

生きろる技術

私の方法

「仕事と人生」に
テーマを見つけるヒント

「知的生産の技術」研究会

生き

ろる
技術

私の方法

山口光恒

佐藤修

重里俊行

百武裕司

西和彦

有村佳子

片岡勝

菅波茂

「仕事と人生」に
テーマを見つけるヒント

「知的生産の技術」研究会 編

だれにも巡ってくる転機を
どう活かすのか？
真の成功をつかむ
「ものの見方・考え方」は何か？
自分らしい生き方を
デザインする
智慧が満載——！

究極の自己実現とは何か

終身雇用の崩壊、リストラの波など、サラリーマンを取り巻く環境はますます厳しくなっています。しかし、こんな状況だからこそ、自立した人生を歩むこと、

すなわち「自分らしい生き方をデザインすること」が大切になってきます。

本書では、さまざまな分野で活躍している8名の人物をとりあげ、多様な人生のあり方を提示しました。

彼らに共通しているのは、回りの人生を、より深く、より広く生きているということとです。

彼らが歩んだ道のりは、決して平坦なものだったわけではありません。

それぞれが人並み以上の下風に落ちた人生をおくってきています。そんな彼らを支えたものは何か。

何を考え、どう生きてきたのか。自分らしく生きるためのヒントが満載された、サラリーマンの生き方の指針となる一冊です。

スペンチャリストの条件
あくなき探求心が自分を育てる



山口光恒

(東京海上火災保険株式会社部長・慶應義塾大学経済学部教授)



水曜日の午前一〇時四〇分、三田の慶應義塾大学の五三一教室に、第二限の講義時間の開始を告げるベルが鳴った。すでに教室に入室していた教授は、すみやかに教壇の前に立ち、その日の講義内容について要領よく説明した後、さっそく本題に移っていく。

大教室にありがちな、ざわついた雰囲気は、いっさいない。教えるほうも聞くほうも真剣勝負といった一種の張りつめた空気が立ち込めている。

講座名は「地球環境問題と企業行動」、担当教授は東京海上火災保険株式会社のリスクマネジメント業務部の現役部長であり、一九九六年四月より慶應義塾大学経済学部教授に就任したばかりの山口光恒である。

山口の教育に対する姿勢はたいへん厳しい。ベルが鳴る前から入室し、ベルと同時に授業を始める。これは開始時間にすでに着席している学生の時間を浪費しないための配慮でもある。授業中の居眠りは許すが、私語は厳禁。私語は講義の緊張感を疎外し、学生に微

妙な影響を与えるからである。

「少し厳しすぎませんか」と聞いてみたところ、「時間を守るというルールは社会人としては常識です。一人の勝手な行動が全体に与える迷惑について学生にも考えてほしいのです」との回答が返ってきた。

山口の専門は、現在、大学でも最新のテーマとなっている「地球環境問題」である。このテーマに出合ったのは、一九八七年のことだ。以来、東京海上に在籍しながら、実業界の立場からこの問題に取り組み続けてきた。その実績が評価され、「地球環境経済論」のスペシャリストとして、母校の教授職に迎えられたのである。

自分にも、教育にも厳しいビジネスマン教授

山口は、むやみやたらに厳しいわけではない。むしろ、高品質の講義を提供したい、厳しくしても学生が喜んでついてくるような内容のある講義にしたいと、常に学生主体に考えてのことなのだ。本当のところ、学生が授業中に私語をするのは、講義に魅力がない証拠だとも思っている。

講義の準備には完璧を期する。一回の講義だけでも、その準備に一〇時間はかけている。

最近の学生は、昔と違い、学問のための学問だけでは興味を示さない。日頃から、今起きている問題に学問がどのように関連しているかを説明するよう心がけているので、準備にも時間がかかるのだ。そのかいあって、担当しているどの講座も、学生の評判がよいようである。

何年も変わらない講義録を棒読みしている教授、やたらと難しい数学理論を振り回すが、現実の問題には何の関心も示さない教授、このような旧態然とした教授陣の目には、山口のように実社会の問題に明るく、自分に厳しく、教育に情熱を傾けるビジネスマン教授の出現は驚異に映ることだろう。

「スペシャリスト」があらゆる場面で活躍する時代

山口は、火曜、水曜、金曜の三日間は三田に出勤して教壇に立ち、残りの月曜と木曜は従来どおり東京海上に出勤している。慶應義塾大学経済学部では、大学以外の組織に所属している人が、その組織に所属したまま大学でも教えることができるという新しい制度を一九九五年に発足させたが、初年度は該当者がなく、山口が初めてのケースとなった。

慶應と東京海上の契約では、慶應が年齢に見合った教授の給料を会社に払い、会社は従

来どおりの給料を本人に支払うという仕組みになっている。したがって、給料を二重どりするわけではなく、こと収入面に関していえば何も変わっていない。

「地球環境問題」の分野において、OECDの日本政府代表顧問、経団連や各省庁の環境問題の審議会委員、それに東京海上のリスクマネジメント業務部の部長職を務める山口は、ただでさえ多忙を極めている。そこに慶應での仕事に加わったのだから、現在では調査・研究に支障をきたすほどの超多忙の身となっている。

このように、山口のような特定分野を極めたスペシャリストが、企業の内部にとどまらず、さまざまな場面で活躍する時代は、もうそこまで来ていることは間違いない。

努力の大切さを実感した大学時代

一九五八年、山口は慶應義塾大学経済学部に入學した。学生時代は、学生オーケストラの名門、「慶應ワグネルソサエティ・オーケストラ」に所属、バイオリンを担当した。当時のバイオリンの先生の自宅で、毎土曜日、夜八時から夜中過ぎまで無我夢中で練習した。才能に恵まれていたわけでもないの、当初は決してうまくはなかったが、必死で練習に励むうちに、四年生のときにはコンサートマスターを務めるまでに上達した。

努力に優る天才なし。才能がない凡人でも、一生懸命努力すれば、ある程度のところまではいけるのだという自信を得たことが、後の粘り強いライフワークの取り組みに生きてくる。加えて、芸術を通じて豊かな感性や直観力が養われたのはいうまでもない。

勉強のほうは、バイオリンとは違い、あまり熱心に取り組んだ記憶はない。それでも大学を卒業する頃には、学問のおもしろさに目覚め、大学院に進学して勉強を続けたいと思っていた。一九六二年に卒業を迎えるが、当時、実家の事業がうまくいかず、月謝を払うのにも事欠く状態。大学院進学はあきらめざるを得なかった。そこで、就職はとにかく給料がよくて暇そうな会社ということを選択した。

順風満帆だったサラリーマン生活

同年、東京海上火災保険株式会社に無事に就職を果たした後、山口は順調にサラリーマンの出世階段を昇っていく。

一九六九年には、当時、年に二名しか合格しない語学研修制度に応募し、見事合格、二カ月ほど米国へ「遊学」する機会にも恵まれた。今でいうMBA留学のはしりといったところだろうか。その後もカナダでの海外勤務を含め、航空保険、貨物営業など、さまざまな部署をまんべんなく経験して、会社とは、組織とは何たるか、ということを知ることができた。

サラリーマンの王道であるゼネラリストとしての道を、何の疑いもなく、順風満帆に歩んでいたのである。

ゼネラリストからスペシャリストへの転機

一九八七年の営業開発第一部への異動を契機に、山口は保険関連の国際会議にたびたび出席するようになった。

国際会議では、保険リスクに伴うさまざまな問題が話し合われていたが、山口はとりわけ「環境リスク」というテーマに心ひかれた。これは企業が廃棄物などにより自然環境を汚染してしまうと、国によっては重大な法律違反になり、その結果、莫大な罰金や浄化費用といったものを支払わなくてはいけないといったリスクのことである。

当時「環境汚染と企業リスク」というテーマについて、日本人はほとんど興味を示さなかったのだが、山口は大きな問題に発展すると直観した。その後、ただちに欧米諸国での環境規制や環境法について、一人で調査を開始したところ、案の定、欧米の規制や罰則制

度は予想を超えて厳しく、本邦企業がそういった事情を知らないまま海外進出を企てると、結果的に大きなリスクを背負うことになる気がついた。

一九八九年の秋、それまで調査を進めてきた山口が中心となって「海外進出と環境汚染シリーズ」という企業向け情報誌を創刊した。

この雑誌を取引先やマスコミに配り続けているうちに、朝日新聞や東洋経済などでも、「環境リスク」の問題が取りあげられるようになってきた。各方面からの反響も大きかったために、一九九〇年一〇月、「企業リスク・コンサルティング室」という組織が設置され、企業リスク全般に取り組むための体制ができあがった。中心テーマは「環境リスク」とし、初代の長には山口自身が就任した。

今まで一人で、しかも主として時間外で進めてきた「環境リスク」への取り組みに、ようやくヒト、モノ、カネがつくようになつたのだ。さらに、本人の思惑とは別に、いつの間にか周囲からは、サラリーマンよりも学者向きとして、あるいはこの分野のスペシャリストとしての評価が社内外で囁かれるようになっていった。

「地球環境問題」へ関心が移る

組織ができてから、山口はいつそうはりきってこのテーマに取り組むようになった。そして、テーマを掘り下げていくうちに、企業サイドからの「環境リスク」としてだけでは捉えきれない本質的な問題に徐々に気がつき始めた。

「いつまでも企業サイドの側からリスクマネジメントとして、この問題を捉えていいのだろうか。単に規制や法律を満たしているだけでいいのだろうか」

問題の本質と大きさが見えてくるにつれ、山口の関心は次第に「環境リスク」から「地球環境問題」へと推移していった。国内でも「地球環境問題」が火急の課題として認識されるようになり、実業界の取り組みに関心が集まり始めたのも、その頃だった。

山口の働きかけもあり、一九九一年の九月には東京海上の社内に「グリーンコミッティ」（正式名称：地球環境保護推進委員会）という組織が新たに設けられることになった。社長が推進委員長、副社長が副推進委員長、山口自身は事務局長を務めることになる。

「グリーンコミッティ」の第一の柱は、省エネやリサイクルなどの事業活動を通じての取り組み、第二の柱が、「海外進出と環境汚染シリーズ」など、著作の刊行による社会に対する啓蒙活動、そして最も力を注いでいるのが三番目の柱の環境教育支援となっている。現在、一般市民向けの環境教育の一環として、三菱商事、日本航空との共催で「丸の内市

「環境フォーラム」を実施している。

「地球環境問題」の本質とは何か

「地球環境問題」とは何か。なぜ、メーカーでもない保険会社がこの問題に熱心に取り組むのか。「環境リスク」は保険商品として成立するものなのか。

山口の話に耳を傾けているうちに疑問が沸いてきた。

「高度成長の六〇年代には、日本では公害が問題になりましたね。水俣や四日市、新潟県阿賀野川流域など限定された地域で、製造業に携わっている企業が周辺の住民に多大な健康被害をもたらしました。公害問題は特定の地域に発生し、加害者と被害者の構図も比較的明快でした。被害の大きさ、悲惨さが目に見えるという点も特徴的でした。ユー・ジン・スミスの水俣病の写真展には私も大きな衝撃を受けましたが、直接かかわっていない人たちにも、公害問題の重要性は十分認識できたと思います。しかし、「地球環境問題」は、一地域の問題ではなく、文字どおりグローバルな問題です。日本だけではとても解決できない。各国との緊密な国際協力が不可欠なのです」

加害者と被害者の関係も当時とは大きく様変わりしている。企業だけでなく、個々の消費者も日常生活の中でエネルギーを消費し、ゴミを出していることから、全員が加害者であると同時に被害者でもあるというように、構造が複雑化している。

「私の会社は製造業ではありませんが、こういった観点から見れば、明らかに加害者なのだという認識から出発すべきだと考えたのです。しかも、将来の世代にまたがること、科学的にも予測が困難であるという問題もあります。そのため、国際協力をどのように推進していくべきなのか。将来のために私たちの世代が今、何をなすべきなのか。私たち自身的大量生産・大量消費のライフスタイルのあり方や社会の価値基準そのものの再検討にまで及ぶ、難しい判断と実行を伴う、しかも避けて通ることのできない重要なテーマなのです。東京海上は社会の一員として省エネやリサイクル活動をするだけでなく、こうした問題を社会へ啓蒙したり、環境教育をすることに特に力を入れて取り組んでいるのです」

山口は懇切丁寧に問題の本質を説いてくれた。

「環境問題」では飯が食えない

話題が「地球環境問題」に及ぶと、山口の語り口にいっそう熱が入る。しかし、講義中の小気味よいほどの鋭い緊張感とは異なり、実際に会って見た山口は、始終笑みを絶やさ

ず、穏やかな英国紳士といった雰囲気を漂わせている。しかも、企業人として鍛えられているせいか、相手の立場になって、難しい「地球環境問題」をわかりやすく説明してくれる。そういった点でも、実にバランスのとれた一流ビジネスマンの典型である。

しかし、その優秀なビジネスマンの山口にとっても、この問題を企業に取り込むには並々ならぬ努力があっただろうということは、容易に想像がつく。

最近でこそ、「資源リサイクル」「環境マネジメント国際規格ISO14000」など、地球環境と企業経営に関するテーマが紙面を賑わせているが、当時の企業が、この難解きわまるテーマに、喜んで飛びついたとはとても思えない。しかも、「環境リスク」の大部分は保険商品にならないというから、ビジネス上のメリットはない。

東京海上としての「環境リスク」への取り組みは、本邦企業に対する情報提供にとどまるため、それ自体は飯の種にはならない。大企業といえども採算を度外視して組織をつくるのは並大抵のことではないはずだ。

一人で始めた「環境問題」への取り組み

新しいことを会社の中で始めるときには、組織の中を説得するためのロジック（論理）

と周到な根回しが不可欠である。一般的には、新事業を始めるパイオニアには、「お手並み拝見」と冷やかな視線が向けられがちだ（成功しそうになると、バスに乗り遅れまいと寄ってくるのだが）。ましてや一銭の儲けにもならない事業に対する周囲の目は厳しい。

山口は「環境リスク」や「地球環境問題」についての取り組みを、実はたった一人で始めていた。もちろん、山口も筋道を立てることと根回しをして準備をすることの大切さは認識していた。しかし、必ずしも完全な理論武装ができていたわけではなかったという。

直観的にこの問題の重要性を見抜いた山口は、「隼より始めよ」という言葉のとおり、休日に一人で勉強することから始めた。自分が取り組まなくてはいけないという確固たる信念と、孤独を恐れない勇気が山口を支えた。大学時代のバイオリンの特訓で得た「努力をすれば報われる」という実体験が、この頃の山口の脳裏には浮かんでいたに違いない。

「会社では当初『地球環境問題』とかけ離れた仕事をしていましたが、自分の時間を使って勉強していました。好きなことなので苦痛は感じなかったですね。ただし、病気を患って潰れたら負けになる。それが、いい意味での刺激になって、頑張れたのかもしれない」

山口は、サラリーマン的価値観——会社の中での立場の保証と出世を願う考え方——の持ち主ではない。むしろ、自分の信念にしたがって徹底的なものごとを追求め、そのため

には孤高になることも厭われないタイプのように見受けられる。

そのようにいうと、苦笑いをしながら山口は答えた。

「人格円満で、見識があつて優秀で、ありのままの姿で仕事ができる。そういう人物だったら、もつとうまく立ち回れたんじゃないですか」

最終的に山口の「地球環境問題」の仕事が社内外で認められるようになったのは、本人の実績にもよるが、経営トップの見識、優秀な部下のサポートがあつたことも決して忘れてはならない。

実際、社内の軋轢はそうとうなものがあつたという。

「地球環境問題」推進の後見人だつた当時の大橋浩副社長（現東亜火災海上保険株式会社社長）は、「東京海上くらしいの品格の会社であれば、人類にとつて大事な問題に取り組むのは当然だ」といって、山口を全面的にサポートした。社会の一員としての企業の振る舞い方を常に考えている経営者がいるかないか、単なる大企業と真のエクセレント・カンパニーの差はこういうところで生まれるのではないか。

山口は、当時からこう振り返る。

「最終的には経営トップがあらゆる社内の雑音をシャットアウトしてくれました。それがなければ、私もどこかの時点で潰れていただでしょうね」

ビジネスマン教授の意外な欠点

「私は、私立大学型の人間です。つまり、できるものはできるが、できないものはまったくできないというスペシャリストの典型なんです。それに対して、国立大学型は、何でもまんべんなくできるゼネラリストなんです。私は興味があるものには、かかりつきりになるのですが、興味が無いものに対しては、まったく常識さえない人間です」

入社時に遅刻をしたという伝説の持ち主らしく、若い時代にはけっこう遅刻もしたらしい。しかも方向音痴、東京海上の三大悪筆の一人と、思わず吹き出したくなるような失敗談がたくさん出てくる。

山口の字を解読できるのは、わずかに部下の女性一人だけ。その悪筆で周囲にさんざん迷惑をかけていたことから、数年前にしぶしぶワープロを覚えたという。

一芸に秀でたスペシャリストの上司であれば、当然のことながら、そのぶん部下に力を借りなければならぬ場面も多いはずだ。スペシャリストは、並外れた集中力を発揮する。仕事に信念と厳しさをもっている上司ほど、日常生活で些末な短所は、むしろ愛敬に映り、

部下として何としても助けたい気持ちになるのだから不思議なものである。

「部下に助けられればなしの私が、学生に対して時間厳守や社会人の常識を口酸っぱくいうのは矛盾しているかもしれません、学生には私の失敗や苦労を経験させたくないんです」

スーパービジネスマンには、もう一つ、実に温かく親しみやすい顔が隠されていた。

スペシャリストを支えるあくなき探求心

山口が営業開発第一部に籍を置きながら「環境リスク」の調査に着手した一九八七年当時、この問題の知識やノウハウの蓄積は皆無だった。しかも国内には専門家がいないことから海外に目を向けざるをえなかった。そこでまず、米国と欧州の環境問題の専門家、主として環境コンサルタント、環境問題専門の弁護士などを訪ね歩き、提携関係をつくることから手がけていった。

提携の条件としては、「地球環境問題」に関して、そうとう深い知識と分析能力を備えていること、そして問い合わせをしたら、即刻レスポンスがあることを基準に相手を選択していった。問い合わせには即刻返事をしたためる山口にいわせると、これはビジネスマ

ンの常識。

調査は、送られてきたレポートを徹底的に分析することから始めた。一点の曇りも残さず、疑問点はすべて洗い出し、それを質問状にして先方に送ることにした。

徹底的に読み込むので、一件のレポートにつき五〇くらいの質問事項が生まれる。こちらが納得するまで追求の手を緩めないのです、やがて相手も辟易としてくる。そこで先方の力量もわかる。最終的には、このやりとりに真剣に対応したところとだけつき合うようにした。その結果、考えられる質問はすべて網羅したので、完璧な想定問答集ができあがった。

そのため、山口が徹底的に質問をしたテーマに関しては、何とその海外の提携先は、世界中どこに行っても答えられるようになったのである。たとえば、当時、山口たちと頻繁にやりとりしていたベルギーのステイブ・タッパー氏などは、その後のECでの環境法制定の草稿づくりにもかかわるなど、環境問題における第一人者の弁護士になっている。

スペシャリストを育んだ「知的生産の技術」

山口がこの問題に取り組み始めてから一〇年近くになるが、その間、グローバルな「地

「地球環境問題」に関するネットワークを築くことができるようになった。山口が週末に利用している「国際文化会館」で取材しているときも、海外からのファクスが何枚も届く。リアルタイムの情報も、じかに手に入れることができるようだ。

しかし、情報をもっていることと、それを使いこなすことは、まったく別の話だ。その情報を完全に消化し、自分のモノとして発信ができるようにならなくては意味がない。さらに、情報は日々刻々と変化するので、最新のデータにも絶えず目配りをしておかなければならない。

当時「地球環境問題」の日本語文献は、ないも同然だったので、膨大な英語の文献を読みこなすためには、日本語の倍のスピードで読みこなしていかなないと追いつかない。サラリーマンは、会社では会議や根回しなどの雑務に忙殺され、文献に目を通す時間などは、なかなかとれないからである。

山口は仕事上でのつき合いもおろそかにしないので、夜は飲んで帰ることが多い。それでも家に帰ってから深夜一時までは必ず勉強する。深酒をしたときは、熱い風呂に入っただけをさましてから机に向かう。それでも時間が足りないもので、週末になると六本木の「国際文化会館」に通い、朝一〇時から夜七時までここで過ごす。

芳名帳を見ると、毎週末ごとに「山口光恒」という、少々読みにくい独特のサインが見つかると山口は一〇年前から自分の費用でここに部屋を借り、勉強に専念している。三畳ほどの部屋ではあるが、都心の一等地、決して安いはずはない。完全主義者の山口のこのテーマにかける熱意がここからもうかがえる。

創造性を発揮するには、そのテーマに関する基礎知識に精通すること、そして集中力が不可欠だと山口はいう。この部屋には電話も直接かかってこないで、じっくり腰を据えてテーマに取り組むことができる。そのため、思索もより深まり、長年の勉強で得た知識の蓄積を組み合わせることで、直感力も冴え、創造力が沸く。細切れの時間を活用して知的生産に勤しむ方法もあるが、それだけでは知識の量を増やすにとどまり、創造的な仕事にはつながらないと山口は語る。

国際社会で通用する人物の条件

「地球環境問題」はグローバルなテーマなので、国際機関の中で解決方法について議論し、結論を練りあげていかななくてはならない。しかし、日本は国際社会の中では実にサイレントである。そんな日本の従来のある方に山口はもどかしさを覚える。

あるテーマに関して、事前に日本国内で賛成か反対かを議論し、その成果を会議の場で発表するという形式をとっているため、議論に参加することもなければ、まして日本がグランドデザインを提示し、議論をリードするようなことはまずない。しかし、日本がイニシアチブをとることによって世論形成がしやすいテーマもあるはずだ。これからは日本が積極的提案し、世界の中でリーダーシップをとるべきなのである。

戦後教育の弊害か、東京海上にも毎年、優秀な学生は入ってくるが、どちらかといえば学校秀才タイプが多い。与えられた問題は解けるが、何が問題なのかはわからないといったタイプである。

山口が慶應で教えることを決めたのは、名譽のためでもなく、自分の専門の「地球環境問題」を学生に伝えるためだけでもない。ますますグローバル化が進む社会にあって、世界中どこへ行っても通用する人材を育ててみたいと思ったからである。「独立自尊」を説いた同校の創始者、福沢諭吉の理念は山口に脈々と受け継がれている。

未知なるテーマへの挑戦

山口こそ、まさに「独立自尊」の実践者といえるだろう。「地球環境問題」への取り組

みは、誰に強制されたものでもなく、自ら選択したことだった。山口は仲間がゴルフに興じているときに、「自分は第一人者になる」という気概をもって、黙々と自分の人生のテーマに挑戦してきた。そして、山口の確固たる信念と情熱と行動力、傑出した創造力が社内の異論を押さえ、組織に風穴をあけた。

「組織を維持するためには、仕事の九割はロジカルに進められるべきです。そうしないと会社が存続しませんから。しかし、会社の発展のためには、一割のアートの部分、つまり創造性によって未知のテーマにチャレンジしていかなくてはけません」

組織は人なり。未知への挑戦は、すべて一人の人間の強靱な意志から出発する。

「新しいことに着手するときに一番大切なのは、自分がおもしろいと思えるかどうかということです。理屈抜きにおもしろいと思えることが、動機になり原動力になるのです。『地球環境問題』というテーマに大きな魅力を感じたから、その分野の一流のスペシャリストになろうと決めたのです。だから勉強すること自体が楽しいんです」

福沢精神の忠実な実践者である山口の活躍と、これからの日本と世界を担っていく若き学生たちの未来に大いに期待したい。

JASRAC 出9705224-701号
【スーダラ節】

生きる技術 私の方法

「仕事と人生」にテーマを見つけるヒント

1997年6月1日 初版発行

編者……「知的生産の技術」研究会

発行者……大和謙二

発行所……株式会社大和出版

〒112 東京都文京区音羽1-26-11

電話 営業部03-5978-8121/編集部03-5978-8131

印刷所……誠宏印刷株式会社

製本所……有限会社誠幸堂

乱丁・落丁のものはお取替えいたします

定価はカバーに表示してあります



©1997 Titeki-seisan-no-Gijyutu Kenkyukai

Printed in Japan ISBN4-8047-1442-1