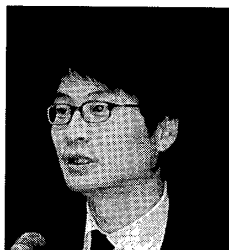


タイトル	経営学部開設シンポジウム 討論(知の産学連携と事業創造)(<特集>特集II 経営学部開設記念シンポジウム)
著者	恩蔵, 直人; 岡田, 実; 石井, 耕; 似鳥, 昭雄; 大月, 博司
引用	北海学園大学経営論集, 1(4): 172-186
発行日	2004-03-00

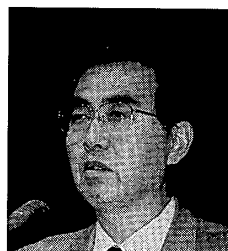
知の産学連携と事業創造



[パネリスト]



恩 蔵 直 人
(早稲田大学商学部教授)



岡 田 実
(北海道新聞社経済部長)

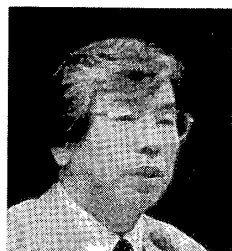


石 井 耕
(北海学園大学経営学部教授)



似 鳥 昭 雄
(株式会社ニトリ代表取締役社長)

[モデレーター]



大 月 博 司
(北海学園大学経営学部教授)

経営学部開設シンポジウム 討論

2003年9月20日(土) 北海学園大学豊平キャンパス, 7号館D 20

パネリスト

恩蔵 直人 (早稲田大学 商学部教授)

岡田 実 (北海道新聞社 経済部長)

石井 耕 (北海学園大学 経営学部教授)

似鳥 昭雄 (株式会社ニトリ 代表取締役社長)

モデレーター

大月 博司 (北海学園大学 経営学部教授)

1 はじめに

大月 — それでは、そろそろ予定の時間が来ましたので、2部の方のシンポジウム討論を開始させていただきたいと思います。

— きょうの前半部分で、それぞれのパネリストからいろいろな話をお聞きしたわけですが、私なりに簡単に概略をまとめてみますと、恩蔵先生と岡田氏からは、基本的に産学連携にかなり重きを置いた話、特に恩蔵先生は教育面と研究面から産学連携、ビジネス領域のお話をされ、そこから新しい問題提起も出てきたと思います。

一方岡田さんの方からは、産学連携と言っても新聞記者としての取材経験を生かした豊富な事例を交えてお話されていたと思うのです。

それに対して後半部分の石井先生と似鳥社長からは、どちらかというと、事業創造の話がかなり中心になって展開されてきたのではないかと。

— 今回のテーマはごらんのように、知の産学連携と事業創造ということで、産学連携と事業創造をどういうふうに結びつけられるの

だろうか、その可能性とか問題点とかその辺を討論していただけたら何か新しい知見が得られるのではなかろうかと、そんなことで企画したわけでありまして。けれども、まだ報告段階では知の産学連携と事業創造の結びつきというのは、若干ちょっと薄いのかなと、そんな感じがしています。

その点とともに、もしできましたら、何か新しいものが見出せないのかな、ということを中心に、これからの討論に移りたいと思います。

— 先ほども言いましたように、途中報告の時間が長引いたこともありまして、質問時間がとれませんでしたので、これからは質問時間を十分にとって議論を進めていきたいと思っています。とりあえず先ほど質問をカットしました似鳥社長、石井先生、岡田さんに対して会場の方から何か質問ありますでしょうか。

アトラダムで結構です、いかがでしょうか。(中断) それでは、多分また後で出させていただきますので、先に進めさせていただきます。

2 グローバル化の視点からの 産学連携と事業創造

大月 — 私の方からまず最初に口火を切ります。それぞれのパネリストから若干示唆的なところも出ていたと思うのですけれども、とりわけ先ほどの似鳥社長からのお話も世界的なとか1番でなければいけないと、そういう話が出てきましたが、今、産学連携とか事業創造という場合、大体が国内バージョンだけ、国内の話だけが中心なのですから、世の中の流れというのは情報化の進展とともに一方ではグローバル化ということで、マーケット自体がグローバルしているし、人の出入りもグローバル化しています。

そういう中でグローバル化の視点から、産学連携とか事業創造を考えたらどうなのかということについて各パネリストから若干のコメントをいただきたいと思うのですが、まず最初に恩蔵先生いかがでしょうか、グローバル化の視点でもし産学連携等を見た場合に。

恩蔵 — 難しいですね。グローバル化というのは、競争がグローバル化しているのか。何がグローバル化しているのですかね。

大月 — あえて私は入れなかったのですが、それはまさにとらえ方でどういうふうに切り口もできると思うのですよね、だから恩蔵先生流に、もしグローバル化の問題を突きつけられた場合にどうなのかと。あえて、もし限定するとしたら産学連携、先ほど岡田さんも言われたように、日本の大企業というのは国内の大学に目を向けず、海外の一流大学に目を向けて産学連携をとらえている。

となると、要するにそれはまさにグローバル化の一つの流れではないかな、そんな観点で考えたわけですから。

3 グローバル化とビジネス領域に おける産学連携（…恩蔵先生）

恩蔵 — ビジネス領域における産学連携はこれから重要になります。では、なぜ重要になるのか。その一つの要因としてグローバル化をキーワードとして取り上げたのです。けれども、多分きつとそれ以上の説明を求めてられるでしょう。そこをもう1回考えてみたいと思います。ますます競争がグローバル化してきていて、先ほどの話のように、産業や企業によって強い弱い、あるいはレベルが高い低いが明らかにわかります。

— 幾つかの企業の研修などをお手伝いさせていただいたりして、強いと私が思われる企業というのは、誰に会ってもレベルが同じなのです。

もっとわかりやすく言うと、花王のマネージャー・クラスになると、当たり外れがほとんどない。皆、非常にレベルが高い。あと、先ほどちょっと出てきたようなトヨタとか自動車産業、そういった企業のマネージャー・クラスになるとほとんど当たり外れがない。非常にレベルが高いのです。

かと思うと、比較的弱そうな業界やレベルが低そうな企業には、当たりという人もいますが、外れかなと思う人もいます。

— 何を言いたいかというと、国際競争でもまれている企業、もまれている業界のマネージャーというのは、まずほとんど例外なくレベルが高いのです。非常にすばらしい方が多い。

そうでないドメスティックな業界で生きられる、あるいはいまだに海外からの強敵が入ってきてない業界もある。

そういった業界というのは、外の競争にさらされておらず、これまでどおりのビジネスのやり方が十分今でも通用する。そうすると、すばらしい人ももちろんいますけれども、どうかなと思うような人がいたりするというこ

とです。

— これからますますグローバル化していく。そうした中で特にビジネス領域における産学連携、あるいは産業界からの歩み寄り、知、アカデミックへの歩み寄りというのが恐らくより重要になるのではないかなと、そんな気がしています。

それは、なぜかという、ビジネス、そしてマーケティングというのは先ほど言いましたようにほとんど輸入であって、そして欧米のフレームワークに基づいた学問だということなのです。

だからこそ、欧米流のマーケティングや経営をもし取り入れるならば産業連携は欠かせないだろうと思う。そう感じています。

4 グローバル化とローカル化 (…岡田氏)

大月 — ありがとうございます。

— それでは、岡田さんいかがでしょうか。

岡田 — グローバル化は確かに大きな流れなのですけれども、一方でローカリズムというか、リージョナリズムとか、地方重視の流れもあると思うのですね。

— たまたま東大名誉教授の木村尚三郎さんにお会いしたのですけれども、その方が言ったのはグローカリズムだと、要するにローカルから発したものが、逆に言うと、世界的な価値を持ったりすることがあるわけですね。

彼は、地産地消をずっと昔から言っていましたけれども、例えば、北海道の非常に美味しいものとか、そういう食材を使って美味しい料理をつくると、そうすると、日本中や世界中から人がやってくる、そういう発想、それはやっぱり地方を大事にするということから生まれてくるものだ、と思うのです。

フランス料理が非常にいいというのは、結局、食材をいかに地場で美味しいものをつくって売るかという、それが世界的な知名度

を高めていくということになる、と思うのです。

— ですから一方で世界ナンバーワン、似鳥社長の様に世界ナンバーワンを目指すことも大いに結構だと思います。

そうではなくて、むしろローカルから発して行って、そこから世界に発信していければ、またそれもいいと思うのですね。それからさらに、ローカルの中で零細的にやっても、そこで地域が潤っていけば、それもいいと思うのです。

ですから、産学連携と言ってもこういう形であらねばいけないというのではなくて、それぞれができる範囲とか、何ができるかということを考えてやっていくべきではないか。

例えば、江丹別、幌加内のソバは有名ですけれども、実際にそこで粉を引いて、ソバにまでしているのか、というのを見ていった方がいいと思うのです。

もし、それができるのあれば、わざわざ札幌へ持ってきて粉を引いて、また戻すということをしなくても地場でやっていけば、地場でその経済が潤っていくわけです。

卑近な例で言いますと、そういうことを学が協力できないのかな、と思います。

— それからもう一つ、似鳥さんはナンバーワンを目指すということですが、オンリーワンを目指す企業もあります。

ダイナックスの正木社長にお会いしたのですけれども、ダイナックスというのはクラッチ板ですね、クラッチ・ディスクをつくっているのですけれども、これは全くニッチ産業でありまして、世界の市場が1,000億円ぐらいなのですね。そのうちダイナックスさんが330億円売り上げているということで、3分の1はダイナックス製品なのです。

これはトヨタ自動車さんだけではなくて、トヨタさんとももちろん取り引きしていますが、日本国内メーカーだけではなくて米国のビッグ・スリーとかドイツ車も含めて

クラッチ板をどんどん作っていくということです。なぜそういうことを実現したかという
と、正木さんが言うには、目指すのは富士山の頂点だとしても、その登り口はたくさんある。

みんなが一つの登山口に行けば、ナンバーワンになるためには猛烈な努力をしていかなければならない。だが、自分一人で違う道を行っても頂上には達するのだというふうに彼は言っています。

— ですから、それぞれいろいろなパターンで、目標はそれぞれ個人が定めてやっていくべきだと思います。これは、学で言えば、すべて世界を目指す、世界ナンバーワンの技術を目指す必要もないわけですから、例えば、地方に貢献する学でもいいですし、それから最先端であってもいいですし、むしろ既存技術や、少し遅れた技術でも、地域に貢献できたり、中小企業に貢献できるものであれば、それも立派な産学連携だし、事業創造につながると思います。

— 以上です。

5 グローバル化と日本のポジション (…石井先生)

大月 — ありがとうございます。

— それでは石井先生いかがでしょうか。

石井 — 日本のポジションというのを私なりに言っておきたいと思っているのですけれども、例えば、1人当たりGDPで言うと、今、大体世界で5位ぐらい、年によって為替レートが変わりますから順位も変化するのですが、大体世界5位ぐらい、非常に豊かな国であると、こういうふうに言っていると思います。
— それから、貿易収支を考えると、ずっと20年以上黒字が続いているわけです。

為替レートがものすごく変化してきて、あるいは中国等から非常に安い最終製品も入ってきているにもかかわらず、非常に巨額の貿

易黒字が続いています。

— ということは、結局、日本の何らかの製品、主に機械なのですがけれども、製品が輸出を依然として進めている、すなわちそれが国際競争力を持っていると、こういう構造があるわけですね。

— それから、雑誌フォーチュンが毎年世界の企業ランキングを発表しています。今ウォールマートが1位なのですがけれども、その500社のランキングを見ると、アメリカが192社で日本が88社、アメリカの約半分ですけれども、ほかの国から比べれば圧倒的に離れた2位という状況がずっと続いているわけですね。

— ですからこの十何年、失った10年とか言われて、日本は駄目になったということが、言われているのですけれども、実際には日本はまだ規模も大きいですし、あるいはその中でビジネス活動というのは非常に活発に行われて強い競争力を持っている。こういうふうに私は日本のポジションをとらえております。

— であれば、ちょっと恩蔵先生に反論したいのですが、すべてのビジネスのやり方は輸入かということ、そんなことはないだろうと思っています。

特に機械製品、トヨタ・システムを中心とした輸出競争力が強い産業においては、やはり日本発のビジネスのやり方が相当程度、強い競争力を持っているだろう、それはある一定のところにとまっていたらだめなわけですがけれども、どんどんそれがさらに進化していると考えられるわけです。

それで日本のビジネスというのは、まだまだこれから大きく展開する力も持っているし、また、世界的なグローバル化の中で競争に、すべての産業で勝つとは言いませんけれども、勝つ産業もかなり出てくるだろうと、こういうふうに考えております。

大月 — ありがとうございます。

— 今、石井先生の方から恩蔵先生の方に若干国内優先的な、すべて輸入品の一辺倒でなくても云々と、ちょっと反論が若干ありましたが、何かそれに対する再反論みたいのありますか。

恩蔵 — 再反論というより、補足説明をしましょう。マーケティングという学問は完全な輸入なのです。実務はともかく、学問として輸入だということです。日本的な経営はもちろんあるのですけれども、かなりの部分は輸入だと思います。

そうすると、欧米のフレームワークを伝統的な日本企業が学んでいく上で、大学が、大学のアカデミーがお役に立てるのではないかなと思う。そういう意味です。

6 北海道の産学連携 (…似鳥氏)

大月 — それでは似鳥社長、グローバル化ということに関していかがでしょうか。

似鳥 — よく日本は大学レジャーランドと言われているように、私も大学時代は殆ど学校へは行かず、試験のときだけ行くとか、代返を頼んで授業を欠席し、毎日アルバイトばかりをしていました。大学時代は高校時代のように勉強は本当にしませんでした。今考えると一番勉強できるときに勉強しなかったことを後悔しております。

逆にアメリカの大学は入ってからが大変とよく聞きます。実はうちの息子もアメリカの大学を卒業したのですが、レポートを出さなければ進級できないということで毎日12時過ぎまで勉強していたと聞いております。入学前はアルバイトをして、少しでも生活費を稼げと言って留学させたのですが上に進級できなければ停学、又は退学だと息子が言っているものですから、アメリカの大学は本当に入学してからが大変だということを痛切に感じました。

日本の大学は入ったら楽で、とにかくエレ

ベーター式で、簡単に卒業できる。だから大学で学んだことが社会に出てからは役に立つことがほとんどないように思います。

私も、大学で社会に出てから何か役に立つことが学べたかという、授業には殆ど出ていないでこのような言い方は大変おこがましいのですが、余りありませんでした。

今振り返ればもっと英語等の外国語を勉強しておけばよかったと思うのです。現在、世界を飛び回っているものですから英語や中国語を話せたらと悔やんでおります。大学でビジネスに役立つ英会話を教育していただけると企業としては非常に助かります。

— それから、今、日本リテリング・センターというところで、チェーン・ストア理論を組織から商品等の流通全般に渡って教えてくれるのですが、そこで学ぶようになってからは、ロマンとビジョン実現へ向けての経営戦略や中長期計画等を立てるときの方向性が明確になりました。

そこで学ぶことは大学の講義でも多少はあるかもしれませんが、アメリカの成功した事例を圧縮し講義しており、そしてそれを実践させるというものです。ここで学ぶことができたからこそアメリカで100年、120年で築き上げたことを先ほども講演の中でお話しましたが60年かけて達成しようと決意した次第です。

人間、生きている時間はあっという間です。人生の志(ロマン)やビジョンを生きている間に達成しようと決めたら、いかに短縮して、圧縮させてやれるか、ということがとても大事だと考えております。そういう考えを大学時代からもっと、実際に講義や授業の中で取り入れていくということができたら、企業としてはいろいろな形でお手伝いしていきたいと考えます。

— その為にも実際の経営者等が講座を持ち授業を実施すべきだと思います。このようなことが産学連携の切り口となって行くと考え

ます。アメリカでは大学教授の中に成功した経営者や、最近では銀行から教授になっている方が何人もいるということですから、日本の大学もそのような経歴の持ち主を半分とは言いませんが3分の1ぐらいはいてもいいのではないかと考える次第です。

また、私も講師を頼まれるのですが、北海学園出身にもかかわらず北海学園から声がかからないというのはさびしい限りです。北星学園大学は年に一回講義をしておりますし、先日は小樽商科大学に招かれ講義を致しました。また、本州の流通科学大学からも今年はこのテーマで専門分野の講義を依頼したいからニトリで人選して頂きたいと問合せがあり、弊社の社員で43歳の女性ですが今年6月に教壇に立っております。社長には来年お願いいたしますと約束もさせられ貪欲な大学だと思いました。このように考えると北海学園大学は非常に遅れているというか、産学連携という視点からも企業間交流など新しいことにチャレンジしてもらいたいと思います。——北海学園の先輩として辛口の話ばかりしておりますが、期待しているからであって日本一の大学を目指してもらいたいという親心からです。又、世界の大学に目を向けると、現在中国へ行く機会が多いのですが中国の大学の半分は商売をしているのです。弊社のコンピューターシステムも、上海の大学に依頼し日本では考えられないような値段で専属チームを設立しシステムを構築してくれたのです。

中国の大学ではある程度、商売してもいいというふうに、一つの規制緩和でしょうか、国が承認しております。日本の大学ではそういうことはできないのでしょうかけれども、このようなことを政府に働きかけてもいいのではないのでしょうか。

今後、企業と大学がITや福祉や環境等幅広く研究開発を企業と共同で取組み、人事交流も含めて実施したら良いと思います。

——それから、この前は北海道大学の大学院生十数名がゼミの先生と一緒に来社し企業研究会というか、ニトリ研究会ということでレポートを作成し、そして最後に私に経営全般について聞きたいということで、2時間ぐらい質疑応答の場を持って私に対応させていただきました。大変いいことですね。

また、北海学園大学では田中先生のゼミが9月26日に先生2人と学生17名で来られるということで今から楽しみにしております。先ほどから上げたり下げたりで申しわけないですが、こういう交流を企業とどんどん実施したらいいと思います。

大学の中の殻に閉じこもってばかりいないで、もっともっと実際に企業と交流をはかり社会人になっても役に立つ考え方、物の見方、行動を学ぶことが大切なのではないでしょうか。

7 失敗事例集（…似鳥氏）

——それからもう一つ、アメリカに行くとき企業の失敗した事例が大小何千、何万、何十万とあるのですが、うちの会社もたくさん失敗はありますけれども、

アメリカではその事例集が以前から各分野にわたって編集されマニュアル化してあるのです。何か起きたときにどう対処するかということを、アメリカの企業ではどんどんマニュアル化しているのです。このような事例集を作成し経験法則から2度と同じ失敗をしないためにマニュアル化しているのです。アメリカの大学ではこれを教材にして講義している大学が多くあります。

日本の大学では、殆ど見られませんでした。調べたら慶応大学の商学部ぐらいしかやっていないということです。

そしてそれは、人類の経験法則ですから実社会ですぐ役立つのです。しかし、社会に出てから学ぶと企業は大変です。当たり前のこ

とですがいろいろのいから教えなければならぬ。それから演繹法で取組み問題点を発見し、分析して改善する。弊社では上司や幹部は改革しなくてはいけないから毎週レポートを出させるのですが、大学時代にそういう訓練をしてもらえれば、企業は大変助かると思います。

8 商品開発等 (…似鳥氏)

— 日本ではグローバル化が進む中、私は商品部にニトリで今販売する商品は日本だけでなく、世界中どこへ行っても通用するのではなく、世界中どこへ行っても通用する商品を目指して商品開発をさせています。

なぜなら、やはりアジアや欧米等、世界中の人々の暮らしを豊かにしたいという志(ロマン)があるからです。

日本では通用していたことが、世界に行くと全く通用しない事例が数多くあります。企業の名前は言えませんが、日本で成功したことが世界に進出した途端なかなかうまくいかないという事例が今までにもたくさんありました。やはりその国や世界で通用する商品は安さ、価格であり、適正な品質であり、コーディネートであると確信しています。

それから工場も世界中に作っていきたくて考えています。現在インドネシアに工場があり約1,000人の従業員が働いていますが、そのうち日本人が8人で現地の従業員約120人に日本人が1人という計算です。

今度、ベトナムに来年の夏稼働を目標に4万8,000坪の敷地を契約しました。インドネシア工場の2.7倍の大きさです。また、延べ床面積は16,000坪を予定しておりインドネシア工場の1.6倍の大きさになります。稼働してから1年をかけてインドネシア工場と同規模の1,000人体制にしていく予定です。

インドネシア工場もそうでしたが、お互いに言葉もわからないですし、生活習慣も全く

違いますが、このような障害を乗り越えて、稼働させるために今まで蓄積してきたノウハウを全てマニュアルにし取り組んでいきます。

マニュアル作りをするということは、海外工場は常に多くのリスクと背中合わせです。例えば、インドネシア工場では良くあるのですがストが起きたり、工場の機械が盗まれたりとか、また、万が一工場が火事で燃えてしまってもマニュアルがあれば別の国の工場と同じ商品作ることが可能なのです。また、将来アメリカへ出店したら人件費の安いメキシコとかカナダに工場をすぐ出せますし、ヨーロッパでもロシアやポーランドに工場を出すことが簡単にできるのです。今までの人類の経験法則によるマニュアルがあることにより世界中のいたるところに出店でき工場を出すことができるのです。

そして、世界に通用する人材を確保するために現在、ニトリには留学生が約150名いますが、将来の世界戦略へ向けた人材を5年、10年、15年かけ教育しております。

だから、世界中どこへ行ってもすぐにマネージャーを出せるという準備を進めているのです。

ただ、レベルとしては、まだまだ他の企業に比べると低いレベルですが。

— あと人材としてのグローバル化ですが、ニトリでは中国国籍の社員が日本国内と上海勤務をいれて約40名在籍しています。このように我が社では将来、世界中の人々が、アジアの人もヨーロッパの人もアメリカの人もその国の人々の暮らしをよくする為に働いてもらえる人材を国境や民族を越え多く採用していきたいと考えています。

また、海外戦略としては先ほどもお話しましたがパソコンシステムの構築を中国の大学に依頼したり、店舗での制服や書庫、事務机、一部帳票、POP等、商品以外にも全て価格の安いいろいろな国で作成しています。

このように海外に生産拠点を移行すること

により単価としては日本の2分の1、3分の1になります。

商品だけではなく、企業で使うものすべてをこのように進めています。

9 北海学園大学への期待 (…似鳥氏…大平)

大月——どうもありがとうございました。

——大学側に対して、ニトリの方に何で声かけてくれないかという非常にありがたいお言葉いただきましたけれども、それではフロアの方からいろいろ質問を受けつけたいと思います。では前の方から先にどうぞ。

質問者・大平——北海学園大学の太平と申します。本日はありがとうございました。

——似鳥社長にお願いしたいと思いますけれども、たくさんいろいろな刺激的なお話を伺って、マイクで録音しているのでしょうか。社長は早口なもので、いいことがどんどん出ていって書きとめられなくて、大変でした。ありがとうございました。

——それで事業創造に関連して、産学連携ということですが、実際に事業創造というのが確かにあるのだ、と思いますね。

しかしながら、例えばベンチャーを起こして立ち上げたとしても、それを継続して維持発展させていくというのは一番大事な部分で、そうなりますと、一番ポイントになるのは多分、人材の問題だと、社長がまさにその人材を国際的に作られるということ、本当によくわかりました。

実は人材の育成ということで、例えば北海学園は、何で呼んでくれないのかというお話になってくるわけなのですけれども、私も教育の方におりますと、どうも教育のシステムというのが、非常に前提主義というのですかね、こうすればこうなる、一つのパターンにおいて進んでいくというところがありまして、かつてはそれでもよかったのかもしれません

けれども、非常に現在、現実とのギャップが激しくなっているのではないのかと思っています。

一時は、大学へ行けば就職できるというようなことがありましたけれども、実際、会社の方が本当にそういうふうに使っていたか、といったらそうではないと、変なものを入れたらつぶれてしまうだろう、ということだと思うのですけれども、そこで多分、北海学園でも先ほどおっしゃったギャップを埋めるために多分今日の機会というのですか、経営学部が立ち上がってきたのだというふうに思いますので、ぜひ期待していただきたいなと思っています。

——そこで、今までたくさんおっしゃっていただいたのですけれども、特に先輩の立場として、今、大学と現実のギャップ、特に人材の育成というのは会社に入ってからの人材の育成ということがすぐに頭に入りますけれども、私はそうではないと思うのです。

既にその前から産と学、企業と大学ではなくて、本当に地域産業と大学との関係というのがもっと密になっていかないと、例えばインターシップだとか、そういうものを含めましてなっていかなければいけないと思うのですが、そういった観点に立たれて、既に示唆的なことをたくさんおっしゃっていただきましたけれども、もう一つ、今現在のギャップ、産業界と大学で社長から見ていて大学生、もしくは大学、こういったものに対して一体何を言ってやりたいのか。

いろいろ具体的なことをお話いただきましたけれども、要するにこういうことなのだよ、ということを一言お聞きしたいなと思って、長い前置きを置きながら質問させていただきます。

似鳥——大変失礼なことを申し上げることになるのですけれども、何でもよろしいでしょうか。

——私は大学には競争がないと思うのです。

大学同士では競争があるのかもしれませんが、一旦、大学教授になると、よほど何かない限り65歳か70歳までは大学の教授におさまっていられる。これでは社会の変化に対応するとか、また、大学自体が進化できないと思います。

それこそ世界に目を向けると、中国やアメリカの大学では、大学教授の入れ換えというのが毎年約20%あると聞いています。

どのような評価を大学教授にするかは別としまして、例えばJリーグのように1部と2部があって、J1の下から2チームがJ2に降格し、交代するというのがありますが、そうすることにより本当の競争状態になり必死になって取り組むのです。このようにありとあらゆるものが中国やアメリカの大学では競争状態なのです。

日本の場合は、一旦、教授に上がると論文を出さなくてもいいし、そのようなことはないかもしれませんが、中国では論文を出しても内容が認められないと落とされてしまうのです。

そういう意味でも日本の大学の方が楽だと思ふのです。

—我々流通業も競争の時代に入っており、この競争に打ち勝つために企業は危機意識を持ち、ありとあらゆる知恵をふりしぼり変化に対応し、進化をしつづけることにより、どんどんコストのかからない仕組み、商品が出来上がってくるのです。

だから、日本の大学でも競争状態が少なく世界と比較してもギャップがあり、教えるところの教授の体制からまずは危機意識を持ち、変化に対応し進化をしつづける状態を作り上げるためにも、日々前向きに学生と一緒に学ぶ姿勢でなければだめということが必要かもしれません。

—北海道も企業は不景気だなどいろいろと言っていますが本当に現在の状態を打破するための勉強をしていないです。ありとあらゆる

産業が、もっと本州とか欧米の一流の企業へ行って、身銭を切って時間をかけて勉強しなければならないと思います。

ただ、勉強したからと言って、大きく数字の変わらないことを一生懸命やっているように思います。だから、一番重要なのはやはり勉強と努力の方向性が正しくなければだめです。いくら努力してもお客様のためとか、未来のために正しい方向へ努力しないと必ず失敗します。

幾つかあるのですけれども、まずこのギャップが一番大きいなと感じています。

質問者・大平—今、この会場には学生が何人か来ておられるのですけれども、後輩に対して社長は下手すれば学校なんか行かないで何か別なことをしていろ、とおっしゃるかもしれませんがそれでも、一言学生に「おまえらこのギャップをこうしろ」と、ありましたらお願いしたいと思います。

似鳥—昨今の学生の問題だとよく言っているのですけれども、昔と今が違ふのは、今は長男長女の時代です。

昔は五、六人は兄弟がいましたから、割合、生存競争が激しく食べるものも先に取った方が勝ちだということで小さい頃から競争意識が植え付けられていましたが今はそういう努力をしなくても黙っていても子供からもらえするという慣習になっている。私はこの違いが一番だと思います。

私は毎年採用で、学生の面接を年間何百名も実施してきました。そして入社後いろいろな適性検査をとうして、何年間も追跡調査をしています。

なぜ、彼はこういう失敗をしたか、どうしてこうなったのかと、人間研究好きなものですから本人を呼んで聞いたりもしました。

そこで得た結論は、基本的には性格は変わらないのです。たとえばエジプトの時代から、今どきの若い者はけしからんと書いてあったのですから、今の大人が言うのと同じことを

当時の大人たちは言っていたわけです。

ただ少子化といわれる家族の人数が少ない長男長女の時代は、ハングリーでなくても物が容易に手に入るという時代です。危機意識、競争意識の乏しい世代には、やはり使命感というものを持たせて、ハングリー状態、競争状態にさせるということで、就職時に学生は楽な官庁とか、失礼ですけども、ここに官庁にお勤めの方がいるかもしれませんが、大手企業を目指すのではなく、アメリカのようにハーバード大学やコロンビア大学等の一流といわれるところほど、ベンチャー企業に半分以上が入社しています。その為、大手企業入社は半分以上と日本とは違い少ないです。

日本の場合は、寄らば大樹の陰で、学生は大企業ばかり目指していて、ニトリのような企業には振り向きもしない状況でした。昔から腹立たしく思っており、今に見ていろ、なんて思ってたんですけども、我々凡人でも秀才には負けないぞと、競争意識と執念は人一倍持っていました。

とにかく、秀才に負けない、大企業に負けない、頭の悪い集団だが絶対大企業に勝って見せると日々チャレンジしてきました。

そのチャレンジ精神で大企業にできなかったことを我々が実現して行く。とても爽快ですよ。大企業や他の企業で思っていることできないことを我々がどんどん達成すると非常に楽しい。だからこういう企業を、是非、学生も大学側も、もっとベンチャー企業にチャレンジしてもらいたい。

できそうもないことや、難しいことに取り組んでいる企業、それから小さくてもどんどん変化しているというような企業、そして競争が大好きという企業に、ぜひ大学の就職課の先生方も進めてほしいのです。

何か大きい企業ばかり、いい人材が行ってしまい、余計大企業との差が縮まらないところもありますが、大学側も指導し、志（ロマン）を持っている小さい企業、ベンチャー企

業にも勇気を持って学生はチャレンジしてもらいたいものです。

反面そういう会社に入ると、大体、親が反対するものです。あんな会社へ入社するのだったら縁を切るとか。

よくニトリの面接に来て、親に反対されて辞めましたという学生がいました。それから、入社するときに誓約書にサインしたら親子の縁を切るなんて言われた学生もありました。また、20年以上も前の話ですがある学生を入社させるため早朝や寝込みを襲って親に説得に行って土下座して入社させた社員もいます。

それから、就職の時期になると私も北海学園へ募集を貼りに行きましたが、私のところの掲示板に掲載された募集をだれ一人も見えないのです。

皆さん大手企業ばかり真剣に見ておりますから、その場で学生に声をかけて「ご飯をごちそうするから」と言って誘い、そして食堂へ行ったら今度は「お酒をごちそうするから」と言っでは飲ませ食わせしておりました。とにかくそのように努力をして北海学園の後輩を連れてきたものです。

—— 皆さん就職するなら、小さな企業を大きくする楽しみをもてる夢のある企業を目指していただきたいと思います。

10 産学連携のビジョンの考え方の違い（…似鳥氏…菊地）

大月—— ありがとうございます。

社長のロマンが伝わってまいりました。

—— それでは、次の質問をお願いします。

質問者・菊地—— 北海道大学大学院経済学研究科の修士1年の菊地と申します。

—— 4人の方に、それぞれに質問をしたいのですけれども、今までの話を統括して聞いていると、どれも4人の方の産学連携というもののに対するビジョンというか、ドメインの考

え方が全く食い違っているところに気がつくのです。

事業家の方というのは、これから学生を雇い入れてそのまますぐ使えるようにしなければいけない、逆に教授方からの意見としては、うちのアカデミックなものをどうやって使っていかなければいけないか、という観点から話をされている。

こういう観点というのは、例えば官庁で文部科学省とか経済産業省の官の方に話を聞いてみても、全く観点が違うので共通した認識がないと。

その結果、共通した認識がないから行動プログラムが策定できないと、策定できないから進まないと、そういう現状が起きていると思うのです。

—そこで質問なのですが、なぜ皆さんにおいて共通の認識が違うのか、それを埋めるためにはどうすればいいのかと、そこをお聞きしたいですけれども、よろしくお願いいたします。

大月 — それでは、恩蔵先生からよろしくお願いします。

恩蔵 — 産学連携のあり方ということで、多分、今ご指摘頂いたことは全部、私の話の中に入っていると思います。

例えば、似鳥社長がおっしゃったような産業界の知を大学に持ち込むことは、寄附講座でできるかもしれない。実際、我々も特定の企業に限らず、しかも単位にもなる科目を複数やらせていただいているのです。

これは、似鳥社長のような非常に教育とか産学連携に対する理解を持った方の好意がなければ実現しないわけです。

そしてまた一方、我々の知を産業界に生かすためにはどうしたらいいか。社会人をビジネス・スクールのような形で再トレーニングできるかもしれないし、あるいは正規プログラムでもなくとも、社員研修のような形で貢献できるかもしれない。双方の知をお互いに

取り入れることはできる。これらは特に大学の教育という軸で考えた場合です。

もう一つ、では研究はどうか。研究という軸で考えると、これは我々がある程度、蓄積しているものを会社とどのような形で協力できるか。受託研究みたいなものになるかもしれないし、場合によってはコンサルテーションのような形でできるかもしれない。

— ですから、ご指摘頂いたことの大体は、網羅していると思うのです。

それぞれを多分、各パネラーの方がそれぞれの視点で語ってくれたのではないかと私はそう思っているのです。

全然ずれてしまっているという印象は私はしてないのです。むしろ、事前の打ち合わせを大月先生のメールで済ませたにもかかわらず、私は聞いていてむしろかなり共通性があったのではないかと思ったくらいです。いかがでしょう。

11 寿都漁協等の産学連携 (…岡田氏)

大月 — 次の方に聞いてから、もし反論がありましたら出して下さい。

— それでは岡田さん、いかがでしょうか。

岡田 — 私の最初の話で、いわゆるギャップが物すごく大きい、ということは言っております。

それで、そのギャップというのはそんじょそこらのギャップではなくて、基本的に全部、違う舞台で生きているわけです。

大学の先生は大学の先生、産業人は産業人、それから新聞記者というのは一番傍観者と言ったらおかしいですけれども、別にどちらの立場も入ってないし、実際に事業も起こしていないと。

ただ、いろいろな人に会って、いろいろな情報をとって、では世の中どういうふうに流れていっているのかということをお知らせす

ることはできる、そういうことなのですね。
— 私が、今回のことで産学連携ということ
で、一番の目的にしたいのは事業創造なので
すよ。

それは既存の企業がいろいろリノベーション
やって、それでとにかく技術をどんどん革
新していかなないと生き残っていけない。現状
を維持するだけでも大変だと思うのですけれ
ども、さらにそれを拡大していくというこ
とは事業創造の一つ、先ほど石井先生は多角化
と言われましたけれども、事業創造だと思
うのですね。

それから、ベンチャーを起こすというのも、
全くないところから新しい起業をつくって事
業を起こしていく、それがさらに雇用を生ん
でいく。

結局、事業を創造していけば経済が発展し
て、雇用が生まれていくということですね。
そのために産の知と学の知をうまく使わな
ければいけない。

— 実際には、今まで大学は学問の中に閉じ
こもってきっていた、それから産業界は産業界
でいろいろアプローチはしたのだろうけれど
も、大学の方がむしろかたくなであって、門
をたたいてもきちっと開けてくれない、とか
いろいろあると思うのです。

けれども、それをつないでいくためにはど
ちらも虚心坦懐に積極的にこういう場を一杯
設けて、人と人が出会うことが大事だと思
うのですね。

そうすると、ニトリの社長がどういうこと
を考えられているか、それからほかの2人の
大学の先生がどんなことを考えられているか、
というのはここでわかるわけですね。

そうすると人間関係も、この後、何か、な
れあいもあるらしいのですけれども、それで
ちょっとお話も、酒も飲むかもしれませんけ
れども、そういうところで人間的なつき合い
が出てくる。

そこから始まって、お互いの立場を知った

りして、先生がそういうことを考えているの
だったら、こちらに使えないとか、逆にこ
ういう仕事をやっているのだからそれちょ
っと大学に来て話ししてくれないとか、い
ろいろそういうことが生まれてくると思うので
すよ。

私はいろいろ取材してしまして、何か実を
結ぶときは、先ほど情熱と言いましたけれ
ども、やっぱり人と人との出会いというのが
すごく大事だな、と思っています。

— 現実には、これまた取材した話になって恐
縮なのですが、後志の寿都町で、寿都
の漁協とそれから東海大学海洋開発工学科の
先生と産学共同でいろいろなことをやって
いるのですね。

寿都の漁協が湾を提供して、そこでいろ
んな養殖技術とか何かの研究の場を与えると、
それによった研究成果を大学が漁協に渡して、
その技術を生かして例えば、カキの養殖をや
るとかいろいろなことをやっているわけです。
ヒラメとか、そういうことをやりながら協力
する。

これはもう5年ぐらいになりますけれども、
何でそういうふうなことになったかという
と、大学の先生とそれから寿都町役場の水産係長
が、個人的にある場面で出会ったわけです。

そこからいろいろ話していて、養殖とか水
産で、非常に共通の話し合う土台があったわ
けですね。

そこから親交がどんどん深まって、結局、
海の産学共同というのができて、実際にそれ
で漁協の方も助かっているし、大学も学生が
漁師と一緒に網起こしたりして、いい教育
の場にもなっているといえるわけです。

— 先ほど言っていた札幌エレクトロブレ
イティング工業の方も、もともとメッキの排水
規制が非常に厳しくなったのでどうしたら
いいかということで、道立工業試験場の門を積
極的にたたいたわけです。そこから始まっ
ているわけです。

最初の研究員が定年で辞められて、次の方になってもその繋がりがずっとあるから何年間も、もう28年間も約30年も付き合いがあって、そこでいろいろな問題をすぐ気楽に相談に行ける。

そうすると、道立工業試験場の人は北大の先生とか何か、例えば材料の先生だとかレザーやっている先生からいろいろな方を紹介してくれると、そこに新しい技術と産業のニーズが結びついていく。

やはり長く地道にやるということと、人と人とのつながりというのがすごく大事であって、ビジネス・カフェもそうなんです。

— 札幌でビジネス・カフェやりましたけれども、これはもともとシリコンバレーでやっていたものを輸入したわけですがけれども、そういうことで常に人と人との場をつくっていく。

それがやっぱりある共通の目的を持って話していけば、結構、共感を呼べる場面があるわけです。この人だと思ったら、その人と徹底的に話しして、自分の目的に沿って一緒にやってみようということが生まれてくると思うのです。

そういうことで言いますと、立場が違うのは当然であるし、今回、皆さんと会ったのは初めですし、打ち合わせも殆どありません。しかし、やっぱりこういう場をどんどん作っていくということが僕は大事だと思います。

12 産学連携の場の形成 (…石井先生)

大月 — それでは石井先生、時間がちょっと迫ってきていますので簡単をお願いします。

石井 — 今の産学連携は、政府指導でやっていまして、どうしても数字的な動きが中心になっていると思います。

その中で、「ハコモノ」をつくるという形ででき上がってきている部分がかなりあって、

私はこれはもうしばらくすると駄目になるだろうと思っています。

ただそこで、できたものをまさに「ハコモノ」から場にどう変えるかというところですね、それは情熱であろうし、そこを取り持つ人であろうし、そういう人をどういうふうに生かしていくのか、ここが産学連携の大きなポイントになっていくのだらうと、こういうふうに思います。

13 北海学園に対する対応 (…似鳥氏)

大月 — それでは最後に似鳥社長お願いします。

似鳥 — 私は先ほど、殆どお話しをしてしまいましたので余りないのですが、先ほど先生方がおっしゃってありました講座について、企業にとっては社会人になってから役に立つ内容や企業講座として流通を科学する内容やチェーンストア理論を勉強する講座等には企業として、寄附もしていきたいと思えますし、それから大学院などで社会人を受け入れて合同で研究しあうのもいいのではないかと思います。

14 北海学園大学の産学連携の受け皿 (…小幡)

大月 — 会場の方からもしありましたら、質問よろしくをお願いします。

質問者・小幡 — 昭和62年、経営学科卒業の小幡と申します。今日はどうもありがとうございました。

— 質問というよりは大学側にちょっと要望なのですが、先ほど恩蔵先生の方から早稲田大学のプロジェクト研究所のお話が出ていたのですが、私も現在、ニトリさんやナシオさんからの御協力をいただきまして、北海道の物流マーケティングの観点から北海道をもつ

と活性化しようというのを産官学プロジェクトとして、北海道インパクトというタイトルで推進しておりまして、私もその推進委員ということで現在はちょっとボランティアみたいな形でやっているのですが、当初、こちらの受け皿の方を学内に、是非、作ってほしいということで要請したのですが、大学側の受け皿がないとか、大学が利益、拝金主義に至るのとはどうかという観点から、ちょっと実現できなかったというところがあったのですが、先ほど先生からのお話がありました早稲田大学のプロジェクト研究所というのは、外部資金によって運営されると、あと学内の人材を研究員として任命でき、また、その受け入れできると。

これは本当に画期的ですばらしいことだと思いますし、こういった受け入れ体制、あと人材の活用体系ですとか、銀行ですとか、いろいろな協賛できとしてところから人材を受け入れて、これを運営することによって大学がシンクタンクとしての役割をする、それについて産業界でいろいろな知の財産とかノウ

ハウを提供していただくと。

その資金づくりについて、ドライブがかかって収益、収益モデルが確立されるまでは、官が資金づくりをすると、そういった形でうまく回っていくのか、というところもあるので、是非この受け入れ体制について、早稲田大学プロジェクト研究所というのに近いような形のものをぜひ大学の中にも早急に作っていただきたいと思います。

大月——今のリクエストに直接答えられる人は、多分この中にいないと思いますが、そうした点に関心のある先生方もたくさんいらっしゃると思いますので、十分認識してそういう方向で対処できる可能性があると思います。

——まだまだたくさん聞いてみたいことあるかと思いますが、予定の時間が大幅に過ぎました。これもひとえに、議論等が活発した結果だと思います。

——本日は、長い時間どうもありがとうございました。とりわけパネリストの皆さん方どうもありがとうございました。（拍手）