

土木のグローバル展開の方向性について

小林会長：本日は、三井住友銀行特別顧問の北山禎介さんからお話をうかがいます。

北山さんは、1969 年（昭和 44 年）に東京大学を卒業し、同年に三井銀行に入られ、タイの総支配人等の海外勤務を経験された後に、総合企画部長の要職を務められ、三井住友フィナンシャルグループの社長就任と同時に三井住友銀行会長に就いておられます。現在は特別顧問をされておられますが、経済同友会の教育問題委員会の委員長を歴任されたほか、2015 年 2 月から中央教育審議会会長を務めておられます。

さて、本日は、北山特別顧問から三つの点について、お考えをお聞かせいただこうと思っております。一つは日本の高等教育について、北山特別顧問は中央教育審議会会長でもありますので、国立大学の再編成や大学はどこへ向かっていけばよいのかなどについてお考えをうかがいたいと思います。二つ目は、ご自身がタイ総支配人等の海外勤務の経験もおありですので、その経験等も踏まえた、企業が求めるグローバル人材についてお考えをうかがいたいと思います。三つめは、インフラ輸出の戦略や土木業界、建設業界についての印象や注文などがあればお聞きしたいと思えます。

北山特別顧問：今回、小林先生と対談するきっかけになったのは、2009 年に京都大学の経営管理大学院、いわゆるビジネススクールで、講義を行ったことだと思います。

それ以来、京大のビジネススクールと三井住友銀行とは、社会人向けのアジアビジネスリーダー人材育成プログラムに、毎年 30 歳前後の若手を一人送り込むという関係を維持させていただいています。このプログラムは、リカレント教育の見本というべきものでもあり、今後も是非、続けて行っていただきたいと思っています。

小林会長：北山特別顧問には、アジアビジネスリーダー人材育成プログラムの立ち上げの段階から、いろいろご指導やご支援を頂きました。おかげさまで、今年で 7 年目を迎え、これまで 100 名近い卒業生とアジア 10 ヶ国の 15 大学・組織と 100 社に及ぶアジア有力企業との間に、産学連携のネットワークを築けたことは大きな財産だと思います。いま、全国の大



北山禎介氏：三井住友銀行特別顧問

昭和 44 年東京大学卒業、同年三井銀行入行、タイ総支配人兼バンコック支店長等を経て、平成 17 年株式会社三井住友フィナンシャルグループ取締役社長、株式会社三井住友銀行会長、平成 27 年より文部科学省中央教育審議会会長

学が産学連携の試みを精力的に行っていると思いますが、中教審ではどのような議論をされているのでしょうか。

【大学は産学連携を進めるべき】

北山特別顧問：平成 17 年に中教審において、平成 27～32 年頃までを展望した高等教育の全体的な将来像に関する答申が出されました。その答申に基づいて、様々な改革が進められてきましたが、昨年からは、Society5.0 といった社会全体の構造の変化を踏まえ、2040 年頃を展望した高等教育の全体のグランドデザインを描こうということで、中教審の大学分科会、その下の将来構想部会で議論が行われています。2017 年 12 月に論点整理が公表されましたが、そのキーワードは「多様性」です。



これからの高等教育を考えるにあたっての多様性とは、①複数の大学のリソースを効果的に共有できるよう、大学などの連携・統合を円滑に進めるといった、「教育研究分野の多様性」、②学部・学科の枠を超えて教員が共同で教育研究を行ったり、実務家や海外人材の教員への登用といった、「教員の多様性」、③留学生、社会人のリカレント教育といった「学生の多様性」、④産業界、地方公共団体等と連携し、恒常的に意思疎通を図ることのできる体制を構築する、「多様性を受け止めるガバナンス」です。

これからの高等教育を考えるにあたっての多様性とは、①複数の大学のリソースを効果的に共有できるよう、大学などの連携・統合を円滑に進めるといった、「教育研究分野の多様性」、②学部・学科の枠を超えて教員が共同で教育研究を行ったり、実務家や海外人材の教員への登用といった、「教員の多様性」、③留学生、社会人のリカレント教育といった「学生の多様性」、④産業界、地方公共団体等と連携し、恒常的に意思疎通を図ることのできる体制を構築する、「多様性を受け止めるガバナンス」です。

高等教育については、今までに様々な課題を克服してきましたが、残念なことに、わが国の財政面の制約から、高等教育に対する部分と幼稚園といった就学前の部分について、公財政支出の割合が OECD や他国に比べて低く、その分、家計の負担が重いという状況になっています。

政府も教育の重要性を認識しており、2019 年の消費税率の引上げに伴い、1.7 兆円の財源が高等教育や幼児教育の無償化等に充てられるほか、リカレント教育の拡充が図られることになっています。就学前から、初等、中等、高等教育、さらに社会人になってからの学び直しに至る過程について、さらにレベルを上げる枠組みを構築して、PDCA をまわしていく必要があると考えています。

小林会長：大学の現場では年間の予算が縮減される一方で、プロジェクトのように短期的、集中的な予算配分へと切り替わっています。教員の中では、基礎研究部門などでは短期にはなかなか成果を出せないといった不満が根強くありますが、プロジェクト方式は今後も進

んでいくのでしょうか。また、予算についても多様性をつけるべきではないかといった議論はなされているのでしょうか。

北山特別顧問：これから大学が強化すべきなのは、共同研究、ベンチャーといった様々な形態による産学連携です。産学連携の重要性が叫ばれて久しいですが、なかなか進んでいません。

アメリカと日本の産学連携の仕組みを比較すると、財務的、経済的な差はあまりないのですが、時間軸が全く違う。すなわち、様々な点において、アメリカは早く、日本は遅い。この結果、研究成果が出るまでの時間が大きく違ってきます。また、日本では、基礎研究に対する企業の参画がまだ少ないのが実情です。基礎研究から応用研究や実装研究へとうまく進めていくためには、企業と大学が真剣に話し合うことが不可欠で、よりよい方法を議論していく必要があると感じています。

【グローバル人材に必要なのは人間力】

小林会長：よく財界では、T 型人間が重要であるということがよく言われますが、外国ではあまり評判がよくありません。まず、スペシャリストからジェネラリストへと幅を広げていくことが重要であると言われますが、アメリカなどでは、人間性を陶冶するということが個人の問題として大事であって、その意味ではジェネラリストでなければならず、専門性は後からでもついてくるという言い方をします。それは、コンテンツのみに依存する欧米社会だから通用するので、日本をはじめとしてアジア諸国のように、コンテキストに多くを依存する社会では専門性と人間性をわけて考えるわけにはいきません。このことが日本人を狭い専門性の中に閉じ込めグローバル社会で活躍することを妨げているように思います。北山特別顧問は、II 型人間という言葉が使われておられますね。



北山特別顧問：II 型人間という言葉は、T 型人間とほぼ同じ意味で使っています。大学の学部の 4 年間だけで、今後の人生を展望したプロフェッショナルリティを決めるのは難しいと思われま。18~22 歳という年齢では、その萌芽はあるかもしれませんが、縦の 1 本か 2 本がどこになるのかはわからないでしょう。この専門性を決めるのは、大学が終わってからで良いのではないかと考えています。

例えば、銀行に入ったとしても、どの分野の専門家になるかを決めるには、それまでに十分な知識を身に付けておく必要があります、30 歳くらいまで時間がかかるでしょう。

経団連が実施した調査で、若い人材にどのような能力を求めるといふと、一番多いのはチ

チャレンジ精神，次いで自主性，コミュニケーション能力といったところになります。語学力については、後から身に付ければよいので、優先順位としては低くなっています。結局，コミュニケーション能力であるとか，自主性であるとかいった、いわゆる非認知能力，一般教養，人間力が重要なのです。

アメリカのコロラド州アスペンにアスペン・インスティテュートという組織があるのですが，私は日本のアスペン研究所の会長を努めています。年に一度，アメリカ，インド，イタリアといった7～8ヶ国の委員が集まって，アスペン・インスティテュートの国際委員会が開催されるのですが，今年は日本がホストとなり，4月に鎌倉で3泊4日の委員会を開催しまし



た。その際，円覚寺などを訪れ，住職の方の話を，通訳を通して聞いたりしましたが，その日の夕食の時に，各国の委員から仏教や神道について色々と訊かれました。仏教については，日本の仏教自体や，日本とタイやミャンマーの仏教との違いについて説明をしましたが，話が進むにつれ，宗教論議が盛り上がりました。出席者の中には多神教の方もおられましたが，多くの方はキリスト教といった一神教の方々ですので，彼我の違いを説明しなければなりません。そのためには，各宗教がそれぞれどのように違うのかなどといった論議に対応できる知識と教養が必要になります。グローバルに活躍するには，このようにきちんとしたコミュニケーションがとれる一般的な知識と教養，人間力が必要であると思います。

小林会長：日本人は学校教育を通じて，日本史や世界史をはじめとして，さまざまな一般的な知識や教養を身に着けているのですが，すべて日本語で勉強しているんですね。グローバルな環境の中で，議論や会話が歴史や文化，宗教などの話題に及ぶと無口になってしまう。だから，外国人に日本人は国際的な常識や教養をまったく知らないというふうに誤解されてしまう。議論についていけるようになるために，私も英語で書かれた歴史や科学の教科書を使って勉強しなおした経験があります。さきほど，学校教育における多様性が重要だというお話がありましたが，日本の高等教育の現場では，日本人と外国人を融合するために，国際コースを設置するなどさまざまな努力を行ってきました。しかし，教育の現場では，日本人と外国人が分離しているのが実情です。また，アジアビジネスリーダー人材育成プログラムの講義を行っていただいているアジア各国の先生方に，日本の大学におけるグローバル教育に対して意見を聞くと，同じような答えが返ってくるんですね。最近，日本の大学から，視察旅行や短期研修を目的として，アジアの大学を訪問する事例が増えてきた。しかし，ほとんどが大学の先生がガイド役を務めて，学生がグループでやってくる。彼らはグループでは行動するが，一人だと行動できない。もっとも，アジアの大学からも，日本の大学にグループでやってくる事例も増えました。何もしないよりは，グループ研修でもいいから，海外

経験をさせることが、最初の一步としては重要だと答えています。

北山特別顧問: 韓国のサムスンが、若い社員を 1 人で 2 年くらいの期間、ある国に派遣して、1 人で色んなことをさせているという話があります。また、それに似たようなことを日本の商社もやっていると聞いています。そうした状況になると、1 人で人脈を作っていく必要がありますし、現地に適応せざるを得ません。そのような方法もあると思います。

小林会長: 日本の大学における教育方法についても、グローバル化への対応について工夫する必要がありますね。

北山特別顧問: 学校現場では、今後、主体的・対話的で深い学び、いわゆるアクティブラーニングが導入されます。これは形式だけを整えても意味がなく、子供たちに真剣に考えさせることを、高校までの教育過程でしっかりと行う必要があります。そうすれば、大学においても、例えば、ゼミなどでの議論もより活発になると思います。

小林会長: ビジネススクールで用いられるケースメソッドもアクティブラーニングの一種ですね。アクティブラーニングでは、教える方にもスキルが必要です。教員も自分が経験したことであれば生き生きと話をすることができる。しかし、他人がやったことをケースとして用いると、なかなか迫力のある講義ができない。学生の方も、実社会での豊かな経験がないと、ケースの内容を理解できない。日本では、むしろフィールドケースの方が、やりやすいように思えます。最近、大学教育のグローバル化を一步進めるために、海外の大学とダブルディグリーの制度を積極的に取り入れる大学が現れるようになりました。

北山特別顧問: 中教審では、ダブルディグリーなど、海外の大学との連携を進めていくべきという政策の方向性に関する答申を出しています。各論にあたっては文科省と各大学との協議に基づいて進められることとなります。また、具体的な動きに対して法律改正が必要ならば、国会で議論することが必要になると思います。

小林会長: 端的にお聞きしますが、北山特別顧問にとって、グローバル人材に必要な人材の要件とはなんのでしょうか。

北山特別顧問: 先程も申しましたように、文化や考え方の違う人間とチームワークで何かを成し遂げたり、適切にビジネスを進めて

いく上では、理解力や説得力が求められます。また、チャレンジ精神や、コミュニケーション能力も必要で、言うなれば「強い人間力」になると思います。

小林会長: グローバル力というのは、講義を通じて身に付けさせるのは難しい。結局のところ



る、特別な理論やスキルを身に着けることではなく、目の前の課題に対して論理的に対応できるような地頭力を鍛えることが必要なんです。学校教育の中で、どこまでグローバル力を身につけさせることができるのか。あるいは、仕事を通じて、グローバル力を身に着ける方が重要なのか、いろいろ議論が分かります。

北山特別顧問:やはり、先程も指摘しましたようにアクティブラーニングが重要だと思います。自分の学生時代を振り返ると、中学校までは普通の座学でしたが、その後進学した日比谷高校では、例えば、世界史の授業では、年代毎に5～6人のグループに分かれ、各グループが順番に「なぜこうしたことが起こったのか」といった内容の授業を行い、教師がファシリテーターとなって皆で議論しました。また、数学の試験で、「自分の好きな定理を書いて、その証明をしなさい」という1行だけの問題が出されたことを覚えています。中学校では、例えば、三角形の合同の定理は「そういうもの」として教えられていましたが、その試験では「なぜそうなのか」を証明しろというのです。わら半紙に1行だけの問題ですが、定理を論証していく必要があり、解答が論理的に繋がっていなければなりません。戦前からの先生がまだ残られていたというのもあるのでしょうか。当時の日比谷高校ではそうした授業が行われていました。今思えば、あれが今でいうアクティブラーニングだったのではないのでしょうか。

小林会長:北山特別顧問は大学では国際関係論を専攻されたとお聞きしていますが、最初から国際的なことに興味がおありだったのでしょうか。また、銀行では、最初から国際部門に配属されていたのですか。

北山特別顧問:60年代は高度成長、海外への輸出が中心の時代でしたから国際業務には興味がありました。銀行では、入行から3年間ほど国内の支店で勤務してから、外国営業部に配属になりました。

私は三井銀行の入行でしたが、当時、国際部門の人間になるには4つの業務を経験しなければならないと考えられていました。最初に、貿易では事務とドキュメントが重要ですので、事務をしっかり覚える。その次に、為替や金利について学ぶために、東京、ニューヨーク、ロンドン、シンガポール



でディーラーを経験する。それから貿易金融や貸出の渉外を行う。そして、クロスボーダーの貸出等の取引に従事する。この4つを経験して初めて、国際部門の人間として認知されるのです。私は、ニューヨーク支店での勤務を含め、この4つの業務を経験しました。

【土木業界は、全体の展開デッサンを書いて、早く対応すること】

小林会長：三番目の議論に入りますが、日本は契約マネジメントが不得手というか、海外の建設プロジェクトで契約マネジメントの失敗で大きな損失をつくったという話は枚挙に暇がありません。このように、日本は、一般論として契約の概念が欧米のように浸透していないように思えます。

北山特別顧問：キリスト教では、神との契約という考え方があり、契約という概念が欧米の人達の DNA に刷り込まれているように思います。また、アメリカは人種のるつぼですし、ヨーロッパでは歴史的に頻繁に戦争が発生しましたので、他の国との折衝を詰めた形で行うということが根付いているように感じます。

小林会長：最後に土木の話にうつりたいと思います。オリンピックやリニアで元気な一方で、中国や韓国に、海外のビックプロジェクトを取られたりなどといったように海外に出ていないという実態がありますが、金融業界から見た土木業界の印象はどうでしょうか。

北山特別顧問：バンコク支店長をしていたこともあって、今もタイとは親しくしています。そうした繋がりや、タイや東南アジアの大使館や政府の方と話していると、日本の土木業界、建築業界については、技術力はもちろんですが、充実したアフターサービスや正確な工期など、質、管理能力が非常に優れているという声をよく聞きます。

アジアでは、ASEAN 諸国をはじめとして、インフラへのニーズが沢山あります。

中国は一带一路をはじめとして様々な政策を打ち出しており、ASEAN 諸国としても自国の発展のためには中国との関係は必要です。しかしながら、タイを例にとってみると、貿易額は中国が大きいのですが、タイへの直接投資額は日本が 1 位になっています。また、タイと日本とのサプライチェーンは確立されていますので、日本も重要なパートナーであるという位置付けは変わりません。

従って、日本は中国との関係も大事にしつつ、他のアジア諸国や欧米との関係も大事にするというスタンスが重要です。ASEAN 諸国から見れば、日本の土木、建築業界の技術力、特にサービス力に関する評価は高いのですから、競争力は十分にあると思います。

今後の事業配分や事業展開という意味で、大手ゼネコンの海外への進出といった動きがもっとあるといいと思っています。

小林会長：最後に、土木学会、土木業界へのメッセージをいただきたいのですが。

北山特別顧問：日本の土木、建築については、海外からの評価も高いほか、国内はもちろん、海外、特にアジアのニーズは依然として大きいので、海外への更なる進出という展開は十分に考えられます。それに向け



た体制の整備に加えて、人材教育や共同研究など大学との連携を一層深めるとともに、**Society5.0** に向けた **IT** 技術の活用など、全体的な戦略のデッサンをうまく描いて、迅速に対応していく必要があると思います。