

特集 本シェルジュがオススメする
中小企業診断士のリベラルアーツの見つけ方

第1章

クリエイティブの教養

——美的感覚を磨くことは
中小企業診断士の役に立つのか



廣瀬 達也

東京都中小企業診断士協会中央支部／兵庫県中小企業診断士協会

藤井 無限

東京都中小企業診断士協会城北支部

近年、AIや自動化技術の発展に伴いホワイトカラーの存在意義が薄れていく中で、クリエイティビティや自由（リベラル）という価値観が重要視されているように感じます。

そのような時代背景の中、本章では、中小企業診断士と経営者にとって、なぜ美的感覚を磨くことが役に立つのか、そして、歴史や文学、哲学、美術という要素でリベラルアーツを磨くことは美的感覚を磨くことにつながるのかを考えます。

1. なぜ教養という言葉に憧れるのか

「教養」という言葉には、なぜか憧れを持ちます。少しノスタルジックに感じてしまうこともあるかもしれません。昔なじみの喫茶店で、本を読みながらコーヒーをゆっくりと……「教養のある人」という言葉を聞くと、そのような情景が浮かんできます。

インターネットが普及し始めた1990年代初めからでしょうか、世の中に供給される情報量は急激に増え始めました。わからないことを速く調査して答えを出す、それを聡明な人の作業というのであれば、以前よりも劇的に簡単にできるようになりました。

教養という言葉に憧れを持つのは、私たちが「そんな生活では物足りない、もっと大切なものがあるはずだ」と無意識に思っている

からかもしれません。知識やそれらを少し論理的に整理して得られる結論を導き出す能力を教養と知っているのであれば、AIで十分かもしれませんが、中小企業診断士や経営者に必要なものはもっと深い「リベラルアーツ」であると私は思います。

2. 社会人に必要なリベラルアーツとは

「リベラルアーツ」という言葉には知的で恰好良い響きがあります。「彼はリベラルアーツをしっかりと身につけている」などと言われると嬉しくなりますね。

海外のグローバル企業のトップは「マネジメントの知識だけでなく、歴史や文学そして美術や哲学などの学位を持っている」というようなことがビジネス書などに書かれているのを見かけたりもします。その度に、漠然と「ああ、さすがグローバル企業」と思うのです。

「リベラルアーツ」という単語について調べてみると、「リベラル」とは次のように定義されています。

「自由人が修得するにふさわしい芸術や科学のための特別な形容語句。隷属的や機械的の反対の概念」(Oxford English Dictionary)

「隷属的の反対の概念」というのは一歩距離を置いた存在として企業を診る中小企業診

断士にとって相応しい立ち位置だと思えます。そして、「機械的の反対の概念」というのは、最近注目の「AI」とは一線を画する領域です。中小企業診断士とリベラルアーツは親和性が高そうです。

中小企業診断士として、そして社会人としてのリベラルアーツとは何か？ という率直な問いに対して、答えは簡単に1冊の本でわかるものではないと思いますが、その中で、「切り口」というか、「入口」を説明してくれているのが麻生川静男氏の本です。

本物の知性を磨く
社会人のリベラルアーツ



麻生川 静男 著
祥伝社
2015年

「リベラルアーツ」なる領域を熱くグイグイと、それでいてコンパクトに説明している本。本来はコンパクト化が難しい領域だが、各地域の国家制度、文化の差異など社会人が「リベラルアーツ」を駆使しやすい「切り口」と「入口」を提示することで我々の理解を深めてくれる。

本書の中で麻生川氏は「物事を一步引いた視点から深く診るために役立つのがリベラルアーツ」と述べています。

一步引いた視点により深く診ることができる例としては歴史の考察があると思います。たとえば、歴史の中で日本と同じように中国の影響を受けてきた韓国。地理的にも日本と近い環境にありながら、近代化のステップは異なっています。その違いはなぜ発生したのでしょうか？

学校で習う歴史、現在の政治事情などでは十分な答えはわかりません。民族に承継されている哲学、過去から連綿とつながっている社会構造などの多様な要因にたどり着けないからです。このような多様な要因にたどり着くために求められる知識・教養がリベラルア

ーツと考えられます。

3. 歴史の定説ですら覆り始めている

リベラルアーツを深めていくことで、「多様な要因にたどり着く」ことができるようになるでしょう。しかし、それだけで中小企業診断士や経営者は組織を正しい方向に導くことができるのでしょうか？

今までの常識や歴史の延長に未来が存在するのであれば、それだけでも十分に企業を正しい方向に導くことは可能だと思います。

一方で今日、ディスラプト (disrupt)、ゲームチェンジ (game change) というような言葉がビジネス用語としてよくいわれるようになりました。前者は、既存の業界や枠組みを破壊するようなイノベーションやビジネスモデルの変化が起きていることをいい、後者は新規事業において既存のビジネスのやり方を変えるようなことを起こすことをいいます。

変化の激しい時代ということを通り越して既存のものが通用しない時代になると、分析して「多様な要因にたどり着く」だけでは不十分となります。もっと根本的な原因や人間の本質のようなものにたどり着く必要が出てきます。そしてその本質から、今起きている変化にどのように対応するのかというアプローチが重要になります。

本質的な部分にたどり着くには単なる教育や教養では足りません。なぜならば、私たちが小・中学生のときに教科書で習ったことですら研究が進み変わってってしまうからです。

今までの常識が変わっていく中、歴史や最新の研究成果を常に学ぶ姿勢を持ち続ける必要があります。この作業は、リベラルアーツのある人にしかできない作業だと私は思います。そのように感じさせてくれたのが、次ページの1冊です。

ゲノムが語る人類全史



アダム・ラザフォード 著
文藝春秋
2017年

骨を残さず絶滅した第四の人類がいた！ そんなセンセーショナルな帯で驚いたかもしれないが、その内容にはもっと驚くだろう。文字に残された「歴史」、そして考古学ではわからなかった先史時代の人類の系統をゲノムの解析から暴き出す。そのような中で私たちが漠然と持っていた常識とは違う結論が次々と導かれる。

人類には1つのルーツがあり、現在の人類はそこから枝分かれして派生したもの。私の中学生のときは教科書にもそれに近いような図が記載されていたと思います。枝分かれしていく中でネアンデルタール人は、現在のホモサピエンスとは別の種別なので交雑はできなかった。そして、あるいは何らかの原因で環境変化に耐えることができず絶滅してしまったと理解をしていました。

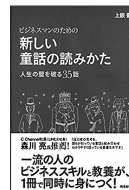
しかし、この本の中で述べられているのは、まったく違う結論です。4万年前のネアンデルタール人のDNAを分析した結果、ホモサピエンス（私たちの祖先）とネアンデルタール人は、何度も交雑して子どもをもうけています。それだけではなく、ホモサピエンスはデニソワ人、そして、もう1種類の未知の人類のDNAと交配しています。このもう1種の人類は、DNAの解析の結果、必ず存在するはずですが、まだ骨が見つかりません。

このような本質的な部分で、今までの常識を覆すようなことを学んですぐにアップデートする努力を惜しまないのがリベラルアーツを持っている人であると思います。そしてこの姿勢は、既存の枠組みにとらわれずに経営を行うために、常にヒントを与えてくれると思います。

4. 神話やおとぎ話から何を学ぶか

前節で記載したような本質的な部分に加えて、昔から伝えられてきたことを学び、少し視点を変えるだけでも経営に役に立つヒントが生まれることはないでしょうか。神話やおとぎ話を読みリベラルアーツを高めることは、とても良いビジネストレーニングになると思われれます。

それを教えてくれたのが次の本です。

ビジネスマンのための
新しい童話の読み方

上阪 徹 著
飛鳥新社
2016年

1. 疑う力をつけるための7つの童話、2. 思考力をつけるための7つの童話、

3. 習慣を変える7つの童話、4. 人間関係を変える7つの童話、5. うまくいく人になる7つの童話。本書はこれらの切り口で合計35個の童話を取り上げる。各童話を定説に沿った読み方をするのはなく、目線を変えて読むことで、ビジネスに役に立つ結論（教訓）を導き出していく。

「みにくいアヒルの子」という童話をご存じだと思います。

「お母さんアヒルがいました。お母さんアヒルの暖めていた最後の卵から生まれた雛は、大きくて灰色のほかの雛とは違う、みにくいアヒルの子でした。このアヒルは、アヒルの仲間に変だ、みっともない、恰好悪いといじめられました。鶏からも七面鳥からもいじめられました。おまえは他と違うと。最後はお母さんアヒルにまでいじめられました。辛いので家出すると今度は鴨に取り囲まれ、犬に襲われ、猫に追い出され、苦勞は続きました。あるとき白鳥に会い、アヒルの子は『なんて

美しい鳥なのだろう』そう思っていました。寒い冬を一人で過ごして、体がむずむずしたので水辺にいくと水に映った自分の姿を見て驚きました。そう、水面には美しい白鳥が映っていたのです」

このような童話です。この童話からどのような点を学んでビジネスに取り入れようとするのでしょうか？

「辛い思いをして苦労を重ねれば良いことがある」

この童話の一般的な教訓はこのようなところでしょうか。しかし、視点を変えるとこれ以外にもビジネスに役に立つ教訓が得られるかもしれません。たとえば、この童話は「他と違うというのは悪いことではない。自分の強みを正しく理解し、どのように生かしていくかが大切だ」という教訓だととらえることができないでしょうか。

リベラルアーツのある人にはこのような発想が起きやすいと思うのです。

5. 美術（アート）は経営に必要か

正解が何かわからなくなっている時代に企業を正しく導くには、歴史を学び本質的な部分を見抜くことや、着想を変えていくこと以外に方法はないのでしょうか。

ここで美術（アート）や美的感覚について考えてみたいと思います。どちらもリベラルアーツを身につけることによって得られるものだと思います。美術と経営の関係を考えるにあたり、少しグローバルなお話から入っていききたいと思います。

英国に、世界で唯一、修士号・博士号を授与できる美術系大学院大学であるロイヤルカレッジオブアート（以下「RCA」）があります。このRCAがここ数年間に拡大しているコースがあります。それは「グローバル企業の幹部トレーニング」コース。自動車のフォード、クレジットカードのVISA、製薬会社のグラクソ・スミスクラインなど名だたるグローバル企業が幹部候補生をこのコースに参加させ

ています。

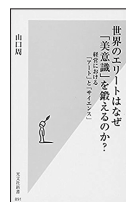
また、「ここ数年で美術館を訪れる人たちの顔ぶれが変わってきた」というアートにかかわる人たちの声もあります。美術館は、過酷な国際競争を繰り広げ、1円のコスト削減をも惜しまないようなビジネスエリートのイメージとはほど遠い存在に思われますが、実は来館者にビジネスパーソンが増えてきているそうです。

たとえば、ニューヨークのメトロポリタン美術館や、ロンドンのテート・ギャラリーなどの大型美術館で実施されている社会人向けのギャラリートークプログラムがあります。ギャラリートークとは、キュレーターがギャラリーに同行し、一緒にアートを鑑賞しながら作品についての意味、逸話などを解説してくれるプログラムです。以前は旅行者などが中心だったこのプログラムにスーツを来たビジネスパーソンたちが増えてきたというのです。

ビジネスエリートたちは、どうやら「美術（アート）は経営に必要」と考えているらしいことがわかります。それはなぜなのでしょう？

その「なぜ」に答えてくれるのが、山口周氏の「世界のエリートはなぜ『美意識』を鍛えるのか？ 経営における『アート』と『サイエンス』」です。

世界のエリートはなぜ「美意識」を鍛えるのか？ 経営における「アート」と「サイエンス」



山口 周 著

光文社新書

2017年

本書では分析的・論理的領域は「サイエンス」、直観的・感覚的領域は「アート」とされている。サイエンスによる課題解決アプローチ手法が普及したことにより、「正解のコモディティ化」が進んだ。誰もが同じ正解にたどり着いてしまう中で、さらに差別化を進めるために必要な

「正解のコモディティ化」が進んだ。誰もが同じ正解にたどり着いてしまう中で、さらに差別化を進めるために必要な

のはアートであると説く。

世界的な大企業では分析・論理というサイエンスを駆使した経営が実践され、「正解のコモディティ化」が進んでいるのかもしれませんが。本書で述べているように、論理的な領域の正解は、誰もが同じ答えにたどり着くコモディティ化したものになり、競争優位性や顧客に対する価値を生みにくくなっているのです。

今度は、グローバルからグッと身の回りに視線を引き寄せましょう。実際の中小企業経営の現場では、世界的な大企業に比べてまだ「正解のコモディティ化」は十分に進んではいないと思います。しかし、大企業に比べて付加価値の高い生産やサービスの提供を目指すなければいけない中小企業にとって、美的感覚を身につけ正解のコモディティ化という問題に対応していく意義は十分にあります。

そして、中小企業診断士も、分析・論理を実践し、中小企業を診ることで企業診断を行うだけでなく、いずれ訪れる「正解のコモディティ化」に対応していかななくてはなりません。

また、ITの普及などにより世の中の変化に制度が追いつかない状況はすでに発生しています。そこでは、分析・論理だけでなく直感・感性が必要です。その必要性を知っておくことは、中小企業診断士としての自身の差別化につながると思います。

6. リベラルアーツ、美的センスとは

本節以降では、リベラルアーツについて語り合います。

廣瀬：今回、紹介していただいたゲノムのお話は大変興味深かったです。ゲノムやDNAのお話もそうですが、知っているだけでは足りずに、もっと深掘りしなければリベラルアーツとはいいにくいですね。

藤井：そうですね。結局、リベラルアーツと

いうのは、深掘りして考えていく姿勢のことをいっているのではないのでしょうか。単に知識を大量に取得するだけではなく、考え続けていく姿勢ということのような気がします。

廣瀬：さらに、考え続けるだけではまだ足りない気がします。それにもまして直感や美的感覚が大切になってきています。

藤井：私は大学生のときから音楽が好きなのですが、今回もう1冊読んだ本に「音階」に関する本がありました。

廣瀬：それはどのような本でしょうか。

藤井：音階というのはよく考えてみると、なぜ「ドレミファソラシド」という7つの音で1オクターブなのか不思議ですよ。物理的には周波数が2倍になると1オクターブなのですが、なぜ周波数が2倍になったときに同じ「音」と人間が感覚的に思うのかよくわからないのです。ただ、心理学ということで考えると人間は皆そう知覚するという結論がわかっているだけです。そのようなことを考えさせてくれる本です。

廣瀬：人間の中にある程度正確な物差しがあるということでしょうか。

藤井：そうなのでしょう。ここには論理と感性や美的感覚というものを考えるヒントがある気がしています。美しいと感じるものは、かなりデジタルして論理の世界に落とし込むことができます。しかし、最終的に美しいと決めているのは人間の脳なのでしょう。このセンスを磨くというのは、中小企業診断士として無駄ではないように思うのです。

7. リベラルアーツの身につけ方

藤井：リベラルアーツのある人になるには具体的にどうすれば良いのでしょうか。スマートフォンを見る時間を減らして図書館に通いつめれば良いのでしょうか（笑）。

廣瀬：それだけではなくて（笑）、まだ、ほかにも方法はあると思います。たとえば今日、

石川県金沢市で行われた診断士イベントには行かれましたか。残念ながら私は参加できませんでした。

藤井：私も参加できませんでした。毎年、開催されている日本全国の中小企業診断士が集まるイベントですね、東京を離れて地方の中小企業診断士と交流し、また違う発想を得られるという点で楽しみにしています。そのイベントがどうかしましたか。

廣瀬：このようなイベントなどで、違う発想を得られる機会を持つことは大切だと思います。私はあるコミュニティ運営に参加しています。そこでは「羊肉好き」ということをタグに、多様な人と接点を持つことができ、視野や発想を広げることに役立っています。今後は発想の違う海外との接点なども広げていくつもりです。

藤井：海外といえば、私は今日、エストニアの技術者の方と話す機会があったのです。情報セキュリティの考え方が日本とかなり違い、大変勉強になりました。日本だと権限関係をしっかりとらせて情報を隠す、守るという発想になるのですが、エストニアでは情報はオープンにして誰でも閲覧できるようにする。しかし、誰が閲覧したのかという記録はしっかりと残すという方針のようです。

廣瀬：エストニア？ 電子政府の進んでいる国ですね。

藤井：そうです。エストニアは過去にロシア、ドイツ、スウェーデン、デンマーク、ポーランドに支配された歴史があり、その歴史的な背景が情報セキュリティの考え方にも現れているようなのです。

廣瀬：それは知らなかったです。そういう事実の深掘りとビジネスの取組みとの関係性は、リベラルアーツをビジネスに生かす具体例のような気がします。エストニアの方との打ち合わせはインターネット会議などで行ったのでしょうか。

藤井：直接会っていました。リアルに会うこと、会いに行くことは大切ですね。今は技

術の進展で、直接会える環境が整ってきていますよね。

廣瀬：そうですね。これまで教養は活字で得るものというイメージがありました。それは活字という手段でしか情報が得られなかったり、会うことが難しかったりという制約があったからだだと思います。

藤井：自ら動いて情報を得ること、それは質の良い情報をすばやく得ることもつながるのではないのでしょうか。そういう行動特性がリベラルアーツを高めることにもつながると思います。

廣瀬：本で読んで答えを得られるロジカルな正解というのはすぐにコモディティ化してしまいます。

藤井：ロジカルな正解だけではなくて、数字で定義できるものと感性でしかわからないものがあります。数字で示せるものの先に何かがあると思います。確度の良い直感のようなものではないでしょうか。積極的に美的センスを高める努力をすることでそこを求めていきたいです。

廣瀬：自分たちの若いときにはなかったようなものを積極的に学んで取り入れていく。学ぶ姿勢をずっと維持するのもリベラルアーツを高めるためには大切なことですね。

廣瀬 達也

(ひろせ たつや)

2015年中小企業診断士登録。SIベンダーに勤務。公共分野のシステム営業を担当。地域と東京双方の視点からの診断士活動を模索している。個人活動として、羊肉料理をタグとしてコミュニケーション促進を図る羊齧(ひつじかじり)協会にも参加。



藤井 無限

(ふじい むげん)

2011年中小企業診断士登録。2016年よりCadenza 先端技術研究所代表取締役。最近の関心事は、ブロックチェーン技術と分散化がもたらす社会への影響。エストニアの動向などにも興味を持つ。いつかエストニア旅行に行くのが夢。

