◆特別企画◆

対談：グローバル人材の育成

法政大学教授

鈴木　佑司　氏

1971年東京大学大学院修了。モナシュ大学東南アジア研究センター研究員、インドネシア大学客員講師、マラヤ大学客員教授、ジョンズ・ホプキンス大学客員教授を歴任し、1983年４月から現職。専門は国際政治、特に東南アジアの政治。世界ユネスコ連盟元理事長。本誌編集協力者。

三菱商事会長

小島　順彦　氏

1965年東京大学卒業。三菱商事に入社後、サウジアラビア、米国での駐在を経験。2004年４月から６年あまり社長を務め、2010年６月から現職。日本経済団体連合会（経団連）副会長。2010年１月の世界経済フォーラム年次総会（ダボス会議）では共同議長を務めた。

独立行政法人日本学生支援機構 Copyright © JASSO. All rights reserved.

◆今なぜグローバル人材なのか

鈴木：教育現場において、教育以外の専門領域をご存じの方との交流は非常に少ないです。そこで、重要な産業を担っておられる財界の方に、教育現場がどの様に見えるか、あるいは世界の中で日本はどの様に見えているのかということを中心にお伺いしたく、今回小島会長をお招き致しました。

小島会長が以前からご発言されているように、国内市場においては少子高齢化という止めようのない大きな変化が起こっておりますし、教育現場もこの影響を常に受けてきておりますが、そういった状況において、なぜ今グローバル人材が必要なのでしょうか。最初に、グローバル人材の必要性について、それをお気づきになった出来事から少しお話を頂けますか。

小島：自分自身が商社という立場なので海外との接点が多く、ここ数年、世界の中で日本の存在感がものすごく低下しているということを感じています。一つ目は日本の政治の存在感、二つ目は経済の存在感ですが、一番心配していることは、三つ目の教育の存在感です。

知人のハーバード大学の教授から、1990年代の半ばくらいにアメリカに留学していた日本人学生の数は約5万人で留学生の中で一番多かったのが、昨年は、中国が19万人、インドが10万人、韓国が7万人で、日本は今2万人を切ろうとしていて、中国の10分の1の留学生数になってしまうという話を聞いた頃から、私は日本の今の教育について考えるようになりました。

私はグローバル人材の育成について色々な場所で話す機会が多いのですが、日本のグローバル化について議論する際、日本人だけで議論しているのは問題なのではないかと思い、親しい日系アメリカ人の実業家に講演してもらったことがありました。その時に彼が言ったことは、グローバル人材の育成が韓国・中国よりも20年遅れているということと、日本人留学生の質そのものが落ちているということでした。留学生の数だけではなく質も落ちているという

独立行政法人日本学生支援機構 Copyright © JASSO. All rights reserved.

ことについて、日本は深刻に考えなければいけないのではないかと思います。また、海外に行きたがらず、アグレッシブでポジティブな日本人の学生が減ってきているということも聞いたものですから、こういうことがあって、これからグローバル人材の育成について真剣に考えなければいけないと、何か機会があるごとに日本の教育についての話をするようにしています。

◆少子高齢化と教育

小島：今日本は少子高齢化ですが、大学の数は変わりません。生徒の数がどんどん減る中で、大学は学生に来てもらいたいし、大学としては就職し易いことが大学の売りになるので就職活動開始時期を早めたいと思っています。一方企業のトップは、４年間はしっかりと大学で勉強して欲しいと思っています。卒業してから３年ぐらいは新卒扱いにし、その３年間で、例えば、青年海外協力隊に行って来たとか、留学して来たとか、そういう経験をした人の方を、大学３年から就職活動をしている人よりも採用したいと企業は考えています。そういう意識をどうやって若い世代に持たせるかということですが、グローバル人材の基本というのは、本当は大学ではなくて、それ以前の中学・高校くらいで、将来自分はこういう形で日本のために尽くしたいというような議論をすることが必要なのではないかと思います。

最近では、少子化の中で両親がずいぶん自分の子供を可愛がっており、良い学校・企業に勤めてリスクのない生活を送る方向に持っていきます。私はやはりそこで、少なくとも中学校ぐらいでは、人に尽くす、社会に尽くす、そして国に尽くすという志の教育をやるべきであると思うし、また、その基本となるのが、日本の歴史と文化と伝統であり、こういうものをしっかりと教育することが大事だと思っています。

自分たちの頃を思い出すと、どうしたら良い学校に入れるかということを卒業する頃には考えていましたが、中学校くらいの時期は、例えば将来作家になりたいとか、音楽家になりたいとか、将来の夢を持っています。そうすると、その夢を実現できる様に色々なことを自分で考えて行動する、このことがすごく大事です。しかし、先ほども申しましたように、両親がリスクのない生活を送らせようと育てて、大学生になった子供に対し、無理して海外に行くことはないと言ったり、本人がそのように思い始めたりすると、余計に内向きになってしまいます。ですから、中学校くらいからの教育が大事ですし、大学ではリベラルアーツ、教養課程がとても大事です。

◆ディベート力の必要性

小島：大学において、教養、国際社会の状況、日本の歴史や、これからの日本はどうしていけばいいのか、といった話をみんなで議論することが重要だと思います。そこで大事だと思うことは、日本の教育の中にディベートを取り入れるべきだということです。

私はニューヨークに1985年から1992年までの７年間住んでいましたが、長女が中学生、次女が小学校高学年の時に連れて行き、できるだけ日本人がいない学校に入学させました。すると中学校ではもうディベートの授業があって、娘たちは英語も分からず、ましてやディベートなんてと苦しんでいましたが、それでも、２、３年いるう

独立行政法人日本学生支援機構 Copyright © JASSO. All rights reserved.

ちにディベート授業の意味が分かってきた様でした。

ディベートというのは、例えば「今日の議題は湾岸戦争です」となって賛成派と反対派にクラスを二分した場合に、それぞれの立場でどういう論理構築をするかというものです。海外でディベートと言うと英語力の問題と考えがちです。私は中学校くらいの時期に日本語でディベートの基本を教育するということがすごく大事ではないかと思います。

アメリカ人と日本人が議論をすると、議論と感情が一緒になるのが日本人です。議論していて意見が合わないと、日本人の場合、相手とはもう二度と話をしないとなってしまいます。それに対してアメリカ人は、散々議論をした後、さあ終わったから今から一緒に食事に行きましょうとなります。議論と感情をしっかり切り分けながら、どうしたら自分の意見で相手を説得できるかということを考えているのです。国際社会の中でしっかりと議論が通用し、かつ冷静に議論を展開することができるという観点から見ると、やはりグローバル人材の育成と言うのは、若いうちからすべきだと思います。それは、先ほど申しました存在感にも繋がってきます。

◆企業及び大学が考える必要とする人材とは

鈴木：グローバル人材というと、昔は商社の方とか外務省の方とか学者とか、いわゆる専門家がグローバル人材になるべきだと考えられていました。基本的にはドメスティックなところで活躍する人が日本の社会を動かしていました。ところが、日本国内もすごい勢いでグローバル化の影響を受けています。つまり、先端を走っている人だけではなく、日本全体がグローバル人材を育成する時代に突入しているということです。しかし、そういったニーズがあるにも拘らず、人々や政府や企業が動かないという様々なネックがあり、これをどうやって打破したらいいかと悩んでいます。小泉政権以降、ずっと日本の政治が悩んでいるのは、岩盤のようにできてしまった元成功体験、世界で成功した日本のシステムが、今や非常に大きなネックになっているということです。

例えば大学の現場を見ますと、グローバル化に関心を持っている学生はたくさんいますし、幼い時に両親に付いて海外に行った学生もたくさんいます。ホームステイ、ホームビジットで外国の子を引き受けた家庭もたくさんあります。それにも拘らず、留学という選択を行わない理由の一つは、なるべく良い企業に就職したいという就職願望です。就職第一だから、留学して１年遅れるよりは、企業に入ったほうが高く自分が売れると思ってしまいます。この様なことが定着してしまうと、非常にドメスティックな利害関係がグローバルな問題を見過ごさせてしまいます。これが多分、留学

独立行政法人日本学生支援機構 Copyright © JASSO. All rights reserved.

したい人がたくさんいて、かつ留学できるチャンスがあり、また、お金があっても海外へ出て行かないということに繋がっているのではないかと思います。この様な矛盾がある中、広い裾野にグローバル人材が必要となっていることを伝える役割は我々大学側にも企業側にもありますので、小島会長がおっしゃるこれからの日本社会が必要とする人材、グローバル人材の具体的な中身について教えて頂ければと思います。

小島:今どういうことが起きているかと言うと、結局日本が少子高齢化になってきて、マーケットも日本から海外へ移り、製造業も働き手がだんだん減ってきているということで、自分の工場を海外に出そうということになります。自動車会社も製造は海外で行う様になり、部品関連企業も海外に出ざるを得なくなります。この様に、企業そのものがグローバル化せざるを得ない時代になっているというのは間違いなく、特に我々や教育界もそのことをしっかりと認識する必要があると思います。

今、３年就活だとか、秋入学だとか言われておりますが、就活は後にしてもらって、それまではしっかりと勉強してもらいたいと思っています。その中で、もちろん英語も勉強して欲しいと思っています。企業、特に我が社は、４年間しっかりと勉強し、それからの就職活動で採用する、あるいは中途で採用することがずいぶん増えてきています。

そうなると秋入学もそうですが、ギャップタームというものができます。このギャップタームを本人がどの様に使うかが大事です。例えば、私はアフリカで何人もの青年海外協力隊員に出会い、海外でチャレンジングに頑張っている日本人がいるということで、私が指示し、我が社では今５、６人採用しています。

我々商社は特にそうですが、今はグローバルに様々な企業を経営するような会社になっています。我が社のソウル支店には80人の現地社員がいますが、ほぼ全員が日本語を話し、全員が日本人より流暢な英語を話します。そして皆が精神的に逞しいです。韓国は、自分たちはある意味で島国みたいなものだからグローバルな所でビジネスを展開していかないと人材も育たないという考えを持っており、そういう意味ではグローバル化ができています。また、今中国でも同じことが進んでいます。日本だけが非常にアイソレートされた島国です。日本の中で日本人といつも一緒に議論をしていても国際化にはなりません。

鈴木：学力テストをやると、日本の小中高の成績は優秀ですが、致命的なことは英語ができないということです。大学ランキングというものがあります。ご存じの様に東大が23位でしたが、他の国を見ると必死にランキングを上げる為の努力をしています。そのうちの一つが国際化、グローバル化です。ようやく最近、日本の大学がこのことに気がつき、本気になって動き始めているところです。

小島：そうですね。そのような感じはあります。

鈴木：英語の授業も増えてきましたが、英語ができれば何でもできると勘違いする人もたくさんいて、中身をどうやって引き出していくかという教育と合体しないと、ラ

独立行政法人日本学生支援機構 Copyright © JASSO. All rights reserved.

ンキングも上がりませんし、グローバル人材にもつながって行きません。
　一つ教えて頂きたいのは、大学はこれまで長い間基本的には理論を教えて、企業は終身雇用制で学生をしっかり受け入れて企業内研修で育てていました。ところが、だんだんその様なことができない時代が来て、大学も企業も困っていて、この間の接合がうまくいっていないのではないかという印象を持つのですが、どういう風にご覧になられますか。

小島：海外の企業と日本の企業の問題ですが、日本の企業は、一旦就職したら定年まで留まる人が大変多いです。海外では自分がそこであるレベルに達したら、次の就職先へと自分の価値をマーケットで売り込みます。

鈴木：キャリアパスですね。

小島：キャリアパスです。自分はこの技術が得意だとか、この分野だったらスペシャリストだということで企業に貢献すると､他の企業が引き抜くということもあります。日本はカルチャーから考えるとなかなかすぐにそうはなりませんが、ただ、そういう時代がいつか来るかもしれません。

◆教育のボトムアップ

小島：オリンピック・パラリンピックが2020年に日本で開催されます。これにより、海外から見た日本の存在感が増し、来日するスポーツ選手も増えて行くと思いますし、日本から世界に出るスポーツ選手も増えて行くと思います。また、東京のインフラは今ちょうど老朽化しているところですから、東京を中心にインフラを整備しなければなりません。全部作り直すとなると、経済もプラスに後押しされます。この様に考えると、７年後に向けて、私はちょうど良いタイミングでこういった議論を始めることができたという感じもします。文科省も「この７年」という言い方をしていますし、今からが日本を変える本当のタイミングだと思います。

鈴木：この７年の間で、スムーズなボトムアップをするにはどうしたら良いでしょうか。

小島：ちょうど今、小学校を卒業したくらいの子が、７年経つとだいたい二十歳にな

独立行政法人日本学生支援機構 Copyright © JASSO. All rights reserved.

ります。そうすると、この7年間が大事と言うのは大学ではなくて、中学・高校ぐらいのグローバル化とも言えます。

鈴木：要するに小学校から英語を教えるということですか。

小島：そうですね。それも良いですが、英語を教える時に、言葉だけが上手いのではなく、英語で話す中身を教えなくてはいけません。私が最初に日本の歴史と伝統と文化と言ったのは、海外に行くと日本文化が好きな人がたくさんいるからです。

また、私の最初の転勤地がサウジアラビアでしたが、そこで、流暢な英語を話す人が良いビジネスマンかというと、必ずしもそうではないということが分かりました。下手な英語でも良いからしっかりと自分の意見を言うことが大事なのです。つまり、大事なことは話す中身、意見を持つことであり、言葉そのものではないのです。

私は東大や北京大学や清華大学で講演したことがありますが、日本では「質問のある人」と言っても手が挙がりません。ようやく挙がったと思ったら、中国からの留学生だったりします。日本は割りと、他人の気持ちを慮って話した方が良いとか、悪いとか考えてしまいます。それはそれで良いところでもありますが、逆に言うと、何にも意見を持っていないように見えてしまうので、これは良くないと思います。

鈴木：英語ではなくて中身だということは、おっしゃる通りだと思います。福沢諭吉の『文明論の概略』において、第一章の最初は「議論のこと」ですし。最近は、大学がディベートの時間を作って学生に行わせているようです。

小島：すごく良いと思います。

鈴木：海外に留学に行くと、向こうの先生が最初に言うことは、日本人学生はみんな消極的で質問をしない、それから何でも「はい」と言うことです。「分かっているのですか。」「はい。」「分かっていないのですか。」「はい。」つまり、相手のことを慮って、実際に自分が思っていることを言わないのです。

小島：小さい時からそういう教育になっているのは事実ですが、やはりどんどん意見を言う癖をつけなくてはいけません。

◆近年の若者（大学生）の傾向

小島：私の懸念は、今の若い世代がインターネットと携帯で育っているということです。やはり本当は、フェイストゥーフェイスで議論をすることが大事です。

鈴木：以前『やさしさの心理学』という本が流行したことがあります。相手を傷つけたくない、従ってなるべく厳しいことは言わない。具体的に申しますと、フェイストゥーフェイスでは言わないようにして、ライン(SNS)で言ってしまうということです。そういうところでは匿名ですから厳しいことを言いますが、実際に会ったら何も言い

独立行政法人日本学生支援機構 Copyright © JASSO. All rights reserved.

ません。つまり内向きになり、優しいけれど、逆に言うと相手にぶつかっていかないというタイプの若者たちがたくさん生まれているということです。このような今の若者に対して、どういうアプローチをするべきだと小島会長はお考えですか。

小島：フェイストゥーフェイスというのは、「相手の思いはこうで、だからどういう話し方をしたら説得できるのか」と考えれば良いのです。自分の意見を言わないほうが良いというのはおかしいです。だから、自分の意見を言う訓練を若い時からする。相手を傷つけないように言うこともすごく大事ですが、でも言わないと何も思っていないと思われてしまいます。コミュニケーションとか意見交換が大事で、中学校くらいの教育に入れていったら良いのではないかと思います。先ほど申しましたディベートの良さというのは、多分そういうことではなくて・・・

鈴木：教科書で言うところのコミュニケーション力。

小島：そうです。コミュニケーション力です。日本人にコミュニケーション力がないといわれるのは、感情と議論が一緒になってしまうからです。

鈴木：おっしゃる通りです。村的だからです。

鈴木：今の若い世代は、留学したい人、留学しない人に両極分解しますが、留学する人の中でも先進国に行く人と途上国に行く人とか、結構色々なところに行きます。むしろこちらの方が増えていて、ハーバード大学は減っていますけれど、例えばソウル大学とか、清華大学を見ると、日本人は増えてきています。

小島：それは良いことではないですか。

鈴木：そうですね。これは非常に良いことで、そういうところに行って現場を見てくることで、日本の若者は目覚めて逞しくなって帰ってきます。

小島：ですから、本当は「今の若いのは」という言い方をしてはいけなくて、今の若い人たちの中でも色々な人が増えてきたのはかえって良かったと思います。レッドソックスの上原の様にヒーローになれるスポーツの分野だけではなく、小説の分野や、

独立行政法人日本学生支援機構 Copyright © JASSO. All rights reserved.

科学技術の分野等においてチャレンジすることも、結果的にはグローバル化に繋がります。

鈴木：ということは、小島会長のおっしゃりたい一つのポイントは、これからの日本が必要とする人材は、実に多様であるということですね。

小島：自分の価値といいますか、バリューをどうしたらしっかり鍛えられるのか考えますと、自分の得意なものはこれだというのを、小学校、中学校の若い時から作るようにすれば良いのではないかと思います。

◆異文化・多様性を受け入れること

鈴木：グローバル化に対応する為には、本当に色々な国の、色々なタイプの人と付き合っていかなくてはなりません。その点で言うと、多様性を認める、多様性と付き合う。多様性というのはマイナスではないということですね。

小島：外から見ると、多様性が無い為に日本だけが異様に見えてしまいます。

鈴木：非常に日本的で他に通用しないと言われるものの中に、意外にグローバルでフォンダメンタルなものが入っています。さらに言うと、日本の文化の中に、他の人には良さが分からないと思っていたものが、意外と世界中の人の心を打つものもあります。この様に、日本文化の中にある普遍性、こういうものに気づくということも大事ですが、他方、全く違う文化・全く違う質の生き方というものがあって、この両方を同時に理解する必要があるかと思いますが、これをどのようにして教えれば良いでしょうか。

小島：違った文化の世界で、ある期間自分の身を置く体験をしないと、外から見ているだけでは本当の理解はできません。その国に自分が本当に信頼できる友人を作って話をしているうちに、彼らの言っていることの背景はこうなのかと色々なことが分かれば、それが本当のコミュニケーションになると思います。

鈴木：いずれにしても留学経験を持つことはこれから非常に大事になって来るということですね。期間の長さも、あるいは地域も多様で良いと。

小島：異文化との接点をある期間必ず自分が肌身で感じることがすごく大事だと思います。

鈴木：ということはやはり、企業もこういう異文化と共存できる人材を積極的に活用する方向に移りつつあるのでしょうか。

小島：その通りです。特に我が社は全世界と付き合わなくてはいけません。今、90カ

独立行政法人日本学生支援機構 Copyright © JASSO. All rights reserved.

国に200超の拠点があり、事業投資会社も全部で600数十社あります。そういう国々で仕事ができる人間をどう育て上げるか、ということがすごく大事になっています。

鈴木：少子高齢化は日本だけが抱えている問題ではありません。アジア全体が少子高齢化となっていますし、ヨーロッパではもっと早い。そうなると、世界中で若者の取り合いをしないと大学は成り立たなくなります。そのため、世界の大学は今すごい勢いで海外にキャンパスを作っています。例えば、オーストラリアはあちこちにキャンパスを作って学生を獲得しています。

鈴木：その取り合いが、大学を中心にすごい勢いで起きているということが実情ですが、最終的に、日本で必要とする人材というのはどういう人だと思われますか。

小島：我が社の場合、新入社員に三つのCができる社員が必要だと言っています。最初のCがキュリオシティ。常に色々なことに好奇心を持てということです。二つ目のCがチャレンジ。そして三つ目が、その結果をコミュニケーション、みんなでしっかりと情報を共有するということです。そして最近はそれにもう一つのCとして、カーティシィ、礼儀正しさと言っています。

◆コミュニケーション力の必要性

鈴木：今、大学院レベルでネットワーク作りが進んでいます。ネットワーク作りには３つあるのですが、まず、国境を越えるということ。二つ目はディシプリンを超える、つまり、異なった専門知識同士が対面するということ。そして三つ目は理論と実践が対面するということです。こういうことを、どの大学でも今リーダーシップ理論と言っています。リーダーを育てるプログラムというのは、昔は法律を勉強するとか、いわば顔をつなぐとか、こういうことでしたが、今は全然違っています。国境を越え、ディシプリンを越え、しかも実践と理論がダイアログをする、こういうことをスマート技術、スマートリーダーシップと呼んでいますが、これが非常に流行しています。

小島：我が社で縦横コミュニケーションということも言っています。まず、横のコミュニケーションは、横の組織を超えたコミュニケーション。三菱グループを超えたコミュニケーション。その先は国境を越えたコミュニケーションです。そして、縦のコミュニケーションとは、世代を超えたコミュニケーションです。若い人が自由に我々

独立行政法人日本学生支援機構 Copyright © JASSO. All rights reserved.

と話ができる雰囲気を作るということも大事です。そうして、みんなでコミュニケーションを取ることです。我が社に7つの営業グループがありますが、例えば機械と化学品だとか、エネルギーと生活産業だとか、異なったグループを頻繁に議論させると、次の新しいビジネスが産まれます。そして世界中の情報が入ってくると、あの国だったらこういうビジネスができるという新しいアイデアが出てきます。これがさっきおっしゃっていた大学で行われていることと、基本的には同じようなことだと思います。

鈴木：驚きました。やはり鍵となるのはコミュニケーション力ですが、学びの意味を得るということから考えても、やはり留学が大事でしょうか。

小島：留学をして異文化の国で友達を作るということが非常に大事です。

鈴木：この『留学交流』という雑誌は、留学でも受け入れを主として取り上げてきましたが、これからは受け入れるだけではなくて・・・

小島：受け入れるだけではなく、海外に送り出すことも重要です。政府が少し奨学金を出してでも、送り出すことです。そして、異文化の人と頻繁にコミュニケーションを取るようにすることです。これはまた本人の将来の為にもなります。

鈴木：今、日本の大きな大学の先生方の国籍を調べると、20年前とは本当に様変わりして、外国人の先生が多くなりました。日本の大学は実は内向きにすごく国際化しています。

小島：内向きに国際化（笑）

鈴木：日本語を流暢に話すアメリカ人などがたくさんいる環境になったことで、日本の大学が非常にグローバルになってきました。

小島：ただ、カルチャーはやはり日本ですね。

鈴木：その通りです。そこが危ないと思います。そう考えるとやはり海外に行く必要があります。

小島：アントレプレナーシップというのが非常に大事ですが、一つのカルチャーの中だけで育ってしまうと、無理して余計に色々なことを考えなくても良くなってしまい、養われなくなってしまうのです。

鈴木：小島会長は経団連の役員でもいらっしゃいますので、日本人の留学に関して、ぜひ今後ともお知恵を頂ければと思います。本日は、長い間どうも有難うございました。

独立行政法人日本学生支援機構 Copyright © JASSO. All rights reserved.