

夢は見るものではなく、叶えるものである！(1)

コロナ保菌者を特定できれば、経済再生は設計可能



(一社) 日本シニア起業支援機構 (J-SCORE) 代表理事
技術経営研究センター 所長

——今回のコロナ騒動をどのように見えていますか。

松井: 私は、コロナ騒動で日本人は2つのことを学んだと感じています。

1つは、平時の日本は「世界一幸福な国」であることです。基本的には自由であり、大きな規制もなく、「日常的に手を洗う、うがいをする」などの国民の衛生に対する意識はとても高いと感じます。

また、発酵食に代表されるように、日本食は免疫力を高めるために相応しい食品が揃っています。そのような点では、日本は世界でも比較的進んだ国であることは間違いないと感じます。日本では、新型コロナウイルス感染症が爆発的に拡大しなかったことは、世界でも不思議

だと見られています。

一方で、日本の非常時(危機時)のマネジメントは、「先進国のなか遅れた国」であることがコロナ騒動で露呈しました。私の専門は総合的リスクマネジメント(EMP: Enterprise Risk Management)であるため、リスクを「環境変化」と定義しています。

リスクはプラスとマイナスの両面から総合的に考え、最大の結果を出すことが望ましいと考えています。企業でいう経営戦略そのものです。

今回のコロナ騒動で最優先に行うべきリスクマネジメントは、「コロナ保菌者を迅速に特定する」ことでした。これは災害防止の常識であり、安全確保のための鉄則でもあります。

ところが、日本は、デジタル化の遅れも手伝って、初動時に医療機関と重症患者に焦点を当て、感染源である保菌者の特定と管理を軽視するという、大きなミスを犯しました。そのため、今でも日本全体で感染者数が減少していない状態です。

その結果、「恐怖観念」のみが先立ち、国が「感染危機」と「経済危機」の狭間で揺れています。これは最悪の事態です。なぜならば、重症患者の数よりも病状が現れないコロナ保菌者の数のはるかに多いためです。

政府は、新型コロナウイルスの検査を希望する人が1人残らず検査できるように、人と資金と技術を投入する必要があります。保菌者の特定は難しいことではなく、化学系研究機関(国立研究所、大学、企業など)や医療機関で対応が可能です。

検査対応数を拡大するためには費用がかかります。しかし、その対策を行わずに長引くコロナ感染を回避するために自粛要請を行い、その対価として補助金・支援金を払う費用、加えて感染を過剰に恐れることによる経済活動の停止から起こる経済損失とは比較にならないほど少ない費用です。

その結果、費用をアフターコロナに向けることができるようになり、「経済再生」を容易に設計することが可能になります。

起業の早期成功・発展をメンターとして支援

——日本はもちろん、世界も IMF や世界銀行の厳しい予測を待つまでもなく大不況になると言われており、松井氏は「今ほどシニア世代の活躍が求められるときはない」と話されています。日本シニア起業支援機構(J-SCORE)とは、どのような組織ですか。

松井: 日本シニア起業支援機構の英文名称は、J-SCORE (Japan Service Corp of Retired Executives) です。この英文名称に、私たちのコンセプトが含まれています。

SCORE は米国の民間団体で、50年以上にわたり純粋なボランティア精神に基づいて48州380以上の地域社会(2015年当時。現在はさらに拡大)で活動を続けています。

成功して第一線を退いた経営者、企業OB(Retired Executives)が「生涯現役」をモットーに、それまでの経験を活かして、「起業家(ベンチャー)を育てると国が豊かになる」という発想のもとにベンチャーを支援することを目的とした組織です。

メンター(優れた助言者)は、自らがその企業・団体の組織を豊かにしようという気持ちをもっており、全米に約1万2,000人(2015年当時)の「Mentor Business Counselor(メンタービジネスカウンセラー)」が活躍しています。

J-SCORE は、前身の経産省所管の(社)日本工業技術振興協会(JTTAS)の解散にともない、米国の SCORE を範として、志を共有する有志の協力を得て、2015 年 10 月に設立されました。実務経験豊富なシニアが、その智慧と経験と人脈を最大限に活かし、メンターとして「起業の早期成功・発展」を支援し、社会に貢献することを目的に設立されました。

J-SCORE はオープンイノベーションを標榜する各種研究会を開催し、ボランティアまたはコンサルタントとして人財・技術・営業の相互交流を図り、新産業を創出し、発展させるコミュニティです。

日本はバブル崩壊後 30 年、経済の低迷からの脱却ができず、少子高齢化が急速に進んでいるなか、コロナが日本経済のさらなる低迷に拍車をかけました。現在 5%程度の起業家を 10%に引き上げる施策が行われており、これは毎年 10 万件の企業数の増加を意味しています。

経済の着実な発展のためには、起業させることが第一義の目的ではなく、発展軌道に乗るまで起業家を育成することが目的となるべきだと考えています。そのためには、起業の成功に向けて起業家本人以上の熱意をもって取り組むビジネスメンターが数万人規模で必要になります。

望んだ成果を期待よりも安く提供するのが社会貢献

松井: J-SCORE 会員は現在約 100 名です。自分で事業を起こしたい人が 50%、事業を支援することに喜びを感じる人(メンター)が 50%の構成比が理想ですが、現段階では、前者が 80%、後者が 20%の割合です。

寄付の文化が根づいている米国では、メンターがボランティアで社会貢献できるようにすべて企業および行政府の寄付・助成金で財政的基盤が支えられています。一方、日本は税制上の問題もあるのですが、まだその状態には至っていません。

そこで、アメリカの SCORE の仕組みを基に日本社会に合うように、まずはコンサルを行って利益を出し、それを社会貢献に回していく仕組みを続けています。ここでいう社会貢献とは、「相手が望んだ成果を期待よりも安くできる」というイメージです。

シニアが生涯現役をモットーに社会貢献できる組織が J-SCORE です。

私の考える生涯現役とは「死ぬまで自立して、他人に迷惑をかけない」ということです。技術をもっている人は技術、人事や経理を得意とする人は人事・経理、販売を得意とする人は販売という「人が喜ぶ」ことにそれぞれの知識を使ってほしいと考えています。

私は「人と違う持ち味はどのような点か、自分はどのように社会の役に立てるのか」を常に考えるようにしており、J-SCORE をつくった背景には、自分でできることで社会貢献をするというビジョンがあります。

柔軟な発想、自分の価値観とは違う視点からの分析が重要

松井: J-SCORE には、他の法人にはほとんど見られない大きな特徴として、会員を「過去の名声や学歴で評価しない」ことがあります。ビジネスメンターとしては、昔の名刺の肩書や役職は意味がないため、お互いに「〇〇さん」と呼んでいます。

会員はそれぞれの分野の専門家ですが、ベンチャーのように新しい分野で起業して成功するためには、柔軟な発想や自分の価値観とは違う視点からの分析、評価が重要です。また、メンターは相手の意見を批判するのではなく、まずは相手の立場を理解し、良い点は上手に褒め、改善すべき点は親切・丁寧にアドバイスすることが必要です。

技術士として経営コンサルタントを務めながら社会貢献

——松井氏は三菱化学 MKV 常勤監査役の退任後、すぐに、「起業家を支援することの必要性」を説き、活動を開始したと聞いています。それまでの経緯も踏まえ、その理由を教えてください。

松井: 私は中国の青島で生まれ、3 歳のときに山口県萩市に引き揚げてきました。中学 3 年のときに父が闘病生活に入り、厳しい経済状況で育ちました。しかし、学校の計らいで、松陰神社から奨学金を頂き、高校、大学に行くことができました。

今でも、吉田松陰を師と仰ぎ、その教えの核心である「至誠(何のために生きているのか)」「世のため、人のため」という言葉を、人生の指針としています。

大学を卒業後、1966 年三菱化成(株)(現・三菱化学(株))に入社しました。三菱化成に入社したのは、当時日本でもっとも大きな化学会社であったこと、それ以上に社是に「仕事を通じて、社会や人に貢献する」という内容がうたわれていたことに惹かれたためです。

入社後は主力工場であった黒崎工場でエンジニアリング部長として、機械技術関連の仕事に携わりました。その後、三菱樹脂(株)の生産技術部長・取締役を経て、三菱化学 MKV の常勤監査役に就任しました。

企業定年の60歳になったとき「これからの人生をどのように生きるか」を真剣に考えました。当時、米国のSCOREに所属し、社会貢献活動を通じて充実した人生を送っていた、年上のアメリカ在住の知人からその活動内容を聞き、一目ぼれして日本版SCOREであるJ-SCOREを設立しました。

その後は「世のため、人のため」という吉田松陰の言葉に導かれるように、技術士として経営コンサルタントを務めるかたわら、社会貢献活動を行っています。

ERMでリスクを統合的・包括的・戦略的に管理

松井：農業用シートなど非常に幅広い用途で使われていたプラスチックでしたが、塩ビとダイオキシン(極めて毒性の強い物質)との関係から、科学データの範囲ではそれほど悪いとの結果は得られていなかったのですが、「魔女裁判」にかけられました。

当時の三菱樹脂は、塩ビを主力製品としていたため、経営危機に陥る可能性があり、生産技術部長であった私は塩ビに代わる商品の開発に全力投球しました。今日、三菱樹脂の主力製品となっているものの多くは、私たちの仲間が当時開発したものです。

企業の監査役および国立研究機関の監事を務めていたとき、(公財)日本監査役協会のリスクマネジメント研究会の幹事を経験し、その時から現在に至るまで「ERM」に注力しています。

ERMとは、組織の運営上起こり得るあらゆるリスク(環境変化)を統合的・包括的・戦略的に把握し、評価を行って最適化し、長期的かつ多面的に管理し、価値の最大化を図るリスクマネジメント手法です。リーマン・ショックの頃に、アメリカのCOSO(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)トレッドウェイ委員会支援組織委員会から公表されたERMが有名です。

従来のリスクマネジメント手法では、リスクの種類に応じて個別の部署がリスク管理を担当する形式が主流でした。たとえば財務に関するリスク管理は、もっぱら財務関連部署のみが関与しました。しかしERMでは、全社を挙げてリスクの把握や評価・管理を行う点が特徴です。

ERMでは、経営者から従業員までが総合的にリスクを評価することで、リスクの性質やリスク間の関係をより正しく把握し、より最適な対処策を行うことが可能になるのです。そのため、組織の部分よりも全体最適を重視して取り組む必要があります。

この観点からいえば、塩ビバッシングによって、塩ビのマイナス面であるダイオキシンに目を奪われ、価格と物性のバランスのとれた塩ビという優れた汎用樹脂製品を失ったことは、日本にとって非常に残念なことであったと感じています。

塩ビ製品は、機械的安全性、耐クリープ性、耐薬品性、透明性、加工性、接着性・印刷性、難燃性、電気特性、耐久性、耐疲労性、低温時の衝撃強度など数えきれないほどの優れた長所をもっていたのです。

獄中で習字や俳句に秀でた囚人仲間を「師」と仰ぎ、教を乞う

——吉田松陰の影響を強く受けられたと聞いていますが、自身にとって吉田松陰とはどのような存在ですか。



松井：私が卒業した萩市立明倫小学校は「萩藩校明倫館の学风」として、「成徳達材：心を育て 才能を伸ばす」「進取の気風：先人の意志を受け継ぎ、自ら困難な課題に果敢に挑戦することや、「松陰教学」として、「立志・至誠・知行合一・師弟同行・個性の伸長・憤排啓発」を基底に据えていました。

そのため、幼少のころから吉田松陰は身近な存在であり、先述しましたが、私は松陰神社から奨学金をいただき、高校、大学生生活を送ることができたという思いがあります。

私は吉田松陰の「夢なき者に理想なし、理想なき者に計画なし、計画なき者に実行なし、ゆえに、夢なき者に成功なし」を座右の銘にしております。吉田松陰に関するエピソードで、私が好きなものは以下の通りです。

吉田松陰は1854年、25歳のとき黒船来航の際、米艦に乗り込み密航を企てますが、拒まれて断念します。そのまま幕府に自首し、江戸獄舎に入れられ、後に萩・野山獄舎に送られます。

翌年末に自宅謹慎となり、それを機に松下村塾を事実上主宰します。20代という元気があり余る貴重な時期を獄中で過ごすとなると、悔しさや焦り、絶望感で苛まれたとしては不思議ではありませんが、吉田松陰は逆境を逆境とも感じていないのです。

『野山獄読書記』(吉田松陰著)によれば、2カ月間で106冊の書物を読了、獄中にいた14カ月の間に、計618冊、毎月平均44冊のペースで書物を読み漁っています。

私がかつとも感銘を受けたのは、同じ獄中にいた囚人らを仲間として勉強を始めたことです。それも、自分が先生になるのみでなく、習字や俳句に秀でた囚人仲間を「師」と仰ぎ、教を乞うこともありました。

人はそれぞれ欠点(短所)を数多く持っていますが、長所も数多くあり、その長所を活かすべきだということに、J-Score はもっとも重点を置いています。J-Score の約 100 人の会員の個性は 1 人ひとり異なりますが、皆が素晴らしい長所をもっており、自分にないものをもっている人は皆「師」といえるでしょう。

コロナは社会を正しい方向に導くチャンス

松井: 今の日本の産・学・官いずれにおいても、残念なことに、吉田松陰が唱えた、「世のため、人のため」という倫理観が失われているように感じます。たとえば、学校教育の本来の目的は、「将来の日本を背負う人材を育てる」ことですが、今の学校は「利益を出さなくてはならない」というお金に力点を置いた評価になっています。コロナはもう一度、社会を正しい方向に導くチャンスだと感じています。

社会貢献の最終目的は、「世界平和と国民の幸福の構築」

—松井氏の技術経営研究センター 所長、技術士としての活動と J-Score はどのような関係ですか。



松井: (公財)日本技術士会と J-Score の法人としての使命は明確に異なります。日本技術士会は日本技術士制度の普及、啓発を図ることを目的とし、技術士法に基づく、我が国で唯一の技術士による(公社)です。技術士にコンサルタント業務を斡旋することはありません。

一方、J-Score は、コンサルタントとボランティア活動を通じて技術士を活かす役割を担っています。産・学・官の本格的な連携はまだ始まったばかりですが、コロナを機に急速に進むではないかと考えています。

技術士としての社会貢献活動の最上位の目的は「世界平和と国民の幸福の構築」です。歴史は変えられませんが、将来は変えられます。「将来のあるべき姿を地球全体に最適化する」ことを各

国の共通目標に定め、国連を中心に総合的なリスクマネジメント(ERM)をすべきだと考えています。

今日の ICT、AI、ロボット、生命科学、医療、宇宙などの技術革新は世界の経済発展に大きく寄与している反面で、環境汚染、自然破壊、兵器拡散に加え、グローバル化と自由貿易により、「貿易摩擦、貧富の格差拡大」などが起こっています。

そのため、2015 年の国連総会で、30 年までに達成する社会の目標として、SDGs(持続可能な開発目標)が全加盟国合意のうえで定められました。それまで、「世界平和」という言葉は多くの国民にとって漠然としたものでしたが、SDGs の 17 項目を達成することが世界平和に直接つながることが明らかになっています。

SDGs の目標には、感染症への対処、ワクチンなど医薬品の開発、災害時などにレジリエント(復元力の高い)なインフラ構築、差別の撤廃、廃棄物の大幅削減、貧困の解消などすべてのことが含まれています。

SDGs17 項目を具体的な行動目標として尽力

松井: 私はこれまで、下記に示す通り、SDGs に関連するさまざまな活動を国内外で行ってきました。

【SDGs 目標 4: 教育】<公正な質の高い教育、生涯学習>

国内では、大企業と比較して人材育成が遅れている「中小企業・個人事業主」、海外では、開発途上国を中心に教育・指導を行ってきました。技術交流会や講演などの活動を約 20 年継続しています。

【SDGs 目標 6: 水・衛生】<水・衛生の持続的な確保・管理>

J-Score では、飲料水と農業用水に関する研究とその普及活動を行っています。私は三菱化成、三菱化学、三菱樹脂で仕事をしていた時代に経験した、水の浄化技術(固形物の凝集・濾過、活性炭により有機物の除去、イオン交換樹脂による成分分離)、電気分解水の技術(水道水を電気分解し、弱アルカリ水と弱酸性水に分離)を活かして、安全な水を国内はじめ海外に普及することに注力しています。

【SDGs 目標 7: エネルギー】<安価で信頼できる持続可能なもの>

私は、化学会社時代にプラントエンジニアとして、長期的に安定な電力を得るために、安価な微粉炭、産業廃棄物、そ

他の有機物を燃料源とした発電所の基本設計・メーカー選定・建設を担当し、当時は新しい「流動床燃料炉とボイラー」を採用した経験があります。この経験をいかして「海流発電技術や太陽光発電技術の普及活動」を行っています。

【SDGs 目標 8:経済成長と雇用】<包括的かつ持続可能な経済成長、働き甲斐のある人間らしい雇用>

都会と地方の格差が大きな社会問題となっています。その是正のために、郷里である山口県、茨城県つくば市、岩手県岩手郡岩手町などで活動しています。また、海外の経済発展と雇用の促進支援として、「内モンゴル自治区の地方創生支援」をはじめ、ベトナム、ミャンマー、フィリピンなどの発展途上国への支援活動を展開しています。

【SDGs 目標 15:陸上資源】<生物多様性の保全、森林の経営、環境対応、土地劣化阻止・回復>

中国浙江省浦江県の環境改善の支援（「汚泥処理と生ごみ処理」の技術導入）や土壌改質技術の普及活動などを行っています。

【SDGs 目標 16:平和】<持続可能な開発のための平和で包括的な社会の推進、包括的な制度の構築>

寧海県（中国浙江省）との友好を促進し、2018年の秋には、日本が初めて主賓国となった「第25回中国・楊凌世界農業ハイテク成果博覧会」に J-SCORE として参加し、日本の優れた農業技術・製品が会場の注目を浴びました。また、2018年には「日本技術士会（海外活動支援委員会）と山東省（青島市）との技術交流会」に参加し、排水処理技術などの指導を行いました。

今後も引き続き、「世界平和と国民の幸福の構築」実現のために、SDGs を具体的な行動目標にして尽力して行きたいと考えています。具体的な活動計画としては、「中小企業の収益性向上への支援」「山村地域の持続可能な地方創成への支援」「中国との友好促進に関する活動」「アジアの発展途上国への支援活動」などを考えています。

吉田松陰の言葉「夢は人生を豊かにする」

——最後に、若者とシニア世代の読者にメッセージ、エールをいただけますか。



松井: 私は、自分の流儀でもあるのですが、「過去は忘れましょう。今が一番大切にしましょう。今、何ができるかを考えましょう。そして、将来に夢と希望をもちましょう」という言葉を J-SCORE の会員や講演会などでお伝えしています。

若い人には吉田松陰の「夢は人生を豊かにする」という言葉を送りたいと感じます。今はコロナの影響で、日本社会も世界も非常に混迷を極めています。そして、間違いなく大不況になるでしょうが、いつの時代にも若者には無限の可能性、将来があります。できるだけ、大きな夢をもって欲しいと感じています。小さな夢では意味がなく、いつまでも夢を持ち続けなければいけません。そして大事なことは、夢は見るものではなく、叶えるものということです。

私は高校ではバレーボール、大学では空手や野球、社会人になってからは、テニス、卓球、ソフトボールに励み、現在はマラソン（ホノルル、北京、シドニーマラソン大会に参加）をしています。60歳を超えてから、5km のランニングを毎週 3 回欠かさないようにしています。

「夢は人生を豊かにする」という言葉について、アスリートを例に挙げると、まず、女性サッカーチームの「なでしこ」があります。男性には Jリーグがありました。女性には公式リーグがなかった時代、なでしこは 2011 年 FIFA 女子ワールドカップ・ドイツ大会で優勝をはたしました。キャプテンを務め、得点王と MVP を獲得した澤穂希選手は「何をやるにしても壁はある。壁にぶつかるからこそ、人はがんばれるんだと思う」という名言を残しています。

また、1996 年のアトランタ・オリンピックの女子マラソンで 3 位に入賞した有森裕子選手は「自分で自分をほめてあげたいです」、92 年バルセロナ・オリンピックの競泳女子 200m 平泳ぎの若干 14 歳の金メダリストの岩崎恭子選手は「今まで生きてきたなかで一番幸せです」という名言を残しています。

いずれも、大きな夢を成し遂げた心の声です。ぜひ、読者の皆さまも、それぞれの分野で大きな夢を実現するために、切磋琢磨していただきたいと感じます。昔とは異なり、現在は夢を実現できる数多くの選択肢があります。

若者の重荷とならないよう、生きている限り生涯現役

松井: 続いて、シニア世代の皆さまに申し上げます。私は「シニアとは年齢のことをいうのではない」と考えています。その人がいかに豊かな経験を積んでいるか、その経験の内容の濃さ・深さに対しての言葉であると感じています。

ぜひ、日本の多くの若者が夢を実現できるよう、また彼らの重荷とならないよう、生きている限り生涯現役として社会貢献活動に参加していただきたいと感じます。ゴルフ、ダンス、囲碁、将棋、映画なども良いですが、それだけでは人生は決して豊かになりません。

ぜひ、みなさまの経験、知識、智慧を私たちと一緒に J-SCORE で活かしてほしいのです。仕事を通して「相手の喜びが自分の喜びにつながる瞬間」は何ごとにも代えがたいものです。日本経済の発展に寄与する一方で、シニアは自ら生涯現役として、充実した人生を送りましょう。

【金木 亮憲】

<INFORAMTION>

(一社)日本シニア起業支援機構(J-SCORE)

実務経験豊富な産・学・官のシニアが、その智慧と経験と人脈を最大限に活かして、「起業の早期成功発展」をメンター(優れた助言者)として、社会に貢献することを目的に、経産省所管の(社)日本工業技術振興協会(JTTAS)を前身に、2015年に設立された組織。

日本の人口構成の大部分を占めるシニア層が、年齢に制限なく生涯現役として活躍することで起業が容易になり、新規起業家が増え日本経済が発展すると同時に、シニア自身が生涯現役として生き甲斐をつたも人生を送ることを目的としている。起業家に対してさまざまな支援活動を展開している。

<プロフィール>

松井武久(まつい・たけひさ)

(一社)日本シニア起業支援機構(J-SCORE)代表理事。技術士・技術経営研究センター 所長。1943年中国・青島生まれ。山口県萩市出身、明倫小学校、指月中学校、萩高校、山口大学工学部を卒業後、66年三菱化成(株)(現 三菱化学(株))入社。機械技術者としてプラントの設計・建設・保全と生産技術開発関連の仕事に携わる。

88年同黒崎工場 エンジニアリング部長、97年三菱樹脂(株)生産技術部長、98年同取締役を歴任後、2000年三菱化学 MKV(株)常勤監査役に就任。03年(独)農業生物資源研究所 非常勤監事、05年(独)農業環境技術研究所 常勤監事。09年(社)日本工業技術振興協会(JTTAS)のリスクマネジメント研究会・事務局長、および未来農林事業開発研究会・会長を歴任。職業能力開発総合大学校、桐蔭横浜大学大学院の講師を務めた。