

「湧井ビジネスクラス」の22年を振り返って

湧 井 敏 雄¹

筆者は2003-2004年度から2024-2025年度まで、毎年3学期・4学期に週1回1時間の「ビジネスクラス」の講師を22回担当した²。本稿では、その22年間にわたる「湧井ビジネスクラス」の歩みを振り返る。

1 「湧井ビジネスクラス」の狙い

1-1 2004年当時の経済状況

筆者が前任者³から「ビジネスクラス」を引き継いだ2004年当時、日本経済は、1990年代初頭の急激な地価・株価の下落と、それに起因する1990年代末の大手金融機関の相次ぐ破綻、いわゆる「金融危機」をひとまず克服し、再び世界経済における重要なプレーヤーとしての役割を担うことが期待されていた時期であった。バブル崩壊から十数年が経過し、「失われた10年」という表現が経済記事でも散見されるようになっていた。

国際情勢に目を向けると、冷戦は終結し、ベルリンの壁の崩壊、ドイツ再統一、ソ連崩壊を経て、米国は「パックス・アメリカナ」の下で唯一の超大国として、自由貿易体制を主導していた。しかし、その一方で、2001年の米国同時多発テロに象徴されるように、そうした国際秩序に対する第三世界からの反発も強まり始め、世界情勢にはわずかながら不透明感が生じつつあった。

また、中国は2001年にWTO（世界貿易機関）への加盟が認められ、鄧小平が進めた「改革開放政策」が本格的に展開し始めていた。しかし、今日のように世界経済に大きな影響力を持つ存在へと成長することは、当時ほとんど予想されていなかった。バブル期のような繁栄の再来は難しいとしても、日本経済が再び成長軌道に乗ることは、多くの人々にとって当然視されていた時代であった。

1-2 クラスの狙い

筆者が当時在職していた浜銀総合研究所を通じて、前任者から「ビジネスクラス」の担当を打診された際には、クラスの狙いや構成について特段の要望はなかった。そこで、クラス名である「ビジネスクラス」を踏まえ、また、当時は日本経済の先行きが比較的楽観視され、日本企業に対する海外の関心も依然として高かったことから、「日本企業に関心を持つ海外の大学生に対し、日本企業の内部事情を紹介すること」、そして「受講後には、日本の経済学部以外の大学生が一般常識として備えている日本企業に関する知識と同程度の理解を身につけること」、言い換えれば、受講者が将来日本企業に就職した際、同期入

社の日本の大学卒業生と比べても引けを取らない程度の日本企業に関する知見を身につけることを、本クラスの到達目標とした。

また、企業活動（ビジネス）の基本原則は、自由貿易体制の下では世界共通であるため、本クラスでは、日本企業特有の企業文化や組織運営、業界団体の仕組みなど、日本的な特徴に重点を置いて講義を構成した。

1-3 講師の経験

筆者は、大学の経済学部で学んだほか、国内外の経済研究所で研修を受け、経済調査の実務や経済講演の講師として、主に日本経済や金融市場の動向に関する講演を数多く経験していたが、本クラスの講師に求められるのは、学問的なバックグラウンドよりも、実務経験に基づく日本企業に関する知識や経験であると考えた。

この点で筆者は、金融機関在職中は、対業融資などの営業に加え、人事・教育、海外勤務、市場部門、調査部門、秘書業務、さらには労働組合など、幅広い分野を経験していた。特に、海外で現地法人の立ち上げに携わった際には、事前には想像もしていなかった日本とのビジネス環境の違いに直面した。この経験を通じて、「自分に知識がないこと自体に気づいていないことの恐ろしさ」を痛感した。そのため、日本企業の関係者が「当然のこと」として意識せずに受け入れている事柄こそ、IUCの受講者に対して丁寧に説明する必要があると考えるようになった。

ビジネスクラス開始後も、ホテル業や、大手書店、生鮮食料品の流通、大手自動車メーカー子会社および自動車部品メーカー、建設会社の子会社など、さまざまな業種の企業経営に関わり、それぞれの業務分野の特徴に接する機会を得た。さらに、経営者団体の事務局部門を運営する中で幅広い分野の経営トップの知己を得たことも、講義内容をアップデートするうえで有益であった。

また、筆者は経済調査の実務を通じて、主観的な印象だけでなく、データや客観的な資料に基づいて物事を説明することの重要性を痛感していた。この経験を講義の進め方にも生かし、講義内容はできる限りデータに基づく客観的かつ論理的なものとし、使用したデータや資料の出典も明示した。さらに、経済調査において培った資料作成の経験を生かし、教材にはグラフや図表を積極的に取り入れ、IUCの受講者が内容を視覚的にも理解できるよう工夫した⁴。

1-4 開講後の経済環境の変化

以上のような経緯と筆者自身の経験を踏まえ、IUCの受講者に何らかの形で役立つ講義を構成できるのではないかと考えて引き受けた「湧井ビジネスクラス」であったが、20年以上にわたって担当することになるとは、当初は想像もしていなかった。この間、日本企業を取り巻く経済環境は大きく変化し、それに伴い、講義全体を貫く視点も変わっていつ

た。例えば、中国経済の急成長や日本企業の国際的な地位の変化を受け、当初の「日本企業はなぜ強いのか」という問いは、次第に「日本企業はなぜ強かったのか」、さらには「日本企業は今後、どのような分野で強みを発揮できるのか」という問いへと変化した。

また、海外投資家からの圧力に加え、それを企業改革の好機と捉えた日本政府や証券取引所が日本企業に対してコーポレート・ガバナンスの強化を求めるようになったことで、企業経営のあり方も大きく変化した。さらに、人口減少の加速に伴い、若者から揶揄を込めて「JTC」と呼ばれる伝統的な日本企業の基盤となる仕組み、いわば「オペレーティングシステム（OS）」も、抜本的な見直しを迫られている。

このような環境の変化を踏まえ、講義内容についても年々歳々更新を重ねていった⁵⁾。

2 講義内容

2-1 日本企業独自の内部システムの理解

従来、日本企業の特長としては、人事制度に焦点を当てた「終身雇用・年功序列」、稟議制度に見られる意思決定経路の迂遠さやスピード感の不足、「系列」や「下請け」に見られる企業間関係の特異性、「会社は従業員のものである」という考え方に代表される、幅広いステークホルダーを視野に入れた経営などが指摘されてきた。これらの特性は、海外から「日本企業の強さの根源」と評価されることもあれば、「後進性の表れ」と見なされることもあり、時期や視点によって、その評価は大きく変わってきた。

しかし、これらは日本企業のOSとして、太平洋戦争期に形成された総力戦体制、いわゆる「1940年体制」を換骨奪胎する形で戦後に定着し、高度経済成長を成し遂げる原動力となったものである。現在においても、日本企業の経営の根幹をなす仕組みとして残っていると考えられる。こうした仕組みを理解しなければ、日本企業の内部構造を十分に把握することはできない。

その中でも特に重要なのが、毎年4月に多数の新入社員が一斉に入社する「新卒一括採用」である。これは、入社後の昇進・昇格、幹部層の内部登用、定年制度、さらには企業内部における男女格差など、さまざまな側面で日本企業独自の仕組みを生み出してきた。また、「良い企業に入社することを最終的な目標とする」高等教育を含め、日本の教育のあり方そのものを規定してきたと言える。それが労働市場の流動化を妨げ、経済停滞の一因となっているとの指摘もある。一方で、欧米諸国と比較して若年層の失業率が著しく低いという状況をもたらし、諸外国からもうらやまれる「日本社会の安定」を支えてきたことも指摘されている。

このように、日本企業の諸制度は功罪の両面を有している。例えば、稟議制度は全部署の合意を前提とするため、意思決定に時間がかかるという問題がある。その一方で、いったん方針が決定されれば、関係する各部門が一斉に実行に移る準備が整っているため、経

営目標を迅速かつ確実に達成できるという利点もある。

こうした日本企業の特徴が、奇跡的な戦後復興と高度経済成長を可能にした一方で、バブル経済とその後の長期にわたる経済低迷の一因となったことは否定できない。しかし、あれほど大規模なバブル崩壊と、その最終的な処理過程における金融機関の破綻を経験しながらも、日本社会の安定は維持された。また、半導体関連産業に顕著に見られるように、長期にわたる研究開発を必要とする素材関連産業が発展してきた背景にも、日本企業独自の仕組みがある。

このように考えると、日本企業の特徴は、単純に「後進性」として切り捨てることのできない、ある意味では日本企業の財産ともいえるものである。講義では、半導体産業や家電産業の盛衰を例に取りながら、この点を強調した。

2-2 企業内部の各種の習慣・行事・慣用句の理解

講義では、日本企業に入社した外国人社員が直面するさまざまな慣習や企業文化についても取り上げた。

その一例が歓迎会である。日本では、職場への転入者を迎える歓迎会は、既存の職場のメンバーが主催し、転入者はもてなされる側となるのが一般的である。しかし、筆者の海外経験において、その逆に、転入者が自己負担で歓迎会を開き、職場の同僚を招待する国もあった。これは歓迎会というより、自己紹介を兼ねたお披露目の場に近いものである。どちらの形式が優れているかということは問題ではなく、職場における文化や習慣の違いとして理解すべきものであろう。講義では、このような具体例を交えながら、入社式に始まる日本企業の年間行事についても解説した。

企業文化の違いは、肩書の理解にも表れる。筆者はかつて欧米の銀行を訪問した際、相手の名刺に「Vice President」と記されていたため、日本の銀行における「副頭取」に相当する役職だと誤解し、「副頭取に面会した」と上司に報告して失笑を買った経験がある。このように、肩書の名称や位置づけは国や組織によって異なるため、その意味を正しく理解することが重要である。また、日本のビジネス慣行では、その場で最も地位の高い人物を把握し、その人物を中心に話を進めることが望ましいとされる。そのため、日本企業で用いられる肩書の序列についても理解しておく必要がある。講義では、「〇〇部長」と「〇〇部部長」、「顧問」と「相談役」のどちらが上位に当たるのかといった点について、日本の肩書の英訳と併せた補助教材を作成し、指導を行った⁶。

職場で用いられる呼称や慣用表現についても、筆者自身の経験を踏まえて指導を行った。例えば、上司を「部長」と役職名で呼ぶのか、「〇〇さん」と呼ぶのかは、企業によって異なる。また、外出から戻った上司に対して「お疲れさまでした」と言うのか、「ご苦労様でした」と言うのかについても、企業や職場の慣習によって異なるため、一概に正解を示すことは難しい。講義では、このような表現の違いを具体例とともに紹介し、それぞれ

の職場の慣習をよく観察することの重要性を伝えた。

また、日本企業では、職務分掌が比較的曖昧であることに加え、指示そのものも抽象的な表現になることが少なくない。筆者自身も、指示の意図や期限が言葉だけでは明確に伝わらず、職場の状況や文脈を踏まえて判断しなければならない場面を数多く経験してきた。例えば、「急がないけど、やっておいて」という指示が、その日のうちを意味するのか、今週中なのか、あるいは今月中なのかは、職場の状況や発言者との関係を理解していなければ判断できないことが多い。こうした経験を踏まえ、日本企業で働く外国籍社員にとっては、指示の内容や期限が不明確な場合、その場で遠慮なく確認することが重要であることを強調した。

さらに、実務上欠かすことのできない数字に関する表現についても、筆者の業務経験を踏まえて取り上げた。「以上」「以下」「未満」や、「弱」「強」といった表現は、数値の範囲を正確に理解しなければ、業務上の誤解につながるおそれがある。また、日本人であっても、その意味に戸惑うことは少なくない。そのため、講義では言葉による説明だけでなく、数直線を用いた図表による補助教材を作成し、視覚的にも理解できるよう工夫した⁷⁾。

2-3 個別産業の盛衰の理解

太平洋戦争開戦当時、米国の年間自動車生産台数は約500万台であったのに対し、日本はその百分の一程度にすぎなかった。しかし、戦後の高度成長期を経て、日本の自動車産業は米国に肩を並べる水準にまで成長した。一方、日本はかつて半導体の生産で世界をリードする産業基盤を築き上げたものの、現在では韓国や台湾の企業に押され、かつての勢いを失っている。講義では、こうした主要産業の盛衰の歴史的背景について、政治的要因も含めて説明した。

産業の盛衰には、技術や製品構造の変化も大きな影響を与えている。例えば、パソコンの黎明期にアップルに後れを取ったIBMは、開発速度を高めるため、製品の規格を公開して多くの企業の参入を促した。その結果、製品の差別化が難しくなり、品質よりも価格が競争を左右する「コモディティー化」が進んだ。また、製品構造についても、製品を構成する部品同士の接続や性能を微調整（すり合わせ）しながら組み立てる「すり合わせ型」から、部品間のインターフェースが規格化され、その規格に合致していれば自由に組み合わせることできる「モジュール型」へと比重が移りつつある。前者は自動車に、後者はパソコンに代表される。講義では、このような産業構造の代表的な変化についても解説した。

さらに、デジタル製品に顕著にみられる「スマイルカーブ」と呼ばれる現象についても取り上げた。これは、製品の研究開発と、販売後の利用者に対する各種サービスの利益率が高い一方、その中間に位置する製造工程の利益率が低くなる現象である。このような産

業構造の変化は、「モノづくり」に優位性を見いだしてきた日本企業にとって、大きな課題となり得ることについても説明した。

このような事例を通して、受講者が個別産業の盛衰を単なる技術力の差としてではなく、技術革新や産業構造、国際競争などが複雑に関わる現象として捉えられるよう努めた。

2-4 日本のビジネスの今後を左右する要因

人口減少は、企業活動のみならず日本社会全体の動向を左右する重要な課題であることから、毎年最新のデータを踏まえて解説した。その際、日米のベビーブームの違いについて説明するとともに、中国の「一人っ子政策」と同様に、人口増加に対処すべく制定された「優生保護法」がその後の人口動向に大きな影響を与えたこと、今日の人口減少を招いた重大な政策判断の一つであったことについても紹介した。

また、自動車産業のEV化についても取り上げた。これは、日本経済を支える主要な輸出産業である自動車産業の競争力に大きな影響を及ぼしかねない問題であり、政治的要因に左右される側面も強いことから、毎年最新のデータを加えて解説した。具体的には、EV化は環境保護や地球温暖化対策を旗印として海外で推進されてきたが、その背景には政治的・産業政策的な要因も存在する点を取り上げた。例えば、ドイツの自動車メーカーによる排出ガス不正問題、いわゆる「ディーゼルスキャンダル」を契機として、欧州では環境対策の柱としてきたディーゼル車の販売が急減速し、日本企業が優位性を有していたハイブリッド車に対抗するため、政策的に急激なEV化が推進されたとの見方があることを説明した。また、現時点の発電構成では、中国など一部の国ではEV化が必ずしも環境負荷の低減につながらない可能性があるにもかかわらず、中国がEV化を積極的に推進している背景にも政治的要因があることについて解説した。

関連する話題として、かつて低燃費の日本車の普及をめぐる日米自動車摩擦が発生したことや、その後、米国の自動車メーカーが、一般の乗用車から、利益率が高く、関税面で保護を受けているピックアップトラックなどの生産に重点を移したことについても紹介した。

このような事例を通して、政治・経済・国際情勢との関わりの中で日本のビジネスを取り巻く環境を考える視点を養うことを目指した⁸⁾。

2-5 面接実習

2009年、就職面接実習の実施を依頼され、ビジネスクラスの一環として引き受けた。その後も継続して担当し、累計22回、100名以上の学生を対象に実施した。

実習では、言葉遣いや姿勢、服装といった面接の基本に加え、企業側から見た採用面接の意義や限界、採用面接における評価項目や採点のポイントについて解説した。また、「協調性」など一般的に企業側が重視する評価項目や、企業側が質問してはならない事項の日

米の違いについても取り上げた。その一方で、自分に有利に働く情報であれば、質問されていなくても積極的に伝えることの重要性など、面接に臨む学生側のスタンスについても説明した。

2-6 宴席実習

料亭等での接待は、少なくなったとはいえ、企業間のビジネスを進めるうえで依然として重要な役割を果たしている。しかし、IUCの受講者が実際に料亭等での接待を経験できる機会は少ない。筆者自身、初めて料亭での接待に臨んだ際、いきなり全体を取り仕切る役割を任された経験があり、実習の必要性を実感していた。また、自らの意思で日本語を学び、日本という国に関心を持って留学しているIUCの学生への感謝の気持ちを形にしたいと考えた。

そこで、2004年以降、コロナ禍の4年間などを除き、クラス終了後の4月末に、10名以内の規模で受講者以外にも参加を呼びかけ、主に筆者の出身企業が保有する接待用施設において、懐石料理の席を実際に体験しながら基本的な作法や接待のポイントについて解説する実習を計16回実施した⁹。累計の参加者は120名を上回った。

2-7 中野市訪問

旧知の友人が長野県中野市の市長に当選したことをきっかけに、中野市から、市の国際親善事業の一環としてIUCの学生を招待したいとの申し出があった。そこで、2015年から2018年まで、クラス終了後の5月に希望者を募り、計4回の中野市訪問を実施した。累計の参加者は約50名となった。

費用はすべて中野市が負担し、参加者は市が保有するロッジに分かれて宿泊した。中野市の対応は、キノコの工場栽培をはじめとする地場産業の見学や主要な観光スポットの紹介にとどまらず、地元の高校生との交流、市が保有する温泉施設における市民を交えた懇親会など、多岐にわたった。

その後、コロナ禍にあった2021年に市から再度実施の打診があったが、IUCの意向により拝辞した。

3 総括

当初の意図を実現すべく毎年微調整を重ねながら、22回・22年間にわたり「湧井ビジネスクラス」を継続してきたが、この間、日本のビジネスを取り巻く環境は大きく変化し、日本経済は世上「失われた30年」と自虐的に語られることの多い道を歩んできた。しかし、そのような環境の変化の中にあっても、日本社会は安定を保ち、日本経済は現在もなお世界経済における有力なプレーヤーであり続けている。これは、トヨタに代表される日本企

業が、伝統的な姿を基本的には維持しつつも、変化に柔軟に対応してきた結果とも考えられる。言い換えれば、日本企業のOSの強靱さを示しているのである。

今後について考えると、AIの社会実装に伴う企業内部の変化など、日本のビジネス社会の将来を考える際に考慮すべき要素は急速に増えている。非常に興味深いテーマではあるが、ビジネスの現場を離れて数年が経過し、筆者の強みであった豊富な現場経験もアップデートできないまま、次第に古くなりつつあり、筆者が対応できるか心もとない。また、中国企業の躍進を目の当たりにすると、世界的に日本企業への関心が薄れていくのも、残念ではあるが、無理からぬことと思える。

「新しい酒は新しい革袋に」という言葉があるように、「ビジネスクラス」も現状に即した抜本的な変化が求められる時期に差しかかっているようだ。

注

- 1 [略歴](#)
- 2 2011年の東日本大震災の際には4学期の授業が休講となった。
- 3 大内卓氏（元ナショナル・オーストラリア銀行東京支店上席副支店長）
- 4 [配付資料例：日本社会の国際比較](#)
- 5 [平成16年・令和7年講義概要](#)
- 6 [配付資料例：肩書き](#)
- 7 [配付資料例：数字に関する表現](#)
- 8 [配付資料例：自動車産業に関する未来](#)
- 9 [配付資料例：宴会実習配付資料](#)