

Works

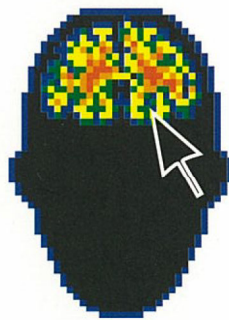
企業と大学の
新しい関係

2001.12-2002.1
ワークス研究所

定価700円 本体価格667円

49

RECRUIT



企業と大学の新しい関係。

海老原嗣生 荻野進介(Works編集部)

●ピーターパンが棲めない成熟社会

●大学構造改革の骨子と産業への影響

1 構造改革を斜め読みする 2 採用・研究・競合化……。産業と大学の距離はどう変わるか

●産学の壁をすでに取り払った大学

1 産業界へのアプローチに成功した大学 北陸先端技術大学院大学／福井大学／一橋大学大学院／立命館大学／流通科学大学

2 ビジネスを始めた大学 中国遼寧省 東北大学／早稲田大学／産業能率大学／国際大学／芝浦工業大学／松下電器産業

●大学改革の真髄を探る

1 大学発「産業再生」を国家施策として成し遂げたアメリカ

2 産学連携の成立に、本当に必要なこと 金子直哉(日本総合研究所 創発戦略センター 上席主任研究員)

3 大学が日本中の知財往來のサロンとなれば研究活動のパフォーマンスは最大化する 石黒憲彦(経済産業省 経済産業政策局 新規産業構造課長)

日本にスローフード・スローライフが定着する日 荻野進介(Works編集部)

前田信彦(立命館大学 産業社会学部 助教授)／松村文人(名古屋市立大学 経済学部 教授)／小倉一哉(日本労働研究機構 副主任研究員)／岡澤憲英(早稲田大学 社会科学部 教授)／遠藤公嗣(明治大学 経営学部 教授)／大久保幸夫(ワークス研究所 所長)

調査研究レポート：不況時に最適な経営とは、「減量」なのか？

菊池 将(ワークス研究所 調査グループ 研究員)

戦略的HRMへの提言：グローバル化を推進する人材マネジメントとは

伊与部恒雄(三菱商事 エグゼクティブリソース担当)／光富敏夫(本田技研工業 国際人事部長)／守島基博(一橋大学大学院 商学研究科 教授)／豊田義博(Works編集長)

企業と大学の新しい関係。

■	ピーターパンが棲めない成熟社会 2
1	大学構造改革の骨子と産業への影響 4
	Part1 構造改革を斜め読みする
	Part2 採用・研究・競合化……。産業と大学の距離はどう変わるか 大学改革に異論反論① 「いつか来た道」をまた繰り返す危惧 ● 岡本洋三(鹿児島大学教育学部名誉教授)
2	産学の壁をすでに取り払った大学 11
	Part1 産業界へのアプローチに成功した大学 北陸先端科学技術大学院大学/福井大学/一橋大学大学院/立命館大学/流通科学大学
	Part2 ビジネスを始めた大学 中国遼寧省 東北大学/早稲田大学/産業能率大学/国際大学/芝浦工業大学/松下電器産業
3	大学改革の真髓を探る 28
	Part1 大学発「産業再生」を国家施策として成し遂げたアメリカ 大学改革に異論反論② 日本の大学改革は産学連携の礎石になっていない ● 下村哲夫(教育評論家/早稲田大学教育学部教授)
	Part2 産学連携の成立に、本当に必要なこと ● 金子直哉(日本総合研究所創発戦略センター 上席主任研究員) 大学改革に異論反論③ かつて教育が産業を支えた。今度は産業が教育の再生を ● 西和彦(株式会社アスキー特別顧問/マサチューセッツ工科大学メディアラボラトリー客員教授)
	Part3 大学が日本中の知財往来のサロンとなれば 研究活動のパフォーマンスは最大化する ● 石黒憲彦(経済産業省 経済産業政策局新規産業構造課長)

日本にスローフード・スローライフが定着する日 40
Ⅰ 「家庭生活と仕事の調和」を目指すオランダ・パートタイム革命 ● 前田信彦(立命館大学 産業社会学部 助教授)
Ⅱ 「週35時間法」はフランスに何をもちたすか ● 松村文人(名古屋市立大学 経済学部 教授)
Ⅲ ワークシェアリングの効果を模索する時短先進国、ドイツ ● 小倉一哉(日本労働研究機構 副主任研究員)
Ⅳ 40年前からスローフードを実践していたスウェーデンの現状 ● 岡澤憲美(早稲田大学 社会科学部 教授)
■ おわりに まだお金が欲しいですか、それとも時間ですか？

調査研究レポート 56
不況時に最適な経営とは、「減量」なのか? 菊池 将(ワークス研究所 調査グループ 研究員)
戦略的HRMへの提言 58
グローバル化を推進する人材マネジメントとは 伊与部恒雄(三菱商事株式会社 エグゼクティブリソース担当)/光富敏夫(本田技研工業株式会社 国際人事部長) 守島基博(一橋大学大学院 商学研究科 教授)/豊田義博(ワークス研究所 Works 編集長)
リーダーの軌跡 64
草間三郎(セイコーエプソン株式会社 代表取締役社長)
交差点 68
宝生 閑(下掛宝生流能楽師)【聞き手】蔣 麗華(ワークス研究所 主任研究員)
人材マーケットの「論点」 甲論乙駁 72
再就職支援事業が物語る中高年ビジネスパーソンの内的・外的変化 北川史郎(リクルートエイブリック セカンドキャリア事業部 採用開発グループ グループマネージャー) 蒲原 隆(リクルートエイブリック セカンドキャリア事業部 コンサルタント)
著者からのメッセージ 76
時評 78

ピーター・パンが 棲めない成熟社会

序にかえて ● 編集担当 海老原嗣生 (本誌副編集長)

企業と 大学の

仕事から昔の新聞や週刊誌をよく目にする。そして、「懲りないクン」たちにしばしば遭遇する。

「巨人と日本経済に明日はない」

「失業と就職氷河期のダブルパンチ」

「大企業の中高年は首を洗って待つていろ」

これ、すべて昨今の記事ではない。最初のものが1974年、オイルショックと長嶋引退が重なったときのもの。次のは1978年だから第二次オイルショック。最後のも1985年、プラザ合意後の円高による不況。つまりどれも10年以上昔の話なのだ。いつも同じようなことを、まるで「今までにない」と書きつらうその皮相さを、私は「懲りないクン」と呼んでいる。

こんな皮相さで時流を捉えようと、同根異象のものがあたかもビックリの新発見となってしまう。最近マスコミで騒がれている「フリーター症候群」などもその一つだろう。大学卒業後定職に就かずなんとなく生きている、「今までにない」若者の風潮をそんな言葉で呼んでいる。

いやあまいった。オリンピックの年に生まれてバブル最盛期に大学を出たオレだって、彼らと同じ就職したくない若者だったよ。ただあの頃は就職天国で、つい定職に就いただけなのに！
確か私たちの時代はそんな風潮を「ピーター・パン」だの「モラトリアム」だのって呼んでいた。その10年くらい前に

は「社会人5月病」なんて言葉が登場しているし、大学生の5月病は1968年にもう初出している。

結局、フリーター症候群という言葉は、「定職に就かない」ということだけに目が行き、その裏にまるで同じ若者心理が脈々と息吹いていたことを無視している。一連の5月病からフリーター症候群に至るまでの流れは、目標の喪失、新たな目標の模索という若者心理がもととなり、その時代の経済・景気が説明変数になるだけのことではないか。景気がいいときは、ピーター・パンだって企業が社内に抱えていた。不況の今は、それができず、フリーターとなっている。こちが正しい見方だろう。証拠に、その昔にも今と似たような世相の下では、フリーター症候群はすでに現れている。オイルショック後の大不況下、テレビドラマの中村雅俊扮するカースケに端を発した「俺たちの旅」症候群つてやつが。

同根異象のできごとを別物として新発見するよりも、なぜ異象になるのか。こちらの方が本来マスコミの力を入れるべきことだ。

さて、ここでようやく今回特集する大学改革を皿上に上げる。

大学の問題も、フリーター同様、長らく同じことが言われ続けてきた。いわく、講座制度の封建性、教授会の硬直性、事務方のお役人仕事、勉強しない学生たち……。どれも今に始まった問題では

新しい関係。

ない。だから、そうした「変える対象」を今さら取り上げても、この改革の本当の意味が見えなくなると感じた。それよりも、今回ばかりは切羽詰まって本腰を入れてその背景、つまり「変えさせる力」の方にスポットを当ててみた。

● 考えてみれば、大学に入学してから、ピーターパンやフリーターに行き着くまでの10年近い間、若者たちは著しく無為な時間を過ごす。一方、企業の方に目を移すと、大学という公器の研究機関がありながら、個別に立派な中央研究所を持ち、そこに人材を送っている。そして、大学には年間数千億円の税金が注ぎこまれ、それが目に見える形では社会還元されずに終わっている。

● どれも、右肩上がりの社会だからこそのできた、余裕の賜物なのだろう。本当なら、即戦力の学卒者が社会に出て、企業は独自の応用領域のみの研究開発に特化し、大学は社会ニーズの高い基礎研究の成果を産業に還元する。こんなトライアングルが無駄のない社会であるはずだ。

● 余裕のなくなった今だからこそ、そうした方向に向けて改革が行われなければならぬのだろう。つまり、大学改革は、大学のみの問題ではなく、社会の構造改革の一環として捉える方が分かりやすい。

● 20年も昔に今の日本と同じ状況に追い込まれたアメリカでは、早々に手を打

っている。そして、産業構造転換に端を発した大学改革が、きれいに結実した。

● 特集はこの文脈に沿って、社会・産業から見た大学改革を捉えていく。

● 1章では、今回の改革案とそれにとり着くまでの流れを整理し、現状の日本では企業と大学がどのような関係になれるのか、をなぞる。

● 2章では、そうした流れの中で現在、精力的に企業との距離を縮めた大学を、モデルケースとして取り上げている。

● そして3章では、とりわけ即効性が強い、「技術面での産学連携」に絞る、抜本的改革へのグランドデザインを語ることにしたい。

● 「大学は産業のためにあるのか！」というご意見が予想される。そう、人格形成、地域活性、文化振興……、大学にはたくさんの機能がある。その中の「産業への貢献」のみを捉えるのは、単眼的に過ぎるというお叱りは、甘んじて受け入りたい。ただ、付して申し上げると、いろいろある機能でそれぞれ改革が必要なら、そうした改革の代表者が意見をもち寄るべきだろう。それを少ない紙数にお子様ランチよろしく詰め込んだら、誰の意見も舌足らずに終わってしまう。だから、批判承知で論点を絞った。黙っていられないと思う人が増える触媒にこの特集がなれたら、それもまた幸いという気持ちをごめて、編集を行っている。

1 大学構造改革の骨子と 産業への影響

大学の改革という、すぐ頭に浮かぶのが、件の「遠山プラン」だ。

競争原理の導入、企業的経営手法・評価の導入、各大学の独自性の発揮、国際レベルでの研究活動……。

ともすると、こうした「大学経営と教育の改革」に目が行き、

すでに大学を卒業してしまった企業人には、

何の興味も湧かない(しいてあげれば、息子の入試くらい)できごとと見える。

しかし、より深く「大学改革」を見つめると、産業界にインパクトを与える事象、

そして産業界が大学に近くなるグランドデザインが見えてくる。

この章では、そうした今回の改革案について、企業が受けるであろう影響を考えてみる。

文・構成 海老原嗣生 (本誌)

Part 1 構造改革を、産業の立場からななめ読みする

Part 2 採用・協働・競合……。産業と大学の距離はどう変わる？

産業の立場からななめ読みする 構造改革を、

国立大学の構造改革の方針

1.国立大学の再編・統合を大胆に進める。

- ▶ 各大学や分野ごとの状況を踏まえ再編・統合
 - ・教員養成系など→規模の縮小・再編(地方移管等も検討)
 - ・単科大(医科大など)→他大学との統合等(同上)
 - ・県域を越えた大学・学部間の再編・統合 など
- ▶ 国立大学の数の大幅な削減を目指す
- ▶ スクラップ・アンド・ビルドで活性化

2.国立大学に民間的発想の経営手法を導入する。

- ▶ 大学役員や経営組織に外部の専門家を登用
- ▶ 経営責任の明確化により機動的・戦略的に大学を運営
- ▶ 能力主義・業績主義に立った新しい人事システムを導入
- ▶ 国立大学の機能の一部を分離・独立(独立採算制を導入)・
附属学校、ビジネススクール等から対象を検討
- ▶ 新しい「国立大学法人」に早期移行

3.大学に第三者評価による競争原理を導入する。

- ▶ 専門家・民間人が参画する第三者評価システムを導入
 - ・「大学評価・学位授与機構」等を活用
- ▶ 評価結果を学生・企業・助成団体など国民、社会に全面公開
- ▶ 評価結果に応じて資金を重点配分
- ▶ 国公私を通じた競争的資金を拡充
- ▶ 国公私「トップ30」を世界最高水準に育成

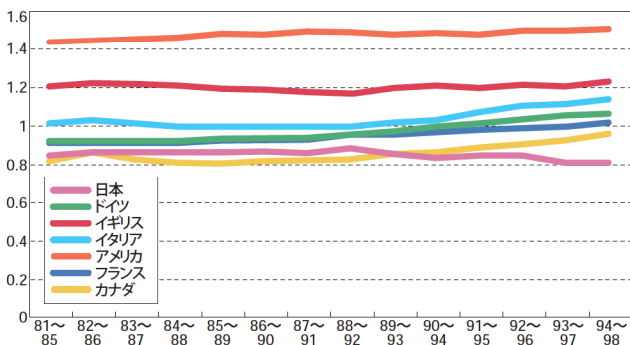
今さら騒ぐまでもない
大学の国際レベル

「日本の大学の研究レベルが低下して
いる」。こんな焦燥感から大学のあり方が問
われ始めた。しかし、それは、ある面お門
違いだということを指摘しておきたい。

図表1は、各国から発せられる論文が

どの程度他の研究に引用されるかを示
したグラフだ。その国の研究成果を図るパロ
メーターとしてよく使われている。さて、そ
の数字を見て、どのように感じよう。日本
の論文はドン尻。ああ大変だ！
。確かにそれはその通り。しかし、も
う一つ気づいて欲しいことがある。日本
はもう20年も前から、ほぼ一貫して最下
位近辺をウロウロしているのである。「日
本の大学の低い国際競争力」は伝統的

■図表1 主要国の論文の相対引用度の推移

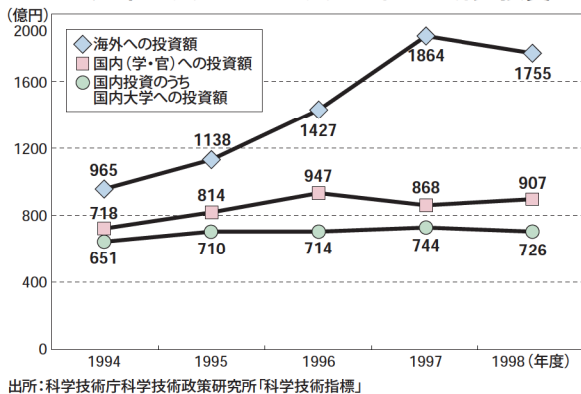


出所：科学技術庁科学技術政策研究所「科学技術指標」
※図表1~4は「新・所得倍増論」(石黒憲彦/PHP出版)より

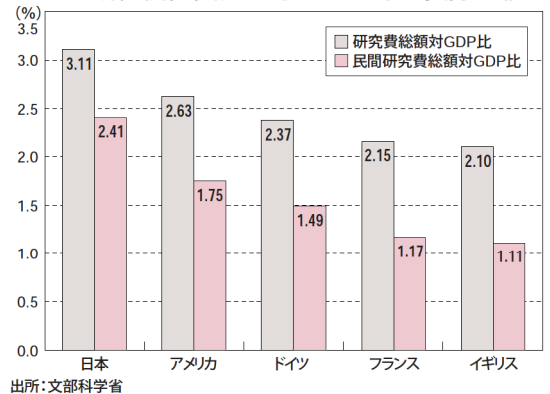
な一事象であつて、本来なら、何を今さ
らと笑い飛ばせるところなのだろう。
研究資金の空洞化、
大学資源の不活性
にもかかわらず、これほどまでに大学の
国際競争力が騒がれるにはわけがある。
近年企業からの研究投資先として、日本

の大学は完全に国際競争力を失い、投資資金の海外流出が顕著になっているのだ。日本は研究開発に惜しみない投資をしている国だ(図表2参照)。GDP比の研究投資額は、かのアメリカをも大きくしのぐ。

■図表3 産業セクターからセクター外への研究投資



■図表2 研究開発支出の対GDP比率の国際比較

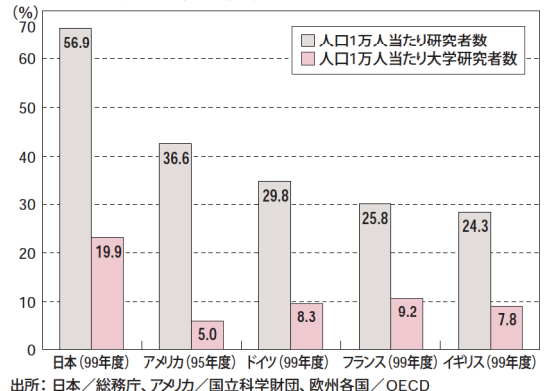


俗に「研究はせず、モノマネばかり」というのは、当たらない批評と言えらるだろう。この膨大な資金がどこに消えるのか。投資先として見ると、日本の大学は地位が低い。図表3に示す通り、国内大学への投資は、海外投資の3分の1程度しかないのだ。しかもその差は、近年急激に広がった。1994年当時では海外と国内大学への投資の差は300億円だったものが、98年には1000億円強にまで開いている。明らかに、民間資金の国内大学回避、海外ラッシュが急進行しているのだ。なぜ、研究資金が海外に逃げていくのだろうか。これに対して、「日本の大学は人材不足で、良い研究活動が行えない」という答えは的外れだ。図表4に示すとおり、国民1人当たりの大学研究者数で、日本は欧州各国の2〜3倍、アメリカと比べるとなんと4倍という数字になっている。つまり研究者は十分にいる。こうした数の不足ではなく、彼らが力を発揮できていない状態となっていることが問題と思えるのだ。そこでたどり着くのが「人材をはじめとした大学内のリソースが活性化するような仕組み作り」と、「産業界と大学が接近するための施策を打つ」という大学改革の指針となる。

連綿と続く、
産業に関わる大学構造改革

遠山プランが騒がれるところの昔から、文

■図表4 研究者数の国際比較



部科学省・経済産業省が中心となってこうした方針で国は対処策を作り上げてきた。骨子を要約すると、3つの柱となる。

①国立大学・国有施設の民間への開放
関連法案▼1986年研究交流促進法
98年同法改正 2000年産業技術力強化法

②産学間の人材交流の活発化
関連法案▼1986年研究交流促進法
95年科学技術促進法 2000年産業技術力強化法

③産学間の技術移転・共同研究の促進
関連法案▼1987年地域共同研究センター 95年科学技術法 98年大学等における技術に関する研究成果の民間事業者への移転の促進に関する法律
98年特許契約等契約ガイドライン 99年産業活力再生特別措置法 2000年産業技術力強化

■図表5 産学連携関連の事業と予算規模

(経済産業省平成14年度要求/単位億)

1.産学官連携による共同研究の推進	
産業技術研究助成事業	53.8
地域新生コンソーシアム研究開発制度	152
中小企業技術開発産学官連携促進事業	5.05
産業技術総合研究所における地域中小企業支援型研究開発	6.6
2.大学等技術の事業化支援	
大学発事業創出実用化研究開発事業	37
戦略的産業技術実用化開発補助事業	75.5
新規産業創造技術開発費補助事業	100
創造技術研究開発事業	60.0
課題対応技術革新促進事業	37.5
技術移転機関(TLO)に対する支援	5.0
技術移転関連情報提供	0.2
3.大学発ベンチャー創出・育成支援、人材派遣等	
大学発ベンチャー経営等支援事業	5.0
広域的新事業支援ネットワーク等補助金	10
新規事業人材サポートプログラム	0.29
特許流通アドバイザー派遣事業	1.44
大学発ベンチャー支援ネットワーク構築事業	2.0
民活法に基づく産学連携施設の整備	—
インキュベーション施設整備	91.2
地域再生産業集積対策事業費補助金	6.0
4.人材育成	
産業技術インターンシップ推進支援事業	5.0
イノベーション人材養成事業	5.0
産業技術フェローシップ事業	24.0
気漁家育成プログラム導入促進事業	3.0
企業家精神涵養教材等開発普及事業	0.41
企業家教育交流促進事業	0.29
技術者継続的能力開発支援事業	1.0
人材育成評価推進事業	2.0
インキュベーション・マネジャー要請等研修事業	1.2
5.その他	
ベンチャー・キャピタル投資環境動向調査事業	0.64
地域新事業創出プラットフォームの活動支援	24.9
産業技術人材育成国際インターンシップ推進支援事業	0.23
大学発ベンチャー1000社計画に資する産総研における研究開発の推進	5.1
コーディネート活動支援事業	2.1
特許流通フェア開催事業	2.1
特許流通データベース整備事業	—
大学等試験研究機関における知的財産権管理強化支援	1.8
技術分野別特許マップ作成事業	—
知的財産権取引業育成支援事業	—
未利用特許情報の提供	—
大学における知的財産に関する研究体制の充実	1.3

これらの方針は、さまざまな具体策・事業となつている(図表5)。

昨今の大学改革を、皮相的かつ付け焼刃と捉える論調は多いが、少なくとも、「大学というリソースが産業界からみて魅力が乏しくなっている」というコンテクストの中で行われた改革は、10数年間連綿と続いてきたものであり、その批判は当を得ていないだろう。

改革の効果がでない理由

しかし、それならなぜ、最初のパラグラフで書いたような、企業資金の海外流出が続いているのか。理由はいくつか考えられる。

① 今まで打たれた施策の認知が低く、利用が浸透していない。

② 施策開始から日がたつていないので、まだ成果が出ていない。

③ 時間がたつている施策でも、大成功したケースが少ない(または知られていない)

④ 改革はされたが、手続きが煩雑であったり、範囲が限定的のため、効力が弱い。というところがあるが、主などころだろう。こうしたことを踏まえて、今後も文部

科学省・経済産業省が中心となりさまざまな施策が繰り返されると思われる。

しかし、それでも今までの同様のトップ・ダウン的な施策では、いつまでたつても過去の繰り返しとなる可能性も否定できない。もつと違った角度から手を打つことが切望される。

遠山プランの真骨頂

さあ、ここでようやく遠山プランにたどり着くのだ。今までは、どの大学が成功しようが、一時的な名誉以外に役得は見つからなかった。それが、独立行政法人(以下「独法」)化することにより、成功した大学は、収支その他で得をするようになつていく。そこまで行けば、施策の浸透へも、広報へも、モデルケース作りにも力が入るだろう。また、自主裁量権が増え、学内で人員・予算の配分や収支管理、決済が可能となる。その結果、諸手続きの簡略化や、テーマ・予算の縛りなどが大学の方針により機動的に変えられるようになる。つまり、大学間に差が生じ、より有利な大学へと産業がアプローチをかけるようになる。こうしたことから、成功ケースも生まれやすく、さらに他大学へ浸透しやすくなると思われるのだ。

遠山プランを粗上にあげると、収支の帳尻合わせや、弱者切り捨てといった意見がとかく語られやすい。しかし、同プランの真骨頂はこんなところにあるのではないだろうか。

とまれ、近いうちに大学は企業にとつて、積極的に協働を行うべき場所となっていくだろう。大学と企業の新しい関係作り、今から注目しておくことは間違いない得策と思われる。

採用・協働・競合…。産業と大学の距離はどう変わる？

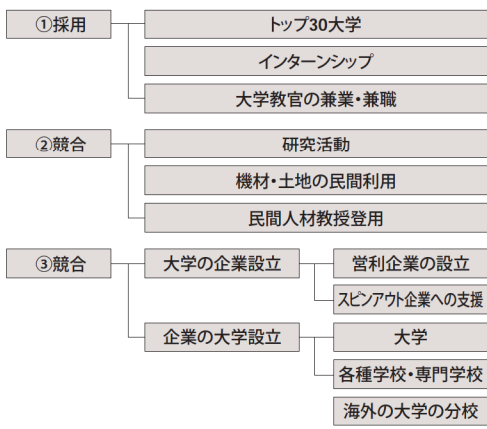
産学連携関連で改革が進行する昨近

の状況を整理してみた。現状では何が許され、今後どのような方向に向かうのか？

具体的には、企業と大学は以下のような3つの方向で関係が結ばれるだろう。

- 1 企業の採用などを中心とした、大学から産業界への人材の移動。
- 2 共同研究や技術移転などの協働。
- 3 お互いが領域を重複させていく、競合化。

これらに1〜3について、左記のようにそれぞれ詳細に設問を設定し、考えてみることにする。



①採用はどうなる？

■トップ30の選定

どの大学で優秀な研究が行われているのかを知る、一つの目安となる「トップ30」の選定について、どのように行われるのかを聞いてみた。すべて、確定ではなく、概要として検討中)

対象▼大学が選定されるわけではない。10分野(以下参照)にわけ、それぞれについて10〜30件程度が選ばれる。選定対象となるのは、大学院博士課程レベルでの研究成果。

■インターンシップ

現状▼現状で規制する法律はない。大学の科目としては、大学独自の判断でインターンシップを取り入れられる。採用目的のインターンシップについては、教育の一環であるというインターンシップの趣旨に鑑み、企業の採用活動との直結は避けるべき。

■国立大学教官の兼業・兼職

現状▼法律的には国会公務員法や人事院規則等により既定されている。従来兼業・兼職については幻覚に規制されていたが、近年緩和が進んだ。例えば、従来一企業の経営活動に専念するという意味で、営利企業の役員での兼業・兼職については厳しく規制

監修 ● 亀田徹 (文部科学省 高等教育局 大学課)
西條正明 (文部科学省 研究振興局 研究環境・産学連携課)

■予測される10分野

分野	細分類 (例示)
生命科学	バイオサイエンス、生物学、医用工学・生体工学、農学、薬学等
医学	医学、歯学、看護学、保険学等
数学・物理学	数学、物理学等
科学・地球科学	化学、地球科学等
情報・電気・電子	情報科学、電気通信工学 等
機械・材料	機械工学、システム工学、材料科学、金属工学、繊維工学等
土木・建築・その他工学	土木工学、建築工学、プロセス工学等
人文科学	文学、史学、哲学、心理学、教育学、演劇、語学、芸術等
社会科学	法学、政治学、経済学、経営学、社会学、総合政策 等
学際・その他	環境科学、生活科学、エネルギー科学、国際関係 等

選考方法 ①教育研究活動②将来構想および実現のための計画、の両面から、将来の発展の可能性を評価。選考は分野別に専門家・有識者等により行う。評価基準等は公開。

されていたが、平成12年の産学技術力強化法を受けて、大学の成果を社会に出していくことの奨励と、自らの研究に資する活動機会の獲得という両面から、人事院規則の整備により、一定の範囲で一定の範囲で

■河合塾による理系トップ30大学一覧

ランキング	大学	科研費順位	(論文数 81~97年度)	平均偏差値 (2次)
1	東京大	1	1	68.3
2	京都大	2	2	65.9
3	大阪大	4	3	60.8
4	東京工業大	8	8	62.5
5	東北大	3	4	59.1
6	慶應義塾大	12	12	64.3
7	九州大	7	5	58.3
8	名古屋大	6	6	57.5
9	北海道大	5	7	57.5
10	筑波大	10	10	57.5
11	神戸大	11	15	58.6
12	千葉大	15	13	57.9
13	早稲田大	23	30	62.7
14	広島大	9	9	55
15	金沢大	18	14	55.5
16	岡山大	13	11	53.6
17	東京理科大	40	21	57.5
18	東京都立大	22	36	56.3
19	東京医科歯科大	17	26	63.1
20	大阪市立大	34	18	57.6
21	新潟大	16	17	51.1
22	熊本大	14	16	51.3
23	徳島大	19	20	53.1
24	大阪府立大	35	24	57.4
24	岐阜大	29	23	53.1
26	東京農工大	27	34	53.1
27	横浜国立大	38	52	58.5
28	山口大	28	27	50.3
29	名古屋市立大	48	40	59.5
30	鹿児島大	24	31	50.2

亀田氏コメント「河合塾の資料は、あくまでも河合塾が選定したトップ30だと思っております。今回の方針では、大学を選ぶのではなく、分野別に10~30件程度を選定する方向なので、その点は、私たちの行おうとしていることと異なります」

② 国立大学との協働はどうなる？

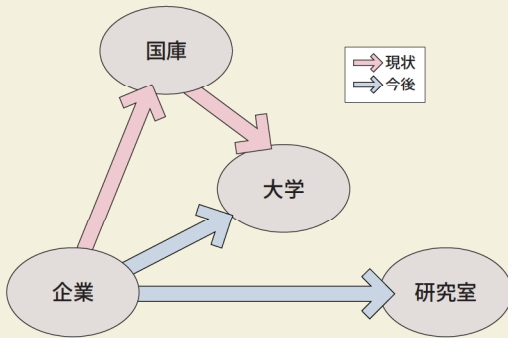
■研究活動はどうなる？

現状▼共同研究、受託研究、奨学金寄付金の3つの方法がある。どの場合も、資金は一度国庫に納付され、そこから当該大学に分配される形式となる。このうち共同研究、受託研究は分配時に、以前は使用用途が細かく費目化され、該当費目以外への充当が難しく、わずらわしさが残った。そこで、平成10年度から費目を一本化し、現在では、費目設定が大分類のみとなり、非常に融通が利くようになっていた。**費用**▼研究の形態により、次のような費用を国に収めることになる。(平成13年度の額)なお、費用に上限は設定されていない。

- (1) 共同研究
直接経費(十研究料(共同研究員1人につき42万円))
- (2) 受託研究

営利企業の役員に就任することが認められた。

協働に関わる資金の流れ



今後▼国立大学全体の収入となっていたものが法人化により、大学自身の収入となる。

- (3) 受託研究員
直接経費十間接経費(直接経費の30%)
研究料(年額51万6000円)
※技術相談は無料。

今後▼施設と同様

現状▼共同研究のための施設を建てる場合のみ、平成10年の研究交流促進法の一部改正により土地については通常料金の1/2までの廉価使用が認められている。ただし、施設の場合と同様、研究成果を大学に報告するなどの義務が生じる。なお同法に基づく利用は法施行後3年たった現在で2例のみ。

今後▼法人化により、料金・報告義務などが大学独自に決められるようになる。

現状▼共同研究以外の使用については、昭和61年の研究交流促進法により、通常料金の1/2までの廉価使用が認められている。ただし、研究成果を大学に報告するなどの義務が生じる。また、平成12年の産業技術力強化法により、TLOが事務所として国立大学の施設を利用する場合は無償で認められている。**今後**▼法人化により、料金・報告義務などが大学独自に決められるようになる。

現状▼共同研究以外の管理となり、金額設定、研究室への分配等に裁量が高まると思われる。

大学施設・土地の民間利用

■民間人材の教授登用

現状▼教授等の資格については、「専攻分野にて、特に優れた知識および経験を有する者」に認められており、現行制度においても民間人材の教授登用は可能である。ただし、国立大学については、企業に在籍中の場合は客員教授(非常勤)のみ登用可。民間企業の役員も、教授(客員)への登用は可能。いずれの場合も給与は支給される。**今後**▼公募制により、教員の流動性を促進している。

■営利企業の設立

現状▼私立大学は可能だが、国立大学は不可。**今後**▼営利企業の設立まで可とするかは疑問だが、法人化の検討の中では、大学の業務に密接に関連する業務については、別法人の設立を認めようとする方向。

③ 大学の企業設立はどうか？

現状▼大学教官・研究員が自研究により発明した技術特許については原則本人の所有が認められており公開研究を除く、その技術をもつて独立することは認められている。ただし、大学が独立を金品面で支援することは前項同様不可。また、国立大学の知的財産を民間に移転する際、その対価を株式で支払う(エクイティ・ペイメント)ことも出資と同等になるため、現状では不可能(中間にTLOが入り、企業とTLOの間で行うことは可能)。**今後**▼出資・エクイティ・ペイメント等も法人化により検討。

④ 企業の大学設立は可能か？

企業は、大学の知的財産を民間に移転する際、その対価を株式で支払う(エクイティ・ペイメント)ことも出資と同等になるため、現状では不可能(中間にTLOが入り、企業とTLOの間で行うことは可能)。**今後**▼出資・エクイティ・ペイメント等も法人化により検討。

■大学

現状▼大学は、文部科学省の認可を受け、「国」「地方公共団体」「学校法人」が設置する。私立大学を設置する際には、学校法人を設立する必要がある。企業も学校法人を設立する

ことが可能であり、事例も多い。

■各種学校・専門学校

現状▼大学と異なり、特に設立主体は「国」「地方公共団体」「学校法人」に限定はない。

認可は、専門学校の場合は文部科学省で、各種学校とともに都道府県により行われる。しかし、一企業にのみ恩恵が下るような学校では、やはり認可はおりないと思われる。

■海外の大学の分校

現状▼規制なし。海外の大学との交渉が成立すれば可能。

今後▼同様

10年も前に、同主旨の改革が行われた

昨今の、遠山プランに代表される大学構造改革を見ていて、「ああ、またいつか来た道にならないければ良いが」と不安をいんでいます。

研究への競争原理導入や学部構造の見直し、世界に通用する大学作りなどの話は、もつすでに90年代初めからいろいろな施策が打ち出されていました。そのどれもが、ほとんど無駄に終わったと私は感じています。いやむしろ、大学の精神を荒廃させました。

たとえば、研究費の固定化を緩め、優れた研究をしようとするに予算を重点配分していく目的で、学長裁量の予算枠が創設されました。多くの大学は最初の数年、この学長枠予算を従来どおりに配分し続けました。それは客観的な研究の評価というものが大変難しいからです。これにあわてた旧文部省は、学長裁量で重点配分しなければ「学長枠を見直す」との意向が伝えられます。さあ、それからが大変でした。学長

予算が配分されるための「アリバイ」的に、各教授が研究計画書作りを奔走します。当初数ページ、10部程度だった計画書はどんどん分厚く、そして部数が増えます。また、文部省が要求する、このような大学改革や大学の将来計画などは、ワープロから印刷に、製本に、最後にはフルカラーへとたどり着きました。文部省からの予算獲得というところで、各大学が競い合ったからです。非常に膨大な作業と経費がかさみ、その分は研究予算と研究時間が削られる、という正反對な結果を残したのです。

大学改革に異論反論①

「いつかきた道」をまた繰り返す危惧

岡本洋三（鹿児島大学教育学部名誉教授）



ら「プラン」を作文するという、実りのない作業でした。このような「大学改革」に、学部・学科・全学、各階層ごとに委員会が開かれ、非常に時間がかつられ、教員の研究や教育に注ぐべきエネルギーが消耗させられたのを覚えています。省庁再編劇とそっくりですね。

世界に通用する大学作り

は、「留学生10万人受け入れ構想」が思い出されます。日本人の大学生でさえ40万人しかないのに、ちよつと無謀な数字ですよ。その対応策として考えられたのが、各大学の大学院設置努力です。社会人留学生を受け入れるなら、大学ではなく大学院が必要ということですが、これでもまた、院の設置基準をクリアするため、余計な業務に時間をとられます。結果はよくてしょう。留学生は

増えず、日本人学生のポストクアリティが増え、日本学生生のポストクアリティが増え、残りました。

出血に値する「理念」が改革になければ

改革に多大なコストがかかることは確実です。そうした手間・費用をかけ、中身のある変革を行うには、「なぜ」改革を行うのか、そして、「どのような大学を目指すのか」といった理念の部分で合意が必要でしょう。研究の発展のためには研究者の創意を自由に活かせることが不可欠です。「効率追求」「世界レベル」という一連の「社会構造改革」の論理だけで、教育・研究の立場からの視点が欠けていると、大学自体が根底から荒廃（研究者・教員の精神的退廃することになりかねません。特に現在進められている「改革」の基本が研究教育のための国費支出をどうやって削減しようかという財政的観点から根本にあり、しかも政府・文部科学省主導による押し着せ「改革」では、結局は「国のいいなりになる大学、見せかけだけの優秀大学」が作られるだけでしょう。

2 産学の壁をすでに 取り払った大学

この章では、2つの観点から「頑張っている」大学を取り上げたい。

一つは、現行法制下で産学連携を楽しんでいる大学。

もう一つは、連携などといわず、自分でビジネスを始めてしまったチャレンジフルな大学。

両者とも、「よくここまで」と感心してしまうほど、未来的な方向に進化している。

そこからは、「産学連携を可能にするのは、法改正や規制緩和でなく、
大学側の考え方次第だ」というような、痛快な潔さを感じられるのだが……。

文・構成 海老原嗣生・荻野進介 (本誌)

Part 1 産業界へのアプローチに成功した大学

Part 2 ビジネスを始めた大学

産業界へのアプローチに成功した大学

現行法制下でも、産学連携は十分できる。そうした成功体験を持つ大学を集めてみた。たしように窮屈感のある規制の中で、上手に妥協点を見つけている各大学。法改正後の大学と産業のあり方を予測するいい事例として、迫ってみたい。

構造改革を10年前に実践したモデル校

■北陸先端科学技術大学院大学

大学改革の実験校

「改革のポリシーに満ちた活力ある人材の集積」「絶えず新しい構想を求めて変化し続ける」「成果を挙げることで大学改革の方向を示す」「世界に通じる独自の研究の発信基地」「社会への貢献、産学連携に重点」「若手研究者の積極登用」……。さて、これは何の標語だろう。今回の大学改革の骨子だと思っかもしれないが、実は北陸先端科学技術大学院大学(以下JAIST)の開学の理念や指針の中にある言葉なのだ。

ちなみに同学の開校は1990年。今から10年も前になぜ、これほどドラステックな考え方をする国立大学があったのか? 同学の平井明成助教授(先端科学技術研究調査センター)は事情をこ

う説明する。

「当時、旧文部省では、改革を模索していたのですが、その方針自体が見えづらかったでしょう。そこで、改革のモデルケースとなるような大学を作り、そこでいろいろ実験してみる、ということによって本学が作られたのです」

確かに、それならば納得もいく。しかし、そうした理念で出発しても、途中で挫折するケースは非常に多い。その点、JAISTはかなりの点で当初の目的を達成している成功例だ。

大学経営のあるべき姿を

産学連携という主題に入る前に、同学の大学経営全般をまず見てみよう。

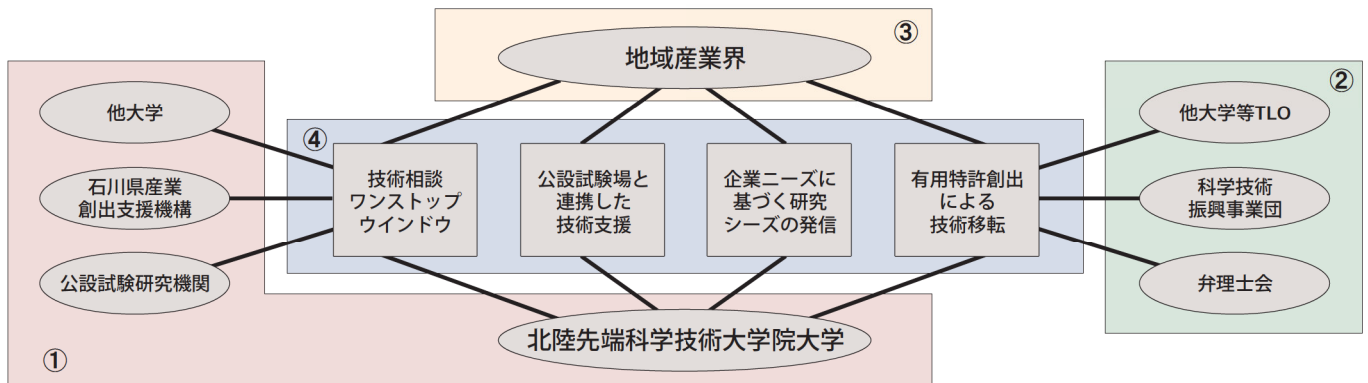
●学部教授会(全会一致制で身動きがとりづらい)を置かない



平井明成 助教授

- 徒弟制度に近い旧講座制をとらない
- 教員・研究員の給与の業績変動化
- 全教官への任期制の導入(助教教授以下は、再選1回までという厳しさ)
- 知識偏重型のペーパー入試の廃止(面接試験のみ)
- インターネット入試の導入
- プロードバンドを利用した遠隔講義
- 海外3大学とインターネットによる大学院授業の相互乗り入れ
- IT、材料革命、知識科学の先端3分野に絞った学部設置

■図表1 JAISTを核とした地域知財の集約



どうだろう。これ、そのまま「独立行政法人化した後の大学像」そのままではないだろうか。

いくら文部省の肝いりで設立されたとはいえ、10年以上前にこのまでの大学が作られるのは驚きた。前出の平井助教はこう語る。

「新設大学だったのでしがらみがなく、改革が理想通りに行えたことが大きかったですよね。全国からこうした方針に賛同するような教員を集め、最初からこの方針で運営できましたから」。

**地域知的財産の集約と
企業の出会いの場を実現**

さて、こうした未来型大学だから、産学連携においても次々と新しいことを生み出している。まず、産学連携の窓口となる先端科学技術研究調査センターだが、センター長は、先端技術にも海外にも明るい経済人を、ということと、アプライドマテリアルズの副社長であり、その日本法人の社長であった赤坂洋一氏が担当をしている。

「センター長は人脈を活かして、産学連携のために日本中を飛び回って(平井助教)いるという。

その一方で、平井助教をはじめとした事務方が、連携のための仕組みを着々と作り上げた。それが、JAIST-TTS (Technology Transfer System)

構想だ。

これを分かり易く示したのが、図表1となる。

JAIST-TTSの基本的な考え方

共同研究を プロジェクトにして 外部販売？



大学の研究広報誌とは思えないようなJAISTAR。ビーロードは販促にも強い

大学ですべてに開発された技術を民間に移転するというTLOはもう当たり前のこととなっているが、それよりももっと上流に着目した企業がある。金沢に本社を置き、東京、大阪にオフィスを有するビーロードという会社だ。

同社はJAISTと連携して、2つのサービスをすでに形にしている。

一つは、JAIST内の各研究室の研究内容をJAISTARという広報誌にまとめ、その研究内容や成果をわかりやすい形で伝えるというサービスである。ここでは、きあがった研究成果やパテントなどを公開するのはなく、研究室の得意分野を知らせてこれから始める「共同研究」「受託研究」を募ろうというものだ。

二つ目はもっと大胆な発想に立っている。大学の技術シーズと企業を結ぶのは時間と根気が必要な作業なので、いい技術を見つけたらビーロード自身が大学と共同研究を行ってしまうのだ。そして、その共同研究を広くアピールして、スポンサーしてくれる企業

を募る。これなら企業側にとっても形が見えやすく、またあくまでもビーロードの研究に対する出資なので、実務上の手間や問題も少ない。こうして同社では現在7人の研究員がJAISTと5件の共同研究を行っており、スポンサー企業もすでに数社存在する。

同社社長の彦田庸三氏は語る。

「現行の制度の枠内でもいろいろ考えればかなり多くのことが実現できます。加えて技術の芽を育てるための様々な公的な助成制度や補助金もあります。私たちの研究活動にも多様な助成金が支給されています。」

要は、現行の日本の行政は制度的にも予算的にもある程度の柔軟性をもっており、あとはそれを調べて実際に飛び込むアイデアと行動力次第ということなのだろう。



彦田庸三氏
ビーロード代表取締役

務を代行する協働促進役を用意し②、そこに産業界から人が絶え間なく訪れる③、といったサロンを形成しよう、というものだ。

J A I S T のすごいところは、この構想を理念的なものに終わらせないために、類例があまりないような大胆なサービス④を実現しているところだ。

たとえば、公設試験場と連携した技術支援などは、その最たるものだろう。大学の研究機材は国の使用物なので、私企業に対して貸し出すことは制限される。そこで、企業ではない非営利団体の

公設試験場に貸し出し、企業は公設試験場との連携という形で大学の機材を使用するという方法で、地域企業に役立つ魅力的なサービスを実現しているのだ。

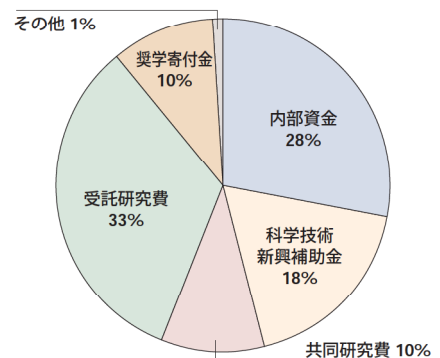
また、弁理士会から派遣された弁理士を学内特許アドバイザーとして登録し、共同研究の特許化の代行をするだけでなく、とかく象牙の塔にこもりがちな研究者に対して、民間企業の経済活動から見た研究の良し悪しをアドバイザーしている。

より企業が大学に入り込みやすくするために、技術相談ワンストップ・ウイン

ドウというサービスも設けた。ここでは、金沢大学・金沢工業大学・石川県産業創出支援機構・石川県工業試験場と連携し、県内1000人以上の研究者が、相談を引き受ける。1000人も相手がいると誰に質問したらよいか迷うが、そうした場合にどの研究者が良いかの判断も窓口が行う。

こうした努力が実り、現在、同大学の研究経費は、4分の3が学外からの供与により賄われ(図表2)、教員1人あたりの協働数は、平成12年度、単科大学を除くと福井大学を抜いてトップとなっている。

■図表2 研究経費の構成 (平成12年度)



産学連携開発は安上がり、という事実

■福井大学

共同研究日本一!?

企業と大学の共同研究という分野において、地味ながら着実に成果を挙げているのが福井大学だ。図表1に示すように、過去5年間、つねに教官1人当たりの共同研究数においては上位にランクインしている。

同大学の地域共同研究センター長としてリエゾンを担当する堀照夫教授

は、「実質的に日本一だ」と豪語する。この言葉、あながち嘘とはいえない。ランキングを少し細かく見ると、上位校のほとんどが、畜産や農業、工業、繊維などの単科大学となっている。こうした大学は、たとえば昨今の狂牛病問題が起きたりすると途端に研究依頼が増加し、上位にランクされやすい。

対して、経済学部や文学部、教育学部などを有する総合大学の場合、全体教官数が多く、1人当たり換算となると非常に不利なのだ。そこで、単科

大学をのぞいた総合大学のみでランキングを作ると、確かに福井大学は、ここ数年ほとんど1位か2位となっている。産学連携での隠れた実績校といえるのだ。

産学協働は圧倒的にリーズナブル

では、産学協働の魅力はどこにあるのだろう。前出の堀センター長は、こう



■図表1 年度別・大学別教員一人あたり共同研究数 (文部科学省資料に基づく福井大学の試算)

	平成9年度		平成10年度		平成11年度		平成12年度	
1	岩手大学	0.115	岩手大学	0.128	東京商船大学	0.354	北見工業大学	0.344
2	福井大学	0.109	福井大学	0.125	北見工業大学	0.290	東京商船大学	0.328
3	宮崎大学	0.081	香川大学	0.108	神戸商船大学	0.217	帯広畜産大学	0.275
4	富山大学	0.077	宮崎大学	0.106	東京農工大学	0.192	神戸商船大学	0.226
5	和歌山大学	0.077	山梨大学	0.071	東京水産大学	0.175	東京農工大学	0.223
6	宇都宮大学	0.074	横浜国立大学	0.068	帯広畜産大学	0.168	室蘭工業大学	0.213
7	横浜国立大学	0.071	三重大学	0.067	福井大学	0.164	北陸先端科学技術大学院大学	0.115
8	山梨大学	0.061	山口大学	0.067	岩手大学	0.157	京都工芸繊維大学	0.212
9	大分大学	0.059	富山大学	0.063	京都工芸繊維大学	0.154	福井大学	0.208
10	岩手大学	0.115	佐賀大学	0.061	九州芸術工科大学	0.115	岩手大学	0.195

語る。「もちろんそれだけではないのですが、産学協働はリーズナブルだ、という側面を挙げたいですね。大学内の研究施設が利用でき、各種資材もそろっています、そういう優秀な人材が研究活動として無料で協力します、というわけです。品質



上田正紘 教授

その具体的な成果を次に見てみよう。数々の共同開発・受託研究実績を有する上田正紘教授(教育学部生活教育講座)の研究室を訪れた。のつけから「まあこれ見てや」と盲人用の色調判別センサーを渡された。これを対象物に当ててボタンを押すと、物体の色を電子音声で教えてくれるという代物だ。これならポケットに入るのではとこ

5台売れば開発費のもとがとれる

の良いものが速くリーズナブルに開発できること請け合い、利用しない手はないでしょう。」
産学連携には、文部科学省関連や経済産業省の助成金もあり、また中小企業からの依頼だと市からの助成もある。そうしたことを全て含めると、自社開発より相当費用は少なくて済むという。「自社単位の開発と比べると10分の1程度の金額ですむこともある(堀センター長)ほどだ。」

産学連携のモデルを 作りつづけた福井大学

福井大学の場合、産学協働がうまくいくために数々の努力をしてきた。その結果、同大学発で全国に広がった産学連携のエポックは数多い。主なものを挙げてみよう。

① コンソーシアム形式の共同研究協力会
▼地元経済同友会を運営母体とし、1口5万円を協力企業から会費(協力会に納付)を募り、共同研究普及に役立てている。企業へ研究分野の広報を行ったり、企業担当者や大学の研究者の交流会を行っている。募った会費は、以下の活動の資金にもなっている。

② 非常勤コーディネータ▼福井大学の研究・技術を企業に広めるために、一般企業で実績のある先端エンジニアをコーディネータとして任命し、その業務についてもらう制

度。毎年公募し、8名が任命されている。

③ テクノフェアへの出品・オープンキャンパス▼福井大学の産学連携の方針は、上記でもわかる通り、「企業と大学のコミュニケーション」を重視している。地元のテクノフェアに研究室単位で出展することはもちろん、オープンキャンパスでは地域の小中学生を対象に、大学って何をしているのか、を楽しく感じさせる活動も行っている。

こうした活動が評価され、同校は科学技術コーディネータ(産学連携担当)とりエゾン推進教官が任命される大学となっている。前者は99国立大学のうち16大学、後者は7大学のみ任命であり、両方とも兼ね備えた大学は、同大学のほかに2校となっている。

でも持ち運べるし、「かなり明るい青」とか「黒に近い赤」といった細かい識別をしてくれるので、実用性は高い。「目の不自由な方の場合、靴下一つとっても色がわからないのです。たとえば薬とかだとほとんど同じ大きさだし、色がわからんと大変なことになる可能性がある。こうした問題が、この機械で解消されるのです。」(上田教授)

この商品は北計工業という福祉関連の事業を営む企業との共同開発となっ



色調判別センサー



堀 照夫 センター長

た。開発のための研究費は100万円、そのうち半分は福祉関連の助成金が下りたため、実質50万円となっている。ちなみに1台当たりの販売価格は9万8000円。5台売るともう開発費が出てしまう、というリーズナブルさなのだ。

「福祉関連製品の場合、量がそれほど見込めるわけではないので、私たちとの共同開発が非常に有効なはず」と上田教

授は語る。

日産数万トンの
大規模FA開発も100万円

こうした開発は、小規模生産物に限ったことではない。

旧東証2部上場企業の日本無機（現在は旭化成傘下）からの依頼では、ガラスウール生産ラインでの不良品識別センサーの開発を請け負った。日産数万トンクラスで日本最大級の同社岐阜工場に敷設するセンサーという代物だ。このセンサーを開発し、据え付け、調整まで行うという契約。費用は、先ほど同様100万円なのだ。前述の市価の10分の1」という言葉も、真実味を帯びてくる。

無料電話相談
年間約600件

さらに言えば、地域共同研究センター（産学連携の窓口）が一次窓口となり、企業からの技術上の相談を電話等で随時受け付ける、というサービスも行っている。こちらの場合、料金は無料。協力会（15ページコラム参照）などで地元企業と非常に交流が深い同大学の場合、相談件数は年々増え、ここ8年で約9倍、573件にもなっている。大学・企業の休業日（日曜・夏期・冬期・春期）をのぞくと、通常1日当たり3件に迫る数だ。大学と企業のいい関係、小難しいことは抜きに、とても参考になるケースはないだろうか。

文系でも産学連携研究は可能

■一橋大学大学院

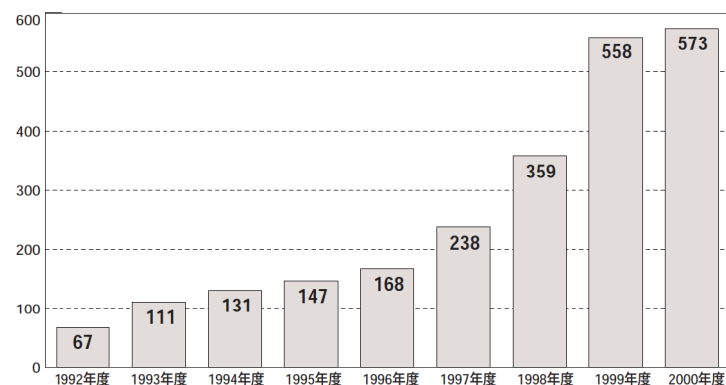
MBA用のケーススタディ
として
企業の経営事例を研究

本の街・神田神保町と日本有数のビジネス街・大手町の間位置する千代田区

一ツ橋。ビジネススクールの立地としてはこれ以上はないともいえるだろう。この地に

一橋大学大学院国際企業戦略研究科（ICS）は設立された。旧文部省認可のビジネススクール系専門大学院として本邦初かつ唯一の存在の同研究科は98年に誕生したが、最初の学生を受け入れたのは2000年。コースは、①国際経営戦略、②

■図表2 技術相談の件数（福井大学データ）



金融戦略、③租税・公共政策、④経営法務の4コースで、①と②がビジネススクールと呼ばれる。現在、学生の数はICS全体で172人、このうち海外からの学生は59人、平均年齢は32歳だ。

同研究科長の竹内弘高教授はこう話す。「ビジネススクールというのは、現実のビジネス研究が不可欠ですから、企業との



連携はあつて当然、なかつたら困るのです。企業側も、ビジネスモデルが詳しく研究され、結果もフィードバックされますから、経営にも大きなメリットがある。さらに、優秀なMBAホルダーも欲しいわけですから、そこで両者の利益が一致する」

大手金融系企業との 研究提携 金融に強い一橋の面目躍如

その知的資産を活かした提携のうちに、代表的な例を見ていきたい。筆頭は大和証券グループ。国立大学と民間企業との

日本初のノーベル 経済学賞を期待



佐藤英二氏
同経営企画第一部
課長代理



大塚 直氏
大和証券グループ本社
経営企画第一部部長

- 大和証券グループは、2001年5月、ICSと、金融・経営分野における産学協働を進めるために包括提携を行いました。
- ① ICSの教授陣と大和の社員が、金融・資本市場ならびに企業戦略の分野における共同研究を実施
 - ② 2つの寄附講座を開設
 - ③ 「アジアの資本市場」講座に大和から講師を派遣
 - ④ 海外からの留学生5名に対して、1人200万円の奨学金を授与
 - ⑤ ICSと海外の提携ビジネススクールとの研究者交流の促進
 - ⑥ 大和でのインターンシップ提供
 - ⑦ 優れた戦略を実行している企業・事業を対象とした「ポーター賞」運営への協力
- の7つです。文系の国立大学と民間企業が、こんなにさまざまな分野で提携するの

は、日本ではじめてだと思います。今回の提携には、日本ではまだまだ不足している資本市場や企業戦略に関する知識普及、優秀な人材の採用、企業ブランドの向上など、いくつか目的があるのですが、金融工学の最先端研究への投資という意味もあります。欧米では、日本と違って金融分野の産学協働は盛んに行われていて、ノーベル経済学者がヘッジファンドの運用などをしている例もあります。これまで日本は銀行による間接金融中心でしたが、これから直接金融市場の整備と活性化が不可欠です。ICSの教授陣は欧米のビジネススクールで活躍されてきた世界クラスの方ばかりですから、彼らが新しい金融派生商品や画期的な資産運用モデルなどを開発して、日本初のノーベル経済学賞を獲ってもうえればと思っています。

提携としては極めて異例の包括提携だ。詳細は、コラム参照。マツダのケースでは、学生15人が1カ月間、広島にあるマツダの本社に行つて、同社のマーケティングおよび企業統治のあり方について独自調査をし、最後にマーク・フィールズ社長を前にして、意見と対応策を発表した。同様の試みとして、GMのトップにも、モバイルコマース参入について対応策を発表した。

モルガン・スタンレーとの提携も興味深い。同社が保有する金融データベースの研究や授業での使用を許諾してもらった見返りとして、ICSの教授陣が、同社が主催するカンファレンスでの発表のサポートやオルガナイザーとして活躍、国内外の錚々たる

財界人、学者の動員に成功したという。ちなみにこれらの提携には金銭はからんでいない。

シリコンバレーの企業とは アイデアコンペで提携

ユニークなところでは、シリコンバレーにあるプロドビュートというM&Aの企業が、毎年、学生コンペティションの場を提供している。アイデアを買い入れようということだ。内容は、チームで新しいビジネスプランを練り上げ、そのうちの優れたものに対して、①100万円の賞金贈呈、②グロー



①大規模先端機材の企業への廉価供用
びわこ・くさつキャンパス(BKC)が産
学共同の中心となるのだが、ここには、
日本で3台しかないというサイクロトロ
ン実験機をはじめ、高額な実験機材が
備えられている。これらを企業に貸し出
しているのだ。それも、大学ならではの
方法で。

「大掛かりな実験機材を設置するには、
土地・購入費・メンテナンスなどさまざ
まな出費が必要となります。こうした大
学の資産を活用して、産学連携を進め
ることで、維持管理を含めコストを抑え
ることが出来ます。機材自体は大学が研
究目的で購入したものを産業界のニーズ
に応じて貸し出すわけですから、当然り



西川幸穂 広報課長

ーズナブルであると同時に、大学の知的
資産を活用できる。場所はキャンパス内
ですし、機械の操作・メンテナンスも、院
生などが日常の研究活動の一環として

産学連携のお手本は私学にもある

■立命館大学

バルに通用するプランならば、シリコンバ
レーに招待し、ベンチャーキャピタルを紹介、
③ビジネス資金として1000万円贈呈
の各特典が用意されている。学生たちは自
の色を変えて頑張ったが、残念ながら今年
は①だけで終わった。



竹内弘高 教授

知己と努力により 提携先企業を発掘

「こうした提携は、私をはじめとした教授
陣の個人的つながりから発展したものでば
かりです。同じハーバード大学の卒業生だ
ったり、その昔、その企業のコンサルラング
をやらせてもらったことがあったり」(竹内教
授)。国立大学の教授というよりは、外資
系企業のエグゼクティブといった雰囲気漂
わせる竹内教授だが、自ら「自分は歩く広
告塔」と言ってはばからない。「必要あれば、

いつでも企業に出かけて、しかるべき人の部
屋をノックします(笑)。一橋大学という看
板のおかげもあって断られたことは今まで
ありませんね。ビジネススタイルの長の役割は
まさにこれで、大学の知的資産をいかに活
用してもらいたいです」
他にも、トヨタ自動車が自社の販売方
式に関する共同研究、東芝が知識創造
に関する共同研究をそれぞれ依頼して
きたり、さまざまだ。この他に、社名は
出せないが、ICSの教授陣がエグゼクテ
ィブ研修を請け負っている企業が数社あ
るといふ。「国立大学の独立法人化が実
現すれば、これは間違いなく今後の稼ぎ

頭になる」(竹内教授)。
竹内教授は、法人化は産学協同を加
速させると見ている。20年前までは、私が
教えていた一橋の商学部の授業でも、特
定の企業名を出して話をすると、先輩の
教授から叱られたものです。Dirty Word
だと。研究は現実には左右されないビュアな
ものであるべきだ、ということでしょうね。で
も、時代は変わった。アタリカ例を引くま
でもなく、今後、日本でも、大学や大学院
が企業とますます連携を深めたいうえで、
インベシヨンのものの中核になったり、そ
れを担う人材の重要な輩出機関になるこ
とは間違いありません(竹内教授)。



藤田淳人 リエゾンオフィス課長

行っている。こうした条件がそろっている
ので、企業との連携を、いい形で進める
ことができるのです(藤田淳人氏/BK
Cリエゾンオフィス課長)

②企業研究員の博士号取得をバックアップ
通常の共同開発や委託開発も活発に
行っているが、こうした活動を通して、企
業の研究員が学位を取得できるように
学会への発表の指導を行い、研究者にプ
レミアムが生まれる体制を確立した。

③企業への用地提供
大学の機材が頻繁に使いたい、大学の
コンサルタントに随時相談したい、など
の要望に応えるために、学内にレンタル
ラボを設け、そこで企業が自由に研究を
行えるようにもしている。

④一口会員化による技術開放
ここまで本格的でなくても、大学と関
係を作りたい、というように気軽に要望
にこたえるために、会費制のコンソーシ
アムを作り、企業と研究者が交流の場を
もてるように配慮している。

ちなみに、こうした施設やサービスを
広報し、引き合いがあれば説明に行く
という営業的な「教職員」が同大学には7

大学が企業のリソースを使うという 逆転の産学連携例

流通科学大学



大学の授業に、企業を活用している、と
いう逆のパターンもある。
流通科学大学がこの分野では実績を残
している。

もともと、ダイエー中内功氏の強い意志
で建てられたこの大学は、誕生の時点から
産業に役立つ即戦力人材を輩出すること
を目的としていた。そうした意味で、授業
の至るところに「実業」が顔を出す、という
ユニークさがある。

たとえば、企業論特講では、大手やベン
チャーなどの有名企業の経営者が、その
経営哲学・手法を語る。普通ならめった
に会えず、交流会に参加すればそれなり
の料金が必要な、有名企業家と、学生の
うちから頻繁に会え、そのうえそれが単位
となるのだ。

こうした雲の上の経営者の話を聞く一

方、より実践的な授業も用意されている。
ホテル、レストラン経営特講という科目だ。
こちらでは、旅館の女将やホテルマンなど
を招いて、サービスとは何か、といったもの
を語ってもらう。こちらも同様に単位が取
れる。さらに、企業内で働く、という科目も
用意されている。いわば、単位としてのイン
ターンシップだが、これは開学のときからず
っと継続しているというから、もう14年の
歴史がある。今でこそ学生の自主参加によ
るインターンシップも花盛りで、授業にと
り入れる大学もちらほら見え出したが、開
学の時点では、旧文部省からなかなか認可
が下りず、粘り強く交渉を続けたぞった。

庄巻なのは、大学内にローソンの店舗が
あること。ここで生徒は接客実習を行い、
定期試験も同様にここの接客や店舗実
務を採点することになる。

企業が大学のリソースを使う、という産
学連携は多数事例を見てきたが、大学が企
業のリソースを利用するという珍しい例が、
流通科学大学といえる。

人もいる。みな民間出身で営業職経験
のある人も多い。

ここまでの体制を誇れば、研究資金が
集まるのもむべなるかな、というところ
だが、そのあたりを同大学広報課課長の
西川幸穂氏は否定する。

「産学連携は利潤の追求が目的ではあ
りません。国の助成金と学生の支払う
学費だけでは、社会の要請にこたえた研
究を行うことは難しいので、こうした産
学連携の仕組みを設けて、企業から研

究資金が集まるようにしているのです。
ですから入ったお金はすべて共同研究な
どに使います。ただ、大学としては、儲
けではなく、そうしたいい研究環境によ
り良い教授が集まり、良い研究テーマが
出されて、それに良い学生が集まる、と
いうサイクルによる教育研究の活性化を
期待しています」

つまりは、教育研究充実のために、資
金を集めるといふ学校の本分に沿った活
動をしているのだ。



サイクロトロン実験機

ビジネスを始めた大学

大学から生まれた企業といえば、研究者や学生個人が新技術を基礎に自らおこしたスピノフ企業に注目が集まりがちだ。しかしそれはあくまでも、大学とは別個の「私企業」に過ぎない。そんなことよりも、人材・資源・技術を有する大学そのものがビジネスを始めたら、企業にとって大きな脅威になるのではないか？ここでは現状の日本でビジネスを始めた大学に注目してみた。

文 構成 荻野進介・海老原嗣生（本誌）



日本の慣例にはない

海外大学発の大胆奔放なIT企業

■中国遼寧省 東北大学

「投資銀座」の沿海地区ではなく、北方の大学がIT先進区を育んでいる

WTO加盟も決定し、「世界の工場」地球上最後の大市場」と持てはやされる中国だが、産業化が進む地域といえば南の沿海地区。まして、未だ、万里の長城から北は、なべて後進的な地域と見られている。そんな中国東北部に位置する遼寧省の中心、瀋陽市はかつて奉天と呼ばれ、張作霖が爆殺された事件の舞台として有名だ。この地に1923年、張の息子、張学良が

理科系大学として開設した東北大学がある。中華人民共和国成立後、大学分割の憂き目に遭い、文化大革命時にはあわや廃校という危機に瀕した。その後も政府からの資金不足に長らく泣かされ続けると、という艱難辛苦の歴史を持つ。

しかし、70年もの間冷遇されてきたこの僻地大学から、中国ソフトウェア業界屈指の企業「NEUソフト」が誕生。96年には、ソフトウェア企業として、外資系企業として、いずれも中国初の株式上場を成し遂げた。しかも、提携先の外資が日本企業というから驚きた。ちなみに、NEUとは、North Eastern University、つまり東北大学の略である。

中国の青年研究者とアルパイン会長のひよんな出会いでジョイントが始まる

その日本企業は、カーナビ、カーオーディオで有名なアルパイン。88年、生産展開のために訪中した当時の社長（現会長）が、当初の目的を終え、懐かしさから幼少時代を過ごした遼寧省に立ち寄り、そこで、外事弁公室の案内で引き合わされたのが、同大学の劉積仁教授だ。中国最初のコンピュータを発明した師の薫陶を受け、中国にもメリカ同様の開発環境を構

【会社概要】
NEUソフト株式会社
本社：中国遼寧省瀋陽市
設立：1991年6月
資本金：5.6億元
従業員数：4600名
事業内容：ソリューションプロバイダー、基本ソフトウェアの研究開発、製品開発、技術サービス、コンサルティングサービス

■図表1 NEUソフトの日本での事業領域

官庁・自治体系	金融系	製造系	流通業系	サービス業系	運輸・通信系	医療機器系
中央官庁 自治体 文教 病院	銀行 証券 信金 信組 消費者金融 保険	電気 機械 食品 化学 建設	スーパー 卸 倉庫	ホテル 旅行 アミューズメント	通信キャリア 放送 CATV 新聞 鉄道	CTスキャナー MRI-X線 超音波
電子政府・ 電子自治体 ITS 建築・土木積算 社会保険 学校事業 自治体財務 警察/防衛業務 病院医療事務 介護	勤定系・情報系 印鑑照会 手形管理 顧客管理 渉外支援 ATM	生産管理 販売管理 財務・会計 物流	スーパー本部 システム スーパー店舗 システム 物流 財務・会計	ホテルシステム 予約システム 地図データベース 財務・会計	通信料金管理 番組編成 新聞版管理 時刻管理 データ双方向通信 ブロードバンド	画像補間 画像圧縮 機械制御 遠隔治療システム
ERP、CTI/SFA/CRM, エンジニアリング、ワークフロー、グループウェア、環境・安全管理						
インターネット、EC/EDI、JAVA、セキュリティ、DWH、XML						
OS、ミッションクリティカルシステム、ミドルウェア、PDサーバ、UNIX、Linux、メインフレーム						
モバイル、POSターミナル、iモード・ターミナル、PC応用						

築したいという夢を抱き、米国での研究生
活を捨てて帰国した愛国漢で、当時33歳。
アルバインの社長は一言二言、言葉を見交わ
し、すぐに劉教授の力量と人物を見抜い
たが、一番驚いたのは、コマ協定で共産圏
輸出は認められていないはずのワークスア
クションが彼の研究室にでんと鎮座してい
たことだった。その後、アルバインの別の社員

も彼を訪ね、さらにお返しとして、劉教授
を日本へ招聘。その際、アルバインの開発現
場を見学した彼は、ずばりプログラム開発
の効率の悪さを指摘した。さらに驚いたこ
とに、帰国後すぐ、彼がそれに関する提案
書を送ってきたのだ。しかも、その内容が先
進的で、すべてことごとく的を得ている。こ
想像通り、それから、アルバインが産学協働
開発を申し入れるまでに時間はかからな
かった。ちなみに、劉教授は、現在、NEU
ソフトの会長と東北大学の副学長を兼任
している。

大学を競争力の源に。 日本より10年早く、 中国政府が決断

2年間の産学協働開発の成果が認め
られ、91年、東北大学とアルバインの共同
出資で合併会社を設立。飛躍のきっかけ
は、93年、東北大学内の合併パートナーで
あるソフトウェア研究開発センターが国家
軟件工程中心(国立ソフトウェア研究開発
センター)の第1号として国のお墨付きを
得たことだった。背景には、中国政府の方
針転換がある。中国は海外からの投資を
さらに増やそうとしたのだが、国内企業が
あまりにも前近代的で、海外からの投資
に拍車がかからないと判断、それならばと
白羽の矢が立ったのが、学会を通じて世界
の情報を精通していた同研究所だった。ア
ルバインから資金を得て、目覚ましい成果

を出しつつあったこの研究所が第1号にな
ったのは当然だろう。同研究所は国家か
らの資金援助を得、NEUソフトもさら
に大きく拡大した。96年、同社は、ソフト
ウェア企業として、外資系企業としてはじ
めて上海証券市場に上場を果たした。

中国一のソフトウェア 企業に成長し、 2001年6月、日本に進出

中国政府は毎年、上場企業の企業評
価指標を発表しているが、最新のラン
クでは、同社は全業種企業のうち第2位
で、ソフトウェア企業としては第1位に
ランクされている。現在、300人の研
究部隊と3000人のエンジニアを抱え、
IBM、オラクル、サン・マイクロシス
テムズなど、名だたるITトップ企業と提
携を結び、年間売上げ13・3億元(約2
00億円)の中国随一のソフトウェア企
業にまでなった。18万坪もある同社自慢
のソフトウェアパーク(前ページ・写真)に
は、オフィスはもちろん、ホテル、社員寮、
社宅、室内プール等の福利厚生施設ま
で備わっている。

さらに余勢を駆って日本進出も果た
した。2001年6月、東京・お台場に
NECソフト、他と合併で、NEUソフ
ト・ジャパンを設立した。システム設計を
日本で行い、詳細設計は中国で行う仕
組みだ。

あらゆる企業・産業・行政の 要請にこたえる 商品・サービスを提供

NEUソフトの事業は非常に多岐にわたる。図表1(前ページ)は、日本での事業領域だが、その幅と深さは特筆すべきものがある。元アルパインの東京開発室長からNEUソフトの副社長を務め、現在は同社日本人の代表取締役社長である高堰茂氏はこう語る。「うちの強みは親会社の優れた技術力と豊富な人材です。しかも、国内価格の半額ほど対応が可能。多くの日本企業は、中国展開をする際、低価格開発を重視するあまり、間接費の増大に手間取っているようです。反面、欧米の企業は技術力と人材重視の中国展開が主流。この辺りに日本企業の開発業務における中国進出がうまくいかない理由があるのでは」

大学―企業間で、 人材という資源も上手に ギブ・アンド・テイクする好例

NEUソフトと東北大学の関係はどうなったのだろうか。思うに違わず、これが好循環を生んでいる。大学のソフトウェア研究開発センターには、現在、大学院生250人あまりが在籍しているが、そのうち優秀な人材が毎年、NEUソフトに

就職している。また、彼らの研究テーマがNEUソフトの事業を意識したものが多くなってきた。有望なテーマには、同社から資金が出るからである。さらに、中央の超一流大学に比べ、人気が今ひとつだった東北大学のステイタスが急上昇。中でも、コンピュータ学部は、中国一の難関学部で成長し、全土から秀才が集結、その中から優秀な人材が院に進み、さらに適性に合った人材がNEUソフトに入社している。副学長が会長を務めている会社だから、これぐらい当然だろう。

飄箏から駒のような話がもうひとつある。北京市の郊外に位置する中関村は、中国随一の電機パソコン街だったが、これに勝るとも劣らないエリアが、東北大学の周辺、三好街に誕生し、派手な看板を掲げた無数のパソコンショップが軒を連ねるようになった。これも、NEUソフトがコンピュータ・デパートを作ったのが引き金だった。産学協働がまさに地域活性化にも結びついたのである。

産学協働は不可避の流れ ならば、日本はどうするのか

NEUソフト・ジャパンの高堰社長は、アルパイン時代、日本で数多くの産学協働研究を手がけてきた人物だが、一部の例外を除き、日本の産学協働がうまくいかない理由を、法律や制度以前に、企業の姿勢、大学の対応双方のまずさに見ている。「企業の



高堰 茂 NEUソフト・ジャパン 代表取締役社長

提供金額が少なすぎます。産学協働寄付金の日本の相場は数百万円といわれますが、この程度で何ができますか。教授の側も、既存の情報をつなぎとめあわせを研究と称し、はじ終わりとなる。ところが、日本企業は、米国のMITなどには、2000万円も平気で出す。島国根性丸出しの企業、数百万円で甘んじる大学教授のどちらも悪いんです」

MITについては面白い話がある。数年前、アメリカの政府機関がMITの資金受け入れ状況を調べたところ、実にたくさん日本の企業が顔を出した。せつかくの研究成果が、国外、それも日本に筒抜けとは何事か、と連邦議会でも問題になったが、その時のMIT関係者の答えがふるっていた。「日本企業からいくらか資金提供を受けていても、肝心のエキスは決して外に出していません」

20世紀の超大国・アメリカも、これからの超大国・中国も、大学から生まれる知識や情報が、国家の競争力を左右することに気づき、しかるべき手を打ってきた。日本はどうするのか。時間はもうあまりないかもしれない。



学内リソースの再販を効率的に始めた事業

■早稲田大学

社会人向け講座を 衛星通信で全国に配信

人生80年、生涯学習の時代と言われるようになって久しい。各地のカルチャーセンターは大賑わいだが、少子化の時代を迎え、この分野は今後、大学にとって最大のビジネスチャンスになるはずだ。早稲田大学は、81年、学内に早稲田大学エクステンションセンターを開設、社会人を対象にした公開講座を運営してきた。現在の年間講座数は900、会員数2万人と日本有数の生涯学習機関だ。

ここまでは他大学でも同じような事業が行われているが、現在、早稲田では、これらの講座のいくつかを、衛星通信で全国へリアルタイムで配信している(図表1)。この新事業を担当しているのが、2000年4月に、出資比率半々、横河電機と早稲田大学との合弁でつくられた早稲田大学ラーニングスクエア(WLS)だ。

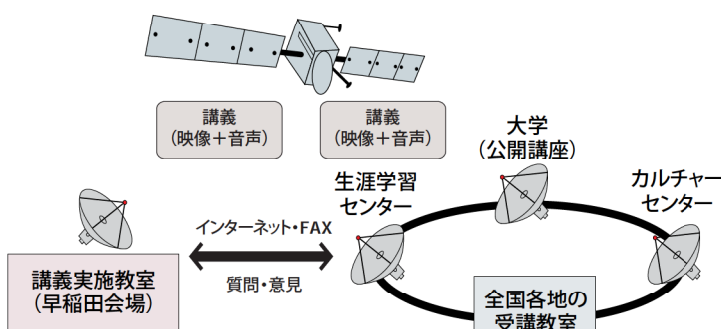
開講しているのは、教養、社会学、ビ

ジネス、健康といった分野の計16講座。そのひとつ、竹本幹夫講師(文学部教授)が担当する「狂言でござる」では、特別ゲストに野村万作・萬斎父子が登場し、早稲田OBの劇作家、平田オリザ講師担当「表現すること」では、受講生が書いたシナリオをプロの俳優が演じる。録画ではなく、あくまで対面授業のリアルタイム中継であるため、テレビの教養講座とはまた雰囲気異なり、講義中や講義後にFAXによる質問などが可能だ。また、受講者同士の交流促進のために専用のホームページが開設され、時には講師と受講生の交流会も行われている。WLSは、全国各地の自治体、老人ホーム、カルチャーセンター、大学、企業などに、これらの映像を配信する、いわゆる卸の役割だ。受講生は中高年や主婦を中心に、現在440名、中継会場は全国約30ヶ所、各地の賛同を得て、順調に増加している。この11月には、これとは別に、インターネットを活用した、動画音声つき講義の配信というサービスも開始している。2002年には単年度黒字を目指す。

大学のオープン化と 企業の論理

実は、この事業は、デジタルキャンパスコンソーシアム(DCC)の一環として生

■図表1 衛星通信を使ったWLSの講義中継システム



【会社概要】
早稲田大学ラーニングスクエア株式会社
本社：東京都新宿区
設立：2000年4月
資本金：8000万円
従業員数：17名
事業内容：オープンカレッジ事業ならびに学習環境サービス事業

まれたもの。DCCとは、ネットワーク時代に対応した新しい大学教育のあり方を研究する合同プロジェクトで、早稲田大学の呼びかけで企業が集まり、99年に発足した。NEC、NTT東日本、松下電器産業、横河電機の4社が幹事企業で、現在、会員企業は27社。このDCC

の火つけ役が横河電機だった。98年、全学的なインターネット接続にほぼ目途がつき、教育コンテンツのデジタル化に邁進しようとしていた早稲田の事情を知った横河電機が、社長の号令のもと、資金援助も含めて早稲田の情報化を支援する方針を固めたのだという。しかし、「大学

最も浸透している

大学の収益事業Ⅱ「教育・研修」

教育機関としてのノウハウを有する大学が、事業を行う場合、一番形になりやすいのが「教育・研修」だ。すでに多くの大学が、その実績を有する。ここでは、その中から産業能率と流通科学大学、国際大学の3大学をとりあげたい。いずれも、実業に関わる人たちが創設した、開学当初から「社会人」を視野に入れた大学だ。

まず産業能率大学だが、ここは心理学者で経営コンサルタントの草分けでもある上野陽一氏により1950年に設立された産業能率短期大学が前身だ。この短大は、社会人が会社帰りに通う夜間学校としてスタートし、まさに開学当初より社会人教育が生業となっていた。それ以後、学生教育と社会人教育、そしてマネジメントに関する調査研究活動が3本柱になり、収益面では、「学生からの授業料よりも、企業からの収入のほうが若干多い」(佐藤義博氏/事業推進課長)という。現在、通信研修(450コース)やビジネスセミナー(180コース)などで年間約50万人の企業人が利用をし

ている。

国際大学は、日本興業銀行頭取の中山素平氏が音頭をとり、企業人たちが、経営ノウハウや語学などを本格的に学ぶためのビジネス・スクール型大学院として1978年に設立された。全授業英語、米国外トマス校のMBA取得可、学生の過半数が留学生など、国際的な授業体制となっている。近年では、こうした2年生大学院だけでなく、2〜10週間のショートコース(IEP)を設け、企業からの受入体制を拡充している。このコースは、全寮制で英語を学びながら、同大学のMBAやEビジネスの科目(たとえば財務やネットワーク等)も履修できるといふ、ビジネスニーズにマッチしたプログラムとなっている。

流通科学大学(開学の理念等は19ページコラム参照)は、社会人向けビジネススクールももちろん設けているが、それよりも、大手ハイテク関連企業の「社員教育アウトソーシング」を請け負っていることが他にない特色といえるだろう。



浅井弥三郎 WLS社長

のオープン化を進めるシステムインテグレーターとして、うちを使ってほしい」という横河からの申し出に対して、学内で何度も話し合いが重ねられたものの、ことは難航した。在野精神をうたう早稲田のような大学でも、企業と組んで事業をすることにためらいがあったり、しかるべき受け皿がなかったりで、横河との連携は一度ならずも頓挫しかけた。

大学に受け入れやすい、共同コンソーシアムという発想

このあたりの事情を、現WLS社長で、当時は、横河電機・情報システム事業部長として早稲田プロジェクトの責任者だった浅井弥三郎氏はこう話す。「①研究目的以外の資金を得ること、②特定の部署や教員に資金が集中すること、③ひとつの企業と大々的に手を組むこと、この3つが大きなネックになったのでしょう。私たちも、企業の論理だけでは無理ということに気づきはじめていましたから、逆に提案したのです。有志の企業を



研究者・卒業生を活用する営利事業

■芝浦工業大学

卒業生を中心に
人材派遣を実施。
ブランドと低価格が武器

大学が事業会社を作り、学内の物資調達や警備・清掃業務などを請け負わせることは珍しくない。ある程度の規模

募って、共同で事業を進めるコンソーシアムを作りましよう。そうすれば資金ももつと集まるし、成果をもとに事業を起せばビジネス的にも大きな成果が期待でき、大学本体とは違った形で継続的に運営できるのではないだろうか」と

この提案は早速、受け入れられ、99年4月にDCCが発足。早稲田大学にはこの新たな受け皿として、教務部内にデジタル化事業プロジェクト室が発足し、横河からは、さきの浅井氏を含め、3人の社員がここに常駐することになった。WLSは、このDCC発の新事業第一号と

いうわけだ。他のDCC幹事企業の動きだが、NECは大学本体の遠隔授業システム、NTT東日本は早稲田が保有する芸術作品のデジタル化、松下は遠隔ゼミのシステムをそれぞれ研究中だ。

大学と付き合う際に、**企業人が心得ておくべき3カ条**

最後に、浅井氏は、企業が大学と組んで事業を進める際にわきまえておくべき3カ条を教えてください。「ひとつは、

利潤を目的とした企業と、教育・研究を目的にした大学はもともと水と油のような存在であるということです。企業の論理は通用しません。ふたつ目は、大学で意志決定を得るのは大変難しいということです。3つ目は時間感覚です。企業では、5年、10年かかって成果が出る事業はざらですが、大学は、短期間で結果を求める傾向があります。こうしたことをよくわきまえて大学と付き合い、活用を待っている資源は恐らくたくさんあるはずだから。

をもつ大学であれば当然の話だろう。27ページの図表1にあるように、少子化の流れと歩調を合わせて、90年代からこうした動きは加速している。そんな中、芝浦工業大学が立ち上げた企業、エスアイテックはユニークな存在だ。芝浦工大本体と後援会、校友会が、それぞれ5対3対2の割合で出資してできた企業で、商品販売や損害保険代理、印刷、リース、

警備・清掃・保守管理といった学内向け事業ももちろん実施しているが、この他、対外向けの人材派遣と調査コンサルティングをあわせて行っている。

同社に登録している人材は、現役を一步、退いた同学の卒業生で、ほとんどが技術職の人たち約140名。建設会社やデベロッパーを中心にこれまで約50名が実際に働いてきている。同社常務取締役

【会社概要】
株式会社エスアイテック
本社：東京都港区
設立：1998年6月
資本金：1000万円
従業員数：6名
事業内容：人材派遣、調査
コンサルティング、イベント
企画、損害保険代理、印刷、
リース、警備・清掃・保守管
理、物品販売その他

企業が大学を 作ることは ありうるか？

大学が企業を作るケースは増えてきた。ではその逆、つまり企業が大学を作ることはあるのだろうか。現状では二つの方向が考えられる。

一つはMBAなど、経営手法を学ぶビジネススクールを社内作り、それにとえば大学院として認可を取る、もしくは、それをアメリカの大学の分校(この場合も各種学校指定が必要とする)などのケース。要するに、「次世代リーダー作り」のための学校だ。

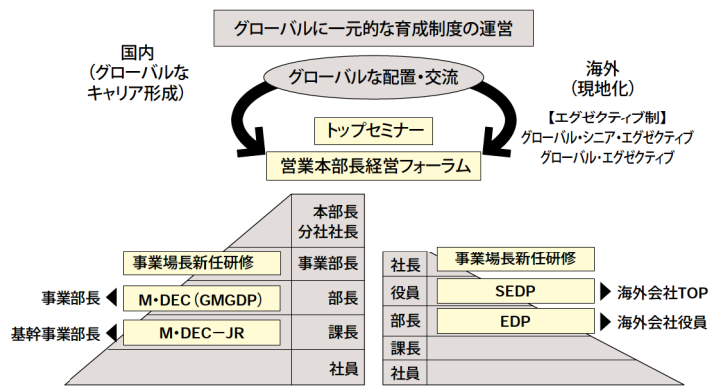
もう一つが、高校卒業社員のために、大学の授業を社内でも受け、大卒とされるような、「社内大学」の設立。

この両方のケースで、すでに類似したシステムを持つ、松下電器産業の人材カンパニーに話を聞いた。

① MBA的社内大学院の設置は？

■松下電器のリーダーシップ教育プログラム
松下電器が次世代リーダー開発のために設けている社員教育システムは、国内事業所向けに2つ(M・DEC)事業部長後継者育成Ⅱ部長職対象、M・DEC・JR(次世代事業部長育成Ⅱ課長職対象)、海外の現地従業員向けにも2つ(SEDP)現地法人役員向け、EDP/現地法人部長向けの4つとなる。その自身の充実度を見るために、M・DECを例に説明してみたい。

■M・DECのプログラム



- ① 松下経営講座(松下の経営理念・経営戦略・経営課題などを社長や役員が主となって直接伝承する)
- ② 経営戦略講座(2部攻勢。1部は松下電器および国内・海外優良企業の事例をもとに、ケーススタディで経営戦略を学ぶ。2部はアメリカに赴き、現地にて生の経営・社会システムなどを学ぶ)
- ③ 海外事業上経営実践研修(事前勉強のうえ、海外の松下現地法人に長期滞在し、国際経営感覚を学ぶ)
- ④ リーダーシップ講座(世界の優良企業のトップのリーダーシップを研究する)
- ⑤ こうした体験をもとに、学んだこと、経営への提言を社長にプレゼンを行う。

右記の5本柱からなる。充実したカリキュラムであり、①～⑤を履修するには10ヶ月を要する現職につきながらの研修。

さて、M・DECはじめてとする4つのプログラムを再整備し、大学院にしてしまう可能性があるのか、同社グローバル研修グループ参事の青池義弘氏に聞いた。

「可能性は少ないですね。大学院化する場合、メリットより、デメリットが大きいと思われるからです。デメリットとしては、松下独自の理念など当社にのみ有用なプログラムを今のように濃くできなくなる。また、公的スクールになれば、社外からの生徒も受け入れることになり、アラインメントが取りにくくもなります。一方、公的スクールにするメリットは、各社の経営ケーススタディやリーダーシップ教育などの事例が、集めやすくなることです。ただ、こうした部分こそ、ニートラルな存在である今の大学が行えばよいわけで、私たちがしゃべる必要はないと思います。大学にはそういう部分を期待しています」

② 高卒社員用の大学設立

■松下の企業内学校の歴史

「人が資本」を標榜する同社だけに、企業内学校による従業員教育の歴史は古く、戦前の工員養成所、店員養成所、両者の合体した社員養成所に始まり、戦時戦後の一時期をのぞいて、本社における訓練担当課、事業内職業訓練所と続き、その後、職能訓練だけでなく、社内において学歴と認められるような社内学校となっていく。そのさきがけが、60年にできた松下電器工学院で、また中卒社員の多かった時期に、人間形成も含めて市中の高校並みの教育を施し、卒業者は高卒扱いに、という施策をとった卒業生から事業部長クラスが輩出されている。その後、社員のポリウムゾーンが中卒から高卒に移るにつれ、社内学校の内容も専修学校的なより高度のプログラムとなった。これが、松下電器高等職業訓練校や同工科短期大学校であり、どちらも労働省(現厚生労働省)の認定を受けた職業能力開発訓練校となっている。

上記の歴史の延長で「松下ものづくり大学」(総合学校)に発展し、その中に工科短期大学校(メカトロニクス技術科)に加え、高専・大卒卒業者を対象としたものづくりシステム技術科や材料・プロセス技術科を設け、ものづくりの現実を教えている。

さて、これら社内学校が、大学や大学院の認可を取ることはありうるか、松下ものづくり大学の瀧保夫参事に聞いた。

「あまり現実味がないですね。高学歴化が進み、大学卒比率が高まった現在では、社内学校で学歴が作れる、というプレミアムにはこだわっていないのです。ものづくりで大学で教えているのは、語学や技術・技能の専門教育だけでなく、もう一つ大きな目的があります。24時間いっしょに生活し、苦勞も喜びもわかちあうことによる連帯感や、愛社精神の育成です。もし、社会に開かれた学校にしているような人が集まった場合、そうしたことは達成できなくなってしまうからですね。」



瀧保夫氏
松下電器産業
ものづくり大学参事



青池義弘氏
松下電器産業
グローバル研修グループ参事

■図表1 主な大学の事業会社 (ワークス編集部調査)

大学名	社名	設立年	事業内容
慶應義塾大学	慶應学術事業会	1966年	先端研究連携支援・生涯学習、クレジットカード、施設マネジメント、損保、ライセンスビジネス
青山学院大学	青学サービス	1968年	結婚式・集会場、建物設計管理、清掃、損保、学食経営、旅行代理店、物品販売、土地建物斡旋、駐車場、冷凍食品
専修大学	専大センチュリー	1973年	損保、清掃、駐車場、出版
早稲田大学	キャンパス	1990年	人材派遣、商品販売、業務請負、保険代理
工学院大学	エステック	1991年	建物維持管理・利用運営・設計管理の業務委託
立命館大学	クレオテック	1993年	清掃メンテナンス、イベント企画、教育機器販売、学生マンション経営・住居の紹介、文化教室開講、直営ショップ
明治大学	明朋	1996年	公開講座の管理・運営、損保、生保、建物管理、駐車場管理、旅行代理店、広告代理店、人材派遣、クレジットカード、物品販売
立教大学	立教企画	1997年	プロバイダーサービス、人材派遣、生保・損保、施設管理

企画営業部長の金井貞晴氏はこう話す。「芝浦工大というと技術に強いイメージがあるので、それで契約してくれる企業が多い。OB以外に、20代を中心にした女性登録者もいて、学内や企業に一般事務員として派遣しています。料金は、既存の人材派遣会社より、時間当たりで100円は確実に安いはず」

工大ならではの技術評価事業

一方の調査コンサルティング業務とは、独自の開発技術に研究者のお墨付きが欲しい主に中小企業と、大学の現場をつなぐ事業だ。この第1号となったのが、99年、栃木市内の光産業が、同社に「性能の評価をしてほしい」ともち込んだ新型避雷針だった。先端が独特の形状をしたその避雷針は、既存のもの比べて雷を強く引きつけることができるが、同社にはしかるべき試験装置を作る資金がない。たまたま新聞でエスアイテックの存在を知った社長が同社にもち込み、その仲介で芝浦工大工学部の奥村克夫教授が評価試験を実施、その内容は技術専門誌に掲載された。こうした客観評価が得られたことで、同社はしぶしぶいた銀行から融資を得ることができ、エスアイテックは対価としてこの避雷針の一部販売権を取得、年内にも販売を開始する予定だ。「これまで、こうした頼みごととは教員にじかに頼むしかなく、頼まれ

た方もお金のことを切り出せず、無償でやってきた」(金井氏)。さらに、技術の分かる派遣登録人材を活用して、プラスチックを破碎する新しいリサイクル技術を開発した企業と大学の間に立ち、共同研究と市場調査を進める試みも始めている。いわば人材派遣と調査を複合的にやるわけだ。

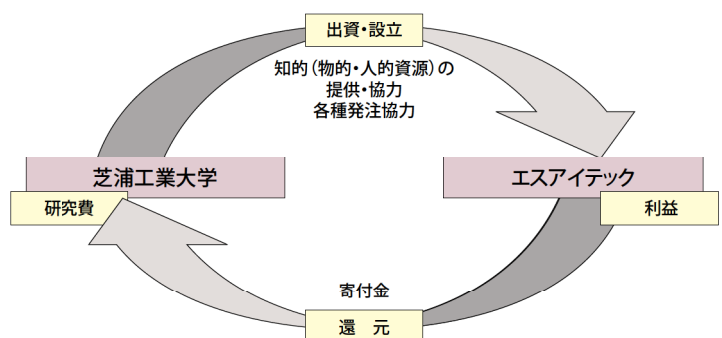
百貨店のお株を奪う事業も

また、同社は、芝浦工大柏中学高校の中に柏営業所を置き、文具、書籍、食料品の販売やパソコンなどの物品購入などを担当しているが、実は、この主力商品は制服と体操着だ。それまで柏駅前の大手百貨店が販売とメンテナンスを請け負っていたが、同社が一括で請け負うようになってからは、従来より相当に安い価格で提供することができ、父母に歓迎されている。

利益は、研究費として大学へ還流

そもそも同社が設立された目的は、「大学の大きな社会的使命である研究のための資金を自ら稼ぐためであり、学生が教育の対価として支払う授業料は教員の研究費としては使わずにあるべきだ」という、同社社長で芝浦工大理事長で

■図表2 利益は、研究費として大学へ還流



金井貞晴エスアイテック常務取締役

もある石川洋美氏の哲学」(金井氏)による。98年の創業以来、毎年黒字を計上し、昨年度の売上は7億3000万円。利益は、研究費として大学に寄付される仕組み(図表2)で、この3年間で4300万円が大学に還元されたという。

3 大学改革の真髓を探る

アメリカの復活を物語るとき、欠かせない要素を挙げるとすると、多くの人が二つのエポックを口にする。

それは、ジャック・ウェルチでもビル・ゲイツでも、もちろんビル・クリントンでもない。

そんな一経営者や政治家個人ではなく、産業再生のためのエンジンをどのように社会に設置したらよいか、

というグランドデザインをもとに、精緻に計算された2つの国家的政策

—「マルコム・ボルドリッジ賞」と「バイ・ドール・システム※」だ。

「マルコム・ボルドリッジ賞」は、公的機関により「その年米国で最も経営的に優れた企業」に寄与されるものであり、

それはそのまま「最優秀経営者表彰」に他ならないものとして、アメリカ企業トップのヤル気を増進させている。

「バイ・ドール・システム」の方は、産業と大学の距離を縮め、

大学というリソースを産業発展のために最大限のパフォーマンスを発揮させるように作り替えた。

どちらも、国家あげての産業振興策であり、アメリカ再生の名のもと、産官学がスクラムを組むための礎石となった。

けっきょく、産業界から見た大学改革というのは、この「バイ・ドール・システム」に行くつのではないだろうか？

この特集の結びは、バイ・ドール・システムの詳細と、

日本の大学改革にそれをソフトランディングさせるための提案をレポートする。

文・構成 海老原嗣生 (本誌)

※「バイ・ドール法」の名が一般的なために、「バイ・ドール・システム」という言葉に違和感をもつ人もいると思う。
しかし、バイ・ドール法は同法に続くいくつかの法律・指針をもってその企図したことが完成を見るため、そうした体系全てをくろめて「バイ・ドール・システム」と呼ぶ。

Part 1 大学発「産業再生」を国家施策として成し遂げたアメリカ

Part 2 産学連携の成立に、本当に必要なこと

Part 3 大学が日本中の知財往来のサロンとなれば研究活動のパフォーマンスは最大化する

大学発「産業再生」を 国家施策として成し遂げたアメリカ

監修 金子直哉（日本総合研究所）

かつて、国家費用での研究は
国がその知的所有権を
独占した

1980年に共和党のドール議員らの議員立法により制定されたバイ・ドール法（以下バ法）の主旨は、「国家（公的）資金によりなされた研究の成果も、国ではなくその研究を行った機関（大学、非営利機関など）にあるとし、大学やGOGO（政府所有・政府運営研究所）がその独占的実施権を企業などに与えられるようにした」ということにな

る。その結果、大学や研究機関が特許をとり、その特許をライセンスして収入を得ることが可能となった。それまでは、発明は国に帰属し、国は公平性の観点からその独占的使用を認めにくく、有償または無償で、広く一般に技術を開放していた。

より多くの人が技術を使用できるという点で、この施策は、一見産業振興に有利と思われる。しかし、現実はその反対であった。大学や公的機関で行われる研究の多くは基礎技術であり、商品化には莫大な費用の応用研究が必要となる。企業はそれだけの投資をしなから、ライバルと競争することを良しと

しないからだ。

対して、バ法によりライバルの参入を防げるようになると、企業は積極的に大学・研究機関に投資を行うようになる。大学・研究機関は、収入源の一つとしてそれを歓迎する。こうして両者は急激に距離を縮め、研究開発にドライブがかかった。それが近年のアメリカ産業界が活性化した要因だ。

明確な意思を持った 3つの政府指針

その後、バイ・ドール・システムは、以

バイ・ドール・システムに 関わる主な法律

金子直哉（日本総研）

出典：特許ニュース9月5日号

a.バイ・ドール法（1980年）

政府資金による研究開発成果の所有権を大学、非営利機関、中小企業に対して認め、政府所有・政府運営研究所（GOGO）に対して特許の独占的実施権の供与を認めた。

b.商標明確化法（1984年）

政府所有・契約者運営研究所（GOCO）に対して特許の独占的実施権の供与を認め、研究のためのロイヤリティ受け取りを許可した。大学及び非営利組織により運営される研究所に対して、一定の期限付きで発明に対する権利を保持することを認めた。

c.連邦技術移転法（1986年）

全ての連邦研究所の研究者に対して技術移転を義務づけ、これを業績評価の対象とした。政府雇用の連邦研究所の発明者に対して、ロイヤリティの支払（最低15%を原則）を定めた。GOGOに対して共同研究開発契約（CRADA：Cooperative Research and Development Agreements）を定め、共同研究で生じる知的財産権に関する事前の契約を認めた。

d.国家競争力技術移転法（1989年）

GOCOに対しても共同研究開発契約（CRADA）を認めた。

e.スチープソン・ワイドラー法（1980年）

連邦研究所が技術情報の普及において積極的な役割を果たすことを義務づけた。各連邦研究所に、これを担う組織として研究技術応用局を設置した。

f.中小企業革新技術開発法（1982年）

一定以上の機関外研究予算を持つ省庁に対し中小企業の研究開発の資金助成を行う「SIBIR（Small Business Innovation Research）プログラム」の実施と基金の設立を定めた。

g.包括貿易ならびに競争力強化法（1988年）

非政府雇用の発明者に対してもロイヤリティの支払いを定めた。

h.全米標準技術院権限付与法（1989年）

共同研究開発契約において特許以外の知的財産権の契約報酬を認めた。客員研究員の発明に対してもロイヤリティの権利を明確化した。

i.米国技術優越法（1991年）

教育機関及び非営利研究機関に対して、連邦研究所の余剰設備の無償提供を認めた。

j.中小企業技術移転法（1992年）

中小企業と非営利研究機関の共同研究に対して資金助成を行う「SBTTR（Small Business Technology Transfer）プログラム」を設立した。

k.全米技術移転促進法（1995年）

連邦研究所の研究者に対し、発明が商業化された場合のロイヤリティ収入に加え、2000ドルの報奨金の支払いを認めた。

下のような3つの方向で充実し、さらに産学連携の歯車は回転を速める。

①対象機関の拡大

②研究成果の開放・民間利用へのインセンティブ

③こうした施策を通じたベンチャー育成

①の観点では、84年の商標明確化法によりGOCO(政府所有・契約者運営研究所)へも適用範囲を広げ、公的研究機関のほぼ全てをカバーすることになる。86年の連邦技術移転法、89年の国家競争力技術移転法により、CRADAという新しい共同研究の仕組みも導入された。また、91年の米国技術優越法により、教育機関・非営利機関への余剰設備の無償供与が認められ、利用者側の拡大が図られる。

②については、80年のスティーブソン・ワイドロー法、86年の連邦技術移転法、88年の包括貿易ならびに競争力強化法、89年の全米標準技術付与法、全米標準技術院権限付与法、95年の全米技術移転促進法などが上げられる。諸法律により、「研究機関が民間への技術移転を行うことの義務化」「研究者が技術移転に対して努力する義務」「研究を民間に技術移転した場合のインセンティブ」が決められる。

③は、バ法の特記項目や、82年の中小企業革新技術開発法や92年の中小企業技術移転法により、中小・新興企業の利用優先権および資金的助成がなされることになる。

こうして①②③がそろったことにより、大学・研究機関および所属する研究員のモチベーション、企業の大学・研究機関所有技術への投資促進、そして起業家たちのベンチャー精神の刺激という、アメリカ産業復興の主要素が確立されていくことになる。

企業業績低迷と教育予算不足 現在の日本と類似した 70年代米国

さて、ではバイ・ドール・システムは、どのような経緯で誕生したのだろうか。これは、70年代にその萌芽を見つけることができる。

時代背景的に、第一次・二次オイルショック、ベトナムショック、日本企業の世界市場席巻などにより長引く不況、不況に伴う税収減↓教育予算の逼迫という2つの要素がある。業績不振に悩む産業界、資金不足に悩む大学・研究機関が、抜本的施策を期待したというところだろう。

こうした気運の中で、アメリカ政府は反トラスト法に代表される「アンチ・パテント政策(特許をとりづらくし、多くの人に技術を開放する)」から「プロ・パテント政策(特許促進)」へと大きな方針転換を図る。バイ・ドール・システムはこの時点が発点になったといえるだろう。

ちなみに、バイ・ドール・システムの参考となった事例が70年代に生まれてい

る。NIH(National Institutes of Health)という機関が所有する知財を、大学(知財の民間移転先を見つける力がある大学)と個別契約を結び、大学が仲立ちとなつて、移転業務を任せようになる。このケースでは、独占的実施権の取扱いは制限されていたが、これが知財の移転促進のエポックとなった。

なお、本論の趣旨とは離れるが、バイ・ドール・システムを成立させた要件として、連邦巡回控訴裁判所(CAFC)の設立もその一つに挙げられる。従来各州で争われた特許関連の係争の第二審が、この制度により連邦の手に委ねられることになり、連邦法が浸透しやすくなった。

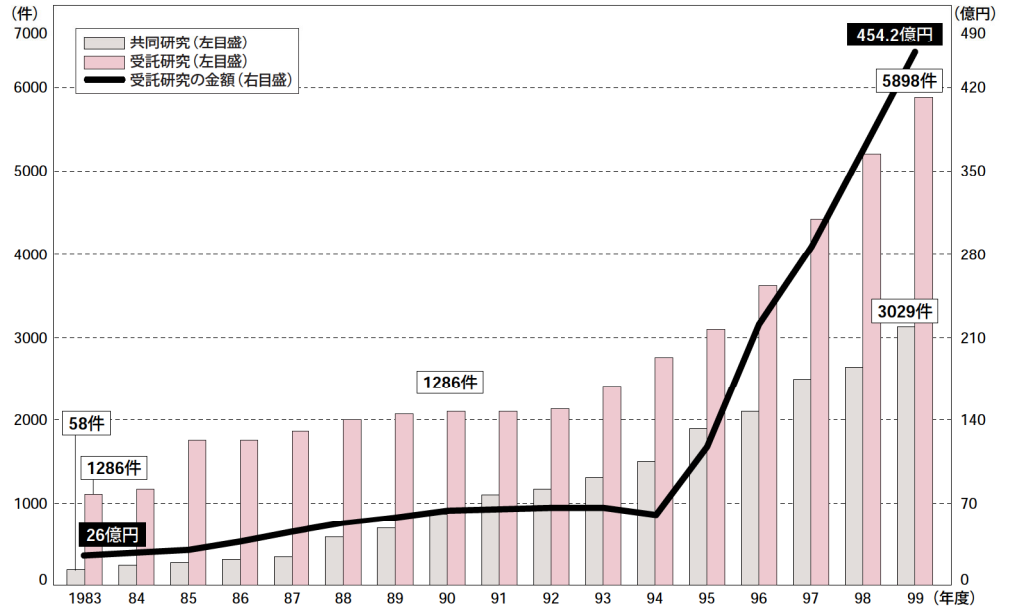
●
歴史をひもとくと、多少不思議な気分になる。日本企業の台頭がバイ・ドールの遠因であり、現在は日本社会全体が、ちょうど70～80年代アメリカと同様な立場に置かれ、バイ・ドール型改革を囑望しつつある。その攻守逆転ぶりに、皮肉を感じずにはいられない。

数字で見る

バイ・ドール・システムの効用

今度は、実際にバイ・ドール・システムの確立が、産学連携にどの程度寄与したかを、数字的に見てみることにしよう。分かりやすい数字をから挙げてみる。

■図表1 過去17年間の共同研究と受託研究の推移



注：受託試験、病理組織検査、治療薬試験は含まない。95年以降は、受託研究の大部分に「政府出資金事業」が含まれる
出所：文部化学技術省 ※統計処理、データ収集方法により、文や数字と若干差異がある。

日本の産学連携状況

金子直哉 (日本総研)

出典：特許ニュース9月5日号

日本では知的財産に関する制度として、次の法令が成立している。

a. 研究交流促進法(1986年)

科学技術に関する国の試験研究に関し、国と国以外の者との間の交流を促進するために必要な措置として、研究公務員の任期、国有施設等の使用等を規定した。1998年に一部改正が行われ、国以外のものが国立大学や国立試験研究機関等との共同研究に必要な施設を国立大学や国立試験研究機関等の敷地内に整備する場合、敷地の廉価利用が認められた。

b. 科学技術基本法(1995年)

国が研究成果の活用のために必要な措置を講ずることを規定した。科学技術基本法に基づき1996年に制定された「科学技術基本計画」により、産学官の人材交流の促進、国等の研究成果の民間における活用を図るための方針・施策が定められた。

c. 大学等における技術に関する

研究成果の民間事業者への移転の促進に関する法律(1998年)
大学、高等専門学校、大学共同利用機関及び国の試験研究機関における技術に関する研究成果の民間事業者への移転促進を目的に、本法に基づき定められた「特定大学技術移転事業の実施に関する指針」により、大学等における研究成果を企業化へ結びつけるTLO(技術移転機関)の整備やそのための助成金交付等の優遇措置が規定された。

d. 特許権等契約ガイドライン(1998年)

国有特許権及び共同研究の成果である国と民間の共有特許権の実施時における取扱いを明確化した。実施料率決定の自由化、実施料の支払方式の多様化を図ると共に、「出願前、出願前の発明のライセンス、売買の契約」、「技術移転事業者を活用するモデル契約」を規定した。

e. 産業活力再生特別措置法(1999年)

事業者による戦略的な事業再構築の円滑な推進、創業及び新事業開拓の推進、新たな経営資源を生み出す研究活動の活性化等を図るための特別の措置を定めた。国等の委託研究から生ずる特許権等の受託者への帰属を認める「日本版バイドール条項」、大学等技術移転促進法に基づき承認された技術移転機関(TLO)を支援するための「TLOの特許料の低減等を行う条項」が導入された。

f. 産業技術力強化法(2000年)

産業技術力の総合的な強化を図るため、「民間から国立大学への資金受入れを円滑化するための措置」、「国立大学教員、国立試験研究所研究員の民間企業役員兼業規制の緩和」、「技術移転機関(TLO)による国有資産(国立大学敷地)の無償使用」、「大学及び大学教員に対する特許料の軽減」などを定めた。

大学による特許取得数●1969年に年間188件だったものが、97年には2436件となり、約13倍に増加。大学から民間企業への技術移転による収入●過去10年で3倍になった(角南篤氏資料/コロンビア大学大学院公政策フェロー)。

こうした大学の研究活動への意欲増進に対して、企業側は、単に特許をライセンスするだけではすまなくなった。なぜなら、手をこまぬいていれば、どこからイバル企業に特許を買われ、大きな出遅れとなってしまうからだ。そこで、防衛策として、大学に最初から資金提供をする、という形の共同研究・受託研究・グラント奨学金が盛んになる。83年度には国立大学における企業との共同研究は56件、受託研究1286件だったものが、最新の99年度にはそれぞれ3129件(約56倍)、5898件(約4.6倍)に伸びている。企業の研究資金提供は、受託研究のみに限っても452.4億円(99年度)となり、83年度比約18倍となった(すべて日本の文部科学省データ)。

また、前述の中小企業革新技術開発法や中小企業技術移転法など、大学のベンチャー企業への支援促進策に、近年の株高とエクイティペイメント(株)による支払い。出資と同等の意義をもつ)もあいまって、スピン・オフ企業も急増した。MITを例にとると、バイドール法制定から98年までのあいだに136社のベンチャー企業を生み出し、26社がIPOを果たしている。大学にとっては実に効率よい投資となっている(浅井英二、eWEEK/JAPAN)。

倫理・社会的批判はあれど、実効否定はできない
バイドール・システム

一方で、こうしたバイドール・システムの成果に対して、疑問を投げかける論文も散見される。98年に発表されたミシガン大学のヘーイ教授とライセンバーク教授による「アンチコモングの悲劇」は、国家資産であるはずの研究成果が企業に独

現在議論されている「大学構造改革」は、誤解を恐れず言うと、「大学の生き残り施策」が主眼に置かれていると感じてしまいます。世界レベルの教育水準、世界に通用する人材の輩出という2つのことが謳われていますが、果たして大学教育の変更だけでそれがなし得るのでしょうか？

本来なら、アメリカがかつてそうだったように、産業と大学の関係など多岐にわたる視点から改革を唱えなければならぬはずですが、その端的な例として挙げられるのが、国立大学の独立行政法人化と指定30校制でしょう。この方針により、劣る大学は淘汰され、また競争原理で研究が進むといわれています。しかし、大局的に見る

大学改革に異論反論②

日本の大学改革は、産学連携の礎石になっていない

下村哲夫 (教育評論家/早稲田大学教育学部教授)



とこれには疑問が沸きます。まず第一に、独立行政法人化して大学の裁量権が大きくなれば、国家戦略と大学は関

な国家的施策を大学と連携して行うことが難しくなるでしょう。

指定30校制も同様です。分野ごとに先進的な研究を続ける大学を選び、そこに予算を重点配分するという方針ですね。でも、いい研究をしていれば、企業から多額の資金が集まり、大学は自ずから国の助成金を必要としなくなっていくはず。当然、30校に選ばれる必要はなくなる。これは大きな矛盾です。

係のない存在となっていきます。確かに教育の独立性は重要ですが、あまり独立性が強ければ、バイ・ドール法のような

者は「大学助成金の再生(つまり研究資金の再配分)」という側面が強く感じられてしまつたのです。

占されることにより、企業は大学の研究活動に積極介入し、そのことが教育の本来あるべき姿をゆがめ、また社会的無駄を生んでいる、と説いた。同様に、教育のあるべき論からイブラヒム・ワード教授(カリフォルニア大学バークレー校)が「アメリカの大学に見る資金の誘惑」という論文を発表している。

こうした、倫理的・社会システムのな批判はその他にも論文が発表されてい

るが、産学連携の成果自体を疑問視するものは数が少なく、コロンビア大学のリチャード・ネルソンとカリフォルニア大学のデイビッド・マウリー等によるバイ・ドール法の影響評価の研究が、その随一のものといえるだろう。研究のなかで彼らは、大学による特許出願・登録件数の増大は、政府の研究予算の拡大やそれに伴う技術革新によるもので、バイ・ドール法制定以前から見られる傾向だ

と指摘している。しかし、この考察に対しては、「3大学の生命科学分野のみに限定した論文であり、バイ・ドール・システムを全否定するには少々役不足」という再反論も出ている。

とまれ、13倍・56倍・4・6倍・18倍といった、バイ・ドールシステム確立前と現在の比較数字を見る限り、この施策が産業と大学の距離を縮めた、ということは否めない事実と思われる。



金子直哉氏

1955年生まれ。東京大学工学部卒。1978年化学メーカーに入社。1986年マサチューセッツ工科大学客員研究員。1990年、日本総合研究所に移籍。先端技術による新事業創出を目指した異業種コンソーシアムを設立・運営。現在、同社創発戦略センター上席主任研究員。

産学連携の成立に、本当に必要なこと

談 金子直哉 (日本総合研究所)

Part 1にもありましたが、日本の産学連携は、アメリカに比べて15〜20年程度遅れているといえるでしょう。産学連携関連の法律の制定時期を表にしてみると(次ページ図表2)、その差が歴然となります。

この差をよりよい形で埋め、日本の大学と産業界がよい関係になっていくためには何が必要か、私なりの案をいくつか提案をしたいと思います。

まず、第一に挙げたいのが、「知財集積」に大学が努力することです。魅力的な知財がない限り、いくら法律を整えても企業の投資は起こりません。そこで、研究体制を整え、面白いテーマを次々見つけていけるような体制を大学が整えなければならぬのです。

ちなみに、どれくらい研究活動を活性化させないといけないか、ということを示す数字を少し挙げてみましょう。図表1(次ページ)を見てください。これは、アメリカで最も産学連携が進んでいるといわれるMITとスタンフォード両校の近年の研究・開発関連の数字です。両校とも、発表研究数の数十分の一しか実用化には至っておりません。つまり、事

業化される技術を見つけるには、その数十倍の研究開発が必要なのです。しかし事業化されても、大当たりに至る確率は低い。スタンフォードの場合、特許関連の収入の実に9割が、たった32個の研究成果から得られているのです。逆にいえば、事業化されたその他多くの技術をあわせても、たかだか1割程度の収入にしかなっていない。それくらい「大当たり」の確率は低い。さらにいえば、発表に至らない研究は発表されるものよりもはるかに多い。そのようなことをあわせて考えると、大成功にいたる研究は、研究全体の1000分の1程度だと思っております。その1000分の1の確率に挑むために、「裾野の広い研究体制」を指し、施設や研究員を充実させ、テーマを活発に出していく風土を作る。これが最初に来ることです。当面5年程度はかかるでしょう。しかし、この5年間も決して無駄にはなりません。産学連携以前に大学自体の機能改善につながり、そして学生の教育が充実するからです。

2つ目には、技術の芽を見出し、それに大胆に投資できるような仕組みを作ること。それには、1つのポイントがあります。投資家と投資される起業家・研究テーマの距離が短くなればなるほど、資金は流れやすくなる、ということですが、アメリカでも、東海岸のエンジェルやキャピタリストが西海岸のベンチャー企業に投資することはまれです。新規事業への投資というのは、製品化に成功するかどうか見えない場合が多い。ハイリスク・ハイリターン型のものであります。遠く離れた見ても分からない人には投資しづらいのもお分かりいただけるでしょう。地域内の顔の見える世界で、起業家の資質と詳細な研究内容がわかる場合に、大きな投資が起きる。この法則を日本になじむようにアレンジを加え、移入すべきと考えています。日本では、起業家がまだ非常に少ない。ただ、良く見ると、企業内には次々と新規事業を立ち上げる「企業内起業家(イントレプレナー)」が数多くいるのです。こうした人々を、企業内に留めるのではなく、大学に次々と送り、研究員・研究テーマのそばでじっくりコミュニケーションをとるのが良い方法ではないでしょうか。大学もそうした人材の受け入れ体制を整え、積極的に勧誘していくべきです。

■図表1 スタンフォード大学における活動事例

項目	予算年度		
	1997-98	1998-99	1999-2000
知財の発明(発表)件数	247	236	252
ライセンスの契約件数	118	147	162
収入をもたらした知財の総件数	299	339	378
10万ドル以上の収入をもたらした知財の件数	28	32	38
エクイティー現金化による収入をもたらしたスタートアップ企業数	—※2	—※2	6
総収入	\$61.2M	\$40.1M	\$36.9M
他機関への分配金	\$18.0M	\$12.4M	\$2.3M
スタンフォード大学の実収入	\$43.2M	\$27.7M	\$34.6M
法務関連※1	—※2	\$1.5M	\$2.0M
運営全般	—※2	\$2.3M	\$2.5M
合計	—※2	\$3.8M	\$4.5M

※1 法務関連の総経費からライセンスによる弁済金を差し引いたもの
 ※2 資料からは推定できなかったデータ
 ※3 収益関連のMは百万を表す
 出所:「Annual Report 1998-99」、「Annual Report 1999-2000」(Office of Technology Licensing, Stanford University)をもとに日本総合研究所が作成

マサチューセッツ工科大学における活動事例

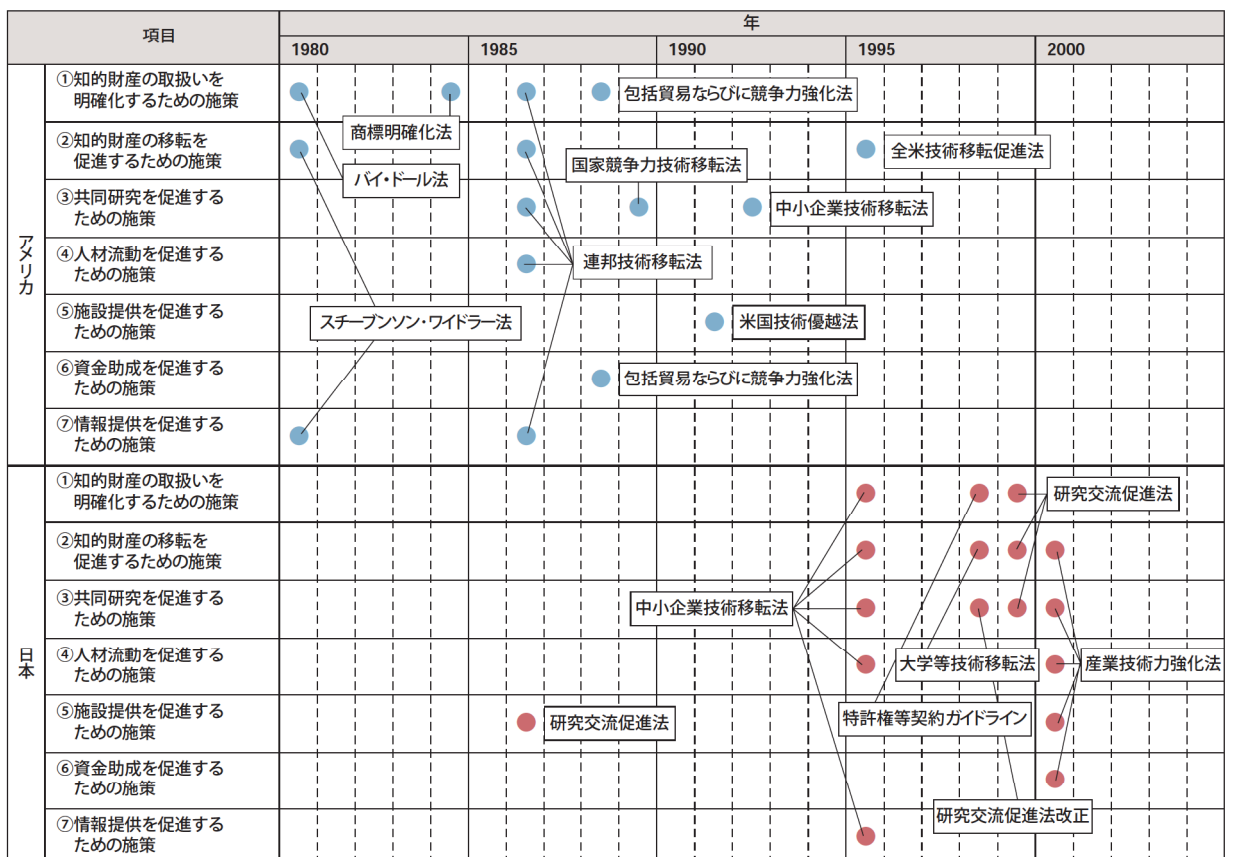
項目	予算年度			
	1996-97	1997-98	1998-99	1999-2000
知財の発明(発表)件数	360	356	381	423
米国特許の出願件数	195	276	260	329
米国特許の成立件数	130	119	143	150
ライセンスの契約件数※2	166	306	225	171
スタートアップ企業の起業数※2	8	14	17	25
ライセンス収入	\$19.0M	\$16.2M	\$17.6M	\$31.3M
法務関連経費※3	\$2.0M	\$2.8M	\$3.6M	\$3.0M

※1 商標、ソフトウェア関連の契約を全て含んだもの
 ※2 ベンチャーキャピタルの資金を獲得、または他のファンドから50万ドル以上の資金を獲得した企業
 ※3 総経費からライセンスによる弁済金を差し引いたもの
 ※4 収益関連のMは百万を表す
 出所:「TLO Statistics for Fiscal Year 1997」、「TLO Statistics for Fiscal Year 1998」、「TLO Statistics for Fiscal Year 1999」、「TLO Statistics for Fiscal Year 2000」(Technology Licensing Office, Massachusetts Institute of Technology)をもとに日本総合研究所が作成

非常に近くなれたのは、20年以上の紆余

3つ目は、企業側の問題です。NIH (Not Invented Here = 自前調達) 症候群から日本の企業が脱却し、研究開発の垂直・水平分業体制に移行すること。従来日本の企業は、独自に研究開発を行いました。それも基礎・応用、主事業・周辺事業と幅広く。しかし、消費者嗜好が多様化し、製品サイクルも短くなる現在、そこまで大掛かりな投資を自前でおこなうのはもはや不可能なのです。そこで企業は、リターンの見込める製品に近い技術に研究投資し、基礎技術は大学が開発する、という分業がとればよいと思います。また、前述した通り、大学に各企業のイントレプレナーが集まれば、彼らを通して企業同士の連携も非常に容易になる。その結果、たとえばバイオ技術を製品化する場合なら、基礎研究を大学の生物学科、応用研究が製薬企業、製品化のための周辺技術をFA関連の企業や化学メーカーが、と分業することができるようになる。これが垂直・水平分業です。こうしていくと、イントレプレナーという橋頭堡により、各企業の知財が集積し、よりブレイクスルーが起こりやすくなる場所に、大学がなっていく。起業家が育ちにくい日本の環境を逆手にとり、アメリカ以上の知財革命を起こすことができるのではないのでしょうか。

■図表2 日米のプロパテント政策の比較



曲折の賜物です。その間、アメリカの産業界はつねに「強い要望を出し、「スキー」を提示して、その向かうべき方向へと

根気良くリードしつづけてきました。80年のバイ・ドール法成立後も、85年のヤング・レポートや89年のMIT産業界生産性調

査委員会のレポート「メイド・イン・アメリカ」の中で、要望と指針を出しつつけた。この結果が、きれいな形でプロパテント

政策の実現「バイ・ドール・システム」となったわけです。このことが大切なのです。今、ようやく産学連携の端緒についた日

本においても、産業界の強いイニシアティブが必要なのは当然のことだと感じています。

2002年あたりからマサチューセッツ工科大学(以下MIT)の授業で実際に学生を教えることになると思います

が、それまでは、月に2週間ほど渡米しては、自分で発案した、いくつかの研究プロジェクトの準備に追われています。

MITに行つて一番驚いたのは、教授の給料が1年のうち、9カ月分しか出ないことです。長い休みが年間を通してあるから、その分は給料が出なくて、自分で稼ぎなさいということです。日本の大学

も見習うべきじゃないですか。僕は、たとえそれが文系であっても、大学は研究室単位のベンチャー企業のようになるべきだと思つてます。研究費は天から降つてくるのではなく、教授がベンチャー企業

の社長として研究テーマを企業などに売り込んで、その売上げから出すべきではないでしょうか。MITの場合はかなりこれに近いです。

研究テーマも、日本の多くの大学では、学生がやりたいテーマというよりは、教授自身が、今まさに研究していて人手

が足りないテーマを研究させたりしている。自分が将来就きたい仕事に即して、学生がもっと自主的にテーマを選ばべき

だと思つています。アメリカではそれが当たり前です。企業にしてもそれは歓迎すべきことでしょう。目的意識のはつきりした人材を採用できるのですから。

一方、アメリカでは産学協働が進みすぎて、大学が企業寄りの研究しかできなくなっているのでは、という議論があります。

しかし基礎研究はあくまで、たとえばNSF(全米科学財団)とか国防

先端技術研究計画局(DARPA)とか政府系のいろいろな組織が研究資金を提供しているの

で、日本の場合は、あまりにも産学協働が疎かにされてきましたが、これから全力をあげて進めるべきでしょう。日本経済は戦

後の焼け野原から信じられない復興を遂げ、トヨタやホンダ、ソニーなど、世界に冠たる企業がたくさん誕生しました。

ところが、一方で、世界に冠たる大学はひとつも生まれなかつたんです。ひたすら横並びで新しい試みを絶対に許さなかつた旧文部省

にまずその責を帰すべきでしょうが、最近、文部科学省もようやく気づきはじめています。日本の大学って

こんなにレベルが低かつたんだと皆が悟つたきっかけは、情報化と国際化の進展でしょう。それまでは日本の中で一番だからと、東大ばかりがもてはやされてきた。井の中の蛙だったのではないのでしょうか。

大学改革に異論反論③

かつて教育が産業を支えた。今度は産業が教育の再生を

西和彦 (株式会社アスキー特別顧問 マサチューセッツ工科大学メディアラボラトリー客員教授)



ひとつも生まれなかつたんです。ひたすら横並びで新しい試みを絶対に許さなかつた旧文部省

にまずその責を帰すべきでしょうが、最近、文部科学省もようやく気づきはじめています。日本の大学って

こんなにレベルが低かつたんだと皆が悟つたきっかけは、情報化と国際化の進展でしょう。それまでは日本の中で一番だからと、東大ばかりがもてはやされてきた。井の中の蛙

だったのではないのでしょうか。

今度、日本の大学を世界でもトップクラスに上らせるべく、企業が手助けする番です。僕は産学協働の第一歩は、産学交流からはじめるべきだと思います。

現在、就職を間近にひかえた学生が企業で職業体験を積むインターンシップがもてはやされていますが、期間も短く、就職のための単なるコネ作りという意味合いが濃かつたりで、あまり機能しているとは思えません。代わりにおすすめなのが、企業である程度、経験を積んだ30歳前後の有熟な若手が、自分の研究テーマと研究資金を持つて、大学院に社会人入学することです。人材の交流ということで逆に大学の研究室から企業へ行く人がいてもいい。留学した企業人は学位、企業は研究成果、大学の研究室は研究費を得ることができま

すから、三方丸く収まるというわけです。

大学の存在意義の1つに、社会発展への貢献も当然あるわけで、その中核にはもちろん産業との連携が来ることになりま

す。そのことに対して、「学問の場に経済活動を持ち込むなんて」と後ろ向きにのみとらえるのはやめないと、日本の大学の地盤沈下が一層進むのではないのでしょうか。

大学が日本中の知財往来のサロンとなれば 研究活動のパフォーマンスは最大化する

産業から見た大学のあるべき姿、を提唱する官側の人がいる。

経済産業省の新規産業構造課課長の石黒憲彦氏だ。

「新・所得倍増論」の中で、大学改革の持論を展開する氏に、官僚らしくない、大胆な意見を語ってもらった。

談 石黒憲彦

資源の宝庫の大学が 宝の持ち腐れに終わっている

経済産業省の人間として大学改革を話すと、「けつきよく、大学を産業のために利用する」「大学の下請け機能化」というような誤解を受けてしまいます。主張しているのはそういう身勝手なことではなく、いかに今の大学が可能性を秘めたものであるか、そしてそれが無意味に使われているか、を考え、有効に大学が生き返る、ということなのです。

日本の大学に在籍する研究者の数、これは非常に多いのです。教授5・8万

人、助教授3・5万人、講師1・9万人、助手3・7万人、ポストク1・1万人、とここまでで16万人にもなる。さらに、マスター(14・2万人)・ドクター(6・2万人)の院生も研究要員と考えれば、実に数十万という人間が、大学で研究活動にいそしんでいるのです。ここに、年間かなりの額の資金が流入している。民間ベースの資金供与だけでも、実にここ数年大体750億円前後の研究資金が流入している、という状態なのです。まさに、充実した研究体制ですね。

さてでは、その結果、どのような成果が上がつているか？これが数字で見るととても心もとないものなのです。図表1は、大学発の特許件数の日米比較で

す。これを見る限り、日本の大学は、米国の15分の1程度の成果しかあげていないことになる。

寂しくなるデータですね。ところが本当のところは違うのです。これは大学名で取得された特許であって、多くの教授は研究成果を大学ではなく、親交のある企業に特許をとってもらっているのです。この方が、非常に容易であるし時間も早いし、どちらにしろ自分の営利とはならないのだから、ということ。こうした特許は、一説によると大学名での取得特許の10倍以上といわれています。しかし、肩代わりして企業がとった特許も、ある面お付き合いであり、ある面、他社にとられてはいけないという防衛特許で

3

大学改革の真髄を探る



石黒憲彦氏

1957年生まれ 東京大学法学部卒 経済産業省・経済産業政策局新規産業構造課課長 1980年旧通産省入省 2001年から現職 従来にはない経済観察と提案を盛り込んだ近著「新・所得倍増論 (PHP出版)」が好評を博している。

さて、こうした現状を整理するために、まずは本当に簡単なことを提案します。当たり前のことなのですが、大学と産業の関係をもっと融通が利き、それでいて透明なものとするということです。現状では、受託研究費の流れは非常に見えづらい。地域共同研究センターが窓口となり、それが国庫に納付され、そこからまた大学に戻り、そして最後に研究室に落ちてくる。これでは研究室のやる気がそがれてしまう。教授が直接研究費にできる奨学金の方は、上限が100万円です、これでは大きな研究はできない。分かりづらさと、規制が重なります。さら

まずは「妬み」や「やつかみ」が湧かないルール作り

す。ということは、自社では使われることなく終わってしまうことになる。こうして多分、数万件以上の特許が眠っているのが、今の日本の大学研究なのです。これでは嫌気がさして、企業の投資は日本の大学を飛び越えて、海外へと向かってしまう。現在の日本企業の海外への研究投資は、国内大学の3倍近くになっています。完全な研究の空洞化でしょう。有能な人材が豊富にいて、それなりの研究成果も残している。それが日の目を見ない、という現状を改革することが、日本の社会に役立つはず。それが私の考えるところなのです。

■図表1

日本における特許公開件数(98年)		アメリカにおける特許登録件数(97年)	
大学名	件数	大学名	件数
1. 東海大学	29	1. カリフォルニア大学	206
2. 豊田工業大学	19	2. マサチューセッツ工科大学	134
3. 広島大学	12	3. ウィスコンシン大学	69
4. 学校法人 立命館	11	4. ミネソタ大学	66
5. 金沢工業大学	8	5. スタンフォード大学	64
6. 松本歯科大学	6	6. コーネル大学	62
6. 大阪大学	6	7. ペンシルバニア大学	54
6. 東京工業大学	6		
⋮	⋮	⋮	⋮
計	157	計	2,239

出所：日本のデータについては、特許庁「特許行政年次報告書1999年版」、米国のデータについては、特許庁「産業活性化のための特許活用」

に、何とか資金を集めようとするれば、こうした規制を何らかの形でクリアしていかなければならない。それは規制をギリギリの線で拡大解釈して、特例的に認められるような状態です。このような状態だと、当然、多くの企業研究費を受け取る研究室には、やつかみや、後ろめたな雰囲気が出てきます。

そんなことを、もっと分かりやすいルールを作つて変えていくべきでしょう。企業からの資金のうち、何割かを国が取り、何割かを大学が取り、残りは研究室に行く。国が取るのは、資材・土地等を提供しているのだから当然であり、大学が取るのは研究の発表や特許化などの実務を全て代行する雑務費であり、また、その研究に関わる周辺研究や基礎研究の運営費に回す、という大義名分がある。残った部分は誰はばかることなく研究室が取つて文句がない。そんなルールが早く作られるべきでしょう。

30校指定制でも切り捨てはそんなに起こらない

そうした意味で、大学の独立行政法人化は、かなりうまくいくのではないかと考えています。国庫管理の運営方式ではなく、大学独自に運営するようになれば、資金の出入りも大学主導で決められます。ガラス張りになるだけでなく、そのルールの良し悪しにより、研究員の人気や企業からの資金も変わる、という好循環になるはず。大学主導という自由を与え、経営成果によりその評価がなされるといふことになれば、産学の距離が自ずから縮まっていくでしょう。独立法人と並んで、大学改革の目玉である30校指定制ですが、同じ意味で私は、これも評価しています。この制度は、

■図表1 スタンフォード大学における活動事例

知財の発明(発表)件数	247	236	252
ライセンスの契約件数	118	147	162
収入をもたらした知財の総件数	299	339	378
10万ドル以上の収入をもたらした知財の件数	28	32	38
エクイティー現金化による収入をもたらしたスタートアップ企業数	— ^{*2}	— ^{*2}	6
総収入	\$61.2M	\$40.1M	\$36.9M
他機関への分配金	\$18.0	\$12.4M	\$2.3M
スタンフォード大学の実収入	\$43.2M	\$27.7M	\$34.6M
法務関連 ^{*1}	— ^{*2}	\$1.5M	\$2.0M
運営全般	— ^{*2}	\$2.3M	\$2.5M
合計	— ^{*2}	\$3.8M	\$4.5M

※1 法務関連の総経費からライセンスによる弁済金を差し引いたもの

※2 資料からは推定できなかったデータ

出所:「Annual Report 1998-99」、「Annual Report 1999-2000」(Office of Technology Licensing, Stanford University)をもとに日本総合研究所が作成

国際競争力のある大学を作る、という意味で30大学(専攻)に絞っているわけですが、もう、99国公立大学すべてが、機会均等になるのは無理でしょう。良く、30大学に絞れば、即ち切り捨てが起こり、大学の死活問題になるという批判を受けます。しかし、今でも国際競争力のある大学はそんなに多くはないのではないのでしょうか。つまり、30も選べば、十分であり、それほど切り捨ても起こらない気がするのです。

指定校以外は大学の 本分に戻る

確かに、選ばれなかった大学は、今よりも「競争力のなさ」が浮き彫りにされる分、つらいとは思いますが。しかし、ここでも当たり前の基本に戻してほしい。何も国際競争力ばかりが大学の意義ではないでしょう。大学の本分があるじゃないですか。教育に力を入れ、優秀な人材を生み出す、という「高校の延長」的な大学がもつともつとあつていいはずなんです。そうした大学へは、30大学とは別の形で資金分配があつてしかるべきでしょう。さらに、国際的とは言わずとも、地域独特の研究活動をするのも大学の使命です。そこにも思いつきり頑張る大学が増えてほしい。たとえば、鉱山では秋田大学、繊維関係では福井大学。そんな特色が今でもあります。そうした地方色を強めると、日本

無謬性にとらわれず 大胆な改革を

中でもその大学しか研究活動をしていないので、かなりの資金も寄せられ、研究者や学者も集まります。発展途上国からの視察や提携も期待され、かえって国際化してしまふ場合もあるのです。視点を変えれば、チャンスはいくらでもあるでしょう。

ほかにも、30大学指定で偏差値教育がさらに進むという懸念があります。しかし、現状より平準化するのではないのでしょうか。今でも、偏差値を比べると、1位と30位の大学では相当な差がついていきますから。

30大学指定の選定方法に問題があるという意見もあります。これはごもつともなので、方法をも緻密に考え、しかもガラス張りにしていくべきでしょう。

国家的戦略から見ると、独立行政法人化で大学それぞれに裁量権が与えられ、国のガバナンスが弱くなる、という危惧の声もあります。しかし、それには調整弁がいくつも用意されています。たとえば、公募研究のテーマを決めるのは国だから、そのテーマを重点分野から選ばばよいし、そうした30大学指定も同様な仕組みに使えるわけです。つまり、重点分野を決めて、その分野を30大学指定すればいいわけで、こうしていけば、決して国家戦略をあまりに無視したことは

できないでしょう。

とにかく、現状のシステムが疲弊し出しているのですから、一度方針転換を図ってみるのを良しとしませんか。今までは何をやるにもその前に規制があり、手続が必要で動きにくかった。それを、規制は少なく、大学の裁量は大きくし、その成果で良し悪しを問う、という、事前規制から結果責任へと管理のパラダイム転換を行おうとしているのです。もしそれで失敗したならば、そのときは、また方針を転換するまでです。官僚機構側はその辺を潔く、無謬性(自分たちの施策が絶対間違っていないということ)にとらわれず柔軟に。マスコミはじめてとした周囲の皆さんは、こうした新しい動きのアラ探しをするよりも、もう少し温かい目で。そんなことを期待します(経営的な失敗や、産学連携のミスは多少あっても仕方ないかもしれませんが、教育面で、学生たちに迷惑がかかることだけは、絶対の無謬が前提条件ですが)。

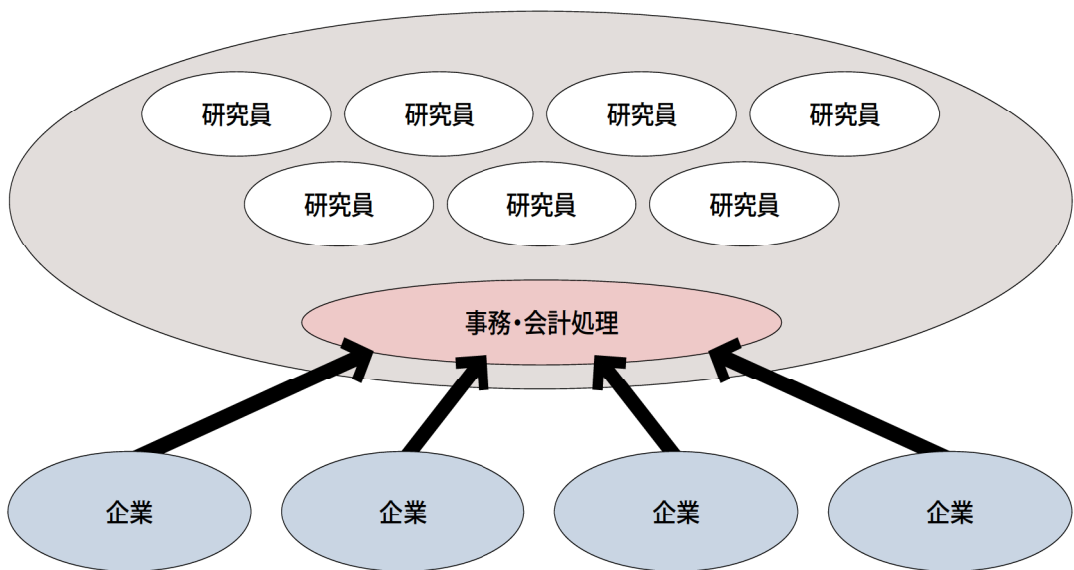
大学を技術と人材の 交流するサロンに

産業の立場からのみ、大学改革を語ってしまい、教育その他の観点がおおざなりになった単眼論ですが、以上が私の思うところです。

● 資する人の距離が近く、また、周囲にそれらを円滑に結ぶインフラ、たとえば弁理士や会計士などがそろっていないければなりません。アメリカの場合は、こうしたものがすべて1パックに大学もしくは大学周辺に集まっています。有能な研究者を取り巻いているのです。彼らが行動を起こすにもサポートの手がすぐ拳がり、また、彼らが黙々と研究をしても、企業から声がかかる。一度起業しようと思えば、人材を集めるのも容易だし、そこで失敗したとしても、彼の技術と人間性を知っている他のアントレプレナーや、大企業が拾ってくれる。つまり、動きやすく、安全。サロンであり、セーフティネットなのです。

日本の大学もこうした形に最終的にはなっていくのが理想なのでしょう。企業から多くの人が、キャピタリストのように集まり、また企業の優秀な研究者がそこで講義・研究を行い、さらには、そうした企業同士の交流やジョイントもそこから生まれていく。民間主導だと、営利が絡んでとてもできないのですが、大学をプラットフォームにするのが簡単にできる。そうして人と技術が集約されると、それはものすごいブレークスルーを生み出す。そんな、知財集約の触媒になることが、大学にはできるのです。

■図表2 大学の知財交流サロン化



企業と大学のこれからの関係について、フォーラムを開きたいと考えております。詳細は巻末ページをご覧ください。

日本に スローフード・ スローライフが 定着する日

文・構成 荻野進介(本誌)

アメリカ発グローバリズムの旗色が悪くなっている。9月11日の無差別テロだけではない。身近なところでは、食のグローバリズムの象徴、ハンバーガーに代表されるファーストフード産業のシステムに疑問を投げかける書籍がベストセラーになっている。スピードと効率を至上の価値としてきたアメリカ人にふさわしい食べ物に替わって最近、マスコミをにぎわせているのが、スローフード。このキーワードを手がかりに、今回の特集では、ヨーロッパ各国で真剣に模索されている「働き方の革命」を紹介したい。

「働けば働くほど貧しくなる」というパラドックスを超えて

スローフードという言葉をご存知だろうか。最近、マスコミをにぎわせ始めたこの言葉、いわゆるファーストフードの反対語だが、同時に、「仕事ばかりに追われていないで、食事くらい、家族や友人とゆっくり摂りましょう」という、スローライフのすすめ“ともいうべき強いメッセージが込められている。

芳醇なワインの産地として有名なイタリア北西部のピエモンテ州。そこにある人口3万人あまりの田舎町、ブラに、スローフード協会の本部がある。運動のきっかけは、1986年、首都ローマに、マクドナルドのイタリア第1号店ができたことだった。その3年後に発表されたスローフード宣言が面白い。一部だけ引用しよう。

「我々みんなが、スピードに束縛され、そして我々の慣習を狂わせ、家庭のプライベートまで侵害し、「ファーストフード」を食することを強いる「ファーストライフ」という共通のウイルスに感染しているのです。今こそ、ホモ・サピエンスは、この滅亡の危機へ向けて突き進むととする。スピードから、自分を解放しなければなりません。…我々の反撃は、「スローフードな食卓」か

ら始めるべきではありません」

現在、協会は、失われつつある自然食材やその生産者、伝統料理などをリスト化し守っていく「箱舟運動」や、子供たちへの「食育教育」などに力を入れている。誕生から15年、今やスローフード運動は、日本を含めて全世界68カ国約7万人に支持者が拡大している。しかも、派生した形で、地元産品と観光を売り物にして経済の活性化を図る「プロシエ」という運動まで起こり、イタリアで31の自治体がこれに参加しているという。

*

「効率」と「スピード」を錦の御旗としてきた現代社会にあつて、この運動が、何をどう食べるかという点だけではなく、人々の暮らしぶりや働き方、産業のあり方までをその射程に入れていることがわかるだろう。

ヨーロッパ各国では、まさに新しい働き方が真剣に模索されている。労働時間の短縮による雇用の分かち合い、いわゆるワークシェアリングだ。ひとりが長く働けば働くほど、他の人の雇用を奪ってしまう。失業率が上がればモノは売れなくて

景気は悪化、さらに人員整理が必要になる……。その背景に、働けば働くほど、財布も心の中身も貧しくなる、こんなパラドックスが存在するからだ。

ワークシェアリングとは、「持続可能な働き方」という言葉に置き換えてもいい。働く人にとつても、家族にとつても、もちろん、会社や社会にとつても持続可能な働き方とは、「24時間、365日働けます」のアメリカ人や、過労死、残業という言葉が異国の辞書にまで載る、これまでの日本人の働き方とはまるで異質のものだ。

これまでの、と書いた。ご存知の通り、失業率の上昇が止まらないわが国では、ワークシェアリングに対する関心が急速に高まりつつあり、背に腹を代えられなくなった政府や組合が付け焼き刃で論じるテーマになっている。

ただ、重要なことだが、ワークシェアリングが本当の意味で実現する社会はスローフード社会は、失業対策や経営の合理化といった近視眼的視点からは生まれないうだろう。フランスの哲学者、ドミニク・メタは、ある雑誌のインタビューで、労働時間の短縮が個人と社会の望ましい進

歩につながる条件として、「働く人の生活の質」「雇用機会の創出」「企業競争力の3つを同時に達成しなければならぬ」と述べている(『ニブル・フランス』38号)。このところが肝心だ。働く人のゆとりができて、失業も改善、しかも企業業績もあがって景気もよくなる。そんな都合のよいことが果たして可能なのだろうか。

*

この特集では、まず、スローフード・スローライフ先進エリアといえるヨーロッパの4カ国の実情と背景を、第一線の学者・研究者へのインタビューという形で紹介する。パートタイム経済という言葉が定着したオランダ、週35時間法が施行されたフランス、時短政策が最も進んでいるドイツ、福祉・生活大国スウェーデンである。

スローフード・スローライフがヨーロッパで独自に発達してきた社会・歴史的事実を分析したコラムをばさんで、最後に、ささやかながら、日本への提言を提示したい。特集のタイトルとして、あえて、ワークシェアリングという言葉を使わなかった理由は、最後までお読みいただければおわかりになるはずだ。

I 「家庭生活と仕事の調和」を目指す オランダ・パートタイム革命

最初に、「賃上げなき雇用確保」とパートタイム制度の導入により、みごと復活を遂げたオランダを取り上げる。

仕事と家庭生活の調和という視点から、オランダモデルの研究を続けている

立命館大学の前田信彦氏にお話をうかがった。

そこから浮かび上がってきたのは、

福祉国家の危機への新しい処方箋という論点である。

前田信彦

立命館大学産業社会学部助教授(文中・前) ※ W は本誌・荻野(文章以降同じ)



(まえだ・のぶひこ)

1961年生まれ。上智大学大学院博士後期課程(社会学)修了。日本学術振興会特別研究員、日本労働研究機構副主任研究員、エラスムス大学およびフオーダム大学客員研究員を経て現職。著書『仕事と家庭生活の調和——日本・オランダ・アメリカの国際比較』(日本労働研究機構)。

家庭生活から労働の問題に 切り込む3つのポイント

W 家庭生活から、仕事の問題をどう考察されるのでしょうか。

前 いくつか論点があつて、ひとつは、「家族的責任」という概念です。1981年、日本は、「育児だけでなく高齢者の介護をも家族的責任」とらえたうえで、仕事との調和を図るべき」という趣旨のILO(国際労働機関)156号条約を批准しています。ILO加盟国は、批准した条約に盛り込まれた規定の実施を義務付けられます。日本では、95年に、育児休業に関する法律の改正が行われ、この

オランダ	
人口:	1586万人(2000年)
面積:	4万2000km ²
経済成長率:	3.9%(2000年)
失業率:	2.4%(2000年)
GDP:	3936億ドル(1999年)
1人当たりGDP:	2万4899ドル(1999年)
労働時間:	1343時間(1999年)

なかに、介護休業法が盛り込まれましたが、これは、156号条約批准と密接に関連しています。介護の問題が最近、非常にクローズアップされているように、そうした「家族の扶養責任をもつ労働者の権利」がこれからさらに重要になるのは間違いないでしょう。

2つ目の論点は、日本的な現象ですが、「働き過ぎの解消」という問題です。バブル期ほどではありませんが、日本の労働時間は、アメリカに次いでまだまだ多い。過労死をする人が後を絶たない国では、家庭生活と仕事の調和という観点は非常に大切だと思います。

3つ目のポイントは、最近の「福祉から仕事へ」というテーマと重なります。これは、失業者には失業手当を与える

のではなく、就業教育を施して、社会になるべく早く早く復帰してもらおうというイギリス・ブレア政権の目玉政策ですが、「福祉国家の再構築」という意味で、非常に意味がある施策だと思っています。失業率の上昇と高齢化の進行というダブルパンチで国家財政への負担が過重になり、「ゆりかごから墓場まで」がもはや不可能になった段階で、福祉国家の危機ということが、ヨーロッパですと叫ばれてきたわけです。その中で、各国がさまざまな対応策を講じてきたわけですが、これからお話しするオランダも、その例外ではありません。福祉よりも仕事を提供したのがオランダモデルと考えられるのです。



※1 主要国の年間総労働時間は、アメリカ1869時間、日本1859時間、イギリス1684時間、フランス1499時間、ドイツ1397時間（OECD 2000年）

※2 1998年4月から行われている、いわゆるニューディール・プログラム。その中心は、6カ月以上失業している18歳から24歳の若者に、仕事または就労トレーニングを施す内容だが、後に、50歳以上の中高年にも適用が拡大された。

労働のフレキシビリティ向上は 企業の生産性向上 にもつながる

W 「家庭生活と仕事の調和」とは、働く時間の短縮という単純な問題ではないのです。企業のメリットは何でしょう。

前 家族的責任が重くなった社員が続々と辞めていけば、これまでかけた人材コストが無駄になります。反面、ライフスタイルに合った勤務など、労働の柔軟性を高めることは、生産性の上昇につながる。これはオランダでも実証されています。

W アメリカでも、「ファミリー・フレンド企業」などが話題になっていますよね。

前 今、日本では、ワークシェアリングで失業率を下げた国として、オランダがブームのように取り上げられています。私は、「従来型福祉国家の危機への処方箋」という視点でも、このオランダの例をとらえるべきだと思っています。

オランダモデルの基本は、

- ① 賃金抑制
- ② 労働市場の規制緩和
- ③ パートタイム推進

W オランダモデルの骨格を教えてください。

前 実は、オランダは、1970年代の前半までは景気が大変よい国でした。多量の天然ガスが出て国が潤っていたのですが、オイルショックが起こり、その後、石油価格が下落、天然ガスに依存した経済が破綻してしまいました。以後、インフレと失業率の高さが慢性化、いわゆる「オランダ病」です。その後、オランダは国を挙げて構造改革に取り組んだわけですが、大きな成果となったのが、82年の「ワッセナーの合意」です。労使が協調して失業率の低下と雇用の創出を行うこととの合意がなされたのです。以後、ここで話された内容が次々に実現していき

W 具体的には。

前 大きな柱は賃金の抑制です。オランダの労働者の実質賃金は、「合意」以降、ほとんど上がっていません（図表1）。もうひとつは、労働市場の規制緩和で、派遣労働者の数を増やす政策や人材を解雇する手続きを簡略化するなどして、企業の人材調達をしやすくしたことです。

3番目のポイントは、パートタイムや契約社員といったフレキシブルワーカーの待遇改善政策を打ち出したことです。たとえば、93年に、賃金や休暇そして年金制度については、フルタイム労働者とパートタイム労働者との格差がなくなりました。96年には、パートタイムをフルタイムと同じ処遇にすべしという均等原則が労働法に盛り込まれます。99年には、労働時間の調整に関する新法が成立、

フルタイムからパートタイムになりたい人には、企業側との協議のうえで、パートタイムになる権利が付与されたのです。これには但し書きがあつて、企業側が利益に反すると判断した場合、労働者の要求を拒否できることが織り込まれています。

W 日本のように、賃金や労働条件、社会保障の面で、正社員とパートタイムの間で格差がないんですね。

前 オランダは、いわば「短時間正社員」という新しい働き方を促進し、労働時間の柔軟性を高めたのです。

パートタイム労働の推進が 失業率を改善させた

W どんな効果を生んだのでしょうか。

前 パートタイム労働推進の目的は、1人当たりの労働時間を減らすことによつてワークシェアリングを推進、最終的には失業率を下げることで、それを見事、達成したのを示しているのが、図表2です。83年から91年の8年間に、オランダではパートタイム労働者が12・9%も増え、それに対して、失業率が5%も改善している。最新の数字では、失業率は、2・3%まで下がっているのです。つまり、パートの増加が失業率の低下を生んだことが統計的にも確認できるので、図表3として、パート労働者の割合の年次推移も出しておきます。オランダ

がいかにパートを増やしてきたかがわかります。現在、その割合は、全労働者の40%にもなっている。最近、オランダで行われた調査によれば、約3割のフルタイム労働者が労働時間短縮を望んでいるといわれ、パートタイム労働への志向がかなり強いということですね。

パートタイム転換は サービス業の 都市生活者に多い

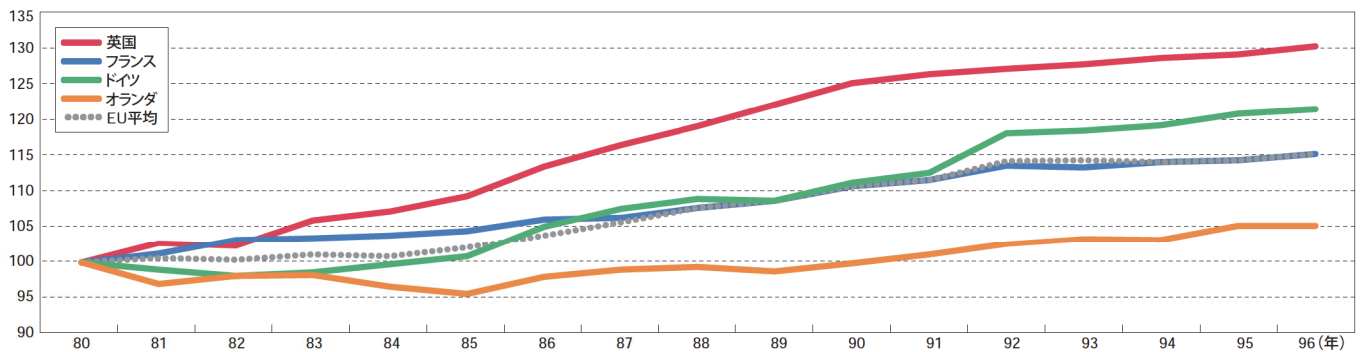
W パートが多い業種はあるのですか。

前 サービス業が多いようですね。特に、医療や介護、銀行の窓口業務、小売店などが多く、製造業はまだ進んでいないようです。職種については、仕事が時間にも必らずしも比例しない管理職や専門職への浸透がなかなか難しいようです。

W 実際にどんな人がフルタイムからパートタイムに移行しているのですか。

前 私がインタビューした代表例を紹介します。住宅供給公社で働く34歳の男性で、1歳の子供を育てるため、昨年、労働時間を週40時間から4時間短縮し、現在は週36時間のパートタイムで働いています。1週間のうち、火、水、木、金の4日間を勤務先で働き、月曜日は子供の世話を自宅でしています。保健婦として働いている34歳の妻も、月、火、水勤務で週23時間のパート労働。夫と妻の勤務が重なる火曜、水曜だけ、子供を

■図表1 EU各国の実質賃金の推移



注: 実質賃金の値は、名目賃金を消費者指数で調整したものの 出所: 欧州委員会、European Economy No.62より作成

W そもそもオランダで、なぜパートタイム増加策が成功したのでしょうか。いくつかのポイントがあるのですが、まず、「お金よりも自由な時間を」というオランダ人の生活志向があるのだと思います。夫も妻もフルタイムでバリバリ働くというアメリカ人のような仕事最優先ではなくて、そこそこ働いてそこで稼げばいいという考えですね。これは、私もオランダで暮らしましたからよくわかります。ですから、決して、企業側あるいは政府側の賃金抑制や失業率緩和のためだけに、この政策がとられているわけではなくて、労働者側でもパートタイム

女性の労働力化に成功した

保育所に預けていました。彼は、「なるべく自分たちの手で子供を育てたかったので、パートタイムを選んだ。今後、子供がある程度大きくなっても、パートタイムで働くつもり」と話していました。

この事例は、夫婦の学歴が高く共働きの家庭ですから、パートタイム化によって賃金が下がっても、経済的にさほど問題があるわけではありません。地方都市やブルーカラー層では、まだまだ男性のパートタイム化は進んでいないとみるべきでしょうが、パートの割合の急激な上昇と政府の労働政策の推進ぶりなどを考えれば、こういう働き方が地方やブルーカラー層にも浸透していくことでしょう。

■図表2 EU各国のパートタイム率および失業率の変化 (1983年～91年)

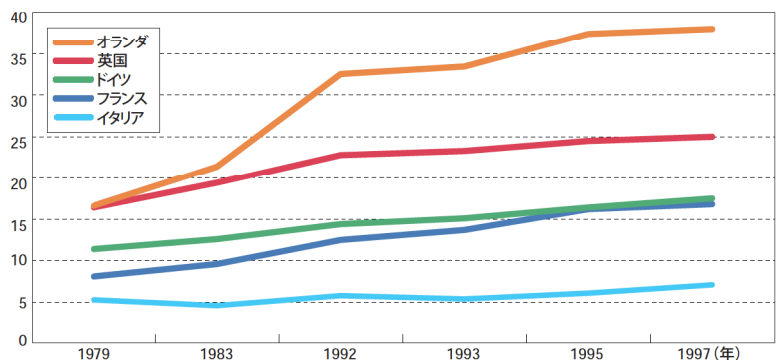
	パートタイム増減率 (%)	失業率の増減 (%)
オランダ	12.9	-5.0
ベルギー	3.7	-4.9
ドイツ	2.9	-3.5
デンマーク	-0.7	—
ギリシャ	-2.6	—
スペイン	-1.0*	-1.0
フランス	2.3	1.1
アイルランド	1.8	0.7
ルクセンブルク	1.2	—
ポルトガル	0.3*	-3.7
イギリス	2.8	-3.6

注: *の数字は、1987年から91年のデータを示す
出所: DeGrip, et al., (1997) "A typical employment in the European Union", *International Labour Review*, Vol.136 (No.1), 49-71.

化を望む人が多い。FNVという最大手の労働組合が最近行った調査によれば、組合員の58%が、パートタイム労働を法的に保障することに賛成と答えています。「合意」以降、企業側と組合がこの点に関して、きわめて協調的な姿勢を維持していることも大きい。

もうひとつの理由は、女性の活用にうまく成功したということです。オランダという国は、ヨーロッパの中でも非常に保守的な国で、つい20〜30年前までは、男性が一家の大黒柱として外で働き、女性は専業主婦として家を守るという姿

■図表3 就業者に占めるパートタイマーの比率



出所: OECD, Eurostat

が当たり前でした。しかし、パートタイム労働が普及した結果、主に医療や福祉サービスの分野で女性のパートタイマーが増えた。たとえば、35歳から39歳という子育て期間にある女性の就業比率を見ても、75年はせいぜい30から40%の数字でしたが、現在は、60%以上にもなっています。労使協議に基づいて、9時から5時までの勤務だけでなく、早朝や夜間の勤務、週末勤務、週3日制といったように、働き方の多様化が進んでいることもこれに拍車をかけている。現在、男性労働者のうち、パートタイムは16・8%ですが、女性は67・2%と非常に高い数

字になっています。

一方で女性がパートで働かざるを得ない事情もあって、それはオランダには、現任、保育所が日本以上に不足しているからです。そのため、育児をしながら働きに出るといふパート労働を選択せざるを得ない。スウェーデンやデンマークといった高福祉国家とは違って、こういうネガティブな面も存在するのです。

仕事と家庭生活の調和に関する世界の3モデル

W オランダ政府は、仕事と家庭生活の調和という問題に関しては、何らかの理念をもっていたのでしょうか。

前 もちろんです。私が97年に取材した時点で、政府は、そのテーマで3つのモデル(図表4)を考えたといっていました。ひとつは、それまでのオランダあるいは日本型で、夫が主な働き手で、妻は専業主婦として家庭で育児をするという形です。夫と妻の収入格差は非常に大きい。2番目のモデルは、夫も妻もフルタイムで働くアメリカもしくはスウェーデン型です。この場合、育児は家族の外部に任せますが、アメリカの場合は民間サービスがこれにあたり、スウェーデンの場合は国が面倒を見るという違いがあります。結果的に、オランダはどちらのモデルもとりませんでした。妻だけでなく、夫もパートタイムで働くという選択肢です。夫

と妻がフルタイムで働くと、2人分の収入が得られますが、オランダの場合は、どちらも0・75人分だから、2人で1・5人分の収入しか得られない。これを、オランダ政府は、コンビネーションシナリオと呼んでいます。もちろん、先ほど述べたように、パートタイム労働の多くは、女性が担っており、男女の平等な役割推進という理想には、まだ道遠しといった事情も確かです。しかし、自らの仕事のキャリアとともに、家庭生活も重視するオランダモデルは、従来の「仕事か家庭か」といった二元論的発想から抜け出し、「仕事も家庭も」という新しい生活スタイルといえます。

W 実際に、共働きの家庭は増えているのですか。

前 政府の発表によれば、86年の調査では、働き手1人の家庭が53%、共働き家庭が30%でしたが、94年には、それぞれ42%、43%になっています。このうち、夫婦のどちらも週30時間以上働いているダブルインカム夫婦の割合は、同年比で、40%から33%へ激減しているのに対して、1・5働きタイプ(夫が週30時間以上/妻はそれ以下)は、53%から60%に増えています。また、ここ15年から20年の間で、子供の世話を中心に、オランダ人男性の家事時間が明らかに増加しているという調査もあり、オランダの家庭のあり方も変貌しつつあることは確かです。

日本は何を学ぶべきか

や社会保障体系の見直しが必要になる。夫、妻それぞれの個人単位化が進むのではないのでしょうか。オランダはそのような働き方を前提にして、「正規の短時間労働者」という新しい概念を定着させた。働く時間の短縮と労働時間の柔軟性を高め、仕事と生活の調和という新たなライフスタイルを日本にも示唆しているといえます。

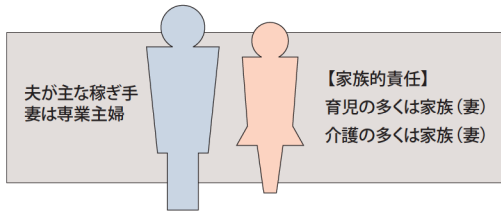
W 単なるワークシェアリングの問題だけではないわけですね。

前 はい。さらにいえば、冒頭でも触れた福祉国家の危機への対応という問題です。育児をする女性、高齢者、障害者など、さまざまな年代、多種多様な人々にも働く機会を創造すること。こういう雇用親和的な社会保障とも呼べる施策が、これからの社会に不可欠になるのではないのでしょうか。

■図表4 就業形態と家族的責任の類型モデル

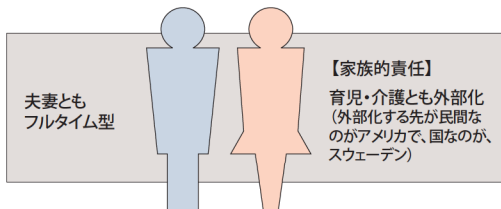
①性別役割分業モデル(従来のオランダおよび日本型)

差別的パートタイム労働



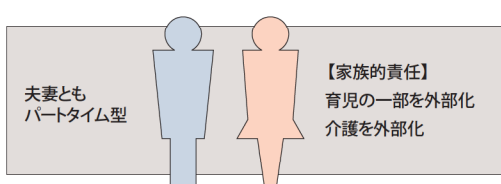
②夫婦フルタイムモデル(アメリカ型・スウェーデン型)

平等的フルタイム労働



③平等的パートタイムモデル(現在のオランダ型)

平等的パートタイム労働



注：人の大きさは収入額を示している

II

「週35時間法」は フランスに何をもたらすか

フランス経済が好調だ。経済成長率は、1998年以降、アメリカ以外の先進7カ国の中でトップ。

設備投資や個人消費も堅調で、失業率も大幅に改善された。失業率改善の大きな原動力のひとつが、

2000年から完全施行された「週35時間労働法」である。その実態や果たしていかに。

名古屋市立大学の松村文人氏に詳細をうかがった。

松村文人 名古屋市立大学経済学部教授（文中・松）



（まつむら・ふみと）
1955年生まれ。東京大学大学院経済学研究科博士課程単位取得退学。経済学博士（東京大学）。パリ第11大学客員研究員、ジョルジュ・フリードマン研究所客員研究員などを経て現職。主著『労使関係の比較研究』（共著、東京大学出版会）『現代フランスの労使関係』（ミネルヴァ書房、冲永賞）。

失業率低減を目指して 成立した「週35時間法」

W まず、この法律の概要について教えてください。

松 この法律は、すべての雇用労働者の労働時間を、それまでの週39時間から35時間に減らし、社会全体として雇用の維持や創出を行い、失業率の低減を図ろうというワークシェアリングの実現が目的です。同法は、98年5月に成立した第1法と、2000年1月に成立した第2法に分かれ、97年に成立した現ジョスパン左翼連立内閣の目玉政策です。

この法律によるフランス型ワークシェア

リングには次の5つの特徴があります。

- ① 政府による立法措置で、全企業に時短を義務付けている（従業員21名以上の企業への導入は2000年1月から、20名以下の企業は2002年1月から実施）
- ② 時短の方法や新規採用の形態、時短の際の賃金水準など、具体的な適用は企業の労使交渉にゆだねている
- ③ 時短を新規雇用に着実に結びつけるために、企業の社会保障負担の減免を規定（たとえば、実施直後、10%の労働時間削減と全従業員の6%にあたる人間を新しく雇った企業には、新規採用者を含む全従業員の社会保障費を1人当たり9000フラン〔約18万円〕軽減させた）
- ④ フルタイム正規社員の時短に焦点を

合わせた（パートタイム増加政策をとったオランダとは対照的）

⑤ 法律の規定はないが、賃下げを伴わないものとされる実施直後の調査では8割以上の企業で実現されている。実際の企業では、時間当たりの賃金を引き上げて基本給を維持するなどの対策がとられている

W やはり、背景には失業率の高さがあるのでしょうか。

松 そうですね。フランスでは95年の夏ごろから雇用情勢が悪化し、97年には、失業率が12・6%まで悪化しました。ここ20年あまり、雇用の問題はフランスにおける最も重要な政治課題です。今回のジョスパン内閣のもうひとつの雇用政策が、深刻な若年失業者問題解決のために、公的部門で

フランス

人口	5889万人(2000年)
面積	55万2000km ²
経済成長率	3.2%(2000年)
失業率	9.7%(2000年)
GDP	1兆4318億ドル(1999年)
1人当たりGDP	2万4228ドル(1999年)
労働時間	1499時間(1999年)



の若年雇用を積極的に推進することでした。対象は30歳未満の若者で、学校での補助教員、警察でのアシスタント、駅での案内係などとして、現在までに27万人の新規雇用を達成したといわれています。

実は、フランスで時短を雇用の維持や創出に結びつける施策は、今回がはじめではありません。1936年、世界恐慌後の大量失業の発生を機に、時のブルム人民戦線内閣が制定した「週40時間法」下つて82年、ミッテラン政権が70年代半ばから目に見えて増加した失業への対応策として採用した「39時間政令」に続く3回目の政策なのです。ただ、今回の大きなポイントが、企業側に見返りを与えた先の③の施策です。

経済界の反発はあつたものの 企業メリットも存在し、 導入はスムーズに

W 法律の制定や実施にあたって、経済界からの反発はなかつたのですか。

松 もちろん、経営者や保守層からは大きな反対の声が上がりました。フランス経団連の会長が左翼内閣や労働組合による時短議論の行き過ぎを強く批判して、97年、突如、会長職を辞任していますし、後任の会長も、「時短は雇用創出につながらない」として、立法による全企業への時短の強制をボイコットするよう呼びかけました。

しかしながら、いざ法案が成立すると、時短と雇用確保協定が多くの企業で締結されます。フランス政府が今年8月に発表した最新の統計によれば、全国に約200万ある企業のうち、8万4000社の企業が35時間労働に移行しました。このうち、新規雇用効果を生んだのは、8万4000社のうち約8割、既存労働者のリストラ防止効果を生んだのは、同じく全体の約2割、双方の効果を生んだのは、6%となっています。

労働者ベースでは、現在、約2200万人の労働者(就業者)の3分の1にあたる710万人の労働者が35時間制の恩恵に浴しているとされています。雇用の創出ならびに維持に与えた効果は、これまでに31万4000人とされています。

W いったんは強い反対が起こつたのに、企業側はなぜそれを呑んだのでしょうか。

松 雇用の維持・創出が国を挙げての大きな課題であり、国民全体の連帯という立場からそれに賛成するという、フランス流社会民主主義的伝統のようなものが根底にあるのでしょうか、最大の理由は達成企業にメリットを与える、先の③の施策です。経営が悪化した中小企業の中には、負担軽減を「補助金」と受け止め、それを経営の立て直しにうまく活用している企業が少ない存在します。

また、35時間制と新規雇用の達成が不可避であれば、それを労組に約束する代わりに、年単位での勤務時間編成の自由を労組に認めさせるなど、雇用管理の弾

力化を進めようという思惑が企業側には存在します。企業にとつては、必ずしも、この施策が競争力低下を招くものではなかった。強い影響力をもつ労組に対して、経営側は常に交渉道具を探しており、この法律を活用したといえます。

W 新規雇用といつても、期限つきとか、パートタイマー雇用が多いのでは。

松 そんなことはありません。昨年、私がヒアリングしたフランス第2の労組、CFDTが行った1万人を対象にした調査では、新規雇用の85%が正規採用でした。

失業率が4%下がり、 国民も総じて歓迎

W 失業率はどれだけ改善したのですか。

松 97年5月の時点で12・6%あつた数字が、昨年9月に9・5%、今年4月に8・7%まで下がり、夏あたりからまた少し上昇し、8月は9・0%です。

W 4%弱下がったわけですね。

松 景気の好調分を割り引かなければなりません。この政策を推進したオープン雇用相当時、現リール市長は、「失業率低下に35時間法が及ぼした影響は、その3分の1程度と考えられる」と話しています。

W 個々の時短方式についてはどんなものがあるんですか。

松 毎日少しずつ減らす場合もあれば、1週間で半日、休みを増やすとか、有休に換算するとか、さまざまやり方があり

ます。業種としては、小売りや卸、金融サービスなど、第3次産業への導入が全体の約3分の2を占めています。

W 35時間制の導入は労働者にどんな影響を与えているのでしょうか。

松 世論調査機関SOFRESが、昨年発表した調査(図表1)によれば、77%の労働者が35時間制に肯定的で、否定的是47%、変わらないが23%です。生活のゆとりが増したとかが多いので、総じてプラスの効果があったと見ていいでしょう。

ホワイトカラー層への悪影響が懸念される

W 管理職や専門職についてはどうですか。
松 この法律は、経営陣には適用されませんが、カードと呼ばれる管理職や、エンジニアなどの上級専門職のうち、労働時間を規定できる人には適用されます。

今回、私は、こうしたホワイトカラーへの浸透具合を調べる目的で渡仏し、CGCという管理職組合を取材しました。そこが組合員1000人を対象に行ったアンケートによると、カードの多くは年俸制であるため、35時間制導入によって賃金が減る心配はまずないが、限られた時間で同じ仕事を遂行しなければならなくなったため、労働負荷の増大、ストレスの上昇、労働条件の悪化を訴える人が、それぞれ51%、45%、31%もいます。実際にカードは、「1人1人の労働

時間は減ったのに、新規採用がなかなか増えず、われわれ既存の社員にしわ寄せが来ている」と不満をこぼしています。

合併で世界最大になる鉄鋼会社、ユニール社の人事部長にも聞いたところ、「採用したくても、有能な人材がなかなかいないんです」と答えていましたが、この言葉は話半分として聞くべきでしょう。企業も人件費抑制を考えるはずですから。
W 管理職、専門職については、問題が皆無というわけではないということですね。
松 そうですね。

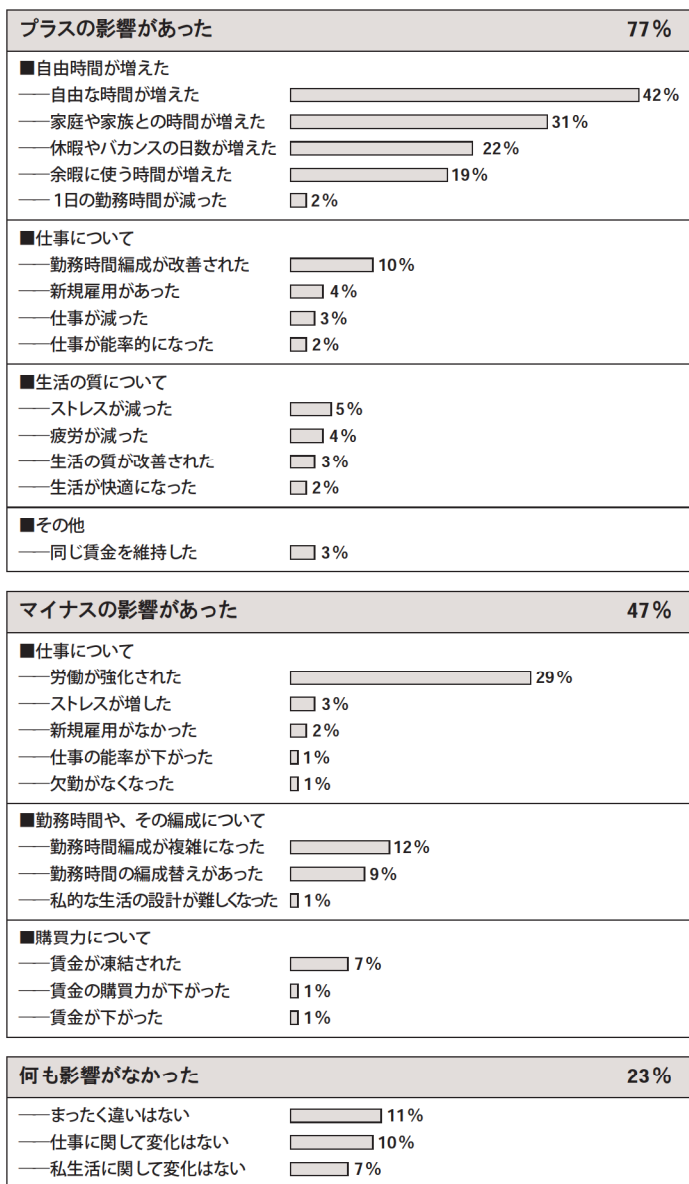
日本への適用は無理?

W 日本でも失業率が高まり、ワークシェアリングの可能性が叫ばれています。
松 フランスの管理職組合の人から、「日本では、仕事の密度が高いし、サービス残業が多いから、無理じゃないですかと笑いながら指摘されました。私も同意見ですね。フランスで3年暮らしたからよくわかりますが、フランス人は、家族や友人と過ごす時間を非常に大切にします。こういうお国柄みたいなものや、時短や雇用創出についての長い間の試行錯誤、強力な左翼政党の存在があるからこそ、これが実現していると考えるべきです。
長すぎる残業時間の削減や有給休暇の完全消化、完全週休2日制の徹底な

どこそが日本の時短問題の根本となるべきです。結果的にそれが新規雇用に結びつくかもしれませんが、ワークシェアリングそのものを第一目標にするべきではありません。
賃下げやリストラを伴うものは回避すべきでしょうし、中高年や女性などにしわ寄せがいく特定の雇用形態の押しつけは、本来の意味でのワークシェアリングではありません。国や産業、それが無理なら企業全体で、すべての労働者が連帯して痛みを分かちあうからこそ、ワークシェアリングの精神だと考えるからです。

■図表1 週35時間で働く就業者から見た時短の影響

「あなたの私的な生活、家庭生活、職業生活に対して、35時間制が与えた影響は何ですか?」(回答はいずれも%)



注1: 世論調査機関SOFRESが雇用連帯省の委託を受け、35時間協定が締結された企業の従業員500人を対象に2000年5月、実施したアンケート調査の結果である
注2: 数字は回答者の割合を示し、複数回答が可能なため、合計は100%を上回る
出所: SOFRES調査(Le Monde、2000年8月16日)

III

ワークシェアリングの効果を探る 時短先進国、ドイツ

ドイツでは、80年代の後半から徐々に失業率が悪化してきた。

1998年、連邦首相に就任したシユレーダーは、

政労使による「雇用のための同盟」開催を重視。

なかでも、時短問題とワークシェアリングは

ドイツ最大の社会問題といっている。

日本労働研究機構の小倉一哉氏に、ドイツの事情をうかがった。

小倉一哉

日本労働研究機構 副主任研究員（文中・小）



（おぐら・かずや）

1965年生まれ。早稲田大学大学院商学研究科博士課程単位取得退学。93年より日本労働研究機構研究員。著書『新版労働経済』（共著、ミネルヴァ書房）

80年代までの時短は、生活向上に焦点。90年以降は、雇用の維持

W 時短をめぐるドイツの雇用事情について教えてください。

小 ドイツでは、伝統的に、産業別の労使協約という形態でさまざまな労働条件が決められてきました。ドイツは時短が世界一進んでいる国です。時短運動は1950年代半ばから始まりましたが、本格化したのは、80年代です。特に、当時の最も大きな組合、金属産業労働組合

（IGM）が熱心で、56年の週48時間制から45時間制への移行を皮切りに、徐々に時短を進め、89年に37時間、95年に35時間とし、現在もそれが続いています。

失業率の低減が時短の主な目的ですが、残念ながら、時短が進む一方、失業率の顕著な低下は見られません（図表1）。時短が思っていたような雇用創出効果を生んでいないということですが、これについては後述します。80年代までの時短運動は、賃上げも一緒にという具合に、生活の質やゆとり向上を要求するものでしたが、90年代に入ると景気が悪化、時短運動は雇用の維持・創出、つまりワークシェアリングとともに語られるようになります。

BWVとVWの先進例

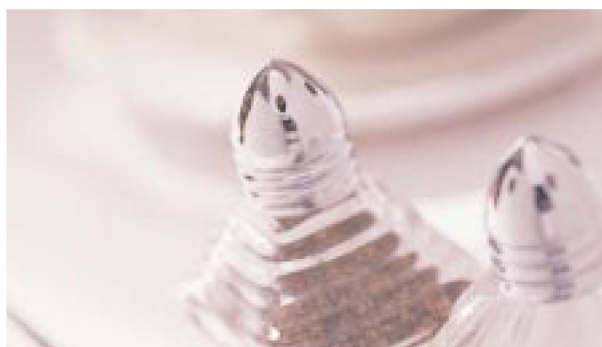
W 何かきっかけがあったのでしょうか。

小 ワークシェアリングに関する画期的な時短協約がありました。ひとつは、88年、BMWのレーゲンズブルク工場で実施されました。シフトを1組増やして、工場の稼働率を上げ、作業時間を増やしました。この結果、労働者1人当たりの労働時間が減る一方、工場の生産力は上がり、しかも賃金は低下せず、2800人もの新規採用も実現しました。

W ドイツのワークシェアリングというと、フォ

ドイツ

人口	8214万人(2000年)
面積	35万7000Km ²
経済成長率	3.0%(2000年)
失業率	7.8%(2000年)
GDP	2兆1119億ドル(1999年)
1人当たりGDP	2万5727ドル(1999年)
労働時間	1397時間(2000年)



ルクス・ヴァーゲン(VW)の例が有名ですが、**小** 日本ではそうですね。しかし、これからお話ししますが、VWの例は労働者の賃下げを伴うものでしたが、このBMWの例はそうではなかった。そういう意味でBMWの方が意義深いといえますが、時期がまだ早かつたこともあつたかなか知られなかつたのです。VWでは、93年末、自動車不況のおおりに受けて、3万1000人も労働者を削減せざるを得なくなつたのですが、これを回避しようと、IGMと会社の間で、次のような協約が交わされました。

クトと呼ばれ、月額一律50000マルク(現在のレートで、約30万円)で5000人の新規雇用を行うというものです。最終的に、2001年8月、以下のような協約が締結されました。

- ① 雇用保障。会社は一切の人員整理をしない
- ② 労働時間。これまでの週5日、36時間から、週4日、28・8時間にする
- ③ 賃金。時短分だけ賃金を減額。年収ベースでは10%程度下がるが、ボーナスや休暇手当を月割にし、月収は変わらないようにする

これは、一定の成果をあげたため、他の産業でも同じような政策が波及しました(図表2)。

労働時間の柔軟性を増す 労働時間口座制度

W 今でもこれは続いているのですか。

W 労働時間口座は面白い制度ですね。これにはもうひとつ条件があつて、従業員の責任で生産計画が達成できない場合、達成するまで、超過勤務手当が支給されないのです。まさに成果主義的な制度で、これは日本企業にも適用できるのではないのでしょうか。

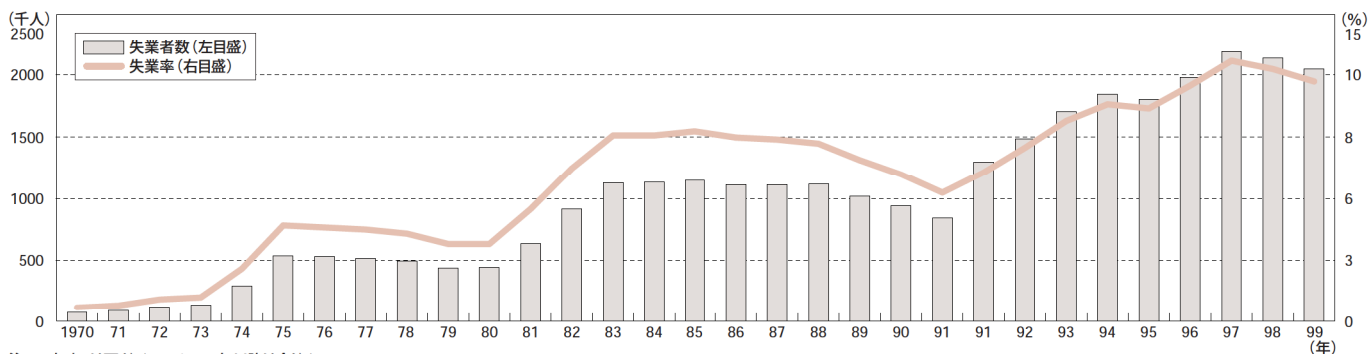
小 はい。でも、週3日も休みがあると、家に帰つてもやる事がなく家族との軋轢が生じて離婚する人が増えたり、休みの日にアルバイトにいそむ人が増えて勤務に影響するなど、思わぬ現象も出てきて廃止せよという声も大きいと聞きました。

小 労働時間口座ができた背景ですが、90年代後半に入つて、これ以上の時短は労働コストを上昇させ、企業の競争力を殺ぎ、結果的にマイナスになるという判断をし、経営側は、組合の時短要求に労働時間の柔軟性を約束することで対抗するようになった。その象徴が、労働時間

さらに、VWは、99年、子会社の新工場設立に伴つて、画期的な試みを実施しています。50000×50000プロジェクト

を、経営側は、組合の時短要求に労働時間の柔軟性を約束することで対抗するようになった。その象徴が、労働時間

■図表1 ドイツの失業者数および失業率の推移



注: 91年までは西ドイツのみ、91年以降は全ドイツ
出所: Bundesminister fue Arbeit und Sozialordnung, Statistics Taschenbuch2000

■図表3 労働時間口座の上限と下限 (単位:時間)

産業等	貸し方	借り方
水道供給業	600	40
農業	520	—
製菓業	494	—
私鉄	400	—
金属ラベル業	224	170
不動産業	150	80
建設業	150	70
理美容業	111	—
航空管制業	50	25
飲料業	40	—

注1: 貸し方は所定時間を超過する場合、借り方はその反対を指す

注2: 農業などの産業では借り方の規定がない

出所: WSI, Tarifarchi 1998

■図表2 主なワークシェアリングに関する労働協約 (1995年時点)

産業	対象労働者	有効期間	時短の規模	賃金補償	人員整理
機械	370万人	1994.1.1~ 1995.12.31	36h→30h	約25%	削減なし
公務	110万人	1994.7.1~ 1995.5.91	40h→32h	時短規模に 応じ2~38%	削減なし
化学	69万人	1994.1.1~ 期限なし	37.5hを基本に、 37hから40hの間	なし	雇用保障の 規定なし
プラスチック	66万人	1994.9.1~ 期限なし	38hを基本に、 35hから40hの間	なし	雇用保障の 規定なし
卸売り・貿易	51万人	1994.5.1~ 1995.5.9	38.5h→32h	なし	削減なし

出所: European Industrial Relations Review, March 1995, No254

口座です。

W 詳しく説明してください。

小 一定期間に所定の時間より長く働いた分は休日として、短く働いた場合は、後で、実際の勤務によって相殺できる制度です。図表3に、労働時間口座の例を示してあります。貸し方の上限以下の労働時間は、残業手当を払う必要がないので、使用者側にとって労働コストの削減部分になり、労働者にとっては振替休日の時間数となります。借り方はその反対で、決められた上限までなら勤務時間を自分の判断で減らして、後で実際の労働で相殺することができるという仕組みです。

W これは一見、便利なのですが、労働者に有利なのでしょうか。

小 そうとはいえませんが、時間外手当がないことは繁忙期も実質賃金が増えないということですし、倒産時に、貸し方の精算義務を企業に課している協約はほとんどありません。季節的な生産の変動に、企業がうまく対応するための「労働力の弾力的運用政策」ではないでしょうか。IGMは、労働者にメリットがないから廃止すべきだといっています。

少子高齢化に対応して

促進される

高齢者のパートタイム化

W ドイツのパートタイム事情はどうか。

すか。

小 99年のデータですが、ドイツ全土で、男性のフルタイム率(週35時間以上)が95%、パートタイム率(週34時間以下)が5%、女性はフルタイムが61%、パートタイムが39%です。他のEU諸国に比べて、男性のパート比率が低くなっています。そこで、2000年11月、パートとフルタイムの処遇を均等にすること、管理職でもパート転換を可能にすること、フルタイムとパートタイム相互の転換を容易にすることなどを定めた新たな法律が制定されました。

また、高齢者については、96年、高齢者パートタイム法が制定されました。これは、59歳以上の人で、労働時間を50%短縮し、最長5年にわたって、パートタイムとして勤務した人に、賃金は減額するものの社会保険から一定額の手当が支払われる仕組みです。これまでのドイツでは、早期退職(58歳)年金支給開始最低年齢)が奨励され、若者に職を譲ることが美德とされてきました。近年は少子高齢化が問題になっていて、高齢者にも長く働いてもらわないと社会保障が立ち行かなくなってきたという背景があります。

W オランダのようなパートタイム経済への移行は考えられていないのですか。

小 経営層は実施を熱心に検討していますが、組合は反対しています。社会保障制度の抜本的改編が必要ですから、現状では困難だと思っています。

時短による 雇用創出効果はない?

W こうした一連の時短政策は、実質的にどんな効果を生んだのでしょうか。

小 IGMの推計によれば、85年から95年の間に、合計で29万4000人の雇用確保・創出効果がありました。IGMの組織人員は、95年当時で287万人ですから、そのうち約1割に相当します。しかしながら、この推計に、経済成長の度合いや生産性の向上、賃上げの影響など、他の指標がどれだけ正確に盛り込まれているかは不明で、推計をそのまま信じるわけにはいきません。ある複数の調査からも、「時短による雇用創出効果は確認できない」という結論が上がってきており、実際にその効果を特定するのは本当に難しいのです。

IGMの交渉相手である金属経営者団体は、少なくとも90年代半ばまでに実施された時短政策を評価していません。賃金削減がなされなかったことにより、労働コストが増加、国際競争力にマイナスに働いたというのです。しかし、その一方で、労働時間制度の弾力化や生産性の向上という面でプラスの評価を下しています。しかし、先ほどの高齢者パートタイム法による効果などはこれからですから、まだまだワークシェアリングと時短に関するドイツの模索は続くと思います。

IV

40年前からスローフードを 実践していたスウェーデンの現状

「胎児から墓場まで、手厚い福祉の国」「労働者がずる休みする国」「女性が強い国」

「190年間、戦争をしていない平和国家」「自殺者の多い国」……。

人口900万人にも満たない小国でありながら、

きわめて強烈なイメージを世界に植えつけているスウェーデン。

「労働者のパラダイス」といわれ、スローフード・スローライフを

世界ではじめて実践した国ともいえるだろう。

この国についての生き字引といわれる、早稲田大学の岡澤憲芙氏にお話をうかがった。

岡澤憲芙

早稲田大学社会科学部教授（文中・岡）



（おかざわ・のりお）

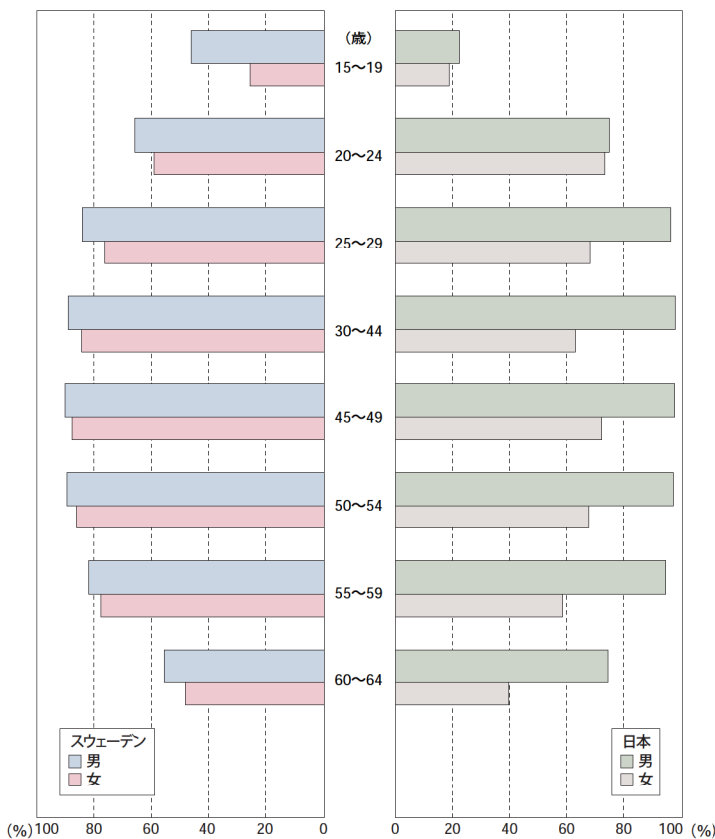
1944年生まれ。早稲田大学大学院政治学研究科博士課程修了。ストックホルム大学政治学部客員研究員などを経て現職。主著『スウェーデンを検証する』（早稲田大学出版部）『スウェーデンの挑戦』（岩波新書）『スウェーデンの現代政治』（東京大学出版会）

男も女も同等に働き、
1家庭当たり労働時間は
どの国よりも長い

W 労働時間短縮については、スウェーデンは先駆国家のひとつだと思いますが。

岡 そう思います。時短の問題も含めて、スウェーデンの労働環境は非常に恵まれていて、スウェーデン人は「天国に一番近い労働者」と呼ばれたりしています。1980年代に比べて、やや増えましたが、労働時間はそれでも短く、さらに、78年から最低でも年間5週間の有給休暇が権利として認められています。年休消

■図表1 日本とスウェーデンの男女／年齢別就業率（1997年）



スウェーデン

人口: 887万人(2000年)
面積: 41万1000km²
経済成長率: 3.6%(2000年)
失業率: 4.7%(2000年)
GDP: 2386億ドル(1999年)
1人当たりGDP: 2万6939ドル(1999年)
労働時間: 1552時間(1999年)



※1 カルチオバーデンとはストックホルム郊外の保養地。1938年、この地で、労使の間で、抗争を回避しながら共通の利益を見出し、こうという現実的な姿勢と、労働市場に対して政府の介入をできるだけ回避しようとする自由主義的意思が確認された。

化率は100%になるんじゃないでしょうか。ここでは「働かぬ者、休むべからず」どころか「休まぬ者、働くべからず」という感じですが、スウェーデン人自身は自分たちが他のどの先進国の人よりも働いていると思っているのです。

W なぜですか。

岡 男も女も働いているからです。図表1をご覧ください。これは、日本とスウェーデン両国の男女年齢別就業率を比較したものです。スウェーデンの女性は男性とほぼ同じ割合になっています。30歳から54歳までの年齢の女性10人のうち8人は働いているので、「1家庭当たり労働時間」で計算すればスウェーデン家庭の合計労働時間はどこよりも長いといえます。

男女共同参画とキャリアアップがいつでも可能な国

W 昔からスウェーデンの女性は社会的地位が高かったのですか。

岡 そんなことはありません。男性が外で稼ぎ、女性は家で家事をするという伝統的な性別役割が崩壊し始めたのが60年代。大きな理由として、経済の好調が労働力としての女性を必要としたのです。スウェーデンの政治スタイルは、コンセンサス・ポリテックス(妥協的政治)という言葉で象徴され、さまざまな立場や組織間での合意形成を何よりも重視します。労

使協調主義もそのひとつで、スウェーデン流には、「カルチオバーデンの精神」と呼ばれており、男女共同参画に向けた労働環境の整備も、この精神を受け継いでいるのです。

W 結婚や出産、育児や介護によって女性が働けなくなるといふことですね。

岡 そのとおりです。男女が無理なくそれらを分担して働けるように、現在、次のような労働制度があります。①妊娠中の女性の部署異動申告制度、②所得保障つき450日間の出産・育児休暇、③児童看護休暇制度・親保険、④保育所の整備、⑤幼児をもつ親の労働時間選択制度(4分の1の短縮が可能)、⑥結婚における姓の選択・継続制度、⑦同棲法、⑧離婚自己決定権、⑨女性の出産・中絶の自己決定権、⑩男女機会均等オンブズマン制度、⑪労働経験大学入学制度(労働経験の積極的評価と生涯学習の推進)、⑫学生ローン制度、⑬教育休暇制度、⑭親しい人の最期を看取る介護休暇制度、⑮ホームヘルパー制度の充実、⑯高齢者向けグループホームの普及、⑰バリア・フリーの都市計画。これらは皆、60年代から徐々に整備されてきたのです。

W ⑪の労働経験大学入学制度とは

岡 今までの就業経験を基礎にしてもう一度、大学で学べる制度です。スウェーデンでは大学の授業料は無料で、しかもその間の生活費は、⑫の学生ローンとして国から貸与されます。さらに⑬の教育休暇制

度があるから、企業側はその人がいたポストは契約社員などで対応して、別の人で埋めずにとっておかなければならない。

W 実にうらやましい制度ですね。

岡 いくつになっても、人生の可能性が多様に開かれているんですよ。若いうちに頭角を現さないといけない日本とはまったく逆で、いつでもキャリアを高められるのです。

40年前に、お金よりも自由な時間を国民が選択

W でも、こうした制度も国民の高負担によって支えられている。

岡 図表2にあるように工業労働者の2000年度の平均年収が22万5000クローナ。1クローナ12円として、約270万円ですね。所得税と間接税で110万円、年金が19万円で、使えるお金として手元に残るのは、たった140万円。さらに消費税率は25%です。累進課税のカーブもすごくて、年収が37万4000クローナ(約450万円)以上になると、所得税率だけで、50%を超える。これに加えて、経営者は、労働者福祉負担金として、1人当たり賃金の38%を余計に支払う義務があり、労働コストという面からも、まさに超絶的高負担といえます。

W 国民が逃げ出さないか、心配になります。

岡 そんなことはない(笑)。人口は順調に増えていますよ。実は、1960年代

にスウェーデンはいくつかの選択をしたんです。第2次大戦に参戦せず、戦火にも巻き込まれなかった唯一の工業国として、この時期、大きな繁栄を謳歌したスウェーデンは、今、日本でも大きな問題となっている少子高齢化に、早くも直面していたのです。働き手の減少と福祉・医療費の膨張という難問をどうクリアするか。当時、スウェーデンが取り組んだのが、①出生率を上げる、②女性を労働力としてもっと活用する、③外国人労働者を受け入れる、④定年と年金受給開始年齢を引き上げる、という4つの施策でした。

今回のテーマに即して言えば、②によって、「男女がそれぞれそこで働き、それぞれ自分の財布をもち、それぞれが納税

■図表2 スウェーデンの工業労働者の平均年収と税金(2000年度)

合計労働コスト	29万9100クローナ	税金と自己負担金の合計61%
法に規定された経営者負担金	7万4100クローナ	
一般年金自己負担分	1万5700クローナ	
所得税(地方税)	6万6000クローナ	
間接税	3万8000クローナ	
可処分所得	11万7900クローナ	
年収 22万5000 クローナ		

【国の所得税率】

23万2600クローナ以下 地方所得税のみ(平均は、年収の31.58%)
23万2600~37万4000クローナ 年収の20%(地方所得税とあわせて、平均51.58%)
37万4000クローナ以上 年収の25%(地方所得税とあわせて、平均56.58%)

する。その分、育児や介護は国が最大限、面倒を見ることを国として選択したので、1人当たりGNPが2万ドルを超えた国では、人々はそんなにお金は欲しくない、それよりも自由な時間が重要だと。だから、スウェーデンの貯蓄率は低いですよ。超低金利が続く、平均寿命が世界一なのに、高齢者がせつせと貯金しているどこかの国とは大違いです(笑)。

福祉と成長は両立する

〔問〕 今スウェーデンも大きな岐路に立っています。黄金の60年代を経て、それまでの国際的技術優位が崩壊し、石油ショック、平和の永続化など、スウェーデン経済の強みが発揮できなくなった苦悩の70年代、80年代を経て、現在はやや上向きになって

いますが、まだまだ予断を許しません。スウェーデンの雇用政策の基本は失業者ゼロで、失業率はとても低かったです。95年にEUに加盟した後は高くなり、他のEU諸国と変わらないレベルです。何もかもが輝いて見えた黄金の60年代を肌で知っている人間からすれば、福祉国家・生活大国としてのスウェーデンの魅力はかなり色あせつあり、時系列比較すれ

ば、「もはや福祉国家ではない」という表現も可能です。しかし、「福祉か、成長か」という二者択一で物事を考える日本とは正反対に、福祉も成長もどちらも大切にする姿勢と、時代状況に合わせて、微妙にその軸足を変える技法は、今こそ見習うべきではないかと思っています。とにかく、知恵と工夫のある国です。

■おわりに

まだお金が欲しいですか、それとも時間ですか？

これから社会作りに対して、決断する時期が来ている

前章までで、ワークシェアリングと一言でいっても、経済構造や景気動向、労使関係、労働市場の状態など、お国柄を反映して、さまざまなモデルがあることがわかりただけははずだ。さて、日本はどこから何を学ぶべきか。

ここで、序で紹介したドミニック・メダの言葉を思い起こしていただきたい。本来のスローフード・スローライフ実現には、働く人にゆとりが生まれ、失業率は改善、企業業績もよくなって景気も回復する、この3つが必要だということ。

ドイツの事情を語っていただいた日本

労働研究機構の小倉一哉氏はこう話す。「ワークシェアリングを単なる雇用の分かち合いと訳すのは正しくありません。私が、最も正確だと思うのは、社会経済生産性本部が2000年5月に発表した報告書にある次の定義です。「ワークシェアリングとは、雇用機会と労働時間と賃金の組み合わせの最適なバランスを中長期的に実現する施策である」。雇用機会の確保は失業率の改善につながるから、社会全体にメリットがある。労働時間の短縮は労働者に有益だ。そうすると、企業側のメリットとして、労働者の賃金減額は避けられないのではないだろうか。

オランダでは、政労使による合意で、賃金の抑制が取り決められた。フランスでは、原則として賃金抑制はなしとされたが、導入企業に政府から社会保障費の減免措置があつたように、賃金抑制の代わりに、政府から企業に補助金が出たと見ている。ドイツでは、これまで賃金抑制はあまりなされなかつた。その結果、企業の競争力が殺がれ、時短が失業率の改善につながっていないのだ。スウェーデンはどうか。超絶的高負担という形で人々は賃金、そして所得抑制を受け入れたと考えていいのではないか。

「時は金なり」という。自由な時間を余計に得たものの、賃金が下がらないというのは、どこか無理があるのだ。労使交渉、賃金抑制なしのドイツ型は、早晩、大きな方向転換を強いられそうだ。補助金頼みのフランス型も、国家財政の行方を心配する声が上がっているという。ならば、残るはオランダか、スウェーデンか。ところが、後者を導入するには、我々の軸足どころか、歩き方も歩幅も、根底から変えなくてはならない。日本人は、高所得税のうえに、消費税25%という状態に果たして耐えられるだろうか。

ドイツの事情を語っていただいた日本

スローフードを成立させた社会的背景は何か？

遠藤公嗣 (明治大学 経営学部 教授)

欧州でスローフードが成立したのには、かの地域独特の社会的背景が後押ししたためとも考えられる。そこで、ここでは、日米と比べて異なる欧州の社会事情を挙げ、何がスローフード成立に影響を及ぼしたか、各国の労働事情に詳しく明治大学教授の遠藤公嗣氏にうかがってみた。

- ① 欧州各国に、植民地政策時代に蓄積した富があり、国として経済的余裕がある
 - ② 中近東・北アフリカなどから安価な労働力が確保できるために、余裕のある生活ができる
 - ③ 賃金が時給制であり、職務は定義書により定められている。だから、ワークシェアリングが可能となった
 - ④ 宗教・文化の影響だ。カトリック的な文化では、労働は罰という考え方があり
 - ⑤ 労使関係がしっかりしている
 - ⑥ 長らく社会民主主義政権だ
 - ⑦ 高失業率であるため、雇用確保のための意識が強い
- 一番大きいのは、③の部分でしょう。同一の仕事を他の人間がこなすには、職務定義が正しくなされ、そのうえ、労働量により給与が調整できる仕組みが必要だからです。これができていれば、人の入れ替えは可能。だから、アメリカでも、スローフードではありませんが、ワークシェアリングはあります。陪審員やNGO、政治活動などに参加することを奨励する企業や自治体は多く、参加者の仕事を他の人が代替する例などです。
- 一番関係ないのは②でしょう。というより、これはスローフードの

基礎概念と反するのです。前述したように、他人が業務を代替できる。これは、同一労働・同一賃金の法則が成り立っているからです。誰が働こうが成果が同じなら給与は一緒で、自国民のみ楽になるようにはなっていません。欧州のワークシェアリングも、全職種に成り立っているのではなく、比較的、仕事が定型的な生産・技能・サービス・事務処理などが多いのです。要するに、高度な頭脳労働ではなく、外国労働者と競合するようところこそ、スローフードになっています。これで、完全に②は違いますね。

さて、最大成立要因の③があっても、アメリカではスローフードは成り立たず、欧州で浸透した。この差の理由が⑤と⑥です。両方の背景をたどると、労働組合が健全できちんと機能していることに行き着きます。欧州の場合、組合は単なる反対勢力ではなく、きちんとビジョンをもち、自ら責任をもって組合員を教育・指導している。だから、ワークシェアリング政策そのものや、仕事の分かち合いに必要なOA知識獲得策を政府に要請することなどがしっかりなされ、スローフードが根付いたのです。

④と①はそうとも思いますが、反論もできる。④であれば、プロテスタントやギリシア正教国でもスローフードは成立しつつあるし、①に対しては、北欧やドイツなどが反対例としてあげられます。

最後の⑦ですが、これが直接的要因とも思えます。昨今の日本でも、失業対策論議に、だいぶ真剣さが増してきました。逆コースですが、ここから③を成立させ、やがてスローフードへと進む可能性は大です。

まとめると、③がスローフード成立のための前提条件であり、⑤⑥が促進剤、そして、⑦が引き金と考えるとよいのではないのでしょうか。

オランダ型の先進的な点は、ワークシェアリングの問題を既存の労働者の雇用維持という面だけでなく、これまで働きたくても働けなかった人(代表は女性)に

も門戸を開き、多様な働き方を可能にしたことである。しかも、企業が雇用しやすいように賃金の伸びは抑えた結果、夫婦共働きの1・5モデルが誕生、家庭

生活と仕事の問題という今日的テーマにも結びついたのだ。

*

ワークシェアリングが雇用維持の問題にとどまっている状態では、スローフード・スローライフとはいえない。最初は諸手を挙げ

て賞賛という感じではなかったこの特集だが、ここに来てどうやら事の本質に行き着いた。食べるだけのお金はもうある時、まだお金が欲しいですか、それとも時間ですか、という問題に私たちひとりひとりが答えなければならぬということだ。

縮み行くニッポンから、新しい働き方・新しい文化をつくる

大久保幸夫 (ワークス研究所所長)

日本でも、このところ、ワークシェアリング導入に関する議論が盛んだが、緊急避難的なものになりそうで心配である。目の先の失業率だけを下げればいいわけではない。今こそ、人々の働き方そのものの構造改革が必要なのだ。

立法で規制するフランス型は日本に合わない。日本人が仕事好きだからである。キリスト教文化では、仕事は罪に対する罰だ。お金ができれば、早く引退して後進に道を譲るのが美德とされる。ところが、日本人は、古来から働くことに最大の存在意義を見出してきた。高齢者の就業率も日本は抜群に高い。働きたいのに、働かなくていいといわれた場合、多くの日本人がそれに唯々諾々と従うだろうか。働きたいという意志と能力をもつ人が、目一杯働ける社会でないと日本の活力は失われてしまう。

オランダ型の優れた点は、就業の形に多様性があることだ。私たちは、「年齢や性別によってではなく、個人の能力・スキルや志向によって働き方が選べるモザイク型社会」の実現を目指しているが、まさに、オランダが実現しつつある社会と重なり合う。

一方、スウェーデン型が参考に値する理由は、高齢化が加速するとともに、日本人の寿命がさらに伸びるからである。定年が確実に延長され、個人が働く期間がますます長くなる。その長い期間を息もつかず走りっぱなしというのは辛いものだ。時には、まったく別の方面への転進という機会も多くなる。そんなとき、一時、自分の仕事を離れ、次のキャリアアップのための学習に専念できれば都合が良さそう。

さらに今後の日本は、人口の減少によって、経済成長がど

んどん鈍くなっていくことは避けられない。これまでの成長・拡大型国家から、飽和・凝縮型国家に変わらざるを得ないわけだ。そうしたときに、高度成長期と同じ働き方や生活スタイルを保っていても無意味で、スローフード・スローライフは、いわば必然の流れだ。

歴史をひもとけば、経済的な低迷も悪い面ばかりではない。江戸の化政時代は経済的には低迷期であったが、浮世絵という日本オリジナルの文化が開花した。茶の湯、生け花、能・狂言、水墨画など、現代の私たちが日頃、親しんでいる身近な日本文化のほとんどが生まれた室町時代も大きな低迷の時代だった。

1930年代のアメリカで行われたニュー・ディール政策は、ハコモノ中心の公共事業政策だと思われているが、実は正確ではない。政府支出から見た公共事業の割合は約10%前後と、各年であまり変化がないが、徐々に増加していったのは、1935年に約30%にまでなった失業対策費だった。なかでも、芸術家を雇用して、公共建築にきれいな絵を描かせるといった芸術家支援政策を行ったというから面白い。政府が芸術を支援すべきか否かという議論はもちろもあるが、これを参考に、芸術家たちが特技を生かして報酬を得られ、しかも新しい文化芸術の創造にも結びつくような施策を生み出せないだろうか。

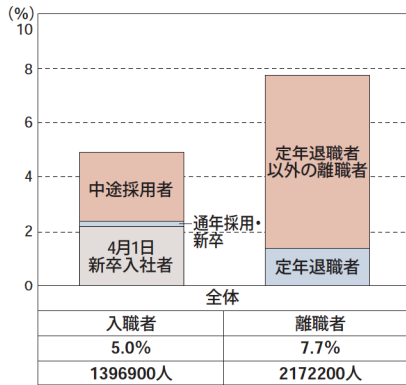
このように、少なくとも30年後、50年後を見据えた視点が、ワークシェアリングの議論には必要である。ワークシェアリングを失業率の改善という短期的目的のみで行うのは反対である。働き方の革命から、新しい文化、新しい日本をつくるべきなのだ。

不況時に最適な経営とは、「減量」なのか？

正規社員の流出入をおさえたリクルート独自の「人材フロー調査」
 全国の企業1668社から明らかになった、「減量型リストラ」の意外な業績への影響とは…

菊池将 (リクルートワークス研究所調査グループ研究員)

人材フロー調査 2000



- 【調査概要】 ●正規社員の流出入の状況を測定した、リクルート独自の調査である。
- 対象企業は、従業員規模、内・外資企業、業種、地域などにわたって、幅広くカバーしている
- 全体の流出入の傾向は、離職者が217万人で、入職者140万人を80万人近く上回る
- 【調査対象】 全国の民間企業5,948社
- 【調査項目】 2000年度(2000年4月1日～2001年3月31日)の新卒・中途採用状況、離職状況 他
※上記調査項目は正規社員についての設問。
- 【調査期間】 2001年4月2日～7月15日
- 【集計社数】 1,668社
※集計者数の従業員規模別の社数構成が事業所統計に等しくなるよう、ウェイトバック集計を行っている

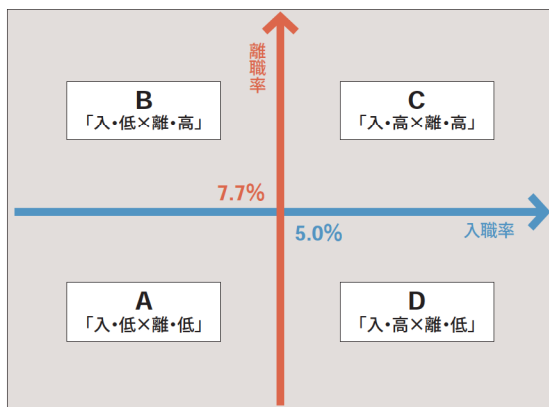
「減量型リストラ」に効果はあるのか？

長引く不況の中、富士通、松下電器産業界、東芝など電機業界大手をはじめとした大規模なリストラが、連日マスメディアを賑わせている。内容を見ると、多くは早期希望退職を含めた従業員規模の縮小を図るものだ。企業が人員削減に走る理由としては、短期的な収益の確保や株価対策などが考えられよう。まるで、肥満で贅肉がだぶついている患者が、運動もせずに食事制限だけを行っているようなものだが、果たしてこれは患者(企業)にとって有効な結果を生むものだろうか？ ワークス研究所で実施した「人材フロー調査」(※上記参照)をもとに、「減量型リストラ策」について拙論を述べたい。

人材の流出入が収益に与える影響を分析

「人材フロー調査」から、99年度・00年度の収益状況がわかる企業を抽出し、2年度にわたる収益状況の変化と入・離職状況との関係を追ってみた。つまり、入・離職状況の高低という企業が採択した人材施策が、1年後の業績にどんな影響を与えているかについて分析を行っている。なお、この分析における離職者には定年退職者が18.2%含まれていることをお断りしておく。具体的には対象企業を入・離職率の平均値を基準に4つのタイプに分類した(図表1)。このうち「B」が、入職率が低く、離職率が高いという「減量型リストラ策」を採っている企業といえる。では、それぞれの入・離職タイプの実態を見てみよう。

■図表1 入・離職状況別の4つの分類



表中7.7%、5.0%は各平均値を表す。

図表1に消極的な企業は、収益も低迷入・離職率ともに平均値より低い企業(図

■図表3 1999年度減収減益だった企業

	2000年度の収益状況		
	増収増益	減収増益or増収減益	減収減益
全体	28.9	56.9	14.2
A:入・低 × 離・低	12.9	69.4	17.7
B:入・低 × 離・高	4.6	73.1	22.2
C:入・高 × 離・高	50.9	47.8	1.3
D:入・高 × 離・低	65.1	5.1	29.8

■図表2 1999年度増収増益だった企業

	2000年度の収益状況		
	増収増益	減収増益or増収減益	減収減益
全体	41.6	39.6	18.8
A:入・低 × 離・低	24.7	58.3	17.0
B:入・低 × 離・高	44.2	44.8	10.9
C:入・高 × 離・高	58.5	19.3	22.1
D:入・高 × 離・低	48.8	24.9	26.3

表2と3のタイプA)について収益状況の推移を見ると、99年度の増収増益企業のうち、00年度も増収増益を維持した企業は2割程度で、4つのタイプの中で最も少ない。次に99年度に減収減益だった企業を見ると、00年度に増収増益に好転した企業は1割程度でこちらも低い水準にある。出入りの少ないリストラに消極的な企業は、業績の維持・回復とともに難しい結果になっているといえよう。

「減量型リストラ」の効果、業績回復は5%!

さて、次は今回の分析の主眼となる「減量型リストラ」を実施している企業である。図表2と3のB)を見ていただきたい。99年度に増収増益だった企業のうち、この「減量型経営」の実施によって増収増益を維持した企業は44・2%で、「入職率」が平均値より高いC・Dを下回る結果となった。一方、99年度に減収減益だった企業で、増収増益に好転した企業はわずか5%に過ぎず、収益が回復している企業が少ないことがわかる。また、減収減益が2期連続の企業は5割強で最も多い。短期的な収益の改善を目指して人員削減に踏み切ったものの、結果増収増益に好転した企業はほとんどない。むしろ減収減益で低迷を続けている傾向が強いようである。

「減量型」ではなく、採用も同時に行っている企業が最も収益が良好

それでは、退職者の増加とともに、採用も積極的にを行っている企業(図表2と3のタイプC)では収益はどのように推移しているだろう。このタイプは、単に人員削減の「減量

型経営を行うのではなく、「企業」という「身体」の活性化を積極的に行っている企業といえる。99年度に増収増益だった企業の実に6割近くが、00年度も増収増益を維持、これは4つのタイプの中で最も高い。一方で、減収減益だった企業でも5割は増収増益に好転しており、減収減益のまま低迷が続く企業は少なかった。「離職」も「入職」も活発な「流動化」が進む企業には、業績の好調を維持しているところや業績が回復しているところが多い結果となっている。

意外? 採用中心の「膨張型企業」の業績維持は5割以下

最後に退職者が少なく、採用者の多い企業(図表2と3のタイプD)だが、99年度に増収増益だった企業では、5割近くが2期連続の増収増益となった。この増収増益維持率は前段でふれたタイプCの企業を下回っている。一方、99年度に減収減益だった企業をみると、増収増益に業績が回復した企業は最も多いが、減収減益のまま、低迷が続く企業も3割を数えた。

「減量型」ではなく、採用も同時に行っている企業には、雇用の評価も上昇

ここまで入・離職状況と収益状況との関係を見てきた。「人材フロー調査」は今回が初めてのものであるため分析は短期的なものにとどまること、また、分析対象となるサンプルが少ないことを考慮いただきたいのだが、人員削減中心の「減量型経営」が、必ずしも収益上有効な成果をあげてはいないという

ことはおわかりいただけたと思う。むしろ企業にも体質変化を迫られている現状があり、「人員削減」に至るのもやむを得ないところではあるだろう。事実、入・離職双方に消極的な企業は、増収増益を維持できなかったところが最も少なかった。また、十分に機能しない人材を抱え込んでいることの弊害を考えると、企業にとつても雇用者にとつても消極策は好ましい形とはいえないのではなからうか。今回の分析でわかったように、望ましい「人材フロー」とは退職者の増加を進めると同時に、採用も積極的に進めていくことだと思われる。この企業群については、短期的ではあるが良好な収益を維持しているところや収益が回復したところが多かったからだ。

ひとつ懸念されるのは、流出入が活発な企業に対して、雇用者側から否定的な印象が強いのではないかとことだが、過去の調査では反対の結果が出ている。一例として、人材の流動化が激しい外資系企業への就職希望者の増加が上げられる。ワークス研究所が実施した「大学生の企業イメージ調査」によると、「就職したい企業」上位200社に占める外資系企業の割合は、97年の2・5%から01年では10・5%と上昇を見せている。一昔前のような「固備」よりもキャリアに応じてステップアップを図るという考え方が雇用者の側にも浸透し、そうした企業を選ぶ志向が強くなっているのだ。

単なる人員削減ではなく、同時に採用も行う「流動化」企業は、業績面の好調のみならず、雇用者側からの評価も高まりつつあるようだ。

グローバル化を推進する 人材マネジメントとは

知識社会へのシフト、グローバル化など、社会情勢が変動するに伴って、法制度の改正や規制緩和など、ルールも大きく変わってきた。必然的に企業経営も戦略転換を余儀なくされている。こうした変化に対応して、人材マネジメントのあり方もシフトする必要がある。今求められているのは、企業の戦略転換、戦略達成のために人材マネジメントを行うこと。すなわち「戦略人材マネジメント」ではないだろうか。本連載では、戦略転換のケースをもとに、戦略人材マネジメントを実施するにあたっての重視すべき視点・観点を探る。今回は、グローバル展開における人材マネジメントのあり方にスポットをあてる。急速に進む世界経済の変化に対応し、人材マネジメントとして何ができるのか、何をすべきなのか……。

CASE

中堅商社O社
設立/1950年 社員数/1,200名(連結 2,300名) 資本金/150億円
売上高/5500億円(連結)、4800億円(単独) 労働組合/あり
連結対象子会社/40社
事業/産業機械や産業資材を中心に、繊維、食品などの生活関連分野や情報通信分野にも進出し、M&Aや業務提携などを通して、取り扱いシェアを伸ばしてきた中堅商社である。
組織/昨年の4月より、社内を機械・情報事業、産業資材・化学品事業、生活関連事業の3つの事業グループに分け、社内資本金制度を導入するなど、権限委譲による意思決定のスピードアップをはかっている。執行役員制度の導入も検討中である。

O社の海外事業展開

O社では、欧州、北米、アジアを中心に海外事業を展開し、1976年～80年にかけて米国、ドイツに支店や現地法人を設立。80年頃からは顧客の海外への生産移転に伴って、シンガポール、台湾、マレーシア、インドネシア、タイ、フィリピン、ベトナムなどに駐在事務所や現地法人を設立してきた。さらに97年からは、経済成長が見込まれる中国に現地法人や駐在事務所を設立し、商権の獲得や販売網の強化などに注力している。

現在、駐在事務所も含めた海外における拠点は、世界16カ国・40事業所となり、日本から出向している駐在員は60名、現地採用スタッフは250名である。

海外での事業展開は、大きく変わりつつある。従来やってきた対日本に向けた原材料の輸入や日本製品の輸出先を開拓するトレード業務のウエイトは低くなり、アジア地域における三國間取引や地場取引の重要性が拡大してきた。事業投資による事業育成的業務や、アライアンス、合併事業への参加など、オーガナイザーとしての役割も増えている。

例えば、マレーシアでは、昨年、ドイツのベンチャー企業と技術提携し、半導体・液晶製造に使う特殊な化学薬品を製造・販売する会社を、現地企業との合併で設立した。これは、半導体の進化とともに複雑化するパッケージ構造に対応したものである。情報技術関連製品・部品の製造基地になっているマレーシア国内や中国などで、大きな需要拡大を見込んでいる。シンガポールを物流システムのハブとし、米国や欧州への販売網も確立する計画である。

海外事業展開におけるトップの方針

アジアを重点地域とし、アジア域内取引の拡大、新規事業の育成や新しい市場の開拓、アジアから世界に向けた物流システムの構築などを積極的に進める方針を打ち出している。

海外の各拠点には、仲介取引だけでなく、地元資本との関係強化、各国の開発政策や経済的ニーズに沿った新規プロジェクトのプロデュース、事業の発掘など地場に密着した活動を求めている。こうしたローカライゼーションを推進する一方、対日本という発想を転換し、世界に視野を広げて、国境を意識しないボーダレスな提携、適地生産、適地販売の実践をしていく方針である。

O社の国際人材マネジメント上の実情

こうしたトップの方針をふまえ、伊藤取締役人事部長は新たな人材マネジメント

の方向性を模索し始めた。現状を整理すると、以下のような課題・実情があげられた。

①人の現地化に関わる課題と実情

- ・現地密着型の地場取引を拡大させるには、優秀な現地人スタッフを採用、活用する必要がある。しかし、現在は、ヘッドも管理職も日本人で占められており、現地採用スタッフは、日本人のアシスタントという位置づけで、現地人の登用は遅れている。
- ・アジアでは優秀な人材の採用は難しく、たとえ採用できたとしても、優秀な人ほど、競合他社にヘッドハンティングされてしまう。定着率が悪く、経営が安定しないことも大きな問題となっている（O社のマレーシアの子会社でも、新規事業のプロジェクトを進めていたチームを、米国系の多国籍企業に、丸ごとヘッドハンティングされたという苦い経験がある）
- ・現地採用スタッフの育成プログラムがなく、管理職への登用もなかなかできないため、現地スタッフのモチベーションがあがらない。
- ・本社の人事部門は、現地採用人材の情報を把握していない。
- ・この数年、海外拠点ではヘッドや管理職以外は現地人採用を進めてきたことで、日本から派遣する若手の駐在員の登用の機会が減っているため、グローバル人材の育成の面で懸念がある。

②現地法人のトップに関する課題と実情

- ・現地法人のトップには、国際ビジネスに精通していることと、企業経営者としての知識や資質が求められるが、そういう人材を育成する仕組みができていない。
- ・対日本という枠を超えた発想をするために、現地法人のトップに日本人以外のリーダーをすてはどうかという意見もあるが、そこまでやる必要があるかという反対意見も多い。また、ふさわしい人材も見当たらない。

③組織と意思決定に関する課題と実情

- ・O社では、海外の拠点に対して、大幅な権限委譲をしているが、重要な案件（現地法人のトップ人事や一定基準以上の投資案件など）については、海外統括委員会（地域・商品の両部門から構成される横断的な組織・事務局は海外地域統括室）に諮ることになっており、そこで決定できないと判断された重要な案件は経営会議に諮ることになっている。
- ・駐在員の派遣や異動などは、現地や各事業グループの要請を受けて、「海外地域統括室」が調整することになっているが、各事業グループと現地法人の間で決定することも多く、意思決定の仕組みが曖昧になっている。

また、伊藤氏は、マレーシアの現地法人社長から次のような話を聞かされたことがある。

「トップは日本流の発想を変えろとか、自立的な経営基盤を作れとか言っているが、本社の経営会議の判断を待たないといけない案件が多すぎる。1カ月も2カ月も判断を待っていたのでは、スピードの速い商売にはついていけない。海外地域統括室長と事業グループ長の言っていることが食い違っていることも多い」

こうした課題、実情をふまえ、取締役人事部長の伊藤氏は、まず何から始めるべきか、思案しているところである。

※これは、今回の議論のために作成した架空のケースです。

Discussion Members

三菱商事株式会社 エグゼクティブリソース担当

伊与部恒雄 氏

本田技研工業株式会社 国際人事部長

光富敏夫 氏

一橋大学大学院 商学研究科教授

守島基博 氏

ワークス研究所Works編集長(司会進行)

豊田義博

グローバル・マネジメント としてまず何をやるべきか

豊田 O社はある程度の歴史もあり、すでに海外拠点もありますが、経営者はさらに一歩踏み込んで海外展開を進めようとしています。しかし、現地スタッフのモチベーションがあらがないとか、意思決定のルールが曖昧であるといった状況があります。O社の人事部長としては、まず何をやるべきでしょうか。

伊与部 商社のビジネスは大きく変化しています。今までの輸出入とは違う、新しいビジネスモデルを目指しています。O社では、制度が昔のままで、駐在員も5年くらい前のマインドで仕事をしているような感じです。従来は、対日貿易が中心で、日本人が仕事をし、

現地の人はアシスタントという構造になっていました。その構造のまま、違うことをやろうとしているわけです。

ビジネスの状況が変わっている中で、新しいビジネスを担う人材がいらない。戦略を担う人材がいらないということは大変な問題です。こうした問題を、本社のトップがどれだけ正しく認識しているか。まずはそれを把握することですね。

光富 O社では、現地人の優秀な人材がいらないと考えているようですが、本当にそうなのでしょうか。ややもすると、中堅クラスの日系企業には優秀な人は来ないという前提に立って、物事を考えているような感じがします。

実際には、仕事ができる、できないというのは、そんな



伊与部恒雄氏
三菱商事株式会社 エグゼクティブリソース担当

なには差はないのです。チャンスを与えれば、できないと思っていた人ができたりします。人材に対する日本からの視点は、先入観が入りすぎて、本当のことがよく見えていないのではないのでしょうか。

先ほど、伊与部さんがおっしゃったように、もともと、駐在員ベースで仕事をやってきたという経緯があり、現地スタッフに期待していないのと、どんなに優秀な人がいても、先入観で優秀な人材がいらないと思いついてしまっているところからまずは変えなければいけませんね。こうしたマインドがベースにあると、戦略が変わったときに、新しい人材を採用しなければいけないという方向にいつてもいいがちです。

守島 このO社は、現地のローカルオペレーションに、インシアティブをとらせていくということなのでしょうが、おそらくそれが、この会社にとっては初めてとったグローバル戦略なのだろうと思います。人事の問題を議論する前に、これからどういうグローバル展開をしたいのか、そこから始めないと、人的、その他についても、大きな問題が出てくるのだと思います。

グローバル化の 発展段階とは

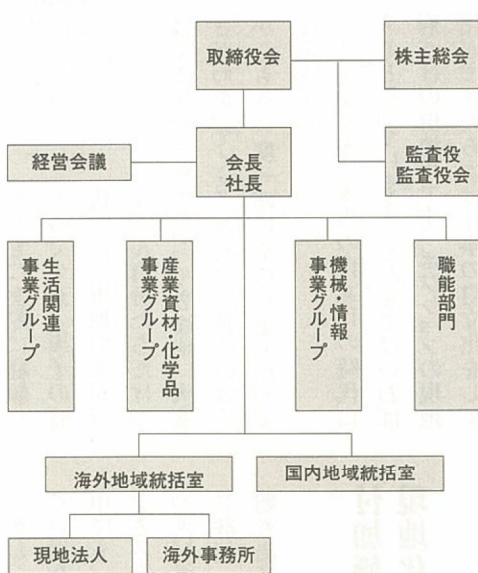
豊田 事業のグローバル化には、発展段

階があつて、その段階ごとに人のマネジメントも変わると思うのです。このケースは、初期的な段階で、急速にレベルをあげていかなければならない状況なのかもしれません。人のグローバル化のステージがあるとすれば、どういう段階がありますか。

光富 私の経験では、だいたい4ステップあります。最初は先生と生徒の時代です。それが約3年くらいです。次の3〜5年が黒子の時代といっています。先生だった日本人が、一旦あえて退きます。現地の人を主役にするためです。次はパートナーシップの時代といっています。例えば、現地の人と日本人とパートナーを組んで仕事をさせる。それが3〜5年。その次の成熟した段階を、特質相互補完の時代といっています。アメリカ人と日本人とか、タイ人と日本人という関係ではなく、どちらがこの仕事にふさわしい能力をもっているか、お互いにそれを補完するということです。必ずしも人事の仕事は現地の人がやるというのではなく、日本人で現地に適応して人事ができる人がいれば、その人を人事のマネージャーにするということですね。それが意味では我々が目指しているところです。

守島 黒子の段階からパートナーシップの段階に移るときに、一旦後ろにひいた日本人がもう一度前に出てくるわけですが、それは難しいのですか。

光富 これは、私も米国に駐在してい



【O社の主要海外拠点】

アジア	北米
・台湾 1社	・米国 2社、3事務所
・シンガポール 1社	・カナダ 1事務所
・インドネシア 1社	・ドイツ 1社、1事務所
・マレーシア 1社	・英国 2事務所
・タイ 3事務所	・イタリア 1事務所
	・フランス 1事務所
	・ベルギー 1事務所

「若うちの駐在経験は地域の
専門家を育てるために必要ですね」

たときに実際に経験したのですが、黒子の時代では、現地の人が大変さがかかってくる。それで、彼らのほうからもう一度一緒にやろうよといってくるんです。

ここからが、本当の自立化の時代に入ると思っています。それまではいわば形だけの現地化です。ポジションの現地化ができたならば仕事の自立化をしていただく。パートナーシップの時代は、仕事の自立化の時代です。今日の仕事の自立化ですね。明日の仕事の自立化は次のステップです。当社でも明日の仕事の自立化がどこまでできているかというところ、まだまだ厳しい状況です。だからこそ、そこに駐在員の存在価値があるとさえいえます。

守島 日本企業の現地化で、先生と生徒の時代が批判される場面があります。光富さんのお話を伺っていると、まずはそこから始めないとうまくいかないという感じがしますね。これを、80年代にやってきたかどうか重要なステップになっているのかもしれない。一方、商社の場合、メーカーとはまた異なる状況だと思いますが。

伊与部 対日取引に占める割合がやはり大きいので、日本人中心というところがまだまだあります。いろいろなパターンがあつて、案件によっては、光富さ

んがおつしやつたような段階には分けにくい場合もあります。同じ現地法人の中でも、パートナーのようにやっているビジネスもあれば、先生と生徒の関係でやっているビジネスもあります。それが、同じ評価・処遇体系になっているという問題も出てきています。

付加価値を生む人や場所が 現地化されているか

光富 先ほどのステップとは別に、もうひとつのアプローチとしては、自分たちのお客さまは誰かを定義するということもありません。このケースでいえば、以前のお客さまは日本だったけれども、これからのお客さまは現地ですよ。お客さまを定義し、どういうサービスを提供するのかを定義すれば、人材活用方向も自ずと決まってくる。伊与部 当社でも、例えば、フランスでは現地法人のトップはフランス人です。それは、お客さまとの取引方法やその形態も違うからですね。

守島 お客さまを定義するということは、別の言い方をすればどのような付加価値を提供するかだと思います。商社にしても製造業にしても、今後5年先、10



光富敏夫 氏
本田技研工業株式会社 国際人事部長

「グローバル人材にもいろいろな定義がありますが、自社のグローバル人材をきちんと定義する必要がありますね」

グローバル展開における人材マネジメント施策事例

【コア人材の選抜、育成】 ソニー

2001年4月より、全世界に展開する連結対象のグループ企業社員18万人を母集団とした、幹部候補の研修(グローバル・リーダーシップ・プログラム)を始めている。重要なグループ企業や本社の部門別カンパニーのトップなど、全世界で約100の役職を中核ポストとして指定し、そのポストに就くことを期待される人材を、世界各国のグループ企業から選抜し、育成する。東レ

「東レの経営方針、戦略、方向性、カルチャーを正しく理解して各社経営に当たれる人材であり、各社経営にとって不可欠で逃げられては困る人材」などの定義を定めている。海外子会社の社長に人材を推薦させ、ナショナルコアスタッフとして絞り込み、本社人事部に登録。ナショナルコアスタッフを対象とする5週間の研修メニューも設けている。また、海外子会社の社長には、日本からの出向者の任期が切れる際に、ナショナルコアスタッフの登用を促し、別の国の現地採用者の登用もできるように、国際間異動のルールも設けた。このルールの発足後、韓国法人の営業課長がフランス法人の営業課長になるなど、実際に国際間異動が実現して

いる。

トヨタ自動車

日本人と現地採用社員という区分けではなく、グローバルに活躍する人材とローカルな人材に区分けし、人材を管理する体制をとり始めている。

グローバルな業績に影響を与えている海外のポストを洗い出し、そのポストに就いている人をグローバル人材と認定。さらにそのポストに就く可能性のある約200人を加えて人事管理のデータベースに登録。さらにこの100の海外ポストと、トヨタ本社の部長クラスの200ポストの後継者選考を議論する場として、グローバル・サクセッション・コミッティーを設置している。

また、グローバル人材の後継候補向けの研修体系の中に、トヨタウェイを理解させるプログラムを組み込んでいる。

【現地採用社員を対象とした研修制度】

住友商事

入社5年目程度を対象とした「インターオフィス・トレーニー」、入社10年目程度の「マネジメントディベロップメント」では、日本社員を加え、クロスカルチャーの考えを導入している。海外法人の役員や社長補佐などを対象とした

「グローバルリーダーズ」では、海外現地法人の役員と本社の担当部署の日本人社員とのディスカッション・ミーティングを開く機会を設けている。

【国際出向制度による業務の国際化】

キヤノン

国際出向制度によって、海外現地法人から日本に出向している外国人を活用し、海外現地法人とのやりとりを日本人駐在員を介さず行い、業務の国際化をはかっている。また、日本在住の外国人をプロフェッショナル社員として採用している。

【ローカライゼーション・サクセッション・プランの徹底】

東芝

日本人駐在員の後任に漠然と日本人駐在員を派遣することをやめ、現地人への置き換え、後継者の育成を進めている。具体的には、海外現地法人の部門長が日本人派遣者である場合は、その人の後継に関する計画書を現地法人社長が作成。そのポジションが日本人である必要があるのかどうかを再度見直す機会を設けている。

年先を見て、どういう戦略で、どういう価値を世の中に提供し、どこで付加価値を生み出すのか、そこを明確にして、現地化するというのが必要なのではないか。

現地人スタッフのモチベーションがあげられない理由は何か

豊田 O社では、現地人スタッフの採用や活用について、うまくいっていない状況があるようです。どういふことを打ち出していく必要があるでしょうか。

光富 このケースを読む限り、ローカルな従業員に対する存在期待を感じないのです。であれば、どんな人を採用しても辞めてしまうでしょう。従業員に対する信頼とか期待を、現地の責任者や、日本の経営陣がもっているのか。この視点がO社には欠けていますね。

伊与部 期待しているということに対する制度の裏打ちも必要ですね。トレーニングを受けていない人が海外のトップに就くと、年功序列や、地場の企業をベンチマークしていない処遇体系を作ったりします。それも定着率が悪い要因だと思えます。

それから、キャリアパスです。5年経験を積んでどういうキャリアになるのか。それはアジアでもかなりシビアに問われています。能力を伸ばす機会を提

供できる会社であると示すことが重要です。

守島 女性活用の問題と似たところがあつて、活用しないから定着率が悪い、活用されないからあがらないという悪循環に陥っている部分がありますね。その場合、重要なのは戦略的なPRのための抜擢も視野に入れることです。

伊与部 現地のハイポテンシャルな人材に対しては、本社でも認知しているというアテンションが必要で、モチベーションをあげるといふ点では、情報にアクセスできるかということも重要だと思えます。本社からの情報が日本語だと、情報から隔離されてしまいます。すべてを訳すのは大変ですが、本社の情報を海外の社員も読めるように訳すべきですね。



守島基博氏
一橋大学大学院 商学研究科 教授

意思決定の現地化をどう進めるか

豊田 O社では、組織と意思決定に関する課題があります。やや二重構造的になつていて、それが思わしくない状況を生んでいます。是正すべき方向としてはどういふことが考えられますか。

伊与部 海外統括委員会と海外地域統括室の機能も曖昧ですね。意思決定機

「お客様を定義することは、どんな付加価値を提供するかです。誰がどこで生み出すのかを明確にすべきです」

関と機能を明確にすることは必要ですね。私どもでは、それが明確で、ビジネスのディビジョンが一通貫、世界も全部見えています。これが縦です。それをコピー・ディネーションする機能が横ですが、事業投資でも何でも、ディネーション・キは縦です。それが一番効率的だからです。ただし、マーケットから一番遠いところで意思決定をして本場にいいのかという議論はいつもあります。

守島 O社はおそらく縦の糸で仕事をしてきたのだけれども、それが大きくなりすぎて、横を見る部門を作り、そこにはつきりとしたミッションを与えなかつたのでしょうか。

豊田 事業部にすべて案件がぶらさがついて、ローカルな拠点は事業部の判断に沿って意思決定するというのは、日本からすると効率的なのでしょうが、現地の自立性からするとどうなのかという議論になりますね。

守島 縦を入れるにしても横を入れるにしても、リスク管理という点では同じです。それをどこまでローカライズしていくか。それこそ、意思決定のローカライゼーションが必要で、縦の糸も横の糸も断ち切るか、もつと弱くするということですね。

O社の生き残り策としては、人の現地化と同時に意思決定の現地化も進めていくことです。現場に意思決定の機能を委譲して、おそらく文化による統合はまだできない企業かもしれま

せんが、統合の努力はするとしても、ある程度のリスクをローカルマネージャーに負わせていくというタイプのマネジメント・コントロールですね。つまり、縦を入れるにしても横を入れるにしても、リスクをどの程度現場にとらせて、またそれに見合ったリターンを現場に分配していくかは重要なポイントです。それこそ、意思決定のローカライゼーションを考える際のキーポイントです。

その結果、縦の糸も横の糸も立ち切れるか、もつと弱くするということですね。光富 意思決定の現地化を進めていくことを考えたとき、O社のような中堅商社で、もし私が派遣する人材を選ぶとすれば、基準は3つくらいあります。普段から志や思いを高くもち、どんなことにも情熱をもてる人。そして現場で仕事ができる人です。そういう人だと、最初は意思決定権がなくても、現地で仕事をしているうちに自然と権限が付加されていくでしょう。

伊与部 そうですね。初めから権限をくれという人よりも、権限はなくても本社にかけあつて案件をまとめてしまふとか、そういう人間のほうが仕事ができる感じがします。

豊田 それは大きなポイントですね。仕組みを作るより、そういう人をおいたほうが、いろいろなことが自然発生的に生まれてくるでしょうね。

守島 同じことが現地の人材についてもいえると思えます。最初から権限はこの

枠内ですら狭くしたり
広くしたり狭くしたり
するより、その人を注
意深く見て、どこまで

与えていくか、その柔軟性をこちらが維
持していくということが重要なのだと思
います。それがチャレンジであり、いい意
味での成果主義でもありますね。

伊与部 私どもも、先生がおっしゃった
ような問題意識をもつていまして、権限
を委譲するにしても、現地社員をどれ
だけ信頼できるか、いろいろな機会を通
じて見えています。研修として東京やア
メリカに呼んだり、日本人とミックスで
研修を行ったり、出張で頻りに本社に
呼ぶとか、あるいは2年間日本に出向
させるとかいろいろやっています。

豊田 研修の目的はインプットもある
と思いますが、人を知るといふ部分も
大きいわけですね。

伊与部 現地の人には認知が高ま
ったと思うでしょうし、こちらは彼が本
当に信頼できるかどうかわかります。
地道ですが、ひとりでもそういう人を増
やしていこうとやっています。

グローバル人材を どう育成するか

豊田 人の現地化を進めることは、以
前のように日本人が海外に行く機会が
減ることになります。となると、グロー

バル化を進めるときの人材はどうする
のか。やや閉塞状況ではないかと感じ
るのですが。

伊与部 海外での派遣社員数はコスト
もかかるため、特に若い人の場合は、
現地の人に置き換えようという動きが
あります。しかし、若いうちの駐在経
験は、強烈なインパクトになるので、意
識的にやる必要があると思います。若
いときに一度行かせて、また同じとこ
ろに出して、その地域の専門家を育て
なければ、人材がいなくなってしまうと
いう危惧があります。

・もうひとつは海
外で経営ができる
人をどう育てるか
です。取引の専門
家はたくさんいま
すが、海外で経営
ができる人はなか
なか難しいですね。

守島 海外で経営できる人の問題は常
にあって、グローバルとなるとさらに獲
得が難しいのしょうね。

グローバル化を考えるとときに、そのグ
ローバルという機会を使って、海外の現
地法人の経営者を育てていくというこ
とが重要なタスクだと思ふのですが、会
社全体の経営を担う人間を育てていく
ことに、それがどこまで組み込めるか。
会社として、どこまでグローバル人事の
ローテーションをかまわせて、経営のでき
る人材を育成していけるかが、重要な



豊田義博
ワークス研究所Works編集長

「仕組みを作るより最適人材を配置したほうが、いろい
ろなことが自然発生的に生まれるかもしれませんね」

ポイントですね。

光富 グローバル人材という言葉がよ
くいわれていますが、グローバル人材
の定義とは何かということですね。何を
もってしてグローバル人材というのか。

例えば、私どもの駐在員は世の中で
いうグローバル人材ではないかもしれ
ません。英語もそれほどできるわけ
ではなく、コミュニケーション能力が長け
ているわけでもありません。ただし、
現場に入ったら仕事ができる。

守島 どこで付加価値が生まれるかと
いうことと、現地化の定義によって、変
わってくるでしょう。

光富 グローバル人材というの、画一
的に定義することには意味がないとい
うことですね。それぞれの考え方、仕
事のやり方も違うわけですから、各社
によつて多様な定義があると思います。
ただし、自社のグローバル人材とはこ
ういう人材であるということ、明確に
定義しておくべきですね。

伊与部 定義というわけではありませ
んが、海外に行つて、上手くいく人とい
かない人というのは、何かパターンがあ
るような気がしています。異文化適応
力なのか、仕事の実務の力なのか、日本
ではとても優秀な人が、海外へ行くと
機能しないということがあります。一
方、国内ではそれほどでもない人が、
海外へ行くと上手くいくケースもあり
ます。向き不向きがあるのでしょうね。
向かないのにルールを優先して、4年も

5年も置くのではなく、きちんと見て
変えていくことが必要ですね。

豊田 商社ビジネスにおけるコンピテ
ンシー的な何かがあるのでしょうかね。
守島 サイズと業種、その企業がどう
いう戦略をもっているかのマトリックス
の中で、このケースの問題、まさに人の
現地化に関わる問題や現地法人のトッ
プの問題は、バラエティに富んでいるの
だと思っています。

豊田 日本企業の人事が直面している
非常に大きな問題が、今回のテーマの中
に多く含まれていることがわかりまし
た。本日はありがとうございました。



ビジネスを見極める・ 人を見極める

守島基博氏 一橋大学大学院 商学研究科 教授

商社では、グローバル化は大きな戦略の転換を意味する。日本を中心とする「国際化」の先兵だった商社では、ここで初めて日本という支点をもたない、グローバル規模でのビジネスの必要性を経験する。その結果、これも初めて、日本人ではない「グローバル」人材が戦略達成のために必要であったことを痛感し、そして、ケースの企業がそうであるように、多くの企業が、そうしたグローバル人材が企業内にいないことを嘆く。

だが、これは奇妙な話である。我々は、日本人のグローバル感覚の低さやリスク回避傾向を嘆き、海外のホワイトカラーに高いグローバル感覚やリスクテイクの意思を見出すことが多いからである。では、なぜそうした人材は、商社（だけでなく、多くの在外日本企業）にいなかったのか。

今回の議論から2つの答えがでてきた。ひとつは、そうした人材が実際にはいるのだけど、本社や日本人スタッフがそう気付いていない。二つ目は、これまでキャリアチャンスや昇進の機会を提供してこなかったから、優秀な人材が入ってこなかった。

どちらも正しいだろう。重要なのは、2つの間に、日本企業が海外ホワイトカラー人材を、企業戦略のなかにどのよう

に位置付けてきたのかが、見え隠れすることだろう。そういう人材に期待せず、補助的業務を任せてきた。そのため、優秀な人が入ってきてても、すぐにモチベーションが低下して、優秀でなくなってしまうし、長い時間がたてば優秀な人は日本企業に入らなくなる。

ただ、こういう話は他にもある。女性活用である。日本企業は、女性も、外国人同様、「人材」としての期待をせず、たいした育成もしてこなかった。でも、女性の場合は、男性から見た「異人」性がまだ低いかもしれない。外国人は本当の意味で異人なのだから。市場やビジネスのグローバル化は、こうした「異人」に期待し、ビジネスの命運を任せていくことを意味する。

人材マネジメントとは、難しい仕事である。なぜならば、ビジネスを冷静に見極めると、非日本人材に大きく期待し、戦略の中に彼らをちゃんと位置付けていかなくてはならないことがわかっていく。だが、そうすることは、「異人」嫌いの「日本的」人材マネジメントのあり方と大きくぶつかる。

ポイントは、やはり人を見極めるということだろう。外国人、日本人を分けて、人材として同等に期待する。そして期待を明確にコミュニケーションする制度を作っていく。それが本当の人材マネジメントのグローバル化である。

「初めての」と 「当たり前のこと」

豊田義博 ワークス研究所 Works 編集長

グローバル化は、もはや「戦略」と呼ぶには相応しくないものかもしれない。ある分野のビジネスにとっては、それは大前提でしかなく、その適応分野は、急速に広がっている。そして、多くの企業は、海外進出だとか拠点展開をしたこととの延長上に、今必要な解を求めようとしている……ここに過ちの源泉があるのではないだろうか。ディスカッションが始まってまもなく、守島教授が発信した「この会社が初めてもったグローバル戦略」というひと言は、その論点を見事に喝破したものだ。

なれば、グローバル化の進展は、段階ごとにステージが変わるのではないかと私が提示した質問に、ホンダ・光富氏の回答は大変に明確なものであった。それは、製造業としての「正解」といつても過言ではないだろう。しかし、このケースにある商社、あるいは小売、金融、サービスなど、その他の多くの業種にとっては、正解はおろか、ベストプラクティスを見つけ出すことすら難しい。製造業以外のビジネスは、今まさに「初めてのグローバル化」のスタート地点に立ったのだといえよう。国際社会においては、間違ってもフロントランナーではない。しかし、そうした認識が果たして共有されているだろうか？

また、グローバル化を人と組織の観点から見たとき、気がかりな点がある。それは、ごく限られたキーワードのみによって、多くの事柄が語られていることだ。現地化、英語力、給与格差など……。会話中に出てきた「グローバル人材」は、さしずめその典型であろう。グローバル人材の採用・育成は極めて重要なテーマであろうが、その意味するところは各企業によって異なる。その差異は、国内での事情よりはるかに大きいように思われる。にもかかわらず、数少ない単語によって、あたかも課題や解決策が共有されたように捉えられている空気に、異議を唱えたい。

しかして実は、解決策は特殊で難解なものではないようにも思える。マーケットの実情に合わせて、最適な手段を打つ。日本においては、当たり前に行っているはずのことをやることで、殆どの課題は解決されるはずだ。それを成し遂げる力を、多くの企業は内在している。もし、そこに超えなくてはいけない大きな違いがあるとするれば、それは距離の壁であり、これは仕組み化によって解決がはかられるはずである。「文化の壁」「言語の壁」と指摘する向きには、否定はしない。が、思考停止に陥らないことを進言しておきたい。

リーダー
の軌跡

草間三郎

セイコーエプソン株式会社 代表取締役社長

技術者なのに異動歴8回、社長賞0回。
これが私の勲章です



長野県諏訪市のセイコーエプソン本社にて。後ろの建物は、創業時から残る唯一の建物で、現在は記念館となっている

長野県諏訪の地に本拠を置く世界的な企業・

セイコーエプソン。先日、前身の諏訪精工舎時代のクォーツ時計開発をテーマにした、NHKの「プロジェクトX」が放映されたので、ご覧になった読者も多いことだろう。澄んだ空気が水、そして粘り強い人々に恵まれて、諏訪精工舎は発展してきた。セイコーエプソンと名を変えてからは、セイコーグループの中でも一段と高い成長を遂げている。

社長をつとめる草間三郎氏は技術畑出身。しかも、8回も部署が変わった異色の存在である。職人気質の人間が揃う技術部門の場合、自分で「これ」と道を思い定めたらその後は異動を歓迎しないタイプも多いのではなからうか。だが草間氏は積極的に異動を受け入れ、それを糧としてキャリアを積み重ねてきた。

「研究開発から技術、製造、品質保証までいろいろな仕事を経験しました。事業部門も2つ経験したことが私のベースになっていますね。しかもこれらの異動は上司からの辞令ではなく、自分で手を挙げたことが多かったんです。これは性格ですね。私はどうも飽きっぽくて、4、5年たつて、目標を達成した後は、次のことに目が向いてしまうのです。そこで、このまま同じところにいるとまずいから次はこういうことをやらせてくれ、と手を挙げるわけです。エンジニアには同じところに15年、20年といる人が珍しくありませんが、私に言わせれば、『よくまあ、飽きもせずが続くものだ』ということになるんですよ(笑)」

8回もの異動歴は、現役員の中でナンバーワンだという。

森の石松を生んだ 浜松での大学時代が 反骨精神を育てた

「よくまあ、飽きもせず」と言い放つ、ある種の豪胆さを育てたのは、静岡大学工学部時代だった。当時の静岡大学は、草間氏によれば、「みんな当時の国立二期校をすべつてきているので、よくも悪くも優等生がいけない大学。また、旧制の浜松工専が母体になっているせいも、日本の大学の中では例外的に産学共同がうまく進んでいたことも特徴といえますね」とのこと。

確かに浜松は、ホンダ、スズキ、ヤマハ、浜松ホトニクスなど、個性的な企業を多数生み出している。その個性を育てたのが、浜松という土地柄だと草間氏は見る。

「森の石松が出たところですから、気性が荒いんです。静岡市はお公家さんですけどね。そんな活力ある土地で青春時代を過ごせたということは私の財産になっています。会社の中では優等生でないことが大切になる場合もあるんです」

個性の強い経営者群を生んだ土地は、草間氏の精神形成にも強い影響を与えたようだ。

積極的な行動を 応援する社風

もともと研究職希望だった草間氏は、諏訪精工

舎(現・セイコーエプソン)に入社後、希望どおり研究課に配属された。そこで水晶腕時計の研究を担当し、4年ほどでその時計の量産を立ち上げる仕事に移る。立ち上げを終えた後は研究職に戻ってインクジェット技術の研究に取り組んだ。それが一段落すると、今度はまったく畑違いの時計の商品企画部へ。ここまでのキャリアを書いてみただけでも、確かにめまぐるしい印象を受ける。

だが、草間氏にとっては商品企画もけつて自分と縁遠い仕事ではなかった。生真面目な技術者ではあったが、趣味は美術館めぐり。美しいもの、センスのよいものへの関心は人一倍強かったのである。「私は昔から現場主義です。部下にも客先に出ると口酸っぱく言ってきました。商品企画部長のときは、時計の主力ユーザーの心を知るために、『アンアン』『ノン』など女性雑誌の編集長をわざわざ東京まで訪ねて、どういう時計が売れるか生の声を聞かせてもらいましたし、ファッション評論家の大内順子さんとも親しくなりました。三宅一生さん、山本耀司さんら、さまざまデザイナーとも付き合ひ、ウォッチのデザインをしてもらったこともあります。木や革、石を使ったウォッチを出したんですよ。東京・上野の国立美術館の収蔵庫に入り、学芸員の人からじっくりと漆細工を見せてもらった体験を活かして、漆塗りの懐中時計を出したりね。ミラノへ革の仕入れにも行きました」

高級品を購入する顧客の情報を集めようと、青山の高級レストランに通ったこともある。おいしい料理を食べるのが目的ではなく、そこに集まる客の服装やアクセサリーなどを観察し、商品企画に役立てるためである。一流のレストランには、顧客に合わせて一枚一枚皿を替えるところがあると知ったのもこの頃のことである。

そしてついには、宝石をふんだんに使った2億円の時計や、貝殻を使った螺鈿細工の8000万円の懐中時計まで作ってしまった。ロシア王室にゆかりがあるというダイヤを使って作られたという時計は、結局売れずに、今では社内にあるらしい。

「そんなことまで自由にやらせてくれました。売れなかったからといって、特におとがめもありませんでした(笑)。思い切ったことをやらせてもらえるのは、当社のよい伝統だと思います。ヨーロッパに出張したり、レストランに通ったりしたことは、いい商品を作るためにとても役立ちました」

意に沿わない 異動もときには 大きな財産になる

商品企画部で存分に仕事をした後まわってきたのは、前職とはずいぶん色合いの違うTQC推進室長の職だった。TQC推進室は設立されたばかりで、草間氏は初代室長だった。珍しく、「やってくれ」という辞令が下りての異動だった。

「なぜかといえば、私はアンチTQCだったから手を挙げるわけがない(笑)。ちょうどその頃、TQCがはやっていたのに、どうも私は気乗りがしなかつたんです。なんとなく人事異動に向けて風向きがやさしかったものから、それから逃れるために南米を2週間ばかり遊びまわっていました。帰ってきたら辞令が下りてしまいました(笑)。TQC推進室は各事業部長にTQCの重要性を説明し、いわば布教活動をするわけですが、事業部門からす

ればめんどくさい仕事が増えてしまう。そんなことをするのは嫌だと、なかなか理解は得られませんでした。そこにしつこく食いついていくのが私の仕事。当時は大変なこともありましたが、そのときに実は私の全社的人脈が培われたのです。あとあとこれが大きな財産になりました。仕事をする上で、ずいぶんやりやすくなったと思います」

人とコミュニケーションを図ることをいとわず、粘り強い仕事をする草間氏の性格を見抜いて、アンチTQCの彼を推進室長にする辞令を出した上司も偉かったというべきだろう。

事業には撤退の 決断も重要 撤退＝減点ではない

現場の長である部長時代に、さまざまな仕事を経験したことが、草間氏のキャリアを厚みのあるものにした。だが、氏の経歴がすべて前向きで順調なものだったわけではない。経営陣に加わった後、ときにはドラスチックな撤退も決断している。

「当社に創業以来伝わるよき遺伝子は、人の真似をしないというテーゼだと思います。それはものすごく強いですね。他社と同レベルの研究開発だったら無意味だという考え方です。その考え方は技術者にとってよいこともあれば、きびしいこともある。たとえばアモルファスTFI液晶の場合、当社では主要なパテントを押さえているといつてもよいのですが、実は他社とどこが違うのかという点では弱かったのです。そうなる事業としてはコスト競争に突入せざるを得ません。フロッピーデ

スクもそうですね。利益が上がらないと思ったとき、私はたとえ売上げ規模が大きい事業でもやめさせるべきだと思います。エプソンならでの強みを発揮できない事業は、即撤退すべきです。長年研究開発に携わってきた者にはつらいことですが、それならば絶対他社に負けないような技術や製品を開発するしかない」

目の前の売上げを確保するためにすべての事業を抱え込んで、結局は低収益に苦しむ企業が多い現状を思えば、「特徴のない事業は撤退」という決断は、非情なようでも正しいといえるだろう。それが結果的に、技術者たちを自覚めさせることにもなる。半導体や液晶部門を担当したときは、長年の累積赤字を「ばっさばっさと退治(草間氏)した。赤字を垂れ流しながらやるほどの価値があるかどうか、疑問だったからである。

「実は私は社長賞を1回ももらったことがありません。赤字部門を整理し終わるとだいたい4、5年たっているので、例によってあきあきしてしまい、次の部署に異動してしまうから。私の後にその部署を担当した人のときにグンと利益が上がり、その人が社長賞をとるという流れになっています(笑)」

無駄なことはすべてやめさせ、オリジナリティを出すまで徹底的に追求する。その結果、競争力のある技術や商品が生まれるというのが草間氏の信念である。

「うちの会社は、田舎にあるわりには世界初の技術をたくさん生み出しています。それは、技術者の自由な意欲を大切にしている風土が存在していることと、人真似を嫌ってオリジナリティを追求してきたことから生まれたといえますね」

企業の規模からすると、セイコーエプソンは特許



草間三郎(くさま・さぶろう)

1939年愛知県生まれ。1963年静岡大学工学部電子工学科卒業。同年4月、諏訪精工舎に入社し、研究課に配属される。その後、開発職、技術職などを経て、80年に設計部次長に就任。その後は商品企画部、TQC推進室、IC設計部など、さまざまな部署の長をつとめた。90年取締役半導体事業部長、94年常務取締役液晶表示体事業部長、96年専務取締役、97年取締役副社長に。2001年代表取締役社長。趣味は美術館めぐりとドライブ、山登り。趣味を楽しむには最適な環境に暮らす。

の出願件数が多い。国内での2000年度の出願件数が5400件あまりという数字は、数ある日本企業の中で10位である。

次代のリーダー育成のために

教育研修制度を改定中

社長に就任してからの草間氏は、自らの体験を人材育成制度に応用できないかと考えている。セイコーエプソンでは、あまり長い間、同一部署にいるのは視野を狭める結果になってよくないという考えから、事業部長を含めた管理職を対象に、5年たつと異動の対象にする管理職ローテーション制度を実施している。

「よい実績を上げている部長ほど異動の対象になる仕組みです。実績を上げるとそこでつい満足してしまいますから」

自ら実績を上げた部署は、居心地がよい。だが、そこに安住しはじめたとき、人間の進歩は止まってしまう。組織が腐臭を放ちはじめることもある。だから、実績を上げた部長ほど異動対象にするのである。社長賞を一度もとらずに、社長になってしまった人ならではの逆転発想である。

その一方で、成果を上げた技術者に対する処遇の充実も進めている。日亜化学工業からアメリカの大学に転出した青色ダイオードの第一人者・中村修二氏が、かつて在籍した日亜化学工業を訴えたが、その姿勢に草間氏は理解を示す。中村氏は日亜化学時代、業績に対してあまりにも報酬が少ないと、学会仲間のアメリカ人から「ス

レイブ(奴隷)中村」とありがたくないニツクネームをつけられてしまった。自分だけの問題ではない、日本の技術者全体の問題だという意識が今回の訴訟にはあるという。

「中村さんのおっしゃることはもつともだと思えますね。会社の価値は、そこで働く人の価値の総和なんです。そこで当社では、研究開発に対する保障を充実させようと考えています。研究開発は長い時間をかけて行われるもの。成果が上がってからでは遅いというのが当社の考え。そこでオリジナルアイデアを出したら表彰、特許を出願したら表彰、特許が通ったらまた表彰というように、段階ごとに技術者に報いる体制をとっています。特許が使われて当社に報酬が支払われたら、一定のパーセンテージで開発者にもお金が支払われるようにしたので、毎年400万〜500万円ほどもう技術者も出ています。そういう金額はすべてオープンにして、まわりの社員の励みにしています」

製造拠点が海外に移転しつつある現在、日本は技術立国でなければ生きられないという危機感が草間氏には強い。そのためにも新しい発想を生み出しやすい組織や風土作り、成果に報いる仕組み作りが、社長の大きな役割だと考えている。

「これからは総力戦でなければ世界のライバルと戦えない時代です。当社でも重要なプロジェクトは事業部制を超えて取り組むことにしています。必要だと思う人材をプロジェクトリーダーが指名できる。それによって生まれるシナジー効果は大きいと思いますよ」

また、草間氏が注目しているのが、次世代リーダーの育成。これぞと思う人材は早い時期から将来のリーダーとして育成したいと考えている。その

ためにリーダー育成セミナーを設けて、事業部長と人事部が選んだ人材を、一定期間、徹底して鍛える仕組みを作った。

草間氏自身の場合、図らずも8回に及ぶ異動歴がリーダーシップ育成につながったといえるが、自然にまかせていては誰もがそのような体験を積めるとは限らない。そこで、今後は意識して、リーダーシップ開発を教育研修制度に組み込もうというのである。

「これからは早い時期からリーダーを育て、その人に、どんどん権限委譲することが大事です。その点からも、社長の長期政権はいけない。私はできる限り早く次の社長にバトンタッチしたいですね。長くなると、組織がよどみますから」

体験から生まれた言葉には、強い実感と自信がこもっていた。

草間三郎氏のリーダーシップ年表

1959年	静岡大学工学部に入学。産学共同のさかんな学風のもと、血気盛んな仲間たちと研究にはげむ
1963年	諏訪精工舎(現・セイコーエプソン)入社
1981年	商品企画部部長としてウォッチの商品企画を担当。上司の理解を得て、女性誌編集長、ファッションデザイナー、美術館関係者など幅広い人脈を培う
1985年	TQC推進室の初代室長に。苦手だったTQC活動の全社的普及を行う
1990年	取締役半導体事業部長就任。この前後から、長年赤字を続けてきた事業の再生や整理を積極的に行う
2001年	代表取締役社長に就任。研究開発重視の姿勢を強く打ち出す

ワキ方の役割は、いわば「扇の要」。
じっと耐えながら、心だけを動かします

宝生 閑

下掛宝生流能楽師



聞き手 蔣麗華
ワークス研究所 主任研究員

宝生 閑（ほうしょう・かん）
下掛宝生流能楽師。現在はワキ方で唯一の人間国宝。1934年東京都生まれ。宝生弥一の長男、宝生新の孫。41年、「葵上」で初舞台を踏む。第12回観世寿夫記念法政大学能楽賞を受賞。第48回日本芸術院賞受賞。紫綬褒章受章。ワキ方の第一人者として内外で高い評価を受けている。

能には、何の知識がないままで観る人も必ず気付くであろう、ひとつの様式がある。主役を演じるシテ方と、能の世界に観客を誘う役割をもつワキ方との微妙なバランスである。ほとんどの能の演目は、まず面をつけ、現実の男(僧侶や旅人の役)が登場し、演目の舞台となる土地や背景を語る。これを演ずるのがワキ方である。そこに前シテが現れ、ワキ方に語りかけるうち、「実は自分は…の霊である」などとせりふを残し、かき消える。間狂言を挟んで、今度は装束や面を替えた後シテが登場し、存分に舞い、思いを語って、再び異界へ消えていくのである。

おおよそ、能はこのような3段階で構成されている。シテ方は、あるときは在原業平、あるときは小野小町、あるときは源頼政など、いろいろな役をこなすが、ワキ方は観客を能の世界に誘う案内役として、シテ方が演じる間、常に舞台正面右手の隅で片膝を立てて座ったまま、時には2時間以上も微動だにしない。それだけなら足のしびれさえ我慢すれば誰でもできそうに思えるのだが、もちろん素人が真似できるものではない。ワキ方がまずいと能そのものが緩みきってしまうのだ。

今回のゲストは、ワキ方の最高峰といわれる、人間国宝の宝生閑氏。宝生氏が登場すると舞台がびりりとひきしまるといわれ、各流のシテ方から引つ張りだこの名手。海外公演も数え切れず、この10月にはユネスコの招きで、パリの公演に参加したばかりである(能楽は世界遺産として登録されている)。ワキ方の存在にさまざまに刺激を受けているワークス研究所の蔦麗華がインタビュをした。

蔦 私は能を観るようになってから、ワキ方の役割にとっても興味をもっていました。一見何もしていないように、実は全体を支えている。そして観客を中世の世界に誘う力もある。数年前に「空海」という新作能を拝見しました。観賢僧正役の宝生先生が、空海の死後100年たった921年に、醍醐天皇から「弘法大師」の名を賜ったことを知らせる場面、「それから100年……」と、身体を舞台正面でゆっくりとひとまわりさせながらおつしやったとき、一気に100年後に連れていかれたような気がしました。今日は、平安や室町の時代にタイムスリップする技術、それを生み出すエネルギーの一端だけでも伺いたいと思ったのです。

宝生 100年を飛び越えるのは演技でできることではないんです。100年過ぎたという思いを心のなかで表現できればよいのであつてね。能の手法ではそういうものが多いですね。現代は能の生まれた室町時代から約600年たつていますが、観客を室町の世界に連れていき、そこからさらに平安時代までタイムスリップさせることになりす。世阿弥は『風姿花伝』で、そのための修業の方法を残してくださつたのだと思つています。能の作り方や演出の凄さを、現代に生きる私も痛感することが多いですね。

蔦 その修業の本質を言葉にしていたくのはむずかしいでしょうか。

宝生 演劇とは発声と肉体の鍛錬の成果を舞台上に上げるのだと考えますと、近代演劇であれば身体の動きだけで見せる形をつくる。しかし能のようにタイムスリップさせる形にするには、身体は動かさず、心が動いている状態を表現することが必要です。それができるようにするには、鍛錬を

積み重ねるしかありません。

蔦 能の演者は、心拍数がすごいと聞きました。身体は動かさず、心が動いていることを表現するためのエネルギーは相当なものかと推察いたします。

宝生 そうなんです。舞台に出ていくところに揚幕があります。揚幕があがって出ていくときには、もう室町の世界に入っている状態です。出ていったあとは、動かないことによって、観客からは何者かわからない不可思議な存在として見えている。ワキ方はじつとしていなくてはいけません。ワキ方が想像の世界に入っていくのと同じ流れのなかで、観客の感覚も舞台上上げてしまうのです。ワキ方は現代でありながら現代ではない場所に生きる人間です。観客を現代からシテ方の演じる室町や平安に案内し、シテ方がいなくなったあとでまた現代に戻していく。そこがワキ方のおもしろさですね。今でも室町や平安に戻れるんです。じつと座つていながら、中世の世界で遊ぶことができるんです。

蔦 能の世界に集中できれば、中世の人間と会話できる、と。

宝生 そうです。紫式部や小野小町とも話ができる(笑)。もつとも、そうなるためには身体がじつとしている間も、心が動いていなくてはなりません。

型があるからこそ
心の自由が獲得できる

蔦 同じ演目でもシテ方はいろいろな人が務めるわけですが、演じるシテが替わると、ワキ方の心の

動きも変わりますか。

宝生 変わります。シテ方が替われば同じ紫式部でも違うことを考えているように思えるときがありますね。この紫式部であれば、違う『源氏物語』が書かれたかもしれないと思ったり。

蔣 それは楽しいですね。能は一般的には型が決まっています自由がないように思われがちですが、本当は違うんですね。どうやってその感覚を体得されていられるのかに大変興味があります。

宝生 それは小さいときからの教育にあると思います。能楽師の家に生まれた子どもには、まず身体で型を覚えさせます。理屈よりも、まず身体なんです。たとえ、型から入ったとしても、いずれは人の心がわかるようになるもの。それを子どもの頃から学ばせるのです。そういう本質をおろそかにして最初から自由にしてしまうと、かえって本質的な自由からかけ離れてしまい、人の心もわからなくなるのではないのでしょうか。よく「能は堅苦しくて自由じゃない」などといわれますが、心の自由はもつと広いもの。型から入って心を知るのが、日本の伝統芸能の特質ともいえるのです。

蔣 人の心を知るといえるのは、どのような意味でしょうか。

宝生 子どもの頃の稽古は確かに辛いものです。でも、嫌だと思ふことをさせられていると、「なぜこんなに辛いことに、自分の父親は耐えてきたのだらう？」という疑問が生まれます。そこで父親を改めて眺めてみると、それをしなければひとつの世界を創ることができないのだと気づくわけです。型を学んでいるうちに、自らたたくさんのことに気づいていくようになっていくんです。

蔣 ワキ方は動かないで長時間じつと座っているの

ですから、小さな子どもには辛いですね。

宝生 子どもは「動くんじゃない」と言われると自然に頑張りますからね。どの伝統芸能にもあてはまることですが、子どもらしさを損なわないように、小さな大人をこしらえてしまうことがないように、大きく育てることを大切にします。できるだけ自由に解放させていく時期があり、大人になつたときにそれをギツと凝縮させます。それによつて、本当の力がつくと考えられています。父親より祖父が育てるとうまくいくともいわれますね。私も、祖父の宝生新に教わりました。父親は期待が先に立つて、どうしても厳しくあたつてしまつて。祖父ならその点ゆとりをもつて、その子を大きな目で見るができます。そうやってだんだん修業を積み重ねていくと、やがて能の世界に登場する人物と会話ができるようになっていくのです。

蔣 脇座にいらつしやつて、シテ方と心の対話をしているわけではないのですか。

宝生 シテ方が主人公の心を語りあげている間、私は心のなかで、主人公に向かつて、たとえば「なぜあなたは入水したの？」と聞いてみる。そうすると、「死にたくなかつたけど、死なざるを得なかつた」という答えが湧いてくる……。

蔣 自然に相手の心の奥深くが見えてくるんですね。

未来を見通し 過去を確かめ 現在を知る

宝生 今の時代は、人が、人の心を知らなすぎ

る時代だと思えてなりません。何かというところエゴがぶつかり合う。世阿弥は修羅物という戦争物をたくさん書いていますが、戦さというのは勝つても負けても修羅道に落ちる。争いというのはいかに虚しいかということをやんと教えているわけです。能は戦国武将や皇室の争いだけでなく、平安の豊かな文化の世界もちゃんと表現しています。能は、人の心が現実の世界で何を引き起こすのかを教え続けているんです。

蔣 舞台の上で平安や室町の人間と対話するというお話伺っていますと、先生の時間感覚とはどんなものか伺いたく気がしてきました。

宝生 やはり「時、人を待たず」というように、時はどんどん移り変わっていく。移り変わっていくからこそ、その一時を大事にすべきなんです。人と会つて話している瞬間も、話をしていく先からもう過去になってくる。そのような「時」を大切にしたいと思っています。その感覚が、人の命を大切にすると、人を大事することになり、自分も大事にされる世界に戻ってくるのだと思ふんですね。

蔣 そのような感覚もワキ方の修業のゆえんでしょうか。

宝生 脇座にいてじつと耐えていると、そういうことが自然に見えてくるんですね。能を大成させた世阿弥の凄さも見えてきます。彼は室町時代に、すでに現代のことまで見通している。さらに未来も見通してくれているし、また過去へもいつでも帰らせてくれる。世阿弥は『風姿花伝』で、「離見の見」、つまり離れて見て、悟るといふことの大切さを説いている。「離見の見」は、

舞台を動かす不思議な人間力

蔣麗華

リクルート ワークス研究所 主任研究員

数年前に、シテ方の梅若六郎氏が企画する「能への誘い」という講座で、ワキ方の宝生閑氏がシテを演ずるといふ珍しい場面を拝見した。(このインタビューを終えた今では当然のことと思えるが)それはダイナミックな演技であった。だからこそ、いつもはじっとしているワキ方は、何のために存在しているのかと不思議に思うにいたったわけである。

舞台上に登場してほんの数分、物語の背景を語った後に、舞台正面、右手の隅に物語が終わるまで微動だにせず座っているワキ方という存在。考えてみれば、これ以上ミニマルな演技の型があるだろうか。しかし、表向きはミニマルでありながら、その内面は物語の間中、シテ(主役)の演技をも左右する波動を舞台に送りだしている……。何度となく拝見した舞台で感じたことだが、地面の底から舞台を包み込むような宝生閑氏の声や、ほんの少しの立ち居振舞いが醸し出す不思議な空気の源は、予想に違わず奥深いものであった。「自分は動かずに、人の心を動かす」「そのために誰よりも、人の心を知ることに自分の心を動かす」……。ワキ方のこのエネルギーが、シテ方、地方、地謡、そして観客に伝播しひとつの舞台が出来上がっている。しかも、時空間を超えて。今回、そのような力を身につける修業の一端を伺ったが、人間の能力の凄さというものに感じ入るばかりである。

最後に、この12月「現代能：安倍晴明」を公演されるにあたり、能のワキ方というお立場でどんなことを表現なさりたいかを伺った。

「一番表現したいのは、平安の人がいかに素直だったかということでしょうか」という答えがざらりと返ってきた。「安倍晴明という人は、自然の移り変わりをはつきり把握し、そのうえで、世の流れ、自然界と人間のつながりを把握していたんじゃないかと思います。そうでなければ、人々の不安のもとを言葉ではつきり指摘できなかったはず。人間のなかにそれだけのエネルギーがあったということをもとに信じてしまうところから、自然界と人間のつながりということをも、もう一度考えたいと思っています」。この答えを聞いて、ますます宝生閑氏のワキの演技を拝見するのが楽しみに思えた。人間の素の力の凄さを感じることで、新たなエネルギーが得られることを期待して。



(しやう・れいか)
ニューヨーク大学コミュニケーション学部 MA 修了。一貫して、価値創造の視点から人・仕事・組織の研究に携わる。現在、知的資本経営および職業能力の言語化を研究中。

どんな世界の方にも通じる教えではないでしょうか。

ワキ方は三間四方の舞台にあつて、 欠かせない「扇の要」

蔣 最後に、ワキ方の内面の動きが舞台全体に果たしている役割についてお聞かせください。能の創生期にはシテとワキは分かれていなかったのですが、現在、ワキ方の存在が一般的になっている背景には、やはり、なくてはならない役割があるからだと思います。

宝生 能舞台の三間四方の空間のなかで、脇座はちょうど扇の要の位置にあります。能全体の世界が広がる元のところに、脇座があるわけです。

蔣 なるほど、そうですね。

宝生 ワキ方は目立たない進行役。それでいな

がら、自分自身を広げていくことによって舞台全体を最もいい形にすることができるとです。シテや地謡(コーラス)に、こうやってほしいと思えば、ワキ方はどんどん舞台へ出ていかないといいません。

蔣 「どんどん舞台へ出ていく」とおっしゃいましたが、実際には、脇座で黙って微動だにされないわけですね。

宝生 言葉に出して言うわけではなく、こうやってほしいと思う心をどんどん広げていくんです。三間四方の能舞台は、気を通すのに大変具合のいい空間なんです。

蔣 シテに、「もつとこう動け」なんてあごや目で指図しているわけではない(笑)。地謡は、ワキの後方に正座して謡っているわけで、表情が見えるわけではないですね。

宝生 地謡のほうももつと大切ですよ。シテのせりふのなかでも大きな声で発したいところは、ときどき地謡に渡します。シテの言葉を地謡が一緒になつてコーラスしていくときに、地謡がち

やんと動かないとうまくいかないわけですよ。ですから、脇座にいても、そういうところに気を配って、手を貸しているんです。完全にワキが謡ってもいい言葉で地謡が謡うところなどは、自分が本来、謡う言葉だという意識がないと、地謡に問いかけれないわけですよ。

蔣 黙っているけど、「手を貸す」「問いかける」。おもしろいですね。

宝生 黙っていても、「そういうことが言えている」という次元にいないといけません。

蔣 まさに心のなかで謡いながら、どんどん物語の世界を動かしていらつしやるわけですね。

宝生 そういうことです。それができたときに、観客も、うまくそこへ入ってきてくれるという気がするんですよ。

蔣 ワキが全部の流れを心のなかで動かしていなければ、能の世界は成立しないのですね。とてもなく奥が深い世界だと思えます。本日はありがとうございました。

甲論 乙駁

人材マーケットの「論点」

構成・聞き手／海老原嗣生(本誌)



蒲原隆(かほはら・たかし／文中「蒲」) リクルートエイブリック／セカンドキャリアプロモーション事業部コンサルタント



北川史郎(きたがわ・しろう／文中「北」) リクルートエイブリック／セカンドキャリアプロモーション事業部 採用開発グループ グループマネージャー

再就職支援事業が物語る

中高年ビジネスパーソンの

内的・外的変化

再就職支援、俗にアウト・プレイスマントと呼ばれるこの事業が、昨今注目を集めている。リストラ代行業のようにも思われがちなこのビジネス、日本では、企業が募った希望退職者に対して、転職を手助けする。ありがたい存在として、中高年からの信頼も増してきている。「このビジネスを通して、ミドル年代のビジネスパーソンと日々接している二人に、最新の事情を聞いた。

バブル崩壊後一貫して
リストラが進んだわけではない

——最近の業績はどうですか。不景気でリストラが騒がれる昨今、かなり需要が増えているのではないのでしょうか？

北 2001年の6月以降、急激にニーズが高まっているというのが、数字的にもはっきりしています。大手のメーカーの希望退職者や早期退職優遇制度利用者を中心に、1社で数十人、時には百人をこえるような要請が来ていますから。

——バブル崩壊以降、ずっとそうした状態だったのでしょうか？

蒲 そういう誤解をよくうけますね。実際はかなり違います。まず、こうしたサービスを利用することが、4、5年前までは一般的ではなかった。認知を受け始めた最近でも、それほどリストラというのは烈しく振興しているわけではありません。1997～99年前半の橋本不況時に確かに業界全体が大きく成長しましたが、

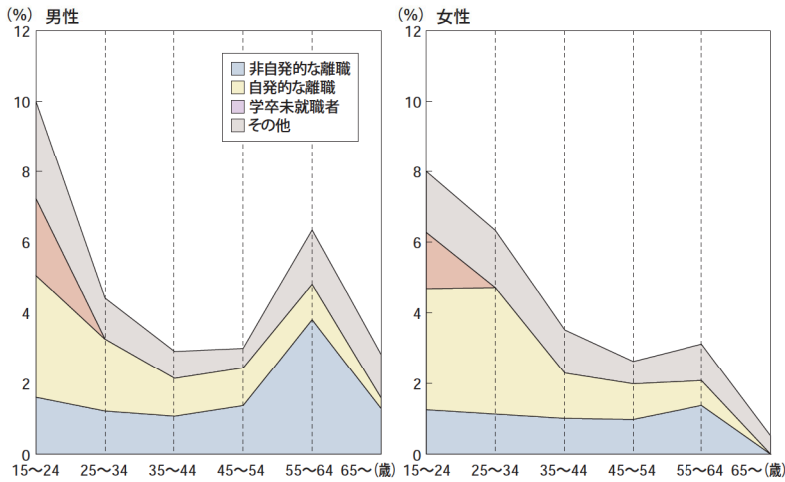
多少景気がよくなった99～00年にかけては、一気にリストラは減少しています。

北 少なくとも、私たちの業界への需要は減少しました。一般的にいわれているのが、この業界の市場規模、99年度には前年比約2倍の130億円程度あり、更に高成長が予想されていましたが、多少景気が回復した2000年には、業界全体の規模が2割程度縮小しています。2000年の好景気など、ほんの一瞬のことなのに、それでも業界がこんなに影響をうけるのですよ。つまり、日本では一貫してリストラが進行し続けているというよりも、企業は今でもまだまだ雇用を保障したい気持ちが高く、企業業績が少し上向くとリストラは一段落、といった状態なのだと思います。

自分の置かれた立場への理解が増してきた、ここ数年

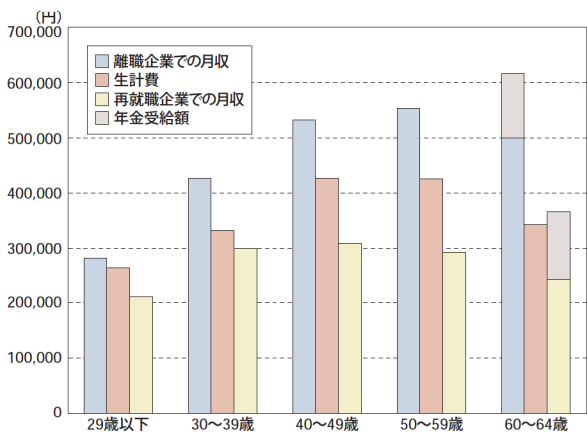
——次に、再就職支援サービスを受ける人たちの気持ち、というのはどうか、それを昔と今の比較で教えてください。

■図表1 非自発的離職が多い50代



出所：総務庁統計局「労働力調査」から労働省労働経済課試算

■図表2 生計費と再就職後の収入のギャップが大きくなる50代



出所：労働省「賃金構造基本統計調査」(1999年)「高齢者就業実態調査」(1999年) 総務庁統計局「家計調査」(1999年)から労働省労働経済課にて推計

蒲 一言でいって、自分が置かれた状況というものの理解が、非常に進んできたといえると思います。数年前までは、まだ大手で役職についている人たちには、「白分は偉い」という気持ちが強かったようです。私が担当したケースでも、積極的に仕事など探さなくても、自分の履歴書を提示すれば、欲しいという企業がたくさん現れる、的な態度の人がまま見られました。

北 それと、やはりリストラが一般的でない時代だったために、心の準備ができていない人も多かった。グループ外企業への出向転籍のケースですが、履歴書の職務欄に「部長」と書く人。再就職のために応募した企業で、「どうしてここを選んだのか」と聞かれて、「会社の人事に行けと言われた」と答えてしまう人。そんなことがあったのですが、最近では、少なくなっていますね。

蒲 雇用調整をする大企業が増えたことや、マスコミが非常にかまびすしいこともあって、あらかじめ心の準備も再就職のための情報収集もしている人が多くなっているのです。ただ、その逆もありますね。かつての、「私ならどこへでも行ける」という自信過剰が減り、「私のようなキャリアではどこにも行けない」という心配過剰が増えている気がします。

北 とりわけ、ジェネラリストの部長職だとそうした傾向が強いですね。心配過剰でなくても、実際にキャリアを自分自身で棚卸ししようにも、3〜4年おきにいろいろなことをしているために、何を売りにしたら良いか分からない人が多いのです。そういったところは、私たちのようなサービスを担う人間が、より良い方向性を良きパートナーとして差し上げられたらと思います。たとえば経理実務をやったことのない人を、彼の関連会社での経営幹部としての出向採用されたり、自動車業界で工場経営に携わった人を、自動車同様、原価管理に厳しいということで、食品業界に転進いただいたり、といった具合です。

再就職支援サービスへの理解も急速に深まる

——企業の早期退職者への処遇はどう変わってきていますか？

蒲 退職加算金・早期退職優遇金・転進支援休暇といったところが一般的ですね。それ以外に新しい処遇で普及したものはあまり出ていないでしょう。こうしたお金や休暇にまつわるものも、内容は3年くらい前がピークで今は落ち着くところに落ち着いた、といった感じではないでしょうか。

北 そうですね。ちょっと前にはかなり高額な退職加算金を出す企業も何社か見られましたが、最近では基本給の1〜2年分というのが相場になっています。1000万〜2500万円くらいになりますか。それ以上の金額というのは減ってきています。

蒲 多少変わったのが、私たち再就職支援サービス企業を早期退職時のサービスとして利用する企業が増えたことですね。利用する社員の人々への認知はまだまだ低いです。利用する社員の人々への認知はまだまだ低いです。最近では、「早期退職加算金+再就職支援サービス」をセットにすることを組合側が要求したりするようになっています。

北 それは、再就職支援サービス企業自体のサービスがよくなったことも挙げられるんじゃないかな。黎明期の再就職支援サービスは、語り草になるような課題もあった。そうしたところが改善されたんだと思いますよ。

——私も聞いたことがあります。昔は就職指導といって、何時間もかけて履歴書を書かせ、その挙句、それを目の前で破く。そして、「あなたの過去のキャリアを捨てなさい」なんてカウンセリングがあったとか…。

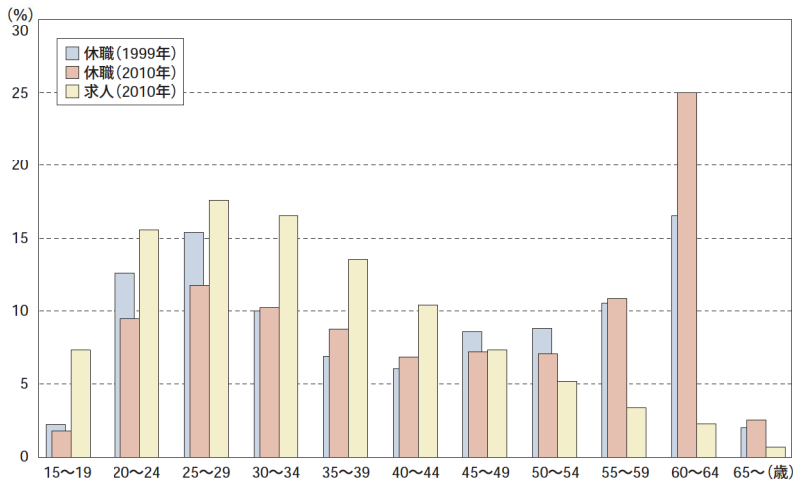
北 いや、そういうのは多少肩唾臭いです(笑)。私の知るところでは、急成長した再就職支援サービス企業



求人企業開拓、特に中高年求人者に各再就職支援サービス企業が力を入れはじめた。新規参入も増え、競争の

が、大量の人数の受け入れに、カウンセラーの採用や育成が追いつかず、相談に行こうと思っても、なかなか予約がとれない、カウンセラーの質にバラツキが大きい、といったような状態があったりしたことを記憶しています。近は変化していると思いますよ。カウンセリングや転職

■図表3 年齢別求人休職比較



出所：労働省「職業安定業務統計」、雇用政策研究会「労働力需給の展望と課題」(1995年)等から労働省労働経済課試算

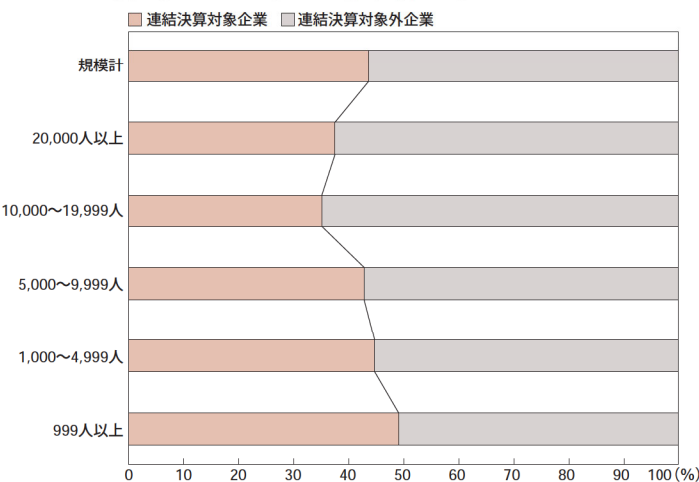
激化がサービスの品質向上につながっていると思います。年齢構成・人事制度・会計基準… 変動要素が重なる今後10年

最後に、長い目で見た場合、再就職支援サービス産業はどういう成長過程をたどると思いますか？

ひとついえるのは、これからしばらくは団塊の世代という非常に大きな労働人口の山が、50代前半になるということだと思います。そしてこの世代は、大卒の3割近くが1部上場企業に就職していた、という人材の偏在が非常に大きい。つまり、景気の動向を抜きにしても、労働移動が起きて当然だと思えるのです。ただ、その後の1950年代後半生まれの人になると、人口爆発も収まり、大企業への就職率も第二次オイルショックによりあまり高くない。そのうえ、企業もこれから10年くらいかけて、給与制度や昇進昇格制度を変更し、リストラが不要な人事制度を作ろうとしている。そんなことを考えると、長期的には、O P S業界も、企業からの要請による再就職支援だけでなく、働く人本人から要望を受けて行うサービスや、その他いろいろな方向を模索していかなければならないのでは、と思っています。

北 とはいえ、今の市場規模は労働移動の規模を考えると小さすぎる。1950年代後半生まれの人口が少なくなつたとしても、年間の労働移動は数十万人規模であるでしょう。そんな中、まだ再就職支援サービスを活用する企業は、大手上場企業、その関連会社と外資系企業が大半を占めている。そうした利用する企業側の偏つた状態を考えると、業界はまだ大きく余地はある。直近のエポックでは、連結会計の導入の影響も再就職支援サービス業界にとっては、追い風になるはず。子会社へ余剰人材を異動させて、親会社の収支をよくするような施策も通用しなくなる。もう一

■図表4 出向・転籍先企業の連結決算対象の状況



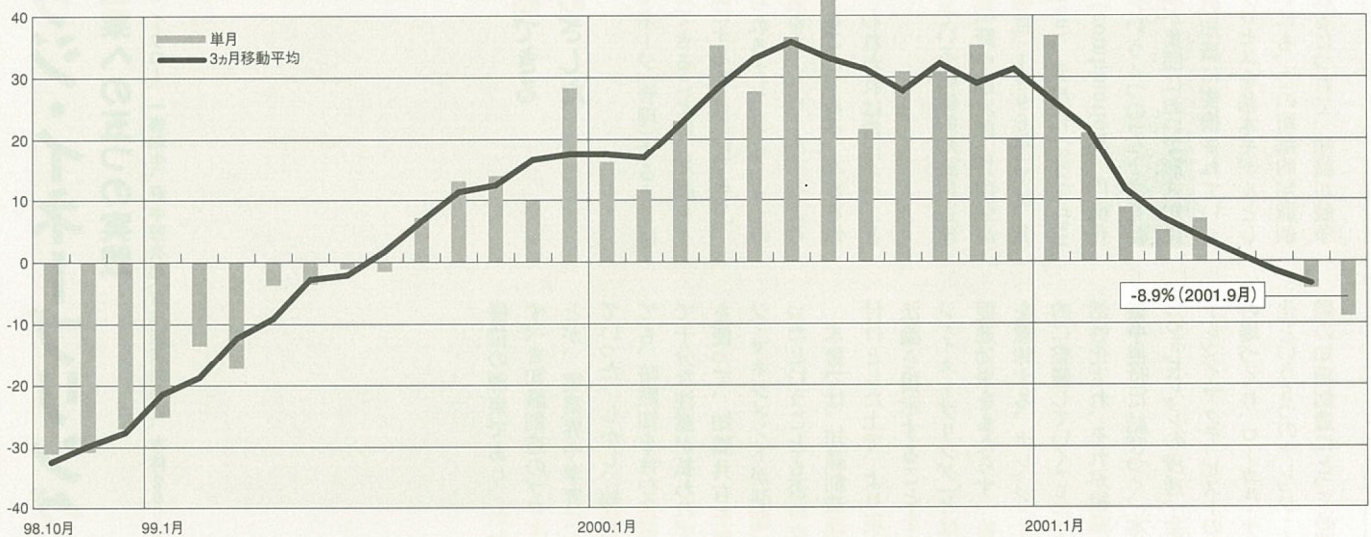
出所：日本労働研究機構「出向・転籍(移籍)に関するアンケート調査」(1998年)

方の側面として、まだこのサービスに対する認知がやつと企業人事に行き渡り始めたぐらいで、一般社員の人々に対する認知度はほとんどありません。しかし、これから10年、どんな利用する社員への認知度が高まり、それにより、よりサービスの中身・質への要望が高まっていくと思います。個人側に立った視点のサービスに変わっていく、つまり、利用者個人から支持・評価されないサービスやその提供会社は淘汰されていくのではないのでしょうか。そうしたことを考えて、業界全体の体力アップ・サービスアップを利用される個人の視点で、まだまだ考えつつけるべきだと思っています。



求人市況悪化が本格化。求人広告出でみると、 8割以上の職種が前年比マイナスを記録。

図表1 首都圏の求人広告件数の動き (前年同月比)



図表2 業種別の動き (前年同月比)

職種	2001.04		2001.05		2001.06		2001.07		2001.08		2001.09	
	件数	伸率	件数	伸率	件数	伸率	件数	伸率	件数	伸率	件数	伸率
コンピュータ関連	726	1.1%	782	▲2.2%	724	▲3.0%	715	▲13.9%	691	▲15.5%	721	▲27.5%
ファッション関連	391	2.4%	423	1.7%	401	8.6%	730	▲11.5%	449	18.8%	468	▲12.8%
ホテル・フード・レジャー関連	836	9.0%	923	20.1%	963	17.7%	889	15.5%	926	13.6%	1083	12.8%
広告・出版・印刷関連	1161	3.8%	1174	6.6%	1057	▲1.4%	1133	0.8%	938	▲19.1%	1014	▲20.0%
建築・土木・住宅関連	2165	▲9.8%	2347	▲11.9%	2183	▲14.1%	2151	13.1%	2251	▲6.8%	2600	▲4.2%
自動車・運輸・倉庫	1474	17.1%	1475	45.4%	1347	31.3%	1295	4.9%	1381	14.5%	1368	5.2%
製造業	786	19.0%	874	22.0%	795	20.3%	769	20.3%	670	▲23.3%	774	▲27.1%
金融・証券・保険	187	▲18.3%	194	3.0%	203	▲2.7%	259	23.3%	214	25.9%	221	▲9.8%
商社・卸	774	1.0%	845	11.4%	746	▲3.6%	759	▲8.0%	729	▲13.1%	813	▲18.5%
小売	702	4.2%	696	512.8%	738	17.3%	685	5.7%	715	19.6%	868	19.1%
サービス	6151	8.5%	6247	7.4%	6172	5.4%	5635	▲4.8%	6022	▲3.0%	6463	▲9.6%

図表3 職種別の動き (前年同月比)

職種	2001.04		2001.05		2001.06		2001.07		2001.08		2001.09	
	件数	伸率	件数	伸率	件数	伸率	件数	伸率	件数	伸率	件数	伸率
SE	402	▲4.3%	417	▲13.4%	418	▲10.2%	480	▲15.0%	387	▲31.1%	418	▲32.7%
SE以外のソフトウェア	303	▲5.3%	332	2.3%	283	▲13.5%	277	▲15.3%	258	▲17.0%	324	▲19.0%
電気・電子・機械設計	169	42.5%	190	35.2%	150	1.1%	156	▲20.4%	137	▲38.6%	131	▲45.2%
建築・土木設計	159	24.3%	144	8.8%	130	▲21.9%	141	▲13.0%	128	▲11.1%	139	▲16.8%
建築・土木施工管理	206	▲21.6%	217	15.5%	219	▲3.5%	220	▲14.1%	214	▲10.1%	257	▲4.5%
建築・土木工事業者	1342	▲10.2%	1537	44.7%	1403	30.0%	1388	9.2%	1423	7.2%	1622	3.0%
生産・製造・メンテナンススタッフ	633	1.9%	682	26.3%	606	0.7%	536	▲8.4%	630	▲5.1%	634	▲18.7%
財務・会計・経理	467	7.1%	492	9.5%	479	11.1%	390	▲12.4%	438	▲17.8%	419	▲16.4%
総務・人事	179	5.9%	177	▲13.7%	168	▲18.0%	170	▲25.1%	143	▲27.4%	141	▲33.8%
一般事務	2150	21.2%	2369	19.0%	2206	9.4%	2012	▲1.3%	2048	▲5.8%	2036	▲15.4%
企画・販売・マーケティング	212	▲6.4%	237	6.1%	233	2.0%	199	11.2%	164	▲19.6%	213	▲17.4%
営業	2034	▲6.2%	2310	2.0%	2148	▲3.8%	2107	▲12.3%	1981	▲12.1%	2395	▲15.0%
広告・出版・アミューズメント	604	11.6%	496	▲13.4%	456	▲13.8%	536	1.7%	480	▲18.4%	514	▲15.0%
印刷・製本関連	130	▲27.6%	121	▲13.7%	122	4.2%	105	▲37.5%	123	▲2.4%	134	▲19.3%
ファッション・デザイナー関連	167	5.2%	148	▲15.2%	157	9.2%	172	▲10.4%	159	31.4%	186	▲7.0%
販売・サービス・フード関連	1618	17.0%	1746	18.7%	1736	18.7%	1656	7.7%	1791	17.2%	2044	10.8%
ドライバー・デリバリー関連	1908	21.4%	1923	85.9%	1747	44.5%	1682	20.5%	1724	23.1%	1817	14.6%
医療関連	1337	17.1%	1288	13.2%	1370	14.9%	1369	18.3%	1425	9.1%	1543	10.1%
理美容関連	1218	11.7%	1119	2.9%	1085	▲5.0%	935	▲15.5%	1117	▲12.0%	1251	▲14.1%

<求人広告件数>

集計対象:週刊ピーピング(関東版)、週刊とらばーゆ(関東版)、週間ガテン、テックピーング

『ナレッジ・イネーブリング』

知識創造企業への五つの実践

著者／ゲオルグ・フォン・クロー、一條和生、野中郁次郎（東洋経済新報社、本体2600円＋税）

実践者が共感できる 経営理論をめざした

「組織は知識をマネージ(管理)することはできない。組織にできることは、知識をイネーブリアル可能にすることだけである」。知識社会に求められるナレッジ・ワーカーの仕事は、知識創造をコントロールするよりも、それを支援することである。本書を作り上げる過程で、われわれは常にそのことを意識してきた。

本書が土台としている組織的知識創造理論(『知識創造企業』野中郁次郎・竹内弘高著、東洋経済新報社、1996年)では、共同化(socialization)、表出化(externalization)、連結化(combination)、内面化(internalization)という4つのフェーズを経て、個人の暗黙知が集団において形式知化することで組織の知識に変換されていくSECI(セキ)プロセスを基本モデルとして提示した。幸いにも、この組織的知識創造理論が理解されるにつれて、知識が競争

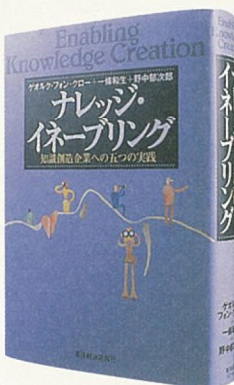
優位の源泉であり、われわれが最も注目すべき知識創造のプロセスであるということが、実業界や学界において広く浸透していった。しかし、知識創造に興味をもつても、暗黙知を含む企業の知の全体について十分な注意が払われず、情報技術(IT)を使って、知識共有を最適化するナレッジ・マネジメントが話題にのぼる方が多かつたということも否めない。

本書では、知識創造理論という理論を裏付けとした上で、より現実的で実践的な方法論を提示することを心がけた。「ナレッジ・イネーブリング」とは、知識創造活動に促進効果をもたらす一連の組織活動のことを意味する。ナレッジ・イネーブラーを実践的に整備していくことによって、知識創造は活性化され、それが組織の持続的な成長と競争優位に結びつく。本書で提示したナレッジ・ビジョンの浸透、会話のマネジメント、ナレッジ・アクティビストの動員、適切な知識の場づくり、ローカル・ナレッジのグローバル化という5つのナレッジ・イネーブラーは、組織の知識創造にとって必要不可欠と思われる

条件である。これらについては、概念定義だけでなく、ナレッジ・ビジョンの要件や対話の方法論についても、かなり詳細な議論を展開した。また、ナレッジ・アクティビストはわれわれが新しく創出した概念である。同時に、本書では、われわれの議論により高い理論的有効性と実践性を与えるために、知識創造に成功した多くの企業の新事例を、日本に限らず世界中から集めることに努めた。そのことによって、知識を創造する企業を生み出すことはグローバルな領域で可能であり、実際に機能するということを証明したいと思ったからである。

知識創造は、個人の思いや気概といった主観性なしには成り立たない営みであり、本質的にアウトソーシングできないものである。だからこそ21世紀の経営理論に求められているのは、外部から対象を分析的に捉えて論理整合性を追求することよりも、さまざまな矛盾を抱えながら日々苦闘を続ける実践者が、真に共感できる理論と方法論を構築することであろう。

(筆・野中)



ゲオルグ・フォン・クロー

Georg von Krogh / スイスのサン・ガレン大学経営学教授、同大学インスティテュート・オブ・マネジメントのディレクター。欧州や北米の大企業のコンサルタントも務める。

一條和生

いちじょう・かずお / 一橋大学大学院社会学研究科教授、兼同大学院国際企業戦略研究科教授(協力講座)。ミシガン大学Ph.D. 専攻は組織論。

野中郁次郎

のなか・いくじろう / 一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授およびカリフォルニア大学バークレー校経営大学院ゼロックス知識学特別名誉教授。カリフォルニア大学Ph.D.

『雇用の未来』

著者／ピーター・キャベリ 訳者／若山由美(日本経済新聞社、本体2500円十税)

時代の変化に伴う 古い雇用関係からの移行

本書は、原題の“The New Deal at Work: Managing the Market-driven Workforce”が示すように、雇用の未来について書かれたものではなく、長期的雇用関係が崩壊し、新たに出現した市場原理に基づく新しい雇用関係(「ニューディール」)の現実と対応が主題である。舞台の中心は1980年代以降のアメリカ。必ずしも広く知られていないが、アメリカの主要企業においても大胆なリスト

ラクチャリングやダウンサイジングを断行せざるを得なくなった当時までは、終身雇用や年功序列が一般的だったのである。

著者が執筆を思い立ったのは、長期的雇用関係の終焉は不況による一過性のものでなく、従来とは根本的に異なる雇用関係へ移行したことを確信したからである。90年代後半になって、多くのアメリカ企業が顧問弁護士に忠告を尻目に、ニューディールに関する社員向け文書を作成したことがそのきっかけになったという。

こうした雇用関係の変化については社員の立場から書かれたものが多いが、本書は企業の視点でコア人材の獲得・維持、スキルの内部育成の難しき、忠誠心・コミットメントの低下といった「ニューディール」が企業に突きつける主要課題を軸として人材マネジメントのあり方を検討している。また、本書で興味深いのは「ニューディール」に対する企業の対策を紹介するのに留まらずに、現在の状況と酷似している時代や「ニューディール」的な雇用関係がずっと以前から成立している産業や職業についても考察している点であり、雇用の行方を大局的に考えるヒントがちりばめられている。あえて原題を離れ「雇用の未来」を邦題にした理由はそこにある。(筆 若山)

『V字回復の経営』 2年で会社を変えられますか

著者／三枝 匡(日本経済新聞社、本体1600円十税)

時代の変化に伴う 古い雇用関係からの移行

政治力学によってがんじがらめになって打開策が見つけられないでいる企業とともに、コンサルタントとして約15年間試行錯誤を繰り返してきた。そこで共に戦った主に5社での体験を、ひとつの企業再生ストーリーに仕立てたのが本書である。つまり、個々のシーンを取り上げれば、すべてが実話によって成り立っている。実感値で感じていただける部分があると思う。

経営力が枯渇している状況下で埋もれていた気骨あるミドル人材をリーダーが見出し、彼らを中心に活性化の動きが始まる過程を描きつつ、それぞれの考え方や、経営手法も明らかにした。「戦略」をもち、「ビジネスプロセス」を明確にし、その上で強い「マインド」をもつことによつて、変革は可能となる。2年間という時間限定のドラマは、つい最近ある企業で本当に行つた改革の「時間軸」ととっている。また経験的に見ても、企業再生の区切りは2年間だと私は考えている。しかも、うまくいく改革では、本当に変わるかどうかの兆

候は半年で表れる。ここで変化が起きなければ、変革は難しい。カルロス・ゴーンの日産の改革も、同じく2年をめどにしていた。前著「経営パワー」でもそうだったが、今回も読者からの反応は熱く、「元気が出た」「自分も頑張りたい」など感情がこもっている。現実を立て直しを図らなければならぬ状況にある事業部や企業が多いことの表れであろう。企業や事業の変革を手がけようという方はもちろん、リーダーの役割を考える材料にもなるはずである。「腹をくくって、覚悟をもつてやる」——これこそが、経営再建の大原則である。(談)



Peter Cappelli

ピーター・キャベリ/ペンシルベニア大学ウォートン・スクール教授(経営学)。同校人材研究センター所長。コーネル大学で労務管理の修士号、オックスフォード大学で博士号取得。雇用関係について多くの論文を発表している。

訳・若山由美

わかやま・ゆみ/ペンシルベニア大学ウォートン・スクール、エグゼクティブ・エデュケーション アジア地域担当ディレクター。



三枝 匡

さえず・ただし/1967年一橋大学経済学部卒業。三井石油化学を経てボストン・コンサルティング・グループ勤務。75年スタンフォード大学経営学修士(MBA)取得。30代より経営の実践に転じ、赤字企業の再建やベンチャー投資など3社の代表取締役を歴任。86年三枝匡事務所を設立、上場企業対象に不振事業部、子会社の再建支援を行う。一橋大学大学院商学研究科(MBAコース)非常勤講師、複数の社外取締役なども務める。

「雇われないで生きていく」 「当事者意識」と「潜在能力」

「本気になった人間が発揮するパフォーマンスの凄さ」。これは私が編集者として、1000件以上の取材に携わった経験を振り返つての率直な感想である。

『アントレ』の取材を通じて、こんな人と出会った。ゼロから4億円相当の土地の寄付を得て幼稚園をつくつてしまった女性がいる。その人は、幼稚園の先生をやめて専業主婦をしていた。しかし、「一度きりの人生、自分のやりたいことを実現しよう。自分の理想とする幼稚園をつくらう」という熱意を頼りに行動を開始。学校法人の法人格の取得、土地や資金の取得など数々の難題にぶつかりながらも、「なんとしても理想の幼稚園をつくる」という思いを絶やすことなく行動し続けた結果、本当に幼稚園をつくってしまったのである（私もときどきお邪魔するのだが、子供たちは本当に生き生きとして、好奇心を満たしながら学んでいるように見える。そして何よりも、その先生の今も衰えることのない情熱と、その理念に共感する若い先生たちの頑張りに、本当に感動してしまう）。

また、技術者派遣の上場企業をつくりあげた起業家からはこんなお話を伺った。「25歳で起業してから何度も倒産の危機に見舞われた。『もうだめだ』と思つたこともあった。しかし『待っていても仕事はこない、行動しなくては』と思い、あることを始めたのです」

この「あること」とは、自動車通勤を電車通勤に切り替え、すべての車輛をまわつて網棚に残っている新聞を

拾い集めることであつた。そして、その拾い集めた新聞の求人欄を切り抜き、技術者の社員募集をしている会社に電話をかけて営業をする。10件電話をすると1件は会つてくれる、10件会うと1件は取引になつたそうである。営業効率云々という話はおいておいても、その行動があつたからこそ会社が存続し、現在の姿があるということだけは紛れもない事実である。

今、ご紹介したのはほんの一例にしか過ぎないが、自分が当事者となつて行動し、問題を乗り越えていく過程には、言葉は不適切かもしれないが、「眠っている才能」や「火事場の馬鹿力」が必ず発揮されているように思う（この文章では、そのような力を「潜在能力」と呼ぶことにする）。

「『できる』か『できない』か、ではなくて『やる』か『やらない』かだけの問題だ」。ある起業家の言葉が強く印象に残っている。つまり「できる」か「できない」かで物事を考えてしまうと、人間は横着なものだから、「できない」というところから思考がスタートし、「できない」ことの言い訳を探してしまう（減点社会ではそのほうが賢い生き方かもしれない。また言い訳の論理構築に恐ろしいほどの潜在能力を発揮する人もいる）。その結果、新しいことに取り組み、変化に対応するのが億劫になる。自戒の念も込めて、サラリーマンを長年やっていると、そういう思考がいつのまにか身についていることを否定できない。

しかし、これに対して起業家たちの発想はまったく逆。まず自分なりの見通しや強い信念をよりどころに、まずは「やる」という意思決定をする。そして「どうやったらできるのか」というところから思考をスタートさせ、その思いを実現させるために、自分のもてる頭脳や体力や時間を惜しみなく注ぎ込み、数多くの困難を乗り越えながら新しい局面をつくっていくのである。起業家とはまさに典型的な「当事者」であり、たとえば夢実現にかけると思いや、会社を存続させ自分や従業員を守るという強い自覚が、そういう思考と行動を生み出しているように思う。

改めていうまでもないことかもしれないが、「正規雇用」(期限の定めのない雇用契約)、「年功序列賃金」が生み出したメリットは計り知れない。しかし、その一方で生まれている歪み、つまり仕事に関わる人たちひとりひとりの「当事者意識の希薄化」という側面も見逃すことはできない。

日本経済全体が成長し、個々の会社が成長している局面においては、夜な夜な赤提灯に登場する「プチ経営評論家」たちが、「会社が悪い」「上司が悪い」と他人事のように怪気炎を上げていても、会社やそこで働く個人の生活は概ね安泰であり、大きな問題にはならなかった。しかし、経済が低成長時代に入り、変化への対応が求められる局面においては、当事者意識の希薄化・欠如は、時に変化への対応の足かせとなり、ひいては個人の生活に悪影響を及ぼす。

視点を変えて、働く個人にフォーカスしてみると、幸せの基準は多様化している。今どき「まじめに一生懸命働いてお金を稼ごう。そしてカラーテレビを買おう」というかつてのステレオタイプの「理想の労働モデル」や「労働の目標」は存在しにくくなる。幸せの基準は個人が自分で決める時代である。しかし、ひょっこいさるいとは、

経済社会においては、原則として、自分が生産した価値と他人が生産した価値を交換することによって食べ物を得たり、住む場所を得ているわけだから、自分なりに価値を生み続けていく必要がある。そして多くの人にとつて、その価値をつくりだす過程は「仕事」である。つまり、社会が新しい局面を迎えても、個人はなんらかの形で仕事に関わっていくが、個人と会社(仕事)の理想的な関わり方は、幸せの基準の多様化にともなって多様化する。

その一方で、個人の力を活用する「会社」も、従来の正規雇用とは違った会社と個人の関わり方を留意しつつある(たとえばフロンチャイズチェーンのオーナーや、完全成果報酬で働く業務委託者など)。これらの受け皿を用意することにより、個人の事業主としての「当事者意識」を高め、その人材のもつ「潜在能力」を引き出そうという狙いがある。現在に限られた業種や職種で実行されている「雇われない働き方」は、今後多様な業種や職種に広がっていくものと我々は考えている。

決して従来の正規雇用を否定しようというものではない。今後正規雇用で働く人が比率的には多いだろうし、正規雇用の枠の中で給与形態を多様化し人材の当事者意識を高め、潜在能力を引き出す動きも加速するだろう。しかし、さらに進めて考えると、雇用の枠組みを超えて一事業主として会社と関わりたいと望む個人がいてもいいし、企業としても固定費を変動費化することができる「業務委託」という、雇用に代わる新しい「つながり方」が、より前向きにとらえられていい。この関係が普遍化されることによつて、より自分らしく幸せに仕事と関わる個人が増え、業績が向上する企業が増えることを目指して『アントレ』は新装刊を行った。

「雇われないで生きていく」。このプロモーション・キーワードには、そんな思いを込めたつもりである。ぜひ忌憚のないご意見を賜りたいと思う。

(nomurin@recruit.co.jp)