

これからの「優秀」って、  
なんだろう？



## 目次

|     |                     |    |
|-----|---------------------|----|
| 序   | ロスト・イン・トランスフォーメーション | 05 |
|     | 【シーン設定】【主な登場人物】     |    |
| 第一章 | 知覚センサー、機能不全         | 06 |
| 第二章 | すぐそばにある、知の分断        | 04 |
| 第三章 | さようなら、ホモ・エコノミクス     | 08 |
| 第四章 | 過去にひそむ未来            | 02 |
| 第五章 | 我々は、なにを学び、どこへ行くのか   | 05 |
| 第六章 | ひとりひとりの、小さな旅立ち      | 07 |
|     | 謝辞 主な参考資料           | 09 |

\*この物語はフィクションであり、参考資料にて裏付けのある事実描写以外は、  
実在する企業・団体・個人とは一切関連しません。

これからの「優秀」って、なんだろう？

AIが急速に、そしてディープに学びを進めています

——人間は、なにをディープに学ぶべきでしょう？

## 序      ロスト・イン・トランスフォーメーション

DX（デジタル・トランスフォーメーション）、GX（グリーン・トランスフォーメーション）、PX（プロセス・トランスフォーメーション）、EX（エクスペリエンス・トランスフォーメーション）……。

いま、私たちは、社会創生から業務進行まで〈大転換〉の中で働いています。転換を促すための新しい学びも、企業や教育機関によって、さまざまに提供されています。

ところで、AIの活用を含め、新たなビジネス・スキルを次々と習得していけば、私たちは本当に希望あふれる未来へ向かえるのでしょうか。

このまま働いていて、達成感はあるのか。変化の中に、空疎（ロスト）が潜んでいないだろうか。激動の中、毎日の疾走を少しゆるめ、内心に澱んだ〈働くモヤモヤ〉の根元を確かめてみませんか？

本書は、社会人セミナーや事業開発プロジェクトのファシリテーターを務める著者が見聞した、時代と向き合うビジネスパーソンたちのさまざまな想いを、ひとつの物語に織り込んだドラマです。客観的論説ではなく、人間の〈気持ち〉の視座から描くことで、既存のビジネス書籍とは趣の違うフィクション・ストーリーに構成してみました。

主な設定は、市井のひとびとの〈スモールトーク（雑談、交歓）〉です。大きな成功体験を誇るわけでもなく、従来通りのルーティンにしがみついているつもりもない。時代転換の中で、働き学ぶことへの期待と不安に揺れる、日頃の職場と同じ目線の職業人たちが、会話劇をひろげます。

スモールトークには、身のまわりの出来事や社会常識と共に、業務内では言い出しにくい心の生声や辛辣な批評なども入り交じり、ただし、それらはたいてい、笑いや寛容に包まれます。

また、人間関係がフラットな会話は、分析レポートやアジェンダのある会議とは違い、発想の拡散と収束を自由に繰り返し、ときに非論理的で、しばしば異質な気づきの苗床となります。

それは、ドライな仕事思考をはずれて、ヒューマニティ（人間ならではの知性や感受性）を蘇生するコミュニケーションです。

物語に描いたのは、答えではなく、これからのビジネスパーソンが本質的に考えるべき 이슈 を探るための素材です。お読みになるみなさんがこの雑談仲間に入り込み、リアルと妄想が交錯する言葉の中から、豊かに働き学ぶためのキツカケを、ひとつでも多く見つけていただけると幸いです。

ようこそ。私たちの〈溜まり場〉へ――





## 【シーン設定】

都心からすこし南へ外れた街に、そのバー&カフェはある。夕立の降る前には、かすかな海の香が風に混じり、天気のがわかるような街だ。

私鉄の小さな駅舎を出ると、ハナミズキの街路樹がつづく。かつて短い商店街だった区道は再開発され、いまは新しい戸建てが並ぶ。駅から5分ほど歩くと、戸建ての先に、古いグレーのビルが見えてくる。小ぶりの3階建ての路面には、右手に新装の美容院、そして左手にある地味に褪せた濃紺のストールドアが、その店に客を迎える。

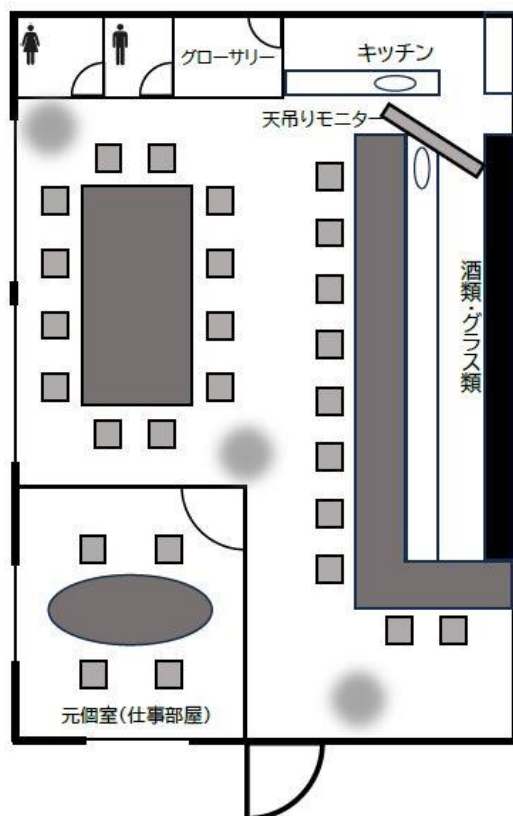
現在のオーナーは、バブル最後期に建てられた店を9年前に入手した。打ちっ放しのコンクリート壁、チーク古材のL字カウンター、天井吊りのBOSEスピーカーシステムと32インチモニター。水まわりは新しくしたが、内装はほとんど変えず、メンテナンスして使っている。店のスペースを占めていたビリヤード台だけは、南欧の台所にありそうな、大きくて素朴なアンティークテーブルに置き換えられた。

店の名前は、〈P a t t i n a (パティーナ)〉という。

これからの「優秀」って、なんだろう？

# Bar & Café Patina

Mon.-Fri. 17:30-23:30



## 【主な登場人物】

### ネイビー

□〈P a t i n a〉店主。

□能美誠一（57）は、いつも白いカットソーに濃紺のオープンシャツを羽織っている。常連からは、ネイビーと呼ばれる。ゆるみの少ない身体。白髪が少し混じる髪を、側面は刈り上げ、上でふわりと七三に分けている。

□彼の経歴が店で語られることは、あまりない。噂では、総合商社で数多の案件を手掛けたらしい。店を営みつつ、旧知のネットワークから依頼される事業開発や人財育成のサポートも行っている。

### タエさん

□青木多恵（51）は、仕入れから経理、厨房など、店の奥を仕切る物静かな女性だ。たまご形のとるんとした顔立ちに、幅広の黒いヘアバンド、シャツもパンツも細身の黒。画廊のキュレーターあたりを思わせるスタイルに、なぜか森英恵風の花柄エプロンを合わせている。

□ちなみに〈P a t i n a〉は、メニューを置かない。食べるものは掌サイズの小皿が三品。庶民的な季節の野菜や魚介、フルーツなどが、ていねいに仕込まれて日替わりで供される。

## Y Oさん

□双子の兄、吉岡洋介（45）。平たい顔に、しっかりとした顎。中背だがラガーマンのように厚みのある身体つき。無精なようで手入れされた短いヒゲが、刈り込んだ髪につながる。

□家業の工務店を、先代の父親と拡大。〈Y O H O M E〉と胸にネームの入ったベージュ色の作業ジャンパーで、店に現れる。

## K e iさん

□双子の弟、吉岡啓介（45）。平たい顔に、しっかりとした顎。中背だが野球選手のように足腰がたくましい。60年代風の太いモミアゲが、大きなウェーブの髪につながる。

□大手食品スーパーで、店舗運営やプライベート・ブランド飲料の開発マネージャーを経て、3年前から人財開発室長。

## アツちゃん

□小柄で活発な栗林敦子（36）。肩にかかるあたりで整えられた髪が、顔を動かすたびにバサバサと振れ動く。太フレームの黒メガネと細いあごの間で、小さな唇がサバサバと話す。

□子ども向け科学マガジンの編集者で、科学未来センターのイベント企画も手伝う。

## クマくん

□白熊のように大柄な佐久間雄二（35）は、のっそり寡黙にうつむき、ふくよかな指先で器用にスマホを触る〈検索マスター〉だ。カウンターの手前の右隅が、彼の定席になっている。

□首都圏の民間鉄道会社に入社以来、こつこつとダイヤグラム（運行表）のシステム管理を担当するエンジニア。

## ジョージ

□ジョージ・ラウ（33）の父親は香港、母親は日本出身。10歳のときに両親・妹と日本へ移住。

広東語・英語・日本語に対応できる、小柄でおしゃべりなピュア・パーソンだ。

□外資系コンサルティングファームで、デザイン・ディレクターとして働く。

## リョウコさん

□仙場良子（48）は元ドイツ首相メルケルさんに似た、活力あふれる太っ腹おかあさん。

□生命保険会社のシンクタンク（調査部門）で働いた後、地域のカルチャーセンターなどを支援する学びのNPOに転職。子どもの農業体験から、エクセル初級講座、ご先祖の墓じまいセミナーまで、多岐にわたるプログラムをコーディネートしている。

## シュウトくん

□ バルセロナFCのユニフォームに、シンティナティ・レッズのキャップを被った鈴木秀人(21)は、華奢で頼りなさげな中学3年生に見えなくもない。

□ 8歳でPCを組立て、11歳で利益が出るパズルゲームを上市。17歳の時、誤ってNASAのシステム・バックドアを突破してしまった。防衛省日米サイバー防衛戦略ワーキンググループに招集される、ネット界限では、やや名の知られたハッカー。

## オッチャン／セイちゃん

□ 清野泰(57)は、白いワイシャツ、炎のようにボアボアの白髪が、映画『バック・トゥー・ザ・フューチャー』のマッド・サイエンティスト、ドクを連想させる。

□ ギョロ目で話す毒舌関西弁に愛嬌がある、ネイビーの元同僚。現在、私立大学経営学部教授。



## 第一章

# 知覚センサー、機能不全

初夏の日が暮れる頃、〈Pattina〉に常連が集いはじめた。

今夜はカウンターの右隅から、クマくん、ジョージ。L字の角を回って、アッチちゃん、その先に双子のY OさんとK e iさんが並ぶ。少し離れた奥の席には、50代前半ぐらい、スーツ姿の男性が飲んでいる。ネイビーはその男性に近い端で、10センチ角のアイスクューブを、黙々と球形に削る。

日替わりのおつまみ三品は、浅利と小かぶの炊き合わせ、トラジ（桔梗の根）のキムチ、茂木のビワ。小腹が空けば、タエさんが鶏ガラで出汁をとった温麺も供される。

天井吊りのモニターでは、字幕付きの海外ニュースを微音量で流している。いま画面は、幸福度N O . 1の国であるフィンランドが、伝統に基づいた〈しあわせ〉を学ぶ専門コース（Masterclass of Happiness）を設立する、という報道を映し出していた。

常連たちは、モニターにぼんやりと目をやりながら、助走をはじめるかのように話の火種を探していく。

「マスタークラスって、修士課程なのかな？」 「しあわせの論文を書くの？」

「おお、サウナを教室にしているぞ」 「それだけで充分、しあわせそうだよ」

「世界中から10人募集だって」 「たぶん人数は、サウナのサイズで決めたんだ」

「しあわせって、誰も教えてくれなかった」 「うまくなるなら、教わりたいよ」

Keiさんが、瓶ビールを自分の小グラスに注ぎながら、みんなに話しかける。

「しあわせと同じように、〈創造性〉っていうのも、ふつう、学校の科目じゃ教えてくれないよね。会社で揉んでいるんだけどさ……どうやって学びをつくれればいいんだかなあ」

ネイビーが、獲物を嗅ぎつけたかのように、すーっと会話に寄ってきた。

「それな。どこの会社も〈創造性〉って言うけれど、おれにはどうも、本気で取っ組み合っているように感じないんだ」

今夜のみんなの集合地点が、浮かび上がった。

Keiさんは、3年前の年明け、〈創造性〉案件のはじまりを思い返す。

プライベートブランド飲料の開発を仕切っていたある日、和田常務から呼ばれた。

「ウチの人財育成を頼みたい」

和田さんは、K e iさんが個店運営を手がけていた頃の、エリア統括マネージャーだった。現在は人財領域を担務するかつての上司から、青天の霹靂オファーが降ってきた。

「梶原副社長が、経営革新の旗を振っているだろ？ その流れで、変えて欲しいんだ」  
……梶原さん？

K e iさんが勤める食品スーパーの現場は、中央集権的に本部が指示する販促政策や、新商品投入の加速に疲弊を感じていた。個店の社員は業務のスピードが上がるほど、自身の任務にのみ視野狭窄していった。会社は梶原副社長をリーダーとして、現在の事業モデルを抜本的に改めようとしていた。

「当社には、異端と大胆が足りない。創造的人財の育成を、本気でやりたい」

梶原さんは、新しい経営戦略会議の冒頭で、そう言った。

「経営もマーケティングもマーチャンジングも、形ばかりの戦略なら何通りでも描ける。

その図面通りに一生懸命に働いてもらったって、楽しくもなんともないだろう。〈食べる〉という豊かさを、ひとりひとりが暮らしの地面にしっかりと足をつけて、いま一度、とらえ直そう。各地の現場こそ、アイデアの苗床にすべきなんだ。地域採用も増やす。職種や勤務地選択の自由もひろげる。働くことを、みんな面白くしたい」

経営陣は、スケールメリットに依存した事業モデルから、地域ごとの食文化に新しい価値を提案する、自律分散型の事業モデルへ転換を構想していた。そのためには、各地の風土に深く踏み込む社員を育て、単なる郷土物産の販売を越え、〈食べる〉豊かさを地元の生産者や消費者と持続的に進展させる、発想の出力強化が課題だった。

「……どうして、私なんですか？」 K e i さんが元上司に訊く。

「吉岡が店をつくっていたとき、〈パートさん合コン〉って立ち上げただろう？ あの感じが、これからの現場に必要なと思うんだ」……合コンって、井戸端会のことか？

もう12年以上前のことだ。おれがはじめて任された小ぶりの個店では、正社員とパートさんの間に、微妙な溝を感じていた。顔を背けているわけではないが、お互いに感知し合うのを避けているような……どうにもムズムズして、勤務シフトをやりくりしながら、パートさんとおれたちが話してお茶会を企画した。テーマはない。そんなものを設定したら、おぎなひな連絡会や勉強会になってしまうのが目に見えたから。

はじめはみんな、モジモジと他人行儀だった。評判もイマイチ。でも、1年間は絶対にやろうと決めて、粘って粘って続けていくうちに、少しずつ井戸端会に慣れていった。職種や職階に関わらず、

ひとりの人間としておおらかに世話ばなしをする。みんな誰もが、下町のおばちゃんの遺伝子を持っているのだ。

ある日、パートの島森さんがこんな話をはじめた。お客さんの中に、買った商品のラップやプラ皿を全部はがして捨てて、ポリ袋に詰め直すひとたちがあるの。あたしはやらないけど、気持ちちは、ちよつとわかる。家でプラごみをいっぱい出すのが、いやなのよ。

そういうお客さんがいることは、他のスタッフも気づいていた……気づいたことを流さずに言いだしてみるのが、けっこう大事だ。一見、他愛のない話題が何気なくテーブルの上ののって、そこではじめて、みんなのヒントに昇華される。

考えてみれば、なんでもかんでも「1バックいくら」に仕立てすぎていたのかもしれない。

商品を手にとったり、好きなだけ買い、エコに持って帰ってもらった方が、買い物は楽しいんじゃないか……そう、当時はサステイナブルじゃなくて、エコっていう言葉だった。

おれたちは和田さんに提案して、実験的に店の陳列を変えてみた。野菜はなるべくプラ皿を使わない。魚介はモノによって、氷を敷いた上に一尾ずつのせる小さなコーナーを設けた。肉類も一部は量り売りにした。衛生管理の手順改訂や、改装コストもかかったけれど、客足も売れ行きも伸びた。「お店が、むかしの商店街みたいになりましたね」お客さんが、笑顔で言った。

正社員もパートさんたちも、手の空いている時は野菜の盛りを直したり、職場の空気に賑わいが生まれた。商店街つばいかもしれないけれど、近隣の高級スーパーからも、お客さんが訪れるようになった。

なにより変わったのは、セクション間の創発だ。たとえば、厨房でひたすら魚を捌いていた調理スタッフが、陳列の様子を気にして頻繁に店頭へ出てくる。そこで彼らは、以前より商品の目利きをするようになったお客さんの声と出会う。

「タイ料理風に、スパイシーな炒め物をつくりたいんですが、魚はどれがいいですか？」

「ホウボウはどうでしょう。三枚におろしますよ。あとは、メカジキも合いますよ」

こうした出来事が、井戸端会を通じて、総菜や販促チームと共有される。

「エスニックな味付けって、あまりやっていなかった」

「激辛のシール、つくってみようか」

「それ、試してみよう」

本部からのデータだけに依存せず、効率ばかりで運営を考えず、毎日みんなで試行錯誤している感じが、楽しかった。

和田さんは、Keeiさんの実験を評価した。そして、規模と立地によって導入可能なケースとして、社内でモデル共有した。

「ウチらしい創造性の原点って、ああいうことじゃないかと思うんだよ」

「マルシェ風の店舗デザインは、もうどこでもやっています」

「吉岡、デザインより気持ちの部分なんだ。私の反省は、あのとき店づくりの事例として、書類を全国に撒いて済ませてしまったことだ。本当は事例を参考にせよではなくて、〈合コン〉みたいな活動を各地でどんどん起こすにはどうすれば良いのか、もっと根っこを考えるべきだった」

事例の共有だけではうまくいかない理由が、Keiさんにはよくわかった。あの時、自分の店では、正社員もパートさんも、学園祭の準備しているような〈熱〉をもったのだ。冷めた図面やマニュアルは、ひとびとの熱までは生まない。

——特別なアイデアを出したわけではなかった。おれがつくったのは、みんなが立場や規定にとらわれず、言い合って試し打ちができる、ぶっちゃけた場だけだ。

いまはそうした雰囲気へ〈心理的安全性〉と呼ぶようだけれど、立派な言葉があるわりに、実際には、打合せ前の小さな井戸端タイムすら、無駄扱いしていないだろうか。

和田さんは、Keiさんの目をまっすぐ見て話を続けた。

「人材マネジメントは、経営のご真ん中になる。そんな時代に、管理志向が強くて、人間より組織のシステムを優先するようになり、ダーが配を振るうと、人間が機械部品みたいになるだろう？」

経営管理セクターには、社員の気持ち会社が会社から離れていくのは、自分たちの責任だと感じている人財が少ない。現場に変われというのなら、最初に思考を変えるべきなのは、私たち本社筋だ。吉岡なら大丈夫だと思う。キミは上から現場を見おろさない。むかし、あの個店を見に行った時に、パートナーから『楽しい職場にしてくれて、ありがとう』って言われたよ。私は、あのひと言が、ずっと心に沁みているんだ」

ジョージが、シングルモルト・ウィスキーに浸る丸い水を、指でつつく。

「あちこちで〈創造性〉が言われはじめたのは、イノベーションとセットだったのかな。いままで通りの前提で業務改善をつないでいくだけでは、第四次産業革命に置いていかれる。これからは、イノベーション、そのためには創造性だ……でも、学びのブームは、いつの間にか冷えちゃったんです。イノベーション論を勉強しても、事業アイデアがたくさん出るわけではない。ボクの仕事周辺では、創造性マターは、育成ではなく、実践的な事業開発プロジェクトに移り変わったような気がしますけど……それでいいのかなあ？」

「イノベーションや創造性は、学んですぐに能力が変わる領域ではないからね。現場は明日から使える実務ノウハウを欲しがるし、そうすると育成部門は、即効性のあるプログラムを優先する。

ウチもこれまで、ラテラル・シンキング、クリティカル・シンキング、デザイン・シンキングとか、目ぼしいワークシヨップはさまざま提供してきたよ。ただ、発想や創造性は、どうも余芸というか本質的なスキルではないように思われがちで、根づかない。しぼんでしまうんだ」

「あたし、この前、デザイン・シンキングのオープン講座を受けましたよ」

「アツちゃん、どうだった？」

「うん、面白かったというか、それがどんなものか輪郭はわかったような気がしますが……1日だけのコースでしたから、身についたかどうかは、また別ですね」

「そうなんだよね。私も研修を受ける側が長かったけど、こりゃ面白いなと思ったプログラムも、やり続けないと身につかない。たいてい、もらったレジュメがP Cや机の中にお蔵入りしてしまう」

Keiさんは焦りを感じている。3年前に辞令が下りると同時に、コロナ禍がはじまった。

職階研修、職能研修、すべての活動をリモートに転換した。それに加えて、サステイナビリティ、ダイバーシティ、コンプライアンス厳格化などのプログラムも、新装・拡充しなければならなかった。部門のひとりひとりが、必死だった。さらにリオープンと共に、研修のほとんどを対面型に戻す。

そのあたりから、新たな根本課題がふくらんできた。人的資本経営——企業はひとを〈資源〉ではなく、成長する〈資本〉としてとらえ、その力を最大限に活かす。それによって、企業価値の持続的

向上を目指す。そんな経営のあり方へ急速なシフトがはじまった。人財育成は、和田さんの言葉通り経営の主要な戦略論点となりはじめた。

いまや学習する時間がたっぷり欲しいのは、おれたちのほうだ。そんな繁忙の中で、自分が現在のポジションに呼ばれた理由である〈創造的人財の育成〉が、ぽかんと宙に浮いていた。

奥の席にいた男性は、タエさんのところで会計を済ませ、すでに帰っていた。ネイビーはみんなの話を肴にしながら、カルバドスをオンザロックで飲みはじめている。

——多くの企業は、デジタルなど装備の更新／職能のリスキリング／組織や制度の改正で、事業進化を促せると思っていた。ところが、その前提にあるべき、創造的な思考をひろげる個々のモチベーションが、熟練でも若手でも、シワシワに縮んでいたんだ。

経営陣がイノベーションや事業創造の笛を吹けども、たいして誰も踊らず、経営方針のそこかしこに〈創造性〉という言葉が虚しく踊った。

その空洞を見透かすように、〈すぐにできません〉を謳う教育パッケージも乱立した。問題の根元から、じっくり企業風土を耕し直そうとする企業は、稀なのかもしれない。

そうこうするうちにコロナ禍がはじまり、育成は、DXオペレーションのリスキリングへと施策の

プライオリティを移した。創造性は、学びの成果が出にくいジャンルとして、後回しになっていく。「そうカンタンに発想が湧きまくる会社には、なれないよなあ」ネイビーは、同情する。

「そうなんです。そもそも創造性の豊かな人財、という目利きで採用もしていませんでした。会社が異質な発想を積極的に認める文化も、これからつくることになります。取って付けたようにハウツーだけ提供しても、浮くでしょう。でも、やらなきゃなあ」

「創造性って、誰かに教えられて、方程式でも解くようにできるものなの？」

「……ひとり、気になる講師がいるんですけどね」

その男は、ひよこひよこ会議室に入ってきた。ゴマ塩の短髪にメタルフレームの丸メガネ。

人事界限では珍しく、スーツを着ていない。チャコールのナイロンジャケットに、ライトグレーのパンツ、細いストライプのシャツ姿。なんだか、軽い。

【ポストスキル思考の枠をこわすための、習慣開発】——企画書には、そうあった。研修会社を通じて声をかけてもらった他の講師たちは、聞き覚えのある思考法を、終日ワークシoppや週1日×3回コースなど、育成担当にわかりやすく、受講者にも提供しやすいパッケージで提案してきた。その男の企画書だけには、教育研修らしいフォーマットがなかった。

「創造性の練磨に、ああやって↓こうやって↓ほらできた、という解へのフォームがあるとは思えません。受験勉強とは違います。まずは仕事や暮らしの中で、さまざま起きている小さな出来事をたくさん感じ取り、自分なりに解釈する。技術解析や市場分析とは別種の、多彩な気づきを生むクセづくりが、初動なんです。ところがいま、周囲や世界を洞察する気持ちが萎えていたり、ピンときたことに論拠がないと、言い出しにくかったりしていませんか。ヘタをすると、予定調和どおりにピンときたりしている。特別な思考法を使う以前に、ものごとをいつも主観的に感知する習慣醸成が、創造性の根本課題だと思います」

Keiさんのとりかたには、人財開発畑のキャリアが長いグループリーダー、石橋美紀が同席していた。テキパキと着実に任務をこなす、信頼できる同僚が面談を仕切ってくれる。

「すいません。習慣をどんなツールで学ぶのでしょうか？」

「すいません。ツールはないんです。あえて言えば、好奇心がツールです。そして、受講者が日々感じ取ったことが教材です。たとえば、朝の通勤時に通る公園では、けっこう若いひとが身体づくりをしている。最近、町の居酒屋さんは、おじさんではなく若いご夫婦が、旬の食材を学びに来ているんだな、とか。毎日観るニュースの中にも、流さずに一度立ち止まって考えたら、通常の業務分析とは異なる、時代や人間の欲求が見つかるかもしれません。そうやってずっと、日常を感じ取り続けて、隠れた意味を見つけ合い、自らチャンスを発想する習慣にしていけます」

「ずっと、ですか……6か月間×週1回の全体プレストに、他にもSNSで、毎日の出来事を対話し続ける」

「あのう、石橋さんは学生の頃、なにかスポーツや音楽など、されていましたか？」

「わたし、ずっとギターをやっていました」

「たとえば、クラブトンと同じギターを買っても、上手く弾けるようにはなりませんよね。毎日、絶え間なく音楽を聴いて運指の練習をしてこそ、上達があるはずです。私は創造性の練磨って、ちよつと修行に近いところがあると思うんですよ。吉岡さんは、なにか、なさっていましたか？」

「私は、野球部でした」

「野球で言えば、バットやスパイクといったツールを揃えたところで、やっぱり素振りを続けないと、身体が球に反応しないでしょう？ 毎日素振りを続けければ、野球の感性が変わるはずです。私は本来、創造性の源泉というものは、ツールや方法に発想の糸口があるのではなく、地道に日常と向き合う、アティテュード（態度）の問題だと思うんです」

Keiさんがビールグラスを片手に、記憶をかいつまんで話してくれる。  
クリエイターのジョージが、興味深そうに聴いている。

「確かに日常のことって、ちゃんと気にしていないかもしれない。その講師は、新しいメソッドを勉強する以前に、そもそも人間のセンシビリティが弱っているんじゃないかって、そう言っているんですね」

「そういえば……あたしは最近、子どもたちのことが、ずっと気になっている。コロナ禍からリオープンになって、子どもたちが学校の行き帰りに大勢で、楽しそうにくっつきながら道を歩いているの。それは微笑ましいんだけど、なんだか、まわりのおじいさんとか自転車とか、ぜんぜん避けないのよ」

「オトナも『すいません』とか『失礼』とか、まわりに声をかけ合わなくなっているな」

「ランチの行列店なのに、食べ終わってずっとスマホを見ているヤツ、増えてないか？」

「ラッシュ時間の通勤電車で、足を投げ出して座るひと、また復活したね」

「暴走するママチャリが、最近、スレスレで向かってくるような。もう、神技ですよ」

「いやあ、暴走ママはまわりに気を使いなさいなんて、子どもには教えないだろう」

「声にしないコミュニケーションとか、そのうち日本のおもてなしも、廃れていくのかしら」

YOさんが常連を見回して言う。

「なんだよなんだよ。世間を気にしないで生きている人間が、コロナで増えちゃったのかい？ 家に閉じこもり過ぎて、みんなおかしくなったのか？」

全員、やや下を向いてしまう。自分もなにか傲慢なことを、やらかしていないだろうか。

「まわりに気づく知覚センサーが壊れたら、どうやって治すの？ 神経内科？ 整体？」

「おい、K e i。知覚センサーが治る食べ物、なんかないのか？ 売れるぞ」

「もし本当に、コロナ禍がきっかけとなって、まわりと気づき合えない感覚不全が、世界中で増えているとしたらさ。子ども、大人から、それこそ政治家とか」

それまで口をひらかなかったクマくんが、ビワの皮を丁寧にむきながらつぶやいた。

「……人類、絶滅ですね」

会議室では、石橋さんの手が企画書のページを何度もめくり返していた。

「五感を使って発想の入り口を多様にするのは、デザイン・シンキングでもやりますね」

「はい。私はデザイン・シンキングをリスペクトしています。適当に共感するなという意味では、ラテラルやクリティカルな思考法にも意義を感じます。ただし、こうしたメソッドを使う手前で、考えるべき点が二つあると思うんです」

ひとつは、人間の外部にあるプロセス通りに思考を進めても、そもそも内面の感受性が磨かれていないと、常識的な発想をアウトプットしがちです。

それから、もう一点。多様な個の独創を促すならば、思考の手順をあまり細かく規定しないほうが、発想の幅はひろがるのではないでしょうか。組織全員が同じフレームやメソッドに沿って、忠実に考えれば考えるほど、異端の発想は生まれにくくなります。

これから時代がどう変わろうとも、AIを活用する新しい発想法が出てきたとしても、まずは、ひとりひとりの知覚習慣を磨いておくことが、創造性のしつかりとした土台になるはずです。

石橋さんが訊ねる。

「受講生は1クラス25名程度とあります。わたしたちは、できればなるべく早く、多くの社員に学びを提供したいのですが」

「石橋さん、お気持ちはわかります。ただ、創造的人財は、短期間で大量生産できません。量産すると、結果、同質化します。ゼミナール・サイズでディープにやりませんか？」

ネイビーは、その講師が言うことに響くものを感じる。

——企業は、人間の創造性ですら、量産可能な工場製品をつくるかのようにとらえる。いままでは、共有された作業プロセスに自分を従わせて、主観を捨てた情報処理や作業分業に秀でていたことが、有能の証とされてきた。異端と大胆は、会社という生産ラインの管理規格から外れた風来坊だった。

集団が効率的に動くための、組織教育における暗黙の了解は、人間をいくつかのひな型に嵌め込み、標準化された物差しで測り、性能を均質化することではなかったか。

人間ひとりひとは、もともと歪んでいる。違う遺伝子や身体感覚、価値観を持ち、違う家庭環境や地域特性で育つのだから。それぞれの心身が持つ感受性は、世界で唯一無二だ。

ピカソもビリー・アイリッシュもステイーブ・ジョブズも、創造人は、みんな歪んでいる。

人生もロックの歌詞も新商品も、毎日の出来事をどう感じ取って、いかに意味づけるか。

それが、創造性の原点だろう。おれたちは、パッケージ化したスキルを学んで働く引き換えに、いびつで大切な感受性の偏りを、丸い氷のように削り取ってきたんじゃないか。

ひよこひよこ講師が話を続けている。

「私にはどうしても、リスキリングという言葉がうまく呑み込めないのです。そりゃ、DXは必要でしょう。でも一方で、『自分の頭で考えよう』とハッパをかけるわりには、他人の頭が考えたフォーマットの習得ばかりに依存していませんか。人間の脳に、新たな職能マニュアルをダウンロードして、人間を標準パーツ4.0にバージョンアップするようでは、結局、デジタル・オペレーションに沿って無難に整然と動く、相変わらず異端のない組織になるだけじゃないですかね。しかもそれを、

できるだけ効率よく、手っ取り早く、『できた!』と思わせるような学びばかりだったら」男は、ちょっと目を伏せながら小声で言った。

「企業教育は、ゆとり教育になっていませんか？」

私の説明は、人事方面にさっぱりウケないんです、という講師をエレベーターまで見送り、K e iさんと石橋さんが執務室へ帰っていく。

「お疲れさまでした」石橋さんが上司のほうへ顔を向ける。

「スキル研修は、ダメだっていうことなんでしょうか？」

「いや、職能のリスキリングは必要だと思うよ。あの講師が言っているのは、必要だけど、創造的に働くには充分ではない、ということじゃないかな」

「わたし、あのひと、なんか癪にさわるんです……でも、ちょっと気になる」

「なんか癪にさわるんですよ……でも、気になる」K e iさんが、ビールグラスを空ける。

「癪にさわるのは、痛いところを突かれたからだろう？」ネイビーが、瓶ビールの栓を抜く。

「気になるのは、マトを射ているからだろ？」兄が弟のボトルを横取りする。

「おれはおまえの話を、フンッ、と思って聞いていたんだよ。言わせてもらえば、創造性のない建築屋なんてあり得ない。職人のおじいさんだって、毎日、切磋琢磨しているぞ。

キミたちサラリーマンは、実に（よく回る歯車）として躑躅けられ、魂を抜かれてアンドロイドみたいに働いているんだよ。創造性が深刻な問題になること自体、おかしい」

弟が、兄から自分のボトルを取り返す。

「深刻というか、たぶんおれたち、慣れていないんだよ。真逆に進んできたから。職人さんたちのように、こつこつと技術や勘を磨いていくようなことは、生産効率が悪いというのが、組織の定説になってしまっていた。それに、研修に関しては、ツカミのいいコンテンツとディスカッション、リフレクションぐらいを提供して、あとは現場のOJTや個人の掘り込み次第だと、割り切っていたところがあった。企業研修で、なんでもかんでも背負えないよ」

「それで現場が鍛えなかったり、個人が自分で先へ学ばなかったら、本物のプロフェッショナルが絶滅するじゃないか」

「……もう絶滅は、はじまっているかもしれない」

働き方改革にも、功罪があった。後進に、もう少し質を上げよう、粘ってみようと呼せば、それ、残業の申請になりますけどいいんですか？ と返ってくる。甘い仕事を叱った管理職が、パワハラのレッテルを貼られてしまうこともある。他方では、後進たちに跳び甲斐のあるハードルを提供して

いるとは、とうてい言えないような、ロボット・マネジメントも横行していた。

組織は、自身が思うより質の低いレベルで効率化してしまったのかもしれない。この状況では、試行錯誤が生命線の〈創造性〉なんて、たまったもんじゃない。

Y Oさんが、弟に語りかける。

「道具もすさまじく進歩しているけどさ、道具を替えてトリセツを覚えても、腕は上がらないよ。おれたちだって、小さな小さな歯車だ。それでも地道に腕を上げる修行は、大切にしているヤツらがいるよ」

K e iさんがゆっくりうなづく。

——本当は、毎日モヤモヤしている些細なことと、粘り強く取っ組み合うってことなのかな、働くということは。イノベーションとかゲームチェンジとか、大っぴらに旗を立てるよりも。

アツちゃんはいつも、ケンタッキー・バーボンロックを2杯飲む。そのあとは、濃い目のアイス・アールグレイに切り替える。ネイビーが2杯目のメーカーズ・マークを注いだ。

彼女もジョージのようにグラスの氷をつつきながら、自問するように話す。

「あたし、確かに、カンタンにやろうとしすぎているのかもしれない。なんだか、アツサリわかって、キレイに論理化できて、スマートに仕事を進められるひとが、優秀の鑑！ みたいに思ってた」

「やっぱりキミたちは、アンドロイドに憧れているんだ」YOさんが茶々をいれる。

「優秀に働くって、どういう感じなのかな？」

「アツサリわかって」「キレイに論理化できて」「スマートに仕事を進められる」

「知識がいっぱい」「仕事が早い」「計画性がある」「あまり悩まない」

「金儲けがうまい」「偏差値が高い」「説得力かな」「お客さんの信用」

「ほらな、創造性って、誰も言わない」「……あたしの優秀観、けっこう昭和かも」

双子にビールをもう1本。ジョージ、ハイボールでいい？クマくん、ジンライム。ネイビーは、お客さんの酒をひと通り満たす。彼は飲食業のベテランではないが、テニスのフェデラーやアイススケートのキム・ヨナのように、しぐさにゆらりと余裕があつて、無駄がない。ネイビーさんという名前は、海兵隊かどこかで鍛えたからですか？と訊くお客さんもいた。紺色のオープンシャツの店主が、みんなのほうを向く。

「それとさ。人間の仕事は、もうAIとの協働は避けて通れないよね。そいつは、人間より優秀に仕事をこなすようになるの？」

AIには、アウトプットの真偽、偏向、著作権、セキュリティ、そもそものエネルギー負荷……さまざまな問題が山積みしている。だからといって改善を試みず、その活用にフタをするという

判断は、現実的ではないだろう。インターネットも、初期にはPTAなどに大反発を受けながら社会に浸透し、その進化と共に、モラルやルールがずっと改訂され続けている。テクノロジーに對する期待と不安の追いかけっこが、また加速したのだ。

ジョージがゆっくり言葉を考えながら、ネイビーに話しかける。

「AIは、まず、ものすごいスピードでオペレーション業務を支えてこなすようになるでしょう。2022年に火がついて、しばらくは〈作業の効率が上がる〉という認識が強いかもしれませんがたとえば、データ処理、資料作成や、定型的な業務手続き、フローを任せられるみたいな」

「そうだな。まずはDXの流れで浸透する感じかな。相当、便利になるだろうね。でも……そうか。便利なのことを、優秀とは言わないよな……言う？」

「AIは、人間を超えて大量の情報を学びます。そういう意味では、優秀なんじゃないか？」

「情報パターンを大量に処理して、人間よりうまい編集で返してくるところも、あるよな」

YOさんの職人魂が、声をあげる。

「なんつうか……頭にいっぱい詰め込んで、整理して出してくるだけじゃ、そいつ、つまんねえな」  
「そうなんです！ 問題は、その先ですよ。AIが情報をさまざまに組み合わせ、その情報編集の中には、ひとがなかなか思いつかない着想も入ってくる。そこに創造性を感じることもあるでしょう。ボクは、AIと一緒に話しているうちに、とんでもないWOW！ っていう、サプライズが生まれる

ことを期待しています。AIは業務処理ツールじゃなくて、発想力のエクササイズ・マシンです！」  
ネイビーがKeiさんを見る。

「仕事の主流は、どちらかというと、パターン処理派だよね。創造的人財育成というのは、ジョージが言う、WOW！ っていう、サプライズ派が増やせるかどうかだろう？」

「おっしゃる通りです」 Keiさんは、うなずきながらも、考える。

でもね、ネイビー。ひとはみんな、いままでにない大胆な発想を求めているのかな。もともと人間の行動自体が、かなりパターンでしょう。買物とか、会議の進捗とか、お酒の飲み方とか。いまは就活面接のために、笑顔のパターンまでコーチングしてくれるらしい。そういう定型が大好きで、効率が上がるのなら、それ以上は業務範囲を外れたくないひとと、そりゃ、たくさんいるわけですよ。ずっと、左の脳ミソが、右の脳ミソを封殺してきたから。

アツちゃんが、イマジネーションを飛ばす。

「前に友達と話していたんだけど。恋愛も古今東西で、50ぐらいのパターンしかないかもねって。そうすると、自分の想定を越えた意外なことだらけの恋愛をするよりも、パターン03と24を組み合わせたアンドロイドとつき合ったほうが、合理的で良い……そういうひとたちも、少なからずいると思うのよね」

「うわ。むかしは人間同士、理不尽でどうしようもない恋愛をしていたんだな、バカじゃないの？

みたいな未来か」

「ボクは、恋愛をPDCAやKPIみたいに進行したがるひとを、知っています」

Keiさんが頭を整理する。

「システムティックでバグもなく、パターンをコントロールしたいひとたちと、人間の曖昧でわけのわからないインスピレーションやサプライズを楽しむひとたちと、そこはかなり分かれるような感じがするね」

「あたし、どっちなんだろう？ Keiさん、創造性の本当の課題は、テクニックじゃなくて、生き方みたいなことなんでしょうか？ けっこう大変だわ」

みんなのやり取りに、ネイビーが返す。

「本当は誰もが両利き使いになるといいよな。システムティック派もサプライズ派も、どっちみち煩わしい手続き作業をAIに任せていくわけだから。余った時間でやることは、結局、創造性に向かうしかなくなるんじゃない？ ……そんなに都合よくは、いかないか」

これからテクノロジーに代替される職務のひとつとほど、発想や妄想に関心を示さず、むしろそれを効率の悪い粗野な仕事とみなしているところもあるだろう。

じっと聴いていたYOさんが、なぜか小さく手を挙げる。

「ちょっと、いいかな。もしおれが、恋愛パターン19と35セットのアンドロイドとつき合ったら。

それは、浮気でしょうか？」

「やめとけって」Keiさんは、工務店の経営を牽引する、女ターミネーターのような勝代義姉さん  
を思い浮かべる。

「その……恋愛パターンだけじゃなくて、顔とか、ボディとか、パーツもバラバラに選択できるの  
かな？ おれは恋愛的人財に、人間もアンドロイドも、両利きで必要だと思うぞ」

「あんたが義姉さんにバラバラにされる」

アツちゃんが、小さくのびをする。

「みんなふだんは、メチャ面白いことに気がついて、言ったりしているのに。どうして仕事になると、  
アンドロイドみたいに、スマートになっちゃうのかな」

ネイビーがKeiさんのほうへ、ねぎらうように声をかける。

「人財ごとは、大変な仕事になったね」

「我々にも、パターンに依存しすぎた反省はあります。創造性だって、手順良くフォーマットの  
マス目に情報の穴埋めをしていけば、答えが出るだろう、ぐらいに考えてきてしまったのかも  
しれません。しかし、これは企業研修の手に負えるのかな。かといって、現場に預けても難しい  
でしょう。まいったなあ。でも、やらなきゃなあ」

「土壌を変えるのは、時間が掛かるよね。短気な組織のマス目に合わなかったら、ありがちなことで

穴埋めするよりは、横にスルっとはみ出して置いておくのいいけどね」

「……はみ出す？」

Keiさんと石橋さんは、和田常務とも話をした。単にプログラムの良し悪しではなく、経営戦略の中で人財開発が寄与することは、多忙な現場に配慮した2時間×3日の研修やワークショップ群だけでいいのだろうか。また、どれほどの期間想定と規模感で、創造的人財の育成を考えていけばいいのか。ひよこひよこ講師の話は、改めてハウツー以前のおおもとを考える叩き台になった。和田さんは、そりゃスキルばかりじゃないよな。修行もあるし、対話集会みたいなムーブメントも大事だと言いつつ、梶原副社長と話す機会を持つことにした。

「ご相談があります」

これまで創造的人財育成の領域でおこなってきたこと。根づかなかったこと。そして、やや異質な企画に遭遇したこと。それは、人財開発が業務進行管理や成果として認識してきた方向と、かなり違うこと。石橋さんは、簡潔に説明してくれた。

梶原さんは、にやにやしながら聴いていた。

——いいねいいね。こいつらは、どこかに書いてあるような、無難でカンタンにできることを持って

こなかった。『創造的人財は量産できません』……確かにその通りだ。『日常と向き合う態度』……  
B t o C の原点だよ。『標準人間4. 0』……もうそれ、やめようよ。

和田さんがフォローする。

「23年度から人的資本経営の開示がはじまりましたが、まだ各社、周縁のバズワードを横並びで整理しているところでしょう。エンゲージメント、ウェルビーイングといった概念や、女性活躍、男性育休、健康経営、キャリアパス多様性などの制度とか。経営戦略に合わせて、育成の内容を独自に磨き抜いていくのは、当社も含めて、山登りの一合目です」

「会社から見れば、人財は成長のための資本だが、我々みんな、血の通った人間だ。工場監査のマニュアルみたいに、人間を機能視しすぎた評価測定はしたくない。特に創造性は」

「わかります。〈組織改革〉が、お題目を並び替えた〈書式改革〉になってはいけませんよね。

いつもの絵に描いた餅になってしまいます。今回は、経営管理があんまりそっちへ行き過ぎると、教育にもROIを求めるような、逆にひとが萎えることになる懸念も持っています」

「とにかく社内みんなが、関心と期待を持ってほしいね。達成指標ばかりじゃなくてね」

「バブルの頃は〈24時間働けますか〉的な量的エネルギーの時代、その後は長引く停滞の中でリスクを恐れる時期が続き、働き方改革で効率の時代になりました。その間、〈失われた30年〉といわれる時代に、なにより働くモチベーションが、失われたような気がします」

我々がはじめた改革は、組織と人間の信頼関係を、もう一度つくり直すということです。

みんなでどう楽しく働き合えるか、中心は気持ちの〈質〉だと思います。でも、まだまだ世の中は生産効率主導の文脈で、経営と人間を計画経済のように考えているのですが」

「和田さん、そこが根元だね。熱い〈質〉にしてくださいよ。わははは」

石橋さんは、ちよつと面食らっていた。わたしたちが職務の新しい規定課題だと思って勉強していることを、上層部は平然と解釈を変え、飛び越えていく。そして、ひとのことを想っている。

「吉岡くん、そのセンスの企画、〈パートさん合コン〉に似ているじゃないか」梶原さんが、言う。

「あはは、みなさん〈合コン〉って覚えているんですね。毎日の出来事に目を凝らして、耳を澄ませ、立場を越えてフリーに話すところは……たしかに、井戸端会に似ています」

「感づき合いというのかな。そうした場づくりが、職階・職能を軸とした人財開発のルーティンかといわれれば……みんな、そのギャップで悩んでくれたんだと思うけど。しかし、そもそも企業における学びとはなにか、この際、ちゃぶ台をひっくり返してもいいんじゃないか？」

和田さんが応える。

「創造的人財育成は、『研修受けたら、はい、できました』というたぐいのものではないですね。それで提供する側も受ける側も、いままでピンとこなかったのかもしれない」

「創造性は、全員で、ずっと磨くべき学びだ。営業も、本社筋だって、他人ごとにはいけない。コロナ禍対応に区切りがついてきたことだし、改めてアクセルを踏もう。まずは、今後のはじめ方だな」

梶原さんは、窓の外を眺めて考えた。本社18階のかなたには、白く輝くソリッドな入道雲が湧いている。最近、初夏も夏も、一緒にたにやってくるな。

「これは、単なる人事領域の問題じゃない。私は、社員だけではなくて、学生も生産者も、創造性の豊かなステークホルダーが当社に集まってくれるようにならなければ、数字を利口につくったところで、先がないと思っている。本当に変えたいのは、ドライな経営が苦手としてきた、会社の文化風土だ……この件は、人財開発からちよつとはみ出して、ふくらませてみようか。というか、私のところ直轄プロジェクトにしよう。一緒にやろう」

どこかで経営学の導師が言ってたな。イノベータータイプな経営案件は、トップが直接指揮を執るべきだ。新しい仕事は、現存するセクターではなく新しいセクターに割り当てるべきだ。

「和田さんのところには、評価制度や採用戦略の見直しだけでなく、すでに経営企画と連携して、さまざま動いてもらっている。文化風土の醸成は、広報室や総務部にも話をしている。現場のほうも、こうしたプログラムを起点に、もっと積極的に巻き込もう。各部門で機能分担していたが、今後は連携の核を鮮明にして、全社の運動体にしたほうが良いだろう」

梶原副社長が、にっこりと3人を見る。

「私から『修行の道場をはじめろ』って旗を振ったら、忙しい現場も文句を言いくいだら」  
人財開発にムーブメントづくりがあってもいいと思っていた和田さんも、賛同する。

「ありがたいございます。今回の改革は、制度ありきではなく、本当に人間ありきで考えたいですね。キャリアシートを改訂するよりも、とにかく会社が目白のことになりそうだと、思い直してくれるきっかけが、実に大切だと思います。これは社員の能力開発というより、組織への期待開発ですよ。どうか、そう考えたほうが、腹落ちがいいだろう？」

和田さんの言葉に、2人がうなづく。Keiさんが上司に確認する。

「規模的には、どうですか？ 半年で25人、一年で50人……。人財の量産はできませんが」

「まず、一番苦労しているミドルマネージャークラスが受講して、自分のグループに体験を持ち帰ってもらい、『こんなことを話し合ってもいいんだ』という場づくりを各地にひろげていくのか？ うーん、どうも吉岡の〈合コン〉みたいにやりそうだな。わはは」

石橋さんが、不思議そうな顔をしている。おれがパートさんと、合コンばかりしていたと思って  
いるのだろう。

「名経営者だった稲森和夫さんは、みんなでぎくばらん、車座になって酒を酌み交わすのを  
〈コンパ〉っておっしゃっていました。かなり頻繁に、開かれていたそうですよ」

あとで言い訳、ではなく、もうちょっと説明しなければ。

「そのセンセは、どんなひとなの？」梶原さんが、石橋さんに訊く。

「ひょこひょこしていますけど。本気なんだと思います」

「一時のお祭りに終わらないように、じっくり取り組んでください。突出したタレントを養成・選抜するのではなく、じわじわとでも、みんなの中で異端と大胆が、多様に芽吹くといい。人財は、即席量産はできないか。そうだよな。腹をくくって、少しずつでも新しい創発が起これるといいな」

Keiさんは、ふと思う。

「あのひと、同じような異端の仲間がいるんじゃないかな。流儀は違っても、同志みたいな。どうもそんな気がします。和田さん、私と石橋で、ダメモトですが訊いてみますよ」

「ウチは全国を8商圏に分けているから、半年に4エリア、年間8エリアできたら、ありがたいな。欲をいえばキリがないけどね」

梶原さんが、両膝をぽんと叩いた。

「よし、こつちも本気なんだ……私だって、もう遅いかもしれないけど、改めて感受性の修行をしてみたいよ」

経営は、スキルではない。あらゆる学びによって磨かれていくものは、結局、人間ひとりひとりの芯にある、感性や想いだ。

執務室へ帰るエレベーターの中で、石橋さんがK e iさんに、ぺこんと頭を下げた。

「今日は、上層部が本当に会社を変えたがっていること、強く感じました。それにわたし、個人的にどんなことを学びたいかといわれたら……わたし、毎日の通勤途中でスマホばかり見ているんです。日常の細部なんて、あまり感じ取っていませんでした」

「私だって似たようなもんだよ。こちらでも楽しんでやろうよ」

おれはいままで本気で、データからこぼれ落ちるような、仕事仲間やひとびとの日常にひそむ声なき声を知覚してきただろうか。それが必要ないのなら、おれの仕事はA Iに代替可能だろう。

「ところで、石橋って、ギターでどんな音楽やっていたの？」

「えっ……パンクとか、グランジです」

ネイビー、おれたち、はみ出したがっているんだ。

【クマくんの、もうちょい検索メモ】

【① 創造性の源泉、日常生活】アルフレッド・シュッツ(1899～1959)

『ヨーロッパ諸学の危機と超越論的現象学』エドムント・フッサール著

『生活世界の構造』アルフレッド・シュッツ、トーマス・ルックマン著

『アルフレッド・シュッツ』ヘルムート・W・ワグナー著 より引用編集

■シュッツの師のひとりであるフッサールは、第一次世界大戦により、科学的客観主義への危機感をいだいていた。「十九世紀後半には、近代人の世界観全体が、もっぱら実証科学によって徹底的に規定され、また実証科学に負う『繁栄』によって徹底的に幻惑されていたが、その徹底性たるや、真に人間性にとって決定的な意味を持つ問題から無関心に眼をそらせるほどのものであった。」

「単なる事実学は、単なる事実人をしかつぐらない」

シュッツは、フッサールをはじめ、哲学や社会思想などさまざまな叡智に触発され、晩年まで銀行に勤めながら、現象学的社会学の道を拓いていった。

■シュッツは、科学よりも「日常生活世界」を至高の現実として中核に据えた。

■「日常生活世界」の周囲に、自然科学的な認識にもとづいた「自然的世界」があり、社会科学的な

認識にもとづいた「社会的世界」がある。

■人間の現実とは、「日常生活世界」を中核として「自然的世界」と「社会的世界」が相互に影響し合う「多元的現実」である。「日常生活世界」は思考のセンターであり、問いや研究を引き出し、さまざまな科学のゆりかごとなる。

■知識集積とは、論理的に統合されたシステムではなく、「日常生活世界」の主観的経験が沈殿したその全体のことである。その沈殿に「さらなる気づき」が生じるまで、私たちは世界を解釈しなおし続ける。

## 【② 知覚をまるごと使う】モーリス・メルロー・ポンティ（1908～1961）

『知覚の現象学』モーリス・メルロー・ポンティ著

『メルロー・ポンティ読本』松林祥一・本郷均・廣瀬浩司編

『現代思想／総特集メルロー・ポンティ』2008年12月臨時増刊号 より引用編集

■私たちの身体は物体であり意識であり、両義的に知覚する存在であり、身体が環境と関わりながら、世界と、そこに生きる自分の意味を探し続けている。

■ 私たちは、見る・聴く・触れるといった多様な感覚器官で知覚するが、中には「目の端でとらえる」「なんとなく聞く」といった意識的でない知覚も伴い、また、人の表情やしぐさなども感知し、その総体で時間や空間、まわりの人との関係などを認識している。

■ 知覚世界は、すべての知識や認識・科学や学問が生まれる源泉であるはずだが、私たちは効率を求めるあまり、つい忘れがちになる。たとえば森や草原や山河という風景を地理学の叙述や記号に抽象化した場合、もともとあつた豊かな風景から感じた知覚も捨てられてしまう場合がある。

（顧客調査からデータを分析する場合、調査しなかった事柄への顧客の想いは集計上にはないのだが、データを「顧客の心理全体」と思ってしまうがちなことと、似ているだろうか）

■ 「わたしは自分を、世界の一部として、生物学、心理学、ならびに社会学の単なる対象として考えることはできないし、一般に科学の考える世界のなかに私を閉じ込めることはできない」

\* 世界大戦が二度も起きるような20世紀前半の激動期において、科学の進歩が加速するにつれ、それによって不都合にさらされた「人間」への懸念が、さまざま思索されていたことに気づいた。しかし、それらの懸念は、その後の経済発展とともに、隅に追いやられてしまったのだろうか？

\* 21世紀前半の私たちにも同じように、「科学のもたらす進展についていけば、もっと自由に豊かに人生を育めるのか？」という不安が再浮上しているように思える。

\*人間は言う。「私を機械にする会社は、うんざりだ。私たちは、面白く成長したい」

組織は言う。「機械的スキルは機械に任せよう……ところで、あなたの面白はどこなの？」

\*人工知能の発達が進むほど、〈私〉の人間知性をどう育むのか、より問われる。ただしそれは、

「○○職のスキルがあります」というほど単純な技能ではないような気がする。

\*シュツツやメルロ＝ポンティは、科学を否定したわけではない。よりメタな領域を捉えるためには、人間ポテンシャルを封じ込めることなく、もっとまるごと活用しようと提起しているのではないか。



## 第二章

# すぐそばにある、 知の分断

Y OさんとK e iさんは、今夜もモニター画面を肴に、それぞれの瓶ビールを飲んでいる。  
アメリカで、また無差別の銃乱射事件があったらしい。

「あのひとたちは、ずっと内戦をやってるんじゃないかな」 「南北戦争が終わらないんだ」

「10代の頃は、あこがれの国だった」 「電動歯ブラシの生活とかな」 「……そこなの？」

画面が変わり、メジャーリーグのダイジェストを伝えている。

「ホームランの打球を、すぐに黄色や緑のマークみたいなラインでトレースするだろ。あの技術  
って、弾道ミサイルの追尾システムらしいぜ」 「軍事技術なのか」

カウンターの右隅には、相変わらずのクマくん。ひとつ空けて、L字の角からジョージ、若手の  
シュウトくん。その先に座る双子の兄弟と、しだいに会話が交ざっていく。

「お掃除ロボットも、もとは地雷の除去装置でしょ」 「ネットも軍事技術からです」

「ティッシュや缶詰も、軍需から民需への転用だったかな」 「デュアルユースっていうらしい」

「戦争とセットじゃないと、平和は生まれないのかなあ……」

今夜のおつまみ三品は、小さな冷奴にギバサをのせたもの、ゴーヤの種付き輪切り揚げと、青トマトのピクルス。都会の四季は、酒の肴からはじまる。

ネイビーは、双子のさらに奥に座る、若い男女と話している。ときどき早い時間に顔を出す、近所のご夫婦だ。マスター、この町で幼児の英語教室、どこか評判を聞きませんか？

「英語なあ。英才教育も大変だね……日本語の勉強は大丈夫なの？」

「日本語？……絵本の読み聞かせは、ときどきやっていますけど」

夫婦は顔を見合わせる。日本人が、日本語の学習塾に行くかな。

「英語なあ……おい、ジョージ。お前さんは、ナニ語で育ったの？」

「えっ、ボクですか？」

「あちらのかた、この前、外国のひとつと上手な英語で話していましたよね」

夫婦がジョージに、軽く会釈する。

「ボク、香港出身なんです。向こうでインターナショナル・スクールに入って、そこは広東語と英語が公用語でした。それと、お母さんが日本人なので日本語が少しできて、10歳の時にこっちへ来てからは、やっぱりインターで英語と日本語で……うーん、ボクはナニ語で育ったの？ わからない！」

「うらやましいな」「グローバルで活躍するの、困らないですね」

「ぜんぜん、困っています。自分がナニ語で考えているのか、わからなくなる時があるんです。

アイデンティティというか、ボクには根っこがないみたいで、とても寂しく思うことがあります。本当に大変なのは、どの言語のボキャブラリーも偏っているんです。広東語は子どもの頃の感覚、日本語は学校のレポートみたいな感じ……」

「ジョージの日本語は、流暢だと思うよ」ネイビーはいつも、彼の語りを楽しんでいた。

「質ではなくて量でしょう？ 母がおしゃべりだから、ボクもたくさん話します」

母語をもって、豊かに使いこなせることは、自分が世界を眺める時のスタート地点ではないか。ボクには、ない。香港で起きている騒動も、他人事のように感じてしまう。どこにいても、アウトサイダーっぽいんだ。

Keiさんが、テクノロジーに詳しいシュウトくんに訊く。

「いま、自動翻訳がすごい勢いで進んでいるよね」

「たぶん5年もしないうちに、対話や翻訳には困らなくなると思います。たとえば、話をするお互いの耳にイヤホンマイクみたいなものをピュッと挿しておいて、僕が日本語でしゃべると、相手の耳には英語で聞こえる。相手が英語でしゃべると、僕の耳には日本語で聞こえる。

そんな商品が、すぐに出てくると思いますよ。妄想ですけど」

Y Oさんが横から話に入る。

「だったらさあ。いま子どもに一生懸命、英語を習わせても、そりゃ電卓が出てくるのがわかっていて、そろばん塾に通わせるようなことにならないか？ あ、ごめん、カップルさん。いやいやいや、否定するつもりはないんだよ」

ネイビーが首をゆっくりまわし、凝りをほぐすようにして語りはじめる。

「むかし、恥ずかしい思いをしたことが何度もあってさ」

若い頃、華僑の実業家とはじめて商談する席があったね。おれの英語は真剣勝負はまずいだろ？ 程度だったし、その日は、法務がわかる通訳に同席してもらった。ところがね、話のほとんどは、ビジネスじゃなかった。その社長さんが訊くんだよ。能美さん、ワタシは俳句の勉強をしています。俳句のルーツには、風水につながる思想が流れていると思いますが、違いますか？

その後もロンドンで、あちらの銀行家と仕事をしたときは、相手がメシを食いなから言うんだよ。能美さん、ヒロ・ウザワ<sup>\*</sup>は、ノーベル経済学賞を取るべきだった。そう思いませんか？

「おれはね、なんにも知らなかった。向こうのそれなりのひとたちに、能美とはどの程度のヤツなのか、英語力より、交渉相手にふさわしい人物か、値踏みされているような気がして身が縮んだよ。勉強って、ホントは、なにをすればいいのかな？ 英語でカルチャーっていう言葉があるだろう？

あれは〈文化〉だけじゃなくて、〈素養〉とか〈土壌〉っていう意味もある」  
ジョージがスマホで検索する。

「土壌……アグリカルチャーの、カルチャーですね」  
Y Oさんがとなりの若者を見る。

「ハッカーも、ガイジンとつき合うだろ？」

「技術まわりの言葉は世界共通語が多いですが、音声翻訳も使います。それより、ネイビーさんの言っている〈文化〉はヤバいですよ。この前、タイからの留学生と友達になったら、銭湯や神社のマナーを教えてと言われて……僕、ぜんぜん知らないんだ」

和のデザインとかワビサビとか、外国のひとたちのほうが、ずっと詳しくかったりする。

「うーん。要するにさ、寿司屋へ行って、ツナとサーモンとシュリンプだけ英語で言えても、入梅いわしの時期が来たな、おお、生の鳥貝もね、とか、まず日本語でいろんな経験をしていないと、ガイジンにも、たいして深い説明ができない。おもてづらを英語で話すだけじゃあ、寿司を知っているというには、薄っぺらいってことだな……そういうことだろ」

「それな。言葉は素養の土壌なんだ」ネイビーは、Y Oさんのわかり方に感心する。  
夫婦がまた、顔を見合わせる。

「ウチの子は、回転寿司でマグロとサーモンとオクラ納豆ばっかり食べている」

「ママ友のあいだでは、子どもが3歳過ぎると、ふつうに学習教室の話になります。でも、わたし、子どもより自分の日本語ボキャブラが、不安になってきちゃった」

「ごめん。せっかく英語の教室を探しているのに。話の流れが違うほうへいっちゃった」  
「あ、勉強になります。こういう話、僕らのまわりで誰もしないから」

しばらく他愛もない話をして、夫婦が腰を上げる。また、寄らせてもらいます。僕と彼女の母親が、月に2泊ずつ子どもの面倒を見てくれるので。そんな日には、たまに早い時間、2人で出かけます。みなさんの話、興味津々でした。女将さん、今度ピクルスのつくり方、教えてください。ええ、また来てくださいね。いやいやいや、カップルさん、また巻き込まれてくれよ。よろしくお願いします。おやすみなさい。また、頼みます。

10分もしないうちに、お客さんがひとり入ってきた。〈Patina〉の古株、NPOのリョウコさんだ。厨房に顔を出し、まずタエさんに声を掛ける。ひさしぶり！ 今日もおつまみ、楽しみにして来たの。みんなに笑顔をおくりながら、クマくんの隣の空席を自然に埋める。ネイビーは、ハウスワインの白を細身のクーラーに入れてサーブする。

「リョウコさん、子どもの英語教育って、盛んだろ？ いまみんなで話していたんだ」

「学童クラブでも、図書館のお話し会でもやっているわ。子どもが英語で遊ぶの、いいことじゃない？ 言葉は早いうちからのほうが身につくらしいわよ」

「その前に、ちゃんと日本語を学んだほうがいいんじゃないかって、話していたんだ」

「あら。それはね、あるの！」リョウコさんがワインで喉を湿らせ、スイッチを入れる。

「地に足のついた言葉というのかしら……深く考えるための言葉を使いこなせていないと、ほかの言葉でそれ以上に深くは、考えにくいような気がするわ」

「言葉の学びは、どうやったら深くなるんだろう。本を読むとか、まあ、あるけどさ」

「わたしが言葉のことで気になっているのは、ノートを取らないひとたちが増えていることかしら。あるとき、NPOのひとりに訊いてみたの。ね、ノートを取らなくても大丈夫なのね。振り返りは、しっかりできている？」

そのメンバーは、ちょうど文科省が、学習要綱を極端に簡略化した時期の世代だった。彼が言うの。「僕の高校では、ノートを取らないと暗記できないヤツは、バカだって言われていました」

そのひとは、ノートを取らないことが知性の証のように話したの。ショックだった。ノートは暗記のための記録じゃないわ。わたしたちは、自分の手がつくった書き込みの上で、自分と対面している。ひとの話から、なにを拾ったのか。相手の言うことを、どう解釈したのか。その言葉の脇に、どんな

連想が寄ってくるのか。理解と思考は、表裏一体でしょ？

日本語を読んでなんぼ、書いてなんぼが、失われている……そのひとの高校、県立なのよ。いま企業では、実務のリーダーが彼らの世代になりはじめている。わたしはちょっと、気になる。最近の学校は、もう少し言葉を大事にしてくれているのかしら。現場で起こっていることは、世の中で言われているより、些細なところで、もっと深刻よ。

Keiさんが、ため息をつく。ウチの若手も、いやおれも、ノートを取らなくなっている。というか、手取り足取り、レジュメやマニュアルが準備され過ぎているのかもしれない。

「そういえば高校の教育では、論理国語と文学国語が分けられましたね」

「なんだそれ？ 受験用の国語と、人間用の国語みたいじゃないか」

YOさんのわかり方は、常にスッパリしている。

「学校では、有能なサラリーマンになるスキルが優先なのかもね。暗記が効かない未知の面白さに触れる学びは、その他大勢……みたいに、妙に分断されてきたようなところは、あると思うわ」リョウコさんは、ワインを自分でグラスに注ぎ足す。手酌のほうが、気が楽なのだ。

「わたしのプログラムを手伝ってくれるひとたちの中に、美術の先生がいるの。その先生が嘆いていたわ。子どもが美術に興味を持っても、受験の役に立たないからって、親があきらめさせてしまう」

「藤井聡太さんが活躍して、将棋はいいけど、絵はちょっと、とか、ヘンな偏向もありそうだな」  
ネイビーが、ワインクーラーにクラッシュアイスを流し込む。

「いろんな大学のホームページを見ると、あちこちに〈問題解決能力の高い、グローバル人材をつくります〉って書いてある。おれには、〈グローバル経済のパーツ、大量生産します〉って読めるんだ。読解力、ありすぎかな」

「学びの目的が、経済ファーストで画一的なのね」

子どもが英語に興味を持つことは、悪いことじゃないのよ。英語を学ぶのも、その子が海外のなかに興味があるのだったら、それは素敵な挑戦だわ……大切なのは、子どもがどんなことに好奇心を持つのか、親が自分の時代の価値観で、入口を制限しないことじゃない？

いまは、子どもたちのまわりに多彩なプログラムがある。SDGsもあり、書道や武道もあり、ロボット工作もやっている。わたしは、知性の土台みたいなものは、さんざん学び散らかして、体験のすそのを広げたほうがいいと思う。だって、人生100年時代なんだから。

Keiさんは思った。そうだな。これからどんな知識が役に立つかなんて、わかったもんじゃない。企業は事業計画に合わせて、リスクリングを設定する。それも必要だ。でも、働くことそのものがガラッと変わる時代に、職能に合わせて学び続けていくだけでは、そのうち人間自体が摩耗して

しまいそうだ。社会に出てからだって、自らの好奇心に任せて学ぼうが健全かもしれないな。うーん。でもそれは、自律的な成長形成、自己責任だよ。そこまで、育成系の仕事になるのか？

ジョージは思った。ボクはつまみ食いみたいに言葉を得てきたけれど、どの文化を大切に、より深く学ぶかは、いまから選んでも間に合うかな。思考のマザーにする言葉は、生まれ育ちよりも、〈好き〉で決めていいのかもしれない。気持ちが少し、楽になった。

かつてリョウコさんは、生命保険会社の調査部門で順調にキャリアを積んでいた。彼女の会社では、人口動態から労働環境、医療技術、就学動向、ライフスタイルなど、マクロからミクロまで広範囲の調査を行い、戦略や商品開発の道しるべにしていた。

彼女が40歳を越えてすぐ、お母さんが認知症を発症した。高齢者や認知症の状況を調査分析したこともあるが、それと自分の家族に起こった現実とは、別物だった。

——知ってはいたけれど、わかっていなかった。ましてや感じていなかった。

発症した側の恐れや悲しみ、あきらめ。リョウコさんのお母さんは、記憶から抜け落ちる出来事や予定を、大きな日記帳にびっしりと書き込んでいた。自身の脳に抗いながら、懸命に生きるお母さん

が愛おしかった。

ひとびとの、本当の現場と向き合おう。彼女は介護教室を通じて知り合ったNPOに、思い切って転職した。

リョウコさんがワイングラスに視線を落としながら、独りごとのように話す。

「心配なのはね、お役所や教育機関と、自分が優秀な親御さん。その多くが、むかしながらのエリートイメージから、まだ感覚的に抜け出せていないの。世の中が変わりはじめているのは、頭ではわかっていて。でも、学びの志向が、先入観で金縛りになっているような感じがする」  
ネイビーが小さくうなづく。

「成功したひとほど、その体験が沁みつくからな。実は子どもだけじゃなくて、社会人の学びも、受験戦争のハウツー設計みたいな匂いがして。ジョブ偏差値の、リスク競争みたいな」

「本当はみんな、気になっているんじゃないかしら。会社が設定したスキルだけをアップデイトしていけば、しあわせな人生になるのか……気になっていないのかしら？」

シュウトくんはいつも、タエさんの自家製レモネードに、ラムとホワイトキュラソーを垂らしてもらっている。カクテルでいえばXYZの亜流だろう。それを背の高いコリンズグラスで飲む。

「いまの子どもたちが社会に出る、20年後の世界がどうなっているのか……僕たちだって、どうなっているかわかりませんけど……マジで、前提が違うはずですよ」

いままですり、偏差値型の学習をうまくやって、大きな組織をめざして。それで競争の勝ち組感があつて、しあわせな暮らしができるはずだと思える、これからの20年なのかな。

「Keiさんのところでは、もう、AIエージェントの研修はあるんですか？」

「いや、現場ごとに試してもらっている。経理と販促では、使い方が違うだろうから」

「それはそうですね。まずは、いまの仕事の中で……でもそのうち、仕事自体が変わりますよね」

「そうなんだ。職務どころか、そもそも働くって、なにすることなのか、ぜんぜん違うだろうね」

「さっきの英語の話じゃないですけど、プログラミング言語を知らなくても、AIと対話していくうちに、ゲームぐらい、つくれてしまう時代になりますよ」

「シュウトの仕事は、大工より生き残るんじゃないのか？」YOさんが訊ねる。

「わかんないです。AIそのものというか、テクノロジーのコンセプトを発展創造するひとたちは、生き残るかな……AIは自分で進化しはじめるかもしれないけど。一般のシステムやソフトウェア開発は、ソースコードを記述できなくても『○○をしてほしい』って指示を出せば、プロセスは、

かなりできちゃうようになるかもしれないです。まさかと思っていることが、すごいスピードで進みはじめているんですよ。ね、クマさん？」

「……僕ら、絶滅です……」

鉄道のダイヤグラムを開発管理するような仕事は、はじめに量子コンピューターを導入する可能性が高い、先端分野なのだ。先端に触れている者ほど、シンギュラリティ\*2に対する危機感も、いつそうリアルなのかもしれない。ジョージもまた、想いを合わせる。

「ボクたちコンサルも、期待と不安が半々です。もうすでに、『こんな新規事業を立ち上げたい』とエージェントに打ち込めば、タスクもフィードバックも、AIがプロジェクトマネジメントのベースを出してきます。そのうち説得や交渉まで可能になるみたい。クライアントは、ジョージは、もういない。自分たちだけで、できると言い出すかもしれない」

「ハッカーもコンサルも、ヤバイ感があるのか。もう、勉強しても、しょうがないじゃん」  
そういうYOさんに、シュウトくんがぶるぶると首を振る。

「ダメです。だってAIになにを頼むのか、それをつくったら、誰に喜んでもらえそうなのか、やっぱり人間のことや世の中のことをもっと知らない、良いアイデアにしてAIと話せないんです。でもそれは、いままでの〈お勉強〉と、かなり違う感じがする」

「シュウトは、なにを勉強しているんだ？」

「えーと、いまは、歴史」

「へ？ 歴史？」

若者はスマホにタッチして、呼び出した画面を隣りの先輩に見せる。

「実は、YOさんに教えてもらおうと思っていたんです。ここの内装」

「ここ、どこ？」

「京都の桂離宮」

「……あのさ」YOさん、うろたえる。

「それはな。おれのような町場じゃなくて、数寄屋職人っていう特別な仕事師がいるんだよ」

「ネットでもけっこう調べているんですけど、このデザイン、シブいですよね」

「あのね。ウチの扱っている内装は、アルミサッシや塩ビの壁紙なんだ。そりゃ和室もやるけどさ。まいったな、こいつ、深くて」

「サイバースペースに、いい溜まり場をつくりたいんです。空間のアイデア、歴史の中から見つけちゃった」

「それよね」リョウコさんが、ふんわりと笑顔になる。

「学ぶことって、もっと面白いはずなのよ」

「シュウトくんたちの言っているのはさ」Keiさんが腕組みして、真剣な眼差しになる。

「そこに課題があれば、進行管理は、もうAIが提案までしてくれる。そういうプロセスを効率よくできるかどうか、いままでは人間が主導していたよね。でも私たちは、AIよりノロマで非効率だ。これからは、仕事のオペレーションや計画管理はAIに委託していつて、むしろ、いいアイデアを起動できるかどうか、そして、出てきたものを適切にジャッジできるかどうか。要するに、入口と出口が、人間のいちばん大切な仕事になるっていうこと？」

まいったな。発想と意思決定は、大きな組織が最も苦手な領域だ。

「あ、そうです。たぶん。ゲームをつくるんだったら、ゲームをいっぱいやって、動画もたくさん観て、本も読んで、旅行に行ったり、ヨガの道場に通ったりしたほうが、アイデアが豊かになるとしたら……プログラミングやタスクの設計がうまいことより、そっちのほうが大切になっていくんじゃないかな。大企業の商品サービス開発は、アイデアのあとの要件定義も含めて、かなりの中間手続きが激変するような気がします。でもそうしたら、人間は、なにを学べばいいんだろう？」

「……プロンプト。言葉は大事だ」クマくんがつぶやく。シュウトくんが即応する。

「それ、言えます。AIの性能を引き出すには、すぐれたコミュニケーション力があるんです。

言葉の選び方や、対話の組み立てを詰めていくとか。プロンプトエンジニアという職業が注目されていますけど、彼らはテック系の用語だけじゃなくて、文学や心理学や、多様な知識背景から指示文章

をつくるんです。プロンプト構築はAI自身も学習していきますから、様子は変わるでしょうけど、プロンプトは専門的な職業というより、いずれみんながAIを活用するための根本知識で、そこで差のつく能力になっていくと思います。人間が言語を使いこなせなければ、AIをガンガン使いこなせない……あれ？ ネイビーさん！ やっぱり、言語は素養なんだ」

学びのスーパー・ジェネラリストである女性が、Keiさんにひとさし指を小さく振る。

「社会人教育は、新人さんもベテランさんも、〈読む・書く・話す〉を、土台からじっくりやったほうがいいかもしれないわね」

「Keiの仕事は、底なしにひろがるな。可哀想なやつ」YOさんが弟を流し目で見る。

「いや、せめてそこは、学校教育で根っこを太くして欲しいけどなあ。職業訓練や就活準備みたいなことは、もういいから。まったく、人財開発は、どこの底までやればいいんだよ」

ネイビーは、それぞれプロフェッショナルである常連たちの時代知覚を、心に留める。

——「勉強とは、こういうものだ」先入観を固定されたひとは、予兆から目をそらす。

——「エリートは、こう学んできた」前例から離れないひとは、仮説に耳をふさぐ。

おれたちはいま、学びの常識定説だと思ってきたことから、本当に離脱しようとしているのかもしれない。そう感じるか否かでも、未来への認識が分断しはじめている。

「あと、Keiさんの言う、出口のほうなんですけど」ジョージがスマートフォンをつなぐ。

「AIが提案してきたことが、人間にとって適切かどうか、アウトプットの質を判断する能力が、問題になりますよね」

「違う大規模言語モデルをベースにしたAI同士が、チェックし合えるといいのに」

「うん。シュウトくんの言うようになるかも。ただ、そこにモラルがあるかどうか、よくわからないんだ。たとえば、人種やジェンダーの差別は、もともとAIに飲み込ませたデータに偏りがあると、より強く傾向が出るらしいんです。だから人間がフェアにやらなきゃいけないんですけど……どこの誰がフェアなのか、その判定、これからけっこう採めるような気がします。〈フェアなひと〉って、なにをどう学ぶと、なれるんだろう？」

ネイビーが連想をひろげる。

「それな。アメリカ的なAIと、中国的なAIとか。また人間の代理で採めはじめるのかね？」

「ああ、ナントカ主義のバトルは、ボクはちょっと、面倒くさいです」

ジョージが改めて、自分が生まれた地へと思いを馳せる。イデオロギーをもとに、しあわせな場所ができたことなんて、一度もないよ。それが、歴史の真実でしょ？

「いま世界の中で比べれば、日本は、少しはマシなほうかと思えますけど……」

「ここはここで、ちょっとヘンな国かもしれないよ。日本という国家が好きだと言えば、あんたは

右ですか。日本の里山の風景にこそ、暮らしの真髄があると言えば、ちょっと左が入っていますね、とか。とにかくレッテルを貼って、分け隔てしたがるフシは、おれはなんだか、違和感がある」

「どっちか、みたいな踏み絵をされるのは、おれも面倒くせえなあ」Y Oさんも腕を組む。

「ねえ、クマさん。アメリカ的な思考を学習済みの基盤モデルと、中国的なモデルと、イスラム的なものと、日本的なものとか、いつかコネクトすると思う？」と、シュウトくん。

「……そのA Iは、発狂するかも」クマくんは、いつものブラックジョークで返す。

タエさんがエアコンをつけたまま、道路に面した大きな窓を開ける。夜風には、まだ初夏の軽さが残っていた。店の空気がゆるみ、みんなのグラスの表面で、水滴がふくらむ。

K e iさんが、いつもさばさばとワインを飲む仲間に話しかける。

「リョウコさんは、子どもからお年寄りまで、接するひとの幅がひろいですよね。世代の分断も、かなり感じますか？」

「そうねえ。わたしは、世代の価値観は違って当たり前だと思っている。でも、少しギャップが深くなっているかもしれないわ。自分たちの得意なコミュニケーション以外は、お互いに通じ合うのをあきらめてしまっているというか。確かに分断という言葉は、その通りかもね」

「たとえば、おじさん構文……文章に行間がたくさん入っていたり、気を使って絵文字を連発してくるのは、ちょっと若いひとたちが引くとか、一時、話題になりましたよね」

マーケティング領域も仕事にするジョージが、会話を受け取る。

「そういう若手は、SNSがテキスト・コミュニケーションの中心なんです。短い文章だから行間はあけないし、反射的にレスするから飾り文字もわざわざ探さない。彼らの世代が、全面的なデジタルネイティブかという点、スマホの様式には強いけれどPCには弱いひとがいたり、デバイスによって言葉や文章に感じるものが、かなり違うような気がします」

「いまどきの新人研修ではね、〈メールには、タイトルがある〉っていうことから教えるんだ」  
Keiさんの言葉から、シュウトくんも会話に交ざる。

「ああ、SNSはハッシュタグですからね……僕は子どもの頃から、オトナと仕事をしていたんで、メールに違和感はないです。でも『何卒よろしくお願い申し上げます』とか、定型文は……あれは、どうなんですか？ あんまり意味ないと思いますか」

『誠に残憾でございます』なんて、曖昧な政治言葉もまだ残るのかしらね？」

「あれは職業病だ。かなり難病だぞ」YOさんが、ひとこと入れる。

「ボク、半分ガイジンなので、『ヤバイ』っていう日本語がよくわかりません。

あれは、ほめているんですか？ それとも警戒感を示しているんですか？」

「日本で一番ヤバイ温泉を教えてください……あらら、なんかダメね」

「……シュウトは、Z世代っていうひとだろ？」YOさんが、再び若者に話を振る。

「そうらしいんですけど。僕は渋谷へ遊びに行かないし、タイパなんて関係なく、やっていることにのめり込んで、無駄に徹夜するし。ナントカ世代っていわゆるラベルを貼られたくない感じのほうが強いです。友達にも、いますよ。『ここはちょっと、Z世代っぽいことでも言ったほうが、おじさんやおばさんたちのマーケティングには、都合がいいんだろうな』みたいに他人ごとなの」

リョウコさんは頬杖をついて考えている。気の利いたバズワードを共有して使えば、カンタンに理解し合った感じがするのよね。でも、どこかで理解するのを表面で済ませ、あきらめているような。あなたたちが溝をつくるの、わかる気がするわ。

「ねえ、Keiさん。パーパス、パーパスって、バズっているのは、社訓、社是と、経営理念と、経営ビジョンと、どう違うのかしら？」

「あはは。専門家のあいだでは、それぞれ厳密な定義があるのかもしれませんがね。正直、同じお子様ランチの上に、違う旗が立っている感じがあります。ただ、時代がサステイナビリティのほうへ向いているので、これまで企業は経済のためにあったところが、社会のためにどうあるべきか考えよう、という点は違います……ん？ それってべつに、理念でもいいですね」

「澁澤栄一さんとセットで言われる《経世在民》じゃないけど、もともと会社は、世の中のことを考えていたんじゃないの？」

「忘れちゃったんですよ。社内とライバル会社ばかり見て競争しているうちに」

「ボク、このあいだクライアントと話していて、すごいパーパスに出会いました。そのひとは、自分の成果目標のことを、《パーパス》って言っていました」

Keiさんには、ジョージの言うことがよくわかった。経営陣と、本社スタッフと、現場とのあいだで、同じ言葉を共有しても、いつのまにか意味が行き違ってしまふことが多々あるのだ。言葉はわかり合う起点にもなるけれど、理解のギャップをひろげる争点にもなる。

ネイビーにも、思い当たることがあった。《イノベーション》だ。経営陣は、事業ドメインをトランスフォームするほどの破壊的なイノベーションを期待する。ところが管理セクターでは、持続的に事業効率を上げる改善を志向する。現場においては、たとえ短期でも新規の利益機会獲得を、イノベーションと読み替えてしまふ。了解し合っているようにみえる言葉の中で、自己都合的な解釈……そして分断が起る。そのうちイノベーション推進活動は実態を失い、イノベーションという言葉そのものが組織から消え、いつもの対前年比／成長論に戻る。

リョウウコさんのバズワード不信感が、さらにふくらむ。

「わたし、ダイバーシティっていう言葉も……もちろん、多様な価値観が共生することには賛成よ。でもね。わたしはこうだから、あなたはこうだからで、あら、価値観が違いましたね、それじゃあ、またね！ って、ぶつけ合いも混ざり合いもなく隔たってしまったら、結局、分断したままじゃない？」  
シュウトくんも、ふと、思い出す。

「YOさん、lon1って、知ってました？」

「もちろん。スラムダンクだろ？」

Keiさんがフォローする。

「いま企業では、1対1、なるべくパーソナルに上司と部下がコミュニケーションを取って成長の機会を後押ししよう、という場づくりが取り入れられているんだ」

「僕、それを聞いて、びっくりしたんですよ。大きな組織は、そんなルールまでつくらなければ対話もないほど、ひとが離ればなれになっていたのかと思って」

僕の毎日は、パーソナルな対話ばかり。そこから新しい発想や仕事が生まれてくるのに。大きな組織のひとたちは、なにに触発されて、ピンときたり、ジャンプしたりするんだろう？

「Kei、世の中は相当に傷んでいるんだなあ……」

おれたち小さな工務店だって、とっちゃんの職人と中東から来た若い衆が、しょっちゅう現場でしゃがんで話しているよ。そのうえ、カミさんが頻繁に声をかけちゃあ、お節介を焼いている。そうしないと、仲間になれないじゃん。ウチは、その、1 on 1 まみれだぜ。

Keiさんは仲間の指摘が効いて、しんみりと聞いている。そう、分断しているのはアメリカと中国どころじゃなくて、おれたち組織の日常なんだ。

リョウコさんが、ゴーヤの揚げ物に残ったギバサをのせながら、ブツブツつぶやく。

「もう、言葉も技術も思想も、世代も階層も大企業もNPOも、ぜんぶ混ぜこぜにしちゃえばいいのに。いちいちバカみたいに分けて壁をつくったり、分業したことだけ磨けば専門家だとかなんとかやっているから、面倒くさいんだわ。人間や世界について、部分でしか考えなくなっているのよ」彼女の快活さが、論理的なムチャを吹き飛ばす。

「それな。混ぜこぜは、わりと、日本の得意技だよ」ネイビーが受けとめる。

「日本人の、ウタの歌詞って、いろんな言葉が混ぜられていますよね」ジョージが気づく。

「♪ ハロー、好きだよ、モウマンタイ〜みたいな」シュウトくんが歌い、YOさんは、

「カツとカレーだ。昨日は、カレー蕎麦に海老天がのつてた。混ぜこぜは、文化遺産にすべきだ」

「兄貴が言ってるの、全部カレーじゃないか」

「トルコライスはどうだ？ ニッポン洋食のすばらしい混合感」

「……カレーピラフが入ってる」

「食べると育てるで〈食育〉とか、〈終活〉とか……漢字も混ぜ合わせて価値を生むね」

「歌舞伎なんかも、すごいよ。どうして四谷怪談と忠臣蔵の討ち入りの話が合わせ技になるのかしら。あれ、どうやって発想したんだろう？」

「今度のコロナ禍でリモートワークがはじまって、オンとオフも混ざり合いましたね」

「ああ、PCの画面に、同僚の子どもや猫が顔を出したりするの、ちょっと、いいんだよね」

「複業や兼業も、やりようによっては、面白い混ぜワザになるかもしれないわ」

Keiさんは気がついた。そうか。食品スーパーの仕入れをやりながら、行政の地域振興を兼務するとか。生鮮品の仕込み部署が、料理教室を開業するとか。イベントではよくやるけど、〈職〉にして混ぜられるな……混業。そのほうが、楽しそうじゃないか。

「人間とAIも、結局、混ぜこぜになるんだろうな」

「イイトコ取りって考えれば、いいんじゃない？」

「僕の中身は、テクノロジーと混ぜて、どんな進化をするんだろう」

「シュウトはもう、脳の半分ぐらい、あっち側の世界に混ぜているんじゃないか？」

「自分がどっち側の世界にいるのか、よくわからない時があります」

ネイビーがシュウトくん用のレモネードを拝借する。りんご酵母の日本酒が残っていたな。ちよつと合わせてみよう。

「ひよつとすると次に来る世界って、日本には、おあつらえ向きかもしれないよ」

おれたちは、漢字でも仏教でもファッションでも食い物でも、外から来るものをリスペクトして取り入れているように見えて、そのくせ、ごしゃごしゃに混ぜ合わせて、いつのまにか日本っぽいものにつくり変えてきたんじゃないかな。編集というほど、洗練されたものではないかもしれない。

コロナ禍の最中に、ニュースを見て思ったんだ。あの非常時に、欧米をはじめとした自由世界の国々が、一気に政府主導の計画経済に転向していなかったかい？ ふだんのりっぱなイデオロギーの張り合いつて、なんなのだろう。かたくなに自由な市場経済なんて、あの場合はやっていられなかったんだよ。パンデミックみたいな状況は、これから起こるだろう。

「こうあるべきだ」とか「どっち？」って決めつけすぎるのも、これからどんどん、自分を追い込んで生きづらくなっていくんじゃないかな？ そのとき、日本の習性は、ごちゃ混ぜが大好きだろう？

おれは、この未来に、その一見いい加減な〈混ぜたい魂〉が、とても大切なエンジンになると思っている。

イノベーションって、日本語に訳すと〈新結合〉なんだぜ。

ネイビーが、首をこりこり回しながら話を続けた。

「それこそ、かき混ぜ役をAIがやればいいんじゃないか？」

「……なにをかき混ぜるんですか？」Keiさんが訊く。

「いや、そのlonl。あその上司と部下は、最近あまり話していないと探知したらさ、AIが声をかけるというか……lonl×AI」

「三者会談ね。三者って、けっこうコミュニケーションの空気がうまくいくのよね」

「AIに優れた対話力があるんだったら、階層意識も世代分断も、うまいこと、いなすだろ？」

「そこまで頼りにしちゃって、いいんですかね？」

「思いつきだけだな」

ジョージは、なにかインスピレーションを得たようだ。

「あの、もしもですよ。AIがフェアに、プライバシーを保って対話を取り持てるとしたら」

AIこそ、実務や思考のパートナーになるだけじゃなくて、組織の世話役さん。

ドライなエリートがなろうとしなかった、サバントリーダー<sup>\*3</sup>になれるかもしれない。

店から駅までの帰り道、リョウコさん、クマさんとジョージが一緒になった。

大柄なクマくんは、小柄な二人にしずしずと小股で歩調を合わせる。

「今夜みたいな話、会社でぜんぜんしないなあ」ジョージが明るくかすむ夜空を見上げながら話す。

「リョウコさんのところは、みなさん、もっとフランクなんでしょう？」

「わたしのところでも、〈妄想・デイスることを禁ズ〉みたいな空気は、あるわね。批評がふつうに出ないと、実は、問題の本質が見えにくいのよね……」

「ボクの会社は、モヤモヤしてはいけない雰囲気もあります。会社で今夜みたいな話をして、

『そんなこと言ったって、利益出さなきゃ、しょうがないだろう』ぐらいの感じかな」

「みなさん、クレバーに働いているのよ。でも、これからずっと、本当に『しょうがない』のかしら」

駅に近づくにつれ、黙々と家路へ向かう働きびとたちがすれ違うようになった。

クマくんがぼそっとつぶやく。

「……本質的なことは、考えないように避けているのかな」

「それ、ちょっとヤバいわね」

「そのヤバいは、良いほうですか？ 悪いほうですか？」

やわらかな夜風の中、ハナミズキの葉がさざめいていた。

\*1 ヒロ・ウザワ（宇沢弘文） 数理経済学の世界的権威。持続的社會における經濟のあり方を模索した先驅者。

資本は、私的資本と社会的共通資本（自然環境、社会インフラ、教育・医療など）に分けて考え、社会的共通資本は、市場經濟の競争原理や国家政策ではなく、第三者的な専門家によって管理されるべきだと論じた

\*2 シンギュラリティ 人工知能が自律的に改良を繰り返し、人間を上回る知性が誕生するという仮説。人工知能

研究の世界的権威であるレイ・カーツワイルは、2045年にシンギュラリティに到達すると予測している

\*3 サバントリーダー ロバート・グリーンリーフが提唱したリーダーシップ哲学。奉仕や支援を通じて信頼を  
培い周囲に協力してもらえる状況を作り出す

## 【クマくんの、もうちょい検索メモ】

### 【どちらか、なのか？ ～二元論の限界～】

『中空構造日本の深層』河合隼雄著

『私たちはどこまで資本主義に従うのか』ヘンリー・ミンツバーク著

『第三の支柱』ラグラム・ラジャン著

より引用と編集

\*精神と物質、主観と客観、マクロとミクロ、我々と彼ら……。ものごとを「どちらか」で考えれば、そこに対立が生じる。二元論の限界は、常に議論されてきた。

\*たとえば、資本主義が相当おかしくなってきた、マルクスの指摘を改めて読むことも、すばらしい学びにちがいない。ただ、資本主義がだめならマルクスしかないでしょうと、ステレオタイプに考えてしまうのも、対立思考が好きな性質による（いつもの）議論のようにも思える。

\*世の中は、「どちらか」の選択を延々と論じ合うか、ヘーゲ尔的に、二項対立を前提とした止揚

（「A」 vs 「B」の矛盾が↓「C」を生む）を期待するしかないのか？

■臨床心理学者の河合隼雄さんは、日本人の心の深層を考える際、『古事記』に着目した。

『古事記』の中で、神さまは三子セットで生まれる。

・タカミムスヒ／アメノミナカヌシ／カミムスヒ  
・アマテラス／ツクヨミ／スサノヲ

・ホデリ／ホスセリ／ホヲリ

しかし、そのなかで必ずひとり、『古事記』にほとんど活動が記されない「無為の存在」があるという（アメノナカヌシ、ツクヨミ、ホスセリ）。河合さんはそれを「中空構造」と呼ぶ。

たとえば、アマテラスとスサノヲは時に対立するものの、どちらかが決定的な中心や勝者になることもなく共存している。日本の神話構造には、3人目の神がふわりということによって、深刻な決裂を生まない、また一時の敗者に対する愛惜（判官びいき）の醸成といった均衡をはかっているのではないか、という考察だ。

■カナダ出身の経営学の導師、ミンツバークさんは、社会を「国民に尊敬される政府セクター」

「責任ある企業を基盤とする民間セクター」「強力なコミュニティを舞台に形成する多元セクター」（教育機関、赤十字のようなNGOなど）の3つのセクターによるバランスで統合すべきだと提言。

現在の課題は、多元セクターの存在感が弱く、重要性を理解されていないことにあると指摘する。

(多元セクターには、いわゆるエッセンシャルワーカーが多いように思う)。

社会のリバランスは、「市場 vs 国家」や、「資本 vs 労働」の二項対立によるものではなく、争いばかりでトランスフォーメーションを生まない、ということだろう。

■インド出身の経済学者、ラジャンさんも、社会は「国家」「市場」「コミュニティ」に支えられていると言う。しかし、第3の支柱である「コミュニティ」の存在が縮小し、国家と市場の浸食によって、ひとびとが現実のネットワークに参加している実感や意義を見出しにくいのではないかと「3番目の存在」に議論の焦点を当てる。

\*いま、健全な社会均衡を復興するために、「どちらかじゃないもの」に目をつけていくことも心掛けたい。

\*AIにはさまざまな課題があるものの、ひょっとすると、「人間 vs 機械」の分断を融和し、社会に別種のヒントをもたらす「第3の形態」となる可能性もあるのではないか。妄想だけど。

## 第三章

# さようなら、 ホモ・エコノミクス

夏至を過ぎた頃は、午後5時をまわっても日暮れの気配を見せない。天井の古いシーリングファンが、〈P a t i n a〉の空気をゆっくりとかきまぜている。

ネイビーと酒卸の健司さんがカウンターに並び、賄いメシを食べていた。忙しいときは配達まで手伝うパワフルな社長が、首に掛けた手拭いで頭の汗をぬぐい、中ジョッキの氷水を飲んで、ひと息つく。

「あんた、こんなうまいもん、毎日食べてるの？」

今日の賄いは、一見ふつうの肉もやし炒めだが、肉は北海道美唄で地元特産のアスパラを食べて育ったホゲット羊、もやしは青森県大鰐の温泉熱で栽培されたもの。それに鷹の爪とクミンが、素材の味を凌駕しないように、さっと効かせてある。

「タエさーん、うまかった！」

ネイビーが厨房に向かって声をかけると、店のバックを仕切る女性がニコニコと顔を出す。

「なぜかおいしい物のほうから、わたしに寄ってくるのよ」

〈Patina〉は、酒類、食材、食器から観葉植物まで、タエさんのセンスで構築されている。健司さんが納品伝票を彼女に渡す。

「今日の注文にヘベロファ（チェコの薬草リキュール）が1本入っていたけど、出そうなの？」

「ウチはカクテルをやらないし、ちよつと、バリエーションで面白いかと思って……」

ネイビーは、シェーカーを振らない。たまにこだわったオーダーがあれば、シェーカーや酒類ごと一式、お客さんに渡してしまう。お酒マニアのお客さんたちは、えっ、自分でつくっていいのと驚き、うれしそうにマイカクテルを振る。

「来週、ホームページを改修するから、リストを見てよ。またお宅の賄い時に来ようかなあ。

「ごちそうさん」健司さんは、URLの書かれた名刺を置いて、仕事に戻った。

めずらしく、開店と同時にお客さんが入った。スーツ姿のビジネスマンが4人、大テーブルで生ビールをオーダーする。見慣れない顔なので、近郊のコンベンション施設あたりへ出向いた帰だろうか。

今日のおつまみ三品は、アスバラ羊のシシカバブ、ひよこ豆のダルカレー、プラムの実。

常連たちは、7時前あたりから集いはじめる。いつものように、クマくんがカウンターの右隅。

隣りにはシュウトくん、L字の角を1席空けて、アッチちゃんとKeiさんが座る。

ネイビーは、先ほど仕入れたヘロフカのボトルを、これ見よがしにカウンターに置き、自分もシヨットグラスで試飲している。

大テーブルのビジネスマンたちは、空の残光が消える頃、タエさんのところで会計を済ませた。帰り際、その中のひとりがアッチちゃんに話しかけてきた。

「あれ、MBAの才女が、こんなところで」

「こんなところで悪かったな」アッチちゃんが身体を固め、顔を下げて小さくつぶやく。

最上俊之は、アメリカ東海岸のビジネススクールで同期だった。

シュウトくんが、小さく声を出す。

「アッチちゃんさん、MBAホルダーなんだ」

「いま、どんな仕事なの？ 敦子さんならガチでご活躍でしょう。たまにはボストンのリユニオン（同窓会）にも顔を出してくださいよ」

最上さんは名刺を配りはじめる。わたくし、ゴールド&レイノのエグゼクティブ・フアンドマネージャー、サイジョウと申します。

〈Patina〉の常連は、SNSアカウントの交換はしていても、名刺まで渡し合ったことがない。

Keiさんだけが、反射的に胸ポケットからカード入れを出した。ネイビーは、カウンターの傍らに

置いてあった健司さんの名刺を、無造作に渡す。最上さんは、他人の名前や肩書には興味がないらしい。さっと一瞥して、手裏剣のように自分の名刺を配る。

そこへ、ひとり。アツちゃんのと成りの空席に、白髪のがひよいとすべり込んできた。

「ぶは。こわいオツチャンが来た！」アツちゃんがうれしそうに声をあげる。

おお、お嬢、変わってへんな。よお、クマゴロウ、スマホ替えたんか。ハッカーもおるな。

双子は本日、ひとりっ子か。ジョンは休みやん？

「オツチャン、彼はジョージだよ」

「だいたい合ってるやん」

ネイビーが元同僚の大学教授に、ヘベロフカを注いだシヨットグラスを滑らせる。

「セイちゃん、元気か？」

「ふつうや。相変わらず学生には人気ないわ」

ひと口飲んで、オツチャンはグラスの中身に目をやる。

「なんやこれ、新種の養命酒？」

「チエコの薬草酒だよ。あんたが飲んだら、2000年は生きるだろう」

オツチャンは、シヨットの酒を一気に飲み干す。

「もう一杯、大盛でちょうだい」……オッチャン、長生きしたいのか。

関西弁の男が突然現れ、たじろいでいた最上さんが、後ろから話しかけた。

「あのう。ひょっとして日本創生大学の清野先生でいらっしゃいますか？ わたくし、ゴールド＆レイノのサイジョウと申します。わたくしのクライアントが、先生の開かれた経営者向けサロンにうかがい、衝撃を受けておりました。わたくしもいつか、ご高説を賜りたいと存じます」

オッチャンは最上さんのほうに上体をひねり、両手で名刺を受け取ると、うつむきながらじっくり眺め、しばらく口をつぐんだ。そして顔を上げると、一変。牧師さんのように姿勢を正し、最上さんにやさしく語りかけた。

「あなたは必死に勉強されて、素晴らしい知識とプライドを身につけられたことと思います」  
最上さんは微笑んで、頭を少し下げた。

「市場原理主義や新自由主義は、成功を望むビジネスマンにとっての信仰でした。しかしいま、その信仰は崩れ去り、公正な〈見えざる手〉を持っているはずの神は、どこにもおられません。過剰な欲望と深刻な格差が、増産されるばかりです。あなたはその知識とプライドによって、重い十字架を背負ってしまったのです」

オッチャンは、店に入ってきた当初とは別人のように、口調と物腰がやわらかい。

「知には栄枯盛衰、時には、光と影があります。それに気づかない者は、かつての学びにしがみついて、今度は逆に、時代の抵抗勢力となってしまうんですね。モガミさん」

最上さんは、口をポカンと半開きにして聴いていた（あの、わたくし、サイジョウウです）。

「モガミさん、アメリカへ行っても突出していた、中谷巖さん<sup>\*1</sup>や司馬正次さん<sup>\*2</sup>をご存じですか？ 彼らのように、ご自身の信条をへし折って進化するかたがたもいらつしやいます。どうか反省して、自己批判して、あなたもさらに先へ。このどうしようもないホモ・エコノミクスの時代から、脱出を先導してください。あなたのように優秀なかたの……それは、義務です」

清野先生は、またくるとスツールを返し、ヘペロフカの大盛ダブルロックに戻った。

「ああ、ワイの血管が、じわじわ清らかになっていくわ」

ネイビーが、立ち尽くす最上さんと、そしてアツちゃんを気にしながら、たしなめる。

「ビジネススクールにも、原理主義に陥らない、素晴らしいところはたくさんあるぞ。

最近では、経営管理ばかりじゃなくて、哲学や社会学とか、教養も分厚く教えている」

この元同僚が、荒れたストレートしか投げないピッチャーのような性格であることを思い出した。

初対面の人に、真っ向からそこまで言うか。

「ワイの指摘しとるのは、ビジネススクールそのものやない。市場原理主義やら、金融資本主義やら新自由主義あたりに巢食うとる、上から目線のTOP GUNごっこや」

「オッチャンさん、ホモ・エコノミクスって、なんですか？」シュウトくんがぼそつと訊ねる。

「ほれ、クマゴロウ、検索GO！」オッチャンが丸投げする。

クマくんはすでに指を動かして、短めの解説文を選んで読む。

「ホモ・エコノミクスは、経済合理性に徹して、自己の利得を極大化させることを目指す。他者の利得を考慮することがない。そうした行動基準をとる人間の類型をいう」\*3

「おのれの利益のために、世の中すべてを計算づくで判断する人類のことや。ホモ・エコノミクスを布教・増産したのが、まあ、ミルトン・フリードマンを教祖とする一派と言っても、ええやろ」

オッチャン節が、高揚しはじめる。

——社会の中から経済が突出して、主役化してもうた。それやから企業経営の、そして競争優位のスキルを握っているヤツらが、まるで自分たちを全知のように勘違いするんや。

ホモ・エコノミクスをマイモデルに据えたエリートは、市場で純粹に勝負するのが、自由な人間の正当な活動やと考えた。しかしヤツらは、自由主義と言いながらも人間の尊厳を考慮せんわ。ひとを利益製造装置のパーツとしてみなすことが、企業価値を最大化するファンクショナルな経営管理の王道であるかのようにふるまう。ビジネスの世界は、その教えをバイブルのように崇めてきたやないかい。まったく、ナニさまでおわしますかは知らんけど。

アツちゃんが、クスッと笑う。

「オツチャン、怒ってること全部、フリードマンに放り込んでるよ」

「酒場には、ヒールが必要なんや。もはや彼の時代でもないんやけど、残念ながら、その薫陶を信じた人間が、いまのリーダー層にぎょうさん残ってんねん。あれは学問の功績以上に、経済学へ権力闘争を持ち込んだ、イデオロギストやないかな……ワイはな、なにごとくも短絡的にやり過ぎると、ある種の選民思想に行き着くんちゃうかと心配なんや」

「自由主義は、ファシズムもポピュリズムも生み出せるからな」ネイビーが反応する。

Keiさんは、NHKで観た歴史ドキュメンタリーを思い出した。ナチス勢力は、クーデターで政権を取ったわけではない。熱狂的に支持されて、国の統治を任されたんだ。

シュウトくんも自分の関心領域から、清野式ラディカル・セクションに参加する。

「ビッグテックもいまは批判を浴びているけど。僕らは少し前まで、大きくて古い体制を打ち破るベンチャーとして、応援していたんですよ。それがどうして、こうなっちゃったんだろう」

「ユヴァル・ノア・ハラリさんの『ホモ・デウス』は読んだか？ データを支配する少数のエリート層に富と権力が集中して、普通のひとびとが、そのアルゴリズムに喜んで自分を委ねてしまうことを心配してんのや。ハラリさんはイスラエルのおひとやから、ナチスの選民思想は意識するやろな」

ああ、酒がうまい、舌がよく回る、という元同僚のグラスに、ネイビーはヘロフカを多めに注ぎ足す。葉草酒って……毒舌出しの効果もあったかな？

「僕もそのお酒、飲んでみていいですか？」

シュウトくんなら、クラッシュアイスで、レモネードを垂らすといいかもしれないよ。

最上さんはカウンターの背後、大きなトックリ椰子の脇で、電柱のように立っている。清野先生の話聴いて、自分の持つビジネス界のメンバーズクラブ・カードが、有効期限切れにされたような気がした。彼らの話が聞こえてはいるが、まるで脳だけがしゃばん玉の中に入れられて、その辺にほんわりと幽体離脱している心地がする。

マッド・サイエンティストのような白髪のおじさんが、言葉の機関銃を乱射している。

——リーマンショック以降、経済は大した反省もせえへんかった。ワイらはいまだに、ホモ・エコノミクスもどきが徘徊する市場経済の中におる。企業は相も変わらず、時価総額の虚構の山を、ようも飽きずに登りよるわ。グループホールディングス制も、100年もたない、古いモデルになるかもしれない。企業の参謀本部は、経営説明の書式をSDGsに書き替えれば済む話やない。そもそも、登る山を変えんと、いつまでも屍だらけの、二〇三高地になるわ。

オッチャンの銃弾が、Keiさんの記憶に刺さる。

——マーケティング開発にいる後輩と酒を飲んだ時のことだった。僕、この前、経営企画の部長代理から呼ばれました。「ややこしい研究なんかしていないで、バカでも使える装備をつくれ」って言われました。吉岡さん、そんなことばかりやっていたら、会社全体がバカになってしまいませんか。兵隊はカンタンに使える鉄砲でも持って、作戦通りに戦場を走ればいいってことでしょう。僕らは、経営本部さまの単なる駒ですか？ こんな会社について、僕は成長できるのかな？ ……彼の転職を、おれは引き止められなかった。

最上さんは、新卒で日本のメガバンクへ就職した頃を思い出した。

——入社前から不良債権問題が深刻化し、欧米ではすでに、いくつかの金融機関もつぶれていた。リーマンショックが起きた。ある日突然、メディアが一斉に同じ言葉を報じたした。

『ついに金融危機が、实体经济にも影響を及ぼしはじめました』

えっ、金融って、实体经济じゃなかったの？ テレビはどこも、あら、そんなことも知らなかったの？ と言わんばかりに、ニュースキャスターが同じ文言を繰り返していた。

その後は、感情のスイッチをオフにして働いた。顧客のしあわせなど考える余地もない日々。

ある事業主が、目を真っ赤にして言った。

「借りる借りろとさんざん煽っておいて。あんたらはバンカーじゃない。ただの金貸しだ」

ようやく経済が回復に向かおうとする矢先、東日本大震災も起きた。

海外留学は、そんな自分にとって仕切り直しの節目になった。カラカラに干からびた心身に、講義やディスカッションが滋養のように沁み込んできた。

——この店のひとたちがしている話、まわりの同僚とまったく違う。誰が何百億、売りを浴びせた。向こうのファンドが買戻しをはじめたぞ。あの投資家、電車に飛び込まないといいな。

ぼくの世界が虚構だと言われれば、その通りだ。もう一度、仕切り直すチャンスはあるのだろうか。でも次は、なにを勉強すればいいんだろう？ 変わらない線路を暴走するこの列車から、自分はもう、降りられないのではないか。

こわいオッチャンが、急にくるりと背後を振り返った。

「モガミさん、こちらで一杯、飲みませんか？」

「あのひとがまだいるのを知っていて、しゃべっていたのか？」 ネイビーが目を剥く。

「わかつとった。背中に心眼がついとる」

よくもまあ、本人に当たり障りがありそうな強い批判ができるもんだ。

最上さんは、ここで帰るのも逃げるようでイヤだなと思い、誘いにのる。ありがたいです。礼儀正しく挨拶をして K e i さんのとなりに座る。じゃあ、ぼくも先生と同じ薬草酒をお願いします。「お酒、大盛やで。ワイはジェダイの騎士がこの店に現れるのを、ヨーダのように待つつたんよ。ほな、はじめよか」

ネイビーは心の中でつぶやいた。みんな、気をつけろ。この滅茶苦茶な関西弁は、毒舌のツノ隠しだ。……セイちゃんは、千葉の勝浦出身なんだ。

「モガミさん、いまからワイの言うことを、添削してもろてよろしいか？」

「あの、わたくし、サイジヨウと申します。恐縮です」

「おりゃ、のっけから添削されたわ」店の空気が、少しなごむ。

「フリードマンは、もうええな。彼は経済を考える際に、師匠のハイエクが『市場こそ、人知の及ばぬ天の摂理や。政府は余計な介入などせんでよろしい』と言うとる、うわっ面だけをつかみよった……そのハイエクと、ケインズについて、あんたと話してみたいんや」

「〈小さな政府〉と〈大きな政府〉のお話でしょうか？」

「そやそや。その対立関係の、おおもとのところなんやけどね。ケインズもハイエクも、ほんとうは、

人間ちゅうのは、どうしようもないやつちゃ、と思うてた」

「ああ。ケインズの課題は、不確実性……経済に関わるひとは、誰も将来にわたって合理的な判断などできないと思っていたようです。特にあの時代は大恐慌がありましたから、大衆のふわふわした不安が、金融のプロの判断も狂わせると」

「さすがやな、サイジヨウさん」

「恐れ入ります。経済思想史はいくぶん苦手なのです……わたくし、ふだん、あまりひとに叱られないものですから、ぜひご指摘ください」

「ええねん、だいたい。論文がしゃべつとるわけやない。はいつ、では、ハイエクいこか？」

「ハイエクは、たしか……そもそも人間の知識は不完全で、断片的だと言っていたような」

「そこや。な、オモロないか？ 対立的な二人の巨匠が、人間はどれだけ利己的・合理的にふるまったところで、ホモ・エコノミクスなんぞには程遠い。そう前提に置いとんのや。思考は別れたけどな。」

ケインズは、どうしようもない人間がつくり出す無秩序な市場を、政策でサポートせなあかんと考え、ハイエクは、断片的な知識しか持たん人間やけど、自由に知恵を競い合えば、過度な政策介入などせんでも、市場はそのうち秩序を自生すると考えた。間違うとる？」

「ぎっくり、おっしゃる通りではないかと。改めて考えると、どちらにも一理ありますね」

「ケインズはイギリスに生まれ、斜陽の国を政府の側から考えた。あのひとの政策は、かなりゴチャ

ゴチャしとるように言われるが、あれだけ激動の時代やで。学問の筋などより、変化に対応して次々と手を繰り出すことを優先した、リアリストやと思う」

「そうか、一方のハイエクは、オーストリア生まれ。厳密に言えばオーストリアⅡハンガリー帝国が崩壊して、第一次世界大戦の火元になりました。混乱の中では、貧しい暮らしを強いられた時期もあったようですから……たぶん、〈国家の意志〉というものを、心底では信じ切れなかったのかもかもしれませんね。うーん、先生。人間の思考には、物語がありますねえ」

「ワイはこのふたりの考え方の前提に共感がある。サイジヨウさん、彼らは同じ母胎から生まれて、経験と立場によって思考が別れたような気がするんや」

「……不合理な人間観ですね」

Keiさんやシュウトくんも、小さく頷きながら聴いている。

「そや。あの偉人たちは、ただの経済学者やないで。ケインズは純粋な理論で方程式をいじつとったオッサンちゃうわ。大恐慌の時も、ざわざわした市井の気配を、人間として感じ取ったんやろな」

「ハイエクは経済を越えて、哲学や社会思想に思索をひろげます。それもやっぱり、リアルな人間への関心でしようか」

「おうおう、サイジヨウさん、あんたはただの経営官僚的なMBA持ちとちゃうな。ええ感じや。ワイらはある意味、名コンビやね」

「大変光栄です。ついでに申し上げると、近年では行動経済学や経済心理学などが、人間の意志には不合理があるという前提に立った研究を進めています。が、そちらもまだ、行動や心理をそうカンタンには学問上の普遍理論にしづらい……そこは人間の、永遠の課題かもしれません」

勝手にオッチャンの相方にされた最上さんは、戸惑うことなく、むしろ相好を崩している。

ネイビーは思う。この最上という男は、たぶん善いひとなのだ。セイちゃんは、タヌキだ。

……ん？ これはある種のマインドセットをやっているのか、清野先生。

行きがかり上、聴講生にされてしまった常連たちも、声を交ぜはじめる。

「不合理な人間が合理的に働こうとするから、生きづらいでしょか？」

「会社は、自由と統制をどうやってバランス取るんだろう？」

「ホモ・エコノミクスなんて、ほんとにいるのかな？」

アツちゃんは、最上さんに対する態度を、少しマイルドにして訊いた。

「ケインズの本が売れているのは、コロナ禍がきっかけでトレンドになったの？」

「コロナ禍は、どの国も政策介入するしかなかったよね。アメリカですら、自動車会社に人工呼吸器をつくるよう、大統領令が発動されたり。でも実は、パンデミックの少し前に、ビジネスラウンドテーブルが」最上さんは常連たちに親切的な解説を加える。

「……アメリカの財界団体なんですけど、そこが株主資本主義からステークホルダー資本主義への転換を打ち出しています。コロナ禍以前の資源問題や貧富の格差のほうが、リーマン以降では、ケインズ復権の要因かもね。コントロールの効かない過剰な競争こそ、自分たち資本家の首を絞めているっていう。いまはもう、ケインズかハイエクか、なんて、派閥争いこそ現実逃避っぽいのかな。災害、戦争、技術革新……いつも非常時みたいだし、ひとつの思考の重箱の隅を突いていてもね」

オッチャンがうなずきながら、常連みんなに向かつて話す。

「現実には、頭で覚えた数式や一義的なセオリーのように、動かんちゆうことや。どんな流派にも耳を傾けるのがええよ。ひとつの時代やひとりの教えを金科玉条のように信じすぎて、プライドのように振りかざすのは、案外もろい。世界は、複雑系で混線系なんや」

知には、時代に沿うた流れがある。その時々で参照すべき先達の叡知は、変わるんよ。

そこを読まんと、盛者必衰。奢れるもの、久しからずや。

「あとな。ケインズとハイエクには、もうひとつ、同感して相反する前提があると思うねん」

道徳というか、モラルというか。ケインズは、ホモ・エコノミクスが道徳的価値観を踏み外すなら、政策で防衛できる倫理もあると考えた気がするんやわ。ハイエクは、自由放任主義のように見なされとるが、銀行の活動には規制をかけるべきだとも言うてんねん。道徳的価値観や習慣も含めた法のもとで、フェアにやってこそその自由主義やとね。

「これまでは経済合理性がビジネスの道理やった。世界がサステイナビリティを言いはじめた時点で、経済合理性は経済道徳性を書き換えられるべきやないかね。つまりは人間の、同胞と生存圏対する、質的な慈しみや……な、サイジヨウさん」

「先生。わたくし、耳の痛いかぎりです」

Keiさんが訊く。

「オッチャンさん。市場原理主義や株主資本主義をケインズ側……それよりさらに社会民主主義やマルクス主義方面にでもシフトすると、世の中はもっと、生きやすくなりますか？」

「うーん。ワイは……ならんと思うわ」オッチャンが、あつさりと否定する。

「残念ながら、社会や組織集団のシステムに起因する生きづらさは、永遠に解消せえへんと思う」さつきワイは言うたで。批判しとるのはMBAやない。資本主義でも自由主義でも社会主義でもないのや。集団になれば一部に必ず現れる、妙なエリート主義が問題やと。

「問題の本質は、ビュロクラシー（官僚的形式主義）と、コンフォーミティ（体制順応主義）や。官僚ちゆうても、公務員の批判やないで。どこにでも巢食うてる、権威的な事務形式主義という意味や。その体質が、現状を動かさん前例主義とセットになれば……そりやもう、あかんやろ」

オッチャンは、一度息を吐きだし、今度は慣れた講義のような標準語で言葉を唱える。

「官公庁、民間企業、マルクスの言うアソシエーションも、商店組合だろうと、あらゆる組織はそれが生み出された時点から、効率的に集団活動を行うための事務局コンポーネントが形成される。つまり、システムと手続きの中核です」

効率よく活動したい組織は、大きくなるにしたがって、システムと手続きが増殖します。評価項目、報告手続き、調整会議も増え続け、そのうち管理セクターに匿名的な権限が集中していくのです。官僚的形式主義と体制順応主義は、無機質でブルシットな書類も増産します。

資本主義であろうとなかろうと、集団が動き出せば、そのドライな権威システムは、必ず成長してしまうのです。組織のデザイン権、予算編成権、管理指標の設定権、そして人事権。これらを統治する事務セクションにビューロクラシーが巢食いはじめると、管理中枢は、人間群を歯車に仕立て上げる……当の自分たちでさえもです。

いまや資本家が労働者を搾取しているというより、組織メカニズムにおけるビューロクラシーが人間を隷属させている。暴走する経済が搾取しているのは、地球資源だけではなく、人間性そのものです。

「ネイビー、もう一杯注いでくれ」ゾーンに入ったらしいオッチャンが、息を継いだ。

金融ファンドの最上さんが、真剣な表情で聴いている。組織だけじゃない。ぼくは金融システムに

隷属して、自分の人間らしさを搾取されていた。そんな風に、いままで一度も考えたことがなかった。前だけ向いて、足元を見ずに走っていた。

「ワイから言わせてもらえば、東と西、北と南で対立しようと、右と左が闘争しようと、宗教同士が憎み合うところで、虚しいもんや。あらゆる陣営がビュロクラシーとコンフォーミティに侵されてるやん。言葉でええことを言うても、管理中枢が官僚主義的計画経済のような態度を取りだせば、どんなところざしを以てしても、実態は人間を疎かにしはじめ。それが人間の性や。そしていま、効率を管理するセクターの権威意識が、強くなり過ぎなんや」

根気よくスマホにメモするクマくんの頭の中で、言葉がつながった。

「ホモ・エコノミクスのTOP GUNごっこか」

シュウトくんならではの解釈が寄ってくる。

「オッチャンさん、web3の世界で、特にDAO（分散型自律組織）\*4を提唱するひとたちが、60年代のヒッピー・カルチャーに関心を持つのは、そういうギスギスした仕組みへの反発なんでしょうか？」

「……かもしれん。ガチガチの反体制運動というより、もっとピースフルな連帯への憧憬もあるやろな。せやけど、ヒッピーだろうが明るい農村だろうが、集団やネットワークには、いずれ

管理支配が頭をもたげる。なんせ人間がそれを好きなんやから。敵は、陣中で育まれる」

ネイビーが指先でシヨットグラスを回しながら、元同僚の即席セミナーを聴いている。

——たしかに、好きなのかもな。ホモ・サピエンスはネアンデルタール人より弱かった。それでも生き残れたのは、集団で助け合いながら活動したからだといわれている。我々は組織に依存する。依存すればするほど、孤立を感じないで済む。リスクも回避できる。分業が生まれ、階層が生じ、いつの間にか、その組織の中央集権的な上意下達、世界の常識だと思いはじめる。人間の内には、自由でいることの不安から逃走する習性があるのだ。それが、ビュロクラシーやコンフォーミティの起源だろう。

「で、セイちゃん。どうすりゃいいんだ？ これからのひとたちは」

オッチャンが、カウンターの後進たちを見回しながら、静かに語りかけた。

「ワイらには、時代の変化に対して、自分も変化する権利がある。体制順応主義というのは、変化に適応したがない主義とも言える。組織において、自分が想うほどの変化が許されへんようなら、時代に淘汰される前に、逃げる。いくつになっても、どんなエライ階層になっても、システムへの嵌め込みから解き放たれようと、あきらめず、もがき続けるんや。やりようは、新規案件でも転属

でも転職でも起業でも、なんぼでもあるはずや。組織が凝り固まってんのなら、自分を流動化してええんよ。自分の人間存在まで、押し殺して働くな」

「……あおう。ひとつ、いいですか？」Keiさんが訊ねる。

「かまへんよ。な、サイジヨウさん」最上さんがオツチャン・システムに取り込まれていく。

「副業・兼業は、どうでしょう？ 本業に逃げ場のないような閉塞感があって、もし、副業にそれがないとしたら、少しはガス抜きになりませんか？」  
最上さんが謙虚に受ける。

「副業・兼業には、収入アップのための単純なバイトとか、自分の可能性をひろげるためとか、さまざまな意図がありますよね。それにもよるんですかねえ。あ、発言、失礼いたしました」

「確かに副業・兼業の〈質〉は、一考の余地があるわな……しかし、大きな企業の思考には、しようもない盲点があるな。あんたらみんな、自らは間違いなく本業であって、『副業を許可する』と言うやん。ところで許された社員が、実は副業のほうにエンゲージメントを高く持つとつたら、どないすんねん。ああ、大好きな副業ではよう食えん。本業でタラタラ稼いどくか」

「まいったな。あり得るな」

「Keiクンの立場で、社員と一緒に先へ行くんやというのなら、徹底的に仕事を多様にして、

オモロく提供するか、転職したら手に入らんほど、学びによる成長機会を充実させるしかないわ。受け身の、A Iの受付番台みたいな仕事をぼろんと用意しても、これからのひとたちが寄るかい」

「……おっしゃる通りです」

「ただし、脱出する側も、よりモラルと能力を問われるやろうね。単にわがままなお子ちゃんが、お肉屋さんよりアイスクリーム屋さんが好きや言うたって、そら、アイスクリーム屋さんのほうにも、それになによりお客さんに、質を選ぶ権利はあるやろ。どんなアイスクリームをつくれれば世の中に喜ばれるのか、こころざしも粘りも大切や。〈好き〉にも松・竹・梅の質がある」

「僕、なにが好きで、なに屋になりたいのか、自分でもよくわからないんです」

「シュウトくんみたいなプロでも、そうなの？」アツちゃん、ちよつとびっくりする。

「それは、ええことかもしれない。メシが食えて楽しいならな。考えてみいや。会社の中で、あんたのジョブ雇用は、ここでっせ。この職能をリスキリングしてくださいと言われたって、そのジョブがA Iに喰われず、3年後にまだあるのかどうかもわからへんのや。〈うつろえる〉というのも、一種の能力かもしれない。それに、組織の都合通りに変化するだけでは、時代が変わるスピードのほうが組織より速い場合、この先、もっと立ち遅れてしまう。自ら学ぶ責任は、いま以上について回るはずや」言われた通りにやればいいことは、もう、みんなやっとなるわい。自分で工夫して考える能力は、結構、他でも活きるもんや。でもなにかオカシイぞ、そう思ったらシバリから脱出するチャンスを

狙おうや。ワイだって、逃げ続けておるよ。会社から。教授会から。事務室の針ヶ谷さんから。……そして、誰も見たことがない、ホモ・エコノミクスといわれる机上の人類から。

「すまん。こうすればビジネス・スター、みたいな答えはないねん。ただな、あんたたちには、揺れて悩む時間が、まだ、ぎょうさんあるやんか」

オッチャンは、ひとりひとりと目を合わせながら話す。

「大事なことを言うで。脱出にはそこそこ知恵がいるんや。毎日毎日、しゃあないSNSに頼るより、なあ、いい本とつき合う時間をつくらへんか。そして自分のモヤモヤと向き合うんや」

——ひろいひろい知の海から、ひと筋だけの教えにしがみつくのやなく、まずはおのれの感性にたずねて叡知を拾い集めるとええわ。未来は、良くも悪くも訪れる。いまは、希望が薄っぺらなんや。メディアやトレンドに追従せず、自分と時代の行く先を想い描け。それもまずは、ひとりでな。

昨今はみんな、共創や共創や、どこも言いよるけど。そもそも独創と独創が混ざらんことには、共創なんぞあるかいな。ほんまに学ぶんやったら、多少の孤独は受け入れて、ひとりで想いを煮詰めなあかん。日本の社会人は、世界に比べて勉強が足りんと言われておる。自由方面へ逃走し続けるんやったら、たとえ厄介でも、表面的なテクニックとちゃう、良い知を心身いっぱい吸い込んできや。

しばらく、静かな間合いが訪れた。氷の音をカランと立てて、オッチャンがグラスを置く。

「さあ、ネイビー。ワイは今日もええことを言った。サイジョウさん、ありがとう。帰ろうか。

おーい、タエさん。豚串うまかったで……あれ？ おやあ？ ヒツジやったの？」

こわいオッチャンは、風のように現れ、炎のようにメラメラとしゃべり、煙のように消えていった。最上さんは、煙に巻かれて一緒に帰った。

残った常連が、天吊りモニターの海外天気予報をぼんやり観ている。

「フロリダのメガ台風、抜けたみたいだね」 「これから日本にも、たくさん来そうだなあ」

シュウトくんが、ネイビーに訊く。

「オッチャンさんは、むかしからあんな感じですか？」

「あのひとは、現場にいるときはジェントルマンだった。いまでも表面的なつき合いでは、そうだろう……あんな風に話すのは、みんなのことが好きだからだよ」

アッチャンがすっぱんの顔を、おしほりでゴシゴシ拭く。あゝ、なんだかサツパリした。

Keiさんは、太いもみあげの毛を指でつまんでいる。

「あのひとの言っていることは、正しいんでしょうか？」

「どうなんだろうね。おれには世界中でなにが正しいのか、実はよくわからないんだ」

彼の話は、きつと専門的には穴だらけだよ。真つ当でもないだろう。でもおれは個人的に、ツカミはだいたい共感するよ。あれは真摯な研究者じゃなくて、仮説の扇動者だと思うんだ。そういうおじさんも、いないとさあ。

ネイビーは、一夜で空瓶になったヘベロフカを片付ける。

「セイちゃんは、学校が就活の場みたいになっているのに、学生たちの前でも、サラリーマンなんか目指してどうする、なんて煽っちゃうんだ。本人は人気がないってボヤくけど、彼のゼミは、起業家やソーシャルな活動をする若者とか、尖がったチャレンジャーの梁山泊みたいになっているらしいよ」

清野は、これからのひとたちが希望をもって仕事に打ち込んだり、思いもしない職業を発明したりするエネルギーに、少しでも着火しようとしているんだ。そのためには、停滞と仲良くするな。

あのオッチャンの言っている「逃げろ」は、「攻めろ」なんだよ。

アツちゃんが、ひとり残った。

モニターや大テーブルのスペースは電気が消され、カウンターまわりだけが、おだやかな光に包まれていた。タエさんが、アイス・アールグレイをデキャンタで置いてくれた。

普段より少し落とした声で、アツちゃんはネイビーに、ひとり語りをはじめた。

——あたしは、いわゆるリケジョなんだ。理工学部応用化学科。でも就活は総合職で応募して、欧州系総合メーカーの日本支社に決まった。4年目に、運よくビジネススクールへ行けることになって。修了後は、間をおかず、ロンドンへ転属になった。

そこで繰り広げられていたのは、アフリカ大陸の希少資源を狙う、熾烈な利権競争だった。富と覇権を奪い合う酋長になることを、あたしにも要求されているのかと思ひ悩み、すこし心を傷めて退社した。

——日本に帰国後は、科学未来センターのイベント企画を手伝うようになった。

ある時、金沢で催されたコロンビア大学のDeath Lab（都市と死について考える研究チーム）の展示を観に行った。クリエイティブ・ショウケースの中に、印象深いものがあった。

ニューヨークに、マンハッタン・ブリッジというランドマークがあるでしょ。その橋の下に、無数のお棺が安置されている。お棺に内蔵されたバイオマスのテクノロジーで、人間が土に還る最後のエネルギーをいただいて、橋のあかりを灯す、というアイデアだった。

科学技術の行き先は、もっと文学的なファンタジーじゃないのかな。あたしは自分の学んできたことに、すこしだけ希望を取り戻した。

——イベントの手伝いをするうちに、子ども向けの科学マガジンから、編集の仕事をいただける

ようになった。

ある日、地方の大学に所属する研究所を取材した。そこでは毎夏、地域の子どもたちを招いて科学の実験イベントを開催していた。研究所を率いるのは、フンボルト賞を受賞するような立派な研究者さん。リモートのインタビューで、その先生が話してくれた。

「子どもたちに会うのが、毎年毎年、ほんとうに楽しみだったんですよ」  
当時はコロナ禍で、ほとんどのイベントが中止を余儀なくされていた。

「子どもってね、我々でもアツ！と思うような質問をしてくる。研究者同士で話をするより、よっぽど面白いんだ。早く子どもたちに会いたいです」

——あたしたちは、いつ、どうして、すごい科学者がアツと驚くようなイマジネーションを失ってしまうのだろう。あたしの関心は、次第に科学から、子どもの無心な発見力へと移っていった。

「よく、キラキラのビジネススターが『やりたいことをやれ！』っていうけれど、あたしはなにをしたいのか？ ブラブラ働きながら、ずっと考えていた。あるとき、わかった……これから旦那をみつけれるか、できるかどうかはわからないけど」

アツちゃんは最上さんの名刺をカウンターの上でくるくる極細に丸めながら、顔を上げる。

「あたしは、いいお母さんになってみたい……それじゃ、ゆるいのかな」

ネイビーは、グラスを拭きながら、眼尻の笑い皺をいつそう深くしてつぶやいた。  
「……アッチちゃんも、ヒューマンなんだよ」

\*1 中谷巖 細川内閣、小淵内閣ブレインとして、規制撤廃、構造改革を推し進める急先鋒であったが、行き過ぎた

新自由主義や市場原理主義、グローバル資本主義のもたらす弊害に限界を感じ、警鐘を鳴らす側に転向する

\*2 司馬正次 TOM（トータル・クオリティ・マネジメント）の世界的権威として知られるが、インテル創業者の

アンドリュー・S・グローブ著『パラノイアだけが生き残る』（日経B P社）に衝撃を受け、常識を越えたブレイク  
スルー型マネジメントの必要性を解くようになった。デミング賞本賞受賞

\*3 ホモ・エコノミクス ブリタニカ国際大百科事典より

\*4 DAO 分散型自律組織。ブロックチェーン技術によって透明性が確保された、非中央集権型組織

## 【クマくんの、もうちょい検索メモ】

『はじめての経済思想史』中村隆之著

『アダム・スミス』堂目卓生著

『ケインズとハイエク』松原隆一郎著      より引用と編集

### 【① アダム・スミス(1723～1790年)】

■近代経済学の父、アダム・スミスも、人間の真相を探求した。人間には心の中の公平な声に従おうとする「賢明さ」と、それを無視しようとする「弱さ」が同居している。

■経済を発展させるのは、人間の「弱さ」。弱さは世間の評判を気にするために富や地位を求める。あくなき欲へのこだわりによって、結果的に社会全体の富が増大する。その富は見えざる手によって分配され、多くの人びとの間に生活必需品が行き届く。

(現代のトリクルダウン説は、うまくいかず、格差をひろげたが……)

■一方、私たちの「賢明さ」は、徳と叡知が心の平静をもたらすことを知っている。

「弱さ」が社会的役割を果たすには、「賢明さ」の制御を受けなければならない。

■人間が完全な人間になれないように、社会も完全な秩序を生み出すことができない。

■「賢明さ」と「弱さ」が混在する社会の秩序は、他人の感情に対する共感（Sympathy）という人間の自然能力から生まれる。共感力から、誰もが能力を活かせる相互利益の関係や、労働の努力を公正に評価（交換）し合える自由競争市場が育まれる。

\*大航海時代、欧州経済政策の基本は、軍事力で植民地を拡大し、独占事業などによって大きな利益を上げ、貿易収支など金融経済を活性化する「重商主義」だった。

スミスの『道徳感情論』『国富論』は、こうした「強いものが支配する」やり方に対する疑問と批評だったのではないか？（どこか、いまの時代と似ている）

\*アダム・スミスは、他者をおもんばかり、お互いのフェアプレイ精神が基盤にある経済活動を想い描いていた。神の手の前提、『国富論』の基底にある、『道徳的感情論』が置き去りになっていた。

## 【② ジョン・メイナード・ケインズ（1883～1946年）】

■経済理論には、普遍性を求めるという美名の陰で、現実世界を見失う傾向がある。経済学は無数の多様性と複雑性を有している。ケインズは、社会は自然科学のように分析できないと悟り、人間の日常的な営みの内面を観察し、解釈する道を選んだ。

■ 巷のコミュニケーションや素人判断の積み重なり（ポピュリスムのな大衆心理）が、恐慌やバブルを生む。彼は、確固たる人間をモデルとした個人主義や自由主義の限界を感じていた。

■ 私有財産権者の利己心は、フェアプレイの精神や社会全体の富裕化に反するかたちで表れてしまっている。まず、資本の利回りを追求する「資本家」と、実物資本を動かす「企業家」を分けて捉え、その内で、顧客に喜ばなければ、労働者の能力を活かさなければと倫理的制約を持つ「企業家」の自由競争を公正に確保する必要がある。

■ 利回りなどを追求する投機資本主義が、事業経営者の判断を鈍らせるほどに支配力があるならば、「資本家」＝金融に主導権を渡してはならない。そうしたい思いが為政者の立場にあるケインズのさまざまな政策提言につながった。

\* ケインズは、最大の経済悪は、危険・不確実性・無知という。現在でも、VUCAの時代と言われるが、不合理を含んだ人間の集合体こそ、不確実の諸元だと感じていたのではないか。

\* ケインズは生前から、理論化や定式化に軸足を置くマクロ経済学や計量経済学には批判的だった。理論化しにくい「不確実性」への複雑課題が、しばらくのあいだ、経済学から置き去りにされたが、現在では、それを含めた研究が興隆している。

【③ フリードリヒ・アウグスト・フォン・ハイエク（1899～1992年）】

■社会という複雑なシステムをいくらか観察し、研究したところで、そこに働いている因果関係をまるごと認識・理解することなどできない。世の中には、人知を超えたものがある。誰も全体のしくみなど理解していないが、うまく機能している秩序がある。

ハイエクは、「市場」もそうした人知を超えた秩序の一つであると考えた。

■人間の知識は、不完全である。断片的な知識しか持たない人々が、自由に知識で競争し、また相互に知識を発見し、価値づけの分類が起こり、秩序形成に至るのが市場だ。

彼は、市場を人間による「知識の集散と創発の場」と捉えていたようだ。

■こうした自由を、政府が設計主義的合理主義で押さえこんではいけない。人間が頭で考えたことより、自然に形成された自生的秩序を信頼すべきとした。

■それでもハイエクは（人知を超えた）市場を理解しようとした。市場経済の本質は、社会思想全域でしか捉えられないと考え、次第に「人間の物語」へ思索の領域をひろげていく。

■彼は、自由放任主義者ではない。慣行や倫理的習慣も含めた法（道徳的価値観）の下で、自由な競争を行うべきで、政府はまったくなくなると言っているわけではなく、通貨発行管理や公共投資は必要としながら、規律のゆるみや慢性化を指摘している。

\*フリードマンは、師ハイエクの「市場の調整機能こそ善」であるという表象を単純化・特化してスローガン化し、その主張による権威獲得に向かい、ハイエクの、人間や社会への洞察を置き去りにしてしまった。

#### 【④ カール・ポランニー(1886～1964年)】

『人間の経済Ⅰ・Ⅱ』カール・ポランニー著

『現代に生きるカール・ポランニー』ギャレス・デイル著

『カール・ポランニー』若森みどり著　より引用と編集

■経済人類学の道を拓いたポランニーは、市場経済（交換）のメカニズムを徹底的に検証し、批判した。社会の中で、経済価値が支配的な地位となり過ぎ、販売目的で生産されたわけではない人間活動（労働）や自然（土地）までもが商品として転化・包摂された。市場では、人間の意志ではなく、価格が労働の方向を決定し、利子率が資本に命令する。市場経済の突出は、非人格的な社会関係を生み出し、人間本来の生の充足がおびやかされ、不自由な社会をもたらす。

■市場が過剰に拡大すると、社会は人間の尊厳や自然環境の保護を求めて自己防衛機能を働かせる。

それによって、市場の需給メカニズムは歪む。自己調節的市場は、幻想である。一方、政治的・経済的な制約を受ける社会もまた、不完全である。

■社会と人間が、経済活動を通じて調整しながら生きるヒントを得るために、彼はエジプト、ペルー、ギリシャなど、市場が曖昧な頃の古代経済までさかのぼって探索した。

■古来、人間が経済過程を秩序立てる統合諸形態は、「互酬、再分配、交換」である。

「互酬」は、贈り物や譲渡、扶助など、時には贈与者へのリターンを伴わない財やサービスの移動。「再分配」は、時の権力者など、中心へ移動した財などが改めて外に向かうこと。

「交換」は、価格決定市場などメカニズム内の任意のつながりとなる。

■ボランニ―は、人間社会にとって、市場経済に基づいた非人格的・利得優先の交換だけではなく、共同体内のつながりを深くする互酬や、社会の中で生きる安心や希望をもたらす再分配を過去に置き去りにせず、機能させることに意義があると提起した。

■効率と自由との対立を調整して生きる産業社会で、人間がより自由に「人格的生活（良き生活）」を充実しておくるためには、経済システムは社会に命令するのを止め、市場経済は、社会に埋め込まれるべきだ、と考えた。

\*もし、ポランニーが現代日本を訪れたなら、震災時の被災地応援消費や、ゲームのファン・コミュニティにおける「推し」の見返りを求めない献身的な活動、郷里から届いたお米や果物の近所へのおすそ分けなど……この国の日常的な営みが「互酬」にあふれていることを、どう感じるだろう。日本は意外と、GDP的な市場経済の範疇から外れた、市井の活動が多いのかもしれない。

\*アダム・スミス、ケインズ、ハイエク、ポランニー、そして現在の行動経済学などは、ホモ・エコノミクス、あるいは生産資本としての人間ではなく、不完全だが人格を持って生活の充足を願う「普通の人々 (common people)」を、思考の中心に置いているように思う。

## 第四章

# 過去にひそむ未来

駅から〈P a t t i n a〉への道すがらでは、夕焼けの時間にツバメが何羽も飛び交う姿を目にするようになった。このあたりで、遅い巣立ちの準備がはじまっているのだろう。そんな日常に気づけるのも、毎日残業あたりまえの世界が、変わったからだ。

リョウコさんが店の扉を開けると、今夜は、常連たちの集まる場所が違っていた。大テーブルに、Y Oさんと連れの男性、シュウトくん、アツちゃん、ジョージとクマくん。カウンターのほうでは、こわいオツチャンとネイビーが、静かに飲みはじめたところだ。オツチャンは、氷を入れたロックグラスに白ワイン、それをくーっと飲む。

「ぶはー、やはりワインの真髄は、のどごしやな。なっ？」……それほど静かでもなかった。リョウコさんは、いつものようにタエさんと挨拶を交わし、好きなワインのあるほうへ。

「久しぶり、オツチャン」

「おお、あんたもこっちのオトナ組やな。今日も暑かってん、おばちゃん」

「おばちゃん余計やわ、オツチャン」

大テーブルでは、Y Oさんが隣りに座る男性を紹介していた。

「茂岡さんは、宮大工さん。全国の社寺建築を修復してまわる、渡り大工さんだ。いまは北陸の方で、後継者を育てる養成学校もやってらっしゃる。ウチはときどき、古い家の修繕を頼まれることがあって、レベルは違うけど、たまに工夫を教えてもらうんだ。この棟梁は、つまり、匠だ」

小柄で白髪混じりの短髪。Y Oさんと同じように、厚みのある身体つきをした初老の男性は、物静かな佇まいで、こんにちは、と小さくつぶやいた。みんなは少し緊張気味に、ひとりひとり挨拶する。テーブルの上には、それぞれの飲み物と小皿、そして大きな平皿がふたつ。色とりどりの食材がサーベル型のピックに串刺しされて並んでいる。ピンチョスだ。タエさんが、急なテーブル使いに機転を利かせてくれた。

「棟梁とお会いして酒を飲むなんて、何年ぶりかな。シュウトはこの前、桂離宮の茶屋をつくりたいとか言ってただろ。おれには答えられないから、訊いてみれば？」

シュウトくんが顔を赤らめながら、改めて頭を下げる。

「あ、桂離宮をつくるなんて大それたことでもないんですけど。でもちよっとだけ興味があつて

……あ、どうしよう」

棟梁は、ベースボールキャップを被った異分野テクノロジストに、柔和な視線をおくる。

「若いひとが伝統建築に関心を持つてくれるのは、うれしいことです。書院や茶屋は、数寄屋職人という、また繊細な拵えの専門家がいるんですが。共通する思想は、ありますよ」

アツちゃんも興味津々、話に加わる。

「伝統建築は、後継者さんがいなくて大変らしいですね」

「いまは各地に、次の世代を育てる場ができてはじめています。まあ、どの時代でも、1000人に教えて、1000人全員が宮大工にたどりつけるわけではありません。千何百年か受け継がれてきたことを絶やさず、ひとりでも多くに伝えておければと思ってますわ。私はいま、機械にも教えています」棟梁はYOさんに顔を向ける。

「大学の先生や企業の技術者が、私の身体にシールやらコードやら貼り付けてな。槍ガンナを使うところをカメラで撮るんだ。そうすると、指やの腕やの、力加減がわかるらしい」クマくん、ジョージ、シュウトくんが、それぞれうなづく。

「センシング\*1か」 「力触覚センサー\*2」 「工業製品だけじゃないんだ」

棟梁は出張用のキャリアケースから、最新のパッドを取り出す。

「機械から、私らが教えてもらうこともあります」

パネルには、どこかのお寺の図面が呼び出された。棟梁がパッドを指で操作すると、図面に3Dで動く。

「むかしはこうした測量に、ひと月以上かかっていたんです。いまは、半日かな」

3Dスキャンによる点群測量\*3。まわりのみんなは、伝統建築の匠が最新テクノロジーを躊躇なく取り込んでいる様子に、ちょっと驚いていた。

「そうは言っても、屋根裏をはいずり回って、自分の目で見て、手で触ってみたいとわからないことも、相変わらず多いですわ。わははは」

棟梁は、実にうまそうにビールを飲む。

Y Oさんの背中には、汗がにじみ出ていた。おいおい、おれはさっきまで、マンションのリビングをハワイアンにリフォームしたいお姉さんの話を聴いていたんだぜ。壁紙をアロハな葉っぱの模様にしたんですね。そこにキルトとウクレレを掛ける。なるほど。では明日、見積もりをお出しします。

「師匠。棟梁さん。すごく恥ずかしいんですけど、僕たちの作ったスケッチ、見てもらえますか」  
シュウトくんが自分のリュックから、棟梁よりだいぶ古めのP Cを取り出す。

「僕は、コンピューター関連の仕事をしています。いままでにバーチャルの世界で」

若者は棟梁のほうにP C画面を向け、手早くパネルを操作していく。

「こんな風に……宇宙空間でミーティングをしたり……これは、古代のメソポタミアでバトルゲームをやりました。僕は、鳥やクラゲになったこともあります。ただ、自分たちの技術が拙いのかも

しれませんが、ゲームやイベントの世界観をつくると、どうも空気がペラペラだったり、逆に情報過剰になってしまつて」シュウトくんが、顔を少し赤らめながら話す。

「それに、ヘンなことに飽きちゃったというか、サイバースペースに入り浸ると、ものすごく疲れるんです。みんなであつたり過ごす時は、なにか違う工夫ができないかと思っていました。僕の仲間は、日本以外にもいます。なにげなく集まつて、放課後の部室のように雑談がしたいんです。でも、ただの部屋じゃ、つまらない。それで、ここを見つけてしまひ……」

シュウトくんがPCをさらに動かす。画面には、桂離宮にあるいくつかの茶屋を切り取った、スネルビジュアルが立ち上がった。その中のひとつをクリックする。

緑豊かな丘の上にひっそりとたたずむ、茅葺屋根の小亭。

その〈溜まり場〉は、土壁のない開放的な正面から見ると、そっけない掘立小屋のような趣がある。あけつぽろげな室内には、畳敷きの腰掛がコの字型に土間を囲んでいる。正面以外、三面の褪せた土壁にレイアウトされた窓は、竹や藤の蔓を組み合わせた連子格子のむこうに外と素通しでつながる。建物の前には石の敷かれた小路が這い、眼下の池へと続く。

「こういう空間って、デザインがまったく威張っていない。それにウチとソトがうまく影響し合つていて……ウチかソトか、わからないぐらい。花や木、鳥の声や月の動きが、部屋の中にあるような感じで……時間の流れが、すごく気持ち良さそうなんです」

これからの「優秀」って、なんだろう？

宮内庁HP（桂離宮…賞花亭）  
<https://sankan.kunaicho.go.jp/multilingual/katsura/place07.html>



同（桂離宮…笑意軒）  
<https://sankan.kunaicho.go.jp/multilingual/katsura/place09.html>



棟梁が、ゆっくり、うなづく。

「離宮の空間は、一日の時の流れ、一年の季節の流れ、百年で朽ちるものや、変わらない悠久を、五感と五体全部で感じるようにできているんでしょね」

「棟梁さんの手掛けるお寺や神社が信仰の世界だとしたら、ここは仙人が棲むような、仙境の世界なんでしょか？ 桂離宮をつくりはじめた智仁親王は、豊臣秀吉の養子になりますが、秀吉に

子どもができてしまったため縁組を解消して、八条家が興されたそうです……たぶん、えげつない政治や経済と無縁の、理想郷を設計したんじゃないでしょか」

「ここは、その時代のひとたちの、仮想現実なの？」ジョージが言葉を現代化する。

「天正の時代にコンピュータはありませんが、自然の要素を人工的に配置し直して、夢の世界をつくったとは、考えられますね」

「シンボルとパターンで構成されているんでしょか？」

「シンボル……そうですね。単に草ぼうぼうのままあることを自然とするのではなく、山川草木、花鳥風月のありさまを削ぎ落して、ひとの間で伝わり合う記号にする。それを再構築して、より純粹な自然の真相に近づきたいと思うような、パターン……うーん、美意識でしょか」棟梁が少し考える。

「なんというか……私らの世界では、〈作法〉ですかね。自然の道理にかなった」

「ああ、効率にしたがうと、パターン。自然にしたがうと、作法なんですね！」  
ジョージは、彼なりの言語モデルを進化させている。

「ちょっと、動かしてもいいですか」

棟梁がシュウトくんからPCを受け取り、さくさくと画面を動かしていく。

「モチーフは桂離宮の、特に賞花亭ですね」

「そうです。質素な感じが好きで」

「書院は、ないんですか？」

「はい。僕らには、お茶屋だけで充分です」

「庭もかなり、こじんまりしています」

「少人数の秘密基地みたいなもので、空気が醸し出せるだけのスケールがあれば……」

「あれ？ あなたの賞花亭。この下地窓は、笑意軒から持ってきてますね。竈と炉は、松琴亭の  
つくりかな。延べ段はどこだ？ 月破楼か。これは桂離宮オールスター・パーツだな！」

桂離宮は、探幽、光悦、遠州の噂もありますが、17世紀の錚々たる文化人が八条家三代の  
もとに集まって、とんでもないものをつくったわけですよ。石の置きかたひとつにしても……  
それを、減茶苦茶に解体して、切り貼り編集しますな。うーむ。

「すいません。僕、無作法なんです」

「作法は別として、こういう拵えようもあるんだな」棟梁は目を細めながら画面をくくる。

「こんな切ったり貼ったりが、できるんだ」Y Oさんが、身を乗り出して画面を覗く。

「あなたのところも、現場をスキヤンして、そこにカタログの画像を貼り付けて、お客さんに提案するといいよ」

棟梁は、黙ってシュウト作の桂離宮茶屋を眺め続ける。常連の5人は、検定試験でも受けているような気分になった。

しばらくして、画像をくくる節くれの指が止まった。

「時間と方角、東西南北はどうしますか？」

シュウトくんが目を見開き、息を止める。

「光は動かすつもりでしたが、方角までは考えていませんでした」

「私のあつかう寺社と離宮は志向が違いますし、どこまで現実を再現するのかも、考えようですが。もし、ここに世界を設定するならば、時間も必要でしょう。お日様もお月様も、東から出て西へ沈みますが、季節によって、出入りの位置や、高さが変わります。窓や軒先から入る光がうつろいます。それが、草木や人間の感じる時間の変化です。生き物の盛衰や、四季の移り変わります」

時間には、種類があります。たとえば、梅の木がありますね。年に一時期、満開の時だけ花見をする愉しみもいいでしょう。一方で、その木がつぼみを膨らませ、花が咲き、そして散る。緑の新芽が出る。夏には木陰をつくり、秋には葉を落とす。ピークだけでなく流れを見るのも、ときの味わいです。梅の木が生まれてから朽ちるまでの百年も、また別の時間の感じ方です。桂離宮には、現代の人間が忘れているような、幾重もの時間が流れているんです。

「桜と紅葉の季節が一緒に来たら、催事として効率はいいかもありませんが、なんだか煩わしいでしょう。一日一日、わずかにうつろう集積が時間を醸し出す。それが用の美を超えた、自然の美だと思います」

Y Oさんも、お弟子さんになった気持ちで聴き入る。

「たしかに、そこが同じ季節の同じ時間に設定されていたら、飽きるかもしれないですね。そうなるモデルハウスの中みたいになるか」

あのアロハなお姉さん、ハワイアンなりビングに三カ月で飽きないといいが。

シュウトくんは、匠の話にひそむヒントをものにしてしている。

「そうか。バーチャルな空間に物足りないのは、自然観だけじゃなくて、時間の重なりか」

「考えてみれば、会社もそうだよ」ジョージが連想する。

「会社にも、一日、一年、百年のスケールが同時に流れているけれど。いまは日次・月次に四半期

成果、前年比ばかり気にしているような感じがする。せいぜい、社長任期の中期計画ぐらい」

「そう。刹那的に考えるよう、アタマが驕けられている」アツちゃんもゆっくり頷き、考える。

「アツサリ、カンタンにとらえてはいけないのね」

棟梁は、若いひとたちが、それぞれ自分事に話を解釈しているのが興味深かった。

——初対面の若者に妙な講釈をたれてしまった。いまだき迷惑かな。でも私は話したいんだ。

私の仕事は、なにより宮大工の跡継ぎをつくること。これまで千年受け継いできたものを、これからの千年にきちんと受け渡すことだ。ただ、なかにはまったく異質な感受者がいてもいいのではないか。すでにこの現実世界には、寺社を建立できるように切り出せる千年檜が、ほぼ、ない。立派な木が育つ、土もない。バーチャルな離宮？ それも継ぎ方のひとつかもしれない。私が一番恐れるべきは、宮大工たちの心と身体に沁み込んだ、単なる道具つかいだけではない〈知〉が途絶えてしまうことだ。

YOさんが、棟梁のグラスに両手でビールを注ぎ、のどを潤してもらう。

「宮大工の伝えごとですが。東西南北には、意味があります。話してもいいですか？」

木を活かし、建物を活かすには、〈四神相応〉という良い地相が必要だと言われています。

東に青龍（清流）、西に白虎（広い道）、南に朱雀（沼沢）、北が玄武（山）。その地相にはまらない場合は、南に桐、東に柳、北に榆、西に梅を植えよと、教え継がれています。

また、山の南側で育った木は、柱に割った時にも、同じように南側を向けて建てろとも伝えられていましてね。年輪やフシのできかた、木の柔らかさや固さが、育った向きによってそれぞれ違うんですな。自然に在ったものは自然に合うように使わせていただきます。だから、樹齢千年の檜が、柱になってからも千年生きる。それもまた、時間です。

私らは、パターンというより、建物で自然の摂理を再構築しているのかもしれない。そのとき、方角は、場を捨てる際の根本思想なんです。

「……勉強が足りませんでした」シュウトくんは、素直に棟梁の言葉をリスベクトした。

クマくんが大きな身体を脱力するように、音にならない息をつく。ほかのみんなも、身のまわりにはない、壮大な仕事観に触れたような気がした、

大テーブルには、気持ちのよい沈黙が訪れた。熱心に話してくれた棟梁は、タエさんのピンチヨスを、無邪気にぼんぼんと口に運んでいる。

アボガド、アンチョビオリブ、ムール貝。小海老のフリットをつまんだ匠の目が、一瞬光った。

むむ、このマヨネーズ……できる。酢の味、黒コショウの使い方、豆板醤を少したらしているのか。私はこの味に、どこかで出会っているような気がする。

棟梁は遠い記憶を探すように、頭上でゆったりまわるシーリングファンを眺めた。

カウンターのオトナ3人組は、2本目のワインにとりかかっていた。

「ほれ、あそこで職人とハッカーと科学ライターとコンサルが、ずっばり創発しておるわ。それを検索オタクが、黙々と深掘りしてんのや。なんとまあ、うつくしい景色やのお」

「ああいう時間から、偶然のようにぐるぐるポンツで生まれるんだよな、アイデアって。そういうぐるぐる時間を、いまの職場に期待するのは、もう難しいのかな」

「あら、お役所で『難しいですね』って言われたら、それは、『面倒だからやりたくない』っていう意味なのよ」

「ワイやネイビーは、『前例がない、難かしそうだ』を散々ひきおこして、いまがある」

「おれは、そんなにひきおこしてないぞ」

「お前はぶつからんけど、つまらん慣習には、飄々とそっぽ向いて仕事してた」

「そうだったかな。セイちゃんは、けっこう丁寧に対応して、でも好きにやってた。すごいワザだ」

「難敵ばかりやったわ。はなから論理的に考えたいひとたちにとって、アイデアなんちゅうものは、不安定で隙だらけ、いい加減な思いつきにみえてしまうらしい」

アイデアというものは、論理のはしごをボカツつと外して、想定外の解決策を出すことがあるやろ。常識に沿いたい側からすれば、ぐるぐるポンツへの、恐れやコンプレックスも、あったんちゃうか。

データや形式にして理解できないものを、ひとは恐れるんやな。

「論理は必要だろう？」

「いいアイデアには、必ず腑に落ちる思考が納まっとるわ。ひとを説得するとき、それを検証して論理にすればよい。むしろ論理の手前にあるべき、アイデアがはつきりしない時こそ、説得は難儀するやん。企画書がデータで分厚くなって、言い訳に聞こえる」

オッチャンが自分のグラスに氷とワインを足す。

「ワイは、〈調整〉という仕事で、どうも発想の生み合いを丸め込んでいるような気がする」

「毎日の仕事の、なにをやめてしまえば、あんなに楽しそうに打ち合わせできるのかしら。

あの大テーブルの空気が、仕事に欲しいのよね」

「なにをやめるか？ おお、足すより引くほうが、ええのかもな。おばちゃん、グッドな問いやな」

「おばちゃん言わんとして、オッチャン」

グラスがすすいすい空いていく。ほらな。ワインの極みは、のどごしやん。

棟梁が手洗いに立つ合間、それまで神妙にしていたY Oさんが、まわりに話しかける。

「あのさ、細かい質問で悪いんだけど。こういう空間でね」シュウトくんのP Cを指さす。

「その、土間から上がるとき、クツを脱いで、畳の感触がわかるようになるもんなの？」

「アバターが、クツを脱ぐ！」シュウトくんが再び息をフリーズする。

「まったく考えていませんでした」

「足裏の感覚か。いまのところ技術は、眼と耳と指の触感……肌感覚ねえ」ジョージも考える。風のゆらぎ、光のぬくもり、冷たくてあたたかい畳の感触。時間と空間のリリティ。

「それって、足が感じなくても、脳が感じればいいの？」アツちゃんがピンチョスのビックで、自分の手のひらをつついてみる。

シュウトくんとクマくんが顔を合わせる。

「ブレイン・コンピュータ・インターフェース」 「物理演算エンジン」

「ごめん、大工のおれには、話が見えない」

「すいません。脳とコンピュータを直結して、考えたり感じたりすることを同期する技術が開発されているんです。それからゲームの世界では、アイテムに質量やスピード、摩擦なんかを演算するソフトウェアが使われています」

「足の裏の感覚、できるんだ」

「まだ技術が足りないように思います。でも、Y Oさん。こういう場をつくっておくと、技術のほうから寄ってくるがあるんです。アバターがクツを脱いで、畳を肌で感じることも、きっと」

「医療の技術とか、応用できるかもしれないね」ジョージもイメージションをひろげる。

「ＹＯさん、僕はこういう時間が最高に楽しいんです。ありがとうございます」

僕は、コンピューターがちょっと好きな、ただの不登校児だった。ちゃんと受験勉強もできていない。でも、ネットをいじっていたら、そこに同じようなひとたちがいた。僕は、こんなことができたら面白いよねってバカを言っているうちに、似たような感覚を持っているひとや、僕らよりもっと深く考えているひとと、また知り合いになって……じゃあ一緒にやろうよって、はじまる。ずっと、その繰り返しなんだ。やりたいことが、いつも外から膨らんできて、さらに面白くなっていく。仕事って、そういうもんでしょう？ マニユアルもなければ、はじめから自分のアタマに全部入っているわけでもない。そこが、楽しいんだ。

茂岡棟梁は席に戻りながら、ちょうど厨房から出ていたタエさんに声をかけた。

「こちらの料理は、あなたがつくっておられるんですか？」

「はい。お口に合いますでしょうか」

「おいしいです……ぶしつけな話ですが、むかし、京都の伏見を下ったところに、よく行く料理屋がありましたね。〈漂〉というお店でしたか」

タエさんが、目を丸くする。

「先代の女将は、わたしの伯母です」

棟梁は、ゆつくりと静かに、頭を下げた。

「弟子入り先は京都に現場が多くて、よく先輩に、伯母さまのお店へ連れて行ってもらいました。私はむかし、跳ねっ返りでね。誰からも叱られておりましたが、伯母さまは根気よく、味も礼儀も教えてくれましたわ。マヨネーズで、思い出しました」

「あら、棟梁さんは、マヨラーですか？」

「あそこの女将のせいです。この味は、忘れませんわ。わははは」

「わたしが伯母から教えてもらったのは、サラダのマヨネーズは自分でつくること。あとは出汁巻き卵ぐらいなんです」

「出汁巻きか。よくいただきました。実山椒が横にのって」

「どうかまた東京においでの際には、わたしの出汁巻き、召し上がってみてください」

「ありがとうございます。今度は懐かしい話でも、させていただきます」

棟梁が席に戻ると、大テーブルには、おだやかな敬意に満ちた空気が戻る。

「宮大工さんになるには、どれくらい修行が必要ですか？」ジョージが訊ねる。

「10年といわれています」

「お弟子入りするひとたちも、覚悟がいりますね」アツちゃんが、学びの年月を想像する。

「宮大工を目指す若い衆は、おかげさまで、腹を決めてウチに来ます。ただ、いまの学校だか、世の中の成り行きだか、コツコツとわかろうとするより、手早くできればよいと思うひとが増えました。じっくりやってきたことは、50代になってから、腕に染み出します」

「なかなか待てないんですね。世の中も急かすばかりですし」YOさんにも想うところがある。

「あんたは、いい修行をしただろう。〈穴掘り三年、鋸五年、墨かけ八年、研ぎ一生〉。親父さんは厳しかったね。そのおかげだよ。今度は、それを誰かに伝えないと」

棟梁が、町場で一生懸命働く後輩の太い腕を、軽くぽんと叩く。YOさんが小さく頭を下げた。

「親父が死んでからのほうが、親父の言葉を、よく思い出すようになりました」

ジョージが匠に、照れながら話しかける。

「棟梁さん。ボクは、職人さんというのは、工具を使う技術専門のひとだと思っていました。でも今日、お話を聴いて、技術の背景にある歴史文化にも、深い知識をお持ちなんだとわかりました」棟梁は、ゆっくり静かな声で、若いひとたちに語りかける。

「道具づかいとは、もちろん大事です。ただ、宮大工は……」

たとえばこのあたりに、飛鳥時代のお寺があったとしますね。それを修復せないかん。実物はそこにあるんですが、屋根を支えている人型束という木の部材は、なんでこんなカタチなんだろう。いったい、なにをどう気づかいしてこうなったのか。いまある建築技術と道具から考えていても、わからないですよ。

木組みを解いて、調べていくんですね。学校や企業の先生方にも分析していただきます。先代からの口伝や文献も大切です。地域文化や信仰、自然の中に、ぼんやりと答えらしきものが見つかることもあります。さて、意味はうつすら見えてきたが、道具がない。じゃあ、道具もつくらんとな。

……私の仕事の大半は、謎解きと妄想みたいなもんです。

「私は、道具づかいを人間だけでなく機械にも伝承しています。職人技のよくわからない暗黙知を、データにして見える化するわけですな。ただ、ものごとは本当にすべて、見えるようになるものでしょうかね。それに、見えるもんばかりに頼っていたら、人間は、見えない力……新しい暗黙知を生み出せなくなるんじゃないかと、心配なんです」

たとえば伝統建築の柱は、木のクセを読み、曲がったものをそのまま使うことがあります。それが風情だというものもありますが、曲がったものを削ってまっすぐにしても、その木には曲がった特性が残ります。そのうち曲がる。無理をさせているから。削ってまっすぐ揃えれば均質できれいですが、

要するに、味気のない規格品になるわけです。

「ひとと同じでしょう。みなを同じように削れば、規格品になります」

よし、この曲がり木は床の間にそのまま使おう。当たり前の木づかいを超えるような、想いの豊かな目利きは、時間をかけて育てなくてもいいんでしょうか。人間の想像力は、檜の大樹のように、クセを活かしながらじっくり伸びてひろがることは、もう叶わないのでしょうかねえ。

棟梁が大テーブルのメンバーを見回す。

「ねえ、みなさん。コンピューターは〈想う〉ことができるようになりますか？」

「想えない。考えるだけだと思う」 「想うは、考える＋感じる」 「AIは考えていないよ」

「人間は本当に想っている？」 「人格がないと想えない」 「想っていない人格も、いそう」

「人格がなければ、AIと恋愛できないぜ」 「YOさん、単なるパターンです」

「ここで聴く限り、当分は難しそうですね。コンピューターにできる仕事が、どんどんコストダウンしたら、コンピューターにできない、想い悩んでばかりの私たちの仕事は、どんどん価値が上がりますか。若い衆の時代に、職人魂はようやく陽の目を見るか。わははは」

私は古くさい人間の典型ですが、これから先は、人間があることを想像する能力こそ、唯一、希望にあふれる仕事だと思っんですよ。

シュウトくんが、消え入るようにつぶやく。

「どうして、小さいところに『職人さんになりたい』って思えなかったんだろう」

「あなたは充分、職人ですよ。分野は違いますけど。よかったら、その新しい賞花亭、ウチの若い衆にも話してみますか？」

「えっ………」シュウトくん、驚いてうれしくて絶句する。

「これもなにかのご縁ですから」棟梁は、厨房のほうを見てつぶやいた。

「私らのほうで、仮想空間は作りませんけど。アイデアのありかたが、まったく違うのがね、ムチャをしているところが、伝統一辺倒には刺激になる。それに……私は50年ほど仕事をしてきましたが、なにもないところに東西南北からつくり込んだことは、ありません。四神相応の地相から捨てる仕事なんて、いままで考えたこともありませんでしたわ。YOくんも、興味ない？」

「ありがとうございます。おれ、なにができるかなあ」YOさんは両手を頭の後ろに組んで考える。

……脳裏にほわっと、新しい看板が浮かんた。〈YOHOMEバーチャル支店〉。

「あの、あたし、子ども向け科学雑誌の編集をしているんですけど。棟梁さんのお話、取材させてもらっていいですか？」アツちゃんも、棟梁の知を子どもたちの目の輝きにしたいと思った。

シュウトくんは、無言で何度もこくこくと頷いている。

——また、はじまった。面白がっていたら、もっと面白くなった。僕にとっての〈神の手〉は、好奇心なのか。

カウンターでは、リョウコさんがワイングラスを持って、腰を上げた。

「わたし、ちょっとあちらにお邪魔してくるわ。なんだか、新しい学びの匂いがある」

「あなたの鼻は、よう効く鼻やなあ」

「そうそう、なんでも鼻を突っ込んでおくと、そのうち思いもしなかったことがはじまるの」  
オツチャンはグラスの氷を指でつまみ、口に放り込んでポリポリ噛んでいる。

「またワイン飲もな、リョウコちゃん」 「あいよ、セイちゃん。ありがとね」

ネイビーとオツチャン、三十年来の戦友が、ふたりになった。

「……そういえば能美、お前、旅に出ると聞いたんやけど」

「世耕のオンタイからだろう」ネイビーは、元同僚と共に世話になった、顧客の名前をあげる。

「ちょっと、あのひとのたくらみを手伝うことになってね。しばらく留守にする」

「ここは、どないすんの？」

「ここは、タエさんとみんながいれば大丈夫だ」

大テーブルでは、棟梁を中心に、記念撮影がはじまっていた。

〈P a t i n a〉——国籍・年齢・性別・職業、不問。それぞれが働き学ぶ毎日に、ひそかな違和感を持つところだけが共通。そんなひとたちが、少しでも本気で自分の想いを話せる場は、そうカンタンには、しょぼくないだろう。システムに沿って、セオリー通りに考えることが安心だと思うのではなく、異見・私見が飛び交う場に心の躍動を感じることに、価値があるのだ。特に、これからは。セイちゃんも、この店、頼みます。

「世耕さんの話、面白そうだから行ってみるよ。あちこち走りまわって、なにが生まれるかわからないような仕事は、60代がすぐそこに見えてきたのに、どうかناとは思うけど」

「走れ走れ、能美誠一。あんたは走れメロスくんや」

オッチャンは、ロックグラスに残ったワインを飲み干し、ふと息をつく。

「ワイらは、たいした成功者でもない。圧倒的な解決をもたらす方程式も、持ち合わせておらんでもな……こんなワイらのちいちゃなバトンでも、どうか誰かに渡してくれ」

3 本目のワインが、まだボトルに残っていた。ネイビーはそれをふたつのグラスに分け合いながら、元同僚に笑顔で声をかけた。

「オツチャン。おれたち、まだ伸びしろがあると思うぞ」

- \*1 センシング センサーを利用して物理量や音・光・圧力・温度などを計測・判別すること
- \*2 力触感センサー 力の入れ方や圧力を記録して再現するセンシング技術
- \*3 三次元点群測量 地形や物体を、三次元座標を持つ点の集合体として測量し、コンピュータ上で扱う

## 【クマくんの、もうちょい検索メモ】

### 【① 人間の本能】 ソースティン・ヴェブレン（1857～1929年）

『ヴェブレン』 宇沢弘文 著

『ヴェブレンとその時代』 稲上毅 著

『資本主義と闘った男』 佐々木実 著      より引用と編集

■ ヴェブレンが経済学者・社会学者として活動した時代は、アメリカがイギリスに追いつき追い越す、資本主義の意味が大きく揺れた時代だった。

■ 彼は、学術的に曖昧なものとされがちな、人間が持つ「無垢な好奇心」「製作者気質」などの本能に注目した。（「製作者気質」とは、人間の物質的福祉に直接貢献する本能、とされる）

■ 人間は、単に効用を最大化するよう、外部の刺激に受け身で反応するだけの存在（新古典派経済学の想定する「個人」）ではない。絶えず新しい展開を求めて夢をもち、その夢を実現しようとする、本源的な性向と歴史的に受け継いできた習慣をもった、一個の有機的存在である、と考えた。

■ 人間に普遍的に備わっている本能は、時代々々の環境変化・制度変化・思考習慣の変化によって、その都度規定されるが、時と共に累積的に変わっていくものと想定した。

ヴェブレンにとって、人間は欲望の効率的実現ばかりをもくろむ生物ではなく、より能動的に社会と連繋して、「無垢な好奇心」や「製作者気質」の本能を育む生物だった。

■しかし、近代の経済システムがそれを貧弱なものにした。企業の実体的な活動より、営利を求める要求が上回ってしまえば、そもそも産業を支えている「製作者気質」は、本来あるべき本能を歪め、社会全体ではなく金銭的投資家の富の獲得に合わせるよう、反人間的（没本能的）な活動に帰結してしまう。

\*ヴェブレンはケインズと同様、過剰な営利を求めすぎる市場経済の台頭に警鐘を鳴らしたのではないか。

\*ケインズもまた、経済を左右する要因として、本能に近い「アニマルスピリット」（合理的には説明できない不確定な心理）という言葉を使い遺している。

## 〔② 暗黙知〕 マイケル・ポランニー（1891～1976年）

『暗黙知の次元』 マイケル・ポランニー著 より引用と編集

■ ハンガリー出身の化学者、科学哲学者。前述カール・ポランニーとは兄弟。資本主義の歪みが明らかになった世界大戦の時代、ポランニーはソビエト・イデオロギーに魅かれるが、あまりにも機械論的な人間観に失望し、新たな人間知を探索する。

■ 「私たちは言葉にできることより多くのことを知ることができる」——ポランニーはメルロ＝ポンティとも交流があり、身体を通じて外界を認識するという経路について、また、言葉や視聴覚を越えた知覚に着目した点が通底している。

■ 「あけすけな明瞭性は、複雑な事物の認識を台無しにしかねない」「個々の諸要素をきちんと認識すれば、事物全体の本当の姿を捉えることができる、と信じ込むのは間違っている」

■ 「世に謳われた近代科学の目的は、私的なものを完全に排し、客観的な認識を得ることである」「もしも暗黙知的思考が知全体の中でも不可欠の構成要素であるとするなら、個人的な知識要素をすべて駆除しようという近代科学の理想は、結局のところ、すべての知識の破壊を目指すことになるだろう」

\*現在、熟練の技術を「見える化」して共有をはかり、生産の質と効率を上げる組織活動が盛んだが、おおもとの「匠技」を、目利きや勘どころ、歴史的な知も含めて100%再現できているとは限らない。ただ、多くのひとが、たとえば75%まで再現できるなら、生産活動は向上するのだろうか。

\*一方で、組織が優れた暗黙知を生み出す活動は充分だろうか。そこがなければ、組織活動は、過去の暗黙知を標準化した75点のモノサービスを、効率よく量産するだけの質にとどまる。

\*次代の暗黙知を創造するクオリティ・マスターが、大企業から消滅を強いられないだろうか？ または、暗黙知領域を中小事業者に依存して、自社の効率化を図っているところはないだろうか？



## 第五章

我々は、  
なにを学び、  
どこへ行くのか

開店には、まだ2時間ほどある。〈P a t i n a〉の店前では、黒塗りの社用車が秋の残照を浴びていた。カウンターの角に、世耕さんとネイビーが座っている。ふたりの間には、大きめのアイスバケツトに氷が満たされ、日本酒の四合瓶が冷やされている。山口県岩国の〈雁木〉スパークリング純米生原酒。タエさんは、午後の半端な時間に合わせて、ムカゴの塩茹で、洋梨、そして地元で評判の良いお煎餅屋さんの揚げおかきを酒肴にした。

世耕さんは、秋葉原の電気街から身を興し、半導体など電子部品を扱う専門商社やEMS（電子機器受託製造サービス）の企業グループを発展させた立身伝中の人物だ。早いうちに経営を後進へと託し、現在は、働くひとたちの未来を豊かにできないかと、国内外の投資家や経営者と意見を交わしながら、活動的に飛び回っている。

ネイビーと世耕さんの出会いは、20年以上前になる。当時ネイビーは、実力のある全国の中小企業が手を組みながら発展していけるような、ビジネスマッチングシステムを画策していた。

たとえば、自動車の精密部品を製造する企業の中には、その基幹技術を応用すれば、医療機器の製造を手掛けられるところもあるだろう。しかし、組織が小規模であると、転用のための設備投資や異業種への販路開拓まで、なかなか手が回らない。結果、業績は単一の業界顧客の浮沈や、コストカット要求に左右されてしまう。

すぐれた中小企業の底力が、下請けとして安価に叩かれるのではなく、価値として認められるために、個々の技術と技術、販路と販路をネットワークしたシナジーを生み出せないか。町工場の界限では、知り合いの職人同士で仕事を手伝い合うことを「仲間回し」というが、ネイビーはそれを、より効果的・大規模な互助ネットワークに仕立てようとくわだてていた。

同じ総合商社の金融セクターにいた清野のオッチャンが、手を貸してくれた。

「能美、この仕組みは、地方銀行や信用金庫に装備してもらうとよいわ」

地域の中小金融は、地域の中小企業と深いつながりを持つ。顧客情報は与信管理のデータベースにインプットされていたが、それぞれの得意技や新ニーズを掘り起こし、ビジネスの出会いを生むような建付けにはなっていなかった。地域行内に限られて共有していた企業の情報を、他の地域や他行ともきちんと守秘をもって活用することにより、境界を越えた新規機会も見込めるのではないか。

ネイビーとオッチャンは、当時「サイロ・システム」と揶揄されていた商社組織の立て割りの壁も越境し、浮上のチャンスを探る地銀や信金に話をつけていった。

ビジネスマッチングを起動した当初から、積極的にコミットしてきたのが世耕さんだった。

それまで彼は、地方に散在するテック系の才能とつながるため、靴底をすり減らしながら、各地の研究機関やベンチャー集積地域をまわっていた。仕組みを通して効率的に〈仲間〉と知り合い、時には技術提携やM&Aなどの経営手法を駆使しながら、世耕さんは事業の礎を固めていった。

「わざわざ東京のはずれまで、ありがとうございます」

ネイビーは四合瓶を開封し、発泡がおさまるのをゆっくり待つ。そして、うす濁りのスパークリング酒をふたつのジングラスに注ぐ。

「明日の朝から、箱根で会合がありましたね。夕飯までに現地へ入れればいいものですから」

「コロナ禍からのリオープンで、お集まりもまた増えましたか？」

「前ほどではありませんでした。コロナ禍で生活が最も変わったのは、経営者ではないでしょうか。夜の会食などできない頃は、犬と散歩して風呂に入ってから夕飯が食えました。私の知り合いの会長さんは、儀礼的なリモート会議は自分の顔を消して、植木をいじりながら聴いていたそうです。まあ、黙々と考える時間が増えるのは、実にありがたいものです」

おだやかな表情の紳士が、グラスを目線まで軽く掲げる。

「今年も、学びの機会をありがとうございました」

ネイビーは毎年2回、世耕さんのグループにある専門商社で、新規事業開発やトレンド展望のワークショップを任されている。1回に15人、1か月間で300案を出すプログラムは、〈シートノック〉と呼ばれ、6年ほど続いている。

「当初は、ひとり2〜3案以上出すことに抵抗も受けましたが、無駄と思わず、とにかく粘って、メンバーの何百案を壁に貼りだすことが、いい目標になりました。記憶に一番残りますね」

世耕さんは、プロジェクトルーム全面に貼られた300越えのアイデアを、社員とじっくり吟味する時間は、必ず立ち会った。一見、なんともない企画でも、異なる業種担当者の視点でみると、仕事に慣れた日頃の思考では発想しにくいヒントが潜んでいる。材料が多いほど、思わぬ気づきも増える。このワークショップから、過去に十数件ほどの新規事業企画や新商品開発、協業案件が生まれた。

「これでまた、飛び出したい若手がどんどん出てくるかな」

世耕さんのグループ内にある商社は、いまや事業投資会社の様相を帯びている。自身のプランに自社から資金を調達して社内起業する、イントレプレナーもいる。可能性のあるスタートアップを見つけ出し、投資や顧客紹介によって事業を軌道に乗せるために、そこへ経営職として出向していく者もいる。そもそも現在就職してくる若者は、定年まで企業に居つく前提で入社しない（定年制が

将来あるかどうかともわからないが）。特に商社の場合、5年ほど実地で勉強して、自立する力を磨くために就職を希望するひとが多いのかもしれない。

「そうすると、本業からどんどん、人財がいなくなってしまうですね」

「私は、それでいいと思っています。500ぐらいに小分かれた事業体になっても構わないですよ。なかには個人事業主のような立場のひとがいたり。もし、スピンアウトしても、OBとしてつながってくれたりね。会社法が変われば、グループの中にNPOがあっても面白いな」

大きな国や大きな企業が、必要以上に強欲になると、人間をつまらなくする。もう、みんながわかっていることじゃないですか。規模のチカラと生産性を追い求めてきた大企業は、そこでひとが仕事を愛せるかどうか、未来の人財にとって魅力的な成長の場所になれるかどうか、根本から考え直さなければいけない時代だと思います。

「ふつう、企業の経営者は、大きな本体中心に成長するデザインを考えませんか？」

「もう、真ん中が官僚的にコントロールする時代じゃないでしょう。それに、いまのドメインがこれからも主軸であるとは限りません。100億円の柱は10億円の事業×10件に置き換わってもいいですし、そうした中から50億に育つものも出てくるのではないかと、フラットに考えるべきです」

「500の事業体の管理中枢は、どうなりますか？」

「経営管理に関しては、私はAIに期待しています。資料作成や分析支援などの導入が終わったあと、マネジメントにもAIをアダプトする流れが本格化するでしょう。5000のグループ事業を、人間よりフェアに、丁寧に統括できるんじゃないかな。戦略の策定は500人のリーダーが交代で組み合いながら……古代ギリシャの民会とか、身近なところでは、商店会の寄り合いのようになれば面白いです。アリストテレスは、ギリシャの都市国家は、人口5040人ぐらいが理想的だと言っていたそうですよ……40人って、端数が細かいな。まあ、会社もあんまり大きくなっちゃあ、全体が見えなくなるんですよ。人間は、見えにくいところを軽んじて考えます。AIは、それをしない」「社会インフラを整備したり、宇宙へ進出するような、大きな仕事はどうでしょう？」

「ジョイントベンチャーだと考えれば、いいんじゃないでしょうか。スケールに合わせて、適財がその都度集まればいい。逆に、いつも大仕事ばかり請け負うようになると、大きな管理組織を常に維持しなければならない。そのうち、派閥ができたり、真ん中が硬直化するんです」

「それはもう、人間の仕事じゃなくてよくなるかと？」

「ええ。管理業務のテクノロジへの委託がすすめば、発想や開発が人間仕事の主な領域となります。私たちは、経済効率の奴隷になって働くことから、かなり変われると思います」

「シリコンバレーは、はじめのうち、創造的な寄り合いコミュニティのような感じがしました」

「そんな気がしますね。投資家が近所のナパ・バレーでワインを飲んでいるうちに、面白いアイデア

と出会う。一緒にやろうか。経営の精度を上げるなら、その道のプロを紹介しよう。そうやって、成功も失敗もどんだん生み出す集散の活力があったんでしょ。稟議なんて、書かなかったんじゃないかな。企業の究極の理想は、コンパクトなコミュニティになることかもしれないです」

世耕さんは、大きな組織を受け継いだ経営者ではない。だから、ネットワークとして縦横無尽に相互作用する、中枢の希薄な企業観を思い描くことに抵抗がないのだろう。

お煎餅は、酒の友になるんですね。揚げおかきをつまみながら、オンタイは言葉を継いだ。

「西洋の組織は、その宗教に似ていませんか。カリスマヒーローが教祖で、布教の販管セクションが教会。そしてブランドファンという信者が垂直に並ぶわけです。ところが能美さん。日本も組織構造的には同じなんです……我々の歴史の中には、教会と違う、神社がありますよね。

神社は真ん中に、シンボルではなく〈空〉があります。私たちが拝むご神鏡には、こちら側の現場の風景が映っているんですよ。つまり、民の中に八百万（やおよろず）の小さな神が隠れていますよと、リフレクトしている。これからの経営者は、教祖ではなく、神主のほうがいいんじゃないでしょうか。

こう、お祓い棒を振ってね、あなたも〴〵豊穣に感謝する〴〵八百万の働き者である〴〵。そうやって、新たな精霊を招いていくんです。西洋のモデルでないほうが、どうも先進的な気がします」  
手元の箸を握って振る世耕さんは、社長室で祝詞をとんでいたのかもしれない。

「分業化されたジョブをひとびとに提供するの、事業者としては常識的な考え方ですが、世の中に善き事業を提供できる八百万を育むことが、もっと重要になってくるような気がします。

そしてね、その事業コミュニティのインフラには、多様なタレントが生涯にわたって学び合いに来る、ふ卵器のような場所が必要だと思うんです」

「……僕のお手伝いする、学び舍づくりの実験ですね」

世耕さんや国内外の経営者などが画策している、新しい学び合いのコミュニティは、テーマに〈ヒューマニティ〉を据えている。

- ・ 住む土地の環境と人間が、注意深く共生する暮らし方
- ・ 地域の特徴的な文化と人間コミュニティの、持続的な成熟
- ・ その地ならではの経済充足と、働き学ぶよろこび

——これまでグローバル経済が取りこぼしてきた、各地で異なる環境文化の中で多様にしあわせになるための知を、改めて掘り起こしてみたいのです。それを学術論述やビジネスモデルといった既定の理論書式ではなく、人間の心持ちや希望として、ごく平らなコミュニケーションで啓発し合う場が、つくりたいのです。

はじめは、既存の大学院など教育機関に寄付講座を開設する案も出ました。専門家が真摯に研究を重ねたアカデミアの底力は、創立メンバーの誰もが認めています。が、論述的で権威的なしきたりの中、人間を客観視した論文や調査レポートを成果とするような思考内に拠点を置くことには、また全員が違和感も持っていたのです。ビジネススクールは、経営管理の職業訓練が存在起点のため、選択肢に入りませんでした。我々の考える学び合いは、厳かなものではなく、緩やかで創造的なものにしたい。終わりのない相互啓発にしたい。創立のボードメンバーは、〈学ぶ〉ということの本来を見直し、検討を重ねています。

ネイビーが参画の依頼を受けた時、世耕さんは、サッカーの日本代表監督が常備していたような小さなノートをポケットから取り出して、そんな話をしてくれた。

こんなやり取りもあった。

「なぜ、僕なんでしょう？」

「あなたの実績や世の中に対する想いは、もちろん考慮に入れています。なにより大切なことは、あなたは専門家や先生然としていない。題材を選ばないスーパースナードからです。スーパースナードというと、単に聞き上手のように感じるかもしれませんが、対話する仲間を信頼でつなぎ、対話を拡張することができる……もっと深いタレントビリティだと思います」

世耕さんはその役割を、〈n u d g e r（ナジャー。ちょっと肘でつつく、軽く背中を押すひと）〉という言葉で表現した。

スタート時に拠点を構える地域は、5ヶ国。

・カナダのナジャーは、先住民イロコイ族の出身で、アメリカの法律事務所で働いた後、現在は東海岸の故郷でクラフトアート・スクールを開く女性が務める。

・ポルトガルのナジャーは、航空産業でエンジニアの経験がある男だった。いまは世界中のミュージシャンが音楽づくりのために長期で籠りに来る、広大な農場型スタジオの主だ。

・ハワイで大規模ホテルチェーンのマーケティングに携わった後、タヒチに渡り、

ポリネシアの伝統航海術を継承するサーフショップのオーナーもいる。

・コスタリカからは、穀物メジャー企業からエコツーリズムのガイドに転進した科学者夫婦が参画する。

誰もがF I R Eを果たした成功者ではない。無名のグローバル・ビジネスパーソンとして、懸命にキャリアを過ごし、ライバルから奪ったり、誰かを排するドライな競争に疑念を抱き、人生の質的な充足を求めて脱出した経緯を持っていた。

そして誰もが、小さなコミュニティで慕われる世話役だった。

「僕はあまり、サステイナブルな暮らしを実践しているわけではありませんが……」

ネイビーが新しい同僚のリストを眺めながらつぶやくと、世耕さんは笑いながら応えた。

「能美さんは、例の中小企業をくつつける仕掛けをロウンチしながら、日本全国にお友達をつくったじゃないですか。あれ、あなたの財産ですよ」

——そうか。大船渡の造船会社、福井の和紙屋さん、燕の洋食器会社……商社マンだったおれには、地に根を張り、ひたむきで楽しそうに、仕事と人生とコミュニティを同化させる事業家たちが、実にうらやましかった。おれがつくったのは、ドライなネットワークシステムだが、彼らと直に話していると、〈新しい仕事は酒場で生まれる〉という地方の格言も実感することができた。バー&カフェをはじめたのは、きっと、あの時のわくわくする創発感が残っていたからだろう。

学び合いの拠点選択では、権力やイデオロギーで人間が統制される国々、過剰な金融至上主義や市場原理主義を主導する国々が、意図的に避けられた。創立のボードメンバーたちが驚いたことに、そうした国々の投資家や事業家からも、多額の支援金が集まった。これまで通りの学びや働き方に、潮の変わり目を感じているリーダーも増えているのだろう。

各地の運営費や人的コストは、そうした支持者による協力で賄えた。ただし、参加生は1年に8日以上／最低1回、自費で別の拠点を旅して、仲間と対話することが入校の条件となっている。

この学び舎には、定型プログラムがない。課題の創造こそ、学び合う者の側にイニシアティブがあるべきだと考えられている。月に2度のブレスト前には、〈地域の古老に、幼い頃のしあわせについてインタビューする〉〈100年後に残したい暮らしの習慣〉〈生まれ変わったら就いてみたい、まだない職業を創案〉といった、平板だが人間として深耕すべき問いが、引き金として出題される。世界のさまざまな土地で暮らし、仕事も価値観も違う参加生は、ふだんは実務課題として考えないような創発を起点として、お互いの気づきにひそむ新しい成長や幸福の意味を見つけ合う。そして、人間本来の希求や社会展望をもとに、競争を起点とする思考とは異なるプロセスで、世の中に意義のある事業や商品サービスが発想された場合、その発想は世界中の参加者に〈アイデア・コモンズ〉として在庫共有され、誰が協働・実行しても良いオープンライセンスをもらい合える。

参加生は原則として、生涯この学び舎に出入りすることができて、つながりを豊かに拡げることになる。各国の拠点は、仮想空間でもリンクしているが、その中で自発的にプロジェクトルームを作るのも、自由。

参加の選抜制度は、まだ確定していない。賛同する企業団体からの応募者だけになると、成果を急ぐ、いつものビジネス慣習に巻き込まれる。この学びのコミュニティは、通常の上昇志向や経済効率思考とは距離を置こうというのが、創立メンバーの一致した考えだった。

ネイビーはアイスパケットから日本酒を取り出し、二つのグラスに静かに注ぎ足す。

「世耕さん。日本は、こうした活動の拠点としてふさわしい場所なのではないか」

「世界に名だたる経済国と目され、お金儲けの権化のようになってしまった面はありますけどね。私はまだ、この国には、良い芽が残っているような気がします」

世耕さんは、ネイビーに宿題を出していた。

〈1919年にニューヨークで開校された、The New School for Social Research〉

〈江戸時代の私塾、連・講〉について、調べてみてください、というものだった。

## 【ネイビーの宿題メモ】

### The New School for Social Research

『ニュースクール』紀平英作者

『ジョン・デューイ』上野正道著

<https://www.newschool.edu/nsr/>

<https://ja.wikipedia.org/wiki/ニュースクール大学> より引用と編集

■ 19世紀末の産業革命によって、労働者という階層が生まれ、次第に働く権利や社会格差などの歪みが深まり、社会は、個人の自由を重んじる自由主義だけでは対応ができなくなっていく。

その結果、起きてしまったのが、第一次／第二次世界大戦と、それに挟まれた大恐慌、ロシア革命、ナチスの台頭だった。

■ 1919年、激動の真ただ中で、ニューヨークに新しい社会人教育機関が誕生する。

■ ニュースクールでは、「各領域での専門化を図り、象牙の塔たる威信を高めようとしていた既存の有名校に対して、閉ざされたエリート的空間よりも、人文社会科学が持つ総合性と実践性を謳い、日常的に市民社会の担い手・知識人であることを目指していた」

「そうした彼らは、試行錯誤があっても、あるがままの観察から得られる経験的知識こそが、世界をつなぐと思い描いていた」

■ 社会人入学生それぞれは、ひとりの担当教員と話し合いながらカスタマイズした学習プランを立てるなど、対話を重視した自由な学校だった。

■ 創設に尽力したメンバーのひとり、ジョン・デューイの影響が色濃かったようだ。

「コモン・マン（市井の人々）の哲学者」と評されるデューイは、すでに Laboratory School という子ども向けの実験校を開設しており、学校は「社会生活と連携して子どもたちの創造性を促す、小さなコミュニティ」「教育と文化の相互関係が生まれる場」であり、「知識を吸収する競争より、仲間と創意工夫しながら学び合う」ことを主旨とした教育方針を掲げていた。

■ 創造性の高い先進的な校風として知られ、アメリカの高等教育機関では初めて、黒人史や女性史の講座を設けた。後に文学・芸術・演劇などのコースも加わり、写真やジャズの講座も先んじて開かれた。

■ 第二次世界大戦時には、ナチスの迫害を逃れた学者たちを多数受け入れ、「亡命者の大学」とも呼ばれた。

■ 教授や招聘講師には、ジョン・メイナード・ケインズ、マーガレット・ミード、エーリッヒ・フロム、アルフレッド・シュツ、クロード・レヴィ・ストロース、ロバート・ハイブローナー、ソースティン・ヴェブレン、ユルゲン・ハーバマス、ハンナ・アーレント、フランク・ロイド・ライトなどが名を連ねる。

## 江戸時代の私塾、連・講

『小さきものの近代Ⅰ』 渡辺京二著

『江戸問答』 田中優子・松岡正剛著

『日本問答』 田中優子・松岡正剛著

『歴史の読み解き方』 磯田道史著  
より引用と編集

\* 「藩校」は、主に武士の倫理や知識を学ぶ場としてあり、立身出世にも影響があった。

\* 「寺子屋」は、主に読み書き算盤など、実務を教える場であった。

■ 「私塾」は、儒学、陽明学、国学、蘭学などの有識者が、主に私邸で自由に開講した。

■ 学びの中心は、「聖人になること（ひとの道をわきまえることによる人格形成）」にあり、その実践として生産、財務、隣り合う地域との困り事など、生活社会の課題が持ち込まれることもあった。

■ 全国から集まった門下生が5000人を越えるところもあった。学ぶ者の身分は問わず、階層が混ざり合う私塾がほとんどで、時には門下生が教える側に回ったり、また、私塾同士が学び合うなど、おおもとにあった陽明学や国学も混ざり合っていた。

現在の「学校」と比べ、きわめて柔軟な活動をしていた。

■江戸末期に下総（現在の千葉県）で私塾を興した大原幽学という人物がいる。一時は地域で女性も含め100名を超える門下生をもっていた。彼は学びに討論を取り入れ、熱気を帯びたやり取りが非常に魅力的であったようだ。また実践としては耕地整理や農業を指導した。さらに門下生によるモデル村までつくり、江戸期において、人民平等なコミュニティを構想している。

幽学は、「ひとの道」を、共創学習と協働事業の同時活動に見出そうとした。

■「連」は、連歌や俳諧の「座」をもとに、絵師や版元、音曲師がつながるようになった、いわば文化コミュニティ。「会」「社」などとも内容が重なり合う。浮世絵という絵画＋印刷＋出版メディア的なムーブメントは、「連」が発明したものと言われている。こうした創発型コミュニティが地域にいくつもつくられ、短期的＆長期的なプロジェクトのように、メンバーの集散がアメーバのように繰り返りひろげられたようだ。

■興味深いのは、ある旗本は別名で狂歌をつくり、また違う名前でも物書きをするなど、ひとりの個人がいくつもの「連」「会」などに所属し、社会制度の中で定められた身分や任務を外れた組織群で、アバターのように多彩な活動をしていた点。

■「講」は、もともと仏教の布教をするための集まりだったが、神社仏閣巡り（例えばお伊勢参り）がひろがると共に「旅行サークル」のような物見遊山の実態となり、また地域では料理教室や互助会のような活動も加えていった。

ネイビーは自分のメモから目線を外し、洋梨をほおぼる世耕さんを見た。

「僕はずっと、江戸時代というものは、生まれた土地や階級制度に縛られて、お上の圧政と飢饉と百姓一揆ばかりの硬直した社会だと思っていたんですよ。暴れん坊将軍と必殺仕置き人だけが救いみたいな。ところが世耕さん、武士や僧侶から農民、町人まで、かなり管理システムから外れて、あれこれ動き回っていたんですね」

「そのようですね。江戸経済の中心は武士の禄高、つまり租税となるお米ですが、後期にかけては、農家では木綿、菜種油、和紙や蠟とか、兼業も進んだらしい。疫病や災害には弱かっただろうけれど、経済システムは鎖国の中で、そこそこ成熟もあつたんでしょう。ただ、一揆は多かった。一揆の相手は、100%お上が悪いわけではなく、金貸しに対する不満も強かったらしいです。

安定した時代なんて、世界史のなかでほとんど実現していませんけど、江戸のひとたちが日々のあくせくを離れて、〈人格形成〉に関心をもっていたというのは、そうとう進んだ思考でしょう。ひよっとしたら、現代よりもね」

「アダム・スミスの『道徳論』みたいだな。江戸時代……いままで気にしていませんでした」

「日本は近代で2回、明治維新と第二次世界大戦後に自身の過去を初期化しようとしています。

それぞれに国際情勢や贖罪の思いはあるのですが、本当はそれほど遮二無二捨て去らなくてもよかったことまで、否定しすぎたんじゃないかと思うんです。私はその捨てちゃったことのなかに、次の時代につながる芽があるような気がして仕方がないんです」

「しかしまあ、むかしのひとたちは、よく学びますね。この私塾や連で行われている学びって、出世欲や金銭欲とはまるで違う動機ですよ？ いったい、なんなんだ」

世耕さんが、小さくつぶやいた。

「……楽しかったんじゃないですかね」

「……それだけですか？」

「はい。専門家は、もっと合理的で論理的な理由を欲しがるでしょうけど、楽しかったんだと思いますよ。それじゃあダメですかね。あははは」

「身分制度の抜け穴みたいなところもありますね。無礼講というか」

「本来、取り締まるべき武士の側も一緒になって、人格形成や創造性を楽しんじやった。」

岡山あたりのお殿様は、近江で私塾をやっていた中江藤樹のお弟子さんになってますから」

「身分制度からみたら、滅茶苦茶ですね」

「最高ですよ」

私が日本という〈場〉について想う、夢物語を聴いてください。

ここはもともと、世界中からヒトやモノが流れ着いてくる大陸の端っこです。中国や朝鮮半島だけでなく、シベリアからも南方の海の道からも、さまざまな流れ着きがあったんでしょう。

以前から棲むひと、新たに来たひと……われわれの多様な祖先は、あまりにも大量に外からヘンなもののがたどり着いてくるのを排除せず、むしろ目をキラキラさせて取り入れてきたんじゃないでしょうか。しかもこの地には、金・銀・銅・鉄、それにきれいな水や豊かな森林という資源があった。渡来した腕の立つ職人さんたちから見れば、原材料を大陸へと輸入するより、こちら側に来てしまえば、故郷では出会わなかったような変わったひとたちとモノづくりを楽しむのもいいかな、という発想も出てきたのではないか。そうそう、イタリア人のシェフが日本の発酵技術に感動して、こちらで店を開くような感じですよ。

古代の日本には、豊富な資源と、インターナショナルなテクノロジーが結びついたコミュニティが、たくさんあった。当時発達していたお隣の文明に比べて、出遅れていたこの地域に、まるで新しいユートピアをつくるような熱気が、そこかしこに芽吹いたのではないか。

私たちの体内には、いまだに強い好奇心の遺伝子が眠っているような気がします。それは昭和の高度成長期ぐらいまでは、目覚めていた。まだ、失くしていないはずですよ。

「国という概念や境界は、あまり気にされていなかったのでしょうか？」

「たぶん、外圧じゃないかな」

日本列島の中には、雑多にたくさんリーダーがいたんじゃないかと思います。なかにはもちろん、渡来のローカルトップもいたでしょう。

ところが、困った問題が起きてくる。日本を外部から〈国〉として見た場合、たとえば、大陸や半島から交渉者が九州に着く、山陰に着く、紀伊に着くと、どうも場所や首長ごとに言うことが違う。幕末のような感じでしょうか。この国との交渉は、朝廷にすればいいのか、幕府にすればいいのか、それとも各藩にすればいいのかわからないような状態です。それならいつそのこと、対外的な統合マネジメントをつくりましょう。そうしてマンシヨンの自治会や生活協同組合のように、大和朝廷というブランド・ガバナンスが生まれたのではないか……乱暴ですかね？

強制的な往来や、権力争いといった悲劇もたくさんあったでしょうが、私はポジティブに、この国は働き学ぶ〈楽しさ〉を、古来から大切にしていたような妄想をしています。

「この前、リョウコさんが、もう全部、混ぜ交ぜでいいんだと叫んでいました」

「……五色納豆みたいですわね。最近ではバクチーまで混ぜたり……ラディイカルなんだと思いますよ、本来の私たちは。定型が動的であることに、あまり目くじらを立てない」

「創発という面で、デューイの言う〈コミュニティとしての学校〉と江戸時代の〈私塾〉、そしていまweb3で話されている〈DAO〉の志向は、けっこう似ていませんか？」

「デューイやニースクールの時代は、国家統制や異なる価値観との対立が、非常に強い状況でした。いま、web3は、ビッグテックの支配に対抗する経済システムのつくり直しを主張しています。私たちは、なにか上のほうから強い管理抑圧がかかった場合、原理的で教条的な思想闘争とは違う形で、うまくはみ出そうとするチカラを発揮するのではないですかね。たとえば、江戸期のひとたちのように」

「世耕さんは、そうしたチカラというかポテンシャルが、日本という場には、ずっと溜まっていると信じているんですね」

「はい。古代のモノコトづくり、東山から安土桃山の文化、江戸期のコミュニティ・ネットワーク……この国の歴史には、多様性と創造性が非常にうまく回っていた一面を感じます。世界の中で日本の私たちが生き残るために、そうした日本らしさを捨てることはないでしょう」

「この地のごちゃごちゃが、クリエイティブティの苗床……」

「ええ。価値観の選択ではなく、価値観の混ぜ合いじゃないでしょうかね。そうそう、あなたの店で、若いひとたちが仕事よりも面白そうに本気になっている雑談……なんとなく、それぞれの仕事に啓発を与え合っているような環境も、創造性の母ですよ。能美さん、つまり、私たちが〈学校〉と

呼んでいる実験は、そういう場です」

ネイビーには、品の良いジエントルマンのまわりに、いつもの仲間たちが興味津々、集ってくる景色が見えた。

「世耕さん、だいたいわかりました。僕は世界や日本で、ひとびとを混ぜこぜにする、飲み屋のオヤジをやりに行けばいいわけですね。わははは」

「そう考えていただけると、そりゃいいシゴトだな。わははは」

ネイビーは、旅をはじめの準備に入った。〈Patina〉に集うみんなとも、じっくり話した。

「おれは、店を辞めるんじゃないんだ。ここは、母港みたいなものだからね」

「ぜんぜん、いなくなるわけじゃないだろう？」YOさんが、すこし怒ったように訊く。

「ボクのおしゃべり、誰が受け止めてくれるんだろう？」ジョージが小さな声で言う。

クマくんは声も立てず、昭和のスポ根漫画のように、幅の広いサラサラの涙を流した。

タエさんのひとことが、効いた。

「……みんながいてくれれば、そんなに変わらないんじゃないかしら」

年が明けて、紺色のシャツを羽織った男は、働き学ぶひとびとの内にひそむ、ヒューマニティを  
探しに出かけた。



## 第六章

# ひとりひとりの、 小さな旅立ち

ネイビーが店を離れてから、半年と少しが過ぎた。駅舎の改札を抜けると、今年も小ぶりの七夕飾りが迎えてくれる。ハナミズキの街路を歩けば、〈P a t i n a〉の濃紺の扉が、以前と変わらず右手に見えてくる。顔を近づけると、ドアプレートだけが新しくなっていた。

営業日は、月・火・木・金の週4日。開店時間は、19時から変更されている。

ある週末、扉を開けて入ると、カウンターのの中には、アツちゃんがちょこんと立っている。月・火曜日はリョウコさん、木・金曜日はアツちゃんが、店を手伝うことになったのだ。

ネイビーは彼女に相談するとき、こう言った。ここのカウンター仕事は、放課後の部屋の、母性あるマネージャーみたいなものだ。

——あたしは、いいお母さんになりたいんだけど。まずは、ここの仲間のママになってみた。なにより〈P a t i n a〉は、私が自分を考え直すためのマザープレイスだ。

彼女の右胸には、小さな手書きのネームプレートが付いている……〈見習い〉。

リョウコさんは店の手伝いを打診されたとき、快諾と共に、ネイビーに相談を持ちかけた。

お店、手伝うわ。実は一度やってみたかったの。ところでネイビー。わたしは、ここの大テーブルの空間が、ずっと気になっていて。週に2日ぐらい、昼間の時間を貸してもらえないかしら。

彼女は大テーブルで、ちくちくの会（和洋裁の得意なひとが、主にコミュニティのなかでサークルのような場をひらき、服や布製の玩具、タペストリーなどをつくる）をはじめた。

すぐく達者なおばちゃんがいるの。このひとの技やセンスは、地域のみんなで引き継ぐべきだと思っていた。みんなのそばにも、近所の無形文化財みたいなひとがいるでしょ。

〈受け継ぎ会〉って、どうかしら？ ほかに、おみこしの保存管理とか、キムチを漬ける秘訣とか。そういうのって、会議室みたいなところじゃ勉強会みたいで、もうひとつ、味がでないの。

シュウトくとアツちゃんは、たびたび棟梁のいる北陸へ出向くようになった。たまにYOさんもつき合ってくれる。先週、若いテクノロジストは木の見立てを、ベテランの工務店主はノコギリの刃の目立てを、それぞれ熱心に質問した。

僕、こんな世界があるなんて、まるで知らなかった。人間の手は、もうひとつの頭脳じゃないか。若い衆さんたちは、木を丹念に触って、手で考えているみたいだ。

アツちゃんさん、サイバーフィジカル<sup>＊</sup>の未来は、こういう場所にヒントが眠っているのかも。しばらくこっちに住むのもいいな。考えてみれば、僕の仕事は、ネットにつながりさえすれば、居場所を選ばない。

Y Oさんは道具の扱いだけでなく、こまごま、さまざまなことに感動していた。こっちの焼き魚定食680円は、サバじゃなくて太刀魚だぜ。レベル、めっちゃ高いぞ。

ネイビーは、旅に出てから半年で3度、店に顔を見せた。いつもの紺色のオープンシャツを着ていたが、自分は客だからと言って、スツールに座った。

1度目は、タエさんに「なんでもいいから照り焼きが食べたい」とメッセージが入り、夕方の賄い時間からひとりで現れた。日本に帰って食べたくなるもの、おれは寿司や天ぷらじゃなくてさ。こういうタレものか、あとはなぜか、海老ドリアなんだ。

2度目は、全国にネットワークを持つ信州の養蜂家と、ナノテクを研究する東京の大学教員が一緒だった。世界中でハチ類が激減している。果実など花の受粉が危ない。数千万匹規模の受粉媒体装置……そんな話をしていた。

3度目は、カナダから帰ったネイビーと共に、漆黒の髪と大きな瞳の女性がやって来た。

北米拠点の、包容力がありそうなナジャーとタエさんは、3秒で意気投合した。ナジャーはその後、タエさんに、私たちの共通する精霊に関わるお守りですと手紙をつけて、伝統工芸の仮面を贈った。クマくん席の後ろの壁に仮面を掛けると、大きな体軀の男は、小さく肩をすぼめてつぶやいた。  
「……なにかを、感じます」  
アツちゃんは店にくと、二礼二拍手一礼で仮面を拝んでいる。

カナダ・モントリオール近郊で、ネイビーは満天の星の下、焚火を囲みながら、先住民の古老と若手の政治家や企業家が、まるで神話のように、民主主義について話し合うのを聴いた。かつてイロコイの祖先は、6つの部族が連邦をつくり、郷土を自治していた。アメリカ合衆国を建国したジョージ・ワシントンやトマス・ジェファソンらは、若者からお年寄りまでが平等な発言権を持つ、イロコイのガバナンスを研究したと言われている。

彼はほかに、ポルトガル・アレンテージョの拠点にも半月ほど滞在した。農場型のお籠り音楽スタジオを持つナジャーは、石造りの巨大な穀物蔵を改造したレコーディング・ブースで、マーシャル製の小ぶりのアンプに腰掛け、シド・バレットがふらっと来て置いていったというギターを爪弾きながら、古びたソファアに寝そべるネイビーに語った。

「世の中で、人間や社会について最も深く考えている職業はなんだろう。おれはミュージシャンが、そのひとつだと思う」

「ここでは、いいアイデアや人間哲学がいっぱい生まれたんだろう」

「ホメロスみたいな歌詞を書くヤツもいるからな。まあ、仕事の半分はケンカの仲裁だ。ここに来るアーティストは、本気なんだよ」

上顎の前歯が2本抜けた口を開けて、ポルトガルのナジャヤーが笑った。

奄美、奥能登・珠洲、高知・室戸、信州・伊那谷など、ネイビーが訪れた日本の地域のひとつとは、ウェルビーイングや利他主義といった生き方を、当たり前のように営んでいた。

室戸の小さな集落で古民家オーベルジュを営む夫婦は、元神奈川県在住。夫は電機会社の営業職、妻は食品会社の研究員として働いていた。彼らは移住先の古民家を自らリノベーションして、地元が多様な生産家とのネットワークを粘り強く築き、オーベルジュと料理教室をはじめた。

料理教室では、食材のモダンな使い方を生産者に試食してもらう一方、地元のお年寄りたちからも郷土の調理法を教えていただいた。数年後、近所のひとたちと働ける、オリジナル加工食品の工房を設立。ジンジャーシロップなどの製品は、移住者仲間が構築したオンラインショップで販売している。

いまでは日本のみならず、世界各地にもファンを持つ。

夫は、先日の線状降水帯で壊れた工場の雨どいを修理しながら言った。地球はやさしくありません。田舎は不便なところも、多々あります。でも、ビジネスは起こせます。大それたことでなければ、チャンスは見つけやすいかもしれない。日常の中に、価値ある課題もヒントも、むき出しで転がっていますから。いまから思えば、都会の仕事は抽象的だったかな。

政治や地元の権力者が絡むと、少し厄介らしいです。地域にもよるでしょうけど。あとは、仲間と先生ですね。都会から自分の好きなことだけ持ち込んでも、浮いてしまいます。ここでは、後期高齢者が先生です。ただ、能美さん。伝統的で豊かな暮らしを身体で知っているお年寄りが、もうみんな90歳過ぎてきて。暮らしや仕事の師匠が減りはじめているんです。僕らはまだ、この土地のエコシステムを教え抜かれていないのに。

ネイビーの行く先々で、働き学ぶことは、毎日の暮らしを中核に、離れることなく連環していた。——おれたちは、どんな働く意義を感じて、どんなライフスタイルに近づこうとすれば良いのか、考えることを、メディアや組織に肩代わりしてもらい過ぎていたのかもしれない。

旅によって視座を変えると、大組織のサラリーマンが特殊な工業用品のように思えた。これまで

150年、ホワイトカラーという種族が繁栄したように、次の50年も同様であろうとは、想像できなかった。

最上さんも、月に2度ほどのペースでやってくるようになった。常連とは反対側のカウンターの端にすわり、ときどきY Oさんあたりの常連に声をかけられながら、たいていは本を読んでいる。タエさん説によると、2カ月に1席ずつ、すわる場所が常連側に近づいてきているらしい。

彼はときおり、こわいオッチャンのゼミにも顔を出し、学生のディスカッションに、じつと耳を傾けているようだ。

クマくんは、会社初の兼業社員になった。新しい〈職業〉を持ってきたのは、ジョージだ。

彼のクライアントが新社屋に移転する際、ライブラリーを開設することになった。社員が知で交流する場づくりの一環だった。通り一遍のビジネスハウツー本ばかりが並ぶような書架ではなく、多様な教養に接する蔵書をつくりたい。しかし、どんな知が発想を啓発するヒントとなるのか、範囲は広大だ。小規模なスペースに図書館の十進分類法をそのまま持ち込んでも、集積の視点が

ばやける。彼らは、従来のライブラリー常識とは異なる知の編集力を必要としていた。ジョージがクマくんにもポロリと話したら、彼はこともなげに分類表を送ってきた。

- |                 |                  |
|-----------------|------------------|
| ① 「宇宙／地球」を想う    | ⑦ 「文化」「物語」のチカラ   |
| ② 「文明」を展望する     | ⑧ 「からだ」と「こころ」    |
| ③ 「グローバリズム」の潮流  | ⑨ 「技術／産業」が導く未来   |
| ④ 「日本」のとらえ方     | ⑩ 「経済」「地政」の潮目を読む |
| ⑤ 「自然／環境」と向き合う  | ⑪ 「経営」「働き方」革新の芽  |
| ⑥ 「社会／地域」を豊かにする | ⑫ 「学び」「創造性」をひろげる |

また、蔵書を累積的に増やしていくには、司書さんとは別に、選書のディレクターが必要だった。ジョージはクライアントと相談し、クマくんにも手伝ってもらえないかと打診した。

ところで、彼の勤める鉄道会社もまた、時代の激動するなか、働き方や学び方を試行錯誤している。クマくんにも請われた仕事について、質のいい事例になると考えた会社は、兼業を認めた。

この件を最終判断した役員が、つぶやいた……ウチの会社にも、本棚、あっていいよな。知の捕食者・クマくんは、自分の道を拓きはじめている。

アツちゃんのいる、週末の〈P a t i n a〉に戻る。

今夜もカウンターの右隅には、クマくん。となりにK e iさん、角をまたいでジョージがいて、近所の若夫婦が奥に並ぶ。

おつまみ三品は、枝豆の冷製スープ、小鮎の南蛮漬け、新鮮なグリーンライチ。

タエさんが、スープのつくり方を若夫婦に教えている。青い枝豆は、使い勝手がとてもいいのよ。

ジョージがK e iさんに、セールスというわけでもなく、ライブラリーのあるコミュニケーション・スペースづくりを勧めていた。人財開発リーダーが、誠実に耳を傾ける。

「みんな、本を読むのかな？ A Iの要約に頼るような気がする。良いかどうかは、別だけど」

「クライアントの会長さんが、読まないのなら、本のほうから近づけようって言いました」

K e iさんは、いつものようにビールグラスを空けながら、仲間たちの仕事をイメージしようとしている。

「どんなライブラリーなの？ 立派なの？」

「腰ぐらいの高さの本棚が、ぐるっとコミュニケーション・スペースを囲んでいるんです。

公共図書館の、子ども向けのお話し会スペースみたいな」

「あつ、そういう工夫なのか。話し合う場所の雰囲気って、ほんとうは大事だよなあ」

Keiさんの会社の創造性改革は、春先から順調にリスタートを切っていた。和田さんをはじめ、彼も石橋さんも全国のエリア拠点へ、仲間に対面で意志を伝えようと飛び回っている。

ただ、いつも通りの会議室で、テーブルを並べ替えただけで「さあ、ざっくばらんに話しましょう」と言っても、そうカンタンにひとの心がほぐれて開くわけでもない。

「リョウコさんが、ここの大テーブルに目をつけたの、よくわかるよ。しかし、全国のエリアごとにライブラリー・スペースをつくるわけにもいかないしなあ」

Keiさんたちのプログラムは、地域ごとに開催する仕様になっていた。

天吊りモニターでシェアハウスのニュースを見ていたアツちゃんが、ふと、つぶやく。

「会社が本を買い揃えるだけじゃなくて、みんなが読んだ本を貸し合ったら、どうかしら？」

ジョージくんの言うみたいに、なにが仕事のヒントになるか、わからない。絵本かもしれないよ。

あたしは、ひとがどんな本をアイデアのネタ元になっているのか、そこも興味があるわ」

クマくんが、スマホからゆっくり顔を上げた。

「気づきの交換所か……」

「それ、ウチの部門でちょっとやってみようかな。実験。私の上司や後輩が、どんな本を読んで、どの言葉に線を引っ張っているのか、ちょっと気になる。それに私の家は、本の置き場に困っている」

「クマさん、そういうの、ありですか？」

「……登録システムを考えてみる」

扉の開く音が聞こえた。ロマンスグレーの髪、カーキ色のリネンジャケットを羽織った男性が、慣れた動きで若夫婦のとなりにすわる。

「何年ぶりかなあ……あなたがアツちゃんですね。私は、紀野といいます」

タエさんが厨房から顔を出し、笑顔をひろげて紀野さんにお辞儀をした。お久しぶりです。紀野さんも、手を挙げて応える。タエさん、ぜんぜん変わらないね。

〈P a t i n a〉初期の常連らしい男性が、酒棚を眺めてアツちゃんにオーダーする。

「私はいつも、C・C・ソーダ<sup>\*2</sup>なんですけど、いいですか？」

「もちろんです。どうぞよろしくお願いします」

アツちゃんが、ゆつくりとクマくんに近づいてささやく。シーシーソーダって、なんだ？ 検索マスターは、すでに探し当てていた。

Keiさんは、思い出す。そういえばネイビーが、みんなと話の合いそうな、むかしの常連にも声をかけておくよと言っていたっけ。クマちゃんとアツちゃんのやり取りを隠すかのように、Kei

さんは〈P a t i n a〉のレジェンドに、ゆっくりと頭を下げた。

14時25分…成田発JAL8200便が、陽炎の揺れる大地を離陸した。ネイビーはこれから、メキシコシティ経由でコスタリカ・サンホセへ向かう。サンホセからさらに北へクルマを三時間ほど走らせ、世界遺産グアナカステ保全地域で活動するナジャー夫婦と、半月過ごす。その後は、彼らと一緒にロサンゼルス経由でタヒチへ行く。モーレア島のナジャーは、さらにネイビーと福岡・糸島へ同行する予定だ。新しい同僚たちは、それぞれの地を訪れ合い、お互いの信頼関係を育んでいる。

日本では、参加生に自身の経験を混ぜ合わせてくれる、各地の事業家とも親交を深めた。10月からは、水曜夜の〈P a t i n a〉で、月2回のテストプログラムがはじまる。

旅する男は、トランジットを含めて30時間以上になる移動に備え、空港ラウンジのシャワー室で紺のルームウェアに着替えていた。

ボーイング787が、直線的な上昇から、大きな旋回に入る。機体が傾き、左肩の先にある窓の景色が、夏の陽を浴びる海だけになった。未来への期待を誘うブルーオーシャン。ただし、その輝く表面を突き破ってディープに潜れば、そこには豊饒なネイビープルーの世界がひろがっているはずだ。

眼を閉じると、瞼の裏は濃紺の色感になった。そのなかに、〈P a t i n a〉の仲間たちが次々とダイブしてくる。タエさん、吉岡兄弟、リョウコさん、アツちゃん、ジョージにシユウト、最上さんや清野のオツチャン……最後に大きなクマくんが飛び込んできて、視界が揺れた。ネイビーは眼尻の笑い皺を深くして、唇の動きだけでつぶやいた。

……あと、頼んます。

\*1 サイバーフィジカル 実世界（フィジカル）とサイバー空間をIT技術によって結びつけること

\*2 C. C. ソーダ ライ麦やとうもろこしを使ったブレンドドウィスキー、カナディアンクラブのハイボール

## 謝辞

本書の出版に関して、会社勤め以来、様々なアドバイスをいただいているBATON WORKS 嶋本達嗣氏、セミナーやワークショップで、働き学ぶ多様な実態を教えてくれた受講生や、想いをいただいた経営幹部の皆さん、シーン着想の元になったいくつかの酒場と仲間、そしていつもおいしいつまみを作ってくれる家族に感謝します。また、はじめての個人出版をサポートしてくれたパブフル菱沼拓氏、キンコーズ榎宮元気氏にも、大変お世話になりました。ありがとうございました。

2023年5月

中村隆紀

## 主な参考資料

### 第一章 知覚センサー、機能不全

『生活世界の構造』アルフレッド・シュッツ、トーマス・ルックマン著 ちくま文芸文庫

『アルフレッド・シュッツ』ヘルムート・W・ワグナー著 明石書店

『ヨーロッパ諸学の危機と超越論的現象学』エドムント・フッサール著 中公文庫

『知覚の現象学』M・メルロー・ポンティ著 法政大学出版局

『メルロウ・ポンティ読本』 松林祥一・本郷均・廣瀬浩司編 法政大学出版局  
『組織の限界』 ケネス・J・アロー 著 ちくま文芸文庫  
『ゾーンマネジメント』 ジェフリー・ムーア 著 日経BP社  
『人材版伊藤レポート2.0』 (経済産業省HP)  
<https://www.meti.go.jp/press/2022/05/20220513001/20220513001.html>  
『稲盛経営まことめ読み』 日本経済新聞 <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOJE31AL40R30C22A8000000/>  
『AI DRIVEN AI で進化する人類の働き方』 伊藤穰一 著 SBクリエイティブ  
『リスキリングは経営課題』 小林祐児 著 光文社新書  
『フィンランズ』 (Masterclass of Happiness) <https://ideasforgood.jp/2023/04/05/masterclass-of-happiness/>

## 第二章 すべからざる知の分断

『中空構造日本の深層』 河合隼雄 著 中公文庫  
『私たちはどこまで資本主義に従うのか』 ヘンリー・ミンツバーグ 著 ダイヤモンド社  
『第三の支柱』 ラグラム・ラジャン 著 みすず書房  
『テュアルユース』 [https://www.stage.jsr.go.jp/article/pec/55/3/55\\_6/\\_pdf/-char/ja](https://www.stage.jsr.go.jp/article/pec/55/3/55_6/_pdf/-char/ja)  
『エージェントAI』 <https://wired.jp/article/chatgpt-prompts-auto-gpt/>  
『量子コンピュータ』 <https://www.technologyreview.jp/s/292074/current-status-of-social-implementation-of-quantum-computing/>  
『交渉がわかるAI』 <https://community.exawizards.com/aishinbun/chatgpt>

フロンティアエンジンニア [https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00791/00002/?n\\_cid=nbpnrx\\_mled\\_mainlink](https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00791/00002/?n_cid=nbpnrx_mled_mainlink)  
<https://www.bloomberg.co.jp/news/articles/2023-03-31/RSB6Z3T1UM0Y01>  
AI による差別 <https://ainow.ai/2020/02/17/183256/>

### 第三章 さよなら、ホモ・エコノミクス

- 『アダム・スミス』堂目卓生著 中公新書  
『ケインズとハイエク』松原隆一郎 講談社現代新書  
『人間の経済Ⅰ・Ⅱ』カール・ポランニー著 岩波書店  
『現代に生きるカール・ポランニー「大転換」の思想と理論』ギャレス・デイル著 大月書店  
『グローバリズムという妄想』ジョン・グレイ著 日本経済新聞出版  
『世界に分断と対立を撒き散らす経済の罠』ジョセフ・E・スティグリッツ著 徳間書店  
『経営リーダーのための社会システム論』宮台真司×野田智義著 光文社  
『人はなぜ「自由」から逃走するのか？エーリヒ・フロムとともに考える』仲正昌樹著 KKベストセラーズ  
『はじめての経済思想史』中村隆之著 講談社現代新書  
『資本主義はなぜ自壊したのか』中谷巖著 集英社文庫  
『ブレイクスルーマネジメント』司馬正次著 東洋経済新報社  
『ホモ・デウス上・下』ユヴァル・ノア・ハラリ著 河出書房新社  
『官僚制のユートピア』デヴィッド・グレーバー著 以文社  
ホモ・エコノミクス [https://10mtv.jp/pc/column/article.php?column\\_article\\_id=3429](https://10mtv.jp/pc/column/article.php?column_article_id=3429)

米、GMに人工呼吸器製造を命令 <https://jp.reuters.com/article/idJP2020032801001528>  
ビジネスラウンドテーブル／ステークホルダー資本主義 <https://dhbr.diamond.jp/articles/-/6147>  
DAO <https://business.nikkei.com/atcl/gen/19/00518/113000006/>  
Death Lab <http://deathlab.org/constellation-park/>

#### 第四章 過去にひそむ未来

『ヴェブレン』宇野弘文著 岩間書店  
『ヴェブレンとその時代』稲上毅著 新曜社  
『暗黙知の次元』マイケル・ボランニー著 ちくま文芸文庫  
『桂離宮』(宮内省HP) <https://sankan.kunaicho.go.jp/multilingual/katsura/index.html>  
『日本美術全集 13 宗達・光琳と桂離宮』小学館  
『桂離宮 修学院離宮』京都新聞出版センター  
『京の職人衆が語る桂離宮』笠井一子著 草思社  
『木に学べ』西岡常一著 小学館文庫  
『宮大工西岡常一の遺言』山崎佑次著 彰国社  
『リアリテイ+』デイヴィッド・J・チャーマーズ著 NHK出版  
力触感センサー [https://www.tel.co.jp/museum/magazine/manufacture/131125\\_topics\\_07/index.html](https://www.tel.co.jp/museum/magazine/manufacture/131125_topics_07/index.html)  
3D点群測量 <https://tengun.jp/aboutpoint>  
ブレイン・コンピュータ・インターフェース [https://project.nikkeibp.co.jp/mirakoto/atcl/wellness/h\\_vol15/](https://project.nikkeibp.co.jp/mirakoto/atcl/wellness/h_vol15/)

物理演算エンジン [https://school.dhw.co.jp/course/cgvtx/contents/w\\_physicsengine.html](https://school.dhw.co.jp/course/cgvtx/contents/w_physicsengine.html)

## 第五章 我々はなにを学び、どこへ行くのか

『ニュースクール』紀平英作著 岩波書店

『資本主義と闘った男』佐々木実 講談社

『ジョン・デューイ』上野正道著 岩波新書

『小さなものの近代Ⅰ』渡辺京二著 弦書房

『江戸問答』田中優子・松岡正剛著 岩波新書

『日本問答』田中優子・松岡正剛著 岩波新書

『歴史の読み解き方』磯田道史著 朝日新書

『代表的日本人』内村鑑三著 岩波文庫

『民主主義とは何か』宇野重規著 講談社現代新書

『伊藤忠の下剋上』日経ビジネス 2022年4月25日号

『米国でも実は「株主第一主義の修正」進む納得事情』 <https://toyokeizai.net/articles/-/682926>

## 第六章 ひびひびりの、小さな旅立ち

『先住民は今』 <https://americancenterjapan.com/wp/wp-content/uploads/2015/11/wwwf-ejournals-people.pdf>

サイバーフィジカル [https://www.hitachi.co.jp/rd/glossary/jp\\_sa/saibaafizikaru.html](https://www.hitachi.co.jp/rd/glossary/jp_sa/saibaafizikaru.html)

養蜂の危機 <https://www.businessinsider.jp/post-196538> <https://shinshu328.wixsite.com/shinshunitubachi>

イロコイ族居留地 <https://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%82%AB%E3%83%A%E3%83%AF%E3%82%AF>



## これからの「優秀」って、なんだろう？

---

発行日 2023 年 9 月 30 日  
発行者 中村隆紀  
発行協力 パプフル  
表紙他画像 Adobe Stock  
印刷・製本 Amazon Kindle Direct Publishing  
定価 1,580 円(税抜)

### ■著者プロフィール：中村隆紀（なかむら たかのり）

株式会社博報堂出身。クリエイティブを経て、ナレッジ開発、ビジネス開発（次世代リーダー向け教育啓発事業）における新領域を開拓。元エグゼクティブディレクター。

独立後、個人事務所「Concept Firm」設立。

社会人研修&セミナー講師、商品開発やイノベーション推進プロジェクトなどのファシリテーションをサポート。

企業・団体、学会・協会、大学院・大学など出講歴多数。

著書：『発想する底力』（日本経済新聞出版社）