読書メモ２０１８年８月号

戸部良一他著『失敗の本質』（ダイヤモンド社・1984 年）ほか

柳沢克央（やなぎさわかつひろ）　編

（信州・上田仮説サークル）

2018 年 8 月 25 日（土），8 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篠ノ井高校および屋代高校図書室蔵書。

◇7 月号で読んだ本

◎西鋭夫著『國破れてマッカーサー』（中公文庫・2005 年）（私物）

◎島原健三郎監修『化学演示実験―高校課程を中心に』（三共出版・1982 年）（屋代高校文化祭鳩祭古本市で購入）

◎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）

◎本多静六著『人生計画の立て方』（実業之日本社・1952 年初版刊・2005 年復刊）

◇今月，読んだ本

◎細谷功著『メタ思考トレーニング』（PHP ビジネス新書・2016 年）（私物）

素晴らしい本。メタ認知についてよくわかる。メタ認知についての演習問題がとても興味深く，面白がって考えているうちに，著者の発想法を自分のものとすることができるようになる。＝使いこなせるようになる。以下引用。

はじめに

本書のテーマは「メタ思考」です。

メタという言葉はあまり馴染みのない言葉かもしれません。文字通りの意味は，あるものを一つ上の視点から客観的にみるということです。

例えば「もう一人の自分の視点で客観視してみる」ことが重要だと言われることがあります。このように自分自身を「幽体離脱して上から見る」ことは「メタ認知」と呼ばれ，視野を広げて自分を客観視するために必須の姿勢であると言われています（そのイメージを，次ページに図で示します)。

要は，様々な物事を「一つ上の視点から」考えてみることが重要だ，というのが本書で伝えたいメッセージです。ではなぜ,「一つ上のレベルから考える」というメタ思考が必要なのでしょうか？　それには大きく三つの意味があります。

一つ目は，私たちが成長するための「気づき」を得られることです。

特に知的な成長において,「気づき」の重要性はいくら強調しても強調しすぎることはありません。まずは自分がいかに知らないか，自分がいかに気づいていないかを認識することが，知的な成長のための第一歩です。逆に言えば，気づいていない人にはいくら教育しようが何百回言って聞かせようが，それらはすべて「時間の無駄」です。

子供たちのせかいでも,「何がわからないかがわかっている」子供たちは学習の成長が早いと言われています。まさに「気づき」＝メタの視点を持つことが，成長していくための重要な鍵なのです。

続いて二つ目は,「思い込みや思考の癖から脱する」ことにあります。

まず「思い込み」とは,「自分（の考え方）が正しくて当たり前だ」と，露ほども疑っていない状態のことです。一つ目の気づきにもつながることですが, 自らの視野を広げ, 成長するためには,「自分は間違っているかもしれない」と常に自分自身の価値観を疑っ

てみることが重要です。

一方,「思考の癖」というのは，私たちが無意識に持っている「視野の狭さ」，あるいは思考の盲点と言ってもよいかと思います。高みから自分を客観的に眺めることによって，その視点の狭さを自覚することができます。「視野の狭さ」の最大の落とし穴は，視野の狭さに気づいていないことだからです。

そして最後の三つ目は，上記二つで得られた気づきや発想の広がりを基にした創造的な発想ができる，ということです。

本書では,「なぜ？」という問いかけによってメタの視点に上がって新しい方法を考え出すやり方と，抽象化という手段でメタの視点に上がり,「遠くの世界から借りてくる」ことで斬新なアイデアを生み出すアナロジー思考について取り上げます。特に，ビジネスの視点でメタ思考をどのように扱うかについて一緒に考えてみたいと思います。

逆に，このような「メタ思考」を最も苦手とする人は以下のような人たちです（メタ認知ができていない状況のイメージを図 2 に示します)。

・感情にまかせて行動する人
・思い込みが激しい（ことに気づいていない）人
・常に具体的でわかりやすいものを求める人
・（根拠のない）自信満々の人
・他人の話を聞かずに一方的に話す人
・自分（の置かれた環境）は特別だ」という意識が強い人……

このような人たちは先述のメタ認知ができていない状態ということになります。ところが，往々にしてこのタイプの人たちは行動力があり，それなりの実績を上げて地位の高い人も多く，そうなるとさらにこれらの傾向に拍車がかかってきます。その状態に入ったらもはやメタの視点で考えるのはほぼ不可能と言えます。

残念ながら,間違ってもこの種の人たちが本書を読むことはありません。「気づかない」

ことが最大の問題である以上，その手の気づいていない人たちは，自分の視野の狭さに気づくことはないのです。

逆に言えば，本書を手に取っている時点で，読者の皆さんは気づいた人たち，あるいは自分が「気づいていないことに気づいた」人だということになります。一度その構図に気づいてさえしまえば，あとは「どうやってやるか」の問題です。

本書はそういうニーズに応えようとするものです。思い込みや視野の狭さから脱して，意味のない常識や慣習，前例にとらわれることなく，自由に，あるべき姿や理想の社会を実現するための方策を考えたい人に本書をおくります。

本書ではメタ思考をトレーニングするために演習問題を多数用意しています。例えば，

●上司から「ドローンについて調べて報告して」と言われたら，次にとるべきアクションは何か？
●お寿司以外の「回転〇〇」を考えよ
●「昔ながらの喫茶店」の競合はどこか？
●「信号機」と「特急の停車駅」の共通点は？
●「経理業務」と「スポーツ審判」の仕事上の共通点は？
●「コピー機」と「エレベーター」の共通点は？
●「タクシー」と「土産物屋」の共通点は？

といったような問題です。

こうした問題を解き，自分の頭で考えていくことで，メタ思考を実践レベルにまで落としていくことを目標としています。ですので，ぜひ自分で問題の答えを考えながら読み，その後に解説を読んで自らの考え方と比較した上で，応用問題でさらにその考え方を定着させてもらいたいと思います。

読者の皆さんには「無知の無知」による思考停止に陥る前に一歩立ち止まって「一つ上から見てみる」ことで，新しい発想や成長の機会を増やしていただきたいと思います。

そのために本書では大きく三つのトレーニングツールを提供します。

まず一つ目は，思考停止から脱して幽体離脱するためのきっかけとして，思考停止度のチェックをし，それから,「メタのレベルに上がる」というイメージをつかんでもらいます。

続いて二つ目は，メタに上がるための身近な合言葉としての「なぜ？」を，日常生活でどのように活用すれば能動的に発想を膨らませられるか，その方法論を演習問題とともに提供します。

最後に三つ目のポイントとして，より創造的な発想を生み出すためのアナロジー思考の演習問題を考えてもらうことで，創造的な発想が単に直観のすぐれた人だけのものではなく，誰にでもある程度は再現可能なものであるイメージをつかんでもらいます。

本書の演習問題のほとんどは，唯一絶対の「正解」があるタイプのものではありません。解説ではその「考え方」を示しますので，ぜひ皆さんには本書の解答例を上回る解答がないかも併せて考えてみてください。頭が完全にすっきりせず，モヤモヤがいつまでも残るかもしれませんが，それがまさに「考える」ということです。

こうしたトレーニングにより，読者の皆さんがこれまでと違った世界の見方をするイメージをつかみ，日々の生活で実践していただければ，本書の目的は達せられたことになるでしょう。

◎戸部良一・寺本義也・鎌田伸一・杉之尾孝生・村井友秀・野中郁次郎・著『失敗の本質』（ダイヤモンド社・1984 年）

日本人にとって，この上のない思考の至高の名著。大東亜戦争は日本にとって非常に大きな痛手であった。コテンパンにやられて終わった。本書はその反省の上に立ち，なぜ，このような失敗に陥ってしまったのかを，組織論の観点から，複数の著者による緻密な検討を経て成った本。文体は明晰であり，なおかつスピード感と緊張感があり，読書の醍醐味を存分に味わえた。

本書には文庫版もあるが，活字の大きさや初版が出たときの迫力を感じたいという点から，アマゾンでハードカバーを購入。7 月中旬，坂城町びんぐし湯さん館の休憩大広間に寝転んで，冷房の心地よい空気を感じながら半分以上を精読した。

結論として私が抽出した本書の要点を書くと，次のようになる。
…日露戦争での勝利を経験し，これを組織に過剰に適用したため，過剰適応が起きた。そのため，日本軍はいくつもの失敗を経験したにもかかわらず，それを失敗として認識することができず，失敗から学ぶことができなかった。また，日露戦争から学習した古い教訓から脱却すること（＝アンラーニング）することもできなかった。翻って，現代日本の企業も，今後，大東亜戦争の失敗から学ばなければ，これと同様の状態委に陥ることが予測される。そのためには，組織の硬直化を避けるため，常に適切な問題意識を持ち，失敗の経験に学ぶ姿勢を忘れずに自律的に学び続ける必要がある。

◎野中郁次郎・戸部良一・鎌田伸一・寺本義也・杉之尾孝生・村井友秀・著『戦略の本質』（日本経済新聞社・2005 年）
この本は名著『失敗の本質』を受けての続編である。アマゾンでの評判は今ひとつだが，私はとてもとても興味深く読んだ。特に次に引用する部分に深く共感した。

命題 8　戦略は社会的に創造される
…人間の主観に基づく思い込みを超越する方法論とは何だろうか。現象学でいうエポゲー（判断停止）の，現実をありのままに直観するのも，そのような方法論の一つであろう。リーダー個人のあり方でいえば，リーダー自身の世界認識を客観化する，つまり主体の視点自体を反省的にとらえ直し，自己自身を客観化することである。自己認識を客観化する能力をメタ認知という。
しかしながら，ハーバーマスは，このような孤独な自我のモノローグ的な反省では不十分であって，真の反省は主体間のコミュニケーションというダイアローグにあると主張する。真理を合理的に追究する理性は，社会の孤独な自己対話としての反省でなく，自由に討論する開かれた対話のうちに宿っているというのである。
より現実に近づく知の方法論としては,個人のメタ認知能力に依存するだけではなく,現実を複眼的に照射する開かれた対話を通じて真理に接近するアプローチが最も基本である。戦略は，そしてその正当性や真理性は社会的に創造されるのである。…（中略）
…何が「正しい」戦略かについては，対話を通じた複眼的思考のほうが真実に接近する能力を高めることになるだろう。（354 ペ）

これはほとんど，板倉第二命題「科学的認識は社会的認識である」と同じ内容だと解釈できるのではないか。

本書の結論は最後の二行に凝縮されている。
「戦略の本質は，存在を賭けた「義」の実現に向けて，コンテクストに応じた知的パフォーマンスを演ずる,自律分散的な賢慮型リーダーシップの体系を創造することである」
つまり，私なりに解釈すればこれは著者集団自体に象徴されることである。本を編む場合には共通の目的を持った賢い人を組織し，その人たちが状況を学び，将来を見きわめてよく考え，書いて伝える構えを創造することなのであろう。戦略を練ることは，すぐれて創造的な営みである。戦争に限らず，広く戦略的な生き方をすることは，有意義な人生の創造に直結するということが学べた。チャーチルが偉大だということに改めて気づかされた。

◇次回以降の予告

◎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）
◎板倉聖宣著『増補版・模倣と創造』（仮説社・1987 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）
◎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）
◎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

〇妄想と構想との違いは「計画性の有無」のみ。妄想で終わらせるも，構想にして育てるも，結局，本人次第。〔8 月 24 日（金）夕刻〕

〇夏の大会前後に学んだことはたくさんある。これらをまとめて形にしておくことが必要である。

〇フェイスブックを使うと情報の量もスピードも質も格段に上がる。この春，教えてくれて,使うことを薦めてくれた萠出浩さんにとても感謝している。〔以上, 8 月 25 日（土）12:45〕