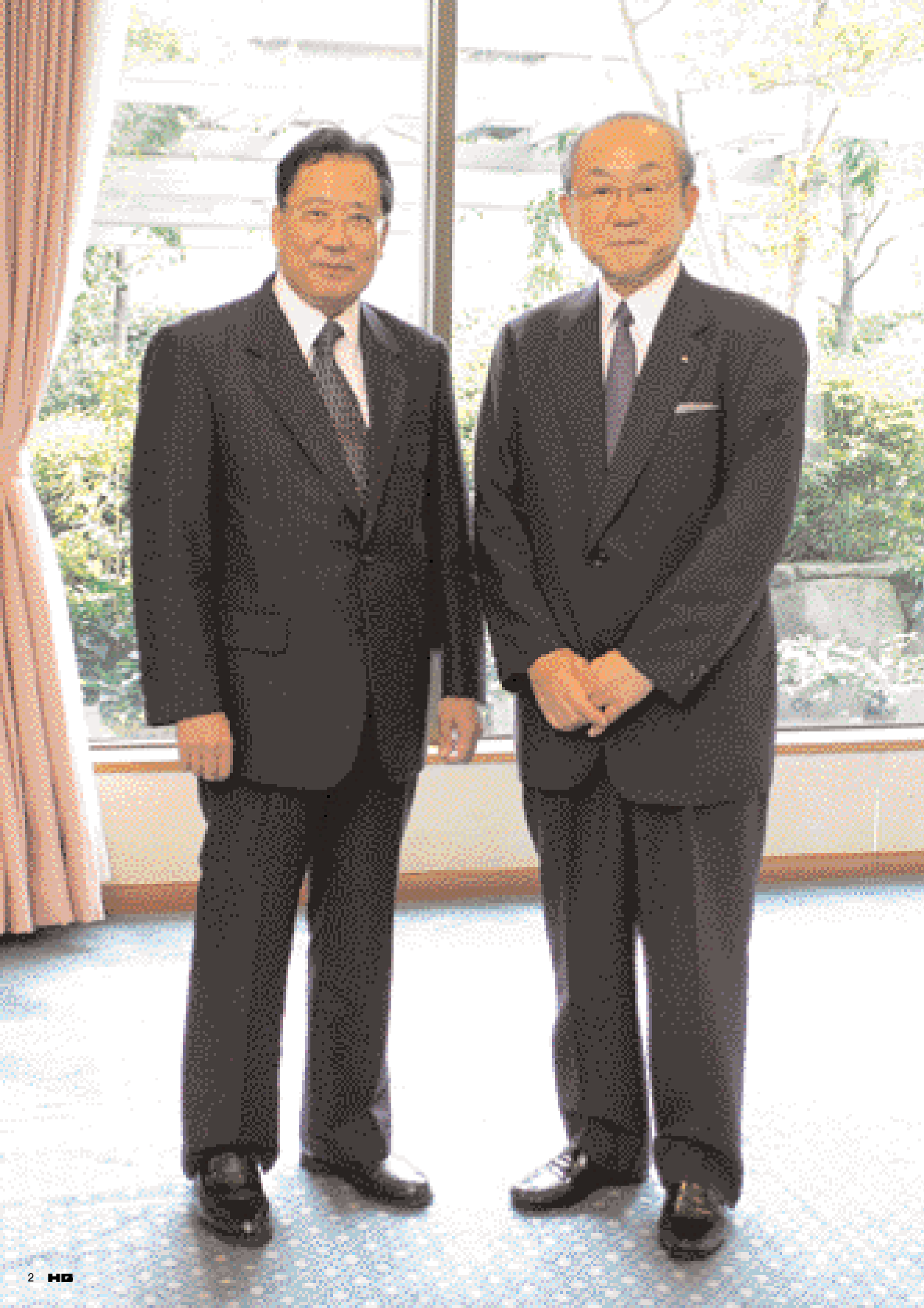


# 日本のリーダーが語る 世界競争力のある人材とは？

## 第2回



自分の国を愛し、誇りを持ち、そして環境を大切にする。  
そう考えることができれば、自然が美しいこの国のリゾートビジネスは発展する。  
自他を理解する力が、人を思いやる力となり、  
コミュニケーション力へと発展する。  
我が国を代表するリゾートビジネスの雄、  
株式会社オリエンタルランド加賀見会長に、  
次代を担うリーダー像について、語っていただきました。





日本のリーダーが語る  
世界競争力のある人材とは？

自分で判断し適応できる基礎能力を磨くのが、  
ビジネス能力「BQ」獲得の近道になる

株式会社オリエンタルランド代表取締役会長CEO

# 加賀見俊夫氏

VS

# 杉山武彦 一橋大学長

衰えを知らない東京ディズニーランド人気の背景には、  
ホスピタリティあふれる人材たちの存在がある。

杉山武彦学長はそれを切り口にして、オリエンタルランドの加賀見俊夫会長にアプローチ。  
観光産業論から人材論、大学への期待まで、話が弾んだ。



加賀見俊夫 (かがみ・としお)

1936年生まれ。1958年慶応義塾大学法学部卒業後、京成電鉄株式会社入社。1972年株式会社オリエンタルランド不動産事業部次長、1976年不動産事業部長、1981年取締役総務部長兼人事部長、1983年常務取締役、1991年専務取締役、1993年取締役副社長を経て1995年代表取締役社長に就任。2005年代表取締役会長CEO。2003年から社団法人経済同友会副代表幹事。



杉山武彦 (すぎやま・たけひこ)

1944年生まれ。1970年一橋大学大学院商学研究科修士課程修了。1986年より一橋大学商学部教授（2000年以降、大学院商学研究科教授）。1998年から2000年まで商学部長。2001年12月一橋大学副学長。2004年4月より一橋大学理事（兼副学長）。2004年12月より現職。研究分野は交通経済。

## 意識が変われば 街並みも美しくなる

**杉山** 昨年4月から国立大学は法人化しました。これまでとは違って、それぞれの大学が個性を持って自立して研究や教育を行うことが求められているのです。

本日は経済同友会副代表幹事として活躍されている株式会社オリエンタルランド代表取締役会長の加賀見俊夫さんをお迎えして、産業界から見た大学についてご意見をお伺いしたいと思います。

まず、リゾートやレジャー、観光産業の現状と展望についてお教えいただけますか。

**加賀見** レジャー・観光とよくひとくくりで言いますが、実はかなりニュアンスが違うものです。レジャーは自分も体を動かすの対

して観光はサイトシーイングで、根本的なニーズが違います。まずはその違いを見極める必要があると思います。

**杉山** 東京ディズニーランドでは、小さな子どもが転んで地面に口がついても大丈夫なように清潔にしていると聞きました。

**加賀見** 我々サービス業に最も大切なのは、お客様に対する姿勢です。それを実現するために、お金と時間を掛けて従業員教育をしています。いくらコストがかかっても、これだけは手が抜けません。私は、「われわれの事業では利益は結果にすぎない」と常に言っています。コストを削減し、短期的に利益は上げることは可能でしょう。しかし、それでは永続的な支持を得ることはできません。必要なことには目先の利益だけを追うのではなく、サービス向上のために時間とコストをかけ、永く愛される存在になることだと思います。

**杉山** オリエンタルランドは、自社だけでなく多くの要因を一体と見なして波及させていこうとしているように見えます。



日本のリーダーが語る  
世界競争力のある人材とは？

**加賀見** 観光は土地に密着していますから、地域の協力が欠かせません。面としてのアピールが重要なのです。特に日本は移動コストが高いですから、スポットだけではなく、面でいかに人を集められるかという視点が必要です。東京ディズニーシーやイクスピアリの開発もこうした理由から行われました。つまりこうしたことは、一企業だけではなく、住民や行政を含めて広域の協力関係づくりなしでは実現しないのです。

**杉山** 産業としての観光は発展性が豊かといえますか。

**加賀見** 日本は自然が素晴らしいですから伸びる可能性はあります。ただ規制の緩和と自己責任の弱さが課題だと思います。ここでいう自己責任とは、観光に訪れるお客様の責任を指します。例えば観光地の柵。政府は観光客の安全を考えて危険地区に柵などを設けます。しかし、この柵がせっかくの素晴らしい景観を壊してしまうのです。ハワイなどでは危険なところでも柵はありません。「これから先パズ・オンリー」といった小さな看板があるだけです。客もそれをしっかりと心得ており、自然を尊重しているのですね。

**杉山** しかしその一方で、外国では、地域の家の色を共通にするなど美しくするための縛りをかけて、自立と規制を意識的に両立させています。

**加賀見** かつて「ふるさと創成基金」として全国の市町村に1億円が支給されました。長野の小布施ではそれを施設建設などのハードには使わず、町民をヨーロッパ旅行に招待したのだそうです。それによって住民の意識が変わり現在の小布施の美しい町ができたといわれています。「三つ子の魂百まで」といいますが、環境教育を含めて小さいときからの躰というか、意識づけが重要になってくるのだと思います。つまり地域や家庭で自然の大切さや、生まれ育った地域を愛するという教育が必要なのだと思います。

## ビジネスに必要な 対自分・対人・対社会の3つの力

**杉山** 今大学は、教育責任を果たせ、もっと力を付けた人材を育成せよと宿題を突きつけられている状況です。大学全体として社会が求めている力をきちんと身に付けさせなければなりません。例えば、同じ教科を学んだのなら、少なくとも一定レ



ベル以上を保証できるような仕組みです。

関連して言えば、産業界も中教審も「即戦力」を要求しています。その意のあるところはわかりますが、問題は、「即戦力」に共通の理解が定まっていないことだと思います。私たちは、社会に出たときに、周りを見渡して自分で判断して適応する力こそが「即戦力」だと思っています。

**加賀見** そうですね。難しい議論だと思います。即戦力といっても企業によって戦力の中身が違いますから。私たちは、大学で基礎学力をたたき込んでもらい、企業内で業務特性に合わせて必要スキルの再教育を行うことにしていますが、昔は社名で何の会社かわかりましたが、現在では同じ会社の中でさまざまな異業種の仕事をしていたりしますから、それぞれの要求に大学が合わせて行くのは不可能だと思います。

**杉山** 大学教育では、ITリテラシーやグローバルな世界の武器になる語学力をはじめ基礎的な力を身に付け、それに教養教育的なものを付加していく必要があると思います。



**加賀見** 昔はいわゆる知能指数をはかる基準であるIQがもてはやされましたが、我が社では、BQを重要視しています。BQとは、人間性のEQと社会性のSQを組み合わせたものなので、この2つの力を備えた人間づくりが必要だと思っています。

加えて私は、ビジネスパーソンには、以下の3つの力を求めています。まず自分自身に対する葛藤。課題を解決する力を持っていて、情報分析能力を駆使して葛藤のなかで自分の考えをまとめられる力。なかでもどう考えて導き出したかというプロセスが重要です。次に、対人的な力。コミュニケーション力です。いくら自分が素晴らしいことを考えていても、相手に伝わらなければ意味がありません。ビ

ジネス上の表現力は体験がものをいう面もあります。単に相手を打ち負かすのではなく、相手と折り合いをつけるという力が求められています。そして社会に対する力。企業も個人も社会貢献を意識しないといけない時代です。我が社でも、舞浜駅前にあるイクスピアリという商業施設の中に「キャンプ・ネボス」という乳幼児の感性を育む施設を作りました。この事業自体は、決して利益を生むものではありませんが、小学校入学前の躰が重要だという発想から社会貢献の一環との意識で始めました。

## 大学と社会との インタラクティブな関係を

**杉山** 3つの力ですか。私の高校時代の後輩の一人がオリエンタルランドに勤めていますが、彼は会社の考え方やディズニーの考え方に心酔して入社を決めたそうです。こうした理念の徹底も重要だと思います。

**加賀見** 導入教育では、ディズニーの哲学や企業のポリシーなどをきちんと教育します。ちょっと変わっているのが、「他己紹介」。ペアになって相手と徹底的にコミュニケーションを取って、お互いの理解を深めます。その上で自己紹介ではなく、相手を紹介するのです。ビジネスの基本であるチームワークづくりの大切さを実感してもらうとともに、この会社が相手を大切にすることを理解してもらうのです。

**杉山** そのうえでEQ、SQを土台としたBQを磨くわけですね。では、大学に期待するのは何でしょう。

**加賀見** 釈迦に説法だと思いますが……。最近ではインターンシップなどが始まっていますが、私の大学時代は実践的な教育が少なかった。例えば、現役経営者や経営者OBが大学の講座を持って持続



的に自分の経験を伝えていく授業を作るというのはどうでしょう。インターンシップの逆で、講座を通じて現場を学生に伝えるのです。

**杉山** ここ5年程、実際に外部の人を招聘して講演していただいています。卒業生の同窓会組織である如水会のご協力で経営者の方に話していただいているのですが、学生たちに好評です。それを授業として継続的に行うというのは、新しい発想ですね。また、最近では学科によっては、実務経験のある人材を教員に充てるようになっていきます。

## 変化の時代に 大学に期待されること

**加賀見** 激しく変化する世の中に合わせて企業も変わっていかねばなりません。伝統のある企業は過去の実績があるだけに、変わるのが大変です。でも変わるべきものは変えないと、世の中から取り残されてしまいます。明治維新と同様に、自らの過去を生かしながら、時代とどう同化していくかが重要なのだと思います。

**杉山** 大学も同じですね。一橋大学は今年で創設130年になります。柔軟に変えていく部分と頑に守らなくてはならない部分を峻別しなければなりません。これまで、研究、教育、社会貢献を3つの柱としてきました。特に社会貢献については、よりシステムティックに展開していかなければなりません。

**加賀見** ボーダレス時代になって、どうしても欧米に目が向きがちですが、今の時代アジア諸国もかなり影響力を持っています。どこかできちんと勉強をしていかないと、世界の動きから後れを取ってしまいます。

ところで、最近私は、変える勇気と変えないでいる勇気というのを強く意識するようになりました。これまで調和を重んじていた日本の企業や学校は摩擦を嫌いました。しかし、発展は、摩擦の中から生まれるものだと思います。例えば、異文化を尊重するという事です。これは、大学も同じではないでしょうか。

**杉山** これまで国立大学は、文部科学省の一つの機関として画一的に運営されてきました。法人化により、少なくとも形の上では自由になりました。財政力もノウハウも十分ではありませんから、試行錯誤も交えながら改革に取り組んでいるというのが現状です。産学連携で言えば、研究面では個々の研究者が積極的に関心ある分野に出て行くことで産学連携の一端を担ってきました。大学全体としては、間口の広い大きなテーマのプロジェクトで方向性を打ち出しながら進めていこうと考えています。大学としてはむしろ教育面で組



織的な活動を展開できそうです。例えば、商学研究科でミドルやトップマネジメントの教育に取り組んでいますが、こうした人材開発面でいろいろなことができるのではないかと考えています。

**加賀見** 一橋大学は、早くから産業界と接点を持つなど、国立大学のかなかでは進んでいるように思います。何しろ意見を明確に発信していますから……。企業側として学生に期待しているのは、明るい応対ができて基礎学力が身に付いていれば鬼に金棒だということです。企業は変わっていきますから、こうした人材の存在が、企業に柔軟性を与えてくれるのですね。

**杉山** 本日は、貴重なご意見をありがとうございました。



日本のリーダーが語る  
世界競争力のある人材とは？