

読書メモ2019年4月号

石井淳蔵 著

『ビジネス・インサイト』

—創造の知とは何か—

(岩波新書・2009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)

2019年4月27日(土), 4月例会用レポート

◇はじめに—

前回までの「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屋代高校図書室蔵書。

新年度が始まりました。新たな気持ちで、日々、読書をはじめとした活動に励んで

いくつもりであります。

◇今月までに読んだ本

◎石井淳蔵著『ビジネス・インサイト—創造の知とは何か』（岩波新書・2009年）

素晴らしい本。まえがきをそのまま写し、その後、ためになったエピソードを手短かに紹介して記憶にとどめておくことにする。

＊

「序章」

○昔、松下電工会長（当時）であった三好俊夫は、「強み伝いの経営は破綻する」と言ったことがある。概要、こういう話だった。

…《自分たちが活動する分野のあるドメインの中で、改良商品を作っていく。それを松下電工では「強み伝い」と言っています。自分が持っている技術、販売網、人材を利用して、一歩ずつ尺取り虫的に伸ばしていく、これは自然の方向です。ほとんどの会社がこうした「強み伝い」に動こうとしています。

このやり方は、管理者がいれば十分で、経営者不在でもやっていけます。松下電工も、そういう一面を持っています。これだと、会社が潰れるのをくい止める力はあるかもしれないが、伸びはしない。「強み伝い」をやっていくうちに、大体、斜陽産業になってしまうのです。いつかは世の中が変わって、そのうちにだんだん自分の置かれている場所は小さくなってくる。自分は「強み伝い」に動いたつもりなのだが、社会の動きに合わせたつもりなのだが、社会の動きの方が企業の動きよりももともと早いということだと思えます。だからやはり（経営者は）跳ばないといけないのです》（三好俊夫・1994年）…

今（2009年）から15年も前の話になるが、私が直接お話を伺った経緯もあって、いまだに強い印象とともに記憶に残っている。あらためて解説する必要もないだろう。自分たちが属している業界・市場の状況や、自分のもっている資源をしっかりと調査分析して、誰からも異論の出ない施策を考える。経営にとって大事なことだ。だが、そうしたやり方と考え方は、管理者の役目としては正しいが、組織の成長の責任をとる経営者としてはそれにとどまてはいけないというのだ。「強み伝い」の経営はよい結果を生まないことを戒め、そして組織管理者ではなく経営者たるものは、それを避けるべく「跳ばなければならない」と檄を飛ばす。

与えられた状況の中でやるべきこと（仮説）を考え、その一つ一つを現実の事実で確かめる（検証）。そうして、経営の指針を立て確実に実行する。それを繰り返すことで、経営の質は改善する。こうした現実にしっかりと足を置いた経営は、いわば「実証型（あるいは仮説検証型）経営」と呼ぶことができる。そして、それを駆動するのはマネジメントの力である。マネジメントの力は、ピーター・ドラッカーが述べるように、大規模企業を支えるもっとも重要な力であり、現代資本主義を成り立たせるいちばんの力である。これがすなわち、強み伝いの経営なのだろうが、そのどこに問題や限界が潜んでいるのだろうか。

三好が言うところの「跳ぶ」というのは直感的にわかる話だが、それは、「試行錯誤が大事だ」ということを含意しているのだろうか、あるいは「とにかく新しいことをやってみろ」と言っているのだろうか。そして、「跳ぶ」というのは、何か経営者の独特の感覚によると考えていたのだろうか。それとも、そのやり方を言葉にして学んだり、あるいは経営学のテーマとして研究したりする対象となるものと考えていたのだろうか。今はもう訊ねることはできないが、こうした問題を本書では考えていきたい。

○経営者は跳ぶのが仕事。そこは経営者の独特の感覚がものを言う。そのため、学問とは無縁の仕事のようにも見える。だが、そうとも言えない。経営者の仕事と学問の関わりを見る上で面白いエピソードを紹介しよう。

神戸大学の同僚であった加護野忠男から、「松下幸之助と本田宗一郎と中内功（正しいつくりは刀、以下同様）の共通点は何か」と問われたことがある。言うまでもなく、松下幸之助はパナソニック（旧・松下電器）を、本田宗一郎はホンダを、そして中内功はダイエーを、それぞれ創業して大企業に育てた人たちであり、わが国では歴史に残る企業家である。彼らの共通点は、加護野に言わせると、「実業に就いてから、学校に通った」という点だというのだ。

そう言われて調べてみると、松下幸之助は「19歳のときに自分で店を経営しながら、関西商工学校夜間部予科に通う。本田宗一郎は、ホンダの前身となる会社を設立し、社長となった後、浜松高等工業専門学校（現・静岡大学工学部）機械科の聴講生と成り、3年間金属学の研究に費やす。中内功は、戦後復帰してから、仕事の合間を縫って旧制神戸経済大学（現・神戸大学）に戦後設置された第二学部（夜間部）に進

学する。

確かに三人とも、社会に出て自分の仕事に一生懸命に励んでいる時期に、学校に通っている。たぶん無理をして時間を割いたことだろう。大学人としては、ありがたいお話だと思いながらも、「そこまでして学校に行く理由は何なのか？」と、その話を聞いたときはそう思った。本書を書く中でいろいろの経営者のお話を文献やインタビューで調べていると、しかし、社長業の合間を縫って、学校やセミナーに通った話がけっこうよく出てくる。そして、「経営学や経営学者の話が、事業を進めて行く上で役に立った、決め手になった」という話も出ている。

2008年3月の日本経済新聞に、トヨーサッシの創業者で住生活グループ前会長の潮田健次郎の「私の履歴書」が連載された。その中でもそのことに触れている。潮田は、10代の頃、結核にかかり小学校も満足に出ていない。それでも、戦後、父親から建具小売の仕事を引き継ぎ、それを東京一の建具卸売業に育て上げた。その後、アルミサッシ業界に参入したのは昭和40年代初め。すでにその当時、大手メーカーは出そろっており、業界最後の参入者と言われた。ところが、その最後発の工場ももたないような弱小企業が、みるみるうちに大手企業を追い抜いて業界トップの座に就くことになる。

その潮田も、やはり前記の三人の企業家と同じく、社長在任中にみずからセミナーに通う。財務分析、工程管理、品質管理、マクロ経済、マーケティング、労務、国際経済

などを学んだという。彼のエッセイを読んで印象に残った点は、講義する先生たちの話が、つねに自身の経営の仕事の関連で理解され、ときによってはすぐに経営に活かされたことである。同じセミナーに大企業の役員・部長クラスの人も出席していたそうだが、そうした人たちは、「大学の先生は実務を知らないから、空理空論で役に立たない」と話していたという。潮田は逆に、「大学の先生は経営を普遍的に話すから、私にとっては応用が利きやすい」と感じたという。そして、「トップがみずからセミナーに参加せず、部長クラスが通っても会社で役立っている様子がない。大企業に勝つチャンスだと感じた」とも書いている。

第二章でも取り上げるヤマト運輸の小倉昌男は、クロネコヤマトの宅急便で有名なヤマト運輸の二代目社長である。と言っても、新しく家庭用小荷物集配事業に参入し、宅配便事業を日本で初めて世の中に定着させた企業家である。彼は、『小倉昌男

経営学』(1999年)を上梓しているが、その本の中で経営学との関わりの話が各所に出てくる。マーケティング、小売業態、全員経営。あるいは、牛井の吉野家、JALの旅行業のケースと、話は広い範囲に及んでいる。いずれも、それらの理論や考え方が、自身の新しい事業経営の骨格を作り上げる上で、いかに役立ったかが書かれている。

スナック食品企業のカルビーで、長年トップの仕事を勤め、現在同社相談役の松尾雅彦も同じだ。神戸大学の小川進と共著の『カルビー戦略史』(2008年)の中に、いろいろな学者の本や諸説が出てくる。中小企業論の末松玄六、経営学の大御所ピーター・ドラッカー、そして慶應義塾大学の村田昭二の名前が挙がる。このうち、慶応の村田の下には、授業に通ってマーケティングの勉強をしている。第六章で取り上げるが、同社では、「鮮度管理」が重要だということに気がつき、それを経営の中核に置こうとし始めたちょうどその頃のことで、松尾相談役にとってはこれ以上忙しいことはなかった時代だ。そこで学んだ理論などが、その頃のカルビーの企業戦略に役立ったという。

○日本において、跳んだ経営者の代表選手のような人たちが、事業を行う上でかけがえのない知識や考え方を経営学者から摂取できたと述べているのは、経営学者の端くれにいる者としてまことに嬉しいことである。

その一方で、潮田が触れているように、「学者の話は一般論で、自分の仕事には関係ない」と思っている経営者も少なくない。確かに、いろいろなプロがいる中で、経営学者ほど頼りないプロはいない。医者でも法律家でも、大学で教えることもできれば、実際に病気の治療や裁判所で判決を下したり弁護をしたりする仕事ができる。ゴルフのレッスンプロでも、ゴルフ自慢の素人を教えることができる腕前をもっている。ひとり経営学者のみが、経営ができないにもかかわらず経営(学)を教えている。(柳沢メモ:「たいていの教育学者も経営学者と全く同じではないか!」)

学者の友人は少なくないが、株や為替を買ってうまくいったという話を、黙っているかもしれないが、聞いたことがない。難しい数学を使った金融資産選択論をやっていた友人は、当時、自身の資産選択については「郵便局の定額貯金以外利用したことがない」と言っていた。私は、経済学者の友人が「これから円高だ」と言い出せば、すかさず円を売ることにしている。こんな有様なのだ。ましてや、もっと複雑な

会社の経営である。経営学者が経営をやっても教えても、なかには才覚のある人もいると思うが、一般的にはあまり大きい期待をかけることはできないように思う。そういう人が、経営の本を書いたり論文を書いたりしている。考えてみれば、奇妙な話である。

経営学者も、「実際の経営に役立ちたい」という気持ちはある。だが、このところであえて言わせてもらえば、私を含めて多くの学者は、自分の所説が経営の実務に直接的にすぐに役に立つとは思ってはいないというのが正直なところである。良きにつけ悪しきにつけ、学者のクライアントは実務家ではなく学者なのである（◇）。クライアントが実務家だという人は、コンサルタントであって学者ではない。学者でない人には信じられないかもしれないが、そうした存在として学者は社会においてその存在が許されているのだと思う。

だが、そうした学者の（いささか現場の有効性に無頓着なところが少なくない）その所説も、慧眼の経営者は重要な経営上のインサイトに結びつける。ここが大事なところだ。それを可能にするのは、本書の重要な主題でもあるのだが、それら経営者の「暗黙に認識する力」とそれを育む「対象に棲み込む力」である。（太字と下線は柳沢）

学者の所説を一つの素材として自分の構想に取り込み、構想を描く。あるいは、その所説の中に棲み込んで、その所説を自家薬籠中のものとする。所説の良いところも悪いところも、裏も表も理解する。そしてたぶん、その所説を述べる学者が当初想定した範囲を超えて、その所説に新たな意味づけを与え新しい生命を吹き込む。そのようにして、経営学における知識や所説は、彼らにとってかけがえのないものとなり、自身の事業経営の核にも位置することになる。

社会科学の一分野としての経営学と経営実務との間における一つの関係は、こうしたものだと思う。経営実務は経営実務で、経営学は経営学で、それぞれにみずからを律するディシプリンをもつ。ドイツの社会システム論者ニクラス・ルーマン流に言うと、それぞれはさしあたり独立の存在として一つのシステムを構成する。もちろん、両者に接点がないわけではない。互いに、他のシステムの成果をみずからのシステムの中に取り込み、みずからのディシプリンに基づいて（言い換えると、その成果を生み出した当事者の思惑とは無関連に）それを消化吸収する。だが、それぞれのシステム原理だけを言えば、所説を実践するために経営するわけでもなければ、経営の実践をうまくやっていくために研究するわけでもない。

(原注◇こう言い切って終わってしまうと、学者とは、社会において無用の存在と思われかねないので、少しだけ弁解をしておきたい。学者が自身の所説の正しさを問うのは、自身が所属する学会に向けてである。あるいは、自身の所説がいかに独創的なものであるのかは、既存の所説に対して、どう違っているかを明らかにすることを通じてである。学者仲間では、「仮想敵」という言葉が重宝される。自分の所説が批判する相手のことである。よい論文かどうかの条件の一つは、仮想敵がはっきりしているかどうかにあると言ってよいくらいだ。少し大きくいうと、「人類が誕生以来、営々と築いてきた〈知の伝統〉に対して、それへの批判も含め、いかなる貢献ができるのか」、これが学者の一番の関心事なのである)

○本書では、「経営者は跳ばなければならない」ということをめぐって、それについての、経営の実践と経営の研究との関わりについて考えたい。経営者が跳ぶ、そこには経営者が将来の事業についてもつとところのインサイトの存在があると考え、それを「ビジネス・インサイト」と名づける。そして、ビジネス・インサイトの考え方と、それを理解するための枠組みとを提起したいと考えている。

以下の諸章では、ビジネス・インサイトが経営にとって欠かすことができない力であること、そして、その力は、科学研究を駆動してきた創造的な力と同じタイプのものであることを明らかにしたい。同時に、そうした見方は、これまでの経営学の「知の伝統（論理実証主義）」に対して異なった立場に立つものであることを自覚して、その力を学んだり研究したりする技法、「暗黙に認識する」と「対象に棲み込む」ことである。

まずは次章では、簡単に、社会科学の一分野としての経営学の現状を素描し、新しい研究分野の成立を語るところから始めることにしよう。本書を通じて、無味乾燥な理屈に依拠せずに、具体的な事例を用いてわかりやすく説明していきたい。(11 ペ)

○エーベルの主張ははっきりしている。「事業をきちんと定義しないと、戦略計画を組むことはできない」というものだ。言い換えると、戦略計画は、「事業とは何か」が明らかにされていることが前提になる。

戦略計画に従えば、分析的に最適の戦略を導き出すことができる。たとえば、事業ポートフォリオを用いることで最適の資源配分戦略を描き出すことができる。だが、

そのときには分析単位となる「事業」が確定していないといけない。この要求は簡単に解決できそうに思えるが、しかし、事業を確定するのは実のところかなり難しい。その理由は、その課題を分析的に解決できるわけではないからだ。ある楽器メーカーの仮説的なケースで考えてみよう。

その楽器メーカーは、昔、事業の定義に関して次のような悩みをもっていた。そのメーカーは、ピアノを軸にして成長してきた。ピアノは鍵盤楽器事業の主要製品である。鍵盤楽器事業には、ピアノの他にエレクトーンと電子ピアノがある。さて、ここで問題だ。鍵盤楽器事業は一つの事業なのか、それとも三つの事業（つまり、ピアノ事業、エレクトーン事業、電子ピアノ事業）なのか、である。それによって、後に行う事業ポートフォリオの結果は違ってくる。

鍵盤楽器事業時自体は緩やかに成長している。そして、業界でも高い市場地位（シェア）を占めている。他方、ピアノとエレクトーンは、市場地位は高いが成長性は低い。電子ピアノは市場地位も成長性も高い。で、どうなるか。もし、事業一つと考えれば、この事業は全体として緩やかに成長しているので投資すべき事業になる。その事業の主軸はピアノなので、ピアノに投資される。だが、バラバラの三つの事業と考えると、電子ピアノに投資が向かうのが合理的だ。ピアノは、成長性が低いので投資は控えられる。そうなるか、どうなるか。電子ピアノに注力することで、会社は、ピアノのメーカーというよりエレクトロニクスメーカーに変貌する可能性が生まれる。それでよいのか。

こうして、一つの事業か三つの事業かの判断は、企業の行く末を決めてしまう判断になりかねないことがわかる。そうだとすれば、そしてそのことが周知されれば、一つの事業か三つの事業かの定義の判断は慎重にならざるをえない。だが、慎重に考えると言っても、どう考えればいいのか。簡単ではない。たとえば、さらに状況を分析した結果、やはり三つの事業で進めていく方がよいという証拠が見つかったとしよう。しかし、その証拠を持ち出しても、簡単には決まらない。どのような合理的な理由を持ち出そうと、三事業案は、もう政治的な色に染まってしまっているからだ。

「彼は、わが社をエレクトロニクスメーカーとしたい派なのだ」とレッテルを貼られてしまう。

自身の会社が楽器メーカーであり続けるのか、それともエレクトロニクスメーカーに変わるのかを考えるには、自分たちの資源を見直し、次なる時代を見通すことが必

要になる。さらに、自分たちが結局、何をやりたいのかをあらためて問い直すことも必要かもしれない。少なくとも、分析的に一刀両断に解答を導き出せるわけではなく、複雑な政治的・社会的プロセスの中で、一つの答が浮き彫りになってくる類いの問題である。

エーベルは、一方で、戦略計画という実証的・分析的な枠組みを提唱しながら、他方でその前提になる「事業定義という隠れた課題」を浮き彫りにする。まるで、楼閣を構築したそのときに、土台が砂上であったことに気づかされるようなものである（石井，2003）。（45 ペ）

○ヤマト運輸の小倉昌男（当時）社長の『小倉昌男経営学』の中に、「マンハッタンでの確信」という見出しの一節がある。

「あれは昭和四十八（1973）年九月のことだった。ヤマト運輸は、国際航空貨物も手掛けており、昭和四十六（1971）年四月にニューヨーク営業所を開設していた。その視察と業務指導のため、私はニューヨークに出張したのである。海外旅行者の定番コースとして、エンパイアステートビルディングの展望台に上がり、市内を俯瞰して地上に戻ってきた。そのときである。四つ角に立ってふと見ると、交差点を中心に UPS（ユナイテッド・パーセル・サービス）の車が四台停まっているのに気がついた。……UPS の集配車がニューヨークの十字路の回りに四台停まっている。それを見て、私は、はっと閃いた」（下線は石井氏）（57 ペ）

○小倉は、「ネットワークの損益分岐点を超さない限り、確かに利益は出ないが、ネットワーク上を荷物がどんどん流れれば必ず損益分岐点を超え、利益が出るという性質のものだ」と考えるに至っていた。だが、損益分岐点を超すのはいったいどの時点か、それがわからないため、事業化に踏み切ることはできない、そんな状況であった。

彼に課せられたこうした独特の課題があったればこそ、集配車が四つ辻に四台停まっているそのシーンを見て、一つの答えが閃いたのだ。それは、「ネットワークの収支は、全体の損益分岐点を超すか超さないかが問題だが、いまひとつ、集配車両単位の損益分岐点というものがあるのではないか」というものであった。そのことに思い至ったのだ。

宅配便の荷物を収集し配送する集配車。その一台が一日当たりで必要となるコストは、人件費、燃料費、修繕費、減価償却費などである。だが、その総額はだいたい決まっている。走行距離が延びて燃料費が少し変わるくらいで、大きいコストの変動はない。そのため、集配車一台一日あたりかかるコストは固定費と見なしてよい。だから、小口輸送でビジネスがうまくいくためには、その固定費を上回る収益があるかどうかにかかってくる。小倉はそう考えた。

固定費を上回る収益を得ることができるかどうかは、当然ながら、小荷物集配の価格をある水準に決めれば、一台で一日何個の荷物を集配できるかどうかという作業効率にかかってくる。一台でたくさんの荷物を集配するごとに（作業効率が高くなるごとに）、当然、荷物一つあたりの集配コストはそれに比例して下がる。

そのための一つの考え方は、車両の受け持ち区域を広くとることだ。だが、区域を広げれば、確かに集配荷物数は増えるかもしれないが、作業効率自体は悪化する。というのも、広くなった区域をその一台の車でカバーするとなると、広くなった分だけ集配に時間がかかってしまうからだ。そればかりか、集配の距離が延び、労働時間が延びてコストも増加する。そう考えると必然的に、「集配密度を上げる」、「車両を増やし、各車両担当の受け持ち区域を狭くとる」方法、これしかないことがわかってくる。

ここに、宅配便ビジネスの成功のカギがあると、小倉は考えた。そして、UPSの車が四つ辻に同時に停まることは、つまり、それぞれの車両がマンハッタンの一ブロックを担当しているのもあって、一台の車が複数ブロックにわたって荷物を集配することはない。狭く限定された範囲でビジネスが成り立つ、成り立たせる、まさにそのことを示していると考えた。

そして、「ネットワークシステム全体の損益分岐点がいくらくらいで、何年たてば超えることができるかはなかなかわからないが、集配車一台あたりのコストははっきりするし、一日に何個扱えば損益分岐点を超すかもはっきりしている。おそらく、4～5年で利益が出るようになるのではないかと。個人からの荷物の宅配は絶対儲かる。問題は、一台あたりの集配個数をいかに増やすかにかかっている。新しい市場に転換しても儲かるはずだ——。私は強く確信したのである」（同書）と述べている。小倉はこのマンハッタンの風景を見た瞬間、「これしかない」と成功のカギを確信した。

「宅急便システム」の“（意味ある）全体像”がはっきりとかたちをなした瞬間を、

そう記述している。

この一節は、後日談として、ヤマト運輸の平成 11（1999）年三月の東京・中央区全域のヤマト運輸の状況を述べて終わる。そこには、こう書かれてある。

「東京・中央区全域における宅急便の取扱個数は発送が 61 万個、到着が 46 万個、一ヶ月の発着合計は 107 万個であった。……一台の一日当たりの集配個数は平均 205 個になる。……中央区の中でも銀座は荷物の多い地域だが、銀座一丁目から八丁目まで、あの狭い地域に全部で 21 台の車両が配属され、毎日走り回っている。一丁目に平均 2.6 台の割合である。かつてニューヨークの街角で見かけた一ブロック一台の UPS の車より、はるかに密度の濃い仕事をこなしているのである」。

小倉には、この 1999 年のヤマト運輸の姿が、25 年前のニューヨーク・マンハッタンにおいてはっきりと見えたのだ。それは断片的な事実から全体を見通す力、インサイトというしかない。この最後の一節から、自分のインサイトが間違いではなかったことが現実に証明されたという自負と、ここまで事業を進めたという感無量の気持ちが伝わってくる。(61 ペ)

○「家庭向け小荷物集配事業をやりたい」というところから何かが始まるのだが、しかし、それはまだアイデアにとどまる。おそらく、運送業界の経営に携わった人なら誰しものがあ思い描くアイデアである。それに比べて、マンハッタンの交差路で小倉煮閃いた「集配密度」の概念は、本書で言うところの「ビジネス・インサイト」と呼ぶにふさわしいものではなかったか。そして、閃いたその瞬間とは、今まで自分を縛り付けていたフレームの力が弱まり、逆に新しい何かに向けての創造力や連想力が活性化してきた瞬間なのである。

小倉をその当時、悩ませていたフレームとは、次のようなものであった。当時そのサービスを提供していた郵便局と競争して勝てるのか。大和運輸が運送業をやっていたといっても、やっていたのは商業貨物。それは、送り手と受け手とがはっきりして仕事ルーチン化できる。それと比べて、家庭からいつ出てくるかわからない荷物集配サービスや、場所もよくわからず行っても不在の場合も多い宅配サービスが、果たして民間企業の事業として成り立つのか。どれだけの人手がかかり、どれだけの物流拠点が必要なのかさえも、誰もやったことがないのでわからない。そうした諸課題が解きほぐされ、全体像が見えてきた。(62 ペ)

○...過去から未来にかけての諸要素のどの範囲まで、マンハッタンのあの一瞬の中に浮かび上がったのか、それを確認するすべはないが、新たな創造力や連想が働き始めたことは明らかだ。この話を、本書のテーマに即して整理しておこう。

(1) 集配密度というインサイト

宅配便の全体像が明確にならず、とりとめなく、バラバラに散らばった諸要素。それ以前に、何が要素なのかもはっきりしない。それが、マンハッタン訪問以前の状態であった。他方、マンハッタン以降の状態は、全体を構成する要素が明確になり、それらが整然と結びつく。しかも、要素同士が互いに互いを支援するという好循環が見える。そうした瞬間を小倉社長は経験したのだが、それは、本書でいうところのビジネス・インサイトの名にふさわしい。

(2) 諸要素を巧みに自身のインサイトの中に取り込む

仕事の関係で知った他分野の戦略（JAL パック）、あるいは講演で知った一般的なセオリー（吉野家の単品メニュー）。そうした戦略やセオリーの着想・形式などを借用し、新味を加えて独自の作品に組み立て上げる。つまり、関係諸要素は、換骨奪胎されて、小倉のインサイトの中において新しい生命を育む。加えて、直接集配活動に関わる主婦の気持ちやその商品ごとに携わる働く人の気持ちを十分に取り込んで、彼らの関与や働きをビジネス・インサイトの中に取り込む。これらのやり方は、本書の重要な概念である「対象に棲み込む」という契機に関係する（これらについては、また後の章で触れる）。

(3) インサイトについての確信があり、それが具体的な打つ手を明確にする

「集配密度」のアイデアの誕生とともに、この事業の全体の構図が、いわば芋蔓式に見えてくると同時に、「これでやっていける」という確信が生まれる。「そのためにこれだけは石にかじりついても実行しないとイケない」焦点となる方向性（たとえば、主婦の要望の取り込み、下請けの使い方など）が明確になっている。（65 ペ）

○（セブンイレブン）一号店が江東区に出て、その後、実験的に相模原市や福島県の二本松市や郡山市に出店していたのだが、それ以降、江東区を中心に集中出店を図ることになる。社史によると、鈴木敏文は担当の宮川輝男（後に常務）に対して、「深川から一步も出るな」と命じたという。つまり、江東区豊洲にある一号店の近隣にフ

ランチイズ店を集中出店せよというわけである。だが、その指示を受けた宮川は、深川で候補となる出店候補者・土地を探し出すのにたいへん難渋したことが社史には書かれている。それはそうだろう。候補地を広げればともかく、限定した区域で出店候補者を見つけよとなるとたいへんだ。だが、方針は決まっている。そこは、なんとしても無理を承知で成し遂げなければならない課題だった。

店が思うほど利益が出せない、時間の空いた本部社員が店を絶え間なく訪問していた、店主が抱えていた難題をその社員にわかりやすく説明した。いくつかの偶然が重なって、そこから、小分け配送とエリア集中出店戦略というコンビニ展開の成功のカギを見通すインサイトが生まれてきたのである。このインサイトを期に、セブンイレブンの活動の様相が変わった。コンビニ事業において、やるべきこと（小分け配送）が明確になり、なんとしても全体の成功のために成し遂げなければならない活動の焦点（エリア集中出店）も定まったのである。こうして、多頻度小ロット高精度という世界に誇る日本のビジネスモデルの原型が世に現れることになる。（76 ペ）

○…そんなある日、同社（ネスレ日本）の九州支店長から電話がかかった。あるスーパーからの要望を取り次ぐ電話であった。話は、「ここ何年も一月、二月はキットカットが売れる。この地域では「きっと勝つ」ということを「きっと勝とう」と言い、そんな語呂合わせでキットカットはゲンが良いと思われている。で、そのための販促用の店頭 POP の効果がありそうなので、作ってくれないか」というものであった。…（中略）…経営陣が、キットカットの新しい価値を模索するという課題を抱えていたからこそ、こんなローカルな要望の情報に対しても重要な意味づけを与えることができ、そしてその後における独自の大規模な展開を可能としたのである。

受験生が受験にゲンがいいからとキットカットを買って帰る、お母さんが受験生の子どものためにキットカットを買って帰る。受験は、人生で一番強いストレスの一つ。そのストレスを和らげるのに、キットカットは一役買う。「これこそまさに”Have a break, have a Kitkat”ではないか」と思い至ることになる。「語呂合わせ」にすぎないこの話を、地域の店頭 POP にとどめることなく、キットカットの会社挙げての全国キャンペーンの軸に置こうと考えたのである。そして、事実、特定地域における店頭 POP をはるかに上回るキャンペーンの展開を見せることになる。（80 ペ）

○同社は、まず、新宿の二つのホテルで、受験のためにホテルに宿泊している受験生相手にサンプリングを開始した。ターゲットとなる受験生に狙いを定めて、激励ギフトとして配布した。それも、「頑張ってください」という応援メッセージをつけたカードと一緒に配った。

この試みが受験生の人気を呼んだ。見知らぬ東京に受験にきて、誰と話すこともなく、緊張し心細さを感じている受験生には心に響くものだったのだろう。受験生ばかりではない。手渡す側のホテルも喜んだ。「お客様にこんなに喜んでいただけるキャンペーンはない」というわけだ。翌年から「サンプリングに協力したい」というホテルは一気に増えた。

ホテルでのサンプリングの試みが成功する中で、キットカットの付加価値を上げるというマーケティング課題に応える構想はいっそう明確な姿を描く。受験生を励ますメッセージは、以降のキットカットのコミュニケーション戦略の核心となっていく。この最初のキャンペーンを通じて、彼らは一つのマーケティングの新しいモデル像を得ることになる。

(1) 「ストレス・リリース」というコンセプトの妥当性が確認できたこと。(略)

(2) 広告媒体の用い方を再考したこと。(略)

(3) 広告媒体との新しい関係を創造したこと。(略) ネスレとホテルの関係は、互いに共同して価値を生むパートナーの関係になり、媒体の売り買いの経済的関係を超

える。いわば共生価値方式の有効性を確認した。(略)

つまり、キットカット・キャンペーンは、媒体側の顧客にとっても新しい魅力を創り出していったのだ。(83 ペ)

○マイケル・ポランニーは、歴史に名を残す偉大な化学者でありかつ哲学者である。
(94 ペ)

○...トヨタ自動車におけるトヨタ生産システムは、そうした成果の一つと見なされる。おおざっぱな言い方をすれば、トヨタ生産システムとは、自動車の生産工程を、業務改善活動を通じてつねに改良することで成り立っている。生産工程の改良におい

では、そもそも生産工程の職人たちがもっているさまざまな技（技能）を「見える化（すなわち、形式化）」しておかなくてはならない。トヨタの生産工程の進化の歴史は、一面、トヨタの生産過程における職人がもっている暗黙知を形式知化する歴史でも合ったと考えられる。（95 ペ）

○...科学が科学たり得るためには、（反証も含めた）検証のプロセスこそが肝心で、それが科学の知、ひいては人類の知の進歩をもたらしてきたというのが、科学についての常識的理解である。それに対して、ポランニーの主張は、科学の知には、検証のプロセスよりももっと大事なプロセスがあるというものである。そのプロセスを、彼は「知における暗黙の次元」と呼んだ。

科学の仕事に無縁な人には少々まどろっこしい話だろうが、ポランニーが言わんとしたことは重要である。彼の主張は、第一に、人が思うように、客観的な検証プロセスだけで科学が進歩してきたわけではないということ、そして第二に、科学者による「科学的課題の創造的な設定と、その解決策についての想像力」が、科学の進歩を引っ張る原動力であるということ、ここにある。さらに、不思議なことでもあるのだが、科学の知を発展させてきた科学者自身、まさになんとも説明のつかないやり方でその「想像力」が発揮されるという指摘も彼の議論の要点としてつけ加えておかなくてはならない。

彼は、暗黙の認識には、次の三つの機制があるとする（ポランニー2003）。

- (1) 問題を適切に認識する。
- (2) その解決へ迫りつつあることを感知するみずからの感覚に依拠して、問題を追求する。
- (3) 最後に到達される発見について、いまだ定かならぬ暗示＝含意（インプリケーション）を妥当に予期する。

つまり、ポランニーの強調するところは、①追求するにふさわしい問題を設定して、②その解の存在を確信し、そして③その解がもつであろう重要な含意を把握する、そうした力が存在すること、だが、その力は科学者自身の認識プロセスの中に隠れ潜んでしまっていて、それとして摘出しにくいこと、これである。（99 ペ）（柳沢注：板倉さんの仮説実験的認識論は、これを初めて白日の下に明らかにしたという点

で画期的だと言えるのではないか?)

○「ドイツの物理学者マックス・プランクが 1900 年に量子論を築いた（柳沢注：この言い回しには「異議」が出そうだが...）ときに用いたすべてのデータは、他のすべての物理学者たちの検証にも自由に付されていた。しかしそのデータの中に人類の未来を一変させる新秩序が刻み込まれていることを見抜いたのは、彼（プランク）一人だけだった。他の科学者の誰一人として、この新発見をまったく洞察しえなかったのである。それはアインシュタインの発見よりももっと孤独なものだった。2,3 年の内にその発見を確認する多くの衝撃的事実が現れたが、プランクの考えはあまりにも予想外なものだったので、主要な物理学者たちが量子論を受け入れるまでに 11 年も要したのである」（ポランニー・2003）

プランクは、当時の物理学者の誰もが目にする断片的な理論と事実から、どの物理学者も組み立てることができなかった量子論という「意味ある全体像」を見通したというわけである。しかも、その発見は、ある期間、誰によっても検証はおろか承認さえも得ることはできなかつたと述べる。それくらいに、飛び抜けた想像力が発揮されたわけである。ポランニーが、科学における想像力という力の存在を主張し、「たとえ立証されなくても、それが正しいことを信じる力こそが、科学を発展させてきたのだ」と主張する上で、このプランクの例は格好の例となる。先に述べた三つの暗黙の認識の機制に則って整理すると次のようになる。

- (1) プランクは、ある問題を認識し、その問題が「その問題自身の背後に潜んでいる何か」を指し示しているのを感じ取っていること。
- (2) その時点にあつては精度の高い検証は行われるべくもないのだが、その「潜んでいる何か」の妥当性（正しさ）について、プランク自身は、事前に「確信」していること（だから、その研究に時間と努力を傾注できるのだ！）
- (3) プランクが見通した「潜んでいる何か」は、たんなる空想や思いつきの産物ではない。それが発見された以降において、科学的努力が傾注されるに見合う「価値

ある何か」であることが確信されていること。それは、「いまだ明かされざる、おそろくいまだ想像されざる、無限の経験に至る手掛かり」あるいは「新しく有望な諸問題の無尽蔵な供給源になる」という確信である。

科学者が問題を着想し、探究を持続し、発見に至るプロセスは、こうした信念に支えられたものであるとポランニーは考えた。そして、ポランニーは、この信念こそ科学の知の発展のために次代に語り継いでいかななくてはならないものだと言う。

「この信念は、彼が学生に教えたり世間に影響力を及ぼしたりする際に彼が立脚する根拠にもなるのだ。そして、まさにこの信念を次代に伝えることによって、科学者は自らの教え子に自立するための根拠を授けるのであり、教え子はその根拠に則って自前の発見へと旅立ち、ひょっとしたら恩師に反旗を翻すことになるのだ」(ポランニー・1983年)

他の誰も思いつかなかったような何かを構想し実現していくプロセスは、科学の知において欠かすことのできないプロセスだという。このポランニーのこの主張は、他の常識的な研究についての見解と違っている。

常識的な見解とは、「科学者はたまたま自分の脳裡をよぎったものを次から次へと試してみるだけで発見に思い至る」という見解である。あるいは、「すべての知識は、それを知る過程で形成されていく」という知の気まぐれさを強調する見解である。こうした見解が出てくるのは、隠された真実の接近を予期する人間の能力を認識できないからだと言っている。そして、科学者は、決して気まぐれに左右されるものではなく、責任ある立場にあることを、ポランニーはこう述べる。

「科学者の推測や虫の知らせは、探究するための拍車であり指針なのだ。その掛け金は高く、したがって勝ったときの見返りは魅力的だが、負けた場合のリスクも大きい。はずれた推測で失われる時間と金、威信と自信は、たちまち科学者の勇気と地位を枯渇させてしまうだろう。科学者の模索は気の重い決断なのである」(ポランニー・2003)

科学者は、ある見通しを立て、そこに努力を傾注する。細かい作業においては気まぐれや恣意的な面があるだろうが、向かう方向や焦点は定まっている。それは、気まぐれさからはほど遠いものなのだ。(103 ペ)

○「暗黙の認識」＝インサイト（未来の「成功のカギとなる構図」を見通す力）

(103 ペ)

○第一に、本書の最初に紹介した三好俊夫が言うように、当座の問題解決にとどまる経営者やマーケターが多いが、新しい世界を切り開く「成功のカギとなる構図」を発見する力が企業成長に重要であるということ。

第二に、ポランニーの言う「暗黙の認識」の機制は、前章において紹介した優れた経営者のビジネス・インサイト（あるいは、創造的瞬間）のそれに似ていることである。先ほどの、プランクの議論に即して述べた三つの機制になぞらえて言うと、次のようになる。

- (1) 経営者やマーケターは、問題（事例で言うと、小倉の集配密度、中内の商品化、鈴木集中出店、あるいはキットカットでのストレス・リリース）を認識し、その問題が「その問題自身の背後に潜んでいる構図」を指し示しているのを感じ取っていること。
- (2) そのときにあっては精度の高い検証は行われるべくもないのだが、その「構図」の妥当性（正しさ）や確からしさについて、彼ら自身「確信」していること（だから、それに傾注できるのだ！）
- (3) 彼らが見通した「潜んでいる何か」は、たんなる空想や思いつきの産物ではなく、それが発見された以降において、経営的努力が傾注さあれるに見合う「価値ある何か」であることについて確信していること。それは、体系としての豊かさ、ポランニーの言葉に倣って言うと、「いまだ想像されたこともないような豊かな事業の可能性に至る手がかり」となり、「新しく有望な事業機会が次々と出現するような供給源」になるという確信である。

隠された真実の接近を予期する人間の能力を認識するこの考えは、ポランニーが科学者についてそう述べたことを繰り返せば、「経営者やマーケターは、たまたま自分の脳裡をよぎったものを次から次へと試してみるだけで、発見に思い至る」のではないということになる。未来に向けての一つの意味ある全体（成功のカギ）の存在を確信するというプロセスは、存在するのである。(105 ペ)

○私たちは、人の顔を記憶している。人混みの中でも、自分の知り合いを見つけるこ

とができる。あるいは、よく似た写真を並べられても、自分の知っている人ならすぐわかる。知った顔なら、ほとんど困難なくできそうである。だが……。

家族でも友人でもあるいは有名人でもよいのだが、その人のモンタージュ写真を作るとしよう。まず、目の特徴を思い出そう。続いて、鼻、口、耳、眉毛……、それぞれの特徴を述べてみよう。できるだろうか。難しい。自分が頭に描いている目や鼻の姿を、どう言葉にして表してよいかわからないということがありそうだ。では、手練のモンタージュ写真の作成者に立ち会ってもらって、各部分についてよく似たタイプの写真や絵を提示してもらおうとわかる自信はあるだろうか。目、鼻、口とそうして選んだ写真や絵を組み合わせると、その人の顔ができるだろうか。モンタージュ写真作成を試したことはないが、私はあまり自信がない。ただ、手練れの写真作成のプロなら、私のあいまいな記憶をうまく絞り出して、少しは似た顔写真ができるかもしれない。この点は、次章で議論することになる。

ここが大事なところだ。顔の個々の特徴については言葉に出してしゃべったり絵に描いたりすることはできなくても、その人を見たときその人とわかるし、その人の写真を見たときもその人とわかる。不思議な話ではないだろうか。ポランニーは、この挿話を取り上げながら、人は言葉にできない隠れた知があると指摘する。

ポランニーが着目したのは、「目、鼻、口といった各部分の特徴は言葉に出して言えなくても、その諸特徴が構成する顔という全体は理解している」この知の機制である。この機制は、単に顔の特徴が言葉に出せないという私たちの日常におけるちょっとした挿話にとどまるものではない、と彼は考えた。そして、近似項と遠隔項という概念を考えつく。顔の例で言うと近似項は目や鼻や口といった各部分を指し、遠隔項は顔全体を指す。

人は、人の顔を認識するとき、各部分の特徴（近位項）を経て全体（遠隔項）をそれとして認識する。顔の各部分を見無視して、全体としての顔を認識できるわけではない。だが、ひとたび顔全体をそれとして認識したとき（その人と別の人の顔を見分けることができるようになったとき）、近位項である各部分の特徴についての認識が危うくなる。どのようにして、顔を認識するに至ったのかというプロセスは、彼の頭の中から消えてしまう。その人の写真を見ればその人とわかるのに、その人の顔の特徴を述べて、その人の顔をモンタージュ写真の中に再現できない。

似たことは、人の認識のプロセス一般で起こっているというのがポランニーの主張

だ。プランクもアインシュタインも、量子論や相対性理論という意味ある全体を認識したのはこのプロセスにしたがっている。つまり何かの手がかり（近位項）を使って認識したはずだ。だが、彼らも、彼らが狙った遠隔項ないしそれを一部とする全体像を手に入れたとき、その近位項がどのようなもので、それが遠隔項を構成するためにどのような働きをしたのかわからない。つまり、そのプロセスを再現できない。それは、顔のモンタージュ写真の場合と同じである（*）。

*原注...近位項と遠隔項の関係について、ポランニーは四つの側面の存在を示唆している。宮崎清孝・上野直樹（2008）によれば、以下のようなになる。第一は、暗黙の認識の機能的側面。暗黙知では、遠隔項についての知識は、近接項についての知識に依存する。第二は、意味論的側面。暗黙の認識においては、近接項の意味は、遠隔項の中に呈される。近接項となる人、セオリー・知識、あるいは事物いずれであれ、その意味は、それが具体的に使われる状況の中に現れ、読み取られる。第三は、存在論的側面。暗黙の認識とは、近接項と遠隔項の協力によって構成されるある包括的存在を理解することである。第四は、現象的側面。近接項は、遠隔項の中にのみ感知される。（柳沢感想...抽象的すぎて、このままでは理解できない。具体例が欲しい。でも、何か重要な内容が含まれていそうだとすることは感じられる...）（108 ペ）

○ポランニーは、外界の認識において「身体」が究極の道具だと見なしてそれを重視する。彼は、身体と認識の関係について、次のように述べる。

「私たちの身体は、それが知的なものであれ実践的なものであれ、すべての外界の認識にとって、究極の道具である。私たちは、目覚めているときはいつも、外界の事物に意識を向けるために、そうした事物との身体的接触を感知し、その感知に依拠しているのだ。私たちの身体は、私たち自身が普段は決して対象として経験することはないが、身体から発して意識される世界を介して経験する、この世で唯一のものである。私たちが自分の身体を外界の事物ではなく、まさに自分の身体として感じるのは、このように自らの身体を知的に活用しているお陰なのである」（ポランニー・2003）

頭の中を素通りしてしまうような難解な文章だが、要するに、暗黙の認識あるいは人間のもっとも高度な創造性を含めて、身体がすべての思考の根拠となること、身体自体は外界との接触を通じて間接的にそれとして認識される存在であること、を強調

するものである。端的に言えば、頭で認識する以前に、身体での認識があり、その身体的作用はよほど注意しないと意識には上ってこないというのだ。(110 ペ) (3月29日、金曜日、ここまで打ちながら学んで「内田樹氏がポランニーについて何か書いていけば、ここには相当にいろいろなことが埋もれているに違いない」という嗅覚が動き出した。早速、当該サイト「内田樹の研究室」で検索を掛けてみた。7件のヒットがあった。さすがは内田樹氏である。哲学者を名乗るだけのことはある)

http://blog.tatsuru.com/2009/10/03_1726.html

この本はあまりにも素晴らしく、引用したくなる箇所が尽きない。きりがないのでこの辺で切り上げ、さっさと購入することに決めた。

◎姫野桂著『発達障害グレーゾーン』(扶桑社新書・2019年)

キャッチフレーズそのまま。

発達障害の「傾向」はあっても「診断」がおりない人がいる。悩みを抱えたまま社会で生きる「グレーゾーン」に自らも発達障害者であるルポライターが迫る。

内容はそれなりである。扶桑社新書の水準がわかる本。

◎吉澤樹理/著・みぞぐちともや/絵・川島逸郎/標本画『身近なアリけんさくブック』(仮説社・2019年)

アリの写真のタブからそのアリの名前や特徴などが検索できるとても魅力的な本。

子どもの頃、アリに夢中になった。

屋代高校図書館にリクエストして購入してもらった。子どもにもわかりやすく、なおかつ、大人が読んでも楽しくてためになる記述が多い。

最初(表見返し)に掲載されている「簡易同定表」がすばらしい。ここだけで、見たアリがほぼすぐにわかる。少なくとも、どの系統のアリなのかがわかる。これが素晴らしいと思う。

さらに、もっとも一般的だと思われるアリの名前が「クロヤマアリ」だということ、初めて明確に認識した。そして、小学生の頃に私が夢中になった大型のアリはたぶん「クロオオアリ」だということがわかった。たまに山に登ることがあるが、山で出くわしたアリについても、その気になればかなり詳しいことがわかる。素晴らし

い。紫色のキキョウの花びらの上でアリのおしりを潰すと紫色になるそうだ（蟻酸の効果）。さっそく庭のアリと帰郷で実験してみるつもりだ（萌出浩さんのコラム）。

◎樺沢紫苑著『学びを結果に変えるアウトプット大全』（サンクチュアリ出版・2018年）
（私物）

◎チャプター5 アウトプット力を高める7つのトレーニング方法

その1 日記を書く...簡単で最高のアウトプット・トレーニング法

その2 健康について記録する...「体重」「気分」「睡眠時間」を毎日記録

その3 読書感想を書く...本を読んだら、必ずその感想を書く

その4 情報発信をする...デメリットよりもメリットが圧倒的に多い

その5 SNSに書く...情報発信の第一ステップ「内輪への発信」

その6 ブログを書く...「人気ブロガー」になるための3つの秘訣

その7 趣味について書く...マニア知識をいかして「人を動かす」記事を

(以上、もくじよ

り)

○インプットとアウトプットの黄金比は3:7

インプットとアウトプットの最も効率的な割合はどのくらいでしょうか？

大学生を対象に、勉強時間のうち、「インプット」（教科書を読む）と「アウトプット」（問題を解く）をそれぞれどのように時間配分して勉強しているかを調べた研究によると、インプット対アウトプットの平均的な比率は7対3でした。

また、私がセミナー参加者（社会人）の88名を対象に行った調査では、インプットとアウトプットの比率は7.1 : 2.9。やはり7対3という結果になりました。またアウトプットの割合が4割以下の人が全体の88%を占め、ほとんどの人がインプット中心の勉強、学びを行っていることがわかりました。

つまり、学生も社会人も、ほとんどの人がインプット中心の勉強をしているのが現実です。

○一方、コロンビア大学の心理学者アーサー・ゲイツ博士が興味深い実験をしています。

小3から中2までの100人以上の子どもたちに、「紳士録」（人名年鑑）に書かれた人物プロフィールを覚えて暗唱するように指示しました。子どもたちに与えられた

時間は9分間でしたが、そのうちの「覚える時間」（インプット時間）と「練習する時間」（アウトプット時間）の割合は、グループごとに異なる時間が指示されました。

最も高い結果を出したのは、約40%を「覚える時間」に費やしたグループでした。年長の生徒になると、「覚える時間」が少なくて済むようになり、「覚える時間」に約30%の時間を費やしたグループが高得点となりました。

アウトプット比率でいうと、初心者は6割、熟練者は7割の時間をアウトプットに振りわけるのが、効果的な勉強・学びの方法といえるのです。

多くの人は、「インプット過剰／アウトプット不足」に陥っており、それこそが「勉強しているのに成長しない」最大の原因ともいえます。**インプットとアウトプットの黄金比は3対7**。インプット時間の2倍近くをアウトプットに費やすように意識しましょう。（以上、29ページ）

○速く文章を書く...「設計図」しだいで、文章が3倍速で書ける

文章についての悩みでいちばん多いのは「文章が下手です」というもの。二番目に多いのは、「文章を書くのに時間がかかります」という悩みです。

たとえば、ブログを始めたはいいものの、「一記事書くのに2時間かかります。時間がかかりすぎて続けられません」という方が多いのです。

文章を速く書く方法、そのコツはたった2つです。

1つ目は、**「時間を決めて書く」**ことです。「時間をかけて文章を書けば、よい文章が書ける」と思っている人がほとんどですが、それは完全に間違っています。ある記事を1時間かけて書くのと、2時間かけて書くのとでは、クォリティが20%はアップするかもしれませんが、2倍にはならないのです。

私も本の執筆をする場合、「締切なし」で書くとダラダラしてしまい、「いい文章」は書けません。**締切を決めて一気に集中して書く**ことで、文章を書くスピードと文章のクォリティの両方がアップします。

ブログを書くのであれば、「1記事30分で書く」。仕事で報告書を書く場合は、「報告書は1時間で書く」と決めることです。

最初は難しいかもしれませんが、「制限時間を決めて文章を書く」習慣をつけると、脳がそのようにトレーニングされるので、質の高い文章が、短時間で書けるよう

になっていくのです。

文章を速く書くための2つ目のコツは、「構成を決めてから書く」ということです。文章を書く場合、「考えながら書く」人がほとんどです。一文書いてから、「次は何を書こうかな」といちいち考える。入力している時間よりも、考えている時間がほとんどなのです。

文章を書き始める前に、どんな文章を書こうか、構成を決めてから書き始めれば、頭の中でイメージが固まっていますから、最初の一文字を書き始めた瞬間から、怒濤の勢いで一心不乱に文章を書き進めることができます。構成を決めて書くようにすると、私の実感値として**文章を書くのが3~4倍以上速く**なります。

「構成を決めないで文章を書く」ことは、「設計図を描かずに家を建てる」のと同じこと。文章を書く前には、必ず構成を決めてから書き始めましょう。

《構成を考えることに力を割けば、文章はおのずと紡がれていく》 (129 ペ)

○本を読んだら、必ずその感想を書く

ビジネススキルを伸ばしたい、ビジネス的に自己成長したいという人に最もおすすめのアウトプット・トレーニング法が、「読書感想を書く」ということです。

本書はあらゆる「アウトプット」の方法を体系的、網羅的にお伝えするアウトプット本の決定版を目指して書きました。最近では、「アウトプット」という言葉は頻繁に使われるようになりましたが、数年前までは「アウトプット」について扱った本はほとんど存在しませんでした。

たとえば、読書術の本は多数出版されていますが、そのほとんどが「速読」か「多読」を推奨するものです。**「読書においてアウトプットが最も重要」という人はいませんでした。**

それを日本で初めていったのが拙著『読んだら忘れない読書術』（サンマーク出版）です。

多くの人が本を読んでも内容を忘れるのは、ただ読んで、インプットしただけで終わってしまうから。アウトプットしないと記憶には残りません。読書ではアウトプットこそが重要であって、**読書をしてアウトプットをするからこそ記憶に残り、自己成長につながる**のです。

*

読書のメリット

- (1) 結晶化された知識を得られる。
- (2) 時間を獲得できる。
- (3) 仕事力がアップする。
- (4) 健康になる。
- (5) 頭がよくなる。
- (6) 人生が劇的に変化する。
- (7) 飛躍的に自己成長できる。
- (8) 楽しい。

*

勉強や学びにおけるアウトプットの重要性をここまで明確に示した本は今まで存在せず、画期的な内容を多く含んでいたため、15万部のベストセラーとなりました。

『読んだら忘れない読書術』を一言でまとめると、「本を読んだら感想を書こう。感想を書けば圧倒的に記憶に残り、本の内容が身につく、飛躍的に自己成長できる」ということです。

本書の登場以来、Facebookやブログなどで読書感想を書く人が圧倒的に増えました。必ず毎日、誰かの読書感想や書評がタイムラインに流れます。

そして、Amazonのレビューの投稿数も飛躍的に増えました。実際に本の感想を書いた人は、実感するはずです。本の感想を書くだけで、本の内容を本当に忘れないと。

本の内容を忘れずに、本の内容を身につけ、自己成長するために、本を読んだらその感想を書くことは必須です。

*

読書感想のメリット

- (1) 本の内容が、圧倒的に記憶として定着する。
- (2) 本の内容を、より深く理解することが出来る。
- (3) 本の内容が、整理される。
- (4) 文章力がアップする。
- (5) 思考力、考える力がアップする。
- (6) 自己洞察が進む。

(7) 飛躍的に自己成長できる。

(249 ペ)

*

本書に書いてあることは、偶然であるが、私がこうして読書をして情報をインプットし、「読書メモ」という形でアウトプットしていることを肯定的に評価し、推奨する内容であった。大変心強い本、著者と巡り会ったことに感謝している。さらに下記の本にも読み進んでみたところ、大いなる手応えを感じている。

◎樺沢紫苑著『脳を最適化すれば能力は2倍になる』(文響社・2016年)(私物)

◎樺沢紫苑著『いい緊張は能力を2倍にする』(文響社・2018年)(私物)

◎樺沢紫苑著『神・時間術』(大和書房・2017年)(私物)

◎樺沢紫苑著『絶対にミスをしない人の脳の習慣』(SBクリエイティブ・2017年)(私物)

以上の内容は、いまのところ、詳しく打ち直して勉強する必要が認められないが、これらの本はすべて「当たり」であった。樺沢氏の著書を5冊通読し、著者の思考パターン、行動パターンが一つの平面上に乗っかる形で理解できた。平易かつ明晰な文章は現代的であり、複雑は味わいには欠けているが、いい「お手本」である。

◎高田明著・増田正造監修『高田明と読む世阿弥』(日経BP・2018年)(私物)

面白いと思った部分をそのまま写して勉強してみる。

*

○人生が続く限り、ライバルは「昨日の自分」。こう話すと「それをやり続けるのはしんどい」とよく言われます。確かに毎日100%以上のエネルギーで臨むには気力と体力が必要なので、他人をライバルとするよりよほど大変かもしれません。

それでも続けていくうち、いつかそれが習慣になります。毎朝起きたら、顔を洗って歯を磨くのと同じ。自己更新を習慣化してしまえば、さほどきつく感じないのではないのでしょうか。一番大切なのは、自己更新に向かう心構えだと思います。

いくつになっても「自分はまことの花」だと思わないこと。いかに上手な能役者でも思い上がっていると芸が駄目になります。ましてや、未熟者ならなおさら。おごらないこと、謙虚であること、そして精進を重ねることです。

「もうこれでいい」「自分はできている」と自己満足に陥っていないか。努力を怠っていないか。折々に自分に問いかけることが大切でしょう。

いかに修行を積んで、自己更新していくか。一流を目指すとは、そういうことなのだと思います。一流と呼ばれる人は、ただただそこに向き合っている人です。それがすべてと言っていい。

そこまでやり続ける意思があれば、いつかできるようになる日が来る。「高田明を超えたい」というそんなレベルではなく、「お客様に感動を伝えたい」と本気で思い、それを達成しようという強い信念を持って、その瞬間を一生懸命に生きているかどうか。人間はどんなに頑張っても2回は死にません。1回生まれたらみんな1回死んで、次の世代にバトンタッチする。だったら一度きりの人生、精いっぱい生きる人生にしたいと思いませんか。今を一生懸命生きたら、明日が絶対よくなる。私は日々そう思いながら、今を生きています。(51 ペ)

○一調・二機・三声を私なりに言い換えれば、「間」だと思います。

「この商品はなんと2万9800円。分割手数料はジャパネットが負担します」

通販番組の中で私が何千回、もしかしたら何万回と言ってきたセリフです。みなさんも一度は耳にしたことがあるのではないのでしょうか。

何の気なしに話しているように聞こえたかもしれませんが、私は値段と金利負担ゼロの言葉の間に、間を置いていました。恐らく2秒か3秒。わずかとも思える数秒の差でも、間があるかないかでお客様からの反響に大きな差が出ます。値段を言った後、数秒でも間を置くことが結果的にお客様の背中を押すのです。

「安いです」「特別です」「売れています」「値段はこうです」と、自分の言い分だけを連呼していたら、絶対と言っていいほど売れません。このため、情報を目いっぱい詰め込むのではなく、必ず意識的に間を入れていました。

効果的に間を入れるため、常に、テレビやラジオの向こうにいるお客様の姿を思い浮かべます。そして紹介する商品や、それこそ当日の天気などによって、話すスピードやテンポ、声のトーン、どこでどれくらい間を入れるべきかを研究しました。

これはテレビCMの1分30秒など短い時間で商品を紹介する場合でも変わりません。お客様に1秒でも0.5秒でも考える時間を与えることが必要なのです。間は次の有を生み出す無なのです。世阿弥が『花鏡』の中で全く同じことを主張しているのを知ったときは、本当に驚きました。(77 ペ)

○【自分の言い分だけ連呼していたら相手の心に届かない】

普通、人間は自分の後ろ姿を見ることはできません。鏡があっても難しい。同じように自分自身を客観的に見ることは、簡単なようでとても難しい。上の立場になったり、成功体験があったりすればなおさらでしょう。

世阿弥は『花鏡』に、演者は3つの視点を意識することが重要だと書いています。

1つ目が「我見」。役者自身の視点です。2つ目が「離見」で、観客が見所（客席）から舞台を見る視点を指します。3つ目が「離見の見」。これは役者が、観客の立場になって自分を見ること。客観的に俯瞰して全体を見る力です。

世阿弥は、観客から自分がどう見られているかを意識しなさいと説いているわけですね。その視点を頭に置くのと、置かないのでは、観客への伝わり方は全く違ってくるでしょう。

【役者は演じながら、同時に観客にはなれない】

役者は演じながら、同時に観客にはなれない。けれど観客と同じ気持ちになろうと努力することはできる。この努力が実を結ぶことを「見所同心」と世阿弥は表現しました。ただ、いずれも容易ではない。その難しさを誰しも理解するからこそ、世阿弥のこの言葉が時代を超えて長い間、語り継がれてきたのでしょう。

私も、どれだけお客様と心が一つになれたかという自信がありません。けれどそうなりたいと常に意識をしてきました。そして、少し離れた場所から自分やお客様などすべてを眺めるイメージを持つように心がけてきました。

テレビの前のお客様は私たちをどんなふうに見ているのか。そのことに心配りをしないと、決して相手の心には届きません。

実際、テレビ通販番組でこうした離見の視点を忘れ、自分の思いを一方向的に発信してしまったときは、まず数字が伸びませんでした。

例えば、商品紹介をするとき「これはいいでしょう」「安いでしょう」と一方向的に連呼すると、お客様の反応が全くないときがあります。いくら品質がよく、お買い得な商品だったとしても、我見で語っていたら相手に響かない。

お客様の立場になって、商品の魅力をしっかりと分かってもらえるように話すことで初めて、我見と離見、売る側と買う側双方の視点が一致するのです。

そんなふうに自分が話していることを相手が理解しているか、真意が伝わっているかと想像しながら話せたときは、かなりの確率で結果もついてきました。

これで終わりではありません。我見と離見を客観的に俯瞰して見る離見の見がないといけないのです。

通販番組の放送中、直接お客様の姿を目にすることはできないので、想像力を膨らませるには場数を重ねるしかない。自分ではうまく伝わったと思っても結果が出ないのは離見の見が不十分だったから。何度も失敗を重ねながら離見の見を磨いていくのです。

場の空気感をどうしたら観客と共有できるか、能面をつけていて観客の姿がはっきり見えない中でも、世阿弥は舞台の上で舞いながら考えたのでしょう。(95 ペ)

**○「離見の見にて見る所は、すなはち、見所同心の見なり」(『花鏡』舞声為根)
—自分の心の目を、モニターテレビのようにあらゆる観客の位置に置いて、完璧な舞姿を完成せよ。これが観客と一体化する秘訣。(97 ペ)**

○新しい商品やサービスが市場に浸透していくとき、①イノベーター(革新者)、②アーリーアダプター(初期採用者)、③アーリーマジョリティ(前期追随者)、④レイトマジョリティ(後期追随者)、⑤ラガード(遅滞者)の順に受け入れられていきます。

いち早く商品やサービスを利用するイノベーターとアーリーアダプターは市場全体の16%にしかありません。それでも、この二者まで普及するかどうかが、次の段階へと広がるかどうかの分岐点になります。このアーリーアダプターとアーリーマジョリティの間にはだかる大きな溝は「キャズム」と呼ばれています。キャズムを越えられれば、市場を独占する確率が格段に上がります。

ジャパネットとしてキャズムを越えた状態とは、通販番組を見ているほとんどの人が商品名を言えるくらい認知されたことを指します。

ジャパネットの通販番組で商品紹介をするとき、重要なのは対象商品がキャズムを越えているかどうかです。キャズムを越えていないのに、越えたしゃべり方をすると売れません。まだ商品を知り尽くしている人があまりに少ないからです。商品の説明が必要なステージにあるのに、いきなり値段を言っても意味がない。

反対に、何年も紹介し続けて、既に何百万台と販売しているヒット商品はキャズムを越えています。それなのに、取り扱い開始当初と同じしゃべり方をしていたら効果が薄いどころか、お客様をイライラさせかねない。テレビ通販番組をご覧のみなさんはまず値段を知りたがっているからです。(100 ペ) [仮説実験授業にもマーケティング

グの考え方を適用してみると面白いかもしれない。誤解される恐れについて考えることもできる]

○すべての独創は模倣から始まります。先人から学ぶ，歴史から学ぶ。それは芸事の世界もビジネスも変わらないと私は思っています。その過程を飛ばして，「自分ではできる」と思っている人はまず成長しません。

言葉を発するときの間，手の動き，カメラにどう視線を向けるか。自分が MC として特に気をつけていたところです。そのささいな違いだけで，売り上げが **2 倍，3 倍** 変わります。...

ジャパネットの MC で，私がテレビ通販番組で商品紹介しているセリフを一言一句，文字に書き起こして，しゃべりの練習をしたという社員がいました。書き起こした文章を丸暗記して，音声を消した映像を見ながら私の口の動きに合わせて言葉を乗せていく。いわば完全コピーです。大変な努力といえます。すべては物まねから始まります。個性を発揮する以前に，まずは基本をたたき込むのです。

ジャパネットには台本がありません。MC がそれぞれの言葉でしゃべります。ただ，新人 MC の場合，台本なしでいきなり話すことはできないので，最近先輩 MC をお手本に，売れたときの話し方の完全コピーから始めてもらっています。すると，経験の浅い MC でも，先輩社員には及ばないものの，一定の成果を出せると分かりました。

重要なのは一挙手一投足まで徹底的にまねすること。実際，うまくいった回のお話を分析し，ポイントを取り入れるだけでは成果につながりませんでした。視線や表情，身振り手振り，体の動き，間，話すスピード，緩急といったセリフ以外の部分までを完全にまねることが必要だったのです。

ただし，このレベルで満足してはいけません。さらに言えば，一流を目指すのであれば，目に見える部分だけでなく，心の領域まで踏み込む必要があるのです。

『風姿花伝』は第一から第七までのパートで構成されています。その第二が物学（ものまね）条々。物まねが能の基本であるとし，女性や老人，神や鬼など **9 つ** のタイプの役を演じるにあたっての心得が記されています。

そこには「もとの形によく似せることが本意である」と書かれていますが，世阿弥は「単に姿形をまねよ」と主張しているわけではありません。

例えば老人に関して，世阿弥は「腰やひざをかがめ，ことさらに老人らしく見える

ようにするのがいいのではない。年寄りの若振る舞いこそが大事な要点だ」と言っています。...

年寄りや若振りたいもの。でも老いた体がそれに追いつかない。こうした年寄りの心情を理解し、振る舞いに落とし込む。そこまで鍛錬を重ねることで、観客を魅了する老人を演じられる。ここに物まねの本質がある、と世阿弥は教えているのでしょう。

仕事でも先輩などの話を聞いて、まねることがあるでしょう。そんなとき、果たして本質を捉えられているかどうか、見つめ直してみるといいかもしれません。

まねはしても、表面的なことをなぞるだけにとどまっていたら駄目。努力なくして天才は生まれませんし、意思あるところにしか結果は出ないのです。

どうしたら本当の意味での物まねができるようになるのか。それには現状に満足せず、もっと上達したい、もっとお客様に感動を届けたいという気持ちを持ち続けること。**80点で満足しない、さらに言えば100点の出来でもよしとしない。常にそれ以上を目指す心構え**が要る。

それが実際の演技やプレゼンテーションにつながって初めて、物まねができたといえる。そう私は思います。(109 ペ)

○これまでの経験上、自己評価と他人からの評価が一致している人ほど物まねがうまく、伸びしろも大きい。そういった人は教える側も指導のしかたがあるから、さらに成長します。(109 ペ)

○商品は同じでも、紹介方法の切り口を少し変えるだけで売り上げが大きく伸びることがあります。ミズノのウォーキングシューズがいい例で、これまでに約70万足を販売しました。

以前は、シューズの機能や、歩くことがどんなに健康にいいかなどを強調してお客様にお伝えしていました。今から思うと、「お客様に健康になってほしい」という思いはあるものの、どちらかというとお客様を説得しているような、一方的なメッセージになってしまったような気がします。これを改め、「歩くことの楽しさ」を全面に押し出す形にしたのです。

私自身、その頃から意識的に歩くようになりました。運動不足なので、足腰を鍛えようと思い、会社ではずっとミズノのウォーキングシューズばかり履いていました。

当時は全くエレベーターを使わず、社内のフロアからフロアへの移動は階段を利用

していたので、体脂肪が4%くらい減りました。それに影響されて一時10人、15人の社員が歩数計をつけて歩き始めたんですよ。

同じように、「歩くことって楽しいですね。私も歩いています。だからこんなに元気です。みなさんも歩きませんか」と番組でお話ししたところ、大きな反響があったのです。

私がウォーキングシューズを紹介するとき、何を考えていたと思いますか？ 今、日本には65歳以上の高齢者が約3500万人います。私もその一人です。テレビカメラの前で、北海道から沖縄まで3500万人の高齢者のみなさんが楽しそうに歩いている姿を頭に描くのです。(127 ペ)

○人は一度うまくいった方法を続けてしまいがちです。しかし、有用なものは時とともに移り変わり、とどまることはありません。相手の気持ちを敏感に察知し、タイミングよく対応しなければ生き残れない。どんなことでも楽な道はないのですね。(柳沢注：いわゆる「アンラーニング」の大切さについて述べていると解釈することは自然だ)(140 ペ)

○芸能の本質は、あらゆる階層の人びとの心を愉快にし、感動を与えることにある。それが人々の幸せを増やすもとなり、長生きもできると、世阿弥は伝えています。

ジャパネットも、日本全国、老若男女のお客様の生活を豊かなものにすることを目指してやってきました。単に商品を販売するのではなく、その商品を使うことで毎日の暮らしがどんなふうになつたり、便利になつたりするのか、言い換えるなら「商品の先にある幸せ」を伝えてきたつもりです。

私は、お客様に商品やサービスを通じて感動を与え、指示されてこそそのビジネスであると思っています。ジャパネットもそんな企業になれるよう、これからも精進を重ねていかなければなりません。

ジャパネットは常にジャパネットらしさを追求しています。ほかのどんな企業とも比べたことはないし、競争する気もありません。「あなたがいないと困る」。そんなふうにお客様に言っていただけの企業であり、人になれたらいいと思っています。

(166 ペ)

○「命には終わりあり、能には果てあるべからず」(『花鏡』奥段)

一人の命には限りがある。しかし能には終わるところがない。(167 ペ)

◎八代目桂文楽談『芸談・あばからべっそん』（ちくま文庫・1992年）

硬軟とり混ぜた桂文楽師匠のエピソード集。文体は完全に当時の口語体。いまとなつては独特の価値がある。粋な口調というのは、まさに こういうしゃべりのことを言うのだろう。教訓めいた部分が気になったので目に飛び込んできた。引用して勉強を深めておくことにする。

*

○「信念」がなければ、どんな仕事も成功するわけがない。心から私はそうおもっておりますんす。 (159 ペ)

○円喬師の高座振りは、(おれの芸が分からねえか) と客が睨まれている感じでして、またあのくらいの芸ならたしかに睨まれてもいいとおもいます。しかし、また一面の感じとしては、(巧くても好感の持てる芸と持てない芸とがある。可愛がられる芸になあらないといけない) と、のちに悟らせられたこともまた事実です。… (183 ペ)

○ああ、自分は今日までひとりで文楽になったような気になっていたのに、こんなにまで師匠に苦勞をかけていたのか) そうおもったとき、師匠の恩の深いことが今更にヒシヒシ感じられて、急にハラハラハラと涙があふれて来て止まりません。畳へ額をすりつけたまんま私は、改めて、遠い遠い昔のお礼を師匠にいいました。… (313 ペ)

○さて私はいつも申し上げますよう、芸の師匠に先代円馬、人生の師匠に五代目左楽を持ったことを、じつに幸福だとおもっております。また、いまも多少なりとも自慢できるのは、人を怨んだことがなく、好きで入った社会ゆえ、芸の悩みこそありましたが、ほかには辛いとおもったことがないことです。… (318 ペ)

◎板倉聖宣著『脚気の歴史』（仮説社やまねこブックレット・2013年）

大著『模倣の時代（上）（下）』（仮説社・1988年）のダイジェスト版。読みやすい。「あとがき」に相当する《「おわりに」—「模倣の時代」と創造への道》を打ちながら勉強し直すことにする。

*

これまでの経過を見れば、結果的にはこういうことが言えます。——つまり、日本の医学者たちは、麦飯の採用によって脚気病克服への道を実際に進むことによって、

新しい栄養素，ビタミンの発見への道を確実にたどっていたのです。それなのに，その研究成果をうけつぐべき東大医学部と陸軍省医務当局の人々が，こともあろうに麦飯派や米糠派を弾圧してその研究への道をみずから閉ざしてしまったのです。

東大医学部や陸軍省医務当局の人々が，早くから，いや遅くからでもいい，「麦飯が脚気に効くという事実」を認めたとしたら，この研究はどう変わっていたことでしょうか。

そうしたら，まず「麦飯を食べさせているのに，脚気がいっこうに減らない」という一群のグループのことが問題になったことでしょう。じっさい，鐘ヶ淵紡績の寮などでは，白米を麦飯に切り変えてもなお脚気があまり減少しなくて困っていたのです。それは何故だったのか，そのことを追求したら，その会社では「一度炊いた麦を水洗いしていた」ことなどが判明したでしょう。そういうことがわかったら，「麦飯の中の脚気予防成分は水に溶けやすい物質である」ということがわかってきます。そこで，脚気予防に有効な微量物質を突きとめることもさして困難ではなかったはずなのです。

しかし，〈模倣の時代〉には，そのように創造的に考えることはなかなか許されることではありませんでした。いや，東大医学部や陸軍省医務局の当事者たちは，「模倣すべきものを誤った」と言っているのです。脚気はもともと西洋に無く，東洋特有の病気でした。だから，西洋医学を模倣すること以上に，日本の伝統的な医者たちが，この病気にどのように対処してきたかを真剣に学んだほうがよかったのです。そうすれば，1730年ごろ，林一鳥（はやしいちろう）（1680～1768）という医者が「脚気治療には白米を厳禁し，麦飯や大豆を与えるといい」という療法を確立していた，ということが明らかになっていたはずですが。堀内利国の部下の重地軍医は，そういう日本伝来の療法を知っていたから，上官の堀内に嫌われながらも，麦飯採用をねばり強く進言しえたのです。

これからだって，私たちのまわりには物事を創造的に考える人々よりも，権威にしがみついて考える人々が沢山いて悩まされることでしょう。そういう人を一人ひとり説得したり排除していく気力がなければ，結局のところ私たちの創造性も発揮できないことを忘れてはいけません。

いつの時代であっても，日本人は，自らの時代のことをあからさまに「模倣の時代」と称したことはありません。いつの時代でも人々は，「創造」のほうが「模倣」

よりもずっと格好いいことと考えてきたといってもいいのです。それなのに、「真の創造性というものは如何にして発揮されるものであるか」ということ知らなかったために、日本人は絶えず他人と自分の創造性を押し殺してきたといえるのです。いくら、「これからの時代は創造の時代だ」という掛け声が高くとも、それに誤魔化されてはなりません。

私たちはこれから、人々が少しでも真の創造性を発揮しやすいような物質的・精神的な条件をととのえていくように努めることが必要なのです。

このことに関して、私は『模倣と創造』（仮説社）という本も書いています。今でも入手しうる本なので、興味があったらお読みいただければうれしく思います。

*

〔追記〕——歴史の偽造

本書の「前口上」文末に、私はこの物語を「事実は小説より奇なり」と記しましたが、本書の原本である『模倣の時代』を世に出したあとになって、さらにおそるべきことを知りました。昭和 18 年 8 月に「陸軍省医務局内陸軍軍医団」が発行した『軍陣医学提要』という全文 388 ページからなる文書の「21.脚気」の項に、「主食と本病との間に関係あることは森軍医総監の達見により主唱せられ、明治十七年以後、米食を逐次米麦食に変えたるに、急激に軍隊の脚気の減少を見たる事実之を裏書きせり」と明記されていたのです。死ぬまで麦飯支給に反対してきたことが明らかな森鷗外が麦飯支給を「主唱し軍隊の脚気を急激に減少させた」というのです。事実を知らぬ部外者が無知のためそう書いたとしても仕方が無いかも知れませんが、脚気急増の責任者であった陸軍省医務局がそう書いたのは、「歴史の偽造」を意図したものと断定せざるを得ません。

(78 ペ)

*

板倉さんの文章に異論はない。ただ、ひとつ付け加えらるるならば、これは長年に亘って日本人に染みついた「心性（メンタリティ）」抜きには全貌を明らかにすることはできないだろうということである。その解明には「ムラ社会」を中心とした「きだみのる」の発想が不可欠であるとの予想がある。さらに、返却しようとして階段を歩いていたら、巻頭近くにある記述が目飛び込んできたので、こちらにも打ち込んで勉強する。

*

結局私たちは、この「脚気病」という新しい病気との人々の闘いの歴史を学ぶことによって、「どのような人々、どのような制度がもっとも創造的でありえたか」「どのような人々と制度が創造的な活動の大きな障害となったか」ということ学ぶことができるようになるだろう。そして、模倣と創造の微妙なからみあいの中にある落とし穴を発見することが出来るようになるかも知れない。そんなことを考えながら、これから私は、この物語を綴っていくことにする。

この物語は、世界の化学の歴史における「天動説と地動説との闘いの歴史」、「原子論と反原子論との闘いの歴史」、「フロギストン（燃素）説と酸素説との闘いの歴史」、「進化論と天地創造説との闘いの歴史」などに見られたのと同じような、「もっとも原則的な問題に対する科学者たちの闘いの歴史」を見せてくれることになるだろう。そして、いかにして科学的な考え方を確立していったらよいか、いかに原則的に考え、いかに柔軟に考えることが創造性の根本であるか、ということ明らかにしてくれることになるだろう。（20 ペ）

*

柳沢は上記の文章について、極めて気高く気宇壮大（きうそうだい...心意気、度量や発想などが人並みはずれて大きいさま）で鮮やかな印象を持つですが、これを読んだ皆さんの感想はどうでしょうか。

◎新井紀子著『AI VS.教科書が読めない子どもたち』（東洋経済新報社・2018年）

著者は国立情報学研究所教授。同社会共有知研究センター長。ひとことで言えば、「AIを恐れず、まず読解力をきちんと養うことが大切」ということを主張する本。この本にあるRST（リーディングスキルテスト）の内容とその分析結果を見ると、日本の高校生の読解力はかなり怪しいことがわかる。その例題をピックアップして柳沢の受講生と似対して調査した結果を別にレポートとして発表する予定。岡部・西村・戸瀬『分数のできない大学生』（1999年・東洋経済新報社）の系譜を受け継ぐ論調。「アクティブラーニング」をすべての学校で実践するのは不可能、という結論にはうなずける。読解がきちんと出来ない生徒たちが論理的に考えることは不可能だからである。

◎向山洋一著『向山流・授業研究の方法』（明治図書・1989年・絶版）

第1章「向山流研究法十ヶ条」より引用して現状認識の参考としたい。

＊

学び続ける教師だけが子どもの前に立つことを許される——と私は思っている。人類の文化を伝え、知識を教え、考える力を育て、人と協力することを育て……というように教師に負わされている仕事は大きい。そして重い。

あるところに悪いことばかりして近所に迷惑をかける子どもがいた。目にあまるいたずらだった。近所の人が見るに見かねてその子を叱った。叱られた子どもの父親は近所の家にどなり込んで、激してナイフで刺した。激した父親は言った。「先生でもないのになんだ！」激して人を刺した父親でさえ、教師がやることには文句を言わなかったのだ。

長い間教師をしてきて、多くの教師を見てきた。たくさんの親から相談も受けてきた。「子ども」、「親」に全く人気のない教師もけっこういた。「人気のない」どころか「親」も「子ども」も、毎日「その先生がいなくなればいい」と祈っていることも稀ではなかった。そんな教師に共通することは、いくつかあった。

その中でも最大のものは「勉強しない」ということであった。勉強しないということは——毎月教育雑誌の一冊、二冊さえ購入しない、年に一回程度の研究授業さえしない、身銭をきって講演会などに参加したことがない、話題になっている教育書を読んだこともない、自主的な研究会で勉強することもない——というようなことである。

そのくせ、「子ども」にも「親」んじも気嫌い（ママ）されていながら、そのことを知らず、（知っても）「自分は正しい」「自分の能力は人並み以上である」と思っているのである。

私たちの常識から考えれば教育雑誌を毎月五種類以上購入したり、研究授業を年に三回以上やっていたり、話題の教育書に目を通していたりして、やっと人並みなのである。はなから努力もしないで、「人並以上」であるはずがない。

それでも、若い頃はいい。「若さ」の持つ特質が少しはカバーしてくれる。しかし、30歳を越えれば（勉強しなければ）、落下の一途を辿るようになる。50歳頃になって「子ども」からも「親」からも気嫌い（ママ）されたら救いようもない。「退職」しか手は残されていないからである。そういう人は、けっこういるのである。

あらゆる「プロ」の中で、おそらく教師が最も「アマ」に近い存在である。最もプロらしいプロは、将棋、囲碁、相撲である。全日本で優勝して、国体で優勝してさえ、相撲界に入れば幕下の付け出しである。

囲碁・将棋はもったきびしく、アマ日本一の中からプロになれた人は 50 年間にわずかに五本の指に入るくらいしかない。

企業に働く人々も、近年、プロとしての力を向上させた。だからこそ、戦後何も無い状態から始まって、世界の貿易輸出国にまで成長できたのである。

「サラリーマンは気楽な稼業ときたもんだ」という歌は昔のことであり、「仕事」も「勉強」もしっかりしなければ第一線では生き抜いていけない。

かつて書店における「教育書」コーナーは、一つの花形であったが、今や見る影もない。技術書、ビジネス書のコーナーに比すべくもない。

教師が不勉強でいられるのは、その結果、「子ども」「親」が泣きを見ても何ら解決できないのは「競争の原理」が働いていないからである。「競争の原理」は、使い方をまちがうと悲劇をもたらす。資本主義経済に対して、計画経済による社会主義社会が作られたのもそのためであった。そして半世紀、どちらの方法が「人々に多くの物品と豊かな生活」を与えることができたのか明らかである。あいつぐ亡命事件を見てもはっきりしている。

「競争の原理」の刃に対して、それを有効に使うために、さまざまなルール・条件をつけることに成功したのである。

例えば、日本は資本主義の社会でありながら、世界で第一級の平等な社会である。一流会社で新入社員と社長の給料の比率は 7,8 倍にすぎない。平等を唱える社会主義社会でさえ、4,50 倍はある。

収入が多くなると税比率が大きくなる累進課税のためである。最高 92 パーセントになる。江戸時代のひどい時でさえ、七公三民、ぐらいであった。それが今や一公九民である。これは、あまりにもひどい。

人によっては「金持ちから税金をたくさんとって気持ちがいい」と思う方もおられよう。しかし、度がすぎると考えものである。国籍を外国に移す人が出てくるからである。外国によっては、税がないというところもあるし、一割のところもある。「それは考えすぎ」と思うだろうが、私の古い友人の中には、「その援助」を仕事にしている人もいる。日本が空洞化してしまうのである。(ゲラ刷りを校正している 1989

年9月16日、日経新聞にヤオハンデパート社長の香港移住を報じた。日本の空洞化の先がけである。税は国家百年の大計という哲学の上に作られるべきだ)

「競争の原理」を上手に使えば、良いところも生まれてくる（誤解のないように.....私はだから競争が良いと言っているのではない。今までの社会の動きについて分析しているのである）。この「競争の原理」が働いていないところが日本の社会に三つあった。俗にいう「三K」である。「国鉄と米と教育」である。この「三つ」のうち、「国鉄」は、民営化の方向となった。今後、「米と教育」には、さまざまな形で、世論の圧力が加わる。

「競争の原理が働かないからいけない」というのではない。世の人々は「なぜこんなにひどい先生がいるのか、なぜ勉強しなくてもすませられるのか」と批判しているのである。「ひどい先生」を訴える投書は、山のようになったという。登校拒否・いじめも激増しているという。

原因は何か、どうすればいいか、教育現場こそ解決策を示すべきなのである。

こうしたことが解決されれば、現状はもう少し続くであろう。しかし、事態は悪化の方向をたどっているらしい。

その結果、臨教審で香山健一氏が主張したのが「学校通学の選択制」である。つまり、現在どの子も一つの通学校を決められている。それに対して、隣りあわせるA,B二校のどちらでもいいという方法である。

「登校拒否、いじめ」でがまんできなければ隣りに変えていいという方法である。これに対して、一人娘の父親としていうなら、私は賛成である。国民投票をすれば、圧倒的に支持されるだろう。が、教育界はすべて反対であった。組合は反対闘争をした。それ以上に反対したのは文部省であった（今までのシステムに重大な変更が加えられるからであるが...）。

その結果、この「自由化案」（自由化というにはあまりにささやかな案）は、目の見なかった。

しかし、教師の中に不勉強な状態が温存され、「子ども」「親」からそのような批判が続出している以上、いずれかはむしかえされる問題である。その時は、もっと徹底した「競争の原理」が導入されるだろう。

「競争の原理」は毒も多い。それをさけるためには、現在の状態を教師自身が解決しなくてはならない。研究、研修の場を一人ひとりの身についたものに定着させていか

なければならないのである。(14 ペ)

*

高揚していた時代の雰囲気伝わってきて、興味深い。30年経つと、制度が変わったため、ずれが生じている部分が出ている。そこがまた面白い。税制も変わった。学校選択制は常識になった。長い目で見れば、時代は着実に良い方向に動いていると思われる。マスコミの「売るための報道」について考える際の目安にもなる。

◎佐藤卓己著『流言のメディア史』(岩波新書・2019年)

表見返しにある内容紹介文。その次に、印象的な部分の抜き書き。

*

流言蜚語、風評、誤報、陰謀論、情報宣伝……。現代史に登場した数々のメディア流言の「真実」を見極め、それぞれの影響を再検証するメディア論。ポスト真実のデジタル情報化時代に求められる、「バックミラーをのぞきながら前進する」メディア史的思考とは何か。「あいまい情報」のメディア・リテラシーがいまここに。

*

…SNSの普及は、かつては情報の受け手にすぎなかったすべての人々が情報の送り手となることを可能にした。それはメディア流言の「情報構築」モデルにおいて誰もが自己メディア化する社会の成立を意味する。だが、それが新しい変化とは言えないことを本書はメディア史から明らかにしてきた。「最も古いメディア」うわさの伝播プロセスにおいて、私たちはただの受け手ではありえず、目的に応じてうわさの内容を取捨選択し、自分がより説得的だと思う情報を付け加える。こうした伝播プロセスを考えるなら、うわさについて語った者はすべて情報の送り手となる。たとえ無自覚であれ自主的に伝達に参加する「くちコミ」は、バイラル(感染)メディアであるSNSの参加=動員のシステムとよく似ている。つまり、「ポスト真実の時代」で問われているのは、受け手=送り手になったメディア流言と向き合う私たち自身の姿勢なのである。

つまり、今日のメディア流言は受け手=送り手の説得コミュニケーションである。誰であれ流言をツイートするとき(無意識の説得コミュニケーションである。誰であれ流言をツイートするとき(あるいはリツイートするとき)、無意識のうちにも相手の反応をモニターし、情報をコントロールしている。こうしたコミュニケーションに

において、客観的な立場でその内容を冷静に分析することは、口で言うほど簡単なことではない。かつてイギリスの新聞王ノースクリフ卿はこう語った。「ニュースとは、だれかがどこかで抑圧しようとして望んでいる事柄である。それ以外はすべて広告だ」。私たち一人ひとりがジャーナリスト、すなわち広告人なのである。

私たちはこうした説得コミュニケーションの情報空間で生活している。そのことは、インターネットが普及する以前から確認されていた。A・プラトカニス&E・アロンソン『プロパガンダ——広告・政治宣伝のからくりを見抜く』（原著，1992）のたとえ話が印象的である。

——平均的なアメリカ人は、一生涯に 700 万回以上の広告を見たり聞いたりする。これとは対照的に、17 世紀のニューイングランドでは一週間に一度、教会に足を運んだ清教徒が一生涯に聞いた説教は 3000 回にすぎない。

17 世紀の 2300 倍以上の説得コミュニケーションを浴びていた 20 世紀人にも、言葉の一つひとつをまじめに受け止めるゆとりはなかった。清教徒は二時間でも説教に耳を傾けたが、テレビ広告はせいぜい 30 秒、大半は刺激的なワンフレーズ（サウンドバイト）である。それを無視するか、すぐ忘れることが情報処理上最も手っ取り早い問題解決の方法となる。コンピュータとは何よりも記憶装置であり、クラウドコンピューティングのウェブ 2.0 時代において、21 世紀の私たちが脳内に記憶する必要性はますます少なくなっている。記憶の必要がなくなり、記録があいまいになったとき、果たして私たちはまじめに情報の吟味をしようとするだろうか。（281 ペ）

＊

○マスメディアの責任をただ追及していればよかった安楽な「読み」の時代は既に終わり、一人ひとりが情報発信の責任を引き受ける「読み書き」の時代となっている。こうした現代のメディア・リテラシーの本質とは、あいまい情報に耐える力である。この情報は間違っているかもしれないというあいまいな状況で思考を停止せず、それに耐えて最善を尽くすことは人間にしかできないことだからである。（286 ペ）

＊

本書の結論はこの 286 ページの一部に集約されていると言えるのではないか。発進力を高めること、そして「本物を見抜く力」が問われている。直観を磨き、想像力を働かせることが大切だ。

◎原 武史著『平成の終焉——退位と天皇・皇后』（岩波新書・2019年）

気になった部分を引用。

＊

○95年1月17日には阪神・淡路大震災が発生し、死者6434人、住宅64万棟が被害を受けました。天皇、皇后は1月31日に被災地を訪れましたが、このときには文芸評論家の江藤淳（1932～1999）が天皇、皇后の態度を批判しました。

——即刻苦しんでいる人々の側近くに寄って、彼ら励ますことこそ皇族の義務なのではないでしょうか。と言って、何もひざまずく必要はない。被災者と同じ目線である必要もない。現行憲法上も特別な地位に立っておられる方々であってみれば、経ったままで構わない。馬上であろうと車上であろうと良いのです。国民に愛されようとする必要も一切ない。国民の気持ちあれこれ忖度されることすら要らない。（「皇室にあえて問う」、『文藝春秋』1995年3月号所収）

江藤は、昭和末期以来の提灯奉迎を推進してきた「日本を守る国民会議」の代表委員を務めていました。つまりこの批判は、昭和天皇と同様の権威を天皇明仁にも求めようとする右派の本音を代表していたのです。

しかし天皇と皇后は、これ以降も被災地での振る舞いを変えようとはしませんでした。91年7月の雲仙普賢岳での大火砕流以来、天皇と皇后が被災地で繰り返したことになる行動の背景には、平成の幕開け以来強まりつつあった「昭和」への揺り戻し、より正確に言えば「戦前」への逆流に抗して、昭和のなかに胚胎していた「平成」をより鮮明にするための、強い意志があったのかもしれませんが。けれどもそうした行動が昭和初期の超国家主義に通じる構造をかえって強化する面があったことは、先に触れた通りです。（150 ペ）

＊

秋篠宮が皇嗣、秋篠宮妃が皇嗣妃になると、皇太子夫妻と同格になって「お成り」が行啓になり、宮中祭祀では宮中三殿に上がって拝礼することになります。天皇徳仁と皇后雅子が「平成」を受け継がなくても、皇嗣夫妻が受け継ぐことで、次の次の代に「平成」が復活する可能性が出てくるのです。（204 ペ）

＊

平成という年号は私（柳沢）にとって教員経験年数＝社会人としての年数と一致しており、大変便利な尺度であった。確かに戦争はなかったが、災害など、大きな出来事があった大変な時代であった。もう少し時間が経てば、冷静に俯瞰することも可能になるかもしれない。

◆来月以降に読む予定の本

- ◎野村克也著『野村ノート』（小学館・2005年）（私物）
- ◎半藤一利・出口治明共著『明治維新とは何だったのか』（祥伝社・2018年）（私物）
- ◎牧衷著『寛容思想の成立と発展』（上田仮説出版・2018年7月30日刊）（私物ガリ本）
- ◎ガリ本『板倉式発想法と組織論 1996』（マタギ書房）
- ◎佐藤義典著『図解・実践マーケティング戦略』（日本能率協会マネジメントセンター・2005年）（私物）
- ◎板倉聖宣著『増補版・模倣と創造』（仮説社・1987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）
- ◎文藝別冊『KAWADE 夢ムック・立川談志』（河出書房新社・2013年）（私物）

◇まとめ・つぶやきなど

○科学史は「人間が自然界を見る目」に関する「パラダイム転換の歴史」と見ることができる。パラダイムとは「思考の枠組み」のことと理解している。たとえば古典物理学から現代物理学へのパラダイム転換がボーアらによる量子力学の確立だと理解している。これにより、従来の自然観が一変した。

○仮説実験授業は歴史上初めて科学の授業の定式化に成功した。児童・生徒集団に対して教師が教育活動を行う意義の必然性が確立した。生徒間の相互作用（生徒同士の教育活動）が統計的に成立することが授業書という形式に固定されたといえる。これにより、初めて科学的な授業論の展開が可能となった。仮説実験授業以前の教育は再現可能な授業としては未確立な状態であった。残念だがこれを認めざるを得ないので

はないか。すべての教育学者は「授業科学」という言葉の意味をもう一度、冷静に検討すべきであろう。〔以上、3月28日（木）14:25〕

○人間の情報の「切り取り方」はその人の好みで決まる。メタ認知は大事だが、そのメリットを知る者は多くない。

○学習（ラーニング）に関する「ボイルの法則」のような「仮説」を思いついた。単位時間当たりの入力と出力の積は一定であり、入力と出力のバランスが取れているときに学習は効率よく進む。縦軸が入力（学習）、横軸が（教授・発表）というイメージ。同時通訳の仕事中は入力と出力が等しい状態であり、その集中力の持続時間は20分程度が限度とされているらしい。学習にきわめて集中している状態でも、執筆で出力に極めて集中している状態でも、人間は無言になる。優れた演奏を聴いている際や、書画に接している際には言葉を発したり聞いたりすることは無用である。コンサート・ホールや美術館の環境を思い浮かべてみるとよい。「アクティブ・ラーニング」という言葉が平気で使える人物は、優れた芸術作品や小説に触れたとき、人間がいかにも無言のうちに活発に精神活動をしているのかを知らない、可哀想な人たちである。ラーニングがアクティブでないはずがないのだ。一生懸命集中するという言葉を聞いたら、ヘンだと思わなければならない。一生懸命の状態は集中した状態であり、集中した状態は一生懸命なのである。ラーニングは即、アクティブなのであり、アクティブな精神状態でこそラーニングが成立しているのである。まったく対話的でなく深い学びがあるのは明らかである。スローガンの精度が悪すぎる。言葉としての磨き方が全く足りない。〔4月17日（水）17:40〕



○ストーブをしまう日に詠んだ一句。「散る桜惜しむストーブ 焚き納め」〔4月26日（金）15:17〕

○書くということは精神の集中を要する作業である。ハガキ一枚仕上げるのに半日近くかかるのも不思議ではない。授業書を印刷刷る作業を通してせめて気持ちだけでも授業書を作った人のレベルまで高めて子どもたちに配布できるようにしたいと思う。問：なぜ仮説実験授業が日本に生まれたのか。答：人、モノ（情報・本）、カネが集積していた。「教育の科学」が確立した。〔2019年4月26日（金）15:30 脱稿。これから例会+10連休。未経験の高揚感を抱きながら〕