



# リーダーズインタビュー

DeNA 執行役員  
**小林賢治氏**

◆全体意見交換会

◆ロールプレイ形式で学ぶ知財戦略と実践交渉

## ■ GCL リーダーズインタビュー 小林賢治氏

研究、ビジネス、さまざまな分野のリーダーたちへのインタビュー連載、「リーダーズインタビュー」。今回は、DeNA 執行役員、小林賢治氏へのインタビューを行った。小林さんは東大文学部の美学藝術学出身であり、さらに大学院まで出ている。通常なら学芸員になるか教員になるかといったところだ。しかし現在は DeNA で執行役員を務めており、ビジネスの最前線でバリバリ働いている。なぜそのような選択をしたのか。そしてビジネスの世界からは、かつて自分が学んでいた人文学はどのように映るのか。話を聞いた。



### アカデミズムからビジネスの世界へ移ることがもっとあっていい

—小林さんの学生時代のお話をお聞かせください。

まあロクでもない大学生だったと思うんですけどね（笑） ぼくは2学期終了時点で確か52点だったんですよ。必修以外ほぼ受けてなくて、3学期に一夜漬けで一気に単位を揃えましたね。それでも3年生以降は比較的真面目にやりました。大学院にも進みましたし。

大学院には留年などして都合4年いたんですが……とはいえ、ちゃんと論文も書いたし、学会でも発表してたし、その時点ではアカデミズムに残ることを考えていましたね。ぼくは学部時代から、美学藝術学専攻で人文系だったんですけど、この学科から大学院に進む人はそんなにいなかったこともあって、大学院

に進んだ時点では自分はアカデミズムの人だな、と。なぜアカデミズムからビジネスの世界へ？

優れた研究者の中には、多分ビジネスやっても成功するだろうなって人がたくさんいるんですよ。ヘンな人もいっぱいいますけど（笑） 物事の見方が優れているんですよ。それでぼくは、そういった優れた人がバンバン世に出るオプションがあってもいいんじゃないかと思ったんです。

博士課程までいっちゃったらもうアカデミズムに残るしかないって考えるのは違うんじゃないかと。アカデミズムにずっといたけど、その後起業しましたみたいなオプションがバンバン出てもいいなど。頭が良いからといって全員が博士号とって研究者にならなくてもいいと。それで、じゃあ自分が実例になったら、もしかしら違う考え方をする人が出てくるんじゃないかなと思ひ、この道を選んだというわけです。

### 「人文学不要論」とはそもそも何だったのか？

—なるほど、しかし最近では「人文系の学問は役に立たない」と言われ、人文学部廃止の議論まで飛び出しています。ベンチャー企業の第一線で働く小林さんが、当時の研究がいまの仕事に活かされていると感じることはありますか

まずその点に直接お答えする前に、多分その議論のもとにあるのは富山和彦さんだと思うのですが、彼がG大学・L大学（注）という話をしたんですね。富山さんの言っていることは一見過激なようでいて、実は慎重に考えられていて、「全て」の大学でいまのように人文系の学問を教える必要はないということなんです。これに対しては多くの人文系の方々が激しく反応しているところなんですけども……。

例えば、ぼくの先輩で、地方の私大で哲学を教えている方がいらっしゃるんですが、そこでは試験で穴埋め問題とかやるらしいんですね。「アリストテレス」とか「プラトン」とか。そんなのもう学問じゃないですよ、センター試験のレベルですらない。そういうのだったらもう止めて、実学に振った方がいいという考えです。なぜなら日本が一番足りないのは労働人口、特にサービス産業に関わる人口がいない。それなら、そういう大学ではもっと実務的な、簿記とかを学ばせた方が生産性があがりますよ、と。

しかし一方で、富山さんは人文系を全部無くせとは言っていないで、G大学においてグローバルに比肩しうる研究レベルを維持できるのであれば、積極的に人文系の学問を教えるべきといったことを主張しているんですね。ぼくも、人文系がそういった競争力を持ちうる分野があるのであれば、積極的にやるべきだと思います。

一方で、人文系の学問って、「コレを学んだから明日からこういうことができるようになります」とかいう要素が無いんですよ。ただ、それを踏まえたうえでも、人文系の学問の持つ意義は、みんなが思っている以上に大きいと私は思うんです。

### 人文学はなぜ必要なのか。ビジネスの最前線に立つ者として

例えば起業家でもそうなんですが、成功している人ほどしっかりと思想を持っているんです。しかも、単一のことにに対してだけでなく、様々な分野に対して

思想を持っているんですよね。思想と言っているのは、「支持する政党がはっきりしている」といったような意味ではなく、自身の考えを持っている、くらしい意味ですが。

そういった思想を持つうえで、ある種の教養って絶対に必要だと思うんです。教養の大きな意義の一つは、多様な思想に触れることで、様々な意思決定の選択肢が存在しうることを知ることだと私は思います。たとえば、意思決定をするとき、「考え方の様々なオプションの中から自分はあえてコレを選ぶ」という選択の仕方と、「コレしか知らなくてコレを選ぶ」というのは全く違いますよね。後者のようなタイプの人が、高い技術を持っていたりした場合、大きなリスクにつながる可能性もあります。

例えば、人工知能（AI）とかロボティクスに関わっている人は、技術の面以外でも高度な思想を持っていることが多いように感じます。その技術でとんでもないことができちゃうかもしれないから、高度な倫理的感覚も合わせて持っているそういう人に正しい意味での教養が無かったら、とても怖くないですか？

SNSをやっている会社だってそうなんです。あれだけの個人情報持っているところにモラルが無かったらどうなります？怖いですよ。そういう意味では、技術の発展やイノベーションの裏には思想とか道徳とかって絶対に必要で、人文系が活躍する場面は、そういった思想を独善的なものにするのではなく、教養をもって相対化するところにあるんだと思いますね。

直接的な人文科学ではありませんが、広く文系の学問でいうと、昔ハーバード大学のサンデル教授の授業が流行ったことありますよね。サンデル教授の授業って、物事の見方を相対化する授業なのだと私は理解しています。例えば、大学でアフターマティブ・アクションというのがあって、ヒスパニック、中東系、黒人といった層に対して、大学の入学時に一定の優遇は正をするといった仕組みがある。これは道徳的にアリですかナシですかという議論が行われていたわけですが、当然、どちらの立場の人もいるんですね。そしてどっちの人の言い分も筋が通っている。

（注）大学をG（グローバル）型とL（ローカル）型に二分し、一部のトップ校に限定されたG型大学では高度なプロフェッショナル人材を輩出、その他のL型大学は職業訓練校としての役割を強化し、生産性向上に資するスキル保持者を輩出するべきとする提言。

それぞれの考えを持った人が異なる立場の人に対して「あいつらバカだな」と思って終わるのか、「確かにその前提に立ったらその言い分は理解し得る」という風になるのかで、世界の平和度合いとか生産性が大きく変わってくる。「お前の言ってることは確かにアリかもしれない」って思えるかどうかというのは、それぞれが依って立つ前提を想像できるかどうか、ということにあると思うんです。端的にいうと、他者に対するリスペクトだと思うんですよね。それを実際に持つためには、かなりのレベルの教養と想像力が要る。それは何も人文系に限ったものではないですが、基本的な価値観を支えるものとして、人文的素養が大いに役立つというのが私の見解です。

## 世の中に100%嫌なことなんて無い

一人文学を学んでいる学生や、これから学ぼうかなと考えている1、2年生に対してなにか、ビジネスという観点からアドバイスはありますか。

「これが得だからこの学科に行こう」とか、あまり思わない方がいいですね。別に情報理工学であろうが、経済学であろうが、法学であろうが、全ての学問において、優れた研究者の視野は広いと感じますし。トップクラスの研究者では、タコツボ化している人なんてあんまりいなくて、むしろめっちゃ面白い人ばかりです。なので、自身が本当に面白いと思うものを選んで方がいいと思いますね。

ぼくはもともと楽器をやっていて、それで演奏というものに興味があって、「それを研究できる学科が東大にある、マジで!？」みたいな感じで美学藝術学に入った。その程度の話なんですよ(笑)。興味も無いのに就職に有利だからだとか、ナントカ研究室は楽だからとか、そういう理由で進学先を決めると楽しい大学生活にはならないと思います。

でも、特に1、2年の頃は、自分がなにに興味あるのかわからないと思います。恥ずかしながら、ぼくも美学なんて存在すら知らなかった。食わず嫌いはやめといた方がいいです。ぼくが教養学部時代に真面目に受けてた授業はほんのわずかでしたが、いずれも面白かったんですよ。「へー、そんなのあるんだ」と思ってそれが後の考えに活きたりするので、選り好みすべきではない。

そもそも、仕事始まったら選り好みとかしてらんないんですよ。「ぼくこのお客さん嫌いなんでとか、あ

の株主嫌いなんで」とかいうことはありえなくて、基本的に選べないんですよ。だから、状況に文句を言うよりも、どんな状況でも楽しめた方が得で、環境のせいにする暇があったら楽しむ方法を考えた方がいい。—楽しいものを見つけるコツはありますか？

楽しもうという意識を努力して持とうとはしていません。これは仕事観とも通じているんですが、世の中に100%嫌なことって無いんですよ、そんなに。一方、100%楽しいってこともあんまりない。なにかある事象が目の前に現れたときに、「うわこれ嫌だな」と思うのと、「もしかして面白い側面があるんじゃないか」と思って取り組むので、全体の受け止め方が大きく変わっちゃいますよね。

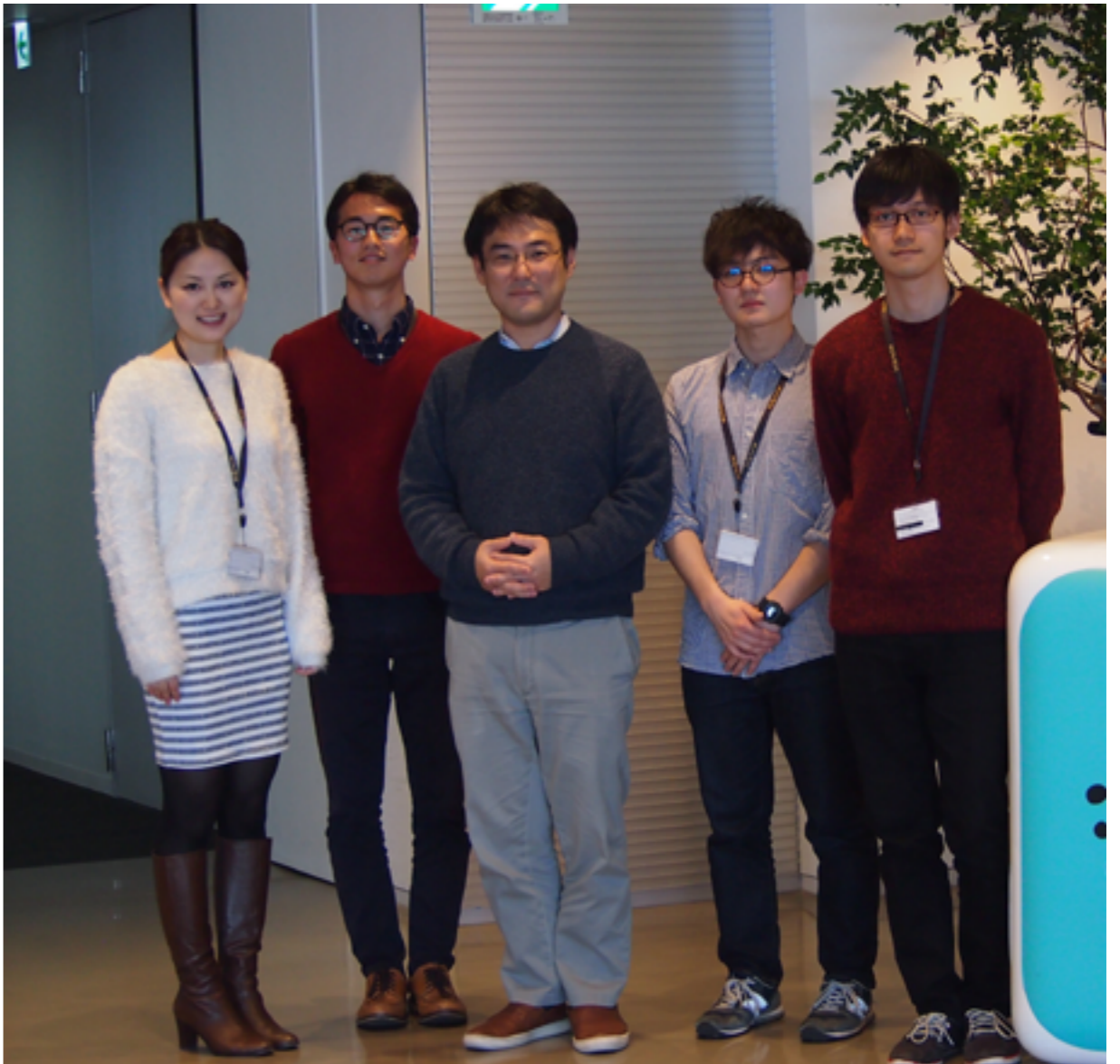
例えばぼくの大学の先輩で、ライフネット生命の岩瀬さんという尊敬する方がいらっしゃるんですが、岩瀬さんがインターンの方に、名刺を打ち込んでおいてくれと言ったと。そしたら二週間後くらいに、「ぼくは名刺を打ち込みにインターンに来たわけじゃない」ってその子が辞めたいとやってきたというのが一時期話題になってたんですよ。

そこでぼくがまず感じたのは、企業の社長がもらう名刺なんてまず見られないんだっていうこと。すごい情報かもしれないんですよ、「えっ、こんなところにネットワークあるの?」とか。そう思ったら、楽しくて仕方ない仕事かもしれない。確かに作業自体は打ち込みばかりでつまらないだろうけど、でも、想像力を働かせたら、もしかしたらすごい仕事にできる、かもしれない。すごい営業のタネがあるかもしれない。これを、つまらない仕事やらせんなよって思ったら、その人の人生はつまらないですけど、「社長の名刺全部見れんの?マジで!？」と思えたら、楽しくなる。だから、何をやるにしても「もしかしたら何か得るものがあるんじゃないか」って思いながらやるのがいい。

## 小林さんが意思決定を最適化するためにしていること

—積極的に物事を楽しもうという努力をしているということですね。では、なにか計画から外れたり、ミスしたりしたときに、そのことについてどう思いますか。

二つありますね。この間東大でやっていたベンチャーのカンファレンスで、ラグビー日本代表のエディヘッドコーチと一緒にやっていた中村さんというコーチが話していたんですが、日本代表が重視していた言葉の一つに「フォーカス・オン・ナウ」というも



のがあったそうなんです。

例えばなにかミスをしたとしましょう。ボールをポロって落としちゃったとか、スクラムが上手く組めなかったとか、それでマズイ状況になってしまったと。そのとき、「やっべー、なんで俺あんなことしちゃったんだろう」って思ってもしょうがないんですよ。なので、どうリカバリーするか考えない。これから先に実施できる変数だけ考えるんです。まずそうすると、くよくよしない。やっちゃったものはしょうがないんで、次に起こす行動で変えていくしかないんですよ。これからできることに集中すべきだっていう話の一つ。とはいえそうすると開き直り人生みたいになるので、自分が誤りを起こすときの癖っていうのは認識しておいた方がいいです。ぼくはよく一年の終わりに個人的にやることあって、「今年意思決定はイケてたかイケてなかったか」ということを自分で振り返るんですね。

意思決定において一番良いのは、「やろう」と思って、かつ成功したときですね。二番目は、「やろう」と思って、結果が外れたとき。一番悪いのは、「やったほうがいいのかも」と思いながら、スルーしたやつですね。要は意思決定しなかったときのものです。自分がどういときにサイコロを振るタイプなのか、まずそれをしっかり把握しておくこと。意思決定の結果としてうまくいくいかないという差が出たとしても、ソリューションそのものはその時その時で違ったはずなので、それ自体を振り返りから万能なシルバートレットが出て来るわけでもない。

でも、意思決定の“癖”は知っておくと良い。こういとき自分は意思決定を見送りがちとか、こういとき独善的になりがちとかっていうのをわかっていると、意思決定の大きな間違いは減らしていけると思うんです。なのでそういった癖を認識する努力はしています。といっても年に一回ほどですが。



「その意思決定、悔やむ必要ありますか？」

一なるほど。それでは、これはもしかしてそうなのではと思ってお訊きするのですが、個人的意思決定においてミスをした際に、その状況を楽しむといったことはありますか？

個人的な意思決定で「ミスった」という考えに至ることがあまりないんですね。なぜなら、ミスったっていうのは、ミスらなかったという可能世界があって、そっちよりダメだと思ったってことですね。いま選んだ選択肢より良いものは多分なかったんじゃないかくらいに思っておけば、「あー、俺意思決定ミスったなー」なんて一々思わないで済む気がします。

例えば、ぼくは中高一貫校出身なんですけど、実は中学のときの受験で、第一志望には落ちているんですね。その時、なんで俺は第一志望に落ちたんだとかあんまり思わなくて、逆に、第二志望だったけどこの学校めちゃくちゃ良いじゃんってことに、進学してからから気づいたわけですよ。多分人生って殆どそういうもんじゃないかと思えます。

一先ほどの「楽しんだ者勝ち」という話に通じるところがありますね。

だって今の選択肢を取ったから得られたものたくさんあるでしょう。進学振り分けで第一志望に落ちて、違う学科行ったとして、それで全てがおかしくなっちゃっていうと、そうではないでしょう。

一実は私も進学振り分けのとき成績が55点くらいで、かつ留年もしていたんです。それでも自分の人生を、ニーチェのいう超人のように何周でもできますか？と問われたら、もちろんと答えます。

でしょう？ぼくも大学院の時に留年しましたが、留年したときになにやってたかっていったらオンラインゲームでサーバーを牛耳っていたんです（一同笑い）。

でもそのときに、めちゃくちゃオンラインコミュニティって面白いなって思って、それが今の仕事に多少なりとも活かしているわけですよ。それって、「留年なんて悪だ！」っていう人生だと捉えていたら、「なんでこんな選択をしてしまったのか……」ってなると思うんだけど、それならそれで一流のオンラインゲーマーになろうじゃないかみたいな感じでやっていて、結果、数年越しで今に生きる面が出てきたといった感じですね。

(取材・文 千代田修平)

この記事は東大新聞オンラインとの共同企画です。

## ■新しい仲間を迎えて GCL 全体意見交換会

2016年4月19日に、新GCLコース生とM2以上のコース生、プログラム担当者の方々との交流を目的とした全体意見交換会がGCLラボで開催されました。この全体意見交換会はGCLコース生の有志メンバー7人が企画したもので、会場には学生とプログラム担当者合わせて106人が参加しました。

参加した学生は研究内容や関心分野について意見を交換したり、プログラム担当者から研究に関するアドバイスを得たりして、交流を楽しんでいました。また最も参加人数の多かった新GCLコース生は、M2以上の学生からGCLでの経験について熱心に話を聞く姿も見られました。

今年の意見交換会のユニークな取り組みは、GCLコース生が開発したマッピングツールを使った学生交流です。このマッピングツールは、意見交換会の企画運営した学生有志メンバーで教育学研究科臨床心理学コース青木茂嘉さん(M2)と医学系研究科公共健康医学専攻の増田理恵さん(M2)が中心となって開発したもので、GCLコース生の分野を超えたコラボレーションを促進することを目的に、コース生の研究における関心や態度が近いもしくは遠い人を、アンケート調査に基づいて整理・マッピングします。参加した学生は、マッピングツール上で示された自分に最も「近い」人、「遠い」人を探し、意見を交換するなどして会場を盛り上げていました。

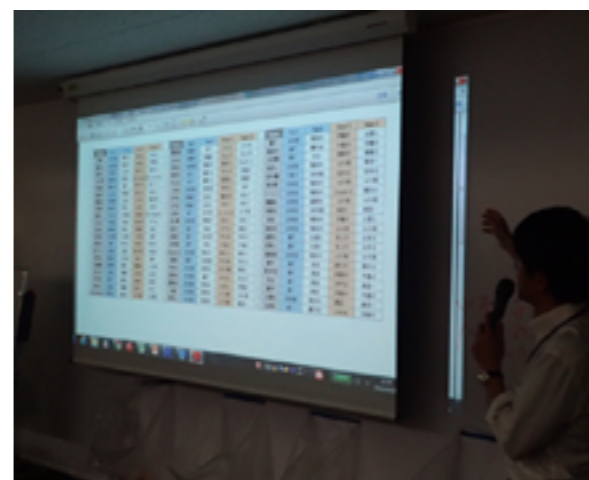
(取材・文 澁谷遊野)



プログラムコーディネーターの國吉教授の挨拶



全体の様子



マッピングツールについて説明する青木さん



交流会を企画した学生有志メンバーの増田さんの挨拶

## ■ ロールプレイ形式で学ぶ知財戦略と実践交渉

知的財産をめぐるグローバルな競争が激しくなるなか、知的財産をめぐる国際的な交渉術について、日本で体系的な教育が行われていないことが問題視されてきた。

「ロールプレイ形式で学ぶ知財戦略と実践交渉：共同開発編1」と題した講義を4月27日に行った。学生が実践的に知的財産のネゴシエーション（交渉術）を学ぶ機会を提供し、交渉の基礎を身につけた人材を育てることを目的としている。

その背景にあるのは、日本の知財ネゴシエーション教育の遅れだ。特許に関する交渉が世界的に増加し、高額の特許売買や、特許をめぐる訴訟が増えているなかで、グローバルな汎用性を持つ知財ネゴシエーション教育が必要とされている。

講義では、東京大学政策ビジョン研究センターの二又俊文さん（客員研究員）と、インフォート国際特許事務所の木村晋朗さん（弁理士）が、知的財産にまつわるネゴシエーションの必要性や、それを理系の学生が学ぶことの意義を説明し、交渉のテーブルでの注意点や、交渉を円滑にすすめるための基礎知識について語った。その後、学生が2つのグループに分かれて実践的な交渉のロールプレイを行った。

ロールプレイは、架空の日本企業がヨーロッパの企業と共同開発した製品について、発売時期の調整のためにドイツのミュンヘンを訪れるという設定で行われ、学生が2つの会社の役割を演じて交渉を行った。学生は共同開発の背景と、担当した会社の状況だけを読み、相手の状況を知らないまま交渉にあたった。多くの学生が、相手方が出す予想外の情報に、妥協点を見つけることを難しく感じていたようだ。

学生のロールプレイを見て、二又さんは、

- ・正直過ぎる応対をせずに相手が出した情報の分だけを答えること
- ・相手の事情をていねいに聞き、それをふまえて事前に考えていたシナリオを活用すること
- ・小さな合意を積み重ねていくこと

などをアドバイスした。

参加した教育学研究科修士2年の学生は、「情報が限られているなかで、自社の優先順位と相手方の優先順位とを考慮して合意点を見つけるのが難しかった」と語った。

（取材・文 須田英太郎）

この記事は東大新聞オンラインとの共同企画です。



編集・発行：

情報理工学系研究科・GCL 広報企画

渋谷遊野（学際情報学府 D1）、小川奈美（学際情報学府 M2）

発行責任者：谷川智洋（特任准教授）

〒113-8656 東京都文京区本郷 7-3-1 東京大学工学部 8 号館 621 号室 GCL 事務局

E-mail：pr\_plan@gcl.i.u-tokyo.ac.jp