

日本のリーダーが語る世界競争力のある人材とは？

第7回



世界中に約4万人もの社員を擁する日本郵船。

しかもその4分の3が外国人社員であり、会社の存在そのものがグローバルなのである。

「文化や言語を超越した価値を運ぶ仕事」とは何か？

その時、日本発国際人に求められる素養とは？

海運業の未来と、人材について宮原社長に語っていただきました。



国際人であれ、視野を広げろ
——異文化を受け入れ、発想の翼を広げよう

日本郵船株式会社 代表取締役 役社長

宮原 耕治 氏

VS

一橋大学 学長

杉山 武彦



宮原 耕治

(みやはら・こうじ)

1945年生まれ。1970年東京大学法学部卒業後、日本郵船株式会社入社。同社経営企画グループ長、定航調整グループ長を経て、2000年同社取締役就任。2002年常務取締役、2003年代表取締役及び専務取締役に就任。2004年代表取締役社長に就任、現在に至る。



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。

世界経済の発展を支える重要なインフラの1つである海運業。その影響力の大きさの割に、ダイナミズムあふれる活躍や経営の先進性が一般には認識されていません。そこで、杉山学長と日本郵船の宮原社長が、さまざまなヒントに富んだ海運業の動きを素材にして、世界経済の現状からこれからの社会で必要とされる人材まで、率直に話し合いました。

世界の物流の99%を担う 世界経済のインフラ

杉山 世界的に見ても今、大学は大きく変質をしています。昔の大学は、ドイツが典型ですが、制度的で文化的な存在でした。それが、知識産業化してきたのです。高等教育の役割が拡大する中で、端的に言えば、市場化の波に洗われています。これは、大学の可能性を広げるものですが、同時に問題も内包しています。

一橋大学も国立大学法人化以来、大きく変わりつつあります。ただし、研究と教育を使命とし、キャプテンズ・オブ・インダストリーという言葉に象徴される広く世界で役に立つ人材を輩出することの重要性には変わりはありません。





本日おいでいただいた宮原社長は海運の世界で活躍されています。ダイナミックに躍動している業界の現状から、大学への期待、これからの社会で求められる人材像まで、産業界の立場から率直にお話しいただきたいと思います。まず、海運業界の役割や特色からご紹介いただけますか？

宮原 海運業とは、文字通り海上運輸を担う産業です。世界経済を動かす物流、なかでも原材料やエネルギーなどかさばるものは船で運ばれています。重量ベースで言えば、世界の物流の99%を海運が担っており、世界の経済活動や世界中で暮らす人々の生活に密接なものを選んでいきます。縄文時代の昔から、海運は重要なインフラだったのです。

日本は島国ですから、船に依存する割合は大きいのですが、残念ながら海運といってピンとくる人は数多くはありません。空気や水と同様に、あって当たり前で存在で、ものがどうやって運ばれてくるかまでは思いがいたらないのでしょう。昔と違って専用船や専用埠頭が増えて、現実には船を目にする機会が減ったことも影響しているかもしれません。

ところで、ここ数年で、海上輸送の世界に大きな変化が起っています。ご存じのように、中国を中心に鉄や電力需要が急増しているのです。当然、原材料を海上輸送するわけですから、世界的に船舶が足りなくなってきました。船という船が中国に吸い寄せられる。私が海運業界で仕事を始めてから、こんなことは初めての経験です。

この根底には、ベルリンの壁が崩れて、市場経済が世界に広がったことがあります。市場経済に中国などが組み入れられた結果、30年前には30億人程度だった市場経済人口が、現在では倍の60億人へと急増しているのです。

戦後にスクラッチから 再スタートした日本郵船

杉山 一橋大学で言うと、先輩たちは海外に雄飛しようという気風が強く、なによりもその国際性に憧れて海運業界に行きたがったものです。海運業界は、日本で産業空洞化が言われるようになる以前から、

ある意味でいち早く海外展開を行うなど、経営も時代の流れに対応する先端性がありました。

宮原 日本郵船は一昨年120周年を迎えました。明治時代から外国航路を次々と開拓するなど、その歴史には長いものがあります。しかし、最初の60年が終わったときには、戦争で所有する船舶の85%を失い、海陸で約5300名もの社員を失うという大きな痛手を受けました。つまり、戦後になってスクラッチから再スタートしたのです。

当時の日本は、現在の中国に似ているように思われます。国造りに燃えていたのです。資源には限りがありますから、国策として鉄鋼、電力、石炭、そして海運の4産業の復興を最重点目標としました。そのため、昭和30~40年代の海運業界は、国の融資を受けながら日本の復興と軌を一にして発展してこられたのです。

ところが、1985年のプラザ合意で様相が変わりました。為替相場でドルの価値が半分になってしまったのです。海運業界の運賃は殆どがドル建てですから、収入が半減したのと同じになります。これでは、日本をベースにしたビジネスだけではやっていけません。海運という本業でグローバル化を図ることで、生き残り作戦を立てざるを得なくなってきたのです。

幸い20年前には、トヨタ自動車やキヤノンなど、日本企業の海外進出が盛んになっていました。当然、新しい物流も始まりますから、その動きについていくことができたのです。

このグローバル化の選択という判断は正しかったと思いますが、この20年間の変化への対応は楽なことばかりではありません。なかでも最大の課題が人材でした。社員にしてみれば日本の会社に入ったつもりが、いつの間にか海外で現地社員とともに仕事をしなければならなくなったわけです。当然、十分に実力を発揮できない面もありました。現在では、国際化もある程度は進んできましたが、それでもまだ6合目か7合目ぐらいでしょうか。

入社後にはボトムからトップまで 3回の海外勤務を経験する

杉山 学生が日本郵船に就職した場合に、どんな仕事が行っているのか、それにはどんな魅力があるのかをお聞かせ下さい。



日本のリーダーが語る
世界競争力のある人材とは？



宮原 業務は海運だけではなく、典型例として海運に絞って説明します。なによりもダイナミックであるというのが魅力ではないでしょうか。世界のものづくりの大きな流れが中国を中心にして、大きく変わっています。たとえば、自動車メーカーの海外進出に合わせた配船計画が必要になります。さらには、自分で採算性を考えながら1隻50億円~200億円もする船舶の投資計画を立案して実行するといった、世界経済のトレンドに合わせたスケールの大きな仕事を自分でつくりだせます。

現在、世界の全グループで約4万人の社員が活躍しています。その75%は外国人です。そのなかで働く日本人社員の役割が、昔とは違ってきました。日本郵船が向かって行く方向を理解した上で、現地社員と一緒に働き、リードしていくリーダーやマネジャーとして活躍してもらいたいのです。

入社すると大体3回は海外で働いてもらうことになります。まず若手のうちに、海外の現地法人のボトムで現地社員と一緒に働いてもらいます。社長は現地社員か日本人か場所によって違いますが、上司である課長は現地社員です。ここで3年ぐらい現場を体験するわけです。2回目の海外赴任は、課長や部長としてで、国際実務のミドルマネジメントを経験してもらいます。3度目は、現地法人のトップとして赴くことになります。外国と日本の両方で仕事をするので、仕事の幅を広げていくのです。

杉山 私も海外で支店の日本人社員の方々にお目にかかったことがあります。仕事を通じて、昔と今で若い人の気質の違いを感じるがありますか。また、若い人に期待することは……。

宮原 昔は、外国に行けること自体に価値を見いだしている人が多かったですね。今は、それだけでは吸引力がありません。

私が新入社員に期待していることは2つあります。

1つは、国際人であれということです。外国人と働くというのは、異文化と暮らすことや違う価値観を持った人たちとともに働くことです。その違いを受け入れ、自分の仕事の中に取り込んで、うまく共存共栄を図りながらリーダーシップを発揮することが重要なのです。その前提として、日本の良さをきちんと自信を持って外国人に言えるだけの勉強が欠かせません。

2つ目は、視野を広げろということ。今の若い人は、専門など1つのことには優秀です。自分の仕事だけに限定すれば、我々の若いころの何倍もの力を発揮するでしょう。しかし、隣の部門が何をやっているか、お客さまが何を考えているか……といった、横の広がりには、敏感ではありません。専門を深めるというタテ掘りは、背骨をしっかりさせるといって重要です。視野を広げるというヨコ展開は、いわば翼を広げることで、ビジネスではこの両者が必要なのです。

共同生活体験が役立つ 異文化コミュニケーション

杉山 視野を広げよという言葉を開くと、我々自身も内心忸怩たるものがあります。視野を広げるのは、企業ではOJTなどで行うのですが、リクルートの段階でもその素養のある人材を採用する必要がありますね。

宮原 人間の能力にそう違いはありません。いかに自分で自分の能力を開かせるか。自分で積極的に学んでいこうという積極性があればいいのではないかと考えています。望むらくは、学生時代に共同生活があるといいですね。運動部ばかりでなく、文化部やサークル、寮生活なども構いません。こうした生活を通じて、自分の考えを相手にうまく伝え

るコミュニケーション能力が養われると思うからです。他人と自分との関係をキチンと捉えられれば、あとは積極的に相手のなかに飛び込んで行くだけです。

杉山 共同生活の経験が、異文化とのコミュニケーションにも役立つというわけですね。ところで、日本にとって海運の重要性が高いにもかかわらず、残念ながら日本の大学では海運という科目が消えつつあるのが現実です。これから海運を目指す学生に、大学時代には何を勉強し、どんな能力を身につけることを期待していらっしゃいますか。

宮原 我々は、広い意味での経済のなかで生きています。ですから、世界経済の仕組みや動きに関心を持ってもらいたいですね。一橋大学では、どの学部でも経済学は必須だと思いますが……。世界経済はここ3～4年で大きく変わっています。そこに関心を持って話を聞く姿勢が必要です。

いいものづくりは、もの運び、 いいもの運びは、価値づくり

杉山 外国の大学と提携したり、海外オフィスを開設したりするなど、大学自体も今、グローバルな教育や研究の展開を求められています。た

だ、海外活動の運営に大学はこれまで必ずしも慣れておりません。日本郵船では、グローバル企業としてのガバナンスをどう行っていますか。

宮原 グローバル展開で最も難しいのが、ガバナンスです。かつては、東京一極集中で管理してきましたが、各国で政治も宗教も違うアジアでは無理があります。そこで、アジアにはシンガポールにヘッドクォーターをおいています。現地のトップに会社の方針をキチンと理解させた上で、現地のごことは現地に任せているのです。

現地法人では、トップが外国人ならNo.2は日本人、あるいはその逆と、2本柱で日本人スタッフが外国人トップを支えるスタイルを取っています。キャプテンズ・オブ・インダストリーの精神をたたき込まれた一橋大学の卒業生もたくさん海外で活躍していますよ。

杉山 それもうれしい話ですね。

宮原 いい「ものづくり」には、いい「もの運び」が必要。だから「もの運び」は、「価値運び」——こう確信しています。

現在、力を入れているのは、海運と併わせて陸上輸送です。港から工場などへの陸上輸送のニーズが高くなっているからです。さらに、航空貨物も増えてきています。15～6年前からは「飛鳥」などの客船も運航しています。人々の暮らしがレベルアップして、ライフスタイルも変わ



ってきました。そこで、船でゆったりとした時間を楽しむライフスタイルがあってもいいのではないかと、スタートしたのです。

学生さんには、どこの会社でもいいから将来の夢がある、広がりのある会社を選ばれたらいいと思います。夢やふくらみを持って日々の会社生活を送ることが重要なのです。

新制度導入で入社する 船長目指す一橋大学生

杉山 宮原社長ご自身は、どんな学生生活を過ごされたのですか。

宮原 学生時代は学園紛争の最中でしたから、授業にはでませんでした。良かったのは、寮生活です。良すぎて卒業まで5年かかったくらいです(笑)。昼夜逆転の生活で、飲みながら語り合ったものです。語り合った友人たちから得たものの大きさは測り知れません。もっと勉強しておけばなお良かったのですが……。会社に入ると日々が勉強です。会社に入っ

てはじめて「こういうことだったのか」と得心したことが数多くあります。

杉山 私は、残念ながら寮生活を体験しませんでした。寮の仲間のところによく出かけたものです。

宮原 中和寮ですか。私は三鷹の寮にいましたから、中和寮によく泊まりに行きましたよ。

杉山 これまで、学生についていろいろお話いただきましたが、大学自体についてはどうでしょう。大学としては、社会との連携、地域との密接な関係づくりを進めています。大学との連携という点ではいかがですか。一橋大学を叱咤激励していただければと思います。

宮原 日本郵船では、各国の船員養成大学を別にすれば特定の大学との関係を深めているということはありません。

一橋大学について言えば、お世辞ではありませんが、卒業生は優秀です。よく勉強していますし地に足がついています。会社に入ってからの仕事に取り組む姿勢にも素晴らしいものがあります。専門領域のプロというだけでなく、企業で要求されるプロデューサーの働きができるのです。タテとヨコの両方ができる訓練が学生時代にできているのでしょう。

なお、昨年度から一般の四年制大学、大学院出身者を船長や機関長に育成する採用システムを導入しています。採用されると1年間は、資格取得に向けて海技大学校で研修、さらに1年間の乗船研修を行います。こうして3等航海士・3等機関士になり、約10年で船長や機関長になるわけです。昨年は3名採用、今年は5名採用を内定しています。250

名の応募の中から5名内定したのですが、そのなかに一橋大学社会学部の学生さんがいます。

この制度を導入した背景には少子化があります。商船大学など専門大学の学生も減少していますから、インドやフィリピン、ルーマニアなどから外国人船員を手当てしてきました。しかし、外国人をマネジメントできる日本人船員が必要なのです。

杉山 外国人船員が4分の3と比率が高いですが、外国人の社員から気づかされたことなどありますか。

宮原 年に数回、海外のトップとミドルを選抜して日本で研修を行っています。外国人船員は、強烈に自己アピールしますし、自分の能力向上にかかる意欲は強いものがあります。一方、日本の若い人には、その辺のガッツが足りない気がします。日本人船員には、マネジメントをとれる立場に向けて、大きく育ててもらいたいと考えているのですが……。

自由の象徴である海には ロマンがある

杉山 いろいろお話を伺ってきましたが、企業にとってはCSR（企業の社会的責任）が重視される時代になってきましたので、その取り組みについてもお聞きしたいと思います。


宮原 企業は自分1人では生きていけません。社会が必要だと思っていただけるからこそ、生き残れるのです。社会の要請を無視することなく、応え続けていくことが重要なのです。そこで、CSRマネジメント本部を立ち上げて、私が本部長に就任しました。IRやPR、社会的責任を含めて全社を挙げて取り組んでいるのです。コンプライアンスは、基本中の基本だと思っています。

海には人知を尽くしても、最後の最後にはわからないところがあります。これがロマンであり、面白さなのです。そこが、畏敬の念を覚えるところであり、金比羅さんにお参りに行くゆえんです。昔はこうしたロマンに惹かれて入社してきた人が多かったのですが、現在でも幾分かはそのような部分が残っています。世界中のどこにでも行けますから、海は自由の象徴でもあるのです。

日本は、物流機能では世界のどの国にも負けません。舞台が世界で自由に活動できます。その分だけ自己責任を負う覚悟が必要なのです。

杉山 本日は示唆に富むお話を聞かせていただきまして、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？