

トヨタ生産方式とベンチャー起業論

阿比留 正 弘

はじめに

私は、福岡大学経済学部において、平成11年四月よりベンチャー起業論という起業家育成の講座を開始した。当時は、全国的にも珍しくほとんどのメディアからの取材が相次¹⁾いだ。講義がスタートして7年目になり、この間に、カリキュラムの整備はほぼ完了し、私自身理想的な教育の仕組みが出来たと自負している。

ベンチャー起業論では、年末にビジネスプランコンテストを実施しており、このコンテストに向けて、ビジネスプランの作成を行い、その効果的な発表のために準備をすることを目的にしている。しかしながらほとんどの学生は、ビジネスプランの作成段階でとても大きな困難に直面している。何不自由なく育った学生は、身の回りに存在する不便や問題を解決するプランとしてのビジネスプランを考えることが出来ないからである。私にとって、ベンチャー起業論を教育システムとして確立することは、夢をもてない学生を如何に動機付けし、夢に目覚めさせるかの一点に集約されていたといい。言い換えれば、学生自身の自己実現に対する願望を呼び起こすか、学生自身の心に眠る自分らしさを発見させるか、やる気スイッチをオンにさせるかだけを考えてきた。このような目的を達成するために、ベンチャー起業論の講義は毎週金曜日の1時限と2時限目の講義では、魅力的な人（経営者、コンサルタントなど）を毎週オムニバス形式で非常勤講師として招聘している。ここでの講義を通して、学生

1) 講義を開始した時と第一回のビジネスプランコンテストを実施した時の様子は次のURLで紹介している。

<http://www.econ.fukuoka-u.ac.jp/~abiru/nventure/sinbunkiji/sinbunkiji.html>

に企業経営の面白さ、やりがいを講義していただくと同時に、激しく変化している日本経済、世界経済を見る現実的な視点を提供して頂いている。しかしながら、こういう講義形式だけだと、学生は受身のままだ。自分で考えようとはしない。学生が企業の現場から現実の活動を通じて学び、自ら動き、自ら考える環境が必要であることを痛感した。そのための仕組みとして6年前から学生が関心のある企業においてインターンシップを経験し、そこでその企業の現状を調査し、問題点を発見し、その問題の解決提案を社長におこなうイベント「対決・理系研究室紹介」を開始した。この理系研究室紹介とビジネスプランコンテストを開催することを通じて様々な独創的な仕組みがスタートすることが出来た。

そこで、この論文では、具体的にどのような仕組みが誕生したかを紹介し、今後どのように企業家育成の活動が進んでいくのかまとめることにする。次節で講義運営の私の基本的な考え方とビジネスプランコンテストと「対決・理系研究室紹介」にいたる過程と、これまでの活動の経緯を要約し、2節でこの過程で生まれた様々の現在進行中のプロジェクトを紹介し、3節でこのようなプロジェクトが今後どのように発展していくかを展望し、今後の課題を要約する。

1 基本的な考え方

私は、2007年問題とフリーターやニートの問題を重要視している。なぜなら、この問題は、日本経済を支えてきた2007年世代が労働市場から退場し、代わりに夢をもてないフリーター世代がマーケットに参入することを意味しており、労働の質的な低下の問題を社会に突きつけているからである。このような問題に対して、大学教育を担当する人間として、2007年世代からフリーター世代への技術、ノウハウの移転プログラムについての解答を要求されていると考える。この論文は、この問題に対する一試論でもある。

1-1 フリーター・ニート問題 「俺達はモノではない。」

フリーターやNEET (Not in Employment, Education or Training) が急速に増

えている。学校を卒業しても、定職につかない、定職につくための努力をしない人たちのことだ。この問題の発生源は教育現場にあると言って、問題ないであろう。私は、この問題は基本的に、学校現場の評価基準と卒業後の社会の評価基準が異なり、適応できないでおこる教育問題であると考えている。小学校、中学校、高校、大学とすべての教育現場で重視されてきたのは、平均点であり、如何に平均点を上げるかに教師、児童、生徒、学生、父兄のエネルギーが注ぎ込まれてきた。平均点を上げる最も効果的な手段は、不得意科目の克服であろう。不得意科目は多くの場合は、嫌いな科目である。そのため、教育現場では、嫌いな科目を無理やり勉強させられることになる。嫌いな科目、嫌いなことをやらされ、できる人との比較で自分が如何に駄目な人間であるかを毎日、教師、親、友人から繰り返し繰り返し、教えられる。そのため、少なくとも成績が悪く、成績を上げたいと思う人は、自分に自信が持てないで、元気の無い人になる。一方、卒業後の社会の評価基準は、平均点ではなく得意分野の能力である。アメリカ大リーグの松井は3年契約で60億円以上に評価されて話題になった。彼は、野球グラウンドの行動が評価されているのであって、英語がいくら上手く話せても、話せなくても彼の価値とは関係ないのである。人は、好きなことは楽しくやれる。押し付けられなくても、またどれだけ苦しくても、楽しむことはできる。学校現場で進路指導は、個人の適性とは無関係に行われている。成績がよければ、理系、悪ければ文系だという。世の中にどのような仕事が存在するのか、どのような仕事はやりがいがあるのかとは無関係に、平均点が高ければ東大の医学部を頂点とする大学に配分される。私はフリーターやニートの問題は、「俺達はモノではない。感情を持った人間だ」という悲鳴に見える。社会が得意科目を評価するのであれば、得意科目を積極的に伸ばせばいいのではないか。一人一人は顔も性格も異なる。世界中に二人と同じ人はいない。このあたりまえのことを前提にした教育は行われていない。上で、フリーターの悲鳴で俺達はモノではないと書いたが、実は、日本のモノづくりの世界ではモノはモノとして扱われていない。モノが個性を重視されている。それがトヨタ生産方式だ。

1-2 モノの生産は個性重視，一人一人のニーズにこたえます

先日，トヨタの自動車工場を見学に行った。驚いたことに一つのラインに全く異なった車種が流れている。同じ車種でも，色，形，オプション，左（右）ハンドルなどまったく異なった仕様である。聞くところによれば，購入者も特定されているらしい。私は，モノづくりに対する認識を根本から変えなければならぬと思った。これからの教育は，モノ並に人間も個性を重視していかなければ，いけない。トヨタ生産方式は，Just In Time生産システムとかカンバンシステムとか呼ばれる。部品などが在庫を持たず，必要なものを，必要な時に，必要なだけ生産するためPull型の生産システムといわれることがある。これに対して，大量生産で有名なフォード生産方式はPush型生産方式といわれる。フォード生産方式は社会的に絶対的に車が不足していた20世紀初頭に開発されたものである。新たな移動手段としての価値が高く，メーカーがつくったものが何であれ，そのまま受け入れる時代であった。そのため，メーカーは好きなものを自由に消費者に押しつける（Pushする）ことができた。このように考えると，今日の教育は，教師がもっている知識や経験を消費者である学生に単位を脅迫材料に使いながら押し付けるフォード生産方式とであり，モノづくりの世界では100年以上前の方法論を使っていることになる。

1-3 トヨタ生産方式を大学の教育に応用する

トヨタ自動車の場合，顧客が主役である。顧客は自分が求める車を思い描いて，ディーラーのところへ車を買に行く。残念ながら，ディーラーは客が求める車を必ずしも展示していない。顧客が望む車種，色，オプションなど，自分だけの車が満たすべき条件を聞き，それをメーカーに伝えるのが，ディーラーの仕事である。メーカーは，後工程で必要になる部品が必要な時に必要なだけ使われて，無駄な在庫，無駄なスペース，無駄な移動など徹底して省かれる。

大学の教育も基本的に同じ発想を持ち込むことができるのではないか。よく，卒業生が10年ぐらいして大学に戻ってきて，「大学時代にもっと勉強しておけ

ばよかった」という声を聞くことが多い。これは言い方を変えれば、大学時代にその勉強が後に役立つか理解できなかったことになる。つまり、大学時代に勉強したことが必要であると理解するまでかかる時間（タイムラグ）が大きすぎるため、効率的ではないことを示している。私はこの時間をできるだけ少なくする教育システムを提案する。つまり、勉強の必要性がわからない人に教えるのではなく、勉強の必要性を認識させ、自ら学ぶきっかけを与えるものである。言い換えれば、学生が面白がるような問題を与えてその問題解決のプロセスで、学生が学ぶべきことを学ぶ仕組みである。トヨタ生産方式で言えば、顧客が学生であり、ディーラーがコーディネーターの私である。工場は、私が教育の現場として準備してきた様々なプロジェクトやプログラムである。後で述べるような様々なプロジェクトやプログラムを生んだのが次で説明する「対決・理系研究室紹介」というイベントであった。

1-4 対決・理系研究室紹介と支援の広がり

この対決・理系研究室紹介というイベントは、平成12年の8月30日に福岡県宗像市のグローバルアリーナで第一回目のイベントが開催された²⁾。

このようなイベントを開催したきっかけは、前年に実施した第一回ビジネスプランコンテストであった³⁾。第一回のビジネスプランコンテストは私も学生も全く未経験の中で実施した。私も専門家ではないため、首尾一貫した指導ができる訳ではなく、「みんな、日常生活でいろんな不平、不満、不便、悲しい、淋しいを経験するだろう。それを便利、満足、嬉しい、楽しいに変えること」を考えてみようなどとわかったようなわからないようなことを言って何とか実行した。そのような中で、提出されたプランが、脚注3のURLで示したように1位がおじいちゃんやおばあちゃんが働くお母さんを助ける託児所サービス「セカンドハウス」や「ストーカー110番」などの時代を反映したプランであった。

2) 第一回目の対決が開催された時に作成した「対決」紹介のURLである。
<http://www.econ.fukuoka-u.ac.jp/venture/faq/hitudoku11.html>

3) 第一回目のビジネスプランコンテストの様子は次のURLにある。
<http://www.econ.fukuoka-u.ac.jp/~abiru/nventure/kougi/1999/bpc1/kekka.html>

しかしながら、学生はビジネスプランを考えるのにとっても苦労していた。そこで、この学生の苦労をすこしでも軽減するために、企業の現場を経験させる「対決」プログラムとベンチャーという言葉が理系の技術の香りを持つことから、理系の研究を事業化するきっかけになるような理系研究室紹介という文理融合プログラムを開始した。理系研究室紹介は、福岡大学理学部の脇田教授を始めとして、福岡大学の理系研究室や九州大学、九州産業大学など他大学の教授も巻き込み、理系の研究室の研究をビジネス化の視点から紹介するプロジェクトである。経済学部の学生は、文系に分類されているとはいえ、理系的な関心を持たないわけではない。また、事業化される場合、営業、法律的な問題に対する対応、事務的な問題を避けて通ることは出来ない。理系研究室の教授の目的は、最先端の独創的な研究が主な関心であり、事業化に関する雑用には興味が無いのが普通である。大学発ベンチャーが叫ばれるとはいえ、このような問題に対しては、TLOやリエゾンオフィスが有効な解決策として機能しているとは言いがたい。そこで学生の教育の兼ねながら、文系の学生が経営の勉強と理系の研究内容について、事業化の視点をもち本気で調査研究することの意義は大きい。残念ながら、このプロジェクトから新しい大学発ベンチャーが立ち上がるところまではいっていないが、その芽は出来たと思う。そういう意味で、文系の学生が一般教養の履修科目として自然科学概論などの科目を履修するよりはるかに多くの実践的な学習をしたことは高く評価されて良いのではないかと思われる。

このプログラムを開始して、想像していなかった様々な変化が起こった。まず、このようなプログラムに対する社会のニーズがとても大きいということである。まず、このプログラムを実施する上での経済的、人的な支援が様々な企業から行われた。経済的な支援として、平成12年にベンチャー起業論の講師の一人であるサニックスの宗政伸一社長より一部上場に伴う創業者利益の一部を宗政基金として一億円寄付をしていただいた⁴⁾。この基金のお陰で、ベンチャー起業論の

4) 宗政社長からの寄付に関する経緯と基金に関する利用規程等の情報は以下のURLに詳しいので参照されたい。

<http://www.econ.fukuoka-u.ac.jp/venture/faq/munemasakikin.html>

活動は、ビジネスプランコンテストや対決などのイベントで賞金を出すことができるようになった。特許などの知的所有権の申請費用を補助したりできるようになっただけでなく、学生がスカイマークエアラインなど東京などの企業インターンシップに参加するための旅費、宿泊費も出せるようになり、学生の積極的な活動に拍車がかかった。また、いろいろ企業の社長さんが、貴重な時間を割いて頂いており、その支援のネットワークが毎年、広がりを見せている。次節では、支援の広がりを具体的なプロジェクトの誕生として紹介したい。

2 プロジェクト

このプログラムの特徴は、トヨタ生産方式を教育に応用することであると書いたが、以下のプロジェクトは、学生がまず問題を自ら設定してそれに対する解答を準備するという問題解決型である点ですべて共通点がある。ここでは、平成11年から平成17年までの「ビジネスプランコンテスト」と「対決・理系研究室紹介」で誕生し、今日のプロジェクトとして成長している将来につながるものに限定したものを誕生順に紹介することにする。ここでは、ホームページなどで紹介されているものについては、詳しい説明はそのURLを示し詳細の説明はそちらに譲り、概要だけにとどめる。ここで取り上げるのは、社長体験会社（現在はHeadquarters, HQと改称）、トヨタ生産システム、評価システム、起業時の実態調査プロジェクト、JADEプロジェクトである。

2-1 社長体験会社（Headquarters Inc.,HQ）

この会社は平成13年末のビジネスプランコンテストにおいて、会場の参加者を中心に出資者を募り389万円の資本金を得て、平成14年7月に設立された有限会社である。この会社は、設立経緯や活動自体がとてもユニークであるとされ、これまで30回以上全国規模で様々なメディアで取り上げられた⁶⁾。

5) 社長体験会社の説明は、改称されたHeadquarters Inc.のホームページを参照されたい。
<http://www.shachou.co.jp/index.htm>

6) 社長体験会社のメディアの反応は、以下のURLにまとめられている。
<http://www.shachou.co.jp/index10.html>

これまでのビジネスプランコンテストでは、学生のビジネスのアイデアは多く発表されてきたが、ほとんどの場合、基本的な問題で挫折してきた。挫折の原因は、起業への障害がとても大きいということである。そのような障害として、まず最初に直面するのが、会社の登記である。資本金を準備し定款を定め、直接の売上に貢献しない様々の管理業務もこなさなければならないし、様々の守るべき法律の存在もある。売上が発生すると、その記録を簿記、会計などの実務を勉強しなければならない。ビジネスのアイデアがあったとしても、そのビジネスプランの構築のためには収益を生む活動以外の努力で、ほとんどの時間を割かなければならない。そのビジネスがやる価値があるかどうかは、実際にその仕事をまず始めてみなければ、どうなるか全くわからないのである。このようなことから、社長体験会社では定款に学生が思いつく可能なかぎりの事業を書いて登記をおこなった。学生が行うであろうビジネスを実際にスタートし、税金処理、管理業務、会計処理を本社で行う。そこでは税理士、公認会計士、弁護士、社会保険労務士などの指導を受けながら、必要な勉強をしながら学んだことを起業家の卵たちに指導していくシステムである。そういう意味で、この社長体験会社は新しいビジネスを生む孵化器の役割を果たしている。この社長体験会社の事業としては、鳥原そうめんのそうめん料理からスタートしたレストラン「鳥原の乱」をはじめとして「やおやのはち屋」、「討論カフェ」、ウェディングコーディネーター事業「ハッピーブリッジ」の4つの事業部を中心に活動している。これらの事業の詳細については、脚注5で紹介したメディアの記事に譲りたい。

2-2 トヨタ生産システム（元は昭和鉄工生産方式＝SPS）

このプロジェクトは、もともと私のゼミ生であった上田和範君が福岡市に本社を置く昭和鉄工株式会社にインターンシップに行き、その経験を元に、同社の相談役水口敬司氏に対決を挑んだことがきっかけで始まった。昭和鉄工は、1984年から故大野耐一氏の指導を受けて九州の企業としては初めてトヨタ生産方式を導入し、経営危機を乗り越えた企業である。この企業は、(James Womack

らが1990年に出版し、世界中で40万部以上売上げたThe Machine that Changed the Worldの続編Lean Thinkingの10章で219ページから246ページまで、トヨタ生産システムの成功例として取り上げられている。彼らの著書は、トヨタ生産システムが他の自動車メーカーのベンチマークテストで圧倒的な優位性を持つことを紹介し、トヨタ生産システムを「リーン生産方式」と呼んだ。この本が出版されてから、世界中の超一流企業（ボーイングやポルシェなど）が福岡の昭和鉄工から学ぶために視察に訪問するようになった。上田君たちの昭和鉄工グループは、この会社でインターンシップし、昭和生産方式（SPS）を学んだ。そしてここで学んだことを応用することにし、社長体験会社がスタートしたレストラン＝島原の乱のオペレーションに応用し、「対決」で店長に対して改善提案をおこなった。彼らはこの対決で、特別審査部門で一位、総合準優勝という成果を収めた。この表彰式で興奮した上田君は「福岡には世界の超一流企業が注目するすばらしい企業があるのに、地元の企業はそのすばらしさを知らない。私は、地元九州企業のため、そしてアジア企業の発展のため、この生産システムのすばらしさを伝えることを一生の仕事にしたい」と言った。この言葉に動かされた昭和鉄工の水口相談役が「君の夢をかなえてあげよう」と言われ、この企業にトヨタ生産システムをコンサルティングしている新技術研究所の中尾千尋⁷⁾社長に研究員として採用してもらった。そこで、平成17年の4月から産業技術論という講義科目をスタートしてベンチャー起業論の受講生向けに水口相談役、昭和鉄工の改善担当の近藤信之氏による講義を開始した。そして今年9月の対決では、ここで学んだことを応用するために福岡辛子明太子で有名な「ふくや」と特殊ポンプの製造メーカーの本多機工株式会社でインターンシップのち、社長と対決を行い、それらの企業の社長から高い評価を受けた。このよ

7) 新技術研究所については、会社のホームページとアメリカの病院にトヨタ生産方式が、導入されたことをしめすWashington Postの記事を参照されたい。

<http://www.shingijutsu.co.jp/>

<http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2005/06/02/AR2005060201944.html>

<http://www.shyve.com/node/4108>

うな取り組みが、新技術研究所からも高い評価を受け、来年はアメリカ、ヨーロッパなど超一流企業でこれまで5000人以上の管理職に指導してこられたコンサルタントの皆さんから学生が直接指導してもいいというありがたいお話を頂いている。この考え方を応用し、対決企業だけでなくベンチャー起業論の仕組み自体もトヨタ生産方式で改善したいと考えている。

2-3 評価システム

ベンチャー起業論は試験なし科目である。受講生が150名にのぼり、各学生の活動が単一ではなく、様々のプロジェクトを学生主体で行っており、それぞれの学生の活動状況を私一人で評価するのは事実上不可能である。そのため、過去において、人知れず頑張っている学生の活動状況を把握できなかったことから、不合格にしたり、一見目立っているが実際はそれほど活躍していない学生を高く評価するなどという不平等に対して、学生の間から成績評価も学生に関与させて欲しいという声がどこからともなくあがってきた。また、私も一生懸命に頑張っている学生が一部となり、多くの学生は自分の役割がわからず、全体の士気を低下させていることが問題と感じるようになってきた。そういう中で、昨年の対決のチーム（理系研究室紹介で生分解性プラスチックの研究をしていた三島チーム）が13名というかなりの大所帯にもかかわらず、全員団結して、すばらしい発表をただけでなく、その後ベンチャー起業論を支える主要メンバーに成長するという事件（？）が起こった。このチームは自分達それぞれの個人目標とチーム目標を決め、自己評価と友人2人による他人評価制度を自然発生的に導入し、毎回の集まりの度に反省会を行い高い動機付けを行っていた。そこで、この評価制度を作った並松君（チームリーダーであり、今年の学生代表）を中心にベンチャー起業論全体の評価システムを構築するプロジェクトチームを発足させた。この評価システムでは大きく3つの評価項目からなっている。一つはベーシックと呼ばれ、時間を守る、挨拶をするなど基本的な生活態度に関する評価基準と、チームの目標、個人を20項目に分けて自己申告する。この項目ごとに5段階で評価するのですべてにおいて5点を獲得すると初めて100点

となる。この点数がそのまま学生の評価になる訳ではなく、最後に私がこれを参考に最終的な評点をつけるという仕組みだ。この評価システムを作成するに際して、平成17年6月3日ベンチャー起業論で講師をして頂いたポルフ開発研究所の小林良行代表取締役役に具体的な仕組み作りで指導していただいた。ポルフ研究所は南アフリカやヨーロッパを中心として、職場改善を行っているコンサルティング会社である。この企業は、南アフリカの留学生（大学院）の父親からの紹介で出会い、定期的に指導を受けながらシステム構築を目指している。尚、ポルフとはPractical Program of Revolutions in Factoriesの略であり、参考文献（小林, Kobayashi）に詳しい説明は譲る。

現在この評価システムは仕組みとしては、一応の完成をみたが、企業の場合は給与というインセンティブがあるが、学生の場合、成績以外のインセンティブが働かないため、企業の評価基準をそのまま適用することに限界を感じている。学生がこの評価システムを自己実現のツールとして認識するような仕組み作りが今後の課題である。

2-4 起業時の実態調査プロジェクト

このプロジェクトは、福岡大学経済学部の卒業生でもあるランチェスター経営の竹田陽一氏により発案と寄付によって実現した。竹田氏は、ベンチャー起業論の講師を平成12年より担当して頂いている。氏は中小企業対象の経営コンサルティングとしては日本で最も有名な方の一人である。毎回、ビジネスプランコンテストの審査委員長をお願いしている。この審査を担当されて、学生のプランがアイデアどまりであり、売るシステムを持っていない。もっと現実の社長が何を考えておられるかについて、取材をしなければいけないと言われる。このような問題を解決する仕組みを提案していただいたのが、この起業時の実態調査プロジェクトである。竹田氏には、ポケットマネーで学生の取材に伴う交通費、活動中の食事代も負担していただき、起業から12年以内の企業100件の社長がどのような問題を抱え、どのように解決してこられたかを取材している。平成17年12月14日ついに、100件の取材を完了した。この取材の状況については、

ホームページで常に報告し、必要とあれば、追加取材を行いながら、記者発表、交流会を開催し、この結果を出版することを考えている⁸⁾。

学生は、取材を通して、ビジネスマナーなどが出来ていないことを、社長さんに注意をされたり、普通の大学生活では全く知ることが出来ない地元企業の現実の姿に感動したり、様々のドラマの中で確実に成長している。あるものは、理想の就職先が見つかったり、夢を見つけたりしている。そして確実に自己実現の一步を踏み出して、自分の人生について真剣に生きることを学び始めている。このようなプロジェクトは、ともすればフリーターやニートになりがちな学生に働くことの価値をあたえてくれた。このプロジェクトは今後も継続することで、地元企業とのネットワークを構築し、今後の学生の就職、起業する学生に対する現場からの教育の機会を与えられ、ベンチャー起業論の大きな財産になると思われる。

2-5 JADE プロジェクト

これまで、トヨタ生産システムの教育への応用で言えば、消費者（学生）のニーズを出発点として、様々な知識を吸収する仕組みについて説明してきた。最初の説明に従えば、Pullシステムにおける工場の内部の仕組みについて、学生一人一人を彼らが興味を持つ専門家にどのように任せ、個性重視の教育を推進するかについて役割分担の仕組みとして説明してきたとも言える。ここでは、トヨタ生産システムで理想とされているような一個流しの生産といわれるような、効率的な工場設計という視点は欠けていた。そのため、いろんな仕組みが雑然と存在し、様々な無駄が発生している。学生の中でも頑張る人とそうでない人の差がとても大きい。評価システムはこのような無駄を排除するためにあるが、組織形態が確立していないので、評価システムにすべてを期待するには無理がある。そこで、登場するのがこのプロジェクトである。また、トヨタ生産システムはいまや工場現場の世界標準となっている。最後のプロジェクトはトヨタ

8) 起業時実態調査の活動状況については、次のホームページを参照されたい。
<http://www.econ.fukuoka-u.ac.jp/~sinniti/tpro/>

生産システムの国際性を意識したものである。前置きが長くなったが、JADEについて説明したい。

JADEとは、ベルギーのブラッセルに本拠地を置く、若者会社（Junior Enterprise）の統括団体である。2-1節で社長体験会社について説明したが、実は、ヨーロッパにはわれわれの社長体験会社に近い概念の若者会社のネットワークがある。この若者会社は1967年パリのビジネススクールで初めて設立された。この会社は、大学でいろいろな学問を学ぶ学生達が、学生が社長や役員、従業員の会社組織をつくり、大学で学んでいる知識をつかって地元の企業などを相手に、市価の10分の1程度の安い値段で、自らのサービスを実際に販売する。文系大学であれば、マーケティングを請け負ったり、最近であればウェブ製作のような学生が得意な仕事を請け負う。工学系の学生であれば、地元企業が困っている問題を解決する製品を実際に製作し販売することを通して、企業活動をシミュレーションするのである。安価であれ、実際に顧客を相手にすることから、様々な問題やクレーム等に直面する。それらの問題を解決することを通して、学生に学ぶ仕組みを提供している。私は、社長体験会社を設立した翌年、平成15年にブラジルからの留学生から、ブラジルに社長体験会社のような若者会社がブラジルの大学にあるという話を聞いた。そこで平成16年の3月にブラジルの大学を訪問してどのような組織であるかを視察した。その時、ブラジルのほとんどの大学に、このような若者会社が5,6社存在し、大学のなかにオフィススペースを大学から与えられて、積極的に活動している様を見て驚いた。また、この概念がパリでスタートして以来、大きく成長し、ヨーロッパの多くの大学に若者会社が存在することを聞いた。これによると、現在ヨーロッパ全体で150社の若者会社が存在し20,000人の学生が活動している。そしてこの組織を統括する組織としてJADEが1992年に設立された。ブラジルに広がったのは、1990年代であったが、広がりにはブラジルのほうがはるかに大きな組織（600社）として成長している。そこで、私は、平成16年の8月にブラッセルのJADE houseを訪問した。そこで、日本でも若者会社を設立し、JADEに入らないかと言う勧誘を受

9)
けた。

ブラジルやヨーロッパの若者会社と社長体験会社のコンセプトは似ているが、二つの大きな違いがある。一つは、若者会社はNPOであるのに対し、社長体験会社は営利企業である。二つ目は若者会社は、メンバーは全員学生であることが義務付けられているのに対し、社長体験会社は、設立メンバーはすべて卒業しているという点である。彼らが卒業して社長体験会社のメンバーと学生の関係が希薄になってきており、もともと、社長体験会社が学生に教育の現場を提供すると言う機能が薄れてきたこと、学生と社長体験会社のメンバーとの意識の差が顕在化してきたことから、ヨーロッパの若者会社のような中間的な存在の必要性が最近、とても重要に思えてきた。また、学生の中にはヨーロッパに語学留学に興味を持つ学生の存在が大きくなり、語学研修ではなく、若者会社を通して、現地のビジネスを通して、交流することの意味も増大してきた。現在、学生を中心にヨーロッパの若者会社のモデルを福岡大学の導入する機運が高まり、平成17年12月17日のビジネスプランコンテストでこの設立を学生に呼びかけた。この設立の目的のひとつに、ベンチャー起業論の組織が複雑化し、相互の関係や役割が不明確である。ヨーロッパの若者会社は、社長以下の役員、従業員の意思決定システムが単純で、役割分担がとても明確である。JADEに加盟することで、組織としての効率化したいという意味も持っている。

3 おわりに 一新しくスタートするプロジェクト

これまで、6年間9月のイベントとして、対決・理系研究室紹介を行ってきたが、今年でやめようと思っている。一番大きな理由は、対決の9月開催の問題点である。2節で述べたように、このイベントがビジネスプランのネタ探しであるが、対決がこの目的を達成していないのではないかと思い始めた。学生は、

9) JADE houseを訪問した時の様子は、JADE News Letterとして配信された。その内容は、以下のWeb Pageを参照。そこで私は、日本の若者会社の創立者として紹介された。またここでJadeの詳しい内容をえることができる。

<http://www.jadenet.org/2004/08/28/japanese-junior-enterprise-founder-comes-to-visit-jade/>

この対決に向けて、前期に2週間程度インターンシップに行き、その期間にその企業の取材を行い、現状を分析し、論点を決め発表するのであるが、この活動ではほとんどの学生は夏休みがつぶれる。その結果、後期がスタートした頃は燃え尽き症候群で、回復にしばらく時間がかかる。そのイベント自体は学生にとって達成感のあるものであるが、本来の目的であるビジネスプランの作成に関係してこなかったと反省している。そこでもっとビジネスプラン作成に直結した仕組みの構築が望まれる。そこで、年に一度で集中的に行ってきたイベントを毎週の講義の中に分散化することを考えている。これまでの対決ではこれまでの現状把握、問題発見と解決提案をプレゼンテーションの中身にしてきたが、もっとビジネスプランを直視したものになりたい。すなわち、学生は毎週のベンチャー起業論の講義に際して、約一ヶ月前から講義担当者である企業にインターンシップに行き、そこでこれまで同様取材を行う。今回の課題は、問題指摘・解決提案ではなく、その企業の現在のビジネスプランとその企業の新規事業のビジネスプラン発表である。この場合のメリットは、講義担当者の社長は講義の準備をこれまでのように行わなくてよい。社長は学生が発表するビジネスプランを正しく理解しているかどうかを判断し、それにコメントするだけでよい。社長の立場からは自分の会社がどのように見られているかを知ることができる。また、学生の講義に対する参加の度合いが高まる。また、学生にとっては、ビジネスプランを発見しやすくなるだけでなく、新規事業の提案がその企業とのコラボレーションに発展する可能性もあり、彼らの職業選択に対してもよい判断材料を与える。これまで、対決が年に一回しか開催されなかったので、2つ以上の企業の対決を経験したいより学習意欲が強い学生の要望も満たすことができるという利点もある。

上で述べたプロジェクト以外で新たなプロジェクトとして、計画しているのは、投資家の視点で企業を見る芽を養う教育を行う。最近特に注目されているが楽天の三木谷氏、ライブドアの堀江氏、M&Aコンサルティングの村上氏と同じ視点で企業を見るトレーニングを行う。このような教育を行うのは、日本の企業

を取り巻く環境が大きく変化しているが、その変化の象徴的な意味合いがあり、学生に新しい時代の到来を実感させることができると思うからである。これまでの日本経済は、株式の持ち合いにより、経営者が株主の意向をあまり考慮しなくてもよかった。しかしながら、バブル崩壊以降の持ち合い解消、インターネットを使った投資家の出現などで、株式市場がより株主の意向を無視できなくなってきた。このような意味で、株主の視点で経済を見る能力が重要な意味をもってきたと考えている。

このような視点で指導をお願いしているのは、ゴールドマンサックス、モルガンスタンレーなどで大きな実績を挙げてこられたファンドマネージャーである。受け身的な講義ではなく、学生が、事前にこのような講師から与えられた課題を講義の日に発表する形で講義を運営していくことにしている。

以上述べたように、いろいろな新しいプロジェクトも新しく動き始めた。そのプロジェクトがうまく機能するかどうかは、評価システムの運用も重要であるが、運営する組織体制をどのように確立するかに依存している。運営の母体として、Jadeプロジェクトで述べたが、若者会社（Junior Enterprise）に期待している。この組織を早く立ち上げ、トヨタ生産方式や起業時の実態プロジェクトなどで培った地元企業とのネットワークを立ち上げ、学生主体で（Pull system）により学生の満足（自己実現）につながる教育を行いたいと考えている。

謝辞

まず、この論文を書くきっかけを与えていただいた、滋賀大学教授酒井泰弘先生には心からの感謝の気持ちを表したい。先生は筑波大学の大学院で、国際的な研究の面白さと教育者としての心構えを、教えていただいた。今日の私があるのは、酒井先生の指導のお陰であり、私の発想の根底には先生から受けた指導が脈々と生きている。次に、本文の中でも紹介したが、サニックスの宗政伸一社長の講義に対する理解と協力は、講義の仕組みを完成させる上では、無くてはならないものであった。また、文部科学省の特色ある教育、高等教育研

究改革推進経費によって、教育に必要な様々の支援を頂いた。これらの資金もこの教育を充実させるためには、不可欠の要因であった。記してお礼を述べたい。さらに、スカイマークエアラインの井手隆司副会長、大野尚監査役、株式会社テクノアート松脇秀三郎社長、昭和鉄工相談役水口敬司氏、ジャンヌマリー株式会社大倉紀子社長、デザインオフィスアートの金本幸喜子社長、新技術研究所中尾千尋社長、ランチェスター経営株式会社竹田陽一社長などには、福岡大学経済学部のベンチャー起業論と関連科目のカリキュラムを充実させる上で献身的な協力を頂いた。ここには名前を挙げていないが、ベンチャー起業論の講師陣の皆様、地元経済界、福岡市役所、福岡県、経済産業省、マスコミなど様々の方々の協力を頂いている。また学内の管理職、同僚からも大きな理解と支援を頂き、このプログラムを実施できていることに感謝したい。

参考文献

James P., Womack, Daniel T. Jones & Daniel Roos, 1990, '*The Machine That Changed The World.:Based on the Massachusetts Institute of Technology 5-Million-Dollar 5-Year Study on the Future of the Automobile*', Macmillan Publishing Company.

James P. Womack and Daniel Jones, 1996, '*Lean Thinking*', Simon & Schuster

Iwao Kobayashi 1995, '*20 Keys to Workable Improvement*', revised edition, Productivity Press

小林 巖夫 全員参加による工場革新 ポルフ実践法 日刊工業新聞社 1994年