

2019

第45回経営ゼミナール '19

講義抄録

主催 公益社団法人 化学工学会
人材育成センター

第45回 経営ゼミナール

「人生100年時代を迎え撃つ、アタマとココロの革命を！」

講演要旨

2019年11月30日

多摩大学特任教授 兼 総合研究所所長

久恒 啓一

ひさつね けいいち

久恒 啓一 氏（多摩大学特任教授 兼 総合研究所所長）

- [略 歴] 1950年、大分県生まれ。
九州大学法学部を卒業後、1973年、日本航空に入社。広報課長、サービス委員会事務局次長を経て早期退職。
1997年新設の宮城大学事業構想学部教授、2008年に多摩大学経営情報学部教授となり、経営情報学部長を経て、2015年に多摩大学副学長に就任。2019年度より現職。
- [著 書] 著書には、ベストセラーとなった『図で考える人は仕事ができる』（日本経済新聞社）と『図解で身につく！ ドラッカーの理論』（中経出版）、そして『遅咲き偉人伝』（PHP研究所）、『偉人の命日366名言集』（日本地域社会研究所）、『100年人生の生き方死に方』（さくら舎）、『心を成長させる 名経営者の言葉』（日本実業出版社）など100冊を超える。
-

○多摩大鳥瞰図絵

鳥瞰図絵というのは上から見た図で、基本的にはデフォルメ、強調、省略です。

多摩を中心にして数百 m 上から見ます。そうすると右に東京がある。左は富士山、上に日本海、アジア・ユーラシア大陸がそびえ、下は横浜や川崎。東京と富士山の間で、秩父から横浜、川崎までの間になります。横には中央線、京王線、小田急線などの鉄道が走り、中央高速、東名高速道路がある。縦には多摩川と相模川。この多摩川流域から相模川流域の地域を多摩と呼ぼう、ここに人を集めて鍛えて、日本海を越えてアジア・ユーラシアで働けという多摩大の戦略を作りました。

会社のことも、よく「何々業界のどどこに位置している」と言いますが、これは非常に良くない。自分が世界の中心だと考えるべきだと思います。これはアタマの革命、図解を使う、鳥瞰的に物を見るということです。これで業界の改善、改良もやっていけばいいというのが基本的な考えです。

○図解を使って連戦連勝

私は社外の「知的生産の技術」の勉強会に入り、そこで 40 歳の時に本を書くチャンスがあり、図解を使って仕事をするということについて書きました。35 歳から図解を使って以降、連戦連勝です。文章では通らなかった案件も一発で通り、段々ポジションが良くなりました。

その本を見た当時の多摩大学の学長に「君、いい本を書いたから、すぐ会社を辞めて、今度、仙台につくる大学に来い」と言われて宮城大学に行きました。県立大学でしたので、行政や地域の様々な活性化のプロジェクトにも参加して、JAL で作ったサービスマーケティングの仕組みを図解にして仕事をしました。それから 10 年経ち多摩大に行きました。

○図で考えた人は仕事ができる

2002 年に出した『図で考えた人は仕事ができる』という本が思いがけずベストセラーになり、その後、講演、研修の依頼を全部引き受け、日本の官庁や産業の現場を見たことで、どの官庁、どの会社でも困っていることはただ一つ、考える社員が不足しているということが分かりました。上の言うことをやる人はいるが、自ら物を考えて、自分の頭で勝負する人が極めて少ない。それには図解を使うといいのではないかということに経営者や人事が気付く、私が講演に呼ばれたということです。

○人生 100 年時代

今は人生 100 年時代と言われます。女性の平均寿命は 87 歳、男性は 81 歳。高齢化は現在 100 歳の人は 7 万人、2050 年には 53 万人になり、今の子供の 50% 以上は 100 歳まで生きます。しかし、100 年時代について、定年後 40 年生きなければいけない、コストがかか

る、健康・お金のリスクが増える、と暗い話ばかりですが、時間が増えたことで、ライフワークが完成し、豊かな老後が待っている可能性があるのです。

○人生は豊かさへの旅である

ある時、豊かさとは何かというエッセイを書くことになりました。私はまず、豊かさとは自由の拡大ではないかと考えました。お金がある経済的自由、暇がある時間的自由。しかし、金があると暇がない、暇があると金がない。この二つは矛盾します。翌日、肉体的というのを忘れたなと思って、つけ加えました。人生というのは肉体的自由を土台に経済的自由と時間的自由を求める旅である。

もう一晩寝て、これには何をやるかが書いていない。そうだ、精神的自由、心の自由がある。人生の豊かさとは自由の拡大である。肉体的自由を土台に経済的自由と時間的自由を得て、最終的には精神的自由を求める旅であると、こう書きました。

精神的自由とは、嫌な仕事をやらなくてよい自由、人を罵倒する自由、嫌なやつとは会わない自由です。転職する時、皆基本的にお金のことしか言いませんが、自由が増えるかどうかで判断したらいいのです。宮城大学に行く時も、これで考えました。肉体的自由は自分次第、引き分け。経済的自由は少なくなるからバツ。時間的自由と精神的自由は増えるからマル。2勝1敗1引き分け、だから転職すべきだと考えたのです。

○鳥瞰的に議論をする癖をつける

文章はごまかしの技術です。会社の資料はどうですか。分かったふりをして、キーワードを拾っているだけ。鳥瞰的に全体の構造と部分の関係を議論する癖がついていない。

もう一つは箇条書き。会社の中期計画を見て下さい。箇条書きで1何とか、2何とか、3何とかと方針を示していますが、1と2と3には必ず大小があります。1と2が重なっている場合もありますが、それも見えない。例えば3が1に影響を与えていても、それも分からない。大小、重なり、関係を無視して書けるのが箇条書きです。

物事は全て大小、重なり、因果関係で成り立っています。例えば会社の組織図は、部門は全部同列に、支社も全部同じ大きさになっている。人事や金を握っているところは大きく描く。東京支社は地方の支社より大きく描くべきです。

○どんなものも鳥瞰図が作れる

私は日本の歴史を図解化したことがあります。苦勞して描きましたから、頭の中に図があります。これが図によるプレゼンテーションです。100枚ほど図解にして『図解日本史』を出しました。

日本を巡る世界情勢は、2000年に25%あったアメリカとの物流貿易は2011年に11.9%

まで落ちました。米中の関係が悪くなった現在は15%弱ですが、太平洋沿岸の港は没落し、日本海側は勃興しています。中国との物流は今、21.4%、アジアでは5割を超えます。しかし頭はまだアメリカだということです。

教育の目的は世界観を養うことですが、新聞、雑誌、テレビを見ただけでは、今何が起きているか分かりません。全体像がないからです。全体の構造と国々の関係を1枚にした世界鳥瞰図を、テレビの前に張って、ここで起こっているのだと分かればいい。

自分の業界、化学業界の数字を当てはめれば、化学業界の世界鳥瞰図ができ上がります。それを基に、皆で共通の意識を持って仕事をすればいいのです。

○図で考えれば文章がうまくなる

日本の5大文章読本を分析して1枚にまとめてみました。

谷崎潤一郎『文章読本』、「文章は分からせることである」、当たり前ですね。清水幾太郎『論文の書き方』、「文章は答えである」。問題を提起して答えを書く、正確な文章が大事なので、短い文にしてください。木下是雄『理科系の作文技術』、「外観から細部まで書け」。本田勝一『日本の作文技術』、点の打ち方を言っています。

もう1人、野口悠紀雄『超』文章法』、「一言で言えるか。書きたくてたまらないか。盗まれたら怒り狂うか。これがメッセージ。これを書くことが文章だ」。でも、皆さんどうですか、そんなことないですよ。締切があるから、しょうがなく書いていますよね。

文章というのは内容を表現することですが、その表現の方法だけを論じたのが日本の文章読本です。内容とは何か。内容とは図である。図ができれば内容が8割できたことになる。その図を説明する通りに文章を起こせばいい。この『図で考えれば文章がうまくなる』という本は賛否両論でしたが、私は正しいと思っています。我々は内容が書けないから困っているのです。理科系の方は皆、図を作る訓練が一応できていますが、文科系は文章秀才の巣ですから、全体を見る癖がついていません。

○一生続くテーマを持つ

人生100年時代は遅咲きの時代です。100年時代になったのは最近ですが、長寿国である日本人にはモデルがいます。40代後半の皆さんは、あと50年以上ある。どうやって生きていきますか。何かテーマがなければ生きていけません。一生続くテーマを持っていますか。公人としては会社の部長さん、私人としてはお父さん、ザッツオールになっていませんか。もう一つ、個人があります。個人は、小さいけれども、自分で育てることができます。個人と公人が重なったところに新しい転職の可能性が出てきたり、個人と私人の間でテーマが変わって来たりします。個人というものをずっと育てていかないと、100年時代はやっていけないのではないかと思います。

もう一つは、独学の時代です。結局、新しいテーマというのは誰もする人がいないから、自分でやるしかない。私がやっている図解の分野も独学で、フロンティアです。独学です。仕事を辞めても、何かテーマがあったら、あとは時間があるのだから、日本一になるのはそう難しくありません。

佐藤一斎が言った「少壮老死」という言葉があります。「少にして学べば、即ち壮にして為すこと有り。壮にして学べば、即ち老いて衰えず。老いて学べば、即ち死して朽ちず」。少というのは若い時、若い時に学べば、大人になって為すことがある。学生にはこれを言います。なぜ勉強しなければいけないのか。それは、若い時に勉強しないと、大人になってから志が決まらない、やるべきことがないと。

皆さんはこれです。「壮にして学ばざれば、老いて衰える」。深酒をする、遊び回る、温泉で楽しむ。——すぐ衰えます。「老いて学べば死して朽ちず」とはどういう意味か、最近やっと分かりました。例えば本を書いたら、その本は朽ちません。あるいは、後輩に良い影響を与えていると、その影響は残っていく、そういうことです。これは生涯学習そのものです。年代に応じて誰にでも通用する、生涯学習の最も基本的なテーマです。

○アタマとココロの革命を

私のテーマはアタマの革命とココロの革命です。現在の政治、行政、企業、あらゆるところで起こっている問題は精神の墮落です。どうしたら防げるか。それは自分達の先輩や先祖にどういう人がいたかを知らせて、ココロの革命をしていくことではないでしょうか。日本には偉い人がたくさんいますから、私は今後その人達のことを紹介していこうと思っています。会社では創業者の精神を語り継ぎ、精神を継承していく、地域でも地域のDNAに根差した人を大事にしていく、そういう社会がいい。

アタマの革命は図解コミュニケーションです。図解コミュニケーションに必要な能力は読解力、作文力です。読解力というのは図にすること、作文力というのは図に描いたものを文章にすること。数学は図と式、理科も図と式、社会は因果関係です。英語はキーワードを覚えるだけでいい。図解は実は国際言語で、単語を英語、中国語、韓国語、スワヒリ語に変えればいいだけです。

会社の中期計画を1枚の図にすれば、皆が参加できます。図は気楽に見ることができるので、人間の脳に合っています。アタマの革命をすると楽になります。図は考える力ですから、考える力を持って、日本独自のことを考えていって下さい。

(終了)