

## 日本のリーダーが語る世界競争力のある人材とは？

国際協力銀行は、日本政策金融公庫の国際金融部門である。重要な資源の海外での開発や産業界の国際競争力の向上、国際金融秩序の混乱への対応……と、国際社会の健全な発展を担っている。その経営責任者の渡辺博史氏は、国際金融のスペシャリストであり、一橋大学で教鞭を執っていたこともある。お互いに親交が深いこともあり、小川英治副学長との対談は、一橋大生の印象からグローバル人材論まで、大いに盛り上がった。



# 背景の違いを前提として是認し、 相手の立場で自分の意見を検証してみる

## 一橋の学生に必要な 英語力と数学力のいっそうの強化

小川 渡辺さんには、3年前に一橋大学で教鞭を執っていただきました。最初に、そのときの印象からお伺いしたいと思います。

渡辺 商学部の1〜2年生、ビジネススクール（大学院商学研究科経営学修士コース。いわゆるMBAコース）の1〜2年生を担当させていただきました。半年という短い期間だったので、十分に本質が見えていたかどうかはわかりませんが、学生の文章力は1年次から相当高いレベルにあると感じました。しかし、これは現行の入試制度で文章構成力の評価が試験にうまく反映されていたためではないかと推察します。2年次になると言葉を用いた発表力、プレゼンテーション力がかかりついてきます。これは大学に入ってから鍛えられたもので、1年次のゼミの効果が上がっているのだと思います。おしなべて基礎的な能力は高いですね。私の講義では、政治問題、社会問題、アメリカの経済政策決定過程などをテーマにしましたが、学生たちは専門ばかりでなく、若者らしくさまざまなことに関心を示していました。

これからの必要性でいえば、やや不十分



日本のリーダーが語る  
世界競争力のある人材とは？



なのは英語の力と数学の力です。英語力、数学力ももっと伸ばされていてもいい。しかし、こちらから何かをぶつけければ、応えるだけの力を学生は持っています。

小川 大学では、学生にどういう付加価値をつけられるかが、ポイントとなりますね。

渡辺 そうですね。「これからは数学ができないとだめだ」と言ったら、「数学が苦手だから商学部に来ました」と答えた学生がいました。しかし、少なくとも経済学と商学については、数学は不可欠です。恐らく受験のための勉強はしても、経済学や商学のためになぜ行列なり統計手法といった数学が必要なのかをわかっていないのでしょう。経済分析やビジネス分析などで数学が必要なことをわかってもらえ

国際協力銀行経営責任者

# 渡辺 博史 氏

渡辺博史（わたなべ・ひろし）  
1949年6月東京生まれ。1972年3月東京  
大学法学部を卒業後大蔵省（現財務省）入省。1  
971年10月司法試験合格。1975年6月アメ  
リカ・ブラウン大学経済学修士課程を修了。理財  
局、主税局、国際局、財務官を経て2007年7  
月退官。同10月（財）国際金融情報センター顧問。  
2008年4月一橋大学大学院商学研究科教授。  
2008年10月日本政策金融公庫副総裁 国際協  
力銀行経営責任者。



るような教え方が必要なのでしょね。英語もそうですが、経済学や商学の授業のなかで数学がどのようにリンクしているのかを教えていけば、学生が付加価値を身につけることにつながるでしょう。

**小川** 一橋大学は、ゼミナール教育に力を入れていますが、商学部では1年次からゼミを行っています。英語や数学の重要性を教科から改めて教えるという意味では、ゼミは有効だといえます。

**渡辺** 1年次の導入ゼミは幅広い題材を取り扱っていますから、そのなかに英語や数学をとけ込ませるようなゼミが展開できればいいですね。私が大学に入学したときは学園紛争の最中でした。東京大学では、紛争終了後に英語の授業をインテンシブ・リーディング、エクステンシブ・リーディング、ライティング、ヒアリングの四つに分けていました。インテンシブ・リーディングがいわゆる通常の英語の授業です。エクステンシブ・リーディングでは、全学部の先生が専門教科を英語で教えていました。社会科学系の先生からご自身の関心事項を英語で教えていただいたというのは、大いに身になりました。英語そのものを学ぶことに加え、英語を使って専門教科を学ぶことが大事です。要は教養課程の立て方だといえます。

**小川** たとえば、日本の歴史を英語で教える。将来社会に出て、日本のことを英語で説明する必要があることもあり得ますから、こうしたことを英語で



勉強するというのも重要ですね。

**渡辺** 世界的に通用する人材といっても、自国文化に疎いコスモポリタンでは意味がありません。自分の国や経済社会について説明できるだけの知識がなくてはなりません。世界が日本人に聞きたいのは、日本経済や産業がどうなっているのかということだと思います。それがきちんと頭に入っていて適切な言葉で説明できなければなりません。

**小川** 一橋大学でも英語で行う授業を増やしています。ところで、MBAのほうの印象はいかがでしたか。

**渡辺** グローバル・ファイナンシャル・エンバイロメントという講座は36名の学生のうち6割が外国人留学生でした。学部生に比べて関心を持つ内容が専門的で、教えるほうも楽しかったですね。そこでも英語の問題が出てきます。外国人留学生は、トライリンガルに近く2・6か、2・7か国語ぐらい使いこなします。これに対して日本人の学生はせいぜい1・5か国語でしょうか。授業のなかで英語を身につけていけるような機会を、より多くしていく必要があると思います。

一橋大学理事・副学長

# 小川英治

小川英治（おがわ・えいじ）

1957年5月北海道生まれ。1981年3月一橋大学商学部卒業。1983年3月同大学院院商学研究科修士課程修了。1986年3月同大学院商学研究科博士課程単位取得。1999年1月同大学博士（商学）。一橋大学商学部特別研究助手、商学部専任講師、商学部助教授を経て、1999年4月大学院商学研究科教授。2009年1月、2010年12月商学研究科長・商学部長。2011年1月理事・副学長（財務、社会連携、企画・評価、情報化担当）。



## 世界競争力のある人材の条件を考える

**小川** 今日の対談のメインテーマは、「世界競争力のある人材」です。世界競争力のある人材について、渡辺さんはどのようにお考えですか。

**渡辺** まず、相手方と議論ができる能力を備えていることですね。何が問題で、何を解くことによって次のステップに進めるか、ということを押さえたいうえで議論を展開できることが基本です。そのためには、先ほど話題になったように、自国文化のことをよく知っていなければなりませんし、コミュニケーションツールである英語力も必要になってくるのです。

もう一つは、自分の言葉に責任を持つことです。仮説を基にディベートをしているときには、無理を承知のうえで主張するのがやむを得ない場合もあるでしょう。しかし、ものごとをつくり上げていく過程では、発言に責任を持たなければ次のステップに進めません。こうした信頼関係の醸成法に関しては、英語ばかりでなく日本語による教育でも必要だと思います。

**小川** お互いの信頼関係が醸成されなければ、売り言葉に買い言葉といった言葉遊びに終わってしまいます。では、どうすればそうした能力が身につくとお考えですか？

**渡辺** 海外で、あるいは国内であっても国際的な仕事をする場合には、相手方の立場は自分たちと違う。そして、違うことはあたりまえであり、悪いことではないということを理解する。これが重要になります。グローバル社会では、価値観がまったく違う国の人と交渉する機会が増えます。ですから、前提として、人それぞれに文化の背景が違うわけです。

し、それは善悪とは関係ないということを認識しておく必要があるのです。そして、相手の立場に立って考え、自分たちの主張がどう思われるかということに思いを馳せる必要があります。これが本当のグローバルなもの考え方です。ものごとはグローバルにしか動いていきませんから、文化や価値観の違いを主義主張としてとらえるのではなく、ファクトとしてとらえることが大切です。

このようなとらえ方は、実は日本の国内においても必要なわけで、本質的には躰しんたいに近い話ですが、こうした教育は高校までになされていませんから、大学で教える必要があります。

**小川** お互いの違いを受け入れるにはどうすればよいでしょうか。

**渡辺** 他国の考え方を知るには、日々、日本以外のニュースに触れることです。自分の関心のある国や地域を2〜3か所決めて、日本の新聞を読む時間の3分の1から2分の1を充てるのです。この国はどのような論理立てで動くのかということ、意図的に見ていくことです。ネット時代ですから、パソコンでいくらかでも情報は手に入ります。

また、英語は好き嫌いにかかわらずデファクト・スタンダード（事実上の標準）になっています。自分の言いたいことを相手に理解させるだけの英語力を身につけるために、大学の最初の2年間は集中的に学習してほしいですね。

**小川** 渡辺さんご自身は、どのように英語力を身につけてこられたのですか。

**渡辺** そうですね、いつどのようには分けられません。大学1〜2年生のときは学園紛争の最中でしたから、ほとんど授業を受けていません。たまたまゼミで、政治および日本思想史を勉強していたの



で、日本についての理解が深まりました。19世紀以降の日本は、海外との関連で自分自身を過度に褒めたり貶めたり繰り返して来たね。そういう内容のインプットをスト中でも「自主ゼミ」の形で行い、紛争終了後のヒアリング、エクステンシブ・リーディングを受けるなかでそれを英語の議論のなかに落とし込んでいきました。自分の発言に責任を持つということは、社会に出てから国際会議に送り出されて否応なしに学びました。

私は、2年間アメリカに留学しましたので、国際的なさまざまな場面に出ていきましたが、一國間交渉よりも多国間会議への出席が多かったために、つねに文化的に違う背景の相手が複数いるところで議論をしてきました。英語自体は、大学紛争後の東京大学での教育がベースになり、留学したことによって初めて一定のレベルで使えるようになったのだと思います。

## グローバル化の段階により異なる、求められる人材

**小川** 国際協力銀行から見ると、世界競争力がある人材とはどんな人材でしょうか。

**渡辺** グローバル人材に求められる能力も時代によって変化していると思います。グローバル化は第1期、第2期とその揺り戻しがあります。昔は本社の指示に従って尖兵として外地に赴く出先部隊としての「グローバルゼーション」で、本社の指示を的確に表現

できる語学力が何よりも求められていました。90年代になると広い立場で他の国との協調が必要になりました。アジアでは、日本を中心に雁行する発展



日本のリーダーが語る

世界競争力のある人材とは？

のなかでどのように地域的な分業体制をつくり、各国がそこでのような位置・役割を果たすかという意味で、情報発信力が問われるようになりました。英語と体力を駆使して、知的にものを構築し、他の国の人とそれを分担できる合意形成力が必要になってきたのです。

その後、若い人を含めて少し内向きになってきたという議論があります。また、グローバルゼーションとアメリカのファイナンシャルゼーションが混同されて、これではよくないという揺り戻しがありました。しかし、アメリカの二極支配が徐々に崩れると、アジアなどの我々のカルチャーと違う新しいプレーヤーが伸びてきました。ますます、相手が何を考えているかを読み取って構成する能力が必要になってきたのです。



第1期は本社に指示をもらえばよかったが、第2期には個人にも判断が求められるようになりました。これからはますます、他の国の意向をどう汲み取ってまとめいくかという能力が必要な時代になっていきます。

**小川** グローバル化の前に国際化がありました。国際化のなか、日本人は国境を越えて海外に出ました。行き先の中心は欧米。しかし、今では欧米ばかりでなくアジアもカバーするようになっていきますから、昔と比べると地球規模の視点が必要になってきたわけですね。



**渡辺** ですから、特定の考え方で割り切ることができない社会になってきたのです。取捨選択の際の基準となる軸が、これまで以上に増えていくこととなります。こうした状況に精神的にタフにつきあえる人材が求められています。エキセントリックに日本が出しゃばることも、引つ込むこともないのです。

かつての強いアメリカでは、全産業が強かったのですが、過去30年で製造業が弱り、今ではサービス産業と農業は強いですが、産業分類では一と三が残りの二が抜けてしまっています。もともと、製造業はアメリカが資本を使ってアメリカ国外にやらせているという側面があったのですが、その部分を他の国の人が自ら担うようになっていきます。アメリカ経営のスタイルから変わっているとあるわけ、今や、過度にアメリカという軸を立てずに客観的にそうした現象を見る目が必要になります。

## プロジェクト・ファイナンスは再チャレンジが可能な社会へのツール

**小川** 一橋大学は、このたび国際協力銀行と包括連携協定を結びました。プロジェクト・ファイナンスなど、世界で今どのようなことが起きているのか

といった生の現実を若い学生に教授していただくことになると思います。

**渡辺** 私が一橋大学で教鞭を執っていたときは、ゼミでもビジネススクールでもこう言っていました。アカデミックで論理的な構成は小川先生はじめ各先生方から聞いているという前提で、それがいかに実態の社会で活かされているかは私のほうから紹介する、と。今回の包括連携協定でやろうとしているのは、まさに現場での知恵や悩んできた背景を伝えることです。文化や歴史の違いから、各国には金融構造の違いがあります。こうした細かい話が、全体を揺るがすことにつながるということを理解してほしいからです。

プロジェクト・ファイナンスは国や組織体にファイナンスするのではなく、一つのプロジェクトに対してファイナンスするものです。ですから、リスクに対する考え方も根本的に変えていかなければなりません。これまでは、中堅以下の企業への融資は社長の個人資産を担保にしていたので、一度失敗したら起業家は二度と立ち直れないということがありました。しかしそれを繰り返しては、日本社会は発展していきません。再チャレンジ可能な社会を構築していかなければなりません。プロジェクト・ファイナンスでは、プロジェクトBが失敗してもAやCは残っていて、すべてを失ってしまうわけではない、そこで「もう一度」試みるという視点から運営されています。当然、企業のトータルなリスク管理のあり方も変わってきます。

**小川** プロジェクト・ファイナンスが再チャレンジを可能にするツールになると聞いて、感動しました。失敗をしたらすべてがだめになるといった風潮を変えていく。これはどういふスキームでできるの

かを学生に学んでもらいたいですね。

**渡辺** 金融機関も大企業に融資すれば安心だというのではなく、一つひとつのプロジェクトのキャッシュフローを分析して判断していかなければ、日本の金融機関全体が不動産担保偏重だった80年代の担保貸しの世界から抜け出せません。かつては、中小企業の社長のイノベーション能力に賭けてみようという姿勢がありました。人の能力、アイデアの整合性を重視しようというところに戻っていかうというわけです。それには金融機関の審査能力が必要になります。企業側もプロジェクトの個別管理により、うまくいっているもの、いかないものを判断しながらリスクを取っていくことが必要になります。

**小川** こうしたことを英語で講義していただけるわけですね。一橋大学は英語による授業を強化していますから、二重の意味で感謝しています。

**渡辺** 当行の職員にとっても、英語による講義は意味のあることです。普段は交渉英語を使っていますので、学生へのレクチャーに通用するかどうか、戸



惑っているようです。パブリックな機関の役割は、世の中で起こっていることをいち早くキャッチし、いかにわかりやすく国民に伝えるかにあります。国際金融の現場で起こっていることを、いかに学生に絵解きしながら伝えられるかですね。公的機関として、そのような能力が我々には必要だと思っています。

## 自分の「根」となるものを見つけだし、2〜3年次に徹底して鍛える

**小川** これからの一橋大学の学生に対しては、どのようなことを期待していますか。

**渡辺** 繰り返しになりますが、語学力と数学力を身につけてもらいたい。現実動いている世界では、日本の外のウエートが高くなっています。実業の世界では、かつては内と外の境が明確でした。しかし、メーカーなどでは「内」と「外」という概念は少なくなっています。グローバルゼーションが事実としてそこにあるのです。日常的に海外で何が起こっているのか、関心を高く持つてもらいたいですね。就業構造も変わってきますから、日本だけにこだわらずに、世界のさまざまな企業を見ることです。

そして何よりも、「自分にはこれができる」というもの一つ見つけて、そこからスタートすることです。その根が崩れてしまうと、人の意見に流されるばかりになってしまいます。ですから、学部4年間のうちにこの部分とこの部分に関心があるということがわかれば、3〜4年の後期ゼミでさらに掘り下げていき、自分がよって立つ原点を見つけることができます。



**小川** 学生が4年間をどのように過ごすかは重要ですね。先を見据えて、世の中では何が必要かを考えながら勉強していくことです。

**渡辺** 昔の企業は学生を即戦力とは考えていませんでしたから、大学には、学生への教育に期待をしていますが、あとは企業内のOJTで鍛えるという発想があったからです。これからは違ってくると思います。大学の4年間をすばつと別のものとして切つて「消費」し、企業に入るのではなく、そのつなぎのようなものが必要になってくるのではないのでしょうか。そこを見据えて勉強し、先生方も学生を教育していかなければなりません。

**小川** グローバル企業が就職先になるわけですから……。

**渡辺** バイリンガルではもたない時代がやってきましたね。それを言うと学生が慌てますから、今は、少なくとも自分の専門分野と有機的につながった英語を身につけることです。実社会に出れば、中国語やスペイン語など第2、第3外国語にチャレンジする機会があります。その重要な基礎となるのが英語です。一つの言語をマスターすれば、次はそう難しくありません。大学時代は日常的に語学に囲まれている状況が望ましいですね。企業に入ればそれが普通になる時代がやってきますので。

**小川** 学生もそのような社会に出ていくのだという前提で、英語と専門を磨く。大学が十分にサポートすることで、付加価値の高い学生を社会に送り出すことになります。

**渡辺** 今の就職過程では、大学2～3年次にどれだけ鍛えられるかということが、非常に重要になります。また、就職が決まった後には、別のアジアスタディリティ、実社会に出るための別の切り口が必要です。たとえば、実務経験者を短期間招聘して大学とビジネス社会を結ぶ「社会送り出しコース」のようなプログラムがあると、つなぎになるでしょう。

**小川** 学部4年生の就職先決定後ではありませんが、在学中をおして、「キャリアゼミ」(通称、如水ゼミ)などの「社会送り出しコース」のような授業はありません。これからも、大学4年間と社会とを連続時間ではなくことができるようにしていきたいと考えています。

### 東日本大震災からの復興に向けて 国際協力銀行が果たす役割

**小川** 最後に、3月11日の東日本大震災からの復興に、国際協力銀行はどうかかわっていくのでしょうか。

**渡辺** そうですね、ポテンシャルには三つの業務があります。まず、原発問題関係では、代替エネルギーとして天然ガスや石油の輸入が増大しますから、ファイナンスがタイトになった際には当然、融資を考えます。しかし、現状では、日本の金融事情にはゆとりがあります。

次にジャパンプレミアムなど、仮に日本が狙い撃ちされて外貨ファイナンス・コストが高くなった場合にも対応します。外為

### 日本のリーダーが語る 世界競争力のある人材とは？

特会(外国為替資金特別会計)から1兆5000億円のクレジットラインを得ていますから、必要な際にはどのようにでも対応いたします。もともと、現在ではヨーロッパプレミアムがついているような状況ですし、4～5月は企業も債券発行を抑制していましたから、そう変化はありませんでした。

三つ目が、生産拠点の多様化への対応です。被災地のみならず工場がなかった企業などは分散化が必ずです。日本を分散しているフォッサマグナの西側にも一つの拠点が必要になります。さらにもう一歩西に行つて海外に出てもおかしくありません。ただし、被災地の雇用問題や産業の空洞化などの問題がありますから、企業が熟慮したことを受けて、我々に何ができるかを考えたいと思っています。

**小川** 今後も現場でご活躍されつつ、その立場からのご指導をお願いいたします。本日は、大変貴重なお話をありがとうございました。

