

Title	未来を切り拓く人財となるには何を学ぶべきか
Sub Title	
Author	村上, 憲郎(Murakami, Norio)
Publisher	慶應義塾大学理工学部
Publication year	2013
Jtitle	人間教育講座：社会を知る自分を知る自分を育てる (2013.) ,p.52- 87
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Book
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO50001001-20130000-0052

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

株式会社村上憲郎事務所代表取締役・Google Japan 元社長

村上 憲郎



むらかみ・のりお 京都大学工学部資源工学科卒。日立電子株式会社を経て、Digital Equipment Corporation (DEC) Japan のマーケティング担当取締役などを歴任。一九九七年からは Northern Telecom Japan の社長兼最高経営責任者を務め、Bay Networks Japan との合併を成功に導き、Nortel Networks Japan と改名された同社において、二〇〇一年中旬まで社長兼最高経営責任者を務める。二〇〇一年に Docent の日本法人である Docent Japan を設立。二〇〇三年四月、Google 米国本社副社長兼 Google Japan 代表取締役社長として Google に入社。二〇〇九年一月 Google Japan 名誉会長に就任する。二〇一一年一月一日付けで退任し、村上憲郎事務所を開設、現在に至る。

仕事とは何か？ 働くとは何か？

みなさん、こんばんは。今日の話は、ややショッキングな内容になるかもしれませんが、気落ちしないで、心を強く持つて聞いてください。

今日の表題の「未来を切り拓く人財となるには何を学ぶべきか」という内容に話をつなげていくうえで、まず仕事とは何か、働くとは何かという話をしたいと思います。大学を出た後に何らかの職業に就くであろう多くの学生さんにとって、いわゆる「就活」は目の上のたんこぶのように避けがたくあるでしょう。みなさんはどういう職業に就くのか。逆に言うと、「働く」ことをどのように位置づけたいのか。仕事をするのを少し考え直してみるところからお話させていただきます。

若い人と話をするとき、「仕事をする」とは「自己実現」あるいは「自分探し」であるといった言葉がややもすれば出てきます。全員とは言いませんが、ご自身の今後の人生や職業、働くといったことをことうした視点でとらえようとする傾向が見受けられます。私にも分からなくはありません。しかし、働くとは「自己実現」「自分探し」といった表現で思い浮かべられるようなものではなく、むしろ身も蓋もないことだとしっかり見据えることが大事なのではないかと私は思います。

働くことの最も根源的なところを見ると、やはり衣食住を支える糧を稼ぐことをないがしろにはできません。ひと月一生懸命働いて、お給金を頂戴して、そのお給金で部屋代や食費、携帯通信費などを払うわけであり、このことをまずは自覚すべきだと思います。「自己実現」「自分探し」というような、きれいな話ではない。今はご両親の庇護の下で学生生活を不自由なく送っていらっしゃる方々が大半かも

しませんが、そのうち、自分で自分の生活費を稼がなければならない。さらに言うと、いずれは自分の家族の生活費を稼いでいかなければならない。そういう状況に必ず直面するであろうことを自覚すべきではないかと思えます。

脅すわけではないですよ。いよいよ最悪事態に陥った時にどうするか、その覚悟さえしておけば別に動揺する必要はないと思います。最悪の事態とは、明日子どもに食べさせる食料が手に入れないような経済状態に自分が陥ってしまった時です。そういうことを想定して、その時にはどうするか。リアリティはないでしょうが、その時にはこうするんだという対処法を考えておけばいいわけです。例えばコンビニ弁当は賞味期限が切れると廃棄処分されますから、その時間をきちんと把握していて確保する。そういう時代になれば同じ境遇の方々が増えていると思いますから、奪い合いになるかもしれません。自分の子どものためにはなんとでもして確保する。まあ、これはありえないような最悪の事態ですが、そういう覚悟さえしておけば別に動揺する必要はないだろうと思うわけです。

「できることリスト」を作ろう

そういう最悪の事態にならないように、では何をすればいいのか。それはひたすら自分の競争力をつけていくことに尽きると思います。

みなさんの年齢ではまだ早いと思われるかもしれませんが、自分には一体何ができるのかという「できることリスト」というものを是非一度作ってみてください。これから就職の面接で面接官から「とこ

ろで君は一体のどんな勉強をしてきて、何ができるのか？」と聞かれた時には、「私は〇〇と△△と××ができます」と答えますよね。それを今の段階でどれくらい言えるでしょうか。

こういう話をする、自分の向き・不向きで考えて「自分が向いていそうなことリスト」を作る方がよくいらつしやるのですが、そうではありません。自分を突き放して客観的に見て、自分が今できることは何だろうと考えてください。「できることリスト」ができると、当然ながら「できないことリスト」も浮かび上がってきますよね。この「できないことリスト」というのは作りにくいんですね。というのも、こういうことができないのか自体、分かりづらいから。ですから、まずは「できることリスト」を一度作ってみることをお勧めします。

こういうお話をする、「できることとは資格ですか？」とお聞きになる方もいらつしやいます。しかし、そうではありません。資格というものが「できることリスト」の目安にならないとは限りませんが、端的に申し上げて、医師や弁護士、公認会計士といった、その資格を持つていないとある職業に従事できないという特権資格以外はほとんど無意味ですから、資格をあまり重視して考える必要はないと思います。とりあえずみなさんが面接官に「君は一体何ができるんだ」と聞かれた時に答えられる「できることリスト」をちよつと考えてみてください。

そのリストの「できること」項目をいかに潤沢に持ち合わせているか。「できること」が多ければ多いほど、自分の家族に対して食料を運ぶことに対して力強い支えになってくれるわけです。

英語運用能力

今、みなさんの「できることリスト」はどんなものでしょうか。もし現在、そのリストのなかに「英語運用能力」が欠落しているとしたら、それは極めて危機的な状況にあると申し上げたいと思います。多くの場合、欠落していると分かっていてこう言っているのですが……。

この惑星で生きる人類は、今後、英語運用能力のある人と英語運用能力のない人に二分されます。これはもう、数学的に見れば当然ですよね。ある全体集合があつて、そこにひとつのコンディションを設定して、できる人とできない人に二分されることは別に取り立てて言うほどのことはありません。私が言いたいことは、その二つの集団の間には大きな格差が生じるだろうということです。

みなさんに是非見ていただきたい映画があります。『猿の惑星 創世記』（二〇一一年日本公開）です。ご覧になった方もいると思いますが、この映画の主人公はシーザーという名前のチンパンジーです。このチンパンジーは、偶然ガス状のアルツハイマーの特効薬のようなものを吸い込み、人間以上の知能を獲得してしまいます。ところが残念なことに、喉と唇の構造のせいでチンパンジーには言語が操れません。IQは平均的な人類よりも高くなっているにも関わらず、言葉が喋れない。そのため、シーザーはいつまでもチンパンジー扱いをされてしまうわけです。

つまり英語運用能力によってこのブラネットの上の人類が二分されるという意味は、そういう意味です。われわれもサルです。そして英語が喋れないことは、シーザーのようにIQが高くても言葉が喋れないサルなのです。

実はこの話を私は自分の経験から言っているんですね。私は最初日立に就職したのですが、いろいろなきっかけがあって、三十一歳の時にアメリカのコンピュータ会社に転職しました。本当に世間知らずというか、英語もまったくできないのにアメリカのコンピュータ会社に入社したわけです。入社してすぐに、自分が明らかにチンパンジー扱いされていることが分かりました。それほどいいとは思えない日本人の同僚でも、英語が喋れると、アメリカ本社の覚えがよかったり、アメリカ本社のアホなアメリカ人から「ノリオは英語が喋れないから相頭が悪いんだな」というような扱いを受けたりしたことで、これではならじと一日三時間、三年間、ぶっ倒れるぐらい英語を勉強しました。三十一歳というところから「too late」です。もう年齢的には手遅れなんですね。

私は本を何冊か書いていますが、そのなかでも未だにベストセラーとして売れ続けているのが『村上式シンブル英語勉強法』（ダイヤモンド社）という本です。発売当時はアマゾンの一〇位以内に入っていましたし、発売後すでに五年近く経って二五万部を超えましたが、未だにアマゾンの順位で一〇〇〇位あたりを行ったり来たりしています。この本には、一九七八年から八一年までの三年間、私が三十一歳から三十三歳の間にどういう勉強をしたかを書いていきます。私は学者ではありませんので、自分の経験に基づく知恵だけしかないのですが、「三年間でなんとかかりますか?」と言われたら、「なります」と答えます。実証としては私ひとりしかいないのですが、やろうと思えば、その本に書いてあるやり方で、一日三時間、三年間、ぶっ倒れるぐらい勉強すれば、英語運用能力はなんとかかります。チンパンジー扱いを受けないですむ程度にはなるでしょう。

みなさん方になぜ今日「英語をやれ!」と申し上げているかというと、みなさんはまだ手遅れではな

いからです。詳しくは本を読んでいただいたほうがいいのですが、早い話、リスニング力の問題です。私の説なのですが、知力ではなくほとんど肉体的年齢的な意味合いで、周波数帯域として聴力が育っていく点で、二〇歳前後ぐらいならまだ間に合う年齢だろうと思うので、今が最後のチャンスだと申し上げているわけです。本のなかでは「何歳になっても大丈夫だ」と書いてありますが、それは本が売れるためであって（笑）、正直なところ三十一歳というのは私としては限界だったと思います。しかし三十一歳の私がなんとかなったので、三十一歳ぐらいまではなんとかなるかもしれないですが、それ以上にみなさんの年齢ぐらいでやるのがまだましと、あえて最後のチャンスと言わせていただきます。

よろしいですか？ これからの人類、英語の運用能力がない人はサルですよ。

アメリカ大学留学の勧め

『村上式シンブル英語勉強法』を読んだ方もいらつしやるかもしれませんが、実はこんな勉強法は実行できません。無理です。著者自身が言っているんですから、これほど正しいことはないと思います。あれはやはり三十一歳で、サル扱いを受けたという屈辱のなかでこそやれたことだと正直に申し上げます。ならばどうすればいいか。みなさん、慶應大学を卒業したら、直ちにアメリカに留学してください。そして大学からやり直してください。これは私や田村耕太郎さんがいろいろなところで唱えていることです。最近、アメリカの大学は学費が高すぎるので、田村耕太郎さんは今インドを調べていて、「インドの大学の学費が安そうだけど、ちょっと下痢をするかもしれないね」なんて冗談を言っています。あ

るいはタイのほとんどの大学では英語で授業をやっているので、学費の安いタイもいいのではないかなど、アメリカ以外にも候補国はいろいろあるのですが、授業内容が保証されているという点ではアメリカが候補にどうしても上がってきます。

留学してどれくらいのところまでを目指せばいいかというと、いわゆる修士課程ですね。というのは、四年間の学部でリベラルアーツを勉強して、さらに例えばロースクールやビジネススクール、メディカルスクールといったプロフェッショナルスクールを卒業することを目指してもらいたいと思います。もう一度、アメリカで四年間、一生懸命にリベラルアーツの勉強を英語でやるのです。つまり英語を勉強しに行くのではなく、英語で学問しに行くことをもう一度やり直したらどうですか？ その方が、村上市で一日三時間、三年間ぶっ倒れるぐらいやるよりは楽ですよと申し上げているわけです。

外資系と日系企業、会社の違いとは？

私がこういうことを言うと、「いやあ、そんなことを言ったって、もう二二歳になってしまっているし……」とおっしゃる方がいらっしゃいます。でも、日本人にはある種の特権のようなものがあるんですね。日本人がアメリカに行くと、みなさんは実年齢より一〇歳は若く見られます。ですから、今二二歳の人は一二歳に見られる。つまりアメリカに行ったら、二二歳の人は自分が一二歳だと思えばいいんです。今二〇歳の人は自分が一〇歳だと思えばいいんです。ここで就活につなげてお話ししましょう。

外資系企業の雇用についてまず説明します。ここでは外資系というのはアメリカ系企業だと思つてく

ださい。なぜアメリカ企業を出してくるかという、グローバルゼイションという流れのなかで言うと、グローバルゼイションとはすなわちアメリカナイゼイションなんですね。それがいいとか悪いという話を今日はしていません。そうした外資系企業のグローバルスタンダードのハイヤリング（雇用）ルールで言いますと、採用では、年齢・性別・国籍・人種・思想・信条・家族構成など本人の能力と関係ないことはまったく問われません。ですから、みなさんが今日、自分が一二歳だと思ったら一二歳なんです。一〇歳だと思ったら一〇歳なんです。みなさんが今日、一八歳から一〇歳若返って八歳になると思ったら、八歳なんです。八歳の天才児、一〇歳の天才児、一二歳の天才児なんです。

少し笑い話をしましょう。今後は日本企業のなかでもグローバル採用が実施されるでしょうが、そうしたグローバル採用の下、もしも面接で年齢を聞かれたとしたら、その後の面接の質問にはもうデタラメに答えてください。そして落とされてください。そうするとその企業を訴えることができます。年齢を聞かれて落とされた。因果関係なんか立証しなくてもかまいません。本当はデタラメに答えたから落とされたのだと思いますが、年齢を聞かれたという事実と落とされたという事実で、だいたいペナルティですね。これまでの判例で言うと、Age discrimination（年齢差別）によるペナルティで、一ミリオンドル、日本円にして一億円がもらえます。ですから、面接の時に年齢を聞かれたら、「やったー、一億円だー」と思えばいいんです（笑）。通常は弁護士さんの法廷費用などがいりますから、弁護士さんが三〇〇万円ぐらい持つて行って、みなさんのところには七〇〇万円ぐらい入ることになります。

つまり、年齢などは聞かれはしないと申し上げたいわけです。みなさんが慶應大学を卒業して、二二歳でアメリカの大学に入学する時には、自分は一二歳だと思って行けばいいんです。飛び級じゃないで

すか、一二歳でアメリカの大学に行けるんですから。

これからは転職時代

ついでに少し申し上げますと、就職というのは別に大卒の時だけにやるものではないんですね。これからは次から次へと会社を渡り歩くという時代が来るわけですから、転職することに実務能力を徹底して問われるのです。そうすると、大学を卒業して就職した後に何をやっていかなければいけないかという、実務能力があることを証明できる職務経歴書をひたすら作り続けていくことです。日系企業も今後はこうなります。

なぜかという、日本企業もグローバル採用を始め、特にアジアの市場を開拓していくうえで、ベトナムやフィリピン、インドネシアの人などを採用していくことになります。その採用の場合、能力以外のことを聞いてしまったら、その人たちから訴えられて一億円ずつ取られていく。私は今後五年間ぐらい名だたる日本の企業が次から次へと訴えられて一億円払いまくることも想定せざるをえないことを心配しております（笑）。

グローバル採用が本格的になると、みなさんの競争相手は今みなさんの隣に座っている人ではなくなります。ベトナムやフィリピン、あるいはお隣の韓国で勉強している人たちなんです。世界の人たちと世界で競争する時代が来るんです。いや、もうすでに来ているんです。その時に英語運用能力のない人にチャンスがあると思いますか？ あえて言葉の喋れないサルを雇う企業があると思いますか？ ベトナム

ナムの人もミャンマーの人もフィリピンの人もインドネシアの人も韓国の人も、みんな猛烈に勉強しています。英語ができる人たちとみなさん方は競うわけなのです。今日の講演の表題に「何を学ぶべきか」とありますが、今、みなさんは履修届を出している科目を死ぬほど勉強していますか？ これからみなさんが競争する相手はそれを死ぬほど勉強している人たちですよ。そして英語が喋れる人たちですよ。

話を戻しましょう。会社でもらう、生活を支えるためのお給金は大事なのですが、会社からもらうのがお給金だけではだめです。次の会社に移るための「できることリスト」を増やすためのチャンスをもたらないとだめです。今の会社は次の会社へのステップだということを言うと、よく「それなら今の会社の仕事はいい加減にしておいて、次の会社への準備をすればいいのかな」と誤解する人がいるので言っておきますが、所属している会社で今与えられている職務やプロジェクトを、人から後ろ指されることなく、「あいつがやった」という実績を積み重ねていくなかでしか、「できることリスト」を作ることはできません。それが職務経歴書と呼ばれるものです。

つまり、お給金をもらうだけでなく、今の会社のなかで競争力につながる「できること」を養成できるかどうか。そういう次の会社への「できることリスト」を作っているような人が働いている会社こそが競争力のある会社なのだと思います。会社の人から見れば、「この人はうちに一生いてくれるんじゃないかと、どこか他の会社に行こうとしているんじゃないか」と不安に思うような人。でもそういう人は一生懸命に今の会社の仕事をやるんです。そういう社員が集まった会社が競争力のある会社です。こういう話を一方で会社の人に向かってしながら、働く側のみなさん方にはその手の内の話をしているわけです。

外資系と日系企業の評価・解雇

外資系企業では、ある一定期間、大体一年ですが、数値目標が設定されます。なぜ数値目標かというと、公正に人事制度を運用していく意味合いにおいては、言葉で書くというよりも、数値で表現することを心がけるのがグローバルスタンダードです。そしてその数値目標が期間内に達成されたかどうか、客観的に評価されて、それによって賞与・昇級・昇格等が決まっています。たいてい三カ月ごとのクォーター（四半期）という区切りで評価が行われるわけですが、その三カ月ごとの目標が連続して三期、つまり九カ月達成されないと、解雇になります。また、ご存じのように、日本では正社員に対する解雇規制が最高裁判決であるわけですが、今後日本政府はそれを緩めていくという正しい方向性を打ち出して来ておりますので、日本企業もいわゆるグローバルスタンダードに近づくだろうと思われます。

解雇というと、なんかひたすら「冷たい会社だなあ」というふうにお思いかもかもしれませんが、逆なんです。みんなでお神輿を担いでいるんです。一生懸命に担いでいる人からしてみれば、神輿にぶら下がっている人にしてほしくはないんです。それでもぶら下がっている人を、日本ではそこそこに処遇します。まあ、ある意味合いにおいては日本人の美德や優しさという面であることも否定できないのですが、今後はそうはいきません。何が起ころるか。多くの外国人を雇用する企業で、「俺だけがこの神輿を担いでいる。他はみんなぶら下がっている」となると、その人は別の会社に移ってしまいます。つまりこれからは、すでに崩壊し始めている終身雇用は誰の目にも明らかなようにまったくなくなります。そうなってくると、そこで働いている人たちは、貢献している人には貢献しているだけの評価がされる、

貢献していない人は貢献していないというかたちでの処遇にならざるをえないという、公正な評価が行われるようになるのです。

日本では「温情的」と言われがちなのですが、私が少し経営に携わったグローバルスタンダードのやり方が温情的でないわけではありません。まず目標を設定するときに、「360度評価」（多面観察、多面評価）というやり方をします。「360度」というのは組織図ですね。Aさんという人がいたとすると、上役と部下、同じ組織の同役、関係のある他の部門の同役などが360度を集まって、Aさんと議論をして決めます。よく外資の伝説として無理難題な目標を設定するということがまことしやかに語られるのですが、そういうことはありません。なぜかというと、会社の目標というものは各社員が目標を達成することによってしか達成できないんですよ。ですから、必ず達成可能なゴールを、しかも合理性で決めて行くのです。

ですから、評価も「360度評価」です。Aさんの上役だけでなく、下の人、同じ所属の同役、関係のある他部門の同役など目標を設定した人たちが、Aさんが三カ月でちゃんとやれたかどうかを評価します。それらを公正に行うために数値目標という誰にでも分かる目標設定にしているのです。

三カ月で評価の区切りが来るわけですね。その時にもしもAさんが数値目標を達成していなかったらどうなるかというと、実はこの360度の人たちが集まってリカバリープランを一緒に考えてあげます。どうしたら次の三カ月でAさんが目標を達成できるのか。もちろんめでたくリカバリーする人もいるでしょうが、残念ながら次の三カ月もミスすることも起こります。そうするといよいよ人事部が介入してきます。人事としてはもう三カ月ミスすると、解雇になります。そこで、人事部はAさんと「じゃ

あ、どうするか」という相談をするんですね。解雇された後に次の就職先を探すというのは極めて難しいですから、解雇する前に、ポジション換えが提案されます。Aさんが数値目標を達成できないのは、つまりAさんが持っている「できることリスト」と今の職務がミスマッチしているのですよね。ならば、会社のなかの他部門のこういうポジションだったらマッチするんじゃないか、あるいは残念ながら会社の外の別の会社のこういうポジションが募集が出ているけれどもそちらがマッチするんじゃないかなど、いろいろと議論して、Aさんの次のステップを人事部も一緒になって考えるのです。

日本では何が行われているかというと、私は目撃しているわけではないので確かなことは言えませんが、温情的と言われる日本の企業のなかには、整理室や資料室と称して地下の窓のない部屋に配属してご本人が嫌気をさしてやめるのを待っているといった、何とも言いがたい扱いをする企業もあると聞いています。それに対してグローバルスタンダードの企業はそういうことはしません。今申し上げたように、リカバリーの手伝いをするし、それでも残念ながら二クオーターを連続して失敗した場合は、その方のミスマッチングを解消する次の手だてのようなものを会社が手伝って行くようなたちを含めての「解雇」です。

いずれにしてもフェアではありませんが、極めて厳しい、グローバルスタンダードの会社の運営方法がいよいよ日本にもやって来るのです。

会社の評価

一方、会社の評価については、ある一定期間の期待が設定されます。その期間の期待が達成されたかどうか、主観的に評価されて、株価（株式時価総額）が決まります。期待が達成されない期間が連続すると、通常は退場になります。退場というのは、最悪の場合は、チャプター11（連邦破産法第一章）、あるいは日本では会社更生法の適用申請することになります。あるいは他の会社売られて行くこともあります。ただ、日本では、よく分からないかたちでずるずると国がお手伝いをして助けたりしてゾンビ企業が生き残っているというのが日本の現状ではないでしょうか。

資本主義と社会主義 社会で変わる価値観

最も身も蓋もないことを言うと、今まで述べたようなことが貫徹した社会が資本主義と呼ばれるやり方であり、貫徹していないのが社会主義です。何を言いたいのかお分かりでしょう。日本は社会主義です。資本主義と社会主義について言いますと、資本主義ではパイの分配は不平等なんですね。資本主義は決してベストなシステムではありませんが、とりあえずベターかなとは私は思っています。資本主義の分配の不平等さは資本主義にとっては致命傷になりかねないところだと思いますが、誤解してはならないのは、分配を平等に行うことを謳う社会主義で分けられたパイの方が大きいとは限らないのです。分配が平等に行われるわけですから、みなさんは同じ大きさのパイの一片をいただけるのですが、その平

等な一片が資本主義で最も小さい一片よりも大きいという保証はまったくありません。

米国と日本、生活の違いを知る

私は大学を出てから四〇年以上経ちますが、そのうち日本の企業には一〇年しかいませんでした。そのため、こういうふうにお話していると、村上はアメリカかぶれの、アメリカ万々歳みたいな人間だと思いいなるかもしれません、私の見たアメリカを少しお話しておきたいと思います。私は一九八六年から九一年までの五年間、先ほど言った最初私をチンパンジー扱いをしたDECという会社で晴れて人間に昇格して米国本社に勤めていました。そこで見聞したことを申し上げます。

●ボーディングスクール (Boarding School)

アメリカは徹底したエリート主導社会です。良い・悪いとはここでは言いません。そうだと申し上げているだけです。アメリカではエリートをどのように育てているかという点、ボーディングスクールというシステムがあります。これは寄宿学校で、もちろん本場に「いたいけない」と呼んでいいような小學生を預かるところもあるのですが、だいたい日本で言うところの中学高校の年齢層の人たちを預かるところが多いようです。

このボーディングスクールの教育が極めて優れています。古典ギリシャ語に習熟するわけではないのですが、アリストテレスやプラトン、ソクラテスの原典を読んだり、初期の頃のキリスト教神学を

ラテン語の原典で、言ってみれば西洋哲学のスタートラインから、カントに至るようなところの西洋文明の根幹を形作って来ているあたりの哲学などを叩き込んだりするというように、きちんと勉強して行きます。

教師のほぼ全員が博士号 (Ph.D.) を持っており、広大なキャンパス内に学生たちと一緒に住んでいます。極端なことを言うと、どうしてもこれについて聞かないと眠れないようなことがあると、夜中でも先生のところに伺ってお話を聞くこともできます。つまり、二四時間全人教育をやっている学校です。アメリカではこういうところでエリートを育てて行きます。

●飛び級

さらに言うと、飛び級という制度があります。できる子はどんどん先に行ける。君はもうこの学年は十分だから、年齢に関わりなく次の学年に上がって行きなさいという制度です。アメリカで私と一緒に仕事をしていた人のなかには、全員とは言いませんが、かなりの人が二〇歳までに四年制大学を卒業していました。

特に理科系についてこういう話をする、「そんなことを言ったって、アメリカの普通の高校の数学のレベルなんて、日本の数ⅠAぐらいのところだとまっているじゃないですか」というようなことをおっしゃる方がいらっしやいます。確かにその通りなんです。その通りなのですが、アメリカにはアドバンスト・コース (Advanced course) というものがあるわけです。理数系で本当に秀でている子がいたら、近隣のコミュニティ・カレッジなどに親と教師とで送り込んで、アドバンスト・コースを

受けさせます。最終的に言うと、MITやハーバード、イエールなど優秀な大学の理科系に入ってくる人たちは、アドバンスト・コースで、日本で言うところの数ⅢCレベルまでやってきている。なるほど通常のコースでは全員がやっているわけではないのですが、アメリカの高校の数学のレベルが低いとは言えません。つまりエリートはどんどん前に行けということなんです。

ところが日本はおかしくて、音楽家とゴルフアーだけは飛び級なんです。学問についてはいくら優れていても脚を引っ張るんです。前に行かせない。だから、どうなるか。お母さんが「私立中学に合格したらもう遊んでいいんだよ」と言っていたのに、合格発表を見たときに「あなた、鉄緑会（難関大学受験専門学習塾）に入りなさい」と言うわけです。鉄緑に入ると、だいたい高2の半分ぐらいで数ⅢCまで終わるわけですよ。そうするとあと一年半は大学受験勉強をひたすらやっているわけです。こんな才能の無駄遣いはないと私は思います。

いずれにせよ、日本では学問に秀でた人は足を引っ張られます。アメリカとは逆なのです。

●GPA (grade point average)

アメリカではGPAを競い合います。だいたいGPA三・五以下の人は私の経験した会社は取りませんでした。もっと言うと、あるレベル以下の大学の卒業者の願書は、見もしません。

自慢するわけではないですが、私の娘はハーバードです。アメリカに連れて行ったのが中一ですね。アルファベットの満足に読めない状態で連れて行って、五年後にハーバードに入りましたが、入学後の勉強ぶりはすごくて、もう入れなかった方がよかったかというほどでした。夜中まで図書館にこもって

勉強していました。ハーバードといえどもキャンパスでレイプ事件がありますから、キャンパスポリスという人を呼んでエスコートしてもらって寮に帰っていました。クラスからクラスに移る時には、今のように~~run~~などがないので、分厚い教科書を何冊も詰めたリュックサックを背負って自転車で駆け回っていました。それはひとえにGPAで三・五以上取るためです。激烈な競争なんです。それと同じことを、今東南アジアの人たちがやっているのです。

●七〇%でOKの社会

こういうふうにお話すると、なんだかアメリカ人ってたいへんだなと思うかもしれません。ちょっとだけお話ししますと、アメリカでは七〇%でOKなんです。理科系の人は習ったかも知れませんが、社会現象や自然現象で「一次遅れ」があります。一次遅れの場合はT（時間）に対して現象がどのように立ち上がるかなのですが、これに似たようなことが社会現象やいろいろなことも観察されるわけです。

どういうことを申し上げたいかというと、一単位というのは後で決まることなのですが、何かを六三%達成した時に投入した時間あるいは人数を一単位としましょう。それをさらに一単位、合計二単位入れるとどうなるか。六三+六三=一二六になるかと思いきや、なりません。二単位入れると八六、三単位入れても九五にしかならないのです。

アメリカでは、一単位入れて六三まで行ったら、もう一単位入れたりせずに、さっさと次の仕事に移ります。日本ではどうしているかというと、なんとかして一〇〇%に近づけようとして、四単位ぐらい

- 70%でOK社会
- 時間的・心理的余裕
- 63%仕上げるのに必要な時間を、さらに
つぎ込んでも 86%にしかない。
- さらにつぎ込んでも、95%にしかない。
- $63+63=126 > 86$
- $86+63=146 > 95$

図 70%でOK社会

まで入れちゃうんですよ。分かりやすい例を挙げると、日本では大したホテルでなくても廊下にゴミなんかないじゃないですか。アメリカでは、えっというほどすごいホテルでも時々廊下にゴミがあります。でも、そのゴミにご老人がつまずいてケガをしたというような話はないわけですから、ゴミがあつたつていいじゃないかという感じなのです。それが私の言う「七〇%でOK社会」なんです。

日本はというと、賞味期限切れの商品が何かの拍子に店頭に残つていたりすると、翌朝のワイドショーでも吊るし上げられるわけです。会社の時間給の高い取締役が記者会見をして、カメラの前で頭を下げて陳謝しなければなりません。当然、店頭からその商品を回収してしまいます。その会社はそれをどこかに廃棄するわけで、最終的にはそのコストは国民が負担しているんじゃないでしょうか。このように、日本というのは賞味期限切れの商品が一個あつたというようなことを許さないじゃないですか。そしてみんなで何だか溜飲を下げるわけです。

日本は戦後の廃墟の中からこういうすばらしい安全で安心な社会を構築して来たので、なるほど誇つても誇りすぎることがないような国民性だと思います。しかし、そろそろやめませんか。ゴミがあつてもいいじゃないですか。賞味期限切れの商品が時々店頭に並んでいてもいいじゃないですか。私なんか、冷蔵庫を開けて納豆を見ると、「昭和かな? えっと平成か」みたいなことがありますよ(笑)。でもそ

んなものを食べても下痢なんか起こしません。なんだか日本人って仲間うちでいじめあっていませんか？ ちよっとしたミスをあげつらって、袋だたきにしませんか？ アメリカにはそういうところがあるので、さっきのような激烈な競争のなかにおいても、アメリカ人ってどこかあつけらかんとしたところがあるんです。

●身の程自覚社会

反対にアメリカのアンフェアなところを言いましょ。

アメリカでは鳶が鷹を生むことは滅多にありませんが、幸いなことに時々はあるんですよ。鳶が鷹を生むというのはどういふことかというところ、それほどないご両親からとんでもなく優秀な人が生まれるという意味です。その場合に効くのが奨学金制度です。アメリカといえども機会均等をなんとかして実施していきたいと努力しているわけで、奨学金制度が充実しています。ちなみに日本の育英会奨学金というのは奨学金ではありません。返せといっているわけですから、ローンです。アメリカにも学資ローンはあります。日本育英会と言わないで、日本学資ローンとさえいいのにと私は思いますね。

それはさておいて、鳶が鷹を生むことはあまりない一方で、鷹が鳶を生むことは結構あります。つまり優秀なご両親からとんでもない人が生まれてくるのです。先ほど私はボーディングスクールを褒めましたが、アメリカでは一族代々同じボーディングスクールに通っているという家族がよくいます。そういう方々はだいたい成功していて裕福なので、出身校であるボーディングスクールに定期的に寄附もさ

れています。そうすると、そのおかげで鷹の家族から生まれて来た鳶でもボーディングスクールに入れるわけです。鳶さんなのに、鷹と一緒に飛んでいると、いつの間にか鷹のように飛び始めるというところだけがからんと思わないでもないです。

●最低生活維持可能社会

もうひとつ、アメリカは最低生活維持可能社会です。安物の衣食住がとにかく安い。安物が安いというぐらいですから、相当安いんです。ですから、最低生活を送る人でも、シーズンごとに例えば洋服を全部取り替えてしまいます。だから身ぎれいにできます。取り替えてしまうとはどういうことかという、一シーズン着るとはころびてもう使い物にならなくなるといふ安物なんですね。

アメリカのホームレスという問題があります。その多くはドラッグや精神疾患要因によってホームレスになっています。日本のホームレスの方々は川べりに整然とブルーテントで建物を構築される精神状態をお持ちの方がたなので、精神疾患の方が多いとはとても思えません。アメリカと日本のこの差なぜそうなるのか、今日はそこには触れません。

アメリカの問題は医療費と教育費がとてつもなく高いことです。ちなみに先ほどから私が申し上げている寄宿学校はパブリックスクール（公立校）システムではございません。プライベートスクール（私立校）システムです。私の娘は高校まで公立学校に行きましたが、フィリップスアカデミーという私立校のサマーセッションを出ていた方が大学のアドミッション・オフィスの覚えがいいからと、娘が参加しましたので、ボーディングスクールのことを知っていたりするのですが、いずれにしても教育費がと

でも高いです。ですから夫婦共稼ぎでないと、教育費をまかなえません。

逆に言うと、アメリカでは女性の就業機会がないと暴動が起るでしょうね。もちろん女性の就業機会は向上すべきで、日本では最近やっと思え始めたようです。例えばアメリカの会社の仕組みから言うと、小学生を六時まで預かる、日本で言う学童保育はアメリカのどの公立学校にもあります。そういうことが起こるかという、五時頃、まだ会社の会議が続いているとしますね。「すみません。今日は私が出社できません。子どもをピックアップする曜日なので、これで失礼します」と言つて、お父さんもお母さんも会議を抜けることができます。それは当然のことなのです。会社もそれを許容しています。会社としては「あなたはこの会社で働くのだとしたら、意見を言う機会はこのままです。この会議の決定には従ってくださいね」ということです。日本では、自分の仕事が終わっているのに、他の人が残業しているので、仕事があるふりをするような人がいるように聞いていますが、そういうものとはまったく違うことも付け加えておきたいと思います。

人生とは何か？

アメリカの人たちがどこかで精神的に強いとしたら、それは宗教によるものが大きいと思います。大昔、日本で女性が結婚する理想的な男性の条件を「三高」と言いました。「背が高い」「お給金が高い」「学歴が高い」の三高ですね。アメリカで言うと、それは二次元平面のうえで「背が高い・低い」「お給金が高い・低い」「学歴が高い・低い」と言っているようなものです。

それに対して線形独立な、ベクトルを足したり引いたりしてもついに頭を持ち上げられない方向の価値——それが、神様が評価する価値なんです。「背が高い」「お給金が高い」「学歴が高い」なんていうのは、神様にとつては何でもないんだということが違う。二次元平面が地上の王国であり、神様が評価するのはこの二次元平面とは違う軸であるというような考え方があるので、どこか精神的に強い。先ほど言ったホームレスになる方に精神疾患が多いのに対して、日本では違う人たちがホームレスになるような、この精神の強さの問題があります。アメリカの人は精神的に強いので、精神疾患になる人ぐらいじゃないとホームレスにならないのです。

興味のある方は『村上式シンプル仕事術』（ダイヤモンド社）という本を読んでみてください。この本は簡単に言うと、自分がどんなふうにも勉強して来たかについて書いた本です。私は大学ではあまり勉強をしていなくて、これではまずいと会社に入ってから勉強をしてきたわけですが、いわゆるリベラルアーツをもう一度やり直したわけです。そのあたりについて触れた本です。

結局、われわれは死ぬんです。死ぬ時に人生を振り返って、どう思うかです。平穩でよかったと思うのか、波瀾万丈でおもしろかったと思うのか、あるいは私のように恥ずかしいことばかり多かった人生だと人知れず赤面するのか。いずれにせよ、みなさんの人生はみなさん固有の人生です。他の人は味わえません。ですから、とにかくみなさんの人生を味わい尽くしてください。

最近、日本では共同体が崩壊するプロセスにあるため、よく「孤族」「無縁社会」とまことしやかにあげつらねるジャーナリズムがはびこっています。そういう脅しに耳を貸してはなりません。なぜかというと、人はひとりで生まれて、いずれにせよひとりで死んで行くんです。「村上さん、あなたは

六六歳だから、あと数年のことかもしれませんが、われわれはまだまだ先のことですよ」と思っているかもしれませんが、そういう方に限って、これから二時間後ぐらいに、雨の降る中日吉駅まで走って行って交通事故にあつて死ぬこともあるわけです。ですから、もう今、ここを生きるしかないんです。

そのうえで、就職・就活とは何か？

みなさんは就職・就活に現実的に向かわざるをえなくなってくるわけですが、衣食住を支える糧を稼ぐための第一歩だと思いつて、死を見据えた何事も恐れない人生観を持って、堂々と今後の競争力を養成し、実務能力があることを証明できる職務経歴書を創り続ける人生を歩んでいただければと思います。それこそが、私利私欲のためにやっているように見えて、実は人類全体のバイを大きくすることへの貢献につながるのだと思います。

そして最後に頭ごなしにですが、言っておきます。みなさんご自身の人生は、みなさんご自身にしか味わえないものですから、味わい尽くしてください。ひよつとしたら辛酸をなめて終わるかもしれません、それはそれで辛酸をなめ尽くしてください。

でも、やっぱり、最後は「パトスの論理」

そしてそれを支えるのはやっぱり情熱なんです。「パトス」とはギリシャ語で「情熱」、いわゆるパッションです。論理とはギリシャ語で「ロゴス」ですが、「パトスのロゴス」というと語呂が悪いので、

「パトスの論理」としました。まあ、「情熱の論理」「論理に支えられた情熱」です。

最後に三つの言葉をお伝えしたいと思います。

●「力及ばずして倒れることを辞さないが、力尽くさずして挫けることを拒否する！」

これは東大全共闘が、安田城（安田講堂）が落城する時に壁に書き残した言葉です。四〇年間のサラリーマン生活のなかでは、この言葉でからも支えられた困難な時期もありました。ちなみに私、実は逮捕歴があります（笑）。「革命的共産主義者同盟」に所属して活動をしていましたが、その後さつと足を洗いまして、今は革命的資本主義者になっているわけです。先ほど申し上げたように日本社会主義打倒ですね（笑）。

●「強くなければ生きていけない。優しくなければ、生きていく資格が無い」

今日は「勝て」「勝ち抜け」という話だけをしてきますが、じゃあ勝ちさえすればいいのではありません。例えばお客さんをめぐって競合の会社と競争になって、お互いに切磋琢磨して、自分の会社が注文を獲得したとしましょう。しかしその競合の会社も一生懸命にがんばったわけですね。そのおかげでこちらも一生懸命に負けないような提案書を作り、知恵を出したわけですから、勝ったからいいというわけでもないでしょう。残念ながら破れた競争相手の会社のことにも思いを馳せる。あるいは、例えば会社のなかであるポジションを巡って、私と誰かが競争していたのかもしれない。そして私にながしの偶然によってそのポジションを獲得できたとしても、獲得できなかった人がきつといただろ

うと思いを馳せなければ勝っても仕方ありません。

一九六〇年代後半にわれわれ学生が深夜映画で見ていたやぐざ映画で高倉健が演じていたのはこういう人物像です。こういうことを自分で思いつつ、しかし勝ち抜いて来たことは否定はしません。

●「我等いつも新鮮な旅人、遠くまで行くんだ！」

この言葉も私をずっと支えて来てくれた言葉です。

一九六八年、私がちょうど学生の頃に封切りになった映画『2001年宇宙の旅』（スタンリー・キューブリック監督）には「HAL9000」という人工知能型のコンピュータが出てきます。私は火炎瓶工学しか勉強していなかったのですが、もし仕事をするようになったら、こういうコンピュータを作れたらいいなと思っていました。そして日本で第五世代コンピュータプロジェクトを手伝って、人工知能を勉強したことで、DECの米国本社では人工知能技術センターというところに勤めたわけですが、今、六六歳になつても引き続きコンピュータの上に人工知能を構築する夢を持ち続けています。もう一度言います。

「力及ばずして倒れることを辞さないが、力尽くさずして挫けることを拒否する！」

「強くなければ生きてゆけない。優しくなければ、生きている資格が無い」

「我等いつも新鮮な旅人、遠くまで行くんだ！」

みなさんのご健闘を祈ります。ありがとうございました。

質疑応答

Q1 学生A（理工学部一年生） 講演のなかで実務能力を身につけていくとおっしゃっていましたが、これはあくまでも会社のなかでの話なのでしょうか。僕は起業することを考えているのですが、その場合は実務能力とはまた別の能力など別の評価軸が必要になるのでしょうか。

A それは間違っています。ひとりで自分の会社を始めるとは、経理もできて、人事もできて、開発もできて、営業もできるということです。ある種満遍ない実務能力が備わっている必要があります。私も慶應の國領先生や村井先生、相磯先生たちとおつきあひがありますからよく聞いているのですが、SFCキャンパスでは「積極的に起業しろ」と言ったりしていますよね。でも私はどちらかというと「あまり勧めませんよ」という立場です。分かりますかと言うと、覚悟ができていないのに、あるいは準備ができていないのに始めてはダメです。会社を登記することすら知らないで会社を作ると言う人がいたりする。私の『村上式シンプル仕事術』の最初では会社の仕組みを勉強しなさいと言っています。まず会社の仕組みを勉強しなさい、簿記会計を勉強しなさいなど、起業する前に心得ておかないとダメなことをこの本の最初に書いています。

ですから、おっしゃるような意味合いでの差があるとは思いません。しかしながら、自分が新しい会社をゼロから興じていく場合に必要な実務能力を身につけるプロセスと、単に雇われて自分を高めに行くプロセスとは若干違うというのはおっしゃる通りですね。

私などはそういうことをまったく知らないで、コネで日立にもぐりこんだわけです。火炎瓶工学し

かやっていないのに、コンピュータができますということを入れてもらいました。当時、大学は学生が占拠していましたから、コンピュータ室は使い放題で、時々ファコム230-15というやつをチョロチョロと使ったことがあるぐらいです。それを親戚の人が鬼の首を取ったように「じゃあ、コンピュータができることにして入れるか」みたいにして入社した後、会社員として多くのことを学んできました。

起業していくという意味合いにおいては、逆にそれを先取りしていないとダメなのです。その意味での差はあるかと思いますが、基本的な意味での実務能力が必要だと言う点ではそれほど差があるとは思いません。

Q2 学生B（理工学部三年生）

将来的に、僕は政治に興味があつてそちらに進んで行けたらいいなと思つています。飛び級制度については僕も賛成で、日本も取り入れたらいいなと思うのですが、ただ七〇%OKのアメリカだからできるのであつて、一〇〇%社会である日本の国民性でこうした飛び級制度を受け入れて行くのはなかなか難しいなと思います。日本では制度としてどう取り入れていけばよいと思われませんか。

A では反対に質問しますが、石川遼君などはどうしてゴルフで飛び級できるんですか？

Q それは社会全体ではなくて、ゴルフという小さいパイの中だからではないでしょうか。それが国民全体として受け入れられるかという点と難しいのではないかと思います。

A それは政治家としての意見ですから、ここで論争するつもりはないですね。私は飛び級制度は

良いと思っっているのですが、ここでは良い・悪いという議論をしているわけではありません。ここで私が申し上げたかったのは、飛び級制度をやっているアメリカの人たちとみなさんは競争していくということだけです。それに対して政治家としてのあなたが日本の制度としてそれを取り入れる・取られないというのは、あなたが当選して行くプロセスのなかでどんどんおっしゃってください。私はそのことに対して反対はしません。

もうひとつ、あなたの質問のなかでロジックが違っているところがあります。アメリカが七〇%社会だからゆとりがあるというわけではないんですね。アメリカの人たちは激烈な競争社会のなかにある。そのなかでどういうふうにして、ある種あつけらかんと楽しげにやっているじゃないかというひとつの理由が七〇%OKの社会だと申し上げたかったのです。ほんのちよつとしたミスがあつただけで、テレビのワイドショーでつるし上げをくらうというような社会ではないから、こういう激烈な競争社会でも精神の健康は保てることを申し上げているわけです。

Q3 学生C (経済学部三年生) プロフェッショナルスクールについてですが、ビジネススクールやロースクールを出ているビジネスマンは、出ていない方たちと比較して、実務スキルや人間性などで優れているところがあるのでしょうか。もしそうだとしたら特にどういう部分が優れているのでしょうか。

A 日本でも法科大学院という制度が生まれましたね。アメリカではロースクールを出ると、ほとんどがバーイグザム (Bar examination = 司法試験) に合格します。日本の場合は、法科大学院を出ても

合格率は三〇%です。昔の三%よりはましですけど、これ、どうするんでしょうか。ローンで通っていらっしやる方がかなりいらっしやるそうですが、法科大学院を出て「Juris Doctor」というタイトルをもらっても、法曹界に入れないんですね。そういうお話をしますと、だいたい日本の方々は「いや、もう弁護士は足りているんだ」「弁護士の就職先がないんだ」とおっしゃるわけです。

よく聞くとありますが、アメリカでは、パトカーのサイレンを聞いたら、その後ろを走っている人はロイヤードと言われるほど、たくさんロイヤールがいます。それはなぜか。アメリカの会社のなかには、提携などを仕掛けて行ったり、ハンドルしたりする Business Development という部門があり、ここにいるのはほとんどがロイヤードからです。ローファームに務めるだけが法曹界の仕事ではないんですね。明らかにその場合は non disclosure agreement から memorandum of understanding といった最終的なコントラクトに至るまでの法律的な文書、あるいは legally binding という法的な責任関係が生じるというところまでの文書を作っているのもう、ロイヤールしかないんですね。ですから、アメリカのロースクールを出てロイヤールになったとしても、裁判所の弁護士などだけを頭に入れる必要はないのです。

ビジネススクールについては、やはり「MBAを取っても何にもならない」といったことをまことしやかに言う人がよくいます。しかし、例えばハーバードのビジネススクールでは、二年間、今までの典型的な会社が遭遇したさまざまな経営上の困難など具体的なケーススタディを組上に上げて、それについていろいろとディスカッションするんですね。これは、私が言う職務経歴という意味合いにおいたコンクジューズ（濃縮ジューズ）みたいなものを飲むプロセスなんですよ。

例えば三〇歳ぐらいでMBAを取った人が、じゃあ本当に仕事ができる人かどうかというのは、あなたのご質問の通りに、それは人によるわけですね。しかし、普通なら一生かけて遭遇するかどうかわからないような経営上のさまざまな課題の話を、二年間で、山のような書類を読みながらディスカッションして来た人たちの中から、マネジメント的に優れた人が出てくることは当然否定できないですよ。

そういう意味もあって、私はロースクールやビジネススクールといったプロフェッショナルスクールを目指しなさいと言っているわけです。アメリカの大学学部課程に留学して、リベラルアーツでも一度何をメジャーにするかはあると思いますが、やはりその次の *master degree* を目標にしながらやっていくのがいいんじゃないかなとお勧めしているんですね。ご質問の趣旨はよく分かります。出たからといって、何かが保証されるといったものではまったくないです。

Q4 学生D（法学部一年生） お話のなかで日本人は何でも一〇〇%やろうとするとありましたが、私はそれが日本人の強みだと考えていて、これが七〇%でOKとなってしまうと、グローバル社会において日本人の価値が逆に下がってしまうのではないかと思います。いかがでしょうか。

A まったくその通りです。こういう質問が出たら「まったくその通りです」と言うなんてひどいやつだなあと思うかもしれませんが、結局それは部門部門というところがあるし、逆に言うと *Return On Investment*（ROI、投資利益率）の分析なんです。どれだけ投入したら、どれだけのリターンを得られるのかということで、生産性という観点でこれを言っているんです。単位入れて六三でしよ

う？ アメリカの人はそこで終わって、次に他のことに一単位入れて、六三+六三で一二六じゃないですか。日本は次のことをやらないで、同じところにさらにもう一単位入れるから八六でしょう？

つまりそこでは一単位あたりの生産性は六三ではなくて、四三に落ちているわけです。日本はそこでまだやめません。合計三単位入れて九五。三で割ったら、一単位当たりは三一です。日本はもつとやりますよね。四単位入れたら九八で、一単位は二四ぐらいですか。生産性がずっと落ちてくるわけです。それが社会全体の国際的競争力を明らかに失わせていることも見なければいけないのです。

あなたがおっしゃっていることはよく分かります。日本人の特性というのはやはり特にテイスト、手触り感を大切にするところですね。

グーグルのマップは昔からあんなによかったわけではありません。私がグーグルジャパンの社長をしていた当時、今やフーのCEOになっているマリッサ・メイヤーという人がグーグルのなかではアプリにおけるステイブ・ジョブズみたいな立場でした。われわれは彼女を「プリンセス・マリッサ」と呼んで、彼女にユーザー・インターフェイスの部分について特権的な判断をゆだねていたんですね。つまりそのところは合議制で決めるようなものではないのです。その人が「これがいい！」と言えばいい話であって、それを一〇人が集まって「あっちだ」「こっちだ」と言い合う話ではないと、独裁権限みたいなものを彼女に与えていたわけです。しかし、グーグルのマップを日本に持ち込む時に、「こんなものを日本でやって受け入れられるわけがない！」と私は彼女とかなりやりあいました（笑）。彼女は私の娘ぐらいの年齢なんですけれど、そんなこともあって未だに仲がいいんです。つまり、グーグルのマップが良くなったのは日本からなんです。日本のマップができてから、世界各国でマリッサ

に「どうして憲郎のところでだけあんなにいいのか？」という話になったというのが実状であります。

つまり、日本人の持っている感性や手触り感、テクスチャーに対する思い入れなどは、あなたがおっしゃるようにわれわれの武器です。私はそれを全部否定しているわけではなく、ここで私が言いたかったのは、日本人みんなであつとミスした人をよつてたかつていじめるのはもうやめませんか？ いいじゃないですか、賞味期限切れの商品が店頭にあつたとしても。あなたがおっしゃっている意味合いにおいての日本人の堅実さみたいなところは、製品を作るところでなるほど大事なところであると一〇〇%認めます。ですから、なるほどおっしゃる通りだとお答えしたわけです。

Q5 学生E（経済学部三年生） 私も一八歳の時に一年間イギリスにボーディングスクールに留学しました。七カ月ぐらい経つとだいたい英語は話せるようになったのですが、そこから先の五カ月間、ちゃんとコミュニケーションを取れたかどうかどうも自信がありません。やはり英語能力とは別のところで外国人と接するうえで必要なものが欠けていたのではないかと思います。コミュニケーションを取るために何が必要で、社会のリーダーとなるために何を素養として持つていけばいいのでしょうか。

A よかったですね、一八歳でちゃんとクイーンズイングリッシュを話せるようになって。

おっしゃることはよく分かります。ですから先ほどボーディングスクールという話をして、そこでPh.D.を持っているような教授たちのなかで、言ってみれば古典の素養をしつかりと叩き込まれると言いましたが、それが日常的なビジネスの現場で効いてくるかという、そうではありません。むしろ

ろあなたが感じたように、何かの時に「おお、こいつ、読んだるな」といった感じで効いてくるのだと思います。

先日NHKでハーバードのサンデル教授の番組をやっていました。サンデル教授については、あれだけ学生諸君と丁々発止と渡り合う講義スタイルばかりが評価されがちですが、私は別の点に注目しています。例えばアメリカは「正義」についてあれだけ延々と議論して来ているんだということ。それは、サンデル教授がギリシャ哲学にまで遡って正義に関するいろいろな文章を引用していることからよく分かります。

日本では旧制高校や予備門といったところの人に対して、リベラルアーツを翻訳して「教養部」と言っていました。その部分の学問がここにきて何だかよく分からない学問の名前になってしまっています。これは本当にたいへんなところだと思います。

ですから、勉強としてはいみじくもあなたがおっしゃったように、「英語を勉強する」のではないんですね。「英語で勉強する」わけです。英語でギリシャ哲学や西洋哲学、あなたは経済学部ですからマクロ経済学などを勉強する。

明治維新の後、本当に優れた先達が西洋の文物を日本に取り入れるために外国人教師を招聘した時に、福澤諭吉先生は授業で使う言葉をすべて英語に変えようとおっしゃったのですが、それが当たっていたんだと今になって思います。しかし、当時の日本には漢籍の素養があったので、漢文の中から言葉を拾い、西洋のコンセプトに当てはめて行くというかたちで、われわれの世代までは高等教育を日本語で学べて、本当によかったわけです。ベトナムの人もフィリピンの人もインドネシアの人もマ

レーシアの人も母国語で高等教育を受けられないんですよ。タガログ語で書かれた哲学の教科書も線形代数の教科書もないんです。われわれはその恩恵に浴してきたわけです。ところがこのようなグローバル社会でグローバルな競争になってきた時に、みなさんが競争する相手は英語で線形代数や経済学、西洋哲学を語れる人たちなのです。

もうあなたは体験したと思います。「英語を勉強」するのではなくて、「英語で勉強」しないとだめだから、慶應の四年間が終わったら、アメリカの大学にもう一度入り直しなさい。それでいいんです。みなさんは一二歳なんですから。……という話を今日はしたわけです。