

# 読書メモ 2018年10月号

あつなお  
村上篤直 著

## 『評伝小室直樹』(上巻)

(ミネルヴァ書房・2018年刊) 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)

2018年10月20日(土), 10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。

今月は、とくに読書の秋にふさわしい重厚な作品群に出会うことができました。

### ◇9月号で読んだ本

◎浦上大輔著『たった1分で相手をやる気にさせる話術 PEP TALK (ペップトーク)』(フォレスト出版・2017年)(私物)

- ◎高野圭著『たのしく教師デビュー』（仮説社・2018年8月）（私物）
- ◎板倉聖宣他著『板倉聖宣の考え方』（仮説社・2018年8月）（私物）
- ◎阿刀田高著『やさしいダンテ〈神曲〉』（角川文庫・2011年）
- ◎阿刀田高著『シェイクスピアを楽しむために』（新潮文庫・2013年）
- ◎安積（あさか）陽子著『NYとワシントンのアメリカ人がクスリと笑う日本人の洋服と仕草』（2018年・講談社+α新書）（私物）
- ◎日野田直彦著『なぜ「偏差値50の公立高校」が世界のトップ大学から注目されるようになったのか!?!』（IBCパブリッシング・2018年9月8日刊）
- ◎阿刀田高著『ギリシア神話を知っていますか』（新潮文庫・1998年）

**◇今月、読んだ本（今回は私の担当している講座の生徒たちに下記のすべての本を回覧して、手にとってもらうきっかけを作りました）**

- ◎神野正史著『最強の成功哲学書・世界史』（ダイヤモンド社・2016年）（私物）

じつに秀逸な前書き。だいぶ前に読んだ本で、あやふやな記憶をたどりつつ「さて、どうやってメモをまとめようか。付箋も折り目もつけてないし…」と思いつつ、この文章を読んで、痺れた。12月に開催する「竹内さんの講演会」の開催意義にピタリと重なる。渡辺さんが牧さんを招いて会を開いていた意図ともたぶん大きく重なっていると思う。「熟読すれば効果大きい」（七七の川柳？）

\*

—歴史から教訓を学ばぬ者は、過ちを繰り返して亡びる。（英首相、W・チャーチル）

—愚者は経験に学び、賢者は歴史に学ぶ。（独首相、O・ビスマルク）

—前車（ぜんしゃ）の覆るを後車（こうしゃ）の諫めと成す。（前漢博士・賈誼）

—歴史に学べ。それにより人の行動が読める。何が違って、何が変わっていないかわかる。（日本首相・吉田茂）

洋の東西を問わず、古今を問わず、歴史にその名をとどめし偉人たちが口を揃えて言う言葉、それが「歴史に学べ」です。

ここで注意すべきは「歴史を学べ」ではない、ということ。

嘆かわしいことに、現在の学校教育の現場では、歴史（用語）を丸暗記させることに終始しています。

こうした環境に置かれた学生も「歴史は暗記科目」と信じて疑わないありさま。

歴史用語の丸暗記など、所詮は「偏差値を上げるためだけに特化された訓練」にすぎませんから、そうして得た知識など、ひとたび受験が終われば、何の役にも立ちません。

そのため多くの方は、学生時代に「歴史（用語）を学んだ」ことはあっても、「歴史に学ぶ」機会を奪われ、その悲劇にも気づかぬまま、こう嘯くのです。

「歴史なんてつまらない」

「歴史を学んだら、それが何の役に立つのか？」

嗚呼、なんという人生の損失でしょうか。

歴史は、知識を蓄積すること自体には意味がありません。

これを体感し、その流れや意味を理解し、自分の置かれた状況と照らし合わせた上で、そこから人生訓を汲み取ることに意味があるのです。

この世に生を受けて以来、一度も失敗せずに人生を全うできた者など、ただのひとりもいません。

どれほど才能あふれる人物であろうが、偉人であろうが、英傑であろうが、成功は必ず失敗を重ねたあとに成し遂げられています。

逆を言えば、「失敗をしなければ成功もまたあり得ない」とも言えます。

しかしながら。

一人に与えられた時は東の間の虹の如し。（古代ローマの哲学者、L・セネカ）

前に進もうと思う者、事を成そうとする者にとって、人生はあまりにも短い。

とはいえ、今、自分が置かれた状況において、どう考え、どう行動すれば、どういう結果が待ち受けているのか。

その「答え」を知っている者などいません。

そこで登場するのが「歴史」です。

歴史を紐解けば、ありとあらゆる立場、ありとあらゆる状況の者たちが、ありとあらゆる成功と失敗とを繰り返しています。

どう行動して失敗したのか、どう判断して成功したのか。

先人たちの成功と失敗との中に、必ず「答え」が隠されています。

歴史は人生教訓の宝庫。

失敗を「贅（にえ）」とすることは必要ですが、それを自分の人生で実行する必要などありません。

すでに先人たちが無数の失敗をしてくれているのですから、これを学び、体感し、

自分の人生と照らし合わせながら、「疑似体験」することで、実際に失敗したのと同じ効果を得ることができます。

ましてや。

これからの日本いや世界は、確実に混迷の時代へと突入していくことは必定。

平和な時代というのは、多少失敗しても、「やりなおし」が利くものですが、混迷の時代は違います。

戦国時代がそうであったように、混迷が深まれば深まるほど、たった一度の失敗が取返しのつかない失態につながる場面も多くなります。

まさにこれからの時代、「転ばぬ先の杖」として「歴史に学ぶ」という姿勢は、より一層重要性を増すことになります。

そこで本書の登場です。

本書では、世界の歴史の中から「これだけは！」という最低限知っておいてほしい15の人生訓を取り上げ、実際にそうした試練に直面した偉人たちの対処を体感することで、彼らの失敗や成功を、自分の人生に取り込んでいこうとするものです。

歩みを進めようとしているのに、足を取られてなかなか前に進むことができず藻掻いているならば、そこから抜け出すヒントが見つかるかもしれません。

本書が、その一瞥（いっぴ）となってくれることを願いつつ。

2016年2月

著者記

す

\*

構成は次のとおり。

- 第1章 逆境は飛躍の糧 ナポレオン，劉備玄德
- 第2章 天は自ら助く者を助く ユスティニアヌス帝，東郷平八郎
- 第3章 百戦百勝は善の善なる者に非ず 韓信，ハンニバル
- 第4章 戦術と戦略とを見極めよ ビスマルク，上杉謙信
- 第5章 最大の危機こそ好機 ミルティアデス，フリードリヒ大王
- 第6章 方針貫徹か，転換か 昭襄王，ペタン元帥
- 第7章 常勝の秘訣は戦力集中 小モルトケ
- 第8章 小出し遅出しは兵法の愚 メフメトⅡ世
- 第9章 小さな躓きは神の助言 ヘラクレオスⅠ世

第10章 困む師は必ず闕（か）く 豊臣秀吉

第11章 押さば引け，引かば押せ タフマースブ I 世 徳川家康

第12章 能ある鷹は爪隠せ 賈詡文和（かく）

第13章 才ある者に任せよ 劉邦

第14章 死中に活あり 桜井規矩之左右（きくのじょう），島津義弘

第15章 学びて思わざれば即ち罔（くら）し 孫武（孫子）

\*

あとがき

本書の冒頭で、

—歴史から教訓を学ばぬ者は、過ちを繰り返して亡びる。

この W・チャーチルの言葉を取り上げました。

彼はただひとり，戦中においては A・ヒトラーの真意を見抜き，戦後においては I・スターリンの意図を見抜いた，おそろしい慧眼の持ち主です。

彼の存在がなければ，20 世紀の歴史は，今とは想像できないほど大きく変わっていたに違いありません。

その「慧眼チャーチル」の残した言葉は，ひとつひとつ重みを持ちますが，彼は冒頭の言葉と対となる別の言葉も残しています。

—人間が歴史から学んだ唯一のことは，人間が歴史から何ひとつ学ばない，ということだ。

然り。

歴史に学ぶ重要性，有効性は，多くの先人たちが繰り返し繰り返し訴えてきたことですが，人は一向にこれに学ぼうとしません。

たとえば，ウィーン会議（1814～1815 年）の大国専横主義の過ちが巡り巡って 100 年後に第一次世界大戦（1914～1918 年）を引き起こすことになりました。

人類が経験したことのないこの大戦禍に、「もう二度とこんな戦争を起こさないようにしよう！」という世論がヨーロッパを席卷します。

しかし，そうした声が渦巻く中，戦後処理をするべくパリに集まった米英仏の三大国は，その講和会議において，ウィーン会議とまったく同じ「大国専横主義」の過ちを犯します。

これには連合軍総司令官であったフェルディナン・フォッシュも嘆息しています。

—これは講和などと呼べる代物ではない。ただの 20 年間の休戦にすぎぬ。

然して、その 20 年後。

第一次世界大戦など比較にならない大戦禍となる第二次世界大戦（1939～1945）は勃発することになります。

チャーチルの言葉通り、人は何ひとつ歴史から学びません。

はなから「歴史に学ぶ」というスタンスを持たぬ愚者（ビスマルク言）は論外として、たとえ歴史を学び、その知識がある者でも、真に「理解」し「体得」していないがゆえに、それを「人生の肥やし」とすることができない。

かくいう筆者も、本書に筆を走らせながら、改めて「知識はあっても実践ができていない」自分を再確認させられ、嘆いている次第。

—言うは易し、行うは難し。（『塩鉄論』利議篇）

そうした意味において、本書の「15 の成功法則」の中でも、最後の章で扱った「学びて思わざれば即ち罔し」を実践することが最もむずかしいかもしれません。

しかし、だからこそ、これを実践できる者は確実に「大いなる成功」を遂げ、名を残し、「歴史に学ぶ重要性」を訴える名言・格言を残していく—ということが繰り返されているのでしょ

う。歴史ほど、学んでいて血湧き肉躍り、そのうえ人生に役立つ生きた学問もほかにありません。

しかし同時、これを身につけることはなかなか容易なことではありません。

だからこそ、一生学んでいくに足る学問とも言えます。

本書が、歴史を学ぶ意義と歓びとを知る足がかりとなって、「次」へのステップ・アップとなってくれたなら、筆者としても望外の悦びです。（以下謝辞）

＊

歴史から教訓を引き出そうとする試みは成功している。まえがき・あとがきの引き締まった読みやすい文章が何よりこれをよく象徴している。折に触れて読み返したい優れた本である。

◎村上篤直著『評伝小室直樹』（上）（ミネルヴァ書房・2018年9月）

最新作。屋代高校図書室の A 司書にリクエストして購入してもらった。印象的な部分を特に抜き出して引用紹介。

○渡部恒三の家は、醤油屋を営む素封家で、使用人二十名と一緒に生活している。二

人は渡部の家についた。

「恒三さん、おかえりなはんしょ」

恒三の母や、使用人が、渡部の帰宅をきき、表に出てきてた。

「おがさま、ただ今けえってきやした。これが小室直樹君だし」

そう紹介されたあと、小室は、つい常々思っていたことをいった。

「あのなし、おがさま。恒三は何でこんなに頭が悪いんだべなし」。(34 ペ)

○夏休みが始まる直前のこと、渡部は小室に、いった。

「今まで友達に借りた借金のリストを出してくれろ。俺が清算してやっから。将来お前が世に出たとき、『小室は俺の借金を踏み倒した』といわれねいために大事なことだ」

(46 ペ)

○小室がくり返し述べたことがある。

「理論モデルは論理的整合性と現実妥当性、そして単純であることとエレガントであることが重要です」

こういっては、モデルを作ることを慫慂した。(440 ペ)

○学問の全体像は次のとおりである。

哲学・神学・文学

学問     サイエンス…ナチュラルサイエンス (自然科学)・ソリアルサイエンス (社会科学)

          ヒューマニティス (人文科学)

では、科学とは何か。

科学であるかないかの規準 (ものさし) は、研究対象ではなく研究方法にある。

すなわち、科学であることの必要十分条件は、次の三つである。

(1) 理論と実証が分化され、統合がされていること。

(2) 理論とは完全理論であること。

(3) 実証とは完全な実証計画法を伴った実証であること。

(ネット検索の結果では、「完全理論」という言葉は上位には出てこなかった。したがって、ここでいう「完全理論」とは、「どのような場合でも、例外なく成り立つ理論」という程度の意味ではないかと考えられる)(このあと、ほぼ「仮説実験の論理」に関する記述あり)

○…実証の結果によって、最初に立てられた理論、すなわち、仮説の妥当性が問われることになる。結果、よりよき理論が新たに形成されることになる。このプロセスが実証の解釈である。

このようなプロセスを経て、科学はつねに、よりよき理論を目指して進歩する。この進歩のプロセスは無限にくり返され得るから、科学の進歩は無限である。これを「科学発展の連鎖（chain of scientific development）」という。これが小室の理解する学問方法論であり、小室自身が使った学問方法論であった。（511 ペ）

以上、上巻より

◎スコット・ギャロウェイ著・渡会圭子訳『GAFA 四騎士が創り変えた世界』（東洋経済新報社・2018 年）

時事的なテーマについての翻訳したてで、まるで湯気が出ているような本。GAFA とは、言わずと知れた Google, Apple, Facebook, Amazon の「四騎士」のこと。この本は「湯気が出ているうち」に読むことに価値があると思われる。印象深かった箇所に付箋をつけておいて抜き書き。けっこうな分量になった。

\*

○学生の平均給与をたった 22 ヶ月で 7 万ドル（出願者）から 11 万ドル（卒業生）へと引き上げるビジネススクール。その教育の柱は、金融、マーケティング、経営、マネジメントである。（30 ペ）

○ベゾス（アマゾン）が最初の年次書簡に書いていたとおりだ。「失敗と発明は不可分の双子だ。新しいものを生み出すには実験が必要だ。そして最初からうまくいくことがわかっていたら、それは実験ではない」（72 ペ）

○並はずれた富を持つ人には共通点がある。それは失敗だ。彼らはたいてい、明らかな失敗を経験している。富への道はリスクが満載で、そのリスクが結局……いや、とにかく危険なのである。（73 ペ）

○本当のぜいたく品になるには、コンピュータは小さく、新しい機能を備え、もっと美しくなる必要があった。それを公私の場を問わず持ち歩き、持主の成功をアピールするのだ。……やがてアップルは「コンピュータ」という語を社名からはずした。コンピュータという概念は過去に置き去りにするという意思表示だ。未来は音楽から電話まで、コンピュータによって動くものが中心となるだろう。顧客はそうしたブランド製品を持ち歩き、身につけることさえあるかもしれない。アップルは高級品へと向かい始めた。（125 ペ）

○アップルを賞賛する記事を書くライターは多いが、その大半は同社が高級ブランド



であるという視点が欠けている。(126 ペ)

○高級ブランドの 5 条件。

1. アイコン的な創業者

…私の意見では、スティーブ・ジョブズは宇宙に唾を吐いたのだ。宇宙をへこませているのは、毎朝起きて、子どもに服を着せ、学校へ行かせ、子どもの幸せのためなら何でもするという人々だ。世界にもっとも必要なのは、まじめな親たちのための家であって、高性能なばかげた電話ではない。

2. 職人気質

高級品の成功は、細かでほとんど超人的な達人の技術へ目を向けることから生まれる。

3. 垂直統合（メーカー直営店）

…いまとなつては思い出すのも難しいが、アップルが当時その行動（繁華街に直営店を構える）を起こしたとき、ほとんどの人がそれを失策だと思った。アップルは見当違いのことをしている。……アップルの前最高財務責任者のジョセフ・グラジアーノは大惨事が起こることを示唆し、『ビジネスウイーク』誌に語った。「ジョブズはチーズとクラッカーで満足している世界でキャビアを出そうとしている」……その店舗はたしかに、テック業界を変えた——そしてアップルを高級品へと押し上げた。……

4. 世界展開

富裕層というのは、地上に存在する他のどんな集団より均質である。……高級ブランドが大量生産品よりも地理的な境界を越えやすいのは、これが理由である。……

5. 高価格

高価格は高品質の証であり、それを持つことは選ばれし者の証明となる。

まとめ

……テクノロジー企業から高級ブランドへ転換するというジョブズの決定は、ビジネス史上、とりわけ重要な——そして価値を創造した——見識だった。……アップルは最高の遺伝子を持ち 22 世紀まで存続する可能性が四騎士の中でいちばん高いと私は思う。頭に留めておいてほしい。四騎士の中で、少なくともいまの時点で、創業者と創業当時の経営陣がいなくなったあとでも好調を維持しているのはアップルだけなのだ。(141 ペ)

○マッキントッシュの時代から、アップルはテクノロジー企業という看板を下ろした。年を経るごとに、より多くをより安く提供するという哲学（ムーアの法則）から離れることを意識している。

アップルの現在の事業はテクノロジーではない。人々に製品、サービス、そして感情を販売することだ。それを買った人は神に近づき、もっと魅力的になれる。(144 ペ)

○規模の視点から見れば、フェイスブックは人類史上、最も成功しているもののひとつだ。……フェイスブックは世界 20 億の人々と意義深い関係を持っている。フェイスブックとその関連組織は、20 年たたないうちにそこまで到達してしまいそうだ。……人は毎日 35 分をフェイスブックに費やしている。インスタグラムとワッツアップを合わせると 50 分になる。……家族との時間、仕事、睡眠以外の行動で、それ以上のじかんをかけるものはない。(158 ペ)

○フェイスブックの影響力は未曾有のスピードで大きくなっている。それは私たちが切望するものが、フェイスブックにあるからだ。消費者の購買欲を高めるという面から見ると、フェイスブックが特に大きな影響を及ぼしているのは、マーケティングの漏斗（ファネル）のいちばん上にある「認知（アウェアネス）」の段階だ。(159 ペ)

○過去 5 年間で、毎年インデックスを上回る実績をあげた S&P500 の企業はたった 13 社だった。現在の勝者総取りの経済をよく表している。

これらの企業のほとんどに共通するものは何か。それはユーザーと情報収集のアルゴリズムの組み合わせで、互いの利益になるよううまく活用していることだ。これは走行距離が長くなると車の価値が上がるようなものである。

現在は時間に逆行する……ナイキの靴は履けば履くほど価値が落ちていく。しかしあなたがナイキの靴を履いていることをフェイスブックに投稿すれば、ネットワークの価値は上がる。

これは「ネットワーク効果」あるいは「アジリティ（敏捷性）」と呼ばれる。ユーザーがネットワークをより強力にするだけではない。フェイスブックにいる誰かがカーナビのアプリを使うと、サービスが全体的に向上する。地理的な位置を特定したり、交通パターンを測定したりできるようになるのだ。(171 ペ)

○WPP は世界最大の広告代理店グループだ。この会社の元社員 2000 人以上が、フェイスブックとグーグルへと移動している。逆に以前フェイスブックとグーグルにいた

社員で、WPPへと移った124人について考えてみよう。その多くは、フェイスブックかグーグルでインターンをしただけだったことがわかった。その後入社のおfferをもらえず、WPPに入っていたのだ。近年の広告業界は、しだいにテック業界で就職できなかった人々が動かすようになっている。これはデジタル業界の巨人たちの力をよく表している。(175 ペ)

○テクノロジー企業は、(まだ)公の場で何を装着するかを決定できるほどのセンスはない。人々は自分の外見をとてても気にする。.....グーグル・グラスを覚えているだろうか。あれは人々を打ちのめした。要は、VRのヘッドセットをつけた人はみんなばかみたいに見えるのだ。(185 ペ)

○現在のメディアはフェイスブックとグーグルに独占されている。気がかりなのは、それら2社の「我々をメディアと呼ばないでくれ。我々はプラットフォームだ」というスタンスだ。社会的責任を回避するこの姿勢によって、権威主義者やヘイト活動家がフェイクニュースを巧みに発信できるようになった。我々は洞窟壁に絵を描いて情報を伝えていた時代に逆戻りする危険にさらされている。(201 ペ)

○宗教はそれを正しく信じる者に、心理的な利益をもたらしてきたし、いまでももたらしている。教会、モスク、寺院に通う人は、より楽観的で互いに協力しようとする傾向が強く、それが幸せにつながる。信仰を持つ人は、不信心な人たちよりも長生きをする可能性が高い。.....しかし、宗教は死にかかっている。アメリカではこの20年で、宗教組織に所属していないという人が2500万人も増えた。信仰が失われていることを最も明確に示しているのがインターネット利用であり、アメリカ人の4分の1以上が宗教から流れてきている。

情報と教育を得たことで、信仰心は逆に減っている。大学院の学位を持つ人は、最終学歴が高校卒業という人よりも宗教に頼ることが少ない。..... (204 ペ)

○ザルツバーガー一族は、他のメディア一族の多くと同じように、2つの種類の株式を発行して株主の力を抑えていた。ほとんどの会社(グーグル、フェイスブック、ケーブルビジョン)はこれを一族が支配権を維持しつつ、株式を分散させる(株を売却する)戦略として行っていた。(230 ペ)

○あえて言うなら、グーグルにとってAbout.comの親会社であるニューヨーク・タイムズ社を「怒らせる」ことは問題ではなかった。それよりも、株主にとって長期的にいちばんいいことをするほうがはるかに大切だったのだ。

神であるグーグルは助言をし、影響を与え、必要とあらば支配する。しかしギリシ

ア神話がくり返し教えてくれるとおりに、神と寝ることはよい結果をもたらさない。

(242 ペ)

○本物の神の力をはるかに大きい。すべてを知り、全能で、不死である。この3つのうち、グーグルが満たすのは一つめだけだ。——ある程度ではあるが。

アップルがぜいたく品ブランドに転身することである程度の永遠性を手に入れたとすれば、グーグルは逆を行って「公益企業」となった。どこにでも備わり、しだいにあるのが当たり前の空気のような存在になりつつある。コカ・コーラやゼロックスのように、ブランド名が一般動詞のように使われることを心配する企業となっているのだ。(243 ペ)

○1998年9月、スタンフォード大学の学生であるセルゲイ・ブリンとラリー・ペイジが、検索エンジンと呼ばれる新しいウェブ・ツールを開発した。これを使えば、キーワードをさがしてインターネット上を自由に飛び回れる。グーグルの類まれな能力は、その日からそこに存在した。

しかし決定的な一手は、エリック・シュミットをCEOとして雇ったことだ。彼は科学者からビジネスマンに転身し、サンマイクロシステムズとノベルでキャリアを積んだ。その2社はどちらもマイクロソフトと戦い、そして敗れた。シュミットは次こそは勝つと心に誓っていた。

シュミットは偉大なビジネス指導者にとって不可欠なもの——大いなる対抗心——を持っていた。ビル・ゲイツは彼のモビーディック（白鯨）となり、シュミットはその執念をビジネス戦略にぶつけた。グーグルはモビーディックを追う捕鯨船ピークワード号となったのだ。

グーグルが登場する以前、マイクロソフトが無敵であったことを、いまとなっては忘れがちだ。実際、同社は騎士の元祖だった。何百という会社が戦いを挑んだが、一テック業界の歴史の中でも特に独創的な製品を持っていたネットスケープでさえ一滅びた。こんにちマイクロソフトはよみがえりつつあり、巨像も踊るところを見せつけている。(245 ペ)

○グーグルの（お金を生む）製品は一つしかないかもしれないが、それは世界を変える力を持つ。同社のやってきたことはすべて正しかった。(245 ペ)

○盗みは、成長スピードが速いテック企業のコア・コンピタンスである。……ある業界のパイオニアが、うしろから撃たれることはよくある。四騎士たちもまた後発組だ（フェイスブックの前にはマイペースが、アップルの前には最初のPCを開発した企

業が、グーグルの前には初期の検索エンジンが、アマゾンの前には最初のオンライン小売業があった)。彼らは先行者の死骸をあさって情報を集め、間違いから学び、資産を買い上げ、顧客を奪って成長した。(251 ペ)

○テクノロジー史上で最も有名な「窃盗」はおそらく、マウスで動くグラフィカルなデスクトップ・コンピュータという構想だろう。ゼロックスで実現できなかったそれを、スティーブ・ジョブズがマッキントッシュで完成させた。(254 ペ)

○.....一方で、情報は高価になりたがっている。それは大きな価値があるからだ。適正な場所の適正な情報は、あなたの人生を変える。もう一方で、情報は無料になりたがっている。それを入手するためのコストがどんどん安くなっているからだ。そのためにこれら2つを互いに戦わせている。(スチュアート・ブランド=『ホール・アース・カタログ』というヒッピー向けの雑誌の創刊者)

○アマゾンがどこに向かっているかは、かなりはっきりしている。①小売業、メディア分野で世界的に優位に立つ。②すべての製品の配送を自社の飛行機、ドローン、自動走行車に切り替える(UPS, フェデックス, DHL よ, さようなら)。(262 ペ)

○グーグルがどれほど大きくなり、どれほどの力を手にしているかが気にならないのは、私たちのグーグル経験がささやかで親密で個人的なものだからだ。たしかに小銭が積もり積もって何百億ドルもの収益となり、株主価値は何千億ドルにもなった。それでも私たちが怒りを感じることはない——質問に答えてくれて、私たちの脳が前より賢くなったと思わせてくれているうちは。

それこそが勝者であり、株主は脳による勝者総取りの経済から生じた利益を得る。グーグルはあ消費者に最高の回答を、これまでのどの組織よりもすばやく安く与えてくれる。脳はグーグルを愛さずにいられない。(278 ペ)

○ベゾスは、アマゾンは常に1日目(ベンチャー企業)であり、2日目(大企業病になること)はないと主張している。アマゾンがいずれ失速することなど考えられないかもしれない。しかしやがてはそうなる。ビジネスは生物に似ている。死亡率は100パーセント以上だ。四騎士でも事情は同じで、いつかは死ぬ運命だ。問題は「もし」ではなく「いつ」であり、誰が手を下すかということだ。(287 ペ)

○歴史は繰り返さないが韻を踏む——これはマーク・トゥエインが言ったとされる言葉だ。四騎士に共通する8つの要素がある。①商品の差別化、②ビジョンへの投資、③世界展開、④好感度、⑤垂直統合、⑥AI、⑦キャリアの箔づけになる、⑧地の利。これらの要素からあるアルゴリズム、1兆ドル企業になるためのルールが生じる。私

の会社 L2 では、これをよりよい資本配分のための T アルゴリズム（トリリオン・アルゴリズム）と呼んでいる。（286 ペ）

○フェイスブックは特定の活動と、特定の個人に結びついている。フェイスブックを毎日積極的に利用している人は 10 億人いる。人々はフェイスブックで大いに生活を語り、行動、欲望、友人、つながり、恐怖、買いたいものを記録する。（314 ペ）

○こうしてかつてないほど人間の才能やデータを集積する目的は何か。それは商品をもっとたくさん売るということだ。

○歴史を振り返れば、自動車の大企業に戦いを挑んで敗れた起業家の骨があちこちに散らばっている。そういう人たちの映画も作られている（『タッカー』など）。

テスラもまた難題に直面している。しかし、私たちが知る限り自動車の新興企業としては最も多くをなしとげ、電気自動車のマーケットリーダーとしての地位を固めつつあるようだ。（330 ペ）

○これを書いている時点で、ウーバーには運転スタッフ（ドライバー・パートナーと呼ばれる）が 200 万人もいる。これはデルタ、ユナイテッド、フェデックス、UPS の従業員の合計よりも多い。ウーバーの運転スタッフはひと月に 5 万人以上増えている。サービスは 81 カ国の 581 の都市で展開している。そしてそれらの市場（のほとんど）で成功している。（335 ペ）

○ウーバーの社員はわずか数千人で、彼らは専門的な教養の持ち主たちだ。ウーバーには領主（8000 人の社員）と農奴（平均時給 7.75 ドルで働く 200 万人のドライバー）がいる。8000 人の社員で 700 億ドルを山分けし、200 万ドルがドライバーの時給となる。

つまりウーバーは世界中の働き手に、小聲で、しかし明瞭にこう告げているのだ。

「感謝している。しかし人間扱いはしない」。（338 ペ）

○エアビーアンドビーはホテル業界のウーバーであり、次の騎士の候補として名乗りを上げようとしていると言いたくなる。しかしウーバーと比較すると、エアビーアンドビーの競争上の強み、そして T アルゴリズムの使い方に関しては、はっきりとした違いがある。（359 ペ）

○大まかに言ってしまうと、現在は超優秀な人間にとっては最高の時代だ。しかし平凡な人間にとっては最悪である。

これはデジタル技術によって生まれた勝者総取り経済の影響の 1 つである。……悪いニュースは、捕食者が増えたことだ。よいニュースは、大きな湖に住む魚はすばら

しい生活を送ることができるということだ。四騎士はそれを巨大な規模で実証している。

(360 ペ)

○一般的には、頭がよくて働き者で他人に親切な人のほうが、考えの筋が通らず怠け者で他人に不快感を与える人よりも出世しやすい。これはいままでも、そしてこれからも変わらないだろう。ときどきなせこいつがと思うような例外はあるが。

しかし才能ある人が一生懸命働いても、食い込めるのは世界の上位 10 億人というレベルだ。デジタル時代の精鋭をふるい分ける要因はほかにある。……

…何よりも重要なのは心理的成熟である。(363 ペ)

○デジタル時代には、ヘラクレイトスもびっくりするくらい万物が流転する。変化は絶え間なく起きる。どんな職場でも、私たちは 10 年前どころか昨年には存在もしなかったツールを使うことを求められる。

良きにつけ悪しきにつけ (正直に言えば、悪しきことのほうが多い)、組織は基本的に無限の量のデータにアクセスできる。そのデータの分類法も活用法も無限に近い数だけある。だからかつてないほどのスピードで、アイデアを現実のものにできるようになっている。アマゾン、フェイスブック、ザラなどの熱い企業に共通しているのは俊敏であることだ。(366 ペ)

○デジタル時代の成功者は、次の変化を恐れるのではなく、「こういうふうにしたらどうだろう」と問いかけることができる人物だ。作業過程やそれまでのやり方に執着することは大企業の弱みであり、キャリアにとっては致命傷だ。

話し合いの場で、試してみる価値のある、かつくだらないアイデアを出せる人間になること。攻め続けること——4 つのことを頼まれたら、そのほかに 1 つ、頼まれていないアイデアを出してみることだ。(367 ペ)

○特筆すべきもう一つのスキルは当事者意識である。チームの誰よりも細部にこだわり、何をいつ、どのように終わらせる必要があるか検討する。自分が全員を、そしてすべてを把握しなければ、何も起こらないと考える (おそらく本当に何も起こらないだろう)。

あらゆる意味において、仕事、プロジェクト、事業、それらのすべてを自分のものだと思える。それはすべてあなたのものなのだ。(367 ペ)

○ザッカーバーグ、ゲイツ、ジョブズはみんな大学を中退している。しかしあなたやあなたの息子はザッカーバーグではない。そして彼らも卒業はしていないが、大学で

の経験が成功の役に立っている。……人生において大学とはぜいたくな場所である。そこでは熱意あふれる聡明な若者たちや優れた頭脳を持つ学者たちに囲まれ、世界が与えてくれるチャンスについてじっくり考えることができる。(369 ペ)

○だから大学には行くことだ。何かを学べるかもしれない。たとえ学べなくても、ブランド大学の卒業生という肩書は、形のある財産を得るまでの大きな財産となる。大学に行ってその後の可能性が狭まることはない。(369 ペ)

○誰も認めようとしませんが、アメリカにはカースト制度がある。それは学歴と呼ばれる。大不況の真ただ中、大学卒業者の失業率は 5 パーセント未満だったが、高校しか出ていない者の失業率は 15 パーセントだった。

そしてあなたの成功レベルは、卒業した大学によって決まる。上位 20 パーセントの大学に入学できた学生は問題ない。学生ローンに見合った成果を得られる。しかし他は同じくらいの学生ローンを背負っていても、同じだけの効果は得られない。(370 ペ)

○テクノロジー企業、特にベンチャーキャピタルの支援を受けている教育関連のテクノロジー企業が教育を変革するという誤った考えが流布している。そんなばかなことはない。むしろ政府は、ハーバード、イエール、MIT、スタンフォードに圧力をかけるべきだ。これらの大学は巨額の寄付金を合理的な理由なくためこんでいる。それを吐き出させたほうが、変革が起きる可能性ははるかに高い。(370 ペ)

○もしネームバリューのある大学に入学できないときは、どうすればいいのだろうか。編入という手がある。一流大学には、大勢を相手に戦って新入生として入るより、中退者の枠が空く 2 年次に入るほうがずっと楽なのだ。

トップクラスに次ぐレベル、あるいはその次のレベルの大学でもいいから入学して、とにかくがむしゃらに勉強や活動に取り組む。好成绩、成績優秀者特別プログラム、奉仕クラブなどなど。これはまた金銭面ではるかに安くすむコースでもある。(372 ペ)

○何年にもわたり、私たちはデジタル時代の到来で「どこでも働ける」ユートピアが現れると信じていた。静かな山あいの小屋に住み、情報のスーパーハイウェイと繋いだラップトップで仕事ができるようになると。

ところが実際には逆のことが起こっている。富、情報、権力、そしてチャンスは都市に集中している。イノベーションは多くのアイデアが集まるところで起こり、進歩は人間の直接の交わりから生じる。狩猟・採集者である私たちは、他人と一緒にいて



動いているときがいちばん幸福で、何かを生み出すことができるのだ。(374 ペ)

○あなたは心理的に成熟していて、好奇心も根性も持ち合わせている。しかしそれはあなただけではない。どうすれば他の聡明な若者たちから抜きんでることができるだろうか。第一に、自分の特技を強調して、自信を持ってできる仕事の限界を広げておく必要がある。(375 ペ)

○文章がうまい人もいれば映像表現がうまい人もいる。あなたの得意なものに積極的に投資して、弱みが足を引っ張らないように工夫する。雇用主から同僚たち、将来の伴侶まで、みんながあなたのことを調べている。その人たちに自分のいちばんいい姿を見せていることを常に確かめる。自分のことをググってみよう。出てきた結果が自分のよさを十分に伝えていないと感じたら、修正してもっといいものにするのだ。

(377 ペ)

○あなたが 25 歳でもアイビーリーグの卒業生でもなければどうするか。絶望して引き下がるしかないのだろうか。

いや、まだ大丈夫。私は 52 歳で、平均すると 25 歳は年下の社員たちと仕事をしている。L2 にも何人かは私のような年配社員がいる。その全員に共通していることが 1 つある。若い人たちを扱う方法を知っていて（明確な目標、指標、彼らに投資する、共感する）、四騎士とうまくつきあえること。つまりそれらを理解し、活用するようつとめていることだ。55 歳でソーシャル・メディアを使えないと（得々と）語る人間は、あきらめてしまったか、ただ怖がっているだけだ。……ゲームに参加しろ。……私は生まれつきテクノロジーが好きなのではない。しかし世間で評価される存在になって、自分と家族の経済的安定を手に入れたいという気持ちは強い。

だから私はフェイスブックにも参加して、なんとなく理解もしている。……四騎士を使うこと、そしてそれを理解することは、テーブルに掛け金を置くことだ。さあ、ゲームに参加しよう。(379 ペ)

○人に忠実であれ。人は企業を越える。人は企業と違ってその忠誠心を評価してくれる。よいリーダーは、自分がうまくやれるのはバックについているチームがうまくいっているときだけと知っている。そして誰かと信頼の絆を結んだら、その人を満足させ、チームにつなぎとめるためにどんなことでもする。もしあなたの上司があなたの見方をしてくれないなら、その上司が無能か、あなたが無能かのどちらかだ。(384 ペ)

○やりたいことをやるのではなく、才能を持っていることをやるのだ。自分は何が得

意なのかを（早いうちに）見極め、その道のプロとなるよう力を尽くす。大好きになる必要はないが、嫌いであってはならない。訓練でプロのレベルに達するなら、世間から認知されて報酬を受けることで、それを好きになれるだろう。（385 ペ）

○もし会社を辞めるなら、覚えておいてほしいことがある。まわりの人はあなたがそこで何をしたかより、どんな辞め方をしたかを覚えている。どんな状況であっても、穏やかにことを進める。（385 ペ）

○世の中には思っていたほどよいことも悪いこともない。すべての状況や感情は通り過ぎる。大勝利を収めても驕ることなく、しばらくはリスクを避けた安全策を取れ。平均値への回帰の力は強く、幸運（その多くは純粋な運）はどこかの時点でひっくり返る。1つのベンチャーで大金を手に入れた起業家はえてして、成功したのは自らの才能のおかげであり、そんな自分はさらに大きなことをするべきだと思い込む。彼らがその後多くを失うのはそのためだ。

一方で、打ちのめされたとしても、あなたはそのとき世間が思っているほどまぬけではないということも認識してほしい。打ちのめされたとき、大事なものは立ち上がってほこりを払い、もっと強くバットを振ることだ。

私も何度か打ちのめされたことはあるが、そのたびに立ち上がってきた。また何度かプライベート・ジェットを購入を検討したことがあった（バブルの時期に）。しかし私はそこまで秀でた存在ではないと世間に思い知らされた。それでもジェットブルー航空（訳注：格安航空会社）で特典を受けられるくらいの、重要顧客になっている。

（387 ペ）

○頭のいい人が、病院のスケジューリングを向上させるパッケージ・ソフトウェアについての恐ろしく退屈な話をしながら興奮していたら、そこに金の匂いを感じる。

○テレビでスポーツを見る時間を減らし、代わりに自分が運動する時間を増やせば、成功する可能性は高くなる。やせたりたくましくなったりするということではなく、身体的にも精神的にも強くなるということだ。（以上2つ、389 ペ）

○成功を目指すなら他人の助けをあおぐ必要がある。さらに自分より若い人を助ける癖をつけるべきだ。年長者を助けるのはごますりである。助けても相手からそれほど感謝はされないと思っておけば、失望することもない。多くの人を助けて種をまいておけば、思いがけないところで報われることがある。それに純粋にいい気分になれる。

（391 ペ）

○企業のライフサイクルの段階によって、求められるリーダーシップの種類は異なっ

ている。起業時、成長中、成熟期、そして衰退期（無遠慮な表現だが）。それぞれに必要なのはアントレプレナー、ビジョナリー、オペレーター、プラグマティストである。

（391 ペ）

○ありがちなのはヤフー！のようなパターンだ。一時期はスーパースター級の業績をあげるが、10年たつとピーク時の何分の一かの価格で売却される。ヤフー！はネット広告で金を稼ぐ時代で止まっていて、ほかに何ができるとい証拠を示していない（いまとなっては社名のビックリマークも皮肉に思える）。（395 ペ）

○世界をつかむのは大物ではなく、すばやいものだ。ライバルたちより短い時間で進歩することを目指す。そのために最も必要なのは、才能ではなく忍耐力だ。（402 ペ）

○成功する起業家の条件はデジタル時代になってもそれほど変わらない。ブランドづくりより製品づくりができること。そして創業チーム内、あるいは近くに技術者を入れること。以下に3つの質問がある。

1. 人前で失敗しても平気でいられるか
2. 売り込みは好きか
3. 大企業で働くスキルに欠けているか

.....自分自身、そしてあなたが信頼している人に、自分の性格とスキルについて前述の質問をしてみてほしい。最初の2つの答がイエスで、大企業で働くスキルがないということなら、先行きの見えない世界へ足を踏み入れるのも悪くない。（408 ペ）

○四騎士と戦ったり四騎士に「悪」というレッテルを貼ったりするのはむなしいかもしれない。あるいは本当に間違っているかもしれない。私にはわからない。

しかしこれら四騎士を理解することは絶対に必要だ。それはいまのデジタル時代の先行きを予測し、あなたとあなたの家族のための経済的安定を築くための、より大きな力となる。この本がその両方の助けになることを願っている。（414 ペ）（了）

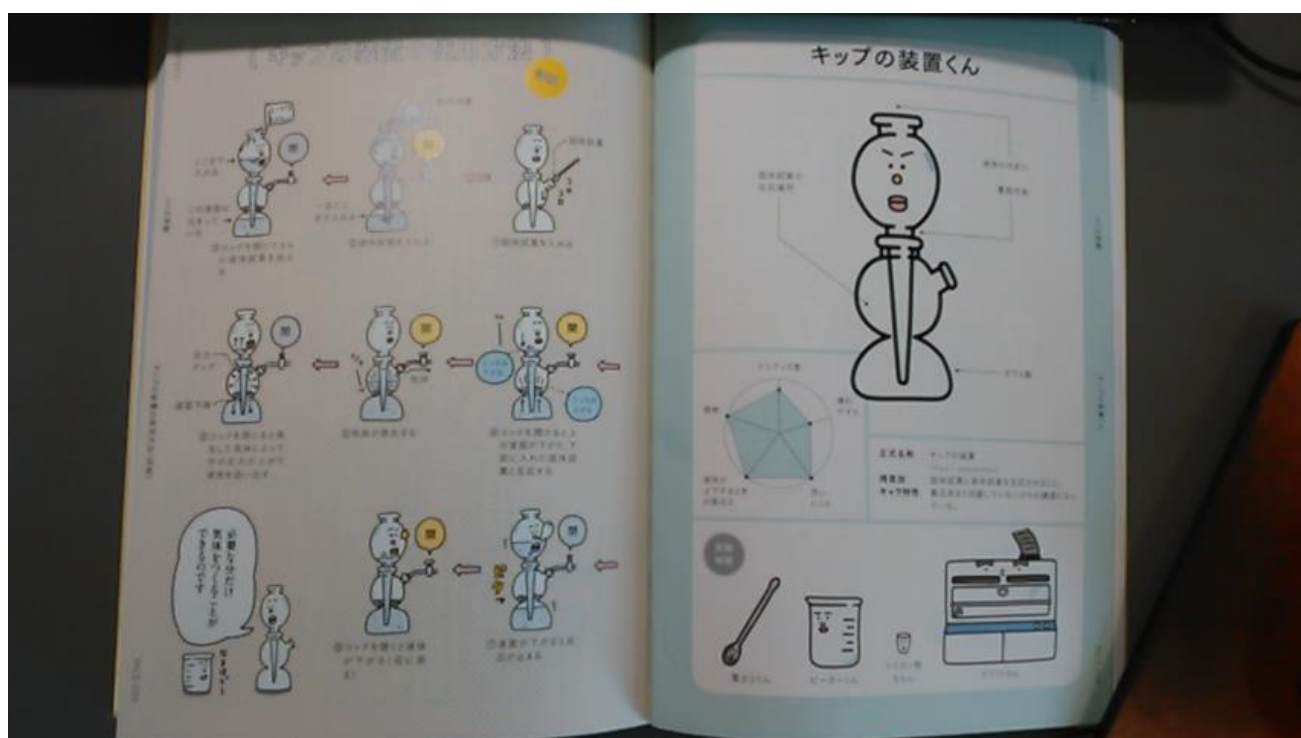
\*

抜き書きしてみて、予想以上に普遍的で寿命の長いと思われる記述も含まれているように思われた。いずれにしても、これから歴史の審判を受けることになるだろう。私はこの本は「買い」だと思った。単なる時事ネタ本を越えたコクと深みがある。

◎うえたに夫婦著『ビーカーくんのゆかいな化学実験』（誠文堂新光社・2018年）

対象読者はずばり高校生。各種ガラス器具の取り扱い方、高校教科書にて出てくる代表的な物質の合成法などをコミカルに紹介。教科書の復習に適している。とても親

しみやすい。ガラス器具を擬人化したところが面白さのヘソ。代表的実験は石けんの合成法，アニリンの合成法，中和滴定，凝固点降下，アンモニアの噴水実験，銀鏡反応などなど，高校教科書の定番ぞろい。これを書籍化しようとした企画担当者のセンスが素晴らしいと思う。早く図書館に返して，予約している生徒に読んでもらうことにしよう。こういう本に早くから接した小さな子どもたちがどう育っていくのかということにも興味がわく。写真は「キップの装置」の説明部分。



◎良品計画編『無印良品の業務標準化委員会』（誠文堂新光社・2017年）（私物）

今年2月の良品計画金井会長の講演を聴いて触発されて購入。ビジュアルでわかりやすい。写真や図版がきれい。

「良い商品を生み出し，販売している会社ならば，よく整っていて気持ちの良いオフィスがあるはずだ」との自然な考えを感じの良い形で示した本。そこにあるのは「有言実行」と「言行一致」だ。ごく単純なことだが，じつはとてもこれが厳しいことであるのは周知の事実。しかし，これが実際のオフィスという形で実現されていることを知ると，非常に高い説得力を感ずる。独特の魅力がある。そして，ここには日本や日本人の持っているとても良い部分が自然な形で現れていると思った。

◎編集委員会篇『水中の小さな生き物けんさくブック』（仮説社・2014年）

リクエストして図書館で購入してもらった。まえがきから引用。

\*

「水中の小さな生き物」を子どもたちに見せてあげたいと思ったときに、以下のようなことで困った経験はありませんか？

- ▲生き物をどこでどのようにつかまえたらいいか分からない。
  - ▲顕微鏡で水滴をのぞいても、生き物がまったく見つからない。
  - ▲見つけてきた生き物が教科書には載っていない。
  - ▲図鑑で調べようにも、分類や内容が難しすぎる。
  - ▲たくさんの子どもの相手をすると、それぞれの声に応えきれない。
- ……などなど、観察の際によくありがちな状況です。

しかし、一度でも小さな生き物を発見できれば、子どもたちは初めてみる未知の世界に感動し、「もっと見たい！もっと知りたい！！」という欲求が芽生えます。その思いにできるだけ応えるために、この『水中の小さな生き物けんさくブック』を制作しました。

この本の特徴は、

- ◎検索の観点が分かりやすく、見つけた生き物が何なのかを、子どもたち自身で調べることができる。（「体の色」「形」「動くか動かないか」の3つの観点で検索できる）
  - ◎はじめて小さな生き物を観察する子ども、そして大人のために、採集の仕方や顕微鏡の扱い方などを丁寧に紹介している。
  - ◎QRコードからWebサイトにアクセスして、生き物の動画や写真を見ることができる。
- ことです。

「先生、これ何？」と尋ねる子どもには「動く？動かない？色は？形は？調べてごらん」と促すだけで、自分で調べ始めるでしょう。

この本が、これまで、水中の小さな生き物の観察に苦勞していた先生方の手助けになればと思います。観察によって生まれる、子どもの興味や探究心を大切に、科学的な見方や考え方を育てていってほしいと願っています。

『水中の小さな生き物けんさくブック』編集委員一同

\*

こうした方針で編まれた本書は約20種類の生物について、豊富な写真や説明図とともに、それぞれ3つの特徴を挙げて紹介するなど、小学校高学年程度の子どもたち

にも使いやすく、親しみやすい校正となっている。大人が読んでも興味深い構成となっている。その上、動画のサイトにも接続する手段が掲載されていて、時代に対応した進歩的な内容となっている。

#### ◇次回以降の予告

- ◎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）
- ◎本多静六著『新版・本多静六自伝—体験八十五年—』（2016年・実業之日本社）（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）
- ◎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）
- ◎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

○アカデミズムが持つ権威の源泉は何か。真実を伝える手段を優先的に持っていること。こうした力を持つ組織だから信頼され、尊敬を集める。編集・出版はそのための有力な手段だった。ところが、インターネットによる情報伝達が可能になったため、いま、激動の時代に入っている。その気になれば、たとえば田舎に住む子供だって、自分の発見を世界に発信できる時代だ。そしてその発見がユニークなモノであれば、大学はその顔色（がんしょく）を失うのである（例：新種の昆虫発見等）。こうした時代に大切になってくる能力は「目利き」だ。真贋を見抜く眼力（がんりき）、モノを見る眼が試されている。研究機関は①優れた研究をする大学機関。②粗雑な研究をする大学機関。③優れた研究をする非大学機関。④粗雑な研究をする非大学機関。以上4つに分類できる。いましばらくは①が優位、だが、もうじき③が有力になる流れが見える気がする。江戸時代の「士・農工商」を学問に当てはめて類推してみればわかる。

高校教員もちゃんと勉強を続けないと、存在意義を失う羽目になるだろう。〔10月11日（木）11:50〕

○4時間目、普通教室においてプロジェクターとパソコン（タブレット型端末）を駆使した化学基礎の授業を見学。そこで詠んだ歌一首「文化祭披露目が祭りになるのなら学ぶ場面も祭りにできる」。必要なのはゲームや祭りの感覚。熱狂。パソコンを使って教室中の生徒が知的に渾然一体となって祭りを繰り広げるかのような授業ができていた様子を想像した。キャッチフレーズはたとえば「アボガドロ祭り」。物質量に関する小問を猛スピードで解きこなす競争をしてみたらどうか。現代の高校生はゲームで育っている。ゲームで得た情報処理の快感を勉強に生かさないのはもったいない。こうしたことを参観しているベネッセの担当者に話したら、かなり共感してもらえた。時間的制約やゲーム感覚で養成できる能力は多岐にわたる。21世紀も本番に入ったいまこそ、教育の場でオープンに語る価値が高まっているのではないだろうか。戦前の教育を受けた世代が消え去ろうとしているいま、教育を過剰に神聖視する時代、道徳主義的な視点から語る時代はその終焉を迎えたといいたい。進研模試の採点をしているアルバイト大学生の中にきっと、高校各科目の内容をゲーム化することに秀でた才能を発揮する人物がいるはずだ。ベネッセの組織力で商品化して、必要とする各高校に提供することができれば、大きなビジネスチャンス（商機）になるのではないだろうか。10月11日（木）13:30〕

○「空き時間読んで打ち込む読書メモ」「二年生出かけて日がな空き時間制作佳境読書メモ」〔10月17日（水）14:30〕（イヤフォンで聴いている NHKFM で珍盤・ミトロポーロスの「悲愴」が流れている）

○打ち込みを終えてこれから次月号移って打つは読書メモ (^ ^)/~~~

あいさつにかえて

わたしは、子どもの頃から絵が好きでした。描くことも、見ることも、線を描きながら考えることも好きでした。その次に、本を読むことが好きでした。本の世界は、田舎に生まれたわたしの世界とつながってくれました。本を読むことで、言葉が身についてきました。それは、普通にしゃべっている故郷の津和野弁とはちがって、ものを考えるための道具と言ってもいい言葉でした。

なぜかという、津和野弁は全国に通じないけど、本の中の言葉は日本中に通じし、むかしの人とも、これから生まれてくる人とも通じているのでした。

本の中には、数学のような本当のこともあつし、小説のような嘘の世界もあります。狼もしゃべりし、鬼もしゃべります。おもしろいことに、言葉は空想の世界にも通じていたのです。

わたしは、言葉の階段を、少しずつ登っていったように思います。絵を描くことは「静物写生」のように見えるものを写真のように描くのが一番いいのだと考えやすいのですが、それだけではありません。むしろ、目に見えない世界を描くことのほうが多いのです。絵は、言葉の階段を登る助けになるだけでなく、空想の階段を登っていくとき、とても役に立ちます。

今書いていることは、むづかしいことなので、ゆくり考えてください。そして、大人になって気がついたのでは、間に合わないのです。できるだけ「若いとき」に本を読むことです。

安野光雅

2018年9月17日(月) 秋野光雅 揮毫

