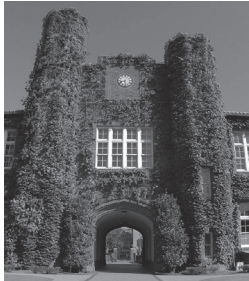




# Biz Com

<http://www.rikkyo.ac.jp/sindaigakuin/bizsite/graduate/bizcom.html>



2020年夏号

— 亀川先生ご退職インタビュー特集号 —

2020  
VOL.61

## CONTENTS

01 インタビュー／元立教大学大学院  
ビジネスデザイン研究科委員長 亀川雅人氏

06 2020年度新任教員紹介

08 RBSだより 19期生インタビュー

### 巻頭インタビュー

元立教大学大学院  
ビジネスデザイン研究科委員長

## 亀川雅人教授

立教大学大学院経済学研究科経済学専攻博士課程前期課程修了 博士(経営学)立教大学立教大学経営学部(大学院ビジネスデザイン研究科委員長)教授を経て、文京学院大学副学長兼大学院経営学研究科特任教授 立教大学名誉教授 専門は、経営財務論や企業経済学など。『株式会社の資本論』(中央経済社 2018)、『ガバナンスと利潤の経済学』(創成社 2015)ほか



## 自分の道を探索するという意味では 自分自身のキャリアを デザインしなければいけない

— このビジネス研究科そのものが始まった経緯について教えてください。いつ、どういったところで、どういう思いで、このビジネスデザイン研究科の構想が始められたのでしょうか。

亀川教授(以下亀川)／基本的には2002年ですね。ビジネスデザイン研究科が設置されたのは。だいたい大学院の設置というのは、2年くらいの準備期間が必要になるんです。ですから、2000年には動き始めています。当時は、21世紀社会デザイン研究科も動いていました。こちらのほうが先に動いており、立教の中で社会人のための研究科として、どのような研究科がふさわしいかという議論が先行して行われていたんです。そうした最中に、校友会が「ビジネススクールを立教にほしいんだ」という話があったんですね。しかも、それと並行して実は経済学研究科の中の社会人コースも同時に動いていたんです。私がビジネスデザイン研究科の設置に関わったときには、経済学研究科の計画が進んでいたもので、そのまま経済学研究科の社会人コースも設けることになりました。

私どものほうは校友会からの要請があって、総長からのトップダウン型意思決定で、立教のビジネススクール構想を進めることになります。大学全体の構想ですから、どのくらいの規模でやるのか、どの学部が協力するのかといった検討をしました。当初は社会学部の教員、それから経済学部の教員、そして観光学部の教員の一部が集まって作るという構想になったんですね。

最初の構想では、ビジネスデザイン専攻45名とホスピタリティデザイン専攻45名の2専攻で作られました。

ところが文部科学省の設置基準における研究科の専攻というのは、結構壁が高いんですよ。専攻間の自由な研究というのが、なかなかできないですね。ですから、ビジネスデザインのカリキュラムとホスピタリティデザインのカリキュラムを別々に作ると、お互いの行き来というのはかなり制限される。同じ研究科でありながら他専攻の履修が制限されるんです。

ホスピタリティデザイン専攻の設置目的は、観光事業に従事するような人たち、飲食だとか宿泊事業だとか、ホテル事業を営む人や従事する人々に再教育の場を提供することでした。

ビジネスデザインは、文字通り経営に関する研究科ですが、事業構想力の育成を目的としました。

しかしですね、ビジネスデザイン専攻に入学した学生で、ホスピタリティーデザイン専攻の科目を履修したいという方が意外に多い。一方でホスピタリティーデザイン、観光や宿泊、ホテルに就くような人たちにとっては、実は基礎的なビジネスの学びが必要なんですけど、これを履修出来ない。いわゆるホスピタリティーに関するおもてなしについては、よくわかっているのですが、基礎的な会計だとか、財務だとか、マーケティングだとかっていう、普通の経営に関する知識はむしろ足りない。

そうするとそこにギャップが生まれます。当初の目的とは違って、マインドとしてはものづくりだとか、そういうものを行っている人達にとってはホスピタリティーみたいな意識が欠けている。最近だったら「コト消費」だとかいろんなことがいわれますけども、そういったマインドといったものの知識がほしいと。だけど壁があるということで、お互いに必要な科目履修ができないんです。

しかも、ホテル、飲食などのサービス業に従事する人たちは、仕事が不定期なんです。毎週決められた曜日に休めないと授業を受けようにも受けられない。ですから、45名の募集なんですけども、集まらないんですよ。集めようと思っても、定期的に仕事を休んで授業を受けるって環境にないから。本人たちが休んで勉強したくてもね。

そこで、「だったら」仕方ないっていうんで、最初はホスピタリティーデザイン専攻の定員を削減するという方法をとったんです。しかしながら、削減しても壁は依然として残るんでね。「だったら」もう1つの専攻にしよう。その方がお互いのためにもいいだろうということで、1専攻にしていってわけです。

当時の2000年前後というのは、みなさんよく知っているように、失われた時代がちょうど10年続いている時ですよ。1990年、厳密には89年の12月に、東証の株価が最高値をつけてから90年は徐々に株価は低迷をはじめのわけですけども。実際にバブルが弾けてくってというのは91、2年頃ですよ。

バブルが弾けてくると、「バブルってなんで弾けたの？」って学者が考え始めるわけです。今になって考えるとですね、やっぱり日本的な経営の矛盾が蓄積している時ですよ。バブルは象徴的ですよ。日本的経営の矛盾がバブルとして膨らんでいる。バブルってなんで起こるかかっていうと、要はお金の行き先がないので不動産だとか株だとかというものにいくわけですよ。

本来はお金というのは投資先があって、新規のビジネスに流れればいいわけですけども、新規のビジネスが生まれなから、従来のビジネスにお金が出るしかないっていうね、そういう矛盾がバブルとなって表れてくるわけですよ。

しかし、崩壊した後になっても日本的経営は簡単には直っていかない。訂正がきかない。未だにバブルの頃の雇用慣行や人事評価が、完全には直っていない。その頃の日本的経営に慣



Zoomによるインタビューを快く引き受けて下さった亀川教授と2020BizCom編集部

れ親しんだ人が経営陣にいれば、そう簡単に直らないから、トップが一扫されない限りは、なかなか直らない。でも、徐々に昔の人たちは定年退職を迎えるし、会長や社長も高齢化して、一線を退き始めてきていますから、日本的経営の見直しも進むかもしれませんね。特に今のようなリモートせざるを得ないという環境になると、終身雇用、年功序列だとかという中で生まれてきた人事考課の仕組みってというのは時間給ですよ。ほとんど人事考課をちゃんとしていない。要するに労働時間で人を評価する仕組みというのは、リモートになってきたら評価のしようがない。職務と成果をちゃんと評価して、企業同士の契約関係のように、仕事の価値を決めることができれば、家にいようが、どこにいようが関係なく成果が評価できる。そうすると、バブルの後遺症が、コロナ後にかなり変わる可能性はあると思いますけども。

まだまだ、後遺症は残りますが、2002年の設置当初は、失われた時代の10年間に、先輩たちを見習って入って来た新入社員たちは、本来だったら課長になるはずだった人達が、課長になるどころかリストラされていく。あるいは窓際に置かれたまま、職場として重要な職に就けない。一扫されないまでもね。そういうものを目の当たりにしていくわけですよ。これは自分たちの描いていた「大学を出て一流の会社に入ると自分の人生というのは定年まで安泰である」というキャリアモデルの崩壊なんですよ。先輩たちが歩んできた道を同じように進めば、万事うまくいくというキャリアデザインがあったはずなのに、その見直しを強制的に迫られるって時代が失われた時代ですよ。そうすると、もうどうしたらいいのかわからないって人たちが増えてきた。校友会の方々も認識した時代とはそういう時代です。不安を抱えた社会人にとって、「もう一回学び直しをしないとこりゃいかんぞ」という時代になってきた。

そういう意味で言うと、従来型のMBAのようなモデルを踏襲して、企業の戦闘員を作るようなね、アメリカ型の大学院っていうのも意味がないし。つまりこれは、従来の管理職を育成するわけですから。そうではなくて、自分の道を探求するという意味ではね、自分自身のキャリアをデザインする場の提供が必要と考えたわけです。ビジネス自身をデザインするという思考ですね。従来のモデルを積極的に破壊していかな

くちや道がないわけだからね。そういう意味でビジネスデザインという言葉を用いることになったんですね。当時日本にいたアメリカの大学の先生たちに聞いても、そんな言葉はないって言われたくらい、ビジネスデザインという言葉は使われていなかったんです。ほんの一部で使われていた言葉でね。今では当たり前のように使われるようになったビジネスデザインですが、少なくとも2002年にはほとんど誰もまだ使っていない。和製英語のように思われていました。

そういう意味で、ビジネスデザイン研究科という名称にして、研究科の在り様も、さきほど言ったように従来型の経営学の専門用語をガムシヤラに暗記して、その言葉を使って相手を叩きのめすような、そういう戦闘員を作るようなね、そんな研究科じゃ、そもそも悩み悩んで入ってくるような人たちにとって、さらに打ちのめすようなね、そんな場じゃいけないって。やっぱり、「学びって楽しいよね」っていうね、「みんなで一緒に社会を作っていこうよ」っていう感覚を持てるような、大学院にしたいっていう、そういう思惑を持って構想したんです。誰もが恥ずかしくなく質問ができる。とにかく入門の勉強をしてみよう。もう一回自分が学び直せるようなね。

当時のビジネススクールのイメージっていうのはね、基本的には専門の用語を使って、自分の会社の中で相手を煙に巻いて、言葉で打ちのめしていくような「お前知らないだろ」っていうような優越感に浸る。そういうカラーがビジネススクールだったわけですが、「そうではないんじゃない？」っていうのが、私たちが最初の作ったときの発想です。

— 今、この3月に研究科委員長を退職されるにあたって、今RBSに思うことって、どういったことがありますでしょうか。

亀川 / どういうことがあるっていうか、基本的にこれだけ、幸いなことに18年、18期ですよ。もう、修了生がかなり出ているので、仕事上の付き合いで何かの話をしていたら、お互いにRBSの出身者だってことが分かって、新たな仕事に繋がった、というような話を聞くようになりましたね。そういうネットワークがつくられるようになったっていうのが、これはやっぱり、ひとつの大きな成果だと思いますね。一番重要なのは、人が繋がるっていうね。これは結構、18年の歴史ですよ。

海外のMBAを出ましたって言うても、繋がりには長くは続かないようですね。どこどこを出ましたっていうだけで、履歴書に書くことができて、それだけでは意味はありませんね。今でこそこうやって、オンラインで時々会合を持てるかもしれないけども、実際には時々会って飲んだり食べたりするってことで、お互いのネットワークを深めたり、新たな広がり発展できるでしょう。そうしたことが、ビジネスに繋がるわけでしょうね。すぐ会えるような環境じゃないと、意味のあるような

ネットワークを築くのは、難しいですからね。「研究会やろう」って言えば、直ぐにできるような環境はいいですよ。

— 今後のRBSに期待することっていうのも、そういったネットワークの拡大であったり、ネットワークの内容の質の向上であったり、そういったところに繋がってくるのでしょうか。

亀川 / そうですね。カラーってあるからね。やっぱり楽しくみんなが学び続けたいって思う人が集まっているのは一番いいよね。なんか、勉強している最中にお互いやっつけ合ったなんたのがあったら、後でしこりが残っているかもしれないから。

— 今後のRBSの方向性っていうのも、そういったものを保持しながら、進んでいってほしいなという思いはありますか？

亀川 / そうですね。希望としては、学び合う者同士、お互いに、相手の長所、得意分野を発見するという姿勢を持ち続けてほしいですね。尊敬しあうことだからね。ともすると、足を引っ張り合うようなこともあるでしょう。他人の揚げ足を取っても、何も生まれませんから。会社の中では、出世争いじゃないけども嫌な奴がいたりするかもしれませんね。でも、世の中で強い人っていうのは、他人の長所を見つけて、その人を生かすと同時に協力関係を構築できる人ですね。お互いに補完し合うようなネットワークが広がれば、それだけ他人の力を味方にできます。そういう人や社会が一番強いよね。

取引する会社や協力企業を選ぶ時に、会社の弱点を見つけて、そこと取引や提携しようとする会社はありませんね。何らかの強みを見つけてお互いに取引するわけだからね。基本的に取引をするっていうか、コミュニケーションをとるっていうのは、良さを発見するっていうことですね。

— 退職されて率直なお気持ち、これは生活が変わったとかそういう所でも構いませんので、今の率直なお気持ちと、今後どのような活動をされて行こうと先生がお考えになられているかを教えていただければと思います。

亀川 / 率直といってもこの状態ですからね。新型コロナ禍で、新しい環境がまだよくわからないのです。

— ちょっとあんまり節目感もないかもしれないですよ。

亀川 / 節目感っていても、文京学院大学ではまだ紙媒体の辞令を学長から手交してもらっていないんです。だから、新入教員として仕事に就いても、会議はオンラインで、顔を拝見したことのない学部長や幹部職員との会議をするわけですよ。

そういう会議に出て、意見を言わなくちゃならなかったり、教授会だとか研究科委員会もほとんどの先生を知らないままで、オンラインで行うわけです。多くの教職員は、顔を映さないで参加しているので、私の意見に対して、どういう顔をしているのかわからないんです。すごくストレスあるよね。顔がわからないで話すのってね。

相手が良い反応なのか悪い反応なのか、顔を見ているとわかるじゃない。それがないからね。だから今、新しいって言っても、コロナが終息して、大学に普通にに行けるようになってからじゃないとね、生活が…。

たぶん、他の人も同じような感じではないでしょうかね。環境が変わったと言うよりも閉じ込められているっていう感じでしょう。

— 立教プロパーのおひとりとして、良かったことと悪かったと言うのがもしあれば、挙げて頂きたいのですが。

亀川 / 今の質問は全くわからないというか。つまり、他の学校で教育を受けていないから、良かったことと悪かったことがわからないのよ。

— 比較ができないと言うことですよ。

亀川 / 小学校からずっとでしょう。他の学校を経験していれば比較できますよね。男女共学の学校も経験していなかったから。男女共学だったらもっと面白いのか、あるいはもっと辛いのか分かんないし、いろんな学校みんな行くじゃない。小学校を卒業すると、中学でまた違う環境になって、中学を出るとまた違う生徒と出会う。普通は、学校によって、仲間が変わるわけじゃない。でも、私の場合は、ほとんど同じ顔見ながら大学まで進学するわけです。もちろん、学校が変わる度に、新たな友達も入ってくるんだけどね。中学に進学するときは小学校の卒業生の倍の生徒が入ってくるし、高校も倍入ってくるんだけど、入ってくる生徒たちもすぐ馴染むから。小学校からずっといるのが未だに付き合っているしね。

— 少しプライベート領域の質問に入らせて頂きます。先生、アルコールの種類で1番好きなのは日本酒ですか。Facebookとかでお見受けすることがあるんですけども。

亀川 / 最近、日本酒ですね。一番好きなのは。でもワインも好きだし、ビールも好きだし、夏になるとビールもよく飲むし。

— 年齢にそって嗜好が変わられてこられたとか、おありになりますか。

亀川 / それ日本酒だよ。昔は日本酒がまずかったし。僕らは、本当に昔の日本酒まずかったな。昔は特級酒、一級酒、二級酒って言う分け方があって、これ税金だけで違うんだよ。味じゃなくて。だから、酒蔵が特級酒って申請すると特級酒になっちゃう。そのかわり税金が高いと。買って行くほうは、わかんないから、おいしいお酒なのかなあって思って買うんだけどそうじゃなかったらしいんだ。今はもうね、本当にそれぞれの酒蔵が工夫しておいしいお酒作ってるね。防腐剤入らなくなったから。

— Facebookで、お孫さんとの写真をたまにアップされてらっしゃったりするのを、拝見させていただくんですけども、これからの激動の世の中ですね、お孫さんに期待することっていうのはございますでしょうか。

亀川 / いやいや何とも言えないけども、とにかく孫はかわいいよね。環境の変化は、今は学生にもさあ、どうしたらいいこうしたらいいって言えないし、これだけ予測ができないじゃない。ほんとAIがどうなるのかも、これから先ね。どんな職業がどういう風になんのかかわからないから。だから本当にどうすべきか。医者だって普通の医者なら要らなくなるかもしれない。極端に言うとな。いらなくなるっていうのは、医者は必要だけど、症状を聞いて、処方箋だけを書くだけの医者であれば要らない。医者の仕事の仕方が変わると思います。今のような医師の国家試験のようなあり方も変わって、それは全部AIがやってくれますよって言うことになる、医師の仕事自身が変わるかもしれないね。要するに、この症状だったらどうなのって、症状を聞き出して、AIに聞くって言う能力。これはもうホスピタリティーだとか、コミュニケーションって言う能力でしょう。コミュニケーション、患者さんからあなたの症状はどうなっているのって言う情報をどうやって集めてAI IIに入力する仕事ですね。医者の仕事っていうのはほとんどが処方箋を書くことだから、そうすると間違いなくAIの方が優れているので。そうすると全く違った医師像。ドクターはどうあるべきかってね。もちろん研究者はまた、別にいるけども。国家試験も変わらないといけないのかもしれませんが、簡単には変わらないでしょうね。

— よく先生のFacebookで、奥様が登場されますけども。奥様の出会いから結婚生活を振り返って思う事なんかがあれば教えてください。

亀川 / 今(同じ部屋に)そこにいるからさ。

—それはすいません。

亀川 / 高校の時からだから。50年以上の付き合いですからね。50年も付き合っていると、馴れ初めもなんもないですよ。

—半世紀のお付き合いというのはなかなかないですよ。

亀川 / そうですよ。自分の両親だって50年付き合うってなかなかないでしょ。長生きすることない。

—先ほどからキーワードとして挙がっている新型コロナウイルスの影響で、だいぶ我々も缶詰生活が長く続いてきておりますけども、今後世の中と言うのはどのように変わっていかれると、先生個人的にはお思いでしょうか。

亀川 / 間違いなく仕事の仕方は変わりますよね。それから一極集中って言う、集中のあり方が大きく変わるかもしれないですよ。つまり、依然としてやっぱり、東京集中なんだけども本当にこのオンラインの仕事でリモートで、仕事ができるって言うことになることがわかったんですね。すると、地方に住むって言うことが今よりは可能な選択肢になるかもしれない。そうすると分散型の社会の仕組みっていうことが、今以上に進めるかもしれないですよ。

これは同時に国境の問題もね、かなり、利害が対立するから政治的な問題は別にしても、仕事のあり方としては、国境の問題っていうのは相当薄れてくるでしょうね。益々ね。コミュニケーションはどこでも取れるということになると、日本人がこれまで海外に赴任しなくてはいけなかったってことも、国内にずっといて、海外の支店長をやるとか、そういうことも起こり得るわけですよ。人の管理自身が全く違った形になるかもしれない。

これはだから、時々新聞にも出てくるけれども、不動産の価値も相当変わるかもしれないし、オフィスの需要が変わってきたし。大学で言うと教室のあり方、要するに大規模な教室って言うものが本当に必要なくなる可能性があるわけですね。教室だとかそういう空間っていうものが全く違ったデザインに、空間デザインというか社会の空間の位置づけっていうのは変わると思いますよ。

—この新型コロナの先程のご説明の影響を背景として、日本の経済と言うのは今後どういう風になっていくとお考えでしょうか。

亀川 / わかんない。僕さ、別に、経済のそういう専門家じゃないんでね。大体予想するの経済学者はやっちゃいけない。

予想するようになると危ないよ。占い師じゃないんだし。まず、商品が変われば、市場自身が生まれ変わるわけですよ。予想するっていうのは、現在の延長線上にあって初めて可能なんだけど、シミュレーションのモデルにしてもね、経済成長のモデルにしても過去のデータに依拠しなくてはならない。それって、現在のまま続けばっていう前提条件があって、どちらかと言うと結局は平均をとっていくんだよね。それは今の仕事だとか今のものがどう動くかって言う、確率をとりながら平均を考えていくわけだから。そういう見方は、経済学者はあまりすべきではないだろうね。むしろどういことが起こり得るかかっていうのをみんなで考えることが大切でしょう。新しいビジネスがどんなふうに生まれてくるのか、実は経済学者は最も不得手ですよ。そんなものが考えられないのが経済学者ですよ。経済学者は、不器用な人たちで、新しいビジネスなんて全く思い描けない人たちだと思います。

—最後に、私たち学生に対して何かメッセージをいただけませんか。

亀川 / 本当に残念ですよ。1年生も2年生も、半年間顔をちゃんと合わせることができないでね。大学院で勉強するっていうのは、本当に、これは大学院生だけじゃいけれど、本当にかわいそうっていうか、残念だと思います。だけでもこれも1つの経験だし、このつながりをうまく利用する形でもっともっと厚い関係とかね、楽しい関係を作っていただければと思います。多分、こういうオンラインっていうか、こういう空間じゃなければ築けなかったネットワークもあるでしょう。前向きに考えれば、同じ授業じゃないと会うことができなかった院生同士が、教室の壁を超えることができたかもしれない。この空間だったから密接な関係が得られるかもしれないので、そういう意味で言うとこれもチャンスにして、楽しい学びの場所を、皆さんで作っていただければと思います。

取材日：2020年5月27日（Zoomにて）

2020年4月から文京学院大学大学院経営学研究科特任教授兼副学長としてご活躍される亀川教授。今後も益々のご活躍を祈念しております！

