読書メモ２０１９年１月号

『本多静六自伝・体験八十五年』

（実業之日本社・1952 年初版・2016 年復刊）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）

2019 年 1 月 26 日（土），1 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。

今回は私物の本が多くなりました。ほとんどの本が私の問題意識に見事にヒットしました。収穫におぼれないように気をつけなければと自戒しています。私は達人でも何でもありませんので，いまのところ情報の入り口を制限することは考えていません。新聞でも本でも SNS でもバンバンと読みこなすつもりでおります。まだまだ全然足りません。もっともっと勉強が必要だと思っています。

◇今月（2019 年 1 月）までに読んだ本

◎小坂井敏晶著『社会心理学講義』（筑摩選書・2013 年）（私物）

出口治明さん（立命館 APU 学長）が強烈に推薦している本。とても精緻な論理が展開されている。読み応えがある。今回はこのことのみ書いて紹介する。何事についても

実験事実と考察(大胆な仮説を展開)の組み合わせで論ずるという姿勢が貫かれている。仮説実験的認識論に近い記述があり，この点からも興味深い。一箇所だけ引用してみよう。

＊

科学とは実証である前に，まず理論的考察です。物理学のような厳密な学問でもそうなのだから，心理学や社会学において，実証研究の結果だけで理論の正否が判断できるはずがない。科学が発展する上で実証以上に哲学的思索，そして自由な想像力が重要な役割を果たす点を見落としてはなりません。

理論の正しさを確かめるために実験をするのだと普通信じられていますが，その発想自体がつまらない。逆に，理論の不備を露わにすることで，慣れ親しんだ世界像を破壊し，その衝撃から，さらに斬新な理論が生まれるきっかけを提出することこそが実験に本来期待されるべき役割です。

驚きに満ちた物理学や化学の世界はもちろんのこと，未成熟で辺境に位置する社会心理学においてさえ，歴史に残る画期的研究の多くは実験結果が仮説を覆し，研究者自身を驚嘆させる経験から出発しています。研究者の予想と希望を裏切る結果がその後の発展を導きました。…中略…知識とは固定された内容ではありません。世界像を不断に再構築する運動です。驚きをもたらさない知識などは，その正しさが証明されても，たかが知れている。…中略…仮説とは実験結果の予測ではありません。暫定的な説明のことです。天気予報に喩えて言えば，明日の天気の予測と仮説は違う。…中略…説明する試み，これが仮説です。…中略…予測とは実験結果だけが列挙され，なぜそうなるのかという肝心の説明が抜けた試験答案も多く見かけます。(52 ぺ)

＊

こうした驚くべき密度で明晰な論理が展開されている。この他にも矛盾論について興味ぶかい記述が満載である。味読すべき本。次回以降にも紹介したいと思った。読んでみてよかった。

◎『本多静六自伝・体験八十五年』(実業之日本社・1952 年初版・2016 年復刊)(私物)

「解説（神田冒典氏)」をそのまま写して勉強する。

『体験八十五年』と題する本書は―本多博士が残された三百七十余の書籍のうち，最後の著作となる。

1952（昭和 27）年，1 月。本書の序文を書き上げられたのち，本多博士は急逝された。

その作品が，偶然にも，博士が誕生されて 140 年目にあたる今年（2006 年）に復刊されることになった。私は，近代経済史は 70 年周期で考えると流れを把握しやすいと

の持論を掲げているが，博士誕生から 140 年後に本書が復刊されたということは，われわれがいままさに肝に銘じなければならないことが，この貴重な書物に綴られているような気がしてならない。

本多静六博士の著作—とくに戦後の混乱期に書かれて大ベストセラーになった三部作（『私の財産告白』『私の生活流儀』『人生計画の立て方』）は，人生計画や蓄財法に焦点があてられているために，現代にも通用する処世訓（ノウハウ）として版を重ねてきた。もちろん，そのように成功ノウハウ本として読んだとしても名著であることは疑いようながいわけだが，博士の生きた時代背景をふまえると，単にノウハウ本として読んでしまうことは，とてももったいないと思う。

本多博士が「体験」を通じてわれわれに残されたのは，はるかにスケールの大きいことなのだ。

一例を挙げよう。

「本多静六博士奨学金」という制度が埼玉県にある。

本多博士は自ら所有していた森林を 1930（昭和 5）年に県に寄贈。その森林から生まれる収益は毎年，奨学金として活用され，いままでに 1500 人以上の学生に貸与されている。

博士は—死後，半世紀以上たったいまでも！—富を生みつつ，その富をわれわれに与え続けているのだ。

このように時を超えて，ひとびとに与え続けられるのは，なぜなのだろう？

いまの時代，どのように応用すれば，博士の教えを生かせるのか？

そして—本書の復刊を通じて，博士はわれわれになにを伝えようとしているのか？

文字にならなかった博士の真意を汲みとるために，私は一時，タイムトリップをして彼が生きた時代に身を置いてみたい。

本多博士が親の反対を押し切って，学問を志したのは 1880（明治 13）年。弱冠 14 歳の少年であった。当時は，自由民権運動の真っ只中。翌年からは松方財政のデフレ政策により，農民が没落して都市へ流入。その結果，産業資本形成の前提条件が整い，86 年からの企業勃興期につながった。時代の寵児をあげれば，板垣退助，大隈重信。実業家としては岩崎弥太郎，渋沢栄一，教育者としては福沢諭吉。いずれも 40 歳を越えており，14 歳の少年としてはまばゆいほどの存在であったはずだ。

当時は，いわば「混乱」から「構築」へ向かう過渡期。下克上のゲリラ時代が終焉し，エスタブリッシュメントが活躍する土壌が次第に整えられはじめた時期である。出世するためには実力だけではなく，学歴や人脈が必要となりはじめていた。その図式を当て

はめてみるならば，戦後の混乱を経て，東京オリンピックで離陸した昭和の高度成長期と重ね合わせてみることもできよう。

こうした背景に，博士の人生の軌跡を照らしてみると—欧米への私費留学生という選ばれた立場ではあったが—脚光を浴びるような成功者のパターンからは，明らかに外れていたようにおもえる。

まず当時の,典型的なエリートコースからすれば,林学を専門とすることはある意味,常識外の選択だったのではなかろうか？—もちろん林学は—大雨のたびに土砂流出や土地崩壊が多発していた当時の状況を考えれば—極めて必要とされていた実学といえよう。しかし，それは決して政界や実業界での檜舞台に直結するものではなかった。博士は出世するための最短コースを選んだわけではなく，むしろカネにはならないことに専心していたのである。

本多博士は「蓄財・投資の達人」というイメージが強いが，これもまた，実像とは異なる。博士が投資をはじめた時期は，助教授に就任した 1892（明治 25）年。二年後の日清戦争を境に経済は好況となり，鉄道，銀行，紡績，石炭等のさまざまな分野で多数の企業が設立された。1904 年の日露戦争後は，株式をはじめとした投機が過熱した。その後さらに，第一次世界大戦による大戦景気があったことを考えると，いわば「バブルの時代」に生きていたわけである。博士の地位や人脈を考えれば，その状況下で，手っ取り早く稼ぐ方法はいくらでもあっただろう。しかし博士は給与の四分の一を貯蓄にまわすという，恐ろしく地味な投資法をとりつづけてきた。

本多博士は自立した研究をするためにカネを大切にしていたが，カネに振り回されることは決してなかった。その地味な投資法のゆえんか，ほとんどのにわか投機家がカネを失った 1920 年にはじまる戦後恐慌でも，博士の資産家としての地位は揺るがなかった。1927 年，定年の際に公共事業に寄贈した金額は，現在の価値では数十億とも数百億円ともいわれている。ここにおいても博士は，当時，世間で騒がれていた価値観とは，本質的に異なる価値観で生き抜いた人物であるといってもよい。

こうして時代を遡ってみると，本多博士の仕事の進め方は地味であり，巨富を築いた方法論も決して突飛なものではなかった。だからこそ博士の教えは色褪せないのであるが，それを現代で実践しようとするならば，われわれは博士の言葉の上面を読むのではなく，彼の時代を超えた深い意図に気づく必要があろう。そのためには博士が語っていることだけではなく，語られていないことにも焦点を当てなければならない。

そうした観点でこの伝記をあらためて読み返してみると,奇妙なことに気づかされる。『体験八十五年』という題名にもかかわらず，この伝記に書かれた体験は博士が生まれてから大学の教授になるまでの二十六年間に，ほぼ集約されている。在任期間中そして

引退されてからのことについては，ほとんど語られていない。

退官されたのが 1927（昭和 2）年。その後，日本は昭和大恐慌を経て，軍国主義が台頭。太平洋戦争に突き進んだ。博士が設計してきた公園が戦争で無残に破壊される姿をみるのは，身を切るような思いであったはずだ。それにもかかわらず，暗転する時代に博士がなにを考え，どんな生活をされていたかについてはいっさい触れられていない。博士の人生が，その期間，ストップしたとは考えられない。同じような密度で進行していたはずなのだ。

この事実は，私にとって驚きであった。

もちろん本書が執筆されたのは，戦後の混乱期であり，1951 年 9 月の占領終結まで続いた GHQ の検閲や，戦前の事績をすべて悪とする反動的な時代風潮が本を作る側に影響して，自由に意見を述べられなかったという事情もあるかもしれない。しかし—その制約を差し引いたとしても，—死の直前に後生に伝えようとしたのが，二度も自殺を試みたとても苦しい青年時代の体験であったという単純な事実に，私はこころ打たれるのである。それだけ人間にとって，十代から二十代の時期に経験を積むことが大切だというメッセージを，われわれに伝えたかったのではないだろうか。

また博士は，彼の人生にとってみれば，ほんの一時期に過ぎない 26 年間を，『体験八十五年』と呼んでいる。さらに稀代の慈善事業家であった博士が，その八十五年を，その伝記は懺悔録であり，自らを偽善者であったと言っている。もちろんこの告白を，われわれは文字通り受け取ることはできない。むしろ，その逆説のなかに，博士の本当の教えがあるとみてとるべきであろう。

「祈」よりも「行」，すなわち「知識」よりも「体験」を重視する限り，毀誉褒貶がつきまとい偽善を避けることができない。功をなそうすれば罪を犯さざるを得ない矛盾と逆説に満ちる世の中で，功をなすことを選択しつづけなければならない。この生の，切迫した緊張感のなかに，単なる処世訓から抜け落ちてしまう，ほんとうの学びがある。

本多博士がわれわれに教えてくれているのは，単に金銭的に豊かになり，名声を得ようという表層的な成功の仕方ではない。人間はいかに生きて，いかに死ぬべきかという問いの投げ方である。その問いを，本書の復刊という形で，いまの時代にわれわれに与えてくれているのは，博士のいまの時代に対する希望があっての所以だろう。その問いをしっかりと脳裏に刻みつつ，博士が語らなかったことに焦点をあてて本書を読むことによって，われわれは博士のように，死後をも生き続ける魂をもつことができるのではないか。

それは途方もない試みのように聞こえるかも知れない。しかし，読者のほんの一部が博士のような視点を持つに至ったとき，博士の「祈り」が，この時代での，われわれの

「行動」となって生き返るのだとおもう。

生誕百四十周年の節目に本書が復刊されるという共時性を感じながら読み進むとき，博士はわれわれ後輩に，これからの激動の時代を生き抜く覚悟と勇気とを贈っているのだ，と私にはおもえてならない。

苦しいときこそ，もっとも美しく生きられる―

と,優しくわれわれを見守ってくれている博士の笑顔が見えるような気がするのである。

（かんだ・まさのり　経営コンサルタント，作家）（265 ペ）

□本書に収録された本多静六氏の渋沢栄一評は一見の価値がある。評価する側の視点と評価される側の素晴らしさが見事に一致した僥倖を感ずる。

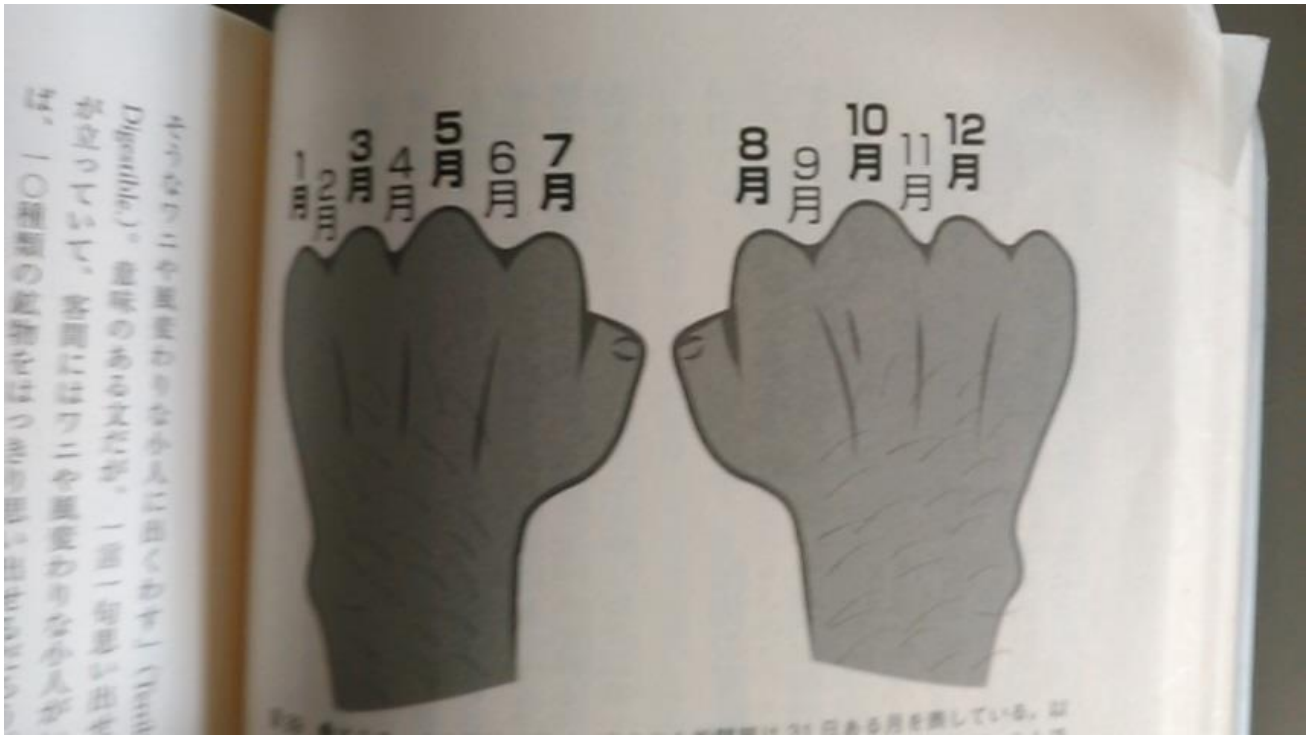
◎バーバラ・オークリー著／沼尻由起子訳『直感力を高める数学脳のつくりかた』（2016 年）

著者は米国ミシガン州オークランド大学の工学教授。女性。私よりやや若いくらいの近影がカバーに印刷されている。要するにこれはアメリカ流の「勉強法の本」だ。気になった部分を引用して紹介する。

＊

重要な概念をなかなかのみ込めないときは，体を動かすのが一番だ。前章でふれたようにジェーン・オースティンのような有名作家は散歩中に妙案や着想を得ている。しかも，いつもの勉強部屋や書斎を出て屋外で重要な概念を思い出せば，別の視点から眺めることができるため，概念を把握しやすくなる。

＊



本書 172 ぺに紹介されている月の大小の確認法。西洋式の「西向く侍」「すばらしい！」

＊

今日の試験は上出来だと自信満々なときも，ある程度左半球による独断的な見通しの生だと思った方がいいだろう。一方，済ませた問題を，距離を置いて考え，結果をチェックすれば，左右の両半球が活発に作用し合うため，右半球の大局的見地と左半球の能力を活用できるようになる。

数学の方程式を扱うときも大局的見地が役立つ。数学が苦手な人の多くは教師や教材の解法パターンを必死に探し出し，そのパターンに合わせて方程式を解こうとする。これに対して数学が得意な人は，方程式が意味していることや当の方程式の由来とは何かと自問するものだ。

「第一の原則は自分を決してごまかしてはならないことです。いちばんだましやすい人は自分なのです」
―科学を装った似非科学に近寄らない方法をアドバイスする物理学者・リチャード・ファインマンの言葉（240 ぺ）〔『発想法かるた』にある「最後にだますのは自分」の淵源はここにあるのではないか・柳沢〕

＊

□長時間学習は逆効果。短時間学習の合間に休憩を取る・概念や解法のチャンクを増やして直感を磨く・教材を一ページ読んだら要点を思い出す・大きな課題を小分けにして取り組む・別種の問題を混ぜながら解く・理解できているかどうか自分をテストしてみる・方程式を視覚化して覚える・わかりやすく説明してみる・独習とグループ学習のい

いとこ取りをする・習慣を修正して先延ばしを防ぐ・運動と睡眠を活用する・なりたい自分を思い浮かべる……

＊

ファインマンはもともと賢かったが，数学や科学の知識を増やして直観を磨こうと，子どもの頃から何かに取り憑かれたように反復練習していた。（286 ペ）

◎村上篤直著『評伝小室直樹』（下）（ミネルヴァ書房・2018 年 9 月）

もっと注目されてよい社会科学の大家，小室直樹氏の波瀾万丈を描いた評伝後半。立川談志や横山やすしが出てきたりして刮目してしまう。じっくり読みたかったのだが，図書館の返却督促を受けてしまい，やむなく返却。物書きの自己管理について深く考えさせられた。結局，「自分自身を客観的に見つめて，その時々で必要な行動をとる」ことがいかに大切かという実践が大切という結論に達する。信頼関係が基本。

ここから数冊は来月に回します

◎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）

◎名郷直樹著『医療の現実，教えますから広めてください!!』（ライフサイエンス出版・2018 年 8 月）（私物）

◎芳沢光雄著『算数・数学が得意になる本』（講談社現代新書・2006 年）（私物）

◎野村克也著『野村メモ』（日本実業出版社・2018 年 12 月）（私物）

◎波多野誼余夫・稲垣佳世子共著『知的好奇心』（中公新書・1973 年）（私物）

◎兵頭二十八著『新訳・孫子』（PHP・2008 年）（私物）

◎本多静六著『本多静六自伝・体験八十五年』（日本実業出版社・2016 年）

◎鈴木宏昭著『認知科学』（東京大学出版会・2016 年）

◎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）

◎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）

◎大野正人著『失敗図鑑―すごい人ほどダメだった―』（文響社・2018 年 5 月）（私物）

〔この項は「フェイスブック」に投稿したもののコピー〕

この時期，学校図書室の司書担当者さんは，良い本を買いたくなることが多いと思われます。

そんなときには，ぜひ，この本を購入してもらうようにお願いしてみてはいかがでしょうか。

蛍光色をたくさん使い，おまけになんと「総ルビつき」なのです。

子どもたちにも親しみやすい本です。もちろん大人にも。

牧衷（まきちゅう）さんはかつて私に，「なるべく，子どもたちには，ちぃちゃな失敗をたくさん積ませればいいんですょ」と教えてくれました。... この本を読むと「むしろ，たくさん失敗したほうが断然イイんじゃないだろうか」と思えてきます。そこが明るくてイイです。

◎島地勝彦著『アカの他人の七光り』（講談社・2013 年）（私物）

傑作揃いのエッセイ集。楽しんで読んだ。特に素晴らしいと思った一本を全文入力し，勉強してみる。

＊

「男はみだりに人前で腕時計をみてはいけない」

はじめて内藤陳さんに会ったのは，わたしが週刊プレイボーイの編集者だった 28 歳か 29 歳のころだった。そのころわたしは冒険小説『鷲は舞い降りた』や『タイタニックを引き揚げろ』に夢中になっていた。噂で内藤陳さんが無類の冒険小説好きであることが私の耳にまで届いてきた。居ても立ってもいられず，わたしはさっそく内藤陳さんに連絡を取った。二人で熱く冒険小説の面白さを語り合えば 4 ページの特集は書けると踏んだ。

「ハードボイルドだど」の名セリフで一世を風靡した稀代のボードビリアンだった内藤さんは，当時盛んにテレビに出ていて忙しかった。取材は夜の 10 時に赤坂の内藤さんの自宅マンションでやることが決まった。そのころ内藤さんは生島治郎さんの元女房だった女傑，小泉喜美子さんと同棲していた。小泉さんのお酌でカメラマンとわたしが待つこと 2 時間，虚しく過ぎた。さらに 2 時間待った午前 2 時過ぎ，やっと「ごめんなさい」と内藤さんはしゃくれたアゴからマンションに帰ってきた。すぐ冒険小説の話になった。まさに同好の士に会った感動で時間はあっという間に過ぎて夜が白々明けてきた。興奮した内藤さんが「シマジさん，外に出て飲みに行きましょう」といいだした。5 時過ぎ内藤さんがわたしたちを馴染みの店に案内してくれた。その洒落た店の名は，たしか六本木の〈水曜日の朝〉だったと記憶する。その日がまさに水曜日だったから覚えている。じつはその朝わたしはゴルフに行く約束を友だちとしていた。ちょっと気になって腕時計をチラッとみた。

「シマジさん，冒険小説の主人公はみだりに人前で時計を見たりしないものです」

鋭いセリフがわたしの胸深く突き刺さった。わたしは男としてほとんど即死だった。だが，内藤さんは酔うにつけ素敵なセリフを吐いたあと，必ず「しょせんおいらはコメディアンよ」と愚痴っぽくいうのだった。わたしは特集記事を纏める際，最後にこう書いた。

「内藤さん，あなたの読解力，あなたの生きかた，あなたの優しさ，すべてに今夜は脱帽しました。でも『しょせんおいらはコメディアンよ』というセリフはいただけません」と編集者の特権を使って切り込んだ。週プレの特集を読んだ内藤さんからすぐ電話がかかってきた。

「シマジさん，完敗です。すぐ会いたいね」わたしたちはすぐ会って飲んだ。それから何度も二人だけで明け方まで冒険小説を熱く語り合ったものだ。その熱病が若い人に感染して日本冒険小説協会を立ち上げた。会長は内藤陳さんで理事長はわたしが引き受けた。よく銀座のクラブで「会長」「理事長」と面白がって呼び合っていると，「どちらの組の人ですか」とあちらのお客さんが訊いていると店長から知らされた。

毎年 3 月熱海で日本冒険小説協会全国大会が催されている。また会員たちが安い酒代で集えるように，内藤さんは新宿に〈深夜+1〉というカウンター・バーを開店した。

当時まだ“万年初版作家”といわれていた大沢在昌さんが入り浸っていた。酔うと内藤さんは得意の芸を披露した。コルト 45 を天に向けて格好つけた内藤さんが叫ぶ。「神です」

「おれはだれだ！」

「神です」

そしてわたしが月刊 PLAYBOY の副編集長になったとき，迷わず内藤陳さんに冒険小説の書評をお願いした。題して〈読まずに死ねるか！〉とした。まだ冷戦が存在しベルリンの壁があった時代は，良質の冒険小説が沢山誕生したものだ。

〈読まずに死ねるか！〉は瞬く間に評判になった。バーのカウンターに立ち忙しいのに内藤さんは三日にあけず長編の冒険小説を読んでくれた。

「シマジさん，どうしても草臥れたときは片眼をつぶって読むんです。右目が草臥れたら今度は左目で読むんです」

この人気連載〈読まずに死ねるか！〉は単行本になりこれまた売れた。若い読者の素敵な読書の水先案内人の役目を果たしていたのだとわたしは思っている。読書の愉しさは人生の上質なる知る悲しみのひとつである。内藤さんとわたしを結びつけてくれたのも読書であった。

2011 年の 12 月はじめ，いまわたしが連載をやっているリベラルタイム誌で書籍のコレクターとして取材させてくれないかと内藤さんに直接電話を入れた。

「シマジさんの言うことなら何でもOKなんだが，いま病気で伏せていて，取材を受ける元気がないんだ。今回は勘弁してくれる」
「大腸癌が再発したんですか」
「まあ，そういうことかな。でも3月までには元気になって熱海の第30回日本冒険小説協会全国大会には出席するからね」
　内藤陳は大好きな万巻の冒険小説に埋もれながら死んだ。年末その訃報をわたしに知らせてくれたのは北方謙三さんだった。ついに内藤陳は天に昇り神になった。

＊

　ああ，いい文章だなぁ。他にも傑作多数。この本，疲れたときには片目をつぶって読んでみようか…。

◎山口周著『知的戦闘力を高める・独学の技法』（ダイヤモンド社・2017年）（私物）
　読みやすい本。スティーブ・ジョブズの次の言葉が印象に残った。
「創造性とはなにかをつなげることなんだ。クリエイティブな人に対して，どうやって創造したのかを尋ねたら，彼らはちょっとバツがわるいんじゃないかな。なぜなら，実際になにかを作り出すなんてことはしていないから。彼らはただ自分の経験から得られた知見をつなぎ合わせて，それを新しいモノゴトに統合させるんだ。（190ペ）

◎おおたとしまさ著『受験と進学の新常識』（新潮新書・2018年10月）（私物）
　極めて新書的な本。つまり，最新状況についての本なので，賞味期限がおそらく短い。しかし，それでこそ新書であるとも言える。オビに書いてあることをそのまま写せば，おのずと内容を凝縮した紹介となろう。

＊

□最強受験生たちが通う塾・学校
□「塾歴社会」勝ち組の3条件
□「偏差値バブル」にご用心
□「思考コード」で入試が変わる
□東大より医学部，ハーバード……etc.　以上，オビ表側

＊

「どこの塾がいいの?」「どんな学校がおすすめ?」
　教育ジャーナリストとして書籍の執筆や雑誌への寄稿を生業にしていると，親しいひとからそうした漠然とした問いを投げかけられることがある。
　せっかく久しぶりに会ったというのに，昨今の受験事情について講話をしなければな

らないのでは骨が折れるので，その内容を一冊にまとめた。本書はそういう本である。今後，ざっくりした質問をされたら，まずは本書を差しだそうと思う。以上，オビ裏側

＊

教育・進学・受験というと，どうしても偏差値や学歴社会や東大至上主義的教育観を連想してしまうひとも多いと思うのだが，その現実を受け入れつつ，しかし一方でそうではない教育観･進学観･受験観を醸成できないかというのが常に私の問題意識であり，そのために取材・執筆を続けている。以上，まえがきより

＊

入試制度改革はめまぐるしく進んでおり，とてもすべてを追うことはできない。その全体像をとらえ，これからの学校・大学・社会について様々な想像を巡らせてゆくときに，コンパクトに俯瞰できる優れた新書であると思った。特に子どもや受験生の将来について考える必要がある方にお薦めできる。

◎大沢武志著『経営者の条件』（岩波新書・2004 年）

屋代高校図書室でブラウジング中に発見。パラパラと読んでみたら，極めて面白かったので借りてみた。気になった部分を引用して打ち込みながら勉強をする。

＊

○企業における意思決定を三つのカテゴリーに分類したのは『企業戦略論』(広田寿亮訳，産業能率大学出版部，1965 年）を現した H・I・アンゾフである。

その三つのカテゴリーとは，

① 戦略的意思決定（ストラテジック・ディシジョンズ）

② 管理的意思決定（アドミニストレイティブ・ディシジョンズ）

③ 業務的意思決定（オペレイティング・ディシジョンズ）

である。

戦略的意思決定とは，事業変革･再編・転換，新規事業への進出，参入，買収，合併，統合，撤退，提携・合併からの離脱，社内の意識改革等々，その範囲は多岐に及ぶが，経営における最高次のレベルに関する意思決定である。それらはいずれも経営の基本方針，理念，価値観にかかわってくるものであり，トップマネジメントによってなされるべき意思決定である。

管理的意思決定とは，所与の基本的な経営方針のもとで，解決すべき経営管理上の諸問題に関して，適切かつ有効な解決策を選択するための意思決定であり，トップレベルによってなされる管理的決定もあり得るが，主として中間管理層のレベルの扱うべき領域と考えてよいだろう。

業務的意思決定とは，まさに日常的なマネジメント上の問題について管理的な判断にもとづいてなされるべき意思決定であって，能率の最大化や日常的な収益性，組織や人間関係などの人的資源の効率的活用など，管理上の諸問題が扱われることになる。

企業経営の目的が,企業を長期的に維持･発展させることにあるのは論をまたないが，そのために必要なのが利潤であり，それは長期的には経営者の経営施策上の意思決定に依存していることは言うまでもないのである。(56 ペ)

＊

〇引退の四つのタイプ

…この調査をもとにソネンフェルドが下した結論は，トップリーダーの引退は類型化できるということであった。そのために，アンケート調査によって次のような内容を聞き出している。それは，①引退の時機を選ぶ目的は何か，②引退についていかなる感情（憤慨，敗北，孤独，切望，疲労感等）が表明されたか，③引退後も会社との関係を保つために費やされる時間とエネルギー，④引退後の復権，⑤取締役として残る期間，⑥後継者の成長，⑦他社の役員になることの重要性，⑧新しい仕事に就くことの重要性。これらの質問への回答を分析して，ソネンフェルドは，トップリーダーの引退には次の四つのタイプがあることを見出したのである。

① 君主（モナク）型経営者

このタイプの最高経営者は，死を迎えるまで自ら引退しない。打倒されるか，腕ずくで追い出されるか，さもなくば現役のまま死ぬ。社内のクーデターは最後通牒の形をとることもあれば，役員全員の辞任とか取締役会の実力行使といった場合もある。

② 将軍（ジェネラル）型経営者

君主型と同じように強制的に退陣させられる。不承不承引退するが，後継者が人に適さないことを理由に復権を目指す。このタイプの最高経営責任者は救済者として任に戻り，栄華を極めるまでとどまりたいと願うものである。

③ 大使（アンバサダー）型経営者

前の二つのタイプとは対照的に，引き際が実にきれいで，引退後も積極的に会社との関係を維持し，後継者を支援する。よき指南役となることはあっても，後継者を妨害するようなことはしない。

④ 知事（ガバナー）型経営者

大使型同様，一定期間リーダーを務めた後，きれいに引退するが，その後はやめた会社と引き続き形式的な関係を保つことはほとんどしない。別の職業に出口を見つけ，そちらへすっかり移ってしまう。

英雄の引退を阻む障害を四つの引退のタイプ別に比べてみると，君主型と将軍型は，

大使型や知事型と比べて，経営者の地位の虜になりやすく，権力の座に付随する尊敬や影響力を手放したがらない。大使型は地位を失うことをとりわけ気にしないので，権限がなくなったあとも会社にとどまることができやすい。経営者の地位による私利を図ることがなく，会社のためなることを優先する行動が多いので，元の部下たちの尊敬を引き続いて得ることができる。

引退を阻むもう一つの障害である英雄としての使命の遂行をみると，君主型はとくに辞めることによる挫折感が強く，これと対照的に，大使型は自分の在任中の業績への満足感も強く，挫折感とはほとんど無縁である。

引退を渋る英雄の代表的なリーダーとして，ゾネンフェルドは，ウィンストン・チャーチルをあげている。1951 年 10 月，チャーチルがイギリス首相に選ばれたとき，彼はすでに 77 歳で，耳がまったく聞こえず，脳卒中に二度も見舞われていた。彼は一年だけで首相を辞めると約束したにもかかわらず，この約束に背き，三年半も首相の仕事をどうにか続けた。60 年間政治に身を捧げ，だれよりも経験を積んだ世界的指導者として，世界の舞台を去ることには何の益もなく，非凡な才能が無駄になると確信していた。が，結局，最後は野心満々の後継者たちによって追い出される羽目にあったのである。「老害」は，やはり「若害」よりも恐ろしいものと言うべきであろう。

わが国の経営者でいえば，岡田茂（三越）や森泰吉郎（森ビル）は「君主型」，盛田昭夫（ソニー）は「将軍型」ということになろう。井深大（ソニー）や本田宗一郎（本田技研）は「大使型」として退任後もまさしくよき指南役として最高の尊敬を集めた。小倉昌男（ヤマト運輸）は退任後はヤマト福祉財団の仕事にほぼ専念しているので「知事型」ということになろう。

デュポン社の元最高経営責任者であるアービング・シャピローが引退について極めて見識に富んだ言葉を残している。この貴重な言葉を引用して締めくくりとしよう。

「いかなる最高経営責任者も，経営者の地位は自分のためにあるのではなく，社のためにあるのだということを忘れてはならない。経営者の座を下りる時機を知るのは，経営者の任務である」。（終・205 ペ）

◇まとめ・つぶやきなど

○「最もみごと（完全）な満月は皆既月食である」…これは，「静止とは速度 0 の等加速度運動である」（牧衷さんのことば）の類推。〔12 月 21 日（金）11:20〕

◎以下，1 月 21 日（月）に集中的に手書きからデジタルに変換。

○高校生の課題研究・理化研究部等の発表にありがちな展開。「台所の隅にある重箱のす

みにいたゴキブリの羽根の中にいるノミのウンチについているホコリを発見した」程度の報告ばかりで退屈。「よくがんばったね。で，それがどうした？」というリアクションですむものがほとんど。（日時不明）
○宗教は発明である。神仏はいないが，いると仮定して，どう生きるかを考えるための手段。12 月 25 日（火）8:43
○韓非子『守株』（待ちぼうけ）・WWⅡ敗戦。・福島 3・11。・われわれはどうすべきか。「難しくてよく分からない」という言葉の本音は「もういいよ。分かりたくないよ。分からなくて良いよ」ということか。
○「ウソという麻薬」。効力の持続期間は限りなく短くなり，そしてついに「笑い薬」に変わる。安倍内閣は国際的に見ても類い稀な道化集団。
○受験学力レベルの段階。低い方から。注意：どれが良いとか悪いとか言っているわけではない。
・勉強して大学合格しても，別に良いことないじゃん，やめとくわ。
・受験する人がいるんだ。へえ，そうなんだ。どうしようかな～。
・一日 5 時間も勉強するなんて，俺にはできないな～。
・一日 10 時間も勉強して，ついにこの栄冠を獲得したぞ。
・一日 5 時間も勉強して，やっとこ合格する奴がいるのか，可哀想に。
・受験勉強なんていう退屈なこと，やるだけ無駄じゃないの？
・日本にいても時間とお金の無駄。サッサと面白いことやってる所へ行って遊ばなきゃ損。（さらに，この上もあるかも知れない…と想像してみる）
○全生研に欠けていたのは遊び心またはゲーム感覚。
○「年金制度の墓銘碑」に刻まれた言葉。「人生百年時代」。長く日本の歴史に残るだろう。「モノは言い様」である。嘘もここまでバシッと極まればある種の快感を覚える。
○大学教師類型
①バランスの取れた先端的研究者。
②テクニック・オタク。
③市民大学の趣味的講師。
④デモ・シカ教師。
⑤パフォーマンスなどの拡散型。
○書き初めというのはものを書いて考えて生きる人間にとって象徴的な儀式である。とくに子どもが取り組むというのは誠に正月の雰囲気にふさわしい。
○検索手数料の未来形。利用者が払う料金→①システム運営費。②著者へ回す料金。情報は有用であれば有料で良いはずだ。1 回につき 10 円ないし 100 円が目安だろう。縦

軸に料金，横軸に利用回数をとったとき，「ミカエリス・メンテンの反応速度式」のような形にしたらどうか。
○「大データベース連合構想」…新聞社，科学研究団体，出版社による「オリーブの木」のような情報システム（組織体系）。「セブン・イレブンの商品配送システムの一本化」を情報（検索）体系に適用すれば，上記の形態が類推可能。課金は前述の方法で合理的に。現在のキャッシュレス化の流れに上手く乗れれば意外に早く進むかも。「有用な情報はただでは手に入らない」という常識の普及が求められる。なんと，世知辛い世の中なのだろうか。でも，これは時代の流れ。
○情報通信環境はこの 10 年で一変しました。信州の一角にある小さな町の一企業の誠実な姿勢（顧客各国旗掲揚）が，名も無き市民の手によって一瞬のうちに全世界に飛んでいく世の中になったのです。これが企業価値，顕在的には株価などにどのような影響を与えるか，ご想像下さい。そこまで想像して行動することが企業に求められているということです。そのような世の中で，学校やそこで働く職員はどのように行動すれば良いか，いままでの常識をリセットして考えてみる価値は極めて高いと思います。
○「経営者は跳べ」と書いてある本に出逢った。これは「パラダイム転換」を訴えていると解釈すれば良い。そして，教育におけるもっとも見事なパラダイム転換は，仮説実験授業である。以上〔2019 年 1 月 25 日（金）16:52・今週もまたとても充実した一週間であった〕