神科の専門医を含む2名の医師と看護師が常駐、大学の教職員に専門家としての指導やアドバイスを行うほか、地域の病院とも連携し、学生の心身の健康の保持と増進に力を注いでいる。ちなみに、私は、「保健センター」にて、青年期危機の精神医学的研究とスチューデント・アバシーの臨床研究を専門とする医師で、社会心理学と社会精神医学のゼミ、臨床心理学の講義も兼任している。社会科学系の大学で学ぶ学生に、医学・心理学系にふれる機会を提供している。これも、一橋大学ならではの特徴といえよう。

21世紀は自己責任の時代。専門的知識や深い思考力の養成と同様、一橋大学は学生一人一人が「生涯を通じて心身の健康管理をしっかり行える人材」となれるよう、温かくまた力強くサポートしているのである。（談）

●ふだんの生活でのストレスの状況



文化の違い、環境の変化が
良い刺激を与えてくれる。

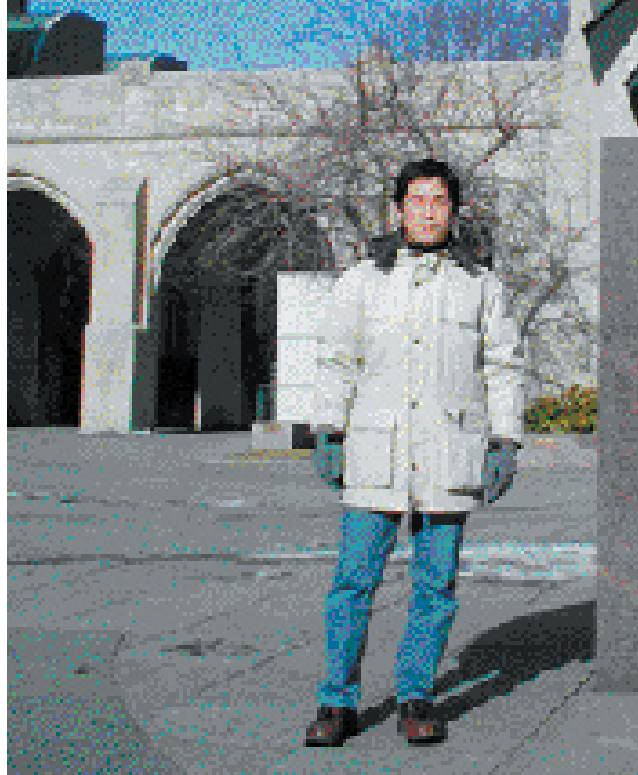
経済学研究科助教授

黒住英司 Eiji Kurozumi ポストン大学客員教授

猛暑、極寒もまた良い刺激である

「ボストンは暑い」。昨年8月、長期在外研究のためにボストン大学（米国）へやってきて、最初に抱いた印象が「暑さ」である。気温は30℃以上にもなるし、東京ほどではないが湿度もそこそこある。ところが冬はどうであろう、1月は-20℃以下を数日経験した。「寒い」を乗り越えて、まさに「しばれる」のである。この気温差には正直、驚かされた。北海道生まれならいざ知らず、東京を故郷として持つ私にとっては、まさに未知との遭遇であり、思わず妻と散歩に出かけてしまったくらいである。もっとも、家屋や建物の中はしっかり暖房が入っており、廊下やトイレなど、至る所暖かく、暖房の充実度は東京などは比ではない。以前、東北出身の友人が「東京は寒い」と言っていた意味が何となく分かる気がする。

このような気候の変化は、少なくとも私にとっては研究にプラスである。日々の生活が単調に進むと、どうも研究に集中できなくなったり、良いアイデアがなかなか浮かばなくなることがある。日本には四



季があるので、生活が単調になり始めた頃にちょうど季節の変わり目がやってくる。こちらでも、季節の変化が私の研究をサポートしてくれることは大変有り難い。

「個の尊重」とは他者への無関心を意味するのか？

気候以外にもう一つ、日本との違いを挙げれば、よく言われることではあるが、こちらでは「個」は尊重されるが、「和」は必ずしも気

a report from Bo



にかけられない、ということである。例えば、先日、近所のスーパーへフライドチキンを6本買いに行き、大体5ドルくらいだろうと見当をつけて支払いの用意をしていたら、レジで請求された金額はナント99セントである。いくら何でもこんなに安いわけがないので、レジの女性に間違いではないかと聞いたところ、結局、金額を表示しているラベルは間違いだろうが、ラベルを貼ったのは自分ではないので私にはどうすることもできない、ということだった。かくして、私は100円程度でフライドチキンを6本買ってしまったのである。彼女にとっては、商品に貼られたラベルのバーコードをきちんと機械に読みとり、お金の受け渡しを間違えないようにすることが自分の仕事なのである。ラベルの貼り間違いは自分の仕事とは無関係なのである。

これは笑い話で済むことだが、腹の立つこともある。ボストンは10月になると暖房が必要となるが、私が借りているアパートは暖房完備のはずなのに、いっこうに作動している気配がない。管理会社に電話をしたところ、なるべく早く人をよこして調べる、ということであったが、2日たっても誰も来ない。もう一度連絡すると、今度は人をよこしたが、彼は挨拶など全くせず、暖房設備をちょっと調べて直ぐに出ていってしまい、そのまま戻ってこなかった。さすがに腹が立ったので、今度は管理会社に直接苦情を言いに行ったが、受付嬢は淡々と対応はするものの、詫びの一つもない。もちろん、米国では下手にI'm sorryなどと言うと訴訟問題になりかねないという事情もあるのだろうが、暖房設備はアパートの契約条項に入っているのだから、彼らはすでに契約を遵守していないのである。文化の違いがあるにしても、何か一言ほしいのは、日本人ならではのだろう

か。私が思うところ、電話を受けた人間は苦情を受けて担当セクションに連絡すれば自分の仕事を果たしたことになり、その後、修理がなされようがなされまいが自分とは関係ないのである。暖房設備を調べに来た人間も、故障かどうかチェックして会社に報告すれば彼は仕事を果たしたことになり、あとのことは自分とは無関係なのである。なお、その後暖房設備はきちんと修理され、今では快適に過ごしている。

嫌という程、「個性」を意識させられる

皆が皆というわけではないが、このように、個人の役割はきちんと果たすが、それ以外のことは無関心という文化は少なからず感じることがある。このような文化だと、人間の種類もバラエティに富んでくる。人種のことを言っているのではない。日常、いろいろな人と接する機会があるが、まさに十人十色、「個性」を強く感じるものがしばしばある。心がぽっと温まるようなとても親切な人から、礼儀知らずといったくなるような度を過ぎて無愛想な人まで、まさに多種多様である。こちらへ来る前は、ポストニアンはよそ者に不親切、と聞いていたが、それは人によりけりであり、一般的にはそのようなことはないと思う。ただ、時折、ぶっきらぼうだと感じることはある。しかし、東京の下町で育った私にとって、ぶっきらぼうな物言いはむしろ馴染みがあり、かえって親しみがもてるものである。このような個性豊かな環境の中で生活すると、研究に関しても、自分自身の個性を十分に出し、自分らしい成果を出したいと自然に思うようになってくる。全く以て、嬉しい限りである。(談)

ston



一橋の女性たち

各界で、ユニークでエネルギッシュな人材が豊富と評判の一橋出身の女性たち。

その活躍分野は多岐に広がっています。

彼女たちは、いかにキャリアを構築し、どのような人生のビジョンを抱いているのか？

HQでは、連載で一橋の女性達をご紹介します。

第2回は、味の素株式会社のコーポレート戦略に携わる、田内直子さんにご登場いただきました。

お相手は、編集委員、商学研究科の山下裕子です。

周縁から中心への逆説

悔いを残すぐらいならリスクをとっても、チャレンジする

自覚してリスクをとることが、力になる

山下 田内さんは味の素を一度退社してMBAを取り、コンサルタントとして活躍されていたところをスカウトされて再び味の素に戻られていますね。日本ではまだ珍しいケースですし、特に女性では少ないと思うんですが、入学当初からキャリア志向だったんですか。



田内 いえ、全然（笑）。変わるキッカケとして大きかったのは、4年生の夏から1年間如水会留学制度の一期生としてUC Berkeleyに留学したことだと思います。その頃、私は就職活動中でしたが「海外で勉強できるいいチャンスじゃないか」と父に薦められて、また竹内（弘高）ゼミでの刺激もあって選考試験を受けてみようかな、と（笑）。アメリカの大学では、学生は、一度、社会に出てからビジネススクールに戻る、MBAを取ってバリバリ仕事をする、意欲に燃えている人が多い。すごく刺激になりましたね。素晴らしい機会を与えて頂いた如水会には、本当に感謝しています。もう一つは、一橋の同級生の女性のなかに、「私たちはこんなにいい教育を受けているのに、家庭に入ってしまったらもったいないと思わない」と真顔でいう友人がいたこと。卒業する頃には仕事はずっとやっていこう、将来はビジネススクールへ行きたいと、漠然と考えるようになったんです。

山下 味の素には8年間いらして、最後は海外事業で活躍されてまし

田内直子（たのうちなおこ）

味の素株式会社コーポレート戦略チームマネージャー

1989年一橋大学商学部卒。89年味の素株式会社入社、97年同社退社。

99年ノースウェスタン大学経営大学院（ケロッグスクール）にて商学修士号（MBA）取得。

2年半のマッキンゼー社勤務を経て03年味の素株式会社へ再入社、

コーポレート戦略チームマネージャーに就任、現在に至る。



山下裕子（やましたゆうこ）

商学研究科助教授

たね。お父上の田内幸一先生が「インドネシアで長靴を履いてがんばってる」と喜んでいらっちゃった。いわば順当にキャリアを積んでい

田内 一つは、ちょうど30歳を迎えたときに、自分がこの先この会社のなかでどういうビジョンを描いていきたいのか、先が見えづらくなっていたことでした。もう一つは、もう一度勉強したいと思っていたことをふと思い出したことです。

山下 忘れるぐらい仕事に没頭していた（笑）。

田内 結構忘れてましたね。特に最後の3年間はすごく面白かったですから。言葉の通じない現地営業マンに連れられタイの郊外に行つてオペレーションを調査するといった、まさか女性にはやらせないだろうと思っていたような仕事も経験させてもらいました。仕事に不満はなかったのですが、次のステップはと考えたとき先が見えなかったんです。女性のキャリアパスといえ、2～3期上に何人か総合職転換組がいたのと研究所などの専門的な仕事の管理職の方が少しだけでしたから、ロールモデルもいなかったし、どういうふうにかキャリアアップしていけるかも見えませんでした。少し考える時間もほしかったし、一度きりの人生だから、後悔を残したくない、やりたいことをやろうと思ったんです。



山下 会社を辞めてMBAへ行くということは、戻る場所も先の保障もないということでしょう。その不安はなかったんですか。

田内 不安だらけでした。MBAを取ろうと思ったのは、コンサルティングをぜひ一度やってみたかったからなんです。その目標がなかったら、行かなかったかもしれない。でも、いざ行ったら、非常に狭い門だという現実気づいて愕然としたし、足のすくむ思いがしました。結果として希望は叶いましたが、リスクをとったという自覚はあります。

山下 リスクをとったことが力になった。

田内 そうです。前職のマッキンゼーでも、現在の味の素での仕事でも、面白いと思える仕事に就けたのは、目の前にあった仕事をキチン



面白いと思える
仕事に就けたのは
目の前にある仕事を
キチッと積み上げ、
リスクをとって
乗り越えてきたから

と積み重ねてきた結果がチャンスに結びついた。いろんなリスクを乗り越えてチャレンジしてきたことが、現在につながっていると思います。

山下 味の素に戻られたきっかけは。

田内 会社から「長期経営計画に基づく新しいM&A担当」というお話をいただいて、こういうチャンスに2度目はないと思った。お誘いに驚いたし、自分の経験も活かせるし、声をかけてもらえたことがすごく嬉しかった。そこにグッときたという面もありますね。

山下 日本の企業でも田内さんの場合のように、ポジションに合わせてキャリアのある人を外部から採用する、というケースがもっとも増えると企業も変化するし、競争力も増すと思います。そういう人をどう処遇するか、意思決定と人事権を誰がもつのか、本社の給与体系といった既存のシステムとどうすり合わせるのかは、これから大きな課題になると思います。



行動と決断の原動力は、「これをやりたい」という目標

山下 総合戦への転換やMBA留学、味の素への復帰など、田内さんは、つねに自分でリスクをキチンととって歩んできている。そこまでできた原動力って何だったんですか。

田内 私がつねに心がけてきたのは、好き嫌いは別にしても目の前にあることは一生懸命やろうということなんです。何か決断をしなきゃならないとき、どうせ先のことは計算しきれないし、あまり先のことまで見通して考えようとはしてこなかったですね。



山下 ある意味、それはすごく度胸がいることじゃない？

田内 本当は私、すごくコンサーバティブで堅実な性格で、あまり決断できない方なんです。やっていることはそうじゃないって言われますけど(笑)。だから、決めて行動するときは、自分が「これがやりたい」とハッキリ認識できる目標をもったときです。

山下 私は意思決定をするとき、毎日いる地平とは違う軸で考えるんです。例えば、私には英語で本を書きたいという目標がある。チャン



優秀な人ほど
リスクをとって決断をする
そういう人材と既存の
システムのすり合わせが、
これからの企業の課題になる



いまはちょうど折返点
これからが一番がんばらなきゃ
いけないステージ



自分でキャリアを選択し
自分で決断してリスクをとる
そういう女性をもっと増える

スがあったときなど、いまこれを選ぶことは、その目標に対してどうのかと、迷ったときにはそれに沿って考えます。そういう意味で田内さんの軸、これからやりたいことって何ですか。

田内 自分が責任をもつ立場で、事業全体を動かしてみたいということですね。もちろん、小さな会社でも全然かまわない。言い訳が許されない、自分が最終的責任者として事業全体を動かしてみたいと思っています。



山下 その目標はいつ頃から明確になったんですか。

田内 マッキンゼー時代ですね。そこで経営ってどういうことなのか、経営者はどんなことを考えてるのかをすごく勉強しました。以前味の素にいたときは、見てきたのは事業の現場で、経営を俯瞰して見たことはなかったんです。大学時代の友人には、そういう起業家マインドをもった人がたくさんいたし、それを実現した人もいた。楽天の三木谷さんも同級生なんですけど、彼とか後輩とか、よく知っている人が日本を代表する会社を経営しているという刺激もありました。

明確な評価尺度が、女性のキャリアを支援する

山下 先程、ロールモデルの問題にふれられましたが、女性がキャリアを形成していく上で、何が重要だと思いますか。

田内 女性に限ったことではありませんが、どんな役割や成果をその人に期待し評価するかという指標を明らかにしていくことは、とても大事だと思います。コンサルタント時代の経験なんですけど、厳しく成績の評価をされてもどこが足りなかったのか、納得しやすい評価基準

がありました。もちろんプロフェッショナルは求めるものがわかりやすいから評価しやすいという面はありますが、ホワイトカラーについての評価も欧米の優秀な企業はちゃんとやっている。この辺は採り入れなくてはいけないと思います。

山下 いま女性の有職率は非常に高いし、キャリア志向をもつ人も増えている。女性が決断してリスクをとるケースや、キャリアの意味を突き詰めて考えるケースも増えてくると思うんです。田内さんは仕事はずっとやっていくと言われましたが、田内さんにとってキャリアとは何ですか？

田内 自己実現の場でもありますし、達成感を得るためのものでもあります。社会に貢献できるとまでは断言できませんが、そういう意識でやれることでもあります。また、経済的なことを含めて社会的に自立するための手段でもあります。

山下 欧米では大企業の社長になってから子どもを産む女性もいますよね。あるいは若いうちががんばってあるステージに到達し、次は別のステージや生き方を選ぶ人もいます。田内さんにとって、現在は自分の人生のどんなステージにいると思っていますか。



田内 ちょうど折返点ぐらい。これからが一番がんばらなくちゃいけないステージだと思っています。仕事だけでなく家族も欲しいと思うし、まだまだ、自分がどこに落ち着くのか見えてはいません。ここまでは悔いを残さないということにチャレンジし、やれることはやってきた。じゃあ、それを活かしてどういうふうやっていくのか、まだ目の前にある課題です。

対談を終えて

味の素は、早い時期からグローバルな規模の提携やM&Aを通して、多角化を進めてきた先駆的企業である。M&A・提携は味の素の躍進を支えてきたいわば中核部門であり、その専任である田内さんの仕事は、言ってみれば企業発展の鍵を握っている。しかし、一般職で入社し、海外留学にともない会社を辞め、再び企業に招かれたそのキャリアの軌跡は、終身雇用の男性社員を中心とした日本

企業のキャリアの王道から言えば、常に周縁に置かれた外部者のそれである。ドラスティックな環境変化、グローバル展開の進展などに対応するために外部の人材を採用する企業も少なくない。

個人的プレイヤーとして高い専門職に従事する、いわばソトに行ったきりの人たちは男女を問わずこれまでも比較的多く存在した。田内さんの凄いとところは、その例外的なキャリア選択を個人レベルの問題に終始させるのではなく、組織レベルの問題に繋げてきたことである。田内さんの

前に道はなく、その後道が開かれる。そのようなスケールの大きな女性がようやく日本にも生まれてきたということだろう。

実は田内さんは、私の恩師田内幸一先生の長女でいらっしやる。久しぶりに再会した顔に亡くなられた先生の懐かしい面影を認めながら、あらためて人を育てる伝統の重みに感じ入った。

(山下裕子)



個性は主張する

One and Only One

第 3 話

東京医科歯科大学大学院教授

川 渕 孝 一 氏



K o i c h i
Kawabuchi

人生は一回。悔いのないように死んでいききたい。
だから、ドタバタと生きています。



「ぼくの人生は、ドタバタです。何度もリストラに遭い、転職を繰り返して、今は医療経済学の学者です。でも、すべては必然で、人生に偶然はないと思っています。すべては神様の思召しだと言い換えてもいい。

生まれは富山県の高岡市。両親は、とにかく働きづめに働いていました。父親は養豚業を、母親は酒の小売店を営んでいて、だからぼくも小学校にあがる前から御用聞きにまわったり、豚の餌にする残飯を買い集めに精神病院をまわったりという毎日で、サラリーマンは別世界に住む人たちだと思っていた。

将来は商人になるものと決めていましたから、学校も商業高校で打ち止めと考えていた。ところが、中学での成績がよかったもんですからね、普通科に行けといわれて、そこからぼくの人生がくるいはじめた。なんと、競争率 1.02 倍の高校受験に落ちちゃったんです。落ちるはずがないんだがと担任教師も首をひねりましたが、おかげで地方都市で中学浪人ですよ。15 歳にして人生の挫折を味わい、ぼくはふつうの人生を歩む人間じゃないと思わされた」

「高校に入っても、商人になるのに大学での勉強は無意味だと考えていたんですが、大学には商学部もあるということをクラスメイトが教えてくれた。一橋という大学があるということも教えてくれた。『傾向と対策』を見てみたら、たしかに実学を重んじた教育を云々という

ことが書いてあって、これはいい大学だと。

そう思って入ってみたら、自分が想像していたものと少し違っていた。要するに、一橋はエリートサラリーマン養成大学だと思えてならなかった。

これはつまらんとって、大学2年の頃からは、バックパックで世界中を旅してまわった。世界をまわるうちに、ああ、ぼくは日本人だと感じるようになって、それから日本中を旅してまわった。だから、ゼミもよく欠席しました。ぼくは今、メルボルンのレストランで生きた経営学を勉強していますからとかなんとかいってね」

「みんなが商社、銀行、メーカーに就職する中で、ぼくが就職先を選んだのは、病院でした。大手商社から内定をもらっていたんですが、面白い会社があると友人に紹介されて、社長に会ってみたら、その会社が病院のリースも手がけていて、一流大学で経営学を学んだ君のような人材が今の医療界には必要だ、一流企業に行っても一流の社員がひしめきあっていて思うような仕事はできないぞと口説かれたんです。

歯の浮くような口説き文句にうまうまと乗せられたのには、ちょっとした背景がある。マッキンゼーで2週間のサマージョブを受けたことがあるんですが、その時、大前研一さんから、日本にはまだない面白い業界を見つけろという課題を出されて、ぼくが見つけたのがヘルスケア業界だったということが一つ。医療界にはもともと興味があった。もう一つは、内定者の中では当然ぼくが一番だと思っていた大手商社で、念のために確かめてみたら、笑って首を横に振られたこと。で、これは、鶏口となるとも牛後となるなかれという神のお告げだと思ったわけです」

「病院では、女性事務職員に舌打ちされながら医療事務の一通りをおぼえることが9時から5時までの仕事。5時以降は、こっちが本来の仕事なんですが、ボランティアで、ドクターにコケにされながら物品管理や待ち時間解析などに取り組んだ。看護婦を確保するために、その子弟相手に『院内学習塾』も開きました。そこで見たのは、人間の縮図です。いろんな医者がいる。いろんな患者がいる。いろんなしきたりがある。なかったのは、病院のマネジメントだけでした。

独力でも勉強してやろうと思ったんですが、当時の日本には、病院の事務管理に関する本はあっても、病院マネジメントに関する資料は皆無に近かった。そこで、アメリカのビジネススクールに留学することにしました。留学もさせてやるというのが、社長の殺し文句の一つだったんです。

MBAを取得して帰って来たら、社長に呼ばれて、病院は儲から

ないことが分かったから、今度は有料老人ホームをつくる、君はそっちをやれと言われた。しかし、資本金集めに走りまわりながら、これは自分がやりたいヘルスケアじゃないと悩むところがあって、これはもう、会社を辞めるしかないかなと」

「悶々としていたら、旧厚生省の研究所にポストが一つ空いているという。研究者になるなどということは夢にも思っていなかったんですが、言われるままに研究論文を1本書いて出したら、どう間違ったのか、ほかの有力候補者をおしのけて採用されてしまった。

ただし、配属になった研究所は、建物はボロボロで、研究員も9人しかいない。医療行政に資する研究もしていない。だからキャリア組からは相手にもされない。そこで、なにか一つ、世の中をぎゅふんといわせるような研究テーマはないかと探しまわって、出会ったのがDRG/PPS、つまり従来の出来高払いとも、1日定額払いとも異なる1症例定額払い方式の研究で、以降、ぼくはこの研究にのめりこんでいくことになる。これで、旧厚生省の政策もがらりと変わることになった。

しかし、この研究所にもリストラの嵐が押し寄せ、私の籍は今の国立社会保障・人口問題研究所に移った。所長は元一橋大学学長の塩野谷裕一氏だったんですが、なぜか私の机には電話もなかった。室長以下は電話も不要というわけです。そこで、みずからをリストラすることにした」



「日本福祉大学の教員に転職したんです。そしたら話を聞きつけた日本医師会から、新しい研究所をつくるから主席研究員として来ないかと誘われた。そのオファーを受けたら、旧厚生省からは裏切り者の烙印を押される。しかし、一度は日本医師会を中から見てみたいという、怖いもの見たさの好奇心には勝

てなくて、坪井栄孝会長に、思想信条は曲げない、やりたくない研究はしない、それでもいいかと念を押ししたうえで、日医総研に入職した。入職した以上はここでしかできない仕事をしたいと思って、ぼくがやったのは、今争点の『混合診療』や病院のランキングなど、医療界のタブーの研究でした。闇の部分をはじくりかえすんですから、そりゃあ問題になりますよね。さすがに4年目にはクビになった。

しかし、捨てる神あれば拾う神ありとはほんとによくいったもので、今度は今の東京医科歯科大学に職を得ることができた。そして、教授



に就任して最初に課せられたテーマが、四大学連合でした。おかげで、ふたたび一橋大学とご縁ができた。学生時代に講義を受けた石弘光学長とも席を囲むことになった。人生とは面白いものです」

「ぼくは高杉晋作のような生き方にあこがれていて、学生時代に彼の墓を見に行ったことがあるんですが、その時、墓石が揺れたんです。幻覚でもなんでもなく、ほんとに揺れた。これは、高杉晋作の霊が、ぼくに乗り移ったんだと。

その思いが、年を追うごとに強くなっている。ずうっと人の死を身近に見てきましたから、ごく日常的な感覚で、ぼくだって明日死ぬかもしれないと思える。だから、悔いのないように死んでいきたいと思うんですね。

今は、この東京医科歯科大学に、ぼくが生きた証をどんな形で残そうかと考えて、医療の質と病院経営の質をあげられる人材育成と、ルールづくりに取り組んでいます。

日本には、病院の経営をちゃんとできる人材が少ない。しかし、ちゃんと経営しようにも、医療のルールが矛盾だらけで、いかんともしがたいという現実もある。こういう現実をブレイクスルーしたい。それも、できるだけ税金をつかわないでやりたいと思っています。国立大学といえども、700兆円もの財政赤字をかかえた税金を当てにしているとはいけないと思うからです」

「医療改革を進めるうえで、いちばん大切なことは、ひとことといえば、医者的心を分かるということです。ひどい医者もありますが、それはごく稀な存在で、ほとんどの医者は患者のために身を粉にして働いている。人の命を救うために一身を投げうって働いている。医者とは、そういう人たちなんです。そういう医者が、よし分かったと領かなければ、医療改革はできない。そして、そういう医者的心を開くには、医者にはない力を備えたうえで、医者との共通言語でちゃんと話せなくてはならない。経済学や経営学にちょっと新味を出すために、医療経済とか病院経営とかの看板も出してみるかというようなことでは、医者的心は開けない。したがって医療改革もできない。

そう確信するからこそ、ドタバタな人生を歩んできた、ぼくのような存在が、日本の医療改革に少しは役立つんじゃないかなと思っています」(談)

◆川淵孝一（かわぶちこういち）

1959年生まれ。83年一橋大学商学部卒。株式会社オリンピックに就職。87年シカゴ大学経営大学院（MBA取得）修了。95年旧厚生省国立医療・病院管理研究所に入職。以降、国立社会保障・人口問題研究所主任研究官、日本福祉大学経済学部教授、日医総研主席研究員などを経て、2000年より現職。独立行政法人経済産業研究所のファカルティフェロー（研究員）も務める。主な研究テーマは医療経済、医業経営、医療政策など。近著に『視界ゼロ時代の病院経営』『介護はビジネスになるか』『医療改革の工程表～DRG&ICDは急性期病院の常識』『医療改革～痛みを感じない制度設計を』『病院を使いこなす法』など。

One and Only One



戦略策定とその実行を支援するマネジメント・システム、 「バランスト・スコアカード」とは？



『キャプランとノートの戦略バランスト・スコアカード』
監訳者／櫻井通晴 東洋経済新報社刊 定価：本体3,400円＋税 2001年9月11日発行

今日の管理会計研究に 多大なる貢献をする バランスト・スコアカード開発者 2名による共著

本書は、日米欧の営利、非営利を問わず多くの組織で注目を浴びているバランスト・スコアカードというマネジメント・システムの開発とその普及に大きく貢献したハーバードビジネススクールのKaplanとコンサルタントのNortonによる、2冊目の共著The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Environmentの訳書である。

ちなみに1冊目の共著のタイトルはThe Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action、2004年には3冊目の共著Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomesが、いずれもHarvard Business School Pressから出版された。

管理会計研究の領域では、1990年代から従来よりも緊密な産学連携の取り組みが活発化した。KaplanとNortonの共同研究も1990年に開始された。バランスト・スコアカードの開発とその普及も長期にわたる産学連携の成果といえる。ここでいう実務家としては、営利組織と非営利組織の経営管理者のみならず、コンサルタントが含まれる。

監訳者は監訳者あとがきにおいて、本書の最大の特徴は何かと問われるならば、迷わず「前著が概念を明確化した理論書であったのに対して、本書はケーススタディを豊富に取り込んだ実務書である」と答えるであろうと述べている。

筆者も2冊目の共著の特徴として、監訳者が述べているように、ケーススタディを豊富に取り込んでいるという点に同意する。複数回にわ

たって事後的に短時間で行われたインタビューに基づくケーススタディとは比較にならないほど、原著のケースはそれぞれがリッチなものとなっている。さらにコンサルタントが積極的に関与したことで、バランスト・スコアカードを導入する組織が急速に増加し、リサーチサイトも増加した。つまりコンサルタントの存在が、質量ともにケースの充実に貢献したといえる。

「戦略マップ」の誕生が、 我が国における バランスト・スコアカード普及を 促進させる

しかし、原著を単なる実務書であるとは考えていない。3冊目の共著のタイトルをみればわかるように、バランスト・スコアカードに関する理論の発展で徐々に注目を浴びることになる戦略マップという概念は、1冊目の共著ではまだ存在しなかったことに注意すべきである。2冊目の共著においてはじめて、戦略を記述・実行するための一般的なフレームワークのことを「戦略マップ」と呼ぶようになった。戦略マップとは戦略を記述するための論理的で包括的なフレームワークのことであり、バランスト・スコアカードを記述するための基礎を提供する。

筆者は日本会計研究学会特別委員会管理会計システムの導入研究のメンバーとして、複数の日本の営利組織と非営利組織へのバランスト・スコアカードの導入研究を行った。戦略マップは非常にわかりやすく、バランスト・スコアカードの設計にも役立つことを実感し、戦略マップの誕生以後日本にバランスト・スコアカードが急速に広まったと感じている。

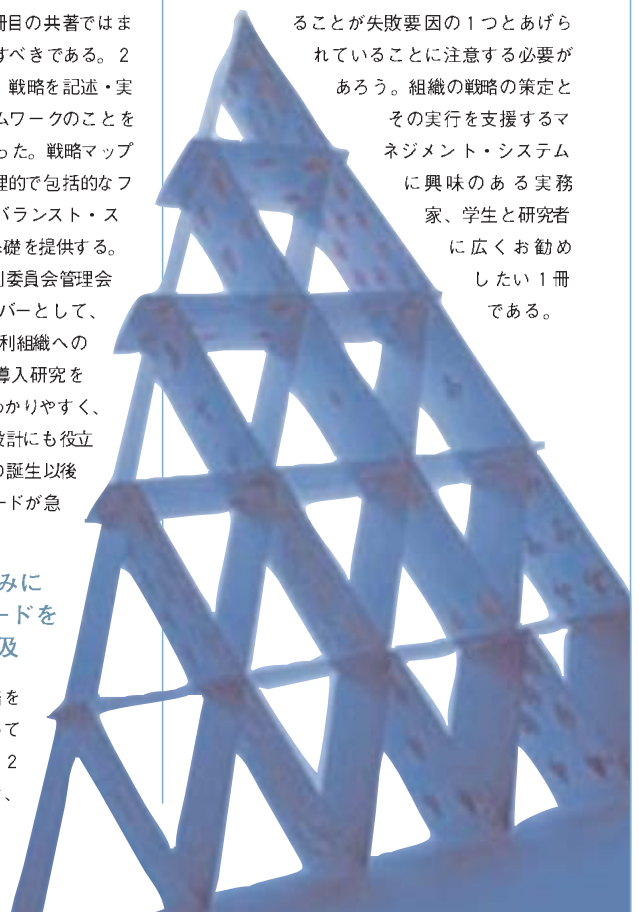
成果主義、報酬目的のみに バランスト・スコアカードを 導入する危うさにも言及

さて、1冊目の共著も戦略をいかに管理していくかについてアイデアを提供していたが、2冊目の著ではそれを発展させ、

戦略をいかに管理していくかについて、より包括的アプローチを提供している。戦略に焦点を当てた組織になるための5つの経営原則（戦略を現場の言葉に置き換える、組織全体を戦略に向けて方向づける、戦略を全社員の日々の業務に落とし込む、戦略を継続的なプロセスにする、エグゼクティブのリーダーシップを通じて変革を促す）を第1章で示している。全体はこれら5つの経営原則にしたがって5部構成となっている。

最終章の14章では、バランスト・スコアカード導入の失敗要因として、システム設計の技術的な側面ばかりではなく、導入プロセスや導入目的についても言及している。近年、成果主義の導入を組織変革の目的とする向きもあるが、米国においてさえバランスト・ス

コアカードを報酬目的のみに導入することが失敗要因の1つとあげられていることに注意する必要がある。組織の戦略の策定とその実行を支援するマネジメント・システムに興味のある実務家、学生と研究者に広くお勧めしたい1冊である。



漫画の中に受け継がれた、 中国古典、志怪・伝奇小説の世界

日本文学と深い関わりを持つ 志怪小説、伝奇小説

中国の古典に志怪小説、伝奇小説というジャンルがあって、たとえばこんなぐあいだ。

魏王朝のころ、王周南という人が襄邑県の知事をしていた時、突然鼠が穴から執務室に出てきて、「王周南、お前は某月某日に死ぬことになっているぞ」と言う。とりあわずにいと鼠は穴へ帰っていった。

やがて予告された日になると、鼠は今度は頭巾をかぶり、黒い着物を着て現れ、「周南、お前は昼になると死ぬことになっている」と言う。やはりとりあわずにいと、鼠は穴に帰っていったが、すぐにまた出てき、出たかと思うとまた入っていく。出たり入ったりしながら同じことをくり返して言うのだ。そしてちょうど昼になると、「周南、お前が返事をしないなら、俺はもうなにも言うまい」と言い、ひっくり返って死んでしまった。身につけていたものもなくなっていた。そばへ寄って見たが、普通の鼠と変わりはない。

こうした短い話を集めたものを志怪といい、それをもう少し小説風にふくらませたものを伝奇というのだが、とりわけ志怪の、話を事実としてごろりと投げ出したまま、なんの尾ひれもつけていないたずまいが、とてもいい。

志怪、伝奇は、今昔物語から、中島敦の「山月記」まで、日本文学と深い関わりがあるのだが、今では半ば忘れられたかたちだ。そんな志怪小説の恰好の入門書として、岡本綺堂の『中国怪奇小説集』（光文社時代小説文庫）を挙げたい。数ある志怪小説のなかから二百あまりの話を取り

だして、それぞれの本について簡単な解説を付けたものだ。全体は百物語（大勢がひとり一話ずつ怪談を語る催し）の形式にしたがって、時代順に語られ、通観すれば志怪の全体がほぼ見えるかたちになっている。

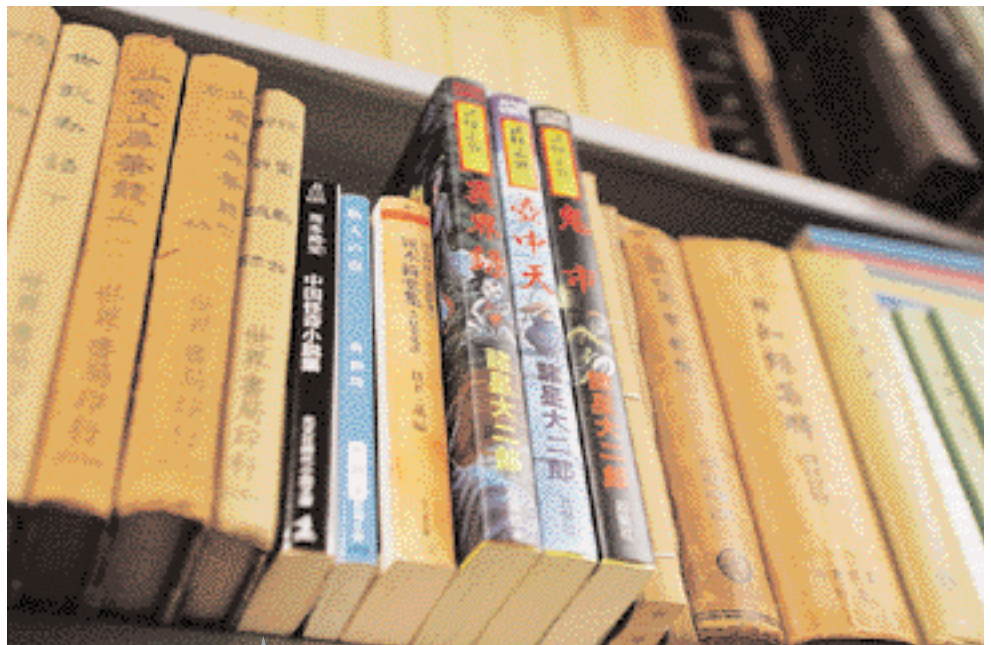
岡本綺堂といえばシャーロック・ホームズを江戸の下町に蘇らせた「半七捕物帖」が有名だが、和漢洋の怪談、奇談にも詳しく、それらを換骨奪胎して、これも百物語の形式で語ったのが『青蛙堂鬼談』だ。これは今『怪奇探偵小説傑作選1 岡本綺堂集』（ちくま文庫）で読める。ホームズと、志怪、伝奇が仲良く同居していたのが、大正時代なのだ。

漢学文化の終焉とともに薄れた 中国古典への興味が、 漫画の世界で復活する

この時代に、ものでも書こうという人は、みな漢学くらいは読めたのだが、同時に漢学の道学的な規範力は弱まっていて、いわば中

国の物語を純粹に物語への興味から読むことができ、またそれがヨーロッパの小説への興味と地続きになっていたのだと言える。たとえば佐藤春夫の『女誠扇綺譚』は、伝奇小説ふうの物語を、エドガー・アラン・ポーの雰囲気のみで語ったものだ。

戦後になるとさすがに楽しみとして漢文を読める人は少なくなって、中国の物語への興味は急速に失われていったわけだが、それが今、漫画のなかに受け継がれているのをおもしろいと思う。南伸坊『仙人の壺』（新潮文庫）は、志怪を漫画化して、それぞれに短いエッセイをつけたもの。また諸星大二郎の『諸怪志異』と銘打たれた三冊（『異怪録』『壺中天』『鬼市』いずれも双葉社）は、志怪に題材を取りながら、それを自由にふくらませたもの。いずれも志怪のみような味をよく出している。今ふうのおどろおどろしい怪談ばなしとはちがう、端正な物語への興味がここに受け継がれているように思う。



左から『中国怪奇小説集』岡本綺堂／著 光文社 351P 定価：620円（税込み）2002年11月発行
『仙人の壺』南伸坊／著 新潮文庫 215P 定価：460円（税込み）2001年9月発行
『怪奇探偵小説傑作選1 岡本綺堂集・青蛙堂奇談』岡本綺堂／著 日下三蔵／編 ちくま文庫
498P 定価：998円（税込み）2001年2月発行
『諸怪志異』（1）～（3）アクションコミックス 諸星大二郎／著 双葉社
定価：（1）720円（税込み）、（2）770円（税込み）、（3）800円（税込み）2002年8月発行

ゴスペルと私

いつのころからか日本でも「ゴスペル」がブームだという。

ウーピー・ゴールドバーグ主演の

1992年の映画『天使にラブソングを』

(ローリン・ヒルが出演した第2作もある)あたりを契機にしてか、ゴスペルはカルチャー・センターとかテレビ番組にまで講座として登場した。

しかし、そうたくさんCDが売れているという話も

聞かないし、宗教性が最大の特徴であるので

そこから音だけを取り出して真似してみても

面白いわけがない、とも思っている。

そもそもゴスペルという音楽ジャンルは無かった

ゴスペルという名称はその音楽よりも新しい。1939年にカーネギー・ホールで開催された歴史的な「スピリチュアルからスウィングへ」(CDはFrom Spirituals to Swing, Vanguard 169 / 71-2)というコンサートに出演したロゼッタ・サーブの歌は「ホーリー・ローラー賛美歌」と紹介されていた(もっとあとのテレビ番組の録画であるが、『ニューオリンズ・ライブ/ゴスペル』VAVJ-346というビデオでエレキ・ギターをかき鳴らしながら熱唱するロゼッタ・サーブは必見に値する)。ゴスペル歌手の草分けの一人ウイリー・メイ・フォード・スミスは、ドキュメンタリー映画『マザー(Say Amen, Somebody)』(1982年制作:これは彼女と「ゴスペルの父」トマス・ドーシーを中心に扱った最高のゴスペル映画であろうが日本版ビデオは絶版)の中で自分たちは「スピリチュアル歌手」と呼ばれていたと言っている。日本でも1970年代に書かれたアメリカの黒人教会音楽の紹介の中には、ゴスペルとは一言もいわずに「ジャズ風の賛美歌」と表現しているものがある。

売れ筋ではなかったゴスペルの中に 潜む原点の響き

個人的な話に移って恐縮だが、中学生のときに初めてゴスペルに接した。それはマヘリア・ジャクソンが出演した1958年のニューポート・ジャズ・フェスティバルの記録映画『真夏の夜のジャズ』(日本公開1959年:DVDあり)で、友人たちといっしょに有楽町まで出かけて行ってロードショーを見た。今考えると白人ばかりの観客に向けたコンサート・スタイルの歌唱であったが、それでも当時は珍しかっ

た。あとは、ゴールデン・ゲート・カルテットなどを細々と聞いた程度であろうか。

かなり長い期間のあと突然にゴスペルに「目覚めた」のは、1991年の独立記念日直前に首都ワシントンで開催された恒例の「アメリカン・フォークライフ・フェスティバル」に出かけた時のことである。当時滞在していたフィラデルフィアからわざわざこのお祭りにでかけたのは、メイン・テーマが「ロバート・ジョンソン時代へのトリビュート」であったためではあるが、そこで古いスタイルのスピリチュアル(ゴスペルのルーツでもある)の歌唱を直接聞いた。出演者はムーヴィング・スター・ホール・シンガーズというサウス・カロライナ州シー・アイランズからやってきたグループで、コール・アンド・レスポンス形式の無伴奏のシャウト・ソングなどを狭い仮設舞台の上で手拍子・足拍子を交えて30分ほど歌った。彼等の歌はほんの一部しか収録されていないが、フェスティバルのライブ盤(『トリビュート・トゥ・ロバート・ジョンソン』SONY SRCS 5983)も翌年発売され、グラミー賞にノミネートされた。ちなみに、その中の拍手の一人が私である。

さいわいなことにそのころから昔のレコードが次々とCD化されて容易に入手できるようになった(1970年代中ごろの日本でゴスペルのレコードはほとんど手に入らなかったという)手始めに米コロンビア(日本盤はソニー)から出たゴスペル・シリーズを、また日本のP-Vineを、さらに戦前のゴスペルを大量に復刻しているオーストリアのDocument盤、アメリカ議会図書館のフィールド録音(現在はRounderから発売)などを集め始め、これら

もほとんど聞いてみた。このような変化に富んだ音源を耳にすると、「売れ筋」ではないもの、「商品」にならないものの中に音楽の原点の響きがあるように思われてくる。

商業的な世界と無縁な 生活の一部として伝承されてきた音楽

最近のゴスペルはメインの音楽の仲間入りをしている。ニュー・ヨークあたりでは観光客相手の「ゴスペル・ツアー」があるくらいだ。中心はマス・クワイアー(多人数の合唱団)とか絶叫型のシンガーたち(シャリー・シーザーあたりから)あるいは「テイク6」系のグループである。しかし、もともとゴスペルは商業的な成功とは無縁の世界であって、たまたま幾人かの歌手たちが有名になったにすぎなかった。前記の映画『マザー』を見ると、歌手たちの格段の歌唱能力に反して、そのつつましい生活に注目せざるを得ない(出演しているパレット・シスターズのアルバムがほとんど出ていないなどとは信じられないことである)もう一つお気に入りのビデオA Singing Stream: A Black Family Chronicle (Shanachie 1402)を紹介しておきたい。ノース・カロライナ州の農村地帯で暮らしてきた3代にわたるゴスペル一家のドキュメンタリーで、マスコミの脚光をまったく浴びないところで生き生きと歌い続けてきた人々の記録である。いかに生活と密着したところで伝承されてきたかが、たとえなまりの強い英語が理解できなくても伝わってくるであろう。



Campus diary

平成 15 年 12 月～平成 16 年 3 月学内行事

日誌 (12 月)

- 8 日 講演会「Small and Medium Enterprises in Transitional Economies
- Achievements, Problems, and Cases of Russia and Hungary -
(移行経済における中小企業 - 到達点と問題点、ロシアとハンガリーのケース -)」
トレント大学社会学部 ブルーノ・ダラゴ教授
- 9 日 第 8 回運営諮問会議 (於: 如水会館)

日誌 (1 月)

- 8 日 商学研究科エグゼクティブプログラム開講 (～ 10 日)
- 17 日 大学入試センター試験 (～ 18 日)
- 26 日 講演会「金融ビジネスの現在と将来」三井住友銀行頭取: 西川善文氏

日誌 (2 月)

- 25 日 一橋大学第 2 次前期日程試験 (～ 26 日)

日誌 (3 月)

- 12 日 一橋大学第 2 次後期日程試験 (～ 13 日)
- 18 日 マーキュリータワー (総合教育研究棟) 新営及び兼松講堂改修竣工記念式典
- 26 日 学位記授与式
- 29 日 名誉教授を囲む懇談会



読者からのご意見

大学がこのような広報誌を出しているとは専断にして知りませんでした。10 年 1 日の如く思っていた大学が随分アグレッシブにいろんなことをやっているということを知り、驚きました。編集の健闘を祈ります。

創刊号に見られた気負いが取れ、内容的にも素晴らしい充実感あるものとなっており、次季刊が期待されます。

少々欲張りすぎた内容で、2～3 年後の息切れが心配。高齢者も大切な会員となるので、活字を大きくしたページを設けることも検討課題とされたい。ご健闘を評価しています。

誌面に登場する OB・OG について「勝ち組」の人だけでなく、現在苦闘中の人も取り上げて欲しい。

学部レベルでの活動状況 (寮生活やクラブ活動を含む) についてもときどき取り上げて欲しい。

ご意見をお寄せください。
一橋大学学長室企画広報係

koho@ad.hit-u.ac.jp

開放講座、公開講座のお知らせ

編集後記

一橋大学が国立大学法人に移行して最初のHQをお届けします。新年度からは年4回発行のペースを確立する予定で、これが軌道に乗れば、4・7・10・1月の初旬に発行されることとなります。ただし本号に関しては、法人化準備に伴う諸制度改変の影響があり、約1ヶ月遅れての発行となったことを、まずお断りしておきます。

本号はご覧の通り、「国立大学法人化」に焦点を当てて特集を組んでみました。法人化とはどういうことなのか、どのように変わるのか、これからの大学には何が期待されているのか、前例のない制度改編だけに、学内関係者にも予想のつかないことが多いというのが正直な所です。学外の読者にとってはなおさらでしょう。詳しくは次号で紹介しますが、3月には兼松講堂の改修が終わり、東キャンパスの旧院生寮の跡に総合教育研究棟も落成しました。法科大学院やカリキュラム上の新しい試みも新年度から発足します。法人化という船出に当たって、行き先にあるとも知れぬ荒波に立ち向かうべく、準備が着々と行われてきたことは、本号の記事からも伝わるのではないのでしょうか。ともあれ、本特集が法人化理解の一助となれば幸いです。法人化後の変化や成果については、今後も折に触れ取り上げていくつもりでありますので、引き続きご注目ください。ついでに言えば、本誌も次号からは、法人化後の全学委員会体制整備に伴い、新たなスタッフが編集に当たることとなります。

本号では誌面構成や記事の字数、字の大きさなどに工夫を加え、視覚上の印象として、前号よりいっくら読みやすくなったのではないのでしょうか。効果の程についてはまだ不十分ですが、これまで頂いたご批判を受け止めた結果です。本号からは狭み込みの葉書アンケートを廃止しましたが、今後も読者の皆さまとインタラクティブな関係を築き、貴重なご意見を誌面に反映させていきたいと考えております。ご意見・ご感想をどうぞ別記の宛先までお寄せください。

広報誌部会長 坂井洋史

一橋大学広報誌「HQ」

編集発行
一橋大学広報委員会
委員長

商学研究科長 伊藤邦雄
編集委員

商学研究科助教授 山下裕子
経済学研究科助教授 斯波恒正
経済学研究科助教授 古澤泰治
法学研究科助教授 橋本正博
社会学研究科助教授 浅見靖仁
社会学研究科助教授 福葉哲郎
言語社会研究科助教授 坂井洋史
経済研究所教授 安田 聖
印刷・製本

株式会社情報研究社
お問い合わせ先

一橋大学学長室企画広報係
〒186-8601 東京都国立市中2-1
Tel: 042-580-8032
Fax: 042-580-8006
http://www.hit-u.ac.jp/
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。

お詫びと訂正

前号HQ2号において一部誤植、文字抜けなどがありました。関係者の方々にお詫びいたしますとともに訂正を以下に明記いたします。

CONTENTS

【誤】大学にとってCEOの獲得は何を意味するのか？

【正】大学にとってCOEの獲得は何を意味するのか？

17P

【福地智子氏プロフィール下段】

近年では、ロサンゼルス・ウォルト・ディズニー・コンサートホールを手掛けるなど海外にもその活躍拠点を広げている。の一文（アンダーライン部分）が抜けておりました。

平成16年度 春季開放講座日程

日程	講師名	各回ごとのテーマ
4 / 15 (木)	18:00 ~ 19:00 三木 隆二郎 第一生命保険(相)統合リスク管理部長	明日の生保経営のあり方 - 過去の生保倒産事例から学ぶ -
	19:00 ~ 20:00 石原 全 一橋大学名誉教授 (関東学院大学法学部教授)	遺伝子情報と生命保険契約
5 / 24 (月)	18:00 ~ 19:00 山川征夫 (株)整理回収機構 副社長	RCCにおける企業再生
	19:00 ~ 20:00 関 満博 商学研究科教授	現場学者 中国に行く
6 / 15 (火)	18:00 ~ 19:00 金子順一 厚生労働省大臣官房 審議官	介護保険について(仮題)
	19:00 ~ 20:00 田近栄治 経済学研究科長	介護保険の現状と展開

平成16年度 一橋大学春季公開講座日程

I. 教育改革の焦点

講義時間 13:00 ~ 15:00

日程	講師名	各回ごとのテーマ
第1回 5 / 8	久富善之 社会学研究科教授	「教育改革」を通じた 競争の性格変化
第2回 5 / 15	北川文美 大学教育研究開発センター講師	高等教育改革 各国の挑戦
第3回 5 / 22	中田康彦 社会学研究科助教授	目標管理型の教育改革
第4回 5 / 29	木村 元 社会学研究科教授	教育評価をめぐる 教育改革の動向
第5回 6 / 5	関 啓子 社会学研究科教授	ジェンダー及びエスニシティの 観点から見た教育改革

II. 引用一模倣と創造のあいだ

講義時間 15:10 ~ 17:10

日程	講師名	各回ごとのテーマ
第1回 5 / 8	喜多崎 親 言語社会研究科教授	絵画にひそむオリエント
第2回 5 / 15	秋谷 治 言語社会研究科教授	忘れられた技法 本歌取りともざり
第3回 5 / 22	武村知子 言語社会研究科助教授	メランコロジー(引用編)
第4回 5 / 29	三浦玲一 言語社会研究科助教授	ポストモダン・パロディ
第5回 6 / 5	田邊秀樹 言語社会研究科教授	20世紀ドイツの歌と諷刺

公開講座、開放講座に関する案内は、インターネットでもご覧いただけます。

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