

HRM 研究会準備会（第 6 回） 打合せメモ

（敬称略）

（作成）専務理事 小平和一郎

日時：平成 29 年（2017 年） 5 月 22 日（月）午後 6 時 ～ 8 時 00 分

場所：一般財団法人アーネスト育成財団内会議室（渋谷区代々木 1-57-2 - 704）

出席：浅野昌宏理事、小平和一郎専務理事、小林守（産創コラボレーション）、
下斗米秀之（敬愛大学経済学部）、杉本晴重理事、前野高章（敬愛大学経済学部）、
前田光幸研究員、馬場康志（朝日新聞社）

（欠席）西河洋一理事長、加藤恭子（芝浦工業大学）、

讚井知（筑波大学大学院後期博士課程システム情報工学研究科・学生）

座長：小平和一郎

配布資料：

- (1) HRM 研究会準備会第 6 回議事次第.docx：小平和一郎
- (2) ゆとり世代考 0522H29.pptx：小平和一郎
- (3) 資料.pdf『日本のグローバル化経営実践のすすめ』に関する若干の問題提起：下斗米秀之

自己紹介

小平（専務理事）：今日は、第 6 回の HRM(Human Relation Management)研究会準備会になる。今回から、若い人との意見交換をしようという事で、敬愛大学の下斗米先生、前野先生が参加する。

小平：最初に簡単な自己紹介をお願いしたい。財団の専務理事をしている小平である。

杉本（理事）：財団の理事の杉本である。

前田（評議員）：評議員で研究員の前田で、3 年前から参加している。

馬場（朝日新聞社）：朝日新聞の馬場で、当財団とは関係が無いが、なぜか呼ばれている。

下斗米（敬愛大学専任講師）：敬愛大学の下斗米です。小平先生とは、明治大学の大学院時代に TA(Teaching Assistant)として、先生が学部向けに授業をされた際に、お手伝いをしたことがあり、その時からの付き合いである。専門はアメリカの経済史で、HRM は全く専門ではないが、今日問題提起として、小生の報告が議論のたたき台になればと考えている。

前野（敬愛大学専任講師）：敬愛大学の前野である。下斗米先生から「このような研究会があるが、一緒にどうか」と声を掛けていただき、本日は参加した。専門は国際貿易論だが、特に貿易だけではなく、企業が海外に進出する際の障壁には、どのような物があるのかということ、いま研究している。

小平：財団では、西河技術経営塾第5期生を募集している。開始は9月上旬。経営をしている方でお知り合いがいればご紹介いただきたい。不明点や関心事があればお問い合わせいただきたい。5月26日の日刊工業新聞に塾の広告を掲載する。『お金のリアルな動きを把握し、経営する』という題で原稿を書いた。経営とお金は密接な関係が実際あるが、学問の世界では意外と疎い。

もう一つ、日刊工業の実務セミナー。「B2Bにおけるエンジニアリング・ブランドの構築」というテーマの企画が通り、7月3日に開催される。

浅野（理事）：財団の理事をやっている。商社の丸紅にずっと勤務しており、ほとんどが中東とアフリカ。芝浦の電子工学卒業なので、通信プロジェクトや放送プロジェクトなどをやってきた。産油国はキャッシュを出して、途上国は円借款などで建設プロジェクトをやった。その後はアメリカとの海底ケーブルを長くやっていたが、その後は国内のケーブルテレビもやっており、仕事が終わった時点で誘われて、この財団のお手伝いをしている。当時のアフリカとの関りで、アフリカ協会の副理事長もやっている。

1. 「ゆとり世代考—昔と比率が変わっただけでは—」 発表：小平専務理事

齋藤孝が書いた『若者の取扱説明書 —「ゆとり世代」は、実は伸びる—』PHP新書(2013)と、伊庭正康が書いた『「ゆとり世代」を即戦力にする5つの極意』(2012) マガジンハウスの2冊を読んで、ゆとり世代に関する問題提起を見てみたい。

ゆとり世代、実感では昔も「ゆとり世代」といわれる人達、昔いた会社には、ある意味では沢山いたように思う。そのような人達に色々と気を使いながら一緒に仕事をしていたと思い出した。そのような感想も含め、これらの本に書いてあることにコメントする。

図1、統計を取った訳ではないが、80年代でも、この本の中に書いてある特色のゆとり世代の人達は、30%程度はいたと思う。どちらかと言うと「リーダー・ガキ大将」の雰囲気がある世代であっても、ゆとり世代といわれる人たちはいた。2010年代が70%としたのは、ゆとり世代が多数派を占めている実態を表すためだ。

「集団でいじめ・脱リーダー」、「出る杭は打たれる」という時代になっている。そのような影響を受けてかどうかは明確ではないが、いじめもあって、「ゆとり世代」の志向・行動が生まれたのではないかと、勝手に推測している。

80年代にもいたゆとり人間

齋藤は『若者の取扱説明書』。ゆとり世代は、実は伸びるということが書かれているが、基本的には「ゆとり」だから伸びると言う訳ではないと思う。「良くも悪くもおとなしくて真面目」「真面目だからこそ追い込まれると頑張る」「周囲も頑張れば、自分も頑張る」「より高いレベルに合わせようとする」「若者は明るい試練が好き」「頑張りすぎる若者」「若者の認められていたい欲求」「放っておいてくれでなく、かまってもらいたい」「自分だけいい思いをしたいとは思っていない」「センスある」は万能の褒め言葉」と言うが、私が仕事をしていた80年代を考えても、この通りの人達は、少数であったがいた。

そういう意味では、何も変わっていない感じがする。多少は弱々しい雰囲気もあるが、人間はあまり変わらない。「良くも悪くもおとなしくて真面目」と言う人は、沢山いた。皆がみな頑張り屋な訳ではなく、闘争心がある訳でもない。どちらかと言うと「おとなしくて真面目」な人達。上司として部下を見ると、そのような感じにしか取れなかった。

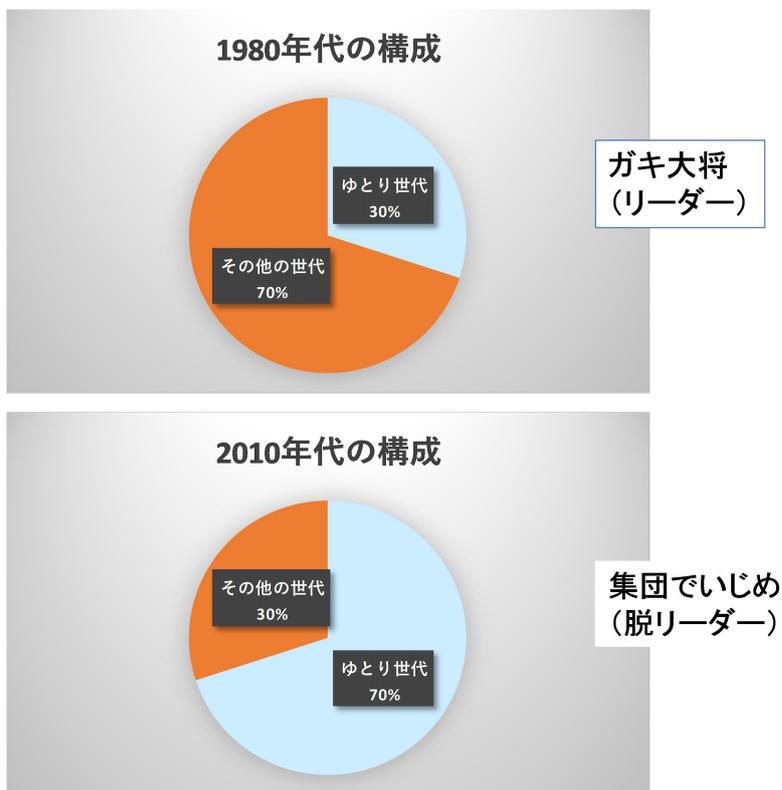


図1 ゆとり世代とその他の世代（推定構成比）

その様な中で、斎藤¹の「絶対に忘れてはいけない3か条」であるが、「君ならできるはず」という期待感をもって接する。これも基本的には、昔も今も変わっていない。人を使うというか、リーダーと部下の関係では、昔も今もこのような期待感をきちんと明示しておく必要がある。あとは「明確な指示と説明」も、当たり前のことである。リーダーであれば明確な指示・説明は、今も昔も必要である。「褒めコメ」などでフォローとは、褒めてあげること。やる気の方程式という事で、期待感+明確な指示+フォローも、昔から必要なことで、特別なことではないと思う。

伊庭正康の書いた『「ゆとり世代」を即戦力にする5つの極意』²、これはリクルートで実際の取り組んだことを整理した本である。

極意1：強みを伸ばす、プロデューサーになる極意

みんなのお手本になりたい欲求、仲間のためなら徹夜もできるエネルギー。これも昔か

¹ (参考) 斎藤孝 (2013) 『若者の取扱説明書 - 「ゆとり世代」は、実は伸びる -』 PHP 新書

² 伊庭正康 (2012) 『「ゆとり世代」を即戦力にする5つの極意』、マガジンハウス

らあまり変わっていない。このやりたくないコトから逃げるエネルギーが多少は強いかもしれないが、昔でもやりたくない人は「やりたくない」と平気で言って逃げている人たちもいた。出る杭にならないも、おとなしい人は昔からこんな感じだ。

杉本さん、どうですか。昔からこのような人は、いましたよね。

杉本：「出る杭にならない」ですか。もともと「出る杭」の方が少ない。

小平：そんな感じで、たまに頭を出す人がいるけれども。噂話が気になって仕方ないのは、そのような「出る杭にならない」人達の話だ。だから相対的にそんなこともあった。特に私のいた会社には沢山いたような気がした。

極意 2：主体性を引き出す極意

「丁寧に教えない」「キラークエスチョンを持っておこう」「分かり切ったことは黙っておく」「言うことをフワリと言う」。これも昔からの指導者に求められるノウハウだ。

「実績を棚にあげられる人が人望を得られる」「WILL（意思）を確かめる」「1週間に1回は握手をする」。「しんどい仕事は遊びに変える」、これも昔もあった。

「全員がセンターマイクに立てる機会をつくる」、目立たせると結構喜ぶというのがありました。「らしさ」発見の研修」、に至っては、昔はそこまでやってはいないと思う。

業務をお願いするときには「社会価値」とセットということ、この辺りは言葉で説明しないとわからないとなると、この辺りになると、昔そこまで説明していたかという、違うような気がする。

極意 3：信頼関係を作る極意

「出世を超えるキャリアを教える」「みっともなかった自分をさらけ出す」、これには一長一短があるかもしれない。2番目は、昔と違う。

成果より「1ミリの進歩」を褒める、ここまで気を使う必要があるのかという疑問がある。初出勤の日に「垂れ幕」をぶら下げるなど、ここらは、昔とは違う。

「ファーストネームで呼ばせる」というのは、昔から「女性には、ファーストネームで呼んだ方が良い」と言われていたが、実行に移すのは、なかなか難しいものがある。

「みなさん」と言わない。「われわれ」と言う。言いたいことはわかるが、ここあたりはニュアンスが違う。

3か月に1回は、デバ地下の差し入れ。昔から差し入れをするようなことはあったが、ここまできちんとはしていなかったように思う。昔でも、遅くまで仕事をやっていたり、休日に仕事をしていると、何か持って行って、差し入れをすることを結構見受けた。

社外の人に後輩を紹介する。これも日常的に昔も今もあるだろうと思う。しかい、おとなしい人にこれをやっても、会話が成り立たないので、紹介はある程度、対外的な会話をきちんとできる人でないとやらないほうが良いような気がする。かえってマイナスになってしまう。

週に1回「創造的雑談」をする。一種のリーダーは夢を語る必要がある。会社がこれからどうなるかという話は、リーダーの求心力を高めるのに有効である。

極意 4：コミュニケーション能力を育む極意

「徳」な人（真のリーダー）をつくる。これが一番難しい。昔から基本は変わらないと思う。あとは「伝える」と「伝わる」の違い、「伝えたから伝わる訳では無いよ」という

のは昔からあった。

結論から話す話法も、昔も今も変わっていない。

三手先をイメージする方法も、「あまり直接的には答えを出しすぎるな」という事で、これも変わらないと思う。

一瞬で相手のタイプを見極める。これは昔からあったこと。「どこでも通用する人に育てる」「ファンを増やす法則」、これもあまり変わらない。人を見極めるということで、「自己主張が大きい・小さい人」「感情表現が大きい・小さい人」の 4 パターンで区切って、それを見極めて接してあげなさいという事で、図 2 に書き直した。

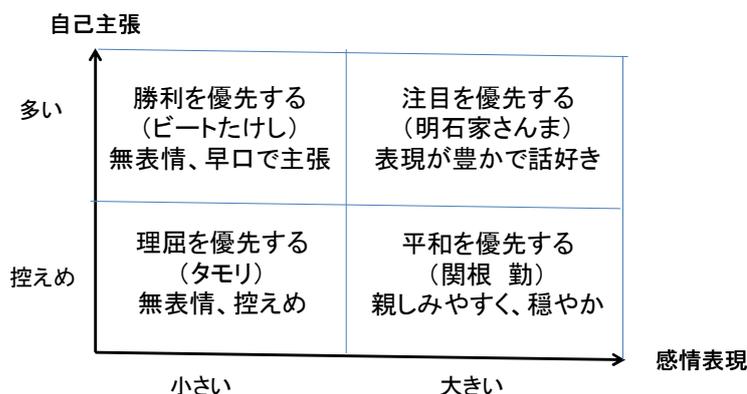


図 2 ソーシャルスタイル

極意 5 : ストレス耐性を高める極意

「言っても「響かない」ユトリストへの対処」「響き過ぎる人」への対処」で、これも昔から、脅しまではしなくても、ちょっと言うと、しょぼんとしてしまう人が沢山いた。「考え方のクセ」を把握「言葉が「考え方のクセ」を矯正する」「下積み (OJT) をさせる」、OJT は私が追記した。

後輩の失敗を包含する。後輩の失敗は上が責任を取れということで、これは当たり前のことだ。当たり前のことを感謝できる心についても、あまり昔と変わらないと思う。

以上が、小生が感じた「ゆとり世代」である。極意 3 のあたりのニュアンスが、昔と違うが、基本は昔と変わらないような気がする。

2. 小平専務理事発表への質疑

打たれ弱い、センシティブ、言われると引いてしまう人が多いユトリ世代

杉本： ゆとり世代かどうかは分からないが、私が会社を辞める何年かの間は、人事採用で、そのような人達が共通的にいた。「打たれ弱い」というか、「センシティブ」というか、ちょっと言われると引いてしまう人が割と多かった。

自分の思っていること通り上手く行っているうちは良いが、上手く行かないので、「こうしたら良いのではないか」と言うと、ガクツになってしまう。昔は何を言われても「屁の河童」みたいな顔をしていた人がほとんどで、あまり遠慮はなかったと思う。最近でも、

打たれ強い人もいたが、不思議に成績優秀で入ってきた人には、弱さを感じる人が多かった。

浅野：伊庭氏の話は、リクルートでやっている事、そのままだ。

小平：伊庭氏は、リクルートで、社員教育に使ったことを書いている。

杉本：リクルートは、割と若い人に新しい事をどんどんやらせたりする印象が私にはあって、それとこれはどういう関係にあるのか、ちょっと興味がある。

小平：もともとリクルートは、優秀な人が入ってくる会社だ。

浅野：自分でやらなければいけない様に仕向けてしまう。

杉本：そうですね。やはり自分でやらなければいけない場が多くあるかどうか、それが一番大きいという気がする。

前田：下斗米さんはゆとり世代か。

下斗米：私はギリギリ入っていないと思う。

前田：ちょっと上くらいか。

下斗米：ゆとり世代は何歳からですかね。

前田：私の理解は、1987 年生まれから 1995 生まれまで。

下斗米：私は 1984 年生まれなので、ぎりぎり入っていない。

前田：その上の世代はなんて言われているか。

下斗米：団塊ジュニアでしょうか。

小平：その世代は、強い。前後世代と比較して団塊ジュニアは強い。

前田：人が多い。

小平：人も多いし、強い。競争力がある。

前田：その上は何と呼ばれているか。私たちから見ると、やはり 10 年ごと位に世代が違う。私たちは団塊世代だが、団塊の次の次の世代から「宇宙人」とか「新世代」とか、次が「団塊ジュニア」。その次が「ゆとり世代」。教えている今の学生、あるいはちょっと下の世代は何と呼ばれているのか。

下斗米：まだ「ゆとり世代」の認識である。小学校の時代からゆとり教育で育ってきて、いま大学生になっている。

前田：途中から変わった。

下斗米：そうです。だから、まだ「ゆとり世代」ですよ。

浅野：現在の年で、13 歳から 30 歳。

小平：馬場さんの世代はなんと呼ばれていたか。

馬場：「新人類」と言われた。ほかの会社もそうだが、採用活動をやっていて、今年卒業の学生が「ゆとり教育」の最後だという事でフォーメーションを組んでいる。

小平：違ってきたのか。

馬場：そうだ。やはり世代が変わるとやり方が変わるので、今までのやり方は今年までで、「来年からどうするか」という検討に、もう入っている。

真面目だ、言ったことはしっかりとやるが、それ以上の努力をしない

下斗米：先ほどの「打たれ弱さ」という点では、今の学生は、失敗に対する恐怖が、感覚

的に随分違う。失敗すると、立ち直れなかったり、そこから逆転できるという感覚があまりない。それだったら、やらなくても良いという形で、ソツなく失敗しない生き方を選択する。

前田：賢いのだ。

下斗米：言ってしまうえば、そうである。

前田：真面目で賢い。

コミュニケーションのツールが今は完全に SNS になった

下斗米：最初の方のお話で、ゆとり世代で「かまって欲しい」「認められたい」ということがあったが、彼らは Facebook などの SNS で自己表現をする。そこでは場合によってはかなり叩かれたり、大きな失敗をする可能性がある。

小平：警戒心が出てくる。

下斗米：そうですね。SNS を通じて不特定多数の人から批判を受ける可能性がある時代では、コミュニケーションが変わってきているのではないか。けれども、それを使っていないと仲間はずれにされてしまう。その辺の難しさはあるだろう。情報化社会とはいえ、自分がサポートする側ではない意見が出てきた時に、黙ってしまったりする傾向がある。

小平：多様な情報が掴めるにもかかわらず、マイナス情報に接するチャンスが無い可能性があるということか。

下斗米：そうである。あるいは遮断してしまう。

小平：フィルタをかけてしまっているのか。

構成する、思考するトレーニングが少ない

杉本：少し前にも話しをしたが、会議などで質問すると、最近の若い人からはすぐに答えが来る。パツと答える。私は、その様なことを聞いていないし、本当の質問の真意はそのような所には無いのだが、大体予想される回答がすぐに来る。要は「レスポンス型」になっている。メールなどと同じだ。だから、表面的なレスポンス型の答えはドンドン来るが、本質的な、ゆっくりと考えて、自分の考えとしてまとまった物を答えるのが難しい。

下斗米：正に大学でも全く同じ問題を抱えている。

杉本：やはりそうですか。

下斗米：課題を出しても、Google などで検索して「一見答えのようなもの」を見つけてくるそれはあくまでヒントであるにも関わらず、答えとしてそのまま提出してくる。それがまるで自分で作った答えであるかのように。だから、「コピペ問題」が出てくる。

小平：それをやると、結構薄っぺらな答えしか書くことが出来なくなってしまいます。

前田：構成能力というか、構成する、思考するトレーニングがされてない。従って、カット&ペーストを使うことが多くなってしまいます。

小平：カット&ペーストをすると、文章がつながらなくなってしまいます。読むと変であるので、直ぐに分かる。つないであるなということが分かってしまう。

3. 『日本のグローバル化経営実践のすすめ』に関する若干の問題提起

発表：下斗米秀之 敬愛大学専任講師

『日本のグローバル化経営実践のすすめ』を読んだ。各章に対するコメントは、私の力量では難しいので読んだ感想と、小平先生から「今後の研究する方向性を考えたい」との話があったので、趣旨に沿ってコメントしたい。

本書の目的は、長期低迷を続ける日本企業の原因を解明することであり、その本質的な問題がグローバル化への対応不良とのことである。そしてそれを「構造的な問題である」と捉えている。研究手法として「実務経験に基づき、グローバル化の現状認識と知見を集めて、この問題に取り組む」としている。

本書は、日本型経営を非常に肯定的に見ているという印象を持った。それは、ボトムアップ型の戦略・現場発の戦略を指しておりアメリカのトップダウン型と比較しつつ、日本型経営というのは非常に良い、それゆえに、復活する能力と資格があるのだというのが、一つの重要な解答だと思う。

この研究会の今後のテーマにも関わると思うが、「グローバル人材をどの様に育成していくのか」ということについても、大きな関心を持っているのだろうと思った。先生方の座談会の中で、「グローバル人材とは誰か」という問いに対して「自社の事業展開を行う上で、市場を国内外で分けて考える「意識」の壁が無い人」ということを仰っている方がいた。「なるほど」と思った。

グローバル人材とは、経営者や経営幹部の仕事であって、一般従業員や労働者とは区別して考えなければいけないという指摘があり、非常に勉強になった。

若手経営者にとっては必読の書である

本書は、各章を担当した方による、長年の経験に基づく貴重な証言の書であると思う。日本の将来的課題と危機感を持った企業経営者たちの試行錯誤が、非常に迫力感をもって、具体的なテーマから浮き彫りにされている。その意味では、日本の経済を担う若手経営者にとっては必読の書であることは間違いない。

しかし、反面、扱うテーマの範囲が広いこともあり、一部掘り下げきれていない、もっと掘り下げて考察すべきだという所もある。ゆえに、あまり突っ込みようのない正論の様な所も印象として残っている点でもある。

ここは、実務家と研究者との感覚や、考え方の違いも反映されていて、おそらく実務家の方々は、どの様に成功させるかということに関心がある。一方で、研究者は、なぜ成功したのか、その要因を知ることに関心があるので、研究手法や研究の目的が、そもそも実務者と研究者とで違うということがある。

構造的把握というが最初の大きなテーマに関して参考になるのが『グローバル経営史—国境を超える産業ダイナミズム—』³という本である。同書は、グローバル化における企業の競争力を推し量るために個別の事業部門（＝産業）に注目している。産業間の比較の

³（参考）橘川 武郎（編）、黒澤 隆文（編）、西村 成弘（編）『グローバル経営史—国境を超える産業ダイナミズム—』、名古屋大学出版会

中から見出される多様性や共通性に目を向ける必要性を訴えている。

一方で本書は、各個別企業の経験が前面に出ているので、個々の企業の実態把握には役立つが、構造把握が出来るのかどうか良くわからない。それぞれの事例研究から見えてくる全体像が一体何なのか。少々抽象論的な整理になっている様に思えたのは、多分その方法論的な所なのかもしれない。

つまり、すでに先生方は各企業の優れた研究をされているので、これを相対化するための試みが必要なのであり、その際に産業レベルに引き上げるとか、競合他社の比較や同一時代の他の国のケースとの比較とか、そういう方法に変えると、また違った景色が見えるような気がした。とくに、アジアの中での日本企業を考えていくうえでは、韓国・台湾・中国の企業経営との比較は重要であろう。

グローバル化への対応不良

三番目は、グローバル化への対応不良についてである。冒頭にグローバル化の説明があるが、グローバル化に関する研究も多くがあるので、このような研究を分析すれば更に具体的な説明が出来るのではないかと思う。

本書でいうグローバル化は 1980 年代以降に定着し、90 年代に急増した「第二次グローバル化」を指している。「第一次グローバル化」とは 100 年くらい前、19 世紀後半のアメリカ多国籍企業の登場を指す。あるいはもっと広く見る人は、それこそ 15 世紀末のコロンブスや、地域間交渉などがグローバル化だという人もいる訳で、こういった先行研究を少し整理されると、今日いわれるグローバル化とは何なのか、もっと鮮明になるだろうと思う。このような研究の到達点の一つに、新興国が続々と台頭しつつも、先進国企業の、産業部門における世界市場への影響力と言うのはいまだに非常に大きいとの指摘がある。つまり、老舗企業がグローバルな変化に対してどのように適応してきたのかということを見る視点が、もっとあってよいのではないか。つまりグローバル化時代を生き抜いてきた老舗企業の適応力に注目するのも、このようなテーマを考える際には良いのではないか。これは個人的な感想である。

付加価値貿易論については、前野先生から後ほど説明していただくので割愛する。

経営者層のグローバル人材の育成課題

四番目はグローバル人材の育成についてである。ここで言われている人材と言うのは、経営者層や幹部層のことである。少数精鋭のエリート教育が求められるということ考えた際には、アーネスト育成財団が果たす役割は非常に大きい。

直接的な関わりがあるかどうか分からないが、アメリカでは、大企業、中小企業そしてベンチャー企業の三重構造になっている。それぞれの企業の役割や育成課題、大企業と中小企業とで違うし、中小企業の中でもベンチャーと呼ばれる企業は随分と違う。

例えばベンチャー企業なら破壊的イノベーションに挑戦するプロジェクト組織 (NTBFs) があるが、これは技術や人材、資金、政策的支援を含めて人為的、集中的に投下される。アメリカの場合、このような政策を採っているが、日本にもこの様なものが政策レベルであれば、個別企業が抱える課題も解決の糸口が見つかるかもしれない。外国と比較するこ

とがヒントになるのではないか。

グローバル人材の育成に対して、大学が果たすべき役割は一体何か

論点として先生方とお話できればと思っている点は、グローバル人材の育成に対して、大学が果たすべき役割は一体何かということである

千葉の中小企業の酒蔵にインタビューして知ったのは、若い社長さんはニューヨークやロンドンなど色々な所に留学をしている。社長が二代目の息子を海外に留学させて、彼らが戻って来た所で事業を継承するというシステムを採っているところも結構ある。

現状、グローバル人材の多くは、海外に留学させて育成されていることが多い。グローバル人材を作るといったときに、大学がその役割を担うべきなのか。それをやるのであれば、どの程度、どの様なことをやるのか。インターンシップや OJT など、企業に就職してから育成していくマターであるのかどうか。これが両方であるならば、どういった役割をお互いに担うべきなのかを考えられたらと思う。

グローバル人材が少数精鋭であるとするれば、大衆教育とは違う育て方が必要

企業から、大学教育に期待していることは、一体どういったことか、一緒に考えさせていただきたい。本書にあるコミュニケーション能力とか、皆で議論する力とか、教養の部分でリベラルアーツ教育をしっかりとやる問題があると思うが、このようなものをどのような形で大学としてやっていくべきか、後で意見交換が出来ればと思う。

現状として、大学ではキャリア教育があるが、これは経営者の育成ではなく、どちらかと言うと社会人になるための準備に特化したものである。このような物に力を入れれば入れるほど、逆にリベラルアーツ教育に時間を割くことができない。教養はすぐには身につくものではない訳で、それこそじっくりやらなければいけない中で、そういった時間を、このような社会に出るための準備に使われていることが、多くの大学で研究と教育、そして就職活動とのバランスが難しくなっている所なのだろうと思う。

グローバル人材というのが、そもそも少数精鋭であるとするのであれば、大衆教育とは違う育て方が必要なのだろうと思う。アーネスト財団がそういった育成機関として担われるということが、改めて良く分かった。

4. 『日本的グローバル化経営実践のすすめ』に関する若干の問題提起

発表：前野高章 敬愛大学専任講師

今日は人材の話ということだったが、最近のアカデミックな部分で国際貿易についてどのようなことが研究されているのかということ、一点だけ国際競争力という観点から研究されているテーマを紹介させていただければと思う。

日本の国際競争力が低下、失われた 20 年、30 年として最近いわれているが、国際競争力を測る時には、基本的には国際貿易のデータから計算されていることが伝統的にあるが、ここで言う「付加価値貿易」というものは、最近 OECD と WTO、日本のアジア経済研究所で作られたデータであり、アカデミックの分野で近年頻繁に使用されているものである。

それがどの様なものであるかを簡単に説明したい。

これは実務者の方々からすると当然の感覚だと思うが、実務分野とアカデミック分野では現実の経済の動きの捉え方に非常にギャップがあって、アカデミック分野からの経済の動きをキャッチアップするスピードが遅い。現実の経済はどんどん先に行き、変化も劇的に起こるので、そこをキャッチアップするのが遅れてしまう。2000 年位までは、ノーベル賞をとったクルーグマン等の理論をベースに研究がされていたが、90 年代後半から 2000 代前半にかけて新しい理論が出て、それら新しい理論やデータなどが研究を革新的に変化させたというのが、アカデミック分野での近年の流れである。

ただデータを単純に採って国際競争力を測るとなると、単純に貿易額が多ければ、国際的な市場で競争力を持っているということになってしまうが、その典型が中国だと思う。貿易額だけで言えば、中国は日本よりも非常に国際競争力があるということがいわれているが、国際分業の構造が、実務でも社会でも昔と今では変わってきた。

それがプラザ合意以降、自動車にせよ電話にせよ製造業の分野で、いわゆる最終財どうしの水平分業が行われていた所から、さらに細かく特定の商品では、例えば基幹部分は日本で作るとか、ハイテク部分は日本で作るとか、単純労働の部分はアジアの他の国で作るという形で、一つの製品をつくるのに、何回も国境を跨ぐ現象が観察されてきた。

付加価値ベースの貿易で見ると米国の最大の貿易赤字国は中国でなく日本

そうすると図 3 の様に、日本から中国に中間財が輸出されて、中国で組立てをして、アメリカに輸出がされるとなると、統計上のデータでは、日本は 100 の中間財しか輸出をしていない。ところが、中間財に組立てという付加価値が加わるので、中国からアメリカには 130 という金額が輸出される。すると単純にこれが蓄積されていくと、マクロレベルで見ると日本よりも中国の方が多くアメリカ市場にモノが行っているのではないかという話になる。

これを付加価値ベースで考えると必ずしもそうではないということが最近研究されていて、中間財で 100 を中国に売ったとしても、中国でたいして付加価値が付かず、組立ての単純作業だけでアメリカに行くのであれば、付加価値ベースの貿易で見れば、アメリカの最大の貿易赤字は今でも日本だというのが国際的な研究の一つの意見になっている。

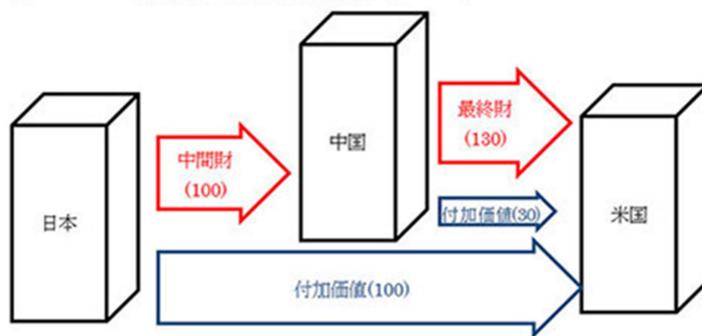


図 3. グロスの貿易と付加価値の貿易のイメージ
(出所) 日経ビジネスオンライン 2013 年 12 月 9 日版

ドイツ、米国に IoT や AI 分野は遅れている、モノづくり神話に固執しすぎると危険

これの典型的な例として iPhone が例にとりあげられる。iPhone の中には、日本の技術が沢山入っている。実際に iPhone を組立てている中国の貿易額の方が大きい。そうする

と、日本はスマホ・携帯電話の分野で負けてしまっているのかということ、実は見方によってはそうではないといわれている。これが付加価値貿易の部分である。

図4は良く使われているが、飛行機や自動車、携帯電話など、部品点数の多い製品になればなるほど、実は中間財を供給している日本企業の国際競争力が、グローバル市場では高いといわれている。ただ、それは90年代から2000年代、2010年位までの話なので、今後どうなっていくのか分からない。製造業の分野でも、サービス産業の役割が非常に注目されてきていて、よくIoTやAIといった分野は日本が遅れているといわれている。この辺りは、ドイツやアメリカがどんどん先に行ってしまうので、「モノづくり神話」に固執しすぎると、国際競争力のある中間財の分野でも結局は負けてしまうのではないかと最近では懸念されている。

ただ、これはアカデミック分野の好ましくない現状ではあるのですが、現実の経済が動いた後にそれをキャッチアップする形なので、多くの研究が最近蓄積されてはいるが、その多くは、当たり前前のことを実証しているとか、当たり前前のことを理論構築しているということで、なかなかブレークスルーが起こっていないのが現状で、課題がある。

付加価値貿易ベースで見ると、日本の国際競争力が必ずしも他の国に負けている訳では無いという意見が、一分野の意見として存在している。

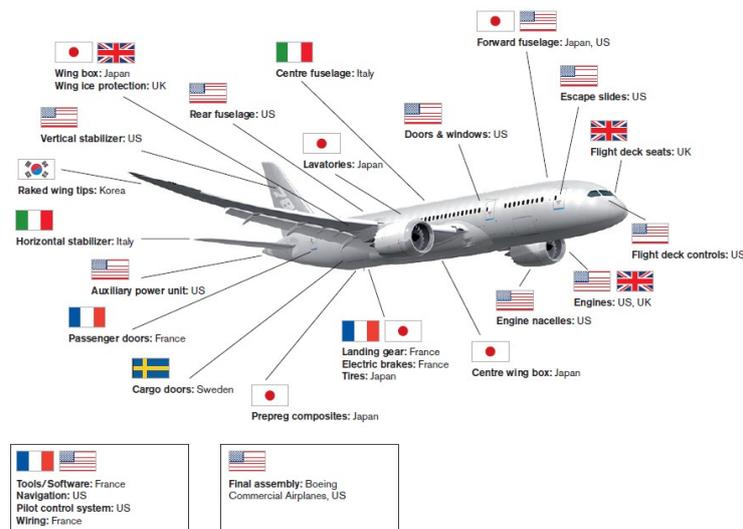


図4. 生産の国際分業 ボーイング 787 の例

条件の変化、外的要因や国際的環境・関係などをもう少し包括的に整理すると面白い

下斗米：最後の論点3。

本書でも「日本人の気質」「日本人の心」ということを重視している。世代間に関する議論も、先ほどの小平先生の議論とつなげてお話できればと思う。「日本人の心」や「日本人の気質」はもちろん大事だと思うが、心や気質は日本人の内的要因である。成功、あるいは失敗要因を日本人の気質や心に求めてしまうと、それ以上の分析ができなくなるので、むしろ条件の変化、外的要因や国際的環境・関係などの比較を、日本を取り巻く環境を含めてもう少し包括的に整理するならば、より社会科学的にも面白い研究ができるのではな

いか。今後の課題の一つとして挙げた。

5. 質疑

米国の貿易赤字の原因は、中国ではなくて日本だ

小平：非常にアカデミックな指摘で、確かに検討して取り組まなければいけないという感想を持った。皆様はいかがか。

前田：前野さんの話で、付加価値ベースでの競争力という観点は、GNP 統計には入っていないのか。

前野：GNP 統計はトータルなものなので、それ自体は入っているとは思いますが、国際競争力を見るために、例えば日本の産業、中国の産業、アメリカの産業と、同じ産業であってもマクロレベルで見ると、単純に数字が高い国は、やはり生産工程を見たときには下流にいる国が高くなってしまうので、アジアでは中国が圧倒的に高くなってしまう。

これを財レベルの統計で見えていくと、日本なら部品などの中間財や資本財に非常に競争力が高く、逆に中国で見ると資本財よりも消費財の方に国際競争力があるということが明確に出てくる。そこで、それだけではまだ不十分だという議論になってきて、この付加価値ベースの統計が取れないかということで、国際機関が乗り出して、産業連関表でどの国からどの国へ、どれだけ付加価値が動いたのかをつなぎ合わせていくと、これはもともと日本の国際競争力の話ではなかったが、実はアメリカの最大の貿易赤字の原因は中国ではなくて日本だったという話になった。

前田：図3を見ると、日本の付加価値が100で中国が30となっている。製品によっていろいろと違うが、日本における部品の付加価値は、例えばiPhoneでもなんでも高いとは思いますが、その割には、日本は元気がない。なんでだろうということになる。

前野：貿易額やGDPは色々伸びてはいるが、経済、市場全体の停滞感がなかなか払拭できないことはあると思う。

前田：これから見たら、中国はほとんど組立てているだけで、中身はほとんど日本の部品であると良くいわれる。その割になぜ日本は元気がないのか。

小林（産創コラボレーション社長）：現実には、例えばiPhoneなどでもいろいろな部品のうち、非常に高性能なものは日本が強いが、それ以外のデバイス関係は中国が物凄く進化している。例えば産業連関表でiPhoneの中間投入を分析したら、日本がどれくらいの位置を占めるのか。誰かが分析していると思うが、必ずしも日本が高い訳ではなくて、絶対値では中国に負けている。ご指摘のことだと思う。凄く性能の高い部品は日本がとっている。iPhoneの中にはものすごくたくさんの部品がある。その中になんかの中国・台湾などの製品が入っているから、いまやTCXOという発振器もアジアがかなり作っている。だから一概にはなかなか難しい所かもしれない。

前野：グローバル市場を見たときに、日本の高性能・ハイテク部門にどれだけの需要があるのか。

小林：中間投入内容で見たときには金額で見ると、ところが実際には値段がどんどん下がってしまっていて、物凄く高性能で日本しかできないのに、果たして中国製の10倍かというところ、

意外とそうでもない。だから中間投入財の価値の評価をどうやって見るかということにもなるのではと思う。国際の産業連関表をどの様に分析するかという協会がある。あそこでもその様な見方をどうもしているらしくて、単に金額だけで見ると誤ってしまう。付加価値をどの様に見るのか、課題がありそうだ。

前田：直近のデータを取ることは非常に難しい。だから 5 年 10 年前のデータを使うことになる。今は変っている可能性がある。

小平：議論を戻して、順番にやっていきたい。まずは、下斗米さんの方からいきたい。

前田：産業別になんか特徴が違うので、一部の電機・電子産業は杉本さんを中心にやっていただいたが、色々な産業によって違うので、確かにもっとそのような分析がある。仰っているコメントはもっともだと思う。

学者は条件設定を明確にして論じる

小平：次のコメントという項目の所はいかがか。ここでは結構核心を突いた指摘がされている。テーマの対象が広いため、十分に掘り下げられていない。この掘り下げるという一面を特に感じたのは、どのあたりですか。我々は、経験で頭に入っている情報だけを整理している所が多々ある。ここは掘り下げたら良いとことがあったら、ヒントにさせていただきたい。

下斗米：一番の大きな違いは、研究者は論文や本を書くときに、条件設定をかなり明確化する。条件を限定したり、時期を限定したり、なるべく同一条件下で比較・検討することが求められる。しかし、本書の場合は、実務の方々のこれまでの仕事の総決算の意味もあると思うので、むしろそれは特徴として後世に残すべきものである。

もう少しこのような研究をベースにして、条件設定をして比較するとか、先ほど言った様に産業レベルまで引き上げてみるというのはいかがか。グローバル化という用語の説明などに関する研究はかなりあるので、それを加えるだけでも良くなると思う。

小平：定義づけですね。

下斗米：そのあたりを厳密にされた方が良い。別に研究書にするつもりはないと思うが、それ故にテーマが少し広く、少し抽象的な議論になっているので、そこが勿体ないと少し思った。

小平：それは今でも悩んでいる。良く分かっている人ほど分からないということがある。

下斗米：そうですね。

小平：目先の話しとしてマスコミに登場するグローバルという言葉がある。あれも結局なにを意味しているのかを問い直したことがあるが、結果的に良く分からない。グローバル企業という話題が一つ出てきているが、グローバル化と国際化の違いは何かなど、非常に基本的な悩みを持っている。

下斗米：先生方は、人材育成の部分に非常に大きな関心を共通して持たれていると思う。つまり、どうしたら企業の従業員を上手くグローバル人材にできるかというところにフォーカスするのもよいのではないか。

小林：どうやって類型化したらよいのか良く分からない。私は日立に関係しているが、グ

ローバル人材は沢山いる。外国人はいるし、今更グローバル人材について誰も語らない訳だ。100社あったら100種類の色々な体験があると思っていて、どうやって類型化すれば良いのか。ここに産業レベルの話があったが、まさにどう分けして行けばよいのか。それぞれ分けした中の一つのセオリーやメカニズムがあって、そのような普遍性がどこかに見いだせるか。そういった所をどうやったら良いのか、悩んでいるというか、分からない点がある。

グローバル人材の育成の目的をどう考える

小平：問題提起として、今の大学の現在のグローバル教育は、イコール英語教育ということと、カリキュラムの英語化、講座の英語化が先行している。

下斗米：これも大学によっていろいろなタイプがある。我々の大学は、千葉県にある小さな私立大学なので、グローバル人材よりは、千葉出身の学生を集めて、千葉のために、千葉経済で働く人材の育成を主眼においているカリキュラムのなかには千葉県内の企業の方がいらしたり、市役所の方がいらしたり、そういう地元で根差した人材を生かすという大学もある。グローバル人材である人と、そうではないローカル・地元で働く人との育成の仕方も、ずいぶん違うように思う。

馬場：3年前に文科省の有識者会議で、富山和彦が「G型大学・L型大学」という話をした。

小林：あった。

馬場：つまり、グローバル人材を育てる大学とローカルを分けてしまえと。それはなぜかという、産業だってグローバルとローカルに分かれるじゃないか。国際競争が必要な自動車・電機・医療機器・IT・製薬などでは、グローバルで戦える人材が必要で、物流や小売とか、保育などの分野にグローバル人材が必要なのかどうか。地元産業とローカル産業に向けた職業訓練校的なローカル大学と、世界で戦うグローバル大学に分けてしまえという提言をして大騒ぎになった。そのあたりはどの様に考えているか。今日は、産業ごとに考えると大学の役割を考える、グローバル人材なので考えるとクロスする。

下斗米：我々はアカデミズムで生きてきて、その成果を学生に提供したい訳だが、そんなに需要がある訳ではない。それよりもっと就職した時に役立つ様なものが求められることも多い。でも、本書にも書かれていたが、「リベラルアーツも大学でやるべきだ」と書かれていて、私はすごく賛同している。それは時間がかかるし、いつ花開くか分からない。しかし、地道にどこかでやらないといけない。

企業でグローバル人材が世界で活躍する際に、コミュニケーション能力と議論ができるという所は重要だが、コミュニケーション能力とは、ノリが良いとか、話しやすいということではなくて、そこで話すテーマや議論の中身が重視される。英語は出来た方がもちろん良いが、本書にも書かれている様に、英語はあくまで道具であって、外国の文化やその国の事情を知るということを大学生のうちに学ぶことが大事ではある。もっとも古典と一緒に読みましようと言っても、ついてくる学生ばかりではない。その点、かつての大学はどうでしたかとお聞きしたいところでもある。

馬場：もともと技術屋であるが、この富山の議論は飛躍しすぎていると思っている。その理由は、昔の日本メーカーの教育は、日立や松下でも高専みたいな組織が中であって、そこで徹底的に自社のテキストで高専卒に向けての教育をやる。そのような人間が、結局主力になって技術開発をする。一例を挙げると、日本ビクターのVHSの開発をやった主要3人のメンバーは、全員高専卒だ。つまり世界に通用する技術を育てているのは、職業訓練校で、しっかりと色々な応用の利く技術を教育された人間を、自社の責任で育てて、それで彼らが更に発展的に技術開発をしたことで、日本の電機を支えていた時代があった。なんで富山の議論にある「グローバル産業ならグローバル大学で」となると、そのグローバル大学で教える内容は、基礎の部分は全部すっ飛ばして、世界の最先端技術、例えばプログラムを書く、人工知能で遊ぶとか、そういうイメージになってしまう。だからローカルとグローバル、職業訓練校と技術の最先端での戦いというのは乖離している訳ではなくて、連続している所に難しさがあって、そこを分けてしまうと議論が空論になってしまうと思う。

杉本：我々もローカルという言葉をよく使う。やはりグローバルにはローカルが必要だし、ローカルに居てもグローバルが必要。だからローカルでないとダメなのではないかという感じがある。ただ、先生が言われた、アメリカ企業は大企業、中小企業、ベンチャー企業に分かれているのを私はよく知らなかったが、当然それぞれ違う。それは違ってしかるべきだと思う、グローバルとローカルがそんなに綺麗に分かれるようなものではないと思う。先ほどの大学のケースでも、生徒も日本人で無い方だっている訳だし、千葉の中にも国際企業はある訳で、色々なケースがある。たしかに大多数は、日本人が日本の千葉の中でというのはあるが、千葉の中でなどと、そこに限られたのは、現実的にちょっと考えづらい。お役所なら別だけど、企業だったらもっと活動が広がっている訳で、やはり色々なもう少し広い視点が必要なのではないかという気がする。

前野：我々が千葉県企業の方にたまに言われるのが、「千葉の学生は千葉を出たがらない」とおっしゃる。つまり「市川から西の地域からは千葉市方面にはなかなか来なく、千葉県の東の地域から東京方面に行くのも少ない」とよく言う。それで、学生に直接聞いてみると「千葉が好きだから、千葉にいたいから」という学生が多くて。企業の方と雑談程度に色々話を聞くと、昔から千葉の人間に対して、大人しいイメージを持っていると或る年配の方が言っていた。千葉はすぐ横に東京という大都市があるので、その隣接した大都市に物を売るなどして、生活圏が出来てしまう。そうすると、あえてリスクを冒して他の所に行くという傾向は少ないと言っていました。学生達の中には、他県よりも千葉で生活をしたいという保守的な学生もいる。

前田：首都圏、千葉・埼玉・神奈川も皆、千葉都民であり埼玉都民であって、お父さんの会社は東京で、家は千葉だと。その息子は千葉の大学に行くかもしれないが、あまり千葉ローカルだとは思わない。

前野：市川や船橋から東京寄りになると視点は完全に東京だが、もっと東や南の方になると、千葉市までが活動範囲になる。一人暮らしするのかと言うとそんなことは無くて、経済的に就学することが困難な学生が増えてきていることも、現実としてある。

小平：そういう意味では、関東の周辺でも、例えば群馬に行けば群馬の地場産業が、栃木

は栃木の産業ゾーンがある。

小林：「大学の役割」という視点で考えた時に、大学の大半が地方を含めた全国にある訳で、グローバル人材を育成できるレベルの大学は都心に一部あるだけで、9割が地域に根差した大学である。もともと大学の役割から見ると、グローバルというか、どうやって地域に貢献するかが本来の大学の役割だと、法政でそのようなことをずっと勉強してきた。

現実に日本の中で、グローバル・ニッチ・トップ企業は、必ずしも都心のグローバル大学がある所にある訳ではなく、地域・地方にグローバル・ニッチ・トップの中小企業がある。実はそこに地方の大学が、大きく関わっている。そのサポートに地域の大学が役割を果たすことによって、グローバル・ニッチ・トップに貢献もしている。もう少し視点を大学の役割に戻して、産業との関わりということにもどして括るとどうということになるのか。意外と地方の大学が地域の活性化のために一所懸命頑張っているという側面から色々関わっている。

馬場：今日の資料にある第一次グローバル化という19世紀後半のアメリカ多国籍企業であるが、その成功要因や、そこに教育が果たした役割など、他にも要因はあるかと思うが、アメリカは実はけっこう保守主義的だ。あまり政治的には国際間交渉を望まない。そのような国に於いても、多国籍企業が出てきてグローバル化した部分の成功要因で、特に人材面や教育面で指摘されていることはあるのか。

下斗米：人材面で言うと、アメリカは移民の国であるということは外せない。20世紀初頭くらいまでのアメリカでは、斬って捨てる位の移民はいつでも来る。よって、低賃金で抑えることが出来るし、当初はそこまで労働環境も考える必要が無い。彼らは出稼ぎで来る訳で、そこまで人材に対してフォローする必要は無い。

ここで対立するのは実は労働組合である。労働組合は労働条件や賃金アップを要求してストライキを起こす訳だが、企業からすると移民を使えばよいという形（スト破り）で労働組合を無力化させることが出来た。それ故に移民でもできる仕事として効率化が重視された。その結果、大量生産、大量消費社会が誕生したことを考えると、人材の側面から見ると、移民労働者、特にヨーロッパからの移民労働者の存在は欠かせないということが言える。

小平：極端な言い方をすると、労働者移民もあるが、大学でも、例えばバークレーなどは事例として聞いた話だが、明らかにその工学系研究室のほぼ8割から9割方が外国人だ。戦略だと思うが、例えば物理学コンクールなどで1位など、世界で上位にランクインした中国人やインド人など、生活費や奨学金を一般のサラリーマン以上の給料を与えて雇う。それは年契約だと言う。奨学金と雇用契約を締結して、先生と生徒との間を雇用関係でつないだ結果、8割から9割の工学系の大学院生は外国人だと実態がある。それも何となく戦略的で、裏では研究プロジェクトの研究費の半額がミリタリーから出ていたりする。一見なんともないようだが、マクロで考えると国策で世界の人材を国内に引き込む。明らかに優秀な人材を優遇している。研究費も学費も与えて、かつ人材を引き抜いてくる仕掛けがある。

下斗米：トランプ政権で話題になるのが不法移民だが、一方で、頭脳労働や頭脳流出という問題もある。シリコンバレーなどで、外国人が多い、インド人が多いと言うのは、明ら

かにアメリカ経済発展動力の1つになっている。その背景には、先ほど先生が仰ったように、大学側が教育をして、そこに金銭的な援助するなどして、アメリカに引きとめる政策が採られている。このような人達に対しては、ビザはかなり緩い。一方、二つの流れの中の下位の移民が、社会の中で問題視される。移民問題と言うと、その方がキャッチャーなので、つい不法移民に議論が集中してしまうが、実は頭脳流入とか、流出問題に関してもかなり研究が進んでいて、この両面を見ないとアメリカの移民問題は分からない。

小平：ベンチャーもアメリカ人がやっているというより、ほとんど中国人、インド人、最近では中東の優秀な人達が起業しているし、別にアメリカ人が優秀なのではなくて、彼らを引き込む様な仕掛けが優秀なのだという気がしている。

前野：私がカナダに居たときに、カナダは移民を積極的に受け入れていた方なのですが、移民を受け入れる条件として、カナダの経済に貢献できる人という条件や、カナダ人に出来ないことをできる人などという条件があると言われていた。優秀な学生は簡単に永住権が取れる。政策的に世界から優秀な人材を集めている。

小平：後は金持ち、資産を一杯持っている人は大丈夫だ。

前野：そうである。

小平：国として、お金をそうやって集める方法がある。

日本では、会社に入ってから教育を受けて仕事するのが当たり前だと思っている

杉本：1975年位にアメリカに行った時、人を雇う時に会社が小さかったから、新卒採用は無かった。しかし、雇えば直ぐに使える人が来る。逆に言うと、直ぐに使える人しか雇わない。お金を出せばそういう人を雇える訳で、そこには色々な人材が流動するということもあるし、一方はそう言う価値に対しては、一律にお金を出すのではなく、それに見合った給料を出す。そういうことが、米国では何となく出来上がっている。日本は何となく、全部を国が決めているが、国のそういう物が全部に染み通っていて、自由にやっている所は少ないような気がする。本来はもっと自信を持って、そういうことをやった方が良いでしょうと思う。学生もそれを当たり前だと思っている。日本の新卒で会社に入って教育を受けて何かをやるということが、当たり前だと思っているが、海外に行けばそのようなことは無い。日本だけじゃないかと思う。

下斗米：アメリカは4年で卒業しない人が結構多いし、入った大学と出る大学が違うということも普通で、当たり前だ。この大学に入ったけれども、やはり他の大学に移りたいから勉強する。日本で大事なのは、むしろ入学歴だ。卒業は、そんなにハードルが高いものでも無い。入学歴の段階で、ここら辺の企業には行けそうだということは、分かっている。大学での勉強に熱心な人が少ないのは、そういうシステムがあるからだと思う。アメリカは大学院に行く人も多いし、4年で卒業せずに、1年間休学するといったフレキシブルさがかなりあるので、もう少し勉強して、アイビーリーグに行って卒業を目指す人もいる。社会として新卒一括採用などは無い。

小林：教授も違うのではないか。北欧のヘルシンキ大学でやっている友人がいるが、結局は利益相反である、色々な企業の為に尽くす訳で、大学の自分の役割と利益相反の所で色々

な企業と関わって、色々な技術を研究していく。そういうことが平気で行われている。アメリカのことは分からないが、北欧ではそういうことをやっている。日本は利益相反の壁をなかなか越えられない。なかなか企業マインドで物事を考えることができない。やはり研究の域を脱しない。そういう点の教授と学生の考え方違いが大いに関係しているのではないかと思う。

前田：確かに、アメリカで MIT に行く学生も、テキサスの大学に行く学生も、そんなに差はないという。それは、何処の大学を出てもある一定水準以上の教育システムがそこにある。海外はどこもそうかも知れないが、学生が授業で教授のやっていることに暗黙のうちについていくということだが、日本だとどちらかという、教える側が学生のレベルに合わせて下げる。そうすると、4年間それをやると、出るときにはこうなると言うのはあるのかな、と思う。

リベラルアーツを徹底的に勉強することとコミュニケーション能力を高める

前田：論点 1 の「大学の役割」。別にグローバル人材で無くても良いが、大学に望むことも沢山ある。2つ挙げると、一つは「リベラルアーツを徹底的に勉強してもらおう」、教えるのでは無く勉強するという。もう一つは「コミュニケーション能力を高める」、これは英語の話ではない。リベラルアーツは非常に幅広いですよ。限りなく広いのですが、歴史とか、言語とか、宗教とか、文化とか、地理など。それは、企業に入ってから教えましょうという訳には行かない。もう自分で勉強するしかない。普通の人は自分でそれやってきた。昔の大学は、それなりにそういうカリキュラムがあった。最近、教授陣や講座がちょっと細っているのでは無いか。特に理系の大学になると非常にプアだ。小生は、たまたま文系だが、理系の大学 2 か所で教育をやったが、本当に一般教養を知らない。それを大学で学ばないで社会に出て、社会でもそういう勉強をしない。それで世界に出てどうなるのだ、どうにもならない。大学の 4 年間、特に最初の 2 年間くらいはみっちりリベラルアーツをやりたい。たぶん学生は「そんなのは役に立たない」と思うかも知れない。けども、社会では実は一番役に立つ知識になると思う。

もう一つは、コミュニケーション能力である。企業に入ってしまうと、どちらかというと同じような系統、業種、技術の人と付き合う。そうでない人とは、なかなかコミュニケーションが取れない。それを、学生のうちからやりたい。例えば、色々な専攻がいっぱいあるが、そういう学生が週に 1 回でも良いので集まって、皆で議論する。これが、自分の考えを簡潔に誰にでも分かり易く説明する非常に良いトレーニングになる。大昔、OPEC のセミナーがオクスフォードのあるカレッジで 2 週間あった。そこで寝起きしてやったが、その時に毎晩カレッジの食堂で皆が飯を食うので、学生と一緒に集まる。話を聞いてみると、それぞれ専攻が違う。歴史をやっている奴、数学をやっている奴、科学をやっている奴とね。そういう連中が毎日違う席で飯を食いながら、あるいは飯を食った後に話をしているが、これが自分の考えを優しくシンプルに表現する、それに対して質問することが物凄く良いトレーニングになった。

私はイギリス人が優れているのは、そこでは無いかと思う。そういう物を、大学の学部の中で、あるいは学部を跨いでやると随分違う。会社に入っても上手くやれる。会社に入

ると、似たような連中とばかり付き合う。仕事だからそれではダメで、世界に行ったら全然ダメだ。あと他にも色々あるが、特にリベラルアーツとコミュニケーション能力の2つが重要だ。

小林：大学に限った話ではなくて、企業でも研究の閉鎖性は問題だ。隠そうとすればするほど壁を高くして、結局は井の中の蛙になってしまう。そういう研究の閉鎖性をよく議論するが、やはり欧米と比べて遅れている。シリコンバレーに行けば、夜は敵対同士でもいろいろな会話をしたり、時には自分が開発した発明を喋ってしまったりする。そういう意味で、シームレスな世界が、日本よりシリコンバレーには遥かにある。企業でも壁を作って隠そうとするが、そういう物が今一つ横に発展しない要因なのかと思う。こんな小さな狭い国で、人口が少ないのに非常に閉鎖性がある。そういう変な特徴があると日頃思っている。

企業での教育と大学で、教え方の類似性や違いは何か

小平：これはこれでまだまだ議論したい所だが、下斗米さんの方で、ここまでまとめてくれたので、この次もいっしょにやれることが前提であるが、逆に下斗米さんから我々側にこういうことについてもう少し話をしてくれという逆テーマの提案というか、この本の筆者に対して、このテーマでもう少し深めた話をして欲しいことを、一、二点ないか。

下斗米：これは長期的ですぐに答えの出るものではなくて、私なりに、どうでしょうかと提示させて頂いた。

小平：全般に研究テーマになるような内容なので、スツとは行かない。

下斗米：私は、ずっと大学から大学院に行って大学に就職しているので、企業文化ということあまり良く知らない。我々は大学で学生を育てる、教える立場なのですが、企業内でも新卒や従業員を育てている。では企業と大学では何が違って、どの様なことが教え方の類似性や違いがあるのか、気になるころではある。学生としてではなく社員として育てていく際の苦労とか、そこの教育の相違。それを比較しても面白いかと思う。

馬場：一つ伺いたい。アメリカの企業は人を育てているか。既にできる人を雇うので、育てはしないのではないか。

下斗米：日本のように一から丁寧に教えることはないと思う。

杉本：企業で教育するのは、営業ノウハウやスキル等、ビジネス結果に直結した事ですね。だけどベーシックな教育は「自分でやりなさい」という事です。

小平：企業の外にスクールがある。

杉本：そう、外にある。

下斗米：MBA などが正にそうである。アメリカは資格を結構重視する。ポテンシャルで採ると言うよりは、「貴方は何が出来るのか」をしっかりと示すものとして MBA などの資格を提示することが多いだろうと思う。

馬場：提示していただいた問題提起で非常に重要だと思っているのは、グローバル人材と言う物が、この本では経営層や幹部のことを書いているが、アメリカ的な考え方で言うと、それぞれの分野のスペシャリストがグローバルで通用するのであれば、それはグローバル人材として扱う。アメリカの考え方は移民という、つまり人材の流動性が極めて高いのを

前提として、幾らでも入れ替えが効くので、その人達を集めて来て国際的な戦闘力を使うのがグローバル化だと。これは日本の様に大学で育て企業で育て、それでグローバル人材ってなんだっけというところと、非常に隔絶した世界である。アメリカ的に見たときに、日本での議論のどこが変に見えるのか。

下斗米：本書にも書かれていたように「グローバル人材」という言葉を使うことそれ自体が日本人の生真面目さだと改めて思った。

馬場：隔絶した世界のアメリカから事例を見たときに、改めて日本の企業での教育は何なのか、何が必要なのかといったことが一つの論点になる。それがあって、大学が何をするのかを考えるべきである。

米国に歴史的にある移民教育

下斗米：歴史的に見てると、例えばフォードなどは、英語学校を作って企業内で移民の従業員育成をやっていた。移民の「アメリカ化」である。そのようなことも実は大事で、彼らは生産者であり消費者でもある。大量生産する商品の消費者にしたい。その様な消費者にするには、アメリカ的な生活様式などを理解して、家庭からアメリカ人を作り出すことが大切なので、移民家庭の主婦や女性に対するレクチャーも盛んであった。それが日本とはどのような点で似ているのか、あるいは違うのかについて改めて考える必要がある。

馬場：今の話だと、フォードがやっていたのはむしろ消費者を作る話で、いち労働者として消費をする。

小平：前田さん、今日のこの指摘の中で、前田さんが一か月後位に何か 30 分程度話す材料はあるか。

下斗米：もう一度本書を書かれた方からお話を聞くことも勉強になると思う。私の誤読もあるし、理解できない所もあるので、それを少しかみ砕いて頂いた上でもう一度発表したら、もう少し課題が出てくると思う。

小平：確かにすり合わせできるし、書いていないことも喋る。

下斗米：それが良い。

小平：とりあえず、前田さん、スケジュールを割り当てていただきたい。

前田：1日二人位だね。

小平：今日の指摘に関わるような所を、少し深堀して報告する。ただ調査・研究の様な物は我々にとっては時間的にもまだ出来ないから。下斗米氏の指摘は、やはり研究者の良い点というか、我々ももう少しきちんとなさなければいけないことを指摘して頂いたので、更に勉強できると思う。ずっと悩んでいるが、大企業・中小企業・ベンチャー企業というのは明らかに違う。うちも塾でやりながら色々あって、明らかにベンチャー企業の所はあまりやっていないが、塾では、共通項をやろうということをやっている。何が違って何が同じなのか、少し整理する必要がある。簡単そうで非常に難しい。

下斗米：かなり難しいテーマを書いてしまった様な気がする。あまりこれに固執されなくても。

小平：いやいや、確かにそうなのだ。馬場さんからはコメントはないか。

馬場：指摘の話の中で、文科省の情報化技術委員会に参加して議論したのが、DARPA の

存在だ。だから、日本のベンチャー企業とアメリカのベンチャー企業は全く違う。向こうには NSF があり DARPA があり、先端研究に関してはミリタリーからお金が出ている訳で、そこで DARPA や NSF が選んだ企業が、何億ドルも使って開発をする。

小林：IT 関係は全部そうか。

馬場：そうやって国際的な戦闘力を持った人間を、国策としてベンチャーを育てる。もちろんサンノゼの個人エンジェルやベンチャーキャピタルなども充実しているが、日本も頑張ればベンチャーキャピタルなどは育って来る。日本がたぶん今後も欠落するのは DARPA の存在で、DARPA 抜きでどうやってやるのかという議論をやった。

馬場：「答えは無い」というか、コーポレートベンチャーキャピタルや、イスラエルがやっている様なベンチャー投資に関する大幅な優遇処置などを入れるしかない。結局、大企業・中小企業・ベンチャー企業を並べても、グローバルの軸を入れた時には、国策が絶対に絡む。それで「アメリカと日本の違い」「ヨーロッパと日本の違い」とした時に、国策で打てる手が決定的に違うのはミリタリーである。それはディフェンスである。日本にはその概念が無いという状況下でどうやってやるのか。それが一つの問題として、その時の一番重要な問題となる。

小平：私の印象では、彼らはミリタリーで出すから、日本が言った時には、「これは国防なので秘密事項です」で終わってしまう。日本がアメリカから一番叩かれたのは、国から産業に出すと「それはおかしい」と言うのが、すごく流行ったことがある。彼らは口出ししなくても、実際はほとんどミリタリーであるような研究をやっていて、結局最後は国防機密事項として口出しをさせない方法を取っている感じがする。

杉本：半導体などでも、第 4 世代なんかとか。コンピュータもそうだけれども。

馬場：正確に言うと二重構造になっていて、その時には日立の中央研究所の所長も来ていて意見が一致した。本当の最先端の所は、アメリカでも NIH とかが直接お金を入れる。DARPA のやっていることが曲者なのは、応用研究だからだ。日本で言えば企業がやっているのですね、基礎研究以外で実際にモノを動かす、人工知能を動かす。その様な所に物凄くお金を突っ込まれてしまうので、一番先端の部分には教育が非常に絡んでいる。その応用研究にお金を入れているので製品化につながっている、イノベーションが起きる。この応用研究の所にお金を入れていたのは、これまでは日本では企業が自分で入っていた。日立、東芝とか。しかし、これが弱ってきた。「では誰がお金を入れるのか」と言うのがその時の議論になった。国が入れるとしたら「また国家プロジェクトをやるのか」ということで、国家プロジェクトがいかに惨憺たる結果を生んできたのかを説明するために、私が呼び出された。

それはそれでよいとして、ではどうするか。科学研究費でもどうにもならない。その中で、向こうの DARPA の機能を見た時に、ここが一番問題になる。その点で日立の所長と意見が一致した。

6. 次回開催予定

7月14日(金)、午後6時から、財団事務所にて。

以上