





即戦力を目指すより、自分の専門分野、
自前の哲学を磨き、個性豊かな人間であるべきだ

全日本空輸株式会社代表取締役会長

一橋大学長

大橋洋治氏 VS 杉山武彦

日本経団連の雇用委員長、経済同友会のNPO・社会起業委員長として、
ニートやフリーター、起業家を含めた若年層の労働問題に意欲的に取り組んでいる
全日本空輸会長の大橋洋治氏がゲスト。

若い人に対する期待や教育論はもちろん、CSR（企業の社会的責任）や
産学協同のあり方まで杉山学長と密度の濃い対談が行われた。



大橋洋治（おおはし・ようじ）

1940年生まれ。岡山県出身。1964年慶應義塾大学法学部卒業後、全日本空輸株式会社入社。1997年常務取締役、1999年代表取締役副社長を経て、2001年代表取締役社長、2005年代表取締役会長就任、現在に至る。（社）全日本航空事業連合会会長、（社）日本経済団体連合会理事／雇用委員長、（社）経済同友会幹事／NPO・社会起業委員長。



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。



社会に出るまでに身に付けたい 人間としての基本の基本

杉山 平成16年に一橋大学をはじめ国立大学は法人化しました。それはとりもなおさず、教育研究を基本としながら、大学自体が自律化、個性化を進めていくということです。当然のことながら、社会が大学に対して何を求めているかに、敏感でなければなりませんし、説明責任を果たしていかなければなりません。本日は、全日本空輸（ANA）の大橋洋治会長に航空ビジネスにとどまらず、人材育成から大学への要望まで伺ってみたいと思います。まず、航空ビジネスの現状からお聞かせください。

大橋 1999年にANAは、航空会社14社からなるスターアライアンスに加盟しました。規制緩和の波は航空業界にも押し寄

せてきて、競争が激化してきたからです。1社で全世界をネットできませんから、グローバルに実力が試される時代を勝ち抜くためにはアライアンス（同盟）を組む必要があります。つまり、ANAの得意な分野を活かしながら、不足な分野はアライアンスでシェアするということです。

一方、国内をみると、日本からの海外渡航者は1700万人にも及ぶのに対して、海外から日本へは650万人前後にすぎません。これを2010年までに1000万人にしようというのが、小泉内閣が打ち出したビジット・ジャパンキャンペーンです。我々もその一助になるよう、日本への理解を促す努力を行っています。例えば、中国や韓国との人的、物的、さらには文化的交流の強化によって、日本を知ってもらおうとしています。



杉山 航空業界の規制緩和というと、80年代の終わりにヨーロッパ調査に行ったことを思い出します。当時はまだフランスが保守的だったのが、印象的でした。航空業界が規制緩和によってグローバル化を進めるということは、文化を運ぶという使命を果たすことにもつながります。こうした独特な位置付けにありますから、学生にも人気がある業界の一つです。では、その航空業界ではどんな人材が求められているのでしょうか。

大橋 航空業界に限らず産業界では、学生に人との付き合い方やあいさつといった基本が最低限できていることを求めているのではないのでしょうか。その点で言えば、大学教育以前の家庭教育や初等教育に大きな穴があるように思われてなりません。大学は勉強するところです。人との付き合いをとっていても、高校時代とはその深みは雲泥の差になります。そこで専門を身に付けて、「自分はこういうことをやりたい」というものを持って社会に出てほしいと思っています。

付け加えれば、グローバル化の時代ですから語学力は必要になります。入社後すぐに海外派遣されることは珍しくありませんし、海外からの訪問客とのコミュニケーションはそれぞれ日常茶飯事です。

航空関係の知識については入社してから身に付けられますから、学生時代には基本だけ押さえておく程度で事細かに知る必



要はありません。むしろ、自分が学んできた専門や自分の思い、哲学を大切にしてもらいたいですね。

杉山 基本のマナーがやや不足という点では、残念ながら同感です。大学は勉強をするところだということで、そういう面の教育にはあまり留意していませんが、多少は気を配る必要があるのかもしれない。

勉強については、以前を振り返ると、大学に入ってのんびりしてしまって、はっきりした目標も持てないまま社会に出て行く学生がたくさんいました。アサヒビールの樋口廣太郎氏が『私の履歴書』（日本経済新聞社）に「大きな声で、元気が良く、いつもニコニコしていて、ちょっぴり知性があれば、大概のことはうまくいく」と言っておられましたが、その通りだと思います。でも、大学を終えて社会に出る以上は、しっかり自分の専門を持っていることが大切です。

大学としてもきちんとした人材を社会に出す責務があります。一橋大学のこの学部の出身ならば、この領域についてこのレベルの知識と力があると言えるようにするために、カリキュラムや授業に工夫をしたいと思っています。

即戦力としてより 豊かな個性と哲学に注目

杉山 先ほど航空関係のことを詳しく知らなくともいいとおっしゃいましたが、産業界からは即戦力としての学生を求められることがよくあります。そのへんは、どうお考えですか。

大橋 新入社員に即戦力を求めるのは無理があります。人材育成は長期的視点で考えるべきものです。1年目には大それたことをやろうなどと思うのではなく、一つ一つ自分の役割を果たすことが重要です。その積み重ねで、人が育つのです。学生には即戦力であることを求めません。即戦力が必要になったときには、中途採用で補充します。

学生に求めたいのは、自分なりの背景を持つことです。それは試験でいい成績を取ろうという発想ではなく、人間としての豊かな個性と哲学を持つことです。採用にあたっては、豊かな個性を見出す工夫が必要だと考えています。

杉山 一人ひとりの学生に個性が備わっていることは重要なことだと思います。一方で、いろいろなことに対応できる基



本的な型をつくることも教育の重要な点だと思います。授業中に学生に質問すると、まるで待ち構えていたみたいに「分かりません」という答えが返ってくるのが少なくありません。我々が知っていることは世の中のほんのわずかの部分であって、知らないことが多いのは学生にとって当然です。だからこそ、知っていることを総動員して知らないことについて考えるという姿勢がほしいのですが。

大橋 会社でも型にはめる部分はあります。ANAらしさを求めて試行錯誤をしましたが、「あんしん、あったか、あかるく元気」に落ち着きました。そこにANAグループらしさを追求していますが、すべてがあてはまるわけではありません。個性がありますから。

ところで、ANAにはバーチャルハリウッドといって、組織



にできないことや枠にはまらないことができる仕組みがあります。例えば、整備士が物をつくって営業してはどうかというアイデアを本人たちがバーチャルハリウッドで検討し実現に近づけたりします。すでに30以上も動き出しています。型にはめるのではなく、個性を生かしていきいき働けるようにしたいという現れの一つです。(1) 社内の人間を刺激する(2) 見方を変えれば解決法が生まれる、といった意味もあります。

総合社会科学の大学だからこそ 社会で役立てられるものがある

杉山 一橋大学は総合社会科学を研究教育する大学です。こうした領域に社会のニーズがあるのでしょうか。

大橋 これらの学問領域を発展させていくことが、ある意味では社会の中で一番役立つともいえます。会社の責務にCSRがあります。私はそのSを、次代を担う若い世代を含むステークホルダー全体を指していると思っています。航空業界にとって、地域貢献=環境、対株主=配当、対従業員=生活安定、対次代の若者=夢を与える——という責務があるのです。これが究極のテーマですね。

杉山 大学にとっても、産業界、地域、行政、学生などのステークホルダーが存在しています。いまおっしゃった「環境」については、どんな考えをなさっておられるのでしょうか。

大橋 航空機は昔からCO₂をまき散らしたり、騒音を立てた

りしていますから、その改善は社会的責務であり続けます。そこで、CO₂や騒音を減らせるような軽い機体やエンジン開発などを早くから行ってきたのです。ほかにも、ボランティアの協力を得ながら空港の近くに植林を進めています。また、2年前からは沖縄の珊瑚の育成にも取り組んでいます。

杉山 産学連携が問われる現在、社会科学の総合大学として一橋大学はどうあるべきか。どういう考えの下にどう進めていったらいいか、現在模索中です。大橋会長の立場から見て、大学一般や一橋大学の産学連携はどうあるべきだと思いますか。

大橋 例としてスイスのサンガレン大学を紹介します。毎年各国の政・財・官・学のリーダーやメディア、学生代表千数百名が集うシンポジウムです。昨年私も招かれ行ってきましたが、その時は今度大臣になられた猪口邦子さんや渡辺財務審議官、行天豊雄さんなど日本からのスピーカーは、私を含めて6名。私は、「これからアジアの力が上がってくる」と強調してきました。このシンポジウムの特徴は、企画から運営、夜のパーティまで一切を学生が取り仕切ることです。空港につくと学生がクルマで迎えに来ますし、夜のパーティでは学生が給仕までします。実はサンガレンに組織があって、多くの企業が会員になっているのです。こうしたシンポジウムを一橋大学がやったら成功すると思いますよ。

また、岡山の吉備国際大学に



は産官学の連携の契約に行ってきました。そこは元気のいい大学で、社会人としていい学生を輩出していますし、その他、東京工業大学では産学官の連携が必要なNPO関連の専攻課程を大学院に設置するそうです。

杉山 お話を伺って、元気が出てきました。その東京工業大学との間では、東京外国語大学、東京医科歯科大学とともに、四大学連合という連携の枠組みを持っています。産業界に対しても、もっと知恵を絞って、大学側から産学連携を仕掛ける必要がありますね。文系の大学の産学連携ということで、どちらかという教育面が軸になりますが、企業とも手を組んでいると新しい試みを構想したいと思っています。

大橋 それは重要なことだと思います。これまで大学とのコラボレーションは行ってきましたが、それを乗り越えて教育面で何か新しいことができるといいですね。航空関係、旅行関係などで、新たなものを大学との関係から引き出せれば素晴らしいと思います。

学生は感性が磨かれたお客さま 眠っているものに火を点けたい

杉山 国際競争力の強化は、日本の抱える大きな課題だと思います。大学が貢献する余地はあるのでしょうか。

大橋 まだ眠っているものがありますから、そこに火を点ければいいと思います。今の学生の語学力は我々のころとは雲泥の差がありますし、海外経験も豊富で国際性もあります。我々にとっては、学生は感性が磨かれたお客さまと考えています。

もう一つは女性に対する期待があります。入社試験では女性が成績上位を占めます。男性にはもっと頑張ってもらわなくてはなりません(笑)。現在社員数は1万3000名で、そのうち44.4%は女性です。管理職はまだ150名、4.5%と少ないですが、今後増えていくでしょう。

杉山 ところで、全日空にはANA総合研究所がありますが、どんな機能を果たしているのですか。

大橋 組織内にはさまざまな分野があります。そのなかで、今後育てなければいけないものがあります。しかし企画部門だけで考えても生きてきません。そこで、それらを本物に育てるためにANA総研をつくったわけです。最近では、高齢者の労働を



にらんでシニア雇用促進室をつくりました。50歳前後から自分の能力の気づき研修などを行っています。先ほど紹介したパティシャルハリウッドと通ずる、働きやすさを追求する発想ですね。

実は私は、日本経団連の雇用委員長ですし、経済同友会ではNPO・社会起業委員長も引き受けています。そのなかで、ニート・フリーターや若年者雇用の問題を検討していますが、総研ではそうしたまとめも行っています。技術的な面では、航空燃料の課題などを適当な会社とタイアップして研究したいという夢があります。

杉山 最後に一橋大学の学生に注文はございますか。

大橋 一橋大学の卒業生は、社内でも貢献しています。学生には社会に出て社会に貢献できるような哲学を持って就職してきてもらいたいですね。とりわけCSRはどの会社でも重要なテーマになっています。会社の理念は、そこに集約されていくでしょう。ANAの理念の原点は、安心・安全を守ること。それを守るのは人材です。人材は学生を採用して始まります。その入り口をきちんとみななければならないと考えています。

二代目社長の岡崎嘉平太は、「信はたて糸、愛はよこ糸、織り成せ人の世を美しく」と言っています。この精神を大切にしながら、お互いに成長していきたいですから、我々もいろいろ指導していただきたいと思っています。

杉山 本日は貴重なご意見をありがとうございました。