

企業家マインド育成に向けての一考察

—楽天寄付講座の事例—

宇 田 理

要約

本稿は、2015～2017年にかけて、筆者がトリートさせて頂いた日本大学商学部における楽天株式会社寄付講座「EC ショップ・マネジメント実践講座」の立ち上げから実施までのプロセス記述を通じて、企業家マインド育成の1つのあり方を試論的に考えようとするものである。とりわけ、本講座が、単にECビジネス論のレクチャーに留まらず、ECビジネスという新しい領域での実践知を語ってもらいながら、企業家マインド育成を狙った点が重要である。具体的には、①ECショップ・ビジネスの実態（実際にECショップ担当者が何をやっているのか）、②ウェブショップ担当者のキャリア（どういう経緯でECショップに携わり、現在まで発展を遂げてきたのか）のレクチャーを核として、半期15回の中で、5人のスピーカーに3回ずつ担当して頂く形で進められた。特筆すべきは、毎回の講師の方々と、学生の前提知識・理解度に応じて講義内容を変更・調整するなどダイナミックな教育サービスを提供できたことであろう。当初、プログラムに入れていた講師の方々のライフストーリーに基づくケーススタディーを取りやめ、より実務的なワーク中心の講義内容に変え、成功をみた。同時に、講義内での様々な工夫により、講師の方との新しい関係性が生成され、学生のコミットメントが高まることも分かった。さらに、寄付講座運営上の課題も析出され、大学側の組織的なサポートがあってこそ寄付講座が成功すること、また、ライフストーリーなどは別の形で活かす道もあることが提起される。

1. はじめに

本稿は2015～2017年にかけて、筆者がトリートさせて頂いた日本大学商学部における楽天株式会社寄付講座「EC ショップ・マネジメント実践講座」の立ち上げから実施までのプロセス記述を通じて、企業家マインド育成の1つのあり方を試論的に考えようとするものである。

昨今、大学の競争力強化の観点から、大学側も就職率だけでなく、就職先を意識するようになってきた。これは大学選びの要点に就職先が意識されるようになってきたからである。例えば、東洋経済新報社は、各大学が、日経平均株価指数の採用銘柄、会社規模、知名度、大学生の人気企業ランキングなどを参考にリストアップされた「有名企業400社」にどれだけ送っているかを毎年公表している。日本大学はかかる400社への就職率が10%前後で推

移している。実数では1,200名を超え、必ずしも少ない数字ではないし、2019年度のランキングでは129位に位置し、750を越える大学総数の中でトップ200位に入っているものの、その印象は必ずしも「有名企業への就職率が高い大学」とは言えない状況にある¹⁾。

さて、こうした数字から想起される就職率が高い大学というイメージは、企業家教育という観点から見たときにまた違った構図を与えてくれる。それはつとに有名な「社長の出身大学ランキング」に見てとれる。日本大学は帝国データバンク調べによる2018年6月時点の数値で21,148人の社長を輩出しており、2位の慶應（10,903人）に倍近い差をつけている。また、一部上場の社長輩出数で見ても、慶應義塾大学、東京大学、早稲田大学に次ぐ4位に位置しており、社長輩出大学としての面目を保っている。興味深いことに、社長輩出数の上位3校である日本大学、慶應義塾大学、早稲田大学を見ると順に54.5%、54.4%、43.7%と3校ともに同族継承率が高く、創業者社長率も順に28.9%、22.0%、30.1%となっている。また、内部昇格で社長になる比率は3校ともほぼ一緒で10~12%となっている²⁾。創業型、事業継承型、内部昇格型に関わらず、筆者が所属していた日本大学商学部では学部のなかに「ベンチャー・経営情報コース」と銘打ったコースが設置されており、コア科目および多くの関連科目を揃え、社長輩出の学習基盤を提供しているものの、同コースが明確な企業家マインド育成を打ち出しているわけではない。

筆者が日本大学商学部に着任した2000年頃に立ち上がった「ベンチャー・経営情報コース」は、ITビジネスブームに沸く当時、多くの学生の関心を惹いた。並行して、若手教員の間では、中小企業研究所を設立し、事業継承に力点を置き、数多くのOBOGの協力を頂きながら、企業家教育を行うアイデアが何度か議論され、経営学科会議にも参考意見として出されたが実現をみなかった。そうした中で、21世紀も10年が経ち、企業家の在り様も少しずつ変化してきた。2000年当時はITベンチャーが多く、ASP（アプリケーション・サービス・プロバイダー）といったインターネット経由でアプリケーションなどのサービスを提供するビジネスを立ち上げるケースが多かった。2005年頃からAmazon.comや楽天市場といったインターネット・ショッピングのプラットフォームが市民権を獲得するようになり、こうしたプラットフォーム上でビジネスを行うEC（エレクトリック・コマース）店舗が急増した。楽天市場の出店数が1万店舗を超えたのもこの時期（2004年）である。実店舗で販売していた商品をインターネット上で販売するといったことが徐々に浸透していった。しかしながら、大学生が「楽天株式会社とはどんな企業か？」にすぐに答えられる時代ではなかった。そもそもSNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）やスマートフォンが世に出ていない頃であるから無理もない。

1) 安田賢治「最新!「有名企業への就職率が高い大学」TOP200」『東洋経済 Online』2019年9月7日 (https://headlines.yahoo.co.jp/article?a=20190907-00301227-toyo-bus_all [2019.9.30 閲覧])

2) NM ワーク & ライフ編集部「社長の出身大学ランキング、1位は? - 2位慶應、3位早稲田」2018年7月26日 (<https://news.mynavi.jp/article/20180726-669847/> [2019.9.30 閲覧])

それから10年して、筆者は、楽天株式会社による寄付講座を立ち上げることにしたが、当初、大学の講義にECビジネスに関する講義が存在してもよいのではと考え、「ECビジネス論」を想定した。しかし、単に「ECビジネス論」といった講義では産業論の派生物を超えないと思われ、後述するある出会いをきっかけに企業家マインド育成という文脈で講座を展開することにした。また、かかる寄付講座は、日本大学商学部生の企業家マインド育成を狙ったものであるが、それは単にリスクを取って事業を始めるといった一般的な企業家マインドの育成ではなく、来たるべき「多様な働き方（フリーランス、副業など）」を見据えた「企業家の在り様」にフォーカスを絞ったものでもあった。以下、かかる寄付講座の講座デザイン、実施とその結果を見ていきながら、企業家マインド育成のひとつの在り様を提示してみたいと思う。

2. 寄付講座の講座デザイン—体験的学習の可能性

2.では、楽天寄付講座（以下、寄付講座）の講座デザインと、それに伴う立ち上げのプロセスについて記述する。筆者は2006～2007年にかけて学内共同研究で日系自動車企業を巡るeマーケットプレイス（電子商取引市場）の実態調査を行い、宇田・小阪（2007）として論文にまとめたり、2009～2011年にかけて武田晴人編（2011）『日本の情報通信産業史』の分担執筆に関わったりするなかで、日本企業のIT（情報技術）の歴史を包括的に振り返ることになり、教育上、いくつかの気づきを得た。その1つが、IT技術やサービスを提供する企業（ハードメーカーやソフトウェア企業）からのみでなく、鉄道、製鉄、電力、銀行、小売、物流といったIT技術・サービスを利用する「ユーザー企業の視点」からITの歴史を教えることである。IT技術・サービスをどう利用するかに関して、革新的な事例は多数存在し、十分学ぶ意義があると思われたからである。もう1つが、電子商取引市場による企業間取引（B2B）の実態と業界の構造変化を教えることである。B2Bという相手の顔がよく見える取引は長期相対取引と言われ、市場原理とは異なるモードで取引されることが多かった。しかしながら、当時、米国の自動車業界で見られたように、自動車部品のより競争的な電子商取引市場が拡大しており、自動車業界の構造変革を迫るのではないかと思われたからである。

ちょうど同じ頃、友人である会計士の田中靖浩先生に、ご自身が主催されている「プライシング研究会」にお誘い頂いた。筆者の都合ですぐには参加できなかったが、2013年7月に初めて参加させて頂いた。この研究会は20名くらいのECショップの担当者（その多くが創業社長）が、ウェブ上でどのようなプライシング（値付け・値決め）をすればよいのかを学ぶ場であった。驚いたのはプライシングのアイデアを得るためにダニエル・カーネマンの『ファスト&スロー』を課題図書として使っていたことだった。最先端の行動経済学の知識を貪欲に吸収しようとする参加者の熱意を感じた。参加者の多くは、楽天市場にウェブ店舗を出店していたが、ただ値段を下げてでも購買につながらず、試行錯誤を繰り返していた。

そのなかで、ウェブサイトの構成やデザインとプライシングの関係をカーネマンの本を頼りに、いくつかの仮説に落とし込み、トライしていた。こうした仮説は、研究会の主催者である田中先生がカーネマンのエッセンスを読み解く中で、毎回、バージョンアップしながら提起されていたものだった。同時に、その仮説を試した参加者からのフィードバックや意見が、さらに新しい仮説を生んだり、仮説をブラッシュアップさせたりと相乗効果を生んでいた。

興味深かったのは、とくに大学で経営学やマーケティングを学んだわけではないECショップ担当者が、大変筋の良い議論や意見を交わしていることだった。日頃、大学の講義で座学として経営学やマーケティングを学んでも、それをどう実践に活かすのか、どう応用できるのかはほとんど学ばずに社会に出る。そのため、学んだ理論も無味乾燥に感じられ、卒業するころにはすっかり忘れてしまう。この研究会に参加して最初に思ったことは「学生にこの場を見せたい、共有させたい」ということであった。とにかく、ECショップ担当者の試行錯誤のプロセスを聴くだけでも、ビジネスをどのように形にしていくのかの仮説形成のプロセスが手に取るようにわかるから、日ごろの学びがより生きたものになるだろうと感じた。

3回参加させて頂いたところで、主催者の田中先生および参加者のECショップ担当者に「次回でも次々回でも、みなさまのショップのサイトを学生に見てもらい、自由に意見をもらう場を持たせて頂けませんか。学生にとっていい学びになりますし、ショップ担当者にとっては自らのウェブの仮説を練るよい機会になるでしょう」と提案させて頂き、了解を得た。2014年4月に私のゼミナールの学生19名を連れて、同研究会に参加した。学生には「該当のECショップのページを見て、改善提案をプレゼンテーションすること」という事前課題が出されていた。3つのショップにそれぞれ学生グループが提案をし、グループに分かれてウェブショップ担当者との意見交換を行った。学生の提案を踏まえて、今回はショップ担当者が変更した箇所、しなかった箇所、新しく進化させた箇所など、その理由も交えて、学生に対して、フィードバックを行った。とくに、ショップ担当者がウェブを回遊する潜在顧客に対し、どこに何を感じてほしいかといった仮説の前提が明示される部分は、学生にとって普段全く気にしない、気づかない部分であり、大変有意義な学びとなった。これは、ショップ担当者同士でも色々な考え方がシェアされ、学びを深められるメリットがあった。そのため、こうした学生との交流会を今後も継続して行うことが決められた。

2014年5月以降、数回にわたり、ゼミナール学生とECショップ担当者のコラボレーション研究会を行ったが、学生にとっての学びが大きかったため、筆者は、これをゼミナール学生にだけに留めておくのはもったいないと考えるようになった。そのため、折に触れ、関係者には「大学の講義にできたらよいのですが・・・」と伝えてきた。その研究会に楽天関係者の方がかわるがわる参加されていたが、楽天株式会社で楽天大学創設に関わり、ECショップの教育プログラムも多々編まれていた仲山進也氏が、その声に応じて下さり、楽天株式会社の広報担当(当時)であった塩沢友孝氏との会談を持つ機会が与えられた。塩沢氏は当時、

楽天が CSR 活動の一環で行っていた高校生向けの「楽天 IT 学校」に関わっておられた。全国の 70 程度の高校で、地元の EC ショップが毎週、EC ビジネスのレクチャーや実際にモノを売るなどの実践教育を展開されていた。筆者は、① EC ビジネス論といった講義が大学にないので、創りたいこと、② EC ビジネスに携わっているウェブショップの担当者が EC ビジネスの実際と自分の経験を語る内容にしたいこと、③ 学生が EC ショップ担当者と同じ目線でビジネス実践を学べる工夫を凝らしたいこと、などを伝えたところ賛同を得た。また、大学での講義の形として「寄付講座」があることを伝えたところ、前向きに検討する旨が得られた。

この時点で、筆者は以下のような講義プランを持っていた。「EC ショップ・マネジメント実践講座」と銘打って、普段 EC ショップを利用している顧客立場からはうかがい知れない、① EC ショップ・マネジメントの実態（実際に EC ショップ担当者が何をやっているのか）、② ウェブショップ担当者のキャリア（どういう経緯で EC ショップに携わり、現在までの発展を遂げたのか）のレクチャーを核として、半期 15 回の中で、5 人のスピーカーに 3 回ずつご担当頂くプランを立てた。3 回の講義の具体的中身は以下の通りである。

- 1 回目：ご自身がやられている EC ショップの現況を、その商品分野の特徴を踏まえて、説明してもらい、EC ショップ・マネジメントの実際を知る。
- 2 回目：事前にショップ担当者のヒアリングをベースに作ったケーススタディーを学生に読んで来てもらい、ある局面で学生ならどういうジャッジを下すかについてグループで議論させながら、EC ショップ・ビジネスの疑似体験をしてもらう。
- 3 回目：過去 2 回の理解を踏まえて、EC ショップ担当者のライフストーリー及び学生へのメッセージを語って頂き、学生には、新しい働き方・生き方を自分事として考えてもらう。

この 3 回ワンセットでの講義構成で重要な部分は、2 回目のケーススタディーの部分である。この寄付講座の真のネライは、世間的にはその重要度が高まっているにもかかわらず、大学ではあまり語られることのない「EC ビジネスの実態」を理解することにあるのは言うまでもないが、それ以上に力点を置いたのが、EC ビジネスに携わっている「EC ショップ担当者の生き方」を知ってもらうことにあった。それは、はじめに述べたように、企業家マインド育成を教育プログラムの中に入れ込んでいくには、起業することについての「なに (What)」をといたビジネス運用上の戦略技法のみならず、「どうやって・いかに (How)」起業したいと思うようになったかといった「マインドの変化 (心の在り様)」を理解することが大事になってくる。とりわけ、EC ビジネスは、パーソナルコンピュータ (PC) とインターネットさえあれば誰でも起業でき、ウェブ上に EC ショップ開店できる一方、EC ビジネス業界が誰にでも分かるような明確な形で存在し、EC ショップ同士の交流が簡単にできる状態にない中、どのようにして EC ビジネスを理解し、EC ショップを立ち上げる知識を仕入れ、開業にまでこぎつけたのか、こぎつけられたのか、あるいは、なぜ、それまで携わっ

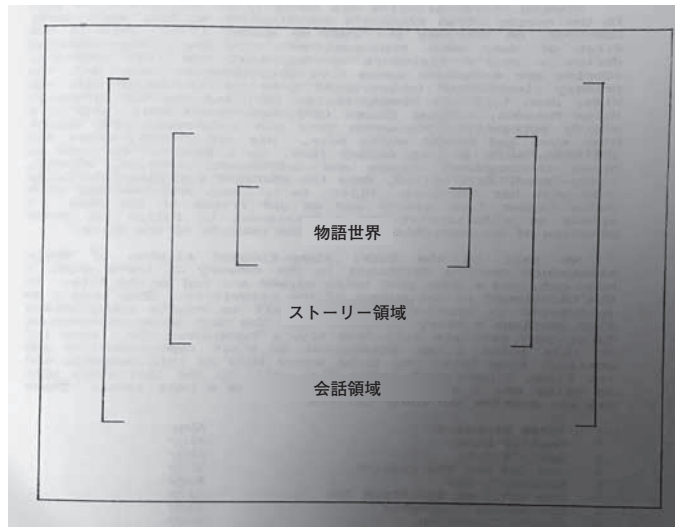
ていたビジネスを一旦辞めることにしたのかなど、EC ショップ担当者の心の在り様に大きく左右される部分がある。そのため、筆者は、学ぶ側が、EC ショップ担当者の「心の在り様」にまで入り込める場を作り出す必要性を感じていた。そこで「EC ショップ担当者のライフヒストリー」を1つのケーススタディー教材として、ケースの読解空間をそうした場として提供できるのではないかと考えた。

実際には、楽天の担当者に①寄付講座に講師としてお越しいただく EC ショップ担当者に1人2時間以上、ライフヒストリーのインタビューさせて頂き、それに基づき、筆者がライフヒストリーのケースをまとめることにした。2014年の秋口から毎月一度、EC ショップ担当者とのインタビューを行った。このインタビューは、基本的には、上述の3回の講義内容に沿って話をお聴きする形を取った。まず、語り手が携わっているビジネスの現況とその業界構造を、次に、ライフヒストリーを、最後に、学生に一番伝えたいメッセージをお聴きした。ライフヒストリーの部分は、歴史叙述を目的にしたオーラルヒストリーの手法に準拠し、年代順に話してもらった。ただし、インタビュアーである筆者も、EC ショップ担当者へのインタビューをしながら、寄付講座の裏テーマ（明示しないが、最終的には学生に伝わって欲しいテーマのこと）をどこに置くかを考えてもいたので、語り手の人生（とくにビジネス人生）の中で、何が、いつ、どのように起こったのかという内容を語らせつつも、厳密な時間軸の確認を優先するあまり、語り手が話したい部分や話し手の意識の流れを遮らないよう心掛けた。また、その部分に寄り添うようにインタビューを進めた方がお互いに思いもよらないストーリーが生まれてきて好都合だと考えていた。そのため、話が反れてもそのまま話してもらい、よほどのことがない限り、杓子定規に規定の質問に戻すことはしなかった。まさに、ライフヒストリー研究家の桜井厚氏が指摘するように、インタビューイ（語り手）の語り手が、単に発話内容を意味するだけでなく、言語行為でもあるためである。インタビューによって、語り手が自分の内側に保持していたものがそのまま取り出せるわけではなく、インタビュアーの問いかけに語り手が答える（応える）といった相互行為の中で、語り手のライフストーリーが構成されてくるのである³⁾。

結果、2時間以上のインタビューを書き起こしたのを見ると、話しの時系列はかなり前後しているし、因果関係も錯綜している。どこかに落とすようにインタビューしているわけではないから当然でもある。その書き起こしをベースに時系列に並べ替える作業の中で、最低2つの転機をプロットしてケースを記述するようにした。2つの転機をプロットしたのは、ケースを読み解いていく学生に対して「あなたならどうする?」と問いかけやすくするための「きっかけ」を作りたかったからである。こうした筆者の編集が入ったライフヒストリーのケースは、ビジネススクールのケースディスカッションで用いる、企業の優劣を述べるのではない出来事ベースの淡々としたケースとは、その趣が異なる。企業家のライフヒスト

3) 桜井厚 (2012) 『ライフストーリー論』弘文堂、第五章。

図 1. ナラティブの階層図



出所：Katharine Galloway Young (1987), p.25 より

リーのケースでは、語り手によって下された人生の「評価」が語りの一部、あるいは、かなりの部分を構成するため、語り手がやったこと（だけ）を淡々と描くことは難しい。ここでは、ギャロウェイ（1987）がグレゴリー・バイトソンのメタ・コミュニケーションのアイデアを使ったナラティブ（語り）の階層図が参考になる⁴⁾。インタビューイ（語り手）とインタビュアー（聞き手）の相互作用（ダイナミックな対話）には、中心に、語り手がやったことや経験の内容たる物語世界（taleworlds）があり、その周りに、語り手がやったことや経験した内容の評価たるストーリー領域（storyrealms）が、さらにその周りに会話領域（realm of conversation）が存在している。もちろん、存在すると言っても、固定的なものではなく、ダイナミックで流動的なものである。

こうしたナラティブの階層を踏まえると、ライフヒストリーのケースは、語り手の人生における事実関係の因果連鎖、つまり、EC ショップ担当者が何をしてきたかの物語世界の語りを基調に、語り手の人生における実践行為の評価、つまり、EC ショップ担当者がどう感じたのかといったストーリー領域の語りが随所にまぶされている形を取ることが分かる。学生は、語り手の「なに」を「いかに」語ったものから構成されるケースと向かい合うことで、EC ショップの担当者がやってきたことを疑似体験する。例えば、2015 年の寄付講座の第 1 回目に登壇された、花の小売を生業とする、あとえ亜樹有限会社 代表取締役の古屋悟司氏のインタビューから作成されたケースから見てみよう。同ケースは、聴きとったスクリプトをベースに、筆者が転機①と②の 2 つのプロットを措定し、次の 8 つの節に再構成した⁵⁾。

4) Katharine Galloway Young (1987) "Taleworlds and Storyrealms", Martinus Nijhoff Publishers.

5) 宇田 理 (2015) 「2015 EC ショップ・マネジメント実践講座 ケース番号 2015-001 ゲキハナ」

1. 花屋を始めるきっかけ
2. 起業への憧れと資質の形成
3. 花屋としての独立
4. ネット販売という転機⇒転機①
5. 売上拡大に伴う新たな困難
6. チームビルディングの学びから大切なことを知る
7. ビジネスモデルの転換⇒転機②
8. 安売りをやめる

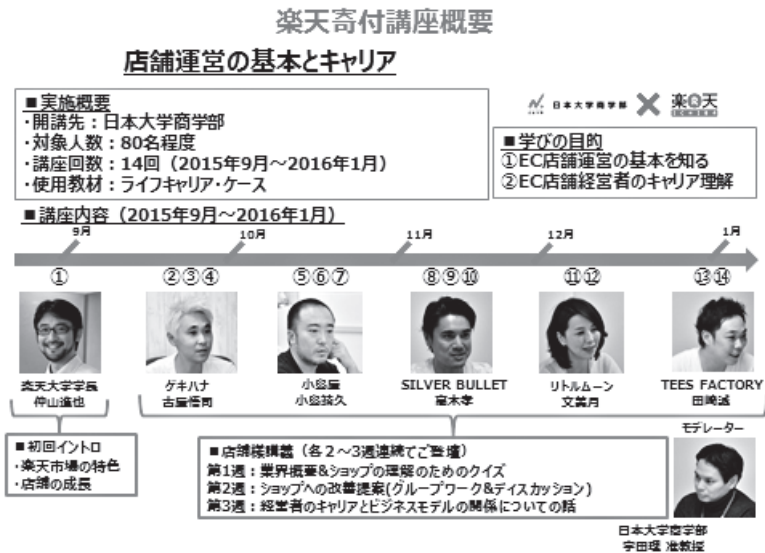
疑似体験の在り様としては、先の物語世界の語りとしては「売上は上がるけど、利益が少ない状態が一番の問題なんです。ただ、売上が上がって利益がたくさん出ても、従業員がみな喜ぶかっていうと、そうじゃない。つらい職場は、やはり、つらい職場なんです。そこから学んだのは、伸び率は抑えなきゃいけない。年に20パー以上伸ばしちゃいけないということでした。だから、それ以上伸ばさないことにしました⁶⁾」といった事実関係の因果連鎖として記述される。こうした部分からは、ECショップ担当者のビジネス実践のまなざしが学び取れる。

他方、ストーリー領域の語りとして「そもそも、生産者の多くは、パソコンが扱えなかったりするので、そこから先に進めない。生産者さん自身、儲かっていないのにもかかわらず、送り状1つ書くことすら嫌がる。だから、ひとつひとつ丁寧に説明して、口説いていくのだが、古屋さん自身が『こうした面倒な仕事を生産者さんにやって頂いている』という気持ちになれてから、生産者の態度も変わっていったという」といったストーリー全体に対する評価として記述される。こうした部分からは、ECショップ担当者の思いを感じたり、共有したりできる。実際の講義では、さらに語り手本人（講演者）とのリアルな対話が展開され、生きた言葉の交換が可能になる。

こうしたケース作成を積み重ねながら、2015年秋学期からの寄付講座実施に向けて最終準備を図り、図2にあるような概要が定まった。講座全体のナビゲーションの意味も含めて、初回に楽天大学の仲山進也氏にECショップの理解の勘所を分かりやすくレクチャーしてもらい、続くECショップ担当者の講義への円滑な橋渡しを企図した。講座全体を通じた学びの目的には、①EC店舗運営の基本を知る、②EC店舗経営者のキャリアを理解する、の2つを掲げた。この目的の背景には「企業家マインドの育成」を配しており、本講座を通じて、学生に起業意識を醸成させることを仮決定した。さらに、こうした「企業家マインドの育成」を、コーディネーターの宇田（筆者）と登壇者6名の間できちんと共有し、もう少し具体的なメッセージに落とし込むために、2015年7月末に、初年度の登壇者、6名による

6) 宇田 理 (2015) 前掲書, 6頁.

図 2. 2015 年度 楽天寄付講座 概要



出所：楽天寄付講座配布資料より

「キックオフ・ミーティング（講座の決起集会）」を開催し、登壇者各位の考えをお互いに交換しながら、メンバー全員で本講座で学生に伝える裏テーマを再確認した。それは「雇われない生き方」というもので、3カ年に渡って続いた本講座の底流を流れる裏テーマとなった。

次に、講座の実施にまつわるプロセスを見ていながら、当初予定していた講座内容を適応的に変えていった様子を記すことにする。適応的な変更の様子からは、本講座が、明確な方針の下、行われているものの、学生の前提知識や理解度などに応じて、ダイナミックに講義内容・形式を再調整していったことが窺える。

3. 寄付講座の実施とその結果

3.では、寄付講座を実施していった過程（プロセス）とその結果を回顧することにする。

まず、講座のテーマは図3の通りである。テーマが（仮）となっているのは、実際、講座をやりながら、学生の反応を見て、少しずつ内容を調整するつもりでスタートさせたからである。なぜなら、学生はECショップについての知識はほとんどなく、仮にあったとしてもウェブショップの買い手としてのそれであって、経営側の視点でのものではないからである。また、講師みなが自分の前の回の講師から生きたフィードバックをもらい、当初想定した講義内容をダイナミックに変更・調整する意識を持っておられたからである。そのため、毎回、最後に書いてもらうことにしたコメントシート（出席カード）を、講義後、毎回講師の方々と一緒に振り返りながら、学生がどこまで理解できているかつぶさにチェックし、不理解な部分があれば、次の回に反映させたのである。こうした適応的な講義内容・形式の変更・調整は、参加学生のコミットメントを高め、満足度を大いに上げてくれた。

図 3. 2015 年度 楽天寄付講座 テーマ

テーマ (仮)



ECショップ経営の課題
【楽天大学学長 仲山進也】



プラットフォーム事業を通じた花業界の構造改革
(生産者と手をつないで、花業界の構造改革！ボトムアップのお作法)
【講師: あとりえ重樹有限会社 代表取締役 古屋悟司】



一人運営店舗の外部パートナーとの連携による業務効率化
(一人運営で大きな仕事をする錬金術)
【講師: 株式会社小島屋 店長 小島靖久】



ファッションECの多店舗展開とブランド戦略
【講師: 株式会社ピー・ピー・アイ 代表取締役社長 高木孝】



ECシステムを利用したCSR活動
【講師: リトルムーンインターナショナル株式会社 取締役副社長 文美月】



日本製に特化したオリジナル商品開発戦略
【講師: 株式会社ティーズ 代表取締役 田崎誠】

出所：楽天寄付講座配布資料より

次に、初年度の実施プロセスを見て行くことにする。講座初年度の初回は、楽天大学の仲山進也氏による「ECショップ経営の課題」で始まった。ネットショップでの購買体験のイメージというみなで共通して持っている体験から、ECショップの内実に向っていった。例えば、Amazon.co.jp（アマゾン・ジャパン）での購買体験が学生のECビジネスの典型的なイメージを形作っている。そのため、まずそのECショップのイメージを確認した後、そのイメージはECビジネスのすべてに共通するものではないこと、そしてそのイメージを払拭させるような業界を立体的に捉える、つまり、業界を構成する様々な企業の在り様を確認していく話から始まった。アマゾンの場合、お客はアマゾンで買うのであり、メーカーはアマゾンに出品をする一方、楽天市場の場合は、お客は楽天市場に出店をしているお店から直接買うという大きな違いがある。仲山氏は、アマゾンでは、お客が出品者と直接やり取りするわけでもなく、お客にとってウェブ上のボタンをクリックすれば商品が配達されてくる「自動販売機」に近いが、楽天市場では各店舗がお客の質問や問いかけにほぼリアルタイムで答えてくれ、また、各店舗がお客に伝えたいコンテンツ（ウェブ店長の独り言など）をふんだんにサイトに上げているため、リアルな商店街を超える「究極の対面販売である」という話を、数多の事例を挙げながら、語られた⁷⁾。

もっとも、本講座では、アマゾンと楽天のビジネスモデルの違いを学生に理解してもらうことの難しさに最初から突き当たることになった。それほど、学生はECショップの買い手の目線ではECビジネスを見ておらず、学生のECビジネスのイメージはアマゾンのそれ

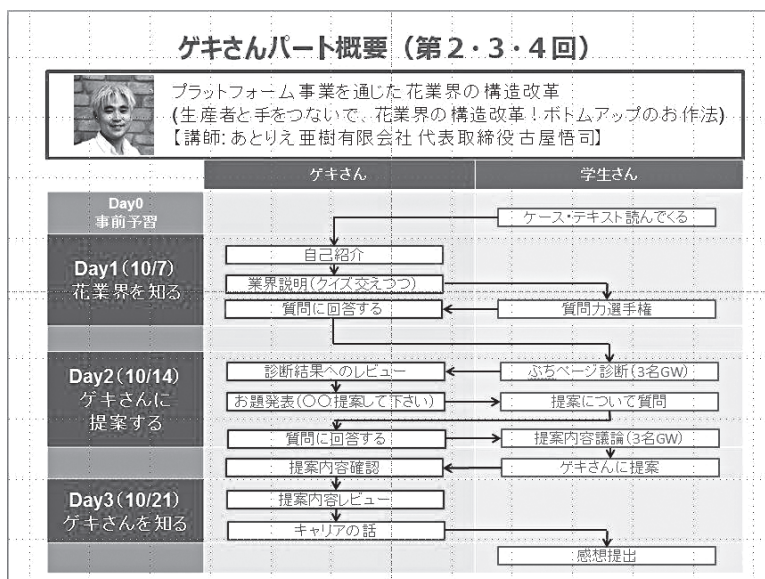
7) 仲山進也 (2014)「第2章「人気」のある商売」(三木谷浩史監修『ヒューマン・コマース』角川学芸出版 所収)。

に埋め尽くされていた。これは後述するように、当初意図していた EC ショップ担当者のライフストーリーを学生と一緒に読み解くことの難しさにもつながっていくことになる。自分が欲しいものを買うお店としての EC ショップは学生にとって大変身近だが、EC ショップ経営となると理解の次元が全く異なってくることを、講座スタッフ、学生共々に思い知らされることになった。

次の EC ショップ経営者、古屋悟司氏の回を始めるにあたって、楽天の社員（当時）であり、本寄付講座のアシスタントを務めて頂いた田貝雅和氏と考えた講義フロー案を紹介する。図 4 にあるのがそのフロー案で、このとおり実施されたわけではないが、筆者と田貝氏で数度にわたりミーティングを重ね、暫定的なフローを定め、最後に講師の古屋氏と打ち合わせを行い、講義に臨んだ。

実際の講義では、講座フローにあるように、業界の理解を深めるために、業界の知識をクイズ形式で紐解いていくことから開始した（アイスブレイクに近い）。講義に参加している学生が受け身にならないように、Q&A 自体を講演の合い間に巧みに挟んだ。それも Q&A 自体を、「質問力選手権」という、学生からの挙げられた質問のなかで良いものを高く評価してあげるアクティビティに落とし込み、学生の集中力を切らさないようにした。また、EC ショップの担当者が何をやっているのかを実感してもらうために、実際に配信したメールマガジン（メルマガ）を例にとって、どういったメルマガが顧客の心を動かすのかといった話から、EC ショップの経営者がメルマガの作成にまで関与していることを、さらには、こうした関与がビジネス上、大変大事であることを理解してもらうようにした。地味ではあるが、こうした EC ショップ担当者が何をどうやっているのかの理解は、最終的には、学生

図 4. 講座フロー（流れ）案



出所：楽天寄付講座資料より

側の講師の話を理解する上での幅を広げてくれた。

さて、先の講義フローを見て頂くと分かるように、古屋氏の3回の講義の中には、筆者が当初掲げたライフストーリーのケーススタディーが入っていない。その理由は、古屋氏の初回の講義をやった時点で、やはり学生側のECビジネスに関するイメージが著しく欠如していることが分かったからである。本講座を始める前に試行的に行った筆者のゼミナール学生とECショップの方々とのコラボレーション研究会では、少人数であったこともあり、逐一、ECショップ担当者に質問できた。しかしながら、講義では約90名の履修人数であり、理解度にも参加意欲にもかなりのばらつきが認められた。講座開始前には、講座履修希望者から50名くらいを選抜して講義に臨ませる案も出されたが、選抜する基準を一律設定してしまうのも多様な働き方のメッセージを送る本講座としては本意ではなく、受け入れるだけ受け入れることにした。

こうしたECショップのビジネスに関するイメージが欠如した状態では、ケーススタディーなど全く覚束ないので、思い切って方向転換し、3回ワンセットの講義の場合、初回終了時に課題を出して翌週までに考えて来てもらうことにした。ただし、古屋氏の第1回目終了後に決断した方向転換だったので、講義内でお題を発表できず、次の回の冒頭でいきなりお題を出し、教室でいくつかのグループに分かれてもらい、そこで考えた案を発表してもらう形を取った。しかしながら、学生のコミットメントは高く、議論は大いに盛り上がった。お題の1つは「なかなか売れなかった球根が『あることをした』だけでバカ売れしたが、どんなことをしたのか」という極めてシンプルなワークであった。また、その「あること（プロモーション戦略）」が、ウェブを通じてどのように顧客に価値提案されたのかを、実際のウェブサイトをクリックしながら、懇切丁寧に説明して下さった。

こうした、戦略の「なに（what）」だけでなく「いかに（how）」も分かりやすく体験できる本講座は、学生にとって大変有意義な学びの場となった。なぜなら、教室の座学だけではどうしても理論偏重で、ロジックの流れを追うだけの学習になってしまうが、実際の経営者によってプロセスの説明が加わると、戦略がどう活かされるのかが手に取るようにわかるからである。こうした「いかに」に触発された一部の学生は、ネットショップに興味を持ち、ビジネスを始めてしまう者まで現れた。

ECショップ経営者2人目は、ウェブでナッツを売る小島屋を経営しておられる小島靖久氏であった。小島氏は商品の受注から発送までを1人でやり、究極のワンオペレーション（ワンオペ）を達成している珍しいECショップである。小島氏の回には、なぜ、こういうことが可能なのかというビジネスモデルの説明に加え、小島氏が日々心がけている効率化のノウハウを追体験できるように、1人ですべてやれるようにするための「ビジネス・プロセス効率化ワーク」をふんだんに行った。とくに、ウェブサイト（この場合、楽天市場）のトップページにどのようなレイアウトで、いくつ商品を並べるのが良いのか、また、レイアウトや並べた数によって商品情報の更新などの管理にどれくらいの時間がかかるのかを、シミュ

レーシヨ的なワークで学生にグループワークさせた。こうした観点でウェブを見たことのない学生にとっては大変新鮮かつ刺激的であった。ウェブショップはリアル店舗かネット店舗かといった、ただ販売流通チャネルの選択をすればよく、それほど頭を使わなくてもいい話だと思っていた学生にとっては相当なインパクトがあったことが感想カードなどより明らかになった。本来、こうした講義に、既存の商学部の講義（マーケティング論、流通システム論など）の知識が反映させられれば、さらに興味深いものになるはずである。ゼミナール単位では、様々な企業とのコラボレーションなどを行っているが、すべての学生がゼミナールに入れるわけではなく、また、すべてのゼミナールが企業とのコラボレーションをやっているわけではない。こうした点から、幅広く学生にこうした学習機会を開いておくのは大切なことのように思われる。

さて、講座を進めて行く中で、コーディネーターである筆者が気づき、講義の中で講師の方に「少しの時間で良いので触れて頂きたい」とお願いしたのが、講師の方が読まれている本の話である。ECショップ担当者は低学歴の仕事だとイメージしていた学生も多かったが、講座初年度に登壇された6名のうち5名は大学卒であり、卒業後もみな一部上場企業に就職し、職場での成績も優秀であり、良い意味で学生の既成概念を打ち破ってくれた。ECショップ経営者は本をよく読まれる方が多いだけでなく、ショップ経営者同士で本を勧め合っている。まさに、学ぶことにかけては大変貪欲である。そのため、本の紹介を毎回数分お願いしたところ、学生から好評で、高木孝氏の回には1回分まるまる「無人島にもっていくイレブン（11冊）」と題した企画に変更し、高木氏が影響を受けた本、ビジネス指南に使える本、生き方を考えさせくれる本などを、縦横無尽に語って頂いた。こうした本の紹介が、講義後に本を媒介にした講師と学生とのコミュニケーションの場を生み出し、講義が終了しても30分から1時間も講師を帰らせないことも多かった。

さらに、講座初年度の5名の講師それぞれが、自分の企業を持ちたい、親の事業を引き継ぐことになった、子育てで仕事を辞めたが職場に復帰できないなど様々な動機から、ECビジネスと出会っており、こうしたキャリアの話は、学生が感情移入するのにふさわしいものであった。とくに、寄付講座スタッフ全員が学生に感じ、考えてほしいと共有していた「雇われない生き方」をイメージするのにふさわしい場となった。

初年度から学生に好評で、成功裏に終わった寄付講座であったが、翌年度の準備がまた大変であった。日本大学商学部側のコーディネーターは筆者一人であり、さらに、一回の講義のために最低一回の打ち合わせは必要であり、講義終了後に、その回の登壇講師とスタッフで振り返りを行うなど、相当な時間が必要であった。また、1年目に提供した内容は、筆者が2年半前から温め、用意してきたものであるから、形はできているとはいえ、その内容を約半年で新しく入替え、準備するのは難儀なことでもあった。とりわけ、本寄付講座は、通常の寄付講座のように講義内容の検討、日程・講師調整などを企業に任せきりにしない形で進めてきたので、準備時間が足りなくなったことが大きかった。筆者自身の反省点でもある

が、寄付講座も、大学側の教員が複数人で当たり、組織的にサポートできる体制を整えないと継続が覚束なくなる恐れがある。また、企業にとっても完全なボランティアでやっているわけではないから、費用対効果の視点（どれだけの学生が講座を受けたか、講座履修後どういった効果があったかの可視化）が必要となる。そうした面を大学側も考慮して、講座設計をする必要がある。ただ、教育的観点から見たときに、その成果は早くて5年後、通常10年後くらいにならないと見えてこないものでもある。初回の講座から4年が経過したが、社会に出た受講者から未だに連絡が来るのは大変喜ばしいことである。企業家マインド育成を目に見える成果で測ることは難しいが、一定のインパクトは与え続けられたのではないかと考える。最後に、ここまで見てきた寄付講座の概要を踏まえ、筆者が考える企業家マインド育成の在り様を提示してみたい。

4. おわりに

3年に渡って継続された楽天寄付講座は、単にECビジネスの理解を増し加えてくれただけでなく、企業家マインド育成をサポートしてくれた意味では、講義としてレギュラー化する意味のあるものであろう。それが一概に悪いわけではないが、一部上場大企業信仰ゆえに、学生が将来の進路選択を狭く考えている昨今の状況を鑑みると、ビジネスに関心を持つ学生に広くECショップといった新しい中小企業の世界を見させてくれる講座の必要性は大きいと思われる。

また、自主創造を掲げる上で、何を創造するのかという部分に注力することも大変重要なことではある。しかしながら、文系の学生にとって、何を発想するかの領域は大変競争的である。むしろ、学生にとって必要なのは「いかに」発想し「いかに」行動するのの部分である。「いかに」が体得できれば、まずやってみようというモードを生み、何らかの手掛かりが得られる。その意味でも、こうしたビジネスのプロセスを実践家が語ってくれ、それを業界の概説やワークを通じて即席ではあるが血肉化できる場の提供は、既存の学びを有効活用するための場として大変重要なものだと思われる。

実は、この寄付講座を行う中でもう1つ重要な発見があった。それは世の中のECショップの経営者に本学のOBOGが大変多いということである。こうしたネットワークを有効に束ねることができなかったのは、筆者の非力さゆえだが、かかるネットワークが活用できると、こうした講座の厚みが増し加わることであろう。

なお、当初講座で企業家のライフヒストリーをケースとして学びに使うことを想定した。しかしながら、実際の講座運営の中で、学生のECビジネスの前提知識や理解度に適応することを優先したため、ケーススタディーの学びは叶わなかった。とはいえ、こうしたライフヒストリーから学生が学びうるものは大きいと考える。現在、日本大学商学部ではOBのインタビューを経営学科の先生方を中心にスタートさせた。これは初年度配置科目、経営学Ⅰの中に本学部OBOGの語りを入れ込むアイデアが展開されていることに依る。こうしたイ

インタビューがファイリングされ、それらが単に職業人生のロールモデルとしてだけでなく、人生の転機における適応力の中身の提示にまで至ることができれば、本学の自主創造を展開していく上での1つの形が見えてくると思われる。

また、これは教育的観点から大事だと考えるが、こうしたOBOGの経営者へのインタビューを学生自身が行うことにより、自らのキャリアを考える教育の場が構築できるはずである。キャリア意識は与えられるものではなく、自分事として自分で掴み取るものだからである。とはいえ、掴み取る手段を知らなければ、前進できない。自らOBOGの戸を叩きながら、OBOGの経験という胸を（インタビューを通じて）借りながら、OBOGに背中を押されていくことは大変意味のあることだと思われる。OBOGのライフヒストリー調査自体を企業家マインド育成の場として活用することは十分に可能だと思われる。今後の課題としたい。

（青山学院大学経営学部）

参考文献

- Anderson, Harlene & Goolishian Harold A. (1988) 'Human Systems as Linguistic systems', "Family Process" 27(4); 371-393, 野村直樹著 / 訳 (2013) 『協働するナラティブ』 遠見書房 所収.
- Anderson, Harlene (1997) "Conversation, Language, and Possibilities: A postmodern approach to therapy", Basic Books, 野村直樹・青木義子・吉川悟訳 (2001) 『会話・言語・そして可能性』 金剛出版.
- Anderson, Harlene & Gehart, Diane (eds.) (2007) "Collaborative Therapy", Routledge.
- Bateson, Gregory (1979) "Mind and Nature" Dutton, 佐藤良明訳 (2001) 『改訂版 精神と自然』 新思泉社.
- Berger, Peter L. & Luckmann, Thomas (1966) "The Social Construction of Reality", Doubleday & Company, 山口節郎訳 (1977, 2003) 『現実の社会的構成』 新曜社.
- Gergen, Kenneth J. (1999) "An Invitation to Social Construction", Sage Publications, 東村知子訳 (2004) 『あなたへの社会構成主義』 ナカニシヤ出版.
- Greenhalgh, Trisha & Hurwitz, Brian (1998) "Narrative Based Medicine", BMJ Books, 斎藤清二・山本和利・岸本寛史監訳 (2001) 『ナラティブ・ベイスト・メディスン』 金剛出版.
- Katharine, Galloway Y (1987) "Taleworlds and Storyrealms", Martinus Nijhoff Publishers.
- 三木谷浩史 (2007) 『成功のコンセプト』 幻冬舎.
- 三木谷浩史 (2014) 『楽天流』 講談社.
- 仲山進也 (2010) 『「ビジネス頭」の磨き方』 サンマーク出版.
- 仲山進也 (2014) 「第2章 「人気」のある商売」(三木谷浩史監修 『ヒューマン・コマース』 角川学芸出版).
- 桜井厚 (2012) 『ライフストーリー論』 弘文堂.
- Schein, Edgar H. (1988) "Process Consultation Vol.1 2nd ed.", Addison-Wesley Publishing Company, 稲葉元吉・岩崎靖・稲葉祐之訳 (1993) 『新しい人間管理と問題解決』 産能大学出版部.
- Schein, Edgar H. (1999) "Process Consultation Revisited", Addison-Wesley Publishing Company, 稲葉元吉・尾川丈一訳 (2002) 『プロセス・コンサルテーション』 白桃書房.
- Schein, Edgar H. (2009) "Helping: How to Offer, Give, and Receive Help", Berrett-Koehler Publishers, 金井壽宏監訳 (2009) 『人を助けるとはどういうことか』 英治出版.
- Schein, Edgar H. (2013) "Humble Inquiry: The Gentle Art of Asking Instead of Telling", Berrett-Koehler Publishers, 金井壽宏監訳 (2014) 『問いかける技術』 英治出版.

- Senge, Peter M. (1990) "The Fifth Discipline", Doubleday Business, 守部信之訳 (1995) 『最強組織の法則』 徳間書店.
- Senge, Peter M. (2006) "The Fifth Discipline", Crown Business, 枝廣淳子・小田理一郎・中小路佳代子訳 (2011) 『学習する組織』 英治出版.
- Shazer, Steve de (1994) "Words were originally magic", W. W. Norton & Company, 長谷川啓三監訳 (2000) 『解決志向の言語学』 法政大学出版局.
- 宇田理 (2015) 「医療行為と経営行為における「寄り添い」に関する一考察—ナラティブ・ベイスト・メディスンとプロセス・コンサルテーションの視点から—」 『商学集志』 第84巻 第3・4号合併号.
- 宇田理 (2015) 「第6章 戦略の多声性—楽天市場の発展史を中心にして—」 (大森信編著 『戦略は実践に従う』 同文館出版).
- Watzlawick, Paul, Bavelas, Janet Beavin, Jackson, Don D. (1967) "Pragmatics of Human Communication", W. W. Norton & Company, 山本和郎監訳・尾川文一訳 (2007) 『人間コミュニケーションの語用論 第2版』 二瓶社.
- Watzlawick, Paul, Weakland, John H., Fisch, Richard (1974) "Change: Principles of Problem formation", W. W. Norton & Company, 長谷川啓三訳 (1992) 『変化の原理』 法政大学出版局.
- Wertsch, James V. (1991) "Voice of the Mind", Harvard University Press, 田島信元・佐藤公治・茂呂雄二・上村佳世子訳 (2004) 『心の声 媒介された行為への社会文化的アプローチ』 福村出版.