

●ホットインタビュー  
未平事業株式会社代表取締役

## 吉岡憲章氏に聞く



### Profile

よしおか・けんしょう  
1941年生。早稲田大学第一理工学部電気通信科卒業。2011年、70歳で多摩大学院入学。14年、77歳でMBA取得。19年、77歳で多摩大学院経営情報研究科博士号取得。『定年博士 生涯現役挑戦をあきらめない生き方』の著者で、77歳で経営学者として活躍する。『会社が赤字とかかったときに読む本』『社長の器』(PHP研究所)など著書多数。

# 60代から人生は一番充実していく

「人生100年時代」と言われる現在、高齢者がどのように社会とかかわりを持って生きていくかがこれまで以上に問われるようになってきた。『定年博士 生涯現役挑戦をあきらめない生き方』の著者で、77歳で経営学者として活躍する吉岡憲章氏に、リカレント教育の重要性や人生折り返し後の気持ちの持ち方などについて聞いた。

——70歳を超えてMBA取得されました。

吉岡 私の知るかぎり日本ではこれまで博士号を取得した最高齢が80歳で文学博士。2番目の法学博士を取得された方に次いで私は3位に入っているようです。現在の順位は変動しているかもしれません。

吉岡 その質問は会う人に必ず聞かれます。大学院修士課程の入学面接でも全く同じ質問を面接官にされました(笑)。そのきっかけは、これまで何冊も本を書いてきた私が、あるときばたつと書けなくなってしまったことがあります。

なぜ書けなくなったのか悩みまして、そのとき自分で結論を出たのが、今まで書いてきた以上のものを著す中身が私自身のなかにもうなくなった、ということです。要するにこれまで経営コンサルタントとして培ってきたものをすべて外に出してしまい、「すからかん」になってしまったのです。

——多くの成功事例があるにもかかわらず、それでも足りないものがあつたと。

吉岡 これまで私は経営に苦しんでいた数多くの中小企業の再生を指導してきました。その数をおよそ100。個別に丁寧に中に入り込んで、社長と一緒に会社をよく見てハンズオンの手法により、わずか1年で黒字転換した会社は700ものあります。この経験は誰にも負けないと思います。ど

うべきでしょうか(笑)。

——博士号を取得されようと思つた理由を教えてください。

吉岡 その質問は会う人に必ず聞かれます。大学院修士課程の入学面接でも全く同じ質問を面接官にされました(笑)。そのきっかけは、これまで何冊も本を書いてきた私が、あるときばたつと書けなくなってしまったことがあります。

なぜ書けなくなったのか悩みまして、そのとき自分で結論を出たのが、今まで書いてきた以上のものを著す中身が私自身のなかにもうなくなった、ということです。要するにこれまで経営コンサルタントとして培ってきたものをすべて外に出してしまい、「すからかん」になってしまったのです。

善に関する研究』のエッセンスを教えてください。

吉岡 中小企業は社長次第といわれています。これはどなたも否定できません。その通りです。じゃあなぜ社長次第なのか。社長の何がいittai大事なのか。これをずっと分析していくと、やはり社長の危機意識が極めて重要なことが分かつきました。社長の危機意識が上がると会社の収益力が上がり、実行力が上がると会社の収益力につながる。このつながりを解明するものがこの論文の大きな目的で、危機意識と実行力の間の因果関係を統計によって定量的に検証していくのが技術的なポイントになりました。そこで私の研究では、危機意識という概念的なものをどう数値化するかが鍵を握ることになりました。私は金縛りに対する取り組みと経営方針や経営者を5つに評価点を付けていない経営者を1としました段階でサンプルを評価しました。

私が社長を務める経営コンサルティング会社では、この手法でクライアント企業に評価点を付けていますが、おおよそ半年後に評価

の見直しを行います。そこで危機意識の変化と実行力、収益力の変化を読み取り、月に一度の企業訪問の際に必ず課題解決のための宿題を提示することにしています。

このハンズオン型の経営支援では、早くれば1年、通常だと2年で黒字化を実現してきましたが、研究による危機意識、実行力、収益力の相間関係の分析によつても、因果関係が認められることが明らかになりました。

——人生100年時代と言われるようになります。いくつになっても活動的にいられる秘訣はなんでしょう。

## 「学び」に金はかかるない

吉岡 残念ながら日々体力が落ちてきていることは事実です。しかし一方で頭の方はなんとか維持できています。メールマガジンを発行したり、講演会の講師を務めたりなど月に20本くらいの原稿を書いています。これがそのままの仕事になりますが、それをするためににはやはり相当勉強しなきゃいけない。

——シニア世代へのメッセージはありますか。

吉岡 大学院に行くか行かないかは別にして、学ぶことに金はないから

が難くなるという話も聞きますが……。

吉岡 そのような思い込みは間違いただと思います。何か新しいことを始めたり、学んだりするのは年齢とは全く関係ない次元のこと。

これまでの蓄積をどんどん減らしていくのではなく、さらにプラスを積み重ねていこうとする姿勢が必要だと思います。顧問先の60代の経営者から「もう自分は年だから」というフレーズを聞くことがあります。ですが、「目の前の私はどうなるんだ」と思います。社長は体

がいい」と過去の話ばかり。ね。時間は平等にすべての人にとって24時間与えられていて、それをどう使うかの問題です。同期との同窓会に行くと、みんな「昔はこうだったよね」と過去の話ばかり。そうしたときに私は「せっかく金の話を海外旅行の話でなければ孫の話を海賊船の話で金の話を相談が決まつてしまふ。それから先のことを一生懸命考えるのがわかれの仕事じゃないか」とけんかを吹きかけています。みんなうとうしいなという顔をしていますが(笑)。

——新しいことを覚えたりするの



近著の『定年博士 生涯現役挑戦をあきらめない生き方』(きずな出版)

——新しいことを覚えたりするの

——新しいことを覚えたりするの

ばさらに経営がうまくいくことですね。

吉岡 経営の話になると「理屈じゃないよ」と言われる社長は多い。経営者の本能というべきものは確かにあります。私はそれを理論と結びつけることによってさらに上の次元に引き上げることができるのではないかと考えました。

しかしだからといって理論だけで困る。大学院入学試験のときに、審査員の方々に「みなさんは学問を修めた実績のある方々ですが、このなかで実際の経営に携わった方がいらっしゃいますか」と尋ねました。すると全員経験があるとおっしゃった。それで「じゃあ私はここに入りますよ」と。見事に審査員の立場が逆になってしまいました(笑)。

——博士論文「経営介入指導による経営者危機意識強化と収益性改善の実験的検討」は、本当に面白かったです。

吉岡 そのような思い込みは間違いただと思います。何か新しいことを始めたり、学んだりするのは年齢とは全く関係ない次元のこと。

これまでの蓄積をどんどん減らしていくのではなく、さらにプラスを積み重ねていこうとする姿勢が必要だと思います。

——博士論文「経営介入指導による経営者危機意識強化と収益性改