

専門分野で海外の第一人者と対等に議論できる。

巻頭  
特集

日本のリーダーが語る  
世界競争力のある人材とは？

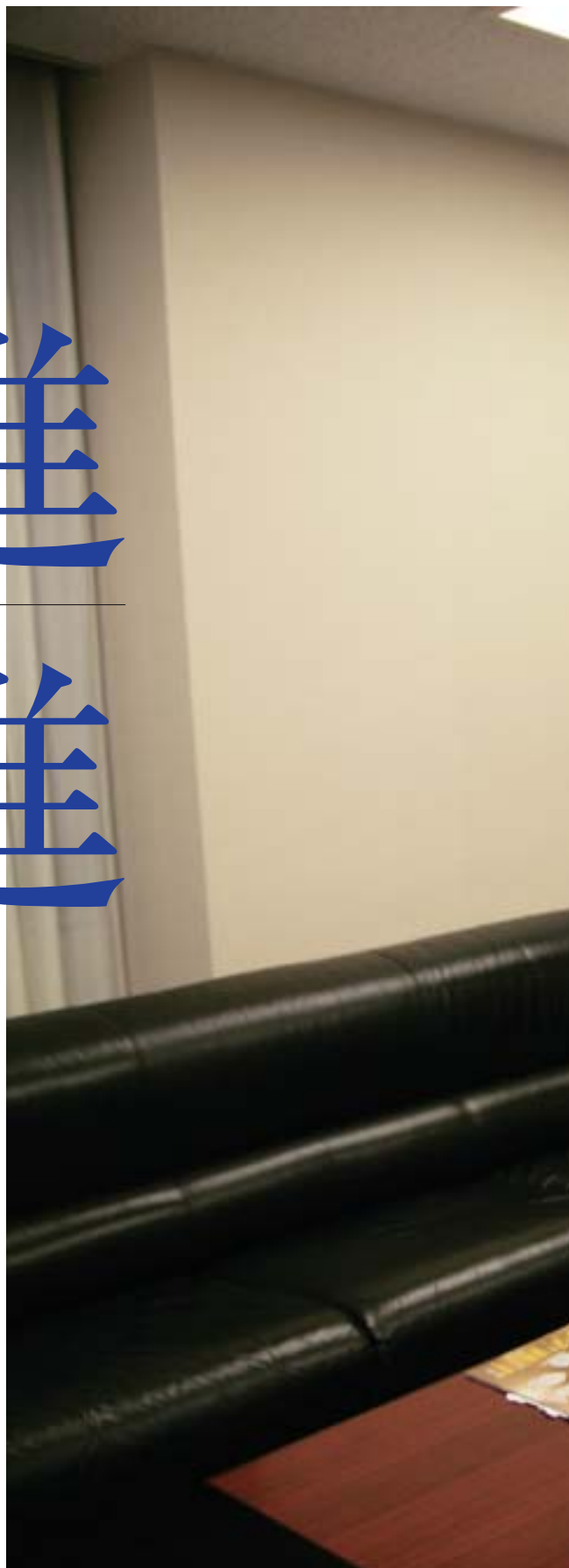
エコノミスト・株式会社日本総合研究所 副理事長

高橋 進

一橋大学副学長

山内 進

正確な経済分析や予想、さらには日本経済のあり方などを、さまざまな視点から提案しているエコノミストが高橋進氏。山内副学長との対談の中で、世界経済の現状や期待される新しい内需の4本柱などのほか、これから求められる人材像が浮き彫りになってきた。やはり、世界で通用する人材になるには、学生時代も社会に出てからも自己投資が必要なのである。



そんなプロ中のプロになろう！



## IT、金融、環境革命のダイナミズム—— 日本だけが蚊帳の外？

**山内** 高橋さんとは名前が同じ「進」なので、親近感を抱きます。子どものころは周りに、字は違っても「ススム」が多く、生まれたころの時代を感じます。

**高橋** 名前の由来は、あいにく聞いたことはありませんが、確かに時代の雰囲気をよく表していますね。日本全体に活力があって、前へ前へと進んでいく勢いがありました。

**山内** 大学時代、小樽から青函連絡船に乗るとき、列車が着くとプラットホームからみんな走り出していました。いい席を取ろうというわけです。みんな元気がよかったです。

**高橋** そうですね。今の中国が数十年前の日本に似ています。走るという雰囲気がぴったりですね。活力という意味では、いいも悪いも昔の日本に似ています。

**山内** 今、世界経済全体が大きな変化の中にあります。日本は、かつては進め、進めでやってきて、今ストップしてしまっているわけですが、今後の世界経済の動向をどうお考えですか。

**高橋** 足元のここ5～10年でいえば、世界のリーダーの交代期にあるといえます。先進国の勢いが落ちて、中国やインドなどの新興国の勢いが増しています。シェアを見ると先進国が7割を占めています。しかし、これはあくまで現在の為替レートでの話で、購買力平価でいえば5割を切っているのです。アメリカは2割を切っており、BRICsは2割を超えています。世界の経済成長率の平均は約5%ですが、それを引っぱっている

のは、新興国なのです。世界シェアの変動は加速しています。

もっと長い目で見ると、アメリカを中心とした資本主義のあり方がますます揺らいでいきます。構造変化が始まっているのです。アメリカのヘゲモニーが落ちており、いずれ中国の時代がやってくるでしょう。日本は、今、失われた20年といわれていますが、手をこまねいていると失われた30年になりかねません。世界は、IT革命、金融革命、環境革命とダイナミズムで動いています。日本だけが蚊帳の外になりかねないのです。

**山内** 中国ではトップダウンの意思決定がすごいですね。日本では、それが弱い。大学もそうですが……。日本の文化や組織のあり方と世界の変化との間に、ある種の軋轢が生じている状況といえます。

**高橋** 中国についていうと、一党独裁によるトップダウンが機能しているように見えますが、一方で民主化して成長していけるかどうかは一党独裁が軟着陸できるかどうかにかかっています。トップダウン型からボトムアップ型に変えていけるかどうかですね。日本の場合はトップダウンができていないばかりでなく、ボトムアップ型が機能しなくなってきたという側面があります。上からも下からも動かさず硬直してしまっています。

## ゲームのルールが変わった！ それを示している事業仕分け

**山内** 「どうにかしなければいけない」という思いの表れが、政権交代だったのだと思います。高橋さんは、話題になった事業仕分けにも関わっておられますから、2つほど伺わせて下さ



日本のリーダーが語る  
世界競争力のある人材とは？

# Susumu Takahashi

**高橋 進 (たかはし・すすむ)**

1953年生まれ。1976年一橋大学経済学部卒業後、住友銀行（現三井住友銀行）に入行、一貫して調査部門を歩む。1982年から5年間ロンドンに駐在し欧州経済・金融情勢を中心に調査。1990年株式会社日本総合研究所移籍後は調査部主任研究員として主にアジア経済、日本経済・金融の調査を担当。1996年調査部長、2004年理事。2005年8月内閣府政策統括官（経済財政分析担当）、2007年8月株式会社日本総合研究所副理事長就任、現在に至る。著書は、『10年後の日本を読む「先見力」のつけ方』（徳間書店）など。



い。1つは、仕分けを実際にやってみて、それがどう評価できるか。もう1つは、今後もやったほうがいいのか。ざっくりばらんに感想をお聞きしたいと思います。

**高橋** 結論からいうと、やってよかったし、続けるべきだと思います。民主党政権が誕生したのは、硬直した日本の社会や政治に変化を求めることの象徴といえます。その流れの中で仕分けが行われたわけです。仕分けによって変革を押しとどめている力やブロックしている何かが見えてきました。事業仕分けは、ゲームのルールが変わったことを明確にしたのです。自民党時代は、時間をかければ官僚は自分たちの考えを通すことができました。事業仕分けでは、事業の必要性を説得できないとバツサリと予算が切られてしまいます。自分達の側に説明義務があることに気づかずに、予算を切られてしまったわけです。ただし、理念から外れたものを切ることはできますが、それをどう正すかは、仕分けではできません。そこは政治の責任になります。また、ムダな予算が作られる背景にある問題を解決するには、行政改革にまで踏み込む必要があると思います。

**山内** 仕分け風景を見ていると、議論が噛み合っていないのが問題のようでした。

**高橋** 官僚は答弁の仕方を変えなければなりませんね。事業仕分けは、行政のあり方の見直しでもあります。国のやるべきこと、地方や民間がやるべきことの仕分けです。国がやるべきことでも、そのやり方がベストかどうかをチェックする必要があります。

**山内** 構造改革は大きな課題だといえますが、小泉内閣の小泉・竹中路線とどう違うのですか。

**高橋** 民主党はそうは思っていないでしょうが、その根本は同じだといえます。具体的な改革は、非常によく似ています。やるべきことは同じで、正すべきは正していかなければならないわけですから、当然といえます。鳩山首相が「第三の道」と言っているのも、市場原理主義一辺倒ではなく市場にベースを置いて修正していこうという意味でしょう。いわば、小泉・竹中路線をいい方向に修正しようということではないでしょうか。

## 外から見詰めた経験で ヨコ串を通す見方の重要性を実感

**山内** 高橋さんは、大学卒業後に住友銀行に入られ、ロンドン赴任を経験して、日本総合研究所に入られています。キャリア形成の中で、ものの見方や考え方、エコノミストとしての視点などを形成するにあたって、重要だったことは何ですか。

**高橋** 大学学部での勉強は重要ですが、現在はこれまで以上にエコノミストはプロとしての力量が求められますから、修士

## Susumu Yamauchi

### 山内 進 (やまうち・すすむ)

1949年北海道小樽市生まれ。1972年一橋大学法学部卒業。1977年同大大学院法学研究科博士課程修了。成城大学法学部教授、一橋大学法学部教授、法学部長、理事等を歴任。2004年、21世紀COEプログラム「ヨーロッパの革新的研究拠点」の拠点リーダーに就任。2006年より副学長（総務、財務、社会連携担当）を務める。専門は法制史、西洋中世法史、法文化史。『北の十字軍』（講談社）でサントリー学芸賞受賞。その他『新ストア主義の国家哲学』（千倉書房）、『掠奪の法観念史』（東京大学出版会）、『決闘裁判』（講談社）、『十字軍の思想』（筑摩書房）など著書多数。





号や博士号を持っていたほうが望ましいですね。それを取らなかったのが私の一生の不覚です。

私の場合は海外勤務がポイントとなりました。80年代の日本は日の出の勢いでしたが、日本を外から見てそのよさと限界がわかったのです。当時ヨーロッパは、「欧州硬化症（ユーロスクレローシス）」といわれ、ちょうど今の日本と同じような状況でした。20～30年かけて社会改革してきたのです。地方再生など、日本を変えるヒントがここにはあります。

苦しんでいるヨーロッパから日本を見て、日本総合研究所に入ってから外から銀行を見るチャンスに恵まれました。銀行の傘の下から裸で外に出たわけですから、どうやって研究所として競争力をつけたいかを考えました。こうして、狭い世界の中に留まるのではなく、異分野を意識したヨコ串を刺した見方をすることの重要性を認識したのです。

内閣の経済財政分析担当の政策統括官も担当しました。これは局長級の職務で、昔でいえば経済企画庁の経済白書担当のようなところですよ。経済財政諮問会議の事務局でもあり、その一角で諮問会議に上げるペーパーを作成したり、根回しをしたりしたものです。政治の世界も垣間見たことで、視野が広がりました。前任者はアカデミズム出身で、民間企業からは私が初めての任官でした。景気の判断ということは同じでも、官僚の仕事は表に出せないことが多いですし、民間企業とは動き方が違うと感じました。

## 欧州で「あれっ!?!」と思った 日欧の金融サービスの違い

**山内** 80年代にヨーロッパにいたのはいい経験でしたね。イギリスがサッチャー政権になってしばらくの85～86年にロンドンに1年間いて、「あれっ!?!」と思ったことがありました。イギリスではATMがあってバンクカードが使えました。日本のサービスはイギリス並みかそれ以上かと思ってい

たのですが、日本ではまだATMがなく、3時で銀行が閉まっていた。また、銀行のヨーロッパ進出でも、ヨーロッパでは付き合いを大切にしますからその中にまでは入り込んでいません。今では、アジアに力を入れたほうが良いと判断して動いているようです。これは金融関係者に聞いた話ですが。

**高橋** 日本経済が上り坂のとき、シンジケートローンのシェアなどがトップになったといっても、実は資金を出しただけのことです。ヨーロッパに根付いて貢献してきたというのとは違います。ATMの件は、私も同様に感じました。銀行業務の効率化は日本のほうが進んでいるかもしれませんが、ヨーロッパの弾力的な運用や自由さはまったく別次元です。

**山内** ヨーロッパの銀行は長い歴史の中で、さまざまな仕組みづくりをしています。必ずしもパーフェクトでなくてもいいと思っているようですね。

**高橋** 金融の本質は、リスクを取って収益を挙げることにあります。日本の銀行はそこが問われています。アジアの需要を取り込み、また彼らの発展のために、日本企業に何ができるか、それを一緒に考えるのが、銀行の役割でしょう。

## 日本社会全体が 改革への第一歩を踏み出す時期だ

**山内** 当時の銀行は護送船団方式でしたから……。しかし、一橋をはじめとしていい人材が集まっているはずですよ。

**高橋** 護送船団方式で、自主性や創造性がスポイルされ横並び体質になってしまった影響が今でも残っています。ある意味では、人材を育て切れなかったのが問題です。日本社会には護送船団的な部分があります。製造業などそうでない業界は世界で活躍しています。そこをどうするかですね。なお、役所も人材を育て切れません。

**山内** 大学も護送船団方式ですね（苦笑）。

**高橋** 入口にあたる入試のハードルが高くて、出口が低いというのは、逆であるべきだと思いますね。

**山内** 文化的な背景があるのでしょうか。いったん仲間になると、仲間として優遇する。その代わり仲間になるのが難しい。

**高橋** 日本のあらゆる組織がそうなっているようです。日本社会にも周りに左右されない力や創造力が求められています。それを日本社会全体でつくっていかねばなりません。

日本はこれまで成長を続けてきて安定しています。今あることを当たり前だと思っています。しかし、下り坂になってきたら従来型の発想ではうまくいきません。変えるべきところが変えられていないのです。去年は政治の変革がありました。今年は企業のトップの年頭の挨拶では変革がキーワードになっています。これまでの財産の上にあぐらをかくことなく、あえて一歩踏み出していく必要があるのです。


## 環境、医療・健康、地域再生、人材育成が 新しい内需の4つの柱となる

**山内** 日本経済はデフレが進んでおり、安売り企業ばかり利益を挙げている状況です。今の日本経済にとって大事なことはなんでしょうか。

**高橋** 企業の供給力が高いにもかかわらず、需要が落ち込んでいます。需給ギャップが拡大しているのです。従来の日本や、若い国だったら、財政政策や金融政策で乗り越えられるかもしれませんが、しかし、少子高齢化が進む今の日本では内需の活性化は困難です。外需の助けが必要であり、先進国ばかりでなく東アジアの需要をいかに取り込むかが重要だというのが、コンセンサスになっています。

また、内需を従来型の発想で捉えていては、市場は育ちません。たまたま自動車はハイブリッド車が出ましたが、ガソリン車だけでは市場はどんどん縮小して行ってしまいます。四輪車ではない新しい移動手段を考えるくらいの革新的な発想が必要なのです。

私は、環境、医療・健康、地域再生、人材育成をこれからの内需の4つの柱と考えています。こうした分野の潜在的な需要

 日本のリーダーが語る  
世界競争力のある人材とは？



を、縦割りの従来型産業とどうリンクしていくかということです。外需で稼ぎつつ、時間の助けを借りて内需を育てていくのです。ミクロでは、従来型ではない新市場の開拓。例えば、どんなにシェアが多くとってもCO<sub>2</sub>を出すプロダクトはやめて、出さないものを増やしていく。思い切って内需を変えていかない限り、デフレからの脱却は難しい。

**山内** もっと内需を増やして行って、みんなが楽しく買い物をしたり、旅行したりして、景気が好循環の波に乗ればいいですね。

**高橋** 今は逆循環です。需要が先か、供給が先かといった論争がありました。好循環になればどちらでもないんです。政府の分配政策は家計重視ですが、どこから始めてもいいから好循環に繋げてほしいですね。

**山内** 大学に関係の深い、4本目の柱である人材育成についてはいかがですか。

**高橋** 日本は資源を持たない国です。企業の課題は、経営資源であるヒト・モノ・カネをどうグローバルに調達するかということです。そのすべてを生み出しているのは人です。日本の強みであるものづくりを支えているのも人です。深刻なのは、ものづくりを担う人材の質の劣化であり、それを放置しておくで最後の砦である人が崩れてしまい、日本の再生はありません。人を育てるのは10年、20年かかりますから、すぐに着手していかなければなりません。

ではどんな人を育てればよいのでしょうか？ グローバリゼーションの中で通用する人、変革をリードできる人……従来とは異質な人材といってもいいかもしれません。ものづくりでも、かつては企業内のOJTで技術を磨いて頂点に立つ人材を育成してきました。これからのものづくりは、従来のような愚直なものづくりプラス・アルファで、視野の広さや構想力の豊かさなどが期待されます。同じプロでも従来とは違ってきています。

**山内** リーダーシップという観点では大学教育が特に関係し

てきますが、生産ラインなど現場のものづくり関連でも、今、小学校中学校の教育現場で生徒がずいぶん変わってきている、それこそ質が劣化しているといわれています。高校でも大学でも、どういう教育をしていったらいいかが課題となっています。

**高橋** 初等中等教育では、狭いワクに閉じこもるのではなく、社会とずっと接することが必要です。それが不足しているように思われます。高校を卒業した段階では、恐らく職業観や社会



との接点などが希薄になっています。地域でのボランティア活動などにより、社会性を身につけることが必要になります。高等教育では、社会に出てから通用する専門性に繋がる勉強や外国人とのコミュニケーションができる力を育むことが必要です。この部分は日本人の欠点でもありますが、意識してもっと強化していかなければなりません。しかし、チャンスは身近にあります。今では留学生が増えていますから、日本にいながら世界を知ることができます。外国人の友人をつくって、母国語+英語+相手の国の言語を試してみればいいのです。特に一橋大学には各国から質の高い留学生が来ていますから……。もっとも、アジアからの留学生は歴史教育、政治教育を受けていますから、自分の母国である日本に対する知識を持っていないと対話になりません。語学力や協調性といった資質ばかりではなく、自分の背景に何を持っているかが問われるのです。

## 組織に頼らず自主性を磨き 「自助自立」の精神を培おう

**山内** せっかくの機会ですから、一橋大学や学生に対して、注文やアドバイスをお願いいたします。

**高橋** OBになって思うのは、経済界でリーダーシップを取っ



ているOBが多いということです。日本を変えていく第一線に立つ人が一橋大学のOBに多いのはすばらしいことです。日本変革の最先端となる拠点に一橋大学がならなければなりません。今までのOBたちの厚い層があるのはありがたいこととして、これからも続いていかなければなりません。

学生には、繰り返しますが留学生と友だちになって外国語でのコミュニケーションができるようになってもらいたいですね。また、組織や人に頼らず自主性を磨く「自助自立」の精神が必要です。一橋大学の学生だけではありませんが、入学すると安心してしまい、継続的な勉強に対して甘えがでできます。社会に出ると継続的に勉強していかなければならないわけですから、学生のうちから常に勉強する習慣を身につけておく必要があるのです。

**山内** 一橋大学では「一橋大学研究教育憲章」で、養成すべき人材について3つ示しています。それはまず、構想力ある専門人。弁護士やマスコミなど専門職やビジネス界で専門能力を生かしていく構想力のある人材です。次が、理性ある革新者。イノベーションを意識しています。理性と革新とは多少論理矛盾がありますが、大学の矜持として「理性ある」と付けたわけです。そして、指導力ある政治経済人。これは、「キャプテンズ・オブ・インダストリー」ですね。これが大学教育の3つの柱で、1人の人間が3つの要素を兼ね備えることもあるでしょうし、1つに特化することもあり得ます。

**高橋** これまで一橋大学は人材を輩出してきましたが、これからのリーダー像は変わってくると思います。それは、プロにならなければならないということです。プロになると同時に、広い視野で全体を見回し、問題を発見し、解決に繋げていく。これはさきほどおっしゃっていた変革に繋がることだと思いますが、より重要になってくるでしょう。大学では、専門性とバランスのよい判断ができる広い視野を育んでもらいたいですね。社会に出てからは、異業種交流やNPOなどでのボランティア活動など、

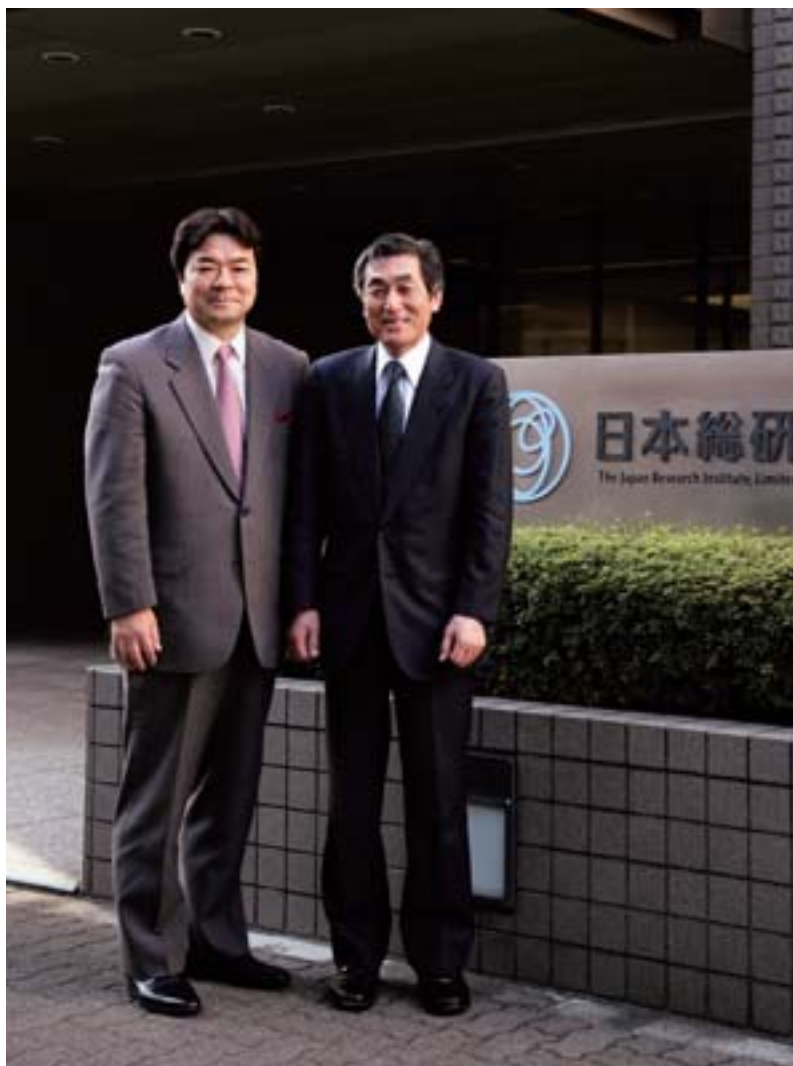
ヨコの軸を広げていくことです。これまではタテの軸を中心に社会が動いていましたが、これからはヨコの繋がりが重要になってきます。

数年前に大学に顔を出したら、NPO活動やボランティア活動をしている学生が多いのに驚きました。専門にこだわらない発想、一橋大学は社会科学の大学ですから、理系の発想にも触れて、広い視野を持てるようになってもらいたいですね。

**山内** プロになるというのは、どういうイメージですか。

**高橋** 例えば、日本の多くのエコノミストは、学部卒でOJTによりエコノミストになります。大学院で経済の基礎を徹底的に身につけ、その後にOJTで鍛えるという形にはなっていません。だから海外のエコノミストと対等に議論ができないのです。どんな業界でも、自分の専門について海外の第一人者と対等に渡り合えるような人がプロだといえるでしょう。一般に、足元の仕事に追われて、5年後、10年後を見据えた自己投資をする余裕がありません。アウトプットすると同時に、最先端の理論を吸収して、理論と実態の双方からアプローチできるようになればいいと思います。社会に出てからも自己投資は重要なのです。

**山内** 変革の時代には、求められる人材も変わってきます。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？