

山口省藏が訊く

金融業界の課題を読み解く

熱い!! 金融対談



第65回 技術と経営と金融をつなげる人づくり

小野 浩幸 (ゲスト) × 山口 省藏 (聞き手)

本連載は、金融業界における課題をテーマに、「熱い金融マシオン協会」を主宰する山口省藏氏による識者との対談をお伝えするものである。

今回は、長年にわたり、「産学金連携コーディネータ」の育成に取り組み、「農耕型金融モデル」を提唱してきた山形大学教授（対談時、現名誉教授）の小野浩幸氏を訪ね、技術と経営の両面から企業を支援する金融機関職員の育成にかけてきた熱い人生について、対談を行った。

劣等生だった幼少期

山口 お生まれは、どちらですか。

小野 山形県酒田市です。私の父は小さな町の電気屋でした。山口さんのお父さんも事業主だったと聞いていますので、似たような境遇だと思います。

山口 ご家族の構成は。

小野 父と母と姉と妹の5人家族です。3人兄弟で、男が私一人でした。昔の家庭のため、長

男として特別扱いをされていたようです。私は、幼い頃のことによく憶えていないのですが、姉は「食事の時のおかずが1品多かった」などと言っていましたね。

山口 幼少時代はどのような子供でしたか。

小野 群を抜いて劣等生でした。何をやらせても、皆についていけず、小学2年までは1年中ずっと先生の正面もしくは横に座らされました。そのくらい心配されていたのですね。3月の早生まれということもあったかもしれません。

山口 3月生まれだと、4月生まれと同級生とほぼ1年違いますものね。小さい頃の1年の差は大きいですから。

小野 劣等生の認識を変えたのが、小学生3〜4年のときの担任だった女性の先生です。その先生は、人を褒めるのが上手でした。私は褒められると調子に乗って、いろいろとチャレンジするようにになりました。クラスの学級委員も任されるようになり、5年生のときには、他校も含めた学級会議の議長も務めました。

した。印象深い経験といえば、小学校時代に図画の授業で描いた絵が市で入選し、全国展に出そうという話になり、「小野くんは授業に出なくていいから、絵を描いてきなさい」と言われ、私1人だけ画板を持たされて、外で写生をしていたといったことがありました。

山口 小野先生は絵がうまいのですね。一度拝見したいです。

小野 小学生の頃の私は、体も小さくて弱くもあり、学校を休むことも多かったです。中学に入学した頃から、体を鍛えようと思い、バレーボール部に入部しました。背が高くなると思ったからです。最初は全くついて行くことができませんでした。悔しさをバネに、自主的に朝練をして、夜も練習して、高校ではレギュラーになれました。

山口 小野先生、カッコイイです。から、きつとモチましたよ。

小野 高校時代に、体育館でバレーボールをやっていると、妹の同級生たちが見に来ていましたね。

山口 やっぱり！

小野 誰も直接的に好意を伝えるには来てくれませんでしたが、モテているという感覚はありませんでした。

北海道大学から 山形県庁へ

山口 地元ではない北海道大学に行ったそうですが、なぜでしょうか。

小野 高校では、数学の成績が良かったこともあり、理系進学クラスでした。とりあえず、工学部に行こうと思いましたが、工学部は細かく学科が分かれていて、どれを選べよいかわかりません。「入学してから専門を決められる大学がよい」と思い、当時そうした制度の大学には東京大学と北海道大学があったので、ギリギリ入れるかもと北大を志望しました。さらに、入試に有利な文系で受験することになりました。北大であれば、文系で入っても後から理系に転じて、工学部に行くことができます。

山口 入学後、工学部に進まれたのですか。

小野 当時の北大は、文系に入って理系に転じる人は少なく、文系で優秀な人は法学部に進むという流れがありました。それで気が変わって、法学部を選択します。法学部に進んだので、司法試験を目指すことにしました。当時は、ふらふらした考え方をしていたと思います。

山口 若いうちは、そのようなものですよね。

小野 司法試験を目指した私は、大学を卒業しても受かるまで勉強する気でしたのですが、親から「卒業後2年以内に受からなかったら、司法試験を諦めなさい」と言われました。卒業後2年目には並行して受けた公務員上級試験に合格し、司法試験には落ちたので、公務員になります。

山口 それで山形県庁に入るのですね。

小野 母親から強く勧められました。母親の親類が当時の知事で、息子が県庁に入れば、よくしてもらえという期待もあったようです。

山形県庁から山形大学へ

山口 山形県庁には、何年在籍されたのですか。

小野 17年ほどです。私が入庁し、しばらくして知事が変わったので、母親の期待は外れました。県庁では、財政や総合企画といった、仕事はハードですが注目される部署に配属になりました。財政部署の上司が出世していったことから、出世しやすい環境だったと思います。私は、ルーティン業務がとても苦手でした。誰も取り組んだことがなく、どう進めるか定まっていな仕事のほうが得意でした。そうした業務は前例がないので口を挟まれることも少なく、伸び伸びと取り組むことができましたからだと思います。

山口 県庁時代の思い出されるエピソードはありますか。

小野 大失敗は、財政課の1年目です。予算査定をどのようにつくればよいのかわからず、従来の査定のルールを無視して作成しました。これが通る

はずがないですよ。ことごとくダメ出しをされて、予算編成に間に合うか間に合わないかギリギリになり、県庁の仕事部屋に寝泊まりして、何とか予算をつくりました。

山口 県庁にいた小野先生が山形大学の教授になっていく過程を教えてください。

小野 30代前半に、山形県が独自に行っていた産学官共同研究事業を担当する係長になり、研究者をスカウトして、研究プロジェクトを進める仕事をしていました。山形大学工学部にも頻繁に出向き、研究者にインタビューを行いました。県庁の行政職の多くは、技術に関しては無頓着でしたが、私はどのような研究なのか、何がすごいのかを積極的に聞くタイプだったので、研究者から面白がられました。私は、自分の企画書を持って霞が関を回り、国の予算を引っ張ってくることで、県の予算を1円も使わずに研究環境を整える、といったことに取り組みました。

その3年後の1999年に、山形大学がベンチャーラボをつ



●受講生の成長と現場での活躍を語り、目を細める小野氏

くることになりました。これは大学からベンチャー企業を創出することを目的にした「ベンチャー・ビジネス・ラボラトリー（VBL）」という国の施策です。「ベンチャーラボの専任教員には単なる研究者ではない、突破力のある人材を充てよう。ついでに、県庁に小野という面白いやつがいる」という話が出て、私が就くことになりました。当時としては県から国立大学への全国初の退職出向となりました。

山口 何年間、出向されたのですか。

小野 1999年から2001年までの3年間です。山形大学

在籍中の2000年から2001年にかけての半年間、客員研究員としてスタンフォード大学にも行かせていただきました。MOT（マネジメント・オブ・テクノロジー）、技術経営学」という言葉を最初に聞いたのは、スタンフォードです。

米国では、大学の技術研究が複数の企業に移転していくことで、産業が発展してまいりました。一方で、日本では、「技術はあるのに儲からない企業」が問題視されています。日本にMOTが必要だと確信しました。ところが、恩師である教授に報告しても、「何だそれは」と、当時はあまり関心を示してくれませんでした。

山口 出向であれば、いったん県庁に戻ったのですよね。退職して大学教授になったのはなぜですか。

小野 県庁に戻ると、管理職になり、調整業務が増える中で、最終判断が現場から離れたところ

で行われる組織のあり方に疑問を感じました。一方、大学では、研究に自分の名前を入れて責任を示す文化があり、そこに惹かれました。

そんな時期に、偶然、経済産業省が、補助金をつけて、国立大学にMOTの社会人大学院をつくるというMOT人材育成政策を打ち出しました。私のMOTの話を覚えていた恩師から、「新しくつくるMOTの教授に応募しないか」と声をかけても、対して25人の応募があり、自分はどうせ不採用になると思っていた。最終選考の3名には残ったので、「これで恩師への義理を果たせた」と、最終試験後は妻と映画を観ていました。すると、採用が決まったものの、私に連絡がつかず、なんと副知事に直接連絡が入って、県庁では大騒ぎになりました。

山口 県庁には伝えていなかったのですか。

小野 直属の上司だけに伝えており、「落ちるだろう」との想定の中で、了解を得ていました。まさか副知事に採用の連絡が

くとは思ってもいませんでしたね。

厳しい経験から始まった 大学教授の道

山口 山形大学の教授になったのは、いつですか。

小野 2005年、私は山形大学の産学連携の担当教授となり、その後MOTも兼務することになります。

山口 大学教授としての小野先生は、当初から順調だったのですか。

小野 いえ、まったく順調ではありませんでした。むしろ、厳しい経験から学ぶことのほうが多かったです。

最初の頃、「若手経営者塾」という講座を行っていました。中小企業の戦略立案をテーマに、中小企業大学校とも連携して運営していたものです。参加してくれた若手の経営者の中には、「わかりやすく面白い」と言ってくれる人もいましたし、地元のパテラン経営者の方々も参加していました。講座では、外部講師や実際の経営者



●大学で資格認定を行う利点と苦
労に耳を傾ける山口氏

に来てもらい、自身の経験談を語っていただき、その話を私が整理し、解説するという形をとっていました。

あるとき、参加していたベテラン経営者から、面と向かって、「おまえの話はいらぬ」と言われました。その方にとっては、「実際に苦労してきた経営者の話を聞きたくて来ているのに、経営経験のない若い研究者に解説されたくない」という気持ちだったのだと思います。悔しかったです。それ以上に、その場にいた若手経営者の前でそう言われたことが、とても恥ずかしかったです。ただ、この経験は大きな転機になりました。その後

産学金連携コーディネーター制度の開始

もマネジメント講座や経営者塾は続けていきましたが、「どう話すべきか」を強く意識するようになりました。話している内容は同じでも、自分の考えを正しいものとして押しつけるのではなく、「経営者と同じ目線に立って、一緒に考える」という姿勢で伝えることを意識するようになりました。

山口 小野先生が長年取り組んできた「産学金連携コーディネーター制度」とは、どのようなのですか。

小野 地域金融機関が中小企業の技術と経営を把握し、課題解決の提案につなげる力をつけるための研修制度です。山形大学で資格認定を行うことにより、現在までで累計490人の産学金連携コーディネーターが生まれています。

私は、「技術、経営、金融がそれぞれ別々に動いている。その間をつなぐ存在がない。ならば、それを担う人材を育てるしかない」と考えました。地方でその役割を果たせる人材は、日常的に企業と向き合っている金融機関職員しかいません。「金融機関に、企業の財務だけでなく、技術と経営の視点が加われば、企業支援の質は大きく変わる」と、思いました。

山口 だから、産学官ではなく産学金なのですね。始めたきっかけはどのようなことだったのですか。

小野 最初は、金融機関と大学の人事交流からでした。大学に「どのようなことを行いたいか」と問うと、「人材育成をしたい」と言われました。これを契機に、今から20年前の2007年に、産学金連携コーディネーター制度は始まりました。

山口 リーマンショックの直前だったんですね。始めた頃の周囲はどのような反応でしたか。

小野 「文系の銀行員が技術を理解するのは無理だ」と言う人

が多かったです。「そんなことが本当に必要か」と疑問視する人もいました。当初、私自身もその必要性を明確に説明できませんでした。

転機になったのは、米沢信用金庫の理事長だった種村(信次)さんが応援してくれたことでした。種村さんは、NEC出身で、技術への理解もありました。しかし、最初の頃は、私を相手にしてくれませんでした。種村さんが変わったきっかけは、研修後に実施した職員アンケートです。受講した職員の反応が明らかに違っていました。「現場で使える」「見方が変わった」といった感想が並んでいるのを見て、種村さんは「金融機関の職員にはこの研修が必要だ」と認識し、他の信用金庫にも声をかけてくれました。

最初は、山形大学との人事交流経験があった米沢信用金庫と荘内銀行だけで始めたこの研修は、その後、山形県内の地域金融機関全体に広がっていくことになりました。それにつれ、異なる金融機関の職員がグループになって対象企業の課題解決を考

える、今の形に切り替えました。すると、各参加者の異なる見方によって気づきが生まれるようになり、研修効果が一気に高まりました。

山口 産学金連携コーディネーターの研修では、地域企業の事業現場に足を運んで、実態把握と分析を行っています。地域の企業は、最初からこの研修に協力的だったのですか。

小野 研修初期は、親しくしていた中小企業の経営者に協力を打診していました。最初の研修は「絶対にこの人」と思っていた人に頼むことになりました。訪問したときに留守だったので、部長クラスに説明し、社長に伝えてくれるよう頼みました。

すると、社長本人から電話がかかってきました。電話口で、「なぜ、そんな研修に協力しなければならぬのか！俺が銀行にどういふ目に遭わされたか知っているのか！」と怒鳴られました。社長には、金融機関に取引を断られ、倒産寸前にまで追い込まれた経験があったのです。「金融機関は晴れているときに傘を貸して、雨が降ると取

り上げる。本当に見てほしいところを見てくれない」という話を幾人かの経営者から聞いていました。だからこそ、このような研修を実施しようと考えたのです。怒鳴られてびっくりしましたが、改めて、「金融機関の人間が、現場を見て考える力をもたなければ何も変わらない」と社長に説明すると、了承してくれました。

いざ研修を始めて驚いたのは、「ここまで金融機関の職員にオープンに見せてくれるのか」と思うほど、内情を丁寧に説明してくれたことでした。その社長は、研修の最後に、「あなたたちにとって取引先の一社かもしれないけれど、あなたたちの何気ない判断がその会社の行く末を決めることがあることを忘れないでほしい」と話してくれました。それを聞いたとき、「私は、この仕事を託されたのだ」と思いました。

広域展開と20年間の継続

山口 その後、青森県や大分県、

東京都荒川区にこの取組みが広がっていますが、どういった経緯だったのですか。

小野 噂を聞きつけて、先方からいらっしゃいました。取組みを始めてから、5、6年が経ったある日、青森県庁の課長が訪ねてきました。国の補助金の承認件数について、東北各県を調べてみたら、山形県は事業所数が多いにもかかわらず、採択件数が多く、しかも、金融機関が支援している比率が極端に高かった、ということでした。青森県が東北経済産業局に聞く、「山形大学での金融機関との連携が要因だろう、と言われた」とのことでした。私は、その事実を青森県の人から聞いて初めて知りました。実際に、山形の金融機関の中には、取引先企業の補助金申請支援に一生懸命取り組んでいる産学金連携コーディネーターがいました。

荒川区は、区長が視察で山形大学の研究室を回ってきたときにこの取組みを伝えると、興味を持ってくれました。大分県は、豊和銀行頭取の権藤（淳）さんから「大分でも実施したい」と

請われたのが発端です。産学金連携コーディネーター制度は、いつしか「山形モデル」とよばれるようになりました。

山口 私は、産学金連携コーディネーターの方のプレゼンを何度か聞く機会をいただいています。その提案内容のすばらしさにいつも感動しています。金融機関職員が本気を出したら、やっぱすごい、と思います。

小野 この取組みを20年間続けてこられたのは、受講者である金融機関職員の皆さんから、企業の発展に貢献することの喜びの声を聞けるからです。「顧客の発展の役に立ちたい」という金融パーソンの本能の発露に感動します。

山口 その他にも、うれしかったことはありますか。

小野 受講生の中には、受講後も私に取引先企業の課題に関する疑問をぶつけないでくれる人がいます。そのような人が企業の課題解決に成果を上げた、という話を聞くと、うれしかったですね。

また、受講生が「この研修か

