

日本のリーダーが語る世界競争力のある人材とは？

北海道洞爺湖サミットや北海道を舞台にした中国映画
『非誠勿擾』（邦題『狙った恋の落とし方。』）の大ヒットで、

北海道は中国やアジア各国の人々にとって憧れの地となった。

さらに、恵まれた自然環境や観光資源、

安全でおいしい食べ物など、北海道は多くの可能性を有している。

まずは、道民自身がその秘められた魅力に気づくこと、

そしてみんなで知恵を出しあえば、

北海道は世界有数の地域へと発展できる、と高橋知事は語る。

一方、大学にとっても蓄積された豊かな資源の見直しは

重要な課題であり、推進すべき目標でもある。

そこに共通点を見いだした杉山学長が、

さまざまな角度から人材論にアプローチした。



杉山武彦（すぎやま・たけひこ）

1968年一橋大学商学部卒業、1970年同大学大学院商学研究科修士課程修了、1974年同大学大学院商学研究科博士課程単位修得退学。1974年成城大学経済学部専任講師、1977年一橋大学商学部専任講師、1980年同大学商学部助教授、1986年同大学商学部教授。その後、商学部長、副学長を歴任し、2004年12月一橋大学長（現在に至る）。専門は交通経済。

高橋はるみ（たかはし・はるみ）

1954年富山県生まれ。1976年一橋大学経済学部卒業後、通商産業省に入省、1985年大西洋国際問題研究所（在パリ）研究員、1990年中小企業庁長官官房調査課長、1997年通商産業省貿易局輸入課長、2000年中小企業庁経営支援部経営支援課長、2001年北海道経済産業局長、2002年経済産業研修所所長、2003年退官。北海道知事就任（現在2期目）。



日本のリーダーが語る
世界競争力のある人材とは？

内なる国際化への対応には、
グローバル・シンキングが欠かせない

北海道知事

高橋はるみ氏

一橋大学長



杉山武彦

大学を卒業できない!?
今でも時折見る怖い夢



Harumi Takahashi vs Takehiko Sugiyama

杉山 国立大学が法人化されて6年。国立大学には、さらなる活性化が期待されています。地方行政にも同様のことがいえるのではないのでしょうか。今日は、「元気な北海道!」をつくり上げるために、知事が常日ごろ考えられていること、実践されていることについて伺いたいと思います。

まず、せっかくの機会ですから、最初に学生時代の思い出についてお聞かせいただきたいと思います。

高橋 入学した1972年は、女子学生が増え始めた年でしたが、それでも35名くらいしかいませんでした。そのせいか、女子学生同士はとても仲がよく、みんなで誘い合って学生食堂に行ったものです。その中には、内閣府特命担当大臣（経済財政政策担当）を務められた大田弘子さんもおられました。卒業後当時の友人から、「高橋はるみはよく勉強していた」と言われることが多いのですが、それでも未だに大学を卒業できないという夢を見ます。熱心に通っていた授業とそうではない授業があったからでしょうか。



杉山 講義はともかく、ゼミには熱心に出られたのでしよう。

高橋 経済原論の講義をわくわくしながら聴いていました。私としてはやはり「近代経済学だな」という気持ちが強くなりましたので、大変な倍率の中を荒憲治郎先生のゼミに入れていただきました。

杉山 学生時代には、AIESEC（アイセック）*にも所属されていたと記録がありますが、国際的なことにも関心があったのですか。

高橋 国際的なことへの関心というよりも、まず他大学の人を含めた人々との交流に期待がありました。当時の国立は、今と違ってもっと田舎でしたから、都心に出かけて行って、さまざまな人と交流するのがとても楽しかったですね。

日本一だって夢ではない 北海道の潜在力に惚れ込む

杉山 一橋大学で学んでよかったと思われることがありましたら、お聞かせください。

高橋 一橋大学で教えていただいたことで一番印象が強いのは、ものの見方や考え方です。いろいろな現象や対象を自分で見て、考えて理解していかなければいけないということをしたき込まれました。近代経済学における考え方、競争の重要性ですね。人間の本質において競争が重要だということが私自身の考えの柱の一つになったのは、大学時代です。

杉山 大学で学んだことが、実際の仕事の場面で活きていると感じることはありますか。

高橋 私が北海道と直接的に関わったのは、2001年に北海道経済産業局長に就任した時からです。当時は、橋本行革で北海道開発庁が国土交通省の一つの局になってしまい、従来、インフラ整備のための資金が北海道に投入されていたのは別の方法で活性化を進めなければなりませんでした。そこで、局長時代には、まず北海道を深く知ろうと努め、さまざまな北海道の魅力が見えてきました。食料自給率200%、森林があつて水も豊富、自然環境が素晴らしいなど、潜在力と可能性に満ちあふれています。そうした、さまざまなことを実感し、北海道にすっかり惚れ込んでしまいました。当時の私の気持ちは、「北海道の素晴らしい潜在力と可能性を磨き上げれば、全国に、そして世界に打って出られる」ということでした。中には悲観的なことを言う人もいますが、自分でよいと思ったことには、誰が何と言おうと迷いたくない。そして現実的かつ具体的な政策へと落とし込んでいく。このように発想し、行動できるその素地は、一橋大学のゼミで培われたものです。

トップは最終責任者 だからこそ自分で決断する

杉山 すばらしい話ですね。国家公務員として組織の一員となって仕事をしていたときと、知事になっ

* AIESEC（アイセック、Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales）
世界最大規模の学生による国際的非営利組織。
主幹事業は海外インターンシップ生の交換事業。

最終的には、
自分が責任を取る覚悟がなくては
なりません。

トップとは、
たとえどんな結果であつても、



てからとで大きく変わった部分はどのようなところですか。

高橋 組織の中で仕事をするときは、全体のパフォーマンスを高める発想が必要です。また、個人がいかに良い発想を持っても、個人の行動力には限界がありますので、それをチームプレーの中でどう実現していくかということが重要であり、そのためには、組織マネジメントの発想が必要です。潜在力や可能性にこれだけ優れているのに、今の北海道の厳しい状況を一人でも多くの道民にお伝えし、多くの方々に、変えていこうという強い意志を持っていたら、さまざまなことにチャレンジしてもらわなければなりません。

例えば、先般「米^{コメ}チェン！」キャンペーンというものをやりました。米の生産量では、北海道は新潟県と1、2位を争っています。しかし、従来は、道民自身が北海道米をあまり食べておらず、道内における北海道米の食率は4割にも満たないという状況でした。新潟や秋田などほかの米どころでは多くの県民が自県のお米を食べています。道民が自分たちの食べているお米を北海道米にチェンジするだけで、大変な変化です。関係者を挙げての努力もあって、今では北海道米の食率は8割ぐらいいなっています。こうした身近なところから課題を掘り起こし、道民の意識を変えていく、そういうことを一つ一つやってきました。

またトップになって強く実感したのは、自分が最終責任者であるということ、何があっても自分が責任を取るという心構えが必要です。例えば、ある案件で周りが全員A案に反対していても、自分としてはA案がベストであれば、私はA案を選びます。知事になった直後は、周りの意見に迷ったこともあ

りました。しかしそれでは本当の主体性をもって責任を取ることはできません。トップとは、たとえばどんな結果であっても、最終的には、自分が責任を取る覚悟がなくてはなりません。ですから、自分の判断を信じようと考えます。これは、学長さんも同じだと思います。

トップになるには、それなりの覚悟も必要だし、本当に苦勞も多いのですが、政治家としての喜びもあります。それは、組織人のときにはなかった、有権者の声が直接入ってくることです。女性の声が入ってきやすいのは強みですね。

杉山 それは高橋知事が、さまざまな声が入ってきやすいような状況をつくっているということでしょう。

グローバルとローカルが 渾然一体となってきた

杉山 この対談のシオルダーフリーズには、「世界競争力のある人材とは？」とあります。グローバル化が進む世界にあって、今や組織としても個人としても、競争相手は、国内だけではない。こうした時代において十分に競争に打ち勝つために、人材にはどのような素養が備わっているべきかということがテーマとなります。一橋大学は、伝統的に「キャブテンズ・オブ・インダストリー」を謳ってきましたが、6年ぐらい前からグローバルリーダーの育成という表現も使い始めました。そのための教育としては、ITリテラシーや語学、専門領域のほかに広い教養も身につけさせる必要があります。知事としては、競争力のある人材というとき、どのよ



日本のリーダーが語る
世界競争力のある人材とは？



特定の分野で
エキスパートになるには、
自分でものごとを考え、
自分の力で
道を切り開いていく必要があります。





うなことをお考えになりますか。

高橋 国際競争力のある人材というと日本から海外に出て活躍する人材のことを思いがちです。しかし、どんなに田舎でもグローバル化の波が押し寄せてきています。例えば、リーマンショックや世界同時不況などが、海の向こうの話と思っていたら、その影響で、最近、地元の洞爺湖温泉のお客が減っています。現代は、グローバルとローカルが渾然一体となっているのです。ですから、グローバル・シンキングができる人材が、国際競争力のある人材ではないでしょうか。北海道内に、こうした発想ができる人が一人でも多くなるようにしていきたいですね。

一昨年の北海道洞爺湖サミットには中国の胡錦濤国家主席もお見えになり、このたび中国からの観光客に対するビザ発給条件が緩和されることになりました。2009年の2月には北海道を舞台にした中国映画『非誠勿擾』フイチェンウラオが大ヒットしました。中国の皆様にとって今や北海道は憧れの存在で、中国からの観光客数は爆発的に増えています。北京を訪れた際、中国人民政治協商会議全国委員会主席賈慶林氏チャァンリンと話をしましたが、中国には北海道に関するクイズまであるということでした。こうした環境の変化にあつては、旧来型の対応では当然不十分です。地域に立脚しつつ、国際的な視野をもって発想し、ものごとを考えることのできる人材が必要なのです。

杉山 すばらしい環境、おいしい食事……北海道のもつそのような価値を最大化していくためには、新しいタイプの人材が必要になってきますね。

高橋 そうなんです。北海道には潜在力は大いにあ

ります。付加価値を高め、道内GDPを高めて、豊かな北海道を築いていくためにも、常に新しい発想で考え、失敗を恐れずに挑戦する行動力を有する人材が今後一層求められていきます。

大学に期待したい 「使える英語」と「自分で考える力」

杉山 洞爺湖サミットを機に、北海道で行ったG8大学サミットには14か国35大学が集まりました。これも北海道のいいイメージづくりにつながったと思います。ところで、大学は今、社会貢献と社会連携が強く求められていますが、北海道の場合はどのようなことを期待されていますか。

高橋 道内には7つの国立大学と多くの私立大学があります。期待したいのは観光分野を学問的に究めて、実学に活かすことです。北海道大学には観光学高等研究センター（石森秀三センター長）がありますが、実践的にさらに付加価値を高めていく意味でも、道内の大学には大いに期待しています。

杉山 母校である一橋大学に期待することがあれば、お聞かせください。

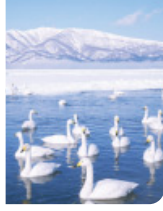
高橋 一つは語学ですね。サミットのときにG8の首脳と一緒に記念植樹をしました。その際、5分間スピーチの時間をいただいたのですが、急なことだったため、言いたいことの半分も言えませんでした。しゃれたフレーズの一つも言いたかったのですが……。そこで、一橋大学では、ぜひ実用的な英語が身につくよう指導してもらいたいですね。



日本のリーダーが語る
世界競争力のある人材とは？



自分で考えることを
積み重ねていかないと
実社会では通用しません。
そうしたトレーニングが
重要だと思うのです。



Harumi Takahashi vs Takehiko Sugiyama

杉山 今年からカリキュラムの中に英語で履修できる授業を増やしました。これまで、留学生向けに提供していた英語による授業群の科目数をさらに増やして一般の学生にも開放しました。また、今年度から、ブリティッシュカウンシルと契約して、学生の英語力を伸ばすためのネイティブスピーカーによる授業のプログラムも用意しています。そして、将来的には、海外留学を卒業要件にするというようなプランも構想中です。

高橋 語学は頭が柔らかい若いうちにたたき込んで、反復訓練をしていくことが重要ですが、できることなら社会人向けに実学英语の講座も開いてほしいですね。

もう一つは、自分で考えることです。私は、自分で考えることを一橋の先生に教え込まれました。例えば、1年次に学ぶダイヤモンド・カーブ（需要曲線）とサプライ・カーブ（供給曲線）。「どちらが右上がりか、考えたらわかるだろう」と言われて、確かに価格が上がれば消費者は買わなくなります。これは単純な例ですが、自分で考え、自分が納得したものでないと、自分で発信はできません。特定の分野でエキスパートになるには、自分でものごとを考え、自分の力で道を切り開いていく必要があります。

杉山 以前に、授業を担当していたときに気になったのは、質問をしてもすぐに「わかりません」と答えてしまう学生の多いことでした。

た。私が望んだのは、知っているとか知らないとかではなく、学生が自分で考ええるということです。仮に知らなかったとしても、自分の持っている知識を総動員して考えてみるのが重要なことです。自分で考えることを積み重ねていかないと実社会では通用しません。そうしたトレーニングが重要だと思うのですが、このことは高橋知事の経験と一脈通ずるものがありますね。

高橋 「自分で考える」という指導が脈々と続いていることを知って心強いですね。

杉山 最後に、学生に対するメッセージやアドバイスをお願いします。

高橋 国立大学らしからぬ自由闊達さと実学重視の姿勢、動いている世の中に対するものの見方や考え方を若いころから身につけられる……これが一橋大学の魅力であり、こうした環境で学べることの幸せを感じていただきたいですね。払った授業料分はきっちり先生方から吸収するということです（笑）。学生数が少ないこともあって一橋ブランドには希少価値があります。例えば、北海道の同窓会組織である北海道如水会も、会員は少ないですが結束力は本場にすばらしい。一橋大学で学んだというだけで、社会は「ああ、そうなんだ」と予断を持って見てもらえます。注目されているわけですから、そこで能力を発揮しなければなりません。北海道同様に、みなさんのポテンシャルはすばらしいものがあります。ガンバレ！一橋生！！

杉山 あたたかいエール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？

