

高野登『想像力みがき塾』講義録

第1回：2020年5月17日7時30分～

■コロナになって生活スタイルは変わったのか

高野登 今回のコロナという一つの本当にエポックメイキングに近い大きな出来事があるて、いろんなことを考えさせられています。

ここで、想像力というものと少しリンクして考えてみると、またいろんなことが見えてくるんですが、最初に油断しているアヤノちゃんに聞いてみましょうか。前回ゼロ会から今回の第1回目までの間いろんなことを考えながら過ごしていたと思うんですけども。どうですか、今回コロナのおかげという表現は非常に微妙だと思うんですが、コロナがあったことによって今まで自分が気づけなかったような思考回路って動き出しましたよね。あまり今までとは違う姿勢で生きなきゃいけないとか、例えば、これでコロナが終わりました。じゃあ、今までと同じものに戻れるかという、実はそうでもないかもしれない。

なんか一番の気づきというか、自分の生活スタイルとか、これからやってみようかなという心構えとか、何かアヤノちゃんの中で変わったなというものがありますか。

アヤノ どちらかという、コロナになってから怠けてしまったというか、仕事のほうもリモートに少しはなったり、わざわざ通勤しなくてもよくなったという点で、今まで電車が苦手なところもあったので、逆に通勤しなくてよくなったり、あとは電車が空いているということがすごくうれしくて……。

でも、自分の思考回路というものはちょっと違うんですけど、コロナになってよかった面というのは、お笑い芸人の方が今仕事がないのでYouTube ライブをやっていたり、あと私の一番好きなドラマで「CHUCK／チャック」というのがあって、それが2012年に終わっているんですけど、それが寄付の目的のために再結成してリモートで台本読みとかいろんなほかのドラマとかもあったりとか、そういうのがすごくうれしいのと、皆さんやっぱりいろいろ考えているなというのは、まだ自分を生かそうとまでは考えてなくてすごいなというのは見ていて、いろいろ思考を巡らせてやっているなというのはすごいなと思いますし、ファンから見ても今までよりも近くなった気がして、テレビで見るよりも楽しいですし、距離が近くなったのはコロナのおかげというか、あるかなと思います。

高野登 なるほど。僕もこのところ1対1も含めてZOOMに慣れてきてしまっている自分がちょっと怖かったりするわけです。つい先日、900人ぐらいの日本人の学生さんたちと3時間一本勝負をやったり、そのすぐ後に今度は1対1のコンサルテーションよりもカウンセリングっぽい話を45分ぐらい語り続けたりとか、本当に今までとは全然違うスタイルが自分の中に入ってきているなというのは感じます。

それと、気がついたんだけど、1対1のカウンセリングとかだと目の前に人がいるという生の状態よりも実はこういう画面を通じたほうがやりやすい場面ってあったりするわけです。これは不思議な感覚で、自分で大丈夫かなと思ったんだけど、意外と向こうもオープンになってくれるし、こちらもちよっときつい言い方をしても「ごめんね、画面通じてなんで」というふうに言えたり、そういう場面もあったりするんで意外とこの ZOOM というのはコロナの後云々関係なく、一つの大事なツールとして磨き上げていくと、もっと使い勝手がよくなるのかなと。だから両方がバランスよく入って来られるような状態というのが一番いいのかなという気が最近できています。

■グローバルゼーションって嘘だよ

高野登 それで、想像力ということでもそうなんだけど、今回僕はコロナで毎日のニュースを見ていたりとか、自分のわりと近しいリッツ・カールトン時代とか、あるいはウエスティン時代の仲間と交信したりしている中でいろいろ感じるんだけど、彼らも同じことを感じていたのは何かというと、「グローバルゼーションって嘘だよ」という話です。グローバルゼーションなんて無い！無いとか、そもそもグローバルゼーションってあり得ないというところにみんな改めて思いが行っているんだなということに気がつきました。

これ、世界的に共通言語になってくるかということ、この間も金沢で大久保寛司さんとやったときに事前に話したんですけど、「グローバルゼーションって怪しいよね」と言ったら、「あれね、日本人しか使っていない言葉だから」と、正確に言うと日本人だけではないんだけど。元々の出発点を知っているから、いろんな国の人たちはあまりグローバルゼーションという言葉に馴染みがないというよりも使いたがらない。

理由は簡単で、グローバルゼーションというのは地球そのものをアメリカにしちゃえという発想から出ているわけでしょう。インターネットを使って。全部世界がアメリカになったら、アメリカはいいぞという発想から出ているというのが裏にあるわけです。これをみんなが感じているから怪しいわけです。

僕はアメリカに20年にいて、あの人たちのメンタリティというか民族性というか、精神世界を創り出したものって何かというと、アメリカって非常にまだ若い国じゃないですか、日本は2700年以上です。あそこはせいぜい数百年です。それも700年行ってない、500年行ってない、400年行ってないという国は何をしなければいけなかったかというと、あそこに移民で行った人たちが東海岸から西海岸まで西部開拓史をスタートしたわけです。ボストンからニューヨークに行って、そこからシカゴへとだんだんだんだん中西部に行ってカリフォルニアに行くという壮大な西部の動きの中でアメリカという国の基礎を創っていったのと同時に、僕はアメリカ人のDNAに刻み込まれているというふうに感じているんだけど、パイオニア精神です。開拓者精神です。

この原点はやっぱり西部開拓主義にあると思うんです。それで、西部開拓史の限界は何だ

ったかという、開拓をしている間はよかったんです。ところが、カリフォルニアに着いちゃったんです。もう無いわけです。そこから先に行こうと思っても、もう海しかないわけです。それで、アメリカの限界というのがまず最初に見えたのがそこでしょ。西部開拓史でパイオニア精神でどんどん自分たちの中に今日より明日、明日よりも来年、来年よりも再来年は絶対によくなる。そういう国に我々は来て、そういう国の中で我々は生きていて、気がついたらカリフォルニアに着いちゃった。さあどうしよう。せいぜい次はハワイ、ハワイと言っても島が数個あるだけですから、これ限界がある。困ったわけです。それでアメリカは考えたわけだ。「そうだ、ほかの国を取ればいい」これは極端な言い方をしていますよ。ほかの国に行って、そこがアメリカの一部になっていけばいいじゃないかというので、あちこちチャチャ入れていったわけです。

日本にもチャチャ入れられたし、いろんな形でチャチャを入れてキューバの問題含めて。でも、結局世界をアメリカにするなんていうことはできなかった。でも、彼らの中にグローバリゼーションという発想だけが残ったわけです。DNAの中に。

これを最初に言っとかなきゃいけなかった。僕の話はいつもそうなんですけど、僕の独断と偏見の話を皆さんに問いかけているわけですからね。グローバリゼーションとはこうである。西部開拓史はこうであるということを皆さんに学んでほしいわけではなくて、僕が提案している一つの発想の原点から皆さんはどう考えるかということが、想像力磨き塾ですから、皆さんが想像力を磨いてくればいいです。話を戻します。

そうやって限界に辿り着いてしまったアメリカのパイオニア精神がどこに向いたかという、今度は世界に向いていくわけだ。ちょうどいい具合に、いろんな戦争が終わった後でインターネットなんていうものがリリースされたわけです。これを使えば世界をアメリカにすることが可能じゃないか。また考えたわけです。でも、そう簡単にはいかない。みんながインターネットを手にするので情報網を全部管理・コントロールするなんていうのは一つの国では不可能だということに気がついた。

その気がつく少し前にももちろん彼らは何をしたかという、地球上に行き先がないんだったら次はどこだ。アポロです。宇宙です。ここを最初に征服すればアメリカにとっては大きなポイントになるわけです。ただ、これもそう簡単なものではないことに気がついた。みんなその技術を持っているわけです。最初に成功した人が「できるんだ」ということさえ示せば、2番手・3番手・5番手・10番手とみんなできるようになる。10匹目の猿じゃないけれども、誰かが成功させてしまったら、これはできると。10秒長いこと切れなかったのに初めて9秒9を出した瞬間にみんなが「なんだ、できるんじゃないか」ということで9秒台もいっぱい出てくるようになったのと同じように、人間のメンタリティというのはどこかでロックされているものが外されると自由に羽ばたき出すと言われます。

それがまさにこれから何回かに分けてスタートしていく「想像力」という話です。それが今回、コロナがあぶり出してくれたものがいっぱいあるんだけど、人間のメンタリティの部分も含め人間性のいい部分も醜い部分もいっぱいあぶり出してくれたんだけど、僕はやっぱりグローバリゼーションが今回の最大の負け組、だって「グローバリゼーションですよ。世界は一つですよ」と言っているすぐ後にコロナが起きてナショナリゼーション、つまり自国主義、国粋主義、民族主義の前に何の力もなかったですよ、

グローバリゼーション。だって今グローバリゼーションなんて語っている人誰もいないでしょ。もう自国の問題ですよ。アメリカは中国と国交を断絶する。えー！　みたいな話じゃないですか。日本も日本で大変だし、ヨーロッパもヨーロッパで大変だし、イギリスがあってフランスがあってイタリアがあって、それぞれがナショナリズムに今一気に戻っていつているということは、グローバリゼーションが今回最大の負け組じゃないかなという視点がまず見えるわけです。

そうだとやっているわけではないです。これも僕感覚ですから。そういう視点で今の中を読み解いたりこれから先何が起きるんだろうということを読み解いていくと、いろんな可能性があるということです。

日本の国の中を見てもそうじゃないですか。東京と大阪にやっぱりいろんなものが集中している中で、これからは圧倒的に私の生まれ故郷の長野も含めてだけれども、間違いなく地方、それも間違いなく大地に根ざしたものが力を発揮する時代がもうやって来ちゃった。いずれやって来るだろうということはみんなわかっていたんです。

例えば、農業、日本の自給率は39%としています。でも、農業関係者はみんな知っています。「そんなに高いわけないだろう、日本の自給率30%切っているよ」というのが農業の現場にいる人の実感です。そして、今回もそうだったんだけど、やっぱり物流に乗らないような野菜、今回のことで物流がストップしている。あれ生ものです。どれだけの野菜たちが無駄にされていったか、どれだけの野菜が破棄されていくか、これ物流・流通が一気に見直されなければいけない時代にも来ているわけです。

僕、子どもの頃もちろん家が農家だったんです。キュウリとかいっぱい作っていました。イモも作っていました。ちょっとだけだけど稲も作っていました。これはほとんど自家用です。でも、キュウリなんてすごかったですよ。

例えば、スプーンよりもちょっと長い棒が農協から農家に渡されるんです。その棒を使ってキュウリを板の上に置いて、この棒がキュウリの下を通ったら農協は受け取ってくれないです。曲がっているから。この棒よりも曲がり具合が少ないものしか農協は引き受けてくれないです。だから、きれいなキュウリが店頭に並ぶわけです。

それで、農協さん曰くこれじゃないと消費者は受け入れてくれない。これじゃないと都会では売れない。だから、まっすぐなキュウリだけしか受け入れてもらえない。だから、子どもの頃に胸が痛かったのは、親父たちが丹精込めて作ったキュウリの内出せるのはだいたい

4割で、6割は曲がっていますからと言ってその当時どこに持って行くかという、畑の隅です。ここに積み上げていくわけです。腐らせるんです。こんなに積み上げたキュウリが腐っていく。今日もまたそこに積み上げていく。そしてまた次の日もキュウリを取った後使えないやつをそこに積み上げていく。漬物屋さんに持って行ってもせいぜい200本か300本。でも、何百本と取れるわけです。しかもキュウリは毎日取らないと伸びるんです。ちょっと置きっぱなしにするとこんなのがたまに出てくるんです。子どもたちは面白がるけど親にしてみたらとんでもない。栄養を取られちゃったと言って。これも畑の隅に積み上げられます。これが日本の流通の長い間の慣習です。

じゃあ、これが今全部改善されているかという、そんなことないです。今いろんなスーパーに行って、このコロナの時期ですら、私もうちのかみさんに命令されてたまに買い出しに出ました。そうすると、やっぱり出ているキュウリ・トマト・アボカドなんか見てもみんな大きさがきれいに揃っているものばかりなんです。たまにナスなんかで我々が言うハネダシというのがあるんです。サイズが違うものです。これらは別のカゴに入れられて一皿120円、これでは農家はやっていけないわけです。だから、そういうところには出さない。やっぱり今でも同じような状況が起きているということが実は大事なんです。

これ、改善されない限り日本の農業が少なくとも自給率30%を超えることはないです。だから、農家の人たちのメンタリティと流通のメンタリティと消費者のメンタリティが全部揃っていない限り、一つのムーブメントは起きないということです。

■日々の暮らしの中で想像力を発揮させない場面はない

でも、残念ながらホテルマンというよりもすべての仕事の中で僕が一番大事にしなきゃいけないものが一つだけあるとしたら、想像力しかないと思うんです。だから今回アヤノちゃんと想像力をテーマにしてやろうよと言った理由はそこにあって、想像力以上に仕事で大事なものは無いと思っています。もっと言うと、日々の暮らしの中で想像力を発揮させない場面ってないわけです。

例えば、朝、朝食をいつも作っているかみさんの味が違ったりします。ちょっと濃いなあ、ちょっと薄いなあ、ちょっと焦げているなあ、そこで想像力を発揮してみて、原因はどこにあるのか、もしかしたら俺か？ タベなんか言ったあれが気になっているのかな？ と、そんなことがあるわけです。

ホテルの現場だと、お客さんの一挙手一投足すべてホテルマンからしてみたら情報源なんです。そこから入ってくる情報を受け取るアンテナを持っているホテルマン。あるいはそういう情報を取りに行くレーダーを持っているホテルマン。あるいはレーダーもアンテナも備わっていないホテルマンがいたとします。皆さんがそのホテルにお客さんとして行っ

たときに、そこで過ごす時間にどれだけの差が生まれるかという話です。

いずれにしてもホテルで食事をするなり泊まるなり宴会に参加するなり、時間とエネルギーとお金を投資しているわけでしょ。自分の人生の大事な三要素です。お金・時間・エネルギー、これを使ってその場に行って、そのステージで時間を費やす。それをどう受け止めるか、それをさらに価値あるものにしていくのか、あるいはそのお客さんが「まあこんな感じだね。まあ普通だね」で終わってしまうのか。「なんか今日はあそこに行って1日得たよね」と思われるようなラウンジのコーヒー1杯なのか、「もう一杯欲しかったんだけど、全然気がついてくれないんだよね」というようなラウンジのコーヒー1杯もあるわけです。同じコーヒーなのに味が違う。だからこれをサービスとホスピタリティという形でリッツ・カールトンは分けて考えているわけです。

■サービスとホスピタリティ

サービスというものとホスピタリティというのは、いろんな人がいろんな定義で捉えています。すごくシンプルなのは、どこに訴えかけるかという話です。

たまたまレストランに行ってコーヒー1杯、これ、よかったら飲んでくださいと言ってタダで出てきた。うれしいよね？ 次に行ったときにまた同じように「よかったらこれ飲みませんか？」と言われた。1回目よりちょっと感動薄いよね。じゃあ、3回目にきました。そのときにいつも通り料理が出てコーヒーも出るんだけど、最後によかったらこれというこの1杯が無かった。無くて普通なんです。今までの2回はオマケなんだから。でも、無いとがっかりしない？ え？ 今日は無いの？ という気持ちになるよね。だって、それ権利としては無いし、当然それお金に含まれているわけではないんだから、無くて当たり前なんだけど、前回は前回ももらったのに今回もらえてないよねというふうになるんです。

これが怪しいんです。ホテルで働いていると、これ一番怪しい部分なんです。そうやってサービスを積み重ねながらお客さんを食い止めようとしているホテルやレストランをたくさん見えています。限界がなくなるんです。ホテルもそうです。

1回目お泊まりいただきました。そのときにたまたまこのお客さんが期待した大きさの部屋じゃなかった。もっと大きな部屋を頼んだはずだったのに、受けた側と予約しているときの行き違いでホテル側が普通のお部屋を用意したんです。するとお客さんがその部屋に行かれて「これじゃないから、もっとデカイ部屋だよ」と、「ちょっと待ってください」と言ってホテルマンもそのお客さんが帰ったら困るわけですから、電話して「予約のお客様がこうおっしゃっています。部屋はないですか？」、「ちょっと待ってて、じゃあ、この部屋にするから、フロントに行って新しい鍵を持ってお客さんをその部屋に案内して」と言いました。

それで、ベルマンはすぐに「申し訳ありませんでした。違う部屋にご案内します。すぐに鍵をお持ちしますからちょっとお待ちください」と言って大急ぎでフロントに行って鍵を受け取って、そのお客様をご案内しました。大きめのお部屋です。お客さんは満足するわけです。「これだよ、この部屋だよ」。そして次に予約をするときに、その部屋の値段が実は結構高いんです。いつもお客さんがオーダーしている部屋よりも。でも、お客さんがこの値段でいいと言うときにはホテル側もこの部屋を用意しなきゃお客さんの満足度を維持することができない。だから、誰々様はこの料金でお部屋のアサインはこっちでいいんだといって、この差額はホテル側が持つわけです。

でも、このお部屋を予約した人はちゃんと3000円なり4000円なり高く払っているのに、このお客さんは安い料金のお部屋を予約しながらこのお部屋をもらうことが当たり前になっている。そのうちに今度はたまたまチェックインに時間がかかったりすると、支配人が「〇〇さん申し訳ありませんでした」と言って、このお部屋をアサインしながらさらに「大変今日は失礼しました」と言ってちょっとしたフルーツバスケットか何かが届くわけです。そして次に予約をしたときにはこの料金でこのお部屋で、部屋に入ったらフルーツバスケットがないわけです。前回来たときにはフルーツバスケットもらえたんだけど、ともらって当たり前になる。これをずっとやっているわけです。そして最後は入り口のところで総支配人が待っていたりして「〇〇様いらっしゃいませ。お部屋をご用意してございます」とか言って部屋まで案内するとかどンドンエスカレートしていくんです。これが1人だったらまだなんとかなります。そういうお客さんが2人、5人、10人とかなってくるとホテルはどうなるか。保証します、潰れます。

そうやってほぼ潰れていった状態になっているホテルを地方でどれだけ見てきたことか。どうしてその前のところで気がつかなかったの？　と思えるようなことがいっぱいあるんですけれども、みんな気がつかないんです。サービス競争という中でみんな疲弊していつて、一番疲弊するのは現場の人間なんです。自分たちはちゃんとこの料金はこの部屋よりも高い。堂々とこの料金で泊まっていただいて、堂々と自分たちのサービスを提供して、「よかったよ。また来るよ」と言ってもらいたいのに、経営者側が「この人はこの料金でいいんだ。これも入れておけ、あれも入れておけ、これもやっておけ」と言うと、現場の人間のモチベーションがどンドンどンドン下がっていつて、自分を磨いていいサービスをしようと、おもてなしをしようというホスピタリティ精神というものがどンドンどンドンなくなっていくんです。まさに負のスパイラルが起きているサービスをいっぱい見えています。

何が欠如しているか、想像力です。

じゃあ、なんでリッツ・カールトンのお客様はそんなにサービス競争して「今回もあれやり

ました。これやりました」と言わないのに、ほかのホテルよりも高い料金を払っていただく。今はコロナでしばらく休んでいますけど。コロナの前まで平均客室単価 10 万超えていましたからね。1 泊だよ。結構高いでしょ。でも、これでほとんどがリピーターのお客様で「また来るよ」と言っていて、「よかったよ」と言ってもらうこの理由は何かというと、やっぱり働いている人間の想像力なんです。

どこに訴えかければいいのかということを考える。競争的な部分、表面的な部分ではなくて、その人が持っている感性そのものに訴えかける。その人が持っている感性と自分たちの感性の勝負どころだと思っているんです。だから、何をまず磨くか。自分の立ち居振る舞いを磨く、これは当たり前です。ホテルマンですから。次に何を磨くか、言葉を磨くんです。言葉って相手の感性にそのままストレートに行くわけです。

例えば、僕がアヤノちゃんの手をひねると痛いよね。そして、3 日後にまた手をひねるとまた痛いよね。慣れないでしょ？ 10 回ひねっても 10 回痛いじゃない。じゃあ、あなたが本当に努力家で「今回のテーマに関してものすごく自分で時間かけて調べているよね」と言われると、ちょっとうれしくない？ それで、僕がまた次回「今回もまた時間かけて調べたの、すごいね」と言うと、またうれしくない？ 3 回、4 回、5 回と僕が「その熱心さというのはすごいよな」と 10 回、20 回褒めても慣れないでしょ。やっぱりうれしいでしょ？ 10 回褒められたら、もう飽きたからいいし、ということってないでしょ？

なぜそれが飽きないのが、なぜ痛いのが飽きないのか、なぜ褒められても、感謝されても、うれしいなというワクワク感ってなぜ慣れないのかというと、自分の中にある感性そのものからストレートに出てくるものがある。僕は感性そのものに訴えかけているわけです。

目に見える形で。「今回勉強してきたから、これあげる」とか言って、目の前に大好物の甘いものとか置かれても、これは慣れますね。そして、次はもうちょっと違うケーキを期待するよね。でも、僕が喋っている言葉、ちゃんと評価している言葉、勇気づける言葉ってケーキとかそういう表層的なものじゃなくて、もっと深いところにある自分の感性そのものに訴えているから慣れないし、飽きないという当たり前のことをホテルの働く現場で我々は形にしているだけなんです。これを設計と言っています。ホスピタリティを設計する。

これは誤解を生みやすい言葉なんで、じゃあ、設計図通りにやればみんなできるんですか？ 実は設計図通りにやればみんなできるようになるんです。これはリッツ・カールトンで証明してきました。ただ、この設計図を言われたまま、そのままやるんだったらマニュアル化してしまうわけです。

こういうときにはこういうふうに返したらいいんですか？ このお客さんが来たときにはどうしたらいいんですか？ これは終わりました。次は何をやったらいいんですか？ これでは全然ホスピタリティを設計していることにはならない。これはサービスのマニュアル

を学んでいるだけであって、自分の中では何も設計されてない。設計する能力ってまさにこれなんです。想像力。想像力を発揮して、自分のあり方を設計し、お客様との距離感を設計し、尚かつお客様のことをきちんと見ている。リッツ・カールトンに入社すると次の日からみんなできるようになるかという、できません。だから経験が必要です。

■時間とお金の関係性

失敗する体験も必要です。いい上司に付いて、その上司から褒められることも叱られることも、そしてフィードバックをもらうことも全部含めながら自分の中の力に替えていく、その時間を自分自身に投資できるかできないか。

これ人によってはすぐできるようになる器用な人がいるんです。でも、器用な人ってすぐできるようになるので、どこかで努力することに本気にならなくなる瞬間があるから、どちらかというといいホテルマンで長くやっていくには不器用ぐらいのほうがいいんです。僕自身がそうなのでよくわかるんですけど、そんなに物覚えがよくなったです。器用ではないです。これをずっと5年とか8年とか10年とかやっているうちにだんだん自分のものになってくるということです。だから、器用な人を見たときに羨ましいなと思うことがいっぱいありました。

アメリカでやってもそうです。本当に優秀な人たちっていっぱい仕事をして、特にニューヨークなんていうのはコーネル大学、イサカの。そんなに遠くないのでコーネルを出ました！ というバリバリの若いのがやって来て、マネジメント・トレーニングがなんかで入って来て、トレーニングが終わって1年半ぐらいでどこかのポジションに付くわけです。マネジャーとかスーパー・バイザーというポジションに。そうすると、あっという間に僕の上に行っちゃうわけです、みんな。でも、どこかで気がつくときがあるんです。

そういうポジションに付いて死に物狂いで自分を高めようと思っている人と、そのポジションというものを自分の踏み台にして、さらにポジション、さらにポジションと行く人と、面白いもので2つに分かれています。それで、10年ぐらい経ったときに、この2つのホテルマンの方向性が見えてきます。それでもすごいなという人たちは何人かいます。でも、やっぱり泥臭くやっている人間が長期戦の中では、どうもいい結果を出しているらしいということに、高々67年の人生の中ですけど、アメリカの20年だけを見ていても、あのアメリカという国の中ですら起きました。

リッツ・カールトンという会社は誰が創ったかという、5人のヨーロッパからの移民の人たちが創ったんです。だから創業メンバーの中にアメリカ人はいないんです。いわゆるコーネル出身とかネバダ大学出身とかジョージア大学出身でホテル学科、ホスピタリティ科みたいなものを受けた人って誰もいないです。みんな職人技を持っている叩き上げのクラフトマンのような人たちが集まってリッツ・カールトンという会社を創ったんです。だから、

彼らの中にある価値観とアメリカンマネジメントの中で一つの会社のトップになっていく人たちのメンタリティはものすごく違ったんです。

何が違ったか、時間とお金に対する視点が違うんです。時間とお金の関係性って考えることあるでしょ。アメリカで生活していると、最初に洗礼を受けるんです。アメリカで公平に誰にでも渡されているものがある。アメリカにいと、誰もが公平に持っているものがあるって、その一つが時間です。つまり、1時間という時間は僕にとっても1時間だし、スティーブ・ジョブズにとっても1時間だし、アヤノちゃんにとっても1時間です。同じ1時間が僕だけ75分ということはないわけです。もう一つはお金。1ドルというお金で買えるものは、アヤノちゃんが使っても僕が使ってもスティーブ・ジョブズが使っても1ドルで買えるものは1ドルのキャンディなんです。スティーブ・ジョブズはこれを10セントで買えると、そんなことはない。1ドルのものは誰にとっても1ドルなんです。だから、1ドルを持っている価値そのもの、お金が持っている価値そのものは公平なんです。

もう一つは法律。アメリカというのは出来てまだ短い国ですから、特にジャスティスという表現がよく使われているんです、正義。アメリカンジャスティスというのはアメリカの正義の中で秤にかけられたときに、悪いものは悪いと罰せられるんです。いいものはいいと評価される。だから罪を犯せば、当然のことながら罰せられる。これはスティーブ・ジョブズが罪を犯しても僕が罪を犯してもアヤノちゃんが罪を犯しても、その罪は公平に裁かれるのがアメリカンジャスティスだったんです。最近ちょっと日本もアメリカも怪しいけど。日本なんか特に怪しいよね。あんなことをやっている政治家がのうのうと、駄目だろうみたいな世界……、この話になると長いからやめます。

取り敢えず、基本的には法律は誰に対しても同じように適用されるのがアメリカであり、お金の価値も時間の価値も基本的には同じなんです。ただ、それを時間もお金もどう使うのかというところで途轍もない違いが生まれるわけです。同じ1時間でも、これを10時間分に使う工夫をしている人と、1時間もあるのに寝ていたりパチンコで終わらせてしまったり、パチンコ業界を批判しているわけじゃないですよ。あれもビジネスで、僕もパチンコ業界の人たちに知り合いも多いし、研修をやらせてもらったこともあります。岡山まで行って。素晴らしい人たちがいっぱいいます。

でも、時間の使い方として無理。比喻としては本を読んでも1時間、パチンコでお金をすっつても1時間、新しい事業を考えても1時間、これから先の自分の価値をどう生かすかを考えても1時間、本を書いてみようかなと書き出しても1時間、1時間の使い方はみんな違います。お金もそうです。同じ1ドルでも、同じ100ドルでも、同じ1万ドルでも。その1万ドルを時間をかけて増やして行く人もいれば、時間とともに無くして行く人もいます。だから、お金の使い方とかそういうのも全部違う。

さて、時間とお金。時間とお金の共通点は何か。これは想像力の勉強なんです。時間とお金の共通点は何かの目的を達成するために必要な手段であるということです。例えば、大学に入ります。会社に入ります。何かモノを買いたいです。こういう知識を身につけたいです。というときに、時間とお金はそれを手に入れるための、あるいは目的を達成するための手段です。という点においてはお金と時間というのは共通項があるわけです。

それともう一つは、時間もお金も限りがあるということです。有限だということです。人間300年保っている人っていないわけですから。最大生きても今の生物学的には125年が限界だし、僕は110歳過労死を目指していますよ。でも、目指しても保証はない。だからお金も時間も限りがある。有限だということです。これは共通項です。

そして、もう一つこれが大事です。時間もお金も物事の重要性を図る尺度になるということです。つまり、アヤノちゃんがわざわざ自分の時間をかけてここに来て、高野のアシスタントを務めてあげてもいいよと言ってくれているというのは、もしかするとこの時間の使い方って自分にとっては価値があるんじゃないかなと思ってもらっているから来ているわけだよね？ あそこに行ってまた高野の話聞いて隣に座らされて嫌だなと思ったら絶対来ないでしょ。だって来なきゃいけないわけじゃないんだから。

ということは、自分の中で例えば、この人に会いたい、この人と時間を過ごしたい、この人とランチをしたい、この人と話し合いをしたいと思ってもらえる人って、誰かがその人のために時間を費やしてあげるといえるということです。これは尺度なんです。同じようにお金もそうです。いくらかけるか。このセミナーのためにいくらかけるか、この背広を買うためにいくらかけるか、この部屋を借りるためにいくらかけるか、これは全部重要度を図る一つの指標になります。あの人の話だったら時間をかけて……。

僕は前にも言いましたが、フランシス・ヘッセルバインさんという僕のメンターの1人ですけどニューヨークに住んでいます。彼女の本を日本で翻訳をして、そこに帯を書かせてもらったんですけど、これを持って彼女に会いに行きたかったんです。アメリカの国防省のトップが会いに行くような人です。それで、この人に会いたくて、会う方法を探したら見つけて、1泊3日で50万ちょっとかけて行きました。そしたら、それに免じて彼女がディナーと一緒に食べてくれました。それで、1泊3日で彼女に会うために50万かけて、それっ散財だよなと言う人もいました。僕にとってみたら安い投資なんです。

だから、お金の価値というのはすごくわかりやすい。自分の中にある重要度という針がどっちに動くか。この辺でいいよね、これぐらいでいいよね、いやいや、これは絶対にやるべきでしょうという針がどう動くかということを図るわけです。それで、今度は違う点を考えてみます。時間とお金、もちろん違うんだけど、じゃあ具体的に想像力を働かせて考えてみて何が違うか。時間は誰にでも与えられた時間、量は同じなんです。スティーブ・ジョブズ

は100歳まで生きるか、彼は残念なことに若くして死にました。でも、平均年齢が今80何歳？ 男性は70後半、女性は80超えたりする。ということは、みんなが普通に生きたとして、80何年という時間はみんな共通に与えられている。

それで、何が違うか、時間というのは与えられる。お金というのは人によって量が違う。アヤノちゃんを持っているお金の量と僕が持っている量は違う、人間として生きた時間が違うから。そして、スティーブ・ジョブズやマイクロソフトの親分とか持っているお金のパターンが違うんです。孫さんも、どれくらい持っているかわからない。私の知り合いで一番お金持ちは今4850億円持っています。投資家です。この人はジョブズも若いときから会いに行っていたんです。お伊勢さんとながっていて日本の首相たちみんな知っている人です。まだ50代前半です。ちょっとイッている人です。ものが見えちゃう、とんでもないところと繋がっています。なんで僕が繋がっているかわからないんだけど。コヴィー博士と僕がコラボレーションさせてもらったときにTシャツで後ろに立っていたのが彼で、その話を聞いて「高野さん友だちになってよ」と言われて、ご飯食べて話を聞いていて「資産ってどれくらいお持ちなんですか？」、「3500くらいかな」と、3500円のはずはないよなと思って、3500億円でした。今4700億円を超えています。でも、変な投資は一切しない。

相違点、人により量が違うのがお金。そして時間とお金何が違うか、時間はほかの人と共有することがあります。今日もそうです。時間とお金の何が違うか、時間は誰にも与えられている時間は一緒。お金は人によって量が違う。それで、時間というのはほかの人と共有することが非常に多いです。1人で過ごす人もいるけど。でも、お金というのは基本的に個人で完結するよね。もらった給料を隣の人と一緒に使おうかということはないです。

自分がもらったものは自分のもの。そういうふうを考えていくと、自分の中の想像力をどこかのポイントに絞って磨いていくのかということが、実はすごく大事なポイントになってくるんじゃないかなという気が僕はするんです。

じゃあ、日々の中で自分の時間の使い方、お金の使い方、人脈の使い方、自分の居場所の使い方、これを意識して今ひとつ自分の中で変化が起きにくいと思ったら3つ変える。時間の使い方を思い切って変えてみる。出会う人を思い切って変えてみる。あるいは増やしてみる。今までとは全然違うジャンルの人、全然スペックが違う人、そういう人と時間を過ごしてみる。そして自分の住む場所とか居場所を思い切って変えてみる。

今年は行けるかどうかかわからないけど、毎年2週間半ハワイに行っている理由がそこあって、この2週間半というのは本当に日本とすべてを断ち切って。ネットは3日に1回見ます。それ以外は基本的にすべてのものが遮断された状態の中で過ごす。だから自分の中で当

たり前になっているものをいったん遮断してみる。

だから、I T断食って苦しいでしょ、2日間スマホ見ないって想像できる？ これを1日でもいいからやってごらん、騙されたと思って。本当の友だちが見えてきます。本当の人間関係が見えてきます。それで必要な情報、今まで当たり前みたいにスマホに入っているものの中で、それがどれだけ自分の人生に影響するのかな、今日1日の自分の人生観に影響するのかな、今日1日の自分の成長に影響するのかなと、1日I T断食してみると出てきます。

本当にこの人には連絡取りたいなと渴望するものがある人とだけ連絡をしてみると、これまた面白いです。アヤノちゃんはまだ若いからいいか、これが40代を超えたらこれを定期的にやったほうがいいと思います。そうすると、断捨離が見えてくる。断捨離というのは切り捨てるという意味ではないんです。きちんと整理していくという意味です。これも想像力の一つのジャンルとして捉えていいんじゃないかなという気がします。最後までお付き合いいただきありがとうございます。