

は発揮だ。発揚というは国威発揚であって、矛盾している。何かいわくありげで、白書の終わりの方に一個所だけ「発揚」と括弧付きで出てくる。発揚というのは間違っているのではありませんよ、ということらしい。

競争環境の変化が進む中で、中小企業に、
①変化への即応性の向上が必要であること
②そのために優位性を持つ経営資源(経営力、技術力、人材)を涵養し、③他との新たな連携(戦略的な連携)を築くことにより、事業展開の幅を広げることが望まれること、更に、こうした中小企業の本領を発揚するため、④中小企業の経営革新を促進する環境整備の重要性を指摘する。これらが全体のねらいであると、簡潔にまとめてある。

(1) 第1のキーワード:

「変化への即応性」

市場の変化を適切に把握し、迅速に意思決定を行い、財・サービスを具現する能力が必要なのだということ。

意思決定の速さを10年前と比較すると、大企業の6割がむしろ意思決定を短縮化している。中小企業の方で逆に遅くなっているものが1割存在している。これをみるとたいした差はないようだが、大企業は大企業なりに今必死になって、こういう方向で組織の変革その他をやっているのだということを指摘している。

また、経営者自身も状況分析・判断力、将来どういう方向でやっていけば良いのかという、将来ビジョン思考能力等がこれからますます必要となると考えているという調査結果をそこで紹介している。状況変化があってそれに即応するためには、マーケティング知識、状況分析・判断力が必要と

され、将来ビジョンを思考する能力がぐっと重要性を増す。私はその限りでは全くその通りだと思う。

製品開発を速めるためのアウトソーシング活用事例

大企業の精密機械メーカーだが、製品開発のスピードとタイミングが非常に重要な生命線になっているために、多くの人材を抱えることは経費の面では無理があり、制約がある。企業の規模が大きくなるほど、開発支援部門(部品調達・試作加工)に種々のルールが存在し、小回りが利かなくなるというので、スタートの時から徹底して各作業あるいはプロセスをブレークダウン、すなわち細かく分けて、どうやったらスピードアップができるかということを工夫する。また、他でやってもらった方がいいことはどんどん外に出す。アウトソーシング(Out-Sourcing)というが、いくなれば下請・外注、外部委託のことで、他から調達する、他へ注文を出して仕事をしてもらう、作るだけではなく、デザイン、情報なども外でやってもらうということも含んでいる。

意思決定の迅速化を図り、社内の活性化・業績の伸長に結びつけた企業

社内の活性化をするために、役職体制を非常に簡素にしている。全責任を常勤役員一人に集中した。各部門の代表者として若手の部長、課長クラスから選ばれた5人のメンバーで構成されるジュニア・ボード、委員会を作ってどンドンやる、というように組織替えをした例がある。

(2) 第2のキーワード:

「優位性を持つ経営資源」

自社の中核となる強みを認識し、重点的

に経営資源をその強みに投入して得られる競争力。

これから企業をやっていく場合に、自分の企業はどのような強みを持っているのかということをしっかり認識して、それを中心に次の戦略を展開する必要があるという意味である。経営資源とは複雑ないい方だが、企業力・経営能力の何らかの部分という意味で理解して頂きたい。中核となる強みを認識し、そこに人やお金などの経営資源を重点的に投入して、そこから競争力をもった経営を展開するということである。

「創造法」という「中小企業の創造的活動を促進し...云々」という長い名前の法律がある。こういう珍しいことをやっているということ申請すると認定してくれる。そして特別に有利な融資その他が得られる。「創造法認定企業」というが、その製品の独自性、研究開発力、企画力等が、中核の強みとなっていると白書ではいっている。そして一般企業と創造法で認定された企業とでは、そうした面で大きく差があるという調査結果が紹介されている。優位性を持つ経営資源は、経営者自身の発案や、経営者自身が他社との交流等から見出すという説明もある。

具体的に言うと、ある中小企業では非常に優秀な技術を持ち、国内シェアの80%を占め、世界的にも50%のシェアを持っている。あるいはファブレスといって自分の所では生産設備を持たず、もっぱら開発し企画し、そしてそれを外部の企業に外注して良い仕事をしている。商品のイメージ、おおまかなデザインまでを決定して、細かいデザイン、細かい設計、試作は全て外部の企業に委託する。その結果、100を超える特許を取得しているという事例が出ている。他

に異業種交流なども挙げている。

(3) 第3のキーワード： 「戦略的な連携」

ある目標(事業の拡大、効率化、多角化、新製品開発等)を持って、企業の独立性を維持しつつ、優位性を持つ経営資源と外部経営資源を組み合わせること。

要するに自分の所は自分の所の有利性を持った上で、外部を利用する連携が今戦略的に行われなければならない、それが非常に重要なことなのだ、結論的にいっている。中小企業では戦略的な連携に際し、技術情報、マーケット情報、製品化へのアイデアを活用したいとしているという調査結果も紹介している。

具体的にどのようなイメージを持っているのかというと、バーチャル・オーガニゼーションつまり仮想的な組織、受注というよりも発注元といった方が正確と思うが、A、B、C社が仮想組織に注文を出す。そこが要(かなめ)になって、そこに参加している企業18社に仕事を配分する、そしてまとめて発注元に納める。これはアメリカの例として載っているが、実はこれと全く同じことを東京の大田区ではやっている。20数社だと思うが、同じような中間に入る組織を作っていて、そこにいろんな注文を貰う、参加の企業に仕事を分ける、そしてそれを組み立てたりしてまとめて受注者に納める。注文、受注、設計図といったものが交換されるが、そうした仕事のやりとりは全部インターネット、Eメール、場合によってはファックスを通じて行っている。こういうやり方が珍しくなくなりつつある。

急速にこういった方向での戦略的提携が進んでいるということ今年白書はかな

り重点をおいて紹介している。

3. 3つのキーワード， 実はいま流行の経営戦略論

この3つのキーワードは、いずれも今まさに花形の経営戦略論である。

第1. スピード経営(アジリティ・マネジメント Agile Management): 迅速な経営,これを戦略として展開しなければならない。

第2. 中核的な競争優位性(コア・コンピテンス Core-Competence): 10年ぐらい前からアメリカを中心として議論されている。世界的にも一般化した戦略である。

第3. 戦略的連携(戦略的提携, ストラテジック・アライアンス Strategic Alliance) まさに議論の集まっているところである。

中小企業のあり方というところ、一時代前であれば、二重構造の底辺であり、弱者であり、皆で集まって協力して問題を解決しなければならない。こういう形での議論が圧倒的に多かった。大企業が力を持っていて中小企業を搾取している、収奪をしている。ところが、そういう側面が競争の論理の中でないわけではないけれども、中堅企業、あるいはベンチャー・ビジネスというような新しいタイプの企業がどんどん増えてきたし、いままでの企業の中からも、みずからを変身させて、非常に優れた特殊な製品を開発する、そういう企業がどんどん増えてきた。

そういう面から見ると、戦後しばらく続いた相互扶助的な協同組合的な発想では、今の時代を乗り切るのに充分ではない。それほど事態の変化は激しい。その中で皆が同じことをやっというとしても無理だ。それぞれが個性ある経営をや、個性ある

製品を開発し、ビジネスの変換・転換を図り、新しい物に挑戦することをやらないかぎりにはやっていけない時代だということを、この戦略論の説明は暗に示しているのである。

4. 日本経済・産業の基本軸大転換 (パラダイム・シフト)

基本的な軸が大転換を起こしているという認識が必要だ。今までは、一定のシステムなり枠組みで、ある事柄を理解してきた。それが、ガタガタと崩れ始めている。例えば、10年以上前になるが、1987年まで、国鉄は国が経営するものなのだという発想しかなかった。何はともあれJRになった。大変な痛みと大変な混乱を抱えながら、やってみたらやはり変わってくる。郵政3事業などでも同じことがいえると思う。国営でやるか民営でやるかは次元の違う問題だが、今までのやり方でなければやれないのだということではもうだめなのだということを実は申し上げたい。

基本軸を「組織」「市場」「技術」に分けて考えてみよう。

(1) 組織軸

組織の中にもいろいろなものが考えられる。例えば「政治」における組織においては、平成に入って55年体制が崩れてしまった。今まで通りでない変化が現れるという認識が必要である。

組織の中に「企業間組織」がある。大企業と大企業、中小企業と中小企業、いろいろな企業間の組織がある。大企業と中小企業では、下請組織、外注組織、協力会組織、色々ないい方をする。

これもかつては、大自動車メーカーがあると、その下に10社ほどの大手系列関係会社、その下にたくさんの協力工場、さらにその下というように、下請大中組織があり、1次、2次、3次、4次というような分けかたをしていた。その場合に、発注元が特定の企業にしか発注しないということを前提としていた。系列化というものを非常に厳しくしていた。逆にいうと、一定の系列の協力工場が他の会社の仕事をやったらとんでもないという時代があった。

ところが、オイルショックが続いた頃から、急激に変わってきた。「うちの仕事だけでおたくの仕事を全部まかなえるほど発注するという保証はできない。他の仕事を自分で探さない」というふうに徐々に変わってきた。最近では、むしろ戦略的に、半分以上は他の仕事をしなさいなどということが普通になりつつある。現にそうになっている。それは仕事量が弾力的に分散されるということでもあるが、他から受注することによって情報が得られる。技術の平準化ができる。技術開発に役に立つ。こういうメリットがだんだん分かってきた。同時にまた、急成長ではなく、安定成長になった。国内生産はギリ貧だという見通しがあるから、どうしても今までの体制ではやっていけない。

下請というよりも協力工場の専門技術を買うという関係になる。下請けではなくて横請けなどという事になった。しかもこれが国際的になってきた。外国に発注するのは勿論だが、外国の研究開発したものをどんどん採り入れていくようになった。今まで通りだという目で見ていると何が変わったのか見えてこない。それほど大きな変化がある。

戦略的提携、OEM(取引先、相手先のブランドで物を作るということ)が普通になってきている。10年ぐらい前だと思うが、富山のある小企業、下請工場に行った時のことである。「おたくはどこの仕事をしているのですか。」とどこから仕事を貰っているのですかという意味で聞いたら、「いえ、うちは某有名大企業にOEMで納めています。」とこういう答えであった。つまりその会社の名前で完成品を作ってそのまま納めているということをいわれた。ああ、これだけ意識が違っているのだと思ったので非常に印象に残っている。こちらが時代遅れだったんだなと思った。変化の激しい時代だから一人一人認識が進んだり遅れたりするわけだ。

「企業内組織」が一般的にいうと非常に平たくなってきた。部長、次長、課長、課長補佐、平などという縦の組織はどんどん平たくなってきている。一つは情報機器がどんどん入り込んできて、それで処理できるようになった。同時に一般の職員全員が判断をして行動するというふうに、いま変わりつつある。

結論と結び付けると、会社の一人一人が独立した「起業家」にならなければならない。自分で発想して自分で行動して、自分でやっていけるような人間でないと、これからの組織は成り立たないという方向に今来ている。企業家マインドをもった人間を育てることが大学の使命であると最終的に私は申し上げたい。

(2) 市場軸

「既存産業」は飽和状態になった、すっかり円熟した。今までは大量生産でどんどん安くて良い物ができたが、もうこれ以上伸

びない。例えば、大型の新しい家電製品は殆ど出てこない。パソコンは伸びているが、今までのカラーテレビなどと比べると全然力がない。大きな大量生産市場はもう望めないとする。隙間市場、英語でニッチマーケット(Niche Market)というが、ここに着目することになる。非常に珍しい、貴重な、新しく芽が出た市場のことだが、これしかない、これが中心だということになってきた。大規模なマーケットではないが、しかし、これからだんだんに大きくなるかもしれないというものを如何に早く見つけるかという競争になりつつある。

同時に今までの製品、今までの市場、産業をそのままやっていくという時代ではなくなった。元気なうちに、これをどう自分で転換していくか、新しいマーケットを自分でどうやって広げていくかを企てる。余力がなくなるとは転換も何もできない。余力があるうちに次のことを考えなくてはいけない。

また、グローバルな競争、メガコンペションが展開し、「アジア」全体が、競争的でありながら一つの新しい非常に大きな産業構造になっている。しかし、それほど楽観的にみられない要素がある。それぞれの経済発展、産業発展のレベルが違うので、何かの拍子にガタガタと崩れていく状況が起きる。タイ、フィリピン、インドネシア等、あちこちの国で金融問題その他が起こってきている。香港も返還問題もあってちょっとガタガタしている。一概にいえないが、将来的には、中国という巨大な潜在的マーケットを控えて、アジア全体が一つの大きな産業構造を作ろうとしている。日本がそこでどういうイニシアティブを取れるのか取れないのか、そこにこれからの課題

がある。

(3) 技術軸

技術のことは省略したいと思うが、とにかく技術の変化が激しい。その中心になるのはマイクロエレクトロニクス、ME技術による情報化革命による技術の変化であろうと思う。それが、市場、組織、技術というものに螺旋状の大きな展開を見せているという気がする。それがパラダイムシフトということではなからうか。

5. 産業社会の行方を示す指標

なぜいま「経済構造改革」が必要なのかを申し上げたい。産業社会の行方を示す指標がいろいろな形で言われている。高齢化、情報化、国際化、競争激化、人間性の問題、自然と人間との調和、環境経営などが重要になってくる。そういう中で、21世紀はどんな産業社会になるのか、はっきりいって良く分からないことが多すぎる。

ちなみに世紀末という言葉がある。これは19世紀末を象徴していわれた。デカダンス等といって、退廃的な文化が流行った世紀末のことをいう。ところが、実は、19世紀末は大産業革命期であった。それまでの機械工業を中心にした産業革命から、一つは電化、一つは石油文化、これによって大革命が起こった。その時代と今この20世紀末、21世紀初めを比較して考えると、その間に20世紀という素晴らしい、しかしまた多くの悲劇をはらんだ1世紀があったということをつくづく思わざるを得ない。

昨日の日本経済新聞の「経済教室」という欄に有名なジョン・ガルブレイスというハーバード大学の先生が、非常に簡潔にし

かも重要な点をまとめている。その欄の共通タイトルは「20世紀は何だったか」ということで10人ほどの方が書かれている。20世紀は光と影が交錯した世紀だった。一つの特徴は植民地支配が20世紀半ばで基本的に終わった。世界経済が飛躍的に発展した。一方でその前半に空前の世界大戦が2度起きた。しかも、核兵器というものまで開発した。そういう異様な発展をした時代である。その発展の影に、富の偏在が起こっている。一つの地域でも、一つの国の中でも、貧しき者と富める者が分かれる。先進国の中でも、貧困は起こっている。こういったことで、正と負の遺産を抱えたまま、われわれは21世紀に向かうことになる。なかなか良いことをまとめている。ここでは体制の問題、資本主義体制と社会主義体制のことを抜きにしている。結局社会主義体制は事実上崩壊したということも暗には言っているが、これは心得ておくべきだと思う。

大きくいうと、21世紀は、世界全体が、市場経済、つまり資本主義経済のルールで新たな競争を始める時期になるだろう。ただ放っておけばどうなるか。日本は戦後の50年、半世紀の間に非常に例外的にうまく伸びた。そこで、「学ぶことは何もない」などとつい数年前までいっていたわけだが、バブル崩壊、体制崩壊の中で今までのシステムがだめになったということにハタと気がついたという状態である。

昨今まさに変革が必要だ、創造が必要だといわれているように、今までの枠組みを何とか変えなくてはならないということで、いろんな人がいろんな形で議論を始めている。このままでいくと日本の盛衰が大きな岐路に立っているのだという共通した認識がある。

このままで放っておけば、産業も雇用もますます空洞化という方向に行く恐れがある。つまり、産業は今までのものはこのままで行くかもしれないけれども、新しいものももっと伸びるということは期待できない。それにも増して、日本のいろいろなもののコスト、人件費、光熱費、その他の様々な物流費、通信費等は世界一である。アメリカの倍といってもいいくらいである。電力などは完全にカナダの倍である。日本でアルミの精錬などやっていたら世界一高価なアルミができてしまう。国内で一部やらざるを得ないが、どんどん外国から仕入れてくるという形になりつつある。

もう一つは雇用の空洞化ということがある。仕事がどんどん外国に行く。大企業は勿論中堅・中小企業もどんどん外国に工場を作り始める。大手の企業であれば全世界に工場網をめぐらしていて、場合によっては、現地での、つまり外国での雇用者数の方が国内の雇用者数よりも多いのが当たり前になっている。これが更にひどくなってしまうのではないかという恐れが大きくなっている。何とかしなくてはならないというのが構造改革の課題になっている。

構造改革の中でも、行政改革、財政構造改革、金融システム改革、経済構造改革、社会保障構造改革、教育改革と、この6つの改革を橋本龍太郎首相は提唱している。こんなに一度にやれるはずがないと早々と論評する人もいるが、やれるとかやれないとかでなくて、これだけの問題提起が現に行われているのだという認識を持たなければならない。

なぜ「規制緩和」が必要か。今までのやり方でなく、できる限り自由にやってみようということである。議論の基本点としては、

経済的規制は全廃する。例えばお惣菜を作って店で売ろうという場合に、いくつ免許あるいは許可を取らなければならないか。10数件あるという。つまり経済規制はがんじがらめに我々の行動を縛っている。許認可の件数が1万件余ある。しかもこれが全然減らない。規制緩和して減るはずが、減った分だけ増えている。それが日本の官僚制度の最たるところである。同時に、規制がないとやっていけない商売もある。タクシーの料金も自由になったはずなのに全然変わらない。混乱が起きるからとっているが、そういうことでは通用しなくなっているのではないか。現に安い料金を打ち出している例もある。

社会的規制は必要である。規制がなければ社会は成り立たない。しかし最小限にしよう。経済的規制は全廃だ。これはうたい文句であって、このまま全部行くとはい思わないが、こういう方向で動いているのだという認識だけは必要である。

6. 21世紀へ向けて、なぜ「経済構造改革」が必要なのか

「経済構造改革」でどういうことをやろうとしているのかというと、15の新しい分野で新規の産業を興して、それを育成して雇用を拡大するということである。

医療福祉関連、生活文化関連、情報通信、新製造技術、流通物流、環境関連、ビジネス支援(経営指導など)、海洋開発、バイオテクノロジーの関連、都市環境整備、航空宇宙、新エネ・省エネ、人材、国際化、住宅関連、これらが有力な分野だということである。その中で連絡会議を持ったり、資源を集中的に投入したりして新規産業が伸びる

環境整備をしようというアイデアである。

また、国際的に魅力のある事業環境を整備しなければならない。2001年をめぐりに、日本の物流効率の悪さ、エネルギーのコストの高さ、通信費用の高さなど、いわゆる高コスト構造を是正していこうということである。

同時に、やる気を起こさせるために、企業の税制が問題となっている。法人税が国税と地方税を合わせると日本では49.98%となっている。ちなみにフランスでは33.3%である。ドイツでは49.7で高いといわれているが、しかし、ドイツではもっと高かった。1980年の56%から96年には49%に下がった。イギリスは思い切ってこれを下げてやる気を起こさせた。1980年は52%だったのに今は33%である。アメリカも1980年には51.18%だったのが96年までの15年ほどの間に10%下げた。日本でもこれを10%下げようとしている。これに対して企業の税金を下げるとはけしからん、個人の税金を下げろという声も一方ではある。しかし、この問題は社会全体をにらんで考えなくてはならない。

法人税がこう高くなると、何が起るか。日本の企業が外国に出て行く。本部を外国に移せば、そこでの利益をそちらで蓄積できて、別に国籍を持たなくてもいいという企業が出始めている。勿論失敗した会社もある。いずれにしても、これからは人も企業も自分の国を選ぶ時代になる可能性がある。

若い世代はどんどん日本から脱出するという気になってきている。「がんじがらめで、強制的に偏差値を押し付けられて、個性を尊重されない社会はもういやだ。やりたいことをやってみたい。そのためには外国

の方が早い。」今日の日経新聞を見ると、留学生、ワーキングホリデーなどで、外国で仕事をやってみたいといって日本を飛び出していく人は毎年1万人位いるという。日本の人口は2020年以降減る一方だということに企業も人間も国を選んで日本から飛び出すような状態になったらどうなるだろう。考え方を変えなくてはならない時代が来ている。

「経済構造改革」のために、公的負担を抑制するなどいまやるべきことを挙げると1000項目ある。それをひとつずつつぶしていこうというわけである。

まず内外価格差をなくす。ある品物が日本で異常に高い。それを何とか日本でも安く、世界で共通の同一価格にしようという方向で努力をする。そのために規制緩和をし、外国の物が安く入るようにする。入った物が安く売れるようにし、物価を下げて実質所得を上げ、消費を拡大して、更に産業を伸ばして雇用の機会を増やす。このような筋書きで今「経済構造改革」に取り組もうということである。できないといってしまえば実も蓋もないけれども、全部実現するとかしないとか、どれが優先されるべきだとかは、もっと具体的なレベルで議論した方がいいだろうと思う。こうしたことも「産業社会の行方」ということを考える上では、非常に大事な勉強になる。

7. 「企業家」と「起業家」のちがいは

新しい産業を創り出すためには新しい企業を作らなければならないという問題だが、何故そういうことが問題になってくるのか。企業家という場合に、起こす方の起業家が最近目立つようになってきた。「起業家」

ブームという言葉がある。「アントレ」という雑誌がこの3月にできた。この中身は何かというと、一人一人が自分で事業を興す、アントレプレナー(Entrepreneur)というが、アントレプレナーを目指す人にいろいろな情報を提供しようということである。情報や場を提供し、場合によっては資金の斡旋をしよう、どのような所に行けばどのような支援が受けられるか、というようなこと、また商売を始めてみてこういう苦労があった、自分の所ではこういう成功をした、というような記事が盛りだくさんに載っている。500円で毎月出ている。中小企業とは一見関係がなさそうだが私としては、新しい中小企業の姿であるという捉え方をしながらこれを眺めている。

アントレプレナーシップ(Entrepreneurship)という言葉起業家精神と訳すが、これは行きすぎであって、「起業家であること」という意味あいである。起業家であるためにはどういう発想をしなければいけないかということが大事になってくるわけだ。

「自ら考え、探索し、計画し、行動し、新規の事業を立ちあげることに没頭する人」という意味あい理解すれば良いのではないかと思う。これは私の考えだが、勿論この背景には有名な経済理論がある。

J. シュンペーター(Schumpeter)という人がいる。資本主義経済の発展を考えてみると、例えばカール・マルクスなどという人は、これは階級闘争の歴史であって、生産構造と生産力の矛盾がやがて社会を変えて発展させるのだということをいった。シュンペーターは、そういうきちとした法則で経済が発展したのではないといっている。エジソンのように画期的な発明をしてそれを事業に結び付けた人がいて、そういう新

機軸を打ち出し、ないしは革新・イノベーションを果たした人達が資本主義を発展させた元なのだ。今までにない生産方法だとか、生産要素の組み合わせ方だとか、販売方法だとか、商売のやり方だとか、例えば、ファーストフードなどで言うと、マクドナルドのようなやり方、発想が、産業をどんどん伸ばしていくのだ。そういうことをやった人達のことをアントレプレナーといっている。シュンペーターの場合は、創業者、起業家をこういったような特殊な意味で使っている。起業家一般とはちょっと違う。

日本で最近起業家ブームになってきたのは、日本の企業が非常に増えたが、近年それが減少しているというのが背景がある。

私の記憶では、昭和30年代半ば、35年とバブル崩壊の少し前、昭和の最後まで、この間に日本の企業は大体倍になっている。300万あったのが大小併せて650万ぐらいになった。ところが、それから以後は、じりじりと3年間で10万ぐらいずつ減ってきている。一人、二人という小さな商店は激減している。全国で10年間に3割ぐらい減った。世代交代というやむを得ない面もあるが、基本的な理由は何かということ、閉店する店よりも新規開業の方が少なくなってしまった。新規開業に要する資金が毎年増えている。毎年何百万円かずつ桁が上がっている。土地が上がった、材料が上がった、人件費が上がる、エキスパートを招くためには金がかかる。そんなことでなかなか資金が集まらない。自分の貯金と親戚から金を借りた程度ではとてもやれない。

もっと大きな問題は、やろうとする人が相対的に少なくなっていることである。何故か。そんな危険なことはだめだ。良い大学に入って、良い会社に勤めた方が人生

幸せである。そういう風潮にすっかりなってしまうている。親達ももっぱらそれを勧める。戦後一貫してこの方向できた。

大企業中心でどんどん経済が伸びている時はそれで良かったが、10数年前から大企業は人減らしを始めた。採用人数は縮小気味である。現実が変わりつつあるわけだが意識は変わらない。自分でやってみようという風にはなかなかいかない。幸いなことにほんの数年前から、若い人の中で自分もやってみようという人が一部増えてきているという現象があり、頼もしいと共に期待したいところである。

8. 起業家への期待と 学校教育の問題

日本の閉塞状況からの脱出方法は、経済構造改革の実行と、起業家への期待と支援しかないという認識になってきている。これと密接に関連するのが、学校教育の問題である。いま学校で教えている「現代社会」の教科書を見ると、企業の話というのは2、3ページしか出てこない。中小企業の話は1ページあれば良い方で、大体においてもっと短い。

どう書いてあるか。日本には沢山の企業がある。大小様々だが、特に中小企業の数多くて、日本の二重構造の底辺を形成している。その労働条件は悪い。親企業から下請仕事を貰って仕事をしている。倒産の件数が多い。こういう表現を大人が聞けば、一応もっともだと思えるかも知れない。しかし、世の中の仕組みを何も分かっていない中学生、高校生がそう教え込まれたら、どうということになるか。

それに輪をかけて、今の社会科の先生は

何年か前の二重構造論しか頭にない人が多い。中堅企業とかベンチャー・ビジネスのことを知らない先生が、中小企業はみじめなものだと思っているから、勉強しろ、勉強しないと良い高校へ行けないぞ、良い大学へ行けないぞ、良い大学を出ないと、中小企業にしか行けないぞ、というように脅しをかけているように思う。

そういう高校教育を受けて入ってきた大学生に、中小企業はマクロ的に見ても意味はないんだという話をする。別の意味で、例えば中小企業政策の立場からはそれも意味があるのだが、中小企業はどんどん動いていて、新しい物をどんどんやりだしていて、場合によっては、大企業が顔負けするようなすばらしい開発をしている企業が沢山ある。そういう所で働いている人は非常に嬉々として働いている。給料の問題だけで今や良い悪いというのではなくて、働き甲斐があるか、遣り甲斐があるか、責任を持たされるか、というところに価値観というか、勤労感が変わりつつある。それが人生観にもなりつつあると懇々と言って、初めてああそういうものですかという程度である。

親は、「中小企業はだめだ、大企業に就職するように努力しろ」としかいわない。世の中の土台が世界的にも変わろうという時に、発想の転換をしなければ大変なことだと思う。

そういう意味で私は、学校教育の中で、世の中の仕組みというものを生き生きと現実的に教える、その一環として「社会で重要な役割を果たしているのが起業家だ、起業家とはどういうことをやっているのか」ということを教えることが非常に大事だと思う。

豊橋創造大学は、短期大学の経営情報科を中心にして経営情報学部とするというこ

とで始まったが、今のような発想のもとに起業家そのものを教育するということはおこがましいことだと思う。しかし、起業家的発想とか、起業家とはどういうものか教えることはできる。それぞれが自分で判断し行動することができるような人材をつくりだしたい。

私自身が起業家になり、新しい大学を作るという努力を、冒険をした。

そこで教育の中で何が教えられるのかということであるが、アメリカでどんなことをやっているかという事例が今年の『中小企業白書』に載っている(pp. 318-319)。

日本では、開業するのは年をとらなないと出来なくなってきたということ进行分析した後に、「今後においては、若年層についても企業家精神の高揚が図られる教育等に係わる環境整備が望まれるところである」といっている。それだけで、教育改革の提示はない。その後、「一方アメリカにおいては幼少時からの一貫した起業家育成教育が行われており、創業の動機付けとともに、ビジネスと教育の協力関係を築く中で、学校の教室と職場を結ぶ架け橋の役割を果たし、積極的に若い起業家の輩出に取り組んでいる」としてジュニア・アチーブメント組織を紹介している。

1914年から始まった小学校、中学校、高等学校を対象にしたビジネス教育だが、3万7千人の子供たちが受講している。このスポンサーはアメリカの大企業であり、どんどん寄付してやりたいようにやってくださいということで、有名企業の殆どがスポンサーになっている。

ここに書いていないことがある。日本でもこれが始まった。ジュニア・アチーブメント協会という日本の支部が造られ、富士

ゼロックスとか、さくら銀行、その他、10数社がスポンサーになって活動し始めた。昨年秋、簡単なビジネス・コンテストがあって、豊橋創造大学からも2組が参加している。

(1) ジュニア・アチーブメント・プログラムの内容

小学生向け

- ① 家族の一員となるために必要な学習
家族とは何か。お父さんの役割は何か。1年生から教える。
- ② 地域社会の一員となるために必要なことの学習
市のモザイクを作る。ここに市役所があります。学校があります。商店があります。一般の家があります。市役所の人はどうやって給料を貰っているのでしょうか。市から貰っている。どこからそのお金を貰ってくるのでしょうか。税務署です。歳入局というが、それを払うのは誰でしょうか。個人です。これらを全部具体的に分かるように絵で表している。
- ③ 合衆国がどのようにして独立したかの学習。
- ④ 国家がなぜ貿易をするかについての学習。

中学生向け

- ① 個人の経済学
 - ・個人のスキルと利益とは何か。
個人が何かの技能を持ち、儲けるとはどういうことか。
 - ・人生のキャリアの広げ方
 - ・仕事を見つける技術とそのための教育の在り方
 - ・個人や家族の財産管理の仕方
 - ・クレジット・カードの使い方

② 実際の企業活動

実際の企業活動はどんな原理になっているのか。

③ 国際的なマーケット

高校生向け

- ① スチューデント・カンパニーの運営
ビジネス・ゲームになってくる。具体的にバーチャルな計算でやる場合もある。夏休みに自分でアイスクリームを仕入れてきて売って、儲けるということを実際にやらせる。勿論普通のアルバイトでもやるが、自分で全部やるというところが味噌。
- ② コンピュータシミュレーションによる企業運営
ハイテク企業、ハイテク産業の運営というところまで教育している。

豊橋創造大学がここまでやれるとは思っていないが、こういう要素をカリキュラムの中に入れていいるし、今話題になっている企業実習、インターン制度を始める構えでいる。しかし、学部学生は基本の勉強が必要だ。英語ができなくても入学できるが、その後のフォローアップに大変苦労している。英語が必要だと考えて自分で勉強しようとする学生が出てきたら私どもの狙いに適うということになると思う。できればその後、修士課程、マスター・コースを設置して、そこでは本式の「起業家教育」、アントレプレナーシップ・エデュケーションを展開したいと考えている。

最初であり、勝手なことを申したかもしれないが、大きく産業社会の行方、変化、方向という問題と、それに対応するためには、今企業家への期待が高まっているし、それ

が必要なことなのだということを強調した次第である。

質疑応答 <主要部分>

Q. 富の偏在が20世紀にはっきりしたというふうにお聞きしたのですけれども、21世紀にひどくなるのではないのでしょうか。

A. そういう見方もありますけれども、絶対的にまだ貧困だった時の富の差と、かなりレベルが上がった上での富の差とでは、その意識というか受け止め方が大分違うのではないかという気がします。おっしゃる意味で、可能性としてはアメリカでは貧富の差が大きくなるのではないかと盛んにいわれております。私は、かりにあまりひどくなれば必ずそれを是正する方向も働くだろうとやや楽観しております。一概にどちらに行くかと決めることはまだないじゃないか。雇用を増やす方向でがんばらなくては行けないし、必ず空洞化が起こるのだということを前提にして決めてかかることもないのではないかと私は思います。

Q. こちらの学校に対しての質問です。私は地元で零細企業を営んでいる者です。学校がまだ豊橋短期大学という時に、求人のごとで伺いました。その時に、当然各大学で起こっている現象だと思いましたが、先生が授業をしていらっしゃるのに、眠っている、私語をしている、そういう中で先生は注意もしないで授業を続けておられました。今度佐藤学長になられ、アントレプレナーを育てるという上におきましては、そういう学生の資

質を向上させるために先ずしつけのような教育をなさるご予定なのでしょうか。

A. 今の問題は実は悩みの種であります。いくらこちらで重要なことをいっても、集中力のない学生が入っています。考えてみれば、今の小学校、中学校から始まっている「学級崩壊・教室崩壊」という状況を、大学に入ったからといって、そう簡単に直らない。入学式の式辞で述べる第一のポイントは、他人に迷惑をかけるな、それをとにかく自分の問題として守れということです。それを盛んにいいますが、分かる子と分からない子がだんだんはっきりしてきますね。小クラスにも分けてやっていますし、なるべく浸透させるように努力をしているとしか申し上げようがありません。決して整然としているわけではありません。

Q. 今の方のお話ですと、家庭のしつけ不十分という面が多分にあると思いますけれども、しかし学校を卒業して、組織の部署で責任のある仕事を任せられている人達が、談話とか汚職などをする。利益を上げるためならば道徳を無視していいという現実がどこの業界でも少なくないようですけれども、こうした問題を解決するためには学校教育の面でも研究を進めていく必要があるのではないかと思いますがいかがですか。

A. 2つ申し上げたい。職業倫理とか企業倫理を学校できちんと教えなくてはいけない。その通りだと思います。もう1点は、学生が何故大学まで入ってろくに勉強しないのが出てくるか、これは親が金

を出しているからです。大学に行きたければ自分で金を稼いで行けと割り切れれば、自分で稼いだ金で授業料を払ったらこれはサボりませんよ。日本では親が世間様並みに学校にやるのは当たり前、無理しても大学ぐらい出さなければ、あまりにもそうなっています。アメリカでは、かなりの学生が自分で働いてから学校に戻ります。親もある時期援助はしてくれますけれども、親に全部金を出してもらったら、自分の人生は親に従わなければならなくなる。それはいやだと、はっきりしているわけです。そのところを教育の場でやらなければならないし、親御さん達にもその意識を持ってもらわなければどうしようもないだろう。君の人生なのだから君で設計しなさい。親ができることがあれば

何でもやってあげるけれども、全部自分の責任だよということが一つと、同時に、親がこう言ったからこうするなどという曖昧なことはやめなさいと、むしろ自分のことは自分で決めなさいというような家庭教育をどんどんしないことには基本的に解決しない。高等学校に行くのは当たり前、大学を出してもらうのは当たり前で、自分は遊んでいる。はっきりいって、これは無駄です。自分のことを自分でできなければと学生に何度もいいますけれども、一部の学生はその通りだと思うという反応をしますが、それも聞いてないという学生も中にはいるという状態です。けれども、まだ絶望しておりません。少し時間をください。

<了>