

A night cityscape with a rainbow and a bright light in the sky. The scene is dominated by a deep blue color palette. In the upper left, a bright, glowing orb, possibly the moon or a star, is surrounded by a soft, multi-colored halo. A large, vibrant rainbow arches across the middle of the frame, its colors transitioning from red on the left to purple on the right. Below the rainbow, a dense urban landscape is visible, with numerous buildings of varying heights and architectural styles. The city lights are dim, creating a subtle contrast against the dark sky. The overall mood is serene and hopeful, reflecting the 'Hope Moon' theme.

# Hope Moon Anniversary

～多摩大学 望月ゼミ 20年史～



# Hope Moon Anniversary

～ 多摩大学 望月ゼミ 20年史 ～

## 目次

- 2 未踏の地への探索と創造の20年（望月照彦）
- 5 ホープムーンアカデミー代表挨拶（白倉正子）
- 6 人と言葉とに（大塚潤一郎）
- 7 軌跡 / History of HMA
- 48 清溪川で考えたこと（塚原正彦）
- 49 望月ゼミ人物列伝
- 82 「猫たちと教育」（望月香葉）
- 85 望月教授の研究論文
- 117 パブリシティ
- 165 編集後記
- 179 ホープムーンアカデミー



## 未踏の地への探索と創造の20年

——カタライザーとしてのホープムーン・アカデミーの存在意味——

### 望月照彦

多摩大学は平成元年に創設された。私も幸いにしてその創設以来の宇宙船多摩大の乗組員の片隅を占めることが出来た。なにせ、この未知の宇宙船の乗員トップはドラッカーの日本への紹介者・野田一夫であり、ベンチャービジネス概念の生みの親・中村秀一郎であるから、すごいことになった。それまでの大学の常識は全て、社会の非常識であったとして、大々的な大学イノベーションを進めた。学生諸君は大切な顧客として、大学のサービス産業化を徹底させた。それまで当然とされていた休講が一切ない大学、多摩大学に不適切と思える学生には肩たたきをする、地下などにあった学生食堂を最上階の富士山の望める見晴らしのよい場所に設置し、厨房を一流のレストラン企業に任せるなど、まさに常識を破った構想を実現させた。「実際、学際、国際」をコンセプトにして、教員も多くの実務経験者を招聘した。しかし、イノベーションと教育哲学の最大のポイントは、それまでの研究大学を旨とする日本の大学に、学生の教育を第一義とする教育型大学という理念を徹底させたことではないだろうか。近年、例えば東京大学のような一流大学であっても、社会状況を反映したこともあってか、就職率が落ち、魅力的な学生が少ないといわれだしている。先生方が研究熱心で自らの名を上げることには血道を上げていても、学生たちへの教育には情熱を欠いているという風潮が、どうも一般論であるがその背景にあるのではないか。むろん、大学の使命は研究にあるが、次なる時代の人材を輩出する機能を失った国家は、滅亡の道を歩まざるを得ないであろう。

多摩大学は、当初からこの教育重視の視点を大切にし、実際にことを進めてきた。その最大のポイントはゼミ教育にあるといっても過言ではない。スタートしての2年後、すなわち2年生が生まれた段階で、基礎ゼミを進める提案が教授会でなされた。3年、4年の本ゼミに先立つ、担当の先生に思い切った構想で進める裁量を託された企画だった。私は先の「実際、学際、国際」という大学教学の

コンセプトを鑑みて、新たな構想を打ち立てた。会社という組織も、グループでの共同作業も、プレゼンテーションということもまったく訳も分からない学生たちに向かって、私は高々と宣言した。

「望月ゼミは、先生が教壇に立つのではなく、諸君にそこに立ってもらう。そのためには、①ゼミ生諸君でチームを作り、会社を設立する。②その会社に、社会で活躍する起業家や先生が仕事を発注する。③学生会社のメンバーは、その発注課題に対して知恵を集め議論し、企画立案を創り上げる。④各会社は、コンパ方式でその企画立案書を基に、プレゼンテーションを行う。⑤その提案を、厳格な望月ゼミ式評価表で評価し、優勝企業からびりっけつ会社まで明らかにする。

（優勝企業には、発注・出題した起業家からそれぞれの商品等の表彰が行われる）」という宣言であり、学生たちへの提案である。

最初のその提案を聞いて、望月ゼミに入ろうと思って集ってきた学生たちは、騒然とした。無理もないことで、会社とは何か、発注とは何か、組織で思考し、企画をまとめるということとは何か、皆目経験も理解もない学生たちには雲をも掴むような話であったであろう。その覚悟はあるかと問い詰めると、教室を埋めていた学生たちの多くがぞろぞろと退室をしていった。ゼミとは、原書購読や有名経済学者の本をテキストにして議論するといったようなイメージを持っていた彼らには、望月ゼミ方式の発想は、異次元の話であったのかもしれない。

しかし、教室には10名程度の学生が残っていた。

私は早速彼らに、来週まで①この残ったメンバーで、気の合いそうな仲間を作り、会社を設立すること。②会社は、名前（企業名は会社の運命を左右する大切な最初の決定事項）を付け、組織を考え、役職を決めること（役職名は既存のものにこだわらない）。③会社の社会的使命・哲学、役割を明示すること。④来週早速、各企業のプレゼンター役に企業プレゼンテーションを行ってもらい、と初の発注を行った。

また、教室は騒然としたが、今度は明らかに明確な意思を持った騒がしさに、私には思えた。

こうして、望月ゼミが始動することとなった。平成2年のことである。

私自身にとっても、手探りのゼミ教育であったが、明確な教育目的と効果への期待があった。それらは、①自分の頭で考える力を付ける。②個人の個性を生かしながら、組織で考えまとめる力を生み出す。③現在社会で起こっている現象や課題を、身近に考える機会を捉える。（社会で活躍している起業家に発注してもらうことで、具体的な問題に触れることが出来る）。④大学の教科書で学ぶのではなく、現実の課題が教科書となり、より実際に即した勉強を自ら行う意思を持つ。⑤組織で問題解決に当たることで、組織内の規律や、目上の社会人と接する上での礼節を学ぶことになる。

こういった教育効果を実際に検証しながら、望月ゼミのチャレンジは展開していった。次の年には、評判を聞きつけて大勢の応募者があった。基礎ゼミは最初は1年間であったが、2年間に広がった。さらに本ゼミを私自身が引き受けるこ

とになり、ゼミに入った学生を、都合3年間の面倒を見る機会が生み出された。そこでさらに私が考えたのは、歴史のない多摩大学にとって大切なことは、先輩後輩の繋がりをしっかりと生み出すことであった。普通のゼミ教育は、学年別の学力の差異があるから、別々に行うのが建前であるが、この発注課題は学年が混合してチームを作ったり、先輩がメンターとなって新しい課題を指導したりするという有機的な組織を前提にしたゼミ運営を実践することになった。

こういった考え方が、実際に大きな効力を発揮するのは、夏休みの合宿である。この合宿は、課題を抱えている地域を選び、その地域に乗り込んでフィールドワークを行い、問題解決や新たな地域経営の提案を、地元の市民や自治体に直接行う。日頃の、会社設立による企画提案、プレゼンという訓練が、大いに実行力を発揮させることが出来る貴重な機会である。これまでに、足利市、桐生市、小布施町、江南町、栃木市、三浦市、鎌倉・逗子などを対象に、実践を積み重ねてきた。

これらのゼミ教育は、試行錯誤の連続であったが、20年に及ぶ経緯の中で、現在の段階でも一定の成果を生み出していると、私は確信している。それは、ゼミOBたちの社会でのそれぞれの活躍を見れば自明のことである。そして、いまや望月ゼミOBを中心にして、自己組織的な一大トライアルが生まれようとしている。本年度が、多摩大学の20周年に当たるが、その20周年を通して生み出されたOBの各学年の代表者たちが、新たなフレキシブルなネットワークを作ろうとしているのである。望月ゼミが生まれた頃から、こういった教育方式が、有機的な仲間作りに寄与してきたのであろう。卒業後も、その実験的、暫定的に作られた会社が、逆に現実の会社組織を超えて、永続的に生きているのである。すなわち、大学を卒業して社会で実働している会社に入っても、大学時代に創り上げたゼミ組織がより強力な心のアイデンティティを持続させる重要な存在になっているのである。

これらの繋がりは、例えばネットコミュニティのようなものよりも、より強力なアイデンティティを持つものとなっているのである。組織論としても、単純な同窓会などを超えた意味性を持つものとなろう。したがって、今回の20周年に創られた「ホープムーン・アカデミー」という組織に、大きな期待が込められているが、これから一体どうなっていくのか、思わぬ方向に成長していくのか、あるいは消滅してしまうのか、分からない。この不可思議な組織に、進化し同時に混迷する社会での新たな役割を期待する以外にないのである。

20年の大学教育を振り返ってみると、私は、ゼミ教育の中心にいたのではない。あくまでも、ゼミ生たちの媒体として存在していたのだと思う。そしてすでに、その媒体がなくても、大きく成長しているOBたちがいる。

**彼らが、混迷する日本社会の中で、あのかつてはつらつと学生時代に問題解決のプレゼンテーションをしてくれたように、社会の中で実際に次々提案や解決策を提示し、行動してくれることを願っている。そして、彼らとそのアクティブな行動を起こしてくれる拠点として、このホープムーン・アカデミーそのものが、重要な社会的カタライザー（触媒）になることが、私の切なる希望かもしれない。**

## 望月ゼミ 20周年記念事業に際して

～「モチゼミ・プライド」は自己実現そのものである～

ホープムーンアカデミー代表  
4期生 白倉正子

多摩大学が創立して、20年。  
そして望月ゼミも、20周年を迎えました。

時代の変化に敏感な多摩大学は、小さいメリットを生かしたユニークな経営方針で、大学教育のトップランナーとして、常に社会に問題提議をしまっていました。

そんな若い多摩大学において、唯一20年間ゼミを続けてきたのは、おそらく望月ゼミしかありません。これは「多摩大プライド」をもって、積極的に新しい文化を脈々と形成してきた伝統だと、自負してもよろしいのではないのでしょうか？

それは、時代の変化を瞬時に嗅ぎ取り、常に半歩先を行こうとする望月照彦教授の「本能的なセンス」と、それを面白いと感じ全力を注いだ学生たちの「若い好奇心」と、それを応援して下さった審査員や発注者の方々の「暖かい支援」との、絶妙なコラボレーションで実現したのだと思うと、今さらながら、感謝と感動の思いで、胸が熱くなります。

繰り返すまでも無く、この望月ゼミは「実社会からの発注を想定して、立案した企画を、プレゼンテーションする」という斬新なスタイルを貫いてきました。時には実社会では思いつかないようなユニークなアイデアやパフォーマンスが登場しましたが、私はここに学ぶ面白さ、つまり「教育の真髄」があるように思います。なぜなら、偏差値教育に代表される詰め込み型教育や、知識修練が難しかったゆとり教育から取りこぼされてしまった「創造する面白さ」を、リアリティをもって体感できるからです。

言い換えれば「自分が社会に何をプレゼンテーションしたいのか？」を考える教育であり、結果的にそれは自らの生き方を探すこと、つまり「自己実現」につながると、私は強く感じます。なぜなら、ありきたりの就職活動をして、平凡なサラリーマンになるのではなく、自分の能力と個性を存分に発揮できる人生を、自ら作り出せる構想力と行動力が身に付いたと、自らの体験をもって証明できるからです。私はこれを望月ゼミのプライド＝「モチゼミ・プライド」と命名し、一生心に刻み込みたいと思います。

ところで、この度の20周年では、40代の大先輩から10代の現役学生までが手を取り合い、3本の記念事業を行って参りました。それは①20周年記念誌(本書)の発行、②記念祝賀会の開催(2009年10月17日品川にて)、③OB会「ホープムーンアカデミー」の新体制の確立です。

会員が360名になる現在、今後もこの勢いを大事にし、会員同士がお互いの向上につながるような、自由で・創造的で・刺激的な、望月ゼミらしい同窓会を運営してまいりたいと思います。

どうぞ、よろしく願いいたします。

2009年10月17日

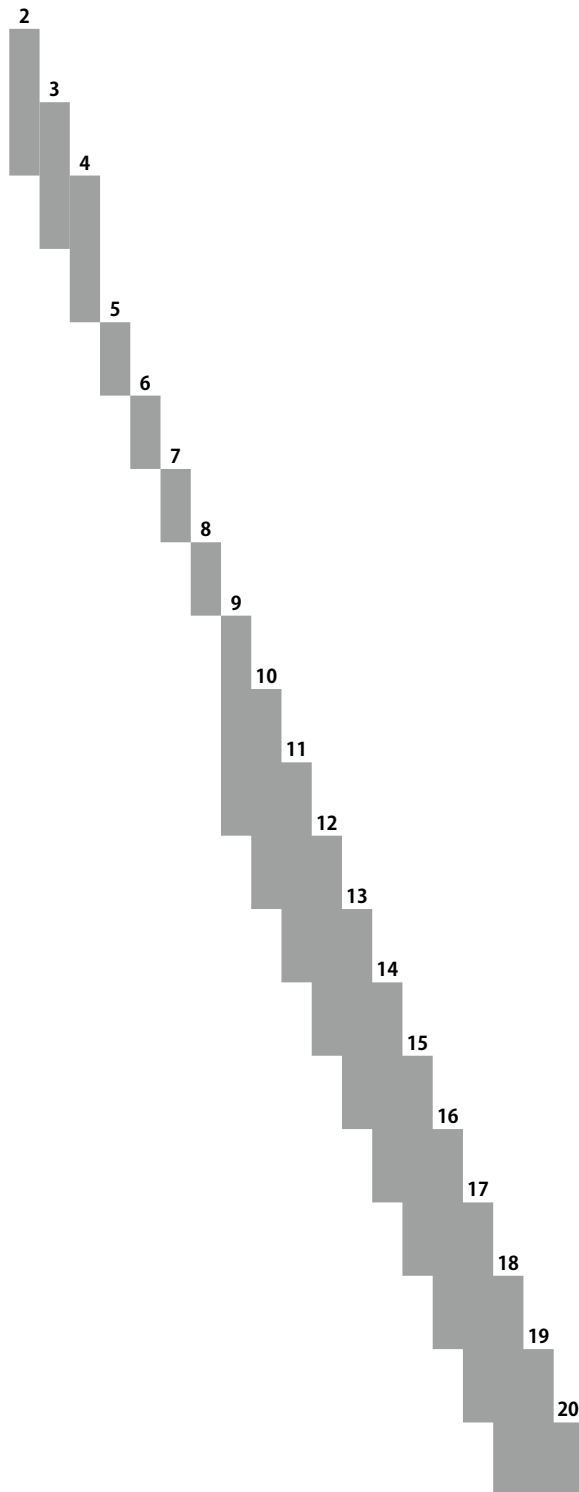


軌跡 / History of HMA



# History of HMA / 20年の軌跡

年度	入ゼミ	在籍次期	基礎/本ゼミ	OB会	合宿	文化祭	学長	多摩大学史 / 備考
1989	平成元年	1期					野田一夫	多摩大学開学、総合研究所開設
1990	平成2年	2期	基礎ゼミ (1年次)				野田一夫	
1991	平成3年	3期	基礎ゼミ (1、2年次)				野田一夫	
1992	平成4年	4期	基礎ゼミ (1、2年次)				野田一夫	後藤久美子 (当時のアイドル) と同期
1993	平成5年		基礎ゼミ (2年次)			プレゼン大会 (小田急を救え!?)	野田一夫	
1994	平成6年	5期	基礎ゼミ (2年次)			大学祭記念オープンプレゼ大会 (都市の牧神たちは、"にらいかない" に漂着できるか)	野田一夫	大学院修士課程設置
1995	平成7年	6期	基礎ゼミ (2年次)			坂本竜馬がパーソナルメディアを持つとしたら 学園祭オープンプレゼン大会	中村秀一郎 / グレゴリークラーク	経営基礎・情報基礎の授業開始
1996	平成8年	7期	基礎ゼミ (2年次)			サステナブル・コミュニティ (自給自足の社会)	グレゴリークラーク	
1997	平成9年	8期	基礎ゼミ (2年次)			世界にはばたく、"ヤング・アントレプレナー" を生み出す多摩大学のスーパーシステムを提案する	グレゴリークラーク	
1998	平成10年	9期	本ゼミ (2年次)				グレゴリークラーク	
1999	平成11年	10期	本ゼミ (2、3年次)			第12回多摩大学雲雀祭2・3年共同企画 「多摩大学ファイトクラブ! ~1万円で利益をあげる会社~」	グレゴリークラーク	
2000	平成12年	11期	本ゼミ (2~4年次)				グレゴリークラーク	
2001	平成13年	12期	本ゼミ (2~4年次)		足利	プレゼンテーション大会 「多摩大を活性化するには」	グレゴリークラーク / 中谷巖	渋谷マークシティ WEST17階にルネッサンスセンター開設
2002	平成14年	13期	本ゼミ (2~4年次)	第1回渋谷	足利・桐生	プレゼンテーション学会 / 模擬店	中谷巖	自己発見、イングリッシュシャワー開始
2003	平成15年	14期	本ゼミ (2~4年次)	第2回渋谷	小布施	市村社長講演会	中谷巖	
2004	平成16年	15期	本ゼミ (2~4年次)	第3回品川	野田	ゼミ対抗プレゼン (望月ゼミ優勝) 望月ゼミが生み出した若き起業家群像	中谷巖	品川インターシティ A棟 27階にルネッサンスセンター移転
2005	平成17年	16期	本ゼミ (2~4年次)	第4回品川	笠間 栃木 (栃木市)	自主製作映画ゴットバピー上映	中谷巖	
2006	平成18年	17期	本ゼミ (2~4年次)	第5回品川	埼玉 (江南町)	ショートフィルム上映	中谷巖	経営情報学部マネジメントデザイン学科新設
2007	平成19年	18期	本ゼミ (2~4年次)	第6回品川	栃木 (那須烏山)	ファッションショー	中谷巖	
2008	平成20年	19期	本ゼミ (2~4年次)	第7回多摩	三浦		野田一夫 (代行)	
2009	平成21年	20期	本ゼミ (2~4年次)	第8回多摩	湘南	湘南ブランド	寺島実郎	







## 望月教授の研究論文

## 論文リスト

多摩大学におけるベンチャー教育の一つの試み：カレッジ・イノベーション私論  
＜出典＞経営・情報研究 No.1（1997） 多摩大学研究紀要

地域や都市に新しい経営感覚を  
＜出典＞建築雑誌 Vol.106 No.1308 1991年1月号

「地域コミュニティを支える大学とヒューマンネットワーク」——大学発・社会起業家の苗床づくりをめざして——  
＜初出＞中央評論 No.257 2006年10月

「明日に輝く多摩大学への提言」  
2008年11月17日執筆

多摩大大学院販促戦略「創造起業家は生まれるか」ネクストソサエティのクリエイティブクラスづくり  
2009年3月10日執筆

多摩大学部販促戦略「人間創造大学をめざして」ネクストソサエティのクリエイティブクラスづくり  
2009年3月10日執筆

interested in new business ventures. Professor Noda is one of the foremost initiators of economics in Japan and Professor Nakamura Promoted the concept and phrase "venture business" throughout Japan. Indeed, the other professors at the time the university was founded, had studied the concept of entrepreneurial business and were engaged in their own business ventures.

Due to the collapse of the "bubble economy" many people now regard small and growing new businesses with new concepts as a necessity in supporting Japanese industry as oppose to the large conglomerates which flourished when the economic growth rate was high. It is clear that in this day and age our society requires a type of education which will encourage entrepreneurs and new business ventures. This educational stance should be adopted by universities even if they may not be as business orientated as Tama University and its founders.

Unfortunately, most universities and its departments of administration have had no training and experience in "business education". The universities themselves should create and cultivate a spirit and sense of enterprise. I think that if a university cannot offer such a comprehensive business education perhaps the professors of these establishments should individually attempt to offer this kind of education.

It is said that one of the catalysts in the establishing of Silicon Valley in San Jose, U.S.A. was Stanford University; although Stanford University did not offer any systematic education on establishing new business ventures at that time. As we now know the integration of new businesses began when Professor Tarman (professor of electronics) supported his two students, Hewlett and Packard. Hewlett-Packard, now one of the leading computer companies in the world, originated from a garage; that is why I say "FROM GARAGE INDUSTRY TO COLLEGE INDUSTRY."

The main subject of this thesis is an attempt to create a "college industry". It may be a modest attempt but I do hope that my thesis will inspire "venture education" and that the Tama area including Tama University will develop into a "Silicon Valley" in Japan.

ベンチャービジネス、アントレプレナー、ベンチャー教育、ベンチャーキャピタル、インキュベーション、イノベーション、カレッジ・インダストリー

Venture Business, Entrepreneurs, Venture Education, Venture Capital, Incubation, Inoculation, College Industry

## 1 はじめに

### —多摩大学の環境と発想—

多摩大学は平成元年に開校した。その理念とするところは「国際、学際、実際」である。

これらの3つの考えは理念であるが、大学のスタート時から具体的にこれらを導入することを試みてきた。例えば教授陣であるがその6割は実業界から参加している。それまでに大学などで教えた経験のない人間でも、その人に担当科目の知識や能力や情熱があれば多摩大学でしっかり教鞭を取ってもらおうということである。これは文部省の規定を最大限に生かしたものであるが、日本の他大学に比べて希有な例で

あろう。

学科は「経営情報学部」という単科であるが、経営学も情報学も“現場”抜きには理論構築も、講義もできない。経営の現場も、情報の現場も目まぐるしく変化しているのであるから、研究室に閉じこもってはいはそれらの重大な動きを感知することができない。その意味で、私などは経営学も情報学も“フィールド科学”に属しているのではないかと考えているくらいである。そのフィールド体験を豊富に所有している先生が多数存在することは、比較優位性を求められる現代の大学経営にあたって多摩大学の大きな強みといわなければならない。

多摩大学のもう一つの大きな特徴は、その教

授陣が実際的であるばかりではなく、言葉を創るとすれば「ベンチャー学派」とでもいえそうな人々で占められていることである。大学創始者といってもいい両巨頭は野田一夫名誉学長と中村秀一郎名誉学長であるが、野田教授については日本における経営学の開祖であり、もう一方の中村教授は“ベンチャー・ビジネス”という概念の構想者でもある。この二人に続くパワフルな教授陣がひしめいているという条件をうまく活用して、新たな21世紀に向けての中小企業の存立理論や、ベンチャー企業育成の理論構築が、この大学の使命であり強みでもあるということがいえそうだ。

むろん、これからの大学は、理論構築だけではなくまさに実際にベンチャー企業家を生み出し、アントレプレナーシップに富んだ起業家を育てることが命題になりそうである。アメリカの産業活力再生の起点になったという視点でよく議論されるのは“シリコンバレー・モデル”と呼ばれるものであるが、その中核になった組織はJ V・S V N (ジョイントベンチャー・シリコンバレーネットワーク) や、スマートバレー公社などであるが、こういった組織に果たす大学の役割は大きい。この注目されているシリコンバレーの土壌を築いたのは1920年代から始まったスタンフォード大学の電子工学の教授だったフレッド・ターマンらの活躍である。彼が二人の学生、ビル・ヒューレットとデビット・パッカードを鼓舞して創設させた会社がHP (ヒューレット・パッカード) であるという話はいまやシリコンバレーを支える神話になっているが、やはりここでも大学が重要な若木を育てる苗床になっているのである。

私は東京広域圏における多摩ゾーンは、一種のシリコンバレー的な性格を持つのではないかと仮説として考えている。そう仮定するとすれば、少々大胆に定義すれば、多摩大学はその多

摩ゾーンにおけるスタンフォード大学的な役割を持つと思うのであるがどうであろうか。少なくとも私は多摩大学が地域に対して日本の大学が自閉的で閉塞している状況を打ち破る役割を果たさなければならないと考えるのである。

アメリカでは、こういった地域社会や企業とのオープンな関係のなかで、大学がアントレプレナーやベンチャー企業のインキュベーターを果たすということが自明のこととして大学の経営目標にすらなっている。私の知る限りでは、極めて早い段階でベンチャー起業家育成に乗り出したのはジョージア工科大学であり、'80年代の初頭であるがその校内にあるインキュベーション・ユニットを視察した経験がある。むろん、スタンフォード大学では教授と学生が一緒になってベンチャーするのは当たり前で、有能な教授は自らが大学をスピンアウトして起業家となるケースも多いと聞く。こういった制度を戦略的に講座として運営しているのはマサチューセッツ州のバブソン大学である。この大学では起業家育成の系統的で包括的なカリキュラムを「起業学センター」が受け持っているのであるが、ここの教授陣も多摩大学と同じように多くがベンチャーの創始者や経営の現役から参加している。

こういった流れのなかから、多摩大学でも多摩大学総合研究所が中心になって「ベンチャー・アカデミー」という事業を'96年度から立ち上げたのである。ベンチャー・アカデミーでは、目下のところは既に成功している企業やVC (ベンチャー・キャピタル) のメンバーに学生を加えて事例研究などを軸にしたセミナーなどを開催しているが、近い将来にはビジネスプランから事業戦略、マーケティングなどの包括的で専門的なディレクションを行い、VC (ベンチャー・キャピタル) をジョイントさせて実際にベンチャー起業家を支援するシステムを始動

させたいものだと思う。

そして、こういった組織的インキュベーターの創造とあいまって、教授陣の個人的な可能性としては、一人一人がフレッド・ターマン的精神を目指す、ということではないだろうか。私はこれを、〈ガレージ・インダストリからカレッジ・インダストリへ〉と表現しているのである。すなわち、ターマン教授がヒューレットとパカードを支援して車庫（ガレージ）からスタートさせたビジネスを、私はカレッジ（大学）そのものをガレージにしたいのである。

以下は、基礎演習と呼ばれる学部の2年生を対象にした講座をベースにして私が行っているささやかな試みについて論じていく。

## 2 教えられることと、教えること

### －基礎演習を実践するにあたって考えたこと－

多摩大学には基礎演習と呼ばれるユニークな講座がある。3年・4年の専門ゼミに対してプレゼミという位置付けでもある。その中身については基本的にその先生の意志にまかされている。経営学の基礎を学んでもいいし、原書講読に当ててもいい。私はこの講座において、長年暖めていた一種のアントレプレナー育成を行いたかった。そしてそれはインキュベーションと一般に呼ばれているものであるが、さらに本質的な〈イノベーション〉という段階の教育、というよりは環境づくりを行いたかったのである。そう表現すると大層大袈裟のようであるが、イノベーションとは三つの意味において使いたかったのである。3つの中身は 1つは、〈種付け〉ということである。学生たちに問題意識を植え付けるということである。2つ目は〈動機付け〉であるが、彼らの具体的な行動の起点になることを考えたのである。3つ目は〈土壌改良〉ということである。彼らの凝り固まった思考の土壌を抜本的に改良するというこ

とが目的となる。その為に何をしたらいいか。有り体にいえば、私が自分の考えを押し付けるのではなく、彼らが私に教えてくれたらいいのである。教壇に私が上るのではなく、彼らが上るのである。

私は教えられることと、教えることの意味の大切さをその出発点にしたのである。私が目指したイノベーションとしての授業は次のような考え方を背景にしている。

人間にとって教えを受けることは、実に大切である。例えば物事を発想したり、構造化したり、情報化するようないわゆる知的生産といったものがその源泉を“知識”にのみたよっているとしたら、それは幾らでも独学できようが、“知恵”となると“知”の“恵み”が必要になる。“知”とは、多く恵まれるものなのである。

いや、私にはどうもその知恵をも超える“血恵（ちえ）”のようなものもあるのではないかと思える。天才といえども、その身体の中に先達の血が流れ、人と人とのホットな血的コミュニケーションがあったはずである。そしてその血恵が、彼の天才を育んだのである。偉大な人間には偉大な先達が存在した。そういう意味での“先生”を自分で発見することの大切さを、私はこれまで多く体験している。自分にも振り返ってみれば何にも替え難い先生が少なくとも3人は存在している。その一人は私が大学院でアーバンデザイン論を学んでいたときの恩師・小林文史先生であり、もう一人は学問だけではない人生の師匠といってもいい、そして多摩大学で教鞭を取る切っ掛けをつくってくれた中村秀一郎先生である。

その3人めは評論家の草柳大蔵先生であるが、先生とはこんな思い出がある。随分以前のことであるが、講演会をご一緒したことがあった。さる地域づくりの研究組織が草柳先生を招いて講演会を開くことになり、仲介した私も前座で話

経営・情報研究 No. 1 (1997)

をすることになったのである。私の話を、草柳先生は最前列に座って聞いておられたが、時々うなずくものの、何となく腰の落ち着きが悪そうである。それもそのはずで、出来の悪い押しかけ弟子が拙い話をしているのである。私の後に、見事な立体的な草柳先生の講演が終わり、懇親会になった。先生は水割りのコップを片手に、私に近づいてきて、言った。「君の今日の話はまとまっていて、それなりだったが、話の語尾が上がるイントネーションに癖があってそれが聞きにくい。それを直すことと、テーブルの上の左手の所作に落ち着きがない。それも直したほうがいい。」とサゼッションしてくれた。私の話には一言も触れずに、イントネーションや所作に言及してくれたのだ。考えてみれば人前でプレゼンテーションすることの最も大切なフォームである。私は恐れ入り、また心から感謝した。話の内容だったら誰しもが批評しコメントをだす。しかし表現の基本フォームを正してくれたのは草柳先生が初めてだった。それがなかったら私は相変わらず、見苦しい講演を続けていたのかも知れない。血恵とはそういうものではなからうか。

人には教え甲斐のある人間とそうではない人間がいるのかもしれない。もし自分が教え甲斐がない人間に属しているとしたら、それは随分知的生産者としては損していると認識したほうがいいだろう。独学では決して身につかない発想や技術が、血恵のお陰で容易に自分のものになるからである。教えられること、教えるを受けることの有り難さを理解することが知的生産者の大切な条件であるが、それが人間の生物としての35億年に亙る遺伝情報として遺伝子に組み込まれてきた偉大なる知のデータベースなるものなのである。考えてみると教えられることは教えることによって連綿と伝承されるのである。

知的生産の技術とは、教えられることをペー

スとしているのであるが、それは教えることによって始めて可能になる。教える技術を開発してこそ知の生産性は高まるという当たり前のことを私は最近真剣に考えているのである。

### 3 基礎ゼミでの挑戦

—演習を創造させる3つのコンセプト—

教えられることを“至福”としてとらえてきた私であるが、思い直すとすでに私自身始めて私淑した草柳先生の当時の年齢と同じぐらいの年齢を重ねているのである。教えられることから、教える場造りについて、知的生産の現場を担っている一人としては研究していかなければならないという思いがずっと私の課題としてあった。

私はその課題を、私の知的生産の現場である“多摩大学”で実践しようと思った。この世の中に存在している“仕組み”のなかで、数千年まったくといっていいほど変わっていないのが“大学”という教育の場であろう。あらゆるものがドラスティクに変化している時代に、ほとんど不変ということも逆に凄いことであるが、それは知的生産の現場としては、時代に対応していないということでもある。

多摩大学は平成元年にスタートした極めて新しい、そしてその意味で旧弊にとらわれない自由な大学でもある。授業の形態のなかに、教師の意志を尊重して思いのままに進めていく「基礎演習」という2年（多摩大学がスタートした数年は1・2年生を対象にしていた）を対象にした時間をなんとか利用できないかと思った。そして私はこの時間を大学の仕組みのイノベーションの実験に当てようと考えた。教えるということの新しい挑戦にしたかったのである。この基礎演習のことを学生達は“望月ゼミ”と呼んでいる。以下、通称で表現したい。

その演習を創造させるコンセプトは3つ。

すなわち、第1に「工房+考房づくりへ」で



あり、第2は「ガレージ・インダストリーからカレッジ・インダストリーへ」であり、そしてさらに第3として「夢の遺伝子創造」ということである。

工房+考房づくりとは、大学の一つの原型には、あるいは教育の一つの原型には“工房”というものがあるのではないかと私は考えている。それはレオナルド・ダ・ビンチがヴェロッキオ親方の工房（プリコラージュとしてのアトリエ）で学んだように、現代においても徒弟制度的なもの、実際に“手を使う”という技術、技法が大切だという発想が込められている。そして手で思考するという意味において考房（思考のアトリエ）という発想も現代人に強く求められるものだ、という思念に基づいているのである。

ガレージ・インダストリーからカレッジ・インダストリーへ、というのはスタンフォード大学とシリコンバレーのイメージが私にあったからだ。先にも述べたが現在のシリコンバレーが存在するのは、スタンフォード大学のフレッド・ターマン教授に支援された2人の学生、ビル・ヒューレットとデビット・パッカードが1939年に自宅の車庫を試作工場にしてベンチャービジネスをスタートアップさせたことに始まる。すなわち今をときめくシリコンバレーはガレージ（車庫）・インダストリーとしてスタートしたのだ。私は多摩大学のある多摩丘陵は日本におけるシリコンバレーならぬシリコンヒルだ、と思っている。そのシリコンヒルを支えるのは、日本のスタンフォード大学である多摩大学であり、望月ゼミなどをガレージ（この場合は社庫といえるかもしれない）にした大学そのもの（カレッジ）が新しいビジネスや産業の苗床（シーズベット）になるわけである。すなわちカレッジ・インダストリーの誕生を志向する発想なのである。

もう一つが“夢の遺伝子”であるが、望月ゼ

ミの最大の眼目は未来への夢を一人一人のゼミ生が自分の遺伝子のなかに組み込んでいくことなのである。それらは人類の35億年の遺伝情報の一つとして、望月ゼミが永劫に伝えていくメッセージなのである。

この3つのコンセプトをベースにして望月ゼミは多摩大学の立ち上がりと同時にスタートしたのである。

#### 4 望月ゼミの仕組み —会社を創らせる—

望月ゼミの最初のオリエンテーションがあった日、ゼミに入りたい学生たちが約70人ほど教室を埋めていた。どこでどう前評判が立ったのか分からないが、ゼミとしては70人ではいかにも多すぎる。彼らたちを前に、早速かねてからの私の考えを展開してみた。

私はまず、「このゼミは大学で一般に考えられているゼミの形式、原書講読やディスカッションのようなものは一切やりません。」と話した。さらに「私が研究指導することもほとんどやりません。」と続けると学生たちはさすがにザワめきだした。〈何のために俺たちは授業料を払っているのだ〉と思ったに違いない。

私はすかさず続けた。「私が教壇に立って教えることはありません。みなさんに教壇に立って頂いて、私や外の人々に教えてもらいたいです。」私が教えるという構造を学生たちが教えるという構造に転換したのである。

「次に前後左右よく見てください。」何が始まったのか、学生たちはあっけにと取られていた。「前後左右にいる人間のなかで、この男なら気が合いそうだな、この女性だったらうまく意志の疎通が行えそうだという人を選んで、5人1チームになって“会社”を設立してもらいたい。その会社に私が仕事を発注いたしましょう。ソフトな企画やプランニング、あるいはコンサル

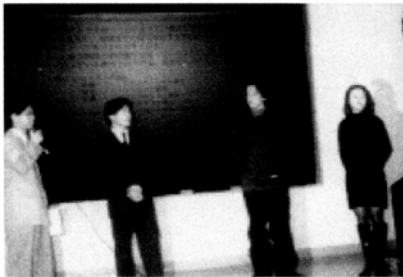


経営・情報研究No.1 (1997)

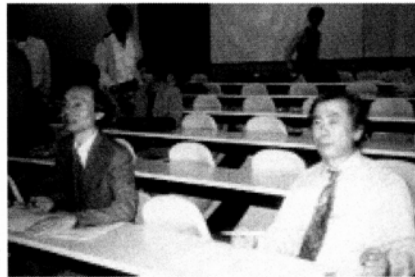
ティングといった業務が主なものになるでしょうから、削っていただく企業はシンクタンクとかマーケティング・カンパニーとかソフト・ファームになるでしょう。70人のゼミをやる訳にはいきませんから、せいぜい5社の企業、計25人を望月ゼミで採用いたしましょう。その選抜のために1週間の時間をあげますからその間に“会社設立起案書”をまとめてください。それを基に来週1社10分の時間でプレゼンテーションをしてもらって、その結果で5社を選抜したいと思います。」教室は蜂の巣を突っ突いたように大騒ぎになった。まだ多摩大学に入り立ての1年生の学生では、4月始めのオリエンテーションでは知り合いも少ないであろうし、第一会社とは何であるのか知ることも少ないし、起案書などという企画書など書いたことも、見たことすらもないであろう。私は畳み掛けた。「私は何も指示しませんから、全部自分たちの頭で考えてまとめてください。会社のネーミングは大切です。5人の役職、役割分担も大切です。企画書をまとめるに当たってタイトルやコピーも重要です。また10分のプレゼンテーションをきちっと行うことも高度な技術が要求されます。

それらを満足させた5社だけが栄光ある望月ゼミのメンバーになれるのです。」しばらく蜂の巣の騒ぎは収まらなかった。私はその騒ぎを残して教室から非情にも去っていった。

次の週、プレゼンテーションに参加した即席企業は14チームだった。多くが徹夜をして企画書をまとめたらしくクシャクシャな顔をしている。会社の代表者(社長)が集まってジャンケンでプレゼの順番を決めた。まずはプレゼのやり方が分からない。企画書は目茶苦茶なものもある。ほとんどがページネーションがない。それも止むを得ないであろう。受験勉強とは無縁の作業をやらせているのであるのだから。14チームが何とかやり終えた。ぶっ通しで3時間を越えて、私はくたくたになってしまった。しかしなかなかガンバッタ会社もあった。例えば<克蘭バーク>という会社があった。彼らは言った。「私たちは稲毛海岸の5つのハマグリ(克蘭バーク)である。波打ち際の堅いハマグリでも、波に洗われるうちにいい知恵も浮かんでくる、一という意味でこの名前にした。」私はこの発表を絶賛した。特に“稲毛海岸”という点が鋭い。これが葉山海岸では迫力は半減



①「環日本海文明をデザインせよ」というテーマで行われたプレゼ風景。この時の発注者は米子市のシンクタンク、テクネ研究所の長谷川康治社長である。1995年12月13日



②望月ゼミには、学外のアドバイザーが存在しており、毎回学生たちの為に講評、指導ももらっている。左が、御松哲氏(多摩都市施設公社理事長)右が、山田剛義氏(戦略開発工房ライブ社長)



③知人のベンチャー石塚昇一郎氏も望月ゼミの有力な支援者である。

したはずである。あまり明確な理由のある評価ではないが、褒めることが大切だ。

そのクランベークを始として5社が、見事にはいえないまでも、何とか望月ゼミに参加することが許されたのである。

こうやって、ほとんど雲を掴むような状態で、望月ゼミの<知の考房づくり>はスタートしたのであった。写真①・②・③

## 5 望月ゼミの理念

ーリベラル・アーツを大切にするー

厳しく、しかも貴重な青春の時代の犠牲を強いるような受験勉強を抜け出てきた若者たちにとって、大学での自由で希望に満ちた生活への期待はしばしば根底的に裏切られる。学術の学び舎であり、知の創造のセンターであり、また時代の最も先進的な情報センターでもあるはずの大学はかび臭く数千年の変わらない旧弊のなかにどっぷりと浸かった象亀のように動きの鈍い機構だからである。無論、情報時代の大転換する社会にしっかりと対応して、新たな次代の知のセンターの果たす役割に挑戦している大学も幾つかは存在する。私は多摩大学もその内の一つだと思っている。そう任じているからこそ旧態依然とした授業の形態に新しい、大袈裟に言えばニューパラダイムを導入したかったのである。

私は自分のゼミと呼ばれているものを、私が教壇に立つのではなく学生たちがそこに立ち、私が学生に教えるのではなく学生たちが私に教えてくれることを望んだ。最も進んだ厳しい情報は本や教室のなかにあるのではなく現場にあること、その意味において最大の教師は実践者であること、そして人の話を聞くことのできる人間になることは大切であるが、人に聞いてもらえる表現者になることが必要条件であること、そのためには借り物の“知”ではなく、自分の

頭そのものから生み出された“独創知”であることを学生たちに要求した。それらを満足させる仕組みは知的生産、知的創造のコンペティションという形になった。すなわち、学生たちに創造開発型の企業を創ってもらって、そこに私や先端的企業家から仕事を発注して、競争でかれらに解答や指針を創出してもらおうというシステムである。彼らから出された案や解答についても、私だけの評価ではなく学外からの仕事の発注者は勿論のこと先進的企業家、実践者あるいはアントレプレナーと目されている人々にも多く参加してもらいたいと考えた。

この私の実践した試みに対して、幾つかの意見もあった。大学に入ったばかりの学生たちに有無をいわず会社をつくらせ、彼らに模擬の仕事を発注してシミュレーションさせる。それはいわばハーバード・ビジネススクールなどでやっている“ビジネスゲーム”の垂流ではないか、という意見や批判である。その批判には、経営の基礎も何も知らない学生たちに遮二無二問題解決を強いる姿勢は、論理的な思考を構築するうえで害多くして何の利益も彼らに与えない、という意見が含まれているのかもしれない。大学とは、物事の基本や基礎をしっかりと勉強するところであって、薄っぺらな会社の真似事をやらせるところではないということでもあろう。私は実はこの考え方に大いに賛成である。生半可なハウツウなど指の先ほども学んでももらいたくない。リベラル・アーツこそ大学の最も大切な身につけるべき内容である。だからこそ望月ゼミという手法を採ったのである。

また、外部の企業家に発注課題を出してもらってそれを競い合うというのはまさにゲームの感覚である。遊び半分な教育は如何なものかという意見もあるかも知れない。

私には、確かに現代社会が孕んでいる多様な複雑な問題をしかつめらしく対応するのではな

経営・情報研究No. 1 (1997)

く、一種遊びのように企業や社会や経営の問題に楽しんで当たらせるという意図は明確である。しかし経営学の基礎を持たない学生たちにビジネスゲームをやらせようという考えはない。むしろ彼らが社会や未来を真摯にとらえ、それらに対して本質的に役立つ人間として〈知的創造・生産のための基本技術〉を身につけさせるための、まさに基本トレーニングだと考えているのである。従って、望月ゼミとは専門教育ではない。美学や人類学と同じように、いやむしろメタ・リベラル・アーツ（原教養学）と呼んだ方がいいようなテリトリーだと私は考えているのである。

## 6 教育を成り立たせている基本フレーム —野生の思考を求め—

望月ゼミの作業としてのビジネス・シミュレーションにおけるトレーニングには7つのしっかりと身につけるべきファクターがある、と私は考えている。これらは決してすぐに役立つハウツウではないし、今の大学での教育の仕組みではなかなか教えられるものではない。しかしゼミ生たちには是非とも若い時代に自分の物にしてもらいたい最もベーシックなノウハウなのである。

その第1には知のパフォーマンスを成立させる3つの基礎を身につけてもらうということである。またこれこそが教育の原点でもあろう。すなわちその1は〈情報の源を知る〉ということである。どんな問題解決にも基本的でありさらにオリジナルな情報が要求される。月並みな情報には月並みな問題解決しか用意されない。世の中には“データ”と呼ばれる物は驚くほど存在する。そしてそれらはインターネットの時代、実に容易に入手することができるようになった。それらから問題をどう読み取り解釈し、新たな切り口で組み立てるかは、むしろ知的生

産者の大切な能力である。これらは当たり前のことであるから、それ以上の創造性の差異は、オリジナルな情報を持つかどうかによる。そして真の情報は新聞やオンラインにではなく、オフラインの人間そのものの中にある。源は人間であり、その人間から多くを知るためには直接に会わなければ駄目である。情報は足で、というがまさにこのことである。従って、望月ゼミでは、“健脚”であることが物をいう。その2は“情報の源を知る”を敷衍させれば〈人を知る〉ことが欠かせなくなる。沈黙思考には、あるいはコンピューターを前にした“オタク”であることも現代は意味を持つが、やはり多くのキーマンと知り合うことが若い人々にはさらに大きな意味を持つと私は考える。デジタルだけではなく、アナログな情報収集が最後には強力な知恵をもたらすというのが私の教育発想なのである。もともと人間の脳の構造はアナログである。そしてむしろその思考の構造は非連続であり、非線形であるということも複雑系社会のなかでは認識しておかねばならない。私たちがそれを知るためには直接人間そのものから学ばなければならない。そしてその3としては、〈役割を知る〉ということである。自分を相対化して眺められる人間を私は欲している。時代がドラスティクに変容し、巷に情報が溢れているなかで、真の知的生産は存在を相対化させ得る人間から生まれる。よくインターネットは個人でも中心になれる、ということをその特徴として表現しているが、その中心性とは絶対的中心性ではなく、柔らかな中心性でなくてはならない。私はそれを個人主義といわずに“己人（こじん）主義”というように表現しているが、ある全体性のなかでの自分の位置、意味をとらまえることのできる人間のことである。コンピューター・ネットワークのなかでよくグループワークスということがいわれているが、私はこのワークにも実は

“役割”の直感性を求めたいと思っている。既存の企業のようにすでに出来上がった組織に学生たちは入るのではない。自分たちで組織を生み出すとき、そこに役割の直感性が必要である。そして役割を演じることが意味を持つ。組織のイメージネーションはそこから生まれるのであるが、既成の企業はその組織のイメージネーションを疎外しているのである。

これらをまとめて私はレビー・ストロース的に表現すれば「野生の思考」を一人一人に身につけてもらいたい、ということになる。

この3つが望月ゼミの体得してもらいたい最大要諦であるがさらに6つの教育テーマがあるので全部で7つのテーマが望月ゼミには存在することになる。

## 7 望月ゼミを成立させるもの

### －7つの教育テーマを目ざす－

第2の教育テーマとなるものは、カレッジ・インダストリーとしてのゼミを成立させるファクターであり、古臭い概念かも知れないが、「礼節を尊ぶ」ということである。要するに、礼儀正しくなければベンチャーではないという考え方である。

インターネット上での情報収集なら、誰でもお手軽にまさにサーファー気分で飛び回ることができるが、企業のトップに面談してその心の奥に仕舞われた秘密情報の箱の鍵を開けてもらうためにはそうはいかないであろう。まずもって会ってもらえるかどうかから問題である。忙しいトップにアポイントメントを取るのには並大抵の努力では無理である。そこをくぐり抜けて話を聞けるまでになるのには、やはり最大の武器は礼節である。組織のダイナミックな思考の躍動にも、実は慎重な礼節が意味を持つ。存在の相対化というのは、微妙な力学を感知できるセンスのことである。望月ゼミの企業のメン

バーは、私に会うのにもしっかりとアポイントメントが必要である。何時に、どのくらいの時間で、どういう要件で、何人で会いたいという約束を私に取り付けないと会えないのである。しかし本来、大学の最も美点になるのは例えばケンブリッジのカレッジの教授たちがやってきたように学生たちと教授の部屋で膝を交えて議論できることではなかったか。大教室で何百人もの学生を相手に真の授業はできるものではない。

第3のテーマは、「授業にも競争原理を導入する」ということである。私がいっているのは試験の結果としての成績のことではない。日頃の教育のなかに競争というスタイルを導入することなのである。これが発注に基づいたプレゼンテーションによるコンペティションということなのである。一社基本的に20分というプレゼンテーションは、数名の審査員によって7つの項目で極めてシビアに審査される。その項目とはプレゼンの全体的な印象点、コンセプトの強さ、マーケティングの周到さ、企画書の構成力・説得力などである。各企業のメンバーは、20分のプレゼンテーションのために平均50時間を調査やミーティングや編集やプレゼンに費やす。1時間半の授業時間の20分も静かに聞いてもらえない学生たちが、である。あるゼミ生の母親が手紙を私にくれた。「高校時代、受験勉強をしていた息子が、大学に入るとその反動で遊びほうけるかと思いきや、その高校時代以上に大学に入ったら仲間と集まって何やら一生懸命議論したり、パソコンをたたいている。いったい多摩大学はどうなっているのかと息子に問いただして、望月ゼミを知り納得いたしました。――」という私信である。

第4のテーマは「時代のイノベーターやアントレプレナーたちとのネットワークづくり」ということである。私はゼミに課題の発注者とし



て、あるいは審査員として企業のトップやベンチャーをお招きし、また学生たちに今をときめくアントレプレナーたちを紹介してどんどん会いに行くことを勧めている。紹介されたトップの皆さんには申し訳無いが一種の日本の未来を支えるボランティアだと観念してもらってお付き合いしてもらっている。しかし先に述べたように礼節を欠いている人間はどんどん断ってもらってかまわないということに思っている。普通、新入の社員ではなかなか会えない企業トップに会っていただけるのは学生である君たちの特権である、と鼓舞して彼らを行動させているのである。教育の三大要素として<人を知る>ことを挙げたが、企業の現場のリーダーと親しく情報交流できるのは最大のチャンスだし、またその機会を継続するネットワークにまで広げられる力を持った人間の未来は明るいはずである。逆に会ってもらった企業家に気に入られて新製品の開発のスタッフに登用された学生もいる。企業のトップにとっても今のヤング層が何を考え行動しているのかのマーケティングの素材に思えば、と私は思っている。

第5のテーマは<思考の自立性>ということである。要するに自分の頭で考えられる人間を育てる、ということである。大学の教育としては当たり前のことのようであるが、それができていないのが問題なのである。私は発想のコピーや剽窃を駄目だとしているのではない。どんどん面白い発想やアイデアを盗み取っているのであるが、それをもう一度自分の脳味噌を器にして思考のミキサーに掛けて自分の物にしてしまうことが大切なのだ。従って、私は直ぐには教えない、直ぐには情報を検索しないという態度も重要だと考えている。いってみれば、すなわち<野生の思考づくり>ということになるのか。

学生たちだけでなしに、現代人全体にこの“野生の思考”が大きく欠如しているのである。

第6のテーマは<自己表現力>ということである。自分の考えや思想をどう相手に伝えるかはグローバル時代の日本人にとって重大な課題である。望月ゼミでプレゼンテーションを重要視しているのはそこにあるのである。ゼミでは、課題を数週間、調査・研究・編集させて最後に20分間でプレゼンさせる。どんな素晴らしいコンセプトもアイデアもこのプレゼンが悪ければ元の木阿弥になってしまう。最近ではプレゼンのテクニックとしては随分うまくなってきた。審査員にお招きした先端企業の社長がびっくり仰天してしまうぐらいであるから、CGを駆使した技術力は大したものであるが、しかしプレゼンにはやはり“思想性”と“心”と“オリジナリティ”が大切である。いかに感動してもらえるか、そこにあらゆる意識を集中してプレゼンを展開するように、私はいつでも指導しているのである。そして無論のこと、その思想性と心とオリジナリティを伝えるためには飽くなき練習が必要である。

最後の第7のテーマは<具体であること>だと、私は思っている。望月ゼミは「知の考房」であるのだから、物を考え出すことが第一義の作業テーマであるのだが、その底には「考房=工房」というテーマも確実に流れているのである。“工房”とは、エンジニアリング・スタジオである。エンジニアリングとは、具体的問題解決を意味する。“抽象”を“具体”にする思想や発想や技術や組織の在り方を私は望月ゼミの「考房」として考えているのである。

これらのテーマを背景にして、一体どんな社会の企業からどのような中身の、そしてレベルの課題が出され、ゼミ生たちはどう立案しているのだろうか。

## 8 課題（発注書）の事例

### — 下町の中小企業政策を立案する —

これまでに、望月ゼミがやっている〈知の創造〉、〈知者の育成〉について述べてきた。それは実にささやかな挑戦である。挑戦という言葉を使うには少しおこがましいのかも知れない。

いま世の中はベンチャー企業育成に世も日も明けぬ時代になっている。第二のビル・ゲイツや孫正義のような人間を求める英雄待望の時代でもある。しかし、例えば通産省が音頭を取って地方の行政が支援する“創造的企業育成事業”のようなものがはたして本当に実現可能であるのだろうか。そもそもそういった事業の対極にあるもの、すなわち最も非創造的存在が役所というものではあるまいか。そういう体質のところにはリスクを背負ったベンチャー企業の発見や支援ができるというのは、まさに幻想である。日本のベンチャー・キャピタルにも、今のところは多くを期待できないというのが残念ながら私の実感である。なぜなら皮肉なことに現存するベンチャー・キャピタル以上にベンチャーが存在しないというのが日本の社会の現実なのではないだろうか。現代の日本の社会構造がベンチャーを目指す人間を生み出す土壌や仕掛けを



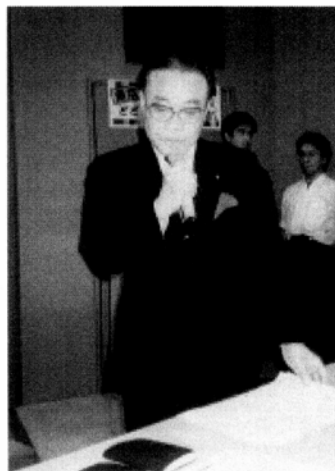
④学生たちは1カ月から3カ月の期間をかけて、調査・分析・コンセプトづくり・編集などを経て、企画案をまとめる。結果は20分間のプレゼンテーションとして、図・グラフ・CGなどで大胆に表現される。

もっていないのである。

もっとも、大学という存在も、その体質なども実のところ役所とそう大差はない組織であって、創造的教育が大学で行われているという想いもまた幻想である。

しかし、私はその現実には甘んじようとは断じて考えていないし、大学人としての役割の意味や認識を自分なりに問題意識として持ってきたつもりである。別に片意地を張っているわけではない。大学人として当たり前で、そして自分にとっても楽しい教え甲斐のあることをしようとしたのである。元より私はいま流行の創造教育の専門家でも何でもない。自分だったらこんな教育やトレーニングを受けてみたかった、ということを実践しただけである。ところが面白いことに、私の教え子の中から実にユニークなビジネス・ベンチャーが生まれてきたのである。インターネットのプロバイダーのような当然のようなベンチャーから人の嫌がる便所掃除の組織的企業まで実に多彩なのである。

ここで彼らが受けてきた“課題（発注書）”の1つを提出してみたい。'96年の春に望月ゼミの



⑤「東京下町の中小企業ルネッサンスを仕掛ける」の発注者は荒川区に本社を持つ小さな世界企業・折原製作所の折原征一社長である。現在でも望月ゼミ顧問として指導をされている。

経営・情報研究 No.1 (1997)

2年生に出されたものである。読者の諸氏は、この課題にどう答えるのか。少々長い課題であるが真剣に取り組んでもらいたい。望月ゼミの5人からなる企業はこういった課題を年に3回から4回はこなしているのである。

この発注書は、荒川区に本社と工場を持つ折原征一社長にお願いして、私との共同作業で削りあげたものである。この発注課題の問題意識は幾つかあって、1つは学生たちに日本の中小企業問題を正面から考え意識してもらいたい、ということである。中小企業の活力なしに日本の産業の再生は考えにくい。この問題を、サニタリー関連製品の開発企業である折原製作所の実状を通して、理解し、問題解決へのステップをふんでもらいたいのである。従って発注書は物語的に展開しているが、その中身は真実であり、学生たちの提案が優れているものであれば、それはそのまま日本の中小企業政策や処方箋として使えるのである。写真④・⑤

### 望月ゼミ 発注書

#### 東京下町の中小企業ルネッサンスを仕掛ける

##### (1) はじめに

折原征一は下町が好きだった。無論、折原が東京の下町で生を受け、子供のころから暮らしてきた実体験がそうさせていたのであるが、やはり海外旅行から帰ってきて荒川の町並みに触れると深い安堵感が体の中によみがえってきた。商店街の雑踏に身を置き、軒を連ねた家々から夕餉の煮物の匂いが伝わってくると、“ああ故郷に帰ってきたな”という喜びが東京生まれの折原の心をも震わせる。折原の父親・辰雄は戦前から荒川区で木工所を経営していた。工場では丸ノコのチェーンが一日中音高く鳴っていたし、そのチェーンが削り取った木屑の香が充満し、

母親も職人たちもそのなかで忙しく働いていた。学校から帰ってくると、そんな職人たちの姿を飽きずに眺めている幼い日もあった。

今、折原は父親の後を引き受けて、会社の名前も“折原製作所”とし、<人々の豊かで幸せな暮らし>をテーマにした多様な商品づくりの企業を経営している。それが先代である父親の意志であり、生活と仕事と文化が併存し、肩を寄せ合って暮らしている江戸の下町人の誇りでもあったからだ。

時々、折原は近い仕事仲間と街の飲み屋で一杯やりながら、情報交換することを楽しみにしている。その仲間は小学校で同級生だった人間もいるし、仕事で知り合った者もいる。しかしこれが、下町産業の、中小企業の宝であり財産なのだと思う。仲間の中で、競争があり、協力があり、そして今流行の“共生”という関係も存在しているのである。また単なる飲み会ではなしに、積極的なビジネス創造の場として“異業種交流”という組織も削り、チャレンジフルな環境を生み出そうとしている。その背景には、折原の心の下町を愛する気持ちの対極に大きな“危機感”が存在しているからである。

一言でいうと、「このまま手をこまねいていると、東京の下町産業は生き残ることができない」という危機感である。この激的なメガコンペティションの時代に下町中小企業は生き残れるのか、これが仲間との一杯飲み屋での話であり、異業種交流の組織でのテーマであるのだ。

2月のある日、折原は東京のダウンタウン区である荒川、板橋、北、足立の4区が主催するさるシンポジュームのパネラーに招かれた。シンポジュームの主題はそのまま、「都市型工業は未来を開くか」というものである。折原のセッションに与えられた課題は『都市・工業・文化を結ぶもの』であり、まさにこれは折原の積年の課題でもあったのだ。シンポジュームのコー



ディネーターは多摩大学の望月教授であった。始めて出会った望月教授は大学の先生というよりは、パリのモンパルナスの売れない画家か、MITのメディアラボの狂人というイメージだった。しかし、そのシンポジウムにおけるコーディネートに満ちた流麗な進行に折原は目を見張った。下町中小企業の未来を力を含めて話しながら、折原の頭の隅にこんな想いが湧き上がっていた。〈望月教授とそのゼミの若き企業集団と自分たちで、東京下町中小企業の未来を思う存分描いてみたらどうだろうか〉。そう思うと何か折原の体にむくむくと未来への希望が湧き上がってくるのを押さえることができないでいた。

#### (2) 発注課題

『存亡の危機に直面している“東京下町中小企業”の未来活性化戦略をデザインする』

#### (3) 解題

これまでの歴史のなかで、最大最強といわれてきた“東京産業”を支えている下町の中小ベンチャー型企業が、今そのレゾナデートル（存在意味）と存亡を問われている。

例えば機械金属系の中小企業の群棲地であり、造れないものは無いといわれたナショナル・テクノポリスの大田区では、'83年のピーク時には9190工場あったものが、'93年の工業統計では7160工場と激減し、'96年の現在、6000を割るのではないかとされている。大田区に対して、荒川を始とした4区、それに墨田区などの北東部のゾーンは生活関連型産業集積が多く、まだ急激な工業の減少は免れているがそれにしてもその存亡の基盤は危ういものがある。このまま手をこまねいていけば、中国、韓国、東南アジアなどの急進国の挑戦を受け、またアメリカの企業群の復活のなかで急速にその存立基盤を失いかねない。

そこで、日本産業の存亡の最大課題の一つで

ある東京下町企業群の再生と活性化戦略を望月ゼミのベンチャー・シンクタンク&コンサルティング・カンパニーに多面的に立案、デザインしてもらいたい。その対象は折原製作所のような具体的な業務内容を持った単体の企業戦略の立案でもよいし、荒川区や大田区のような地域全体の活性化戦略でもよい。

オリジナリティに溢れた、またはっと驚くような奇想天外な提言を期待する。

#### (4) 研究・分析の視点

なぜ、都市型産業として絶大な力を持ってきた“東京産業”が疲弊の淵にあるのか。鋭く分析してもらいたい。

一般的には

- a 3K（きつい、きたない、きけん）というようなイメージの劣化
- b それによる後継者難
- c バブル経済による工場土地価格の上昇による設備の拡大・改良難
- d 工場3法と呼ばれる法律によって大都市立地が抑制された
- e 研究開発投資規模の拡大
- f 開発途上国やアメリカなどの先進国の追い上げ
- g 情報化とネットワーク型産業形態への乗り遅れ
- h 産業のグローバル化への対応不足

そして何よりも

- i アントレプレナー、ベンチャースピリットへの充電不足

などが挙げられよう。これらをどう克服するか。

しかし、一方では東京下町産業のパワー、メリットもまだまだ多く残されている。その視点も見逃してもらいたくない。

例えば

- a 下町における伝統技術、文化の膨大な

経営・情報研究No.1 (1997)

- ストック
- b ヒューマン・ネットワークによる、あるいは企業ネットワークによる市場や技術の開発機会の存在
- c 生活密着による商品開発の創造力
- d 人間的技術とコンピュータとの融合による新技術と新市場の創出
- e サイバージェネレーションの誕生によるニューベンチャーへの期待
- f ビジネス・シーズベット (苗床) としての下町環境の見直し
- g 行政の支援と、NPOの新時代支援母体の出現
- そして何よりも
- h まだまだ、折原征一氏のようなネイティブな、あるいは新しいビジネス・ベンチャーやベンチャー・キャピタリストの登場の可能性がある

といったことが挙げられよう。これらの可能性を十分に吟味してもらいたい。

また、企業戦略や地場産業戦略におけるコンセプト創造には新商品開発戦略や新市場創造戦略などの常套的手法からサイバー・カンパニーやエレクトロニック・コマースなどのニューコンセプトが生まれている。当然、インターネット時代のネットワーク戦略やグローバル戦略をも射程にいれておかねばならないであろう。デジタル社会時代のデジタル・ビジネスはその対極であるアナログ・ビジネスをどう組み込むかも重要な課題になるであろう。この最も現代的で同時に未来的なテーマに正面から取り組んでもらいたい。

## (5) タイム・スケジュール

- 1ステップ 5月8日 オリエンテーション  
(折原社長から直接のオリエンテーション予定)

- 2ステップ 15日 調査・研究・分析  
22日  
29日 コンセプト・ワーク  
6月5日  
12日 戦略プランニング作業  
19日  
26日 報告書・ツール編集作業
- 3ステップ 7月3日 プレゼンテーション  
(6) プレゼンテーション
- a 表現自由 (CG、パントマイム等奇抜なアイデアを期待する)
- b ただし、A4判のレポートは必ず用意し審査の先生方の手元に行き渡るようにすること
- c 各企業プレゼ時間は20分以内、時間を厳守しないと減点の対象となる

## (7) 審査員

- 審査委員長 折原征一社長  
審査委員長 藤江俊彦 (淑徳大学教授)  
審査員 松浦利幸 (ベンチャー・ジャーナリスト)  
審査員 鈴木崇 (クランベック代表・望月ゼミOB)  
審査員 望月照彦教授

## (8) 評価と景品

選考評価は望月ゼミ方式の7項目戦略評価システムで行う。

景品予定として

- 1位企業 荒川区下町の飲み屋で一晩飲み放題招待 (ホスト折原社長)
- 2位企業 荒川区下町の駄菓子屋のオミヤゲセット一式
- 3位企業 豊島区巢鴨のおばーちゃん原宿特製デリカセット一式

## 9 プレゼンテーションのダイナミズム —イノベーションの現場—

7月3日、発注日から8週後、いよいよ望月ゼミ各企業のプレゼンテーションの日である。4時限目の“都市論”の授業が終わると、企業のメンバーが101教室に集まってくる。そのほとんどが寝不足の顔をしている。ここ数日はろくに睡眠を取っていないに違いない。プレゼがスタートする間のわずかな時間に、それぞれの企業がパソコンを繋いで苦労して作り上げた企画書やCGやBGMのチェックを行っている。少し緊迫した、しかしなんとか間に合わせた安堵感もどこかにあって、この時間と空間に不思議な充実した雰囲気が溢れる。

20分のプレゼ持ち時間に50時間以上は掛けたであろう調査やコンセプトづくりやアイデア出しやCG、BGMや企画書などのプレゼ・ツールへの評価が問われるのである。審査員のメンバーも教室に揃う。出題者（発注者）であり審査委員長である折原社長、淑徳大学教授であり多摩大総研客員でもある藤江先生、ベンチャー・ジャーナリストの松浦先生、それに望月ゼミ1回生でベンチャー企業・クランベークを起こした鈴木崇君にも審査員として加わってもらった。面白いことに、鈴木君以外にも望月ゼミOBが続々と詰め掛けてくる。先輩の伝統や数が少ない多摩大学にとっては、その少ない彼らがこういう機会にわざわざやってきてくれて、アドバイスや激励をしてくれることは嬉しいことだ。そのOBが後輩たちを叱咤激励するという望月ゼミの伝統を私は誇りに思っている。

企業のトップが前に集まってジャンケンで発表の順番を決める。この順番を決めるのも慎重にしなければならない。最初のプレゼと最後のとでは審査員の印象も違ってくる。審査員の評価の基準であるが、何年かの試行錯誤の結果7

つの評価ポイントで1ポイント100点で満点が700点となる方法がどうにか定着した。

その7ポイントとは、もう一度整理すると第1に、＜全体の印象＞ということであるが、最初のインプレッションとかプレゼ全体の流れから受けるイメージ点である。第2は＜コンセプト力＞であるが、しっかりした核となり基本となる考えを生み出しているかということになるが、いいかえれば“インパクト力”ということでもある。第3は＜企画力＞である。これもいいかえれば“オリジナリティ”や“構想力”ともなるだろうか。第4は＜構成力＞であるが、これは主に企画書やプレゼの“編集力”を見るものである。第5は、＜マーケティング力＞である。また大切な“説得力”ということになるであろう。第6は＜データ収集力＞であるが、“調査力”や資料の“分析力”である。最後の第7が＜プレゼンテーション力＞ということで、これは“表現力”ということになる。そのプレゼ力で中身の価値が倍加したり半減したりする。



⑥「多摩丘陵都市におけるサステイナブル・コミュニティの未来を描く」というテーマでは、多摩センターに本社のあるベネッセの山崎光雄会長に発注者になっていただき、審査委員長としても鋭い講評をいただいた。

経営・情報研究No.1 (1997)

以上を総合して審査員に評価してもらうのであるが、発注課題の審査の結果が整合する場合もあるがまたまったく逆の評価になったりして、面白いのであるがそこに例えばベンチャー起業家に対する評価の難しさがあるような気がする。この7つのポイントが必ずしも上手い評価基準になっているかどうかは難しいし、まだ優れた評価の方法がありそうにも思える。'96年度の大学祭に参加したプレゼ大会で、「多摩の21世紀をデザインする」という発注課題を出してもらったのは多摩市に東京本社を持つベネッセの山崎光雄会長であるが、写真⑥ 彼のアドバイスはくもっとオリジナリティを大切にす視点が必要だ」ということでこの指摘は貴重である。私自身、さらに「組織力」への評価が重要に思っている。新しい選定評価の仕組みを創る時期にきているのだと考えている。

## 10 おわりに

—飽くなき継続こそを—

さて、いよいよ折原製作所の折原社長が出してくれた「東京下町・中小企業のルネッサンスをデザインする」のプレゼがスタートする。101教室はすでに熱気でむんむんしている。20分というプレゼ時間は実に短い。この所要時間をオーバーすると各企業は大幅に減点されるからタイムコントロールも慎重にしなければならない。

開学以来8年間、望月ゼミをやっていると学生企業のプレゼの手法や技法がドラスティックに変化してきているのがよく分かる。演習が始まった当時は、各企業はペラペラの企画書だけで勝負していた。しかもその企画書のまとめ方も分からずにおそまつなものだった。しかし年々企画書も立派にまとめることができるようになってきた。先輩たちに教えてもらったり、話題になった企画書の海賊版も手に入るように

なったのだ。さらに年代を経るごとにAV(オーディオ・ビジュアル)の技術は格段に進歩した。かつてはVTRを編集して101教室の大スクリーンに映像を写してびっくり仰天させ、それが望月ゼミの技術革新を革命的に推し進めた。今では各企業、平気でパソコンを駆使してCGを製作し大胆で美しいプレゼを展開している。大手の広告宣伝のプレゼ専門家が見て驚いていたが、さる企画専門会社の社長も「うちでも真似のできないテクニックを使っている。このソフトをそのまま買いたい。」と少々オーバーに評価してくれていた。確かにかれらのプレゼ技術は大学生のなかでは抜きん出ているであろう。一つには多摩大学のコンピュータ教育が確実に成果を挙げているということでもあろう。しかし、望月ゼミのOBにいわせれば、プレゼの技術が進むと、それだけその技術に頼って中身(コンテンツ)がお粗末になってきた、と嘆く向きもある。それも一つの事実であろう。しかしそうやって学生企業は試行錯誤しながら進展していくのであろう。

学生企業が発注課題にたいしてどのような提言を創りあげたのか、ここで詳しく報告したいのであるが、すでに紙面と時間がなくなった。次のテーマとしたい。

このささやかな望月ゼミ(基礎演習)での試みが少しづつではあるが実を結び始めていることは嬉しいことだ。何人かがベンチャーに挑戦し、僅かではあるが確かな手ごたえを生み出しつつある。ベンチャー・シンク・タンクを創った“クランベーク”(この名前は、望月ゼミで使ったものをそのまま踏襲している)の鈴木崇君、テレビや何やらですっかり有名人になってしまったトイレのニュービジネスを目指す“アン・トイレ・プランナー”(アントレプレナーをもじったもの)を立ち上げた白倉正子君、コンピュータのソフト・メーカーなど現代のサイ

望月：多摩大学におけるベンチャー教育の一つの試み

バー・ビジネスの最先端を行き着実に実績を生み出している“チャンネルナンバー5”（この名前も望月ゼミ以来のもの）の奥村泰夫君などである。彼らがひよっとすると次代のアップルやマイクロソフトやソフトバンクやH I Sを創り上げてくれるのかも知れない。むろん、望月ゼミを出た学生のなかには大手の情報会社や建設会社やシンクタンクに入って活躍している人間も多くいる。ベンチャーだけが人生でないことは当然である。写真⑦・⑧・⑨

ゼミのプレゼを通して喜ばしいことも起こる。「東京・下町の中小企業のルネッサンスをデザインする」を見にきてくれた荒川区の地域振興担当の山形担当官や折原社長の手引きで、荒川区で実際に中小企業を経営している若手の企業家たちへ、望月ゼミの企業が新たにプレゼをする機会を与えられたのだ。'96年12月13日、荒川区のプレゼホールで学生たちのプレゼが行われたが、経営者や役所からも大好評であった。私

は学生たちにとってこそこのプレゼは意味があったと評価している。写真⑩・⑪

これからさらに望月ゼミを活力あるもととしてどう展開していくのか、課題もいろいろとある。学内での専門ゼミ（3年、4年生のゼミ）とうまくリンクしていくこと、学外と同じ様な試みともネットワークしていきたい。企業家の多くの方々とのさらに強力な繋がりや、応援団もほしい。VC（ベンチャーキャピタル）との密接な情報支援もしたい。これらの夢はつきることではない。

多摩大学のモットーである「国際、学際、実際」がまさに学生たちの手で実践されたのである。私はこの多摩大学創設以来情熱を注いできた試みを、これからもイノベートさせながら続けていくつもりである。そして、最後に夢を語れば株式公開した教え子の株を買って悠々自適な生活をしてみたいものだ、大きな希望を持っているのである。写真⑫

#### 著者プロフィール

1943年静岡県生まれ。1967年日本大学理工学部建築学科卒。1969年日本大学理工学部大学院修了。1977年日本大学理工学部講師に就任。1989年多摩大学教授に就任。1990年望月照彦研究所設立。現在、多摩大学経営情報学部教授、望月照彦研究所代表。都市創造、まちづくり、産業振興、商店街開発、ウォーターフロント等、行政・民間のプロジェクトを多く手がける。神奈川県商業ルネッサンス推進委員会座長を皮切りに商業集積研究会・コーディネーター（通産省）、東京国際フォーラムサービス施設整備推進委員会・委員長（東京都）、ジャパンエクスポ調査研究会・委員長（通産省）等多くの委員会活動に携わる。専門分野はハイテクノロジー・パーク、コンベンション・インダストリー、アーバン・リゾート、ビジネス・インキュベーター、21世紀型商業等多面的に研究開発を行っている。

#### 著書

『マチノロジー〈街の文化学〉』創世記。『商業ルネッサンスの時代』ダイヤモンド社。『地域創造と文化政策』ぎょうせい。『都市民俗学講座 全五巻』（未来社）等多数。



経営・情報研究 No. 1 (1997)



⑦望月ゼミのOBは、実に良く後輩の面倒をみ、また後輩は先輩を頼りにする。第1回生鈴木崇君はソフト・プランニングのベンチャータンクをやっているが、毎回のプレゼに参加し、アドバイスしている。



⑧3回生の白倉正子さんは望月ゼミ当初から、その元気で注目されていた。卒業後トイレ・ビジネスの新分野を旨とし、自ら「アン・トイレ・プランナー (アントレプレナー)」として活躍している。



⑨3回生の奥村泰史君は望月ゼミ当時のchannel 5という会社名で独立。学生ベンチャー出身でコンピューターソフト会社の有力企業として注目され大活躍している。朝日新聞 '96年5月18日号より掲載。



⑩「東京下町の中小企業ルネサンスを仕掛ける」というテーマでは荒川区から、ぜひその同じテーマで区内の中小企業者の前でプレゼを！ という要請があり1996年12月に実現した。学外との実際的な交流がこうやって着実に進められている。むろん学生たちにとっても大いに刺激になることでもある。



⑪荒川区の若手の中小企業トップとのプレゼ大会で集まってもらった面々。学生たちの提案に感動と同時に厳しい意見も次々に飛び出す。



⑫1995年7月に行われた「超パチンコ産業をデザインする」のプレゼ終了後の望月ゼミ全員。発注者のピーアーク社長庄子孝輝氏は、この賞品として1位チーム全員をアメリカの見本市視察に派遣してくれた。おかげで望月ゼミの活動と視野もグローバルになってきている。

平成1年という区切りのいい年に多摩大学はスタートした。目下は「経営情報学部」のみの単科大学である。

小さな大学（1学年200余名）の割には鳴り物入りで設立された。まず教授陣の半数以上が産業界・実業界の出身で、しかもマスコミやジャーナリズムの間で売れている人間が多い。学長の野田一夫教授はドラッグの日本での紹介者であり、経営者層に顔がきく。学部長の中村秀一郎教授は「ベンチャー・ビジネス」という和製英語を世界中に流行させた中小企業論の権威である。他には日下公人、白根禮吉、星野克己といったその道の有名な人が多い。

大学の古臭いパラダイムを打ち破る、といった意味でも話題をまいた。休講は一切なく、成績の悪い学生には退学勧告をする、1年間の講義案（30回）を事前にテキストとして学生に配布する等々、斬新な考えを実践した。

そんな大学に建築学科出身の私が何故に存在しているのか。

私は日本大学理工学部建築学科を卒業し、大学院ではアーバン・デザインを勉強した。大手のデベロッパーに就職した後、自立して計画事務所を持った。その間7年ほど日大で新設された海洋建築学科で非常勤の講師として「建築デザイン論」や「設計製図」を教えた。従って多少の教育者経験はあったのだ。

計画事務所では様々な仕事を行った。住宅の設計から地域開発やまちづくり、村興しまで手伝った。そんなことをやっている、いわゆる設計事務所のワークとはまた別の問題意識も生まれてくる。

私は1977年に創世記社から「マチノロジ——街の文化学——」を出版したが、その問題意識のモチベーションとなったものは1970年8月号の「都市住宅」（現在は廃刊になっている）誌上で発表した〈ヤタイオロジー〉であった。その論旨は、ハードな施設や都市を造らなければならない建築家やデザイナーでも、社会の基底にあるソフトにも目を向けなければならない、というものであった。その考え方は今でも私の意識の中で継続していて、目下刊行している「都市民俗学」全5巻（未来社）に一連の主張として現されている。

そういう私の研究スタンスに注目し、共鳴してくれたのは現学部長の中村秀一郎教授（当時は専修大学教授）であった。中村先生とは1980年代から神奈川県が主導した「神奈川県商業ルネッサンス運動」でいろいろと教えを受けていたが、「新設の多摩大学を開設するに当たってその準備委員から加わらないか」とお誘いをいただいたのだ。一生のうちで大学設立に参加する機会もそう多くはないであろう。私は喜んで準備委員に加わった。そのいくつかの結果が先にも述べた「多摩大方式」の考え方であるが、しかし私が何故に経営情報学部と呼ばれたのか。それは多摩大学のレゾンデートルにも深く関わる問題をはらんでいると私は思う。

まずその一つは教養科目にある。これまで高校の延長線上にあった科目を、野田学長の発案で「もう一つのコミュニケーションのための道具」を体得することを目的に、パフォーマンス、文章表現、音楽といったテーマが導入された。私はその中で「美術・建築論」を受け持つことになったが、実質的には「ビジュアル・プレゼンテーション」を教えることが目的である。学生が自己表現するための道具として、デザインやドローイングや製図といったものを理解し、ビジネス・プレゼンテーションにそれらを活用することを学ぶのである。要するに企業経営者がビジュアルに自己表現したりコミュニケーションしたりすることの重要性を理解し、体得することを目的としているのである。従ってマネージメントを学ぶ学生であっても、図を描いたりデザインしたり、CIについて考えたりさせるのである。

もう一つ多摩大学の初期教育の中で注目すべきものに「基礎演習」というものがある。これは一種のゼミナールであって、私の持っている「基礎演習Ⅰ・Ⅱ」は「望月ゼミ」と呼ばれている。その中味の組み立ては各先生に委ねられているが、私のゼミでは思い切ったシステムを導入した。

少なくとも「演習」であるから、先生が一方的に教えるのではなく、学生たちが主体的に考え、行動することが目的となる。私のゼミでは30名の学生が集まってしまったので（10名程度が好ましいと思っていたが、私

は彼らに5名を標準単位として「会社」をつくらせることを思い付いたのだ。すなわち学生がメンバーを相互に選んで、自分たちの企業を起こすのである。そこに私がビジネスを発注し、それを彼らがこなしていくという一種のビジネス・シミュレーション・ゲームである。

高校を卒業したばかりの1年生は会社の「力」の字も知らないわけであるが、それでも持ち合わせている知識を総動員させて、会社名、定款（無論学生たちは何も知らないから会社目的として理解させる）、組織図（社長や企画部長など）、セールスポイントなどを企画書にまとめて（設立主旨書）次の授業でプレゼンテーションさせる。どうにか設立した学生企業に私の方から年間4テーマほどビジネスを発注する。例えば「多摩大 as No. 1」（多摩大学を世界で一番魅力的な大学にするためには何をしたらいいのか）とか、「20歳の女子大生浅野優子さんに残された6000坪の土地と20億の資産を使って、彼女を女性実業家としてスタートアップさせる手法」を開発させるとかである。学生企業は毎回それらを企画書にまとめプレゼンテーションして、企業相互にディベートさせ、私が7項目ぐらゐのチェックポイントで極めてシビアに評価し、テーマごとのTop賞、次点を決定する。そしてそれらの企業には「フィ」として図書券などを提供するのである。私のゼミの学生たちは俄然やる気を出して、猛烈に勉強し行動するようになった。こんなことも、古いパラダイムに縛られない新しい大学だからできることであろう。

私と私の研究室のテーマは正直いってフレームがないといつていいほどに幅広い。民間企業から受注するプロジェクトを多摩大学総合研究所というシンクタンクの一つの核となつてこなしているし、そんな時にこちらがテーマにこだわっていたら何もできない。まあしかし、せっかく多摩大学に加わったのだから都市計画や都市工学の成果をふまえながら「都市経営」というジャンルを確立させたいものだ、と私は密かに考え実践している。



## 地域コミュニティを支える大学とヒューマンネットワーク」

### ——大学発・社会起業家の苗床づくりをめざして——

#### ① “どんぐりパン” とのコラボレーション

「ボッ、ボクたちの施設は、障害を持つボクたちのパン作りの工場です。ボクたちが自立できるように、お父さんやお母さんがお金を出し合って作った工場です。最初はパン作りを結構難しいと思っていたのですが、最近は楽しくて仕方ありません。……」 101教室の教壇に、今日は一人のちょっと緊張した面持ちの青年が立っている。望月ゼミのゼミ生たち30人あまりが、この青年のプレゼンテーションを聞いている。

「ちょっと、お涙頂戴すぎるのでは——」、「もう少し、慌てずにゆっくりしゃべったほうが聞きやすいよ」、「なぜ、新しい事業に挑戦するのか、ビジネスモデルの説明が大切だ」などと、たくさんの意見や注文が出る。「それでは、もう一度やってみましょうか」、コーディネーター役の大川新人講師が司会する。

多摩大学は、多摩市の聖ヶ丘という丘陵地に立っている。その丘陵を少し下がったところに知的障害者たちのパン工場・どんぐりパンがある。代表の岩崎孝枝さんお子さんのひとりが知的障害を持って生まれた。この子供が施設にお世話になるだけでなく、なんとか自立できる道はないのか、障害者を持つ父兄の誰もが考える問題である。多摩市の域内だけでも多くの同じような子供を抱える家族がいることを、岩崎さんは知った。持ち前の行動力で、これら家族がネットワークを組んで、資金集めし施設を作ることを考える。知的障害者通所授産施設・どんぐりパンの工場はそんな経緯で出来上がった。

どんぐりパンが、今度ある福祉関連企業の主催する活動資金助成選考会に応募することになった。園生の一人が、その助成金をベースに進める事業の中身をプレゼンテーションすることになった。むろん、そんな事業説明など、園生の誰もが経験したことがない。どんぐりパンと望月ゼミの関係が以前から続いていた。多摩大学大学院を卒業した大川先生が、このどんぐりパンの経営の相談に

乗っていたのだ。大川先生は、多摩大学の学部で非常勤講師を勤めながら、望月ゼミの顧問格である。その大川先生がアイデアを閃かせた。活動資金獲得の園生プレゼンを、望月ゼミのゼミ生たちに聞いてもらいリハーサルを行う、というアイデアだ。何しろ望月ゼミは、大学内でもそういったプレゼン技術を学ぶゼミとしては、名を轟かせている。ゼミに入ると、まずゼミ生は数名で起業をすることになる。ゼミ内会社を設立するわけだ。ゼミでは原書講読などのようなスタテックなことはやらない。ゼミ活動の多くが現実の社会に対応した問題解決や、事業モデル提起などが、そのゼミ生がつくる会社単位に課せられる。「多摩市で、地域問題解決型コミュニティビジネスをモデル化せよ」「多摩市を21世紀型観光都市にするための戦略立案」「稲城市の、エコタウン事業のビジネスモデルとは」といった発注が、これらのゼミ生企業に1月から2月の期間で矢継ぎ早に出される。そして、そのつど事業構想プレゼンが行われ、ゼミが編み出した事業評価表を使い外部から招いた専門家などから厳しく審査される。事業構想力と事業プレゼン力は、いやおうなく身に付くことになる。

大川先生はそこに目をつけ、どんぐりパンの園生のプレゼン指南をゼミで行うことにしたのだ。

「木々の間を抜けて、美味しそうなパンの香りが漂ってきます。それは幸せ色の香りです。僕たちは、もっともっとたくさんの幸せ色の香りを社会に流していきたいのです。——」青年のプレゼンがしっかりと、101教室に満ちている。ゼミ生たちの拍手が教室の外にも溢れている。

#### ② ココファーム体験

ゼミ生たちの、地域のハンディを持った子供たち、青年たちを支えコラボレートする気持ちは、一朝一夕に生まれたわけではない。

望月ゼミの夏合宿は、社会体験や社会貢献を大きな柱にしている。どんぐりパンのプレゼン練習

会を行った前々年と前年の2年続きで、ゼミ合宿は栃木県の足利の山奥にあるココファームという知的障害の子供たちが営む施設で行った。

この施設は、川田昇先生という戦後すぐに中学校の特殊学級の教師をしていた方が開いたものだ。川田先生は1920年生まれ、すでに80歳の半ばを越えているが今でも園生たちに混じってファーム（農園）で体を動かしている。戦後すぐに小学校や中学に通った私にも経験があるが、当時は一学年のクラス数が多かった。その最後の学級は、知的障害などのハンディをもった子供たちのクラスだった。師範学校を卒業した川田先生は、期待に燃えて中学に教師になるが、担任させられたのがその特殊学級だった。しかし、しばらく彼らと過ごす、その障害を持つ子供たちの純真な気持ちにどんどん引かれていく。川田先生は学級を持った喜びを嚙締めていたのであるが、大きな社会の壁にぶつかる。卒業した彼らが、再び先生のところに駆け込んでくる。「先生、社長に明日から会社に来なくていいといわれた」「先生、私の仕事机が取られてしまった」。こんな心根のいい子供たちをなぜ社会は受け入れることができないのか、先生は歯軋りをする。とうとう意を決して、先生は先祖からの田畑を売り払い、足利の山里に7,5ヘクタールの荒野を購入する。昭和30年代の初め、園生30人、職員9人で私立「こころみ学園」を開設、荒れた急斜面の山林の開墾に挑戦。しかし、その急斜面の開墾作業を見た親たちは、強制労働だと騒ぎ出した。それには川田先生たちが戦後すぐから研究しだした「作業学習」という考え方が背景にあったのだ。困難を何度も乗り越え、昭和55年に社会福祉法人に「こころみ学園」が認定される。しかし、経営は相変わらず苦しい。先生を糾弾した父兄たちが、学園の成果を評価し新たな子供たちが自立できる事業をサポート。今でいうコミュニティビジネスとしての「ココファーム」という名前のワイナリーを立ち上げた。荒地だった西南斜面の畑は、ブドウ栽培に最適だったのだ。障害者の子供たちも、冬の寒い時期は鼻水を垂らし、夏の暑い時期は汗を垂らし、必死で働いた。アメリカから、ブルースさんという醸造技術者もやってきて、ワイナリーを技術的に支えた。困難を乗り越えた甲斐があっ

て、沖縄の世界首脳サミットでは、晩餐会の最初の乾杯のためのワインに採用された。当初、迷惑施設だと考えていた足利市民からも、コミュニティファンドが提供され、秋の収穫祭には関東一円から2日間で2万人のファンが押し寄せるまでになった。この子供たちと同じ気持ちを体験させたい、それが私のゼミの夏合宿の狙いであった。

僅かな料金を支払うと、園生と同じ宿舎で寝泊りできる。ゼミ生にはハンディを持った子供たちと同じ視線で交流できる貴重な体験だ。それらが、次の日の事業プレゼン、例えば「園生が主体になったコミュニティレストラン経営」「園生がコーディネーターとなる草刈十字軍構想」などというビジネスアイデアとして提出される。

この「こころみ学園」での体験が、一人のゼミ生に大きな人生をプレゼントする。決まりかけていた就職先を断って、卒業後1年間この学園で働いた。将来、社会福祉施設の経営をテーマにしての事だ。彼はまだ勉強中であるが、全国にこころみ学園の哲学を広め、実践する担い手になってくれるに違いない。

### ③地域への優しいまなざしと挑戦

どんぐりパンの青年は、福祉関連企業の事業コンペプレゼンで、落ち着いて自分たちの次なる事業企画を発表した。並み居るプレゼンターの中でも、審査員に大きな感動を与えたであろう。優勝こそ逃したが、堂々2位入賞。賞金の事業ファンドを獲得した。この資金によって、パン作りだけでなく“さをり織り”と呼ばれる園生の手によるファッション事業も充実したものになるだろう。

ココファームでの合宿体験などが、ゼミ生に少しずつ社会への優しい視点と、事業への強靱な構想力、実践力を着実に与えてきている。

彼らの中で、大学を卒業した後でも、地域に残って大学で学んだコミュニティビジネスや社会起業の実践を進めてくれる人間も現れてきた。中田将来君はその有力な一人だ。もともと学生時代からベンチャー起業家志望だった彼は、早くからアメリカのシリコンバレーかオースティンでの起業を夢としていた。ビル・ゲイツやマイケル・デルが彼の目標だった。しかし、その彼が卒業後選んだ道は、金融資本主義の道ではなく「地域文化志本

主義」の道だった。卒業した彼が最初のオフィスにしたのは多摩の住宅公団の空き店舗だった。事業にしたのは、高齢化した多摩ニュータウンに暮らす人々の「ハッピーエンジニアリング事業」である。ハッピーエンジニアリング事業とは、人々が幸せに暮らすことのできる生活支援や環境支援を行うことである。例えば、老夫婦の不要になった家財道具を撮影してネットで発表する生活オークションシステムの開発業務や、団地の高層階にすむおばあちゃんの買い物代行やお掃除ケアなど、それぞれの人々が持つ多様な生活問題解決（エンジニアリング）が彼の会社のビジネスである。

彼の起業に当たっては、多摩大学の数名の先生方、仲間たちが出資した。まだ、配当するところまではいっていないが、彼の志が強く継続し社会企業家として成長してくれることが、何よりの私を含めた先生方や仲間への配当になろう。

もう一人、望月ゼミ出身で白倉正子君という女性起業家がいる。彼女は今、アン“トイレ”プレナー（アントレプレナーをもじった）として有名になっている。学生時代、町を歩いていて何気なく公衆トイレを使用して、そのあまりの汚さに衝撃を受けた。町のトイレを少しでも綺麗にしよう、彼女は心からそう思ったという。ボランティアでトイレ掃除をするという手も当然考えることである。しかし、経営学を学び、望月ゼミでビジネスモデルづくりを厳しく練磨された彼女は、そのトイレ美化をビジネスとして考えることになったのだ。例えば、彼女の友人の長谷川岳氏が主催する札幌で毎年6月に開かれる「よさこいソーラン祭り」には、200万人以上の観光客が訪れる。そのお客様が祭りを十分に堪能できる環境の最大の条件は、「トイレにあり（特に女性は）」という。そのトイレ整備の総合コーディネーターが彼女の役である。こういったビジネスニーズは大きな都市イベントや野外イベントでは事欠かない。『私、トイレで起業しました』という彼女の書いた本が、秘かに女性たちの隠れたベストセラーになっているのもうなずける。2児を抱えたママさん企業家の社会改良ビジネスは今後も快進撃をしていくに違いない。

在学中でも、面白い事業を仕掛ける人間に望月ゼミは事欠かない。鴨川美紀君は大の宮崎駿ファ

ンである。スタジオジブリの作品は全て見ている。その中でも、もう50回も見たという『耳をすませば』という作品は、この多摩丘陵が舞台である。昨年の平成17年はその作品が創られて10周年、それを記念したイベントをやるかと考えた。スタジオジブリに交渉し、『耳をすませば』のオリジナルフィルムも借りられることになった。多摩市の公民館を借りて上映会を開き、映画の中のモデルとなったと思えるシーン現場のツアーも企画した。夏の終わりの開催日、大勢のジブリファンが集まって映画上映を支え、ツアーに参加した。鴨川君はいう。「多摩市は、多摩市民だけでなく、都会に暮らす人々の心の故郷なんです。多摩大学で過ごしてきた私にも故郷なのです。それらの一人ひとりが大切にす町を、この映画を通して確認したい、創りたい、そして町の美しさを保ち続けることを誇りにしたいのです」

今後も、地域社会を支える社会企業家のシーズベッド（苗床）の役割を、望月ゼミは担い続けていきたい。

#### ④大学が地域に果す役割

例えば、テキサス大学のオースチン校のコズメツキー教授が率いるICスクエアド研究所のように、地域の有力企業や起業家とネットワークを組んで、デルコンピューターのような世界企業を生み出すことも大切な大学の役割であろう。しかし、多摩大学のコミュニティビジネス研究センターのように、多摩市や稲城市とアライアンスを組んで毎年10名ほどのコミュニティビジネスを生み出す市民起業家を育てることも地域から求められる役割である。

テキサス大学やスタンフォード大学のように、世界的な人材育成を進めることが大きな私の夢でもあるが（中田君にも、白倉君に、鴨川君にも頑張ってもらいたい）、これからの大学の重要な役割は、「多摩大学があったからこそ幸せな地域社会・コミュニティが形成されている」ということを市民から評価される大学の存在意味・役割を創造することである。大学とは、それぞれの道の専門家が集まった知の組織であり、それらを社会化する能力を持った集団である。60校以上の大学を所有する多摩地域が、幸せのコミュニティモ

デルを世界に誇示できるそのための努力を、大学人である私は今後も微力ながら推し進めていきたいと願っている。

最後に、昨年私がボランティアでやった稲城市の行革監理委員会での最終提案である『幸せな稲城市民のためのビタミン・イナギタミン10C』を提示したい。9人の稲城市民委員と多摩大学が協力して、地域元気の素・10のビタミンCを提案した。行政改革は、普通どうしても「減らす・無くす行革」になる。しかし、発想を180度変えて「創る・生みだす行革」を構想した。これらの提案や実践をサポートするのもこれからの大学の重要な役割だと思う。

### 「提案・イナギタミン10C」

①稲城市が目指す都市のイメージ、方向（市民はどんな都市を望んでいるのか）

市民の豊かさ、幸せを創造する都市・稲城

②第3次行革のテーマ

減らす・無くす行革から、創る、生みだす行革へ

③第3次行革の実践課題・手法（委員会のメンバーの発言から10のCをキーワードにしてまとめる

——稲城元気の元・イナギタミン10C）

1 市民・行政・企業間のより良いコミュニケーションが図られる都市（北川）

——良好な意思疎通は、時間や無駄を減少させる

2 市民・行政・企業間の得意技を繋げるコラボレーション都市（小林）

——官民の優位点の協働で、新事業を生み出しコスト減を図る

3 お年寄りが稲城ライフを楽しみ、幸せに思うコンフォタブル都市（末松）

——高齢者の生き生き人生で、コストのかからない快適社会を実現

4 より良い暮らしを市民視点、市民主導で生活コーディネーター都市へ（高橋）

——行政サービスも、市民活動も無駄の無い

差配で合理的に

5 行政施策・サービスも、タイムリーなコンファレンスから立ち上がる（戸谷）

——タウンミーティング（話し合い）が、ニーズを汲み上げ合理的な事業を

6 行政のコーポレート感覚の経営センスで、付加価値の高い政策を（三輪）

——役所が企業経営に学んで、無理・無駄・無能からの決別を

7 より高いサービス、より高い収益は正当なコンペティション社会から（川上）

——政策や事業は、合理的競争に打ち勝つセクターが担当する

8 市民が政策に求めている基本は、行政・市民のコモンセンスである（河東）

——市民と行政の共通認識（常識）こそが、都市経営の基盤である

9 個性的な地域、個性的な文、それらが凝縮してコンパクト都市となる（藤森）

——よそには無い凝縮されたまちづくりで、地域の誇りと利益を

10 地域の課題に創造的に対応する、それが21世紀のクリエイティブ都市（望月）

——市民も行政も、課題を創造の資源にする創造都市の時代

## 「明日に輝く多摩大学への提言」

### 提言1「クリエイティブエコノミー」の時代の創造階級を生み出す

11月13日、奈良市で「クリエイティブシティ（創造都市）会議」が行われた。「伝統から創造へ」をタイトルに日本ファッション協会と奈良市の共催である。キーワードは「クリエイティブエコノミー」「クリエイティブキャピタル」「クリエイティブクラス」である。アメリカの肥大化し恐慌の引き金となる金融資本主義を超える創造資本主義の時代を求め、熱い議論が展開された。私たち多摩大学ではほとんど聞くことのできない議論であった。

かつて多摩大学は、「ニュービジネス」「ベンチャービジネス」のメッカとして一世を風靡した。しかし、今や多摩大学から新たな時代の風は吹くことはない。

しかし、多摩大学の卒業生や学生たちは違う。例えば平成16年卒の矢部智也君。大手の印刷会社ではなく、小さな会社を選んだ。印刷会社もコンペの時代。入社2年目で志願して外務省の海外投票のポスターコンペにエントリーした。基本コンセプトからデザイン、コピーをコーディネートし、見事にこの企業始まって以来の勝者に。矢部君は小さな企業で存分に自分の創造能力を発揮したかった。多摩大で培った創造手法を資本に、クリエイティブ階級に参入し、会社を引っ張る。彼を社長賞が待っていた。（資料1）

長岡雅裕、卒業3年目。原宿の古着屋で学生時代からバイトをし、昨年父親から500万円の投資を受けて独立。裏原宿のマンションで開業。コンセプトは「FULL着屋」。長岡君の店に行けば、あらゆる種類のファッションでフルセットのスタイルが揃う。若者たちのファッションビジネスリーダとして、また時代のカリスマとして絶大な人気だ。底なしの株価凋落を他所に、親父には、驚くような配当が用意されている。

大学は遅れているが、多摩大OBは創造資本を駆使し、新たな創造階級の担い手となっている。これら先輩たちに刺激され、現役生もがんばる。平岡知夏、3年生。この夏、早稲田、慶応の学生に交じってトイザラスでインターシップを経験。＜社内コミュニケーションの円滑化＞をテーマにプレゼン競争があった。日頃、事業企画のプレゼンではしごかれている平岡さん、難なく企画をまとめると、有名大学の学生たちを尻目にトップでプレゼンを行った。見学

に来ていた本社の役員は、多摩大学ではいったいどんなエクセレントな教育をしているのかと驚いた。

これらの話は、残念ながら一部の事例。しかし現実に頑張っている学生はちゃんと存在する。大学の責任は、社会に一流の創造人間として通用するヒューマン・クリエイティブキャピタルを生み出すこと。徹底した企画創造力を持つ創造階級を目指す学生を多摩大学から創出すること、大学生生き残りの要諦1である。

### 提言2構想する知の群れへ

11月14日は、鹿児島市に全国から1200人が集まった。日本商工会議所主催の「全国観光振興大会IN鹿児島」の大会である。商工会議所は地域の中小企業の組織であるが、3回で終わるはずの観光振興大会は今回で4回となった。観光庁が発足し、国の「観光立国」戦略は走り出したが、地域の観光産業の地域経済に与える影響に期待する声は大きい。

野田一夫先生は、日本で最初に立教大学に観光産業関連の講座を創設し、いわば観光産業創造の草分けであるが、多摩大学にはその観光に関するコースも事業も全くない。

しかし、グローバル経済も中小企業経済も大切であるが、観光地域経済も今後の日本の未来と地域自立を支える重要な経営課題である。この観光産業経営の研究と企画は、多摩大の中では唯一望月ゼミで、細々と行われているのみである。しかし、この細々とした研究実践が、夏休みのゼミ合宿などを通して実のところ多摩大学の名前を多少なりとも全国に知らしめるツールとなっている。多少大げさに言えば、夏合宿のシリーズで行っている現地踏査と地域提案が、このところ地域側で招へいの動きも出てきて、多摩大学には観光学科が存在するという錯覚を持たれているところがあるようだ。

今年の夏は、三浦市で半島観光戦略の提案が、市長、副市長をゲストに行われた。海洋資源の保全と活用をテーマにしたエコツーリズム、世界半島会議などの提案が行われ、プレゼン参加者を大いに感動させた。前年は栃木県的那須烏山市で伝統の祭りを背景に、世界伝統演劇祭の提案など、これまた地元の人々に大きな勇気を与えた。すでに小布施町や足利市での合宿提案は、学生たちを「構想する知の群れ」としてダイナミックな構想集団のメソッド確立の基盤



となっている。(資料2)

多摩大学の学生は、野に出、街に入り、野生の思考を十分に発揮する野性人たる教育の機会を持つ、構想する知の群れたることが要諦の2番目である。

### 提言3 国の未来に発言する大学院生たち

観光庁発足にともない、社会経済生産性本部が中心となって「観光地域経営フォーラム」がこの春に発足した。「観光立国」を目標とする観光産業を、国家を引っ張り続けてきた自動車産業などに代わる新たな次次産業と位置づけ、その品質を世界レベルに創造する役割を標榜する。JTBのような日本を代表する旅行会社やANA、JR東海、電通、博報堂さらにはオリエンタルランドなど21世紀型産業を支える企業が300社、全国の県から市町村のほとんどが会員として参画した。観光産業を、次代の国家産業にしていこうという意気込みが地方からも伝わってくるが、4人の代表幹事が運営に当たる。麻生渡(福岡県知事)、須田寛(JR東海相談役)、福川伸次(元電通会長)、そして私(望月照彦)が代表幹事である。(資料3)

このフォーラムの主だった研究立案テーマは、「観光地域経営ビジネスモデル」の確立である。すなわち、これまでの旅館やホテル、あるいはレジャー施設の経営モデルづくりに留まらない、観光地域の全体にわたる経営ビジネスモデル創造である。

21世紀型産業は、多資源消費型から資源保全型の産業にシフトせざるを得ないであろう。その時、多くの国々が「観光・ツーリズム産業」を主な柱に据えるであろう。国際的な競争環境の中で、生き残りをかけるためのポイントは、地域観光の戦略的ビジネスモデルの創造と確立である。この、困難なそして魅力的な課題解決をどう図っていったらよいのだろうか。この「観光地域ビジネスモデル委員会」を任された私の頭の中には、多摩大学の意気のよい大学院生の姿が浮かんだ。

現在、10名を越える院生が、全国の観光地域ビジネスモデル創造のために参画をし、立案事業に携わっている。彼らの斬新な構想・アイデアが、日本の地域観光・経済の未来に大きな影響を与えよう。

「書を捨て、街に出よ」は、詩人・寺山修二の言葉であるが、大学院生にとって人生における最大の書物は、現実のフィールドにある。社会に役に立つ思念の練磨こそ、多摩大学院生の要諦となろう。無論、学部生にとっても大切なことであるが、これが3番目の要諦である。

### 提言4 ホーリスティックな思考と編集の能力を

経済理論からマーケティング、経営戦略理論、先端的知識経営理論、図解論など、実に鋭利な講義が多摩大学でも行われている。しかし問題はそれらが総合的に編集され、実践に生かされる場面、経験のドラマが極めて少ないように思われる。現在に試みられているEXゼミのようなものがさらに具体的に展開されてくることが期待される。

望月ゼミの試みは、開学以来この視点、〈ホーリスティックな思考と編集能力の練磨〉を目指して行われてきた。ゼミ生は、学年の区別なくゼミに入ると会社を創る。その学生企業に、現在の社会が抱えている問題が発注書となって提示される。各企業は、その課題の問題解決と、立案企画をするために、提案コンペに参加しプレゼンする。審査員は、その課題の発注元や専門家が参加してくれる。この場面で、講義で聞いたマーケティングや戦略理論やナレッジマネジメントが生かされることになる。

各学期において、この種の発注が2~3本出される。2年から3年生の2年間だけでも一冊の本になるぐらいの量の知的生産が行われる。小さな印刷会社を、新たな企画創造会社に変身させた矢部君、ファッションカリスマの長岡君、トイザラスの役員を目をくぎ付けにした平岡さんたちは、こうやって「知的生産の技術」を身につけた。

この秋の課題は、「世界初、ファッション都市観光の企画提案」である。今年の望月ゼミの年間テーマは〈観光産業〉であるが、昨年のテーマ〈ファッション産業〉を融合して創りあげたものである。ゼミの発注課題は常にドラマ仕立てになっている。「多摩大学を卒業した如月夏彦は大手旅行会社の役員会で新たな企画提案に恵まれる。そこで彼が発想したのが世界的に注目される日本のストリートファッションを、インバウンドの大きな苗床にしようとするものだ。すなわち〈ファッション都市の観光〉というアイデアであったが、

役員会を驚嘆させたこの企画を現役の多摩大生にお手伝いしてもらおう」ということになる。そこで現在、望月ゼミの2,3年生5企業がこの課題に取り組んでいる。プレゼン日は12月5日。旅行会社とファッション会社から審査員2名を予定している。審査は企画構想力からプレゼン力まで7つの指標で審査され、その結果は全て公表される。学生企業のメンバーは、自分たちの強みや弱点がつぶさに分かり、次回に向けてのプレゼンの大きな糧となる。(資料4)

現実の問題に即した思考・企画構想・発表のシミュレーションを、ドラマとして体験することで創造能力を身につ



け、社会の課題解決センスを身体化するゼミナールの高度化、これが要諦4である。

### **提案5 現代の「松下村塾」は可能か（哲学する先生と学生たち）**

現代社会の実情は、幕末動乱期に酷似しているとよく言われている。その動乱期を潜り抜けるエネルギーの源泉となったものが、藩校、あるいは私塾の力であった。例えば津和野藩校の養老館。哲学という概念を創った西周から森鷗外まで、この小さな藩校が生み出した。しかし、やはり大切なのは私塾であった。松下村塾、適塾、咸宜園など、明治という世界史上類まれなる作品（司馬遼太郎の言葉）を創作した重鎮のほとんどがこれら私塾で学んだ人間である。

多摩大学のこれからのメインコピーは『現代の志塾』である。明治時代の私塾が、高い志を資本（ミッションキャピタル）として国の創造に当たったことから、このコンセプトテーマが選ばれたのであろう。

多摩大学ははたして、現代の松下村塾や適塾になれるのであろうか。その大きな礎の一つは、アダム・スミスがその始まりを『道徳感情論』から起こしたように、経済学の原点である社会正義にしっかりとしたスタンスを置かなければならない。

“哲学する学生”たちが、キャンパスの中で多くみられるような風景を私たちはイメージすることが重要であろう。しかし残念ながら、今は大切な時間に居眠りする学生たちで溢れている。（資料5）

私たちは<いかに儲けるか>の前に、<いかに生きるか><いかに社会に役立つか>の議論を、先行させなければならない。リベラルアーツの必要性を、現代の志塾を目指す多摩大学では、どの大学にも先駆けて現実化することが、要諦の5となるものである。

### **提案6 どんな大学を目指すべきか**

世界不況を眼前した日本社会は、たくさんの超克すべき経済や社会課題を抱えている。それらに敢然と立ち向かい、果敢に問題解決を提示する若き塾生たちを輩出することが当然の目標となろう。と同時に、かつてガルブレイスが日本に対して提案したように、一定程度の産業社会や経済立国をキャッチアップした国家として、より高い文化や幸せな生活立国のモデルデザインを提示する時代に来ているのではないか。そして、その文化や暮らしぶりの創造が、実はこの混迷する経済システムのルネッサンスのヒントにもなるのではないか。近年、注目されている北歐型社会が、高

い教育資本を軸に豊かな生活を実現しつつあることに、私たちも学ぶ必要がある。

いかに豊かな未来を創造するか。その日本的創造性を学び、理論化し、実践を推し進める大学こそ、いま日本で（世界においても）求められる大学の姿である。

そこで、多摩大学は、「未来創造大学」（星野克美教授との共同提案）というコンセプトネームこそが、今後の社会での果たしていく役割を明確にするものと思われる。

### **提案7 どんな学生を、社会に送り出すべきか**

社会に送り出した学生によってのみ、大学の理念と品質、そして存在する意味を評価される。高い志という心力と、深き社会的教養に裏打ちされた開明的知力を持ち、強靱な実践力を内包した体力を持つ学生を私たちは社会に送り出さなければならない。

かれらは未だ社会の卵であったとしても、①クリエイティブアントレプレナー（創造企業家）と呼ばれるかもしれないし、②イディアプランナー（構想計画家）であるかもしれないし、③ソーシャルエディター（社会編集家）であるかもしれない。これらの多摩大卒業生を指す言葉は時代によって変化していくであろうが、彼らが未来の社会にとって必要不可欠であり、また未来のマネジャーとして、ある種の予知的な能力を評価される人材となるのは間違いないところだ。

大学という存在は、その基本的形態や組織を変えずに、永らえてきた世の中での珍しい存在である。それがよしんばシーラカンスと呼ばれてもおかしくないくらいに、陳腐化していることは、近い将来に我々は知らされるであろう。それを予感し、いままさに<CHANGE>することを仕掛けなければならない。大学が変わることは、自分自身も変化に挑戦することであることを、深く自覚する時であろう。

## 多摩大大学院販促戦略「創造起業家は生まれるか」 ネクストソサエティのクリエイティブクラスづくり

### 戦略1 「志塾大学院」の創出

- \*小さいけれども、個性的（野田語録）
- \*「志本主義型起業家」が明日を創る
- \*塾型大学院のデザイン（インパナトーレ・コンバータと自在専門特化型人材の育成）
- \*各先生方が「松下村塾」「適塾」「咸宜園」等を目指す

### 戦略2 「多摩大大学院ソーシャルネットワーク」のさらなる確立、浸透

- \*「多摩大 IR ネットワーク（投志家組織形成）」の創出
- \* TGS 同窓会の強力なパワーの活用
- \*実業界との直結、実需との直結

### 戦略3 「テーマ企業、テーマ地域との研究開発パートナーシップ」の確立

- \*テーマや問題を抱えた企業、産業分野、あるいは地域社会の問題解決へのパートナーシップづくり
- \*具体的には、私自身豊島区池袋、世田谷区、日野市、三重県などで展開
- \*その企業・地域の間人が、逆に多摩大学の大学院に入ってもらおう
- \*例えば、「岐阜経済大学」では、大垣商工会議所のメンバーが大学院に入学

### 戦略4 「既存学ではなく未知学」への挑戦

- \*例えば、島津齊彬の「集成館事業」のビジネスモデル研究
- \*例えば、波多野鶴吉の「ゲンゼ（郡是）」の事業モデル分析
- \*それらは既存の経済学ではなく、クリエイティブ資本主義や文化経済学で探求されている
- \*それら未知領域に挑戦する風土を持つべきではないか

### 戦略5 「次世代ビジネスの実践寄付講座」の獲得

- \*観光立国に対応しているか
- \*地域再生・まちづくりに対応しているか（都市工出身の先生が多数いるのに）
- \*社会企業家育成に対応しているか
- \*地域ビジネス・コミュニティビジネスに対応しているか
- \*スピーチライターのような特殊才能育成へのチャレンジ（宣伝会議社主）

# 多摩大学部販促戦略「人間創造大学をめざして」 ネクストソサエティのクリエイティブクラスづくり

## 戦略1 「現代の志塾」の徹底

- \*小さいけれども、個性的（野田語録）
- \*小さいけれども、志は宇宙を貫く
- \*塾型大学のデザイン（インパナトレ・コンバータと自在専門特化型人材の育成）
- \*各ゼミが「松下村塾」「適塾」「咸宜園」等を目指す

## 戦略2 「多摩大ソーシャルネットワーク」のさらなる確立、浸透

- \*「多摩大 IR ネットワーク（投志家組織形成）」の創出
- \*父兄・OBの会の補強と充実
- \*実業界との直結、実需との直結

## 戦略3 「多摩市・多摩地域とのパートナーシップ」・・・地元を大切に

- \*スタンフォード大学のような地域貢献大学
- \*多摩大学とは名ばかりで、地域との連携は皆無
- \*地元多摩市、日野市、稲城市（多摩ゾーン）などの提携、連携が大切
- \*すでに早稲田大学、法政大学等が地域連携を開始

## 戦略4 「多摩大学と専門学校との提携・連携」

- \*ゼミ生の中には、卒業後ファッションや福祉関係の専門学校に行く生徒が増えている
- \*観光、ファッション、アニメ、映像、IT等の専門学校との提携
- \*すなわち、多摩大学に在籍しながら専門スキル等を学べる体制づくり

## 戦略5 「次世代ビジネスの実践寄付講座」の獲得

- \*観光立国に対応しているか
- \*地域再生・まちづくりに対応しているか（都市工出身の先生が多数いるのに）
- \*社会企業家育成に対応しているか
- \*地域ビジネス・コミュニティビジネスに対応しているか
- \*スピーチライターのような特殊才能育成へのチャレンジ（宣伝会議社主）

