

ビーパスサーベイで自身を知る

株式会社ビジネスパスポート 代表取締役

よさの はじめ
与謝野 肇



聞き手
むらたて いさお
室舘 勲
(株式会社潮流社
代表取締役社長)

温かい家庭で育った幼少期

——与謝野さんは、明治・大正・昭和に活躍した歌人、与謝野鉄幹・晶子夫妻の孫でいらして、出会ったときに驚いたのを覚えています。お生まれはどちらですか。

与謝野 昭和19年に、兵庫県西宮市の香櫨園に生まれました。祖父母である、与謝野鉄幹・晶子は11人子どもがいましたが、私の父親はその10番目の子



与謝野 肇 氏

どもでした。父はそれは寂しい幼少期を送ったそうです。11人兄弟ですし、両親は歌人としても忙しかったからです。その反動か、私たち3人の子どもたちにはとても温かい家庭を作ってくれました。私が幼少期の頃に、毎年正月1日の早朝、子どもたちは、甲山の桃太郎さんが真夜中に我が家を訪れ、贈り物を届けてくれるかどうかを確認するため、ワクワクしながら飛び起きます。両親がニコニコしながら「ああ届いているよ」と言ってくれると歓声を上げて贈り物に飛びつきます。

もちろん両親が手配したもので、日本版サンタクロースというイメージでしょうか。そうやってとても温かい愛情を家族に注いでくれました。

私は祖父母との面識はありませんし、関西で育ったこともあって、「与謝野晶子」との関係が知らずに育ちました。学校で「与謝野君って、与謝野晶子と関係があるの？」と聞かれて、家に帰って母親に

「与謝野晶子って誰？」と聞くくらいでした。ある意味では、与謝野家に縛られずに伸び伸びと自然に育てられたとも言えます。

——お祖父さま、お祖母さまとは面識がなかったのですね。

与謝野 高校は地元の甲陽学院という進学校に進みました。中高一貫でしたので6年間受験勉強をして、東京大学法学部へ進みます。ギリギリ東大に滑り込んだのだと思います。

高校まではのんびり育ててもらっていたのが、大に入ると一人ぼっちになったようでした。というのも、高校まではクラス単位で先生に面倒を見てもらいましたが、大学では知っている人も殆どおらず、入学早々かなりの孤独感に苛まれました。そんな中、私の体がそんなに大きくないのにポート部に誘われました。当時の東大ポート部は全国優勝をする程の強豪運動部だったのでうれしくて、又、大学時代は、

勉強ではなく、おぼっちゃんであった自分を徹底的に鍛え、自分に自信をつけたいという想いから飛び込む決意をしました。

練習は想像以上に厳しく学校には殆ど行けない毎日でしたが、幸い大久保さんという名コーチ（元積水化学工業会長）に恵まれ、大学3年生の時にはシングルスカルという一人乗りで全日本選手権3位となり、当時東京で開催されたオリンピック代表候補選手に選ばれました。残念ながら代表選手には今一步及ばずでしたが。

始めた頃は下手でしたが、毎日練習するうちにどんどん自信がついて、何事からも逃げなくなりました。ビジネスでも逃げちゃダメですよ、ボート部の経験は活きていると思います。

リー・クアンユーとの出会い

与謝野 就職では、日本興業銀行に入行しました。

の使命が私のフィーリングに合っていたんですね。その後、バンカーとして定年まで勤めることになりました。

——仕事の中での印象的なエピソードはございますか。

与謝野 興銀時代の印象的なエピソードとしては、シンガポール支店でのことです。支店長として赴任していたときに、シンガポールの初代首相、リー・クアンユーとの対面が叶いました。というのも、シンガポールでのゴルフ仲間、リー・クアンユーの弟のリチャード・リーがいて親しくしておりましたところ、当時の興銀の黒澤頭取から「リー・クアンユーに会いたい」という相談を受け、リチャード・リーに紹介してくれと頼んで、40分の対談が実現しました。

——あのリー・クアンユーとの対面ですか。

与謝野 リー・クアンユーは、私が思うに20世紀

興銀は日本の産業を育てる銀行、業を起こすための金融機関でした。一般の市中銀行は、短期的な運転資金を貸します。企業は、その資金で商品を仕入れて販売する。その販売代金で銀行からの借入金返済します。これが短期資金貸出です。

一方、興銀は企業が工場建設等の設備投資する際に必要な設備資金を期間10年位の長期で貸し出します。その場合の返済原資は、企業が設備投資を行って儲けた収益です。短期資金よりリスクもありますが、ちゃんと返済してもらわないと困りますから、経営のアドバイスをして一生懸命に経営者をサポートするので。

企業の社長にアドバイスをすること、私も興銀に入ってから経営についてかなり勉強をしました。なぜ興銀に行ったかという、小さい頃から「人のお役に立てるような人間になりたい」とずっと思っていたので「人の会社を助ける」という興銀

最後の素晴らしいリーダーです。1965年にマレーシアから独立したシンガポールが、現代までにアジアにおいてここまで経済的な発展を遂げることができたのは、リー・クアンユーのリーダーシップのおかげです。チャイニーズが7割を占める小さな島国のシンガポール島をいかに国家として繁栄させるかこれは非常に難しかったそうです。元々、シンガポールは独立したくなかったのです。ところが、マレーシアから無理やりに独立させられ、その結果、これまでマレーシアの各地から自由に購入し、アジア地域は勿論、欧米に輸出してきた物資の調達・販売ルートに突然国境が出来て、シンガポールの華僑にとつて急に極めて厳しいビジネス環境に直面させられたのです。

リー・クアンユーは私たちとの対談時、その時のことを思い出して、「シンガポールは突然『Heart without body（肉体のない心臓）』になってしまっ



た」と言っていました。

その後、シンガポールは彼の血がにじむような政策実行努力により、現在の高い国際競争力を有する豊かな国に成長していることから、私

達に、「今やシンガポールは『Heart with region』(アジア地域の心臓)になった」とにっこりと笑いかけてきたものです。私はその笑顔が今でも忘れられません。

当時、人口400万人の国民の生活を守り、シンガポールの国際競争力をつけるために彼が何をやったか? 私は、それをABCDEで表現できると考えています。まずAはエアポート、空港です。と

かくシンガポールの空港は便利で早いです。着陸から10分ほどでエアポートを出ることができます。また、シンガポールは都市ではなく国家であることを活かして航空協定をうまく結び、各国とシンガポールが空港で繋がり、アジアのハブ空港として機能するような状況を創りました。

次にBはバンク、金融です。淡路島くらいの高さですから、金融のファイナンシャルセンターにするためにさまざまな便利な状況を作りました。

Cはコンピュータ技術。Dはドライブウェイ。これは、空港から都心部までを渋滞なくすぐにアクセスできるような、島内の車の台数制限を設けました。おかげで20分ほどで市の中心にアクセスできます。Eが3つあって、イングリッシュ(英語)、エンバイロメント(環境)、エデュケーション(教育)です。国内は英語で仕事ができますし、とてもキレイな環境を保っています。また、教育においては、400

万人の国民を育てるだけではなく、世界中の優れた学者・研究者をシンガポール大学に招くことで、一流の研究と技術をシンガポールに導入し、経済発展に役立たせています。

——すぐ効率的というか、考えられた政策ですね。押し進めるのも大変だったでしょう。

与謝野 国会議員の90%以上は人民行動党、つまりリー・クアンユーの独裁政権だったわけです。政策を強固に押し進めるためにも、そういった政治体制が噛み合ったのでしょうか。しかしリー・クアンユーは私腹を肥やすことはなく、政府高官の国会議員も賄賂は受け付けません。正直言って、アジアでは大変珍しい国です。

国民や国会議員はリー・クアンユーの独裁政権で良いのか、と思って友人のチャイニーズに聞いてみたら「我々は、親から受け継いだ財産が100あれば、それを200にして子孫に遺したい。そのため

に、相続税が安くて経済的な発展ができるシンガポールは最適だ。その点、リーさんの政治は、極めて安定しており、我々は安心して財産を貯めることができる」という旨のことを言っていましたね。チャイニーズによる国家として、何が最適かを追求したのですね。

——とても特徴的ですね。

与謝野 他にも、強固な地盤の上にあるので、高層ビルが建てやすいとか、しよとよ浚渫が不要な港で維持費が安価であるとか、さまざまな特性・メリットがあります。しかし大事なことは、リー・クアンユー自身が、独立した後にシンガポールの強みと弱みを整理した上で、理想に合わせてそれらを活かしていたということですね。

その後、興銀の取締役を務めた後に、興銀インベストメントという会社の社長に就任しました。ベン

チャーキヤピタル（VC）業です。VCは、銀行と違い、ベンチャー企業に投資を行い、その企業が公開を果たすと株式市場で持ち株を売却して、資金回収を果たすものですが、これには二つのタイプがあります。一つは、その企業が設立された直後、企業基盤があまり固まっていないうちの状態で投資するものでハイリスクですが、公開を実現すると市場に高値で売却できるので、これをハイリスク・ハイリターン投資と称します。一方、起業後順調に成長し確実に黒字を稼ぎ出せるまでになり、いよいよ公開実現が確実視されるようになった企業への投資（ローリスク・ローリターン投資）もあります。米国シリコンバレーでは、ハイリスク・ハイリターンが主流でVCは投資先が何と公開できるように様々な支援を行います（ハンズオン支援）。興銀インベストメントもこのスタイルの投資を積極的に実施しました。いろいろ多くの失敗をしましたが、一

4年61歳で(株)ビジネスパスポートを設立しました。

ところで、私は、「現代は、二つの局面で私たちの若い頃と大きく違っている」と感じます。

一つ目は、職場や家庭で人と人や親子の対話が激減していることです。対話することで、その相手の反応により、「ああ、自分の言い方がまずかったな。自分のほうが理解不足・思いやり不足だったな、或いは、こう言ったことで相手が喜んでくれた」といった気付きが得られます。今は、個人にそう言った気付きの機会が少なくなっているため、自分の本当の強みや弱みを知らない人が凄く増えているように感じます。

自分の強み・弱み、或いは個性が分かっているかないと、人としての成長や進歩が捗りません。また、上司と部下の対話が希薄となると上司も部下の本質を見抜けなくなり、人事部もその人の個性を活かした人材配置やキャリアビジョンを描けなくなります。

部の投資先が無事に公開を実現し、時の公開ブームも後押ししてくれて、巨額の売却益を稼ぎ出したことは幸運であったと思います。社員も良くやってくれました。この「経営者を一生懸命支援するハンズオン投資」は、興銀時代の営業と軌を一にするものであり、私の「人のお役に立ちたい」という想いにも添うものであることから、非常に楽しく、また多くの経営者の友人と知り合うこととなり、興銀時代に培うことができた多くの人脈と相俟って、後に私自身が起業をした時の有力な味方になってくれました。

人生の最後の挑戦、

(株)ビジネスパスポート起業

興銀インベストメント退職後、私は、人生最後の挑戦ということで、自らの退職金と多くの出資者の方々のご支援を受けて、NPO法人を経て、2000

二つ目は、転職が当たり前になってきて、個人も就職先を自由に選択できる時代となってきました。個人にとって、自由に自分の人生設計を描けるようになってきたことは歓迎できることです。自分の本当の強み・弱みを知らずして、自分の適性を発揮できる仕事が見つかるのでしょうか？

人は、長い人生の中でいろんな経験を積んで、自分の適職を見つけるわけですが、対話不足で本人の本質が分かっている中で、上司も両親も友人たちも適切かつ親身な助言もしにくくなってきているのではないかと思っています。

そこで、我々は、個人に自らの強み・弱みが何かに気付かせてくれる診断テスト（ピーパスサーベイ）を「頭の体操」で有名な心理学者・千葉大学名誉教授であられた多胡輝先生の監修の下、2万人の日本人のデータを基に開発しました。

これは、168の簡単な質問に答えることにより、



という強い決意、メンバーや顧客からの信頼を得ることも大変重要です。そのためには、嘘を絶対につかない、小さな約束こそしっかりと守ることで。人は「あの人はこんな小さな約束も守れないのなら、もっと大きな約束

自らの性格・能力やマネジメント適性等が分かりやすく示されており、2004年から販売を開始。

現在では多くの中小企業様の社員にご活用いただいております。これまでのご利用者は累積で約10万人となっております。最近では、総合重工業メーカーや大手生保会社等の大企業に徐々に広がりました。

人事部もビープスサーベイを活用すれば、社員の適性がわかります。第三者的な評価結果が出るので、上司と部下のコミュニケーションも角が立つことなく円滑になります。個人で活用すれば、自分の強みと弱みを把握した上で、転職活動、就職活動に活かすことができます。

——第三者の評価で会話できれば、コミュニケーションがとりやすいですね。

与謝野 人生の最後のこの段階で、自分の人生を振り返ってみると、私の人生に大きなインパクトを

すか。

与謝野 リーダーへのアドバイスとしては、リーダー・クアンユーのように、自分の置かれた環境を徹底的に調べて、どこに自分の強みがあって、弱みはどう克服したら良いかということ徹底して考えることです。物事を成し遂げるには、情報収集力と構想力が絶対に必要です。また「必ず成し遂げるぞ」

齎した父「与謝野健」を思い出さずにはいられませんでした。

私の父は、日本がオイル・ショックに見舞われた時、住友金属工業の人事責任者でしたが、日本がコストプッシュインフレに襲われるのを何とか防止すべく、労働組合に必死に説明・激論を交わした結果、遂に労働組合も日本経済が受けるインパクトを最終的に理解し、その年の物価上昇率が年30%の中、ベースアップ率を年16%で妥結。わが国の他の多くの有力労働組合もその結論に追随することとなったことから、日本のコストプッシュインフレが未然に回避されることとなり、世界中が驚いたことがありました。

私にもこうした父の熱い血が少しは流れているように思います。今は、是非このビープスサーベイが皆様のお役に立てればと心から願う次第です。

——最後に次世代を担う読者へコメントはございま

はとても守ってくれない」と思います。

最後に、最も大事なことは、「笑い」です。リーダーはお腹の中で、どんなにつらくても常にニコニコと笑っていないければなりません。リーダーが暗い顔をしていると、他のメンバーは「俺たちはもう駄目なのではないかしら」と疑心暗鬼に囚われます。「笑う門に福来る」は本当のことです。

——本日はありがとうございました。

■よさの・はじめ

- 1944年 兵庫県生まれ。
- 東京大学卒業後、日本興業銀行に入行。
- 1986年 株式会社興銀インベストメント社長に就任。
- 2004年 株式会社ビジネスパスポートを立ち上げ、代表取締役社長に就任。

