

読書メモ 2017年12月号

出口治明著『座右の書「貞観政要」』 (KADOKAWA・2017年)ほか

やなぎさわかつひろ

柳沢克央 編

(信州・上田仮説サークル)

2017年12月16日(土), 12月例会用レポート

◇はじめに

先月号までの「読書メモ」と同様、サークルで発表することを目的とすると、読書がはかどるので、今回もこのメモを作成しました。自身のため、記録を残すことが第一目的です。みなさま、よろしく(適当に)おつきあい下さい。今までのものと同様に説明あり、引用あり、要約あり、感想ありで諸々が混交しておりますのでご注意を。(私物)と書き添えてあるもの以外はすべて篠ノ井高校図書室蔵書。

私物の「積ん読」本が増え「読書予定リスト」は以前にも増して充実しています。まだまだたくさん「課題図書」があります。年末年始休業中に向けた本選びの必要は、今のところ、ないものと思われれます。幸せなことです。私の中を情報がスムーズに流れるように「消化吸收」と「結晶化」とを進めていく予定です。

今年の成果は色々ありますが、特に次の二点を記録しておきたいと思います。

①増田伸夫さんが「宗教関係の本も守備範囲にちょっとだけ加えてみて」という宿題を出してくれて、苦しくない範囲でこれに乗って見たお陰で、視野が拡大した。

②出口治明さん、島地勝彦さんの警咳に接することができた。

本当に良かったと思います。上田仮説サークルの皆さん、いつもおつきあいただき、ほんとうにありがとうございます。来年も「読書メモ」を続けます。どうぞよろしく願います。

◇読書記録または読書メモ(順不同)

◎武田科学振興財団編『若き研究者へ贈る言葉』(非売品・2015年刊)

11月の同財団の奨励贈呈式の記念品。パラパラと目を通してみるとなかなか面白い。「研究を上手く進めるためにはどうしたらよいか」という問題意識がテーマになっている。この本は、「武田医学賞」受賞者の記念講演を基本として編集されている。私の好みの文章は全体の2割ぐらい。気になった部分を抜粋してメモしておくことにする。

○1980 年受賞・上代叔人博士

…私がこれまで、多くの門下生に対し、科学者の信条は「胸のときめき」、「限りなき献身」、「心の暖かさ」が大切であると教えてきた。つまり、いつも「胸のときめくような気持ちで研究を続ける」そして「研究に打ち込む」、しかも「常に人間として心の暖かさをもつ」の三つを信条とすることである。幸いに私の門下生たちは、皆これを実践し、またそれを後からくる人達に伝えてくれている。この機構（京都大学医学研究科先端領域融合医学研究機構）で育っている若手研究者の人たちにも、この信条が受けつがれるよう、私は今後も努力を重ねたいと願っている。（50 ペ）

○1983 年受賞・日沼頼夫博士

…今の世の中、大学教授がベンチャー企業を立ち上げるのは当然で、立ち上げないのは能力がないからだと言わんばかりである。…（中略）…国立大学が法人化になって以来、これは一層目立つようになった。私はベンチャー企業も産学協同も反対ではない。やりたい人がそのような環境になったらやればよいと思う。しかしこれらが大学の研究の主流になったらダメだと思っている。

「今頃そんなカビの生えたようなことを言って、お前さんの頭、大丈夫か」という声も聞こえてくるけれども、私は信じている。

「大学は学問を研究する場である。学問とは真理の探究である」

研究の成果は動機には関係ない。純粋に学問の研究をしてその成果が「金もうけ」につながることもあるだろう。結果だから仕方がない。しかし「金もうけ」が動機の研究で成果が上がることもあるだろう。それは大学にそして社会に還元する仕組みにしておけばよいだろう。研究者本人への還元は最小限にしておくべきだろう。

しかし大学での「金もうけ」が目標の研究とは何とも悲しく情けない。それは企業の方にまかせておけばよいことだ。

スタンフォード大学のポール・パーグ教授は DNA 組換えについてあれ程の大発見をしておきながら、自らパテントをとったことがないと聞いている。

また聞きであるから、保証の限りではないおとぎ噺としても、私は躊躇することなく脱帽する。（60 ペ）

○1985 年受賞・豊島久真男博士

…研究を職業とするようになってからの方針は、

1. 自分は何を知りたくてこの研究をしているのかを自分に対して明確にすること。
2. その目標達成のため、最も単純な系を選択すること。
3. その現象の再現性と一般性を考える。

を守ろうと心がけて来た。（71 ペ）

○1985 年受賞・吉田光昭博士

…私は癌分子生物学分野で生きてきたが、この実験科学の世界では問題解決の

1. アイデア, 2. 技術, 3. 材料, 4. 実験, が重要な鍵のようである。独創的で優れた研究は, いずれかにおいてユニークであり優れている。大学院生の頃の私は, 何のために何を研究するかというアイデアが最も重要であり, 技術などは必要なときに学べば良い, と考えていたようである。これがとんでもない間違いであることに気づくにはかなりの時間が必要であった。アイデアの着想にも, 優れた技術の習得にも, 実験の継続にも, それなりの長い積み重ねが必要なのである。最終的に何をしたいかは, なかなか見えてこないものらしい。

人の話を聞く, 論文を読むだけで独創的なアイデアを着想するには天性の才が必要である。うかつに真似ると底が浅く, その他大勢になりかねない。結果, 凡人は働いて考える必要がある。自らの研究結果に関連して生まれるアイデアは独創的でありうるからであるアイデアの遂行に技術が必要であるが, 優れた技術は新しいアイデアを生み出すことにつながることもある。… (中略) …

実験科学は実験, つまり働くことによって完成する。頭の無い奴は体で稼げとは言わないが, 他の状況が同じならば早く多く実験をするほうが勝つ。この「早く多く」の力を支えるのが体力で無く, 興味であると思っている。興味深いことは飽きることが無く, 普通以上を超えた労力も気にならない。面白く楽しいので自分の力量も大いに発揮される。理詰め正義感だけでやれるものではない。このような経験から「好きなことをやりなさい, 損得を余り考えないほうが良いですよ, 研究では」と若者に語ることにしている。好きなことは絶えることなく, 寝ても覚めても脳に去来し, 思いもかけない発想と遭遇する機会を作る。「大発明や大発見は, 偶然にめぐり合って成し遂げられることが多い」と言われるし, ノーベル賞受賞者の「間違いに端を発した」と言う経験談は記憶に新しい。この「偶然との遭遇」や「間違いを端」は, そのことが二十四時間, 脳内に居座っていることにより機会が増えるような気がする。これは好きでないと無理なようだ。… (76 ペ)

○1989年受賞 多田啓也博士

…いささかおこがましいが本稿の主旨として学問研究を志す若い諸君へのアドバイスとして小生の経験に基づいたいくつかの要諦を述べてみたい。

1. 好奇心

そもそも自然科学は人間が「なぜ」という疑問を持つことから始まった。教科書に書いてあることを金科玉条としていたのでは新しい研究は生まれない。納得できない現象にぶつかった時に, 素直に疑問を持つことである。知的好奇心はすべての科学研究に共通の減点である。

2. 集中力

集中力は研究を推進させる原動力である。芸術にしろ, スポーツにしろ, 良い作品・記録を作る人は集中力に優れている。

3. 粘り強さ

研究を持続し成功させるためには, 簡単にあきらめない粘り強さが必要である。いわゆる頭の良い人, 頭の回転の速い人は必ずしも学問研究で成功するとは限らない。西沢

潤一先生は頭の強い人になれと言っておられる。

洋の東西を問わず、歴史に残るような立派な研究をした人は、みな上記の三点を備えていることに気づかれるだろう。大学の改革が叫ばれるこんにち、特に大学院教育ではいたずらに既知知識を詰め込むよりは、上記の資質を持った人材を伸ばし育てることに重きを置くべきであろうと思う。

○1996年受賞 小澤鋈二郎博士

(「小見出し」のみ抜粋)

1. 若い時に良き師に学べ
2. 機会を掴み、流れを作ろう
3. 発展性のある本質的な問題に取り組もう
4. 木をよく見ることは大切だが、森をよく見よう
5. エピローグ

独創的なテーマを選べ。その流れの中で自己の位置と方向とを常に正確に認識せよ。良ければ突進し、さもなければ捕われずに修正せよ。大勢に流されるな。必要なら定説をも疑え。研究は所詮、賭けなのだ。一匹狼で充分だ。柔軟な頭脳で熟慮と断行、忍耐と努力を武器とし、若い情熱をたぎらせて自分を信じ、粘り強く進もう。(154 ペ)

○1999年受賞 真弓忠博士

…この一連の研究の流れをみると、研究の発端に出会えば、あとは合理的に研究計画を推進していけることがわかる。しかし、この重要な新しい研究の発端だけは計画的に出会うわけにはいかない。だからこそ、セレンディピティがおとずれる機会を逃さぬことが大切である。

そのため、日頃の通常研究活動の積み上げと共に、専門にとらわれない幅広い興味と好奇心を持てるように、アマチュア精神を維持していくことが創造的研究に重要だと強く思っている。(170 ペ)

○2005年受賞 寒川賢治博士

Roger Guillemin 博士にわれわれ若手研究者する言葉をお願いしたところ、その場で気軽に手書きをして下さいました。その一節を以下に引用します。

**“To the young people of the Maestro laboratory:
I know that you do not need any encouragement.
Good scientists find their encouragement in themselves,
in contact with other, and above all, in their own research.”**

この言葉のコピーを私は今も研究室に貼っていますが、私とその後の研究にかなりの影響を与えたものだと思います。

Google 翻訳の結果 (柳沢が試行したものの結果)

「マエストロの研究室の若者たちに：私はあなたが励ましを必要としないことを知っています。良い科学者たちは、とりわけ彼ら自身の研究では、他の人と接触することで、

自分自身の励ましを見つけます」

○2007 年受賞 鍋島陽一博士

…膨大な情報は味方であり、面白い材料、重要な課題は沢山ある。また、日々の実験の中で面白い現象にぶつかることは稀ではない。おそらく、自分の好奇心に基づいて基本的な課題の解明を目指して着実に研究を進めていけば、科学の歴史に一行、あるいは一ページ、時には一章を付け加える可能性が開けてくるのではないだろうか。何かを残すことは簡単な事ではないが、研究の女神は楽観主義者に微笑みかけてくれると信じた。…（中略）…

どうやら研究とは「子供の不思議を科学する」ことらしい。子供は欲しいものがあればその場で地団太を踏む。「思いついたら即始めよ」である。

私の見るところでは、最近の若い研究者、学生はもう少し「大人」であるように思える。そして、何がやりたいのかと問うと、神経がやりたい、再生医学がやりたいと。しかし、具体的なことに話が進むとそれほどパッションを感じないことが多い。一方で学位を取ること、ポストを得ること、研究費を取ることについては結構熱心であり、計算している。いわば「大人の興味を持った子供」のようである。これで科学することを楽しめるだろうか。このような中で、いい学生がほしいとぼやく教授は実に多い。一方で、良い教授に出会いたいとぼやいている学生が多いことも肝に銘じなければならない。ぼやいていることについては、私も例外ではない。とはいえ、私は良い仲間恵まれたと感謝している。誰とどのような環境（雰囲気）で研究をするか、とても大事なことである。振り返ってみると節目ふしめで「良い人との出会い」があった。人との出会いは新しい技術やアイデアをもたらしてくれる。私の研究は出会った人達に彩られている。

さて、本稿を閉じるにあたってひと言、若き研究者に贈る言葉を述べなければならない。科学者はいつも運鈍根感である。即ち、愚鈍に、時には感性鋭く、常に根気よく、そして、心の準備あるところに時折降り立つ幸運（セレンディピティ）を味方につけてである。幸いなことに何があっても確かなことが一つある。In Science, Truth always wins. (Max Perutz) である。(237 ペ)

○2008 年受賞 山中伸弥博士

Vision and Hard Work

これはポスドクとして 15 年ほど前に留学し、現在は小さい研究室を持たせていただいている Gladstone Institute の所長である Dr Robert Mahley に教えて頂いた言葉です。成功するためには明確な Vision をもち、それに向けてしっかり働けば良い、ということです。必死になって実験をしていると、Vision（目的）が明確でないまま手を動かしていることがしばしばありました。これでは有意義な成果は望むべくもありません。人生においても五年後、十年後に自分はどうなりたいのかというしっかりした Vision をもち、それに向けた努力が必要です。

万事塞翁が馬

これは中国の故事で、良いと思ったことが悪いことにつながり、悪いと思ったことが結局は良い結果になる、という意味です。自分自身の人生、研究生活を考えると、まさに人生万事塞翁が馬であることを痛感しています。私は医学部を卒業した時は整形外科医を志していました。自分の希望の病院で研修できることとなり意気揚々でしたが、人間関係に悩み手術も下手で這々の体で逃げ出しました。でもそれが基礎研究という別の道に進むきっかけとなりました。物事に一喜一憂せず、ドシッと構えるように心がけています。

「阿倍野の犬」実験

これは大阪市立大学大学院（大阪市阿倍野区）で学んでいたとき、助教授の池本先生に教えて頂いた言葉です。日本人は、アメリカの犬がワンと鳴いたという論文が出ると、すぐに日本の犬を調べてやっぱりワンと鳴いたという論文を書く。さらには、アメリカと日本の犬がワンと鳴くらしいので、阿倍野区の犬を調べたらやっぱりワンと鳴いたという論文を書く人さえいるとの指摘でした。それ以降、日本の犬、阿倍野の犬、実験にならないように気をつけています。

行動しないで後悔するより、失敗して後悔

Vision はころころ変えるものではありません。変えるとしても数年に一度だと思いません。しかし、Vision を達成するための Hard Work は創意工夫でどんどん変えています。違うラボに勉強に行ったり、外国に行ったり、チャンスがあればトライしています。行動しないで後悔するより、行動した結果、失敗して後悔する方が、僕は良いと考えています。でも失敗からは学ぶ必要があります。実験における失敗から学ぶためには、しっかりしたポジティブコントロールとネガティブコントロールが必須です。

英語はしっかり

英語の読み書きはもちろん、会話力も研究を楽しむためには必須です。外国人の友達をたくさん作ることが研究者の楽しみであり、またそのコネクションは論文の受理されやすさにも響いてきます。今も時間を見つけては英語の勉強を続けています。ラジオの講座で十分です。

プレゼンテーションは真剣勝負

研究者として成功するかどうかの半分くらいはプレゼンテーションにかかっています。残念ながら、有名な教授であっても悲惨なプレゼンテーションをされている場合があります。スライドはわかりやすく、会場の一番後ろの人であっても見えるように準備しています。聴衆が 10 名いれば、10 名全員に同じメッセージが伝わるような発表を目指しています。また聴衆のバックグラウンドにあった内容にするように努力しています。

感謝

研究は一人ではできません。教員、同僚、技術スタッフ、事務スタッフなど多くの人

の協力で初めてできることです。成功した時、論文が通った時は、そういう人たちのお蔭です。心から感謝しています。逆に失敗した時、それは自分の責任です。(257 ペ)

○2009 年受賞 田中啓二博士

…学術論文の発表に関して、「ヒットをいくら積み重ねても絶対にホームランにはならない」という主張に一理ある一方「ヒットさえ打てない打者にホームランなど打てるはずがない」という主張にも一理ある。巷間、量より質か、質より量か、という論争が、時々話題になるが、私は何れの見解にも与しない。というのは、量（沢山の論文を発表すること）は質（優れた論文を発表すること）の向上に波及する最善の手段であると考えからである。論文を書かない研究者ほど、質の重要性を喧伝する傾向にあるが、これは学者としてみっともない態度であると言わざるを得ない。捏造や剽窃でない限り、無駄な論文など無いというのが私の持論である。しかし安っぽい論文を沢山書くことで自己満足することは決して誉められたことではなく、将来あるいは若い研究者たちのとるべき道ではない。常により上級の雑誌への掲載を狙って、野心的に取り組むこと、そして特に自ら独創的な結果を得たと信じたときは、敢然と一流誌を狙う気概を持って激しく臨むことが必要である。この挑戦こそ、研究者たることの醍醐味の一つである。多くの場合、一敗地にまみれることになるが、それでも挑戦したことは成長への糧になり、決して無駄にはならないはずである。倒れることを畏れては、明るい未来を手繰り寄せることは困難であろう。そして一度、一流誌に自分の論文が掲載されると、味を占めて、次回もチャレンジすることになり、案外、上手く運ぶことになる場合が多い。「柳の下の二匹目のドジョウ」は、科学の世界では、幻想ではないのである。

論文を書くことの功罪は、色々ある。論文は科学者が自己表現する唯一無二の手段である。しかも論文執筆は、歴史に名を刻む絶好のチャンスであり、この誘惑を楽しむことこそが、科学者に許された何物にも代え難い至上の特権ではないかと思う。この研究者冥利に尽きる無償の権利を利用しない手はないというのが、私が「論文執筆のすすめ」を説く論拠である。さらに、優れた論文は予想外の力を発揮して、科学の進歩のみならず人類の幸福や時として社会の繁栄に大きく資するような波及効果も期待できる。他方、歴史を繙けば、科学論文が人々を圧制する道具として政治的に悪用された例も散見できる。しかし悪書としての論文は、歴史の淘汰によって必ず駆逐されるものであり、いかに世間を翻弄しようとも、真実でない論文が永続的に生き延びる可能性はない。常識的に考えると、好むと好まざるとに拘わらず大多数の論文が歴史の波間に埋没して未来永劫、日の目を見ないということが、厳しい現実であるかもしれない。しかし、それでも私は「論文を書き続ける」ことを研究者の無償の行為として強く薦めたい。実際、いつの時代でも「論文の良し悪し」を正確に推し量ることは困難であり、発表当時、見向きもされなかった論文が、後世、評価が一変し、歴史的な発見として比類ない栄誉を受けることになった例は枚挙に暇がない。個人的な感想であるが、論文を書くことを放棄して研究者を名乗ることは、不道德と言わざるを得ないと思う。若い研究者たちよ！兎も角、論文を書こう！（266 ペ）

○2013年受賞 坂野仁博士

…先ず始めに学に志すことは大事なことである。とにもかくにも、これがなければ始まらない。最近学に志す事なく有名大学を志して大学院に来る人が増えている。おまけに親まで出てきて、うちの子は近郷近在、一族郎党まれにみる出来の良い子だから先生ひとつ頼みますよと臆面もなくいう始末。親離れという自立も孔子が言うように三十迄にはして頂きたい。一方本人に「どうして学に志したの？」と問うと、病気を治すとか、薬を作るとか、研究が始めから何かの役に立たなければならぬものと思っている人が多い。もっとも虫採り少年や花愛でる姫君が生命科学の大学院に来るのも稀ではないから、まあいいではないかという気もしてくる。となると研究する動機や学問する感動を大学が教えられているかという問題になるのだが、これについては機会を改めてという事にして今回ここでは踏み込まない。話を戻すと要は、先ず正しく学に志すことである。良い研究、良い研究者、良い研究テーマに出会う事が肝要であり、偽物に惑わされたり偽物を目指したりしてはいけない。特に研究テーマについては問題を設定するところですべてが決まってしまう様なところがある。何を目指すかを嗅ぎ分けるセンスも才能の内の一つなのであろう。

次に「惑わず」であるが、生命科学者は不惑四十迄待っている訳にはいかないで、博士課程への進学あたりで、惑う事は止めにした方がよい。学生さんは、学位が取れるのだろうかとか、留学して大丈夫だろうかとか、ゆくゆくは教授になれるのだろうかとか、尤もな事を心配して相談に来る。博士課程ともなれば今更後戻りも出来ないで、私は相手の顔を見た上で、「君は天才だよ」と言う事になっている。研究者もその気になれば怖いものはない。木にだって登る。一番困るのは惑う、と称して努力しない事、他に **excuse** を求める事である。

首尾よく学に志し、惑わず研究を始めたからには、次は天命を知る必要がある。そもそも天命というもののある事を知る事が肝要であらう。天命を知らずして研究を続けていると、研究者も人の子、つまらぬ欲が出て来る。未知のものを知りたいという欲であればいいのだが、それ以外の欲だと始末に悪い。それ以外の欲とは、名誉欲、出世欲、権力欲などの事である。有名誌に論文を出したいという欲については私も未だ修行が足りないが、天命を知った上で耳順う様になればしめたもの、研究者として王道を歩いて行ける。私などは漢文の授業で、耳順うとはもの判りのよい還暦爺さんという印象を持ったものだがこれは大間違い。※天命を知り耳順うは強くリンクしているのである。

私は五年前、山で滑落して死にかけた事がある。それ迄は願えば必ず叶えられるという信念で何とかやってきたのだが、その後は拾った命、ロスタイムだと思って研究を続けている。松本の救急病院で、「よく生きていましたねえ、何かやり残した事が有るのでしょうか」と退院する時に担当医に言われた。耳順うとは天命に従うことである。まだ人の知識になっていない未知のものを人の知識に紡ぎ出す作業なのだから、こんな楽しい事はない。天命だから決してこける事がない。願えば必ず叶えられる。研究費も論文も通って当然とまではいかないにしても、「耳順う」が研究をする上で一番の **key word** の様に私には思える。

さて、字数も大分詰まってきたので、最後の段階、即ち「心の欲する処に従って…」

については私自身未だその年齢と境地にあらず。これからの研究を通してやがてそれが判る日の来る事を楽しみにしたい。(294 ペ)

◆柳沢注：この本で最もすばらしいと思った内容は※印の部分から最後までである。

○2013 年受賞 米田悦啓博士

…私の研究者人生を振り返ってみますと、何か明確な問題意識があって、ある分野の研究を極めたいということで研究テーマを決め、研究者として歩んできたわけではなく、人生のある時点で出会った方々との出会いを大切にすることで歩んできたように思います。もちろん、自分が手掛けている研究テーマをいつも面白いと思いつけることができなければ研究を続けることはできませんし、ましてや、世界が驚くような発見もできないと思います。しかし、研究テーマが決められないから研究者になるのは諦めよう、今やっている研究すらうまく進められないのに、将来、研究者としてうまく行くはずがない、だから、研究を辞めようと思う必要は全くないと思います。自分が興味を持って研究できるような研究テーマが何であるかを常にアンテナを張り巡らせて探しつづける努力をするのと同じぐらいの感度を持ったアンテナで、自分の周りにどんな素晴らしい研究者がおられるかを探してみる、自分がこれまでに会った研究者を思い出してみるのもとても大切だと思います。その中に自分が信頼できる研究者を思い浮かべることができれば、その方の研究室の門を一度叩いてみてください。道は必ず拓けると思います。(298 ペ)

○2016 年受賞 豊島近博士

…2004 年になって、前後の状態の構造がある程度解けて、初めて、その構造の意味を(ある程度!)理解することができた。一つのアミノ酸残基が複数の状態で違う役割を担っているのだ。蛋白質はあまりにも良くできている。つまり、自分の前には想像を絶する長大な時間があり、自分の一生なぞ点にもならないのだ。そういう「答え」は「向こう」から飛んでくる。その感覚は「やったー」というものとはかけ離れている。最初的时候は、頭をがーんと殴られたような感覚だった。そして、研究が進むにつれ「自分の理解は浅かった、不十分だった」と思い知らされるのだ、何度も。

そういう科学者としての特権的時間、それを手に入れるとき、きっと君の人生観は変わる。科学者としての態度も、ものの見え方も変わる。それは、誰にでも許されるものではない。多分、偏屈の道を選んだ者だけが許されるのではないだろうか。たった二つの蛋白質を眺め、理解が深まってくると、そこに見えてくるものは蛋白質一般につながる作動原理である。なかなか逆説的ではないか。

思うに、一生懸命仕事していると、運は必ず巡ってくる。だが、そこで、運を捕まえることができるかが問題なのだ。それには腕力が要る。価値を見出せる直観力も要る。運は当然自分だけに巡ってくるものではないから、同じことはきっと他人にも起こっている。だからこそ、自分独自の技術が必要だし、**altanative** を考える能力が大事なのだと思う。結局、必要なものは曇りのない柔軟な心と情熱。何だって一緒なのだ。(別冊補遺 5 ペ)

◎出口治明著『座右の書「貞観政要」』（KADOKAWA・2017年）（私物）

11月号に「面白い。深い。ためになる。指導者、特に管理職・教師は必読だと思う。ここまでか書いたが時間切れのため、来月号に持ち越すことにする」と予告した本。著者は1948年生まれ、ライフネット生命創業者。9月19日（火）に講演を聴き、その内容が腹に這入ったので追いかけてみることにした。ツイッターによると、新年からライフネット生命会長を退き、立命館太平洋アジア大学学長に就任するとのこと。ますます活躍が期待される。

『貞観政要』は唐の第二代皇帝、太宗・李世民の「貞観」期（627～649）の言行録。中国史上、最も国内が治まった時代とされる。

気になった部分を抜粋紹介する。

○何もしないのが理想のリーダーである、という魏徴の考え方に、僕も共感を覚えます。何もしなくても組織が成り立つのは、適材適所に人を配置できている証拠だからです。僕は、組織の強さは、資産運用と同じでポートフォリオ（人材の組み合わせ、配置）によって決まると考えています。つまり、誰に何を担当させるかを決めた段階で、その組織のパフォーマンスはほとんど決まるのです。（85 ペ）

○人間には持って生まれた器（能力）があります。「努力をすれば人の器は大きくなる」という発想は、根拠なき精神論に過ぎません。不断の努力をすれば、ほんの少し器が大きくなることはあるかもしれませんが、それは微増に過ぎず、大きく変化することはありません。（89 ペ）

○君主が漁をするということは、漁師の仕事を奪うことでもあります。たとえ君主であっても、漁師の機能をみだりに奪ってはいけません。君主が夢中になって獲物を追いかけるのは、権限の感覚がないからです。

上司は、部下の権限を代行できない。これが、権限を付与するときの基本的な考え方です。ひとたび権限を委譲したら、その権限は部下の固有のものであり、上司といえども、口を挟んではいけません。（95 ペ）

○上に立つ人には、自分がやるべき仕事の範囲を把握する能力が必要です。これも重要な権限の感覚、秩序の感覚のひとつです。

自分の職務（機能）に関係があるものとないものの範囲を正しく理解して、関係がないことは聞かない。見ない。そして、口に出さない。それが、部下を伸び伸びと働かせ、かつリーダーの心身の健康を保つ最善策です。（106 ペ）

○部下は、上司の表情を見ています。部下は、上司の言動に影響されます。だから、上司はいつも鏡を見て、元気で、明るく、楽しい顔を見せることを心がけるべきです。そうすれば、彼女たちもきっと昇進試験を受けようという気になるはず。なぜなら、「あれだけいつも楽しそうにしているのだから、上長の立場になればきっと私たちの知

らないおいしいことが山ほどあるに違いない。早く上に上がろう」と思って頑張るようになるからです。

逆にいえば、その程度の顔（表情）を作ることができない人は、リーダーになってはいけないということです。（126 ペ）

○立派な経歴を持ちながら、普段は何もいわないが、いざというときにはズバズバものをいう。そんな社外取締役のことを、作家の城山三郎は「ゲンコツつきの金屏風」と呼んだそうですが、13名の役員のうち7名を占めるライフネット生命の社外役員は全員、まさしく「ゲンコツつきの金屏風」です。（130 ペ）

○太宗と臣下のやりとりを見ていると、部下が上司に進言するときは、「逆鱗に触れない工夫」と、「逆鱗を恐れない気概」の2つが必要であることがよくわかります。（139 ペ）

○ようするに、「ヒソヒソ話や、与太話は聞くだけ無駄。そんなものを聞いていると、心が病んで、判断がおかしくなってしまう。正しい政治をするためには、善人をそばに置き、閣議を設け、みんなで一緒に議論することが大切だ」ということです。（142 ペ）

○僕は、人類の歴史に照らし合わせて考えることを「タテ思考」、世界の人々のさまざまな状況と照らし合わせて考えることを「ヨコ思考」と呼んでいます。

タテ軸は、先人の話を聞くことであり、本を読むことです。

ヨコ軸は、自らの足で世界を歩き、見聞を広めることです。…（中略）…

タテとヨコに思考を拡げれば拡げるほど、正しく素早い判断ができるようになります。…（中略）…人間の社会について洞察するときは、過去に起きたこと、世界の人々がどうしているのかを知ることが一番です。…（中略）…これからのリーダーには、何が正しいかを局面ごとに考え、判断していく能力が求められています。そのためには、礼と楽、タテとヨコの思考軸を持つことが必要不可欠だと思います。（165 ペ）

○上に立つ人は時間軸を自由に使える権限を持っています。だからこそ、その事象をどのくらいの年次で判断すべきなのかを冷静に考え、正しく時間軸を設定する必要があります。「愚者は経験に学び、賢者は歴史に学ぶ」という趣旨の名言を残したのはビスマルクですが、これも時間軸の大切さを表した言葉ではないでしょうか。

個人が一生のうちに経験できる時間軸はそれほど長いものではありません。しかし、歴史を尺度とすれば、人は融通無碍に時間軸を設定することができるのです。（169 ペ）

○大惨事に見舞われたときなどの緊急事態では、一般にリーダーは「不眠不休で対処する」のが正しいと思われていますが、僕の考えは、まったく違います。

大惨事のときこそ、むしろぐっすり寝て、しっかり食べて、体調を整えるべきです。

人間は、ただでさえ、それほど賢くはありません。賢くない人間が疲れた状態で指揮

を執れば、さらに能力が低下しているので、判断を誤ります。それこそ大惨事です。

(日露戦争のときの大山巖のエピソード※を思い出した)

(※大山は青年期まで俊異として際立ったが、壮年以降は自身に茫洋たる風格を身に付けるよう心掛けた。これは薩摩に伝統的な総大将のスタイルであったと考えられる。日露戦争の沙河会戦で、苦戦を経験し総司令部の雰囲気殺気立ったとき、昼寝から起きて来た大山の「兎玉さん、今日もどこかで戦(ゆっさ)がごわすか」の惚けた一言で、部屋の空気がたちまち明るくなり、皆が冷静さを取り戻したという逸話がある。…ウィキペディアより)

○「疾風、勁草を知り、板蕩、誠臣を識る」＝「風が吹けば草はなびくが、強い草は風にもなびかない。それと同じで、その人の真偽は、世の中が平和なときはわからない。天下が乱れたときにこそ、その人の忠誠心がわかる」。…(中略)…困難に遭ってはじめて、その人間の本当の価値、本当の強さ、意志や信念の固さを見分けることができるのです。この詩に込められている本質的な意味は、「人を成長させようと思ったら、ある程度の負荷をかけなければだめだ」ということだと僕は解釈しています。(190 ペ)

○部下が自分のことを信頼してくれているから、自分も部下を信頼するものではありません。順番が逆です。上司が部下を信頼するから、部下は上司を信頼してくれるのです。

この秩序の感覚はリーダーにとって、とても大切なセンスだと僕は思っています。

(202 ペ)

○人間にとっていちばん大事なのは、いいパートナーや友人を見つけて、食べて寝て遊んで次の世代を育てることであり、仕事は、ほどほどでいい。

仕事はせいぜいが人生の3割程度のものだと位置づけることができれば、気が楽になります。(207 ペ)

○法律があまりにも複雑で不明瞭だと、役人が都合のいいように解釈してしまいます。だから、法律はできるだけ少なくし、解釈の余地が生じないようにシンプルにすべきだというのが太宗の理念です。(222 ペ)

○「創業も守成も、どちらも難しい」というのが、正直なところの僕の感想です。

ベンチャー企業を創業するには、「天の時、地の利、人の和」が必要です。

天の時とは、タイミングのこと。つまり、社会の大きな流れがこちらに向かっていることです。地の利とは、自分の得意分野を持っていること。人の和とは、支援してくれる人のことだと僕は解釈しています。この3つがそろわないとなかなか創業はできません。

一方、無事に創業できたとしても、組織を継続的に成長させるのはとても難しい。創業間もないころは、リスクに耐えるだけの企業体力がまだついていないため、息詰まってしまう可能性が高いのです。

創業と守成では求められる能力が違うので、単純に比較することはできないと思いま

す。たとえるなら、創業が100メートル走で、守成がフルマラソン、といったところでしょうか。(229 ペ)

○「この人についていこう」と思われるリーダーになる方法は、次の3つです。(タイトルのみ)

①部下から愛される上司になる

②圧倒的な能力の差を見せる

③必死に働く姿を見せる＝「決して逃げない」「結果責任をとる」という剛直な態度を見せること。

水が引いたら、舟は動きません。水が荒れたら、舟は転覆します。リーダーがどれほど権力を持っていても、フォロワーに面従腹背されたら、組織は成り立たないのです。

本当に強い組織を作るには、「リーダーは舟であり、水があるからこそ浮くことができる」「水がついてこなければ、舟は役に立たない」ということを肝に銘じておくべきです。

(236 ペ)

○中国には「有能な人間は使わなければ損だ」という実務的で合理的な発想があります。組織も同じではないでしょうか。たとえ嫌いな相手でも、その人物が有能であるならば、私情を抜きにして仕事を与えるべきだと僕は思います。(241 ペ)

○太宗ほどの名君でも、後継者選びに失敗しています(面白いことに、太宗と並ぶ名君の康熙帝も後継者選びに失敗しています)。…(中略)…国家にとっても、企業にとっても、高い能力を持ち、心身ともに健やかなリーダーを見つけるのは決して簡単なことではありません。(247 ペ)

○プレーヤーとして優秀な人間がいたら、まず、関連会社の社長をさせてみる。そして、トップとしての素質があるかどうかテストしてみてはどうでしょうか。出世争いから脱落した大幹部のための処遇ポストとして関連会社が使われているのは、あまりにももったいないと僕は思います。…(中略)…

人間がつくるものは、何であれ人間に似ています。人間が年を取って老いていくのと同じで、世代交代がうまくいった組織が伸び続け、そうでない組織が減んでいく。だからこそ、後継者選びは大切なのです。(249 ペ)

マキャヴェリの『君主論』に匹敵する東洋の本は何かな、孫子の『兵法書』かな…などと、漠然と考えていたことがあった。この『貞観政要』は、それに相当するものなのではないかと、いま、思い始めているところである。

◎山本七平編『帝王学―「貞観政要」の読み方』(日経ビジネス文庫・2001年)(私物)

先月号の紹介文には次のように書いておいた。…『貞観政要』を上掲書とはまた違った形で読み解いた本。読みやすい。出口氏の書いた本と合わせて読むと、『貞観政要』の

内容が二次元的に拡がる。山本七平氏の好みの分野がこれを読むと分かるような気がする。詳しくは来月号で。(引用以上)

それでは、気になったところを引用紹介する。

○…太宗も、そして政子も家康も、一種の「継承的創業」である。そしてこの点では明治も戦後も同じで、いずれも前の時代の「継承的創業」である。だがその創業期は、明治であれ戦後であれやはり一種の創業期であり、やがてそれはある時点から守文(維持)ないしは維持的発展、もしくは維持的衰退の時代になる。これは時代的にもいえるが、その時代の中に生きる個々の企業にもいえる。たとえその企業が戦前から存在しようと、一切が壊滅したに等しい戦争直後は、ある王朝の末期の混乱と無政府状態に等しくなっている。そこから立ち上がり立ち直り発展することは、ちょうど隋が滅びて唐が立つような状態であり、これも「継承的創業」である。これは倒産会社の再建にも、ベンチャー企業の創業についてもいえる。同じように、つづく「守文」を考えねばならぬはずだが、この点、果たしてわれわれは過去に学んでいるだろうか。簡単にいえば、政子や家康のような一種の危機感をもって「守文」を考えたであろうか。

少なくとも、明治は考えなかった。明治は確かに継承的創業に成功したが、ここからは「守文」だという明確な意識は見られず、創業的発展が永久につづくかのような錯覚をもっていただと思われる点がある。そして、昭和はその錯覚を継承して破綻した。ではその破綻の中から、継承的創業でなしとげた戦後の発展はどうであろうか。われわれに「ここからは守文だ。ではどのようにして、創業とは別の困難がある維持的発展をなすべきなのか。それには基本的にどのような心構えが必要なのか。それは創業のときの心構えと、どう違うのか。どう違わねばならないのか」といった考えがあるであろうか。おそらくないであろう。人びとは簡単に「初心を忘れるな」とか「創業の精神に立ちもどって」とかいうが、「草創と守文」は同一基準ではない。このことを誤解すると、明治の轍を踏むことになるであろう。そしてそうならないために『貞観政要』はさまざまな示唆を与えてくれる。

といっても、本書は七世紀の話であり、二十世紀への直接的な指示があるわけではない。だが、「経営者がなさねばならぬ仕事は学ぶことができる。しかし経営者が学び得ないが、どうしても身につけていなければならない資質が一つある。それは天才的才能ではなく、じつは、その人の品性なのである」などというドラッカーの言葉を読むと、こういう点で昔も今も全く変わりがないと思わざるを得ない。(20 ペ) 柳沢注:「トランプに読んで聞かせてやりたいな」。

○…民主主義の破産は、民の無制限の要求にはじまることは、プラトンの指導下のディオオンの民主主義革命が失敗して以来、常に起こってきたことである。そして、「君主は一人だが、民は全員であるだけに、こうなるとまことに始末が悪い。それを克服する道は、「民主主義とは、民衆の一人ひとりが君主なのだ」という自覚をもつ以外にないということである。その一人ひとりが、明君にもなりうれば暗君にもなりうる。そう考えれば、

民主主義の「守成」とは、一人ひとりに、諫議大夫が必要だということになる。それが不可能なら、「書物としての諫議大夫」の言葉を読む以外に方法がないであろう。その意味で『貞観政要』は、少なくとも現在では、国民の一人ひとりに無関係の書とはいえないのである。

こういう点で、『貞観政要』はさまざまな示唆を与えてくれる。それは主権者である国民の一人ひとりにも、政治家にも、また社長にも、さらにさまざまな権限をもつ者にも、もしいまの状態すなわち「民主主義」と「経済的繁栄」を維持しようと思うなら、何をすべきか、また何をしてはならないかの、基本的な心構えを知らせてくれるのである。
(29 ペ)

本書の元になる本はすでに 1983 年に編まれている。古典というのは古いがゆえに古くならないという逆説的な真理の実例がここにある。出口治明氏の『貞観政要』と合わせて読めば、座標軸がもう一つできることになるから、二次元的な拡がりが出るだろう。

◎^{こきょう}呉兢著・守屋洋訳『貞観政要』（ちくま学芸文庫・2015 年）（私物）

11 月号での紹介は次のとおり。「原文と書き下し文、価値判断の入っていない穏健な解説が収録されている。書き下し文の持っているリズムがよくわかる。手元に置いて、時々読めばいいのではないか。やってみることにする。詳しくは来月号で」。

特にこれに付加することはない。前掲二冊は解説本だから、原典に当たりたくなるときには、この本を活用すればよい。詳細な日本語訳と解説は読みやすい。

文庫版でこうした古典が簡単に手に入るというのはとてもありがたいことだ。

◎佐々木常夫著『ビジネスに活かす「孫子」』（PHP ビジネス新書・2017 年）（私物）

11 月号での予告文は次のとおり。「検索でかかったので、予約注文をして入手。大変に面白かった。詳しくは来月号で」。目次にある見出しを追えば、この本がどれほど魅力的であるかがわかるだろう。

- 古今東西、多くの経営者や指導者に魅力を与えた
- 現代に読み継がれる「人間の書」
- 戦いを避けようとする平和的な指向
- 現代のビジネスにも活かせる実践的なヒント
- 合理主義、現実主義の側面の強さ
- 私がかみとってきた「知見」との共通点
- 「セオリー」にこだわらない柔軟さ
- 戦いのまえに検討すべき五つの基準、七つの条件
- 組織の一体感を高める「言葉の旗」を立てよ
- 東レ時代に生み出した「アクション・プログラム・フォア・サバイバル」
- 主導権を握って有利な立場を確保する

- 「マーケット・イン」を万能視するのは問題
- 「よいものは高くても売れる」という王道を忘れない
- 「世のため、人のため」という大義
- 勝算がうすいときに弱者がとるべき方法
- 相手の弱い部分を叩く一点集中型の戦い
- 「選択と集中」という正攻法を万能視しない
- 「人知れず勝つ」目立たない勝利が最善の勝利
- ライバル会社との競いあいが会社を強くする
- 勝てはしなくても、「負けない」戦いをせよ
- 「二番手戦略」を有効に活かす法
- 詭計、奇策を自在に用いて相手に先んじよ
- 前例にとらわれない新奇な手段
- 「水」のように柔軟な変化対応力を身につける
- 企業が衰退カーブを描き始めるときの重要なトリガー(柳沢注:「成功は失敗のもと」)
- 戦いに不動不変のセオリーなどない
- 経営に正解はない、最適解があるだけだ
- 未開拓の分野を見つけ、戦わずして勝つ
- レッド化した成熟市場にあっても新市場を創出できる
- ライバルと「呉越同舟」して相乗効果を生む
- M&Aが順調に進まないケースが多いのも事実
- 企業の経営統合を成功させる条件は何か
- 同業他社からもたらされるメリット
- 才能よりも徳性を磨くべき時期
- 停滞期にこそ栄養分をたくわえる努力を忘れない
- 戦いにおけるエネルギーの凝結
- 流れを読み、勢いに乗じて、積極的に事をなせ
- 改革は巧遅よりも拙速を優先すべし
- 「ゆっくりした改革」というのは論理矛盾
- 情報を「先知」すれば百戦殆うからず
- 「事実は何か」を事前に正しく把握せよ
- 「にごった情報」では戦いに勝利できない
- 「地の利」を活かして成功したビジネス
- 「彼を知り、己を知る」ほかに何が必要か
- 環境の変化への自由自在な対応
- 負けに「ふしぎの負け」がないのはなぜか(柳沢注:日本の「敗戦」の原因がここに凝縮されているともいえる。日本人は準備と戦略が苦手)
- 「十を知ってから一動く」周到さを忘れない
- 「急がばまわれ」の迂回戦略が奏功するとき
- 動く前に考えるか、動きながら考えるか

- 海外に工場を作るときの臨機応変さ
- 「上兵は謀を伐つ」を实践した知将・毛利元就
- 顧客の側に立つことが策略を知略に変える
- 現実には成功話より失敗話のほうが多い
- ものごとの両面を見る複眼思考を怠るな
- 相手の弱みをついて自分の強みを倍増させる
- 指導者の力量しだいで避けられる六つの敗北
- 仕事の力量は人間的器量の上に形成される
- 進んで名を求めず，退いて罪を避けない
- 「人格の力」で部下をその気にさせられるか
- 組織全体に勢いをつけることに心を砕け
- 部下には家族同様に接することを心がける
- プライベートのこともよく相談に乗る
- 開放的で親密な場づくり，環境づくり
- 部下とのあいだに心理的な垣根をつくらない
- 大きな組織も小さなチームのように率いる
- 現場のリーダーを信じて，任せる
- 甘いアメだけでは人は育てられない
- 「恐怖」によって部下を統率することの必要性
- 温情ばかりでは部下は育てられないと心得よ
- 二人に正反対の報告をさせて能力を見極めたリーダー
- 「出世させる」ことが部下への最大の温情
- 上司を味方につけると仕事がやりやすくなる
- 上司の命令にしたがわない勇気を持つて

最も感心したエピソードを次に引用して紹介してみる。

- 「ゆっくりした改革」というのは論理矛盾

…私が「これはプロの仕事だな」と感心させられた事例のひとつに，東レのある先輩社員が短期間のうちに，倒産寸前だった取引先の商社を再生させてしまった例があります。その先輩はきわめて能力の高い人でしたが，上司への直言癖などがわざわざして本流から外され，グループの子会社で冷や飯を食べていました。そこへ商社の再建話がもち上がり，再建役として先輩に白羽の矢が立ったのです。彼にとっては本意の話しではなかったようですが，動者の再建はだれがやっても無理だろうという前評判が，彼の持ち前の反骨心に火をつけたようで，事業再建のトップの責任者として商社に乗り込んでいったのです。

そこからさきの先輩の獅子奮迅の活躍は目を見張るもので，再建のために次々に繰り出した策も非常に水際立ったものでした。まず自分の給与を全額返上し，再建期限もみずから一年と区切って背水の陣を敷くと，大リストラを断行。組織を思いきって簡素化して，管理部門に十以上あった部を二つに集約し，スタッフも百人以上を削減。さらに

不採算部門の撤収，子会社の閉鎖・売却，執務スペースの半減，社長室の廃止などなど，やっぎばやに改革を断行していきました。

その結果，わずか一年のうちに，数百億円という膨大な借入金をすべて返却し，底が抜けたようだった財務状況を劇的に改善して，大赤字の会社を黒字に変えてしまったのです。その手腕はみごとというほかないものでしたが，再建にあたって，彼がもっとも重視したのが「スピード」です。

「組織の改革」というのは，いわば『破壊と創造』の両方を同時並行でやることだからね。古い仕組みを壊しながら，新しい仕組みをつくっていかなくちゃならない。だから，ボトムアップでじっくり時間をかけて一というわけにはいかないよ。多少の不満やら軋みやら弊害なんかがあっても，とにかく速度をもって，どんどん断行していくことが肝心さ」

つまり，むずかしい再建事業にあたって，先輩は巧遅よりも拙速を優先して，スピーディに，勢いに乗って一気呵成に事を進めたわけです。彼がもし，速度よりも内容にこだわり，時間をかけて「いい再建」をしようとしていたら，あれほどの成果を一年という短期間のうちに上げることはできなかつたでしょう。孫子のいうように，改革の成功というのは迅速さからもたらされることが多く，長期にわたって進行する「ゆっくりした改革」というのはほとんど論理矛盾でしかないからです。

ただ，いつの場合も巧遅よりも拙速を優先すべきかといえば，当然ながら，そうではありません。質とスピードのどちらを重視すべきかは，」そのときの状況や条件，時機やタイミング，周囲の環境などによって変わってきます。たとえば，ものごとの導入期には勢いや速度を重視する積極策をとり，安定期を迎えたら，質の保持やリスク回避を重視する守備的な策をとるといったように，二つの要素の使い分けや兼ね合いが重要になってくるのです。

そのためには，その前提として，遅と速，緩と急，細心と大胆，動かざるべきときと動くべきとき，といった相反するファクターを「よく見きわめる」ことが大切なのですが，このことについては次章で述べることにしましょう。（128 ペ）

◇次回以降の予告

◎ローレンス・A・カニングラム著／長尾慎太郎監修『バフェットからの手紙（第4版）』（Pan Rolling 株式会社・2016年）（私物）

◎森田敦史著『なにもしていないのに調子がいい』（クロスメディア・パブリッシング・2016年）（私物）

◎島地勝彦著『神々にえこひいきされた男たち』（講談社＋α文庫・2017年）（私物）

◎板倉聖宣著『増補版・模倣と創造』（仮説社・1987年）（私物）

◎^{たくきよしみつ}鐸木能光著『シンプルに使うパソコン術』（講談社ブルーバックス・2007年）（私物）

◎八代目桂文楽著『芸談あばからべっそん』（ちくま文庫・1992年）（私物）

◎星新一著『気まぐれ指数』（新潮文庫・1973年）（私物）

- ◎^{かつべみたち}勝部真長著『上に立つ者の論理』（PHP 文庫・1994 年）（私物）
- ◎マックス・ウェーバー著・中山元訳『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』（日経 BP クラシックス・2010 年）（私物）
- ◎牧野雅彦著『新書で名著をモノにする「プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神」』（光文社新書・2011 年）（私物）
- ◎廣松渉・加藤尚武編訳『ヘーゲル・セレクション』（平凡社ライブラリー・2017 年）（私物）
- ◎西鋭夫著『國破れてマッカーサー』（中公文庫・2005 年）（私物）
- ◎アレックス・ラインハート著・西原史暁訳『ダメな統計学—悲惨なほど完全なる手引き書—』（勁草書房・2017 年）（私物）
- ◎文藝別冊『KAWADE 夢ムック・立川談志』（河出書房新社・2013 年）（私物）
- ◎^{あらお}新津新生著『蚕糸王国長野県—日本の近代化を支えた養蚕・蚕種・製糸—』（川辺書林・2017 年）（私物）
- ◎植田康夫著『編集者になるには』（ペリかん社・1994 年）（廃棄本）
- ◎小木曾健著『11 歳からの正しく怖がるインターネット』（晶文社・2017 年）
- ◎立川談志著『努力とは馬鹿に恵えた夢である』（新潮社・2014 年）（私物）

◇まとめ・つぶやきなど

○只今、11 月 28 日（火）12:00、午前中は机周りの整理整頓で終わった。やるべき仕事のリストから、こなせるものを深く考えずに選んだら、今日のところはこういう流れになった。こういう時間を取ることも必要だが、昼食後でも良いかもしれない。今回の脱稿目標は 12 月 14 日（木）14:00 に仮に設定しておく。サークル 12 月例会 16 日（土）を余裕を持って迎えるために。

○生徒に言いたいことを思いついてメモ。「わからない」ことがあったときには、「わからない」と言わずに「わかりたい」と言おう。お互いの進歩のために。「〈できる〉と思うにせよ、〈できない〉と思うにせよ、その通りになる」（ヘンリー・フォードの言葉）
〔以上、11 月 28 日（火）12:10〕

○授業で「これから、わからない時は〈わかりたいです〉って言って」と話したら、生徒たちはニコニコ笑っていた。コミュニケーションは楽しい。〔11 月 28 日（火）？〕

○以前の手書きメモをデジタルに変換。「運の良い人とは？」という問いに対する今の私の答え…「情報の流れをうまく活用し楽しいことを紡ぎ出す人」〔12 月 4 日（月）11:16〕

○運動中に思いついたことのメモより。（授業にスマホが入った日）〔授業中の無断使用〕
≡（センター試験にスマホが入った日）〔カンニングに使用される〕。これはダム決壊前の「ねずみ穴」が出来た日である。この日を境にあらゆる授業時間は世界の情報のうねりから隔離された時間ではなくなった。この日を境にあらゆる試験時間は世界の情報のうねりから意図的に隔離しなければ試験が成立しないという状態になった。北朝鮮にも携帯電話はたくさんある。世界の情報化のうねりから北朝鮮だけが無縁ということはある。

りえない。中国も然り。学校は社会の情報化のうねりから隔離された存在であったが、この日を境に、好むと好まざるとにかかわらず、「学校は社会に開かれた存在」となったのである。莊子に「七日にして混沌死す」という寓話があった。〔12月4日（月）16:08〕
○「公欠願い」を持ってきてくれた女子生徒のヘアースタイルが変わったことに気づいた。すかさず「髪の毛、切ったの？」と訊いたらニコニコして頷いてくれた。そのあとで暫し打ち解けて談笑タイム。憩いのひととき。でも、じつはこれが大澤孝征著『元検事が明かす「口の割らせ方」』（小学館新書・2016年）というちょっと物騒なタイトルの本に載っていたエピソードの応用だと気づかされてしまったら、ちょっと???だな～(苦笑)。「変化に気づいてほっと一息」。化学研究室に来てくれる生徒たちは、本人たちは気づかないうちに、こうして常に私に緊張感のある「課題」を突きつけてくれるのである。

〔12月4日（月）16:18〕

○塩素の精製法について定型律で説明する方法。①「水通し塩化水素を取り除く」、②「濃硫酸みずの蒸気を取り除く」。有機化合物の元素分析（CHOのみの場合）。これはたしかリービッヒが開発した分析法のはず。順番が重要。①「塩カルでエイチツーオー吸収し」、②「ソーダ石灰コオツ（CO₂）を吸う」。〔12月8日（金）16:34〕

○坂城町勤労者福祉センターのジムでよく会う武井さん（仮名）から、面白い話を聞いた。「マラソンの楽しみは色々ある。特にスタート3分前がいちばん好き。…これまでの3か月間の準備を振り返る。様々な情景が浮かんでくる。こうしていると気分が高揚してくる。これは一種の自己暗示であるとも言える。これとは裏腹に、目に見えるランナーたちの光景は瞑想的で厳粛な雰囲気である。2分前、1分前…緊張が高まってくる。号砲が鳴ると、一気に雰囲気が変わり、まるでカーニバルだ。祝祭的な雰囲気になり、動的になり、場が華やぐ。7km程度のレースや、ハーフマラソンでは、こうした雰囲気にはならない。フルマラソンならでは。これは参加した者にしか分からない素晴らしさなのだ」ということだ。たしかに、武井さんの話は魅力的だ。武井さんはこういう話しをして、いつも私を「走る仲間」に誘ってくれるのだが、私はいまのところ、ランナーになるつもりはない。〔12月10日（日）午後3時頃に話を聞く。手書きメモからパソコンへの転記は12月13日（水）10:15〕

○ジグソー法を考えた東大の学者、出てこい。これは犯罪だ。教育責任の放棄だ。教授者が全員に均質な情報を与えなくてどうする？〔12月13日（水）17:15〕

○「予定時刻となったので」「本稿はこれで打ち留め印刷へ」。「最後までお読み下さりありがとうございます」。「午後すぐに次の仕事に取りかかる」、「来年も〈読書と思索〉楽しもう」。〔12月14日（木）14:25脱稿〕