

自分の好きなように生きるため アントレプレナーシップを身に付ける



この対談に先立って「千人回峰」の趣旨をご説明し、「まだ400人足らずなんですよ」とちょっと弱音を吐くと、「ゴールを考えないで、道中をどれだけ楽しむかが大切ですよ」と山川恭弘さんは話してくれた。これはビジネスにも共通することのようで、起業について学ぶ学生たちにも「サクセスというエンドを意識せず、そのプロセスをどれだけ楽しめるかが大切」と説いているそう。いろいろな方に会って貴重なお話を聞ける、こんな楽しく豊かな時間はそうそうないことに気付く。

(本紙主幹・奥田芳恵)

失敗に寛容な環境が 挑戦する風土をつくる

奥田 山川さんは米ボストンのバブソン大学で、起業や経営戦略などについて教えられているほか「失敗学」の講義もされているそうですね。

山川 私は口癖のように、学生たちに向かって“Failure is good”と言い続けています。「失敗

は最高だ」と。

奥田 失敗は最高ですか……。

山川 最初は「そこまで言うか？」と警告をたくさんいただきましたが、逆にそのくらい言わないとインパクトがないと思いました。

奥田 それだけ失敗にフォーカスすることが重要だということですか。

山川 私が教鞭をとるバブソン大学は、起業教育において30年以上連続してナンバーワンの評価

を得ているのですが、そこで教えていく中で、起業にあたって失敗しない人はいない、そしてその失敗はいかに学びにつながるかを伝えるべきだと考えました。ただ、日本のエグゼクティブに「失敗の話をしましょう」と言うと、けっこうネガティブに捉えられてしまいます。

奥田 でも、起業教育ナンバーワンの大学だったら、捉え方が異なるのではありませんか。

山川 「失敗の授業をつくりたい」と大学に言っ



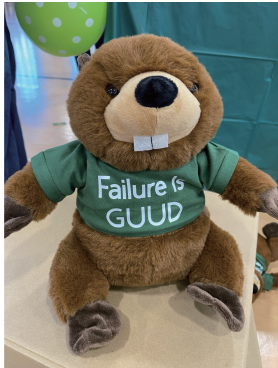
PROFILE 慶應義塾大学法学部卒。米ピーター・ドラッカー経営大学院にて経営学修士（MBA）課程修了。テキサス州立大学ダラス校にて国際経営学博士号（Ph.D.）取得。2009年度からバブソン大学准教授。専門領域はアントレプレナーシップ。バブソン大学では、起業道、失敗学、経営戦略、国際ビジネスを教える。東京大学特任教授をはじめ、日本でも多くの大学で教壇に立つ。CICジャパンプレジデント、ベンチャーカフェ東京代表理事、経済産業省J-Startup推薦委員、文部科学省起業教育有識者委員会メンバーなどを歴任。著書に『バブソン大学で教えている 世界一のアントレプレナーシップ』（講談社）などがある。

構成／小林茂樹
text by Shigeki Kobayashi

撮影／長谷川博一
photo by Hirokazu Hasegawa
2026.6.22 ／東京都千代田区のBCNにて

大学のマスコット

山川さんが教鞭をとるバブソン大学のビーバーのマスコット。起業して、このマスコットをいかに売るかという大学1年の授業のなかで使われたプレゼンテーションのスライドで、失敗学の講義にちなみ「Failure is GOOD」のTシャツを着せられている。このプレゼン資料では、先生もちょっといじられているようだ。



たら、「ヤス、どんなタイトルにするんだ?」と。そこでFailure is goodと言ったら、バブソン大学ですら「それはやめておけ」と止めたのです。それはなぜかという、失敗して経済的にも精神的にも社会的にも大きなダメージを受けたり、失敗によって人命に関わることもあったりするからだ。つまり、軽々しくFailure is goodと言うのはインセンシティブ（無神経）ではないかと指摘されたわけです。

奥田 日本に比べて、米国では事業の失敗を寛容に捉える傾向があると聞きますが、それでも失敗には重い現実が伴うということなのですね。

山川 でも、起業教育のメッカであるバブソン大学でさえ、失敗を腫れもののように扱うからこそ、私はどうしてもこのタイトルをFailure is goodにしなければならないと主張して、最終的にはそれが認められました。

そして、CIC Japanやベンチャーカフェ東京など、日本での新事業立ち上げに伴う重要な式典の際は必ず、Failure is goodというTシャツをつくって、最前列に並ぶVIPの経営者に着ていただきました。経営トップが「失敗しても大丈夫」と言わない限り、それに続く人たちは失敗するということに寛容になれません。おっしゃるとおり、日本における失敗の寛容度は米国に比べて低いですが、この寛容度を高めていかない限り「挑戦」という風土がなかなか醸成されないと思っています。

奥田 ところで、失敗には定義はあるのでしょうか。

山川 「これが正解」という定義はありません。みなさん十人十色、百人百色です。売り上げとか利益とか株価とか測れるものもあれば、人間関係や信頼感といった数字で表現できないものもあります。また、自分が失敗と思っても他人は失敗と思わないケースもありますね。さらに自分の期待値に満たないから失敗と判断する方もいて、経営者のみなさんはそれぞれ異なる尺度を持たれています。

それから、日本に限ると「失敗は恥である」という考えがいまだに残っています。もしかすると、これは日本の減点主義的な教育による影響かもしれません。欧米はその逆で、ゼロからスタートし、何かアクションを起こさなければ点数が加算されないため、リスクを取ることにポジティブであり、「挑戦」することにワクワクするのです。

奥田 でも、そうした背景の違いがあるにせよ、日本人もただ失敗を避け続けるわけにはいきませんね。

山川 まず「失敗は当たり前」と考えて、それがどこまで許容されるかというラインを定めることです。個人の失敗の定義は多様で構いませんが、会社やチームにおいては失敗の定義を統一し、共通認識を持つことが必要です。つまり、何をどこまで失っていいのか（許容できるロス）をあらかじめ決めておけば、感情的になることなくポジティブに撤退することができ、次の一手に移行することができます。

起業家のように考えて行動するということ

奥田 バブソン大学は、起業教育ナンバーワンの大学ということで、実際に起業する授業もあるということですが、学生はみな起業家を目指しているのですか。

山川 実際に起業するのは卒業生の19%ほど、つまり5人に1人が起業家になるということで、これは全米ランキング1位です。ただ、起業家精神教育（アントレプレナーシップ教育）と起業家教育（アントレプレナー養成）は異なり、起業家精神教育に携わる私たちは、学生に対して「起業家になれ」とは言いません。起業家教育は起業家になるためのマインドセットやメソッドなどを伝授して起業家を増やそうとしますが、起業家精神教育の場では、起業家のように考えて行動するための羅針盤を提示します。

奥田 「起業家のように考えて行動する」ですか。

山川 アントレプレナーシップを身に付けることによって、一度きりの人生を、どうやって自分の好きなように生きていくかを学ぶのです。だからバブソンの講義は、自分は何をしたいのかという自己理解から始まります。このため最初はビジネスの話など一切しないで、“Who am I?”と数週間自問し続けるのです。

奥田 もともと起業を志す学生が多いとはいえ、ずいぶん根源的な部分から学びがスタートするのですね。

山川 そして、自分を軸にして好きなように生きるにはどうすればいいか、ということになりますが、次の生きるための法則を叩き込むのです。それは(1) やってみなければ分からない(2) 失敗するのは当たり前(3) 他人を巻き込め —の三つです。

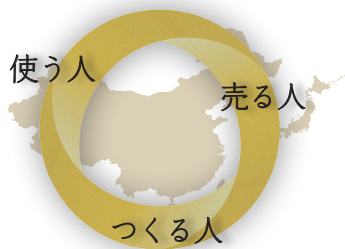
奥田 まず行動ありきで、先ほどのお話どおり失敗を恐れず、自分一人ではできないのだから他者の力を借りる、というところでしょうか。

山川 これは自分の人生を生きていく力であり、それは社会を生き抜く力、社会を変える力、ひいてはそれが世界を変える力になる。だからバブソンの学生は“Change the world”と素直に口にします。そして、自分を知ること初めて、自分がどのようなかたちで社会に貢献できるか考えられるようになり、少なからぬ数の学生がその手段として起業を選ぶのです。

奥田 それが、アントレプレナーシップ教育なのですね。

山川 そうです。自分が、本当は何をしたいのかという気付きを与えることが、アントレプレナーシップ教育の本質です。（つづく）

BCNは「ものづくりの環」を支え
育むメディア企業です



——「ものづくりの環」の詩——

ものを使う人がいます
ものを売る人がいます
ものをつくる人がいます

いつの時代も私たちは生活の心地よさを求めます
その意（おもい）が新しいものを生みます

使う人、売る人、つくる人——
私たちは「ものづくりの環」のなかで
すべての人の心が豊かになることを願っています

株式会社 BCN

<http://www.bcn.co.jp/>

※この記事は、BCN+Rの「千人回峰（対談連載）」で公開中です。
<https://www.bcnretail.com/hitoarite/>