

# これからの日本の成長を支える 真のグローバル・リーダーを育成するために

猛烈な勢いでグローバル化が進展する中、日本の企業においてグローバル・リーダーを担う人材が不足していると指摘されています。この現状を打破するためには、いかにしてグローバル・リーダーを育成し、その力を日本のグローバル競争力強化のためにどのような形で役立てるかということが問われています。この課題解決の方向性を見いだすため、グローバル・フィールドで豊富な経験を持つ方々をお招きし、特別座談会を開催しました。参加者の方々は、海外でのビジネス活動の推進、最貧国の支援活動、グローバル人材の育成、海外におけるプロジェクトや社会貢献活動など、多彩なキャリアを積み重ねられ、そこで培った知見を基に白熱した議論が展開されました。



## 【座談会参加者】

**瀬口 清之 氏** Mr. Kiyoyuki Seguchi  
一般財団法人 キヤノングローバル戦略研究所  
研究主幹

【プロフィール】  
1982年、日本銀行入行。2002年、政策委員会室企画役に就任。2004年、米国ランド研究所に派遣。その後、北京事務所長、国際局企画役を経て現職。専門は中国経済、日中米関係。教育支援のNPO法人や、東京都杉並区独自の教員養成塾「杉並師範館」の理事を兼務するなど、教育関係にも造詣が深い。

**木山 啓子 氏** Ms. Keiko Kiyama  
認定NPO法人 ジェン(JEN)  
理事・事務局長

【プロフィール】  
1994年よりJEN旧ユーゴスラビア地域代表として難民・避難民支援活動に従事。アフガニスタン、パキスタン、イラク、スリランカ、南部スーダン、ミャンマー、新潟にもJENを展開。2010年1月のハイチ大地震にも即座に対応し、活動を継続している。2007年よりJANIC理事。2005年エイボン功績賞受賞、日経ウーマン誌ウーマン・オブ・ザ・イヤー2006大賞受賞。

**入住 壽彦 氏** Mr. Toshihiko Irisumi  
アルファ・アンド・カンパニー・インク・ジャパン  
代表取締役

【プロフィール】  
住友商事入社後、シカゴ大学ビジネススクール(MBA)に社費派遣。ゴールドマン・サックス証券・投資銀行部門勤務を経て、2008年10月に次世代グローバル・リーダーの育成・支援を目的としたαALPHA LEADERSの運営を開始。現在は多くのグローバル企業と共に社会人・大学生のリーダー育成・支援プログラムを開催している。

**久波 健二** Kenji Kuba  
日本アイ・ビー・エム株式会社  
アプリケーション・イノベーション・サービス  
シニアITアーキテクト

【プロフィール】  
1994年日本アイ・ビー・エム株式会社入社。製品技術支援部門を担当後、ITアーキテクトとして主に製造、金融業界のプロジェクトに従事。2009年にIBM社員による海外支援チーム(Corporate Service Corps)にて日本IBMからブラジルに派遣。その後イタリア、インドの社会基盤構築プロジェクトに参画し、その経験と成果を社内外に発信中。

## 経済的成長を遂げる一方で 貧富の差の問題を抱える国々

**【モデレーター 川嶋】** 本日はお忙しい中、お集まりいただきありがとうございます。今回は、イノベーションをリードするグローバル人材というテーマで皆さまにお話をお伺いいたします。

それではまず瀬口さんから、中国経済の専門家のお立場から中国におけるグローバル化、あるいは日中関係の現状についてお聞かせいただけますでしょうか。

**【瀬口氏】** 今中国が抱えている難しい問題の1つに、都市と農村の貧富の格差の問題があります。年収1億円以上のお金持ちも大勢いる上海や北京、広州などとは対照的に、経済発展の遅れた地方にはいまだに1日1ドル以下の生活を強いられている人が何千万人もいます。しかも中国では都市部へ流入してくる農民は通常都市の戸籍をもらえません。ですから出稼ぎについてきた子どもたちは公立学校に行けないケースが多い。もちろん貧困で私立にも入れない。だから12、13歳ごろまで自宅で自習することになる。そうすると学力の低下だけでなく、他者との協調性や思いやりなどを学ぶチャンスも与えられません。最終的には就職先もなく犯罪に手を染めてしまうということが、とても大きな問題となっています。

では中国が経済的に自立していないかという、そうではありません。経済大国として完全に自立しています。しかし国内の貧富の差はどんどん広がるばかりです。ただ今日よりも明日の方が良くなるということ、誰もが信じて疑わないほど経済成長が早いので、それでまだ何とか国の中が治まっているというのが中国の現状です。そんな中国に対し、過去日本はODAで学校や病院を建ててきましたが、現在は中国に自力でやってもらおうという方向になっています。果たして本当にそれでいいのでしょうか。もし日本人が、中国という国ではなく貧しい地域の人たちを何とかしたいと思うのであれば、国単位ではなく地域限定のODAもいいのではないのでしょうか。そうすれば中国人の共感も得られるはず。「国」という単位で考えることが、むしろ日本のグローバルな行動を制約しているのではないかと思っています。

**【木山氏】** これまで19カ国、現在6カ国で難民・被災者支援活動に従事するわたしたちJENの視点から中国の格差の話は何と、治安に与える影響が気になります。実は貧困そのものは治安悪化の原因にはなりません。周りのみんなが同レベルで貧しければ、自分たちが貧困だと

気付かないからです。「差」に気付いたときに不満が生まれます。「自分たちはどんなに頑張ってもあそこまで行けない」「彼らは特権階級なんだ」とその「格差」に不条理を感じた時に、治安が悪くなるのです。治安の悪化は誰にとってもマイナスなので、自立支援によって格差を是正していく必要があると考えています。

ですからわたしたちNGOも、日々グローバル人材を求めています。ちょうど先週訪問していたハイチの自立支援を例に、少しお話をさせていただきます。1月の大震災の緊急支援でハイチに入ってみて衝撃的だったのは、約20年もの間、食料配布という形での援助が続けられていたという事実です。食料支援は、被災直後の緊急時には必要なこともありますが、なるべく早く終えて作物の種や農器具の配布などに切り替え、自立につなげる支援が望ましいのです。長年の食料配布とは、「援助漬け」で依存を高め、自力で暮らせる力を奪い取ることにほかなりません。民族、文化、経済など、さまざまに背景の違う人々がいる現場で、やり方次第ではもろ刃の刃になり得る支援を適切に行うためには、やはりイノベティブなグローバル人材が必要とされています。望ましい支援の在り方とはどんなものか、それはなぜかといった全体感をもって、リーダーシップを発揮できることが非常に重要なのです。

## グローバル化が進展する反面 減少傾向が続く日本の海外留学生

**【川嶋】** ありがとうございます。では入住さん。人材育成の観点から、グローバル化する世界で活躍する上で必要な資質とは何だとお考えですか？

**【入住氏】** この議論は脳に刺激を受けますね。わたしが考えるグローバル化とは、言い換えると「標準化」だと思います。その波は本当に早い。例えばゴールドマン・サックスなどの投資銀行では資料を作る際に、それをヘルプしてくれるサポート・センターがありますが、日本が稼働していない時にはインドに連絡しろとか、インドが駄目な場合はニューヨークにやってもらえなど、世界中どこでも同じことができるような標準化がなされています。しかし今やそのようなオペレーションだけではなく、マネジメントやリーダーレベルといった「人」の標準化にまで波が来始めていると感じています。現在中国や韓国、インドの方々が大量にハーバード大学を目指しています。それはハーバードに行かないとグローバル企業には入れないと思っているからで、それ自身が1つの価値基準になっています。10年前



一般財団法人 キヤノングローバル戦略研究所  
研究主幹

瀬口 清之 氏

Mr. Kiyoyuki Seguchi



認定NPO法人 ジェン(JEN)  
理事・事務局長

木山 啓子 氏

Ms. Keiko Kiyama

と比較して、インド人、中国人でハーバード大学や大学院に在籍する学生数は2倍以上です。日本人は逆に減っていますが、人のグローバル化がものすごい勢いで、しかもさまざまなレベルで起こり始めているのだと強く感じています。

わたしは今、次世代グローバル・リーダーの育成を行っていて、日本人でハーバード大学やコロンビア大学、シカゴ大学などに通う人たちをコミュニティー化し、情報や学びの機会を提供しています。そうした立場からグローバル企業のトップの方にお話を伺う機会も多いのですが、本当に自分たちが採用したい日本人が非常に減ってきているそうです。大手企業の人事の方いわく「日本の若者は弱くなっている」と。しかし若い学生の方々に罪はなく、満たされた環境が用意されている日本の状況自身が、若者からハングリー精神を奪っているのではないかと危惧します。先ほどのお話にあった「与えられ過ぎると自立を阻害する」とはまさにその通りだと思います。われわれも含めて、日本の学生は与えられ過ぎています。とはいうもののグローバル化の波は確実に「人」にも押し寄せ、日本企業における日本人の採用比率が下がらないよう何とかできないかと考えています。

## 求められている人材と企業の受け皿に 大きなギャップが生じている

【瀬口氏】なかなか面白いお話ですね。そこで疑問なのは、ハーバードなど、アメリカの大学に行く日本人が少なくなっているという問題に関してです。日本の国を支えるグローバル・リーダーが海外に行かなくなっているというのは問題ですね。でも実は現在の韓国や中国の留学生と、かつての高度成長期にあった日本人たちとは留学のスタイルがかなり違うのではないかと思います。中国人は、海外に行くとそのままそこに住み、働く。帰ってこない。一方、昔の日本人の場合は卒業するとすぐに帰ってきてしまって

いた。果たしてこれは、本当に日本の海外留学組というのは自立していたといえるのだろうかとか疑問に思っているんです。海外に行きさえすればグローバル化が進むというわけではないと思います。

さらに日本の企業が、日本の中に人材がいない、優秀な若者が不足していると感じる最大の原因は、実は企業自身が作ってしまっているのではないのでしょうか。もし日本企業がグローバル人材に対する評価として、グローバル・スタンダードに合わせた給料を支払えば、おそらく世界中から優秀な人材が自然に集まってくるでしょう。ところがそんな企業はほとんど日本の中にない。銀行を見てもグローバルに活躍はしているけれども、役員の上半分以上が外国人という銀行などはないわけです。グローバルに通用する高い能力を持つ人材が日本の評価基準しか持っていない企業に行きたいと思うのでしょうか。日本の中に人材がいないと言っている企業の経営自体に問題がある。自分のやっていることと言っていることのギャップが見えていないとわたし自身は感じます。最近の若者は元気がないといわれますが、そんな日本を作った今の企業の間管理職以上の人たちは本当に昔元気だったのか。本当に元気だったら、もっと多くの日本のビジネス・パーソンが世界中を飛び回って、より素晴らしい業績を上げているでしょう。そこについてはどうお考えでしょうか。

【入住氏】まず、過去の人はどうだったかという、10～15年前のシカゴ大学のMBAでは、1学年550人ぐらいのうち、日本人留学生は20～30人でした。内訳を見ると、ほとんどが金融機関やメーカーから派遣されています。かつては企業も体力があり、グローバルな人材を作っていたと考えていた。留学生は帰ってきてても職があり給料も伸びていく。ある意味心地良い環境があったと思います。しかし今では日本企業の成長性が低くなるにつれ、「行って帰ってきてても仕方ないよね」という空気があったりします。

気持ちの自立についての定義は難しいですが、日本を支えようという気持ちの自立はあったと思います。ただ確か



アルファ・アンド・カンパニー・インク・ジャパン  
代表取締役

## 入住 壽彦 氏

Mr. Toshihiko Irisumi



日本アイ・ビー・エム株式会社  
アプリケーション・イノベーション・サービス  
シニアITアーキテクト

## 久波 健二

Kenji Kuba

に企業の派遣という意味では依存している部分はあったのではないかと想像できます。しかし現在の留学生は、そのころよりは自立心があると思います。つまり帰る場所がない、MBA 取得のために留学しないと自身の競争力も高まらないという状況ですから。しかし帰ってくるかどうかということになるかという、まさに先ほどおっしゃられた通りです。

外資系の投資銀行やコンサルティング会社なら、より多くの責任を持たせて重要な仕事をどんどんやらせていく。プロモーションも早い。それが海外に行っている人たちのリスク・プロファイルと合致するのですね。では日本の企業がこの問題に気付いていないかという、実は彼らもギャップに気がき悩んでいるというのが本音だと思います。MBA 取得者を新たに採用しよう、外国人留学生をもっと採用しようなどと急に言い出しています。

### リーダーとなる人材を確保するための インセンティブの見直しが必要

**【瀬口氏】** そういう時に給与水準、地位の与え方なども、既存の年功的な体系とは異なるやり方で処遇しているのですか。

**【入住氏】** いい質問ですね。わたしも常にその質問を企業の方にしますが、答えはいつも「NO」です。それは変えられないが、とりあえず何かやってみようというのが現状です。

そこで日本の企業に合うのは「リーダー派遣制度」ではないかとわたし自身は考えています。これは勇気のいるアイデアなのですが、契約型で MBA を取得しているグローバル・リーダーを採用するという新しい採用形態を作らないと、この問題を打破できないのではないのでしょうか。本当であれば企業側がインセンティブ・ストラクチャーの変更まで実施できればいいとは思いますが、すごく時間がかかると思います。

**【瀬口氏】** しかし、インセンティブ・ストラクチャーを変えな

ければ、その企業は業績が伸びていかないでしょう。伸びていかなければ株価は下がる。そうすると、お金を持った中国企業がその日本企業を丸ごと買い取り、社員は残して役員を全員中国人と入れ替えるという現象が起きると思うんです。リーダー派遣を考えている間に会社を買われてしまい、リーダーが中国から派遣されるのではないかというのがわたしの心配です。

**【入住氏】** なるほど。でも投資銀行での経験から、中国などの外資系企業が日本の企業を買収するのはやはりすごく大変です。近年、日本でも大企業や有名企業を買収する試みがありましたが、いろいろな手でブロックされたり、法的にも簡単に買えなくなってきたり、精神的な壁があったり。果たして中国企業による買収が加速していくのかなと疑問に感じます。実はわたしが人材に注目してビジネスを始めたのは、企業や組織より「人」を変えていくことで、企業を元気にできるのではという仮説を置いたからなんです。

**【川嶋】** 皆さんのお話を伺って、インドやイタリアのプロジェクトで高いケーパビリティを発揮されている久波さんは、自分の処遇に満足されていないとか、もっと高い処遇があるのではないとか、あるいは辞めて他社に行きたいとか感じたことはありませんか。

**【久波】** なかなか答えにくい質問ですね（笑）。実はインドでも先ほど話題に挙げたようなことが起きています。ご存知の通り、インドでは職業カーストがあって、生まれながらにして職業が決まってしまうという現実があります。しかし唯一 IT だけは、新興技術ということでカーストの差別が存在しないのです。そのため多くの優秀な人材が IT 産業にかかわろうとしています。ところが同じ IT の職種でもインドで勉強した人と英国のケンブリッジ大学を卒業してインドに帰国した人では給料が 10 倍も違うというのが現実なのです。海外有名大学の MBA 保持がプロジェクト参加条件となっている場合もあり、死活問題になっています。

それから、良い処遇があったら会社を移るか移らない

かに関しての質問ですが、良い処遇があれば移りたいというのはやはり本音です。ただ教育制度や福利厚生、その国の環境など総合的な観点から考慮したいですね。

## 現場を育て自立させることが 真のグローバル・リーダーシップ

【川嶋】木山さんは NGO として貧困国への支援、社会への貢献をインセンティブとして働いていますが、そうした活動をされている方々の処遇面などはいかがですか。

【木山氏】驚くほど低いですが、おっしゃる通り金銭以外の、つまり社会に貢献できるというインセンティブのために働いている人がほとんどです。ただ、先ほどからのお2人のお話はピラミッドの頂点のお話で、なかなかこの議論だけで問題全体をカバーするのは難しいなと思いました。トップ・リーダーは、厚い中堅層があってこそ生み出されると思います。また、NGO は企業とはまったく違うものと考えられがちですが、NGO と中小企業が抱えている問題は極めて似通っています。トップ・リーダーを育てるようなシステムを内部で作ることも難しいですし、超優秀な人もなかなか応募してきません。処遇改善に関しても、中小企業は株主や取引先が納得しない給与は払えないと思いますが、NGO も募金で成り立っているのです、募金する一般市民が納得する処遇でなければいけません。例えば、募金する人々の平均年収が 450 万円で、NGO 職員の年収が 600 万円であれば、募金する側は納得しないでしょう。この精神的な壁が越えられなければ、日本の NGO 職員の給与がグローバル・スタンダードになることはないと思います。つまり、能力的にはグローバル人材を求めているのに、処遇面では企業も NGO もジャパニーズ・スタンダードでやらざるを得ないと考えているところが課題だと思います。

人材育成や採用において企業側に責任があるのはもちろんですが、企業だけではなく多様性に対する許容度が低いというのが日本の最大の課題だと思っています。ではどうやって多様な社会を実現していくのかというと、人材を適切に評価したり、あるいはどのようなリーダーや人材が求められているかについてきちんと言語化できることが必要になるでしょう。そうしたことの概念を共有していく作業が十分になされていけば、一定の仕事に対して一定の処遇が期待できるので、努力の甲斐が出てくるのかなと思います。現状では、現地の人たちを育てるしかないと考えています。

## 自ら気付き、自ら働き掛けることで、 グローバルな活躍が可能となる

【川嶋】 それでは、グローバルにおいて活躍できる人材の条件とは何か、ご意見をいただけますでしょうか。

【入住氏】 わたしもそのテーマではいつも悩んでいます。企業でビジネスをするにしても NGO にしても、「何のために行動するのか」という目的意識が最も大切になるのではないのでしょうか。一言でいうと「課題解決」だと思います。水を飲みたいという課題があったらそれをどう解決していくのか。基本的にやるべきことは、課題を解決して、その対価としてお金をもらうという非常にシンプルなロジックです。グローバリゼーションとは、同じような問題がさまざまな地域で起きていて、それを皆が地球規模で瞬時に共有できる、協力できるということだと思います。そして、これができる可能性が高い人がリーダーであって、さらにグローバル人材とは、それだけ大きな課題を解決できてグローバルにインパクトを与えられる人材だと最近わたしは定義しています。プロジェクトをマネージしてニーズに合った形を作り、スケジュールをきっちりと立て、スポンサーにレポートをしながら現地の人に合わせた課題解決をしていく。単純にいうとこれだけではないのでしょうか。有名な海外の大学になぜ人が集まるかという、それはミニ体験ができる場がたくさんあるからです。日本人の弱さは英語が使えないということ。自分の意見をしっかりアウトプットできない。多様性を受け入れられない。それは多分偏差値教育とか知識をどんどん詰め込んで紙の上にアウトプットするというだけでしか評価されない教育が徹底的に今の時代に合わなくなってきているということの表れでしょう。

【木山氏】 わたしが所属する JEN には、自立の三要素というものがあります。これは、まさに今おっしゃったことで、1 つ目は、課題を設定できること。課題があるということも特定できないんですね。なんとなく大変だとか、何が必要かと問えば全部だとか。それでは何の解決にもつながりません。2 つ目は、その課題を解決できること。そして 3 つ目は、その課題を解決するときに、周りを巻き込むことができることです。この三要素で自立支援の活動を行ってきましたが、ふと気付くと、これこそまさにリーダーの資質なのだと思えるようになりました。

【瀬口氏】 まさにおっしゃる通りですね。実はわたし自身、以前からグローバルに活躍する人材とはどういうところから生まれてくるのだろうと考えていたのですが、日本の場合あまり学歴と関係のない人材の方が本当の意味でグロー



バルだと思っています。具体例としてすぐに思いつくのは渋谷のファッション・リーダーの女の子たちですね。彼女たちは一日中鏡を見ながらお化粧したり、髪の毛をきれいにしたり、小物にいろいろな飾りを付けたりしていて、受験勉強のような世界から離れたところにいる女の子が多いわけです。でもパリのファッション・デザイナーたちが渋谷に大挙して押し掛け、彼女たちのスタイルを取り入れてパリで大もうけをしている。しかし彼女たちは相変わらず街で自分の着ている洋服や工夫を凝らしたお化粧がファッション雑誌で取り上げられるだけで喜んでいる。パリのデザイナーは数十人とか数百人という人数ですけれども、日本の女の子たちは数万人とか数十万人という人数が、毎日自分のオリジナリティーを出すために、ビジネスとは何も関係ないところで夢中に頑張っているわけです。そのうち気が付くと世界の頂点に立っている。これがグローバルに活躍する人材が育つ1つの形ですね。1つの道を極めてしまうとグローバルな人材になっているということだと思ふのです。

しかし本当の意味でグローバルな人材というのは、自分の能力に気付いた上でさらに大きな刺激を海外から受けていることに意識が向いている人ではないでしょうか。例えば原宿・渋谷の中で自分の能力に気が付いているだけでは、そこから出られないんです。でもいったん「パリに行ってみようか」「ニューヨークに行ってみようか」と海外へのチャレンジを意識し始めると今度は自分の内面が変わります。内面が変わると自分の行動が変わる。行動が変わると自分から積極的に海外に働きかける。こうして本当のグローバル人材となり、日本を引っ張るリーダーになっていくのです。気付きの段階からチャレンジの姿勢が変わるといふのが、グローバル人材のもう1つの大きな分岐点になるのかなと思います。つまり、人から教わるものは自立を促さない。自分自身で気付いてチャレンジしようという自己の内面からの強いインセティブが出てこないといけません。だからファッションにしてもスポーツにしても芸術にして

もグローバルに羽ばたいていく人たちは、学校で教わった教科ではないものから自分で気付いて、自分でチャレンジしていくことが多いわけです。

### 世界を意識しながら、「個」を意識することでグローバル感覚が育まれていく

**【川嶋】** 現在は経済産業省のキャリアや外務省の職員でさえ海外に行きたがらない傾向があると聞いたことがあるのですが、若者も含めて外に目を向けるためのきっかけとは何でしょうか。

**【瀬口氏】** 実はわたしは、当初まったく外に目が向いていませんでした。わたしは日本国民のために働くことを目的に日銀に入ったわけで、海外に行く必要はないと思っていました。しかし、たまたま北京の日本大使館に職員を派遣する枠が日銀の中であって、体力も精神力も頑丈という理由だけでわたしが選ばれてしまったのです。まったく英語も下手でしたし、まして中国語なんて勉強したこともなかったのですが、最終的には家内に後押しされる形で、まずは香港に語学留学に行ったわけです。

そのような経緯で香港に行って初めて気が付いたのは、「日本は海外から見るとこんな風に見えるのか」ということでした。次に休みを利用してヨーロッパに行き、そこからアジアを眺めると今度はアジアが、そしてその中の日本がまた違って見えてくる。わたし自身予想だにできなかった展開で、これは外から見ないと日本は分からないのだと考えが変わりました。日本国民のために貢献したいという目的は今でも変わらないのですが、その目的を果たすための自らの修業の場として海外があると考えるようになりました。

**【入住氏】** コストやリスクを超えて外に出るには、日本のために何とかしたいとか、「個」を超えた利益や自分が日本代表といった心意気のようなものがないと、なかなか難しいですね。その際何が必要かという、1つは世界を意識するという。もう1つは自分を意識することです。海

外に留学した人は日の丸を背負いたいという気が強くなります。それはいろいろな世界を見るからであって、自分のフィールドは日本に軸足があるということを逆に意識するようになります。それから自分の「個」というものを、非常に意識する必要があるかなと思っています。それが多様性を受け入れる文化とか価値観に変わってくると思うのですが、日本では偏差値ベースでの評価基準が一般的なもので単一の価値観で評価されがちです。

**【木山氏】** わたしの場合には海外に興味はあったのですが、日本人としてのアイデンティティーは最初はありませんでした。ただ日本政府が国連に出したお金を使ってスイスのNGOが大きなプロジェクトをやり、そこにスイスの旗が翻っているのを見て憤りを感じてしまうところで自分のアイデンティティーを確認したりして、日本出身であることを意識するようになりました。

紛争地で、価値観が真っ向から対立する人同士がどうすれば平和に暮らしていけるのかという問題に、わたしたちはよく直面します。旧ユーゴスラビアでの話ですが、「ここは30年前はクロアチアの土地だった」とクロアチア人が言うと、セルビア人は「70年前はセルビアの土地だった」と言う。クロアチア人にそのことを伝えると、「いやいや200年前はわたしたちの土地だった」と。主張している者同士が、自分が正しくて相手が間違っていると思いついていても、それを仲介することに取り組みざるを得ない。多様性を認め合いながら共に生きていく方法を考える知恵が求められてくるわけです。それにはグローバルな現場で経験を重ねながら培っていくのが有効だと思います。

**【川嶋】** IBMには、新興市場における社会的な課題に対処するグローバルな社会貢献活動として「Corporate Service Corps (CSC)」というプログラムがあります。久波さん自身もCSCに参加されていますが、外へのモチベーションはどのようなものでしたか。

**【久波】** わたしは技術者として歩んできて、グローバルでの研究開発の様子などについては知っていましたので、すべてにおいて日本が一番ではないということが分かっていました。では最新技術はどこにいけば学べるのかという単純な興味で、初めから海外へ目が向いていたというのが皆さんと違うところです。技術というものは純粋なのでどこが一番進んでいるのかというのは分かりやすいですね。それで誰よりも早く学びたいと上司にアピールして、海外に出してもらいました。

海外のプロジェクトに参加して最初に感じた点は、いか

にチームの中で自分を差別化できるか。多種多様な環境の中で議論し最適解を導き出すには、自身の役割を自ら定義し、チームに貢献することが重要だと感じました。単にインターネットで情報収集しているだけでは得られない経験です。

日本にいるときは自分の価値についてなかなか考えないのですが、海外に行くと、いろんな人がいろいろな意見を持っているので、自分は何をすべきかについて真剣に考えるわけです。自分を差別化すること、これは海外に行って最初にぶち当たる壁なのかなと思いますし、非常に重要なことではないでしょうか。

## 真のグローバル・リーダー像には 私心を超えたインセンティブが根源にある

**【川嶋】** 議論も進んできましたが、最後にこれからのグローバル社会を切り開くリーダー像と、そうした人材を育む教育制度についてお聞きしたいと思います。

**【入住氏】** アメリカには、ボーディング・スクールというエリート養成校があります。各教科のクラスの平均生徒数が7、8人で、先生は1人。先生は50分の授業の間に二言三言しかしゃべらない。教えないのです。とにかく生徒たちだけにアウトプットさせる。わたしも授業を見学させてもらったのですが、ヘミングウェイのある本がテーマで、冒頭に先生が「何か読んで面白いことあった?」と聞くくらいで、後は生徒がずっとディスカッションをしているだけなのです。そんな教育を何年も受けると当然自分で考えてアウトプットするという力が付きます。そしてさらに大事なことは、「自分は自分でいいんだ」「人と自分は違うんだ」という価値観がすごく養われることなのです。この学校の紹介ビデオのテーマは「あなたは誰ですか?」という内容ですから。こうしてアメリカのエリート養成学校というのは意識的に「個」を創り出そうとしているわけです。もちろん学費も年間3~4万ドルとまだまだ高いのですが、世界中の人材が集まって世界観だとか、より強い個の意識を教育の中で作っていく。これも1つの方法だと思っています。

**【久波】** 教育については、わたしも日本の模範解答文化には危惧しています。研修講師を担当することがあるのですが、記入テンプレートや模範解答をすぐに求められることがあります。誰もが同じ解答をする必要はなく、環境により最適解は異なる点を理解し、問題を解く過程の思考プロセスを楽しめればと思います。誰も経験したことな

い問題に直面した際に、切り開く力はグローバルリーダーに必要ですし、「THINK（考える）」を促す教育が求められるのではないのでしょうか。

**【瀬口氏】** 海外から帰ってきた人たちにチャンスを与えてそこでインセンティブを高めさせるというのは1つの方法だと思います。ただ与え過ぎるのはよくない。しかし与えないとチャンスは生かされない。ちょうどいい自由度とちょうどいい優遇されたチャンスを与えてあげると人は育つ可能性があるかなと思います。

また入住さんがおっしゃっていた、秀才を育てるボーディング・スクールは必要だと思います。日本でも東京大学に入る人数を誇る受験校はたくさんあります。しかし実際自分が東大時代に出会った中で「こいつには絶対かなわない」という優秀な人たちは、ほとんどが地方出身でしかもその学校からは東大に1人しか入学していないというような場合が多いですね。都会の受験校出身の人には全然及びもつかない豊かな才能を持った人なのですが、そういう人材は放っておいても伸びていきます。そうではない人間にもチャンスを与えるためにボーディング・スクールのような秀才を育成する仕組みを日本の中につくっていく必要はあるかなと思います。放っておかれても頭角を現すほど飛び抜けて優秀ではないけれど、そこそこの才能を持った人材が新たな気付きを通じて真のエリートに育っていくチャンスが増えるのではないのでしょうか。

**【木山氏】** グローバル人材となるためには、強制的にそこに放り込まれるか、インセンティブを与えて本人が行きたいようにするか、この2通りしかないと思います。困難を乗り越えた経験が、最も人を成長させると思うからです。例えば企業の中でそういうことをやるのであれば、行って帰ってきた人たちが優遇される制度が欲しい。優遇といってもお金だけではなく楽しい何か、その人がわくわくできるプロジェクトを絶対やらせてもらえるとかですね。そして、先ほどわたしが申しました自立の三要素、これがリーダーを育成していく上で企業は真剣に考えていかなければならないことではないのでしょうか。

**【瀬口氏】** 非常に示唆に富んだご指摘ですね。今の話を日本の企業に当てはめて考えると、課題が見えてくるような気がします。せっかく海外の大学でミニ体験をして実際の課題解決能力を試してみたいと思い、日本に帰ってきてみるとそういう場を与えられない。自分が課題を設定しようと思うと上司から止められる。課題解決能力を発揮しようと思ってもその手段やリソースを与えられない。周りを巻き込もうと思っても文化が違うので付いてきてくれない。いわ

ばリーダーの三要素を全部封じ込められるというのが日本の特に大企業と政府機関の文化ではないのでしょうか。まさにそれが日本の停滞の大きな原因となっている理由なのでしょう。

**【入住氏】** なるほど。瀬口さん、木山さんのおっしゃる通りですね。最近、「商社に入るにはTOEIC850点もあれば大丈夫ですか」と学生は言いますが、そもそも商社に入って何がしたいのかというクエスチョンが全然ない。本当は自分が何のために生きるのかと問われる機会もないため、もしかしたらNPOをやりたいのかもしれないのに、給料が低いとか大声で言うことはばかられるような雰囲気があったりして。そういう雰囲気や価値観はやはり教育自身が変えていく機能を持つべきだと思います。

**【瀬口氏】** 先ほどグローバルリーダーとなる人材とはグローバルにインパクトを与えられる人だとおっしゃっていました。ではインパクトを与えられるような輝きを持った人というのはどこから出てくるのでしょうか。わたしはそういう人材は「私心がない」「他者のために自己の最善を尽くし切る」という、経済的なインセンティブとは異なる心の軸を持っているところから生まれてくると思います。そうした私心のない心の軸から生まれるインセンティブがインパクトを与える根源になるということではないのでしょうか。これからの日本には私心を持たず、他者のために自己の最善を尽くし切るということを実践できる人材を育てる教育が必要です。それを日本流にやってきていた部分がどんどん弱くなっています。そこを強化していくことで、「やはり日本で育った人材の方がグローバルにインパクトを与えられる」と評価されるようになればいいですね。

**【川嶋】** 本日は活発なディスカッションをいただき本当にありがとうございました。

**【モデレーター】**

日本アイ・ビー・エム株式会社  
社会貢献担当部長

**川嶋 輝彦**

Teruhiko Kawashima



**【プロフィール】**

1989年日本IBM入社。90年広報部門配属。2001年から公益社団法人経済同友会に外向。帰任後、代表幹事に着任した日本IBM最高顧問・北城格太郎氏(当時、会長)の広報活動を支援。2008年より現職。社員のスキル・知識・ノウハウを活用した社会貢献活動を展開中。