

|      |                                                |
|------|------------------------------------------------|
| タイトル | 人材育成と事業創造(知の産学連携と事業創造)(<特集>特集I 経営学部開設記念シンポジウム) |
| 著者   | 石井, 耕                                          |
| 引用   | 北海学園大学経営論集, 1(3): 113-117                      |
| 発行日  | 2003-12-25                                     |

# 人材育成と事業創造

石 井 耕  
(北海学園大学 経営学部教授)

## 1 はじめに

— 北海学園大学の石井でございます。

— 私は、大学の「ライバル」であるシンクタンクに長年勤めておりまして、そこから大学に移ったわけでございますけれども、その経験からこれから産学連携というのをどういうようにしたらいいのかと、こういう話を少しさせていただきたいと思います。

— テーマとしては人材育成と事業創造ということでお話をしたいと思います。

— 事業創造というのを大きく分けますと、一つはベンチャービジネス、新しく企業を起こすということ、それからもう一つは、既存の企業が新規に事業を起こしていく、多角化を進めると言ってもいいのですが、この二つがあると思います。

## 2 ベンチャー精神

— ベンチャーにつきましては、今、岡田さんの方からもいろいろ話がありましたし、これから似鳥社長から詳しく話があると思いますので、私からはそれほど申し上げることはないのですけれども、一点だけ、「日本人はベンチャー精神が足りない」ということがよく指摘されます。

実は、「これはどうもおかしい」といつも思っておりまして、何がおかしいかというと、日本では開業率が低いといつも言われるので

すけれども、実は分母分子の関係を見ますと、分母の中小企業の数では、日本は圧倒的に多いのです、国際的に見たとき。

恐らく、自営業が長年、零細商店、あるいは町工場であったのを含めてたくさんあったということで、中小企業が日本では多いのです。

分母が大きければ当然、開業率は低く出てしまうわけですね、にもかかわらずこの数字をもとにして、日本人はベンチャー精神が足りないと言われますが、そんなことは決してないだろうと思います。

— ちなみにソニーにしてもホンダにしても、もともとは町工場から出発しているわけですね、あるいはイトーヨーカドーにしてもダイエーにしても、もともとは町の商店から出発しているわけです。

そういうところから出発していった、ベンチャーとして成功した企業は日本でもたくさんあるわけです。

そういう意味で、日本人のベンチャー精神が足りないというのはどうもおかしいのではないだろうかということを指摘しておきたいと思います。

それでは、ベンチャー・ビジネスに何が必要かという話は、これから似鳥社長にお話ししていただきたいと、こう思っています。

### 3 企業内の多角化

— 私はベンチャーの話はここでは触れませんが、むしろ既存の企業が新規事業を起こしていく、多角化を進めていく、これをどう考えていったらいいのか、こういう話を少ししておきたいと思います。

これは大きく分けて企業内の多角化、それから新しく子会社をつくって多角化を進める、この二つがあるかと思っています。

これもずっと長い間進んでまいっているわけですが、企業内の多角化ということですね、例えばよく授業で説明するのですが、東レとか旭化成というのはもともと繊維の会社と言われていたのです。

ところが、現在、東レは繊維の売り上げ比率が40%、旭化成に至ってはわずか9%しかない、ということは逆にほかの事業をどんどん多角化してきた結果なわけですね、これを成功させてきたということです。

あるいはカメラ産業においても、キヤノンはもともとカメラの会社ですが、現在はわずか17%しかない、オリンパスもカメラの会社だったわけですが43%しかない、キヤノンは複写機とかプリンターの世界的なメーカーになっておりますし、オリンパスは内視鏡では世界のシェアの7割を取る、こういう会社が変わってきています。

そういう意味で、企業というのは多角化を進めている、新規に事業を創造してきているわけです。

### 4 新規子会社設立の多角化

— あるいは子会社をつくって新規に事業を創造するということがあります。

— 例えば、トヨタ自動車だって、もともとを言えば豊田自動織機という豊田佐吉さんがつくった会社の子会社だったのですね。

あるいは富士通ですが、ここも、もともと

古河鋳業から富士電機という会社を経てそこから富士通ができて、さらに今、ファナックという会社等々、子会社をつくってそこから新しく事業をつくっていつている、こういうことも非常に重要なわけです。

### 5 リーダーとマネージャーの違い

— そういうふうに考えたときに、次に人材育成の話になりますが、だれが新規事業を担うのか。ベンチャー・ビジネスは創業者です。

これから、似鳥社長の話を伺いますが、ベンチャー・ビジネスは完全に創業者が担う、これは決まっているわけです。

そうではなくて、多角化として既存の企業がどのように新規事業をつくっていくか、このときには新規事業のリーダーの育成というのが、企業にとってはものすごく重要になってくるのです。

ここでリーダーという言葉を使うわけですが、これはコッターという経営学者がリーダーとマネージャーとは違うのだと言っているわけです。マネージャーというのは複雑な環境にうまく対処する、それに対してリーダーというのは変革を成し遂げる力量を持っているのがリーダーだと指摘しているわけです。

すなわち、新規事業をつくっていく、そういう変革を成し遂げる力量を持っている人をどうやって育成するかということが重要になるわけです。

### 6 多角化事業の経営人材の育成

— 大企業の変革ということを考えると、既存事業の変革ということももちろんこれも重要です。

あるいは日産のゴーンさんのように大きな変革を成し遂げる、こういうことも非常に重要ですが、同時に、新規事業の創造をしてい

く、そういう人も重要になるのです。

例えば、先ほど話しました東レでは伊藤さんという新事業推進部長がおり、この人が中心になって多角化を進めていったのです。後に社長になりました。

キャノンの場合には、賀来さんという社長室企画調査課長、この人がビジョンをつくって新規事業を進めていったわけです。この人も後に社長になっているのです。

こういう大企業の変革を進める、こういう人をどうやって育成していくのか、これが重要になるわけです。

人材育成という問題自体は、そのほかにもいろいろ多様な問題があるわけなのですけれども、きょうは時間も限られていますので経営人材をどうやって育成するかと、こういう話だけに限らせていただきたいと思います。——大企業を対象にしますので、大卒、ホワイトカラーということを対象にしておきたいと思います。

これまで日本の企業は、どういう形で能力開発をしていたかという、どちらかというと、例えば、営業畑とか経理畑とかかなり専門家として育成してきた、こういうことが多かったのではないだろうか、とらえられるわけです。

一方、その中からリーダーとして選抜していくという問題があります。

これまで、日本の企業はどういう特徴を持っていたかという、遅い昇進と言われ、なかなかリーダーを、この人が次にリーダーになるのだという形で明確にできなかった、差を表に出さないというのが日本の特徴だと言われております。

他方、欧米の方は早い昇進、早くこの人が次のリーダーなのだと決めて、その人をどんどん抜擢していく、これが欧米の昇進の仕方です。

——ということは逆に言うと、欧米の場合には、大多数はこれ以上昇進できないのだと

いうことを早く見せてしまうのです。

だから、インセンティブがなくなってしまうわけなのですけれども、しかし、少数を抜擢してリーダーとして育成していくという特徴があるわけです。

こういう特徴があったわけなのですけれども、最近の日本企業の人事政策の特徴として、今言いました遅い昇進からやや早い昇進に変わってきている。

まだ、欧米ほどの早い昇進ではありません。やや早い昇進に変わってきている。

それで、なぜ今日本の企業は大きく変わってきているかという、変革を成し遂げるリーダー育成、これが非常に重要になってきた。

これまで例えば営業畑とか経理畑のように専門家としてやってきた人たちを、ゼネラリストとしてもっと経営者として育てていきたいという方向に変わってきた、その時に、例えば、出向するという形で外部の経験をさせていく、こういうことも必要だということに変化してきているわけです。

——少し具体的なお話をしたいと思います。

## 7 ビジネス・リーダー育成制度

——例えば、アサヒビールは、2000年にアサヒスーパー塾というのを開設いたしまして、35歳以下の副課長クラスから20人を抜擢して、その人たちに4カ月間研修する。40歳前後の層から10人を抜擢してこれは6カ月間研修をする。それは抜擢して研修して次に経営者の幹部の候補になってもらうためです。

それから、クラレは1999年からスタートしていますが、30代後半から40代前半に12人を抜擢している。

この特徴は終了後2年間関連企業、子会社に出向して実際に経営者として経験をしてみようということです。

それから、次に建設機械のコマツですが、

コマツの場合には1996年にビジネス・リーダー選抜育成制度というのをつくりまして、ここも早い抜擢をしております。

そういう形で、それぞれの会社がリーダーを抜擢していこう、さまざまな経験と知識をふまえてやってもらおうと、こういうことに変わってきているわけです。

## 8 産学連携の諸問題

— その中で、それでは本日のテーマであります産学連携の問題です。

産学連携には、私は二つあると思っています。一つは先ほど岡田さんの方から話のあった大学のシーズを企業の新規事業創造にどうやって結びつけるかという問題です。

岡田さんは第1回に出席されたそうですが、私は第2回の方に出席いたしましていろいろ話を聞いてきました。

これは先ほど話がありましたので、これ以上触れません。

— もう一つは、これまでお話ししてきました企業の経営人材育成を大学院でできないだろうか、やや早い昇進をしてきた、これまでと変化した早い昇進をしてきたリーダー候補に経営全般の知識をもっと持ってもらいたい、これを大学院でできないだろうか、このように考えているのです。

これは企業内のOJTは当然あるわけですが、それによる能力開発の補完としてやっていこう、これまでの企業の研修では不十分、あるいは従来型の研修というのは完全に陳腐化している、これに対して大学院が何かできないだろうかということが、二番目の産学連携として考えているわけであります。

— 広義のビジネススクール、社会人大学院ですね、ここに来ていらっしゃる方々を見ますと、ベンチャー指向というのは非常に少数であります。また、転職指向も少数です。

実は圧倒的に多いのは、リーダー指向、今

お話ししてきた企業の中で次のリーダーとして担っていきたい、こういう方が多いのです。

そういう意味では、本学では、30代から50代の幅広い人材、企業に限らず病院、学校、自治体等からも受講している、これが社会人大学院の大きな特徴ではないだろうか、考えられるわけです。

皆さん在職のまま来られる、一旦退職した場合には、やはりまだ日本では非常にリスクは大きいわけですね。そうではなくて在職のまま、早稲田の経団連経済広報センターの寄附講座もそうですが、在職のまま夜間・土曜の受講がこれからの社会人大学院の基本であらうと考えられるわけです。

— それでは社会人大学院の必要条件は何なのだろう。今お話ししてきましたように、一つは広義の経営の知識をもっと得る、リーダーとしての視点を確立するということです。

それから、二番目は、今お話ししたように、完全な夜間・土曜の講義、あるいは交通条件がよいことです。

三番目が、これはほかの大学院とも違うかと思いますが、修士論文を課すというのは非常に重要ではないだろうかと考えています。なぜならば論文をつくる中で論理的な深みとすることが出てくるからです。

そのために図書館とか、インターネットとか、さまざまな資料をある論文を完成させるために使っていく、そういう意味で修士論文を課すということが、社会人大学院においても非常に重要ではないだろうか。

それから、四番目は多様な人材の交流、さまざまな組織から来るわけですから、その方々が交流できるそういう場をつくるということが四番目に必要ではないだろうか。

五番目は、アフターサービス、修士を出てそれでおしまいではないだろう。その先さまざまな問題に対しても対処できる、それが社会人大学院の条件ではないだろうか。このように考えているわけであります。

これが、これからの産学連携として社会人大学院をやっていくときの非常に重要な条件になります。

## 9 北海道の事業創造

—最後に、それでは北海道の事業創造はどのようなかということで、これは非常に雑駁な話になりますが、大きく三つあるだろうと思っています。

一つは、先ほど岡田さんから話がありましたシーズ指向、これは北大特区とかそういうところで進んでいくだろう。

二番目は、ホスピタリティー指向、というふうに私は考えております。

これは次の似鳥社長の話もそうだと思うの

ですが、小売業にしても外食産業にしても、あるいは観光業にしてもホスピタリティーを持ってやっていく、こういうところに新たな事業創造の機会があるのではないだろうか、北海道で成功した企業がどんどん本州に出ていく、そういう事例がたくさん出てきております。

三番目は、農と食ということです。

食料基地と言われて長いわけですがけれども、さらに一層、国際競争力を強化していく、あるいは公共投資がなくなる中で建設業からの多角化の受け皿を農業に持っていく、こういうところが北海道のこれからの事業創造として非常に重要ではないだろうか、考えているわけです。