

対談

早稲田大学で進められる人材育成の新たな展開

— 起業家と支援人材、双方の育成に向けて —

おお え たける
大江 建

早稲田大学大学院 教授

すず き なおみち
鈴木 直道

財団法人 日本立地センター 理事長

自立的な地域経済構築のため、新事業、新産業の育成が大きな役割を期待されている。そのために重要なのが人材であり、起業家の育成とともに、インキュベーション・マネージャーなどの支援人材の育成が欠かせない。早稲田大学の産学官研究推進センター インキュベーション推進室長を務める大江教授に、現在進めている取り組みや、今後の展望について伺った。



写真左から鈴木理事長、大江教授

将来的に起業することが 学生の選択肢の1つに

鈴木 近年、地域の活性化、地域の自立という観点から、「地域イノベーション」の推進が非常に重要なテーマになっています。しかし大きな問題は、それを進める人材が地域に不足しているということです。権限や財源が地方に移っていったとしても、それを活用する人材が十分でなければ、持続的な地域経済の活性化は難しいでしょう。

大江先生は早稲田大学で起業家教育に携わっておられるわけですが、まずその内容について伺えますでしょうか。

大江 いろいろな取り組みを進めていますが、そ

の1つに、2003年からビジネススクールのシルマン博士寄附講座として始まった「シルマン・ハイテク・マネジメント公開講座」があります。年間11回にわたって実施しました。毎回ハイテク・ベンチャー企業の経営者などを講師に招き、自社の状況について語っていただくというものです。講師は、サイボウズ㈱代表取締役社長の青野慶久氏、㈱マクロミル取締役ファウンダーの杉本哲哉氏、㈱サイバーエージェント専務取締役の西條晋一氏、コグネックス社代表取締役社長のボブ・シルマン氏といった、第一線で活躍中の方々です。

もとは大学院生のための授業だったのですが、公開講座にしたところ、2007年は学部の学生が

約100人と大半で、大学院生はわずか4人でした。全体で約5万4,000人いる早稲田大学の学部・大学院生のうち、学部の学生が4万5,000人以上を占めるわけですから¹⁾、単純に比較はできないでしょう。しかしやはり、学部の学生の方が熱心なようです。大学院は学部よりも年齢層が上ですから、これから勉強して起業する、ということが考えにくいのかもしれません。

鈴木 学部の学生がそれほどたくさん参加しているというのは、明るい話ですね。

大江 その講座とは別に、学生たちが事業計画をつくって発表するという講座も実施したのですが、学部の学生の方が、知らないだけに大胆で、面白いですね。優秀で、やる気のある学生も多いです。

鈴木 起業というと、一般的にソフト系の事業が多いようですが、ものづくりの世界での起業を志すような学生はいるのでしょうか。

大江 今回は10人くらいが事業計画の発表をしたのですが、やはりIT関係が多かったですね。理工学部からの受講者が少ないこともあり、ものづくりは1つもありませんでした。もっと早い段階で、ものづくりの重要性を認識できるような機会を設けなければならないという気がします。

鈴木 学部の学生に関して言えば、起業することへの意識は高まってきているのでしょうか。

大江 関心は高いですね。ただし、すぐに起業したいと考えているかというと、必ずしもそうではないようです。今は就職が好調ですから、まずは企業に就職する。そのうえで数年後、やはり起業したいと思ったら、あらためて行動しようというわけです。従来は会社勤め一辺倒だったのが、起業という選択肢を持つために準備をしておく、というかたちに変わってきたわけです。

起業成功のポイントは優れたチーム作り

鈴木 個人が単独で起業するのもいいのですが、技術系の人、財務系の人、マーケティング知識のある人などで、チーム・ビルディングすることが重要だといわれます。

大江 実際その通りで、いかに優れたチームを作るかが重要なポイントとなります。私どもの講座で発表をする際にも、なるべくチームを組ませるようにしています。学部も学年も越えて集まった学生を、友達同士が一緒にならないように組ませます。ですから、リーダーがしっかりしなければチームがまとまらないし、それ以前にチームのメンバーが集まらない。これにきちんと取り組んだ学生は、とても勉強になって、視野が広がったと言っています。

鈴木 近年、女性起業家への期待も高まっていますね。

大江 実は、早稲田大学には約1万5,000人の女子学生がいて、日本大学に次ぐ人数です。そこで、早稲田大学アントレプレヌール研究会(WERU²⁾)の支援により、女子学生だけを集めて、「早稲田大学女子学生起業家交流会」というものを開いています。起業に興味がある、または既に起業している、早稲田大学の女子学生が主な対象です。内容は、有名女性経営者による講演や、フリーディスカッション、ビジネスプランについてのエレベータ・スピーチ³⁾などで、2007年に2回開催しました。50人ほどが参加して、積極的に活動しているようです。大きなビジネスではなくても、会社勤めより自由がききますし、ライフ・スタイルとして起業を考える女性が多いでしょう。その点、女性の方が柔軟性があるかもしれません。

積極的な立命館大学の動き

鈴木 他の大学でもいろいろな試みが進んでいる

1) 早稲田大学ホームページ「数字で見る早稲田」2007年度版参照。

2) WERU (Waseda University Entrepreneurial Research Unit) : 1993年、起業の支援に携わる専門家や研究者、ベンチャー企業自身などが相互に研鑽することを目的に設立。早稲田大学内外の関係機関で連携し、起業家支援活動を行う。

3) エレベータ・スピーチ : 短時間で行う簡潔で分かりやすい説明。エレベーターに乗り合わせた相手に対し、目的階に到着するまでの短い時間で説明することをイメージし、こう呼ばれる。

と思いますが、先生からご覧になって興味深いのはどのような事例でしょうか。

大江 先日、立命館大学COE推進機構の中谷吉彦教授にお聞きした話は面白かったですね。以前は赤字部門として学内で評価の低かった立命館大学の理工学部ですが、新しいキャンパスの建設費などの資金集めや、企業への技術指導を実施し、新しい体制の創造に教職員一体となって取り組んだ。そして、びわこ・くさつキャンパス（BKC）への移転に伴い、見事に再建したということです。

その流れを受けた「理工リサーチオフィス」が、産学連携の窓口になっているのですが、テクノ・プロデューサーと呼ばれる専門のスタッフを養成し、教員とペアで積極的に企業を訪問しているそうです。

鈴木 聞いたところによると、年間約3,000件もの中小企業を訪問なさっているそうですね。大学の側から企業を訪れて、いろいろと提案したり、問題点を指摘したりしてくれるということで、関西の中小企業もこの活動を高く評価しているようです。

大江 産学連携や技術移転には、大企業的なディフェンスの意識よりも、立命館のようなオフENSEの動きが必要なのです。

墨田区と連携して中小企業を再生

鈴木 早稲田大学と東京の墨田区とで、連携した活動が進んでいるとのことですね。

大江 1つは、小中学生への起業家教育で、毎年続けています。墨田区が区内の学校から参加者を募ってくれて、毎回50人くらいの生徒が集まります。ものを作るだけでも計算するだけでもなく、作ったものを、声を張り上げて売らなければならない。こうした経験がとても評価されているようです。また教育と言え、他の学部ですが、文学部の先生が外国人のお相撲さんに日本語や日本文化を教えたりもしています。

もう1つは、墨田区内の中小企業に大学院生を連れて行って、経営再建をさせるという取り組みをしています。「この赤字企業を、3カ月以内に



大江教授

儲かる企業にする」というのを、学生への課題とするわけです。

鈴木 学生にとって難しい課題なのではありませんか。

大江 従業員50人くらいの会社になると、表面的にはきちんとしていて、何が悪いかを見極めるのが難しい。それでは、学生が短い期間で取り組むには無理です。そこで、従業員20人以下の企業を対象に選んでいます。そのくらいの規模であれば、何が問題かが分かりやすいのです。現場を見てみれば、社内が汚い、月次決算を行っていない、ホームページを作っていないなどと、欠点が見えてきます。ホームページの作成など学生は得意ですから、すぐに改善できるわけです。

それで非常にうまくいったのが、板金・レーザー・プレス加工などを手がける横浜野製作所です。2代目が工場を継いでいるのですが、行ってみたら、生産工程にも受注作業にも非効率な部分が多く、皆、残業に追われている。それで見積書を出すのが遅れて、いい仕事が取れなかったりするという悪循環です。そこで、学生たちがこうした問題点に取り組み、解決していった、浜野製作所は正に活性化しました。収入も増えて、今や花形企業です。この事例が成功したので、墨田区は非常に喜んでおられます。

海外でも生かされる起業再生のノウハウ

鈴木 墨田区と連携した取り組みで、既に実績を積み上げておられるのですね。

大江 墨田区との事業も開始から約5年がたちました。そこで、今新たに提案しているのが「一工



鈴木理事長

場一技術」というものです。再度企業を訪れて、コアの技術は何か、主な収入源は何か、現在のコア技術にとって替わるような新しい技術を生み出せないか、そういったことをあらためて探るわけです。それを、学生たちに課題として取り組ませようと考えています。まだやり方も決まっていますが、これから5年くらいかけて、ゆっくり進めようと思っています。

鈴木 それも興味深い取り組みですね。ところで、国際貢献にも努力されているとのことですが。

大江 墨田区の浜野製作所とともに得た成功事例を、海外で生かしています。その仕組みをASEANに持って行っているのです。COBLAS (Consulting Based Learning for ASEAN SMEs) というプログラムとして、経済産業省や国際協力銀行、(財)海外技術者研修協会などに予算を付けてもらいました。タイ、カンボジア、ラオス、マレーシア、インドネシアと実施して、今年がベトナムとミャンマーです。このプログラムの教科書を作っているのですが、内容の60%は共通で、あとの40%は各国の状況に応じて変えています。

大企業ならともかく零細企業は、経営が苦しくても、国もなかなか助けてくれない。それはどこの国も同じです。誰かがフォローしていくことが必要なのです。

鈴木 海外だけでなく、国内各地の依頼に応じて、同様に対応していただくこともできるものではないか。

大江 実は、他の大学とも組んで進めたいと考え

ているのです。ただ、指導や調整が難しいですから、先生にかかる負担が大きい。その辺りが課題です。

ベンチャーとインキュベーション・マネジャーを同時に育成する場に

鈴木 大江先生は、大学でビジネス・インキュベーションにも携わっておられるわけですが、こちらはどのような方向性で進めていかれるのでしょうか。

大江 早稲田大学のインキュベーション施設には、今後、教授ベンチャー、学生ベンチャー、コーポレート・ベンチャー⁴⁾、国際ベンチャー、提携校ベンチャーといったさまざまなベンチャー企業を入居させたいと考えています。提携校ベンチャーとは、例えば、九州大学のインキュベータで育ってきた会社が東京に出てきたいという時に、早稲田大学を活動の場として提供するものです。逆に早稲田から九州に行くパターンもあるでしょうし、双方向での結び付きです。それから、ある程度トレーニングを受けたMBAの若い学生などを、教授ベンチャーに社長として送り込みたいという考えもあります。

鈴木 インキュベーション・マネジャーの育成についてはいかがですか。

大江 大学院の学生たちに聞くと、自ら起業家にはなりたくないが、支援はしたいという人が意外に多いのです。そこで早稲田大学のインキュベーション施設に、彼らをインキュベーション・マネジャーとして入れたいと考えています。MBAの学生や、既に就職が決まった学部4年生などを雇い、育成する。どこかのベンチャー企業を追いかけて、ケースを書かせることもできるでしょう。ベンチャー企業の育成だけでなく、インキュベーション・マネジャーの教育も同時に行う。そういう場として提供したいのです。

また、大企業には新規事業を手がける人材が不足していますから、新規事業のマネジャー、推進役になれる人を、ここから輩出したい。そういう

4) コーポレート・ベンチャー (corporate venture) : 大企業内で行われている新規事業開発。

意味でも、コーポレート・ベンチャーを入れることには意味があるのです。

産学連携のあり方を変える、新たな試み

鈴木 インキュベーション施設に入居するコーポレート・ベンチャーは、どのようにして探されるのですか。

大江 いくつかの企業に対し、個々に直接打診をしています。現在、早稲田大学のインキュベーション施設は、移転した早実の旧校舎を使っているのですが、今度新しく、別のビルの1階に入ることになりました。ここに、コーポレート・ベンチャーを入れようと考えています。あまり広くはないですし、まだ実験の段階ですから、もう少しうまくいかなくても許してくれるような企業に限られる。そういう事情もあって、まずは2社くらいからスタートする予定です。

企業側としても、新規事業に取り組むことができるだけでなく、若い学生を採用できるとか、先生との連携が良くなるとか、技術面での交流ができるとか、いろいろな効果が期待できます。このようなかたちで、今までの産学連携のあり方を変えたいと思っているのです。

鈴木 ここ数年、産学連携の事例も増えてきましたし、TLOその他、仕組みも整備されてきています。しかし、ベンチャー企業として育ち、経営も軌道に乗ったという事例は必ずしも多くはないようです。

大江 私としては、コーポレート・ベンチャーをインキュベーション施設に入れる試みや、「一工場一技術」の課題などを通して、新事業の育成をいかに進めるべきか、答えを探したいと考えています。企業にどのようなニーズがあるかを知ったうえで、シーズを探すことが重要なのです。

鈴木 今までは逆で、「こんなシーズがありますが、何か使い道はありませんか」というやり方でした。それではやはり、なかなかうまくいきませんね。ニーズ・オリエンテッドな、大学シーズの技術移転が重要だと思います。

優秀な人材が新たな場所で

ステップアップしていく仕組みが必要

鈴木 起業家育成に関して、知識や経験の豊富な人材が各大学にいればいいのですが、多くの大学でそういう人材が不足している。学学連携でうまくノウハウを伝えられればいいと思うのですが。

大江 早稲田大学でインキュベーション・マネジャーをしていた方が、宇都宮大学へ行った例があるのですが、早稲田で育った人材が地域へ移れば、学学連携になるのではないかと考えています。あらたまって枠組みを決めて調印式をして、といった形式よりも、このようなかたちで広がっていくことが大切だと思うのです。

鈴木 ただし、キャリアパスがうまく続いていかない心配があって、そこが大きなネックになっているという現状があります。

大江 重要なのは、優秀なインキュベーション・マネジャーが、どんどん次のステップに進んで、OJTで学んでいけるようなシステムを作ることでしょう。立命館大学では、専門スタッフが数年間経験を積むと、他の大学に移って行くようになっています。立命館に行けば次への道も拓けるわけで、非常にいいシステムだと思います。

そういう流れの延長として、自らベンチャー企業の社長になったりする可能性も出てきますし、JAICAのような組織にプロジェクト・マネジャーとして送り込むこともできるかもしれません。

鈴木 いろいろな展望が開けてくるわけですね。

大江 個々のインキュベーション・マネジャーのキャリアを強化するために、大学のインキュベーション施設で働きながら、同時にMBAや産学連携専門の資格などがとれるような仕組みも必要ではないかと思っています。大学がもっと頑張って、体制を整えていくようにすべきでしょう。

鈴木 新たな取り組みが地域へ波及し、実を結んでほしいと思います。今日はどうもありがとうございました。

(文責：編集部)