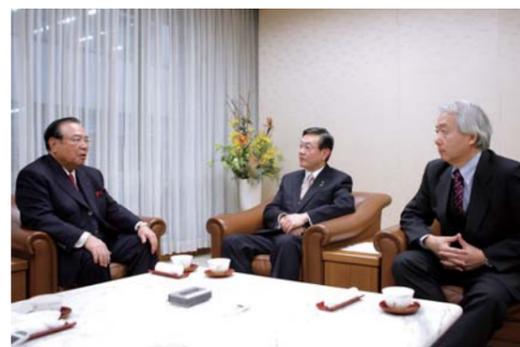




グローバル化時代に羽ばたく

キーワードは「入り交じる」こと——

- 大坪 文雄 ◆松下電器産業株式会社 代表取締役社長
- 森本 靖一郎 ◆理事長
- 河田 悌一 ◆学長



日本を代表するメーカーでありグローバル企業である松下電器産業の社名が、10月からパナソニックに変更される。2006年6月、同社取締役社長に就任した大坪文雄氏は、関西大学工学部OB。現会長の中村邦夫氏による改革路線の仕上げに邁進しつつ、世界企業戦略を推進する姿は、関大生の目標であり夢でもある。今回は大坪社長を囲み、「グローバルエクセレンス(世界的な優良企業)」に求められる人材とその教育について語り合った。

◆研究熱心な恩師のそばで、夢中で学んだ3年間

森本 関西大学の卒業生は、企業のトップとして活躍されている方が少なくありません。なかでも大坪社長の存在は、今の学生たちの誇りであり、憧れでもあるといえます。この広報誌の巻頭ページにご登場いただくことができ、私たちも非常に喜んでおります。

河田 どういう人材が21世紀のこの日本に必要なのか、大学はどんな学生を育成すべきか、大坪社長のように卒業後に素晴らしい仕事をするためには学生時代に何をしておくべきか、といったお話をぜひ聞かせてください。工学部管理工学科のご出身ですが、どのような学生時代を送られましたか。

大坪 大学院の修士課程も含めると、関西大学で6年間お世話になりました。6年間の思い出を語ればきりがありませんが、印象に残っているのは後半の3年間、つまり大学4年生の卒業研究と修士課程の2年間です。卒業研究のテーマを決めるとき、僕は管理工学科で一番忙しい研究室はどこなのかを調べて希望しました。その研究室の先生が伊藤郁男助教授(当時)で、学位を取るために熱心に研究しておられました。研究も佳境というところに、先生の研究をそばで見せていただき、かかわることができたのは何より有意義なことでした。

森本 伊藤先生は温厚で、たいへん立派な、研究熱心な先生でしたね。

大坪 はい。校舎がまだスレートぶきのところで、他の学部は学園紛争で封鎖されていましたが、工学部だけは関係なしといった雰囲気。助手の方も、みんな大学に残って研究者を目指しておられ、活気にあふれていました。実験は夏休みも関係なく、先生ご自身の学会発表のプログラムに合わせて、テーマをどんどん与えてくださいました。明確な目標を持って努力しておられる方々と一緒に研究できるので、もう夢のような毎日でした。

修士のときには谷村正義先生にお世話になりました。「人生、年を取ってからと若いときの1年間の時間感覚は全然違う。年を取ると時間は早く過ぎる。例えば、糸の先に重りを付けて振り回すと、だんだん糸が指に巻きついてきて一周する時間が短くなるだろう。それと同じだ。だから若いときにやれるだけやりなさい」と、励ましてくださったことは忘れられません。

森本 その当時、工学部は8学科でしたね。現在は3学部9学科になりました。昔も今も理工系の学生は非常に熱心で、朝早くから夜遅くまで研究や実験に励んでいます。

大坪 8学科の中から、管理工学科を選んだ理由は、機械工学をベースにして工場マネジメントまで勉強できるのが魅力だったからです。それにしても「管理工学」という学科名称は、今から思えば画期的でした。

◆世界の人々に入り交じり、自己主張できる国際人たれ

河田 グローバル化の時代といわれる現代ですが、関西大学が世界に通用する大学になるには、また関大生が日本国内のみならず世界各地で活躍するためには、今後何が必要だとお考えですか。

大坪 日本を代表する企業であっても、ビジネスそのものはグローバルでなければ発展しない。アメリカも、ヨーロッパも、ロシアも、中国も、ブラジルも、インドも、すべての国を対象に、あらゆる人材を活用して、われわれの商品を販売したり、そこで製造したり、近い将来は本格的な開発も助けていただかなければ、成長を維持することはできません。グローバルエクセレンスに求められる人材は、それぞれの国の歴史を背負った価値観や文化を、まず受容する心の大きさがあること。当然、書物を読んだりして視野が広がらないとだめですね。さらに、そういう国の人と、実際に入り交じって仕事ができることが必要です。ここで「入り交じる」とは、現地のカルチャーに溶け込んでしまうことではありません。要は、自分の意見や主張を持ちながら、現地の異なる価値観の人と、一つの目的を達成することが大事なんです。それだけのリーダーシップが求められます。僕は「入り交じる」というのが、今後の重要なキーワードだと思います。

森本 「入り交じる」という表現に通じると思うのですが、関西大学は2010年春、大阪医科大学、大阪薬科大学と共同で新学部を設置することになりました。「医工薬連携」の学際領域のほか、従来の日本の大学でやっていない「医療経営」というような分野も切り開いていきたいし、お医者さんがこの大学院に来て研究するといったことも可能になるでしょう。

大坪 ニュースで拝見しましたが、素晴らしいことですね。大学同士、大いに「入り交じって」ほしい。大事なことは、日本の大学生がアフリカやインドや中国へ、企業家精神を持って出ていくことができるかどうかです。今、日本は安定志向で大きな企業へ入ろうとする大学生がほとんどですが、これでは新しい企業は生まれてきません。松下電器産業も、創業者が当時のお金で100円、今に換算して約100万円で事業を始められて、今日があるのです。さまざまな大学が連携し、未来の世界を見据えて改革していけば、企業家精神を身につけた学生が育っていくのではないのでしょうか。日本は少子高齢化が進む中で、ビジネスチャンスを開く努力を最大限にやらなければならない。グローバルな経営に堪える若い人材が、ぜひほしいのです。他者の価値観を受容しつつ自己主張し、「入り交じって」自分の仕事が成し遂げられるという人材の育成に励んでいただきたいですね。

◆テコの原理を働かせる力は、学生時代の経験と蓄積

河田 大坪社長がお考えになる、松下電器産業の21世紀の現代における一番の強みとは何でしょうか。

大坪 経営理念を創業者が遺されたということです。当社は何のために存在するのかという根源的な問いかけに、答えがはっきりある会社なんです。われわれは社会から人材やお金や土地や資源を借りて、初めて経営が成り立っています。社会の公器であることを大前提にして、われわれは世界の方々のより快適で便利な生活に寄与する企業です。そこで技術的に素晴らしいことは必要条件で、その技術を活用した商品が、世界中のお客様に受け入れられて初めて企業の存在意義を達成できる。創業から90年たっても、この会社を存続させる基本方針が明確にあ



大坪 文雄（おおつぼ ふみお）
1945年大阪府生まれ。関西大学工学部管理工学科卒業、71年同大学院修了、松下電器産業に入社。オーディオ・ビデオ本部の開発工場長、シンガポールの製造子会社社長を経て、95年オーディオ事業部長。2003年にパナソニックAVCネットワークス社長、松下電器産業専務取締役就任。デジタル家電分野において多くの商品群を、市場をリードする事業に育てる。06年6月取締役社長に就任。

自分の意見や主張を持ちながら、異なる価値観の人と、一つの目的を達成することが大事。

長のように、大学で一生懸命に学び、恩師や友人から大きな影響を受けたことが生きるベースになっていると、正直に話してもらわないと(笑)。

◆「衆知を集め」、咀嚼し、責任を持って最終決断する

大坪 関西大学は規模が大きい大学なので、いろんな特徴を持った先生がおられるし、いろんな個性のある学生がいる。学生時代に、尊敬できる先生に出会う努力をしてほしい。そこから必ず何か見えてくるはず。今、日本全体が意気消沈しているとか、国力が劣化しているとか言われていますが、あまり気にすることは無いと思います。若い人は世界に大きく羽ばたいてほしい。
森本 私も同じ思いです。大坪社長にもご出席いただいた一昨年の創立120周年記念式典で、「強い関西大学」に加えて、「関西大学から世界へ」というスローガンを掲げました。グローバルに活躍できる力量を持った人材を多教育成し、輩出する。そういう大学にしていきたいと思っています。在学生の中からもそうした人材が少しずつ現れてきています。例えば、フィギュアスケートの高橋大輔選手や織田信成選手の世界を舞台にした活躍ぶりは、大学関係者にとって非常に喜ばしいことですが、OBとしてはいかがですか。

大坪 関西大学の学生が注目を浴びるのは、OBとしてはもちろんうれしいです。ただ、スポーツだけでなく、例えば司法試験で良い成績をあげているとか、企業で多くのOBが大活躍しているとか、さまざまな分野で世間の目を引くようになってほしいですね。

森本 大学が良くなれば卒業生が喜んでくれるし、卒業生が活躍されれば大学にとっても名誉であるという、相関関係にありますからね。

河田 昨年、『通天閣』という小説で第24回織田作之助賞大賞を受賞した小説家・西加奈子さんは法学部出身の30歳です。幅広い人材が育ってきています。

森本 一人が、その分野で世に出るということは、底辺には10



河田 悌一（かわた ていいち）
1945年京都市生まれ。大阪外国語大学中国語学科卒業。大阪大学大学院で中国哲学を専攻。86年関西大学教授。文学部長、副学長を歴任し、2003年10月学長に就任。1991年に在外研究員としてプリンストン大学で中国思想史を研究。文部科学省大学設置・学校法人審議会委員。社団法人日本私立大学連盟常務理事。財団法人大学基準協会理事。

「学の実化」を目指し、着実な社会貢献を果たし続けるため、21世紀に求められる人材の育成に努める。

ります。関西大学でしたら「学の実化」とか、そういう理念に当たると思っています。

河田 私立大学には建学の精神があり、それに合わせた大学運営があります。関西大学も御社と同じように、そういった理念を実現させるべく存続しています。「学の実化」を目指し、着実な社会貢献を果たし続けるため、21世紀に求められる人材の育成に努めています。先日、竹中平蔵氏が客員教授として講演してくださいましたが、改革の必要性について、二つ良いことをおっしゃいました。トップの条件として「パッション」、情熱を持っていないといかんと。それが無いと、いくらいいことを言っても伝わらない。もう一つは、「戦略は細部に宿る」、ものを成し遂げるときの戦略は、きっちと細かくやっていかないといかんと。大学にも、企業にも言えることですね。

大坪 会社に入ると、仕事という重しが与えられます。これをテコの原理で解決していくのが社員です。まず、最初にテコの原理を働かすためには、自分の重しがあるんです。その重しこそ、学生時代に学び蓄積した経験や力だと思えます。面白いもので与えられた課題を解決すると、自分の持っている重しが少し大きくなる、するともっと難しいテーマを与えられて、また重しが少し大きくなる。こうして一つの重しをベースに成長し、難題に立ち向かえる力が育っていく。大学教育の役割は、最初のベースとなる重しをどのような形で与えてやれるか、なのです。中には大学時代、何も勉強しなかったと言う人もいますが、ほとんどは誇張であって、まじめに講義を受けるかどうかは別として、知を磨くことはしているはず。それプラス部活の交流やアルバイトなどの経験が積み重なって、テコの原理を働かせる重しになっていくのです。

河田 同感ですね。先日も学外のある会議で、会社のトップがマスコミのインタビューなどで「自分は若いとき、大学でほとんど勉強しなかった」と語ることが多いのは問題だという話題が出ました。「何も学ばなかったが社長になった」というストーリーを信じて大学に入って来てもらっては困る。やはり大坪社

人、50人、いやもっと大勢が頑張っているということですから、素晴らしいことです。

大坪 そうですね。企業は売り上げも大きくしなければなりません、尊敬される企業になることが何より大切です。そのため、社員一人ひとりが高い志をもって臨まなければなりません。現在、日本の企業ではいろいろな不祥事が起こっていますが、利益だけを追い求めているからでしょう。世界のブランドとして、永遠の存在として、世界中の皆さんに喜んでいただくことを目指すグローバルエクセレンスとして、僕は、全従業員の価値観を一つにまとめなければならない。しかし、大きな組織になると徹底しにくくなる。徹底不足だとすき間ができて不祥事に繋がる可能性があります。松下幸之助創業者の哲学に「衆知を集める」という言葉があります。組織の責任者は、人の意見を十分聞けけれども、自分の意見ははっきりさせないといけない。集めた衆知を自分の知恵で咀嚼して、より高いレベルの結果を出していくのが大事であって、単にみんなが意見を述べ合うだけでは「烏合の衆」です。衆知を集める立場の人間は、自分が最終決断を下す責任を負うことも知るべきです。知恵のぶつかり合いを通じて人が育つのだと思います。

◆失敗は、次の成功のためのステップと考えよ

河田 ピンチに対してはどのように対処してこられたのでしょうか。

大坪 自分の所属する組織が何らかのピンチに見舞われた場合、僕はいつも創業者の理念、つまり松下の不変の価値観に立ち返って、正しい方向に切り替えることを心がけています。今までにそういうピンチに遭遇し失敗したことは何度もありますが、人間の成長のためには、失敗も不可欠だと思っています。失敗を、失敗ととらえるのではなく、失敗は次の成功のためのステップだと前向きに考えればいい。若い人には、一つ失敗すれば、三つ成功して取り返してやろうというようなガッツがほしいですね。

河田 今の子どもは、一つ失敗したら立ち上がれない、あるいはパニックになる。失敗を次の成功の糧にできるような人を育てるのは、関西大学の良さではないかと思えます。

森本 昔はパンカラというか質実剛健でスポーツが強く、「法科の関大」といわれたように法学部が中心の大学というイメージでみる人が多かったのですが、昨今はグローバルCOEをはじめ、教育・研究の充実にも目を見張るものがあります。大学の人気のバロメーターと言われている志願者数も、昨年は初めて10万人の台を越え、10万5,265人となりました。教職員も頑張っているし、学生生活を取り巻く環境も格段に良くなりました。

大坪 僕らのころの実験室は、夏は暑くて、カーテンを閉めて裸になりバケツの水をかぶって実験していました。夏休みも毎日実験に明け暮れて、学費以上の実験道具を発注していましたから、学費は十分にペイできました(笑)。

◆教育も企業もグローバル化の時代

河田 文部科学省の平成19年度大学院教育改革支援プログラムに、「関西大学EU-日本学教育研究プログラム」が採択されました。EUをパートナーとして、「日本学」をキーワードに「国際的で魅力ある大学院教育」を実質化するという目的を掲げたことが高く評価されました。ベルギーのルーヴェン・カトリック



森本 靖一郎（もりもと せいいちろう）
1932年奈良県生まれ。関西大学文学部、法学部卒業。母校に奉職し、67年に関西大学教育後援会幹事長に就任。「大学と家庭のかけ橋」をモットーに、大学と父母間に信頼の絆を作り上げた。飛鳥文化研究所の開設にも尽力。事業局長、常務理事を経て、2000年専務理事、04年10月理事長に就任。大阪府私立大学連絡会代表幹事。大学トップマネジメント会議幹事。「強い関西大学」を提唱している。

「強い関西大学」に加えて、「関西大学から世界へ」グローバルに活躍できる力量を持った人材を多教育成し、輩出する。

大学内の「関西大学日本・EU研究センター」の開所式が3月10日にあり、関大の学生が能や狂言を披露します。また、映画監督の山田洋次さんが本学客員教授として一緒に行ってください、山田監督の「たそがれ清兵衛」「武士の一分」などの映画も上映します。これもグローバル化への一つの試みです。

最後に、パナソニックにブランドを統一する大きな決断をされましたが、その真意をお聞かせください。

大坪 松下電器は松下幸之助創業者が設立された会社で、90年の歴史があります。最も大事なことは、創業者の経営理念を守り、会社を永続的に発展させることです。そう考えると、もっとグローバルな経営を進める必要があります。松下電器産業という社名の下に「パナソニック」「ナショナル」という二つのブランドがある現状が、同業他社との競争上ベストかということ、そうではない。ここは思い切って、世界的に知名度が高い「パナソニック」の下に、33万人の全従業員を結集させることで過酷な競争に勝ち残ることは、創業者の思いとなんら矛盾はないと判断しました。今年6月の株主総会で賛同をいただければ、10月から関連会社の社名変更も併せて実施します。

森本 関西大学も大きく変わろうとしています。理事長就任直後に着手したことが、意思決定システムの変革です。理事会を最高議決機関とし、新たに「中長期戦略構想策定体制」を構築しました。ところで、大坪社長には、これまで何度か校友やご父母向けにご講演をお願いしましたが、ぜひ学生諸君にもお話していただきたいと思えます。

河田 そうですね。ぜひ客員教授になっていただき、学生たちに講義をお願いしたいものです。

大坪 ありがたいお話ですが、仕事に夢中で、なかなか外に出る時間が取れません。今年5月の工学部創立50周年記念式典では、「21世紀を担うモノづくり」というテーマでお話をさせていただき予定ですので、よろしく願いいたします。

森本 今日は有意義なお話で大変感動しました。お忙しい中、お時間を割いていただき、ありがとうございました。