

企業からみた日本の大学の未来像

福田 耕四郎（トヨタ自動車㈱）

（元トヨタインスティテュート主査）

ただいまご紹介いただきました福田でございます。山本さんから、今日話をしろと言われて、簡単に引き受けてしまったのですが、皆さんがどういう方々で、どういうお仕事をされているのか知らないままに講演することになり、直前になって非常に悩みました。何もないと恰好がつかないということで、数日前にお手元の配付資料を作りましたが、話は多分整然とは進まないと思います。私の話の途中、ご質問はいつでも結構です。変だと思ったところで手を上げて下さい。それをきっかけにして、また話題が他に転じるかもしれませんが、配付資料はあくまでも参考ということでご理解いただきたいと思います。およそ1時間お話しして、その後、皆さんからご質問でも結構ですし、ご意見でも構いませんので、どんどん発言していただきたいと思います。

まず、自己紹介です。私は30年来、トヨタにおける海外営業部門の仕事をしてまいりました。自動車は今でこそ日本を代表する産業になりましたけれども、私が大学を卒業する頃は、自動車というのは将来の見込みのない産業とされていました。私と同じ位のお歳の方はご記憶だと思います。昭和40年前後、自動車は走る凶器と言われたことがあります。事故を沢山起こして人に怪我をさせるということで社会問題になり、新聞その他のマスコミが毎日のように大々的に報道していました。そして、やや時をおいて、走る凶器から走る棺桶と言われるようになりました。若者が自動車を無理やり買って、やたら飛ばすので電柱にぶつかったりして、人を傷つけるどころか運転者そのものが死亡したり、大怪我をしたりするということで、走る棺桶と言われました。こういう時代が昭和40年前後にございました。私が卒業した昭和46年には、このすぐ近くですけれども、牛込柳町という交差点がありまして、その付近の方達が理由のよくわからない喘息のような症状を起こしました。これは排気ガスが原因だ、車のせいで道路が混雑して迷惑だ、ということで、世をあげてアンチ自動車のキャンペーンが数年に渡り行われました。そういう時代に自動車会社に入るとはどういうことだということで、同級生たちからはずいぶん変な男だと思われました。しかし私は、さしたる理由はございませんが、官庁というのは何となく肌に合わないし、それに、財閥系の会社に行く人達がとても多かったのですが、そういう頭のいい人たちと会社に入ってから競争するのも嫌だと思い、なるべく小さい会社がいいと思ったのです。さらに言えば、民間会社は10年経ったら大體変わってしまうというのは歴史をみればわかっていたから、10年間楽しい仕事ができればいい、そういう観点で会社を選んだのです。当時、トヨタ自動車販売という会社は、従業員がたった3000人で、その内1500人は現業部門です。現業というのは、車を船に乗せたり、補給部品

を倉庫で管理したりする仕事です。残りの1500人が事務部門ですが、半数弱が大卒のスタッフ。残りは独身の女性ということなのです。会社に入ったら、最低2人女性のアシスタントを付けるから、と先輩に言われました。そんないい会社があるのかなと、半信半疑でしたが、入ってみたら3人の女性が私の周りに座っていて、全ての仕事をしてくれるのです。私は、彼女達のやった仕事に判子を押すと終わりなのです。これはいい会社に入ったと思ひまして、楽しく10年を過ごしました。そして、10年後に、自工と自販という2つの会社が合併して、今の会社になったわけです。これは、私にとっては大変な文化大革命です。職場の雰囲気ガラッと変わってしまいました。別の会社に入ったような感じなのですが、私の予測は見事に当たって、10年間は楽しかった。それ以降は、楽しくないとは言いませんが、大会社にやむを得ず入ってしまった。こういう経歴です。

30年前、自動車産業がここまで大きくなるということは誰も予測しなかったことです。私の友達で立派な会社に入った人たちは沢山いますが、今日、実業界の人で私のことを君付けで呼べる人は、同級生の中には一人もいないのです。トヨタさんの福田さんになってしまったわけです。30年前は「福田」と呼び捨てた人も、私に会う時は「福田さん」と呼ばなければ、会社対会社という関係もありますので、私に睨まれたら会社にとって不利益だということ、ほとんど日本中の会社の人たちが感じているわけです。世の中は30年でこの位変わるということを、私個人の経歴の中で切実に感じたという話です。

さて、トヨタに入って何をやったのかといいますと、当時、車の輸出が急成長していたわけですが、車は売りっぱなしという訳にはまいりません。売った後、修理をしなければいけませんし、定期的に変える部品もごさいます。そういう部品の輸出の仕事をいたしました。また、部品の仕事で、ドイツにも駐在しました。ちょうど東西ドイツ合併の時にドイツにおりまして、歴史的な瞬間を目の当たりにしたという経験もごさいます。部品というのは、当時の名前が輸出部品部というくらいで、日本でつくった商品を海外に輸出するということです。この輸出部品部というのは、日本を除く全ての国を担当していました。100カ国以上との取引がごさいました。同じトヨタでも、地域に関係なく海外を広く経験するという意味でも、ラッキーだったのではないかと思います。

ドイツから帰ってからは、車両販売支援の仕事を行いました。海外マーケティング部という名前で、「輸出」の支援ではなく、海外マーケティングです。日本で製品をつくって、海外に放射状に輸出するという時代から、海外でも生産して、よこよこの車の販売、部品の販売が行われるようになりましたので、「輸出」という概念ではなく、「オーバーシーズ」というふうに仕事のやり方が変わりました。それで部の名前も変わっていたわけです。車の販売というのは地域別に担当部署が決まっていますが、支援する部署というのは海外全地域を一括してやっていました。世界中の支援活動を行うということで、部品も車両も世界を相手に仕事をするチャンスに恵まれました。60カ国ほど海外出張のチャンスがあり、最後の海外の仕事は台湾でした。この1月に帰ってきたばかりです。部品でもなく、日本で支援する仕事でもありません。台湾で実際に車を売るということで、5年間ほど行ってまいりました。ずっと自動車会

社にいますが、車を売るのは初めてでした。ドイツと台湾と何気なく並んでいますが、ドイツは東西ドイツに分割された国です。台湾というのは東西というにはあまりにも大小が違いすぎますが、大陸と台湾と分離した国家です。私の任期中に台湾が何らかの形で大陸と合併するのではないかと考えていました。東西ドイツが合併したくらいですから、大陸と台湾も合併するのではないかとこのことを内心期待していました。そういうことを言うと、当時、現地では非国民扱いされて国外追放になる、という雰囲気はずっと続いていましたし、そういう事件は起こらなかったわけですが、経済的な面でいいますと、政治的には絶対1つにならないはずの国の中で大きな変革が生じていました。例えば、台湾のパスポートを持っている人で、大陸で働いている人は現在100万人といわれています。台湾の人口は2200万人です。働いている人は1000万人です。この1000万人の労働人口の中の100万人が大陸に行き、すでに仕事をしているのです。

いろいろな経験をして、個人的にもラッキーだった。そろそろ日本に戻ってきて子会社に向かかと思っていました。そんな時に、トヨタインスティテュートというのが今年の1月にできたわけです。そこで、海外関係の経験を生かして、これから教育のことをやれ、という話になりました。今さらに人に教えるというのも面はゆいと思っておりましたけれども、会社の命令です。そのうち、追加して、今度は中学校と高校をつくるので、そっちの仕事も手伝え、ということになりました。トヨタインスティテュートの学長は社長の張さんです。中学校、高等学校の推進役は豊田章一郎名誉会長です。時間的には90%位は新しい学校づくりの仕事をしております。これは、JR東海と中部電力、中部地方の3社のトップの人たちが1年以上議論をして、今の教育を憂え、論議するだけではなく、実際にいい学校をつくって日本の範になろう。あるいは、他の学校にいい影響を与えよう。そういう理念に燃えてやろうという学校です。しかし、3社とも、学校関係は全く素人です。社員も、私を含めて誰も経験がありません。全くの手さぐりの中で、今、仕事をしているということです。ただ、教育論は非常に盛んです。小さな学校を1つ作るだけだと思っておりましたら、発表後、いろいろな報道機関、新聞、雑誌、テレビ等から私に取材の申し込みがありまして、非常に戸惑っております。早く中身を教えろと言われておりますが、中身が決まっていなくて教えろと言われて困っているのです。

今、私は、いろいろな学校関係者に沢山お会いして、何が教育界の問題で、今後日本がどんな方向に行くのかということを考えている最中です。いろいろな官庁にもまいりました。私学協会の方、最近では予備校、塾、そういった方からもいろいろなお話を伺っています。そして、新しい学校のイメージづくりを進めている。そういうところでございます。ちょっと自己紹介が長すぎて申し訳ありません。

次に、トヨタインスティテュートはどういう学校かということですが、一口でいうと企業内大学といえると思います。今年の1月にできたばかりですから、まだ出来立てのホヤホヤです。現時点ではまだ教室も無く、社内の研修センターを間借りしてやっております。静岡県浜名湖の近くに専用の宿舎付きの校舎を新築中で、9月には出来上がるそうです。今日の会場と同じように階段教室などをつくって、イメージとしては高級感を出すというふう聞いてお

ります。対象としては、トヨタ自動車の課長以上の人。トヨタ自動車では6000人もおりません。従業員7万人の内の6000人です。対象には海外のスタッフも含まれます。トヨタ自動車はグループ会社も入れて年間約600万台の車を生産、販売しております。国内で販売しているのは、その内の3分の1の200万台弱です。3分の2は海外で販売しています。海外は急速に伸びました。急速に販売、生産が伸びるとどういふことが起こるのかというと、土地を買ったり、工場を建てるというのはお金でほぼ済むわけですが、その工場を運営する、あるいは物を販売するための膨大な数の人が必要なのです。したがって、同業者からリクルート、引き抜きをするということがどうしても起こります。トヨタは、最近は勢いがいいものですから、どこの国でも一流の人物、もっと露骨に言えばGMですとかフォード、10年か20年前は世界のピクスリーということで、日本の会社はとても足元にも及ばない、そういった会社から沢山の人がトヨタに移籍しています。ヨーロッパですとフォルクスワーゲン、アウディ。どこの国でも、その国の国産メーカーで働いていた、経歴も立派な人、管理職の人、そういう人たちが現在多数トヨタで働いています。同じ自動車をつくって売っているのだから大した差がないのではないかと思われる方も多いでしょうし、私もそう思っておりましたが、実際にトヨタに移籍した人たちというのは、とても違和感を感じるらしいのです。どちらがいい、悪い、ということではありません。トヨタ流というのは、自分が元いた会社とはどうも違うという声非常に高まっています。また、トヨタとしては本当のグローバル化を目指すために、平たくいえば外人重役を登用しています。そういうふうに、権限を外国人に渡す、あるいは中央集権に限界があるので地方分権にするというようなことを、長い時間をかけてやってきたわけです。決定権を与える相手がトヨタに対して違和感を覚えたままそういうポジションにつかれたのでは、いつ何が起こるかわかりません。しかも、自動車ビジネスというのは、つくるとなると数百億円から数千億円のお金を投下しますので、発展途上国における自動車産業の重みというのは、大学関係の皆さんが考える以上に非常に大きなものがあるのです。当社のトップの人たちが海外に行きますと、現地の国王や首相、大臣クラスの人と会うのが普通なのです。20年前には考えられなかったことです。トヨタが今度この国でどういふことをやるのか、生産活動をするのか、しないのかということは、大げさにいうと、その国の経済を揺るがしかねない問題になる国もあるわけです。したがって、政界のトップの人、行政府のトップの人ともよく会うわけです。そういう国でトヨタの経営を、他の会社から来た外国人に権限委譲をするということは、とてもリスクです。また、任せられた人も不安感があるようです。そこで、その人たちに対してトヨタインスティテュートでしっかり指導し、トヨタとは何者か、どう仕事をするべきかということを勉強してもらって、自信をもって現地で権限を行使していただきたい。こういうことで、対象の中に海外事業体の経営幹部が入っているわけです。

ですから、トヨタインスティテュートでまず教えることは、トヨタの基本理念です。トヨタ生産方式という言葉は最近本などでよく書かれていますが、生産の分野だけでなく、販売あるいは経理でもトヨタ流というのがあります。トヨタ生産方式があるのだから、トヨタ販売方式も、トヨタ財務方式も、トヨタ人事方式もあるはずだ。そういうものをまとめて教えなさい、

ということです。ところが、私たち社員は入社以来トヨタの色に染まっていますから、自分たちが何色なのかというのがわからないのです。日産との違いは、考えれば多少あるかもしれないけれども、新入社員や若手の幹部たちにどういうふうに教えたらいいかわからない。そこで、コンサルタントの人たちや、内外の大学等と連携し、外部の人から見てトヨタはどう見えるのかをまとめて欲しいとお願いしました。そして、その人たちが、トヨタというのはこういう会社らしいとまとめたものを1つの中身として、このトヨタインスティテュートで教え始めたというのが現状です。去年は初年度でしたので、社長や副社長たちもこのインスティテュートにかかる期待が大きく、講師として積極的に参加しました。今後、どういうふうに発展するかわかりませんが、聞くところによりますと、企業内大学をつくった会社は、トヨタだけでなくソニー等いくつかあるようです。ある報告によりますと、1999年くらいから企業の中に大学をつくる会社が出てきたそうです。トヨタは、日本の大企業の中では5、6番目ということだと思います。今後、少しずつ増える動きがあるそうです。

今、トヨタの例だけを申し上げましたが、ごく最近、富士通総研が独立行政法人経済産業研究所の委託を受けて、企業内教育について幅広く調べました。レジメの3と4にまとめてあります。トヨタも大体これに該当すると考えまして、ちょっと整理いたしました。一般的に企業というのは、新入社員で入った時や、係長、課長になった時に、その時点では資格が同じ全員を集めて、ほぼ画一的な教育をするというのが、一般的に行われています。これは大体数日間の集合教育で、日常のOJTを補完するものとして、人事部が大体用意するわけです。教育と昇格の関係ですが、日本の企業のトップは、基本的には年功序列を重視した決まり方だったと思います。しかし、そんなことをやっていると、海外の企業と競争できないということが段々わかってきました。1番典型的なのは、電子や電気の産業です。これは技術革新が非常に早いものですから、会社としてどんどん決めてどんどんやらないと、いつのまにか他社に追いつき追い越されてしまうということになります。デシジョンをする人、会社の方針を決める人は、早く決めないといけない。下から情報が上がってくるのを待つだけでなく、自分でどんどんかけていく。相手方も若い社長が多いわけですから、直談判をする。しかも、英語で直接話し合って、その場で決めてしまう。そういうふうにしないと遅れをとってしまう。その危機感、産業別にみますと、電子、電気が1番強いのです。ですから、ソニーは3、4年前にいち早くソニー・インスティテュートをつくりました。その後、一般的にいうコーポレート・ユニバーシティが、他の産業でも始まったそうです。ただ、悩みはあります。トヨタでも、コーポレート・ユニバーシティを卒業したからといっても、必ず重役になれるのかということ、日本の企業はまだそういうのを許さない雰囲気があります。人事の昇格の問題だとか、ローテーションの問題と、企業内大学とをどうやって結び付けるのか、各社とも悩んでいるということが富士通総研の報告書では報告されています。

次に、会社内における資格取得支援制度です。これは従来からあることで、トヨタでもやっていますが、英語は今や当たり前、第二外国語の1つもできなければいけない、という雰囲気になりつつあります。しかし、そうは言いますが、海外部門などにいると不自然には思わな

いのですが、国内の営業の人や生産現場の人たちは、普段それほどのニーズはありません。会社がハッパをかけるほどには、個々のペースで見ると、一生懸命やられてこなかったというのが現状です。ただ、今は、相当人事の方も真剣になりつつあります。課長クラスではTOEIC何点以上とりたいとか、次長昇格の時の最低基準点は何点ということ、そろそろ社内のルールにしたいという動きがございます。それから、新入社員レベルで見ても、外語大学の英文科だけでなく、英文科以外の学科の卒業生というのを意識的に採用するというのもやっています。さらに、課長研修等の職層別研修と平行して、経理や財務のコースも、会社が支援してやらせています。仮にトヨタを辞めたとしても、その道のプロとして生きていけるようにということで、いろいろな支援策をとっています。

MBAというのもレジメに書いておきました。昔は入社して4～5年、30歳前くらいにMBA取得を目的にして、毎年数人、アメリカ等の大学院に派遣していました。しかし、帰ってきた人の多くが転職してしまいました。これも悪平等、終身雇用制の名残だと思いますが、MBAをとってきたからといって会社の中で給料を上げるとか、早く課長にするということは一切なかったのです。一方で外資が日本に進出するという状況もありましたので、声がかかります。会社を辞める時に数千万円。これは、トヨタにいたらもらえるであろう退職金の前払いのようなものだと思います。その上、転職すれば年俵がトヨタの大体2～3倍ということで、多くの優秀な人たちが転職していきました。MBAは大体2年で卒業ですが、会社としては3000万円から4000万円負担することになります。家族の分もありますのでそのくらいになります。3000万円も4000万円も使って、2年間会社の仕事はなし、戻ってきたら間もなく転職というわけです。個人としては、退職金の前払いのようなお金までもらっていますから、損はないのです。しかし、会社としては、何のためにやったのかわからないわけです。トヨタも悩んだ末、他社に歩調を合わせてしばらく止めました。そして、最近また復活したわけです。現在は会社に入って10年目くらいの人を選んで、MBA取得コースへ派遣しています。しかし世の中というのはなかなかうまくいかないものです。10年以上前に留学した人たちは、皆さんが名前を知っている一流大学に入学していました。現在は、トヨタの社員が一流大学に留学することは困難です。日本人枠が極めて少なくなったのです。なぜかといいますと、増えたところがあるからです。増えたのは、聞くところでは中国大陸、香港、それから韓国。アジアですとそういうところだそうです。それはどうしてか。アメリカの大学も考えていまして、経済が停滞している国の留学生をMBAコースに受け入れても、アメリカ側にとってメリットがない。つまり、これから成長していく国家の高級官僚になる、大企業のトップになるであろう人たちと、アメリカは若い内にコンタクトをとりたいのです。国力と留学生の枠というのは比例するのです。勉強したいという熱意のほどは昔と変わらないと思いますが、トヨタの社員だけでなく、おそらく日本の企業のどこでも、アメリカの一流大学のMBAコースは、極めて間口が狭くなっていると思います。また数年後に止めるということになるかも知れません。

企業内教育のことを申し上げましたが、同じ富士通の報告書は、もう1つ報告をしております。

す。公的機関です。この中には大学も入ってくるのではないかと思います。学生ではなく、一般の人たちを対象に、どんな教育をやっているのかを調べました。地方の商工会議所、あるいはかなりの数の地方自治体が、地元の人たち向けの教育をしています。その中身は、今はやりのジョイントベンチャーをどうやって立ち上げるのか。税務署に対してどんな書類を出すのか。銀行から金を借りるにあたって、どんな事を書いて銀行に出せば貸してくれるのか。こういった非常に切実な実務に関するノウハウを教えるという教育です。もちろん有償で行われているようですが、非常に多く行われているのだそうです。ただ、講師として招かれるのは、実務を知っている人ということで、コンサルタントや会計士、税理士の人たちです。大学の先生で地方の商工会議所や地方自治体に招かれて講師をやっている方は少ないそうです。また、一般の会社を転職したいという人はずいぶん多いと思いますが、こうした人を対象にした公的機関の講座というのは、ほとんどないのです。それから、女性です。ここにもたくさん女性がいらっしゃいますが、子育てが終わったら何かやってみようという女性は多いと思います。しかし、女性に何かを教えるための特別コースを組んでいるというところも、ほとんどないのだそうです。そういったようなことを考えますと、既にいくつかヒントを申し上げたことになると思います。皆さんがお勤めの大学が今後どうなるかについて、少しはアイデアが生まれてくるのではないのでしょうか。

そこで、レジメの最後の5番です。順番からいうと今までの話と前後するものもありますが、レジメに従いますと、少子化ということで、日本の教育産業は大変な閉塞感があります。中等学校をつくるにあたって、いろいろな関係の方に教えをいただいております。誰もが少子化について深刻に考えています。公立の学校はまだ税金が使えますので、経営危機にはなっていないということですが、校舎は余って、毎年何十校も閉校しているそうです。そうしますと先生の行きどころがないということになります。職員も行きどころがない。仕方がないので、文部科学省は50人学級を40人学級にして先生の職場を確保している。職場確保が精一杯ですから、新人の先生が入れないわけです。資格をとってもなかなか就職できない。ということは、学校の先生の平均年齢は毎年1歳ずつ上がってくるわけです。学校の先生はまだ年齢によって給料が決まっているようです。したがって、毎年平均年齢が上がるたびに、人件費の負担が高まるわけです。そして、学校の中の雰囲気も暗くなる。年寄りばかりだと、どうしても暗くなりますよね。

私学などはもっと深刻です。私学だといいいながら、最近日本では国からの補助を受けるのが当たり前になってきました。私学というのは、本来は税金を使わないのが私学のはずです。定義上はそのはずですが、しかし、少子化の中で、あるいは学費是正を理めるためにとかいろいろな理由があるのでしょうか、今や助成金をもらっていないところはほとんどないようです。つまり、文部科学省のコントロール下に入ったということです。税金をもらっているといっても、経営経費の全部をもらっているわけではありません。費用の半分くらいは授業料として生徒から集めています。その生徒が減ってしまうわけですから、レベルが高いとか低いとかいってられません。入学試験もやらない。面接だけとか、不登校児を専門にやるとか、いろいろ

な妥協に妥協を重ねています。建学の精神はどこかにいつてしまっている。とにかく学校の先生の給料、職員の給料をどうやって捻出するかということで血眼になっているというのが大半の私学の実情のようです。それでは教育に未来はないのではないかとということになります。よく調べてみると、バブル崩壊後、デフレの時代に学費を下げた私学というのは、実はほとんどないのです。むしろ上げているらしいのです。どうして上げるのかわかりますか？生徒を集めるために、生徒にとって魅力的な設備とか、特別なサービスをし始めたのです。その一部は生徒に負担してもらわなければならないので、高い授業料をとって、よりよい学校をやりますというのが、9割方の私学の判断だそうです。一方で、お父さんがリストラにあったとか、ボーナスが出なくなって授業料を払えずに退学していく子どもたちが増えているそうです。何か矛盾しています。金がないから困ったというのが新聞で報道されています。一方で、よくよく聞いてみるとそんなことはなくて、より立派な設備を準備して、授業料は高くなるけれども、「さあ、いらっしやい」といっている私学が90%もあるということです。こうした矛盾した状況が現に生じています。

話がとびすぎるかもしれませんが、自動車もそうなのです。今でも高級自動車というのは確実に売れています。しかし一方で、100万円の車しか買えない、一番小さい車でいい、維持費の安い車でいいということで、小さい車が数の上ではたくさん売れるようになっていきます。自動車会社としては両方に対応しなければいけませんので、実は大変なのです。自動車の市場といい、あるいは教育の市場といい、数の問題もありますが、マーケットの中身なのです。教育のマーケットの中身をもう少しセグメントを分けて、よく分析することによって、皆さんのお仕事上プラスになる新しいアイデアが出てくるのではないかと思います。非常に一般的な言い方ですが、そういうふうに考えない限り、暗い話ばかりです。明るい話は、マーケットを分析することによって、1つや2つ出てくるのではないかと思います。素人ですが、自動車産業の経験からいくとそういうことになります。

それから、高齢化です。これもビジネスチャンスだと思います。我々団塊の世代は、間もなく定年を迎えます。あるいは、やむなく早期退職ということで仕事を失います。しかし、それなりにお金をもっているわけです。個人資産千何百兆円の中の半分以上は中高年の人がもっているそうですし、そのお金を有意義に使いたいと思っている人はたくさんいるわけです。例えば、皆さんはお忙しいから昼間に外に出ないと思いますが、私は最近仕事も変わりましたので、平日の昼間でもデパートや盛り場をうろつくことがあります。そこで目につくのは中年の女性たちです。変な言い方ですが、我々の女房たちです。我々が稼いだ金で、デパートへ行って高いものを買ったり、おいしいものを食べたりしているのです。私は台湾に5年駐在しましたが、昔は台湾に日本人が旅行するというと、あまり芳しくない人たちが来ていました。今はそんな人は1人もいません。台湾に来る観光客は大体2種類です。1つは女性のカップル。女性2人で来るのです。何のためかということ、グルメです。中華料理を安くおいしく食べる。そして、帰りに写真を撮って帰るのです。台湾の写真の修正技術は世界一です。10歳若返ることは間違いありません。将来歳をとってから家族に「お母さんは若い頃こんなに美人だった」

というために台湾に来ている。若い女性はそれができるわけです。お父さん、お母さんからお金をもらいながら、自分の給料は遊びに使っている。そういう人たちが台湾観光団の1つの塊です。もう1つはシルバーツアーです。定年と思われる人たちです。これは夫婦一緒に来るわけです。やはりおいしいものを食べる。年をとると食べることにくらしが楽しみがなくなってしまいますから。その他にゴルフツアーというのがあります。わざわざ台湾に来てゴルフを楽しむ訳です。お金をもっている人たちが一杯いるということ、台湾にいると感じます。そういう人たちは、自動車会社の感覚でいえば、大変大きなポテンシャルティーのあるマーケットなのです。

大学の皆さんはどう考えておられるのか、こちらから質問をしたいくらいです。もっとマーケットリサーチをしていただきたい。トヨタでも莫大なお金をかけていろいろな調査をしています。大学でも調査をすべきだと思うのです。世の中には、電通だとか博報堂だとか、何とか研究所がたくさんあります。何かやろうかと思うと、すぐに売り込みにきます。ただ、こういう会社の調査は、大体役に立ちません。なぜかわかりますか？頭のいい人ですけれども、自動車業界のことを知らない、業界のことを知らない人が調査を企画するのです。ですから、文書で見る限りは素晴らしいことが書いてあります。例えば、自動車の調査の場合、少なくとも50項目くらいの質問をするのです。読み上げるだけで30分かかります。そうすると、今の世の中で30分の質問に面談方式で答えてくれる人というのはどういう人なのか。よほど暇な人ですよ。そういう人は、多分、自動車を買わない。車を買う人というのは、忙しい人はずなのです。暇な人は30分でも1時間でも付き合って50項目答えてくれます。しかし、答えてくれている人が自動車会社のターゲットユーザーなのかというと、ずれが大きいと思います。完全に間違っているとは思いません。忙しい人もたまに答えてくれますが、半分くらい聞くと嫌になってしまうのです。その辺で止めてくれというわけです。でも、調査会社というのは、2000名なら2000名、3000名なら3000名のサンプルをとるという約束をしています。サンプル1件当たりいくらという料金の決め方ですから、必ず2000でも3000でも揃えるのですが、最後の方は誰が答えているかわからないのです。聞いている人はどういう人かということ、大体が大学生のアルバイトです。1分でも早く終わりたいという人たちです。自動車のことを好きかもしれないけれども、業界のことを知らない人たちが、暇な人に聞いていますから、答えている内容がどの程度の精度なのかかわからないわけです。調査会社の人に「これは本当にフェイス・ツウ・フェイスで答えたのですか」とたずねると、調査会社の人、「いや、もしかしたら学生が嘘を喫茶店で書いてあるかもわからないので、調査表には相手の名前、住所、電話番号を書いてありますから、全体の20%については確認します」というのです。これは一見もっともらしい回答です。しかし、調査会社も、調査員である学生がやらないかもしれないということを認めているわけです。だから裏付けで確認しますといっているわけです。何だそんなものだったのかと思いますよね。それから、立派な報告書ができてくる。そして、頭のいい人が説明するのです。トヨタの未来に関して、これこれこういう調査結果になりました、というわけです。いろいろなデータを分析するノウハウがあります。うる覚

えで、皆さんの方が専門だと思いますが、何とか分析によるところなっていますとあって、きれいな表を見せるのです。聞いている方は、そんなすごい手法を使ってやったのかと感心します。統計学をやったことがないから意味がわからないけれども、きっと素晴らしいのだろうと思う。でも、私は聞くのです。「今の何とか分析というのはどういうことですか。例を書いて下さい」といいます。回答できた人は1人もいません。つまり、その人はセールスマンなのです。分析している人は、もっと奥の院にいます。その人は、自動車会社の人と会ったことがないわけです。ですから、その分析手法が、自動車産業で適切かどうかということを知らないのです。皆さんが学生に教えた解析手法は、確かに産業界で使われていますが、使われているだけで役に立っていないのです。ちょっと極端な言い方ですが、そんなことを感じたこともあります。

それから、企業ニーズです。人事部はコーポレートユニバーシティをつくったりして、いろいろな努力をしています。日本の大学生の質がどうか、初等中等教育に問題があるとか、今いろいろなことが議論されています。しかし、少なくともトヨタ自動車では会社の規模が大きくなって、しかも利益面だけが誇張されているくらいがありますが、素晴らしい会社ということになっています。最近は一류大学の一流学生でも入れない企業になりました。したがって、新入社員だけを時系列的に比べた場合、昔よりも優れた新入社員が入ってきています。ですから、社内でトヨタインスティテュートをやっているスタッフの人たちに、「あなた方はトヨタの歴史の中で今まで経験のない仕事をしている。最近、元々素晴らしい成績を修めた人が新入社員として入ってきているから、昔と同じような発想で教育をしているとバカにされてしまう。よく考え教育しなければいけません」とお説教しているのです。現に会社を辞めてしまう人が少なくありません。一流大学の上から何番という人たちは、会社に入ってきたら、社長や副社長が決めるようなポリシー問題をいきなりやるという期待をもってきているのでしょう。「君は成績がいいから大学に残って教授になれ」といわれた人が、「私はトヨタに行きます」といって入ってきた。そういうレベルの人が入ってきているわけです。ですから、昔風にいえば、雑巾がけだとかお茶くみからやれといわれたらカチンときますし、がっかりします。しかも、働いている場所が豊田市です。土日に発散しようと思っても、遊ぶ場所が少ないのです。名古屋まで行けばいいではないかということで、高速道路で1時間くらいかけて行くわけです。しかし、例えば、海外の有名なオーケストラ、ニューヨーク・フィルハーモニーは、東京講演をした後、大阪講演をして、その後は韓国のソウルとか香港に行ってしまいます。名古屋は素通りです。そういう意味で文化的香りがしないのです。中部地方の良さもあるのですが、文化面でいうと遅れています。成績のいい学生というのは、頭がいいだけでなく趣味も広い人が多いようです。クラシックも好きですし、中途半端でなく多趣味な人が多いのです。そうすると、会社でも不満ですし、自分の金で遊ぼうと思っても、東京が全てではありませんけれども、学生時代と同じような気晴らしをできる場所がない。「なんだ」ということで辞めてしまうのです。

人事部というのは企業内教育のプロなのですが、トヨタのように大きな会社になると、人事

部に20年、30年いても他の部署のことはわかりません。トヨタは今、7万人います。売り上げは15兆円です。社内だけで7万人ですけれども、最近では連結ということで、連結対象の会社の従業員だけで何と25万人です。それから、いろいろな車が売られていますが、トヨタは一体いくつの商品を買っているのか、正確に知っている人は社内におりません。どうしてかという、組織が分かっているからです。仮に、日本のことは大体わかっている、海外となるとわかりません。海外の人は日本のことがわからない。営業の人間が、1台平均200万円の商品についてその程度しかわかっていないのです。ましていわんや、人事の人間には、車を開発する、生産する、あるいは売る、それから経理だとか、財務だとか、いろいろな仕事がありますが、そういう部署のことを人に教える程にはわからないのです。したがって、トヨタインスティテュートにしろ、課長教育にしろ、何にしろ、人事は時間割を決めるだけで、講師として来るのは他部署の人なのです。司会はコンサルタントにお願いします。そういうことなのです。そうしますと、中身について十分なのかどうかというのが非常に心もとないのです。ですから、人事は必ず最後に受講者からアンケートを回収します。どれが一番良かったか、今後どういうところを改善してほしいかを書いて下さいということになります。トヨタだけではなく、日本の人事部は大体そうではないかと思えます。アメリカの事情というのを何かの本で読みましたが、アメリカの企業にはCLO（チーフ・ラーニング・オフィサー）がいます。つまり、人事部という1つの組織ではなく、会社の方向付けをするCEOだとか、COO、あるいはCFOと同格の教育担当役員といった方がいいでしょうか、教育担当のトップを置いています。人事部は下働きをするだけです。この企業の幹部を育成するためには、どういう中身のカリキュラムで教育をやらなければいけないのか、誰に対して、あるいは先生はどうすべきかという企画をする人、方向付けをする人。そういう仕事、役割をする上の方のオフィサーが徐々に増えているようです。1990年代のアメリカ企業のマネジメントの手法の変化の1つとして、CLOの任命というのが段々増えているそうです。

いろいろなことを申し上げましたが、時間になりましたので最後のまとめです。私自身は、皆さんは素晴らしいチャンス、大きなチャンス、いろいろなチャンスをもっていると思います。ただチャンスがあるというだけでは何も実現しません。新しいビジネスを発見するために、一般的にいうマーケティング、教育のマーケットの分析を、いろいろな形でトライしていただきたいと思います。その時には、高いお金を取る調査会社に頼まない。自分で歩く、自分で汗をかくということが必要だと思います。結論を言いつつ脱線しますが、世の中で一番高い車、あるいはブランドイメージが高いのは、メルセデスベンツです。最近合併しましたけれども、まだまだブランドとしては高いです。日本もその国の1つですが、東南アジアでは、いつかはメルセデスベンツだと思っている人が多いです。日本で買うと1000万円以上するような車が、香港でも、台湾でも、タイやインドネシアでも、沢山走っています。そういう中で、トヨタは、10数年前ですが、国内ではセルシオ、海外ではレクサスという名前の新しいブランドで、高級車マーケットに参入しました。高級車というのは、値段が高い車ではないのです。値段が高いだけならキャデラックも高級車なのですが、自動車業界ではキャデラック

クのことは高級車とはいいません。高級車というのは、値段はもちろん高いけれども、それよりも基本性能が一般の車に比べて圧倒的に優れているということが最低必要な条件なのです。トヨタがそれをつくったというのは、世界の自動車業界で革命的なことでした。つまり、自動車業界というのはいろいろな分類ができますが、高級車メーカーなのか、大衆車メーカーなのか。この2つの分け方が基本なのです。もっと言うと、限定された生産台数で高い値段で売るか、できるだけ安くして沢山の車をつくって量産効果によって利益を出すか。このどちらかなのです。ベンツは売れるだけつくるのではないのです。つくっただけ売る会社なのです。急いでいる人は工場に取りにきて下さい。そういうビジネスを長いことやっていた会社です。そのメルセデスベンツがなぜダイムラーと合併したのか。それは、トヨタがレクサスを発売したからです。最初は誰も信用しなかったのです。レクサス何ていうのは高いだけで、本当の高級車ではないと思っていたのです。しかし、どうやって比較してもベンツと同様の性能だということが、次々と証明されてくるわけです。初期品質がいいだけではなくて、故障が少ないという意味では、レクサスは世界で1番なのです。これは私が言っているのではなくて、いろいろな調査会社が言っていることです。先ほど調査会社の悪口を言って、また調査会社を例にひくのは矛盾していますが、お客さんに、1年間で何回故障がありましたかという単純な質問をした結果です。これは単純な質問なので、マーケティングの調査とはちょっと違うということをお断りした上で申し上げます。世界で最も故障が少ないのは、外国ではレクサス、日本ではセルシオといわれている車です。

私は車両の販売支援をやっていました。どうやってレクサスを沢山売るかというのは、我々の研究課題の1つでした。私は調査会社にも頼みましたが、同時に調査会社のインタビューの時に同席しました。これは、正しいやり方ではありません。知りたいと思っている、売りたいと思っている当の会社の人間が傍に座ってインタビューすることは、される人にとってはプレッシャーになります。正しい答えが得られないということで、普通はやらない禁じ手なのです。しかし私は、少ないサンプルですがやりました。今でも覚えています。香港とシンガポールで、レクサスを既にお客さんのインタビューに同席したのです。30分の時間をもらうのがとても大変な人たちです。レクサスというのは、日本でセルシオと呼ばれている800万円くらいの車です。海外に行きますと税金などの関係で大体2000万円なのです。企業のトップだったり、役所のトップだったりしますが、その人たちに、どうしてベンツでなくてレクサスを買ったのかと質問をしました。いろいろ質問しましたが、とどのつまりが、ベンツは売る気がない、セールスマンが生意気だというのです。10年前の話です。香港で、ある銀行のトップの方でしたが、その方もずっとベンツに乗っていてレクサスに変えたというので聞きに行きました。そうしましたら、ベンツがモデルチェンジして新しいベンツが売り出されたので、買うつもりでディーラーに行った。ところがそのセールスマン曰く、「香港に割り当てられた台数は既に完売しました」。先ほどいいましたように、お客さんがいたらつくる会社ではないのです。つくっただけしか売らない会社なのです。そうしないと品質が落ちるといのがベンツ流の考え方です。1年間で何台割り当てられるか、次に何台到着するか

をセールスマンは知っています。ですから、お客さんが来た時に正直に答えます。今月分は全部売り切りましたから、来月出直して下さい。カチンときたらしいのです。前後してレクサスのセールスマンが来た。非常にジェントルマンで、何でも答えてくれるし、お客様第一だということがわかった。気分がいい方を買ったというのです。そして、買ってどうでしたかと聞くと、非常に満足しているという。満足しているのは自分だけでなく、実は運転手もだというのです。故障が少ないからです。社用車の運転手は毎朝緊張するものです。日本車に乗っている人、中でもレクサスに乗っている運転手というのは、必ずエンジンがかかる。これは素晴らしいことです。

ということで、何千万円も使って調査するよりは、自分で行って聞いた方がいいのです。ですから、車の善し悪し、値段、マーケティングがどうだとか、皆さん、大学でマーケティング理論を教えていると思いますが、各論になった途端に、自分で行って聞いた方が早いということは沢山あるということです。皆さんも、100回の会議をやるよりは、多分、数回のインタビュー、現場を見に行く、お客さんに会う方がいい。お客さんというのは、貧乏な学生さんです。親が失業して困っている人も皆、将来のお客さんです。あるいは、失業してブラブラしているようだけれども、実は銀行預金を何千万円、何億円と持っている人です。それから、まともな教育を社内でやっていますという会社の教育の現場です。あなたのやっている教育を見せて下さいと行く。そして、一杯飲ませるからと生徒を夜連れ出して、アンケートにどういふように答えたのか聞いて下さい。4と5につけたと言ったら、「本当ですか」と聞いて下さい。そうすると、私から長々と話を聞くよりも、もっと沢山のヒントがすぐ得られるはずですよ。

問題点がわかったら、次は目標を設定しないといけません。私は大学のことはよく知りませんが、最近どうも大学に目標がないようだ、何となく感じています。目標意識がない。皆さんも読んでいると思いますが、学校法人経理研究会の6月号のあるページに、京都大学の事務局長さんだっただけだと思いましたが、2年前に京都大学に赴任して、そこでびっくりしたこと、がっかりしたことを書いています。これには、京都大学に行ったら幽霊屋敷だと書いてあるのです。誰に聞いても何とかしなければいけないと言ってるのに、やる人が1人もいないのです。こういうことでは、京都大学の未来はないと思います。学問の世界と整理整頓の世界とは違うと思うかもしれませんが、トヨタ自動車では整理整頓ができない人は一人前の社員ではありません。どんな目標でもいいと思います。お客さんと呼ぶためには、整理整頓しないとお客さんは来ないのです。大きなことを考えるのだったら、小さなことから始めなければいけないという意味です。それから、何か目標を決めて、大きなプロジェクトをつくってやろうと思った時には、人を変えないとダメです。なるべく若い人がプロジェクトリーダーになった方がいいです。私は最近、予備校の人と接触することが多いのですが、予備校の経営者の方ははっきり言います。45歳を過ぎたら予備校の講師はもう使い物にならないというわけです。それでも首を斬るわけにはいかないでしょうと聞きましたら、予備校だって序列があるというのです。いい中学、いい高校に入れるための重点校というのがあるのです。そこは若い先生でピシバシやる。45歳になったら、あまり問題にならないような地方にローテーションで回してしまうそ

うです。予備校というのは目標がはっきりしているだけに、やることも非常にドライです。そういう非情な世界なのだそうです。

ただ歳をとっているからダメということではないのです。川島竜太さんという脳の先生曰く、子どものうちは脳の発達が早いので基礎学力をつけなければいけない。それと同時に老人もやり方によっては脳の能力を回復できる。あるいは強化することができる、とっています。若いといったのは、気持ちの若い人です。私は5年前に台湾に行った時に、言葉を少し勉強しようと思ひまして、中国語にトライしました。時々、何百人という人を前にして中国語でスピーチせざるを得ないという立場でしたから、とても苦労しましたが、最後には、私の中国語は現地の人が100%理解できるところまでいきました。それは並大抵ではありませんでした。2年間くらいは個人レッスンを受け、その後3年くらいは車の中でほぼ毎日、現地の人の発音を録音したテープレコーダーを聞きました。いきなり難しいのを聞いてもわかりませんので、絵本からやりました。絵本に書いてある単語を録音してもらって、最初のうちは絵本を見ながら音を聞いているわけです。そのうち本を閉じて、今何と言ったかを聞き取る。これが意外と難しいのです。50歳になっても、60歳になっても、外国語の1つでもやってみようかという気持ちの若い人。実際にやる人。実行できる人。そういう人がプロジェクトチームにいと、自ずと皆さんの未来、皆さんの大学かもしれませんし、皆さんのお仕事の未来が明るくなってくのではないかと思います。

ここで一旦私の話は終わります。どうもありがとうございました。

<司会>

ありがとうございました。最後の方の話は、大学にとってなかなか厳しいものです。大学では、歳をとったからといって、こっちからあっちへと動かすことはできません。動かしたい人間をどうやってマネージするかというのは、大学にとって最大の問題だと思ひます。おそらく教員ばかりでなく、職員の皆さんもいろいろお考えのことでしょう。

今日のお話は企業をベースにしたお話ですので、それを大学のマネジメントにどう翻訳するかということで、皆さんにちょっと頭をひねっていただきたいと思ひます。そして、あと40分ほど時間がありますので、また例によって活発に意見交換、あるいはご質問をお願いしたいと思ひます。

<フロア>

今日のお話は、いろいろな論点がありましたが、いくつかおたずねいたします。女性の話をされていました。いい身分だというお話でした。私は、社会的には非常にもったいないと思ひます。有能な方も中にはいらっしゃるわけです。そういった方に働いてもらう方法というのはないのかと思ひています。なおかつ、そういった方々というのは、税金の面で控除を受けている。この控除はなくなることになり、私自身は妻が働いていませんで税金が増えるのですが、社会的には良かったのではないかとと思ひております。そういった方々を、ど

うやったら企業で雇ってもらえるのか。大学でそういう方たちを再教育して、企業で雇ってもらえるような方法はあるのか。また、どういった教育を大学で施せば雇ってもらえるのか。ご指摘いただければ、大学としても考えるのではないかと思います。

それから、それと同じ意味で、企業で採用される前に、若い学生たちにどういった教育をしておいた方がいいのか。即戦力というのは難しいと思います。どういったことをやったらいいのか。それから新中等学校をお創りになるということですので、おそらく日本の教育に関して相当問題意識をお持ちだと思います。その辺のこともお話いただければと思います。

女性の問題ですけれども、とても大きな問題提起です。私ごときはお答えする適当なポジションではないと思いますが、個人的な考えを申し上げれば、大学あるいはそれと同等の教育機関が女性に教育をして、大手企業、あるいは優良企業に雇ってもらおうという発想自体が、もう古い発想ではないかと思います。いろいろな教育関係の本が出ています。等しく言われていることは、明治時代に始まった画一教育です。当時はとても正しい選択でした。工業化を早く進める。あるいは効率よく生産する。つくったものを沢山売って、利益を沢山上げる。工業化社会の推進のためには、国が指導して画一的な教育システムの中で均一なレベルの教育を全国民に徹底するというのは、大変素晴らしいことだったわけです。その点では、他の欧米先進国よりも、質、量ともに勝っていた。これは明治時代の話です。そういうことが言われています。今日、工業化社会が終わってしまうということではないのですが、人によっていろいろな言い方をしています。情報革命だとか、堺屋太一の「知価革命」など。単純な物作り、しかも大量規格工業製品だけでなく、情報が沢山ある中で、単純な工業化社会というのはそろそろ終わり。あるいは中国などではこれからかもしれませんが、いわゆる先進国ではそろそろ終わり。そういう時に、従来型の教育機関が中身を一部衣替えして、あるいは付け加え、変更をして世の中に送り出せば、世の中が認めてくれるはずだというふうに考えるのは、世の中が大きく変わる中では、やらないよりはましだと思いますが、それが今の高等機関に求められていることなのかというふうに感じています。そのためには、一流大学を出ることは素晴らしいことだとか、一流企業に入ることはいいことだとかいう、これまでの大多数の日本人が持っていた固定観念を捨てないといけない。価値観を変えないといけません。私などは、昔風の価値観の中で育って、人生の大半を既に過ごしてしまいました。今、若返ることができるのであれば、やはり好きなことをやりたいです。今は、好きなことができる時代になっているのではないのでしょうか。なぜなら、私たちの頃は、職業がないということは飢え死にすることでした。結婚しないということは、女性にとって非常にリスクが高かった。独身の女性は生きていけないというのは、つい最近までの社会的な大きな制約でした。ですから、24歳、25歳になると皆結婚していたわけです。今結婚しなくなったというのは、結婚しなくても生きていけるからだと思います。その女性たちにもっとチャンスを与えなければいけない。それはその通りだと思います。そのためには、女性も受け身ではいけません。女性を保護しようというのは年々強まっています。けれども、私は、男女差別論者だと思われる人もいるかもしれませんが、不公

平だと思います。セクハラ防止法の被害者はどうして女性だけなのか。女性もその気になるのであれば、ちゃんとその場でものを言わなければいけません。お尻を触られたら「止めて下さい」と言わなければいけません。後で言うから、触っていない人が裁判で失業してしまうわけです。これは極端な例ですが。女性はまず目覚めてほしいです。誰が私たちに教えてくれるのか。何とかコースを終了したら、どこの会社が雇ってくれるのか。そういう発想に立つ限りは、しょせん男性の補助的な仕事しかできません。形の上では総合職かもしれませんが、形の上では女性の課長や係長は今後増えるかもしれませんが、それは必ずしも素晴らしいことではないのです。女性が満足する生き方というのは何かということ、女性自らももっとはっきりと私たちに言ってほしいと思います。

それから、どういう人間を企業が求めるかということですが、知識という点では、皆さんが逆立ちしても、あるいは大学院ドクターコースを終えても、その日からトヨタで一人前にやっていた人間を育てるのは無理だと思います。産学共同等、学校の先生方もいろいろ行き来をして、ずいぶん企業の研究もなされていると思います。実務ベースで、特に技術関係はちょっと違うかと思いますが、営業関係や管理部門、経理や財務、人事もそうかもしれませんが、企業には企業の長い伝統があります。その中でデシジョンをし、日々のビジネスに取り組んでいるわけです。したがって、いい大学とはどういう大学なのか。学生から実質社会に飛び込んで、右も左もわからないということはお互いに了解していることです。最初から一人前の仕事はできない。これもお互いにわかっていることです。その若い人たちに、会社として何を期待するのかといたら、平たい言葉で言えば「元気な人」なのです。先ほど申し上げた通り、今、トヨタ自動車は一流大学のトップクラスの人たちが入っています。皆さん、とっても性格のいい人たちです。個別能力、例えば、TOEICやTOEFLなどの英語の試験がありますが、トヨタに入ってくる人たちは、事務系の方を念頭において聞いていただきたいのですが、大体990点満点で800点以上の人たちです。950点とか、960点の人も別に珍しくないのです。ですから、トヨタ自動車は、英語教育をしてくれと言いません。他の会社はどうか知りませんが、日本の一流会社に入ってくる成績のいい人たちというのは、英語でも、他の科目でも、大学で教えるレベルのことは理解して、知識として身につけている人たちなのです。後はその会社の独特のやり方というのがあります。それに慣れてもらわなければいけないわけですが、それは1日、2日ではできません。やはりOJTを通じて数年がかりでその会社の色に染まっていくのだと思います。

では、5年先、6年先にまともな仕事をすればいいのか、ということになると、世の中はそんなにのんびりしていません。もっと早く、即戦力が欲しいのです。即戦力は何か私なりに考えてみますと、自分の置かれた立場、自分に与えられた仕事の中身を理解しただけでは足りません。そこに付加価値を付けられる人ということになります。どんな付加価値を付けるかというのは、会社によって、職場によって、その人の仕事によって違うはずですから、一概には言えませんが、そこにいる沢山の先輩の人たちと違う発想を持って実行する。そういう人だと思っています。理屈を言うのではない。いろいろなことを提案しなければいけません、提案した

後、「そんなの難しいよ」と先輩が言ったら、「それでは、僕にやらせて下さい」と言って、失敗を恐れずに自らやる人だと思います。どうしてそんなことを言うかということ、私がトヨタ自動車に入社した昭和40年代の中頃は、車の輸出が始まったばかりで、まだ量的に知れてました。課長や部長はいましたけれども、誰も経験のない仕事を我々がやることになりました。上司からは「これをやってくれ」という、極めて漠然とした指示しかありません。どうやってやったらいいのかわからないのです。誰もやったことがありませんから、考えてやってくれと言われたのです。マニュアルはないのですかということ、そんなものはない、君が作るんだ、と言われたのです。新入社員なのに誰も教えてくれないし、どこにもマニュアルがないのですから、自分で考えました。失敗も多かったけれども、試行錯誤の中から、全部ではありませんが今のトヨタがやっている輸出関係業務の一部については、私自身が仕事のやり方を考えてマニュアル化し、それを後輩にパトタッチしたのです。

今、入ってくる人たちは、ある意味で楽です。やり方が決まっていますし、教えてくれる先輩や上司が沢山いるのです。入ってくるのは真面目な学生だった人ですから、まずそれを吸収しようと思って、一生懸命勉強します。その限りにおいては、いい新入社員なのです。学生時代は先生の話聞いて教科書を読んで答案を書けば、それで終わりだったのです。今は、会社の中では終わりにならない。なぜなら、今の先輩たちは沢山のものを知っているし、経験しているし、マニュアルも十分ありますが、今、トヨタは世界の最先端を走っているわけです。GMもフォードもベンツも先生ではなくなってしまったのです。ベンツがどうしてダイムラー、クライスラーという合併会社になったのか。過去百数十年の自動車産業の歴史の中で、大衆車メーカーが高級車をつくるということはなかったことなのです。しかし、それをトヨタがやったので、天下のメルセデスベンツも経営を抜本的に変えなければいけなくなった。そういう変化の切っ掛けをつくったのがトヨタなのです。そのトヨタが明日何をするのか。先ほど60カ国に行ったことがあると言いましたが、海外での経験のある私でさえ、明日何をしたいかわからないのです。いくつかの選択肢の内、どれが正しい選択かわからない。想像ですが、多分、当社の社長も、会長も、重役の人たちも、日々悩んでいると思うのです。例えば、中国大陸への進出。終わってみれば当たり前のことをやっているのに過ぎないかもしれません。過去、5年前、10年前と遡ると、その時々で大変難しい判断をして、今日があるわけです。今から入ってくる新入社員の人たちというのは、トップの人たちが悩みに悩んでいることを、自分たちも考えて、真っ白な世界に自分自身で絵を描く必要があります。そういうことのできる学生というのは、どういう学生なのか。偏差値だとか、〇×で育った人は、なかなかそうならないと、いろいろな本に書いてあります。これは、10年来、あるいはもっと昔から議論されてきました。基礎学力が必要だ。英・国・数が大事だ。掃いて捨てるほど書いてあります。私たちの学生時代も、大学入試は英・数・国と言っていました。もっともらしいことを言っているようで、30年前と同じことを書いています。基礎学力が大事。私も30年前、そう思っていました。そうすると、教育界というのは案外変わっていない。どうしてなのでしょう。マーケットを知らなすぎるのではないのでしょうか。もっと企業の中に入ってきて下さい。企業内教

育で何をやっているか見て下さい。

それから、会社を辞める人が多いのです。辞めていった人に、なぜ辞めたか聞いて下さい。会社に残っている人は妥協した人なのです。余り本当のことを言いません。辞めた人に聞くのがいいのです。そうすると、今、一般論で言っている以上に、個々の事例を直接知ることによって、皆さんの新しい大学像を考える上でのヒントが沢山あると思います。ただ、10人に聞いても、10人が違ったことを答えるはずですよ。おそらくそうだと思います。自動車でもそうです。あなたは何色が好きですかと10人に聞くと、全部違います。けれども、10色つくと経済コストが合わないから、5色しかつくっていないわけです。どの5色にするかということについて、悩んだ上で決断をしているわけです。度々間違いがあるので、毎年のように車の色は変わります。間違いを恐れずに変える。変えるためには何か理由がいりますから、その理由を探す。そして、納得したら変えてみる。変えてみて始めて自分の選択が正しかったのか、あるいは間違ったのかわかるはずなのです。こまめに情報をとって、とった情報をこまめに分析し、明日の変更を恐れないようにする。大学はもう少しフレキシブルになったらどうでしょうか。企業は利益が無くなると倒産してしまいますから、否応なくフレキシブルに市場に対応しているわけです。教育機関というのは、そういう意味ではリアクションが遅くても、学校自体が潰れるとしても、何年後、自分の停年後というふう考えるので、変えることがおっくうになります。ですから、京都大学のように掃除ひとつしなくなってしまうのです。掃除ひとつできない人たちが明日の大学を論じるというのは、何かおかしい気がします。

それから、3番目の質問です。大学教育がダメになったのは、中高がダメになったからだという議論もあちこちでなされます。私がみるところ、7割から8割の人は、子どものせいになっているような気がします。暴力をはたらくとか、不登校児だとか、そういう問題を子どものせいにする人が多い。残りの2~3割の人は、そんなことはない、子どもがおかしくなるのは親の責任なのではないかとか、あるいは学校の先生にも責任があるのではないか。そういう議論もかなり多くみられます。でも、更に付け加えなければいけないのは、一部私と同じ意見の方もいるようですが、社会全般、大人全員の責任の問題です。こう言うと議論の焦点がぼけてしまうのですが、子どもを持った親の責任と言っているうちは、問題は解決しないと思います。先ほど申しましたが、今の子どもたちが甘やかされて育ったのか、物質的に豊かな生活で育ったのかわかりませんが、とても素直な子どもたちが多いです。若い人たちを見ているとそう思います。そういう人たちがなぜ暴力に走ったり、不登校児になったりするのかわかりません。しかし、先ほど教員の高齢化という話をしました。予備校では、高齢教員は体よく首にしてしまうという話もしましたが、教えている側に問題がないのか。多くの公立の学校では、私は信じられませんが、校長先生も教頭先生も教室に入れないのだそうです。それから、学校が終わったら、最後に校門の鍵をかける人は校長先生か、教頭先生だそうです。夏休みには、先生は本来は出勤すべきなのですが、出勤しない人が多いので、夏休みに留守番をしているのは校長先生と教頭先生だそうです。あんまり面白くない、嫌になってしまったから民間の先生を入れようということで、今60人位の民間会社出身の校長先生がいるそうですが、中に

は自殺してしまう人もいます。そうすると、子ども達がおかしいという前に、どうも学校そのもの、現場で教えている先生、またそれを管理している先生もおかしいのではないかと。そういうことを知っていて知らぬ顔をしている教育委員会もおかしいのではないかと思います。また、そういうところに税金を出している政府もおかしいのではないかと思います。皆が何か人のせいにしていくような気がするのです。では、大人全体が責任があるという仮定に立って、一般の大人たちは何をやったらいいのでしょうか。これもとても難しい話です。いろいろな議論がありますが、やはり昔の塾がいいのではないのでしょうか。塾は読み、書き、算盤。東北大学の川島竜太先生の書かれた本によると、ここで100人くらいの方が私の話を聞いて下さっているわけですが、皆さんの脳が今どのくらい働いているのかというと、ほんの一部しか働いていないのだそうです。今はスキャンで測ると温度が変わったりして、どこの脳が働いているのかわかるそうです。多分、100分の1くらいしか脳が働いていないのです。ところが、一桁の足し算、引き算をやると、10分の1くらいは脳が働くことが、実験的に確かめられているそうです。これは受け売りですから、これが間違っていれば私の話も間違っているということになりますが、難しいことを考える時に脳を沢山使っているのではなく、簡単な計算や、声に出して文章を読むといった、そういう単純な動作の時に、脳というのは沢山働いているのだそうです。子どもの時に脳を沢山使おうと、高度な抽象的なことを考えるスピードが上がるわけです。スピードが上がると沢山のことを考えられるということです。教育の常識というのも根本に戻って、脳の生理学から始まって考えなければいけない、というようなことが書かれています。

実は、日本で問題になっている学校の荒廃や、問題児というのは、日本が最初ではありません。アメリカやヨーロッパでは、日本よりも10年から20年、早く始まっています。アメリカを例にとりますと、アメリカ経済が最も繁栄したのは1960年代から70年代にかけてです。それが極限までいきまして、アメリカは物質的には最高のレベルに達したわけです。その頃から学校の中でいろいろな問題が起こるようになりました。かつ、ベトナム戦争がありました。大義名分無き戦争をやったために若者の心がすさみ、ドラッグが流行って、アメリカは危機的な状況になったわけです。日本の文部省と同じような問題に直面して、アメリカの政府がとった基本方針というのは、基礎学力の充実でした。一方、日本の文部省は「ゆとり教育」ということで、基礎学力を3割削って、総合教育をやるという方針をとりました。文部省OBの方もいらっしやると思いますから、私に対して反論したい方も沢山いると思います。私は事実を言っているのです。アメリカは社会の荒廃、学校の荒廃に対して、基礎学力の強化ということで、子どものハードルを高くしたのです。日本の文部省は同じ問題の対応として、ゆとりを持たせて生きる力を与えるための総合的な自主的に勉強する時間を増やすことにしました。日米は本質的にどのくらい違うかわかりませんが、見かけ上かなり違う方向で対応しているのです。

トヨタが今回つくる学校は、小学校ではなく、中・高です。基礎学力部分は12～13歳までに大体決まってしまうそうですから、中学に入ってからあわててやっても限界があるかもし

れません。実は、この学校をつくろうといった3人のトップの人たちは、途中までは小学校をつくろうとしていたのです。そして、順番に小・中・高とやろうと思っていたのです。しかし、今の日本の小学生の両親は、自分たちの教育に関して責任を放棄しているようにも思える。本来は家庭で行うべき教育も、学校が丸抱えでやらなければならない。つまり、全寮制にすることになる。しかし、おしめがとれたかどうかという小学生から全寮制にするのは非常に大変です。そこで、現実的な考え方にちょっと是正して、中・高にしようということになったわけです。あるべき論でいうと、徹底しにくいところがあります。私はたまたま委員長をやれといわれたのですが、さてどうしようかと。べき論で言えば、小学校から家庭教育の分も含めて全寮制。これが最も徹底しているわけです。それは、親を信じないというのが大前提にあるわけです。現に四国の愛媛県では、2年後だったと思いますが、小学校1年生からの全寮制の学校をスタートさせます。その学校の企画責任者の人から交流しましょうという申し出を受けまして、私もちょっと当惑しているのです。成功するかどうかは別として、一部とはいえ、日本のあちこちで、べき論を徹底的にやったらどうかという動きがある、という事実だけをお伝えして、答えとします。

<フロア>

今日は、元気のいいお話をうかがいました。トヨタインスティテュートのことで、1つ教えていただきたいことがあります。世界のトヨタを引っ張っていくリーダーを生み出していく組織だと思ったのですが、トヨタでの知識と、世界全体で通用する知識というものの、どちらに力を入れて、どういうカリキュラムになっているのかということをお話いただければと思います。

直接的な答えにならないと思います。今日、トヨタ自動車の会社そのものの説明はあまりしませんでした。今の回答とちょっと角度がずれるかもしれませんが、トヨタ自動車はどういう会社かということをお話しないと、皆さんよくわからないと思います。人間でも、原体験というのは大事だといいます。小学校、中学校の時に素晴らしい先生に出会ったとか、忘れられない出来事があって、それが生涯の心の支えになった。私生活でも、学業においても、壁にぶつかった時にそれを乗り越えられたのは、あの時あの人からこういうことを聞いたからだ。あるいは、あの時こういう経験をしたから、それを支えにしてやってきた、ということがあるわけです。同じように、企業も、原体験がどういうものかということが、その後の成功、失敗に大いに関係があるように思います。

私はずっとトヨタにいます。案外、トヨタにいとわらないことが多いわけです。最近、いろいろな評論家や学者が、トヨタはどういう会社かとか、なぜトヨタはナンバー1かといった本を沢山書いています。私も時々それを買って読むのですが、「なるほど」とトヨタの社員でも納得するようなことが書かれています。単に本に書いてあっただけではなく、トヨタインスティテュートの中のテキストをいろいろ読んでみますと、社内の人も認めているし、

社外の評論家や学者も認めている。そうしたトヨタの原体験は何かということをお話すると、今の質問の回答にもなるかと思えます。

実は、トヨタ自動車というのは、昔大変惨めな経験をしているのです。二重の意味で惨めな経験をしています。トヨタ自動車という会社の創業者は豊田喜一郎です。その前に豊田自動織機という会社がありました。豊田佐吉という方が、自分のお母さんが夜なべで織機をされていて可哀相だということで、お母さんを楽にするために手織機の織機を改善して、最後に世界最高水準の織機を発明するに至ったわけです。その特許権を当時100万ポンド、今では数百億円の価値があるそうですが、イギリスのある会社に売って、そのお金で自動車を開発したのです。ここだけ見るとサクセスストーリーです。しかし、豊田佐吉は、発明家としては歴史的にも希有な方なのですが、商売はあまり上手くなかったようです。人に騙されて会社を潰したりして、金の苦労が絶えなかったようです。それを豊田喜一郎という人は、親子関係ですから見ていたわけです。100万ポンド、数百億円の元手で自動車の開発を始めてみたものの、技術的にもまだまだですし、莫大な研究投資、設備投資が必要です。当時は財閥でさえも手を出さなかったという自動車産業です。数百億円の金を使っても十分とはいえなかったわけです。ですから、ないないづくしの中で自動車産業にトライをしたわけです。しかも、親が金で苦労していることを知っていましたから、無駄な金は使わない。残った金は設備投資、研究投資に使うということ、そもそも会社をつくった1937年、60数年前から会社の基本方針の1つにしていたわけです。そういう意味でトヨタというのは、中部地方にあるから、名古屋にあるからということだけでなく、会社の生い立ちが金に関しては厳しい、簡単にいえばケチくさい会社として、自動車産業を始めたわけです。それでも昭和25年、戦後のデフレ、これはアメリカ人による意図的デフレだったわけですが、会社がいよいよ倒産するという経験をしたわけです。当時、日銀の名古屋支店長の方が、もし自動車会社が倒産すると、すそ野が広いので関連の部品メーカーも多くが倒産してしまうということで、特別融資をしていると働いてくれて、民間銀行シンジケートを組んでトヨタに資金的な援助をしてくれました。それで生き残ったわけです。その時、社長は潔く退陣しました。それから、工販を分離しました。つくる方でもお金がかかるのですが、販売の方でもすぐ現金で払ってくれるお客さんばかりではありません。つなぎ資金、販売資金がいるわけです。両方でお金を使うから、1つの会社では無理だということで、工販を分ける。そういうことで、1つの会社を2つにしました。さらに、従業員の2割くらいと聞いていますが、2500人の人員整理を行いました。会社のトップも辞めたのだからそれでいいだろうということではなくて、当時の経営者としては大変悔しかったのだそうです。金がないと、会社も人の命令で分けなければいけないし、意に反して従業員も首にしなければいけない。トヨタの会社というのは豊田佐吉まで遡るわけです。家庭的な雰囲気の良い会社がいい、というのが社是の1つなのです。ですから、身内のようにして苦労してきた人たちを、今でも何千人というのは大変な規模ですが、今から50年前にそういう荒療治をしなければならなかった。その全ての元をただせば金だったということで、大変辛い悲しい思いをしているのです。

したがって、トヨタ自動車は最近でも奥田会長がどこかで申し上げたと思いますが、トヨタが従業員の首を斬らないというのは、実は昭和25年の体験、大リストラが原点にあるのです。ですから、会社は雇用を守ります。しかし、それは会社としての義務ですけれども、従業員の方でもそれに見合ったことをやりなさい。何をやるのか。それは、勤務時間中は全力を上げて会社のために働いて下さい。会社を良くするということは、会社のためでもなく、結局は従業員の皆さんのためです。そういうことでトヨタは今日まで来たわけです。その間、生産現場ではトヨタ看板方式で在庫を持たない、無理ムダをしない等、改善の連続で、いろいろな工夫をこらしているわけです。会社の基本となる考え方の中に、原体験として50年前の辛い思い出がある。そこから現在の仕事のやり方というのが派生的に出ているのです。時間の関係であまり詳しくご説明できませんが、原体験に遡ると、なぜトヨタがこういう仕事のやり方をしているのか、なぜこういう考え方なのか、なぜトヨタ生産方式が世界の模範となるよう発展できたのかということが、よりよく理解していただけたらと思うのです。それは、実は沢山の本が出ています。もし関心のある方は、1冊か2冊買っていただくとよくわかっていただけないかと思います。

<フロア>

福田さんのお話に、最近入社する方は本当に一流大学の一流の方が多いということがありました。例えば、ポテンシャルとしては、そういう方たちと同じような実力をもっていながら、家庭の事情ですとか、本人と直接関係のない事情で順調にできなくて、いろいろと回り道をして、大学卒業してみたら30歳間近になっていたとか、そういう人材については企業はどのように考えているのか、とらえているのかということをお聞かせいただければと思います。

私は人事部の人間ではありませんので、正しいお答えになるかどうかわかりません。多分、例外的な人は、トヨタ自動車は入社させないのではないかと思います。もちろん途中入社というのは、いくらでもあります。しかし、それは30歳まで勉強していた人の途中入社ではありません。他の業界、他の会社で、ある程度のキャリアを積んで実績のある人。こういう人を30歳なり、40歳なりで採るケースです。最初から管理職で採ることも決して例外的ではありません。今ずいぶんトヨタは新しい会社をつくっています。それは自動車会社に長くいたからできる仕事とは限りません。その業界で実績のある人であれば、年齢に関係なく、学歴に関係なく、結構積極的に採用しています。

<司会>

どうもありがとうございました。今日のお話は、大学経営そのものではなかったかもしれませんが、トヨタでの豊富な経験などからお話をいただきました。それを皆さん方がそれぞれのお立場で翻訳されて、大学職員のあり方にどうやって応用するかということを考えてい

ただきたい。それから、このシリーズはまだございます。その間、何かご質問がありましたら、私どもの方にお寄せいただければ、それを講師の先生の方に回して、できるだけお答えいただくということも考えております。その時はよろしく願いいたします。それでは、福田さん、どうもありがとうございました。

講話要旨

トヨタ自動車
福田耕四朗

1. 自己紹介

- ① 国内での経歴：補修用部品の輸出、車両販売支援
- ② 海外での経歴：ドイツ（'88-'91）、台湾（'98-'02）
- ③ 現 職：トヨタインスティテュート主査（'03.1～）
新中等学校設立準備委員会 委員長（'03.5～）

2. トヨタインスティテュート（設立'02.1 学長 トヨタ 張社長）

- ① 対 象：トヨタ自動車 課長以上、海外事業体幹部社員（いずれも優秀者選抜）
- ② 教育内容：トヨタ基本理念、分野別トヨタウェイ、二社交流、米国大学経営者
育成コース等
- ③ 講 師：トヨタ役員、大学教授、外部経済人、コンサルタント

3. 企業内教育の動向（'03年富士通総研報告書、委託元経済産業研究所）

- ① 職層別教育：全資格者、画一的（OJTの補完）
- ② トップ育成教育：経験主義からの脱却→早期選抜／人事ローテーションとの
（コーポレートユニバーシティ） 組合せ（試行中）
- ③ 資格取得支援：語学、経理、財務、MBA

4. 公的機関等の起業家教育・経営者教育（同上）

- ① 主 催 者：商工会議所、地方自治体、公益団体等
- ② 講 師：経営コンサルタント、会計士、税理士（大学等の教員少ない）
- ③ 教育内容：起業ノウハウ、ビジネスプラン作成等を講義形式、短期、低価格で
実施（シニア・女性対象少ない e-learningの導入少ない）

5. 日本の大学の未来像（試論）

- ① 少子化→ビジネスチャンスの拡大（一人当たり学費上昇⇔学費未納入者の増大）
- ② 高齢化→ビジネスチャンスの拡大（何かやりたい、金はある人の増加）
- ③ 企業ニーズ→ビジネスチャンスの拡大（人事部は会社内部の現状把握不十分
米国企業ではCLO任命）

新ビジネスへの参入 ⇒ 目標設定 ⇒ 組織人事の見直し ⇒ 新しい大学像の構築