

記録 (座談会)

お金について考える

—事業構想学へのひとつの視座—

河村 昌美 (事業構想研究所 教授)
岸波 宗洋 (事業構想大学院大学 教授)
重藤 さわ子 (事業構想大学院大学 准教授)

谷野 豊 (事業構想大学院大学 教授・研究科長)
松本 三和夫 (事業構想大学院大学 教授)
解題 松本 三和夫 (事業構想大学院大学 教授)

解題

本年、本学は開学10周年を迎える。『事業構想研究』編集委員会では、雑誌の原稿募集とともに、投稿の前提となる基本的なテーマをめぐり、本学の将来を見据えた、事業構想学の根幹を探る座談会を企画した。現在まで、3回実施した。以下にその概要を示す。

回数	開催日	議論の糸口となるテーマ
第1回	2021年 6月30日	現在の時代状況をどう捉え、どのような人に向けてどのようなメッセージを発信するか
第2回	2021年 7月13日	「お金を儲ける」ことの意味を掘り下げて事業構想学をどう考えるか
第3回	2021年 7月27日	MPDの提供価値はどの点が他と異なる正味の差分か

出席者は、『事業構想研究』編集委員会のメンバーの4名に事業構想研究所より河村先生をくわえた、上記5名である。

本稿は、これまで実施した座談会のうち、第2回の座談会の内容をまとめたものである。録音テープの記録を起したうえで、発言箇所を中心に参加者に加筆修正をしていただき、その結果を松本がとりまとめた（とりまとめにあたり、冒頭に科学技術基本法改正〔令和3年4月1日施行〕をめぐり短いやりとりがあったが、これは本論に入る前段階にあたることから、本稿では話の流れをみえやすくするため、あえて割愛させていただいた）。副題に「事業構想学へ」と銘打ってはいるが、もとより、本座談会の内容は事業構想学とはどのようなものかという問いに過不足なくこたえられるものではない。むしろ、教員各位がそれぞれに事業構想学を今後練り上げてゆかれるためのひとつの材料として参考にしていただければ、望外の幸せである。また、来るべき未来の事業構想大学院大学の教員、院生各位が、事業構想大学院大学10周年以降の歩みの中で本座談

会の内容のどこかに多少とも意味を見いだしていただけるようであれば、事業構想学という新たな知の営みに現在かかわる者として、まだみぬ次世代の教員、院生のみなさんに想いを託すことができると思う。

「お金を儲ける」ということ

松本 前は誰がターゲットか、ということと、歴史認識の話から議論の外堀を埋めていきました。

今回はそれを踏まえ、中身の話を、本論の入口あたりまでの見当でできればうれしく思います。個別の中身というより、事業構想大学院大学の今後の10年を考えると、どういった中身に関するイメージでやっていけばよいか。あえて言うと、「どういう世界観を提示しようとするのか」。電車の中で広告を見ていたのですが、金運の本で、86万部売れているという。それは、おそらくあなたに金運がつくようなスキルを教えますよ、というようなものなのでしょう。ところで、この大学は、何かのスキルを身に付けますよ、ということなのか、ちょっと違うのか、どのような世界観で何を提供するのか、そういったことを考えても無駄ではないのかなあ、という気がします。

いくつか僕なりに少し考えてみましたが、もし皆さんがよろしければ、「お金」に対するイメージ、ですかね、今回のテーマは。たとえば、お金儲けをすることは、日本でははしたないこと、と捉えられる、というところがあるのかな、とも感じていたりしていますが、まずはそのあたりからいかがでしょうか。

岸波 それは武家社会との関係ですか。

松本 人によって色々と捉え方がありますが、この大学院は、お金のテーマにかかわるところであることは間違いない。お金を扱うが、どういう世界観でお金について何を語るのかが結構ポイントになるのかなあと。その辺を、むしろ学ばせていただきたい。皆さんどのようなスタンスで考えておられますか。

岸波 お金は資本主義社会において、あくまでも富や幸福の媒体に成り得るもので、ある意味欲望のチケットのようなものでは。日本人の特質に近いものとして、チケットを手に入れて喜べる民族。お金は何かに使わないと意味がない。お金というものの自体は、有効に活用して意味を成すはずなのに、お金をもらって何に使うんだろう、ということが先行してこないのが日本人ならでは、という気がする。もちろんお金の目的を持つ人間はいるが、総体的に見ると、お金があったら、これに使いたい、ということよりは、宝くじに当たりたい、当てたいんだ、というような。

重藤 お金は手段のはずなのにお金を得ることが目的になってしまう？

岸波 そう。僕はこれがマルクスの言っていたフェティシズムなんだろう、と。そう思った時点で、自分の価値観がお金で支配されることになるんだろう。逆に言うと、自分の労働の対価として考えたときに、金のために金を稼ぐ、という行為自体が自分を物化させてしまう。相手もそのように捉えてしまう。どんどん物と物の関係性しか成り立たなくなるフェティシズムが日本社会で発現しているのではないか、という気がしている。ただ、僕自身もそうであったように、お金を稼ぐことは、すごく大切な価値を形成しているものだと思っている。つまり、お金を稼ぐことに僕は貪欲。今も、これはでかい玉だ、と思ったとたん、よだれが出てくる。狩猟民族としての本能か。ただ僕は、お金を持って何に使いたい、というイメージがはっきりしているので、不必要なお金はいらないとさえ思っている。そうは言っても、院生の生業を考えたとき、彼らをどう助けられるか。お金という手段において、彼らがそのプロセスをたてつけることができるようになる、という意味において、お金の稼ぎ方やそれに対する支援は必要で、それは投資筋との関係性なども含めて考えなければならないのだろうな、と思っていますね。

谷野 事業構想は、「個」すなわち「自分」がどうしたいかが大事だが、「自己、他者、世界・社会」との考えがないと協力者や対象者からの共感を得られない。自分が儲ければよいとの考えは、日本では、妬みや人からのやっかみになってしまう。

松本 院生とのゼミでのやりとりで出てきた論点ですが、成功者はねたまれる、という話が出たことがあります。

谷野 他者からどう思われるかを気にすれば良いわけではなく、自分自身がどういう状況で幸せか考えたときに、「お金をいっぱい持っていれば幸せなのか」というと、そうではないと思う。では「自分の中での幸せの定義は何か」というと、自分が不自由なく生活することができ、世の中とつながっており、自分自身が健康で、自分が社会の役に立っているという状況ではないか。そのためには、お金さえあればよい、ということではなく、世の中（社会）とのつな

がり、というところで、社会の一翼を担うビジネスに自分が関わっている、ということが必要なことでは。そのためには、多くの人たちに支持される、対象顧客の役に立つ商品サービスを提供し続けたいといけな。また、継続的に製品・サービスを提供し続けるためには、組織を守る必要がある。その為には、正当な対価が必要であるということだと思う。お金があって困ることはないが、必要以上にお金はなくてもよいと思っている。

河村 私は前職が公務員でした。その前にもともと学んでいたのは主に物的な痕跡を観察し、人類の歩みを研究する考古学です。公務員という立場からだと、どうしてもお金のことは、地域の行政は勝手に税金が集まっている、と思う人たちの集まり。公務員でお金のことを気にするのは財政部門だけ。集める人たち、現場に行って差し押さえる人たち以外は、お金の入りのところを全然気にしない。日本の行政のすごくいけないところです。

私がやっているプロジェクト研究も地域の行政が絡むことが多いが、一番難しいのは、稼ぐことに対する抵抗感。自分たちがかわることでお金が回ること自体、最低限の種銭で、持続可能に回していかなければならないというのは当たり前なことなだけけれども、そこに対してさえ、地方行政には抵抗感、つまり、自分たちがかわって、誰かを儲けさせてしまったら公平性を阻害するのではないか、という発想になる。それがものすごく地域における地方創生やビジネスを阻害している要因。僕が良くマジックワード、と言っている「過度な公平性」。足を引っ張る、というのも同じ文脈ですが、地方において誰かが儲けている状況とか、地域ビジネスそのものに対し、行政・公務員という公益性・公平性を高度に持たないといけな、と見られている組織・人がかわって地域ビジネスが盛り上がると、それに対して今度は足を引っ張る人たちが出てきて、そこでおいしいことをやっているんじゃないか、みたいな話が出てきて、ぐずぐずになっていく、という話が非常に多い。

松本 あっちで儲ける人がいて、公平性が問題ですよ、というのは色んな意味があると思いますが、こっちにも儲けさせろ、ということでしょうかね。

河村 それだけではない。二つあって、まず公務員の立場からすると、儲けるというのは公平性がずれる、ということ。誰かが儲けて突出することに、地方行政がかわってよいのか、という抵抗感みたいなものが心理的にある。そこに、まず地方においてビジネスをやっていくときの抵抗感がすごいある。過度な平等意識を求められているところではないかな。また、過度な公平性を助長している意識的なところでは、鉛筆一本でも原則入札制ということが存在する。

重藤 わかりやすい例で言うと、地域事業者を応援するようなチラシを作りましょう、ということになったとき、全

ての事業者を皆同じ形で大きさで表記し、何が売りのかさっぱりわからないものができる、というようなことが起きるわけです。

河村 キャラクターとか、地方のゆるいキャラクターも。手に井持ってて、頭はリングで、のように地域の特産品といわれるすべてのものに乗っける。総花的なモノよりもキャラクター性を重視して絞った「くまもん」みたいなものの方が売れるんだけど、ほとんどの自治体が全てに乗っける。そうしないと、うちの〇〇製造組合が無視された、というようなことが始まる。お金という意味で、地方行政や地方を相手にしていた人間からすると、足の引っ張り合いとか、過度に平準化させようとするとかが、日本の地方は出やすい、というのが実感の一つです。

松本 岸波先生の言葉を借りると、あてがいぶち型の平等意識が物神化している、というか、それがフェティシズムの対象になっている、ということでしょうかね。

岸波 そうです。フェティシズムって両面において起こり得ることなんだろうなと思う。極端に社会主義に振れることで、フェティシズム化する。人が物化する。ある富を平等に与えよう、となると、人の価値や思考の違いではなく階級や地位によって平準化されて物になっていく。片や資本主義で得する人も損する人もいる、という違いの中で、どんどんお金の搾取されて物化していく、というフェティシズムもあるかな、とあっていて。今の話は、中国も今の日本も。

前回、資本主義だけでは救い取れる命が少なくなっている、という話をしていたと思いますが、一方で、社会主義という行動の中で、そこにシフトしていくのか、ということそうはならない。というのは、理想的な社会主義国もまたあり得ないから。存在し得ない。中国はある領域までは基本的には市場経済活動を自由に認めているが、一定以上にいくと、共産党の搾取構造がある。そこは社会主義としての構造が明確になっている。半資本・半社会というベースにおいて、中国は発展する構造を得てきている。それは理想ではないけれども、バランスを取ろうとしている。

河村先生の話も、バランスという意味。バランスを取ろうとする過渡期のような気がしている。つまり、地方行政そのものが、それじゃいけない、と。だから河村先生のような人がいるわけで。公費を一切使わないで、企業を引っ張り込んで、自治体として事業を立ち上げる、という人が出てくる。ただ、残念ながら、まだまだ異端視されてしまいますが。

そうやってバランスを取ろうとする。僕はだから、バランスが進化させる一つの原動力になっていくような気がしている。事業構想の「お金」の考え方において、そのバランスは非常に大事な気がしている。じゃあ、そのバランスはどこから生まれてくるのかというと、さっ

き僕が言った「思想」から生まれてくると思う。

さっきの河村先生の話は、まさにバランスそのものを、色んな行政自治体が試行錯誤している、ということではないかな。横浜のように稼ぐ体制が明確になっているところでも稼ぐことに罪悪感がある。横浜がそうだ、ということは、おそらく全ての自治体がそうなんだろう、と思える話だった。

谷野 私は、人間の本质が出てくるのは「権力」と「お金」を持った時と考えています。大金を手にした人間はどういう行動をとるのが、河村先生のお話の「権力」を持っている人と共通しているように感じます。

私はこの大学で一番大事にしたいのは、お金と権力を手にしたときに、私利私欲に走る事なく、社会の一翼を担う、理想の理念に基づいて動ける人を育てたい。

河村 全国の地方創生でも、新規事業創造のベンチャーのピッチを公民共創でやってみたり、試行錯誤している。何が問題かという、その中で、平等のようなことが残っており、ぐちゃぐちゃしている。そこで、世界観をちゃんとしていかなないとブレていくんだと思う。本学として「地方創生」と月刊事業構想で書いているようにやっていくには、みなさんがおっしゃっているように、こういう世界観で、儲けることも大事なことで、だけど課題を掘り下げ、皆が困っているのを助けてあげることが事業なんだ、というようなことを示していく。そこは皆がブレブレになっている時代なんだが、100%ではなくても、こういった世界観、というものを出すことが重要なのではないかと、実は前回の議事録を読みながら考えていました。

岸波 僕の言う「存在次元」がそれなんだと思います。人それぞれが持っている自己・他者・世界を明らかにすることで、一人一人の思想を作っていく。少なくとも経営者は高度なモラルが求められる。その高度なモラルをどう自分に落とし込んでいくのか、自分の中に形成していくのか、そうでないと単なる搾取の悪魔になってしまうと思う。それこそフェティシズムの権化になってしまう。人をモノとしか扱わない経営者が増えた時点でその国は不幸。僕は社会主義に対してベクトルを乗せているわけではありません。ただ、マルクスが言っていることの本質は理性の進化にあって、理性の鈍化を、僕は回避しなければと思う。資本主義構造そのものを変えなければならない。それは資本主義そのものの進化だし、事業構想家としての進化、ということにつながると思う。

松本 僕は個人的には、お金儲けすることをどう内発的に意味づけられるか、院生と接したりして、自分が彼らに問えば自分に跳ね返ってくる。そういうことで考えたことがあったんですね。皆さんのお話をお聞きして、広い意味での哲学をガイドにしているんだ、という点が伝わりました。

岸波 この前の中で出た、イデオロギーという言い方をしているが、法律にしても、民主にしても、資本にしても、今お話ししたように、理性を進化させる原動力に成り得るのか、ということに気にしているんですね。日本では憲法が日本国民の民度を上げていくためのベースになっている。そこで引き上げられるところまではある程度いった。ただそれは安定成長期までの話。そこから先の、コロナ禍のここまでドラスティックな変化が起こったときに、僕は単にお金に振り回されているだけ、と感じてしまいがちになる。そもそもお金って何で稼ぐの、と。

それまではある種のフェティシズムでも良かったかもしれない。要するに、生活も多様化していない。非常にプリミティブな幸福でよかった。今はそうではない。昔はいたずらすると、差別的にラーメン屋になるか、吉本に行くか、と言われたことがあったが、そういった画一的な捉え方、価値観ではなくなってきたと思う。お金のようなものがあれば何でも買えた、意思がなくても、お金があればそれでよかった時代から、今は、その先のお金の使い方まで見通さないと幸福を感じられない。そこまで飽和している状態なんだろうと思います。

谷野 お金を手にしたあと、お酒や欲に溺れてしまうと、そこから這い上がることができなくなってしまう人が多いと思う。そういう人は、我に返ったときに虚無感に襲われるのではないかと。お金があるから欲の赴くままに生活するのはなく、お金を使って、さらに世の中の一翼を担うようなことに、自分の心を整えて、常に向上心を持って生活していくことで充実感が味わえると思っています。

岸波 アリストテレスが規定する幸福の本質は何かというと「理性」。幸福は理性を進化させること——最高善そのもの。人間は動物の中で唯一理性を持っている生き物で、その部分で進化していかないと幸福を感じることができない、とアリストテレスは解釈している。一次欲求は動物も持っているもので、満たされればそれで終わる、生物学的なもの。本当の幸福は「理性」という高次の活動において、本来人間が獲得することができるものなんだと。僕もそう思っています。

松本 お金儲けをして社会を幸福にしてみませんか、という訴えかけをしていく、ということですかね。それで、思い出したんですが、イギリスにいたときに、イエローブックというのがありました。イギリスはガーデニングが盛んで、ものすごい庭園を持っている富裕層がいたりする。そういう人たちを登録させて第三者機関がレーティングする。ミシュランの格付けを獲得したレストランのようなもの。このガーデニングの評価は、毎年更新されて出る。それに名前が出ることは、永久に歴史に名が残るため、とても名誉なこと。そこに名前が出るための条件が一つある。そこに登録されたら、誰でも受け入れるように年に何度か

は公開してください、と。貧困層だろうが、そういったところに行ったことの無いような家族が、素敵だね、とお茶を飲めたりできる。チャリティーだが、非常にオープンなもの。広がりがある。そういう体験をして育った子供が、10年、20年後に生きてゆく中でその体験が心の支えになったりする。並行して、現場ではホームメイドのクッキーなどを売ったりして、売り上げは困っている人が入っている病院に寄付する。そういうような、お金の循環のさせ方を持っている、というのを思い出した。お金を儲けて社会を幸せにする、というのが一つのメッセージなのかな、と。

岸波 ノブレスオブリージュ。人としての在り方。自分が富を持つ、偉い立場（資本家）ならば、分け与えなければならない。高い地位があるからこそそれをやる。そういったベースが、日本人にはよくよく低い気がします。

河村 名誉と義務のバランス。たとえば、昔のヨーロッパでは病院や貧者を助ける教会や騎士団がいた。ヨーロッパでなぜNGOやNPOが盛んなのか、というと、王様だけでなく教会や騎士団の慈善活動があったので広くそういった文化がある。王族も含めて様々な立場で名誉と義務があって、それがノブレスオブリージュなのだが、日本の場合には、それが少ない。お上に言われたから「ははあ」と従う、というのが多かった。名誉というものを武士以外はなかなか持ち得なかった。

では対価として何か、となると、今の資本主義ではお金になってしまう。名誉といっても、何が名誉かわからない時代でもあるかもしれない。自己顕示欲みたいなものは満たされるかもしれないが。たとえばお庭をお金持ちが綺麗にして、名前の名誉、歴史の名誉、という対価として、その庭を色んな人に公開する、などというのはわかりやすいのだろうが、それがあまりない・やりにくい社会、というのが今の日本なんだろう、と思います。

岸波 「晴天を衝け」(2021年終了)というドラマをやっていて、おもしろいなあ、と思って見ているのは、武家社会の構造は搾取構造。自分たちは全くお金に無頓着。どこにどれだけのお金が行っている、ということが全くわかってない。要するに、勝手に集まったお金をただ消費しているだけ。そもそもお金に頓着するなんて武士がするな、と。偉い人のところに勝手にお金が集まってくるだけで、それを正しく社会還元するという名誉が分離されてしまっている。でも、ヨーロッパの貴族階級は、そこにはあらゆるものが集まってくる。それは、貴族がお金を使うことで社会に多くの幸福をもたらすことができる、という考え方に基づいているのでは。

武家の場合には、ただ偉いという名誉だけ。武士は食わねど高楊枝、じゃないけど、お金をそもそも持っていないから、自分たちが分け与える、という発想もないんだろうと思います。ノブレスオブリージュができない理由はそこ

からも来ている気がします。もっとほかにもあるんだろうが。

重藤 武士より商人の方がそういった役割を担っていたようです。自分たちが地域の民を守らないと商売が成り立たない、ということもあるのでしょう。豪商が、飢饉の折などに蔵に蓄えていた食糧をその地域だけではなく近隣地域の民の救済に回した、という話が江戸時代に残っているようです。

河村 でも、そういう人たちは下賤のものだ、という文化になっていた。金を稼ぐことは下賤、と。統治構造を維持するために仕方なかったのでしょうか。

松本 そのこのところの価値のあり方を転換させるようなメッセージ、世界観を出す、というのもありそうですね。

河村 逆に世界観としては、それしかないのかもしれない。他はもうぐちゃぐちゃになっているのでシンプルで良いのかもしれない。

岸波 たとえば、ドラッカーが顧客価値創造だ、と言っている、というのは、ノブレスオブリージュに基づいた考え方なのかな、と思っています。最初ドラッカーのマネジメントを読んだときに思うところは色々ありました。というのは、顧客価値創造と言ってわかる日本人の経営者っているんだろうか、と単純に思った。実際に多分、ドラッカーのマネジメントを半世紀以上前に出したときには、ほとんど日本人は理解できなかったと思います。でも今、多くの経営者が利潤追求ではなく、顧客創造なんだ、という言葉の意味を理解している。僕はそもそもそういうところで世界観というものが、経営者の理性を進化させていっていると思います。そういった打ち出しを、各々の時代の中で、経営者だろうが学者だろうが、打ち出しているはずで、それを敏感に感じ取ることができるかどうか。

松本 河村先生がさっきおっしゃったパブリックセクターは、さしあたり地方自治体の話だったが、霞が関を含めて、色んな不自由さみたいなものがある。だからそれを民間の事業というアクティビティを通して、ニューチャリティビジョンみたいなものを、そこをベースに価値基準を出していき、儲けることと公益性を両立させる、というモデルを出す、というのはありかな、と思います。

谷野 「考える癖をつけること」が大切なのではないのでしょうか。自分が何者なのか、どういう社会を作りたいか、価値観（理念）を自分で地に足をつけた状態で考えることができる人間かどうかが大切。イソップ寓話の「3人のレンガ職人」などでも良く取り上げられますが、高い志を持って仕事に取り組んでいるのかどうかがとても大切に思います。

この大学でやらなければならないことは、事業をすることで、こんな人が救われて、こんな良い世の中になるという、理想的な事業の全体像を描き、その事業を持続させる

ためには、利益を出す必要があるとの考えは、多くの人たちに支持されると思う。

重藤 お金儲けも、言葉を変えると「資金調達」で、資金調達は国も自治体もやることです。ただし、どう資金調達するか、どう使うかについて、本来は十分な説明責任がある。そういった説明責任、すなわちアカウンタピリティは、欧米では政策ですごく重要視されているが、日本では政策評価などで考え方が示されているものの、実質的にはどうでしょうか。お金は当然のように集め、使うもの、という感覚があり、公共事業もそうですが、なぜそれが必要でどう使うか、ということをしつくり考える余地がない。どうしてそうなってしまったかわからない。お金は自動的に集まるから、ということでしょうか。

岸波 「理性」という話をしていたが、アカウンタピリティに対しての欠損が日本人の理性そのものなんだろうと思います。そうする必要がない、と思う日本人が多い。ノブレスオブリージュのバックグラウンドや、自分たちが何にコミットしているんだろうか、というような考え方が基本的に醸成されてきていない。憲法自体、歴史が浅い。それが僕らのバックグラウンドとして昇華されてこなかった。でも、僕らの権利、自由の捉え方が、憲法の中に説明されている。それを守ることが、ルソーの言っている一般意志。自分を、人を自由にするために、最低限の緩やかなコミュニティを形成しなければならない、と憲法の中で、ある程度語られていますが、それを僕らはバックグラウンドの中で獲得できていない。結果的に何となく、資本主義というイデオロギーがどうしても色濃く、僕らの生活に影響を与えてしまっていて、暴力的なお金のやりとりをお互いに求めてしまっているところがあると思います。そして、そうではない、心優しい人たちが搾取され続けてしまっている。虐げられる、ということにつながっていると思う。

そういうことを、事業構想家はわかっていなければならないと思います。そのうえで、その理性をどう進化させるんですかというところ。谷野先生の言う、一人一人の思考、自己・他者・世界の中で捉える必要がある。つまり、全ての日本国民に影響を与えるわけだから。自分が支えて、自分が助けたい相手と共にどうありたいかを一人一人が考える必要があります。

松本 そこを、より膨らませることかな。より便利な商品、ますます便利な商品など、「便利」というところで、ぐるぐる回っている、完全にサチュレートしているような価値軸ではなく、別の世界観を出して、こういった世界がありますよ、やってみませんか、という感じの、お金の回し方を、小さいコミュニティサイズでいいので、コンセプトを出してやってみる。そこに賛同者を集める。ただ、サチュレートしている、ということを潜在的に院生はわかっているようなので、このスケールでそれだけいる、ということ

は、日本全国でいうと、相当数いるはず。そこをターゲットにして展開してくと、相当面白い展開になるのではないのでしょうか。まだやっている人はいない。日本は、皆既定路線を走り続けているから。

谷野 「自分がどれだけ通用するかを試したい」という個人の独りよがりの考え方や、最先端の技術を駆使したものの使いものにならないウェアラブル、あるいはお金のためなら何でもやるなど理念をもっていない人などの抱える問題と同じ気がします。

河村 世界観と価値観があると思います。自己の周りの世界の構造をどう観るかという意味での世界観で最も古くからあるモノはおそらく神話や伝説。レヴィ=ストロースが問題提起したように西欧近代的な科学技術による社会の発展だけが正解ではないぞ、というような世界観。たとえば江戸時代における人々の世界の観かたという世界観。こういうことはよく、これはだめ、みたいな中に、武士は武士、商人は商人という価値観があります。価値観のぶれや対立はあるかもしれませんが、この大きな方向性の中だったらありではないか、というベース・構造となる世界観を示すのは大事。価値観は多少違うが、こういう方向なら、お金を稼ぐ、トントンでやるソーシャルビジネスなど様々あるかもしれませんが、世界観で一致していたらいいかな、というのはあると思いました。

重藤 もともと、本学の求める人材像のなかに、地域活性や公的機関の人材も入れていること、また、本学の「事業には大も小もなく、公も私もある」というスタンスから考えても、既に「世界観」はあると思います。ただ、そういった世界観は十分明文化されて来なかったとも思います。

岸波 今の話は、僕が事業構想を教える前提として、早いタイミングで話すことです。社会生態モデルの話。放っておくと、事業構想は売り手と買い手の関係だけを考える。おもしろくない。利便性とかでものを作ろうとする。なぜ大切なことを大切にしないんだらう。

松本 皆閉塞感を持っており、何とかしなければ、と思っている気がします。院生と接していても、そういう雰囲気は随所にあって。にもかかわらず、形として、すなわち事業の世界ですと、事業のネタとしてきちんと形になっていない、という状況ではないかなと思います。誰もやっていない、という状況。それをやることで相当展開できるのではないのでしょうか。たとえば地方自治の現場とか、霞が関の現場とか、苦勞している人がたくさんいるわけで、そちらにも浸透していくでしょうし、こういうことができたのに、と涙を吞んでいる人もたくさんいるでしょうし、さらに当事者として、格差に苦しんでいる人も結構いたりする。声にならない声を抱えている人はたくさんいるはずで、それを事業という舞台の上で、ちゃんと形にしてあげる。こういうことをやってみたかったのではなかったですか、と。

社会に循環するようなお金の循環構造を、小さくてもやっていく。事業構想大学院大学ではそういったことをやってるの、と、ひとたびそれが人の目に触れ、広がっていけば、そういうところに火がついていくと思います。おそらく誰もやっていないことですので。河村先生もおっしゃっていたように、どうしてやらないのだから、と。慌てる必要は全くないですけれども、少しずつやっていく方向で、とりあえず議論を重ねてはどうでしょうか。

時代認識の話、世界観の話、格差の話、便利さの話、チャリティーの話、など、色々出てきますよね。そういうのを軸として、どんどん気付きを積んでいけば、そこを起点として、色々な方向に展開の可能性があると思います。テストマーケをやりながらやっていく。

今後の進め方や今後打ち出していくべき大学院の方向性について

岸波 本質的な何かを気付かせる打ち出し方をしていかなければならないと思います。この学校って、即自的なビジネスありきでしょ、と思われてしまうと、MBAとの差別化が難しい。そのために僕らが投げ続けなければならないボールは何なのか。常に本質を問い続けることなのではないのでしょうか。

この大学に、どういった人たちが来ているか。普通にサラリーマンをやっている、わかっているが、合理性の波にのまれて、悶々としている人がうちに来ると思う。だとしたら、そういう投げかけをポンポンした方が、本質を求める人が集まり、他のビジネススクールとの明確な違いを訴求することができるのではないかなと思うのですが。

松本 それが事業構想の展開の基になる、ということができてしまえば、加速すると思います。数は一桁くらい更に広がる可能性がある。それは大きな強みだと思う。大学の世界観をそこに置くメリットは、ノウハウでは追いつくことのできないものを担保した、ということに等しい。それを地道に探究していくとよいかも知れない。

岸波 MBAは、新卒でとった方が流れとしてわかりやすい。右も左もわからない人間にとっては、MBAロジックそれ自体が一つの手段となる。それがあつてで何を起点に考えればよいか、整理することができる。ある意味若い子たちのツール。しかし、色んな経験・体験をし、プロのマネジャーのレベルになってくると、MBAから学べる要素はほとんどない。彼らからすると、自身の思考を磨くためにはMBAではなく、結局はMPDなんだ、という本質にたどり着くことができると思います。

松本 フランスのパリの郊外に先端的なMBAコースを売りにするビジネススクールがあり、非常に学費も高いらしいが、そこに行ってきた院生がいます。彼が言っていたのは、そこに先端的な事柄を学びたくて行ったんだが、一番

印象に残ったのは、そのビジネススクールに向かって、浮浪者が石を投げていたことだと。我々が住んでいる世界はこういう世界なんだと。日本ではそういうかたちではわからない。で、何をやったらいいかと思い、ここに来た、と。

つまり、そういう時代状況を悟るところからスタートしている。そういった戦略論を、今後展開する余地もあるかもしれない。

岸波 今の受験者数や、今後の47都道府県で展開できるくらいのベースを作っていく意味では、それくらいの打ち出し方をしないといけない気がします。10年やっていて、事業創造大学院大学があるけど、それと何が違うの、と言われるようではなかなか伸びていかないだろうと。

これまでの「MBA+クリエイティビティ」は重要な打ち出し方をしていますし、世の中に浸透されていくプロセスとしてそう言わなければならない。社会とのコミットには分かり易さが必要。大学院やプロジェクトで、理解浸透を図ってきた。そこから先に行くためには、本質を身に着ける部分（自分で考える力、感じる力を養うという訴求）を加味する必要があるのではないのでしょうか。

松本 そのあたりは、割合共有されているかもしれない。

谷野 物がなく困っていた時代は、それを作ればよかったが、モノが溢れ、地球を破壊するような消費型の世の中では持続できなくなってきたと思う。会社も社会の一翼を担いながら持続していかないと、その会社の商品を使っていた人が手に入れられなくなる。会社が進化しながら持続するためには、SDGsの17項目を当たり前のように企業として実行していく必要があると思います。さらに、哲学（企業理念）も必要で、これらをもとに事業の理想の全体像を描く機会を作ることが、他に類をみない本学の特徴なのではないのでしょうか。

松本 社会課題解決と抱き合わせというのはありますが、他のところも社会課題、というのは言い始めており、差別化を図っておいた方がよいかもしれませんね。ここに社会課題があります。ここに乗りこみましょう、というのではない方がよい気がします。マスコミなどでは報じられていないけれど、こういうのがありますよね。これを発見していったらどうでしょう、という感じでやる。もう既にマスコミに報じられているようなものに乗っかるようなものではないような、社会課題の発見ビジネス。

差別化戦略で、誰もやっていないことは何か、と考えると、大抵乗っかり型なので、そうではないものを。社会課題発見型で、そこまで掘り下げて考えてみませんか、というもの。

重藤 そのようなことは、開学のころから言われており、この大学のDNAとして組み込まれているはず。ただ、それが十分明文化されていない、その意味をわかりやすく発信されていない、というのはあるかもしれない。

岸波 「社会課題」という言葉が短絡的に捉えられている。そこに、社会の本質を捉える力が必要ではないでしょうか。

重藤 地球温暖化とそれに伴う気候変動など、従来型の仕組みとかシステムが、我々の生存を脅かすところまできている状況の中で、対症的にやっても、何の解決にもならない、砂漠に水をまくようなものだ、ということです。

岸波 それはカリキュラム改革の際に、必要な考え方がなっていく。僕らカリキュラムを変えていく、ということはそういうことなんだろうと思います。

社会課題という言葉自体が割と誤解を生みやすい。対症的に捉えがちだが、実は本質的。その捉え方がうちの院生は当初ほとんどできていないように見受けられます。何となくカーボンニュートラルとか言ってしまう。そう思った時点でそこから越えられない。

松本 院生の問題であると同時に、霞が関の問題でもあって、大学の問題でもある。皆、ザ・社会課題というものがあると想定してしまっていると思う。

重藤 自分たちで考える、ということを放棄し、国が示したものに乗っかる、という姿勢ではだめですね。民間も行政も皆霞ヶ関を見ており、肝心の「民」を見ていないとすれば、そこを根本的に考え直す必要がある。

岸波 SDGsも同じで、共通語を作ることの明確なベネフィットがある。その共通語に乗っかりさえすれば、案ができる。対症的にビジネスモデルを展開する場面で、その分かり易さに乗っかる、というのはありだと思います。ただし、それは手段として。

一番最初にその言葉に乗っかるのではなく、SDGsの思想をまず捉えなさい、ということの説明をしています。

松本 言葉の前提になっている思想の内実を開くやり方は、いろいろな場面で、あるかもしれない。

岸波 悶々としている人間、無知の知に気づいている人間、とあって、そこまでいっていると受験すると思う。でも、相対性に寄っている人は自分の置かれた立場に都合の良いように解釈する。いわゆる、自己正当化が作用する。相対性に寄っているところを、絶対性との狭間に寄せるためのサジェスションが必要だと思っています。皆盲目的に合理性、資本主義を信じている。逆にそこをサジェスションとして与え続けないと、彼らがどこかで目を覚ます、本質的な事業構想を考えることはないだろうな、と。自然に目を覚ますとするならば、その合理性に完全に溺れた、見失ったとき。それは定年退職後かもしれない。そういう層は実際にいます。

重藤 募集説明会等でも「きれいごと」ではなく、本音でぶつかるようにしています。本音でぶつかった方が参加者の反応が良いような気がしますし、それで入学してくれた院生からは、その後も、あの時の先生の説明会の話で入学を決意しました、といったことを言ってくれ、思いが伝わっ

ていたんだな、と嬉しいです。

谷野 本学に入学すると「考え・実行できる人間」になれると思えるかが、重要なポイントだと思っています。SDGsで示されている17の項目は一つの指標であり、公害など、無知により引き起こされた過去の過ちなどを整理して具体的に掲げることで、将来のリスクを減らせると理解している。この大学には少なくともそういったネタに触れる機会がある。

松本 今おっしゃった、考える場所や時間を確保するための場がここ、と思ってくれる層、人たちは、今の日本社会にどのくらいいるのでしょうか。

谷野 1割くらいではないでしょうか。よく2:6:2と言われていますが、上の2割の半分くらいが、そういうことが必要だと気付いている人ではないかと思う。

重藤 あくまでも、この大学に入職する前の印象ではありますが、大学が発信するものなかには、いわゆる一時的な流行語やパスワードに乗っかってしまって、正直、薄い、主張がない、というように見えてしまう情報もある。そういった印象で本学が伝えるべき情報が、伝わるべき人に伝わらないとすれば、もったいないな、と思うところがあります。

松本 谷野仮説みたいなものでやるとすると、一つのブランディングの仕方として「考える力」のようなところですかね。

谷野 「考える力」と、理事長も大切にされている「(気配を)感じる」ということが重要なのではないのでしょうか。

なぜなら、普段から考えていないとチャンスや情報に気付くことができない。誰にでもチャンスは来ているのに大体のヒトが気が付かないで取り逃がしている。成功者が「私は運が良かった」と話す方が多いのも、このことが関係しているのではないかと思う。

岸波 感性は非常に大事だと思っていて、授業でも伝えていますが、全員それを左脳で聞く。感じるとは何ぞや、と全部ロジックに落とそうとする。そこは弊害として割と大きいと思う。最終的には考える力ですが、それと同じように感じる力が大事。理由はわからなくとも、気づきがあれば、そこに対してちゃんとフォーカスできる。そもそも感じる力がないため、どこを見ても一緒だ、から始まる。そうすると、よりコミットしやすいテーマに、相対的に比重が大きいテーマに、ということになってしまう。

重藤 だからこそ、私はフィールド・リサーチは最初から大事(自分の目で見て感じたことを重視してほしい)、ということを行っている。

松本 「考える力」、「見て取る力」という、二本柱。

谷野 両輪が必要だと思います。考えることができれば、違和感が感じられなくなる。近年、脳が処理する情報量が膨大になり感覚が麻痺していると思う。

五感を刺激するような環境に身を置いたり、他者とのコミュニケーションを通じて多様な価値観に触れる機会を作りながら、冷静に落ち着いて考える時間を取ることが重要なのではないのでしょうか。