

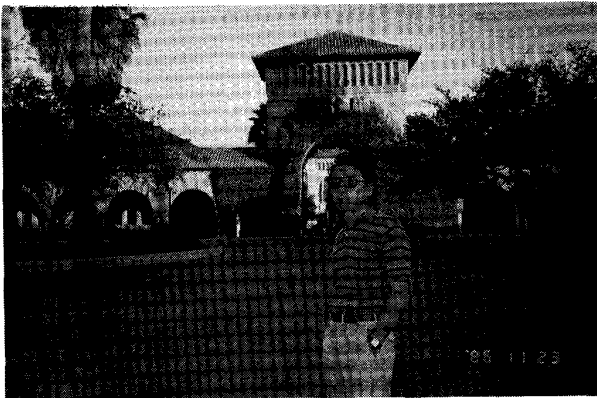
海外だより

スタンフォードの企業戦略

浅野 有一郎*

私は、1985年8月より2年間、米国・カリフォルニア州・スタンフォード大学の High Temperature Gasdynamics Lab. (Mechanical Engineering Dept.) に研究員として在席し、低圧プラズマに関する研究に従事した。同大学はサンフランシスコの南約 50 km にあり、一年を通じて温暖な、木々の緑の美しい快適な環境の中にある。スタンフォードからその南 20 km にあるサンノゼまでは、IBM, Hewlett Packard, Apple Computer, Xerox といった数々の有力ハイテク企業が軒を連ねるいわゆるシリコンバレーであり、同大学は過去、現在を通じてこれらの企業と密接な関係にある。スタンフォード出身の HEWLETT と PACKARD が初めてマイクロコンピュータの試作を行ったと伝えられるガレージも、キャンパスに隣接する静かな大学町パロアルトの一角に今なお残っている。米国私立大学の雄としてますます発展する“国際企業”スタンフォードの近況を述べてみたい。

現在、全学生数は 13000 人で、この内 2000 人が外国人である。内訳はアジア人 900, ヨーロッパ 450, 中南米 450 であり、近年、韓国、台湾、中国を中心としたアジア人の増加が目立っている。人種的には、白人 69%, アジア人 15%, ヒスパニック 8%, 黒人 7% という構成で、米国ではマイノリティーの比率を高く保つことがいわゆる一流校のステータスとなっている。このため優秀なマイノリティーを毎年確保することには大学側も大きな力を入れている。周知のとおり、学生の他に



スタンフォード大学のキャンパスで

多数の外国人研究員が Visiting scholar として働いており、同大学は米国にありながらそのまま国際的な学術・文化の交流の場となっている。

さて、スタンフォードといえば、Linear Accelerator の Physics, 臓器移植の Medical Center, LSI 研究の Electrical Engineering, Artificial Intelligence の Computer Science, また HOOVER 大統領出身の Political Science, 難関で名高い Business School 等々数多くの専門分野で世界に名を知られているが、これらの質の高さは次に述べるような自由で激しい研究者間の競争と大学側からの手厚い待遇の双方により支えられている。工学系の学科について私の知っている範囲内で述べてみたい。各教授、助教授は研究員のほほすべてを政府（軍を含む）や民間企業とのプロジェクト契約で得ており、その一部を“上納金”として大学に納めるシステムとなっている。また教授達は、助手にはもちろんのこと博士課程の学生にも月々手当てを支払っており（金額はおのおの 2~3000 ドル/月, 825 ドル/月）、これらの資金もプロジェクト契約に含めて調達しなければならない。こうした理由から研究資金集めは彼らの最大の仕事であり、研究業績と共に主な評価対象の一つになっている。各学科において、プロジェクトに参加する企業（Affiliates と呼ばれる）と大学側で年 1 回会議が持たれる。大学側は新しい出資者を募るため熱のこもった研究紹介を行う一方、企業側も戦略的プロジェクトが行える最適な相手を探そうと企業間のせり合いを交えながらネゴを展開する。これらの Affiliates には当然のことながら日本企業も数多く参加している。各教授、助教授はこうした資金調達の力量も含めて毎年厳正に評価され、通常は数年の契約で働くシステムとなっておりメンバーは常に流動的である。他方で大きな成果の上がつている者は終身雇用の席（Tenure）を得る。彼らの平均年齢は 45 歳で年収は 90000 ドル程度である。米国でも最も高いといわれるスタンフォード周辺における生活費でさえ東京に住む場合の半分以下であることを考えれば、この金額はスタンフォード教授の肩書きと共に十分魅力的であるといえる。言い換えれば、現在 Tenure の地位を得ることは研究者にとって相当な難関となっている。研究者は自由ではあるが極めて厳しい競争を日常としており、その結果研究者の出入りも頻繁で、これらの事情が研究のレベルと研究者の活性度を高く保つ役割を果たしている。

この自由で激しい競争と極上の待遇は何も研究者に対するだけのものではない。学部・修士の学生については約半数の学生に対して授業料免除（12000 ドル/年）の優遇措置がある。ただしこの背景には、カリフォルニア州には Berkeley, UCLA など強力は州立大学のライバルがおり彼らが州民に対しては授業料を 2000 ドル/年程度としていることがある。授業料の免除は優秀な人材が州立大学に流れることを防ぐ手段ともなっている。ま

* 川崎製鉄(株)電子機器事業推進部

た博士課程の学生についてはほとんどが授業料免除であり、逆に前述のように指導教授から月々手当てをもらっている。

スタンフォード大学はこのような教育・研究機関としての大きな力と魅力をフルに使って多くの事業を展開している。同大学を1891年に設立した *Leland Stanford* はパサディナの *Henry Huntington* と共にアメリカ西岸の鉄道王として有名であるが、この資産をその後さらに発展させ現在では同大周辺に広大な土地を所有している。この一部(約3km²)は *Industrial Park* と名づけられた高級工業団地として、*IBM*, *Hewlett Packard*, *Varian* といった名だたるハイテク企業に賃貸している。また大学の一角には120店舗を有する高級ショッピングモール "*Stanford Shopping Center*" を開発し、同大周辺に集まってくるあらゆる人々を相手に実に上手なビジネスを行っている。その他、オフィスや住宅のレンタル、病院経営、ベンチャービジネスへの出資、株式や有価証券による財テク等々、意欲的な企業活動を展開しており、これらの副業で大きな収益を上げている。1985年度の統計として、総収入9.2億ドル、収益2.5億ドル、総資産99億ドルという数字が発表されており、これは *San Francisco Bay Area* において収益では第7位、資産では *Chevron* に次ぎ第2位にあたる。

学内は公園並みに整備が行き届いており日本人の観光ツアーも含めて多数の学外者が訪れる。こうした自由で開放的な雰囲気は多くの一般人にも非常に好感を持たれており、またまた人が集まってくるという循環構造を生み出している。学内の土産品を売る *Book Store* には常に観光客の足が絶えず、キャンパス内のあちこちでさまざまなイベントが行われる。またスポーツ・芸術にも多に力を入れ多面的イメージアップに努力している。

このようにあらゆる経営資源を複合、相乗させて、たくみに人々の心を引き付けてゆく様からは、まさにアメ

リカの超一流企業の経営感覚が窺われる。

ところで私の在米中、長男(6才)が1年間当地の *Kindergarten* (日本の幼稚園の年長組にあたり義務教育)に通つたが、ここでアメリカ的教育方法について一つ強く印象に残っていることがある。子供達の人種はさまざまで米語を母国語としない子供達も相当数いる。先生はこの子供達を引き連れていろいろな体験をさせる。ある時はサンフランシスコフィルを聴きに、またある時は美術館に。彼らは、相手が子供といえども極力“本物”を見せ“本物”を聴かせようとする。子供達は“本物”に *Motivate* され十人十色の *Impression* を受けて帰ってくる。そしておのおのの興奮をおのおのの *Expression* で人に伝えようとする。ある子供は絵を描き、ある子供は笛を吹き、またある子供は紙細工を造る。決してこれらを一つのパターンに統制しようとはしない。教育者達は子供達を *Motivate* する作業を教育と呼び、また子供達のさまざまな *Expression* を個性と呼ぶ。早くからテスト洪水と受験戦争にさらされている日本の子供達に最も必要なものであるような気がしてならない。

今、スタンフォードは日本への進出を図ろうとしている。近い将来、日本にスタンフォード大学の分校が組織され、日本に居ながらスタンフォードと同様の授業を受けそして卒業できるようになるであろう。米国は今なお日本人の想像を遙かに凌ぐ多様性の国であり、それ故新しく普遍的な文化を次々と生み出している人間集団である。自由な競争と強烈な個性から生み出される独創性が彼らの“売り物”であり、これを日本に、世界に輸出しようとしているのである。スタンフォードのこうした戦略は、今後の日米関係の新展開とそこで必要とされる人的資源の質と量を見越した、いかにもアメリカらしい発想といえる。双子の赤字に苦しむ米国、前途多難ではあるが、まだまだ手強い相手である。