

明日の日本を担う人材を育成するための起業家教育

おお え たける
大 江 建

(早稲田大学ビジネススクール教授)

1 20年も遅れてしまった

この25年ぐらいの間に世界は工業時代から急速に情報時代へ移行してきた。もちろん日本も欧米に較べて遅れながらも情報時代に移行している。「明日の日本を担う人材を育成する」ということを論じるために、まず明日、21世紀がどのような時代かを理解する必要がある。世界の主要国は1980年代前半に工業時代から情報時代に移行し始めた。情報時代の実務的定義は、「世界どこにいても良質な情報を多量に安く早く受信できたり、送信したりできる」というものである。非常にごく当たり前の定義なのだが、この定義からいろいろなことがいえる。学者たちは「工業時代が終わり、情報時代がやってくる」ということを1970年代に予言していた。1970年アルビン・トフラーが『未来の衝撃』や『第3の波』、1973年にハーバード大学の社会学者のダニエル・ベルが『脱工業化社会の到来』、1978年にはガブレイエスが『不確実性のマネジメント』、1980年にはピーター・ドラッカーが『企業家精神とイノベーション』という本を出している。これらの本は全部、日本で大ベストセラーになったが、これらの本を物語として私たちは聞いてしまったのではないか、真剣に受け止めなかったのではないか、という気がしてくる。アメリカは、情報時代に移行するために色々な対策を打ってきた。その施策の一つは知的財産権の法律の整備である。1980年にバイ・ドール法という法律が成立した。この法律は、簡単に

いうと、国からの研究費で、開発した人や大学が知的財産権の使用権を持っているとしたものである。この法律が成立して、アメリカが変わりだした。私がコロンビア大学のMBAの学生であった1979年～1980年に、コロンビア大学でアントレプレナーシップのコース、いわゆる起業講座が始まった。主要なビジネススクールがアントレプレナーシップのコースを始めたのが1980年頃からである。またMITでも技術経営(MOT)の授業が1980年に始まった。同じく1980年にパブソン・コンフェレンスの第1回大会が開催された。このコンフェレンスは日本ベンチャー学会と同じようにアントレプレナーシップ、ベンチャー、ベンチャーキャピタルについてもっと研究しようという研究大会であった。アメリカでは、知的財産権に関してパイ・ドール法ができたお蔭でTLOの設立、インキュベーション・センターの設立、大学発ベンチャーの起業、情報インフラへの投資が1980年前半に行われた。工業時代から情報時代へ移っていくための施策がとられ、アメリカの社会が情報時代へと動き出したということである。

日本の1980年代は、工業時代の成功体験の真最中であった。情報時代への準備が遅れてしまい、情報時代に移れなかったということである。アメリカの投資が情報インフラへの投資に集中させていたときに、日本は工業生産設備への投資を続けていた。その投資先の違いから、日本が瞬間的にハーバード大学のフォーゲル教授が1980年に出版した『Japan as the number one』になったのではないかと思う。

1992年に、日本ではバブルがはじけたわけだが、1995年になって、法政大学の大学院で日本初のベンチャーのコースができた。1997年に法政大学の清成忠男総長、早稲田大学の松田修一先生、一橋大学の伊藤邦雄先生が中心になってベンチャー学会の第1回目の大会が開催された。2000年になってようやく日本にも日本版のパイ・ドール法が成立した。その後、TLO、インキュベーション・センター、知的財産センター、大学発ベンチャーという言葉が新聞に載りだすのである。大学院でMOTの授業が始

まったのが、2004年からである。工業時代の成功体験が災いして、日本はアメリカに20年も情報時代への移行が遅れをとってしまったのである。ようやく情報時代にふさわしいインフラが整い出したが、まだ税制などの社会インフラの整備は遅れている。これらの遅れが、今の日本の経済を停滞させている一つの大きな原因ではないかと思う。私は、日本が停滞から抜け出すのは、2010年と思っている。

2 2010年まで期待できない

なぜ、2010年まで日本の経済の活性化は期待できないかを、簡単なアメリカの経済活性化のシナリオを利用した思考実験を行って説明しよう。2000年頃のアメリカでは、情報・通信、いわゆるITを中心にした創業が非常に盛んになった経済活性化のシナリオをまず説明すると、その活性化の主役を果たしていた人たちは、ちょうど30歳ぐらいの人たちであった。この人たちは、2000年に30歳であるから、1970年生まれの人たちというわけである。ではその1970年に生まれた人がどのように育ったかということを考えてみる。簡単なことだが、新聞を読み出したり、テレビをみたり、その内容が理解できるのは大体10歳だとすると、1980年代の社会・経済状態がキャリア形成上重要になる。GEでは、社長にジャック・ウエルチ氏が就任して、ニュートロン・ジャック（中間子爆弾のジャック）といわれるように、リストラが実行された。1980年代のアメリカはどういう時代だったかという、非常に暗い経済記事が多い時代である。多くの企業のリストラなどの記事が新聞の一面に載った時代である。実際に多くの家庭では、お父さんやお母さんがリストラされた経験などを持っている。1970年生まれの人たちは、大企業に頼っていても将来展望は開けないのだという印象を持つと同時に、マイクロソフトのビル・ゲイツやデルコンピュータのマイケル・デルのようなベンチャーが、ゼロから出発して、IBMやインテルを相手に十分に戦うことができるのだと印象を持ったと思う。そ

ういう強烈な印象が、大きくなったら自分で会社を創ろうという基礎になったと思う。大学を卒業して社会人の修行を積んで30歳になった2000年のころには、アメリカの情報技術の投資からいろいろな技術が生まれていた。それらのIT技術をベースに30歳ぐらいに人たちが起業して、アメリカ経済の活性化が達成できたのではないだろうか。

では、その活性化シナリオを日本にあてはめてみると、1970年生まれの日本人にはあまり期待できないのである。その理由は、1970年生まれが10歳になったときは、1980年である。1980年代の日本経済はフォーゲル教授の本に象徴されるように、世界一といわれて世界から賞賛されえていた時期で、日本の大企業や経済が最高に輝いていた時代である。おそらく自分も大きくなって大企業に就職しようと夢を見ていたのではないだろうか。だから私が期待しているのは1980年生まれの日本人なのである。ということは、彼らが10歳になった1990年代の新聞記事を読み出すと、日本の暗い記事ばかりなのである。彼らは日本の銀行が破滅した記事や、老舗の企業が破産する記事を読みながら育っているのである。また両親のリストラなどを経験しているかもしれない。今、大学を卒業していく人たちである。彼らに将来、何をしたいのかと聞いてみると、一応会社に勤めるけれども、やはり何かの機会があれば自分で独立したいと答える人が多い。彼らが社会人としての修行が一通り終わる、起業適齢期の30歳になるのが2010年なのである。だから私は2010年に期待しているわけなのである。しかし、これで日本の経済が活性化するかということに関して一つ心配がある。それは、2010年に彼らが独立するとき、その独立の基礎になる基本的な技術が日本で開発されて、用意されているかという心配である。経済産業省などの予算配分をみると、起業のベースになるような技術の開発に十分予算がついているかどうか気になる。一応、アメリカの経済活性化のシナリオを当てはめると、2010年には日本も活性化することになっている。2010年になるまでに、負の資産を片付けたり、情報時代に対応した法

律を整備したり、情報インフラを整えたりする必要があり、それが私の2010年への期待である。

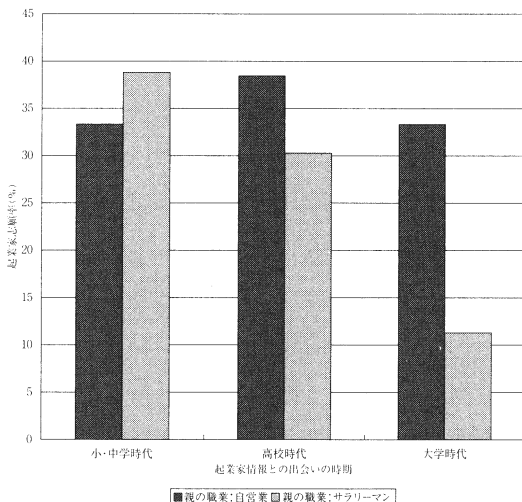
3 早期起業家教育の必要性

2010年頃には情報時代に適合した社会インフラも整うわけであり、また心理的にも独立志向の人たちが増えてくるわけである。そのために「明日の日本を担う起業家を育成する」にはどうしたらよいかという問題になる。この問題に関して、大学の学生に起業家志願率のアンケート調査を実行した。大学生に将来起業家になりたいかどうか、両親が自営業かサラリーマンか、最初にベンチャーとか起業家などの言葉を聞いたのはいつか、の三つの質問をした（図-1）。小・中学生の時代に「ベンチャーや起業家」という言葉を聞いた大学生は、両親がサラリーマンであろうが、自営業であろうが、35%ぐらいの学生が起業家になりたいと答えている。高校生時代に初めて「ベンチャーや起業家」という言葉を聞いた大学生は、親が自営業の場合は40%近く、親がサラリーマンの場合は30%が起業家志望である。それが大学生になって初めて「ベンチャーや起業家」という言葉を聞いた人のうち、親が自営業の場合は35%ぐらいが起業家志望だが、親がサラリーマンの場合は、起業家志望はわずか10%ぐらいである。このアンケート調査からわかったことは、親が自営業の場合は、改めてベンチャーとか起業家などという言葉を知わなくても自然に起業家が育成されているということと、親がサラリーマンの場合は、早くから起業家も選択肢の一つだということを教えないと起業家志願者が増えないということである。つまり早期起業家教育が必要であるということである。日本では、80%以上の家庭がサラリーマンであるから、早期起業家教育を実施しないと、日本又はその地域から起業家がいなくなってしまう可能性がある。

アメリカでの起業家教育は、有名な漫画家チャールズ・M. シュルツの

「A Peanuts Books」にも出てくる「レモネードスタンド」で象徴されている。「子供が家の前でレモンジュースを販売する」ことが起業家への第一歩になっている。この伝統は、現在でも受け継がれている。1970年代前の日本では、住居が商店や工場の2階にあり、小さいころから親の仕事の手伝いをしていたので、自然に起業家の醸成ができていたのである。しかし、1970年以降、日本が豊かになり、職住が離れてしまったために、家庭での起業家教育ができなくなっている。このことから、意識的に起業家教育に取り組んでいく必要がある。

図-1 起業家志願率と起業家出会の時期



出典：藤崎 雅行：早稲田大学大学院アジア太平洋科2000年修士論文を参考に著者が作成

今後は少子化の時代にいかに活力のある経済を維持していくかという問題になる。そのためには起業家を育成する必要がある。図-1にもあるように、短期間に起業家を育成することはできない。時間がかかるし、金もかかる。学校だけでできるものではないし、家庭だけでできるものではなく、また地域だけでできるものでもない。こどもを起業家に育成することは、サッカー選手や野球選手を育成することに類似点がある。第1には、

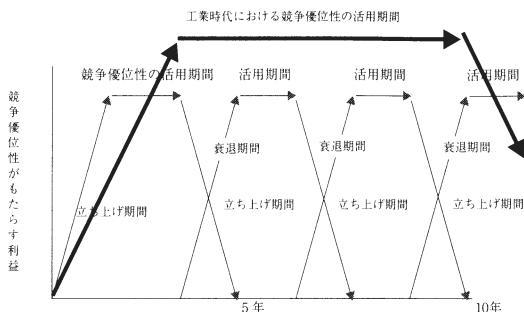
まず小さいころから始める必要があること、第2には、長い時間がかかること、第3には、段階的に育成方法が違うということである。明日の日本を担う「生きる力」を持っているこどもを育てるには学校と家庭と地域が一体になって育てなければならない。Jリーグアカデミーでは、5歳から始まるプレゴールデンエイジ、9歳から12歳までのゴールデンエイジ13歳からのサッカー専門期、プロ準備期、18歳からの準プロ期、と一貫指導体制を引いて、指導者の育成、トレーニング環境の充実、地域とのネットワーク作り、育成情報のデータベース化をはかり、こども1人1人の可能性を最大限に引き出す活動をしている。同じように起業家精神あふれる明日の日本を担う人材育成を目標に「アントレプレナー・アカデミー」のような組織をつくる必要があるように思われる。どのような教育が必要かを考えて見る必要がある。そのために、21世紀の特徴である、情報時代がどのような時代かを理解する必要がある。

4 情報時代の四つの特徴

情報時代という言葉を定義しただけであるので、簡単に情報時代の特徴を説明する。情報時代の特徴として、第1番目は、世界的規模の超競争社会が出現したことである。要するに、情報インフラが非常に安価になったことから、参入障壁が低くなり、誰でもが競争に参入できるようになったことである。世界の起業家達とその志願者が情報を受信したりして、情報を発信しているという超競争社会ができています。第2番目の特徴は、競争優位性を次から次へと創出する必要があることである。世界的規模の超競争社会の出現は製品やサービスのライフサイクルが短期化して、開発期間も短縮化している。全てがスピードアップし、次から次へと競争優位性を創出しなければいけない時代だということである。図-2のようになる。

第3番目の特徴は、起業家精神を誰でもが発揮しなければいけない時代だということである。情報時代は情報に対して誰でもが平等であるという

図一 2 情報時代は競争優位性の期間が短い



出典：Richard A D'Aveni Hyper competition を参考に著者が作成

ことは、インフラが非常に安くなったことによって実現した。平等であるために、情報を使って不確実性を有利に取り込むことが出来るかどうかは、起業家精神を発揮するかどうかに懸かっているのである。しかし、起業家精神を発揮すれば必ず失敗が出てくる。そうすると失敗から学習しなければいけないことになる。3年くらい前に畑村洋太郎先生が出された『失敗学のすすめ』の本は時代に適合し、ベストセラーになったわけである。しかも、工業時代と違って誰でもが起業家精神を持っていなければならない時代になってしまったのである。「失敗から学習する」ということは、「ナレッジ・マネジメント」というより、情報時代は知識を創るために学んでいく「仮説のマネジメント」が必要になってくる。第4番目の特徴は、顧客主導の時代だということである。メーカーが考えたものではなく、顧客の声を反映させる必要がある。情報インフラが非常に安くなったことにより、顧客が情報を多く集めて、自分のほしいものが何であるか明確になったことによりシーズ志向では通用しなくなったということである。マス・マーケティングから個のマーケティングに移っていることである。これらの4つの特徴をあわせると、社会は不確実性が非常に高くなっていることである。

5 情報時代に必要な教育

不確実性の高い時代に必要な教育はどんな教育かを考えてみる。教育システムは時代の変化を先取りして直していく必要があると思う。しかし、残念ながら、日本の教育システムはこの大きな変化に取り残されているのではないかという危惧を持っている。2年ぐらい前の新聞記事に、青色発光ダイオードを発明した中村修二先生の言われたことが記事になっていた。「答えがわかっているクイズを限られた時間内に解ける高校生を選び出す日本の大学入試制度は、考える力をつぶしている」と強調していた。また、中村先生の地元の愛媛県の高校では、『中村さんの話は受験生によくはないので聞かせない』とあって、生徒たちを中村先生の講演会に出席させない』ということも書いてあった。何か日本の教育システムの愚かさを垣間見た感じである。日本の企業も世界の企業でも「考える力」をもっている人を求めている。「生きる力」を持っている人を求めているのである。教育はそれらのニーズに答えていかなければならない。21世紀が要求している人材とそれを育てる教育は何かについて説明しよう。

競争優位性の維持期間が短くなると、正解が何であるかを理解する前に、次の競争優位性が確立されてしまう。情報時代の起業家は起業家精神を発揮して試行錯誤しながら競争優位性を次から次へと確立していく必要がある。もちろん数多くの間違いをすることになる。情報時代に必要な教育は「失敗から学ぶ教育」である。工業時代に必要だった教育は「正解を学ぶ教育」つまり、「知識の教育」であった。この教育のおかげで、日本は世界に追いつき、1980年代には「Japan as the number one」になったのである。

極端に言うと、情報時代には‘正解’というものはない。一つの問題の正解を探している間に次の問題が出てきてしまう時代なのである。ですから、正解を教えてもらうのを待っているというより、解を自分で探しに行

かなければならない。しかし、探しに行っても、最初から正解にたどり着けるわけではない。間違いを正解にしていく能力を身につけなければならない。このような能力は一朝一夕で身に付くものではなく、早期から社会的センスと生きる力を涵養することが必要になる。これを達成するのが起業家教育なのである。起業家教育は生きる力、自分で考えて自分で行動する力、間違いから正解を導き出す能力を習得させる教育である。起業家にも、科学者にも、会社員にも、どんな職業の人にも必要な教育である。起業家教育は理想的な創造性教育といえるだろうし、総合的学習の時間にとり入れるべきものである。起業家教育というと非常に狭義に解釈されているが、起業家教育の広義な解釈は創造性教育であり、社会経済を学習する教育でもあり、生きる力を身に付けさせる教育でもある。総合的学習の時間の混乱の多くは、教師のレベルの低さによるところが多いのではないか。

6 「勉強が嫌いでない子」が必要

新しい学習指導要領のキーワード「生きる力」が取り沙汰され、「学力の低下」などを危惧する声が上がっているが、もう一度21世紀はどんな時代か、その時代に適合する教育はなにかというように原点にもどり考える必要がある。21世紀は不確実性の時代であり、起業家精神を発揮することにより勝ち組みと負け組みがわかれる時代であり、失敗からどのくらい学習できたかを評価する時代であることは先ほど述べた。日本の21世紀は、また少子化の時代であり、高齢化の時代でもある。これらのキーワードから生涯、学習を続ける時代であることがわかる。生涯、学習を続けるには、「基礎学力」と「勉強が嫌いでない」という2面が浮かび上がってくる。これからの教育はこどものときに勉強ができるとか、できないとかという観点でこどもを評価するのではなく、「勉強が嫌いでない」ことが重要である。次々と新しい競争優位性が出てきて、変化していく不確実性

の時代に、必要なものを学習しつづけることが重要になる。日本は工業時代に成功するために、今まであまりにも「勉強ができるが、勉強が嫌いな子」を作ってきてしまったのではないだろうか。ノーベル賞を受賞した田中耕一氏は就職面接試験に落第して、第2志望の企業に入社して、自分の研究を続けたいため管理職につきたくなかった人である。おそらく「勉強もできて勉強がきらいな子」というよりは「勉強ができなくても、勉強が好きなし」ではなかったかと勝手に想像している。試験や通信簿に現れる勉強ができる指標はあまりにも狭くできている。教育の基本は「勉強が嫌いでない子」を育てることだと思う。大学や大学院には「勉強ができるが、勉強が嫌いな」人が多くいる。また起業家志願者にも「知識があるが、行動が伴わない」人が多くいる。事業計画を頭の中だけで考えてしまい、未来の顧客の声を聞かない人たちである。結局、そのような人は起業できないし、たとえ起業しても事業に失敗する人たちである。

7 仮説は3割しか当たらない

私のゼミにいる、修士課程の学生の一人が、「公園のマーケティング」という修士論文をまとめた。彼は、公園で絵を売りながら、実際に生活費稼ぎとその体験を修士論文のテーマとして取り上げて、論文を完成させたのである。その論文は、修士課程で学習したものを、公園での絵の商売にどれくらい役にたつのかを検証し、「公園のマーケティング」を実際に体験させながら、修士課程の学習内容を学習する研修プログラムを作成し、試験的にプログラムを実施した。販売論、マーケティング戦略論、会計学、財務論、リスク管理論、事業計画作成の基本的知識を公園で物売りをさせながら学習するプログラムである。大学生が20人と、サラリーマン経験者10人がこの試験的な研修プログラムに参加した。研修参加者が、仮説を作成し、それらを検証しながら、仮説をその場で直しながら、売上げを伸ばしていくことが要求される。受講者は、「何が売れるのか、どうすれ

ば売れるのか、誰が買ってくれるのか」などの現実の問題に対して、まず仮説をつくる。仮説に基づいて、品物を準備したりするするわけである。実際の公園で店を出し売りながら、仮説を検証し、売上げを伸ばしていかなければならない。すなわち正解を求めていかなければいけないわけである。受講したいわゆる「勉強ができる」学生の一人は、最後まで、講師の大学院生が、いくら「先生は正解を知らない」という説明をしても理解できなかった。先生が「正解を知らないはずがない」というように意地を張って、途中で脱落してしまったのである。優秀な学生が全て脱落するとは言わないが、正解を暗記して、良い成績をとってきたので、正解がないとまったく機能しないような学生がいるのは事実である。こんな極端な話ではないが、授業の受け答えにも同じような現象がある。まったく恐るべき事態になってしまっている。情報時代で一番重要なのは、「正解を自分で見つけていく」ことである。「公園のマーケティング」のような簡単なプログラムでも、企業や教員の採用試験に利用すると、21世紀に役に立つ社員や教員を簡単に見つけ出すことができると思う。

この「公園のマーケティング」プログラムで、参加者が作った仮説が、どの位正解だったかの統計を取ってみた。その結果、サラリーマン経験が10年以上あり、しかも会社で企画を担当していた人でも、仮説の精度が最大で30%ぐらいで、平均は20%ぐらいであった。社会経験が乏しい大学3年生ぐらいの人たちの、仮説の正解率は最大15%で、平均は10%ぐらいであった（図-3）。

明らかに社会経験の差がある。公園で物を売るような簡単なビジネスでも、正解率は30%しかないということは驚きである。数年前にも、大企業の新規事業の事業計画の仮説の精度をチェックしたところ、やはり、市場や競争相手の仮説の正解率は30%ぐらいであった。問題はなぜ30%ぐらいの正解率しかないのかということである。今でも、学問的な説明ができないが、野球の最高打率も3割ではないかと気がついた時点で、私はなんと

図-3 仮説の精度

実験対象者	仮説の精度	
社会人 (30歳以上)	最大30%	平均20%
大学生 (平均20歳)	最大15%	平均10%

仮説の精度と利益率の相関性は0.9で非常に高い

出典：藤川陽一 早稲田大学大学院アジア太平洋研究科2003年修士論文「露天商における仮説のマネジメントの研究」を参考に著者作成

なく納得している。イチローも松井も非常に努力して3割打者になっている。商売も野球と同じ要素があるような気がする。お客さんに売るということは、打者がボールを当ててヒットになると共通な面があるようである。仮説が当たれば、当然お客さんは買ってくれることになる。これからわかることは、商売は仮説をマネジメントしない限り成功しないということである。また、本からの知識をいくら増やしても、当たる仮説は30%ぐらいしかないということである。成功するためには、仮説を検証して、売上げを伸ばすしかない。勿論、同じ商売を同じ環境で続ければ、環境が大きく変化しない限り仮説の正解率は向上する。しかし、情報時代は競争優位性が非常に短い時代、要するに環境がどんどん変わる時代であるから、おそらく、打率4割が実現しないように、仮説の精度も30%を超える事がないような気がする。学生の平均正解率は10%ぐらいであったので、経験や学習で努力をすれば、30%の精度にすることはできる。それが、不確実性の時代の本質である。次に21世紀の教育の例を取り上げる。

8 起業家教育の例

私が実践している、「地域と一体になった、明日の日本を担う『生きる力』を育む起業家教育」の例を紹介しよう。一つは、早稲田大学MBAのボランティア活動として、千葉県のマザー牧場を舞台に始まった早稲田ベ

ンチャーキッズキャンプである。このキャンプはまさに先ほどの大学生起業家志願率の調査結果を踏まえて始めた小中学生に起業家擬似体験をしてもらうキャンプである。市場調査から始まり、事業計画をたて、実際にギフトなどを製造し、一般のお客さんに販売して、決算をしてから利益を配分する起業家擬似体験プログラムである。このプログラムが私のゼミ生であった平井由紀子さんが2000年に早稲田ベンチャーキッズキャンプのコンセプトを発展させ、株式会社セルフウイングを設立した。大学発ベンチャーのひとつである。「小中学生にゲームなどを使って起業家教育をしている」といっているところもあるが、効果など期待できないし、無意味なことである。本物の体験を通してのみ効果が上がることはハーバード大学のボストン市での試験的授業（NETE NEWS Fall 2003 Number 20）からも明らかである。セルフウイング社は現在、早期起業家教育ばかりだけではなく、高校生にはキャリアカウンセリングの要素を付加し、大学生や大学院生には経営学の要素を付加して事業展開をしている。新入社員研修や管理者教育には事業を始めから終わりまで理解される起業家擬似体験学習として活用されている。また中高年のセイフティネットのプログラムとして、「履歴書の書き方を教えたり、起業家精神を鼓舞する話を聞いたりする」代わりに、実際に起業家擬似体験から「起業」することはどういうことかを学び取ってもらう体験プログラムなどを提供している。起業しない人でも、事業を計画から決算までの全プロセスを経験してもらうことがこれから再就職する上でも必要だし、チームを組んだときに、自分の得意は何かを再検討する機会を与えることができる。

もう一つは、中小企業の第二創業のプログラムである。私は、いま大学院で社会経験が最低でも3年以上持っている社会人大学院生にアントレプレナーシップ論や新規事業論を教えている。大変よく勉強するのであるが、その勉強への取り組みに、私は不満を持っている。経営学は非常に実務的で現場志向な学問であると思っているが、学生が本から学習する傾向

があまりにも強すぎるのである。もっと社会と現実そのものから学習しなければいけないのではないかと思っている。大学院での教え方に問題があるのかもしれない。ハーバード大学のケースメソッドによる「古典経営学」的の教え方ではなく、学生に生の経営活動を教材として取り上げて、学習してもらい講義を広く取り入れる必要がある。これを私は「実験経営学」と呼んでいる。先ほど説明した、「公園のマーケティング」はまさに「実験経営学」の「実験」の一つである。大学院でのアントレプレナーシップ論では、期末の課題に「墨田区と早稲田大学」の包括的提携のプログラムのひとつとして、墨田区に多く存在している金属加工の下請け企業を取り上げた。そして、「儲かる会社にする」を期末課題として、学生にコンサルティングをしてもらった。学生には墨田区の会社を日曜日に訪問したりしたため、非常に時間がかかることで不人気であったけれども、コンサルティング先の会社は非常に喜んでいて。営業利益がほとんど出ていなかった会社が、今期は営業利益が25%近く出る会社に変身できそうになったからである。

9 起業家教育を超えて大学ができること

大学が教育と研究だけにとどまっている時代は終わっている。情報時代は、起業家教育による起業家輩出と研究成果の事業化という役割が考えられる。現実の問題と直面して知識を獲得し、発展させる時代である。現在、大学から次から次へと生まれてくる研究成果の知財化のためにTLO（テクノロジーライセンスオフィス）などの仕組みが整備されてきている。今後は、それらの知財の価値をさらに大きくするための仕組みの整備が課題となる。ここで、大学がどのようにその知的財産と人的財産を利用して、価値の最大化を図っているのかを分類してみた（図-4）。横軸は大学側が支援レベルである。受動的か積極的かの二つに分けてみた。縦軸は、知財のベースにある技術評価のウエイト付けが、高いか低いかで分類

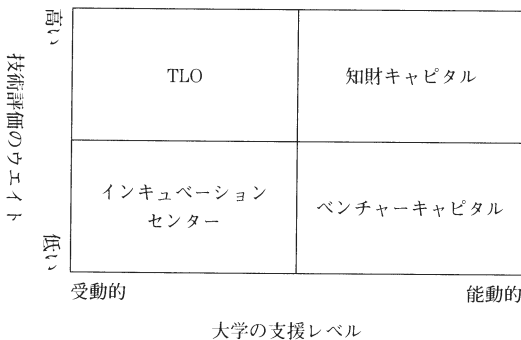
してみた。日本の多くの大学は、知財価値の最大化のためにTLOと、インキュベーション・センターの二つのサービスを提供している。早稲田大学では、第3番目のサービスとして、WERUインベストメント(株)のようなベンチャーキャピタルがある。これら3つのサービスを提供している日本の大学は非常に少ない。しかし、そのベンチャーキャピタルを知財の価値最大化の観点から見ると、二つの大きな問題点が浮かび上がってくる。ひとつは、ベンチャーキャピタルの投資判断基準として、一番重要視されるのが、経営者と経営チームの経営素質である。ベンチャーキャピタルの投資基準は、一般に85%は人材に、15%は技術にウエイト付けがされているといわれている。知財が15%のウエイトしかないということに、ベンチャーキャピタルのひとつの限界があるのではないだろうか。もうひとつの問題点は、ベンチャーキャピタル投資の回収は、ベンチャーの上場や上場前の買収によって実現される。一般的に投資先企業の10%ぐらいが株式公開に成功し、10%が倒産し、残りの80%が泣かず飛ばずという状況になる。ハイテクベンチャーのベースになっている知財の運命が、ベンチャー経営の成否によって間接的に決定されてしまっている。つまり、知財がベンチャーと運命共同体になってしまっているのである。これらの問題点から、「ベンチャーキャピタルは、十分に知財価値を最大化する手段として、最適な方法とはいえないのではなかろうか」という疑問が出てくる。ここで、「より直接的に、知財に対して、投資を行う新しい形のベンチャーキャピタルである、知財キャピタルの可能性」を研究する必要がある。1950年代に生まれたベンチャーキャピタルに変わり、知財の時代にふさわしい知財キャピタルが必要になる。

イスラエルのテルアビブ大学を訪問して、わかったことは4つ目のサービスである知財キャピタルをすでに設立していることである。おそらく、テルアビブ大学が2003年に設立したFuture Technology Partnerが世界最初の知財キャピタルである。研究開発成果の知財化に積極的に投資をする

発想である。早稲田大学のような総合大学では、十分に知財キャピタルを成功裏に運営できる要素を持っている。情報、バイオ、ナノ、医療などの分野に世界的専門家が存在している。世界の企業や研究所や大学が何を研究しているのか、を把握している超優秀な教授に技術アドバイザーになってもらい、ベンチャーキャピタルの手法を取り入れて、知財キャピタルを運営することである。これは、知財価値の最大化のための3つのサービスに加えて、第4番目のサービスになる。この知財キャピタルには21世紀キャピタルと呼ばれる可能性がある。大学発の知財をベースにしたベンチャーに対し投資することにより、ベンチャーキャピタルが役割を果たすことが期待されている。

1980年からアメリカでは、産学連携などの推進されてきた。日本では2000年以降、アメリカのシリコンバレーをモデルにしていろいろな産学連携などの取り組みがされているが、日本になじまないのではないか。アメリカのような資源が豊富で、規模の大きな国をモデルにするより日本より明らかに資源的に恵まれていない、規模の小さいイスラエルなどを産学連携のモデルとして考えてみてはどうか。そのような疑問から、イスラエルの大学の取り組みを見てきたわけである。資源のない国が知恵を出して

図－4 大学における知財価値最大化の4つのサービス



色々な取り組みをしているのがわかる。日本も唯一の資産であった人材が、急速に減少する直面して、知恵を出さなければいけない状況に追い込まれている。

最後に

21世紀は情報時代といってきたが、その特徴は不確実性が高いということである。確実な基盤に少しの不確実性があるというのではなく、基盤そのものの不確実性が高い状況である。不確実性を有利に取り込まない企業は衰退していく、また不確実性を組み込んでいない施策は非効率的で意味がない。不確実性に対応ができないベンチャーなどは短命で終わる。「明日の日本をになう人材の育成」にとっての最大のテーマはゆとりとか学力不足などのレベルの問題ではなく、もっと根本的な問題、すなわち不確実性にどのように対応していくかを教えることである。正解を教えるのではなく失敗から学習する方法を教えることである。インキュベーション・センターの最大の役目は不確実性にどのように対応していくかを教え、失敗ができる場を与えることである。不確実性を有利に取り込むことさえ理解できれば、21世紀に日本は光り輝くであろう。しかし、いまの教育のように不確実性から逃げていく若者を育成しては日本の将来は暗い。