

日本のリーダーが語る世界競争力のある人材とは？





10人いれば10の違ったアウトプットがある。
そのような独創性を持った個性集団でいてほしい

東京大学名誉教授

月尾嘉男氏

一橋大学長

VS

杉山武彦

建築学科で学習中に情報社会の台頭を予感して情報処理や情報通信の世界に転身、その後、情報社会の基盤整備に尽力するために総務省総務審議官として活躍した月尾嘉男氏。その個性的な活躍に注目した杉山学長が、月尾氏の体験に基づく教育論を中心に伺いました。一橋大学への期待あり、日本の大学の現状への厳しい評価あり、グローバル談義ありで、話は大いに弾みました。

サプライサイドの発想から デマンドサイド志向の大学運営を

杉山 月尾先生とは、IATSS（国際交通安全学会）でお会いしたのが最初だと思います。先生は2002年から2003年まで総務省の総務審議官もお務めになり、ITの分野では伝道師と評されるような活動ぶり、時代をリードしてこられました。ほかにも驚くほど幅広い分野でご活躍されています。カヤックやクロスカントリースキーでのご活躍も有名で、南米大陸南端のケープホーンをカヤックで周回してケープホナーの称号も持っていらっしゃるって聞き及んでいます。

実は先生のホームページを見て、もともとは建築学科出身だと知って驚きました。まず、先生のキャリアに沿ったお話をいただきたいと思います。

月尾 高校時代から建築家に憧れていました。当時は丹下健三先生という国際的なスターが東京大学におられたので、大学院に合格して丹下研究室に入ったのです。そのころの建築学科は特殊で、徒弟制度のような色彩が濃く残っていました。「大先生」の指導を受ける前に、途中で先輩のチェックが入って戻されてしまうといった具合です。「どうも自分には向いていない」と考えていた折りに、東京大学に大型電子計算機が導入されました。命令どおり動く機械の面白さに惹かれ、コンピュータを研究するようになりました。大阪万国博覧会の際には、観客の動線のシミュレーションなどを行いました。

大学を出て、都市システム研究所というコンサルタント会社をつくると、これが大繁盛で、後に名古屋大学に助教授として招かれたときに、年俵が5分の1になってしまったほどです。

80年代の後半になると、アメリカにインターネットが登場。これで社会が変わるのではないかと漠然と思いました。そこでコンピュータから関心が通信に移ったのです。

特定の専門を持たなかったため、ここまでやってこられたといえます。



月尾嘉男（つきお・よしお）

1965年、東京大学工学部建築学科卒業。1971年東京大学工学系研究科建築学専攻博士課程修了（工学博士）。1972年（株）都市システム研究所所長、1976年名古屋大学助教授、教授、1991年東京大学教授。2002年総務省総務審議官。現在、あらゆる役職から自身を解放、日本の方向転換を目指してマスメディアで活発に発言している。



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。



杉山 現在は、さまざまな学問が融合している時代です。月尾先生は、個人ベースで融合の時代の先頭を切ってこられたということになりますね。

今、大学は改革の真っ最中です。大学に対する社会からの指摘はさまざまですが、なかでも、大学は今日の社会のニーズに十分に答えていないという強い批判があります。むろん大学も努力しなければなりませんが、一方でOECD諸国などと比べて、高等教育に対する国としての資源の投入が必ずしも充分でないという面もあります。公平な立場で客観的にみて、大学の現状をどうお感じですか。

月尾 ショッキングなデータがあります。スイスの経営開発研究所（IMD）が毎年発表する『世界競争力年鑑』によると、50カ国の各大学がどれだけ社会の要請に応えているかという順位では、日本の大学は下から数番目です。外部から見ると、どうもそうらしいのです。

問題はこれまでの大学が、サプライサイドの発想で運営されてきたことです。学生の期待に合わせたデマンドサイドの運営ではなかった



のです。例えば、私の学生時代は、語学クラスは15クラス中14がドイツ語で残り1クラスがフランス語でした。戦前からのドイツ語教師が多かったというだけの理由です。あくまでサプライサイドの発想だったわけで、これを変えていかなくてはなりません。

時代の変化への対応は当然だが、 大学ならではの基礎研究も欠かせない

月尾 エコノミー・オブ・スピードという言葉がありますが、教育にもエデュケーション・オブ・スピードが必要です。国立大学は予

算の制約が大きくて自由に変革できない仕組みがありますが、それを乗り越えてどのように変わっていくかということです。ただし企業であれば、それを徹底して追求すればいいのですが、大学は社会の変化を追いかけるだけでいいのかという問題があります。社会で普遍的に必要な知識や人間として必要な基礎も追求しなければならないからです。

オイルショックのときに、石炭液化技術に注目が集まりました。ところが、全国の大学で石炭液化の研究をしていた研究者はたった一人でした。石炭の時代が終わったときに、研究分野を変えてしまった研究者がほとんどだったのです。時代の変化に敏感すぎても、必ずしも社会の需要に対応できるわけではありません。

民間企業でも日立製作所をはじめとして基礎研究に力を入れている会社がありますが、それでも、5年間である程度の成果を出すことが期待されています。時間のかかる基礎研究は、大学にしかできないのです。

つまり、一方ではデマンドサイドへの転換が期待されており、他方では大学本来の長期的な視点での研究の展開が期待されているのです。

杉山 それは重要なご指摘だと思います。我々も、ご指摘のような長期的な視点や普遍的な必要性という視点から大学改革を進めていくつもりです。さしあたっては、2つのことが念頭にあります。1つは、一橋大学は社会科学の大学ですから、広く社会科学や人文科学の立場から科学技術のあり方について考え、科学技術に正しい方向性を示すことを心がけることが社会に対する責務だと思っています。そのためにも、社会科学以外の分野にも目を向けた連携や協働が必要です。四大学連合の推進は、そのための環境整備でもあります。

もう1つは、社会科学自体の研究と教育についても総合性を重視することです。社会科学の個々の分野にも陽の当たる時代と日陰に回る時代があるかと思いますが、相互に支え合っている各分野を、全体として大事に守っていくことが重要だと考えています。

一橋大学への期待は 「新しい経済学」を創り出すこと

杉山 21世紀は知識基盤社会だと考えられて、日本についても科学技術創造立国という方向性が求められるわけですが、社会科学と科学技術とのかかわりについてどうお考えですか。

月尾 一橋大学に期待しているのは、新しい経済学をつくっていただくことです。これまでの経済学では、経済理論を研究している人が主流とされており、応用経済は下に見られる傾向がありました。これか



らは「統合する経済」をつくってもらいたいと思っています。

例えば、現在は環境が大切な時代です。環境と経済とは矛盾する側面があります。ところが、経済学（エコノミー）はオイコス（生物の住処を表すギリシャ語）とノモス（制度や法律を意味するギリシャ語）を合成した概念で、生態学（エコロジー）はオイコスとロゴス（言葉や学問を意味するギリシャ語）を合成した概念です。経済と環境が対立している現代社会は、このままでは破綻してしまいます。ぜひ、エコノミーとエコロジーを統合する新しい学問をつくり出して欲しいのです。

これまでは国力を測る指標はGNP（プロダクト）でした。しかし、これからはGNA（アトラクティブネス）になるでしょう。他国から尊敬される力です。資源が無限にあると思われた時代は終わって、資源が限界に近い時代です。資源を分かち合うことが求められるわけですから、うまく立ち回るためには日本が魅力的な国になる必要があります。お金だけでは資源を手に入れられない時代の経済学には、プロダクトとアトラクティブネスの融合が必要なのです。

さらに進んでいるのはブータンで、国王がGNH（ハピネス）を国家の目標として打ち出しています。国民の幸福度という経済学者が思

いつかないような概念です。しかし、最近では一部の経済学者がハピネスの指標づくりの研究を行いはじめています。

つまり、プロダクトとマネーの経済は、これからは経済学のほんの一部になると思います。その意味では、一橋大学に社会科学系の4学部があるのは、新しい経済学をつくり出していく基盤があるということなのです。

杉山 そういえば、日本でも以前にNNW（Net National Welfare：国民純福祉）というような指標が話題になったことがありました。あらためて注目されるようになってきているということなのですね。

ところで、大学の社会連携という事柄についてはどのようにお考えでしょうか。

月尾 大学の競争力には、まず国際的競争力があります。学問の力を高めることです。もう1つ忘れてならないのは、地域に根差した競争力です。企業も地域貢献で高い評価を得ています。例えば、和歌山県の島精機製作所はコンピュータで制御する自動編機を製作している会社で、世界の編機の8割ものシェアを占めています。しかし、東京に進出するのではなく、和歌山という地元のために活躍しています。それが、同時にグローバルになるという発想です。

これまでの経済はマーケットエコノミーでしたが、これからはそれを補うボランタリーエコノミーが重要になってきます。その筆頭が地域に対するボランタリーな活動です。一橋大学も国立、あるいは多摩という地元根差した経済を確立されることが重要だと思います。

基礎はたたき込め！ モチベーションを与えよ！

杉山 学部と大学院のそれぞれについて、大学の教育目標をどこに置くかが議論の対象になっています。即戦力、創造性、あるいは語学力とITリテラシーとか、さらには社会人としてのマナーやしつけなどを要請する議論もあつたりします。

月尾 初等中等教育では、しつけも重要かもしれませんが、大学は違うと思います。これまでは工業社会に適した教育、人材育成が期待されていました。画一的な人材を大量に社会に送り出すことです。命令されたことは正確に処理するが、それ以上のことはしないというロボットのような人材です。モノづくりの現場ばかりでなく、経営陣も同



様でした。それが、高度経済成長時代には大成功したわけです。

ところが、情報社会になると全く逆の人材が必要になってきたのです。10人が同じことを考えても、アウトプットは1に過ぎません。それでは、情報発信する意味はありません。大学では、10人いれば10のアウトプットがあるような独創的な人材を育てることが重要になってきます。

私自身が勇気づけられた言葉があります。大学院で何を研究するか迷っていたときのことで。恩師の一人から「誰もやっていないことをやれば、その日から第一人者だよ」と言われました。極端にいうとこういう発想です。学生が何かに挑戦しようというときに、先生方は信じてやることです。そのうえで、その研究がこれからの社会に有用に生かされるように導くのです。

杉山 大学院の学生には、「研究者として最前線にいることを意識して研究に励め」と言います。ただし、人とは違った独自性のある研究を行う前提として、基礎をきちんと身につける必要があります。ですから、基礎の修得と独自性の発揮という2段階、あるいはミックスという考え方がとられるべきではないでしょうか。

月尾 数学などでは、基礎から積み上げていかなければならない分野もあります。そうした部分は、無理にでもたたき込む必要があります。一方で、どのような年代であっても、意識して努力すれば飛躍的に伸びる分野もあります。例えば、語学。名古屋大学で教えていたとき、パリ大学出身を鼻に掛けて日本語をまったく勉強しない留学生がいました。ところがある日、日本語が飛躍的に上手になっていたのです。聞いてみると、ミス名古屋と付き合い始めたということでした。

重要なのは、基礎をたたき込むことと、モチベーションを与えることです。

杉山 専門職大学院などの学生の場合、必要とされる基礎知識を徹底的にマスターする必要がありますし、彼らにはそれに対するモチベーションも最初から備わっているようです。

月尾 文化勲章も受章された小田稔先生が、こんなことを言っておられます。「東京大学の研究能力が下がっている。その原因はダメな教師が、自分のようになれと言うからだ。学生に自由に研究させよ」ということです。

ローカルに立脚してはじめて 真のグローバルといえる

杉山 きつい言葉ですね。ところで、日本と海外の大学生との違いはありますか。

月尾 おしなべて海外の学生は、自分の人生の貴重な時間を使って学習しているという意識が強いようです。ですから、自分の役に立つことを追求します。休講にすると教師にはペナルティが課せられますし、指導の悪い教師には不満を持ちます。こうしたデマンドサイドの要求に大学も応えていかなければなりません。これからの大学では単に教えるというより、学生が何をやりたいかを発見するサ

ポートをすることが重要になります。

私が大学で教育していたときは、卒業年次の4月～10月は、毎週のように学生にやりたいことを探させました。ところが、10月になっても決められない学生が少なからずいるのです。自分で発見する能力を高めていかないと、せっかく身に付けた基礎を活用することはできません。

杉山 一橋大学では、グローバルリーダーを輩出する教育拠点を標榜しています。その面でのアドバイスをいただけるでしょうか。

月尾 グローバルとは何かを、間違えずに学生に伝える必要があります。いかに語学が達者でも世界情勢をよく知っていても、根無し草ではグローバルとはいえません。ローカルを理解したうえでグローバル



があるのです。実際に外国人との会話で、自国のことを話せないようでは相手にしてもらえません。逆に言葉はおぼつかなくとも自国に立脚点があれば、自ずからグローバルな存在になり得ます。歌舞伎役者が欧米でも堂々と振る舞っていて、高く評価されていることからよくわかるでしょう。

杉山 グローバルリーダーとなるためには、しっかりした倫理観と価値観を身につけることも大切ですね。

月尾 これは経済学だけの責任ではありませんが、高度経済成長時代、バブル経済時代に、金銭至上主義の価値観が蔓延してしまいました。これが日本を不幸にしています。それを異常だと思える感性を持ち、お金では得られないものがあることを知らなければなりません。この金銭至上主義を打ち壊すのが大学の使命といえます。例えば、地方では、広い住居、旬の食材、自然の豊かな生活環境などが存在しています。しかし、金銭に換算した途端に、貧しい生活となってしまいます。金銭至上主義が、いかに偏った価値観かがよくわかります。

杉山 本日は、いろいろ示唆に富むお話をしていただきましてありがとうございました。