

国際人として成長することを、自らの課題とせよ

Arnoud De Meyer

シンガポール経営大学学長

蓼沼一橋大学長、
一橋大学教職員各位、
新入生並びに保護者・ご家族の皆様、

本日の入学式にあたり、皆様の前でお話する機会をいただいたことを、大変光栄に存じます。

初めに、日本のトップ大学のひとつに入学された新入生の皆さんに、お祝いを申し上げます。一橋大学への入学は、皆さんが長年にわたり勉学を積み重ね、多くの試験を経た結果のひとつの到達点です。同時にこの日は、皆さんの人生における最も刺激的で充実した時期のスタート地点でもあります。私は、自分の大学の新生にこのように語っています。つまり大学時代は、自分の強み、情熱、関心をさらに究明するとともに、将来の人生で役立つ専門的知識を学ぶ期間だということです。社会人とは異なり、学生の間であれば、リスクを伴う試みにも果敢に挑戦し、試行錯誤を繰り返すことができます。自分は何が得意なのか、何がそれほど得意ではないのかを見極める時期です。また、生涯を通じて支え合える友人の輪を築くこともできるでしょう。さらに、問題の対処法を身に付ける時期でもあります。

大学教育、とりわけ一橋大学のように卓越した教育機関は、単に課程や講座を提供するだけではありません。もちろん、講義は非常に興味深いものではありませんが、それに加えて、大学では、学生活動に積極的に参加し、学外から招かれた講演者に学び、プロジェクトに携わり、学生同士で互いに学び合い、他国の文化について学ぶことを通して、総合的な学びを得ることができ、個々の学生に大きな変革をもたらします。

本日、私が特にお話したいと思うのは、今申し上げた最後の側面、つまり、国際環境への理解を深め、どのようにしたら皆さんが、国際環境の中で活躍できるかについてです。

ご存じかもしれませんが、私は二度ほど、一定の期間、日本で過ごした経験があります。1989年から1990年にかけては約1年間、日本で生活しました。そうです、新入生の君たちが生まれる前のことです。さらに2000年と2001年に、それぞれ2か月ずつ東京で過ごしました。それ以後も幾度となく日本を訪れ、その間、日本が、そして日本を取り巻く世界が、いかに大きく変わってきたかを目の当たりにしてきました。

この機会に、私が約30年前に日本に滞在していた時と比較して、4つの大きな変化について、考えてみたいと思います。

1. 経済環境が劇的に変化しました。 私が日本に住んでいた時に、ベルリンの壁が崩壊しました。この出来事はその後、当時のソビエト連邦の解体と現在のロシアの誕生につながりました。アメリカが世界で唯一の超大国として存在する時代が始まったのです。日本は好景気の絶頂にあり、世界第2位の経済大国でした。日本から多くのイノベーションが生まれました。日本は工業製品の製造と設計で世界をリードし、日本製品の高い品質が世界中で信頼されました。EUの統一市場が実現の途上であり、ヨーロッパに共通通貨が導入されることを私たちはまだ知りませんでした。インドは経済が破綻寸前でした。中国はまだ発展途上国であり、その後の展開は全く予測不能でしたが、経済の長期に及ぶ急成長が始動しようとしていました。現在の経済環境は、皆さんもご存じのように、一変しています。今年1月、トランプ大統領はダボス会議でスピーチを行い、アメリカは他の諸国と同様、1つの大国ではあるが、もはや超大国ではないことを認めました。他方、中国、インド、韓国、インドネシア、さらにはアフリカ諸国の一部に代表される新興国が急成長を遂げ、今も成長を続けています。イノベーションの裾野は急速に広がり、優れた研究能力を持つ拠点が世界各地に出現しています。シンガポールは、国土は非常に小さな国ですが、現在は、世界屈指の大学や研究センターがいくつもあります。日本企業は、近隣諸国や貿易相手国から、かつてよりもはるかに緊密に連携することを迫られています。1989年当時は、日本の大手企業の大多数は輸出が主体でしたが、現在は世界各地に生産拠点をもち、総合的な生産ネットワークを形成して事業を展開しています。こうした状況でビジネスパーソンとして成功するためには、国際的なネットワークの中で活動する能力が求められます。また、エコノミストとして成功するためには、国際的な環境を配慮して方針を立てる必要があります。

2. デジタル技術が世界を変えました。 新入生の皆さんは、かつてインターネットが存在しなかった時代の生活を想像できないかもしれません。ご存じのように、インターネットが登場して電子メールで簡単に通信し、検索エンジンで地理的・組織的垣根を越えて情報にアクセスできるようになりました。しかし、インターネットが広く利用できるようになったのは、わずか 20 年ほど前の 1990 年代半ば以後のことです。スマートフォンが広く普及してからも、まだ 11 年しか経っていません。皆さん、毎日スマートフォンに何時間費やしているかを考え、もしもスマートフォンがなかったら、いったいどうするだろうか、想像してみてください。このような情報の洪水と、Line、WhatsApp、WeChat、Viber、Telegram などを通じたオンライン上での絶え間ない交流が、世界に劇的な影響を与えました。このようなデジタル技術の社会的な影響について詳しくお話する時間の余裕はありませんが、皆さんの多くは、こうした状況について、これからの授業の中できっと学ぶことでしょう。私自身について申しあげれば、インターネットの登場によって自分の世界が大きくグローバル化されました。今は情報を世界中から秒単位で受けることができます。研究プロジェクトに取り組む時も、論文を執筆する時も、国際的なデータベースが簡単に利用できます。世界中のあらゆる出来事がリアルタイムで把握できるのです。よく覚えているのですが、1989 年にベルリンの壁が崩壊した時、私はその翌日に発行された新聞を読んで、初めてそのニュースを知ったのでした。

3. 人口構造の変化が社会を変えつつあります。 これは日本と私が住むシンガポールの双方に共通する課題です。しかし本日は、高齢化と長寿が社会に及ぼす影響について詳細に取りあげることは差し控えることにしましょう。北欧諸国や中国、韓国など、他の多くの国が同じ問題に直面しています。ここでは、高齢化に付随する傾向、すなわち都市化の進行に焦点を当てたいと思います。2016 年現在では世界人口の 54% が都市に居住していました。日本は、確か 78% だったと思います。世界は主要都市間のネットワークが構築されつつあります。東京、大阪、名古屋など日本の都市と、上海、香港、台北、シンガポール、バンコク、パリ、ロンドン、ニューヨーク、ロサンゼルスなど海外の都市との結び付きが強まり、おそらく日本国内の小さな農村との関係よりも強固なものとなり、あるいは類似性を持つようになってきているのではないのでしょうか。私個人も、フェリーボートでわずか 30 分の距離にあるインドネシアの農村に出かけるより、東京を訪れる機会の方がはるかに多いのです。また、シンガポールに住む私にとって、地理的にはわずか数キロしか離れていないマレー

シアのジョホールバルやインドネシアのバタム島より、東京の方が気持ちの上で近いと言いましょうか、より似ていると感じます。

4. 持続可能性や地球温暖化の抑制が、企業と政府の主要な優先課題となっています。

1990年代前半まで地球上の資源は未だ十分にあり、きれいな水や空気を事実上、無料で享受することができました。地球温暖化は、学術研究のテーマになってはいましたが、一般の人々には全く知られていない問題でした。今日、地球の破壊をこれ以上進めないように、私たちは一致団結して努力する必要があります。さらに私たちは、協力のもとに、循環型経済への投資を求められています。これらの課題のほとんどは、各国政府、企業、非政府組織（NGO）間の強固な国際協力なくしては解決できません。

もちろん、他にも多くの変化の事例を挙げることができます。しかし、全ての動向が同じ方向を指し示しています。世界のグローバル化と相互接続はますます進んでいます。とはいえ、一部の国はグローバル貿易にそれほど積極的ではありません。例えば、英国のEU離脱、貿易戦争に関する最近の論議、環太平洋パートナーシップ（TPP）からの米国の撤退などです。しかし私は、グローバル化の他の側面、例えば、投資、国際的移動、国際情報交換、文化及び宗教の国際交流などは、今後も急速に進展し続けると確信しています。

こうした状況は、日本の大学にとって、どんな意味を持つのでしょうか。そして、新入生の皆さんにとって、どんな意味を持つのでしょうか。

ここでは大学に関して、概略的にお話しましょう。一橋大学など、世界のトップ大学は、プログラムの国際化を進めています。学生や教職員の交流を促進すると同時に、外国人留学生の受け入れ枠を増やし、国際研究ネットワークへの参加を進めているのです。例えば、一橋大学での留学生の数が2014年の737人から、2017年は全学生数の14パーセントに当たる約858人に増加したと聞いています。また、私どものシンガポール経営大学は、アジア、ヨーロッパ、ラテンアメリカの社会科学系研究大学の大学連合であるSIGMAを通じて、一橋大学と協力していることを大きな誇りとしています。この連携は、プログラムの設計や大学経営に関する情報交換を行っています。また、一部の提携大学との間では、共同教育プログラムに取り組んでいます。さらに、高齢化や長寿化の経済的側面に関する共同研究も計画しています。

しかし本日、私が皆さんに本当にお伝えしたいのは、国際人として成長するためには、新入生の皆さん自身がその自覚を持つ必要があるということです。振り返ると、私は、非常に国際的なキャリアを積み重ねてきました。1980年代の初期にアメリカのマサチューセッツ工科大学（MIT）に留学したのですが、それが最初のカルチャーショックでした。この経験を通じて私は、アメリカやアメリカ国民の特徴について学んだのと同じくらい、自分自身が持つ偏見や先入観について、多くのことを発見しました。その後、インシアド（INSEAD）という国際ビジネススクールに所属してフランスとシンガポールで研究に携わり、イギリスのケンブリッジ大学でも研究を続け、サバティカル休暇はここ日本で過ごしました。現在はシンガポール経営大学学長として、シンガポールに戻っています。私はこれらの場所で、様々な職場の文化について学び、多様な背景を持つ人々と交わり、協力する方法を学びました。私は、これらの機会を通じて出会った多様な文化を全て完全に理解することができたでしょうか。おそらく、そうではないでしょう。しかし、私は、様々な文化的背景を持つ人々と協力することを学び、それが自分の能力を高めることにも役立ちました。事実、数多くの研究が、単一文化より多文化のチームの方が、より高い実効性を発揮し、より優れた成果を達成することを示しています。ただし、これにはひとつの条件があります。すなわち、チームのメンバーは、お互いに文化の相違をオープンな心で受け入れ、このような相違をもとに創造性を高めることができなければなりません。私の唯一の後悔は、私が早い時期から国際的な環境に接しなかったことです。

さて、将来に向けた皆さんへの私のアドバイスは、どのようなものでしょうか。もちろん皆さんは、学びたい専門分野を極めるため、一生懸命勉学に取り組んでください。その上で、次の4つの課題に留意してください。

1. 語学力を磨く。これは、日本の学生を見てきた私の経験から言えることなのですが、日本の学生は英語に関して（他の外国語でもそうですが）、優れた知識を持っているにもかかわらず話すことに消極的です。文法については、私より詳しくたりするのに、積極的に会話をしようとしません。率直に申し上げると、外国語を楽に話せるようになるためには、ただ練習あるのみです。それは、バイオリニストやピアニストが毎日練習を積み重ねることに似ています。確かに多少の才能は必要ですが、上達するには1万時間もの練習を必要とします。

2. ですから、海外に出かけ、一定の期間、他の大学で学ぶ、あるいは、サマーキャンプやサマープログラムに参加することをお勧めします。一橋大学は、多くの大学と交流協定を結んでいます。私どもシンガポール経営大学もそのひとつです。毎年、一橋大学から皆さんの先輩にあたる学生を迎え入れています。これらの学生の多くが、非常に充実した経験をしたと語っています。また、日本を訪れた私どもの大学の学生も、留学先の同級生との交流から非常に多くを学んでいることを付け加えておかなければなりません。この大学のキャンパスで留学生を探し、日本について本当のところ、どう考えているのか聞いてみることをお勧めします。耳障りの良い意見を聞いて満足するのではなく、もっと踏み込んで、日本に対する批判的な意見も受け入れてみてください。きっと、学ぶべきことがあるはずです。
3. 海外に出かけたら、自国とは異なる文化に接してください。また、他の国がどのように成り立っているのか関心を持って観察してみてください。私は、最近、スウェーデンで一学期を過ごしたばかりの経済学専攻の学生と話す機会がありました。そこで彼女に、スウェーデンの福祉国家モデルについてどう思ったかを尋ねました。彼女は、ヨーロッパのさまざまな都市を訪ねたけれど、北ヨーロッパの経済システムについてはあまり注意を払わなかったと答えました。私はそのことを残念に思いました。彼女は福祉国家として知られる国で、国家が果たす役割を実際に経験しているスウェーデンの友人から直接意見を聞いて、シンガポールとどう違うのか考えるせっかくの貴重な機会を生かすことができなかつたからです。実に残念なことです。ですから私は現在、海外に出かける全ての学生に、好奇心を旺盛にして、難しい質問を相手にぶつけて、諸外国がどのように機能しているか、見識を深める力を高めるようアドバイスしています。
4. しかし実を言うと、外国の文化を学ぶのに最も良い方法は、外国の中で直接人と関わってみることです。外国人の学生と一緒に研究やプロジェクトに携わったり、外国でインターンシップをしたりすることにはかなう経験はありません。共に関わり合うことで、皆さん自身も外国人学生である相手も、いずれ真の自分をさらけ出さざるを得ない時が来ます。それは時には困難を伴うでしょう。しかし一緒に関わり合うことで、国際社会に出ていく準備をすることができます。いずれ皆さんの誰もが、国際社会の中で働かなければならないのですから。

私どもの大学では、海外経験は必修です。240 を超える海外機関と交流協定を結んでおり、私どもの大学から多数の学生が海外にでかけ、インターンシップを経験しています。また、20 人程度の学生のグループが一連の企業を歴訪するビジネス研究ミッションを頻繁に行っています。海外での社会奉仕研修も数多く実施しており、中には数週間に及ぶプロジェクトもあります。全ての学生がこうした経験から多くを学んでいます。私はいまだかつて、学ばなかったと言う学生に一人も会ったことがありません。皆さんは「シンガポールは小さな国なので、卒業生が国際社会に適応できるよう、日本以上にしっかりと備えておかなければならないのだろう」と思われるかもしれません。確かに、その通りです。しかし、これまでお話したように、日本のような大きな国でも、今や国内経済は世界経済に密接に組み込まれ、相互に依存しています。ですからビジネスパーソンとして成功するためには、国際人として成長する以外にないのです。

皆さんが、この大学で素晴らしい時を過ごされることを、心よりお祈りします。きっと生涯の中でも、最も充実した時期になることでしょう。しかし、それを享受できるのは、自らに課題を課し、人間としての成長、特に国際人としての成長に取り組んだ人だけです。どうか、大学が定めた課題を履修するだけの受け身の学生にならないでください。積極的で活動的な学生として、自ら率先して学習の道筋を立て、邁進してください。そして何よりも、日本を超えて、世界に飛び込んでください。

ご静聴有り難うございました。皆様のご健闘と幸福をお祈り申し上げます。