

「教育対談 フィロソフオス-『学』に生きる人々へ」

Philosophos

Scuola di Atene —アテナイの学堂にて

聞き手：奈良 潤 博士

「いかにして、あらゆるシナリオで勝つか」

‘How to Win in Every Scenario’

本日のゲスト教授



ロムロ・ウェイラン・ガイオソ博士 / Romulo Werran Gayoso, Ph.D.

経済学者 & ビジネス戦略家

米国グランド・キャニオン大学 & ウィルキーズ大学准教授

元・インテル社技術者 & ファイナンス・マネジャー

ロムロ・ウェイラン・ガイオソ博士は、米国アリゾナ州フェニックス在住のブラジル系アメリカ人経済学者、ビジネス戦略家である。彼は、かのインテル社に14年間も技術者およびファイナンス・マネジャーとして勤務した。現在、アリゾナにあるグランド・キャニオン大学とウィルキーズ大学 (Wilkes University) の准教授として学生に指導している。

ガイオソ教授は、自身の学歴と職歴において、卓越した実績を残してきた。大学学部時代の成績はオール優で、四回も成績優秀者として学部長＆総長賞を受賞。そればかりか、全国学部長賞、ゴールデン・キー・ナショナル賞、Beta Gamma Sigma、Phi Kappa Phi（ベータ・ガンマ・シグマ、ファイ・カッパ・ファイ:いずれも米国の優秀な大学生が受賞する名誉賞）なども受賞されている。二つの修士号（そのうちの一つはMBA）をアリゾナ州立大学から取得し、経営管理学の博士号をカペラ大学から取得。また、国際ビジネスマンとして、英語、ポルトガル語、スペイン語が大変に流暢である。

ガイオソ教授は、計量経済モデル、競合情報分析、そしてシナリオ・プランニングをご専門とされている。過去、フォーチュン誌が選ぶ500社の経済産業モデルの構築をする仕事を引き受けたことがある。彼の文献は、戦略・競合情報分析協会 (SCIP)、世界未来学会、ビジネス・フォーキャスティング協会、その他多くの学術界で発表されている。

今年8月、ガイオソ教授は新著 ‘How to Win in Every Scenario’ (出版社: 米国 Xlibris 社) を上梓された。本書は、まだ日本語に訳されていないが、日本国内ではすでに売り切れになっている状態である（なお、本書は、すでにポルトガル語やドイツ語にも翻訳されているとのことだ）。ちなみに彼は、私のカペラ大学時代からの大親友の一人でもある。今回、彼の興味がある研究テーマ、学生への指導、新著、学問観、そして、人生観などについて伺ってみた。

企業から学界へ

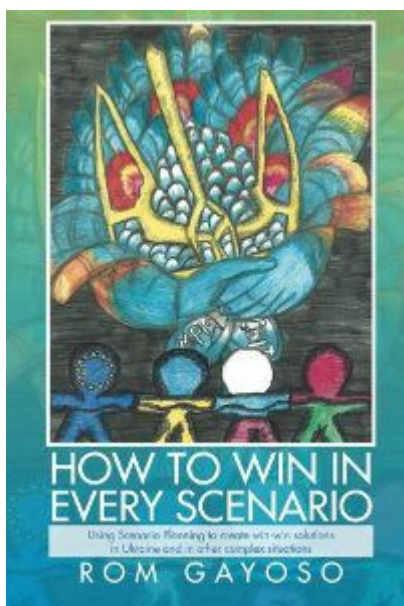
ーガイオソ教授、『フィロソフォス』へ、ようこそ！ロム、まずは君の前職である、アメリカの巨大な半導体企業、インテルでの仕事について話してくれないか？思うに、多くの人たちが、あの企業の内幕について知りたいと思うんだ。実際、多くの日本の大学生たちが、インテルのような世界最大級の企業に憧れているしね。どのような職務だったのかな？企業文化やそこでの従業員たちはどのような感じだったのだろうか？総じて、そこで君は幸せだったのかい？

ガイオソ: ありがとうございます、奈良博士。こうしてお話できて光栄です！インテルでの仕事は、計量経済学の予測モデルを構築することで、そのうちの15のプロジェクトは企業秘密だったよ。辞職する5年前まではインテル技術者で、技術製造エンジニアリングの主席ファイナンス部長、技術開発部門のソーティング・テスト開発のファイナンス部長も兼任したんだ。企業文化というより、活動の一部というもので、適切な言葉が見つからないねえ…。社員たちは常日頃から生産性を高め、技術革新できるよう努力していたね。ぼくの同僚たちは、非常に優秀で、彼らと働くことができたことは幸せだったよ。労働環境はかなり忙しく、自分が書きたかった本でもある ‘How to Win in Every Scenario’ を、腰を据えて書くためにもそういった場所から距離を置く必要があったんだ。

ーハハハ(笑)、ジュン、って、いつも通りに呼んでよ。オレたちは学生時代からの親友なのだから。そういえば以前から、「大学で教えたい」、って、言ってたよね。本についてのお話を伺う以前に、大学で何を教えているのか、話してくれないかな？インテルでの前職は、今の大学での仕事に役立っていると思う？

ガイオソ:ありがとう！ぼくは今、MBA の学生たちに経済学と統計学を教えているんだ…。優秀な人間たちと交流することはとても有意義で、話し合うことでいつも何か新しい発見もあるよ。インテルでの仕事やそれ以前の経験がとても役立っていて、実践的な例や物事の背景に隠されている理論に至るまで、自分の国際的な経験を利用して説明できるからね…。人って、学ぶべき内容に親しみを感じると、より速く学べるじゃない…だから、自分の過去の職業経験の話を教室内に持ち込むことで、学習のプロセスを豊かにしようとしているわけさ。

『いかにして、あらゆるシナリオに勝つか』



著書専用のブログ(英語): <http://phoenixeconomist.wix.com/scenario>

ーでは、新著『How to Win in Every Scenario (仮題:「いかにして、あらゆるシナリオで勝つか」)』の話題に移ろう。この本の背景について、話してくれないかな？何がきっかけで、この本を書くに至ったの？

ガイオソ:うん、ジュン。ぼくはね、単に理論の解説だけでなく、MBA の学生やビジネス界の人たちがとても活用しやすい何かの本を書きたかったんだよ。自分がこれまで読んできた書物にそれ

ほど満足したわけではなかったから、自分で書いてみることにしたんだ。また、本書でも登場する三つのビジネス・ケース、幹細胞研究、再生産可能エネルギー、ウクライナでの危機についても、ぼくは非常に高い関心をもっている。

—さらに詳しいことを知りたいのならば、「本書を**買いなさい**」、ということですね。ところで、シナリオ・プランニングの重要な概念について、簡単に説明してくれないかな？

ガイオソ:シナリオ・プランニングというのは、ハーマン・カーン (Herman Khan) によって 1960 年代初頭に構築された理論で、1974 年にオイル危機を予測するためにシェル石油社がこれを利用し、商業的な大成功をおさめたことでよく知られるようになったんだ。日本だって同じことをやってきたのでは、と思わないかい？シナリオ・プランニングの背景にある概念とは、状況がどのように進展するのか、つまり、起こり得る物事の進行の結末がどのようなものかを「予測する」ことであり、並行して起こり得る「結末」をも把握すること。こうすることで、将来、最も起こるだろう結末が最善なものにするために、企業経営者が自分の会社の目的を実現できるよう、一生懸命に努力する必要があるということだ。

—ぼくは、典型的な意思決定理論とシナリオ・プランニングとの間に重要な相違点があることに気が付いたんだ。多くの意思決定学者たちは、事始めに、目的を設定したり、問題を明確化することの重要性を強調する。そして、行動の選択肢を決めなさい、と。シナリオ・プランニング学者は、目的や問題などよりも他の要素を重視しているよね。むしろ、「登場人物 (英語版 p.15)」、「場 (p.16)」、「時間 (p.18)」、「見地 (p.19)」に注意を払っている。君が紹介している五つのステップで、その第一ステップとは、「チーム構成 (Team composition)」となっていて、目的や問題を設定することではない。こうした相違点について、どう考える？

ガイオソ:そう、まさにそれなんだ！意思決定学というのは、とても研究テーマが豊富な学問領域で、意思決定に至るまでに、可能性のある多くの道筋がある。ところが、シナリオ・プランニングというのは、これまた魅力のある解決策だ。それというのも、ぼくが本書で書いたように、それは現実を模倣するようなもので、例えば歌舞伎や能を以前に観賞したことがある人ならば、すべて(訳注:舞台、脚本、衣装など)が揃って計画化された話の進行の中で、シナリオ・プランニングを考えられるようなものだ。シナリオ・プランニング理論では、多くのプロセスがあるけれど、それでも、成功の鍵を握る要素とは、人的資本、つまり人財なんだ。それは、チームがもつスキルであり、能力であり、経験こそが、そのチームの運営陣が現実を認識し、ビジネス環境の中における情報の本質的な要素を抽出しうるか、否かということにある。

—経済学とビジネスだけでなく、さまざまな話題を取り扱っているよね？たとえば、幹細胞研究、再生産可能エネルギー、国際情勢、政治哲学、地政学、意思決定科学、心理学、教育学、ア

ジアの伝統文化、ワインに至るまで…。本書で、私たちの偏見や偽情報によって、私たちがどれだけ誤った意思決定をしてしまうか、について書いてあったでしょう (p.65 & 138-139)。そのような状況を避けるために、シナリオ・プランニングでは、異なる複数のものの見方が効果的だとー (p.106)。そして、私たちは常に、情報に対してあらゆる角度から検証すべきだと。こうした考え方は、教育学でいうところの、「クリティカル・シンキング (批判的思考: Critical thinking)」と同じ概念なのかな？

ガイオソ: まさにその通りだね。教育研究において、私たちは偏見と立ち向かい、自分たちの前提を明らかにし、常に自問することが求められている。これは、とても健全なプロセスだ。また、理論と独自性のバランスもとらなくてはならない。例えば、日本文化というのは、その美しさや奥行き深さという点で独特なものであり、実際に私は、日本人の持つ世界観を西洋人が養うことで西洋社会に多大なるメリットをもたらすだろうと考えている。しばしば、よくあることだけれども、西洋社会というのは、極めて西洋中心主義的な方法で行動し、考えることに終始している。これは非常に危険なことだ。というのも、他者の目から世界を見ることをやり損ねているからだ。多くの場合、ぼくが信じるに、教育研究というのは、どうやってより良いビジネスをするのか、ということをビジネス界に教えてくれるものではないか、と。

ーハハハ(笑)、それは、君のようなビジネス・スクール教授のお仕事でしょ！ところで、日本人の一読者として気が付いたんだけど、日本についての話題をいくつか、本に入れているよね。経済における主体(登場人物)が被る「ペルソナ(仮面)」を説明するのに、能という伝統芸能を事例として引き合いに出している。それと日露外交や、日本国内におけるエネルギー不足についてまで心配してくれている (p.210)。驚くべきことに、多くの日本人が、ウクライナ危機は自国に悪影響を及ぼすかもしれない、とまったく想像できないでいる。ぼくたち日本人は、このような状況をよく、「対岸の火事」などと言ったりするんだけどね。多くの人たちが、こうした国際紛争は、自分たちと無関係であると未だに信じている。日本人の読者に何か、メッセージをくれないかな？

ガイオソ: そのような考え方は、日本を卑小にするものだし、日本の国際社会における重要性を否定するようなものだ。ロシアに対する制裁やボイコットの程度や強度によって、さまざまな国々にさまざまな影響が及ぼすことになるだろう。つまり、もし日本が失うものが大きく、得るもの少ないのならば、それでも日本が前例に従うよう、どうして西洋圏がそう期待すべきだろうか。制裁するということは、日本が近隣諸国と対立関係に陥ってしまいかねず、これは日本の国益のためにならないだろう。日本が自国の利益にかなうのは、日本が国際社会で自国の意見をきちんと主張するときだ。だから、私の日本人読者へのメッセージというのは、世界の平和と安定のためにも、日本は多大なる貢献ができるということで、そのための方法を実行できる国は世界にほとんどないということに気が付いてほしい、ということ。そして、こうした実行のプロセスを通してのみ、日本は自国の名声を高めることができるのだ、ということ。このことを考えてみてほしい…。他の国家間

が、武力行使や経済戦争を通して双方の食い違いを収めようとしているのに対して、他の国家間の争い事を日本は落ち着いた対話を通して収めることができる。つまり、武力や制裁が含まれない外交的解決策を日本は提示できる。これは、まさに今世界がもっと必要としていることだ！

—ロム...、あなたって人は、親日家というより、むしろ日本の愛国者だったのね !!!(笑)

経済学 vs. 倫理

—著作の中で、経済学における最も根本的な原則について触れているよね。例えば、「経済学というのは、希少な資源を分配するための学問である (p.89)」また、「...経済学の本質は、非倫理的というわけではなく、倫理とは無関係である。つまり、問題となるのは、個人の価値観や倫理ではない。むしろ、経済学とは希少な資源を分配し、誰が何を取るのか、に単純にこだわる学問である (p.173-174)」と。この概念は、とても現実的で、論理的に聞こえる。経済学と倫理について、お話をしてくれないかな？例えば、医師は病気を診断するのに現実主義者であるべきと同時に、患者さんのケアをするためのヒューマニストであるべきでしょう。では、経済学者やビジネス界のリーダーについては、どうかな？

ガイオソ: ぼくが思うに、経済学という学問が机上にもたらすメリットとは、手元にある問題に対して、偏見がなく、主観が含まれていない見解を提供することでしょう。そして、それは科学的な手法を用いるもので、議論の対象となっている事柄に、第三者が客観的に検証することができる一連の標準化された手法(方法)ということだ。これに対して、倫理とは流動的な性質をもつものであり、なぜならば、それは国家や集団文化の一つの要素であるからといえる。従って、「共通の基準」や、人々に影響を及ぼしうる共通の(精神的な)基盤を見つけることは困難だ。例えば、日本の儀礼的ともいえる自害—「腹切り」などとよばれているけれども—について考えてみよう。小説家の三島由紀夫が自殺したとき、西洋社会は大変なショックを覚えたものだ。でも、恐らく、日本社会は西洋と同じように受け取ったのではないだろう。西洋人は、人が自分の命を捨てることに対して、日本人とは違う解釈をする。これには、「正しい」、「間違い」は存在せず、実際に「正しい」というのは、そう信じる人の目にそう映ることだけのことだ。つまり、プロ・ライフ(訳注: 中絶、尊厳死、自殺を否定する)人たちからすれば、自殺は恥ずべきことであり、逆に、自殺にも意義があると考え人たちからは、受け入れられるということだ。

—ぼくがこの質問をしたのも、2000 年代後半の金融危機以降、拝金主義(「金がすべて」という考え)が世界中にはびこっているからだ。グローバル産業の競争がより厳しくなるにつれて、多くの人々がお金しか信用しなくなっているように思える。実際、貧富の差は、今までにないほど広がってしまった。国際経済学者として、どんなことをもっとも強調したいですか？この状況をどうやって是正することができるのだろうか。もう、アメリカン・ドリームって、ないの？

ガイオソ: 思うに、人々はお金への渴望に翻弄されているようだ…。人々は、自分たちの生活の質というよりも、「お金」そのものを追いかけていることに、気が付いていない。貪欲さというのは、起業家にとっては原動力にもなり得るものだが、それには節度あるものにするべきで、さなければ、2008年に私たちが知ったようなある種の権力の乱用となるだろう。あの時は、人としてももっとも基本的な原則である誠実さですら遵守されていなかった。こうした誠実な振る舞いというのは、西洋社会における最も敬意を払うべき価値観の一つである。つまり、プロテスタントの倫理というもので、または、職業上の誠実さともいべきものだろう。重要なことは、すべての文化がお金に至上の価値をおくわけではないということを知っておくべきだろう。事実、いくつかの文化では、例えばアジアなどでは、「悟り」を開くことを重視する。ある文化では、包含的な考え方、つまり人間関係の集合体やその広がりのあるネットワークに重視するものもあり、それはより協調性のとれた社会に導くものといえる。たぶん西洋社会がもっと関心を払うべきものとして、儒教的な倫理観や、他人を敬うための分かりやすい行動規範についての何か他の根本的倫理だろう…。それは、個人主義か、集団主義か、などというおなじみの論争ではなく、また、どちらかに極度に偏るものでもない。君は「アメリカン・ドリーム」と言ったね…。だから、それは億万長者になることでなくても、実際のところ、快適な生活を送り、普通に家族を養うことで、…そのこと自体に何も問題ないはずだ。それは健全なことだ。

ブラジルからアメリカへ

一少しばかり、個人的なバックグラウンドについて教えてくれないかな。君は、もともとブラジル出身で、高校卒業後に渡米。アメリカで大学教育を修了したよね。それから、輝かしい学業成績や、職業上の実績を積み上げてきた。もしよかったら、ほんの少しだけ成功の秘訣を私たちにお話してくれないかな。また、どうやって、人生の困難なことを乗り越えてきたのかも。

ガイオソ: 本当に、ぼくはアメリカの大学教育で多くのことを求めてきたよ…。二つの学士号と、二つの修士号。それに、一つの博士号とね。私の場合、いつも二つのことを同時に情熱的に追求してきたよ、経済学とビジネスと。だから、ぼくは、それら二つを追いかけることができて幸せだったよ。ぼくが思うこととして、最も自分を助けてくれたこととは、人生の早い時期に多くの異なる文化を体験したことだろうね。つまり、他の文化を体験することとは、自分が他人から何かを学ぶことができた、ということなんだ…。そして、このプロセスを通して、さまざまな「困難」が自分への教訓として存在することを学んだ。たまたまに、私たちというのは非常に頑固であったり、「木を見て森を見ず」だったりする…。しかし、外国語を学び、他者と触れ合うことで、さまざまな考え方を学ぶことができる—これがぼくの秘密だろうね。アメリカでは、もしレモンをもらったら、レモネードを作れ、といわれる…。確かに、そう出来るけれども、あなたはレモン・ゼリーや、キーライムパイだって作ることだってできる…。その献立は無限だ。実際、その献立は、私たちの想像力が働く限り、無限だ…。だから、ぼくが何かの状況に直面したとき、自問自答することで、この体験が自分に教えてくれることは何だろうか、または、何をこの体験のプロセスから学べるだろうか、と。それは簡単なこ

とではない。でも、もし何か困難なことを自分の成長のための機会として捉えるだけの器があるのなら、自分の人生でより良いものにできるだろう。自分は、他人よりもよくやってきたかどうかは分からないけれども、こうしたやり方が自分に合っていることだね！

—最後に、経済学やビジネスを専攻する学生に何かアドバイスをしてあげて下さい。

ガイオソ: 私の学生たちへのアドバイスは、自分の周りの世界に出かけ、探索してみなさい、ということだね。日本的な価値観を深く掘り下げてみなさい。というのも、日本的な価値観というのは、その人の「ペルソナ」を形づけるのに役立つもので、また、時代の流れの中で、自分を世界の中で別の場所に置いてみるのに役立つ価値の体系ともいえるからだよ。それから、他の文化圏の人々の芸術、伝統、文化、表現、言語、食べ物まで学んでみなさい、ということだね。ビジネスのやり方にしても比較対照してみて、また、他のアプローチの仕方についても、仮に好まないにしても、学びなさい。経済学とビジネスで一番大切なこととは、他者の振る舞いを学ぶことで、そして、他者との対話の中でほんの少しだけ自分のことを触れるというプロセスにある、といえるのだから。

—ガイオソ教授、今日は参加してくれて本当にありがとうございます！

ガイオソ: 君とお話ができ、いつも名誉なことだし、嬉しいことだよ（君も時間を割いてくれ、またいろいろと考えてきてくれたことに、礼を表します。軽く一礼）。

（写真提供：ロムロ・ガイオソ博士）

インタビューに関するコメントやご質問は、以下のアドレスまで。

skybusinessjpn@gmail.com