

[研究ノート]

「事業構想総論Ⅰ」の試み

On the development of the subject “Business Design Introductions I”

大谷 毅

Takeshi OTANI

「序」問題の所在	232
「1」学部設置の経過	236
「2」学部設置の趣旨	240
「3」完成に5年かかった混乱	242
「4」2001年度「事業構想総論Ⅰ」の概要	252
「5」「構想」と「事業プロジェクト」	254
「6」事業プロジェクトとの係わり	259
「7」PLANとDO	263
「8」事業プロジェクト評価の視点としてのマーケティング	267
「9」事業プロジェクトの推進と組織	270
「10」事業プロジェクトのリーダーシップスタイル	273
「11」事業プロジェクトのプロデュースと資金	275
「12」企業家精神	278
「13」おわりに	281

Abstract

After a business is produced, a new business project is born. Such business projects grows up or decline. This School of Project Design - established in 1997 - deals

Key Words : Business Design, Business Project, Faculty Development, Conflict

キーワード：ビジネスデザイン、ビジネスプロジェクト、ファカルティ・ディベロプメント、コンフリクト

with business projects concerning the service industry. Here, I first explain the passages until the foundation and the related problems due to human factors. One reason is the problem of irrational intervention of the president of the university in the faculty management. This intervention has contributed negatively to the content of the subject "Business Design Introductions I". This is related to the problems caused by the conflict between the President of the University and the Dean of this School. My claim is that in order to avoid such problems and negative influences, mechanisms for internal check are extremely important.

「序」問題の所在

この科目がこういう形で議論のテーマになるきっかけは、宮城大学（以下本学という）の事業構想学部（以下本学部という場合もある）の設置経過にある。だれがとはいわないが、大学設置とは大学の建物を作ることと考え、それが錯覚とは気づかないくらいの、大学経営の素人を、「学長」に任命するような人事をした。その場合、このくらいの混乱は覚悟しなければならないという、いまどき珍しい内容のレポートでもある。こういう場合、設置者としては痛恨のきわみであろう。

本稿を「ノート」とするにいきさかためらいはあったが、大谷以外の誰にとっても扱いにくい部分があるテーマでなので、あえて本紀要に投稿することとした。なお、文中、稿末謝辞を除いて敬称は省略させていただいた。

委員長を西沢（潤一東北大学長）とする宮城県立創設準備委員会で、中心的役割を果たした副委員長野田（一夫前学長）は、91年ごろ、本間（俊太郎前宮城県知事）との初会見の席で「観光ならできる」と表明したとのことである。だから、宮城県は観光学部をもつ大学を作ろうとした。大谷はその席にいたわけではないから、野田は例によって、何の証拠があって・・・と怒鳴り込んできそうだが、怒鳴るまえに、そうではないという証拠を挙げるべきだ。公開されている資料によれば、ちなみに設置者は、93年ごろから開学直前97年3月まで野田に毎月30万円の報酬を支払っていたのである。法的には格別の問題はないにせよ、道義的にいかがであろうかと疑問を抱かざるを得ない。

公立大学設置には自治省（当時）の規制がある。そのひとつ、収容率の高い宮城県に、公立大学を新設すること自体にかなり無理があった。世に大学屋という職業があるかどうかは知らないが、そのことを直視した上でこの仕事にかかるのが斯界の「プロ」である。

筆者の見解によれば、野田は大学行政に関する識見が乏しかったゆえか、自治省の行政指導の内容が読めず、結果として、観光学部の創設に失敗した。十数人からなる準備室と豊富なコンサルティー、92年以後の時間的余裕など、めぐまれた条件にあったのだが、95年初あたり

で観光学部の創設は完全に消えた。ここまででいくら使ったのか、この責任は誰が取るのか、今後も時間をかけて追求しなければならない問題である。この学部の将来の学生が「事業プロジェクトの失敗」あるいは「業界秩序」の学習をするさいに、わかりやすい事例を提供するという意味では貢献するであろう。

その後、95年夏、宮城県からの要請を受けた大谷はこの事態を回復しようとした。95年9月に、「サービス産業学部」を提案したところ、その方向で可ということであった。事業構想学部の02年度カリキュラムの原型となるものである。建物の竣工は97年4月の開学であるから、それに向けて設置申請を行うべく、提案した「サービス産業学部」に沿って設置申請書に必要な項目を逐次的に書き上げた。そして設置者には事前協議をすすめていただき、必要のさいに同席させていただいた。

たまたまこのころは、本務の信州大学のある松本と仙台の間に、週3便、日本エアシステムのフライトがあったこと、ある学校法人に短期大学を設置し経営学科を開設する作業をした経験があったからできたようなものである。

この間、野田から、学部名称のことで、「サービス政策学部ではどうか」という照会があった。しかしながら、「政策には政策科学固有の概念があるのではないか」と思い、これをカリキュラムに反映させるのはなかなか難しいと思いつつ、野田と一緒に『政策科学』の著述のある宮川（公男一橋大学名誉教授）にお目にかかり、「そう簡単なものではない」旨の示唆をいただいたこともある。

その顛末は省略するが、事前協議を何回か繰り返すうちに、認可の了解を得られるであろうとの見通しを得た。95年暮から教員を公募した。週刊東洋経済などを媒体にして「サービス産業学部」教員の公募をした。自薦・他薦・勧誘その他野田から引き継いだ名簿を含め、約400名のリストができた。教養の一部の教員は野田が選考したが、それ以外は、大谷の責任で選考させていただいた。この作業の過程で、いわゆる大家の方々のご意見も頂戴したが、藤井（章博現助教授・情報工学）と伊藤（真一現助教授・空間デザイン）の協力は多大なものがあった。

しかしながら、いよいよ知事浅野が宮城県議会で設置内容を説明する直前になって、つまり96年3月の初めに、野田からサービス産業学部のサービスというのがどうも気になるから「構想学部」にしたいという「職？」を賭した提案があった。格好よさに引かれて、「大谷としては事業という形容詞をつけるなら」といって妥協した。この妥協が後の混乱を生む原因になった。この妥協にもとづき設置申請の文言を一部書き直し、97年4月の開学にこぎ着けた。教育課程と教員組織をそのままにして学部名称のみを変えたに等しい。いわば、木に竹を継ぐようにして「事業構想総論Ⅰ・Ⅱ・Ⅲ」を加えた。

しかるに、野田は、できあがったばかりの大学を「改革」しようとした。事業構想学部を自

分の好みに変えようとした。最初から自分で好きなように作ればいいものを、他人に作らせておいて釣り上げて、そして好みに変えようとする。おのずから混乱を招く。その結果、公立大学でありながら、完成年度が一年遅れるという前代未聞のミスを招いた。大学自治が制約され、開学5年目にして、なおカリキュラムの変更も新規採用人事も見合わせるようになった。

「事業構想総論Ⅰ」は、学部名称変更にとまなう新規の授業科目として、大谷の裁量で教育課程のなかに入れた。そして担当者は野田・大谷として設置申請書に記載した。野田が理論的に、大谷が実務的にという分担で授業内容の概要を書いた(後述)。大谷としては、「構想学部」を提案した野田が、すくなくとも「構想」に関する講義の内容に責任を持つであろうと期待した。しかし残念ながら期待は裏切られた。野田はお気に入りのゲストを招き、ゲストの体験談と自らの素朴経験談を羅列させた。後述するように、この授業科目をカルチャーセンターもどきの講演会に変容させてしまった。いかんながら、「構想」に関して、参考になるような、真摯な検討のあとは見られない。まことに残念なことである。ただ最初のうちは、新入生が面白がって聞いていたのは、多少の救いにはなる。しかし並の大学人なら、はたしてそれでいいのかという問題に気づくであろう。

そして、野田は「21世紀型の大学」と称して、学部学科を超えた人事異動、講義担当者の恣意的変更、必修科目の自由化、英語教員の解任、教授会忌避、専横的評議会運営、些細な出来事を事件化しによる教員のパッシングなどが行われた。つまりは、裁量権を濫用し、虚偽の外観を作り上げ、多数の犠牲者を生み出した。ただいかんながら、設置者を含め牽制機能が著しく弱く、事態は改善されなかった。開学後4年間のできごとに起因する被害は、停職1・減給1・戒告1・訓告3・文書による嚴重注意3・口頭による嚴重注意1を数える。教育公務員特例法というはおそろし一面があること、大学自治ということの重要性を、大学教員歴25年目にしてはじめて理解したのである。

結局、平成12年12月20日の高等教育局長の宮城県知事宛通知を以って、事実上、97年4月入学者の卒業は認めるものの、完成年度を1年遅らせる、いわば「不完全完成」の措置がとられたのである。

実は、この「事業構想総論Ⅰ」(ⅡもⅢも同様だが)、野田の裁量で、講義担当者を一方的に変更して実施された。したがって4年間で残るべきノウハウがまたたく蓄積されなかった。事業構想学部のまま続けるには、かなり痛手を負ったことになる。このことは次節以降で詳細に触れる。

01年3月野田退任のあと、混乱收拾の第一歩として、2001年度「事業構想総論Ⅰ」の講義を再構成した。掲記のごとく、平成13年度は大学設置分科会(文部科学省高等教育局)のアフターケアが敷かれてあるから、当然のことながら設置申請に沿った内容で展開しなければならない。

野田は任期後も講義したかったようだが、野田の学長の教授兼務は、教員定数上も学長任期満了をもって教授も満了となる。よって、さらに教授で講義をしたいとなれば、新規に任用しなければならず、改めて業績提出を求め、教授にふさわしいか否かの審査を必要とした。教授が学長になったのならともかく、学長が教授を兼務すると、正規の教授では要求される業績は異なってしまうべきとした。むろん設置基準は、それ自体にも書かれてあるように最低の基準であるから、設置基準よりも水準を高く持するは当然である。実際には、本人からの業績提出はなかったため、野田が事業構想総論を担当することはなかった。01年3月になってようやくこの種の議論が教授会でできるようになったのである。

そこで担当者は野田・大谷に代えて、大谷・漆畑とした。行政簡素化のおかげで非常勤については補正申請の必要がなかった。そこで、実際にいくつもの事業プロジェクトを手がけた実務家を招いたのである。後に紹介するが、漆畑（英司コンピュータテクノロジー社長）である。筆者とペアを組んでオムニバスで実施した。今度は、漆畑が実務を、大谷が理論を担当するという分担にした。

先に触れたように、5年目にして大学自治がないから、講義内容も設置申請に沿う必要がある。それでも、「事業構想総論」の申請内容自体がつけ刃であったこと、そして「事業構想総論」に関する4年間の実績は皆無に等しかったため、実際、この「事業構想総論Ⅰ」をどう展開するかは白紙同然であった。そこで、漆畑の実務での判断や足跡をできるだけ素材に使い構想論に反映させようとした。事業構想総論が、単なる経営学総論にならないようにするためにも、必要な考え方であった。しかしながら、「事業構想」なるものを、新入の学生に伝えるのはなかなか難しい作業であり、本稿は必ずしも成功の記録ではない。

このノートは、大谷の立場で作成した記録である。事業構想学部創設と教員選考の経緯からいって、学部に属する教員に事業構想についてなんらかの業績を提出する義務はない。したがって、本学部教員は、今後、この事業構想にこだわるか否かについても選択の自由が残されている。事業構想を否定し、学部改組に向かって何か新しい視点を設定してもよい。確固たる展望があるならこのまま事業構想学部を継続してもいい。あるいは、教員のだれもが事業構想に関心を抱かなければ、別な学部を志向して改組するほうが素直である。そういう意味を含めて、このノートが今後の事業構想の教育研究のたたき台になれば幸甚の至りである。

「1」学部設置の経過

1：学部設置の経過

事業構想学部の設置経過を略述すると、以下のようになる。

時 期	事 象
92年ごろ	野田が観光学部構想を提唱
94年	校舎着工
95年前後	観光学部設置構想の崩壊（立教大学との競合/自治省の行政指導）
95年秋	サービス産業学部を提案（教育課程につき文部省と事前協議）
96年冬	教員公募（教員組織の編成）
96年3月	名称のみ事業構想学部に変更
96年4月	設置申請
96年8月	教員組織審査
97年4月	開学

この経緯から理解できるように、事業構想学部は、文献を輪読したり、議論を積み重ねて、慎重に引き出した「事業構想」の概念に依拠していない。つまりは refine された概念に立脚してはいない。簡単にいえば、思いつきの「造語」に過ぎない。思いつきだから悪いと言わないうが、きちんとした implication は不可欠である。

設置者である宮城県は、野田の提案である観光学部構想を受け入れ、実現することを信じて、93年度に債務負担行為を県議会に提案し、現在の建物を94年に着工した。しかし1年も経ないうちに、この構想は瓦解してしまった。96年に竣工しても意味がなくなった。それよりも校舎が建つも大学なし、看護だけでも開学できればまだましという状況もありえた。県立大学室担当者にとっては悪夢のような状況であったと推察される。

そして設置者はたまたま大谷に救援を求めてきたため、一任を受け95年夏からこの作業を行なった。そこで「サービス産業学部」を思いつき設置者の賛同を得た。95年冬には認可者と事前協議しおおむね了解を取りつけた。大谷のアイデアが良かったのではなくて、なかなか決着がつかない宮城県の案件について、ひょっとすると大谷の提案が文部省にとっても「渡りに船」であったのかもしれない。

ところが、新学部の姿が見えた96年2月の時点で、野田は「構想学部」に名称を変更すべきだと主張しはじめた。これが通らなければ「学長」は降りるとまでいっていた。大谷は、一瞬、大河内（暁男）の『経営構想力』と三木（清）の『構想力の論理』が浮かんだ。しかし、「構想」をまともに扱うには厄介な概念である。たしかに「格好はいいが問題は implication

が気になる」と思い、これまで作ってきた教育課程と、内定している教員スタッフの顔ぶれを考へて、いささか渋ったが、「サービス」「産業」ともに、大谷が名づけた名前とはいえ、作り上げたカリキュラムの内容を的確に示す用語ではなかった（後述）ので、「事業」という形容詞を付することで妥協した。格好がいいということは受験生が集まるという意味では重要というソロバンも弾いた。それで事業構想学部の名称になった。

当然、野田は、この「構想」という言葉に責任を持ち、なにがしか説得的な内容を打ち出すものと期待したが、結果として、素朴経験論を超えるものではなかった。しからばなぜ「構想」だったのか、格好がいいという以外になにがあったのか。ある赴任予定者から示唆があったという説もあるが、いまなお疑問である。ただ、ひとつおもいあたるのは、野田は、フルブライトでMITに留学した経験を踏まえ、「学部は教養教育でいいのだ、liberal artsなのだ、事業構想はliberal artsの延長にある」というような自説をもっていた。

この考え方は、場合によっては誤りになることを容易に指摘できよう。liberal artsとは、職業に関係のない基礎学術をさしていう。けっして大学初年次教育や専門基礎科目のことではない。人生の幅を広げるための教養科目のことでもない。純粋な物理学や数学、哲学、論理学のようなものをいい、むしろ、高度なレベルの専門家があつかうような物理学、数学・・・もまた、liberal artsなのである。こうした翻訳ミスのごとは、戦後の大学の学部教育（正確には学士教育）の一般教育を混乱させたとして、高等教育論者がひとしく指摘するところだが、それも、1991年の大学設置基準の大綱化でおおむねの決着がつき、98年の「21世紀の大学像」で、また確認することもできる。

百歩譲って、liberal arts学部であったとしよう。しからば、もうひとつの自説の「高度な実学」との整合をどこで取るのかという問題がある。4年間で基礎学術をみっちり鍛えようとするカリキュラムと、professionを重視し役に立つ教育をしようというカリキュラムは、そう簡単には融合しない。どちらも身につかなくなる。

さらに、アメリカの大学でも学部で専門教育を行う例はかなりあり、館（昭大学評価・学位授与機構教授）の整理によれば、すくなくも公立型研究大学型では、工学や農学の学部においては学士・修士一貫、また、公立修士大学型では学士後期と修士を一貫にするのカリキュラムを採用するケースがかなりある。

こうみてくると、野田が比較に使ったアメリカの大学事情とは、MITなど一部の私立研究大学型にであったこと、そして、91年大綱化以降の大学改革のうごきについて理解せず、1980年代までの発想を基調にして、自らの素朴経験にもとづいて21世紀型大学を模索した。その結果として、宮城大学に関する諸々のコメントは、実質的に、80年代までの発想の延長に過ぎなかったともいえるのである。

ところで、設置者は、野田が設置に失敗した観光学部に代替する学部の設置を、大谷に一任

した時点で、liberal arts の学部を作る意図はまったくなかった。このことは、設置者のために、強調しておきたい。

宮城県の県立大学創設準備室には、東北大学卒業者も少なからずおられたし、あたりまえのことだが、東北大学という大型総合店があるのに、liberal arts (基礎学術) 学部を設置してみても、going concern にはなりそうもないということは熟知していた。また、設置者にそういう意図があれば、まさか学部作りを大谷に一任する必要はない。大谷が基礎学術学部の教育課程を編成するとすれば、それはまさに噴飯ものになるのだ。

また、liberal arts の場合は「高度な実学」との整合性がとりにくくなる。形容矛盾であるからだ。「高度な実学」はやはり profession の要素が含まれる。そうすると、profession に重きを置く学士教育で必要になるのは liberal arts ではない。カリキュラムに含めるべきは、入門時に必要な general education の不足分(多分に remedial 教育)と liberal education および専門科目というように解すべきなのである。

そして、これが重要なことなのだが、liberal education が教養を高めるための教育であるなら、まさしく一生の問題であって、なにも、学士課程の前半にまとめて行う必要はまったくないということになる。

2: 「サービス産業」への着眼と学部の名称

95年のころ、入学定員をあたりに設定して新学部・新学科を設置することは、原則抑制とされていた。設置者が設置する学部学科の内容が、「平成5年度以降の大学設置に関する審査の取り扱い方針」にある「二、抑制の例外の取扱い」(1)にあるアからケの9項目に該当すれば、認可されるという仕組みになっていた。看護や情報・社会福祉・医療技術・先端科学技術などの人材養成、夜間・通信教育・社会人・留学生・帰国子女受け入れは、例外に該当しやすかった。

しかも宮城県には東北大学はじめ大学は10を数える。他の公共団体に比べ収容数が高いから、認可の審査は厳しいと言わざるを得ない。既設の大学に設置されている学部学科と同じ内容のものは、基本的は避けなければならぬという前提があった。大谷にとっては最も扱いやすい商学・経営学という分野は可能性がなかった。東北大学と石巻専修大学には経営学にかかる学部学科が、東北学院大学には商学科があった。一方、技術者の養成であれば情報分野の可能性があることは心強かった。そこで、会社の経営を扱わずに、経営に代えて経営の目的である事業プロジェクトを扱うものとし、何業にも通用する経営学とのバッティングから開放させた。

そして、他大学の工学部や商学部が扱っていないビジネス領域、つまりは製造業でもなく、また、金融や貿易など主要な商学領域をはずし、かつ、宮城県の事業所統計から見て就業者数の多い業種に注目し、業種別に授業科目を設定することとした。しかも、校舎自体は観光学部

の設置ということで設計施工されているので、なるべく観光関連領域に配慮して教育課程を編成してみた。そうすると、民間事業系では流通・料飲・旅行・宿泊・開発・情報・金融取引・国際取引、公共事業系では、都市・医療・文化・福祉などの各事業分野に関する授業科目が設定できた。そこでこれらの領域をなんと称するべきかという問題が生じた。おおむね、対個人サービス業・・ hospitality business ではあるが、しかし、対法人サービスも含まれる。そこで「サービス事業学部」と考えた。しかし、高校生から見ると、サービス事業では響きがよくない。教科書には、「事業」よりも「産業」という言葉のほうが頻出する。そこで、事業は学科の名称に回した。

ところで、16億円（4年リース）で情報システムを入れることになってはいたが、何に使うかは決まっていなかった。この予算の裏づけとなる調査報告書があった。野田が委員長になってたしか(財)日本開発構想研究所が受託して実施された。藤井の指導を受けながら読んだのだけれども、文系リテラシー教育だけでは、いささか大げさすぎた。そこで、サービス事業の事業プロジェクトを扱うなら、空間デザイン（店舗設計）を教育研究の対象に入れてみてはと思いつき、画像情報に注目した。かくして、サービス産業学部に事業計画学科とデザイン情報学科を設けた次第である。

そこで、大谷が「サービス」「産業」ともに、内容を的確に示す用語ではなかったと解したのは、以下の意味による。Service は Servant に通じ、いささか印象がよろしくなく、たしかに、hospitality あるいは hospitality business という用語が使われ始めてはいたが、日本ではなじみにくい。肝心の高校生にどれだけ理解してもらえるか自信がなく、学部の名称としてはいささか問題があった。

一方、「産業」は同じような事業、あるいは同業の企業の集合概念である。業界団体ベースの議論でもある。一つひとつの事業から見れば事業推進上の与件すなわち環境要因でもある。産業を単位に議論したからといって、事業プロジェクトを議論したことにはなるとは限らない。産業ベースの議論は事業プロジェクト単位の議論にはなじみにくい。

企業の経営はあっても、「産業の経営」という表現は理解しにくい。ただし、「産業経営」という用語を、製造業の経営と解することは可能である。また、産業は政策で動かすものではあるが、産業を経営する主体はひとつひとつの会社である。「主体の影響が及ぶ範囲の財」を単位に論じる企業の経営は、産業とかなりかけ離れたものになる。さらに、この学部の関心は、ひとつひとつの会社よりも、会社の中の「事業プロジェクト」にある。しかも「サービス事業プロジェクト」にあった。したがって学部名に「産業」という言葉を使うのは躊躇するのである。そこで、事業構想学部という名称が生まれてしまった。しかし、野田が「職」を賭けようが何を言おうが、この段階での「構想学部」提案は、事情の如何を問わず明快に拒否すべきであった。痛恨の極みである。

「2」学部設置の趣旨

1：本学部の内容

設置申請に描かれた学部の内容を寸描しよう。本学部の教育理念は、「感覚と計算」ないし「知性と感性」の統合であって、実務的、つまりは具象のものを提供して、さらにいえば、目に見えるものを提供、学生が実感できるものを提供して、事業プロジェクトに対する観察と、一定のコメントを形成させる基礎的な見識を涵養させようとした。事業プロジェクトがひとつのカギになる。(前掲補正申請31頁)。したがって、教育課程編成の考え方は、「目に見えるものから出発」し、「事業プロジェクトを中心に据え」すすめていくが、さらに、「情報教育の重視・語学教育の重視・教養教育への配慮」するというものであった。(前掲補正申請：33頁)教育方法の特色として、「情報システムを多用した教育」「授業科目精選とカレッジテキスト」「少人数」「セメスター制」「語学教育における能力別クラス編成」「両学科共同演習」(前掲補正申請39頁)などをあげた。

かたや工学部があるのに、サービス産業に関連する学部があってもよい。サービス産業のウエイトは増加しているのであるから、「サービス産業学部」があっても不思議ではない。事業所統計調査からも指摘されるが、サービス業(L)の事業者数・事業所数は、疾うに製造業を抜いている。製造業に工学部があり、電機や機械というように業種にそって学科があるように、サービス業にも商学部をもう少し細分化させ、業種に沿った授業科目があってもよいという発想に立脚した。ことに、対個人サービス業にあっては、事業当初に多額の固定資産を要する「装置」型に関心を持ち、その空間をデザインするとともに、また、そのデザインと空間における諸活動に貢献しうる情報システムを組み込むことを想定した。

サービス産業学部から事業構想学部への名称変更の実情はすでに触れたとおりである。しかしながら、教育課程も教員組織も変更していない。わずかに、「事業構想総論Ⅰ」およびⅡを加えた程度で設置申請した。中身をいじっていない。ウケを狙った名称変更でもある。それでも認可者は素直にこの変更を認め、設置申請書をうけ入れたのは、大いに意外であった。宮城県立大学案件はよほど飽きられていたのかもしれない。

2：厄介な概念・事業構想

このように、事業構想学部はひょうたんからこまがでてきたようなものであるから、設置申請上の必須記載事項である「特に事業構想学部の設置を必要とする理由」といっても、「サービス産業の領域で、何らかの事業を構想する営みに関すること」の研究教育が必要であるからとしか言いようがない。それにしても、「構想」という概念は厄介にであった。

96年4月の設置申請に描いたことは、「事業の着想から計画にいたるプロセス」、「創業の精神：構想と成果」、「本学部でセグメントした領域の特性」、「そこに含まれる事業プロジェクト

の属性、「事業の組み立て（90年前後のリゾートビジネス）」という風にしか書きようがなかった（正本「補正申請書」平成8年10月版「授業科目等の概要」）。

ところで、この学部名称変更は、大谷もまた既述のように加担はしたのだが、いくつか厄介な問題を残した。ひとつは、サービス産業は「産業の領域」であり、良くも悪くも、事業構想は「機能」であるからだ。しかもカリキュラムはほぼ変更がない。こうしたなかの「事業構想総論Ⅰ」であるという問題がある。

ついで、「ベンチャー企業論」や「起業論」との関係である。非常に興味のあるところだが、しかし、本学部は起業とかベンチャー企業にこだわらなかった。20歳にも満たない学生に、むやみにハイリスクを背負わせる思考を架す必要はないと考えたからである。ひとくちにベンチャー企業というが、出資する立場と、勤務する立場、そして観察する立場はおのずから異なる。大学のことに学士の課程で許容されるのは、観察する立場であると考えた。在学中あるいは卒業後間もなく起業する学生を輩出させるというような目的をもって学部を設置するという考え方は、大谷からすれば、排除はしないまでも、積極的に取り入れるところではなかった。

しかし、あえてそれを越えた大学があった。京都学園大学は、2002年4月、経営学部に事業構想学科を増設する。「次代の起業家、事業後継者を育成します」というように、この学科の理念は起業志向にある。「起業家精神をもった、次代に柔軟に対応できる人材の育成をめざす」「新しい発想で事業を創造・展開できる。時代の流れをつかんで事業戦略を構築・実践できる。そんな人材が、不況が長引く現在、産業界全体から求められている」「競争や自己責任といった起業家的な価値観やチャレンジ精神の養成を学びの根幹」とし、経営知識、語学・コンピュータ技術など国際的に通用する起業家としての素養も高めるという。育成をめざす人材は、①社内起業家（会社の中で独自性・創造性を発揮し、新しい商品やサービスの開発、業務の改善に努める人材）、②起業家（卒業後、自らが会社を立ち上げるベンチャー経営者で、情報（IT）、福祉・介護、環境などの今後成長が望める事業を中心におき人材の育成）、③事業後継者（家業の後継者です。必要とされる資格や技能の取得についても支援）、④女性起業家（起業家を目指す女子学生を育成）という。実際の起業家が事業を構想し、計画するプロセスに基づいて、「環境」、「人間」、「起業」、「情報」という4つの学類を編成し、それに対応する科目を配置するという。

参照：http://www.kyotogakuen.ac.jp/o_kikaku/info/b_design.html

もうひとつあげておこう。情報工学を習えばあるいはSEの入り口まではたどり着ける。しかしながら、事業構想について学べば、学生はたしかに事業構想に詳しくはなるが、はたして事業構想できるようになるかという問題である。経営学を学んだからといって経営がうまくなるとは限らないし、商学を学んだからといって優れた商人になるとはかぎらない。

3：本学部設置の理由

思索を経ずに事業構想としたうかつさは責められてしかるべきだが、サービス関連事業プロジェクトに関する教育と研究のニーズは、設置の目的が、「地域の産業振興（事業所集積）」にある以上、明示的に存在する。設置申請時（96年）に集めた数字でいうと、宮城県のサービス産業は、生産額で67%、就業者数で60%、増加就業者の88%がサービス産業であった。いまさら「サービス経済化」でもないが、一応の確認である。

そこで、産業振興とは、操作主義的に定義してしまえば、「事業所数と従業者数の増加」のことである。おそらくは、続々、新しい事業プロジェクトの組み立てられ、それが維持継続されるとイメージできよう。そこで、事業をプロデュースし得る人材が不可欠であり、マーケティングというポジショニングに該当するかどうかはさらに吟味が必要だが、

本学部は、事業をプロデュースし得る人材という視点から、教育研究を行う高等教育機関という位置付けをする。学部のなかに、付加価値の高い商業空間を構成するための空間デザインと、それを支援するための情報システムないしアプリケーションの開発という意味で工学領域を取り入れ、技術者の要請を目的とした学科を含むことにした。会津や岩手県立とはまた違ったニッチを狙う意味で、情報と通信、IT化を取り込もうとした。事業をプロデュースし得る人材といっても、ベンチャーのときと同じであって、事業のプロデュースに詳しくなったとしても、はたしてプロデュースができるとは限らないのは同じことである。そこで、多少とも、手に職をつけるという意味で、デザインとか情報、あるいは TOEIC・コンピュータリテラシー・資金と会計という要素を強調したのである。外国語について野田の持論は「必要になったときに勉強すればいい」であったが、事業構想学部のカリキュラムとは相容れない発想であった。そういう学部を作りたかったら、自分の手で、最初からそういう学部を作ればいいのである。

時節柄、ベンチャー企業に熱い視線が注がれ、起業論が議論されるようになったが、自前になにかしら事業が生まれるというように期待するなら、何がしかの程度ではあっても、手に職につながる技術の基礎を習得しておいたほうが、まだしもその種の期待に答えやすいのではないかと考えたのである。（前掲「補正申請書」21頁）

「3」完成に5年かかった混乱

1：「不完全完成」

「事業構想学部」もまた典型的な「4文字学部」である。みずから定義して、体系的な教育課程が組める旨を語らなければならない。そういう過程を経て設置申請した内容を、開学後、改革と称して変更を加える必要がどこにあるのか、はなはだ理解に苦しむ。

変更の内容とは、90年代の大学改革の指針を理解せず、「21世紀型大学」のに近づくためと

称して、学年進行中にもかかわらず、意味のないカリキュラム改定や学部学科間人事異動、講義担当者の恣意的な変更などを繰り返してはいる。事務局はその都度律儀に補正申請を出し、文部省も格別異議はつけなかったようだが、補正の内容は学部長の大谷ですら把握できないほど度重なったし、途中からは、教授会嫌いの野田の意向に沿って、代表制を取り入れたこともあって、教授会構成員（専任講師以上が参加）も何が起きているか理解できない状況が続いた。妙な表現になるが、陰ながら、心配していたことは、度重なる補正によって、補正の内容が相互に矛盾しあい、設置申請の内容とかけ離れることであった。

たとえば、金融出身者が大学教員になりたいとって野田のところに陳情に行く。教職歴をつけるために非常勤に採用する。そのとき、既存の授業科目と類似することなどお構いなしに、あらたな授業科目を置く。教授会であたかも議事をしたように見えるように教授会議事録の体裁は整える。当初の設置申請では、プログラム学習的に必修をおおめに定めていたから、必修そのものが「改革」にとって煩わしくなる。そうなると、必修解除の理屈を考えて自由化をうたう。次第に、教員を煽ってまで実施しようとするから、手がつけられなくなる。この辺のことは、2002年3月の「自己点検・評価報告書」に記載されるべきことなのだが、少々の叙述にとどまっている。それでもやっとここまでは開示できるようになった。ただし、大谷としては、時機を見て、詳細に記録する機会を別途に設け、本学のつぎの世代に語り継ぐように考えたい。

実際、完成年度に向けた文部科学省の履行状況調査は格別厳しいものではない。留学生の確保に留意せよという程度のお叱りはあったとしても、よほど「外形的」に異常がなければ、4年経過して「教育課程の展開にあたって、設置の趣旨が達成されるよう授業計画の作成等に留意すること」というような指摘はないはずで、5年目の5月に、「年次計画履行状況報告書」に準じた「大学等状況報告書」を提出せよというのは、かなりひどい状況にあるという認識をしなければならないが、その当時の野田の言動を見るに、政治的な所産という理解しかできなかったようだ。このような異様な大学運営を知った県会議員が何人かいて、それを本会議や所管委員会で議事し問題を指摘するのは当然のことである。自分は信念に忠実だから余人は口を挟むなど考えること自体が、そもそも政治過程の出発点なのだ。このことも、初代の学部長としては、時機を見て別途に詳細に記録しておく責任がある。

結果として、4年経過時点で、5年目も「アフターケア」を行うという文部科学省の行政指導を受ける羽目になった。

いったい、どうしてそういうことになったか、何が宿題で残っているか。大谷に言わせれば前学長の野田の運営上の誤りということになるが、ともかく文部科学省高等教育局長は、通知（平成12年12月20日文高企253号）をして、創設5年目にもアフターケアを行うとし、設置者知事浅野は、総務部長を介して本学学長に対して「異例であり」「遺憾である」旨の文書

(平成12年12月25日県大37号)を出した。本学は公立大学でありながら、4年間では完全に完成はしなかったという、まことに珍しい現象が起きた。本来は卒業判定は自ら行ったものの自治は認められなかったゆえに、「不完全完成」ともいうべき状況が生まれた。

たしかに、事業構想学部も必ずしも設置申請どおりには運営されなかった。学長が設置申請どおり運営しようとしなないのだから致し方ない。こういうときに、公立大学はなかなか牽制が働きにくい。国立大学とはまた違った状況になる。この種の問題も、これからは「21世紀の大学像」で描かれる大学のなかで、あるいは起きやすいともいえる。

事業構想学部は、5年を経過して、6年目が真のスタートになる。設置後行った補正を再修正して、極力設置申請どおりにやってみて、そのうえでつぎの代に通用する教育課程を考えるというスタンスが確立した。ただし、しばらくは「負の遺産」をかかえながらである。

何十枚ものカラー写真に飾られた大学案内は、ある種「サブリミナル効果」を生み誇大広告になりかねない。学部創設者としては、受験生の人気は重要ではあるが、「実」のほうはさらに肝要である。ここに描いた経過は、できることなら、入試要項請求者全員に語りたところであるが、適当な媒体がないので、新入生対象に行なわれる「事業構想総論Ⅰ」において、懺悔の気持ちをもって解説することは言うまでもない。入学前、いな、志願前に知って頂いて、なお入学されるなら、サービス産業に含まれる事業プロジェクトを素材にして、ともに事業構想を考えてみようと言語することができるし、覚悟を決めて履修していただければ、学生から、卒業してよかったという評価はもらえるものと思っはいるものの、誇大広告ゆえにというような受け止められ方だけは、可能な限り避けなければならない。ユニバーサル化した状態での高等教育ゆえの斟酌は必要であるにしても、ここのところは「良心的」であり続けることが大切であると思う。

2：事業構想総論Ⅰの設置申請上の内容

96年4月に準備した設置申請書にはつぎのようなことを掲げた。いまにして思うと拙速に過ぎる嫌いはあるが、結局、開学後の4年間は、この内容すら実施できなかった。

事業構想総論Ⅰ

(概要) 事業の着想から計画に至るプロセスを講じる。その際、実施後の成果との関連で構想の重要性について言及する。(オムニバス方式)(野田教授) 初学者に対して、いわば創業の精神ともいうべき、事業の着想から計画に至るプロセスを講義する。ことに、構想と成果の関係に言及できる実例をいくつか紹介する。(大谷教授) この学部でセグメントした領域の特性や、そこに含まれる事業プロジェクトの属性を、1990年前後のリゾートビジネスを例にとり、事業を組み立てていくときの関係者の判断の是非が、いかに成果に影響するかを提示する。

ちなみに、事業構想総論Ⅱも掲記しておく。

(概要) 事業を構想するには、ある程度のイノベーションが必要である。ここにイノベーションとはある通説によれば、従前のルールに従う行動ではなくて、あらたにルールを作る行動であるという。ビジネスイノベーションは、なにがしか事業プロジェクトになって顕在化する。事業プロジェクトのスタートは、周囲の圧力がうまれやすい。成功してみんなが拍手するまでは、後ろ指をさされる。孤独と情熱の交錯である。こうした場面をどのように考えるべきか論じる。(オムニバス方式)(野田教授) 事業プロジェクトの着想段階での特徴に着目しながら論じる(大谷教授) 事業プロジェクトの着想から計画段階の事例を収集し報告する。

この概要を描くについていくつかポイントを掲げた。Ⅰはある種の「過程論」である。往年の伝統的な管理管理論を髣髴させる。いわば腕力依存になるから、労多い割に実りがすくない感じもする。しかしながら、「事業の着想から計画に至るプロセス」は野田好みの表現であった。本来なら、「構想と成果」の関係を、ある程度定式化する努力を払うことが前提となる講義であることが望ましかった。しかしながら安易に実例、ないし外部者の講演に依存した。講義は外部者の応援は不可避だが、大半をそれで埋めるのは無責任であると思って、大谷が観察してきた「リゾート開発プロジェクト」(詳細は当時の教員調書参照)を提示して、サービス産業に含まれる事業に特有な問題点を摘出しようとした。しかし、これを試みたのは、野田が去った開学5年後のことであった。

Ⅱに描いた innovation の発想は、大谷の趣味でいささか古めかしいが March=Simon に依拠している。4年間の学びの終着点の例示としては、適当であろうと思って掲げた。野田であれば、この程度の講義はできると思ったからである。実際は、野田自らの講義らしい講義は行われなかった。たしかに、行動の体系レベルで、事業構想を語るのはなかなか説得力を得にくい。そこで、①の補完として、事例を収集し、過程に沿って整理し、何がしかの知見を得ようとした。なお、ここで扱う事例は、4年間、ほぼ善教員が担当する業種別の「事例講義」(専門教育科目にある基礎事例科目群)で扱った内容を、集大成する意味ももたせた。ただし、事例講義担当の教員による事例集(カレッジテキスト)の作成は、98年分は「CD」になっているが、それ以降は、野田の強い圧力で作成されなかった。

3：1997年度から2000年に行なわれたと推定される事業構想総論Ⅰ

たまたま99年度前期の講義のうち確認できる範囲のものを記録した。大谷が立ち入る余地はなかったが、野田がきりまわした4年間のなかでは、比較的充実していたほうであったように思う。つぎの◇は大谷の感想である。

日程・ゲストスピーカー・内容とコメント

4/14 この講義では、ゲストの体験談から、着想の動機、現実的背景、制約、期待および助

言を聞く。発想は目的の定義，構想は発想の計画策定作業。前者が感性的で，後者が理性的という。(◇着想と発想の差が不明確。「貧しい人生から秀れた発想が生まれることはありえない」はいかががか。)

- 4/21 浅野史郎(県知事) 選挙を戦う「構想」，立候補から当選までの「計画」，その過程での誤算や幸運(現実)，障害の克服(勝機)が要点。1時間では理解できないから，想像力を働かせて聞け。(◇ここから構想の過程に関する何かを引き出すには，もっと資料が必要である。)
- 4/28 長谷川岳(YOSAKOIソーラン祭り組織委員会専務理事) 祭りも事業だから，発想—構想—計画—実施—総括という一貫した活動のプロセスをとりしきるプロデューサーなしにはできない。(◇この話の内容から，発想—構想—計画—実施—総括という一貫した活動のプロセスを整理できるであろうか。)
- 5/12 鈴木貞子(カワダ薬局・八百坊創業者薬科大卒業後4年目の76年に自然療法漢方療法の「カワダ薬局」をひらき，89年に健康温泉道場「八百坊」を開設，自然回帰運動を積極展開している。(◇大学卒業後，会社就職することの否定的側面を強調した。構想の過程とはいささか遠い内容。)
- 5/19 白倉正子(トイレプランナー) 野田の前職多摩大時代の卒業生。卒業早い時期のニュービジネスの参入例。(◇これも，大学卒業後に会社就職することの否定を強調した「情熱」もの。構想の過程とは遠い内容。)
- 5/26 鈴木秀明(本学専任講師，筆名瀬名秀明・小説家) 小説家の卵であった当時の東北大院薬学Dに在籍していた瀬名氏を見出した手柄ばなし。「ブレインバレー」を読んで「学問に新しい時代がきた」と直感した。(◇これも構想の過程として理解するにはやや難解であろう。)
- 6/2 山本寛斎(ファッションデザイナー) イベントプロデューサーとして手がけた海外でのスーパーイベントの紹介。◇話はおもしろいが，この授業科目のテーマにどのように整理できるのか。)
- 6/16 松井利夫(アルプス技研会長) 操業の経過と企業家精神を扱う。企業家精神とは，志(夢)+理念(思想)+情報(知識)+創造(知恵)+実践(行動)=成果(実績)←評価という。(◇久々，構想の過程に触れた。ただし，生の素材なので，整理がないと，18-9歳の学生には分かりにくいのではなかろうか。)
- 7/7 孫泰蔵(インディゴ社長) ソフトバンク孫正義氏の弟にあたる。東大在学中にインターネット関連ソフトビジネスを手がけた。(◇アメリカ型の成功例を髣髴させるには好例であろう。)
- 7/21 植山周一郎(植山事務所社長) バージンアトランテック創業者の自伝の邦訳。国際経

営コンサルタントそしてブランソン語録をつたえる。(◇この種のサクセスストーリーは圧倒されてしまい、どのように理解されるのか不安になる。)

最終回では、『事業構想総論』の最終講義に臨むに当たり必ず以下5点を心掛けること(99年7月21日配布)で、「1. 事前資料1～14までそれぞれを、各自のノートを参考にしました講義内容やその場の雰囲気などをじっくり思い返しながら、丹念に読みなおしてみる。 2. 13人のゲストの人生に共通している点は何であったかを考えてみる。 3. 各ゲストの講義の内容で…致していたことは何であったかを考えてみる。 4. 最初の講義(「資料-1」参照)で説明された「事業」および「事業の展開プロセス」を、13人のゲストの講義内容を材料にして、肉づけてみる。(以下略)」という課題を設定している。

しかし、こうした作業は、むしろ講義者側がなすべき作業ではなかろうか。『事業構想総論』開講に当たり」の説明では、毎回、「①事業の着想が生まれてきた動機、背景、いきさつ…等、②着想を実行するに当たってのさまざまな現実的制約、③以下略」については、「ゲストの生々しい体験談を何う」ことになっていた。さすれば、この枠組みにそって、前掲の作業を行い、なにがしか帰結を得て、素朴経験以上のものを学生に提示するのは、講義者自身つまりは野田が負うべき作業であろうと思う。しかしこの作業は、負荷の高い仕事である。それを学生の課題にして終わるのは、いささか調子がよすぎる。

こうした作業が続かないから、配布された資料を拝見すると、どうしても野田自身の素朴経験から超えられない。たとえば、…事業は全て、「成功」を目指して行われる人間の「営為」だが、かといって、「成功」には何らかの客観的基準があるわけではない。事業をはじめ、成功を目指す人間には、他人には十分説明のつきえない主観的動機があるものである。…という。それなるがゆえに、客観的基準を模索しようと努力すべきなのではなかろうか。経験を語る場を作るだけなら、そう難しいことではない。なにも大学という形式を借りなくてもよい。むしろその後の作業が肝心である。

…この主観的動機は、その人独特の「信条」や「価値観」であったり、その人自身にさえ説明のつかない「情熱」とか「狂気」であったりする。したがって、何らかの主観的動機なしに事業を起そうと考えるのは、まったく意味のないことである。日本に一つしかない本学「事業構想学部」の学生である諸君一人一人は、それぞれの胸に問うてほしい。「自分の事業の根源になる、自分独自の主観的動機は何か」と。…というような語り口になってしまうのである。それぞれの胸に問う前に、自らに問い、整理して提示するという、その地味な作業が一貫して欠落しているのである。

…大きな仕事の達成には大別して、「着想」・「構想」・「計画」という3段階がある。この3段階を一人の人間でこなすことは不可能に近い。だからこそ、着想を計画にまで落とし込む「構想力」が殊に重視される所以である。…という結びにあっても、「構想力」が重視される

だけでは単なる素朴経験論にすぎず、それはゲストの役割であって、講義担当者は、この「構想力」の中身に立ち入らなければならないと思う。これまた、厄介な手に余る作業ゆえに、「構想学部」の名称に逡巡したのである。

なお、この学生配布のペーパー（99年7月21日）で、「『事業構想学部』を創設した責任者である私としては・・・」という記述があるが、事業構想学部の創設に野田はなんら寄与していない。学部の名称にのみ関心を寄せたに過ぎない。大谷は設置者である宮城県から依頼されたからこの学部を創設したのであって、野田に依頼されたからではない。したがって、こういう表現は野田一流のあきらかに背伸びした表現である。いかに相手が学生とはいえ、こういう誇張した表現が、授業になかで素朴経験論になり、結果として教育を曲げてしまうのである。

4：「年次計画履行状況報告」に係る「理由書」

この「事業構想総論Ⅰ」もそうであるが、宮城県総務部長は、県大第26号平成12年11月27日付け文書を以って、宮城大学長あてに、・・・先に文部省より、平成2年5月1日現在で報告した「年次計画履行状況報告」に係る担当教員について、報告内容に実態と相違しているとの指摘があり、回答を求められ、大学事務局において概略的な調査をした結果、別紙科目の担当教員について相違していることが判明したところである。・・・という指摘があった。設置者がようやく野田の大学運営に疑問を持ち、公式に指摘した貴重な文書である。これをうけて、本学事務局長は、関係教員に対し、平成12年11月30日付けで、「・・・(3)理由書（任意様式、押印したもの）担当すべきところ担当しなかった、共担であるのに単独で担当した又は担当者でないのに担当した理由を記載してください。」として、設置認可時の科目概要（前掲参照）とともに、要請があったのである。

その際に、大谷が提出した書類の一部を披露することにしよう。おそらくは事務局も苦渋していたので、この文書がそのまま文部省の高等教育局企画課まで届いたかどうかは定かではないが、「事業構想総論Ⅰ」の試みをふりかえるとき、重要なターニングポイントになるので、紙幅をいただくことにする。（大谷が提出した00年12月06日全五枚「年次計画履行状況報告」に係る「理由書」について）

要は、共担であるのに、担当しなかった理由は、野田が「やらなくてもいい」ということに過ぎない。要は、作らせておいて取り上げ自分の色に染める作業のひと工程なのであろう。それを、ある程度説明するとなると、この「理由書」のようなことになる。

・・・

事業構想総論ⅠおよびⅡについて、共担であるのに、担当しなかった理由は下記のとおりであります。

(1): 前提

- ① 本学部カリキュラムは、創設準備委員としての大谷が作成したものであるから、本科目の設置の意義は良く心得ているつもりである。95年秋から96年春にかけての、カリキュラム編成および教員組織編成時に野田は関与していない。
- ② すなわち、本学部は、もともと「サービス産業学部」として創設されるべきところ、申請直前になって、野田が「構想学部」にすると言い出し、大谷が「事業」の名を関することをもちて妥協し、カリキュラムと教員組織はほとんど変えずに、現名称になったものである。
- ③ その際、何を以って事業構想論とするかの議論はなく、設置審査時点で危惧する意見もあったと聞かすが、開設後、走りながら内容を吟味することが期待された。その担保とすべき科目として、大谷が発案して、「事業構想総論ⅠⅡ」を置いた。その際、大谷ひとりでは課題が大きすぎるので、「構想学部」への名称変更を提案した野田にも共同責任を課させるべく、講義を持ってもらうことにした。同Ⅲについては、設置審査で、プロジェクト評価を主題にする授業科目を開設すべきという付帯意見に従ったものである。
- ④ 「サービス産業」は事業のジャンルを示し、「事業構想」は機能を意味する。したがって、走りながら考えるとはいえ、カリキュラムそのものに無理があった。したがって、この科目は慎重に運営しようと企図していたが、いわば、野田はマイクを握って離さなかった。その旨設置者に申しあげたが格別お咎めはなく、大谷はこの講義の担当は不可能であった。
- ⑤ なお、野田は、設置申請に沿わない大学運営をもって、「大学改革」「20世紀型大学との決別」という。この「事業構想総論」自体も、設置申請時の内容よりも、そのときどきの、野田本人の感じ方に依存した講義をすべきだと考えているようだ。これでは、カリキュラムの体系を志向した運営は困難になる。

(2): 経過

- ① 学年進行中とはいえ、教学関係は教授会審議事項であるが、教授会嫌いの野田は、学科会決定を以って教授会決定とみなし、手段を選ばず教学の現場に介入し、この授業科目を、野田個人のショーのような形にしてしまった。なお、本学の評議会は、事実上、学長裁量で評議員を選任できるため、歯止めが利かなかった。
- ② この軋轢を、設置者に言上したが、「大学自治」といって省みられなかった（知事に1回、副知事に3回、歴代総務部長には延べ10回くらいは言上）。
- ③ 学年を経ると、この傾向はますます助長され、99年9月教授会で、学長運営の適正ならざる部分を正そうとした。むろん「事業構想総論」もこの適正ならざる部分に含まれる。このときの文書が不正確であるという理由で、野田は大谷を訓告処分にし、設置者は3副学長制を敷いて、公式に、小職の権限を剥奪した。混乱を避けるために、訓告には従つ

たが、いうまでもなく、この文書は「正確」であるから、時期を見て処置を講ずるつもりである。なお、3副学長制を敷いてないこの混乱振りである。教育公務員特例法で言う「学長」の存在とはほど遠い。これが、大谷が事業構想総論を担当しない理由のひとつである。

(3): 本来、予定した内容

① 本来予定した内容の講義はほとんどできなかった。後掲表参照。

(4): 実際の内容

外部者に体験で案を話させる。いわばショーで終わってしまい、本来予定した内容に沿った「総括」ができていない。これは、ひとりでやろうとしても、なかなかできない作業である。よって、学生に考えさせるというねらいが欠落してしまった。後掲表2参照。

(5): 本来予定していた内容の講義ができなかった理由

なぜ、野田がこの科目を、大谷から取り上げたのかは分からない。推定の域を出ないが、自分で学部を構想できなかったことの引け目に端を発する「ジェラシー」による、「アカデミック・ハラスメント」以外に考えられないのだが・・・。

よって、事業構想総論という授業科目をつくりながら、担当できず、学生に迷惑を掛けたのは、野田にだまされたことが原因であり、その理由である。野田は、「内なる信念に背かなければいいのだ」と涼しい表情であるが、それでは、大谷の「内なる信念」はどうなるのであろうか。

最近では、事業構想には、教養が必要だといい、学部の内容は教養学部にするべきだという。学部設置申請のときの状況を真摯に再考して、今後に備えるのみならず、「事業構想論」の展開の、現実的な可能性を、あらためて吟味する必要がある。

なお、大谷は、事業構想総論Ⅰ・Ⅱともに、野田に一任することも了解していないし、単位認定の作業もコミットしていない。野田は設置基準に従おうとしないのだから、学長としても不適任であると思料される。

(注) 後掲表は「2: 事業構想総論Ⅰの設置申請上の内容」参照

後掲表2は「3: 1997年度から2000年度に行なわれたと推定される『事業構想総論Ⅰ』」の日程・ゲストスピーカー・内容とコメントを参照。

...

5: 当時の野田の見解

この頃(00年11月下旬)の、野田の考え方を示す資料を提示しておこう。そこには、野田の大学運営の「理念」が見受けられからだ。これでは、とても「教育行政に識見を有する」とは思えないが、いかがであろうか。

…多分どこの大学にもいってくる場合だが、文部省も官庁だから。来年度からオートノミーになる。それでも何をするにも文部省に行かなければ、文部省も直接間接何かしないと、何かするのではないかと。こう思うには非常に悲しい習性だ。そういうことはない。来年からはれて人事も予算も。今の設置基準も非常に時代遅れであることは、文部省よくわかっている。いいかげんな申請をしていいかげんな運営をするのが、年に100校のうち何校か変なことをする。3-4校。まともなものまで迷惑を受ける。

設置申請、5年前にこういうカリキュラムでこういう教育をするという。それから5年間規制を受ける。おかしい。本学は毎年のようにカリキュラムを換え教員を変え、やってきた。中にはかってにやっているぞと文部省にいう場合もあろう。文部省も役所でだから言われれば黙っているわけにはいかない。一応設置者のほうに言ってくる。そうすると文部省に言われると怖いから。やっぱり五年前に行ったとおりにやろうということになる。

そうすることはまったくない。文部省のほうが非常に柔軟になって、かえって設置者のほうが異常に消極的になる。来年度までは、規制を受けているというか、設置申請と違った場合は、その都度文部省に対し報告、特に教員に関しましては審査が必要になる。そうやってきた。なお、足りないなら堂々と説明すればいい。……

…文部省の担当が、カリカリしているのか。(略) 文部省の担当者の名前をわかればいい、なぜカリカリしているのか。(オムニバス講義することを認可したにもかかわらず、そのとおりやっていない) なぜやっていないかを説明しに行けばいい。(略) わが国は全体主義国家でやっているんだ。行政指導に、過度にビビル必要はまったくないぞ。(略) 自分の内なる理念に反したときはビクビクすることはある。自分の内なる理念に反したことを、役人に言われたら、ビクビクもカリカリするなら、全体主義国家だ。それぞれ自分の所信に基づいて、行動すべきだ。本学には本学の所信がある。文部省のカネで大学を作ったわけではない。役人のいってきたことには、応えることだ。我々の所信を述べて、来年もチェックするというならチェックさせればいい。(略) もともと複合講義なんてでたらめが多い。事例研究といいながら普通の講義をやっているのが多い。事例講義とはいったい何なんだ。アメリカのケーススタディとまったく違う。勝手な講義をしているだけだ。ウチのカリキュラムそのものがおかしいのだから、自ら反省しているだけだ。文部省がいつてきたから反省しなければならないのではない。我々はあるべきカリキュラムを作って、文部省にそれを提出する。それしかない。(略) わたくしが行く。だれがどういう情報に基づいてやっているのか全部調べてくる。そういうことであって、本学は本学の所信にもとすいてカリキュラムを構成し、堂々と教育を行って、もちろん文部省の規を超えず、そういうことだ。……

このなかで、「ウチのカリキュラムそのものがおかしいのだから、自ら反省しているだけ」「文部省がいつてきたから反省しなければならないのではない。我々はあるべきカリキュラム

を作って、文部省にそれを提出する」という考え方である。「ウチのカリキュラムそのものがおかしい」なら、設置申請の段階で創設準備委員を降りればいいし、学長になる必要はまったくない。少なくとも事業構想学部に関しては、学部の名前だけにこだわった。構想について素朴経験を言うだけで、内容には一切関心がなかったことは事実である。結局、本音は、「我々はあるべきカリキュラムを作って、文部省にそれを提出する」にある。作らせて難癖をつけ、取り上げて、自分流に直したいといっているに過ぎない。ともに作ろうという態度がみられない。これでは、大学運営が混乱するのはあたりまえである。

繰り返しになるが、学長権限強化は時に流れである。たしかに国立大学の運営に関しては当てはまる側面がある。いまでいう副学長相当職を4年ほど経験した感じでよく理解しているつもりである。しかし、専横な現象がおきたら、これを牽制するメカニズムが働くことが重要である。結局は、宮城県も、文部省高等教育局の指摘という外圧があつて初めて動き出したのである。4年制大学は初体験という点で仕方はないにしても、地方自治の視点からは、やや悔やまれるところである。

「4」2001年度「事業構想総論Ⅰ」の概要

1：2001年度に行なった事業構想総論Ⅰ

本授業科目の内容は以下のとおりである。

①：概要・事業・Project	1：*担当者紹介・学部設置の趣旨と本授業科目の位置／開発事業を例にとり・・・
	2：事業への関わり／ホワイトカラー、起業、VB(先端系・熟練系)、後継
	3：*プロジェクトの意味・・・Produce, Management, Directing
②：マーケット・人材	4：事業とマーケット／環境適応、ライフサイクル、シェア、競争
	5：*ソフトウェア事業のマーケティング
	6：事業とひと／協働, Management, 組織, Motivation
	7：*技術力とヒューマンスキル
③：財務・リスク	8：財務会計／利益計算, 資金会計
	9：*事業と資金／
	10：事業とリスク／リスクテーク, リスクヘッジ, さまざまな事業方式
	11：*ある会社売買プロジェクトのリスク
④：企業家精神と事業観	12：企業家精神 — Weberの世界 —
	13：**事業観の形成／行政の場合
	14：*事業観の形成／渋谷系批判
	15：試験

(注) 無印は大谷, *は漆畑, **浅野(史郎・宮城県知事)の担当である。

設置申請上は、野田・大谷で担当する予定であったが、実際は、野田が、各回、適宜ゲストスピーカーを連れて話をさせる講演集であった。そこから何かを引き出すとか、論ずるというものではなかった。入学したての学生のメリットは、ゲストスピーカーのなかには多少の有名人も居たので、そういう話を聞いたことだと思ふ。それはそれでいいとしても、いったい、事業構想、ことに構想をどうするかの問題意識は見当たらず、刹那的な展開に終わったため、4年間の蓄積はなかった。

4年目の履行状況調査では、申請どおり行なうものとされたため、設置申請の内容に沿って、この授業科目を行なおうとしたのは、5年目の今回（2000年度）が初めてである。これまでは批判ですんだが、ここからは、今度は大谷が批判を受ける番である。実際、学部を作るにふさわしい「事業構想総論」の書籍が一冊書けるかと問われれば無理であると正直に答えるしかない。どうしても「構想」が引っかかる。事業のほうは書きようはあるが、書籍一冊のボリュームにたどり着くに値する枠組みが作れるかどうか、ここが課題であると思っている。後でも触れるが、事業プロジェクトの成功者に、構想の究極は問うと、「ひらめき」「つき」「おもしろつき」になってしまう。また、事業構想について知るといふことなら素材の提供はできるが、その結果、事業構想に巧みになるかという点になると、なんとも言いようがなく、少なくともそのノウハウは確立していない。

01年度は、開学5年目に入るも、アフターケア（教育課程に関して自治が認められない状態）であるから申請どおり行うことが要請される。申請上2名のオムニバスであったので、実務から非常勤講師を招いた。これに関する福田（正学長・東北大名誉教授・土木工学）と山川（敏彦副学長・元宮城県出納長）の判断は、きわめて妥当なものであった。

単位は大谷と漆畑が認定する。各回のスピーカーは、*漆畑、無印大谷である。**浅野（史郎・宮城県知事）は設置者本人であって、唯一、前年度から引き続きお願いしたゲストスピーカーである。浅野はもともと厚生省のキャリア官僚で福祉政策に見識が広く著書もある。

この授業は事業を構想するときに必要なと思われる知識を体験的に提供し、経営学商学の側面から整理して、学生に披露する。事業の構想は聞き手の人生観により多様に受け止められる。何が正しいかは聞き手の選択による。知識を得ても、実際に動くかどうかは、また別の問題である。また、「コムテック」なる法人も、2名のスピーカーもけして完成しているわけではない。いまだ進行形である。また、経営学との関連（メモ）でいうと、本授業科目は、通常の経営学総論に類似する位置にある。「事業構想総論Ⅰ」では「Marketing」「Human & Organization」「Finance」を強調する。「Strategy」「Vision」のような話題は事業構想総論Ⅱにまわす。また、サービス業が主なので、「production」は、Produce、ProjectないしはPerformanceとして扱うものとした。

「5」「構想」と「事業プロジェクト」

ここからは、講義で扱ったことをも含めながら、叙述することとしたい。ある部分は教科書風であり、ある部分は愚説の叙述、あるいは評論風と混濁している。もっと整理しなければならぬのは重々承知だが、「ノート」ということで、ご海容いただきたい。

なお「事業構想総論Ⅰ」の講義では、学部創設や開学後の混乱、大学運営のあり方、事業構想学部のカリキュラムの特徴なども、前任者のパッシングにならない程度に解説した。

1：構想とは

設置申請を控えた96年春の段階で、すでにサービス産業学部という名称の元に、教育課程も教員組織も決まっていた、名称のみ、構想学部に変えるという野田の提案に対して、事業の名を冠すればと妥協した筆者としては、この「構想」が気になる。教育課程の中に、この構想をどのように取り込んでいくのか。このことについて、野田のほうから、有効な答案が提出されなかったことは、既述したごとくである。

事業構想学部にしてしまった以上、なにがしか回答してかなければならない。この学部名称変更は、設置者の窓口である設置準備室の会議のなかで、野田と筆者とのやり取りで決めたもので、常勤教員予定者には何ら諮っていない。したがってこの件に関しては、第一義的に教員にはなんの責任もない。そういうあせりもあって、このレポートになるのである。

多分、哲学が得意とするテーマなのであろう。その深遠を訪れる基礎的な学識も余裕もない。それでいてこのような学部名称の変更に荷担したのは、やはり「暴挙」であった。あらためて、構想とはいったいどういう意味なのか。せめて、ことばの意味を確認するという意味で、いくつかエピソードを抄き書きし、ほとんど恥をさらすようなものだが感想を記しておく。

①・・・ところが、意志の問題を論ずるにあたって、ショーペンハウアーはイデーを成立させる構想力とは、意志が認識能力に働きかけたものである、と言う。この点でイデーはふたたび意志との関係を獲得する。しかし、それによって浮かび上がる意志とイデーとの関係は、これまで通説となっていた世界実体としての意志と、その表象世界へ現象する最初のステップとしてのイデー、という関係とは大いに異なる。(注) 鎌田 (康男・関西学院大総合政策学部教授) による。

・・・事業を構想するというときの構想とは、この文脈でいう「イデー」のことなのであろうか。強靱な意志をもって、卓越した認識能力に働きかければ、成功し得る事業を構想できる力がうまれるということなのか。強靱な意志、卓越した認識能力が教育目標ということになるのか。そうであったとして、その具体は何か。あえて誇張してみたとて、認識能力はともかくとして、意思力は教育の対象になりうるのか。

②・・・例えば、われわれが立方体を知覚するとき、その全側面が一度に見えることはない

から、それを1個の立方体として意識するためには、それらの側面が総合されなければならない。その総合の働きをカントは、想像力（〈構想力 Einbildungskraft〉）による〈再生の総合〉と呼んだのである。それらの総合のためには、時間的に先に把捉された側面が、後の時点まで直観的に把持されていなければならないからである（《純粹理性批判》）。（注）滝浦（静雄・東北大学名誉教授）の平凡社版『世界大百科事典』による。

・・・この例に出された「立方体」を「事業」に置きかえるということなのであろうか。立方体なら、どの面が見えて、どの面が見えないか類推しやすい。最初から、面が6個あると知っているから、「総合」しやすい。瞬間の持続力で総合は可能である。しかし、事業は立方体のように、あらかじめはっきり分かっていない。ある面が見えたとして、残りの面に何があるのか想像はしにくい。しかし、それをあえて進めるのが、事業構想の教育というのであろうか。ある事業プロジェクトの一面を見たら、他の側面を総合して、全体を想像し、事業プロジェクトを意識するというようなことであらうか。

③・・・しかもカントによれば、こうした〈再生の総合〉がいつでも可能なのは、想像力が本来われわれの諸経験をア・プリオリに結合して1個の全体たらしめる〈超越論的総合〉の能力だからである。このようにしてカントは、想像力を、それによって総合されるべき〈多様なもの〉に関しては感性に依存しながら、その〈知性的な総合の統一〉に関しては悟性に依存するものと考え、そこに感性と悟性を媒介する基本的な働きを認めたのである。（注）前掲の滝浦による。

・・・これは事業構想の過程を意味しているのであろうか。事業を構想するには、相当程度業界に身を委ね、経験を積み、しかもその経験から独立した視点でそれらの経験を結合して、1個の全体、つまりは事業たらしめることと符牒はする。事業構想は、その「超越論的総合」の能力と密接な関係があるというのであろうか。直観で得た雑多な知識を分類整理して判断の形になおす作業、ないしは感性と悟性をつなぐ超越論的総合こそが、事業を構想する作業の特徴なのだということであらうか。しかしながら、事業の構想するという作業に特定した、何がしかのプログラムは得られるのであろうか。人生の営みそれ自体というふうには拡張するなら、あえて事業構想に関する学部が必要なのかどうか、実際に教育になるのかどうかという疑問が生まれる。今ごろという批判はあるかもしれないが、この学部の誕生の経緯からいって、こういう問題意識は明確に指摘しておかなければならない。

④・・・構想力（Einbildungskraft）は、カントのテキストに即して言えば、直観と概念が統合された能力である。しかし、こうした概念的説明では何を言ったことにもならない。カントは、環境とのかかわりにおいて、私たちが自分なりの世界を切り取り、立ち上げて行く原初的な能力のことを、この言葉で表わしていたのである。たとえば私は、いま自分がいるこの自宅の一室の全体性をありありと思ひ浮かべることができる。それとの関係で自己のイメージ

が成立している。この能力が構想力である。(注) 守永 (直幹・哲学者) の Hp から。ただし現在はこの URL は見当たらない。

・ ・ この数行は、事業を構想するという事に関して、重要な示唆が含まれているのかもしれない。概念的説明では何を言ったことにもならない、自分なりの世界を切り取らなければ ・ ・ という件である。全体性をありありと思いつかせることは、事業の構想の教育にあたって、すこぶる重要なことではないかと。ことに「立ち上げてく原初的な能力」は、卒業という時間の制約を抱える以上は、なんらかの形で立ち上げなければならないのだから、なんにしたら身につけなければならないのだから。本学部のカリキュラムは木から森を見せるとした。業種別に事例科目を作ってみた。これは、存外間違いではなかったと短絡したいところである。

学部名称変更にあたって、こういう思索があるべきであった。格好がいいから「構想」という名称に傾いた。ただそれだけである。実際はなにも思索していない。走ってしまったあとを、あれは多少とも合理的な足跡であってほしいと願望を持って、後追いで解釈している自己の姿はまことにふがいないものがある。

しかしながら、新規事業の創出についての研究も盛んになっている。先にあげた大河内のような方法のみならず、児玉 (文雄・東京大学先端経済工学研究センター教授) や玄場 (公規同助教授) のようなやり方からもアプローチできるであろうし、桑子 (敏雄・東京工業大学教授・価値システム) が描く「感性哲学」や原田 (昭・筑波大学教授・デザイン) が手がけている脳科学とデザインの融合などのプロジェクトを含め、ここ数年関心を持っていた「感性工学」ないしは「感性科学」に、あるいは手がかりを見出せるかもしれないと内心思い始めている。しかしながら、「ひらめき」「賭け」「思いつき」を超えて、事業構想にかんし何かがちんといえて、かつ、それを軸にして、学部の新入生に説けるようになるには、残りの人生を賭けても困難かもしれない。それだけにこの開学後の 4 年間の稚拙な大学運営を惜しむのである。しかしながら、講義は目前にある。いまは自己流のまま話すしかない。

2：事業構想にかえて事業プロジェクトに注目

哲学やおそらくは心理学や言語学のような、あるいは科学史や産業史のような、まさしく Liberal Arts のなかに「事業を構想する」ことを扱うヒントが、山ほど隠されていることは予想されるが、いかにも準備不足であって、学部に必要な体系だった教育課程を組むだけの研究成果があるわけではない。事業構想の理論研究の進行形はありうるであろうが、あえて不勉強を省みずいうと、少なくとも、いま進行形の教育課程の前面に押し出す成果はないと判断せざるを得ない。

そこで、前掲の検討ごとく、構想を真正面から扱うのは避けて、それにかえて「事業プロジェクト」を扱う方式を採用した。この方式なら立ち入って観察が可能である。つまりは、事業

プロジェクトを成立させている要因、失敗に至らしめた要因の探求は、事実を自然言語で記述する作業から始まるために、比較的容易であると考えたのである。

ただ、デザイン情報学科は、設置基準にもあるように、技術者の養成ということで認可を受けている。それは、SOFTのみならず HARD も含めて検討しようというものである。

大谷は、サービス産業に含まれる事業プロジェクトを3つのタイプに分けてそのミックスと考えた。装置型、情報型、労務型である。それぞれに集約という文字をつけても良い。このうち、労務型は人の使い方論であるから、経営管理や組織論で言う motivation 論や leadership 論、人事管理で言う人事制度や man power development、あるいは「経営は人なり」というような素朴経験論で、相当語ることができる。しかし、装置型、情報型を、自然言語のレベルで理解するにしても、相応の技術的理解が必要である。

かって、大谷が手がけたリポート開発プロジェクトのフィージビリティスタディを手がけた経験から言うと、許認可の可能性の判断は、非貨幣価値換算項目（費用を投じてクリアできない項目）、時間費用代替不可能項目（費用を投じて時間節約ができない項目）を含むゆえに、こうした項目の可否を事前に判断するには、技術的なレポートを忌避しない程度の素養を最小限必要とする。

ここで空間とは商業空間であった。いわば繁盛店の店舗が理解できればいい。それには、たとえ文系の計画学科でも、ある程度、店舗設計のことは知っておいたほうが便利であろう。都市計画の理解はバックグラウンドにあったほうがいいなら、それもまたよろしかろう。

逆に、フィージビリティスタディのシミュレーションができて、店舗設計ができる人材のほうがもてるであろう。また、事業所集積に寄与するでありうから地域の産業振興に役立つであろう。

しからは、その素養をどの程度必要かによって、単に計画なのか、あるいはデザイン・情報なのかと分けても見た。当時の認可者の行政指導は「30%融合論」であった。一方で、技術者の養成であることとし、一方で30%融合を説く行政指導は、あるいは不可解と受け取ることもできるが、その後の世の中の推移から言って、この文理融合の理念は、結果として、正鵠を得た行政指導であったように思われる。まさに、こういう意識をもって、この学部の教育課程を組み立てたのである。（前掲補正申請29頁）

3：計画とデザイン情報

世の中に事業プロジェクトは無数あるし、その内容は無限というほどに広い。そのすべてを概観しようとするなら、当然、抽象度を高めなければならない。われわれは事業プロジェクトを具体的に扱いたいという考え。あまり抽象度を上げてしまうと、この要件はみたされない。そこで、無数の事業プロジェクトのすべてを扱おうとせず、なにかがしか範囲を限定して、そこ

に含まれる事業プロジェクトを、より具体的に扱うと考えてみた。

一方、設置申請の立場からは、同一県内にある大学と同じ内容の学部学科の創設は認可しない傾向にある。したがって、学部学科の学問的な守備範囲は、既設大学の学部学科と重複しないことを要求される。公立大学ゆえに、国立と競合しても意味はないし、また、民業圧迫の謗りを避けるために、私学との競合はできるだけ避けなければならない。しかし、宮城には東北大学以下10の大学があり、Liberal Arts はもとより、商学・経営学、工学・・・何でもある。そこで、サービス関連事業に注目するにしても、他の大学で扱わない領域、あるいは他大学では扱いにくい領域をピックアップしなければならない。

たとえば、流通・料飲・宿泊・旅行・開発・国際取引・金融取引・情報・都市・文化・福祉・医療というような業種である。流通・料飲・宿泊・旅行はいわば観光学部構想をふまえたものである。認可の見通しもないのに校舎の建設に走るくらいだから、よほど作りたかったのであろうと察して置いた分野でもある。開発は観光やレジャーリゾート分野の開発を意味する。また、国際取引・金融取引は、他大学では貿易論ないし商社論・銀行論ないし金融論とするところだろうが、グローバル取引は旧来の商社や貿易の概念を軽く超えてしまし、銀行に至っては、90年代まで通用した教科書をすべ書き直すほどに、先端の実務は変容している。よって金融取引のほうがはるかに好ましい。情報は、ベンチャー企業の誕生しやすいソフトハウスやSE 事業に関する問題を扱おうとした。都市・文化・福祉・医療はいずれも公共サービス領域である。商業集積や住宅問題・都市計画からはじまって交通・廃棄物まで都市に固有な公共サービスを中心と考えた。また、文化は劇場や博物館など非営利文化施設の経営や文化振興に関する諸問題が中心である。福祉はことさら説明もないであろう。医療は病院経営や管理の諸問題を扱うべくイメージした。

これらの業種にかかる事業プロジェクトに、計画・デザイン・情報の側面から接近することになる。こうすることで、単なる経営学・商学を超えて「サービス関連事業」を扱うことができる。しかも、計画には採算計算、空間にはデザイン、情報処理にはアプリケーションというような Engineering が関連し、それを教育することで手に職をつけることにもつながる。むろん、エンジニアリングだけではダメで、まさに感性が必要で、この辺は、例の「超越論的综合」の能力なのであろうか、感覚と計算にまたがる問題である。計算だけでは Amenity は語れないであろう。

4：サービスとホスピタリティ

学部名称変更提案にのった大谷の意識のなかに、「サービス」という言葉が引っ掛かっていたことは確かである。

Service Business の Service の語源は、ラテン語 *servitium* (隷属), *servus* (奴隷) に

発する部分がある。また、日本語の語法も、「ただ」というような意味もあり、なかなか確定しない。そこで、「Service Business」というかわりに、「Hospitality Business」という表現が用いられ始めていた。日航開発常務でのちに流通経済大学教授になる鈴木博は、すでに80年代後半のリゾート開発プロジェクトブームの頃に日航開発を退職後、ホスピタリティビジネスコンサルタントというように名乗って名刺を作成していた。

しかしながら、これを学部の名称に冠するには、やや日本語に訳しにくい言葉であること、「Hospitality Business」を明確に定義できないことに、難があった。じっさい、LausanneやCornelあるいは立教大学観光学部等の教育課程をみるに、Hospitalityの名を冠した、ないしHospitality Businessの講義はあるが、結局は、そこにいかなる業種が含まれるかは、実際のところ、例示による定義にとどまるのである。たとえば、立教大学観光学部で「ホスピタリティ産業投資計画論Ⅱ」とあるが、そのシラバスには、「さまざまなホスピタリティ産業施設の実例を多面的に検討したい(中略)・・・事例研究(ゲストスピーカー講義)・都市ホテル、リゾート施設、テーマパーク・アミューズメント施設、文化施設、海外プロジェクト等・・・(田代泰久)」とある。これなども苦心の作というべきである。

実際、日本標準産業分類(平成5年10月改訂)分類項目表の大分類項目表をみるに、A農業、B林業、C漁業、D鉱業、E建設業、F製造業、G電気ガス熱供給水道業、H運輸通信業、I卸売小売業飲食店、J金融保険業、K不動産業Lサービス業、M公務(他に分類されないもの)、N分類不能の産業とならんでいるが、本学部で扱うサービス産業いしても、HからMまでのなかの、他大学であまり扱われていない分野とでもいうしかないのであって、すくなくも、Service Businessのほうが、Hospitality Businessよりは領域が広いし、また、これももって強引にホスピタリティビジネスというには、心もとないものがあつた。

* <http://www.stat.go.jp/info/seido/6.htm>

ついでながら、本学校章に、Hospitalityなる文字があるのは、看護と観光の共通点を誇張しようとして名づけたにすぎない。これには裏話があるが、とりあえず割愛しておく。また、amenityは大谷が追加した。その心は「装置」にあつたことはいまでもない。採算の取れるamenityでなければならないという意図があつたからである。hospitalityにしてもamenityにしても、最初から、もののはずみで登場した言葉であつて、思索の末にでてきたものではない。だからといって説得力がないとはいえないが、崇め奉る必要もない。次の世代がまた考え直せばいいことである。

「6」事業プロジェクトとの係わり

1：事業プロジェクトの収集と分析

すでに指摘したように、構想それ自体は、人間の内なる営みであつて、観察しにくく見えに

くい。事業プロジェクトならみえる。ここに「みえる」という意味は、表現できる・文字で表せる・記録できるつまりは観察可能だということである。このように、事業構想よりは、事業プロジェクトのほうが、観察しやすく、説明しやすいことを前提に、開発事業を例にとって事業プロジェクトをモデルとし、事業プロジェクトの過程にそって、授業科目を設定した。これが基礎補完科目である。

また、このような教育を行なうには、自前で集めた、事業プロジェクトの事例が必要である。

本学部は現実に行なわれた事業プロジェクトの事例を収集・蓄積・分析する一方、事業プロジェクトの創案とその推進に関わる知識と技術を蓄積して、さらに体系化を図り、これらの成果をもって、「より大きな公的ないしは私的な政策課題を達成するための有用な知見を提示する」ものと考えた。収集した事業プロジェクトから、たとえばKFSを探し、体系化し、つまりこうやればうまくいく・・・という提案のためのプログラム機能をもつまでに、内容を高められれば、学部を創設した意義はあったということになる。 (前掲「補正申請書」版29頁)

2：事業プロジェクトへの注目

事業プロジェクト単位で教育研究を進めていこうという発想は、これは事業構想総論学部の名称変更とは関係ないことで、リゾート開発プロジェクトのフィージビリティスタディ作業に従事した大谷のおもに調査の経験による。

さきに開発事業を例にとり事業プロジェクトの推進過程をモデル化したとあったが、事業プロジェクトは、ひとつは生産・販売・財務・人事など諸機能が複合的にからみあって進んでいくこと、および時間の経過を必要とすることから、横軸に時間の経過をとり、縦軸に仕事の体系をとれば、なんらかの「Flow Chart」のようなものができるであろうと考えた。そこで目に触れたのが、鹿島の開発総事業本部が、一般向けPR用に作成していたリーフレットである。これなポンチ絵にすぎず、けして完成度は高くないが、数々のプロジェクトを手がけてきた主体がみずからの紹介を公式に行う意味で、素朴経験的な所産ではあるが、その経験はきわめて高度であり、その意味で値打ちのある内容と考えた。

この表によれば、事業プロジェクトは、以下のような時系列で提示され、各ステップの職能はそれぞれ示されたごとくと解することができるのである。

- ① ニーズ把握 ……土地活用・工場事務所移転・遊休地活用・相続税対策・共同事業化
- ② 土地診断 ……立地・潜在的可能性
- ③ 市場分析 ……地域性・将来性からマーケットリサーチ
- ④ 企画立案 ……施設コンセプト・事業方式・オリジナリティ
- ⑤ 施設計画 ……マスタープラン・実施
- ⑥ 収支計画 ……テナント条件・採算計算・事業の組み立て

- ⑦ 資金計画 ……資金調達・返済・税務対策
- ⑧ 事前調整／準備 ……許認可・権利調整
- ⑨ 設計／施工
- ⑩ 広告・販売 ……販売・賃貸募集・契約代行
- ⑪ 建物メンテナンス ……設備点検・保守・清掃
- ⑫ テナント管理 ……賃料改定・クレーム処理

また、ここで示された適用プロジェクト分野は、オフィスビル・ホテル、リゾート施設・商業施設、複合施設、スポーツレジャー施設、ハウジング、土地区画整理事業、海外の各事項が列挙されていた。

3：事業推進のポイント

このリーフレットでは、豊富なスキルと高精度なシミュレーションが重要であるとしている。つまり、「有効な開発を行うには、より確かな計画を立案することが大切」「そのためには各段階において、さまざまな角度からの調査・分析が必要」「幅広くかつ専門的なスキルが要求される」というものである。

そうすると、「より確かな計画」「さまざまな角度から」「専門的なスキル」の内容が問われる。「より確か」「さまざま」「専門的」とは、各々、いかなることなのかという追求である。この追求の究極は企業機密であろうが、しかしながら、途中までは、業界に通じたのであれば、だれでも知っていることとなにかもしれないのである。

また、「高精度シミュレーション」とはいったいなか。「企画段階でのシミュレーションによる問題点の抽出と、その対応策を検討」「事業を推進していく中で発生するさまざまな問題点や課題についても的確な対処」「ご近隣や行政などと数多くの折衝も必要」「あらゆる開発フェイズできめ細かな対応」「スムーズで確実な事業推進を可能にする」という。

後述するが「企画段階での」というところが重要だ。始まってしまってから反省しても遅い。事前に「抽出」して「対応」してこそ事業構想を計画する意味がある。「さまざまな問題点」「折衝」「開発フェイズで対応」の内容は一体何か。

たとえば、よくいわれる企画立案とは、計算（技術や情報や採算）だけでもない、感覚（デザインやセンス）だけでもない、異なるものの総合するコラボレーションであり、「相手の仕事を理解できる、理解しようとする基本姿勢」が不可欠になる。そのうえで、コンセプトワーク、マーケットスタディ・フィジカルプラン（土地利用計画・施設計画）、事業手法の検討、およびビジネスプランとして事業計画（つまり事業スケジュール・収支把握のほか資金調達・税務法務・テナントの各計画）と運営計画の諸作業がある。

こうした各作業を、学部教育のなかで、どこまで擬似的に体験できるか、また、こうした作

業の基礎的な発想方法や基本知識の習得が可能か、そこが問われることになる。

4：コミットする立場

このリーフレットには、複合開発事業の具体のプロジェクトの例として、「東京イースト21」を上げている。東京・東陽の自社遊休地（資材置き場）を、自社の開発部門がコンサルタントして推進した自社事業である。つまり、開発主体もコンサルの主体も同じ法人ということになる。

事業プロジェクトには、先例のようなホワイトカラーとしてコミットメントする場合と、自ら起業する場合、および後継者として関与する場合がある。ひとくちにベンチャー系と称しても、先端系・熟練系があり、リスク負担は一樣ではないが、後述するように、固定資産の所有をとまなう事業プロジェクトは、それ特有の難しさがある。いずれも自己のキャリア形成に関係する。

事業プロジェクトへの参加を整理すると、他者が作り出した事業プロジェクトにコミットする場合、salarymanとして参加とentrepreneurとして参加がある。前者のリスクは少ないが、大谷のリスクは大きい。また、自ら、事業プロジェクトを作り出し実施する場合は、結果について全責任を追うことになる。創業者利益を享受する代わりに、全負債を負担しなければならない。このentrepreneur型の責任は、「無限責任」の考え方も含まれる。

salaryman VS entrepreneurは、①社内新事業型 VS ②独立型と訳すこともできよう。事業プロジェクトの計画を策定するとき、①にあつては経営会議等の承認が必要になり、いちいち命じられなくても、「全社戦略との整合性・シナジー・撤退条件」を考えなくてはならない。また、①では、業容や売上の拡大という本来の意義のほかに、新規ポストを創設するためというような、いささか真つ当ではない動機ではじめられることもある。また、①のほうが、資金・人材・知名度でやや有利であるというのは、すぐ理解されようが、「ただし①が②よりも成功率が高くはない」という重要な指摘を見逃してはならない。

5：事業プロジェクトの事始め

「新しいビジネスを始めようとするとき、まず経営戦略を考える。どの市場を狙い、どのような製品をつくり、どういうルートで売るのが、思い巡らす。経営戦略に数字を落とし込んだ財務計画に当然関心が行き、売上げ、費用、利益の行方を考える・・・」というような説明がある。（出典：グロービス「MBA ビジネスプラン」ダイヤモンド社）

多分、通常の経営学部や商学部の「経営計画」の講義のなかでは、事業プロジェクトの立ち上げをこのように説明するのではなかろうか。そして、「ビジョン」を打ち出す。ビジョンとは、「創業者や経営者が考える理想の企業像」「将来どういう会社になりたいか」というもので、

案外と言葉で書きにくいものだが、あえてはつきりさせ、目指す目的地を関係者で共有する・・というようなことで語られる。この辺は、事業構想総論Ⅰでも同じことだが、いつも心配になることは、事業構想といったところで、実際、商学経営学と一体どこが違うのかという問いかけに、たとえいいわけであってもいいから、回答を用意することであった。学部名称が格好いいのと、学生がさっぱり質問してこないから助かっているようなものだ。

設置申請の事前協議の段階で、既存大学の類似学部学科の授業科目と重複することは、極力避けるべく行政指導があったとはいえ、基礎補完科目と称して、事業プロジェクトの過程に沿って授業科目を並べるよりも、結果としては、業種別を超えて「一般論」になるなら、ポーターやコトラーを読ませたほうが、あるいはグロービスのMBAシリーズでラインナップしたほうがずっといい、安全であろうという疑問は、いつも抱きながらいたものである。

むろん、後の祭りだが、サービス産業学部のほうが、かくいう悩みは少なく、ずっと素直に展開でき、くやまれるところである。

「7」PLANとDO

1: 「シーガイヤ」を例にとって

事業構想は事業計画として表現されるであろう。事業計画は、ステークホルダーの支持を取り付け、資金を供給させ、取引を促進させる内容でなければ意味がない。これからはじまる事業であるから、どこまでそのとおりになるかも分からないし、多少のところは、ドレスアップされてもいるであろう。

事業構想学部の2年次で行なわれる業種別の事例科目にいかなる教材を使うのかは、設置申請の事前協議でも問われたことである。問うこと自体は無理からぬところがある。そこれ「カレッジテキスト」と回答し、事業プロジェクトを収集することとした。事業計画ではなく、事業プロジェクトを収集することとした。つまり、文字により叙述できる事業プロジェクトは、いわば終わってしまった事業計画である。また、文字による叙述は可能であるならば、進行中のプロジェクトであってもよい。事業計画と違って、事業プロジェクトはある程度評価の定まった形で扱える利点がある。

そういう思いから、本当は本学の周囲にある三菱地所の「パークタウン」プロジェクトを取り上げると面白い。日本の民間主導住宅開発のプロジェクトとしては秀逸の部類に入る。それゆえに開発事業Bの授業科目の概要に含めたのだが、しかし、開学当時常務でプロマネ格、90年ごろ前知事本間に野田を紹介した肝心の河野（香・01年2月専務に昇格し余暇事業担当）はいない。名取に決まっていた本学の計画を野田を使い、本間をして変更させ大和町に誘致した経緯や教員宿舍用地とその工事単価など、いささか触れにくい問題なしとはしない。だが、本学が存続する限り、いずれ取り上げるべきで事業プロジェクトである。

なお、開発業者が許認可権者（知事または政令市の市長）および開発案件所在市町村長と相通ずることは、プロジェクトを円滑に進捗させるために、絶対に必要なことであると大谷は確信している。ことにかくいう事業プロジェクトのマネジャーともなれば、必須事項である。それだけに、本学ではなかなか扱いにくい一面はある。

そこで、この授業では、「シーガイヤ」（株フェニックスリゾート）を軽く取り上げてみた。会社更生法を使って3000億円の債権を圧縮する結果に終わる。この事業プロジェクトは佐藤（棟良・株フェニックスリゾート社長のち会長）によるものだが、これだけ伝えられていても、この事業をどのようにして構想したかは明確ではない。また、最初の事業計画を入手していないし、漏れ聞く範囲でも、その後の事業プロジェクトの展開は、当初の事業計画とはかなり異なったものになってしまったようだ。しかしながら、この事業プロジェクトの過程は、かなり具体的に知ることができる。

プロジェクトのタイプとしては、① salaryman VS ② entrepreneur（①社内新事業型 VS ②独立型）の典型的な融合である。佐藤棟良は②だが、資金は、第一勧業銀行（DKB）から出ているため、①の特性もかなり強い。

佐藤は宮崎出身で大阪で紙商で成功した立志伝中の人物である。80年代後半、爛熟期に佐藤が支配していた不動産に注目、この担保を評価して資金を供給したのがDKBであった。開発対象用地がそれも徳川時代から続く立派な国有林、つまりはひとり地主案件で地上げが不要、しかも、佐藤の交際範囲には福田（赳夫・元内閣総理大臣）が見え隠れしていたようだが、プロジェクトの仲人（あるいはコーディネーターというべきか）は松形（祐堯・宮崎県知事・元林野庁長官）である。その古巣の林野庁は林野特別会計の赤字に悩み、国有林でもゴルフコース造成が可能とするほどに、「レクレーションの森」に、特会赤字の活路を求めていた。金余りの時期に、このように稟議に書けば、しかも、自殺した頭取宮崎の陰の推挙もあれば、さしものDKBの審査部門も、案外簡単にOKを出してしまう。この辺こそが① salaryman 型の所以になるものだ。しかし、② entrepreneur は、事業プロジェクトの成就を巡って特有の勘が働くべきところ、本業の紙商でなかったせいか、TV報道を見ると逡巡をみせてはいたものの、結論は「Go」の判断でDoに入る。その結果は、大失敗に終わった。主要な問いである「なぜ大失敗」に解答を与えるのはそう困難ではない。しかし、立志伝中の実務家佐藤が、このような「へま」をやった「なぜ」にはそう簡単に回答は出せない。それは、佐藤の事業構想そのものだからである。

この事業プロジェクトが投下した設備は、ホテルコンドミ系、コンベンション買物系、ゴルフコース系、スポーツ系（非ゴルフ）、野外活動系に分類され、フェニックスカントリークラブやトム・ワトソンゴルフコース、ホテルオーシャン45、オーシャンドームなどのほか、最新のフローランテ宮崎までいれて計20を数える。

じつは、JALのご縁で、オープン前日、このホテルオーシャン45に試泊をさせていただいた。せっかくのご好意であったが、「多分、そう長くない」と直感したものである。その「ころ」は暗算と電卓にある。かりに工事費400億円、1回転で日販1.2億円、5万円使う客が一日2400人、2万円使う客なら6000人で年間219万人、その半分でも3000人で110万人・・・。「どこから客が来るの・・・」という自問自答であった。講義では学生に「総資産回転」を理解してもらおう、絶好の場面だと思っている。

2：① salaryman 型と② entrepreneur の相乗悪・・・続「シーガイア」を素材に

シーガイアは宮崎（邦次・DKB 頭取・後に利益供与事件発覚で自殺）が推進したともいえる。前掲のように、その限りでは① salaryman 型である。シーガイアを運営する第3セクターフェニックスリゾートは、88年の設立当時から佐藤が社長に就任しているが、経営責任を明確化する為に引退し、代表権のある会長になる。佐藤とDKBは長い付き合いで一心同体とみなされている。シーガイアは当初よりDKB主導で頭取宮崎が建設を推し進めたというが、この事業に関する構想もまったく分からない。いかに爛熟期とはいえ、どこでこの事業プロジェクトの成算を判断したのかは見当がつかない。DKBは逃げ出そうにも大枚1500億円くらいはどぶに捨てる覚悟が前提となった。

結果、フェニックスリゾートが会社更生法を申請したのは01年2月19日であった。第3セクターでリゾート施設「シーガイア」を運営するフェニックスリゾート(株)（負債2762億円、宮崎市）が倒産した。「リゾート法」適用第一号である「宮崎・日南海岸リゾート構想」で設立された。初期設備投資が当初の計画を遥かに上回ったうえ、集客が伸び悩んだことから売り上げが低迷し財務面が悪化、借入金の元本返済や利払いも停止するなど資金繰りはひっ迫した。99年決算では176億円の純損失、00年決算では営業収益185億円、営業費用275億円、営業損失90億円、営業外費用38億円、経常損失128億円、純損失103億円、負債のうち借入金は103億円増えて2639億円であった。そこで00年9月には金融機関への債権放棄要請を柱とした経営改善計画の策定を試みたが合意には至らず、会社更生法の適用を申請した。更生法申請時点で借入金総額2762億円に増加、開業以来の累積損失1218億円という惨憺たるものであった。

これで、佐藤と宮崎の手による(株)フェニックスリゾートの「シーガイア」という事業プロジェクトの評価は確定した。

3：「PLAN」と「DO」の差異

ある種の一般論であるが、事業プロジェクトのサイクルを、PLANとDOに分解してみよう。

	PLAN	DO	作 業
①	ニーズ把握		土地活用・工場事務所移転・遊休地活用・相続税対策・共同事業化
②	土地診断		立地・潜在的可能性
③	市場分析		地域性・将来性からマーケットリサーチ
④	企画立案		施設コンセプト・事業方式・オリジナリティ
⑤	施設計画		マスタープラン・実施
⑥	収支計画		テナント条件・採算計算・事業の組み立て
⑦	資金計画		資金調達・返済・税務対策
⑧		事前調整／準備	
⑨		許認可・権利調整	
⑩		設計／施工	
⑪		広告・販売	販売・賃貸募集・契約代行
⑫		建物メンテナンス	設備点検・保守・清掃
⑬		テナント管理	クレーム処理

さて、事業プロジェクトの過程から見ると、①から⑦までが「PLAN」段階、⑧から⑬が「DO」段階である。つまり、「PLAN」段階なら事業プロジェクトそのものを、止めることができる。「DO」でも⑧の段階ならまだ中止が可能である。むしろ、止めるといっても「ただ」ではない。相応の埋没原価は発生するが、しかし、奥深く「DO」段階になって事業プロジェクトそのものを中止する時の費用に比べれば、たかには知っている。しかし、⑨以降になって止めるとなると、その埋没原価は相当な額になる。あたりまえのことだが、「シーガイヤ」という事業プロジェクトは、このことを如実に表している。

そして、フィージビリティスタディであるが、これはまさしく「PLAN」段階の作業である。⑧や⑨のような非貨幣価値項目（費用を投じてクリアできない項目）、時間費用代替不可能項目（費用を投じて時間節約ができない項目）も、②のなかで相当程度扱うことが可能である。つまり「Do」段階にならなくても、相当程度、クリアに判断できる。「シーガイヤ」の場合は、この項目は円滑に進みすぎた点がいささか難点でさえある。順調すぎて、フィードバックが働かないように作用してしまった。⑨の段階まで入って、事業プロジェクト自体が中止になるのは、よほど②の検討がお粗末でない限り、地上げが不完全であったり、資金が不足した場合である。「シーガイヤ」は、もともとひとり地主だし、DKB が付いていたから資金は潤沢であったゆえに、ここでもフィードバックループは働かなかった。

あえていえば、こういう展開が大谷の考えるとりあえずの事業構想総論なのだが、はたして学生に理解してもらえるか、もっといい切り口があるのか、自問するところである。

「8」事業プロジェクト評価の視点としてのマーケティング

1：Selling との差

「シーガイヤ」の00年決算では、185億円売って営業損失が90億円なのだから、まずはあと90億円は売らなければならない。たとえ債務免除してもらっても、販売費一般管理費が払えないのだから、また借入が続く。キリのない話になる。この辺の見極めは、知事松形の役人人生らしからぬ構想であると想像している。

あと100億円の売上。これは、実は、Selling & Advertisement であって、Marketing ではない。"Customers are God!" といって、"Sell! Sell! Sell! It's everything" "More sails, More Advertising" といってみても、売れない商品を生ろうとする努力ほどさびしいことはない。売れないなら、売れる商品に取り替えよう。卸・小売なら可能だ。しかし、装置型 Service Business は不可能だ。一度商品を作ると耐用年数の間には変えられないからだ。無理して変えようと、たとえば除却損を負担しなければならない。

どの事業プロジェクトも何らかのモノ・サービスの生産販売を内容とする。だからマーケットと係わり「売る」活動を行う。売れない「商品」を生産しても売れない。また、売れても競争がある。負ければ売れなくなる。なぜ売れたり売れなかつたりするのか。お客の嗜好は勝手に変わっていく。商品のライフサイクルも、競争先の作戦もある。そこで「マーケティング」である。良き事業プロジェクトとは、なにもしなくても、あるいはあまり手（費用）を掛けなくても、放っておいても売れる商品を生産するようなプロジェクトのことである。

2：売る仕組み「Marketing」

「シーガイヤ」というリゾート開発事業プロジェクトは、Marketing の失敗なのであって、かならずしも、Sails の失敗ではない。

ここに、Marketing とは、「市場・ある商品（モノやサービス）を買いたいという欲望を持った潜在顧客の集合」を発見する作業である。それは、「いまだ満たされていない市場ニーズ (Unmet Needs) の発見」でもある。そして「そのニーズに合った商品を作り出す (Creating products to meet those needs)」ことを模索するあたりから事業の構想になるのであろう。そのことは、おそらくは、「そこで市場の情報を収集」する Market Research と密接に関係するはずである。

市場調査は、たとえば顧客の買物を調査して、その習性や類型 (buying habits and patterns) を知ることである。こうした観察データを集め分析し、既存商品では顧客のある欲望が満たされないことを知ったうえで、それを満たす商品を開発して売ればよい。この一連の作業がマーケティングとうことになる。

もっとも、Sony の盛田クラスになると、Market Research はいらないともいう。徹底し

た「Product Out」(作れば売れる)の信奉者であるかもしれない。さりとて、事業プロジェクトの推進者がすべて盛田と同じというわけではないから、「Market In」(売れるから作る)の発想に触れておく必要がある。

「シーガイヤ」は立派な施設を作っておけば客は集まると、佐藤が本当に思っていたとしたら、Product Outの失敗であって、もはや後の祭りだが、Market Inの発想を積極的に取り入れる必要があった。佐藤のような商人が、なぜ、Market Inにならなかったのであろうか。オープンしてから売れない売れないといっても始まらないのである。

3：マーケティングの一般論

以下に触れる Marketing Process にせよ、Marketing Mix にせよ、およそ商学経営学系の授業科目では登場するマーケティングの一般論すぎない。概要は後掲の表にまとめた。「事業構想総論 I」のなかでも、このようなことに触れなければならない。

3C にせよ 4P にせよ、いい古されたことかもしれないが、それは、経験からの集約であって、多くの実務で観察をくり返し問題点を抽出して整理したものであるから、これを「規範」と一回受容する値打ちはある。つまりは売るための苦労話を集約したものともいえる。1 年次向けだから初めて聞く単語がたくさん出てくる。短時間で扱うので、必ずしも楽しい話にはならない。「退屈かもしれない」と断わりながら、「とりあえず、世の中にはこういう考え方で、商品売る仕掛けを作ると、受け止めていただきたいそういう意味での Marketing 理論なのである」と解説した。

新製品を打ち出す前に市場環境を分析すべきであって、その作業は 3C なる acronyms で表現される Customers / Competitors / Company を分析し、Segmentation / Targeting / Positioning を分析する。そして Marketing Mix に進む。Target Market で、目標を達成するために、自社が計画し得る内部要因、つまりは 4P という acronyms で提示された Product/Price/Place/Promotion を組み合わせて作戦を立てる。

具体的商品、これも丁寧に調査すれば事業プロジェクトとしてコレクションの中に入るのであるが、「ポストイット」(住友 3M)、「パジェロ」(三菱自動車)、「Let's Note」(松下電器)、「シーガイヤ」(フェニックスリゾート)などに、マーケティングプロセスを当てはめてみるのも、参加学生の歓心を得られる講義になるであろう。また、総合スーパーの落日をとらえて、総合スーパーの成績が振るわないのはなぜか? 思い当たること挙げてみよう、マーケティングの視点から、何かいえることはないかという課題を出して、マーケティングへの関心を深めさせる要はあると思っている。なお、この項では、NHKTV の「ビジネス英語」で、たまたま MBA スクールと称して特集し、半年のあいだ、経営概論を標榜した内容が披露された。そのなかでひと月「マーケティング」のテーマが扱われたので、ためしにここで少し使わせて

I : 市場の 分析① 3C	①顧客 Customers 外部環境	<ul style="list-style-type: none"> * 関心をもつべきは「potential customers」 * 彼らの unmet market needs を理解する。 * ある商品を買ったり使ったりする動機はなにか。 * その商品の特徴は、本当に重要なものであるのかどうか。 * それで、買ったその商品で満足しているかどうか。
	②競合先 Competitors 外部環境	<ul style="list-style-type: none"> * 同じ競争でも、全体が伸びる市場。 * 競争相手が、同業者だけか。それとも他業界 * 情報を収集して、競争相手の強みから守る策をもつ一方で、競争相手の弱みを攻撃する策。 * 自社の市場における地位はどうか（業界の雄、2番手、追随者、アナ狙い） * 現状の製品ラインの幅はどうか。（広い、狭い） * 現在及び過去に採用された戦略は、なにか。（価格、販売促進それとも経路）
	③自社 Company 内部環境	<ul style="list-style-type: none"> * 内部（internal）要因である。外部（external）要因は、経営者の力をもってしても、直接変えることはできない。予測するだけである。それに比べて、内部要因は、ある程度、変えることができる。 * 強みを強調し、弱みは守るように変えていく。 * 財務的な強さ。（売上への伸び、利益、負債の水準） * 生産設備の特徴。（製造能力、製品の製造原価） * 自社製品の組み合わせ（Product Portfolio）に特徴はあるのか（既存製品の組み合わせ）。
II : 市場の 分析②	市場細分化, Segmenting	<ul style="list-style-type: none"> * 潜在的な買い手の集合・・・市場。 * その全体を見る。 * 似たような属性を持つ顧客をひとまとめにしてグループ化してみる。 * そのグループの違いを、なんらかの基準で比較してみる。
	標的市場の設定 Targeting	<ul style="list-style-type: none"> * 潜在顧客をセグメントした後、 * ひとつか二つのセグメントを選択する。 * 各セグメントに相応しい製品をデザインし、また市場に打ち出すプログラムを構築する。
	顧客からの位置付け Positioning	<ul style="list-style-type: none"> * 自社製品が、潜在的顧客に、どのように見られているか。ないしはどのように見られたいか。（When a company targets a particular segment, it has to decide how it wants potential buyers to see its product.） * 例：高級品・低価格品、高いファッション性・低いファッション性・・・）
III : Marketing Mix	製品 Product	<ul style="list-style-type: none"> * 製品の物的特性・包装・顧客へのサービス・自社の評判・ブランド力 * 顧客が享受すべき全利益のパッケージを現実の表現したものが、商品にほかならない。
	価格 Price	<ul style="list-style-type: none"> * 自社の都合もあるが、競争相手をよくみる。 * 自社のシェアが高く、競争力あるならば、penetration strategy（最初から低い価格で攻め、高い売上を狙う）。 * 自社利益を最大にしたいなら、skimming pricing strategy（最初から高い価格で売り、高い利益を狙う）。
	流通 Place	<ul style="list-style-type: none"> * 顧客がその商品を買うためには、顧客の目の届くところまで、商品を移動させなければならない。 * 流通経路を設計することになる。 * 卸売りを經由させるか、いっそのこと、メーカー直販にするか。
	販促 Promotion	<ul style="list-style-type: none"> * 商品に関して、顧客とのコミュニケーション（情報の授受）。 * 当社商品に関して、顧客に興味を持ってもらわないと・・・。 * 広告、接客、陳列、POP、訪問販売・・・。

いただき、学生の反応を見ることとした。共通教育の語学、ことに TOEIC500点は必修としたこともあって、気になったからである。

「9」事業プロジェクトの推進と組織

1：ねらい

ここでは、ひとりで作業することの限界、他人の協力が必要なことを提示し、その協力が安定的であるように維持するには、組織という仕組みを使うことを説明した。職務権限責任の体系である管理機構論の説明方法と、Simon 流の「受容説」を用いて A が B に命令することの意義を説明する。なおこの他に、相方の漆畑の要請で Leadership 論を加味することになった。こうした展開も、商学経営学で登場する経営組織論とあまり変わらないであろう。

2：分業し他人の協力を求める

組織で仕事を進めるのは、ひとりではできない事業の推進しようとするからである。個々人は、生理的な限界（道路の落石を除去する）、経済的限界（機械を買う）、能力的限界（落石を予見する）がある。この限界を超えるには、他人の協力が不可欠である。たいていの事業プロジェクトは他人の協力が必要である。これは、人間がこの世に存在したときからの知恵らしい。そこで、他人の協力を得るとは、一体いかなることなのか。また、古来からの知恵ゆえか、いろいろな言い方がある。Cooperation, Collaboration, Alliance, Alignment, Partnership…。そして、詳述しないが、ここまではおおむね Barnard 風な説明を試みた。

ところで、事業を継続的に行うとはなにか。多分、意味はふたつであろう。その事業プロジェクトを始めたからおしまいまで行なうこと、もうひとつは、その事業プロジェクトが終わったら、別の事業プロジェクトを続けることである。

事業プロジェクト推進には資源が必要になる。資源の素は「かね」である。「かね」があるから「ひと」もうごく。「かね」があるから「もの」がある。その提供者は誰か。① salaryman 型は、社内の既存の資源にプラス α して、② entrepreneur 型では、いつも自己責任で資金を集めて、それぞれ事業プロジェクトをはじめる。いずれにして、ひとりではなかなかできないことである。

3：ひとをうごかすには・・

以下は、いささか講義風の口調である。A が B に、一緒に仕事をしようと、お願いする①。A が B に、一緒に仕事をしようと、命令する②。このふたつはどう違うのであろうか。①では B は拒否することもできる。②では B は拒否することはできない。①で拒否するとうまい話に乗れないかもしれない。②で拒否すると、給料が減るかもしれない。事実上の制裁である。

ひとがうごくとはどういうことか。「ひとはだれでも決定して行動している」と考えてみよう。決定とは、つぎに何をするか決めることである。ひとは、つぎに、なにをしようか、いくつかの案を持っている、ないしは、考えている。ある案のとおりに行動すると、何が得られるか、計算している。計算結果を比較して、つぎになにをしようか選ぶ。いちいち、計算して比較はしていない。いちいち、このとおりやったら疲れる。「やってられない」。いつものとおりにしよう。「習慣化」している。それで、納得している。ひとは、そういつも、計算しているとは限らない。そこに着眼する・・・!!

A がうごく。A はつぎに何をしようかと案を浮かべて、どの案で行動すると何が得られるか期待し、そして自分の価値観からみて都合のいいものを選択して行動する。

A が B をうごかす。A はつぎに何をしようかと案を浮かべて、どの案で行動すると何が得られるか期待し、そして自分の価値観からみて都合のいいものを選択し、その選択した案を、B に受容させて、B が行動する。

A が B をいつもうごかす。それには、① Accept しやすい案を与える（ムリな命令はしない）、② Accept しやすい環境を作る（受け入れたほうが得すると感じさせる）（地位や給料あるいは制裁する）、③ Accept するように習慣づける・平素から教育する・儀式する、④小集団の「leadership」に関心を持つ

A は毎日のように B を動かすなら、命令・地位や給料・制裁・教育・儀式が重要になる。

A は、A と B が気に入ったときだけ B をうごかす。そのためには、① Accept しやすい案を与える、つまりは、依頼とか相談ごとのような、ほとんど命令と感じない指示を出す。② Accept しやすい環境を作るが、地位・給料に関し制裁なく、もともと互いにうけいれる関係とする。③ Accept するように習慣づけるが、自然にできた関係であって教育・儀式もない。B は必ずしも従う必要のない関係だから、従うという意味では不安定である。

ところで、A が B を安定的にうごかすには、命令・地位や給料・制裁・教育・儀式に関する仕組みを作っておく。それが組織である。こういう考え方は、エジプトのピラミッドを建設した昔からあったと考えてよからう。

4：人を動かすノウハウ・たとえばこの2人にノウハウはあった

Alexander the Great (Alexander III of Macedon) は、アレクサンダー[アレクサンドロス]大王 (356-323B.C.)：マケドニアの王 (336-323B.C.)；その領土はギリシア、小アジア、エジプトからインドにまで及んだという。また、Genghis Khan (1162?-1227) は、チンギス・ハン、成吉思汗であり、1206年に建国したモンゴル帝国の創設者であった。そしてその版図は、東は朝鮮から西は東欧に至るユーラシアの過半に及び、最盛期ローマ帝国のそれをはるかに超える空前絶後のものとなった。ところで、この2人がいくら偉くても、他人の強力

なしには統治はできない。

チンギス・ハーン（成吉思汗）のモンゴル帝国の場合、どう治めたかについては、このように説明されている。近親者より従者を選んだ。「テムジンは、このようなウルスに囲まれて育つ一方、同族の近縁者のあてにならないことを体験したため、オボク（父系同族血縁集団）や近縁者にあまり頼ることなく、友情や忠誠心から彼に仕え、ノクル（従者）とよばれた人々を最も信頼し、その量と質の充実に努めた」とある。「ノクルは出身オボクを率いる形で仕えることもあったが、単身で仕える場合も多かった。テムジンは建国の過程で打倒した部やオボクの人畜多数を自分で保有し家族に与えた以外は、恩賞として主としてノクルに分与し管理させた」ようである。

ついで、十進法的編成の千戸を国制の基本とした。史書には紹介されているそうである。「そして建国時にオボク（父系同族血縁集団）とは別の遊牧民伝統の十進法的編成の千戸を国制の基本として採用」「彼に仕えてきた功臣88人を千戸の長（ノヤン）に任命し、95の千戸を支配させたが、彼らの多くはノクル（従者）であったのである」「千戸制。千戸を基礎として形成されていたモンゴル帝国の制度。千戸（ミンガン mingghan）は10の十戸（アルバン arban）を含む10の百戸（ジャゲン jaghan）」から成る。十進法に基づく軍事・行政組織は匈奴の時代から北方民族の間に存在したという。「千戸は行政・軍事組織。百戸、十戸に細分され、おのおの約1000人、100人、10人の兵を提出」「千戸長は百戸の長、百戸長は十戸の長を統率」とある。これは、管理スパンを10と設定した時の管理機構に他ならない。

「ノヤンは世襲的身分という。支配者層として一般牧民に対し、次第に領主的性格を帯びる。チンギス・ハーンは、この千戸制をより強固なものにした。また、宮廷（オールド）を整備・強化し、ノヤンの子弟を差し出させ1万人から成る親衛隊編成して特権を付与し、侍衛、宿営、箭筒士（コルチン）などの職務につかせ、親征にノヤンを同行し、常に身边に置いて、将来のノヤンを薫陶し忠誠心をはぐくむ」という。こうして忠誠心の涵養を図った。

5：ひとりで何人の人間を動かせるか

入学したての18才の学生に「組織」について実感を持たせるには、若干工夫が要る。たとえば、「管理 span」と「階層数」など、組織に関する2つ変数の関係を見せるのもひとつの手であろう。Spanを狭く取れば階層数が増えるという関係を学生に理解していただく。その前提として、「ひとりで何人の人間を動かせるか」の問題は、小集団という考え方なら、入学したての学生でも実感してもらえるのではなからうか。つぎの①②③を同時に充たすコミュニケーション可能なひとりの集まりの範囲というよな発想である。①互いに相手のことをよく知っている、②器械を使わないで伝達できる、③ Face to face の関係にある。このサイズは、2人以上で、10人とも、20人とも言う。

一方、ひとりの管理者が直接管理する人数（管理スパン）を3人とするなら、3階層で $1 + 3 + (3 * 3) = 13$ 人、4階層だと $1 + 3 + (3 * 3) + (3 * 3 * 3) = 40$ 人というようにねずみ算式に増える。チンギス・ハーンはこれで帝国を作ったと・・・。

ところが、ここに登場する人間の行動の合理性は限定的なものと考えた。だから、命令に対する反発や、命令の受け違いが起きる。必ず起きるゆえに、モンゴル帝国もいつかは滅びる。滅びることが分かっているなら、あるいはいつかは滅びるにしても、なるべく滅びないように使用という工夫が起きる。この工夫にかんするさまざまな行動を Administration とか Management という。

その工夫のひとつが「フラットな組織」である。「フラットな組織」のイメージとは、管理 span は広げてなるべく階層数を少なくするという発想により組織を設計するもので、それによりできた組織を Spin Off することもある。「ふだんは、互いに、意見をいあう、自主的に仕事を進め、ひつようなときに報告する」「肝心なときに、管理者は、Last word をいう」ような管理が行なわれる。

漆畑は、自らの事業プロジェクトを運営した経験から、Net 型の組織を推奨する。「たがいに高い技術や見識がある、あるレベル以上で作業をする、たがいに独立している、つねに職場に集まらなくても仕事が進む」というような管理が行なわれ、「事業プロジェクトを単位に仕事が割り当てられ、創意工夫が期待される、成果をはっきりさせる。成果を反映した報酬処遇をする」というような管理である。

一般型は、安定的な命令授受の関係から入り、事業の目的を分解して再構成して仕事を作る。そしておなじ仕事をくくる。専門化の原則である。これにより、同じ仕事を行う担当者を集めて部門ができる。管理者を置き、命令一元化の原則で、上司が部下に命令を出す。しかしながら、上司はいちいち命令しては時間がかかる。いちいち命令しなくても、上司が期待するように部下が行動するように仕向けていく。つまりは、管理コストを上昇させないような習慣化が展開される。こうした命令授受のなかに入るには、たとえば入社試験を経る。入社後教育され、命令を受け、給料をもらい、制裁を受けないようにする。かくして、命令授受の関係は安定化するが、次第に安定化しすぎて、硬直化していく。組織全体が環境の変化に適應しなくなることもあるし、規則や先例を優先しすぎて、俗に「官僚化」と呼ばれるデメリットが生まれる。こうなると、Motivation Management が問題になる。

「10」事業プロジェクトのリーダーシップスタイル

漆畑は、組織の問題のほかに、リーダーシップの問題を取り上げた。ヒトは複数の一員になると、ひとりでは、しえない行動をとる。いわば、集団のダイナミズムであり、ある種の Craze である。これを事業プロジェクトの推進に利用することはいうまでもない。したがっ

て、事業プロジェクトの経験者として、leadershipの問題を取り上げるのはよくわかる。漆畑が準拠したのは F.E. Fiedler の所説である。ここでは所説のサーベイは省略するが、そこまでもっていくには、多少の基礎知識を補充しなければならない。

リーダーシップに関して、前掲の小集団において成員間の影響力の授受と成員の行動との関係の問題であると解しておく。

小集団の成員の A が同じく B に影響力を行使する、おして B が A の影響力を受容する。このとき、A が LEADER、B が FOLLOWER である。リーダーと管理者は似て非なる場合がある。この場面で、A はその小集団の LEADER であることは間違いない。しかし、常時、A はリーダーであり続けるか。公式組織の管理者の場合は、A と B の関係が、恒常的に、安定的に成立することが前提となって、A は公式組織の管理者となり得る。しかしながら、管理者であることと、管理者の機能を果たすことは、かならずしも、一致しない。こういう前提があつてのリーダーシップ論である。もともとフラットな Net 型を想定した組織による事業プロジェクトでのリーダーシップであるから、管理者との差異はあまり気にしないで済むともいえる。

ところで、リーダーシップ類型と小集団の反応に一定の関係があることは、Lewin の昔から、あるいは Business Management では 1960 年代から指摘されている。リーダーのリーダーシップのとり方で、小集団の反応が異なってくるということは、管理者の管理能力と直結する話なので、その研修も含め、大々的に捉えられる。たとえば、ミシガン研究 (R. Likert) では、好業績の小集団におけるリーダーの行動様式と、低業績の小集団におけるリーダーの行動様式を比較し、「参加」的なリーダーシップが行われたときの、長期的生産性の向上を指摘した。こうした流れの研究では、仕事と人間という 2 因子を軸にして、成員の反応を観察し、好ましいリーダーシップスタイルを提案するさまざまな研究成果が出されているがそのサーベイは省略する。さて、漆畑の講義では、「研究はひとりでもできるが、開発はひとりではできない」「チーム (小集団) によるのだ」として、「そうになると、リーダーシップが肝要」と説く。そのさい準拠した所説により、リーダーシップスタイルを、関係動機と課題動機という 2 因子で表現を用いた。関係動機は多分に、人間関係 (人間に対する関心という意味につながる)、課題動機とは、仕事の進め方 (仕事に対する関心につながる) である。

Fiedler の考え方は、Likert のような「参加」万能ではなく、同じ集団であっても、集団の置かれた状況次第で、リーダーシップスタイルも変わってくるであろうというもので、「有効なリーダーシップもまた、集団の直面する状況による」というリーダーシップのコンティンジェンシー理論であった。(注) 金井 (壽広・神戸大学経営学部教授) の「変革型ミドルの追及」白桃書房などによる。

Fiedler は集団の状況を次の 3 つの次元により、8 つの状況好意性に分類した (2 の 3 乗)。

①リーダーと成員の関係（良い or 適度に悪い）、②タスクの構造化の程度（定型的 or 非定型的）、③リーダーの職位に基づくパワー（強い or 弱い）である。一方、リーダーシップのスタイルはLPC（Least Preferred Coworker）尺度で測定した。Least Preferred Coworkerとは、一緒に仕事をするのが最も嫌な人の意味であって、一緒に仕事をしたくない相手にも寛容になれるリーダーは「人間関係指向」であり、そうでないリーダーは「タスク志向」であるという解釈である。この結果、状況好意性が高いときと低いときの両極端では「タスク志向」のリーダーシップ・スタイルが高業績をあげ、状況好意性が中程度のときには「人間関係指向」のリーダーシップ・スタイルが高業績であることが示された。これは有名な所説で、またいくつか疑問もあるが略しよう。

ところで、事業プロジェクトとの関連でいうなら、同じ報酬（給料）を払っているなら、「たくさん」働かせたほうがトクということである。義務感で働かせるより、「意気を感じて」働いてもらったほうがよく働く。どう働かせるか・・・事業プロジェクトの主宰者はいつもこれを考える（べきだ）。つまりは「ヒト使い」がうまいほうがいい。また、使われるほうも、孤立して、「オタク」が過ぎては事業プロジェクトで活躍ができない。

今回は漆畑の好みでFiedlerに準拠したが、あいてが新入生であるから、この所説を理解させるには少し無理であろう。ただ、事業プロジェクトの推進にはこういう側面もあることを理解してもらうことは有効である。

「11」事業プロジェクトのプロデュースと資金

いま手がけている事業プロジェクトから、漆畑が「事業と資金」を扱うとなると、徹底した「直接金融」論になる。こういう切り口の設定がまさに「実学」である。現実にはCredit Crunch状況にあるのだから、金融機関に行っても融資が受けられる可能性はない。ただの金融論入門をやっても仕方がない。このことからいえば、漆畑のテーマの選択は、いかにも素直であり、当然といえばそれまでであるが、Equity Finance、ことに転換社債の発行を経験されただけあって、なかなか興味深いものがあった。ただ、入学間もない学生に、直接金融の意味を感じ取らせるのはそう簡単ではない。

新入生に企業の財務に関する基礎知識を説明する場合、どの水準をどこに置くべきか。しかも事業プロジェクトのなかで用いる基礎知識である。筆者の理解では、1990年までは、土地本位のサウンドバンキングであった。銀行は事業プロジェクトに資金を提供するというのではなく、担保となる土地を有していた会社に対する融資、つまりはコーポレートファイナンスであった。それをベースとする銀行論や金融論はあまり役に立たないし、さりとて、プロジェクトファイナンス論をしてみても、学生にはほとんど理解されないであろう。肝心なことは、日本の銀行は、事業プロジェクトの中味に関係なく、担保でカネを出していたという傾向があっ

たことを理解させることから始まるということである。

ところで、入門の基礎知識の水準を、「会社四季報を使つてのデータを読む」ことに設定してみた。18歳の新生生にとって、会社や事業プロジェクトは無縁であった。高等学校の「公民」のような教科を通じて、いわゆる普通教育を施されてきたことにはなるが、多分に、受験用に整理された形骸的な「知」であろうから、まずは「白紙」と考えざるを得ない。

会社というのは法人であつて、法律上の人間であるから、なかなか見ることも話すこともできない。普段の生活で授受される会社の情報は意外に少ない。会社の情報は偏在している。しかも、事業プロジェクトで登場するのは、公開された大企業だけではない。むしろ、非公開の「中堅」とときには「中小」企業が多い。会社に関する情報は、カネと時間次第でもある。むしろ、カネを出したからといって、うまく集まるとも限らない。

安価で手軽に知るには、「会社四季報」（東洋経済）または「会社情報」（日経）、会社の商品や新しい話題、公式発表を知るには「net（検索エンジン）、少々立ち入るなら証券取引法により開示（disclosure）された「有価証券報告書」（財務省印刷局）がある。「有報」は有料だが、オリエンタルランドのような会社では、ネットでダウンロードできるようになっていることもあわせて説明する。ただし、読み方を知らなければなにもわからない。そういう意味では、「プロ」の世界に足を入れることになる。手軽に会社のことを知るにもそれなりの準備が必要であることを、教え込まなければならない。

本当は、簿記や会計学の基礎を知っておいてからのほうがやりやすいが、新生生に事業プロジェクトのためにエクイティファイナンスを理解させるには、そう悠長なことは行つてられない。

「会社情報・四季報」レベルでは、まずは、会社の財政状態に沿つて、会社には資産があつて、その資産は、負債を増やすか資本を増やすかによって増えるというイメージを抱かせることである。これらの数字は決算日現在で、資産・負債・資本に含まれる勘定科目の数字を足し算することで算出されることを説明する。時価主義導入のこともあり、存外、財産法風の説明のほうが納得してもらえる。

資金調達 2 類型あつて、資本を増やせば配当の支払、負債を増やせば元金の返済と金利の支払が関係してくると、まずは徹底させる。そして、資金調達の方法には、銀行借り入れ（種々の金利）、Commercial Paper（無担保約手）、社債（CB・Warrant／利付き・割引債）、株式、資産の証券化（Asset Securitization）、Project Finance があることを提示する。この辺は、羅列になるがやむをえない。

多少誤解を恐れず、まずは発行済み株式数と額面を理解してもらう。発行株式の額面は総資産の後に「50円」（圧倒的に多い）とかかれてあるが、「500円」「20円」（東京テアトル、東海観光など）、「5万円」（NTT、JT、JR 各社など）等もある。「無額面」（セブン-イレブン・

ジャパンなど)は無額面の株式、「優」は優先株、「後」は後配株を発行、「単」は単位株式数、「一」は単位株制度なしなどの説明をしながら、エクイティファイナンスとは、企業の新株発行を伴う資金調達の中で、いまや額面発行増資は後退し、時価発行増資・転換社債(CB)・新株引受権付き社債(ワラント債)などが主流であることに触れる。

全体に羅列にならざるを得ないが、それでも、時価発行と額面発行の違いは、多少丁寧に触れる。そして、①時価発行は、額面割当増資に比べて、少ない発行株数で資金を調達することができること、②今後は無額面だけになること(市場に流通している株式の時価が額面からかけ離れていて、額面を記載する意味がないし、無額面株式の方が株式分割がしやすいこと)に及ぶ。なかなか工夫を要するところだが、良き時代であった90年までの常識がまったく通用しないのだから、なりふりかまわず教育するしかない。オリエンタルランドの数値、つまり、①発行済株式は100,122千株、②額面50円、①*②で③=50.6億円。③の数字がOLCの④資本金632億円とあわない。また、④資本金632億円をはるかに超える。そして株主資本は3,231億円。旺盛なエクイティファイナンスを匂わせることを説明する。

ついで、経営成績に触れる。極めて常識的に、通常企業会計における期間損益計算の過程に触れる。会計期間を設け、収益と費用を集計して引き算をすると利益が出てくる。その利益の出し方は、いくとおりかあって、売上総利益、営業利益、経常利益があり、それを算出するには、販管費、営業外収益、営業外費用、税金の数値が必要になることをいう。ただしこれは会社会計の話であって、非営利法人になると、考え方が異なることをかなり強調し、それがゆえに、「非営利会計」という授業科目があることを説明する。

さて、なんと云うの事業プロジェクトのエクイティファイナンスによる資金調達である。事業プロジェクトの実施主体はたいてい法人である。法人は非営利も含めいろいろあるが、ここでは「株式会社」、しかも公開会社を扱う。みずからは大法人に就職しないという向きもあるだろうが、取引先が大法人になる可能性はおおいにあるから、かかる会社のことは知っておくにこしたことはない。会社にも信用できるものからそうでないものまでたくさんあって、信用のある会社の事業プロジェクトのほうが、資金調達しやすいことはいままでもない。そこで、格付機関による「格付け」がある。たとえば、債券の元利払いの確実性にかんして、「A」という評語は、「債務を履行する能力は高いが、上位2つの格付けに比べ、状況の変化や経済環境の悪化からより影響を受けやすい」ことを、「BBB」とは、「キャッシュフロー指標は十分であるが、経済環境の悪化や状況の変化などにより、上位の格付けに比べ債務履行能力が低下する可能性がより強い」というようなことを意味すると紹介する。

また、「会社情報・四季報」レベルでも、いまや、連結財務諸表のことは触れないわけには行かない。連結財務諸表を作成し、企業集団の財政状態及び経営成績を適正に表示する。企業グループ全体の経営を開示する必要があるが、各連結会社間の会計処理を統一すべきで、連結の

対象は、支配力基準等があることに触れる。

初年次を対象にここまでいうのはなかなか難しい。しかし、会社情報なり、会社四季報なりを、眺めて、各自の提起する問題にしたがって、それなりに活用できるようにすることを、入門のひとつの到達基準におくならば、これも90年以降の、あるいはこの数年の企業制度改革のしからしむるところであるから、やむをえないものがある。

また、NPOのような非営利法人についてほとんど扱ってこなかった。事業主体が非営利法人となる場合があることは、今後十分に予想されることである。これも今後の課題である。

「12」 企業家精神

1：起業勸奨にかえて

21世紀に入り、たしかに起業論ブームが起きた。90年代までの日本的経営ないし日本的取引慣行の是正という視点からは、当然にでてくる問題である。しかし、学部教育（正確には学士課程の教育）に起業論はなじみにくいと考えている。ベンチャー企業への就職すら、そう安易に勧めるべきではないとも考えている。たしかに「起業論」は講じてできないことはない。事業構想総論よりも中身は見えてくる。しかし、事業構想総論をきいて事業構想とはどういうことかおぼろげに理解したとしても、事業構想そのものがうまくできる能力が身につくとは思えない。座学で得るものとはまた別の要素が働くのではなかろうかと。同様に、起業論に通じたとしても、高々、起業コンサルタントの第一歩にはなりえても、はたして起業家の第一歩になるかどうかは、不明であると答えざるを得ない。程度問題ではあるが、「そそのかしてまで」起業を勸奨すべきとは思えない。資金繰りに困ったことがない、ある事業分野で競争で追われたことのない、牧歌的な人生を送ってきた大学人が、学生にそう簡単に起業を進めるのは、いささか問題ありと考える。せめて、事業プロジェクトに仕立てられるだけの技術や、あるいは自らが結果責任を追う無限責任に耐える資金の提供でもするなら別ではあるが・・・

あえてここで企業家精神を扱ったのは、漆畑が「プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神」（以下「プロ倫」と略す）にこだわったことから始まる。その理由は、みずからの学生時代を振り返り、大学と称するところは、せめて「プロ倫」くらいは講義すべきだという所与にちかいイメージがあった。くわえて、いまだきの学生の「怠惰な」側面を見ていると、とても起業は覚束ないこと、そればかりか、企業家であるには「勤勉さ」が不可避であることを強調したいという思いはあった。「プロ倫」に加えて、近江商人論、石田梅岩論、それに、事業プロジェクトの視点として、「マクドナルド効果」を紹介することにした。

2：実業家精神追求の必要性

90年代日本的企業慣習を批判するところから始まらなければならない。導入で吉田（和

男・京都大学教授・数理経済)の、「必要な『実業家精神』の追求」を用いた。産経新聞社刊『正論』平成9年6月に所収されたものである。その要旨は以下のごとくである。

まずは日本型経営システムには企業ガバナンスが欠如している。野村証券、第一勧銀など一流企業の不祥事、官僚の不祥事が起きた。成長期に若い者を鼓舞してそれゆけドンドンで企業規模を拡張した咎めという。つまりは、原理倫理の欠如している。経営哲学に導かれた誇るべきシステムではなく、平等化が蔓延し、経済民主主義大きな成果があるものの、順番人事で経営者が選ばれ、業績不振はたまたまの不運で、業績不振責任者は不明という体質になったため、表面を取り繕うことが最大の仕事であって、不祥事を抑制する仕組みがない。高度経済成長に企業を拡大しているから、出世した者は「実業家の精神」を喪失している。日本にも石門心学に示されるような商人道の伝統、ヨーロッパでも資本主義経済を支えたのはプロテスタンティズムがあった。もっと実業家としての精神とは何かを追求すべき時代なのだ・・・というような趣旨で、石田梅岩や「プロ倫」を紹介するイントロダクションとしては好適な内容であった。

3：商家の家訓と近江商人および石田梅岩

藤本（義一・作家）による商家家訓の例を紹介した。商人哲学は江戸中期に大坂（大阪）や近江（滋賀）の商家の家訓から生れた。「私の場合も父が大坂商人だったから、いくつかの家訓じみたものがわが家には残っている」として、借金するな、投機に手を出すなをあげている。「今までにローンを立てたこともないし、株を買ったこともない。余計な一喜一憂をしたことはない」「せいぜい競馬ぐらいのものだが、父はギャンブルに興じる時の額は収入の五分（5%）といていたからこれはしっかり守っている」という解説が興味深い。「サンズの川を渡るな」とは、まが経営を安定させるには、「金貸サズ、役就カズ、判セズ（金は貸すな・同業者団体の役員になるな・みだりに文書に押印するな）」が肝要という。さて、「商家の家訓は、こうした武家の家訓の影響で18世紀以降、実業の永続を目的につくった」といわれ、「守勢の面を重視」している。八幡・西川利右衛門家の「先義後利栄」・「好富施其徳」とは「義を先にし、利を後にすれば栄える。富を好しとし、其の徳を施せ。」と解する。また、「利真於勤」（豊郷・伊藤忠兵衛家）は「利は勤むるにおいて真なり」と読む。商人は最も低い身分だが、需給調整のみならず社会貢献が大切と考えた。

こうした考えの背景には、確固たる指導理念が必要である。石田梅岩がそのひとりであった。「しかし梅岩は、商人が利益を得るのは武士が俸禄を得ることと同じである」と商行為の存在理由と正当性を強調した。「正直・勤勉・儉約・質素」などをキーワードとして町人に道徳の実践を説き、「心学の修行によって人それぞれが本分を尽くせば、自己の平安、家族の幸福、社会の安寧に大きく貢献することが出来る」とした。

4：「プロ倫」

近代資本主義の根源の探究した 1904年の論文を、「宗教社会学論集」（1919年）のために改訂したものであるといわれるが、いわずと知れたマックス・ヴェーバー『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』の著書で、大塚久雄訳の岩波文庫（1989年）がテキストになる。これはいまさら紹介するまでもないし、また手に余る作業である。よって以下の記述は、孫引き・曾孫引きでしかない。

すなわち「インド・中国・イスラムなど高い文明をもっていた文化圏がいくつもあったのに、なぜ西欧世界にのみ近代資本主義が成立したか？」という自問に、「資本主義は中国にもインドにもバビロンにも古典古代にも中世にも存在したが、それは、大商人・大金融業者たちの「資本主義」であって、管理の tool である会計をもとにして合理的な産業経営の上になりたつ利潤追求の営みであった西ヨーロッパおよびアメリカの「近代の合理的経営的資本主義」とは異なる。これは西欧近代にのみ発生した。その背景には、「プロテスタンティズムの禁欲主義」が有効に作用し、「天職観念が大きく影響した」というおなじみのものである。プロテスタンティズムと「資本主義の精神」とをつなぐ概念は「禁欲」であり、「もうけることが目的ではなく」「ひたすら神の意志に合わせてみずからを職業人＝天職人として自己形成する行為としての職業労働を中心とした生活」が旨とされ、それは、「欲望や快楽や気まぐれや怠惰にしたがう自然のままの生活ではこれは実現できない」ゆえに、「禁欲的に日常の生活をすみずみまでコントロールしなければならない」というものであった。商業活動が隣人愛、あつまりは皆が欲しがる商品を妥当な価格で供給するのであれば、その富は天職の結果ゆえ神の恩恵である。よって、できるだけ利得し、できるだけ節制する。その結果として富裕になる。これは素晴らしい人生であると勧められた・・・という。これは、まさに「資本主義のエートス（習慣的持続的な性状）」と解される。「しかし、ひとたび資本が形成され合理的機構がつくられると、今度はそれらが利潤を要求し、合理的な経営をしなければならなくなってくる。それまで内面的な宗教倫理によってなされてきたことが、「資本主義の精神」を経て、やがて経済的強制によってかわる。こうしてわたしたちのよく知っている鋼鉄のような近代資本主義となる。化石化した燃料の最後の一片が燃えつきるまで・・・」となる。

こういうテーマを、一夜漬けで、筆者ごときが講義するのは、いかにも凶々しいのであるが、これまで紹介したような事情なのでご海容いただきたい。

5：『マクドナルド化する社会』

「合理性がもつ非合理性」「脱人間化」を考える。文献は、G.Ritzer の『マクドナルド化する社会』（正岡寛司監訳）で、早稲田大学出版部から1999年に出された。Ritzer のいう「マクドナルド化」とは、「マクドナルドのようなファーストフード・レストランの原理が、世界中に広まり、社会の隅々にまで浸透していく過程」を意味している。また、マクドナルドの原

理とは、消費者、従業員、店長の関係者全員に対して、「効率性（空腹から満腹へ移動する最適な方法・計算可能性（商品の量・費用やサービスに要する時間が計算可能）・予測可能性（商品・サービスが同質ゆえに予測可能）、制御（従業員も消費者も作業ラインによって制御）」という合理的システムを提供する。リッツアは、これらの原理が、マクドナルドの店舗のみならず、「生活空間の隅々にまで浸透している様子を丁寧な、しかも逃れがたいもの」として描き出す。『プロ倫』が引用されていて、マクドナルド化のもつ究極の非合理性は、おそらく、「人びとがシステムを制御できなくなる危険性」「システムが人びとを完全に管理するようになるかもしれないということである」という件である。しかし、たとえ抵抗しても、「マクドナルド化」進行が遅れるだけだが、抵抗しなければ「マクドナルド化」に飲み込まれる。これは、「鉄の檻」である。そして、「鉄の檻」に迷えば、「あの快い夜の中へおとなしく入っていってはいけない。光の滅んでゆくのを激怒せよ、激怒せよ」を想起せよとリッツアはいう。

事業構想と Ritzer ではいささか縁遠い気もするが、マクドナルドの店舗を見て、こういう考えもあるというような提示は、入学したての受験勉強覚めやらぬ 1 年生には、案外腑に落ちるところがあって、有効ではあるまいかと感じている。

「13」おわりに

かくいうテーマは本来もっと精緻に論じられなければならないが、本稿の目的に照らしてご海容賜りたい。かくして、01年前期の「事業構想総論 I」の試みは終わる。他人を批判する割りにお粗末というご叱正をお待ち申し上げる次第である。このことも含めて、つぎの担当者に参考になれば幸いである。

こうした作業の生産性は、どこで「事業構想」というかの枠組みの問題である。あせりながら講義の準備をしていると、いろいろなところにアイデアのもとがあると気づく。たとえば、事業プロジェクトの、その生成から終了までを記述すると、いくつかの機能に分類が可能で、その機能を時系列的にならべると、似たようなパターンになり、時間の経過にしたがって、一連の諸過程を経ることになる。こうした過程は、たとえば新製品開発の過程とか、あるいは M.ポーターのような価値連鎖のように描ける。さすれば、想起した製品（含むサービス）のアイデアを、実際に生産販売し投下資金を回収するに必要な一切の過程のなかに、なにがしか付加価値をつけること、あるいは、目的に対して、主観的にせよ、より合理的な意味をもたせる行動の一切が、事業構想をいうことができるかもしれない。このレベルのアイデアあつめもまた重要な作業になろう。

ところで、いかに格好がいいからといって、できもしないことを学部の名称に冠し、世間を惑わすことに加担したことになりはしないかと、このレポートも自戒の念を込めてのことである。やはりあのときサービス産業学部のままでいくべきであった。あとから野田の対立するな

ら、あのときやっておけばよかった。サービス産業学部のなかに事業構想総論ないし事業構想研究をおけばよかったのである。それならば、野田の稚拙な運営を排除しながら、本学部教員のかたがたも、気楽に事業構想を扱うことができた。いま、多分にそういう方向に向かっている、場合によっては、学部学科の再編まで進むことになる。

01年10月以降、事業構想学部および野田がもっとも弄繰り回した事業計画学科も含め、正常に運営され始めている。ほぼ大谷が引いたラインで動き始めており、実に居心地のよい faculty になった。しかし、気になるのは事業構想総論であり、サービス産業学部のつもりで作った教育課程である。開学6年目にして、設置申請した内容に沿って行われ、その原点を確認することになる。原点を確認したあとは、それこそ改革である。

05年には宮城県農業短期大学の改組転換により、財政難は気になるものの、3番目の学部もできる予定で、事業構想学部のカリキュラムはもとより、学部学科そして大学院もまた改組が検討されよう。そのときはもやは野田も大谷もない。ただ、この「事業構想総論Ⅰ」がどのように変容していくのか、それを楽しみにしたい。

ところで、「事業構想総論Ⅰ」の試みは、稚拙な大学運営のそのものを映し出してきた。このノートには、その稚拙ぶりを控えめに表現した。しかし、この程度の開示でも、現執行部の福田・山川体制にとっては、あるいはその源流にあると推察される松木（伸一郎・宮城県副知事）にからみても、このようなノートの作成は大人気ないふるまいと映るであろう。また、結果として不愉快な思いをさせたことと思う。しかし、松木は宮城大学の運営がこのような過程を経るかもしれないことを、早くに見通していたのではなかろうか。

むろん福田・山川体制に難なしとはしない。評議会と教授会、設置者と大学の関係などの問題で、不安を持つ向きも少なくはないが、それはそれで執行部としての政策なのであろうから、また学内外で論ずればいいことである。それよりも、福田には、教員組織審査で難航が予想されたデザイン情報学科情報コースをかためるために無理算段していただき、開学のラインアップに加わっていただいたうえに、学長選出のさいも嫌がるのを無理やり引き釣り出したような経緯もあるから、大事にしなければならない。開発設計事例という厄介な授業科目をGPSやCADをベースに真摯に取り組まれた姿勢は敬服に値する。また、山川は、多年身につけられた手堅い行政手腕により、稚拙な大学運営からの軌道修正に大いにご協力をいただいた方なので、これ以上、不愉快な思いはさせたくない。

しかしながら、宮城大学の不可解な創設過程と往年の稚拙な運営に関して、91年の設置基準大綱化以降、遠山プランや公立大学法人に続く一連の大学改革路線と連動させつつ、さらにさらに、開示は続けなければならない。宮城大学が生き残るための通過儀礼だからである。大谷が事業構想学部にいる限り、これらの方々に、そのたびに嫌な思いをさせることになりかねない。

そこで勉強をかねて、しばらく方違えすることにした次第である。事業構想総論の続きは、機会をいただいたので、信州大学繊維学部感性工学科で試みることにした。こんどはサービスのみならずモノも含めて扱うことになるが、02年4月からの感性工学科での「感性マネジメント論」や工学系大学院での「感性事業経営論」のような授業科目は、「事業構想総論Ⅰ」の試みで遭遇した悩みをそのまま受け継ぐようなものだからである。

(未完・文中敬称略)

謝 辞

終始一貫して迷わなかったデザイン情報学科の教員各位にはもとより、事業計画学科正常化にご協力いただいたとりわけ10人衆の方々には、心底より感謝申し上げたい。これからも、牽制の源泉となる「結束による安定運営」が続くよう祈念する次第である。(2002年3月20日)

宮城大学事業構想学部教授・前学部長・連絡先：fwhx1173@infoweb.ne.jp