



尊敬する歴史上の人々〈最終編〉

－偉人たちの生きざまに近づくために－

田 中 義 明

はじめに

この本は主として人生の目標や自分の生き方を探している子供たち、その子供たちを指導する立場にある大人たち（親・祖父母や先生方）に読んでもらうことを目的として書かれたものです。

「尊敬する歴史上の人々（最終編）」－偉人たちの生きざまに近づくために－としたのは、これまでに「尊敬する歴史上の人々」というタイトルで毎年1冊ずつ3回に分けて84人の偉人たちを紹介してきた一連の作業の締め括りという位置付けだからです。

本編では偉人たちの生きざまを紹介するのではなく、どうしたら偉人たちのように生きられるかという方法に絞って述べています。あくまでHOW TOを示すのが目的です。これは大変難しい課題であり、市井の一凡人である私など到底なし得る仕事ではありませんが、偉人们は皆自分自身の大きな使命を背負っており、忙しくて後進の私共に生き方のHOW TOを分かり易く説明する余裕などなかったと思われます。

ですから偉人のような生きざまを追い求めながらも果たせずに人生の最終盤を迎える、時間的にゆとりのある私が、これまでに知り得た（出来るようになったという意味ではありません）HOW TOをこの小冊子にまとめておくということにも意味があるのではないかと思います。図書館で調べてみても類書が見当たらないからです。

本書を含めて既刊の本は全て私がオーナーをしているアートサロン（パーティホール、ギャラリー、貸会議室）のホームページ（<http://artsalon-rentalroom.jp/>）に電子本の形で掲載されています。

本書は次の3部構成になっています。

〔第Ⅰ部 生命力の強化〕

ここでは、私が人生の師として一番尊敬している中村天風先生の生涯とその教えを紹介しています。天風先生は日本右翼の大親分頭山満の弟子であり、日清・日露戦争では日本陸軍のスパイとして満州、中国で大活躍した人で、学校の歴史の教科書に載るような種類の偉人ではありません。

しかし、自ら死に至る病と恐れられていた悪性の結核を克服する過程で学んだ人間の生き方のノウハウを「真人生の探求」として集大成し、それを私のような迷える子羊たちにも分かり易く教えてきた実績は偉大な教育者として高く評価されて良いと思います。

〔第Ⅱ部 現代人の行動指針となることわざ〕

ここでは、日本人の昔からの諺のうち、今でも私たちの日常の行動指針として有効であると思われるものを選んで、それぞれに若干の解説を加えました。

普通「ことわざ辞典」はアイウエオ順に並んでいるものが多く、こんな時に参考になる諺はないだろうかと思っても、なかなかぴったりくる諺に辿り着けません。そこで人の一生を年代別に区切り、さらに場面別に分けて、それぞれの諺がどこに該当するかを判断して振り分けました。

諺は、私たちの行動指針であることは勿論ですが、私たちの日常会話の中にも頻繁に登場しています。コミュニケーションをスムースにかつ簡潔にするうえでも重要な役割を果たしています。

〔第Ⅲ部 知能を鍛(きた)える正攻法〕

偉人に共通することは、いずれも頭が良いということです。それは殆どの場合天性でしょう。それに知能を磨く努力が重なって一層頭が良くなったものと思われます。私は長年ビジネス・コンサルタントや、シンクタンクのリサーチャーという仕事をしてきたので、いわば考えることが商売でした。お客様に、「あなたは、お金を貰った上に強制的に賢くなれるんだから羨ましい」と言われたものです。

私はこのような恵まれた環境にいるのだから、「考える」ということ自体を解明して体系化し、教育プログラムにした上で世に広めることをライフ・ワークにしようとしました。それは志半ばにして高齢期を迎えてしましたが、テキストはおおむね完成して居りますので、思考の基礎的な部分をここに紹介しました。この分野は奥が深く、これを入口として、さらに研究を進めたいという若者が現れることを期待しています。私が元気な間は相談に乗ります。

これまで4冊にわたって偉人たちの生きざまの研究結果を発表してきましたが、この作業によって一番勉強になったのは私自身ではないかと思います。

最後になりましたが、パソコンへの入力はアートサロンの従業員だった菅野寿子さんが担当し、表紙等書籍としてのデザインは出版社にお願いし、途中のアドバイスや校正は家内の京子が担当してくれました。応援してくださった皆様に対してここに感謝の意を表します。

また新聞等で知って読んでみたい方は、下記へご連絡いただければ、在庫がある限り寄贈させて頂きます。

尚、「アート・ファンの時代」及び「尊敬する歴史上の人々」シリーズを千葉市の図書館や中学校に寄贈したことから、千葉市長から表彰状をいただきました。

なお、次頁に「尊敬する歴史上の人々」のシリーズでこれまでに取り上げた人々とその収録場所を一覧表にして示します。

〈連絡先〉 アートサロン（または田中京子）

〒260-0855 千葉市中央区市場町2-6 TEL 043-222-2962 FAX 043-225-1631

目次

第Ⅰ部 生命力の強化

1. はじめに	12
2. 中村天風伝	
(1) 幼・少年期（0才～15才）	14
(2) 修猷館退学	16
(3) 中国大陸での軍事探偵時代（16才～29才）	19
(4) 結核治療のための欧米遍歴（30才～35才）	24
(5) インドでヨガ修行	27
(6) 帰国後の活動（37才～92才）	31
3. 生命力を最大限に引き出す方法	
(1) 生命に内在する潜勢力	35
(2) 精神力の強化方法	36
(3) 身体の強化方法	40
(4) 心身双方に効果のある方法	44
(5) 生活目標の新設定	47

第Ⅱ部 現代人の行動指針となる「ことわざ」

1. 幼・少年期	53
2. 青・壮年期	
2・1 男女・恋愛・夫婦・親子	56
2・2 才能・教養	60
2・3 信念・修行・行動	61
2・4 会社・仕事	65
2・5 人間関係・礼儀	68
2・6 コミュニケーション・会議・噂	73
2・7 処世	76
2・8 リスク・幸運	79
2・9 リーダー・指導者	81

2・10 財産・収入・支出	85
2・11 病・健康・医者	88
3. 老年期と死	90

第Ⅲ部 知能を鍛える正攻法

1. 思考にみる日本人と欧米人	
1・1 日本的思考と欧米的思考	97
1・2 日本企業の活力の秘密	103
2. 思考力と創造力	111
3. 列挙力（思いつき力）の強化方法	118
4. 直観力（仮説構築力）の強化方法	124
5. 評価力の強化方法	131
6. 論理力の強化方法	137
おわりに	160
著者プロフィール	163

取り上げた人の生年と収録場所

人名	生年	I.前編	II. 続編		III. 続・続編	死亡年齢
			房総			
1 孔子	前552	1				73
2 ソクラテス	前470	2				71
3 ブッダ	前463	3				80
4 キリスト	前4~7	4				33
5 マホメット	570	5				63
6 聖徳太子	574	6				49
7 空海	774		1			62
8 源頼朝	1146			1		52
9 チンギス・カン	1162		2			65
10 日蓮	1222			2		60
11 コロンブス	1446	7				60
12 ミケランジェロ	1475	8				89
13 ピートル・ブリューゲル	1525~30				1	40位
14 ガリレオ	1564	9				77
15 シェイクスピア	1564				2	52
16 ルーベンス	1577		3			63
17 佐倉宗吾郎	1612			3		41
18 菱川師宣	1618			4		64
19 平賀源内	1729	10				51
20 伊能忠敬	1745			5		74
21 華岡青洲	1760				3	76
22 滝沢馬琴	1767			6		82
23 ナポレオン	1769	11				46
24 高田屋嘉兵衛	1769				4	59
25 ベートーベン	1770	12				56
26 ターナー	1775				5	76
27 二宮尊徳	1787	13				70
28 大原幽学	1797			7		61
29 アンデルセン	1805		4			70
30 ダーウィン	1809	14				73
31 リンカーン	1809	15				56

人名	生年	I.前編	II. 続編		III. 続・続編	死亡年齢
			房総			
32 ショパン	1810		5			39
33 ワーグナー	1813		6			69
34 ナイチンゲール	1820	16				90
35 ファーブル	1823		7			92
36 トルストイ	1828	17				82
37 福沢諭吉	1834	18				67
38 チャイコフスキイ	1840		8			53
39 オーギュスト・ロダン	1840				6	77
40 渋沢栄一	1840				7	91
41 クロード・モネ	1840				8	86
42 ルノワール	1841		9			78
43 エジソン	1847	19				84
44 小泉八雲	1850				9	54
45 アントニ・ガウディ	1852				10	73
46 ゴッホ	1853	20				37
47 浅井 忠	1856			8		52
48 後藤新平	1857				11	71
49 嘉納治五郎	1860				12	78
50 グランマ・モーゼス	1860				13	101
51 津田梅子	1864			9		65
52 伊藤左千夫	1864			10		49
53 ライト兄弟(兄)	1867		10			45
53 ライト兄弟(弟)	1871		10			77
54 鈴木貫太郎	1867			11		81
55 キューリー夫人	1867	21				66
56 横山大観	1868		11			90
57 ガンジー	1869	22				78
58 川合玉堂	1873		12			84
59 シュバイツァー	1875	23				90
60 野口英世	1876				14	51
61 アインシュタイン	1879		13			76

人名	生年	I.前編	II. 続編		III. 続・続編	死亡年齢
			房総			
62 ヘレン・ケラー	1880	24				88
63 ピカソ	1881		14			91
64 ココ・シャネル	1883		15			87
65 武者小路実篤	1885			12		90
66 チャップリン	1889	25				88
67 アガサ・クリスティ	1890				15	86
68 ベーブ・ルース	1895		16			53
69 土光敏夫	1896				16	92
70 ヘミングウェイ	1899				17	62
71 マレーネ・ディトリッヒ	1901		17			91
72 棟方志功	1903				18	72
73 本田宗一郎	1906				19	84
74 黒澤 明	1910		18			88
75 マザー・テレサ	1910		19			87
76 イングリッド・バーグマン	1915		20			68
77 エディット・ピアフ	1915				20	47
78 松下幸之助	1918		21			94
79 ネルソン・マンデラ	1918				21	93
80 マリリン・モンロー	1926				22	36
81 チェ・ゲバラ	1928				23	39
82 キング牧師	1929	26				39
83 平山郁夫	1930				24	79
84 大鵬	1940		22			72

第一部

生命力の強化

1. はじめに

私はこれまで3冊に分けて、「尊敬する歴史上の人々」と題して多くの偉人たちの生きざまを紹介してきました。まだまだ取り上げるべき人々は沢山残されていますが、この辺で一旦一区切りし、どうしたら自分も偉人たちのように生きられるか、それは無理としても少しでも近づける方法はないものかというテーマに絞って、このシリーズを締め括りたいと思います。

偉人们は、様々な分野で歴史に残るような偉業を成し遂げた人たちですが、偉人们のベースとなっているのは強い生命力です。ですから自分の生命力を強化したいという願望は誰にもあると思われますが、良い指導者が世の中にあまり居ないのが実情です。

私は子供の頃から体があまり丈夫でなかったこともあり、その種の先生や書物を探し回り、各種の修養団体にも参加してみました。それぞれ良い所はありました、総合的に見て「これは素晴らしい」と思えたのは、中村天風という人が主催している「天風会」という修養団体に参加して学んだ生き方です。

天風会は本部が池袋の近くの護国寺という大きなお寺の中にあり、月1回天風先生の講話を聞く会が護国寺の広い講堂で開かれていました。私は当時20代後半で、コンサルタントとして日本能率協会という所に勤めていたのですが、ある日上司の早川常務が「良い所に連れて行くから、黙ってついて来なさい」と言って連れて行かれたのが私が天風先生の講話を聞いた最初でした。

颯爽と登壇した天風先生は年の頃80代で、和服姿が良く似合う明治の気風が漂う元気そうな老人でした。話の内容は、剣豪の千葉周作を例に剣の道に熟達すれば潜んでいる賊の殺氣を感じ取れるようになるというもので、まるで講談を聞いているように面白く、講話終了後、私は気分がすっきりし、

元気が出たような気がしました。

私はそれ以来天風先生が1968年に92才で亡くなるまで天風会員を続け、天風先生の著書を毎晩眠る前に数ページでも読むことを習慣としました。天風先生が書かれたり、語ったことを編集した本だけでも10冊位あり、弟子たちが書いた解説書も10冊位あって、一時東京の大きな本屋さんには、天風コーナーが設けられる程、ビジネスマンの間に天風ブームが起きました。

ですから読者の中にも中村天風の名を御存知の方もいらっしゃるかも知れませんが、歴史の教科書に載るような人ではないので、会員でない限りその実像を知る人は少ないでしょう。天風先生の教えは非常にシンプルで、「なんだそんなことか」と思われるがちですが、単に知識として知ることと、それを毎日習慣として実行することは、大変な違いです。

私が実際にお会いし、直接指導を受けた人の中で、一番尊敬しているのが天風先生なので、まずどんな生き方をした人なのかを講話や弟子たちの書物(特に松本幸夫「中村天風伝」総合法令出版)から辿ってみることにします。なお、天風先生の本名は三郎で、天風という名は、後に(40才頃)天風先生が師と仰ぐ頭山満^{あお}が名付けたものです。ここでは混乱を招かぬよう、幼少期から天風という呼称を用います。

天風先生の教えは、小学生から後期高齢者までどのような年代の人、どのような立場の人でも直ぐに役立つ内容で、「如何に生きるべきか」に真正面から取組んで編み上げた最高のテキストだと確信しています。

ここに天風先生が好んで引用された二つの古歌を紹介します。

「事あるも事なきも、事なき日のそれの如く、

晴れて良し曇りても良し富士の山」

「切り結ぶ太刀の下こそ地獄なれ、身を捨ててこそ浮かぶ瀬もあれ」

2. 中村天風伝

(1) 幼・少年期 (0才~15才)

中村天風は本名を三郎といい、1876（明治9）年7月30日、東京府豊郡王子村（現東京都北区王子）に生まれました。

午の月、午の日、午の刻に生まれたので、幼名を三午といっていました。生誕時にはすでに歯が生えていたという話も残されています。

明治9年は、ちょうど廃刀令が発せられた年です。まだ維新の生々しさが残っており、再び「藩制」が復活して大名の世が来ると思う人々も多くいる時代でした。つまり、その少し前までは皆、腰に刀を差して大道を歩いていた時代なのです。実際に天風の記憶でも少年時代に刀を帯びた「武士」がまだ見られたといいます。

天風の父は祐興^{すけおき}、母はテウといいました。九州の柳川藩主一門の出である父は、当時大蔵省抄紙部長をしており、「中村紙」と呼ばれる紙の開発者でもありました。

天風の親類には芳沢謙吉、前田正名らがあり、芳沢は外務大臣、前田は農商務省次官を経て後年男爵となった人物です。

天風の出身や縁者を眺めてみると、天風は「名門」の出ということができるでしょう。恵まれた少年時代を過ごした天風は、15歳には従五位の位階を授かっていました。

何不自由ない生活をしていた天風ですが、従順で素直な少年であったかというとそうではなかったようです。「家紋を汚してはならない」という無言の圧力が、少年には息苦しかったのかもしれません。

天風の少年時代は、まるで織田信長の少年時代のように、腕白で手のつけられない「暴れん坊」だったといわれています。

例えば、外で遊んでいてヘビを見つけると、そのヘビが毒ヘビであろうと

なかろうとヘビの口に手を当ててそのまま真っ二つに裂いてしまいました。子供同士のケンカでも、指を握ったら骨を折るまで離さない。耳にかじりついたら噛みちぎるというほどの暴れん坊でした。腕白少年というより、どこか凶暴性のある、手のつけられない面があったといえるでしょう。当時の家人の苦労は、並のものではなかったんだろうと思いやられます。近所に謝りに行き、頭を下げている母親の姿が浮かぶようです。

近所の官舎にイギリス人の技師夫妻が住んでいたため、天風は小さい頃から自然に英語に親しんでおり、英会話の「初歩」ぐらいはわかるようになっていました。これは、後年海外行脚する際の下地となったものです。

1889（明治22）年、天風は東京の本郷で小学校を卒業し、福岡県立尋常中学校「修猷館」^{しゅうゆうかん}に入学します。

修猷館は、古文と漢文以外の授業はすべて英語で進めていく進取的な教育が行われていて、小泉八雲（ラフカディオ・ハーン）は、ここで明治23年に教鞭をとっています。

修猷館時代の後輩に、緒方竹虎、広田弘毅などがいて、広田は後に首相となり、第二次大戦後、巣鴨に戦犯として留置されました。その時に天風は訪問しています。（後述の玄洋社においても、広田は天風の2年後輩にあたります。）

天風が幼少のおり「爺」と呼んで慕っていた人物が、柳川藩主、伯爵であった立花鑑徳^{かんとく}で、鑑徳は実際に戦場で戦った体験があり、額には刀傷がはっきりと残っていました。

晩酌の席で鑑徳は必ずといっていいほど幼い天風を傍に呼び「いざという時、男はしいだま（度胸）が大切だ」とくり返して天風に話し、悦に入っていたといいます。

当時はまだ、鑑徳のように「武士」の精神をもったものが生き残っており、それを語り伝えていました。

当時の男児は「剣」を学ぶのは常識でした。しかも柳川藩には代々伝わるという隨変流の居合が盛んであり、天風も幼い頃から居合の鍛錬を欠かさなかったようです。

近年、音楽やスポーツ、語学の世界において「早期教育」が重要視されてきていますが、天風にとっては、イギリス人技師から学んだ「英語」、さらに6歳から学びはじめた「剣術」が早期教育であったといえるでしょう。

「狂暴」な性格を持った少年時代の天風には、すさまじいエネルギーがありました。もしこのエネルギーをうまくコントロールしていけば「大事」を成し遂げるだけの力は既に持っていたともいえます。

やがてこのエネルギーッシュな少年は、力を「行動力」として、海外行脚に出ることになるのですが、その時点ではいまだ嵐の前の静けさでした。

(2) 修猷館退学

1891（明治24）年のことで、天風の学んでいた修猷館のすぐ横を、陸軍の歩兵24連隊が行進していました。行進の途中、突然校内から石が投げられ、連隊の旗手の後にいた兵士に当たってしまいました。

故意の投石かどうかは今でも不明ですが、陛下から授かった「軍旗」に投石された陸軍の側では、「不敬」だとして修猷館の校舎を包囲してしまったのです。

軍は、犯人が名乗り出るまでは校舎から一人も出さないという強硬な態度に出たのですが、夕暮れ時になっても、誰も名乗り出ません。恐ろしいのか、偶然の投石だったのか、いずれにしても学生達にも疲労の色が見えはじめました。「ここまで来たのなら、誰が名乗り出ても同じじゃないか。それで軍の包囲が解けるのであれば疲れた皆のためにもなる」天風はそう思い、すぐに行動を取りました。「知行合一」という言葉がありますが、天風は頭で「やろう」と思うとすぐに行動に移すタイプです。

天風は軍人の前に進み出て、自分がやったのだと名乗りでましたが、本当に投石したのではないので、詳しく問い合わせられていくうちに質問に答えられなくなってしまい、取り調べの軍人に自ら罪を背負っていることを見抜かれてしました。

しかし名乗り出た以上、後には引けなくなった天風は、「悪いことをすればいいのですね」と近くにあった灰皿を兵士に投げつけました。

結果、天風は営倉（軍の牢屋）入りとなり、最終的には知事まで出頭する始末となって、騒ぎは一層大きくなってしまいました。

このように天風の熱血漢、正義感ぶりは常軌を逸しています。「誰も名乗り出ないで皆が苦しんでいるのなら自分がすべての責任を負おう。皆のためにやろう」という無私、利他の態度。これは後年の天風にも色濃く見受けられるものです。

日本の政治家の中には、不祥事の責任を、秘書や部下に負わせる者も少なくないのですが、このときの天風に比べたら雲泥の差です。

大事を成さんとする者は、時としてたとえ自分がやっていなかったとしても「罪を背負う」ことができるほどの人物なのでしょう。自分がやっていながら他人に罪を負わせるのは論外です。

「投石事件」では、天風は営倉入りという処罰を受けたのですが、天風の熱血漢、正義感はこれで終わったわけではなかったのです。

「投石事件」の翌年、1892（明治25）年のこと、修猷館と熊本の済済齋との柔道対抗試合が熊本で行われることになりました。天風は修猷館の主将をつとめました。試合の結果は地元の済済齋の敗退でしたが、済済齋のメンバーは、このまま天風達を帰してしまっては、どうも気分がおさまらないということになりました。「強さを見せつけておこう。痛い目にあわせよう。」ということになり、旅館に泊まっていた天風達のもとに、呼び出しをかけました。

1対1では負けない自信のあった天風も、敵が11人もいては、なすすべも

なく袋叩きにされてしまいました。

しかしやられたままで天風は黙っているはずもなく、その後、天風はそれぞれの家に向かいます。旅館で働く女性が、呼び出しに来た者の1人と顔見知りであったので、彼女に天風はその学生の自宅を聞き出すると、翌日、単身で乗り込み、制裁を加えました。

1人を叩き伏せると、次の学生の家を聞き出して、また乗り込む。1対1の戦いにおいて天風の敵は1人もいませんでした。「正義の怒り」に燃える天風には、熊本の学生も手が出なかったのです。

数人を叩き伏せた後、何も全員の家に行くことないと判断して、天風は敵の大将の家に向かい、天風が訪ねていくと、彼は逆上して包丁を持ち出してきました。素手でやろうという天風の言葉も聞かずに、包丁を取り出すので、2人は大乱闘となり、押し合い奪い合いをくり返しているうちに、気が付くと包丁は相手の若者の腹に刺さっていたのです。

若者は亡くなってしまったのですが、その光景を目撃していた相手の母親がありのままの証言をしてくれたので、天風は正当防衛で無罪となりました。

時は明治20年代、西南の役や田原坂の戦いというように、巷間には「戦」の感覚がまだ残っていました。警官も、「刃傷事件」で驚くようなことはありませんでした。しかも、天風は刃物に素手で堂々と渡りあつたのですから、勇気は讃めても、罪を問うような雰囲気ではなかつたのでしょう。

ただ、いくら警察への印象が良くて無罪になったとしても、若者1人が亡くなっているのです。事情は事情としても、このまま学校側として天風を通学させることはできなかつたのです。

こうして、刃傷事件がもとになり、天風は自主的に修猷館を去ることになつたのです。

熊本は柔道の盛んな土地です。「柔道の鬼」と異名をとり、力道山と戦つた故木村政彦や、ロス五輪の金メダリスト山下泰裕氏を生んだ場所です。だ

から、ただの若者のケンカとはいえ、この事件には勝負に対するこだわり、気質、柔道への思い入れなどが混ざり合っていたのでしょう。

しかし、「正義の力」をふるった天風は行き場を失ってしまいました。

修猷館を退学した天風でしたが、本人は「俺は正しい行動をとった」と、さばさばとしたものでした。しかし、両親をはじめ周囲の心配は大変なものでした。

母親が心配して易者に相談すると、「よほど注意しないと石川五右衛門のようになってしまう」と言われたそうです。家族は「行く末」を案じる日々が続きました。

やがて心配した父親は、縁者の前田正名に相談すると、そこで紹介されたのが玄洋社でした。

玄洋社は、頭山満によって明治14年に興され、目的は青年教育ですが、「超国家主義」を唱え、大陸進出を主張し、後年に孫文の革命運動も支援するという団体でした。

(3) 中国大陸での軍事探偵時代（16才～29才）

明治34年、天風は陸軍参謀本部の情報員になるべく、青山にある陸軍大学へと向かっていました。

その任務は、日露戦争前の「軍事探偵」で、敵の情報収集と後方攬乱を行うものです。任務の性質上、公に情報員を募集することはできないので、陸軍大学にやってくるのは、軍人の縁故者に推薦された者や武道団体の関係者が殆どでした。

明治末年の柔剣道というのは、かなり荒っぽく、それだけ「実戦」に近かったといえます。例えば、「剣道」の試合の中では、足を掛けて倒したり、体当り、組み討ちなどが行われていました。

もし「敵地」に乗り込んだ場合には、真剣での斬り合いや格闘も想定され

るので、情報員にとって柔剣術は「試験課目」として必須でした。

天風の学んだ隨変流は「居合」「抜刀」の術であり、竹刀でやり合うではなく、真剣を抜いた時にはすでに斬っているという、より実戦的なものでした。また柔道はすでに福岡時代に修練しており、天風が修猷館を退学するきっかけが柔道の対抗試合であったのは前述の通りです。

つまり、天風は情報員としての「必須課目」はすでにマスターしていたといえます。

「実技」の試験が始まると、天風は柔道を選択しました。この試験は、1本取れば終わりというものではなくて、陸大の学生と延々と戦い続ける苛酷な内容でした。しかし玄洋社の稽古では石畳の上で柔道をしていたから、天風には手慣れたものでした。

その他、実技試験の中には、屋根に登らせておいて「飛び降りろ」と命じて、その時にどのような反応を示すかで、「度胸」を試す内容のものもありました。1年のテスト期間を経て、日露戦争前に陸軍情報員、つまり軍事探偵として採用された人数は113名でした。この屈強な若者達が、次々と中国大陸へ送りこまれたのです。

1902（明治35）年12月、秘密の任務を帯びて「103号」として、天風は大陸に旅立ちました。このときの心境を天風は次のように述べています。

『思えばあの日露戦争の前後、いつ殺されるかわからない死線の上に、毎日毎日、明治35年から明治39年の2月11日までの足かけ5年間、普通の人の知らない、そして普通の人から見たら、とうてい1週間と生活のできそうもない困苦欠乏と辛酸の努力のなかで生きてきました。

戦争が終わって後から考えると、我ながらよくもやった、やりおおせたと思うことも、そのときはいささかも辛いとも苦しいとも思いませんでした。むしろ毎日を颯爽^{さつそう}と勇ましく生きていたのも、せんじ詰めると、心がそれを楽しく感じていたからなんです。辛いと思ったら、1日も生きていられるもんじゃあり

ません。

楽しいと思う心は、どんな辛い、苦しいことがあっても、それを辛い、苦しいと思わないなんあります。楽しいという心のあるときには、辛い、苦しいという心は同居させないのであります。』（中村天風述『盛大な人生』日本経営合理化協会）

軍事探偵時代の死線をくぐり抜けてきたこの体験は、後の天風哲学の土台ともいえるものでした。

また、敵に捕らえられて7日間も土牢に入れられたことがあります。手かせ、首かせをはめられて身動き一つできない状態だったのですが、その時に天風は、「生まれながらこうだと思えば何でもねえじゃねえか」と悟ったといいます。「晴れてよし、曇りてよしの富士の山。もとの姿は変わらざりけり」という山岡鉄舟の言葉のような悟りきった、完全積極の心をつかんだのでした。

113名の情報員の中で、日露戦争後に命令通りに奉天に集結できたのは、わずかに9名でした。生存率は僅か8%に過ぎない厳しい勤務でした。

1903（明治36）年2月以来、天風は満州に潜入り、収集した情報を日本へ送るという任務を行っていました。

それは、奉天の西30キロほどのところで、そこにはロシア軍の巨大な兵站基地が置かれていました。そして、ロシア軍はここから南の遼陽、旅順など、南満州の重要拠点に補給の軍需物資を送りこんでいました。そして、さらに奉天から北には、鉄嶺、公主嶺と、これまた鉄道を中心とした後方基地が連続していました。これらを探査し、その情報を東京の陸軍参謀本部謀報部、つまり情報を担当する部ですが、そこへ送るのが天風たちの任務だったのです。

当時の満州には、馬賊または盜匪や土匪と呼ばれる馬に乗った強盗や略奪の集団がいました。ただすべてが「悪者」というわけではなく、その中に

は理想を高く掲げる「志士」がいたり、日露戦争中にはロシアに対する反感、恨みから日本軍に協力して行動した馬賊もいました。

天風は、少年時代まで満州で過ごしたという部下と、直神陰流の使い手の部下との3人で行動していました。

任務の途中、奉天へ向かう時のことでしたが、出発してすでに3日が経とうとしていました。3名が馬に乗って進んでいく途中、馬賊と遭遇したのです。

まず剣道の高段者である部下が、青龍刀を振り回す馬賊と対決することになりました。この部下は天風と剣の稽古をしても、天風達を子供扱いするぐらいの剣の使い手でしたので、そこで安心して任せたのですが、どうも様子がおかしいのです。顔色は青いし、へっぴり腰です。1尺5寸程の仕込み杖を持ったまま、どうやら震えているようなのです。この剣の達人は、実はこの時が「実戦」としては始めてであり、緊張の極にあったのでした。

天風は馬賊の前に飛び出して行き、部下に代わって戦うこととなりました。青龍刀はぐんぐんと天風に近づいてきます。あと1歩で斬られるというところまで接近したその時、天風の脳裏に「爺」の声と顔が浮かびました。不思議と天風の身体の中に気力が湧きあがり、天風は夢中で刀を振り回し、馬賊を倒してしまったのです。

その時天風は、無意識のうちに剣を大上段に構えていたといいます。実は、小さい頃に習った剣道の先生の口癖が、「捨て身の時は大上段」でした。

人間の意識の深層には、日常の意識よりもさらに深く強く人間行動を左右する「潜在意識」が存在します。それは、生命が危機に遭ったような場合、発動するものです。いわゆる火事場の馬鹿力もこれに類します。

この後、天風は「人斬り天風」と異名をとるぐらいに真剣勝負を重ねてきますが、初期の頃には、斬り合いのたびに潜在意識から爺の声が湧いてくるような事が多かったといいます。「元亀、天正時代に生まっていたら、刀1本で天下をとれたらうに」と頭山満が天風を評したといいますが、それはこ

のような生死を賭けた斬り合いを制してきたことに対してのものであろうと思
います。

軍事探偵時代の天風は、馬賊との斬り合いばかりでなく、何度も命懸けの
体験を重ねていて、この時の死線をくぐり抜けての体験が「天風哲学」をま
た深くしているということを忘れてはならないでしょう。

天風は、ロシアのコサック騎兵に捕らえられて、死刑の宣告を受け、牢番
から「あしたの朝、鉄砲で撃たれる」と聞かされました。天風には何の心
の動搖もありませんでした。ぐっすりと眠った天風は、敵の士官室に通されて
最後の食事をとります。1904(明治37)年5月、天風は28才になっていました。
刑場に連れていかれ、白木の杭に後ろ手に縛りつけられました。射手の銃
口が天風の方に向けられた時、天風は目隠しを拒んでいます。

銃口を向けた3人の射手に対して「心臓を狙え、打ちそこねるな」と天風
は叫んだといいます。その後の瞬間、まさに銃殺の寸前、味方の手榴弾に
救われました。

あわてて天風を連れて逃げようとする部下に、「俺が背負っている棒を取
れ」とたしなめるほど、天風は落ち着いていたといいます。部下は、この落
ち着いた様子に驚きを隠せず、「度胸の神様みたいだ」と絶賛したといいます。

天風は「生きて死臭をさらすなけれ」という教えを叩き込まれており、十
分に覚悟は出来ていたからです。

天風には20才下の祐雄という弟がいて、彼は浦路耕之助というペンネーム
で小説を書いており、天風が捕らえられて刑場に送られる部分を書きました。
そしてその部分が当時売っていた作家竹田敏彦により脚色され「満州秘聞」
というタイトルで、新国劇の公演になりました。

島田正吾が天風役、部下役に辰巳柳太郎、という錚々たる役者が演じ、
また、浪花節でも当時の活躍ぶりが唄われたといいます。

さらに、万里の長城で偵察中に狙撃されて、飛び降りた時、意識不明となり、

数十日間生死の境をさまよったこともありました。

天風の「身体」には、この軍事探偵時代の後遺症がみられました。右手中指の神経切断、強度のめまい、視力障害などです。

天風は松花江の鉄橋破壊にも参加しました。その仕事は、高い堤防の上に敷設されている、レールの枕木と枕木の間に火薬を埋めることでした。

30分ごとの巡回兵の目を盗んで穴を掘り、爆薬を仕掛けます。普通の人々に比べたなら、軍事探偵は「命知らず」の者ばかりです。しかし、その彼らでさえ、火薬に火をつけるのは容易ではなかったといいます。火をつけねばいいのだとわかっていても、手が震えてしまったり、仮に火をつけたとしても、つけた確認をせずにすぐに逃げてしまう。しかし、天風の場合は自分も爆薬と共に飛ばされてしまうという寸前まで、火を見守ることが平然とできたといいます。

あるいは、牡丹江の近くで狼の群れに遭遇したこともあります。狼は、天風の乗り捨てた馬が腐るのを待ってから食べようと馬を殺して待っていました。部下と天風は、近くの木の上に登り、狼が去るのを待つことにしました。狼との根比べでしたが、3日目の夕方に天風の部下はついに我慢ができずに木から降りてしまい、天風の眼下で、狼に食い殺されました。

天風は、陸軍大学の訓練で身につけた鰯節1本で何日もじっと天井裏や縁の下に静かに隠れるという方法を用い、木の上でじっと狼が去るまで待つことができたのです。狼の群れが馬をくわえて去った後、1人ゆっくりと木から降りました。

(4) 結核治療のための欧米遍歴 (30才～35才)

明治39年、天風30才の時軍事探偵の任務を見事に務め上げ、陸軍参謀本部で朝鮮統監府の特別通訳官となります。3ヶ月後に大量の喀血をします。当時大尉だった天風には、中尉の部下が居り、天風の喀血を見て「自

分の兄がこれと同じ病気で死んだ」と言いました。喀血という事実と部下の言葉に軍事探偵時代、あれほど死をも恐れぬ強い気持ちを持っていた天風は非常なショックを受けてしました。

「人きり天風」と恐れられ、また頭山満に「宮本武蔵にも劣らぬ剣豪」とまでいわれた自分が、青白いインテリが罹り易い結核になって死ぬなんて夢にも思っていなかつたのでしょう。当時は現在のように特効薬はなく、「死に至る病」と言わっていましたが、天風の結核は中でも進行の早い奔馬性結核というもので、感染症研究では世界的な権威である北里博士も手の施しようもないという難病でした。

天風は日本で治療方法がないのなら、科学の進んでいる欧米に行けば、救ってくれる偉い先生がいるかも知れないと思いすぐ実行に移します。そこが常人と異なるところです。

渡航前に天風は友人に紹介されたアメリカの哲学者スウェッド・マーデンの「How to get what you want」（いかにすれば希望を達し得るか）という本を読んで感動し、「この著者に会ったなら、自分は救われるに違いない」と思いました。

早速渡航の手続きに行ったのですが、肺病の人にビザは下りません。そこで天風は病んだ身体に鞭打むちって密航を企て、何とかアメリカの若い哲学者マーデンに会うことができました。ところが、マーデンは天風に対して、「自分の本を暗記するくらい繰り返して読め」と言うばかりで、すぐに答えの欲しい天風の要求に応えられる人物ではありませんでした。

折角アメリカまで来て、そのまま日本に引き返すわけにもいかないので、ニューヨークで盛んだったモーション・モーティブという健康法のセンターに通ったり、エジソンの治療も行ったというカーリントン博士を訪問したりしましたが、いずれも天風の死病解決の糸口さえ見つかりませんでした。アメリカでの物価は高く、たちまち天風の所持金は底をついてしまいました。

天風は大金持ちでどちら息子の中国人留学生が自分の代わりにコロンビア大学の医学部に通って卒業免状をとってくれる東洋人を探していることを知り、その中国人に会って交渉し、中国語も英語も得意な天風はかなり良い条件でアルバイトにつくことができました。

天風は中国人の身代わりで医学部を卒業すると、さらに大学に残って医学博士まで取ってしまいます。自ら医学を学んで自分の病気を治したいという切実な気持ちがあったからです。アメリカで医学の基礎は学んだものの、自分の病気を治す糸口は見出せないままでした。

幸い病気の方は小康状態を保っており、まだ身体は動かせたので、ヨーロッパの著名な学者を訪ねてみることにし、まずイギリスに渡り、ブリュース博士の「精神活動と神経系統」という講座に参加してみました。博士の主張は「神経過敏になるな、思ってはいけないことは忘れてしまえ。」ということでした。天風は「自分の身体には、死病が巣くっている」という考えがいつも頭にあって悩んでいるのであって、どうしたら忘れられるのかを教えてくれなければ何の意味もないのです。天風がブリュース博士に詰め寄ると「君はその身体をまず治さないとね」というアドバイスが返ってきました。

これが英國隨一の精神医学の大学者の答えなのです。当然天風は失望しました。天風の苦境を察した日本人商社マンが、生命や人生の研究で優れているのはフランス人だといって、まず世界的なオペラ女優であったサラ・ベルナールに会ってみると奨められました。

ベルナールは既に60才代後半になっていましたが、未だ娘のように若々しかったので、天風がその理由を尋ねると、「赤子のような心になりとにかく笑うことだ」ということでした。そしてリヨン大学の心理学の権威リンドラー博士を紹介してくれました。リンドラー博士は鐘を用いた自己暗示法を推奨していて、この方法は後に天風式鍛錬法の中に改良して取り入れられています。

次いでこれもベルナールの紹介ですが世界一の人生哲学者といわれるベ

ルリン大学のハンス・ドリュース博士を訪ねました。ドリュース博士は親切に天風を迎える、眞面目に天風との議論に参加してくれましたが、「あなたが考えている心を自由にコントロールするという課題は、人類にとって重大な課題だ。是非一緒に考えよう。」と正直に自分も答えを持っていないことを表明しました。天風はドリュース博士のもとで研究し、哲学博士の称号を与えられますが、そう簡単に答えが得られる問題ではありません。ドリュース博士も「あなたの病気は哲学では治せない」と絶望的な宣告をしました。

アメリカに密航して2年、天風の身体はどんどん衰弱していく、「余命いくばくもない」ということを実感するようになります。せめて死ぬのは懐かしい日本でと帰国を決意し、ベルナールの従兄が船長をしている貨物船にマルセイユから乗り込みました。2週間ほどしてスエズ運河に行ってみると前を行くイタリアの軍艦が座礁したため、しばらく通れないということです。やむなく天風の乗った船はエジプトのカイロに一時停泊することになります。その晩天風は激しい喀血をし、翌日約束をしていたピラミッド見物を断り、何か食べなければと食欲もないのに食堂に行きました。

(5) インドでのヨガ修行

食堂には先客として薄紫色のガウンを身にまとった高貴な感じの東洋人がいて、二人の従者に孔雀の羽根であおがせながら食事をしていました。天風がスープをすすりながら、その様子を見ていると、その男は自分の料理にたかっては元^{はえ}蠅を指さすだけで動けなくさせてそれを従者が長い箸で取り除いていました。天風がその不思議な光景に見とれていると、その男が英語で天風に「こちらにいらっしゃい」と声を掛けました。天風はまるで吸い寄せられるようにその男のテーブルに座りました。すると「あなたは右の胸に大きな病を抱えていて、日本に死に場を求めて帰るのですね。」とすばり言い当てました。

この人こそが、インドの大哲人でヨガの大師であるカリアッパ師で、天

風は「私について来なさい」と言われると、抵抗することもできず、インドの奥地、カンченジュンガというヒマラヤの山の麓にある小さな村までロバに乗って連れて行かれました。その旅は病身の天風には過酷なものでしたので、村に着いた天風には十分な休養が必要でした。粗末な小屋と衣類、食料を与えられ、何とか生きていくだけの環境は整っていたのですが、小鳥の餌のような食事にはさすがの天風もまいりました。近代医学を学んできた天風には、栄養素の面からも、カロリーの面からも全く不足しているように思えます。ましてや自分は病身です。天風はまず食事だけでも改善してもらおうと思い、カリアッパ師に自分だけ特別の食事にしてくれるように頼んだのですが、カリアッパ師は「この村の住民は昔からずっとこのような食事を摂っているが、一人もお前のような病気に罹った者はいない。あの象を見よ、あの巨体なのに草だけ食べて元気である。」と言って頑として受け付けませんでした。

食事の要求はやむなく引っ込めた天風でしたがその食事を続けているうちに不思議なことに疲れもとれ、活力も出てきました、しかし2ヶ月たってもカリアッパ師は病気を根本的に治療する方法を教えてくれる気配も見せません。村には多くのヨガの修行者が集まっていましたが、カリアッパ師が近づいてくると深々と礼をするだけで、直接口をきく人は滅多にいません。カースト制が厳しく実施されていた当時のインドでは当然のことで、異国人である天風にはカリアッパ師は特別に気を掛けてくれていたのです。

天風は意を決して直談判をすると、意外にもカリアッパ師は「お前の方に教わる準備ができていない。」と言い、「2つの器に水とお湯を一杯についてなさい」と命じました。天風がそうすると、「水の入った器にお湯を注ぎなさい」と命じました。

天風にはカリアッパ師が何を言いたいのかが直ぐ分かりました。水の一杯入った器は天風の頭の中で、近代科学の知識や文明人の常識が詰まっています。お湯はカリアッパ師が教えようと思っていることで、いくら教えても溢れ

てしまっては極めて効率が悪いということなのです。天風は深く反省しました。

カリアッパ師は天風が気付いたことが分かったので、「よし今夜から私の家に来い、生まれたての赤ん坊になって来いよ」と言いました。それから2年7ヶ月、天風はカリアッパ師から一番大事な根本的なことを教わりました。それを一言でいうならば、「心と身体を一つにまとめて生きよ」ということです。

カリアッパ師は天風の病気は、まず気持ちを積極的に、前向きにしなければいけないと、言葉の使い方から直させようと思ったのでしょう。毎朝顔を合わせると「どうだい、今日の具合は?」と天風に問いかけます。最初のうちは「どうも熱っぽくて、頭が重いです。」と正直に答えていましたが、それを聞くと、カリアッパ師も気が重くなるし、天風自身の自然良能も減退してしまいます。これではなんの益もないのです。

そこで天風が「元気です」と答えるようにすると、カリアッパ師は「でも顔色が悪いぞ」とわざと言います。それに対して天風が「いいえ、今日は気分爽快です」と言えるようになるまで実に半年掛かったといいます。カリアッパ師の教育は知識として教えるのではなく、実践を通じて本人に気付かせることでした。

カリアッパ師が天風に教えようとしていたのは、たとえ現在病気であったとしても、既に治って元気になり、心身ともに充実して生き生きとした自分の姿を心の中に描けというものでした。天風はそれまで自分の病気はとても回復しないと思い込んでしまっていたのですが、1年も経ってだんだん心の中だけは百花繚乱ひやつ かりょうらんという気持ちになり、健康も次第に回復していることが実感できるようになりました。そして「自分は必ず治る」ということを信念として思えるようになりました。

天風の一日の修行は、朝10kgの石を担いで、6kmを登り、大きな滝壺の側で夕方まで座禅をしてくることでした。天風は始めは何故重い石を背負わなければならぬのか分かりませんでしたが、健康を徐々に取り戻した天風

の体重が少しづつ増え初めて気付きました。カリアッパ師は、天風が全快した時の体重を推定して修行段階から天風にそれだけの負荷を与えていたのでした。

またカリアッパ師は『聴覚を研ぎ澄まして「地の声」、「天の声」を聞け』と命じましたが、轟々たる滝の音しか聞こえない場所でいくら耳を澄ましても、天風には何も聞こえません。もっと静かな場所で座禅をさせてくれれば良いのにと最初は思いましたが、カリアッパ師のことだから、何か意図があるに違いないと逆らわずに続いていると、次第に「地の声」が聞こえるようになりました。森に住む獣や鳥や昆虫の声が滝の水音を通してはっきり聞き取れるようになったのです。

しかし、さすがの天風にも「天の声」は聞くことができません。そのことをカリアッパ師に訴えると、「天の声は声なき声であり、無心になって心を大宇宙に同化させるのだ。そうすれば、人間が本来備え持っている無限の力が湧き出て来るのだ。」という答えが返ってきました。

3ヶ月後天風は遂に「天の声」を聞くことができるようになり、パーッとこれまでの命の中の全てが取り替えられたような気がしました。そして滝の側での座禅は卒業し、ヨガの密法であるケンバハ力法の修行に入り、天風は他のヨガ行者と共に、ヒマラヤの雪融け水の流れる川の中で座禅をすることになりました。カリアッパ師は弟子たちに滅多に助言を与えず、ただ「全然だめだ」とか、「それで宜しい」というように結論しか言いません。天風は水中で座禅を組んでいる間は褒めてもらえるのですが、陸に上がると叱られるということを繰り返しているうち、水中での体勢を崩さないように注意して陸地に上がると、カリアッパ師の方から駆け寄ってきて「お前、悟ったな」と言ってくれました。

天風はヨガ行者が一生かかっても体得の難しい身体と心のバランスのとれた理想的な状態つまりケンバハ力の状態を常に保持できるまでになった

のです。

ここで一つ私が直接天風先生の講話で聞いた話を付け加えたいと思います。天風が最後の修行としてやったのは、生きたまま棺桶かんおけのようなものに自ら入り、それを土の中に埋めてもらい、数週間後に自力で帰還するという荒行で、天風は見事に成功しました。常識的に考えれば酸素不足で窒息死してしまいそうですが、天風は熊の冬眠のような状態に意識的になれるまでインドでの修行で能力向上を達成していました。天風はテレパシー等様々な超能力もヨガ修行中に身に付けています。

(6) 帰国後の活動（37才～92才）

1913年、天風37才の時、心身ともに甦よみがえった天風は帰国の途中、上海に立ち寄ります。竹馬の友であった山座円次郎が中国大使をしていましたからです。山座の依頼で孫文の辛亥革命の手伝いをすることになり、孫文が中華民国の大統領になった時、天風と山座は最高政務顧問に任命されました。しかし、やがて孫文は失脚し、アメリカに亡命することになったので、天風も日本に帰国します。

そしてまず訪れた所が師と仰ぐ頭山満の家でした。事前に天風の噂を聞いていた頭山は正装をして天風を上座に座らせ、「あなたは天に選ばれた人じや、これからは、自分のためではなく、世の人のために生きなければならない」と言いました。それまで「死に至る病」に打ち勝つことに専念してきた天風は、自分がこの8年間の遍歴で修得したものは、公共の財産であるという新たな認識を持つようになります。

天風の帰国歓迎会が上野精養軒で開かれた時、その席に大佛次郎がいて、天風がもし幕末維新に生きていたらどんな生きざまだっただろうということでお生まれたのが鞍馬天狗という架空の人物だそうです。

天風は帰国後いくつかの会社の経営を任されて成功し、社会的な地位も

確保し、大富豪にもなれたのですが、天風は地位や財産に固執することはありませんでした。天風がほんとうにやりたいことは、インドのカリアップ師のもとでの修行等によって体得したものを体系的に整理し、科学的な説明をつけて天風自身の中でより高度なものに熟成しながら、一方で一般大衆にそれを分かりやすく説くと同時に実践してもらい、広く国境を越えてその方法を普及させました。

天風は一切の社会的地位や財産を投げ出して1919年（大正8年）43才の時、救世済民のため単身独力で「統一協会」（後の「統一哲医学会」次いで「天風会」と改名）を設立し、東京で毎日辻説法を始めました。それを見かねて当時の総理大臣原敬が「この人は大道で講演をさせておくような人ではない」と言ったことから、以降は日本俱楽部等屋根のあるホール等での講演となりました。

初めて日本でラジオ放送が開始された日の放送に天風の「病と病気」という講話が流されました。それは当初から会員であった後藤新平の依頼に応じたものでした。初期の会員には東郷平八郎等の軍人、後藤新平等の政治家、松下幸之助等の財界人、昭和天皇等の皇族、宇野千代等の文化人も含まれていました。護国寺の大広間には「東海に哲人現る」という天風を称える東郷元帥の書が飾られていました。

昭和16年から始まった第二次世界大戦の間の4年間は、天風にとって非常に辛い時期でした。軍部の独走に反対だった天風は決して戦争を支持するような発言はしないばかりか、講話の中で総理大臣を批判するようなことを平気で言うものですから、常時憲兵が二人付いていました。昭和20年には特別強制疎開によって天風会の東京本部の建物が取り壊され、天風と家族も茨城県に強制疎開させられます。

そこで戦後の天風に重大な影響を与える出来事が起こります。米軍のB-29爆撃機がエンジン・トラブルでも起こしたのか、疎開先の近くの田んぼに

不時着しました。村民たちは搭乗員の中尉を見つけると袋叩きにし、交番に連れて行き、まだやり足りないと騒いでいます。近くを通った天風は、巡回に縄をほどくように言い、村民には「自分の息子がアメリカで同じような目にあったら、気持ちが良いか」と尋ねました。村民は天風の言わんとすることが分かり、去って行きました。天風は相手の軍人に名を聞かれましたが、「名誉のためにお互いに名を聞かないことにしよう」と言ってその場を去りました。

もう一つ終戦にまつわるエピソードを記します。昭和天皇に御進講していた天風は終戦の直前から宮中に居り、あの有名な終戦を宣言した玉音放送の録音テープを天皇は信頼する天風に預けました。当時皇室を護る近衛兵は終戦反対、本土決戦で凝り固まっており、天皇が録音したテープを放送させまいと、どかどか宮中の各部屋をそのテープを奪おうと探し回りました。当然天風のいる部屋にも入ってきましたが、テープを懐にした天風は一喝して近衛兵を追い払い、無事翌日全国民に向けて玉音放送が流されました。

戦後になって、茨城の疎開先で救ったB-29の搭乗員が退役し、アメリカの通信社の記者となって再び日本に来て、恩人の天風を探し当てました。そして天風のことをGHQのアイケルバーガー中将（マッカーサー元帥の後任）に伝えたのがきっかけとなって、GHQの幹部であるアメリカ人250人を対象に3日間の集中講義を英語で行いました。

その時偶然にも来日していたロックフェラー三世がそれを聞いて感動し、是非アメリカに来て欲しいと天風を招聘しました。しかし、天風には世界の平和は日本人がリーダーシップをとって実現すべきだという強い信念があったので、米国行きはやんわり断りました。

日本は戦後新憲法を施行しますが、天風は憲法編成委員をしていた天風会員で最高裁判事の岩松三郎に、男女平等の徹底をアドバイスしました。特に女性に対して厳しい「姦通罪（懲役2年以下）」はなくすよう要求し、実現しました。

それ以降天風は自らが確立した正しい生き方の啓蒙と普及に半生を捧げ
1968年（昭和43年）に92才で亡くなりました。まさに大往生と言えるでしょ
う。勿論天風自身もその間自己研鑽^{けんさん}を続け、最終的には、カリアッパ師を越
えるような能力を身に付け、人間の生命が持つ偉大な力を体得していきました。
私たちはそれを2週間の修練会で、天風先生が実際にやって見せた各
種の超能力的な技によって実証されたと確信しています。

3. 生命力を最大限に引き出す方法

天風先生には多くの著書がありますが、それらの大元となるのが、ここで
取り上げる「真人生の探求」という本で、この本の各論として「研心抄」、「練
身抄」、「安定打坐考抄」の3冊があります。さらに天風先生の箴言^{しんげん}（金言）
を集め、註釈を加えた本および、「成功の実現」などビジネス・マン向けに
天風先生の談話をまとめた本など天風先生が直接に関与された本だけで十
数冊に及びます。天風哲学をより深く勉強したい方は、それらの本および、
会員の方々が書かれた十数冊の解説書をお読みになることをお奨めします
が、私たちが日々心掛けなければならないこと、実行しなければならないこ
とは単純であり、そう多くはありません。

天風先生は医学博士、哲学博士であり、心理学にも造詣^{ぞうけい}が深いので、御
自分がインドでのヨガ修行などを通じてその効能を体験した事実を理論的に
体系化し、全てに科学的な説明を加えようとなさったのですが、私共一般人
にとっては主要な効果を得るには、最小限何をすれば良いかが分かれば良
いのです。そのために天風先生の生涯を前章で述べ、信用できる立派な方
だということをまず皆さんにお知らせした訳です。

注) 天風哲学は宗教ではありません。全て天風先生の実体験から私た

ちの日常の心得を整理し、科学的な解説を行ったものです。しかし、私はこれを皆さんに強引に押し付ける積もりはありません。気が進まない方は、以下の説明は飛ばして下さって結構です。

(1) 生命に内在する潜勢力

人間には誰しも生命の奥深くに、微妙で優れた特殊な力があり、それを潜勢力 (Reserved Power) といいます。この潜勢力の存在に気付き、信ずるか否かで、その人の人生は大きく変わってしまいます。

潜勢力に関して、中世ドイツの哲学者カントは「人間には、病者にも健康者にも、その命の中に自己の健康を確保し、自己の運命を開拓しうる感謝に値する力が生まれながらに与えられている」と述べています。カントは彼自身が医者から見放された生まれながらの病気を克服した経験から、自信を持って述べています。

この潜勢力を最大限に発揮して生きるためにには、心身の統一された生活を日々行う必要があります。つまり、精神を「精神生命の法則」に、肉体を「肉体生命の法則」に順従させて生活することです。これらの自然の法則は宇宙を創造した造物主が定めたもので、これを疑っていては真の幸福な人生は期待できません。

世の中には精神のみを対象とした鍛錬法（たとえば座禅）、肉体のみを対象とした鍛錬法（たとえば各種の運動、呼吸法等）が普及しており、それなりの効果をあげていますが、いずれも大変な努力が要求される割には効果が小さいのが実情です。

天風が前章に述べたような「死に至る病」から見事に立ち直った貴重な体験から編み出した方法は、何人も容易に実行できる潜勢力を発現させる方法です。

昔から「健全なる肉体に非ざれば、健全なる精神宿る能わず」と言われ

ていますが、天風はこれは全く逆であり、精神は肉体よりも上位にあると考えています。それは、心の持ちようが直接的に肉体生命に重大な影響を与えることが科学的にも証明されているからです。

(2) 精神力の強化方法

①観念要素の更改

心を常に積極的に保てば、潜勢力の一種である身体の自然良能（自然治癒力ともいう）を飛躍的に高める一方、消極的な心は、自然良能を機能させないばかりか、病気の原因ともなります。

ここで積極化した心の状態とは、明るく^{はが}朗らかに、^い生き活きと、勇ましい心の状態で、消極化した心の状態とは、恐怖、怒り、心配、悲しみ等マイナスの感情を心に抱いている状態です。

実はここまでることは、これまでも哲学者や医学者等によって言われていたのですが、私たち凡人にとっては、それならどうしたら積極的な精神を確立し維持できるのかという方法（How to do）ではないでしょうか。それを易しく教えているのが天風の心身統一法です。

人間が物事を考えるのは、実は実在意識層という心の表面で行われているのです。しかし、その営みは潜在意識層という心の倉庫に詰まっている沢山の積極的あるいは消極的な考え方の最小単位の固まり（観念要素という）が実在意識層に飛び出して来て、ただ今考えている内容に大きな影響を与えます。ですから、各人が積極的な結論を得ようと努力しても心の倉庫にぎっしり詰まっている観念要素が消極的なもので占められないと積極的な結論は導けません。そこでまず第一に必要なことは、心の倉庫つまり潜在意識層に入っている消極的な観念要素を積極的な観念要素に置き換える（観念要素の更改という）ことです。

天風は、現代人の殆どは、消極的な観念要素で心の倉庫の大部分を占め

ていると言います。それは、遺伝的に父母から引継いだものもあるでしょうし、自分の幼児からの経験や世相、環境から作られたものもあるでしょう。

それでは潜在意識層に沢山貯えられている消極的な観念要素を積極的な観念要素に置き換えるにはどうしたら良いのでしょうか。天風が苦労の末到^{たど}り着いた方法は、自己暗示誘導法というもので、人が眠りに入る直前の気持ちの持ちようを10分でも良いから積極化するというものです。一日のうちでの時間帯は暗示が心の奥まで浸透する無条件受容の状態になるからです。

たとえ^{いや}昼間嫌な出来事があって、恐怖や怒りや悲しみや心配といった消極的な考えが心を支配していたとしても、どうせ眠り際のもうろうとした頭では適切な結論など得られる筈もないし、当然消極的な考えも観念要素にマイナスの影響をあたえるのですから、全て翌日の宿題に廻してしまうのです。そしてただ無邪気に、明るさと朗らかさと、活き活きとした勇ましさを感じることを思うようにするのです。そうすると数ヶ月で潜在意識層の中で自然に積極的観念要素が大きな割合を占めるようになり、私たちの日常考えることの結論も次第に積極化していきます。

以上の効果をより確実にする方法を天風は創案しています。それは眠りに入る前に鏡（手鏡でも良い）に映った自分の顔をじっと見ながら「お前は信念が強くなる」と自分に聞こえる程度に口に出して言い、翌朝目覚めた時に昨夜言ったことが実現したように「私は信念が強くなった」と口に出して確認（このときは鏡は必要としない）するという方法です。

この場合、他人に命令するように「お前は信念が弱いから強くしろ」というような言い方では自分の心の中に無用な抵抗が生じ暗示力が減じてしまうので語尾は必ず自動詞にします。また神への祈りの言葉や、他人へのお願ひの言葉では、他力本願になってしまい、あくまでも自力で自分を救済・強化するという自立的な成長の力が弱まってしまいます。

現代病に苦しんでいる人は、「お前は病気を気にしなくなる」と暗示をか

けても良いでしょう。それでも病気が悪化し、不幸にも亡くなることがあるでしょうが、人間が本来持っている自然良能を十分に働かせた結果であれば後悔も少ないでしょう。

また英語が苦手な人の場合、「お前は英語が上手になる」というのはあまりにも虫が良い表現であり、「お前は英語が好きになる」というように、目標とする状態を実現するための手段のうち、自分の心の持ちように関するものを選ぶ必要があります。

この方法で注意すべきことは、欲張って一度に多くのことを暗示に込めるのではなく、一つに絞ってそれが実現したら次に移るようにすることです。

②日常生活における注意事項

イ. 自分の発言は極力積極的に

言葉には、自分に対してはもとより他人に対しても強力な暗示力があるので、自分の発言は可能な限り積極的発言に限定することが大事です。

仮にも泣き言や弱音は口にしないことです。まして悲観的な言葉や、恐怖の表現や、憤怒的言辞は自分の言葉にはない位に絶対に使わないことです。そのためにはまず日常生活において、下らないこと、些細なことで怖れたり、悲しんだり、怒ったりしないことです。

ロ. 感謝本位の生活をする

西洋の訓示にも「感謝の念の薄い人の人生には、幸福の女神はその慈愛の手を伸ばさない」というのがあります。

日本でも熊沢蕃山が詠んだ有名な和歌に「憂きことのなおこの上に積れかし、限りある身の力ためさん」というのがありますが、これは他人が見て不幸だ、不運だと思われることも自己練成の試練と捉え感謝の気持ちで迎え入れていたことを示しています。

私たちも日常生活で不平・不満を絶対に言わないようすべきです。

もし何かについて不平・不満を感じた時は、自分より悪い運命や境遇に生きている人たちに思い致すべきです。

八. 笑いの時間を大幅に増大する

笑いは人間の免疫力を高めると同時に運命をも切り開く絶大な力を持っています。昔から「笑う門には福来たる」といわれていますが良く笑う人は病に罹りにくく、たとえ罹っても早く治ってしまい、その回りには人々が集まり、ビジネスのチャンスも多くなります。

笑うことができるのは、あらゆる生物の中で人間だけに与えられた特別の能力であり、この宝物を十分に使わずに人生を終えることは馬鹿げています。ところが、日本人は最も笑うのが苦手な国民といわれます。人前で大口を開けて笑うのは恥ずかしいことだという封建時代からの道徳がまだ生きているからですが、このような観念は無用なものとして捨て去るべきです。

二. その他の注意事項

以上その他自分の心を常に積極的に保つ方法として天風は次の6項目を挙げています。

- i. 絶えず自分の心の状態が積極的であるか否かを確認すること
- ii. 外部から受ける暗示が積極的な性格のものか、消極的な性格のものであるかを常に分析し、積極的なものであれば受容し、消極的なものであれば断固拒否すること
- iii. 他人に接する時、他人を積極的にするよう自分の言動に留意すること、特に不健康の人や悲運の人に接する場合は鼓舞・こぶ 奨励以外の言葉は口にしないこと
- iv. 将来のことを心配して取り越し苦労をしないこと、将来の問題に備えることは重要ですが、一定時間徹底的に考え、最善の準備をしたら忘れること

- v. 正義の実行に努めること、つまり自分の本心、良心に反するような行動は慎むこと
- vi. 物事を行うに当たって常に意識を明瞭にして、はっきりした気持ちで臨むこと、つまり心が何事にもとらわれず、自分の心が中心となって対象物を客觀化し真剣に取組むこと

(3) 身体の強化方法

天風は精神力の強化が進めば、多くの病は撃退できると考えていますが、より頑健で、より価値ある一生を全うするためには、身体に焦点を当てた注意事項や訓練が必要だとしています。「心身統一」こそが天風の目指すところでもあるからです。

私が今紹介している本は終戦直後に書かれたもので、その後の医学の進歩は目覚しく、出版物やテレビ等の健康ブームで身体に関する最新情報は一般大衆にまで浸透しており、それは天風の考え方とあまり違いません。そこで「身体の強化方法」についてはごく簡略に述べるにとどめます。

天風の考え方の基本は「自然法則絶対順従」ということで、万物の靈長といわれる人間も自然物の一種であり、自然界に存在する全ての生き物同様、自然の法則に逆らって健康に生きることはできません。

①食に関する注意

昔から「わざわい禍は口より出で、やまい病は口より入る」と言われますが、たしかに多くの病は食べるものが原因で起こります。そこで食物に関する注意事項をまとめて示します。

イ. 動物性食物（特に牛豚鶏と赤身の魚）をひかえ、植物性食物を中心とすること

ただし、牛乳、卵等のセックスに関する食品は別です。現に天風は動物性食物を殆ど食せずに92才という長寿を全うしました。

口. 一日二食とすること

江戸時代初期までは、二食が普通であり、戦国武士は重い甲冑を着けて戦に明け暮れていたのです。

ハ. 午前はできるだけ淡白なものを摂ること

二. 刺激の強いものは沢山食べないこと

ホ. その季節のものを中心とすること

ヘ. 良く咀嚼すること

ト. 「腹八分目」をめどとして、食べ過ぎないこと

チ. 極度に熱い物や、冷たい物は夏冬問わずひかえること

リ. アルコールや煙草は度が過ぎないよう自制すること

②衣に関する注意

四季を通じてあまり厚着をしないことが一番重要な注意事項です。薄着は皮膚呼吸を助け、体内の新陳代謝を旺盛にするからです。

現在厚着をしている人は、一举に薄着に切り替えるのではなく、何シーズンか掛けて徐々に薄着に慣らしていく必要があります。

③住に関する注意

住に関しては、風通しの良いことと日当たりの良いことの二つが重要です。そういう家からは病人の出る割合が低いことが、経験的に言えます。冷暖房の効率を上げるためにといって、一年中窓を閉めっぱなしにしている家が多いですが、それでは日本家屋の良さが全く生かされていません。

空気が生命にとって如何に重要な存在であるかは、素潜りのプロである海女さんでさえ、5分も水中にとどまっていることができないことからも明らかで、屋内で起居する時間の長い人は、特に散歩や菜園の手入れ等で可能な限り外気に触れる機会を持つようにします。

戸外に出ることのプラス面は、日光に当たれることですが、日光は浴びすぎると逆に健康に悪影響を及ぼすので適度な時間にするよう気をつける必要

があります。

④運動に関する注意

- イ. 運動の種類は問わないけれど、プロを目指す人は別として翌日に疲れを残すような運動は過剰といえます。
 - ロ. 清浄な外気の中での運動が理想的ですが、雨天の時などは、その場マラソン、その場足踏み、ヨガのストレッチ等一畳もあればできる屋内運動をする。
 - ハ. 特に男性について言えることですが、家の中では自分のことは自分でやるようになり、奥さんに頼り過ぎない。
- 二. 年令を問わず、歩行（ウォーキング）が長寿を全うするに一番適した運動であり、通勤者は1～2駅間は歩くようにする。

⑤睡眠と排泄に関する注意

- イ. 睡眠は活力回復に食うこと以上に重要

自分の身に危険が迫っている等厳しい状況下でも、自分が眠ろうと思ったら昼間人前でも直ちに熟睡できるのが理想ですが、現代では昼間強いストレスにさら^{さら}されて寝つきが悪いという人も多いようです。

そういう人は、眠りに入る時間を決めず、眠くなるまで悠然^{ゆうぜん}と好きな音楽を聴いたり、本を読んだりして待つようにすべきです。人間眠らなければ生きて行けません。今晚眠れなくとも明日か明後日は必ず眠れます。焦らず安心して、逆に「眠ってやるものか」と天邪鬼^{あまのじやく}の気持ちでいるといつの間にか眠りに入っているものです。

- ロ. 排泄は1日1回以上が原則

排泄については、他人に言うことが恥ずかしいためか、統計がとりにくいのですが、週に1～2回という人が女性を中心に増えているようです。それは食生活の洋風化によって纖維質の多い食物の摂取量が減ったことや、ストレスの増加も関係しています。

しかし便秘は下痢以上に身体に悪影響をもたらすので、便秘の人は速やかに治療する必要があります。

既に述べた自己暗示法や後述する安定打座法を応用することによって、腸の動きを活発化させることに著しい効果が認められていますが、朝起きたときに1～2杯水を飲むという方法も奨めます。

⑥病になった時の注意

医療が如何に進歩しても、病を根絶することはできません。それはどんな特効薬にも、世代交代の早いバクテリアやウィルスの方が突然変異によってその薬の効かない新たな病原菌を生み出すことからも分かります。

病に強い身体を作り上げれば、病に侵される確率は下がりますが、それをゼロにすることは至難です。そこで病になった時に、病にどう対応するかが問題となります。病になった時、身体を安静に保たなければならないことは当然ですが。大事なことはどんな病であれ、どれ程命にかかる病であっても、精神的にその病に負けては決してならないということです。負けてしまふと、病が病気という厄介千万なものに変化してしまうからです。そうすると、人間を含むあらゆる生物が造物主から授かっている自然良能能力という有難い潜勢力が著しく減退してしまうのです。

現代は書物やテレビなどで病に対する知識が普及しているだけに、病にかかっている人は「もしかしたらこの病ではないか、あの病ではないか」と気を病むことになって、単なる病を治りにくい病気にします。

そして医師に相談することになるのですが、現在の診療報酬システムは、薬剤投与量に比例しているため医師は何種類もの薬を処方します。しょほう患者の自然良能能力で早期に治る病にも拘らず、患者を一層神経過敏にし、精神を消極化させ、病を病氣にする手助けをする結果になりがちです。評価は難しいのですが、本当の名医とは薬や手術に頼らずに患者を安心させ、勇気づけ、患者の自然良能力を最大限に發揮させる医師であり、そういう医師に正当な

報酬が与えられるようにすべきでしょう。

(4) 心身双方に効果のある方法

①自己調和法

この方法は天風がインド修行中にカリアッパ師から学んだヨガの秘法クンバハカ密法を、帰国後誰でも容易に習得できるように改善し確立したもので、その実行によって心身のいずれにも著しい効果のあるものです。

天風は「神経反射作用の調節法」とか「自己調和法」と呼んでいますが、以下三つのことを同時に行うものです。

イ. 肛門を締める

ロ. 下腹部（臍下丹田）^{へそしたたんでん}に力を充実させる

ハ. 肩の力を抜いて両手を下げる

これらを行うことによって外界からの強い刺激や衝撃を自分の心身に過剰に受け入れることを防ぐことができると同時に、活力の放出を最小限にとどめる事ができます。

一日中この姿勢を保てれば理想的ですが、座っている時、立っている時、歩いている時、意識して頻度高くこの状態を保つようにすると良いでしょう。特に緊張する面接や自分が出演・出場する前等にこの「自己調和法」を行うと、精神が安定し、自分の実力を十分に発揮できるでしょう。また、血液の循環や消化機能が良くなり、免疫力が高まり、頭脳が明晰になり、自然良能が高まるなど計り知れない効果が発揮されます。

この「自己調和法」には、それをベースとした様々な応用法があります。その第一がこの体勢で深呼吸を行うことです。人間は生きるために必要な活力の85%を空気を呼吸することによって得ているので、昔から深呼吸は奨励

されてきました。よく腹式呼吸、鼻呼吸でなければならないといわれますが、肺全体を一杯に使った深呼吸であれば口からの呼吸でも構いません。起床時、就寝時に一日3～5回深呼吸をするよう心掛けます。その時に、新鮮な大気をこれから取り入れるのだという意識とそのことへの感謝の念が伴えば一層効果があります。

もし自分の身体に治したい障害がある場合には、そこに大気の活力を送るように思念しながら吸氣後に一旦息を止め、患部に新鮮な空気が届くように意識しつつ呼氣すれば、自然良能が一層強化されます。

第二は、「養動法」ともいわれている方法で、座って「自己調和法」の体勢をとり、目をつぶってお臍でゆっくり「の」の字を書くように上半身を回します。座り方は座禅の形（結跏趺座もしくは半跏趺座）が望ましいですが、出来なければ正座でも構いません。両手の指は組んで軽く前に置きます。

これを前述の深呼吸に引き続いて5分程度行うようにすると、神経の異常亢奮を鎮静化し、筋肉のこりや痛みを緩和する等の効果があります。

②安定打坐法とテレパシーの訓練

安定打坐法も広い意味で「自己調和法」の応用ですが、この方法は熟達すると、普通の人間は発現できないまま人生を終わってしまうテレパシーや透視能力や未来予知力などの超能力にまで自分の潜勢力を強化できる点が特異な点です。

2週間の夏季修練では、この安定打坐法を集中的に実習するのですが、大人よりも小学生の方が、男性よりも女性の方が習得が容易のようです。ということは、人間誰しも生まれた時は持っていた潜勢力である自然良能や超能力が、長年文化的な生活をしているうちにこれらの能力を発現させようと/orても障害となるものが心の中に蓄積されてしまうものと思われます。私も超能力は体得するに至っていません。その意味では弟子として落第ですが、超能

力者が実在することは目の前で見聞したので、以下に天風の教えを紹介します。読者の皆さんなら体得できるかも知れません。

イ. 安定打坐法

自己調和の状態を保ちながら座禅の姿勢で座り、軽く目を閉じて仏壇にあるような鐘をチーンと鳴らします。良い鐘は次第に音は小さくなりながらもかなり長い間鳴り続けます。精神を集中して鐘の音を聞いていると、いずれ音が聞こえなくなる瞬間が訪れます。これを何回も繰り返していくと、都会の中でも他の騒音等は一切聞こえず鐘の音だけがより長く聞こえるようになります。

このようにして何日か修行すると、音が聞こえなくなる前後、雑念が去り、心が洗われたようなすっきりした気分になります。これがヨガでいうサマーディ、^{さんまい}禅でいう三昧の境地と同じ状態です。ここまでなら誰でも到達できます。しかし鐘という道具を使わずに何時でもどんな条件でもこのような境地になれて、それを持続させるまではそれなりの修行が必要です。

ただ、三昧の境地を瞬間だけでも体感できると、修行者は目標が明確になり、ヨガや禅よりもはるかに容易に最高レベルまで到達できます。

ロ. テレパシー訓練法

テレパシーは超能力の中では一番容易で、安定打坐法で三昧の境地になれる人ならば比較的短時間で体得できます。昔から「噂をすれば影とやら」とか、「虫の知らせ」という言葉があるように、殆どの人がテレパシーではなかったかと思う経験を1～2度はしているはずです。テレパシーというのは、言葉を交わさずに遠隔地にいる人と交信することができます、初めは読心術の訓練から入るのが効果的です。

まず、思念者と受念者を決めます。思念者はなるべく強い思念を送れるようある程度熟達した人を選びます。思念者は受念者の手を握り、身

近にあり、しかも目立つもの（例えば机、椅子、花瓶など）を一つ選び、雑念を排してただその物のみを強く思念します。そして受念者が三昧の境地のように無我の境地で思念者が思っている物を当てます。これが100%当たるようになったら、手を握る代わりに紐を持って数メートル離れた状態で同じことを行います。

次いで紐を使わずに双方が眼で確認できる広さの空間内で同じことをしますが、思念する内容は物ではなく、「前に進め、止まれ、右に回れ、進め、止まって目の前の物を取れ・・・」というように思念者が受念者に行動を指示するようにします。

受念者は思念者の指示を明確にキャッチできる場合もありますが、そこまでいかなくとも、何となく思念者の思うように行動しないと気分が悪いというあいまいな場合もあります。どちらでも良いです。実習はここまでですが、天風は受念者と交信する時間さえ合わせれば何百キロ離れていようと思念を送ることが出来ます。

ここで付言しておきたいことは、天風が超能力は決して神秘的なものではなく、いずれ科学で証明されるものであると言っていることです。

さまざまな超能力を天風は実習中にやって見せたり、参加者にも天風支援のもとで体験させてくれました。しかし、それらは人間が本来持っている潜勢力の偉大さを実際に見聞させ体験させ、一層日常の鍛錬に気合を入れさせようとするもので、超能力のレベルまで全ての人が到達しなくても良いのです。人それぞれが到達できるところは異なっても必ずその人の人生をより豊かにし、幸せにすることは事実です。

(5) 生活目標の新設定

現在多くの人々は、人生の目標をお金貯めること、高い地位を確保すること、性欲等の本能を満足させることなどに置いていてあくまでも自分中心の目標を目指して生活しています。しかしそのような目標では決して真の満足

感は得られません。何故なら、それらの目標を達成したとたんに、欲望はさらに拡大していき何時までも人々が満足できる状態にはなれないからです。

天風は、人間は個人的な欲望を超越した一段高い目標に切り換えることばならないと言います。それは「靈性の満足を目標とする」ことです。それは分かりやすく言えば「世のため、人のためになることをする」ということを目標とした生活をすることです。

それは何も「自分の生活の全てを犠牲にして人のために尽くせ」ということではありません。自分ができる範囲で可能な限り世のため、人のためになることを言い且つ行うということを自分の楽しみにするという生活をすることです。人間は本来人のためになった時喜びを感じ、楽しい気分になるように生まれてきているもので、そのような生活目標を持って行われる生活には満たされない失望や落胆や、焦燥煩悶しょうそうはんもんが絶対にありません。

誠実さと愛情を持って人に接し、他人の喜びや幸せを自分の喜びや幸せと感ずる生活態度こそが久遠より永劫くおんえいごうへの人生哲学の真髓しんすいなのです。

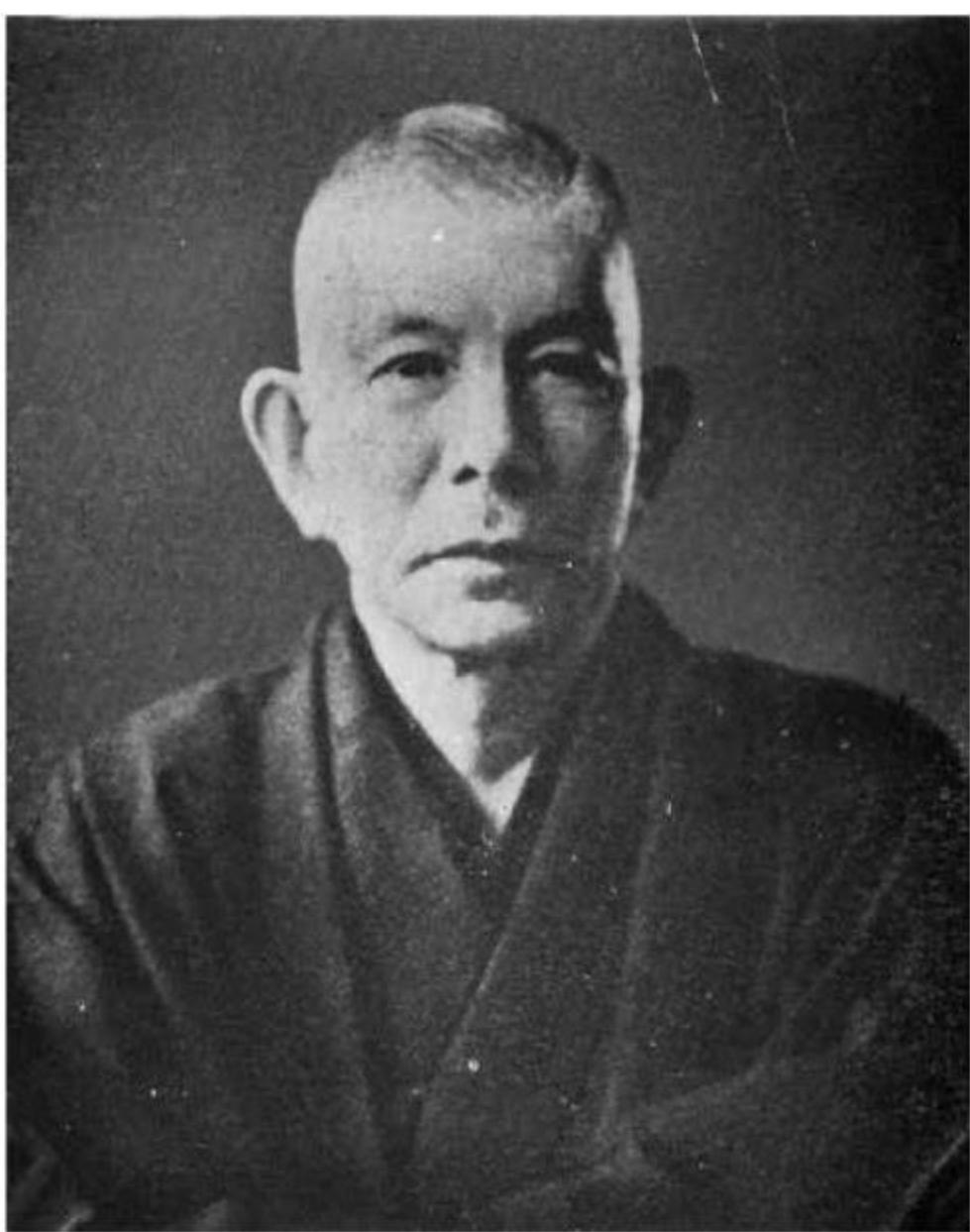
ひたすらに人の世のため生きなんと 思う命に光あるかな

以上私の一番尊敬する中村天風先生の生きざまと教えの概略をご紹介しました。天風先生自身は歴史の教科書に載っていないかも知れませんが、日本の歴史に残るような人々が弟子になっていることからも、その人生の偉大さが想像されるでしょう。

残念ながら私自身は優秀な天風会員にはなれませんでしたが、60才以降次々に発症したガンや脳の障害に耐え、80才にして健康を取り戻せたのは、天風先生の教えを受けていたことが大きかったと思わざるを得ません。

本書で最初に中村天風先生を取り上げたのは、これから厳しく困難な人

生を切り開いていくには、何よりも第一に自分が生きていく姿勢を確固としたものにする必要があると思ったからです。読者が現在どんな境遇、立場に居られたとしても、そこをスタート地点として、御自分の成長率を加速するお役に立てるものと確信しています。



哲人天風先生

第Ⅱ部

現代人の 行動指針となる 「ことわざ」

「ことわざ」というと、いかにも古めかしく、時代遅れのように感ずる人が多いかもしれません。ことわざには、それが生まれ使われた時代的、社会的背景があり、自由で民主的な現代の日本人に「三尺下がって師の影を踏まず」という師弟関係を押し付けるのは無理でしょう。

しかし、人々の間で長く言い継がれてきたことわざの中には、現代にも通ずる行動指針となる有効なことわざも沢山残っています。ことわざは、特定の誰かが言った、あるいは書いた短い言葉が人々に受け入れられて長い間庶民の常識となり、励ましの言葉、戒めの言葉、迷った時の選択基準などとして使われてきました。

それぞれのことわざには、その出典があるのですが、その由来を知らない人々にも日常の会話の中で自由に使われ、いわば一人歩きしてきたところに私はその価値を認めます。類似のものに偉人が言った尊い教えである金言(格言、箴言)があり、私が紹介してきた「尊敬する歴史上の人々」も、多くは金言に当たるものを残していますが、それらは弟子やその偉人の研究をしている人など限られた人々は別として、ことわざほど一般庶民までがその教えの真意を知って日常生活に活かすということは少ないからです。

なおことわざには、「虎穴に入らずんば虎子を得ず」(危険を冒さなければ成功は難しいの意)、「君子危うきに近寄らず」(教養のある立派な人は、むやみに危険を冒さないの意)のように正反対のことを言っている場合もあります。

また、一般にことわざの中には、いわゆる慣用句とされるものが含まれていることがあります。例えば「紺屋の白袴」、「知らぬが仏」などある状態を周囲の人があざけったり、戒めたりする時に慣用的に使う言葉が多いので、それらを行動指針とするには、「そういう状態にならないようにすべきだ」と解釈します。時には「立てば芍薬、座れば牡丹、歩く姿は百合の花」のよ

うにそうありたい状態のこともあるので「そういう状態になるよう努力すべきだ」と臨機応変に解釈する必要があります。

ことわざ辞典は、あいうえお順に配列されていることが多いのですが、ここでは人生で経験するであろう様々な場面を想定して、その場面ごとに行動指針となることわざを選びました。この本は「ことわざ」を学ぼうとするものではなく、「ことわざ」を借りて、「生き方」の指針を示そうとするものだからです。あくまでも現代の人間としての成長に役立つ視点で選定したものです。

注) 昔私が中学時代太った女性に対して「立てばビヤダル、座ればたらい、歩く姿はガスタンク」と言ってひやかし、ひどい仕返しをされたことがあります。今だったら大変なことになります。

1. 幼・少年期

①三つ子の魂百まで

三才児の魂（性格等）は死ぬまで変わらないという意味です。幼時に身に付けた癖はなかなか直らないので家庭や保育園・幼稚園での躾^{しつけ}が重要です。

②祖母育ちは三百文安い

祖母の手で育てられた子は、おばあちゃんの盲愛に甘やかされるため、他の子供に比べてしっかりしておらず劣っているという意味です。お孫さんは可愛いですが、子供の将来を考えて躾は厳しくしましょう。

③可愛い子には旅をさせよ

子を愛するなら、手許に置かず、敢えて旅に出して世の辛さを経験させるのが良いという意味です。

過保護を戒める言葉です。昔は現在のように交通機関や宿泊施設が整っ

第Ⅱ部 現代人の行動指針となる「ことわざ」

ておらず、治安もあまり良くなかったので、子供の一人旅は大変でした。この旅には奉公に出すことも含まれています。

④親はなくとも子は育つ

実の親がそばにいなくても、子は何とか成長していけるものです。親があまり子供に手を掛けすぎると、いつまでも親離れをしない自立できない子供にさせてしまう危険があります。

⑤親の目はひいき目

親は我が子可愛さのあまり、自分の子を実際よりも良くみてしまう傾向があります。それが我が子が非行に走るのに気付くのを遅らせたり、子供自慢が過ぎて他の親などから嫌われたりする原因にもなります。

⑥子供の喧嘩に親が出る

子供同士のたわいもない喧嘩に親たちが出て来て、親同士の喧嘩になり、收拾がつかなくなることがあります。仲裁は出来るだけ先生に任せましょう。

⑦牛の小便と親の意見は長くとも効かぬ

牛の小便是馬と違いだらだらと長いことから、親の子供に対する説教に例えたものです。子供への説教は厳しくても短く、簡潔をモットーとしましょう。

⑧親の光り七光り

親の社会的地位や名声が威光になって子に及び、その子が色々恩恵を受けることを言います。学問や芸術の分野などでは親や祖父が築き上げた成果をベースとして更にその上に子供が積み上げたり、発展させたりすることもあるので、このこと自体悪いことではないのですが、往々にしてその分野の才能もないのにたいした努力もせずに親の七光りを利用して、二代目、三代目の代議士になったり、いきなり社長等のリーダーになる人が出てくるのは困りものです。

なるべく人生のスタートラインは平等にした方が人生レースの自由競争を促して、優秀な人材の発掘に繋がるでしょう。

⑨少年老い易く学成り難し

この後に、「一寸の光陰軽んずべからず」と続けて詩吟にも謡われている有名なことわざです。若い若いと思っているうちに少年もすぐに年をとつてしまいますが、それに対し学問は奥が深く遅々として進みません。ですから寸暇を惜しんで学問に努め、励むべきだという教えです。

⑩学問に王道なし

学問には、いくら王様といえども安易な道はなく、誰でも同じように努力が求められることを言います。

⑪少年よ大志を抱け

札幌農学校を去るに当たってクラーク先生が生徒を激励するために云つた“Boys be ambitious”の訳です。こころざし志とは目標のことで、人間は目標を持って生きることによって辛いことも耐えて目標達成に向けて突き進むことができるのです。

少年のうちはまだ大きな可能性が残されているので、できるだけ高い目標を設定すべきですが、問題は目標の内容です。最終的にそれが世のため、人のためになるものである必要があります。「金持ちになる」、「権力を握る」などという目標では、達成したところで真の満足は得られません。

⑫青雲の志

青雲とは高い空に浮かぶ雲のことで、青雲の志とは少年が故郷を出る時は、高い目標（必ずしも高位・高官になることではない）を抱いていくという教えです。

⑬氏より育ち

人間を作り上げるのには家柄や身分の良さよりも、環境、教育などの方が大切であるという教えです。

特に幼・少年期の生活環境の人生に与える影響は大きいです。昔と違つて現在は情報が氾濫はんらんしており、本人が勉強する気になりさえすれば、いくらでも一人で勉強することができます。親や先生方は、子供たちが自ら勉強したくなる環境作りに励みさえすれば良いのです。

子供たちに「自分の一生は自己責任だ」というように突き放し、なるべく早くから自立・自律を促すことが重要です。親や先生方は、子供たちに愛情を持ちながらもべたべたするのではなく、自らお手本になる生き方をしなければなりません。子供たちはちゃんと身近にいる大人たちの背中を見ているものです。

⑭ 読書百遍義自らあらわゆ

意味の良く分からないところのある書物も、百回も繰り返して熟読すれば、書いてあることが自然と明らかになるということです。

ただしこれはそれだけの価値のある本について言えることであり、現代のように誰でもが著者になれて、一読する価値もない本が沢山出版されている中では、難解なのは著者の方に原因があると疑ってみる必要があります。

2. 青・壮年期

2・1 男女・恋愛・夫婦・親子

① 男は度胸女は愛嬌

男女の理想像を語呂合わせで言ったのですが、昨今は男女平等を目指して女性の社会進出が進むにつれて、男性の女性化、女性の男性化が目立つようになりました。女性に愛嬌を求めるのは時代遅れの男性の我わが儘ままでになってしまい淋しいですね。

② 女三人寄れば姦しい

女性は男性よりも概しておしゃべりにできているらしいです。女という文字を三つ書いて姦しいと読ませるところを見ると、このことはかなり昔から認識されていたようです。

昔関西のお笑い芸人で「かしまし娘」という三姉妹がいましたが、そのうちの一人がテレビのインタビューに答えて「他人の噂話や悪口を言っているときが一番楽しい」と言っていました。「井戸端会議」なども女性たちの発散の場であったのでしょうか。

余談ですが、女が良い間は娘、夫の家に入ると嫁、外で独立の家に置いてもらうと妾、鼻についてくると嬢、古くなると姑、しわが波立ってくると婆と書くのは、いかにも差別的ですね。

③女は三界に家なし

女は、幼少の時は親に従い、嫁に行っては夫に従い、老いては子に従わなければならぬので、この広い世界のどこにも安住できる所がないという意味ですが、最近日本の女性はめっきり強くなつたので、少なくとも夫の束縛からは大分解放されているのではないでしょうか。「女は三従」とも言います。

④恋に上下の隔て無し

恋愛には身分の上下、貴賤、賢愚などによる隔てはないという意味で、少なくとも恋に陥った当人たちには当てはまる言葉です。理性を失っている恋人たちに常識的な判断を求めては無理で、まさしく「お医者様でも草津の湯でも^ほ惚れた病は治りやせぬ」です。

⑤男心と秋の空

男心は秋の天候のように変わりやすいという意味ですが、「女心と秋の空」ということわざもあり、いずれにしても恋心というものは移ろいやすいようです。

人生の中で恋愛している期間は短いのですが、世の小説、芝居、映画

第Ⅱ部 現代人の行動指針となる「ことわざ」

等の殆どが男女の恋愛を題材としているところをみると、その短い期間に人生の歡びや、楽しさや、悲しさといった感情の起伏が凝縮して詰まっているということでしょう。

⑥釣り合わぬは不縁の基

身分、家柄、財産などが釣り合わない者同志が結婚しても、夫婦仲はうまくいかないことが多いという意味ですが、私の経験からいうと、現代では性格、好み、趣味、知能が一致または接近していることが夫婦円満にとって重要な要因のように思います。

⑦夫婦喧嘩は犬も食わぬ

夫婦喧嘩には飼い犬も慣れたもので、気にも留めません。夫婦は相手のことを良く知っているので、どんなに激しく見えても適当にルールを守って喧嘩しているので、他人が本気になって心配することはないという意味です。

しかし最近の若い人は、突然切れて自制が効かなくなることもあるので安心はできません。

⑧夫唱婦隨

夫が唱えて妻が隨うのが古来から夫婦和合の秘訣のようにいわれてきましたが、男女平等の現代では「婦唱夫隨」もあって良いでしょう。

「夫婦は一心同体」、「お前百までわしゃ九十九まで、共に白髪しらがが生えるまで」という心境になれば、立派な夫婦です。

⑨子はかすがい

大工さんは木の柱と柱をつなぐのにかすがいを使いますが、親同士の愛情ではなく、親の子に対する愛情によって本来なら離婚するような夫婦がかろうじて別れられずにいることです。

⑩子は三界の首かせ

親が子を思うあまり、生涯子供のために自分たちの自由な行動を束縛さ

れて好きなことをやれないことで、三界とは仏教で、過去、現在、未来のことです。

親の美しい生き方のようにも思えますが、子供の方からみて、自分のために親が全てを犠牲にして生きている姿を見ることはかなりの負担になる筈です。

⑪親の因果が子に報ゆ

親が悪いことをすれば、世間の冷たい目は自分の子供にも向けられます。逆に親が良いことをすれば、世間はその家の子を温かく迎えます。

わが子を本当に愛するならば、「因果応報」が子供にまで及ぶことを頭に置いておくべきです。

⑫いつまでもあると思うな親と金

親とお金（親のお金ばかりでなく自分たちが稼いだお金も含む）は非常に頼りになるのですが、親はいつ亡くなるか分からぬし、お金も株やギャンブルで大損したり、事業を起こして失敗すればたちまち無くなってしまいます。

最近ファイナンシャル・プランナーなどという専門家も生まれていますが、自分たちでも、しっかりしたライフ・プランをたてて、計画的に収入を図り、支出を行うことを奨めていることわざです。

⑬見目より心

人は顔かたちよりも心の美しいことの方が大切だという教えです。女性は特に美への執着が本能的に強く、お化粧に驚く程の時間を費やす人を見掛けます。

人間目覚めていて、しかも頭がクリアな時間は限られているので、お化粧に多大な時間をかけるのはいかにも勿体ないことです。人間は内面つまり心を磨けば、その美しさは自ずと外面に表れるものです。

私は家内にも化粧にあまり時間を使わないようにさせているかわりに、

身に付ける物はかなり自由にさせています。洋服には相当お金を使ってい
る様子です。

2・2 才能・教養

①梅檀は二葉より芳し

香木として珍重される梅檀の木は、発芽間もない二葉の頃から良い香り
を放っているように、英雄、俊才など偉業を成し遂げる人は、幼児から人
並みはずれた輝きを放っているという意味です。

学校の多く先生方は、成績が悪い子は努力が足りないといって尻を叩
きますが、私は自分の経験から判断して、このことわざのように才能はか
なりの部分生まれつきであって、生後の努力で成長できる部分はせいぜい
5割位だろうと思います。そうだとすると同じ努力をしていたのでは、到達
できる教養のレベルは広がるばかりです。だからと言って努力をしなけれ
ば、この厳しい生存競争に生き残って行けません。最大限の努力をした
結果としての自分の人生を他人と比較するのではなく、自分自身の成長率
を自己評価すれば恐らく満足が得られるでしょう。

②天は二物を与えず

天すなわち神は同じ人に長所や美点ばかりを与えることはしない。必ず
何かしら短所、欠点を与えているという意味です。

確かに教室での勉強は得意だけれど身体が弱いとか、あるいはその逆
の例など、このことわざに該当する人を多く見掛けますが、全体的に見れ
ば天（神）は相当不公平だと私は思います。

③山椒は小粒でもぴりりと辛い

身体が小さくとも特定の分野では非常に優れた才能を持っていることも
ある、そこで勝負すれば良いという意味です。

日本人は一般に欧米の人に体格の面では劣りますが、頭脳の面では決

して引けをとりません。製造業などにおける研究開発力や製品・サービスの品質等で対等以上に勝負できる分野は沢山あります。

④一を聞いて十を知る

少しのことを聞き知っただけで、そこから推定して多くのことを知ることができることで、理解力、推理力、洞察力の鋭い状態をいいます。このことは何かを学ぼうとする時に大変重要なことで、人生の限りある時間的有效に活用するために欠かすことができません。しかもこの能力は訓練でかなり向上させることができます。

師となる人から一まとめの考えを聞いた時、まず他に応用できないかと考えます。次いで過去の経験や読書等によって記憶に残っている情報と結びつけたら、師に教わった考え方を膨らませたり、異なる考えが生まれたりしないかと思い巡らします。次に身近で簡単に得られるスマート・フォン等からの情報を加えて同じ事を行います。

⑤能ある鷹は爪を隠す

本当に実力のある人は、やたらに自分の能力を人前でひけらかすこととはしないということ。

犬でも弱い犬ほど大声で強い犬に吠えかかっているのを良く見掛けますが、本当に強い犬は我関せずとばかり泰然たいぜんとしています。人が自分の実力を誇示し過ぎるのは、他人から見て見苦しいものです。

2・3 信念・修行・行動

①一念岩をも徹す

心を集中し、強固な信念を持って事に当たれば、事前に困難と思っていたことも成し遂げられる可能性が高まるということです。

しかし、戦争中のように「精神一到何事か成さざらん」といって精神力で何でもできると国民を鼓舞こぶしたのは行き過ぎでしょう。

類似のことわざに「断じて行えば鬼神もこれを避く」というのがあり、本人の決意が固いとみれば、邪魔だつする人も減るということです。

②初心忘るべからず

何事も最初の頃の謙虚に学ぼうとする真剣な気持ちを忘れてはならないという戒めです。

人は何でもある程度できるようになると実力以上に自分を評価してしまい増長してしまって、せっかくの学ぶチャンスを失してしまいがちです。

③身を捨ててこそ浮かぶ瀬もあれ

一身を犠牲にするだけの覚悟で事に当たって、初めて活路が見つかり、物事に成功する確率も高まるということです。

この句の前には「切り結ぶ太刀の下こそ地獄なれ」という言葉が来て、
いくさ戦の場で這ってこそ逃げ出す方が地獄に陥る可能性が高いことを意味しています。私の大好きな言葉です。

④義を見てせざるは勇なきなり

人として当然行うべき正義と知りながら、実行しないのは、勇気がないからということです。

⑤言うは易く行うは難し

口で言うのは簡単だけれど、それを実行することは難しいということです。私自身もこんな道徳の教科書のような本を書いていますが、自分の人生を振り返って果たして自分は適切に実行していただろうかと思うと、とても合格点を取れそうもありません。

学校の道徳の先生や、お坊さん、牧師さんが子供たちや信者たちに人の生き方について説いていますが、果たしてその人たちが実際に模範となる生き方をしているかとなると多いに疑問といわざるを得ません。「医者の不養生」という言葉もありますから、先人の知恵を紹介・仲介するだけで、自分は実行できていなくても、それなりに世の中のためになれると信じて、

私もこの本を書き進めることにします。

⑥善は急げ

良いことはためらわずにすぐ実行した方が良いということです。あまりお金や手間の掛からない良いことは確かに先に延ばすことなく直ちに実行すれば良いし、実際にそういうことが多いのですが、良いことでもかなりお金や手間が掛かるものについては、ちょっと立ち止まって、もっと効果の大きい方法、効率の良い方法はないかと代替案を考えて、複数の選択肢の中から最も良い方法を選ぶようにする必要があります。

⑦物は当たって碎けろ

成功するか失敗するか分からぬものを前にして、ぐずぐず躊躇している人に対し、自分が碎ける覚悟でやってみろと励ます言葉です。いかにも勇ましい言葉で、物の成り行きを見通せる先輩が、勇気のない後輩を一押しするには良いでしょうが、結果によっては実行しようとしている人の将来や周囲に大きな影響を与えるような場合にはもっと慎重な態度が必要です。

「物は試し」という言葉も、物はやってみなければ分からぬのだから、まずはやってみろと実行を促す言葉です。また「乗り掛かった船」というのもいったん関わりを持った以上は途中でやめるようなことはせず、やり遂げた方がよいという意味ですが、何時の間にか詐欺の片棒を担がれていたということが分かった時などは、直ちに手を引くことを考えなければなりません。

⑧玉磨かざれば光なし

いくら貴重な石でも、原石のままでは光り輝くことがないように、人間の才能もいくら素質に恵まれていても、修練、努力しなければ大成しないということです。おおむねその通りですが、多くの偉人たちには、幼児の頃から常人とは異なっていたことは、「梅檀は二葉より芳し」ということわざにも表れています。

⑨石の上にも三年

冷たい石の上でも三年座り続ければ暖まるということから、たとえ辛くても我慢強く努力を続けていれば、やがて報われることもあるという意味です。

昔^{でつち}丁稚奉公に入った小僧は大変な苦労をさせられたのですが、いざ暖簾分け^{のれん}が行われるなどの報いが来るといってそれの人たちを励ます意味で言わしたことわざです。しかし現代のように変化の激しい世の中では、辛抱しているうちに勤めている会社が倒産してしまうこともあるので、手放してただ一生懸命やっているだけでは危険です。

⑩窮^{きゅう}すれば通ず

行き詰まってどうにもならないところまで来てしまうと、案外活路が開かれて何とかなるものだという意味です。

確かに作家なども、締切日間近になると、良いアイディアが湧いて筆が進むといわれますが、それにあまり期待すると危険です。活路が開かれなかったら、関係者に迷惑を掛けことになるのですから、計画的に事を進め、「窮すれば通ず」を当てにするのは最後の手段としましょう。

⑪心ここに在らざれば視れども見えず、聴^きけども聞えず

修行するのにも、何かを行う時にも、気持ちを対象とすることに集中させることが重要だという教えです。

テレビの教養番組を観ている時や、少し難しい本を読んでいる時などに、関係のない他の事を考えたりしていると、気がついて思い返してもさっぱり頭に入っていないことがしばしばあります。

人間の集中力は、対象に惹きつけられているのでない限りそう何時間も続くものではありません。集中力が切れてきたと思ったら、小休止を取ってストレッチをするなど身体を動かすと良いでしょう。

⑫柔^{じゅう}良^{ごう}く剛^{ごう}を制す

柔軟な人が、結局は鋼^{はがね}のように硬い人に勝つということです。昔柔を代

表する横綱として大鵬が居り、剛を代表する横綱として柏戸が居て「柔良く剛を制す」の好例とされていましたが、現在の白鵬は柔と剛を兼ね備えているからこそ大鵬の優勝記録を塗り替えられたのでしょう。

⑬人の振り見て我が振り直せ

他人の良い所を見ては自分もそうありたいと思い、逆に悪い所を見ては、自分はああなりたくないというように、他人との接触を通じて自分の立ちい振る舞いを改善していくべきだという教えです。

人間は無人島で孤独な生活を送っていたら、直すべき点はなかなか見つからないでしょう。この意味からしても似たもの同志だけでなく、多様な人とお付き合いしたほうが自分を磨くチャンスが増えるでしょう。

⑭仏作って魂入れず

立派な仏像を作り上げても、それに一番大事な魂を入れていないという例から、何事についても九分九厘出来上がっていながら最後の最も肝心な点が欠けていることを意味します。

同様の意味の言葉に「画竜点睛を欠く」というのがありますが、竜の絵に肝心な睛が書き入れてない状態を意味します。

2・4 会社・仕事

①寄らば大樹の陰

身を寄せるなら小さい木よりも大きい木の下のほうが安全ということから、就職先も小さな会社よりも潰れる心配の少ない大会社や役所を選んだ方が無難という意味です。

確かに安全性は高いかも知れませんが、大組織の一部分を担当させられて組織の全体像が見えてくる頃には既に働く期間の終盤にさしかかっていて、十分に自分の能力を発揮させるチャンスは少ないと考えるべきです。

一方中小企業は潰れる危険性は高いものの、小さくとも企業としての必

要な機能（営業、製造、研究開発、経理、総務等）は揃っているので、会社全体を見渡しながら自分の施策の波及の行方を実際に何度も観察できます。この環境をうまく活用して経営についての学習を積めば、例え会社が潰れても他の会社に転職できる可能性が高まり、自分自身の経済的な安全性も高まるでしょう。一つの会社に一生勤めるという時代では最早なくなっています。また自分自身が起業して経営者になるという可能性も高まります。

②鶴口となるも牛後となる勿れ

大きな組織の末端の属員になるよりも、小さな組織の頭となれという意味で、前出の「寄らば大樹の陰」の逆の教えです。

これは好みの問題ですが、私ならもう一度生まれてこれるとしても鶴口を選びます。しかし全ての人が鶴口を選ぶような社会は安定しません。世の中には、大多数の人たちが牛後で満足してくれているから安定していることも忘れてはいけません。

③好きこそ物の上手

人間好きなことには一生懸命になるので上達も早いという意味です。このことわざは職業を選ぶ時特に大事です。嫌いな道を進んで幸せな生涯を送ることはまず不可能ですが、好きな道を選んだからといって成功するとは限りません。

私はこれまでの仕事上絵画、彫刻、音楽など芸術の分野で生きている方々を比較的多く知っていますが、ほんの一部の人たちしか、作品や演奏だけを売り物にして生活できていません。殆どの人がいわゆるレッスン・プロを兼ねているか、芸術以外の仕事に収入源を求めていました。

私は複雑な問題を単純化して考えることが好きだったので、ビジネスのコンサルタントやシンクタンクのリサーチャーという仕事を長年やってきましたが、好きでない公認会計士の仕事は苦労して資格を取りながらも殆ど

たゞさ
携わることなく老いを迎えてしました。

④茹で蛙になるな

蛙を水を入れた平たい鍋に入れて蓋をせずに少しづつ温度を上げていくと、「い一湯だな」と良い気持ちになってしまい、熱いと感ずる頃には独力で飛び出す力を失って、完全に茹で上がってしまいます。

大組織で働いている人たちには、茹で蛙状態になってしまっている人たちが沢山いるといわれます。

「乞食を三日すれば忘れられぬ」ということわざがありますが、乞食の生活にも案外気楽なところがあるのかも知れません。

人が仕事についている時は、意識して自分が強い刺激を受け続けられるような環境に身を置くようにすべきです。

⑤出る杭は打たれる

頭角を現すものはとかく周りから憎まれ、何かやろうとしても妨害を受けるものです。

一方で「雉も鳴かばば撃たれまじ」という言葉もあり、波風を立てたくない人にとっては都合の良いことわざです。

「目の上のたんこぶ」となっている実力が上の先輩から最大限教訓を引き出すと同時に、その先輩を乗り越えていかなければ大きなことは成し遂げられません。私の経験ですが、敢えて注意されるような出すぎた行動を取り、何回も叱られていると、先輩の言動にも矛盾が見つかり、弱者側の自分にも付け入る隙^{すき}が見出せるものです。とにかく打たれ強くなることが大事です。

⑥人事を尽くして天命を待つ

人としてなしうる限りのことをやり尽くしたら、その結果はあれこれ考えて心配するのではなく、泰然として天の裁断を待てという教えです。

私たち凡人は、既に顧客に提出してしまい、最早変更のきかない調査

第Ⅱ部 現代人の行動指針となる「ことわざ」

報告書などについて、ああすれば良かったとか、こうすれば良かったと思
い悩み、あげくの果てに胃潰瘍い かいようになってしまふなんて馬鹿なことをしてしま
いがちです。

⑦得手に帆を揚げる

「順風に帆を揚げる」とも言いますが、仕事が追い風を受けてうまく進み
出したら、好機到来と一杯に帆を張ってチャンスを活かす方が良いでしょう。

ただし、有頂天になって順風がいつまでも続くと思って油断すると、そ
のうち風向きが変わって押し戻される事態が起こるかも知れません。それ
でも順風時にできるだけ進んでいれば被害も軽減できるでしょう。

⑧立つ鳥跡を濁さず

水鳥は水を濁さずにごに飛び立っていくところから、組織を去る人は、不名
誉な汚点を残したり、残る人に迷惑がかかったりしない様に心すべしとい
う意味です。

現在のように、自ら求めたり、ヘッドハンティングされたりして会社を何
回も変える人の方が優秀な証あかしとして社会的に認められるようになると、組
織を去る機会も自ずと多くなります。多くは社長や上司とぶつかって送別
会もなく喧嘩別れのような立ち去り方になってしまいますが、そういう時こ
そこの言葉を思い出すべきでしょう。

2・5 人間関係・礼儀

①君子の交わりは淡きこと水の如し

立派な人の交際は淡白ですが、その友情はいつまでも変わることがな
いという意味で、小人の交際は甘酒のようにべたべたしていて、飽きっぽ
いことに対する言葉です。

「肝胆相照らす」つまり互いに心の底を打ち明けて話すことができ、深
く理解し合って付き合える友情の意味ですが、自分はそのような友人を生

涯で何人持てるだろうと思う時、少なくともこれまでの自分には自信がありません。

沢山の友人・知人を持っていることを誇っていた先輩がいて、ある時その先輩の紹介状を持ってある人をインタビューに行ったのですが、先方の人が私の先輩のことを御存知なくて気まずい思いをしたことがあります。それ以来友人・知人は先方も友人・知人と思ってくれているのでなければ意味がないと思うようになりました。

②男は闘を跨げば7人の敵がある

男は一步家から出れば多くの敵がいるという意味ですが、「捨てる神あれば助ける神あり」というように必ず見方になる人もいるものです。

大きなことを成し遂げようとする人ほど、激しい抵抗に合う一方で強力な助っ人が現れるものです。

敵が多いということは、自分の存在が「毒にも薬にもならない」のではなく、自分を脅威と感ずる人たちが沢山いる証拠なのだと考えれば気が楽になるでしょう。

③罪を憎んで人を憎まず

罪自体は社会に害を流すものですから憎むだけでなく、その発生を防止しなければなりませんが、罪を犯した人まで憎んではいけないという教えです。

このことわざは深い意味を持つ含蓄のある言葉ですが、「言うは易く行うは難し」の典型的なものです。特に犯罪によって身内を殺されたりした人に、いくら罪と人とは別だと説いても心情的に許せないでしょう。

しかし、刑期中に反省し、立派に更生した人の社会復帰を促すためにはこの言葉が生きてきます。

④縁は異なるものの味なもの

主として男女の縁について使われますが、ここではそれを含めて人生に

第Ⅱ部 現代人の行動指針となる「ことわざ」

おける全ての縁について取り上げています。人は生涯において本当に様々な人々に巡り会い、それによって自分の人生が大きく変わってきます。自分にとってプラスになる人ばかりに会えれば良いのですが、そういう人は色々な事情で会えなくなり、自分にとってあまりプラスにならない人がいつまでも残ってしまうことがあるでしょう。

「朱に交われば赤くなる」というように、人はどういう人と付き合うかによって大きな影響を受けることになるので、できればよい影響を与えてくれる人と交流したいと思うのですが、「類は友を呼ぶ」ということわざのように、同じ傾向や趣味を持ち、かつ同じ程度の能力を持った仲間がひとりでに集まるものだそうなので、仲間に気に入らない面があれば自分にも同じような面があるのだと反省しなければなりません。

⑤親しき仲にも礼儀あり

人は親しい人に対しては、つい遠慮がなくなり、ぞんざいな言葉使いになったり、約束を守らなかったり、長時間話し込んだりということをしがちなのですが、相手も人間であれば頭に來ることもあるでしょう。多くの人にとて一番親しいのは夫婦の間ですが、夫婦といえどもそれぞれ感情を持った別個の人格と考えて、お互い言動には、細心の注意をすべきでしょう。

「時は金なり」、「光陰矢のごとし」というように時間ほど貴重なものはありません。親しい間柄でも他人の時間を自分のために長く使ってしまうことには気を付けましょう。

⑥情けは人の為ならず

他人に情けをかけておけば、いつかはそれが自分に帰ってくることを受け取られがちですが、情けをかけるその行為自体が自分の喜びであり、その時点で十分報いを受けていると考えるべきでしょう。

私も晩年にさしかかり、肉体的にも働くことはできませんが、家内に手伝ってもらって本を書いて図書館や学校に寄贈したり、ハーモニカの演奏

で福祉施設を訪問したりして結構毎日楽しく過ごしています。

⑦七度探して人を疑え

自分の物をなくした時、誰かが盗ったのではないかと思う前に良く探しなさいという教えです。

盗ってもいないのに疑われた人は、非常に傷付き、疑った人との交際を止めてしまうかも知れません。

⑧蝸牛の角の争い

かたつむりの左右の角が争うように、小さく狭い了見から、互いにつまらぬ事にこだわって争うことを意味します。

最近の子供たちは、後で冷静に考えれば許せるような些細な事にもすぐ切れてしまい、相手を精神的、肉体的に傷付けたり、果ては命まで奪ってしまうという事すらあります。

家庭での躾^{しつけ}や学校での道徳教育に期待するところ大です。

⑨我が身をつねって人の痛さを知れ

自分の苦痛に引き比べて、他人の苦痛はそれ程感じないものです。他人の苦痛に鈍感だと、大切な親友を失ったり、部下が離反したり、政治家は民衆の信頼を失ったりという結果になりかねません。他人への思いやりが大切だという教えです。

⑩良薬口に苦し

良い薬は苦くて飲みにくいけれど、病気治療の効果は大きいことから転じて、友人からの忠言や部下からの諫言^{かんげん}は、聞いて快いものではないけれど、余程考えたあげく思い切って言ってくれたものと重視し、十分に反省すべきという教えです。

⑪金の切れ目が縁の切れ目

吉原等の遊客と遊女、商店の客と商人のように一見親しそうな関係も、実は金銭の利害損得によるものであって、それ以上金銭を取れる見込み

がなくなると、あっさり関係が途絶えてしまうことを意味しています。

このことわざは世の中の実像を実にうまく言い得て妙ではあるのですが、これが全てだと思うとなんとも侘しい気分になります。私も仕事上でお世話になった方々は沢山居りますが、完全に引退してしまった仕事の関係者についてのコンタクトは殆ど切れてしまっています。お互いに尊敬し合って死ぬまで心に残るようなお付き合いが何人とできるかがその人の人生の豊かさと比例するのではないかと思います。

⑫人を呪わば穴二つ

他人を呪って殺そうと墓穴を掘る者は、その報いが自分にも及び、自分自身の埋められる墓穴まで掘らなければならなくなるということで、どんな事があっても他人を呪ってはいけないという戒めです。

これは聖人でない限り、非常に難しい教えです。人は当人に親切に好意をもって接してくれるのですが、そのこと自体が有難迷惑であり当人にとっては大きな負担となっていることがあるのです。その人は善意でやっていることがかえって嫌われるもとになっているとは夢にも思っていないでしょうから、こちらから注意して相手を傷付け、折角の好意を無にすることには罪悪感を感じてしまいます。

⑬触らぬ神に祟りなし

この人たちと関わりを持つと先々わざらわしいことが予想される時は、なるべく触れないようにした方が良いということです。そうすれば自分の周りは仲良しクラブになって、他人を嫌ったり、憎んだり、呪ったりという忌まわしいことは起こらないでしょう。

ただし、もしかしたら憎まれっ子が実は素晴らしい親友になれるかも知れないというチャンスを失うかも知れません。仲良しクラブからは自分を成長させる強烈な刺激を受けることは殆どありません。

⑭去るものは日々に疎し

親しかった者でも、離れて顔を合わせないようになると、次第に間柄が疎遠になっていくことです。

「遠くの親類より近くの他人」という言葉もあり、血の繋がりは濃くても遠く離れて住んでいると、つい付き合いは途絶えがちになってしまいます。
甥姪の華やかな結婚式には出てみたいと思いますが、それが一通り済んで残るのは老いた兄弟・従兄たちの湿っぽい葬式となると義務感で出席するようになります。

⑯あちらを立てれば、こちらが立たぬ

一方に義理立てすると、他方に義理を欠くことになるというケースはよくあります。双方の利益や感情等を同時に満足させるということは非常に難しいことです。だからこういうことわざが昔からあるのです。「双方立てれば身が立たぬ」という言葉がセットで使われることもあるように、眞面目に気を配っていたのでは自分の立つ瀬が無くなってしまいます。

できるだけ双方に喜ばれる対応に心掛けながらも、時には一方に不義理をすることもやむを得ないでしょう。

2・6 コミュニケーション・会議・噂

①思う事言わねば腹ふくる

思う事を言わないと、腹の中に物が溜まっているようで気持ちがさっぱりしないという意味です。

しかし一方、「口は禍の門」、「物言えば唇寒し秋の風」ということわざもあります。下手なことを言うと職場の仲間などとのトラブルを起こしたり、自慢話をしたり、人をそしつたりした後は、なんとなく虚しい気持ちになることを言います。

自分の考え方や意思を他人に正しく伝えるため、あるいはストレスを解消してリフレッシュするために会話は非常に重要な役割を果たしていますが、

第Ⅱ部 現代人の行動指針となる「ことわざ」

意図しない結果を生んでしまう可能性もあります。私も酔ってしまったり、おだてられたりした時、つい口が軽くなって言わなくて良いことまで口が滑ってしまう事が良くあります。

そういう危険がある場合には、手紙やメールで一旦文字にしてみると自分が書いたものでも客観的に評価できて失敗が減ります。

②巧言令色鮮し仁

言葉を巧みに使ったり、人に気に入られようと表情を取り繕っている者には、人の道を心得た誠実な人間が少ないという意味で、論語にある有名な言葉です。「令色」とは顔色を良くすることで、表面を取り繕うことです。

③壁に耳あり

内緒話や密談もいつかは皆に知れてしまうということです。国家機密に関わる仕事等役割上秘密の保持に携わる仕事をしている場合は別として、日常の会話では本人に聞かれてはまずいような内容の話は、なるべくしないように心掛けましょう。

「人の口には戸が立てられず」というように「壁に耳」が無くとも、話をした相手がまた誰かに話すことが絶対に無いという保証はありません。

④三人寄れば文殊の知恵

凡人でも三人集まれば、お互いに補い合って、何とか良い知恵が浮かぶものだということです。文殊とは知恵を司る菩薩のことです。

仲間とのコミュニケーションもこのように創造的な考え、アイディアを生み出す生産的なものでありたいものです。

⑤人の噂も75日

自分に関する悪い噂も75日も経てば消滅してしまうという意味です。それに腹を立てて躍起になって打ち消そうとすると、「火のない所に煙は立たず」ということわざがあるように、世間は「あの噂はやっぱり本当だったのだ」と思ってしまい逆効果となります。その悪い噂が事実でないとし

たら、ほって置く方が良いのです。

⑥聞くは一時の恥、聞かぬは末代の恥

知らないことを聞くのは、その場は恥ずかしい気がしますが、聞かずにつらないまま過ごせば、生涯恥ずかしい思いをして過ごさなければならぬということです。

ただし、スマート・フォン等で引けば簡単に分かるような一般的な情報を会議の席などで聞くのは、皆の貴重な時間を潰してしまうことになるので、なるべく控えましょう。

⑦目は口ほどに物を言う

コミュニケーションの道具として、目は口と同じくらいの力を持っているという意味です。

他人に騙されないようにするためにには、その人の話だけでなく目付きをじっと観察するようにすると良いでしょう。

⑧論より証拠

会議などで想像や推測によって延々と議論を続けるよりも、一つの証拠を示す方が遙かに重みがあるということです。

⑨下手な鉄砲も数打ちゃ当たる

グループでアイディアを出し合う時、ブレイン・ストーミングという方法を良く使いますが、その時のことわざが当てはまります。一定の時間全員に強制的に出来るだけ多くのアイディアを出させます。そこではアイディアの質は問いません。自分ではこんな馬鹿げたアイディアなんかと思って引っ込めてしまうのではなく、とにかく頭に浮かんだアイディアを全部吐き出してしまってることが重要なことです。その間は批判的発言は厳禁です。

沢山のアイディアの中から本当に良いアイディアを選び出すのは次のステップです。そこでスクリーニングされる訳ですが、列挙されたアイディアの中に生き残るものがあるかどうかは分かりません。

⑩馬の耳に念佛・釈迦に説法

馬のような知能の低い人に念佛を唱えても聞き流されるだけで全く効き目がありません。一方お釈迦様のように仏法を知り尽くしている人に仏法を説いても意味がないばかりか、失礼です。

話題や、話し方は相手を良く見て適切に選ばなければなりません。

2.7 処世

①命あっての物種

何事も命があってこそ初めて出来るのであって、死んでしまっては全てお終いだという意味です。

私は宇宙創造の神、すなわち造物主しか信じていません。死後の世界は無であって靈魂なども存在しないと思っています。ですから生きている間だけが勝負と考えて、可能な限り少しでも世のため、人のためになることをやり続けたいと思っています。

日本は特に長寿化と少子化で高齢者の割合が高まり、若者の負担が大きくなりつつあります。この傾向は発展途上国にも広がっていくことは避けられないでしょう。

この大問題を超長期的視点から解決する方法を提言できる知恵者は現れるのでしょうか。日本は高齢化社会の先頭を走る国として、世界の範となる社会モデルを実現してもらいたいと思っています。私は微力ながらそのために貢献したいと願っています。

②井の中の蛙大海を知らず

自分の狭い知識や見解にとらわれ、他に広い世界を知らないで、偏見を得々としゃべることに対する戒めの言葉です。

私はコンサルタントという仕事柄「井の中の蛙」であることは致命傷となるので、深くなくともせめて広く知っておこうと、「百聞は一見に如かず」

ということわざを信じ、「趣味と実益」を兼ねて海外、国内ともにかなり歩き回りました。

仕事の方もサラリーマンを皮切りに公認会計士の仕事、ビジネスコンサルタント、シンクタンクのリサーチャー、企業の幹部教育のインストラクター、レストラン・ギャラリー・パーティーホール・カルチャーセンターなどの経営と多様な仕事に携わってきましたが、それも結果的には世の中を知る上で大変役に立ちました。

③案ずるより生むが易い

出産は概して心配していたよりも容易に済むことから、前もってぐずぐず思案しているよりも、実際に事に当たってみれば案外うまくいくものだという意味に使われています。

私は「ビジネスにおける創造的実行力」を生涯の研究テーマとし、企業人への研修の主題としてきましたが、世の中でインテリと称される人たちの多くは、物事を評論するばかりで自ら先頭に立って実行する人が少ないようです。

④七転び八起き

七回も転べば普通の人は自分は駄目なのではないかと諦めるのですが、それでも八度起ち上がって挑戦しなさいという励ましの言葉です。

フィギュア・スケートの羽生選手が6分間の練習中に中国の選手と衝突し負傷しながらも敢えて試合に出場し、ジャンプで何回も転倒を繰り返しましたが、その出場によってグランド・ファイナルへの出場権を獲得し見事優勝しました。

この例などは滅多にない劇的なものですが、私たち凡人の人生においても、仕事の面などで失敗を重ねて周囲から「踏んだり蹴ったり」の状態に追い込まれることがあります。そんな時、この言葉を思い起こし、勇気を奮^{ふる}い起こして立ち向かいましょう。

その際「転んでもただでは起きぬ」ということわざのように、失敗の中から何かを学び取ったり、失敗をむしろプラスに転じてしまうがめつさがあれば更に良いでしょう。要は人生の荒波を乗り切るには不屈の根性が必要だということです。

⑤成らぬ堪忍するが堪忍

普通なら我慢できないほど頭に来ることでも、気を落ち着けてぐっと耐え忍ぶのが眞の我慢というもので、それが出来る人は懷の深い人と称えられます。

瞬間湯沸器型しゅんかん ゆ わかし きの人が増えてきていますが、「短気は損氣」というように長期的に見るとそういう人は結局損をすることになります。何事についても一段高みに上がって頭に来たことを見下ろしてみると、「なんだ、こまい、こまい」と自分自身が恥ずかしくなるでしょう。

⑥二兎を追う者は一兎をも得ず

欲を出して一度に二匹の兎をつかまえようとすると、勢力が分散して結果的に一匹も捕まえることが出来ないということで、「虻蜂取らず」という言葉も同じ意味です。

ただしこれも時と場合によって「一石二鳥」が可能なこともありますので、自分あるいは自分の組織の実力と期待する成果とを比較して判断すべきでしょう。

⑦後悔先に立たず

既にやってしまったことをいくら悔やんでも、やり直しはきかないということで、いつまでもくよくよと後悔することは周囲も不愉快にするし、自分のためにも何のプラスもありません。

失敗したら、すぐ頭を切り替えて、次は後悔しないように事前にじっくり考えるようにすることです。

「男子後悔せず」という言葉は、男は後悔しないということではなく、後

悔するような事はしてはならないという意味です。

2・8 リスク・幸運

①笑う顔に矢立たず

笑顔の者には誰も矢を射掛ける気にはなれません。笑顔で接してくる者に対しては、自然と憎しみの気持ちも消えるものです。眉間に八の字を寄せて渋い顔をしていると他人を不愉快にするばかりでなく、自分の免疫力を下げて病気に罹りやすくなります。^{かか}^{みけん}

②楽は苦の種・苦は楽の種

現在の楽は将来の苦の種をまいているようなもので、現在の苦労は将来の楽の種をまいているようなものだという意味です。苦楽というものはセットになっていて、一方だけが長く続くことはないということです。

他に「楽あれば苦あり」という言葉もあり、人生において苦と楽が常にセットになっているということは普遍的な真理のようです。ですから楽の時期にあるからといって有頂天になって浮かれたり、苦の期間にあるからといって必要以上に沈み込んだりしない方が良いでしょう。

③犬も歩けば棒に当たる

内に閉じこもっているだけでは、幸運に巡り会えるチャンスも少ないので、努めて出歩くようにすれば、思わぬ幸運に巡り会えるものです。

このことわざの棒には、「犬が棒で打たれる」ということから不運と解釈する説もありますが、最近は幸運と解釈することが多いようなので、ここではそれをとりました。

④禍を転じて福となす

禍に会ったら、まずその禍に対処する必要がありますが、その対処の仕方次第では、それを福となすことも可能な場合があります。

例えば、会社の上司に謝らなければならないような事をしでかしてしまっ

た時、その謝り方次第でその上司から好感を持たれることがあります。まさに「ピンチはチャンスだ」です。

⑤転ばぬ先の杖つえ

何かにつまづいて転ばないように盲人や老人が杖を使うことから、失敗や危険を予見して用心してかかるべきだという意味です。

「因果応報」というように災いには必ず原因があります。その原因を取り除くのが「予防対策」です。しかし全ての原因を取り除くのは効率が悪いので経済的に見合う予防対策だけ実施するようにします。ということは災いの発生をゼロにするよりも、災いが発生してからその影響を小さくするための対策を採ったほうが効率的な場合があるということです。このような対策のことを「発生時対策」といって「予防対策」と区別しています。

このように災いとそれに対応する対策を考える学問分野をリスク・マネジメントといって、国、地域、企業、個人といった様々なレベルで非常に重視されてきています。場となるレベルは違っても基本的な考え方は同じです。

⑥盜人を見て縄をなう（泥縄ともいう）ぬすつとどろなわ

これはリスク・マネジメントの「発生時対策」がうまくいっておらず、手遅れになった状態を意味しています。つまり泥棒が入ってきたことを確かめてから、泥棒を縛るために縄をなうという無計画な人を嘲っていいう言葉です。

「発生時対策」は、災いが発生した時に実施する対策ですが、これも事前に周到に考え、準備をしておき、どんな状態になったらどの対策を実施するかという「発動条件」まで決めておく必要があるのです。

⑦備えあれば憂いなしうれあわ

平素から災い、非常事態に備えて十分の準備をしておけば、いざという時に慌てたり、過剰な心配をすることもないということで、リスク・マネジ

メントがうまくいっている理想の状態です。

⑧ひょうたんから駒が出る

駒とは馬のことで、意外な所から意外なものが出てくることを言います。

以前私は「ひょうたん会」という異業種の有能なメンバー10人くらいが集まって、1ヶ月に1回位の割合で研究会をやっていました。一人のメンバーがその時抱えている問題を提起して、皆が知恵を絞って応援するというもので、約10年続いたところを見ると、駒まで出たかどうかは分かりませんが、各人にそれなりに有益だったのではないかと思います。

⑨雨降って地固まる

雨が降った後、乾けば以前にも増して地面が固まるように、困難なことや悪いことがあっても、その試練にじっと耐えていると、以前よりより良い状態になることを言います。

2・9 リーダー、指導者

①国乱れて忠臣現る

多くの人が職業人としての後半には、率いる人の人数は変わっても何らかの集団のリーダーとしての地位に就くでしょう。その時、部下の中で誰が真に信頼できる部下であるかを知っておくことは極めて重要です。

昔の中国の君主は、国が乱れて自分の統制が緩んだ時こそ、忠臣を見出すチャンスにしたという事です。自分の施策に反対している者や、自分を倒そうとしている者などは、チャンスとばかりその旗色を鮮明にするでしょうし、眞の忠臣はその危機を君主と共に乗り切ろうとするからです。

②君子は豹変す

偉い君子といえども判断を誤ることはあります。おおもと大本の信念は変わらないとしても具体的施策については、状況の変化に伴って判断が変わることはむしろ正常と言えます。リーダーは、自分の判断が誤っていたと分かつ

第Ⅱ部 現代人の行動指針となる「ことわざ」

たら、躊躇せずに直ちにより適切な施策へ変更すべきです。加速度的に世の中の変化が激しくなっており、どんなに優秀な人でも将来を見通すことは大変難しくなってきました。

「朝令暮改」という言葉がありますが、頻繁に法律を変える君主を揶揄するもので、これは行き過ぎというものです。法律のような根幹に関わるものは、そう簡単に変えるべきではありません。

③大賢は愚なるが如し

非常に賢い人は、やたらに自分の知識を自慢したり、ひけらかしたりしないので一見凡人のように見えるものだという意味です。しかし本当に愚かであっては困ります。

その器でもないのに身分や親の七光りで高い地位について、やたらに威張り散らす人が封建時代は多く見られましたが、今でも政治家や世襲企業の二代目、三代目にしばしば見受けられます。

④船頭多くして船山を上る

船に何人も船頭がいれば、それぞれでんでんにさおをさすので、船が山に上って行くようなおかしな事になるように、指図をする者が多すぎると、下の者はどの人に従って行ったら良いのか分からずには混乱してしまうことです。

これに類することは、会社などの組織の中で良く発生しています。これを防ぐには指揮命令系統を明確にすることですが、それを極端に進めたのが昔の軍隊組織です。上官の命令はたとえ間違ったことでも絶対服従とされました。その名残りが今でも行政の縦割り組織に残っていて、複数の省庁にまたがるプロジェクトを実施しようとする時など効率の悪いこと甚だしいものがあります。

企業においても営業、製造などの縦割りの機能別組織に対し、部門を横断的に見れる企画部などを強化して縦割り組織の欠陥を補おうとしていますが、まだまだ十分とは言えません。

⑤おご驕れる者久しからず

栄華を極め、思い上がった振る舞いをする者は、長くその身を保てないという意味で、「平家物語」の冒頭の句として知られています。

大小を問わず、リーダーへの戒めのことわざです。類似のことわざに「勝ってかぶとの緒を締めよ」というのがあり、戦に勝っても油断してはいけない、成功しても気を抜かず用心深く事に当たれという意味です。

「治ちにいて乱を忘れず」も同じような戒めで、順調にいっている平稳な時こそ、来るべき厳しい競争に備えて力を蓄えておくべきだという意味です。

⑥石橋を叩いて渡る

堅固に見える石橋でも、自分がリーダーとして組織を率いて丁度渡っている時、崩れ落ちるかも知れないから、十分安全性を確かめてから渡れという意味で、「君子危あやうきに近寄らず」も教養のある立派な人はむやみに危険な所に近づかないものだという意味で、共に安全第一を奨めています。

これに対し、「虎穴に入らずんば虎児を得ず」というのはリスクを冒さなければ本当に貴重なものは得られないという意味です。自動車メーカーのホンダの創業者本田宗一郎は「石橋を叩くな、とにかくやってみろ、失敗を恐れるな」と言って社員に敢えて不可能とも思える課題を与えてチャレンジさせました。

私はコンサルタントという仕事柄様々な提案をしてきましたが、巨大組織である行政機関や大企業は「どこかに成功例はあるか」と問うてから提案の中身を検討するのに対し、独自の道を歩みつつある中小企業の経営者は、先例がないことをむしろ良しとして提案そのものの中身を客観的に評価してくれる傾向がありました。

リーダーがリスクを冒しても大きな成果を狙うタイプか、少なくとも自分がその地位にいる間は無難にやり過ごしたいというタイプかによってその

組織の性格は大幅に変わってきます。

⑦重箱の隅を楊枝でつつく

重箱の隅に残った食べ物を楊枝でほじくり出して食べるということから、些細な点まで干渉したり、詮索し、どうでも良い様なつまらない事柄にまで一々口出しすることを言います。

そういうリーダーは間違いなく部下に嫌われます。目的と成果物のイメージを明確に示したら、後は部下たちに任せれば良いのです。時々大局的な方向が間違っていないかをチェックし、期限に遅れないようにすることが重要です。

⑧牛刀を以って鶏を割く

牛を切る大きな包丁で小さな鶏を割くということから、小さなことを処理するのに、大げさな道具を用意する愚かさを戒める言葉です。

企業には実施しなければならない課題が山積していますが、各課題には必ずその目的があります。そしてその目的を実現するための最適な手段を選んで確実に実施するのが社員の責務です。

「急がば回れ」というのも目的と手段の適合性に注意を促す言葉で、急いでいる時は特にあわてつい近路を行ってしまいますが、そこには思わぬ障害が潜んでいるかも知れません。かえって遠回りした方が早く着くかも知れないので、事前に良く調べなさいということです。

⑨青は藍より出でて藍より青し

青色の染料は藍という葉から採った物ですが、もとの藍よりも美しく染め上がることから、教えを受けた先生よりも弟子の方が優れた人になることを言います。これを縮めて「出藍の誉れ」とも言います。

リーダーあるいは指導者は、自分より優れた部下や弟子を育成することを目指すべきで、将来の自分の地位を脅かされることを心配して小者ばかり集めていたのでは、自分の率いる組織の発展性はありません。

2・10 財産・収入・支出

①座して食らえば山も空し

働くかずには暮らしていれば、親からの遺産等が山のようにあったとしてもやがて尽きてしまうという意味です。

「働くかざる者食うべからず」というように、自分で働いて得たお金で生活するという経験は本人の人生にとって大変貴重なものです。自分で稼げるという自信があればこそ、恵まれない人たちへの施しのような支出にも鷹揚になれるのです。

②金持ちと灰吹きは溜まるほど汚い

たばこの灰吹き（吸殻を入れる容器）は吸殻が溜まるほど汚くなるように、金持ちも財産が溜まれば溜まるほど、その財産を失うまいとして心が卑しくけちになるものだという警句です。

「金は三欠くに溜まる」とい、義理、人情、交際という人としてなすべき三つのことをしないような人でないとお金は溜まらないと言います。

また「金持ち喧嘩せず」は、一見良い意味に見えますが、実は金持ちは財産を守るために保身に走り、自分の利益になることが確かでないとトラブルに加わらないという軽蔑の言葉です。

③地獄の沙汰も金次第

死者を裁く地獄の大王閻魔様も賄賂次第で裁定が変わってしまい、生前悪人であった金持ちは天国に行くことも出来るという意味です。

「とかくこの世は金次第」という言葉もあり、お金はオールマイティであるという一面が強調されていますが、西洋には「金は諸悪の根源」ということわざもあるので、善悪いずれにしてもお金には絶大なパワーがあることは事実のようです。

④稼ぐに追いつく貧乏なし

一生懸命働けば次第に生活は豊かになり、その人はいずれ貧乏から抜

け出せるという意味で、これは非常に楽観的で希望的観測です。

これと正反対に「稼ぐに追いつく貧乏神」という言葉もあり、いくら働いても貧乏神に追いつかれてしまうという意味です。残念ながら資本主義経済のもとで、このまま社会が推移していったとしても、貧乏から抜け出せない人々が多いのではないか。

フランスの経済学者トマ・ピケティが主張しているように、相続税や固定資産税といった財産税を大幅に増税して、富の配分をするといったような大改革を実施することも視野に入れた長期的な政策運営が必要となるかも知れません。

⑤海老で鯛を釣る

海老が鯛の餌になるかどうか知りませんが、僅かな元手で大きな利益を得ることを言います。類似のことわざに「損して得取る」というのがあります。将来の大きな利益のためにあまりけちをせず、思い切って身銭を切って種子をまく事が商売のコツであるという教えです。

⑥安物買いの銭失い

あまり価格の安い物は、品質が悪かったり、贋物であったり、じきに駄目になって買い替えなければならなかったりで、かえって高くつくという警告です。

求めている品質のものが、他店より安く手に入るという場合は安いほうを選ぶのは当然です。最近「訳あり商品」と称して、傷物や形の悪い野菜や果物を格安で売っていることもあります、新鮮なものであれば全く問題はありません。

⑦塵も積れば山となる

塵のように小さな物でも積み重なると山のように高大なものとなるということで、毎日の小さな儉約や努力が何年か経ってみれば大金を残したり、称賛に値する実績となったりするものです。

「水滴石をうがつ」という言葉もほぼ同様の意味で「継続は力」であることを示しています。

「塵も積れば山となる」の方は、募金集めのように対象範囲を広げて各人の負担は小額でも大金を集めうる場合にも使われます。

⑧果報は寝て待て

幸運はじっくり気長に待っていれば、必ずやって来るという意味で、運に見放されている人には氣休めになる言葉ですが、私の体験からして人生そんなに甘いものではないと思います。

賭け事で負けがこんでくると、一挙挽回を狙いたくなるのですが、ビジネスでも同じです。「一攫千金」などということは悪いことでもしない限り起こり得ないと思っていた方が良いでしょう。しかし「悪錢身に付かず」というように、そうして得たお金はくだらないことに使ってしまい、残らないでしょう。

ただ自分はいつもついていないと思うのは錯覚で、ついていたからこそ今の自分があるのだという面もあることを忘れてはならないでしょう。

⑨宝の持ち腐れ

役に立つものを持っていながら、しまい込んで使わないことです。また、才能や技量がありながら、それを活用しないことです。

テレビの人気番組で「開運なんでも鑑定団」というのがあり、私もよく観ていますが、時々蔵の中から出てきた物で数千万円という予想外の鑑定が下されることがあります。これなどは持ち腐れにならずに救われた例です。

私たち夫婦には子供がないので、子孫に何も残す必要がありません。二人が死んだ時不動産も含めて全て使い切っているという生き方が理想です。

才能や技量といった無形の宝は、目に見えないだけに発見が難しく、多

くの人が十分活用せずに亡くなっていると思われます。私に関してはこれまでの人生で色々な仕事をやらせてもらったことから、目一杯自分の能力を発揮した結果であって、到達できたレベルは平凡であったとしても悔いはありません。

2・11 病・健康・医者

①腹八分目に医者いらず

これは昔から言われていることで、欲望にまかせて暴飲暴食することを戒めたことわざです。

確かに戦中、戦後の食糧難時代、現代の栄養学から見たらカロリーも栄養素も不足していたと思いますが、周囲にあまり病人はいなかったような気がします。

日本の高度成長期そして飽食の時代、ストレス社会というように生きてきて、60才頃から私も見事にがんセンターのお得意様になってしまいました。思い返してみれば、自分で作った会社の経営に失敗したりして精神的にも落ち込んでいたのですが、それを紛らすためにお酒に溺れ暴飲暴食を毎日続けていました。お腹には贅肉がだぶつきズボンのウエストをどんどん広げざるを得ませんでした。

お恥ずかしい次第ですが、これでは病気になるのが当たり前です。がんだけならまだしも、精神もおかしくなり、凶暴性が増して当時接觸した多くの人たちに多大な迷惑を掛けてしまいました。幸いにも医学の進歩と家の献身的な介護によって、現在では年令相応の生活が出来るまでに回復してきました。そしてただ生きているだけでは物足りなくなり、少しでも世の為、人の為になりたいと目標を持って生きられるようになりました。

「酒は百薬の長」といい、節度を守って飲むようすれば良いそうなので、一合以内を目安に楽しんで飲んでいます。

②病は気から

第1部で紹介した天風先生は、病と病気をはっきり区別しています。病なら動物と同様自然良能作用が働いて自分で治せるけれど、気を病んでしまったら、免疫機能が極端に落ちて治るものも治らなくなってしまうといいます。

私も自分の経験からこのことは真理であると確信しています。私は天風哲学を20代後半で学び、知識としては良く知っていたのですが、「喉もと過ぎれば熱さ忘れる」というように、日常生活でそのことを思い起こすことなく数十年を過ごしてしまい、遂にその報いとして熱いお灸きゅうをすえられてしまいました。医者に「あなたは悪運が強い」と言われたほど現在生きて元気でいることが不思議なのですから、今度こそ喉もと過ぎても熱かったお灸のことを絶対忘れないようにするつもりです。

③風邪は万病の元

風邪はあらゆる病氣のもとになるから、たかが風邪といって軽んじてはいけないという戒めです。

風邪を引いたらまず安静にしていることが大事だそうです。発熱は自然良能作用が働いている証拠であって、薬や注射で無理に下げても、風邪自体が治る訳ではないそうです。病院に行ったり、会社に行ったりして他の人にうつしてしまっては申し訳ありません。

④医は仁術

医者が弱い立場の患者に施すものは仁愛の徳であるべきで、単なる医術であってはならないという教えです。

患者をまず一つの人格を持った人間として、尊厳を傷つけないように扱う必要があります。患者が第一に求めている診断は身体を全体的に診た総合的な判断です。現代の医学はあまりにも細分化されているため、専門家は育つけれど、昔の「赤ひげ先生」のようなゼネラリストは育ちにくい

環境にあります。

私は掛かり付けのお医者さんは、身体全体の仕組みを良く知っていて、自分の所だけでは処置できない患者を適切な専門医に紹介してくれる人であって欲しいと思います。

⑤頭寒足熱

足元を温かくし、頭の方を冷やすという健康法の一つで、日本に昔からある「こたつ」はまさに理想的です。

部屋全体を暖める暖房は、暖かい空気が天井の方に集まることから、そのままでは「頭寒足熱」の逆になってしまいます。暖房で足元まで暖かくすると、頭には熱すぎて回転が鈍くなってしまいます。私は以前、発明王といわれ、何回も世界発明コンテストでグランプリを取っている中松義郎氏が発明した「ブレイン・チェア」という頭が良くなる椅子に試しに座つてみたら、洋式の椅子がただ「頭寒足熱」になったものでした。

「こたつ」は省エネ面でも優れており、私は洋式の机に電気こたつが付いた物に布のカバーを掛けて使っています。

3. 老年期と死

①老いては子に従え

年をとってからは、なるべく出しやばらずに何事も若い世代の子に任せ、その意見や方針に従った方が良いという意味です。何時の時代でも「近頃の若い者は・・・」と言って老人たちは若者を軽蔑してきましたが、可愛い年寄りになりたければ改めなければなりません。

②老いたる馬は道を忘れず

経験を積んだ者は、その道、分野のことを良く心得ていて、判断を誤ら

ないという意味です。高齢者社会になっても、知恵の面で年寄りを社会の為に活用する余地は残されていると思います。

③老いの一徹

老人は、一度こうと思ったらどうしてもそれを通そうとする頑固な一面があるという意味です。若い人たちに煙たがられないためにも老いたら妥協することも大事です。

④老いの学問（手習い）

年をとつてからの学問の意味で、「六十の手習い」とも言います。生涯学習を奨めることわざで、人はいくつから学問を始めても成長するといわれます。

⑤老いの幸い

年老いたからこそ得られる、また感じられる人生の楽しみもあるという意味です。

⑥老いらくの恋

年老いてからの恋愛の意味で、異性への興味を失わないことが若さを保つ秘訣です。

⑦枯れ木に花

一度は衰えたものが、再びもとの勢いや繁栄を取り戻すことで、本当に枯れてしまってはお終いです。どんな分野でも良いから「まだ若い者には負けられない」という気概を持ち続けることが大事です。

⑧老いの繰り言

年をとった人は、ぐち愚痴をくどくどと繰り返して言うことで、自分は言ってしまえば気が晴れるかも知れませんが、聞かされる若い人们は「また始まった」と決して気持ちよく思ってはいません。

⑨年寄りの冷や水

年寄りが冷たい水を浴びるのは身体に良くないように、老人が分不相応

第Ⅱ部 現代人の行動指針となる「ことわざ」

な無謀なことをすることを言います。

⑩年寄りは二度目の子供

人は年をとると子供に戻ったように我が儘になったり、甘えたりすることを言います。

⑪年を問わんより世よを問え

他人に年令を尋ねるよりは、その人の過ごしてきた人生を尋ねなさいという意味です。年齢は問題ではなく、過ごしてきた人生の中身こそが重要なことです。

⑫棺おおを蓋かんおけいて事定まる

人間の真の評価は棺桶の蓋を閉じた時、つまり死んだ時初めて定まるということで、私が一番大事にしていることわざです。これまで「尊敬する歴史上の人々」と題して多くの偉人たちの「生きざま」を紹介してきましたが、その原点はこのことわざにあります。

偉人たちがどのように生きたか、その生きざまこそが最高の芸術だと私は思っています。

「芸術は長く人生は短し」ということわざがありますが、これは芸術は長く残りますが、それに比較してそれを生み出した芸術家の人生は短いというものです。私は芸術家ではないので、作品を残すことはできませんが、せめて棺に入るまでは寸暇を惜しんで勉強を続け、後に残る人たちの間で「こういう人がいた」と語り草にされるような生き方をしたいと努めています。

⑬人は一代名は末代

人の身は一代で滅びるけれど、その名は良いにつけ悪いにつけ死後も残るので、できるだけ立派な生き方をし、少なくとも悪名を残さないようにしたいものです。

類似のことわざに「虎は死して皮を残し、人は死して名を残す」という

のがあります。虎の皮は貴重品として大変珍重されるので、それに負けないような名を残すのは容易ではありません。

〈補論〉

私の著書「尊敬する歴史上の人々」の読者の一人で、佐原高校の同窓会報編集長をしている塙本倫正氏から本章の記述を補う適切な資料を送っていただきいたので、ここに概要をご紹介します。

1. コミュニケーションを円滑にするための会話術

これは旧海軍兵学校の「礼法集成」から引用したもので20項目ほどあります、特に留意したい事項を私なりに意訳して以下に列挙します。

①会話の基本ルールは、参加している人たちを楽しませ、交流を促進し、全員が何か有益なものを得て終わることです。

②その理想の会話の障害となる最大のものは、特定の人が、私事をくどくどと話したり、自分の知識をひけらかしたり、長々と話を独占したり、他人を
ひぼうちゅうじょう
誹謗・中傷したりすることです。できるだけ全員に発言の機会が均等に行くように会話を仕切る役割を果たす人（特定の人でなくても良い）の存在が重要です。

③自分の意見と合わなかったり、自分が親しい友人が批判の対象とされたりしても、その場で激高して口論になることは避けるべきです。後に冷静になって考えた上で反論や抗議の文を出す等より^{おんびん}穩便な方法をとるようにします。

④正しいことを言う時、特に他人に忠告する時には、それを聞く人から殆ど喜んで受け入れられることはないと思い、少し控えめに言った方が良いでしょう。

⑤品性を^{うたが}疑われるような卑猥な話題、例え話はなるべく慎むべきです。

2. 人生を楽しく生きるための知恵の言葉

これはことわざにはなっていないけれど、有名な人の言葉などで、以上のことわざ集では語り尽くせなかった部分を塚本氏が集めた重要な言葉を更に私なりに意訳して補論とさせていただきます。

①自分が幸せになりたければ、他人を楽しませ、他人を幸福にさせ、他人から必要とされる人間になるように努めるべきです。

②他人への恨みはあっさりと水に流す一方、他人からの恩義は石に刻むようしつかりと心に留めるようにすべきです。

③他人に物事を教えるためには、その数倍の事前準備が必要であり、教えることは二度、三度学ぶことです。

④凡庸な教師はただしゃべる、良い教師は分かり易く説明する、優秀な教師はやってみせる、偉大な教師は生徒の心に火をつける。心に火をつけることができれば、あとは生徒が自立的に成長していきます。

⑤他人を動かそうと思ったら、その人の短所ではなく長所に注目すべきです。

山本五十六元帥は「言って聞かせ、やって見せ、させてみて、ほめてやらねば人は動かじ」と言っていたそうです。

⑥人は成功からよりも失敗から多くの教訓を得ることができます。負け戦、負けゲーム、赤っ恥をかいた出来事などは、教訓の宝庫といえます。

⑦人生の終わりに残るのは、稼いだ財宝ではなく、世の中に残した有形・無形の価値の大きさです。

第Ⅲ部

知能を鍛える正攻法

これまで「尊敬する歴史上の人々」と題して、3冊にわたって84人の人たちの生きざまを追いかけてきましたが、その偉人たちに重要な共通点があるのを読者の皆さんも既にお気付きのことと思います。それは偉人の方々は総じて頭が良かったということです。

偉人の多くは天性つまり生まれつき頭が良かった上に努力を重ねたので偉人として歴史に残るレベルの実績を上げ得たものであって、私たち凡人がいくら努力したところで偉人になれるわけではありません。その点は神様は決して平等ではありません。

今の教育は分かりませんが、私たちが子供の頃、学校の先生は出来の悪い子を「努力が足りないからだ」といって叱っていましたが、あれは酷な話でした。生まれつき「一を聞いて十を知る」ような頭の良い子は、予習も復習もしなくても授業で先生の話を聞いただけで、聞いたこと以上のことが分かってしまうものなのです。ですから子供たちの知能がもともと違うという事実を前提として、現状の絶対的レベルを比較するよりも、その子の知能の成長率に着目して伸びたら褒めてあげるべきです。

私は最晩年を迎えた現在まで、社会的に評価される知的な成果物を世に残していましたが、「考える」ということの仕組みを解明し、知能の育成に役立つような教育・訓練プログラムを作成することをライフ・ワークとしてきました。そのため「思考の方法論」、「思考技術」、「論理学」、「創造力」、「発想力」等に関する書物は手に入る限り読み漁り、参考になりそうなものは取り込み、自分の思考の体系化に勉めてきました。

これからの中では、ますますコンピューター等による人工知能が知識や簡単な思考は人間の知能に取って代わり、生半可な思考力では、就職すらおぼつかなくなるでしょう。

ここでは、これから真剣に思考力を強化していくことを志す方々を意識して、思考の構造の全貌が見渡せるような内容にしました。思考というものは間口も広く、

奥も深いので、学習する者がともすると迷子になってしまいます。この本が思考力の向上を目指す人々の道標となりうれば幸いです。

1. 思考にみる日本人と欧米人

1・1 日本的思考と欧米的思考

(1) 知識人と知性人

頭は知識をつめ込むだけでなく、価値ある思考の産物を生み出すために使うべきであるということに異論はないでしょう。しかし、欧米人から見ると、日本には「知識人」はたくさんいるけれど、「知性人」は少ないというように映るようです。

日本語の「インテリ」という用語は、ロシア語の「インテリゲンチャ」から来ているのですが、これは英語では「インテリジェント パーソン」です。これを日本では「知識人」と訳してしまいましたが、元の意味は思考力のある人、頭のよいひと、つまり「知性人」ということで、物知りという意味ではありません。

日本には、真の意味のインテリが少ないと思われるるのは残念ですが、たしかに、日本人には、クイズ番組的な知識の持ち主が非常に多いように思えます。日本人は、喫茶店や居酒屋などの仲間との談義で、話題についていけないことを大変恥ずかしく思うものです。そこで、どんな話題が飛び出しても相づちが打てるよう、幅広く断片的な知識を頭につめ込んでいるのです。日本人はお互いに傷つくことを恐れて、めったに真剣な議論をしようとしませんから、断片的な知識でもメッキがはげることなく仲間入りができるわけです。

その原因是、日本の教育にあると思われます。教育は脳のアウトプットを最大にすることを目的としているはずですが、現在の教育はインプット最大を目的としているとしか思えません。いかにして優れたアウトプットを出すかという思考の方法を教えないのでは、死蔵品をぎっしりつめ込んだ倉庫のような頭になってしまいます。

本来の意味でのインテリを輩出するのが教育の目的なのですが、結果は「知

識人」の大量生産になってしまっています。

それには文章の書き方をあまり教えなくなつたことも、影響しているでしょう。確かにマスプロ教育では文章の教育は先生に負担がかかり過ぎ、採点のしやすい○×式のテストにならざるを得ないことはわかります。しかしそれによって大きな機会損失が発生していることも事実です。

文章には、きちつとした作法があつて、それを守つて論理を開拓しさえすれば、おのずと正しい論理展開ができるようになります。したがつて、文章を書き、それを添削してもらうことが論理の訓練に非常に有効なのです。最近欧米では、文章力の強化が学校教育であらためて重要視されるようになってきています。

(2) 日本人と欧米人の思考特性対比

日本人の思考のくせは、戦後の教育だけが原因なのでしょうか。もしかして、伝統的にそうなのかも知れないという疑問が湧いてきます。そこで日本人と欧米人の思考の特性を整理し、そのよつてきた由来を考えてみることにしましょう。

ベネディクトの「菊と刀」あたりがきっかけとなって日本人論が盛んですが、これらのおびただしい書物の中で日本人の思考の特性に触れている部分を抽出し、欧米人と対比してみると次のようになります。

日本人と欧米人の思考特性対比

	日本人	欧米人
1	集団主義	個人主義
2	和の精神	個の主張
3	依存的	独立的
4	皆で考える	自分で考える
5	空気に従い、全員一致	意見は個別、多数決を採る
6	他律的	自律的
7	現実的調和を優先	原理的正当性を優先

8	論理性にこだわらない	矛盾を許さない
9	議論に主觀や感情が入る	議論を理性で制御する
10	暗算的ブラックボックス思考	論理的プロセス思考
11	思考の放棄、結論への飛躍	手順や根拠に基づく結論
12	情緒的説得により傾く	論理的説得あるのみ
13	反論を人格攻撃と取る	異論をも用いて改善
14	熱しやすく、冷めやすい	考え方を容易に変えない
15	誰も同様に感じ、考えると思う	他人は自分と違うという前提
16	他からの能力評価を嫌う	自分への評価を積極的に求める
17	能力平等の幻想	能力の個人差は当然
18	人徳や人望を重視	達成した成果を重視
19	以心伝心、察し合い	表現なきものは無視
20	口約束優先	書式なきは契約にあらず
21	人間的本音が優先	法律万能主義
22	義務の範囲以上に期待される	責任の範囲が明確

これをみると、日本人と欧米人はまったくものの考え方方が異なるようにみえますが、これは大局的に判断してそのような傾向が認められるということであって、欧米的思考をする日本人もいれば、日本的思考をする欧米人も当然いるわけです。しかも、国際交流が深まるにつれて、両者の距離はせばまりつつあることは事実ですが、なお現在でも両者の比較論には十分現実的な意味があると思います。

日本的思考と欧米的思考のどちらがよいかを簡単に判定することはできません。いずれもそれぞれの自然、社会環境に適応するプロセスで歴史的に形成されてきたもので、おのおのの条件下ではいずれも適切なものを選択してきたと考えざるを得ないからです。

それでは、このような思考の差はどのようにして生まれたのでしょうか。1つの仮説をまとめてみると以下のようになります。

日本人の思考の特性を形成した要因には、さまざまなことが考えられるはずですが、もっとも基本的な要因は農耕民族であったこと、他国からある程度隔離さ

れた島国であること、おおむね单一民族で国家を形成していることの3つです。

これに対し、欧米人の思考の特性を形成した要因は、遊牧民族であったこと、陸続きで国家が隣接していたこと、多くの場合複数民族で国家が形成されていることの3つが基本的なものです。

(3) 日本人の思考特性の由来

農耕民族であるということは、隣人がほとんど変わらない社会ということです。隣人同士が争って、互いに顔もみたくない間柄になったとしても、田植えや稻刈りはどっちみち助け合わなければやっていけないのですから、そういう社会では争いに勝ったとてたいした意味はなく、事をあらだてないというのが生活の最高の知恵となるのです。

村の農民が一番恐れるのは、村八分です。村八分にあって生きていくのは非常に難しいからです。よその村に行っても農地はないし、それに何が理由で村を出たかわからない人間を心よく迎えてくれるわけもありません。一方で、村民はおおむね平等であり、集落の平和を乱すことさえしなければ、お互いに助け合いながら安心して生きていたわけです。

このような社会では、各人は集団から脱落しないためにはどう考え、どう行動したらよいかを考えるようになります。自分だけ飛び抜けて目立つことは、足をすくわれる原因となります。自分がどう思うかは重要ではなく、他人がどう思うかが行動原理となるのです。当然思考はストップします。全員が他人の顔色を伺って、これが全体の意見だと確信するまでは明確なしゃべり方はしません。したがって、会話においては言外の意をくまなければ意思疎通もできません。もちろん、争いになるかもしれない議論はなるべく避けます。

なぜ、それでもやってこれたかというと、農業は長年かかって緻密なシステムとして出来上がっており、毎年同じことを繰り返せばよいようになっていたからです。日照りや洪水といった災害も、天災とあきらめてじっと耐えてきたのです。

以上は、農耕民族ということから来た日本人の思考の特性ですが、島国であり、单一民族であることがそれを一層際立たせました。

隣国の中国、朝鮮との間には日本海という障害があり、木造船の時代は渡航は命がけでした。ましてや、地球の裏側の西欧との交流は、航海というよりも冒険に近いような状態でした。そのうえ鎖国政策もあって、日本は明治まではほぼ密室の状態であったといってよいでしょう。

しかも、アイヌ等の異民族との闘いは早くに終わって、日本列島全体がほぼ単一民族、単一言語の国家として日本中が仲間意識で結ばれていきました。もちろん、皇族、豪族の勢力争いはありましたが、農民、商人、下級武士は誰が天下を取ろうと関係はなかったのです。異民族による征服のように皆殺しにあったり、略奪されることはほとんどなかったからです。村社会で通用した以心伝心が、村を越えて国民全体の特質になるまで浸透していったのです。

えたいたの知れないよそ者との交渉という場面は限られていたので、交渉上のもめ事も少なく、また殺人、放火、強盗といった犯罪も、住民の自治意識が強かつたので現代からは想像できないくらい少なかったのです。そういうことから、緻密な法律も不要で、約束もほとんどが口約束で済まされるといった状況でした。

(4) 欧米人の思考特性の由来

これに比べて欧米人はどうだったでしょうか。

遊牧民族はまず居住地が一定しません。季節ごとに草の生えている地域に移動しますが、自然条件の変動や外敵との遭遇によって毎年同じ場所というわけにはいきません。行動半径も大きく、厳しい環境の中で弱者はやむを得ず切り捨てられたでしょう。

生産物は肉と乳と皮だから、その他の生活物資や武器は交易によって入手しなければなりませんでした。一群の遊牧民は、時に一団の隊商となり、敵に遭遇すれば戦隊と化しました。そこでは迅速的確に決断を下せるリーダーが必

要であり、自然に実力主義が根づきました。

征服したりされたりする間に混血が進み、文化的融合も行われて、それにしたがって群の性格も閉鎖的ではあり得なくなりました。開放的社会では、自らを頼みとするほかなく、個人主義を育て、独立心を^{つちか}いました。

強者は皆の憧れの的でしたが、人の上に立つためには弁舌がたけていなければならず、それには筋を通した話ができる必要がありました。そこに弁論術、論理学が発達する素地があったといえるでしょう。

また、交渉相手は多くの場合異民族であり。だまされてもいつまた会えるかわからない相手です。口約束ではとても心もとないことから、第三者を入れた文書による契約が一般化しました。

犯罪、もめ事も多く、それらを裁き、調停するための法体系の整備がなされました。一方、このような異民族との交流の中で、生活環境の異なる人々の立場も理解しようとする姿勢が培われてきたものと思われます。

以上、日本の思考、西洋的思考のよって立つ背景について仮説を述べてみました。現在時点でみると、日本人を農耕民族、欧米人を遊牧民族と規定するのは無理がありますが、長い歴史の中で培われたものの見方、考え方は生活態様がどのように変わっても色濃く残っていると思われます。

以上の仮説が正しいとすると、日本人は長い間論理的思考をしないでも済む生活をしてきたのに対して、欧米人は論理的思考をせざるを得ない生活をしてきたということがいえるでしょう。日本人が、「それは理屈だけれど・・・」といって論理以上の何かを大切にすることや、“理屈屋”、“理屈っぽい”といって論理を毛嫌いする風潮のあるのも、それなりの理由があることと合点がいくでしょう。また、ラショナル思考法（論理的・体系的思考法）が欧米で発展したのも、それが必要だったからということもわかります。

1・2 日本企業の活力の秘密

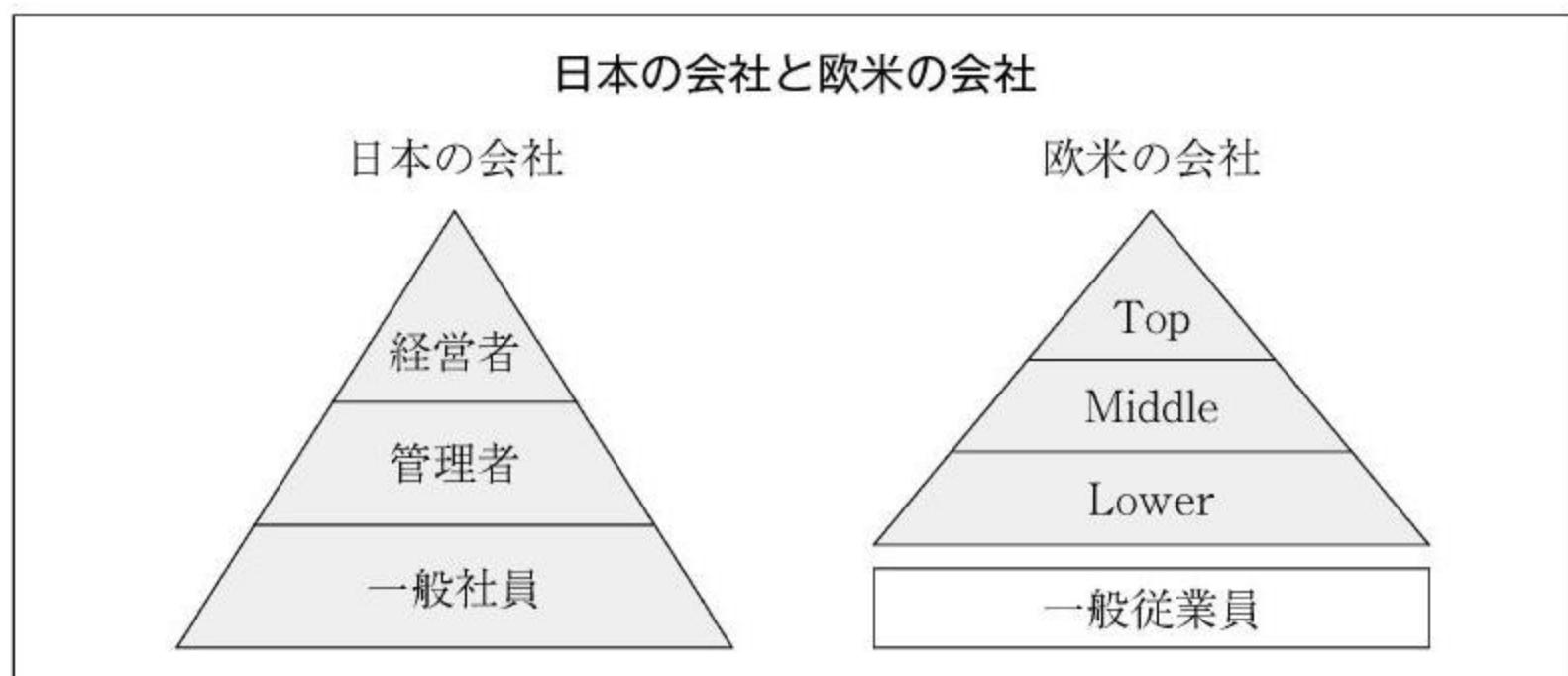
現代の日本人には、断片的知識を売り物とするサロン的インテリが多いけれど、それは1つには教育に原因があること、さらに根深い原因として農耕民族であったことを挙げました。

しかし、その日本人が第2次大戦後、世界中が驚くほどの経済成長を成し遂げ、一時世界第2位（現在は中国が2位）の経済大国を築き上げてしまいました。本当は日本人の論理力は欧米人に比べて遜色ないレベルにあるのではないかという反論が当然出るでしょう。この反論に答えない限り、以上の仮説は説得力を持ちません。

(1) 日本と欧米の企業風土、仕組みの違い

日本の会社と欧米の会社は、実質的にかなりその構造が異なっています。

それを示したのが、下の図表です。



もし、この図表がかなり普遍的に正しいとすると、日本と欧米の企業力の差を論理的に説明できるのです。

欧米の会社の構造は、マネジメントと一般従業員の間に大きな溝があるのが特徴です。欧米人が会社をイメージする場合、その中に一般従業員は含まれていないのです。一般従業員は土地や設備といった資本と同様に、労働力という生産

要素として明確に位置づけられているのです。

これに対し、日本の会社はパートやアルバイトは別として一般社員までを含めて会社を構成しているとイメージされています。経営者、管理者、一般社員は連続的に連なっていて、その間に大きな溝はありません。

日本では、入社早々の新入社員でも“うちの会社”という言い方をして、自分がその会社の一員であることを表明してはばかりません。欧米では就職するということは仕事に就くことであり、会社の一員になることではありません。つまり、セールスマンとか機械工といった仕事の種類が第一義的に重要であって、どの会社でその仕事につくかといったことは第二義的意味しかありません。

このことは、労働組合の違いとなって現れています。日本が企業別労働組合であるのに対し、欧米は職種別労働組合です。自分の収入の増大および安定のために頼りになるのは、日本の場合は何よりも入社した会社であるのに対し、欧米では第一に自分の職種の労働組合です。そのこともあって、日本では会社を移ることによって収入がよくなる可能性は小さいのに対し、欧米では実力さえあればよりよい条件の会社に移されることになっています。欧米では会社を移った回数が個人のステータスにもなっています。

以上のようなことから、欧米では自分を鍛え、自らが成長することがビジネスマンの最大の関心事になるのに対し、日本では会社が強くなり、会社が成長することがビジネスマンの最大の関心事となることは当然の成り行きでしょう。

(2) 意思決定、命令、実施の違い

企業の業績は、意思決定とそれに基づく実施の積み重ねで決まるわけですが、前述の会社の構造の違いは、この面にも重大な影響を与えています。

欧米では意思決定をするのはあくまでも経営者、管理者であり、一般従業員は決定事項を命令によって実施するのみです。これに対し、日本では一般社員も含めて関係者全員一致協力して実施するという形を理想としています。意思決定

者と実施者の間に明確な境界はなく、命令も欧米ほどの重要性は持っていません。以心伝心でも要は決定事項が伝達できればよいのです。欧米では命令は絶対で、命令に従わないものは即刻クビということもあります。日本では、よほど大きな問題を起こさない限りクビになることはありません。

欧米の経営者は、意思決定が主たる仕事であり、意思決定のプロです。大学やビジネススクールで、論理的、体系的なラショナル思考法を学んできた人が多く、意思決定の根拠を整然と他人に説明する能力を備えています。またそうでなければ、意思決定にまったく参画していない一般従業員を意のままに動かして決定事項を実施させることはできないでしょう。

日本の経営者、管理者は自分が意思決定の専門家であるという意識は薄く、皆で決めて皆でやるべきであり、地位によって責任の重さが違うだけだと考えています。そして、意思決定のプロセスも会議を繰り返し、一方で根回しをしながら何とはなしに次第に煮つまっていって、最後に役員会で決裁という儀式が行われます。そして、いったん決定が行われると、一般社員は自分たちも参加した決定であるということで、いわばスタンバイができているので、迅速かつ確実に実行します。

欧米の企業では、意思決定は早いが実施に時間がかかるのに対し、日本の企業は意思決定は遅いが実施は早いといわれる背景は以上のようなことだろうと思われます。

日本の経営者、管理者は、意思決定のプロになるための努力をあまりしていないとすると、何に努力をしているのでしょうか。これは欧米人にとって非常に興味のあるところでしょう。

日本と欧米の意思決定と実施

	意 思 決 定		実 施		命 令
	早 遅	担 当	早 遅	担 当	
日 本	遅	関係者全員	早	関係者全員	あいまい
欧 米	早	担当の管理者・経営者	遅	担当の従業員	厳格

実は日本の経営者、管理者は一生懸命自分の徳を磨いています。なぜ徳を磨くかというと、人徳のある人は大勢の部下の協力を得ることができるからです。そうすれば、「三人寄れば文殊の知恵」といわれるようになり、よいアイデアも生まれるし、意思決定がなされて実施の段階になってもスムーズに事が運び、万一、意思決定に問題があったとしても、みんなでカバーして結果オーライしてくれるからです。日本の企業では、徳を磨くことが経済合理性にのついたことになるのです。

民主主義は、欧米で生み出された素晴らしいシステムですが、欧米ではそれを政治の面だけに適用し、企業には十分適用していないようです。日本では政治の面での適用はまだ未熟かもしれません、企業においては非常にうまく機能しているように思われます。日本の企業でも法的には取締役を株主が決める事になっていますが、実質的には全社員が経営者を選んでいるのです。人徳のある人が経営者になるということは、その経営者を押し上げている大勢の社員がいることを示しているからです。民主主義は、傑出した指導者が継続的に出現しなくても最低限の必要な点数はとれるシステムであって、日本の会社も民主的に運営されている限り、大きな問題は起こしにくいといえるでしょう。

(3) 会社の生き立ちの違い

以上のような日本と欧米の企業風土、仕組みの違いは、会社という制度の生き立ちにも原因があると思われます。隊商を前身とする欧米の会社は、当初は儲けるだけ儲けたら解散するという前提で組織されたものでした。ですから、従業員を一生面倒見るという考えがないのは仕方のないことなのかもしれません。欧米でゴーイングコンサーン、つまり継続企業ということが盛んにいわれているのは、解散を前提とする会社のこれまでの伝統を否定する必要があったからではないでしょうか。

日本の会社は、暖簾を命よりも大切にする幕府や藩の御用商人が前身です。解散ということは倒産でもしない限り考えられないことでした。でっち小僧も一生懸

命働けば番頭にしてもらえたし、暖簾分けによつていわば系列会社の経営者になることもできました。

現代の日本の会社においてもその伝統は生きており、多くの会社に社是、社訓、社歌があります。これは、時代の移り変わりとともに、会社が供給する商品、サービスの内容は変わつても、自分たちの糧を得る場である会社は永久に存続させるべきであるということの暗黙の了解があることを意味しています。日本の会社が苦境に強いのは、商売替えをしてすらも全社員が一致協力して会社を守ろうとするからです。一般社員にも、つぶれそうな会社から逃げ出すのはひきょうだという観念があるからです。これは経営者、管理者だけで会社を構成していると考える欧米の企業風土では考えられないことです。

かつての日本の村社会が、農地を中心に皆で助け合つて生産し生活したように、日本の会社は、暖簾を中心に皆が助け合つて生産し生活するいわば、運命共同体になっています。長い歴史を持つ農耕社会の知恵と伝統が、現代の会社の中にうまく生かされているように思えます。

(4) 日本企業の活力はどこから

それでは、欧米人のように論理的、体系的な思考方法を学んだ人たちの意思決定と、日本人のようにそういうものを学んだことのない人たちとの意思決定とどちらが適切な決定ができるでしょうか。他の条件が同じであれば、前者のほうが適切であるということはいうまでもありません。しかし、欧米の企業の意思決定との比較においては、必ずしも欧米のほうが優れているとはいえない面があるのです。

特定の問題について、欧米の企業では意思決定者は1人あるいは少数であることから、思い切ったシャープな案が出やすいのですが、あまり他人のチェックが入らないうえ、個人主義が強いことから、意思決定において自分の利益を考慮しすぎる危険があるのです。意思決定に自分の利益を考慮するか否かは人間性の問題であつて、論理力の問題ではありません。したがつて、ラショナル思考を学

んでもこの問題はなくならないのです。

一方、日本の企業では特定の意思決定に大勢が参画し、多角度からチェックが入るため、個性のない案になりがちですが、集団主義が強いことから自分の利益よりも会社の利益を優先させるといった傾向があります。

このような条件を考慮して両者を比較すると、それぞれ優劣があつて必ずしも日本の意思決定のほうが劣っているとは言い切れないのです。これも集団思考という企業風土のたまものです。

わかりやすくするために日本と欧米の差異を際立たせましたが、要約すると次のようにになります。

日本と欧米の企業人を個人単位で比較すると、とくに管理者以上については思考能力、国際性、バイタリティー等の面で欧米のほうがまさっているように見えますが、企業単位で比較すると、日本の企業のほうが適切に舵がとられており、かつ戦略も積極的で、社内には活力があふれているように思われます。その原因は次の3つに集約できるでしょう。

- ①日本のビジネスマン1人ひとりが欧米のビジネスマンと比較してそれほど論理的思考面で優れていたわけではないが、暗算思考を集団思考でカバーし、若干時間はかかったが、ほぼ欧米並の意思決定の適切さを確保した。
- ②集団思考のプロセスで、関係者の間に実施のためのスタンバイが完了しており、決定事項は、確実かつ迅速に実施された。
- ③これらの背景には、日本の企業の民主的、永久存続的風土、仕組みがあり、それが非常に好影響をもたらした。

1・3 日本におけるラショナル思考法のすすめ

(1) 集団思考とラショナル思考法の組み合わせ

欧米のインテリ、エリートの間には、ラショナル思考法（論理的、体系的思考法）

がかなり定着しています。

前章で日本企業の活力の最大の源は、集団思考にあるという仮説を述べました。それでは日本人はラショナル思考法を身につけなくてもここまで来れたのだから、これからもラショナル思考法を取り入れる必要はないという結論を出してよいのでしょうか。

欧米の人々は、日本の企業成長の原因を研究し、ほぼ正しい答をつかみつつあるようです。つまり、日本の企業成長は日本人1人ひとりが欧米人よりも優れていたことが原因ではなくて、日本の企業の風土、仕組みがたまたま欧米のそれよりも企業成長に有利であったのだということに気がついたようです。

欧米の企業が、日本の企業の優れた点は謙虚にどんどん吸収しようとしているのに、日本人だけが伝統にあぐらをかいていたので、欧米の巻き返しに会い、一部の企業を除き再び後塵を拝することになってしまいました。

日本は、先進諸国に追いつこうという悲願のもとに、国民が一丸となって邁進してきましたが、やっと追いつき追い越そうというところへきたのに再び差をあけられ、後ろをふり返ると、日本を目標として力強く追いかけてきている国がいくつも出てきています。

世の中全体の先行きが不透明になって、新たなパラダイムが要求されている時代に、これまで一度も先導役を務めたことのない日本が、今や世界の先導役の一員となることを全世界から期待されているのです。

日本にとってお手本のある間は、日本流の暗算思考と集団思考で何とか大過なくやってこられましたが、お手本のないこれからは、欧米流のラショナル思考法を身につけた人々の衆知を集めて事に当たらない限り、世界の期待に応えることができないでしょう。

日本は暗算思考の欠陥を集団思考で補ってきたのですが、欧米はラショナル思考法の効果を個人思考で減殺してきました。ラショナル思考法と日本のお家芸の集団思考法が結びつけば、最高の思考方式になるのではないかと期待されま

す。ラショナル思考法は思考プロセスが様式化、フォーマット化されているので、特定のテーマに大勢の人が参加しやすいようになっているからです。日本人がラショナル思考法を導入すると、終始議論となり衝突が増えて、日本の強みであった和が崩壊するのではないかと心配する向きもありますが、それはとりこし苦労というものでしょう。むしろ、伝統的集団思考に一層の磨きがかかるとみるべきでしょう。

ラショナル思考法の導入は、第一義的にはよい考えを生み出すために必要なことですが、実は日本人がこれから世界の国々と付き合っていく上でも極めて重要なことです。

(2) 国際ビジネスの場ではラショナル思考法で

これまでも、日本人は世界の国々から交渉相手として大変わかりにくい国民であるとされてきました。その原因の1つが思考方法の違いです。交渉の場でとくに問題となるのは、日本人の思考のプロセスが、外国人にとってまったくのブラックボックスであるということです。交渉の懸案事項は、日本に持ち帰って延々と会議でもんだあと、その途中経過は一切説明されずにいきなり結論が提示されます。しかも、その結論たるや「こちらも努力するからどちらも理解してくれ」といった、外国人にはわかりにくいあいまいなものです。これでは、日本人同士では問題ないとしても、外国人には「日本人はわからない」、「日本人はずるい」といった印象を与えかねないのでしょう。

大多数の人のチェックを経た暗算思考の結論は、おそらく日本人にとっては適切なものでしょう。しかし、アリストテレス以来営々と築き上げられ、普及されてきているラショナル思考法は、欧米では交渉の場においてお互いの考え方を提示し合うルールとなっており、それを守らない人は「信用できない人」という烙印を押されてしまうのです。

交渉の相手は欧米ばかりではないといわれるかもしれません。しかし、発展途上国の指導的立場にある人々は、ほとんど欧米で教育を受けており、欧米的な

考え方慣っています。とくに国際的な交渉の場では交渉のプロセスが相手にもわかるラショナル思考法で臨むでしょう。日本だけが暗算思考に固執しては孤立してしまい、21世紀において世界のリーダーの役割を果たすことができなくなってしまいます。

日本人は、集団になると大変な力を發揮するといわれます。それはこれからも磨きをかける必要があることではありますが、将来日本人が世界のリーダーとして振舞うことになるとすれば、個人としても強く、有能でなければなりません。そのためには、知識、語学に加えてぜひラショナル思考法を習得してほしいと思います。

からのビジネスマン、特に中堅幹部以上の人たちは、思考のプロであることが要求されます。スポーツ選手をみても、試合前に寸暇を惜しんで訓練に励んでいます。ランニングをしたり、柔軟体操をしたり、素振りをしたりします。思考のプロであるビジネスマンは、事前に何もしないで試合に出ているようなものです。それはさぼりたいからではなく、何を訓練したらよいかわからないからだと思います。

ラショナル思考法は、ビジネスマンが思考のプロとして日ごろから何を訓練したらよいかを教えてくれます。

2. 思考力と創造力

(1) 思考力を支える四つの能力

「思考力」とは、特定の目的のために適切に考えを進めていく能力ですが、思考力という概念はあまりにも抽象的でかつ複雑な内容を包含しているため、鍛錬したくともどこからはじめて良いのか分かりません。そこで、思考力を構成するいくつかの要素に分解してみましょう。私共は、思考力は次の4つの能力によって構成されていると考えています。

思考力の分解

思考力 = 論理力 + 列挙力 + 直観力 + 評価力

「論理力」は、筋道を立てて矛盾なく考えを進めていく能力です。論理的に考えても結論が正しいとは限りませんが、少なくとも結論に至った根拠を説明することができます。

「列挙力」は、解決方法、問題・課題、原因・理由、評価基準、分類基準等を可能な限り漏れなく挙げる能力で、「思いつき力」ともいいます。「それは単なる思いつきだよ」という言い方があるように、「思いつき」にはあまり良いイメージはありませんが、列挙力においては、重要な漏れがないという網羅性が重要なのであって、「下手な鉄砲も数打ちゃ当る」が狙いなのです。

「直観力」は、厳密に論理のステップを踏むことなく、限られた情報から結果や結論を見通す能力で、「仮説構築力」とも言います。これから市場に出す新製品がどの程度ヒットするかを見通す能力などが直観力です。

「評価力」は、目的に合った価値基準で物事を評価する能力で、対策案の評価、商品の評価、業績の評価、問題の評価、人の評価、芸術の評価などに「評価力」が使われます。価値基準は人によって異なるですから、正しい評価ということは論理的に存在しませんが、企業や行政においてはより適切な評価を目指すことになります。

以上のように、「思考力」を4つに分解することによって、私達が鍛えなければならない能力がやや具体的になってきました。4つの能力はスキルであって、訓練によって上達させることが可能な能力です。

(2) 創造について

①創造に関する用語の定義

創造あるいは創造力の開発に関しては、驚くほど沢山の書物があります。そ

れだけ人々の関心が高いのでしょう。しかし、創造に関する用語については、論者の共通の定義はまだないようです。

そこで私どもの定義を以下に示します。

a 「創造」とは、新しい価値あるものを生み出すことである。

この価値あるものの中には、物、システム、考え、芸術作品等全てのものを含みます。

b 「創造的」とは、生み出されたものに、新しい価値が含まれている状態である。

創造的とは、あくまでも生み出されたものに対する形容であって、生み出した人に対する形容ではありません。

c 「創造力」とは、新しい価値あるものを生み出す力である。

「個人の創造力」の場合は、価値あるもののうち主として「考え」を中心となります。また「組織の創造力」の場合は、価値あるものには商品、製造方法、経営方法、育成方法等あらゆる種類のものが含まれます。もちろんここで価値あるものには「考え」も入りますが、主体が組織の場合、新しい価値ある考えが生まれていても外部からは認識しにくいので、組織の創造力の評価対象にはあまりなりません。組織の創造力は主として外からも見えるもので評価されることになります。

d 「創造性」とは、個人あるいは組織が創造的なアウトプットを高い確率で出している状態をいう。

つまり、主体の創造力が高い時に、「彼（あるいはあの組織）は創造性がある」というように言います。

② 創造力と思考力の関係

「個人の創造力」は、新しい価値ある「考え」を生み出す力です。この定義から「個人の創造力」は、思考力と密接な関係があることが想像されます。そ

ここで両者の関係について考えてみましょう。

「思考力」は「論理力」、「列挙力」、「直観力」、「評価力」に分けられ、それぞれスキルとして訓練可能です。したがってそれらの総合である「思考力」もスキルです。「思考力」にとっては、思考の結果としてのアウトプットがどれだけの価値を持つかは関係ありません。思考のテーマと目的に照らして合理的に論を展開して、誤謬をおかさずに結論に到達する能力が問題です。数学のテストと同じように、答の正しさよりもそこにいたるプロセスが重要視されるのです。

一方個人の「創造力」は、プロセスはどうでもよいのであって、アウトプットの創造の水準と、創造的なアウトプットを出す頻度が問題なのです。したがって「創造力」は、単純にスキルだとは言えません。

思考力と創造力の特性

思考力……………プロセスで評価

創造力……………アウトプットで評価

「思考力」がプロセスで評価される能力であるのに対し、「創造力」はアウトプットで評価される能力で、能力の捉え方が異なっているわけです。

それでは両者はどんな関係にあるのでしょうか。私共は次のように考えています。

思考力と創造力の特性

$$\text{創造力} = \text{思考力} + \text{創造的アウトプットを求める態度} + \text{運}$$

前式では単純化のために「たし算」の形にしてありますが、実際にはもう少し複雑な関数関係でしょう。

「思考力」が優れていた方が、思考のアウトプットが創造的である可能性が高いということに異論はないでしょう。

しかし、目的に対して合理的な思考を行っても、そのアウトプットが新しくて価値があるものになるという保証はありません。テーマ、思いがけない情報とのめぐり合

い、タイミング、ディスカッションのメンバー等の組み合わせで、アウトプットが創造的であったりなかったりするわけです。そこには運が働いていると考えざるをえません。

新商品開発において、アイデアは素晴らしいけれど、そのあとの条件が整わず日の目を見なかったということはよくあります。そして数年後に他社が同じアイデアをもとに大ヒット商品を出すといった皮肉なことも起ります。

運の存在は認めるけれども、それらはいかんともしがたいものだろうかという疑問が残ります。一部は本人の努力次第でコントロール可能な場合もあるでしょう。そこでもう一つの因子として態度あげてあります。つまり、新しい価値あるものを生み出そうとする性向です。そのような性向が強ければ、自分をとりまく環境の改善がある程度可能であることは確かです。

たとえば、創造的なアウトプットが出やすいテーマを自ら求めたり、配置転換を申し出たり、良い議論仲間を意識的につくったりということは、その気になればできることです。

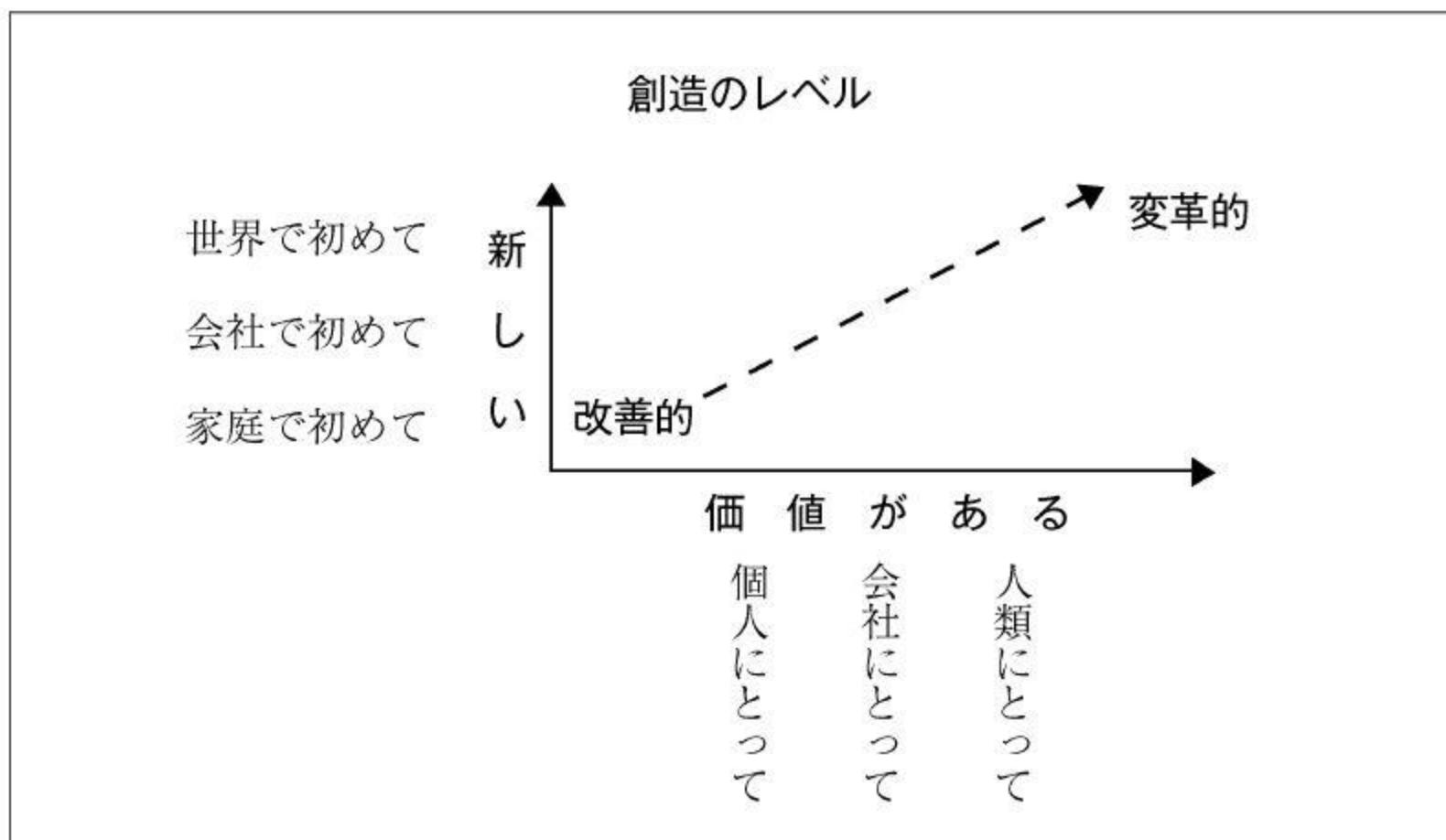
③ 創造のレベル

創造という場合、ノーベル賞をもらえるような発明・発見や、会社がそれで数年間食べていけるような大ヒット商品の開発がイメージされがちです。

それらは創造の最たるものですが、創造をそのように考えると、創造は常人とは縁のないものになってしまいます。

私共は、創造には改善的なものから変革的なものまで含まれると考えています。アウトプットが創造的であるためには、それが新しくてしかも価値を持っていなければなりませんが、次図のようにいずれの軸についてもレベルがあるわけです。

そして大事なことは、改善的な創造と変革的な創造は能力的には連続しているということです。改善的な創造はできないけれど、変革的な創造は得意だという人は存在しないのです。



常人はまずは改善的な創造を努め、次第に変革的な創造を目指すべきでしょう。経営者も変革的な創造を求めるあまり、改善的な創造を軽視してはなりません。改善的な創造を目指す思考も変革的な創造を目指す思考も思考の方法論としては共通なのです。ですから身近な改善で思考の訓練をつんでおくことが重要なのです。アイデアが改善的か変革的かは、課題の設定の仕方に大きく依存しています。制約条件が少なく選択の幅が大きいほど変革アイデアが出やすいのです。

④創造に関する誤解

「創造的なものは、厚い思考の壁をさんざん苦労して突き破った結果生まれるものである」という人がいます。たしかにそのような劇的なブレークスルーを経て生まれたものは、多くの場合創造のレベルが高いといえるでしょう。

しかし、創造的なものとは、新しい価値あるものであって、その生い立ちは問うて無いのです。当てずっぽうで言ったアイデアが、実は大変創造的なものであったということは十分に起こり得ることなのです。また、壁にぶつかることもなく、すると結論まで到達してしまったけれど、その結論が全く新しく、かつ大きな価値

を持つことだってありうるのです。ですから創造的なものを見逃さず的確に評価する眼も重要です。

また次のように考えている人もいます。「論理力の時代は終わった。これからは創造力の時代だ。論理に強い人は屁理屈ばかり云つて困る。」

これも大変な誤解です。理屈っぽくなるのは、本当に論理力がつくまでの途中プロセスにおけるいわば副作用です。本当に論理力のある人は、むしろ非常に弾力的でかつ常識的です。

「論理力」は「創造力」にとって邪魔になるどころか、逆に「論理力」は「創造力」のベースなのです。「創造力」は「思考力」に大きく依存しますが、「思考力」を構成する「列挙力」、「直観力」、「評価力」は、「論理力」が強化されるとそれに比例して強くなる部分があります。「論理力」を排除したうえで、「創造力」の強化を期待するのは、はなはだしい矛盾を犯しているといえるでしょう。本当の意味での「創造力」の強化を期待するのなら、遠回りのようでも「論理力」、「列挙力」、「直観力」、「評価力」の強化つまり「思考力」の強化と、創造的なもの求める態度の確立に努める以外に方法はありません。

(挿 話)

創造力と運

「フィルムの中にカメラを入れる」アイディア商品が、1987年に富士写真フィルムから発売され、「私にも写せます」という轟由起子のテレビコマーシャルも手伝って大ヒットしました。

実はこの商品は1961年、65年、74年の3回にわたって商品化が企画され、工業デザインセンターをはじめ営業部等も含めて慎重に検討されました。いずれも時機尚早ということで見送られました。その主な理由は次の3つです。

- i まだフィルムの性能が十分でなかったこと

- ii 低価格のレンズが入手できなかったこと
- iii 時代背景として、カメラはステータス・シンボルであり、使い捨てには消費者が抵抗感を感じるだろうと思われたこと

ところが、1985年にこの開発プロジェクトのリーダーとなったフィルム感材部長は以上の3つの制約条件はいずれも解消していることを見極めました。フィルムの性能は高感度、高画質となり、安価なプラスチックレンズを使っても十分に一般消費者を満足させるだけのプリントが得られ、一方世は簡便性、遊び心のある商品を大歓迎する風潮になっていたのです。彼は機は熟したとみて使い捨てカメラの商品化を発議して「GO」サインが出ました。

この使い捨てカメラは各地の売店でも売られ、私も旅行先で買って記念写真を撮ったことがあります。画期的なアイディア商品となりましたが、最初に考えた人は表彰されることもなく定年退職してしまいました。創造力には運が必要だという一例です。

3. 列挙力（思いつき力）の強化方法

それでは「思考力」を構成する4つの能力について、1つずつその強化方法を述べていきましょう。順序からすれば「論理力」から入るのが、最初からきついなど諦められては困りますので、「論理力」の強化方法は後に回します。

3・1 列挙力が必要とされる場面

「列挙力」が必要とされる場面は、大きく分けて2つありますが、いずれも重要な漏れがないという網羅性が要求されます。

① 1つあるいは2つの適切な答が要求される場合

問題の原因を推定する場合、方針を決める場合、問題解決や目的達成の

方法を選択する場合、分類方法を考える場合、分析の視点を決める場合、論の展開方法を決める場合などがこれに当たります。思いつきは沢山あげられても、実際に採用されるのは1つないし2つです。しかしこの場合にも、重要な考えが漏れていないという意味での網羅性は要求されます。

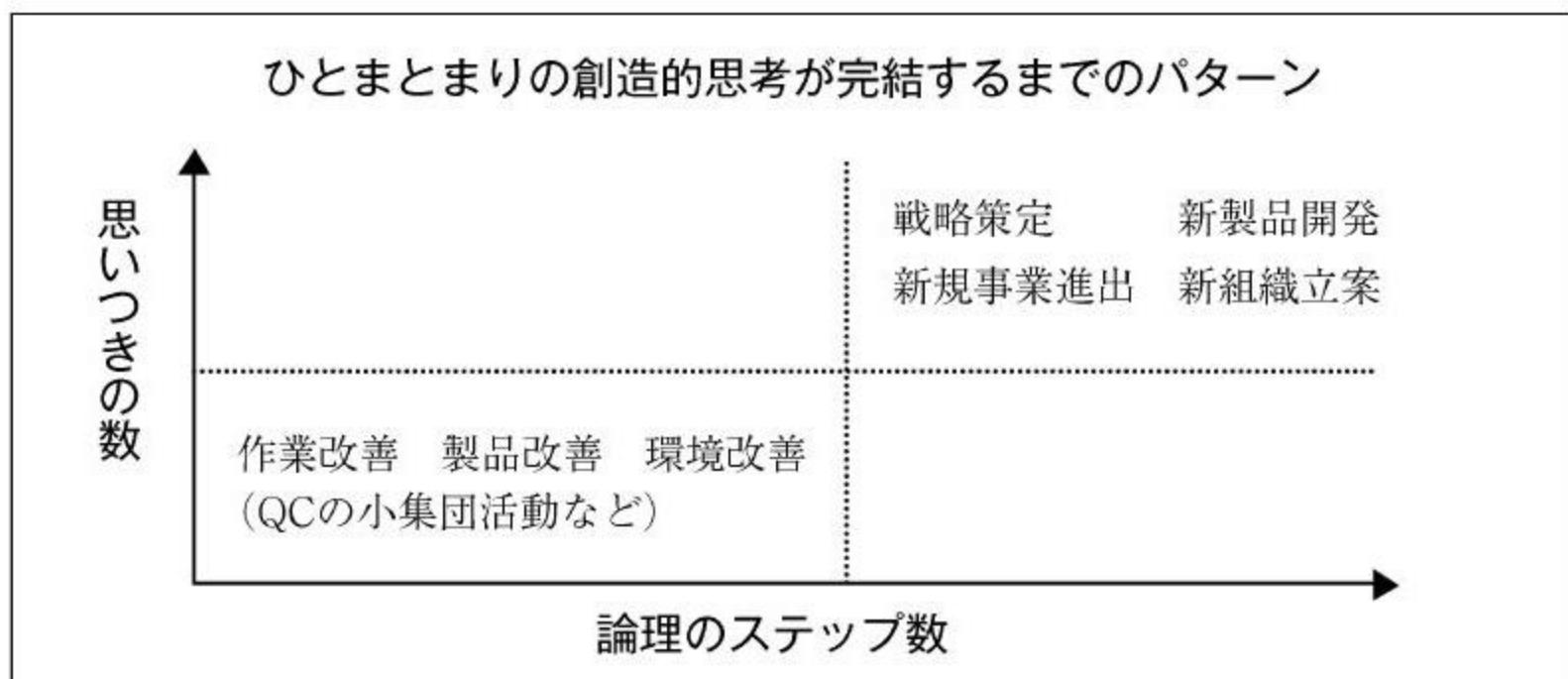
②答そのものに網羅性が要求される場合

ある部門の問題・課題を整理する場合、案を評価するための評価基準を決める場合、ある調査の調査項目を決める場合、ある事業を実施した場合の影響を推定する場合などがこれに当たります。この場合にも、沢山の思いつきのうち適切でないもの、重要でないもの、重複しているものなどは切り捨てられますが、残された一組の思いつきには網羅性が要求されます。

3・2 思いつきと論理の関係

①思いつきは、結果として論理展開の中に位置づけられるもののみが価値を持つ問題解決のためのアイデアなども出しちばなしでは価値を持ちません。それらを評価し、取捨選択して論理展開の中に位置づけられる必要があります。しかし思いつきを列挙する段階では、捨てられることを覚悟の上でアイデア等をどんどん出すべきです。

②より高度な思考のアウトプットは、論理のステップ数も思いつきの数も多い



前回で原点に近いところに位置しているのは、QC（品質管理）などの小集団活動の主要なテーマです。これらのテーマは多くの場合アイデアが重要であって、良いアイデアを評価選定し、それらを施策の中に位置づけることは比較的簡単です。

アイデアを思いつくために、グループによるブレーンストーミング（グループ皆でアイディアを出し合う一つの方法）などが有効です。

一方、原点から遠いところに位置づけられるテーマは、論理のステップ数が多いので、一人ないし少数の人達の深い思考に大きく依存せざるを得ません。

しかし、問題、原因、方法、評価基準等思いつきを必要とする場面も多いので、論理的に考えを進められる部分と、何人かに参加してもらってブレーンストーミング等をする部分とを明確に区分して思考を展開することが、思考の効率上重要となります。

③論理力がついてくると、思いつきに頼らなければならない場面が減る

論理力の弱い人は、論理がすぐに行きづまり、論理的に答が出る場面においても、仲間を集めて「ブレーンストーミングをやろう」ということになりやすいものです。論理力がついてくると、本当に思いつきが必要な場面を絞り込むことができるようになります。

④論理力が強化されると結果として列挙力もある程度強化される

思いつきは、多くの場合視点を変えることによって得られます。視点は思考の目的に応じて、ある程度論理的に準備することができます。ただ闇くもに思いつくことを列挙するよりも、どういう視点から発想するかを決めて順次列挙していく方が漏れを防止しやすいでしょう。

視点を列挙するのも「列挙力」ではありますが、列挙の目的に応じてどういう視点から列挙していったら効率的かと考えるのは「論理力」です。

3・3 列挙を促進する方法

「思いつき」の列挙においては、重要な漏れがないという網羅性が必要なので、可能ならば一人よりもグループで行うほうが効率的です。グループの人数は5～8人が良いといわれています。

列挙を促進する方法はいろいろ開発されていますが、一般に日常的に使われているのは、以下のように非常に単純な方法だけです。

列挙を促進する方法

1. ブレーンストーミング（BS）
2. チェックリスト法
3. ベンチマー킹
4. 案の評価基準を視点とした案の発想
5. マトリックス法
6. ロジックツリー法

①ブレーンストーミング（BS）

列挙の場において一番多用されているのが、オズボーンによって開発されたこのBSです。

BSの効率は、リーダーの司会のうまさ、参加者の質（専門領域、関心事項、レベル等）に大きく左右されますので、列挙の目的に合わせて慎重に人選する必要があります。

テーマによっては発言が発散しすぎて効率が落ちる危険性があるので、一定時間発想の視点を限定したり、有効な発言があった場合にはそれに関連した発言だけを求める、といった臨機応変な対応が必要です。

②チェックリスト法

チェックリストというよりも視点リストあるいは発想リストといった方が適切だと思

いますが、いずれにしてもあらかじめ用意された発想の視点を使って思いつきを引き出していく方法です。製品や製造方法を改善するためのオズボーンのチェックリスト例を示します。

オズボーンのチェックリスト

- | | | |
|-----------|----------|-----------|
| 1. 他へ転用は | 4. 拡大したら | 7. 再配列したら |
| 2. 他への応用は | 5. 縮小したら | 8. 逆転したら |
| 3. 変更したら | 6. 代用したら | 9. 結合したら |

③ベンチマー킹

より優れた特性を持っている類似のものから問題点の認識や改善のヒントを得るという方法は古くから行われており、いろいろなやり方が工夫されています。

小巾な改善を目指す時には、人、商品、部門、業種、場所などの面で改善の対象と類似の条件にありながらうまくいっているところと比較し、大幅な改善を目指す時には、類似性が少なくとも、改善したいと思っている機能等について特別にうまくいっているところを比較対象とすることになります。

④案の評価基準を視点とした案の発想

通常10前後の評価基準（達成目標・条件）に基づいて複数の候補案から最適案を選定しますが、「それぞれの評価基準をより満たす案は考えられないか」というように案の発想そのものにも評価基準を用います。つまり評価基準が前述のチェックリストの役割を果たすのです。

⑤マトリックス法

列挙における網羅性を確保する方法の1つとして、マトリックス法は欠かせません。

マトリックス法においては、表頭、表側の分類に何を持ってくるかが極めて重要です。表頭、表側の分類ができたら、各枠に入る情報をプレーンストーミ

ングで列挙していくのです。

⑥ロジックツリー法

ロジックツリーは1本の木の幹が太い枝に分かれ、さらに細い枝に分かれていくように大項目、中項目、小項目という多層の構造をもっているものを木をモデルとして体系的に図示したものです。

ロジックツリーは以下のようにさまざまな分野で応用されています。

・全体と部分の関係

生物の分類図

会社の組織図

・目的と手段の関係

系統図（目的実現のために可能性のある手段を全部挙げる）

WBS（Work Breakdown Structure の略で実施する手段のみ挙げる）

・因果関係

連関図（相互に影響しあったり、循環したりするので、必ずしもきれいなツリー状にはならない。）

・結論と根拠の関係

論理展開の構造

ロジックツリーが列挙の方法として有効とされるのは、ツリーを完成させるプロセスにおいて、未完成の図を眺めることによって抜けている項目を発想しやすいからです。たとえば上位の項目を充足する下位の項目に抜け漏れはないかと発想したり、沢山あがっている下位の項目は、2つないし3つの上位項目に分けて示した方がよいのではないかと考えるのです。

4. 直観力（仮説構築力）の強化方法

4・1 直観力が必要とされる場面

「直観力」は、厳密に論理のステップを踏むことなく、限られた情報から結果や結論を見通す能力で、「仮説構築力」とも言います。

直観力というと、瞬時に結果や結論を見通せなければならぬと思われがちですが、そういうことではありません。時間が許すかぎり、じっくり考えて構いません。

大きな事故が発生し、現場責任者として応急処置を決定しなければならない時などは、情報はもとより、考える時間もあまりないでしょうから、まさに瞬時に判断し、意思決定しなければなりませんが、このようなことはむしろまれです。

直観力が必要とされる場面は、大きく分けて2つあります。

①必要な情報を集める十分な時間や費用や方法がない場合

経営は時間との勝負でもあります。たとえば、新商品の発売を計画している時、当然ライバル会社もそれと競合する商品を開発している可能性があり、一日でも先に発売したほうが一般に有利です。

それで本来なら、十分に商品の性能テストや市場調査を行ってから、生産計画や販売計画を立案したいところですが、経営者は不十分な情報のまま諸々の計画を決定する事になります。この場合、商品の性能テストや市場調査の不十分な部分は「直観力」で結果や結論を推定しなければなりません。

②仮説構築と検証を繰り返して論理展開の効率を高める場合

あるプロジェクトの調査を進めていく場合、まず関連の情報をほぼ漏れなく集め、それらを全部頭にインプットしてからおもむろに考え出すというやり方もありますが、このやり方は堅実ではありますが、概して効率が悪いものです。

そこで通常は情報を集めながら限られた情報を使って「直観力」で仮説を構築し、その仮説が正しいか否かの検証をするための情報を優先的に収集するようにします。その仮説が否定されたら別の仮設を構築することになりますが、

もし肯定されれば、論を先に進め、次の段階の仮説を構築することになります。

4・2 直観力のしくみ

①直観力と列挙力の違い

まず「直観力」（仮説構築力）と「列挙力」（思いつき力）の違いを明確にしておきましょう。思いつきにしても仮説にしても、最終的には使われたものだけが価値を持つ点では共通です。しかし、思いつきの方は質より量で、捨てられることを覚悟で漏れなくたくさん列挙することが重要であるのに対し、仮説の方はそれが正しかったことが事後的に証明される確率が高いことが重要なのです。仮説の方は「下手な鉄砲も数撃ちゃ当たる」では困ります。

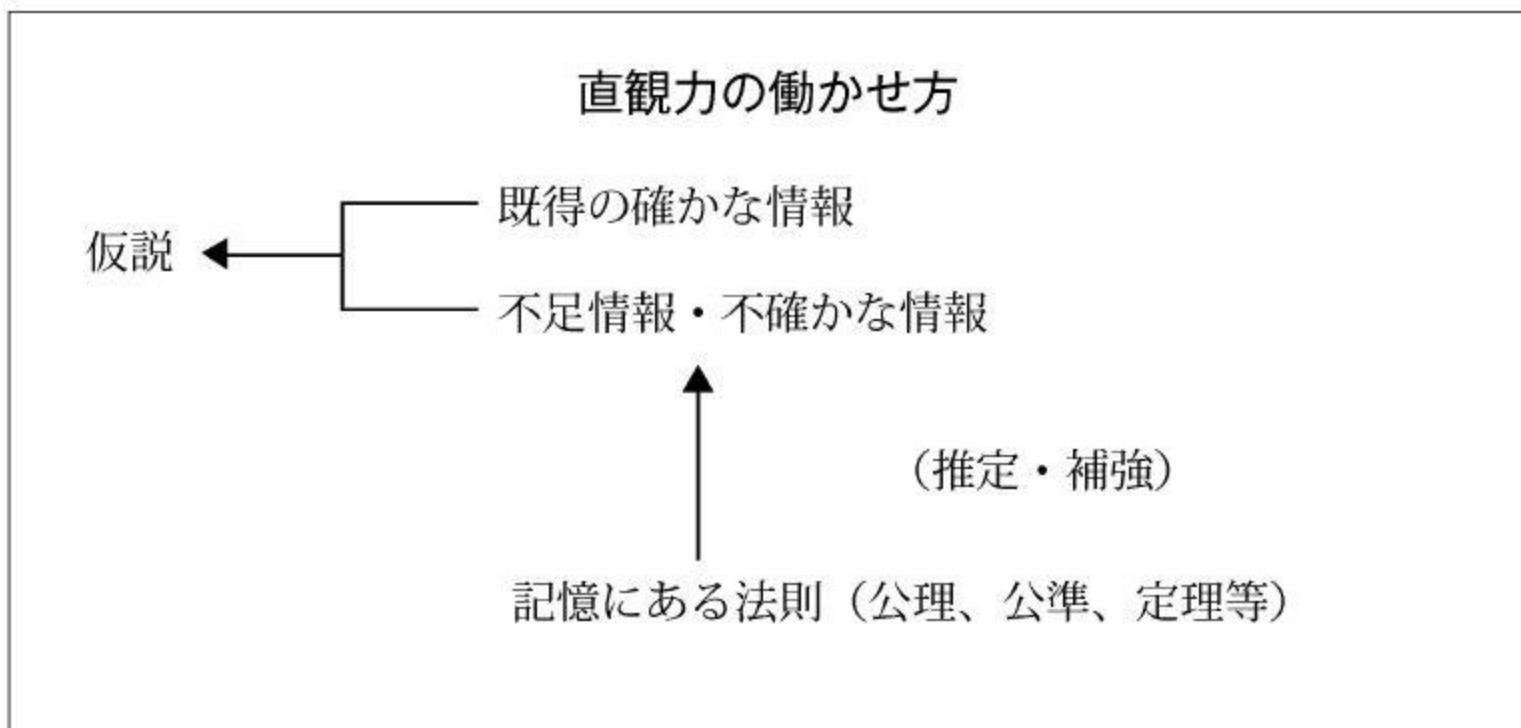
更に、思いつきは、問題、方法、評価基準等の比較的単純な概念であるのに対し、仮説は適切な情報と何ステップかの論理の積み上げによって到達するであろう結果や結論を、不十分な情報を用いて予想・推定したものです。

②「ひらめき」について

以上のように、思いつきと仮説とは明確に区別されますが、実際の思考の場では、方法の思いつきと、それを実際に行なった時の結果の見通しと、その結果の評価がほぼ同時に行なわれて、思いついた方法の取捨選択が直ちに行なわれることがしばしばあります。このような場合、「列挙力」と「直観力」と「評価力」のどれが働いたのかが分りにくいことは事実です。

しかし、この場合にも良く見ると「列挙力」と「直観力」と「評価力」がシリーズで短時間のうちに働いていることが分ります。問題の解決方法が見つからず、散々悩んだあげく、ある時突然、1つの方法が頭に浮かび「これだ」と結果の見通しと評価まで一瞬のうちにいってしまう場合は、「ひらめき」があったといわれます。

③直観力の働きかせ方



結論を出すに十分なだけの情報が集まっていない状況からスタートするわけですから、思考主体はまず不足する情報を自分の記憶に求めることになります。過去に類似の状況や出来事はなかったか、一見全く違う状況、出来事の中にも、今回のテーマを考える上で参考になる因果の法則などはないかと自問自答するわけです。

次に、すでに得られている外部情報と記憶から引き出した情報を総合して結論を出すのですが、その際、枝葉末節のことは切り捨てて、太い幹と主要な枝だけで結論を出すようにします。

その時に有効な道具が、記憶の中にある法則です。いわば数学の公理・公準・定理・系に当たるもので「こういう事が起こったら、結果としてこういうことが起こりやすい」といった形で記憶されています。語尾が「…起こりやすい」となっているのは、社会現象などでは、100% そうなるということはなかなか言えないからです。

直観力とはいっても、中身を暴いてみると極めて論理的なものなのです。

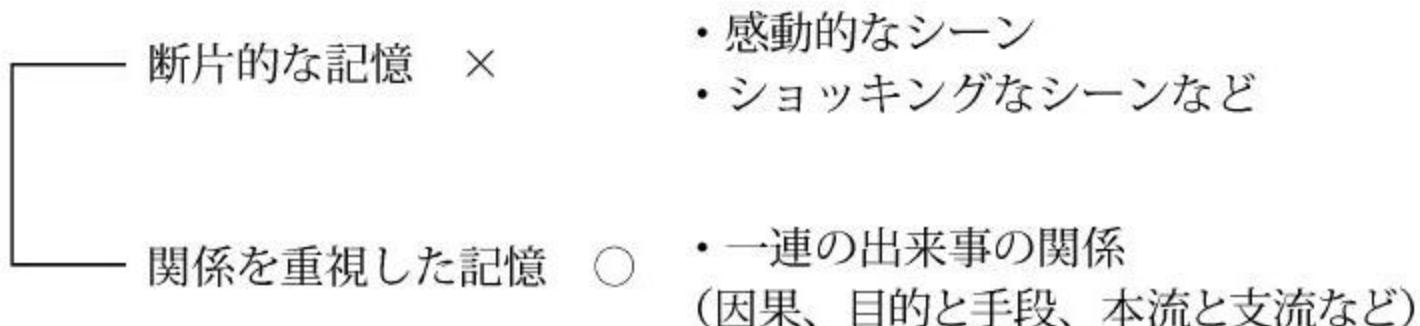
4・3 直観力を強化する方法

直観力を強化する方法

1. 関係を重視した記憶
2. 世の中の法則の体系を頭の中に蓄積
3. 置換による情報の創出
4. 仮説による思考のシミュレーション
5. 論理力の強化
6. 「すでに起こっている未来」の確認

①関係を重視した記憶

直観力に必要な記憶



直観力を働かさなければならない場面では、まず不足情報を補うために、記憶の中に使える情報はないかと探すことになります。いわゆる内部探索です。記憶によってどれだけ不足情報を補えるかが、直観力のレベルを左右する大きな要因であることは間違ひありません。

しかしクイズ番組で要求されるような断片的知識は、ほとんど直観力の発揮をうながす知識にはなりえません。直観力に必要な知識は、因果関係、目的と手段の関係、プロセスの前後関係、全体と部分の関係、利害関係、本流と支流の関係、本音と立て前の関係、変化のパターン、ストックとフローといつ

た諸々の関係で認識した過去の現象の記憶です。いわば世の中の法則に関する知識です。

そのような記憶が積み重ねられ、頭の中で再整理されて、直観が必要な場において「こういうことが起これば、こういう結果になる」とか、「取引先がこういう段階であのようないくさをとるということは、背後に重大な事実がかくされている」とか、「〇〇営業所の活力が不足している原因は△△である」といった仮説がしだいにたてられるようになっていくのです。

②世の中の法則の体系を頭の中に蓄積

世の中の法則の体系の蓄積の仕方

—— 自分の体験から これだけでは限界あり（要補強）

—— 他人の体験から 法則となりそうな文献等の情報

※ 法則の認識のためには違いよりも共通性に着目

直観力を使うということは、そのとき収集されている断片情報を、頭の中にある公理・公準・定理・系を使ってつなぎ合わせ、その時点で最も尤もらしいストーリーを組み立てることに他なりません。したがって関係を重視した記憶を自分なりの「世の中の法則」の体系にまで磨き上げていくことができれば直観力はより一層強化されることになります。

インテリは違いが分かるということを誇りにしますが、直観力のためには物事の共通性が分かることの方が、はるかに重要です。沢山の関係を重視した記憶の中にある共通性の認識が積み重ねられて、帰納され次第に自分なりの世の中の法則の体系ができ上がっていきます。

以上経験を関係の認識と合わせて記憶すべきことを述べましたが、自分の実

際の経験だけから帰納していたのでは、自分の公理・公準・定理・系はなかなか精緻化しません。そこで優れた先人達の経験、さらには先人達がすでに整理した各種の法則もどんどん取り入れて、自分なりの法則集を整備していく必要があるわけです。歴史や成功した企業、失敗した企業のケースを学ぶのも自分なりの法則を充実させるのに有効です。

③置換による情報の創出

子供の頃、親や先生からよく「相手の立場になって考えなさい」といわれました。最近では国際交流の場で同じことがいわれています。これがここでいう置換です。これは道徳の問題として取り上げられているのですが、情報を集めるためにも使えます。

「こういう時消費者はどう反応するか」、取引先は、関係会社は、社員は、社長は、と主語を入れ替えれば、いろいろな場面が想定されます。そしてこのような場面は、直観力を働かせる代表的な場面でもあります。

もちろんインタビュー等の方法でより確実な情報を得ることもできるでしょうが、時間的あるいは人間関係上の都合でそれができないことも多いでしょう。そのような時、この置換の技術が生きるのです。「同じ立場に置かれたら自分（あるいは当社）だったらどうするだろう」と自問自答するのです。

人間は1人1人異なる価値観を持っており、同じ状況におかれても反応は十人十色だという反論もあるでしょう。そういう場合もあることは承知していますが、こと企業の活動としての行動に関していえば、経済合理性にのっとった行動がとられる可能性が大きい筈です。そうであるとすれば、先方が置かれている状況に関する情報がある程度入手できていれば、先方の行動についてかなり確率の高い仮説をたてることができます。

④仮説による思考のシミュレーション

「直観力」もスキルであって、訓練する事によって鍛えることができます。若いうちから、仮説を立てては検証し、否定されたらまた新たな仮説を立てるとい

うことを繰り返していると、次第に「直観力」が強化されます。

1つのやり方は、新聞等で報道される特定の出来事に関する一連のニュースから、その結果、結末、影響を予想するのです。そしてその後のニュースで予想が当たったかどうかチェックし、当たらなかったらなぜ当たらなかったのか反省するのです。自分の思考に欠陥が見つかる場合もあるし、予想を立てた時にはまだ重要な情報が報道されていなかったということもあります。結果が出るまで長時間をする出来事の場合は、途中で情報が追加されて最初の仮説を修正せざるを得なくなったら、第2次、第3次の仮説を立てるのです。

企業内の仕事においても、仮説を立てることを習慣化するとよいでしょう。先入観を持って仕事に当たるのは危険だという反論もありますが、仮説を立てることと、実際にそれに基づいて行動を起こすこととを区別すれば、問題はないでしょう。思考のシミュレーションとして仮説を立てるわけで、その仮説に自信がなければ、さらに情報を集めて自信が持てるまで、その仮説を前提とした行動は抑えるのです。

最も重要な局面で「直観力」を要求されるのは経営者などですが、「直観力」は一朝一夕に強化出来るものではないので、若い時から仮説を立てることを習慣化し、できるだけ思考のシミュレーションの数を増やすことが必要です。

⑤論理力の強化

「直観力」は、「論理力」の延長線上にある能力です。限られた情報と記憶から取り出した情報をもとに結果や結論を見通すのであり、そこでは可能な限り筋道を通して考えることが要求されるのです。

記憶にしても、経験をありのままに具体的に記憶するだけではなく、それを抽象化し、関係の認識として記憶する必要があります。そしてそれらを次第に世の中の法則として体系化し、洗練していくわけですが、それを可能にするのは「論理力」以外の何ものでもありません。したがって、直観力のベースは「論理力」にあるといえるわけです。

⑥「すでに起こっている未来」の確認

「直観力」を働かせる場面は多くの場合、社会や市場などが将来どう変わっていくかということと関係しています。したがって普段からそういうことに関心を払って自分なりの仮説を持っていれば、その仮説を使える具体的な問題に遭遇した時に非常に有利です。

P・F・ドラッカーは、「すでに起こっていて、もはやもとに戻ることのない変化、しかも重大な影響力を持つことになる変化でありながら、まだ一般には認識されていない変化を知覚し、分析することが重要である。社会に変革をもたらす特異な事象とは、実は限界的な事象であり、それが統計的に意味のある事象になった時には、それはもはや未来にかかる事象ではない」といっています。

未来を先取りするような企業行動をとるためには、ドラッカーのいう「すでに起こっている未来」に常日頃から目を配り、分析・評価する姿勢が必要です。

5. 評価力の強化方法

5・1 評価力が必要とされる場面

企業においてもいろいろな場面で評価力が必要とされます。

企業において評価が必要とされる場面

- 1 解決策、改善策を選定する時
- 1 研究・開発のテーマを選定する時
- 1 施策の結果を評価する時
- 1 部門や個人の業績を評価する時
- 1 部下の能力を評価する時
- 1 問題・課題の優先順位を決める時
- 1 リスクの重要度を評価する時

5・2 評価のプロセス

原則として次に示すようなプロセスで、評価が行なわれます。

評価のプロセス

1. 評価目的の確認
2. 評価基準の選定
3. 評価基準のウエイトづけ
4. 各評価基準による評価対象の評価
5. 総合評価

①評価目的の確認

企業内で評価が行なわれる場合には、必ずその目的がある筈です。目的が不明確では、何を評価基準にしてよいか分かりません。たとえば部下を評価する場合でも、給与を決めるためなのか、将来の進路を決めるためなのか、指導育成の方法を決めるためなのかによって、評価基準が変わってきます。

評価をする前に、この評価結果を使って何をしようとしているのかを確認することが必要です。

②評価基準の選定

100メートル競走のように時間という単一の評価基準で順位が決められる場合と、フィギア・スケートのように技の難度、失敗の回数、芸術性など複数の評価基準で評価し、それを総合して順位が決められる場合とがあります。企業における評価の場面では、ほとんどが多様な角度からの評価を必要としているため、評価基準が複数となります。

③評価基準のウエイトづけ

複数の評価基準で評価する場合、いずれも同じ位に重要だということは少なく、ある項目は特に重要だけれど、あまり重要でない項目も含まれているという

方が普通でしょう。

一般に案の評価では、最も重要な項目を 10 として他の項目はその項目との比較で 1~10 にしています。

注) ウエイトづけをしないということは、結果として評価基準の全ての項目を同じウエイトで扱うことを意味します。

④各評価基準による評価対象の評価

仮に評価対象が 4 つあるとします。特定の評価基準でみると、それぞれが何点になるか評価するわけですが、普通は便宜上一番優れている評価対象に必ず 10 点を与えます。一番優れている評価対象でも、理想とする水準よりかなり低い場合がありますが、それでも便宜上 10 点を与えるわけです。これを相対評価といいます。

これに対して、絶対評価という方法があります。この方法では、あらかじめ 10 点を与える水準を決めておき、その水準と比べて各評価対象は何点になるかと評価します。ですから一番優れている評価対象でも 10 点をとれるとは限りません。

⑤総合評価

④における評価基準ごとの各評価対象の評点に各評価基準のウエイトを乗じてから、評価対象ごとに合計すると総合得点が出ます。

5・3 評価力と論理力の関係

趣味のものの評価とビジネスにおける評価

— 趣味のものの評価…………個々人の感性に依存

— ビジネスにおける評価……プロセスが論理的評価そのものは各人の価値観

車のデザインを選ぶ時、ある人はこのデザインを、他の人はあのデザインを選ぶというように人によって違います。つまり各人が持っている価値観は多様ですし、どんな価値観を持つことも自由です。

論理学の中には、価値観による評価のプロセスは含まれていません。評価は論理的に行われるものではないと考えられているからです。論理学が最も厳密に適用されているのは自然科学ですが、そこでは価値観による評価が一切入ってきません。

しかし、企業内での思考においては評価は極めて重要な部分を占めています。そして企業内での評価は個人の私生活での評価と若干異なり、より多くの人が納得するような評価である必要があります。その評価は自分のためではなく、全社員が所属している企業の利益のための評価であるからです。企業内の評価においても、完全な客觀性は望めませんが、それに近づける努力は必要です。

ところで、あるものを評価する時、評価基準が複数ある場合には、自分の価値観通りに評価する事が意外に難しいのです。評価プロセスは論理的に構成されたプロセスである必要がありますが、どんな評価基準を設定するか、各評価基準にどういうウエイトをつけるか、複数の評価対象が各評価基準をどの程度満足させているかは、評価者の価値観に依存します。つまり評価は価値観と論理的評価プロセスとの合同作業なのです。

したがって、同じプロセスで評価しても、評価結果は人により異なる可能性があります。つまり評価結果には、客觀性が保証されているわけではありませんが、評価のプロセスを論理的にすることによって自分の価値観に近い評価が行なわれるようになるでしょう。また関係者の合意形成も容易となるでしょう。

5・4 評価力を強化する方法

①多様な評価視点を持つ

私達が何かを評価する時、1つの評価基準だけで評価することは少なく、

多くの場合複数の評価基準で総合的に評価しています。そして自分の評価の結果が他の人の結果と異なった場合、「彼の評価には○○の視点がかけていい」とか、「君は△△の評価基準にあまりにもウエイトを置きすぎている」とか、「その評価基準に関しては、AよりもBの方が上ではないか」といったやりとりがなされます。

評価においては、評価基準に重要な漏れがないことがまず重要です。あるものを評価する時に原則として複数の評価基準が選定されますが、それらの評価基準を思いつくもとになるものが評価の視点です。したがって多様な評価の視点を持っている人は、比較的漏れなく評価基準をあげることができるわけです。

「価値観の多様化」が現代の若者を表すキーワードとなっていますが、それは評価の結果が千差万別であることであり、評価の視点が沢山あることではありません。

私共では評価の視点をブレーンストーミングで列挙し、整理してみたのですが、その結果はなんと以下の5つに集約されました。

5つの評価視点

- A 真善美
- B 効率性
- C 公平性
- D 安全性
- E 現在と将来のバランス

私達はこの5つを組み合わせて、世の中のあらゆるものを評価してきたわけです。もちろんこの5つは、それぞれ多少ニュアンスの異なる評価視点にさらに分かれますが、基本はこの5つで、他の視点は具体的な評価の場でこの基本視点から導き出すことが可能でしょう。

②グループで評価する

企業内における評価では、その評価結果が多くの場合何らかのアクションに結びつきます。そしてそれらのアクションは当然1人の評価者にとどまらず、企業の関連メンバーにも影響を及ぼします。したがって企業における評価では「人による価値観の違い」といって済ますわけにはいかないことが多いのです。

もちろん、皆が同じ価値観を持つということはときに危険でもあり、その必要はないのですが、少なくとも他の人々はどんな価値観を持ち、自分とはどこが違うかを知っておく必要があります。それによって自分の価値観を修正するヒントを得ることができますし、他人と意見が分かれた時の原因を知ることもできます。

私どもはグループでの評価を推奨しています。グループで評価をすれば、評価基準の漏れが少なくなり、評価結果もほぼグループ内のコンセンサスが得られたものになっているので、より客観的なものになっている筈だからです。

③評価結果を事後的に再評価する

どのようなスキルの鍛錬においても、トライのあとその結果を見て反省し、また新たなトライをするという繰り返しが重要です。しかし、評価については そのようなことがあまり行なわれていません。

それにはいくつかの理由があります。

- イ. スポーツの技のように結果がすぐにわからないので、評価にもとづくアクションの結果が出る頃には、評価時点のことを忘れてしまっていること
- ロ. 評価にもとづくアクションの結果の善し悪しは、アクションそのものの質にもよるので、すべてが評価の善し悪しに直接結びつくわけではないこと
- ハ. 評価力がスキルであるという認識が薄いため、評価力を鍛錬しようとという意欲に欠けていること

しかし私どもは「評価力」も立派なスキルで、やりようによつては鍛えられると考えており、鍛錬の1つの方法として、評価結果を事後的に再評価してみるることは、非常に有効な方法であるとこれまでも推奨してきました。

伸びると思った若者が意外に伸びなかつたとか、良いと思った案がうまくいかず、もしかしたら第2位となつた案の方が良かったのではといったことはよくあることです。評価力を強化するには、そのような場合に評価時点に立ち戻って、評価のどこかに問題があつたのではないかと反省してみることが重要です。

重要な評価の視点が抜けていたとか、ある評価基準にあまりにもウエイトをかけすぎたとか、評価対象を目に見えることだけで評価してしまつたといった誤りが分かることがあります。それを教訓にするのです。

6. 論理力の強化方法

6・1 論理学の基礎

「論理力」は、筋道を立てて矛盾無く考えを進めていく能力です。結論が論理的であるか否かは、結論を客観的に証明できるか否かによって決まります。アリストテレス以来、論理の形式を問題とする「形式論理学」が、中世の神学と結びついて「演繹法」を中心にしだいに精緻化されてきました。そしてジョン・スチュアート・ミルによって「帰納法」が提起されるに及んで、形式論理学はほぼ集大成されました。

その後、「記号論理学」が開発され、概念及び概念間、命題間の関係を記号化することによって、論理の厳密性、操作性を飛躍的に高め、数少ない公理からすべての恒真命題（常に真理である命題）を導き出し、一大体系をつくりあげました。

論理学は科学の母といわれるよう、数学、物理学などの科学の発展に多大

な貢献をしました。しかし、ここで論理学に深入りするつもりはありません。その理由は、論理学をじっくり勉強したからといって、企業や行政の業務において、論理的思考ができるようになる可能性は極めて低いからです。

論理学は学問である以上、日常生活ではほとんど遭遇しないような論理の形式をも問題としているので、実践的にはそれほど重要でない部分が大部分を占めています。しかも、どうしたら論理的に考えられるようになるかという訓練的視点はゼロです。

ここではあくまでも、私たちが日常取り組んでいる問題を論理的に考える能力の強化を目的としています。したがって、そのために必要な最小限のものを論理学から抜き出すことにします。まず基本的な用語について説明しましょう。

(1) 論理の3大要素（概念・命題・推理）

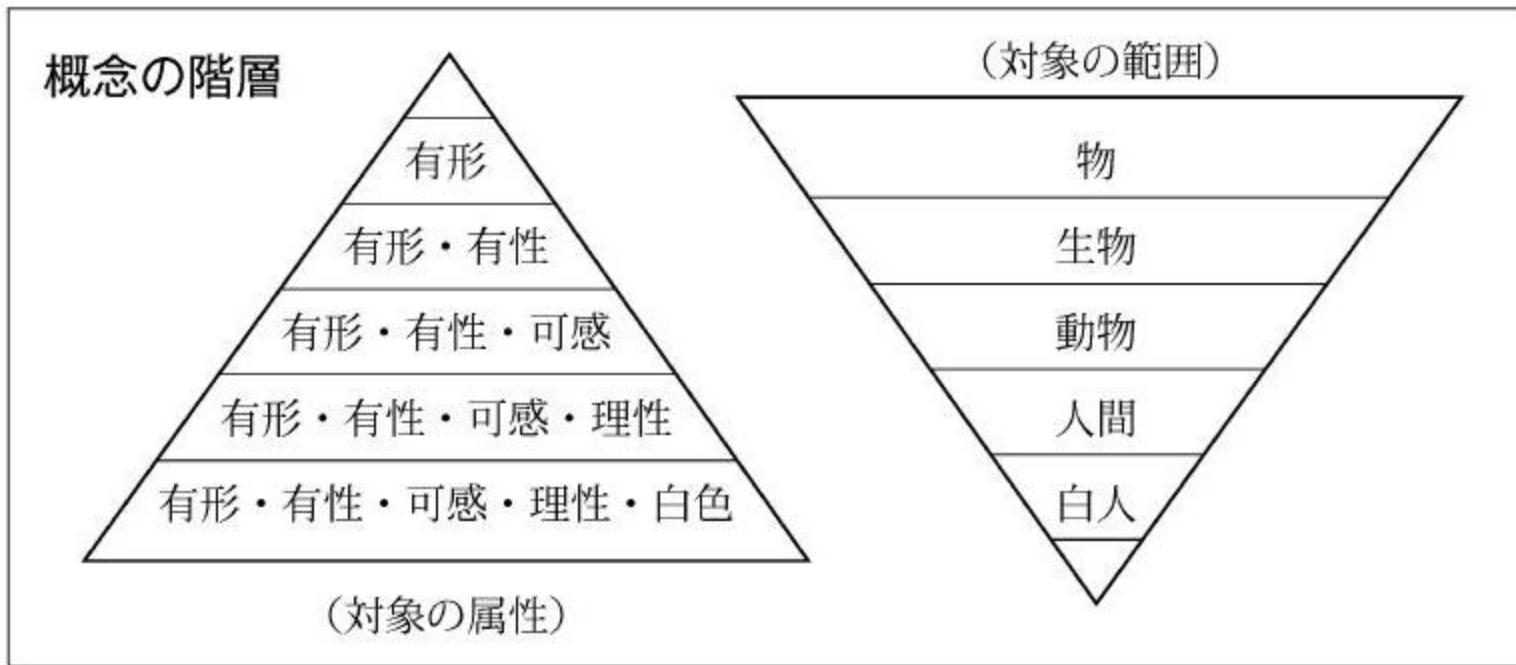
①概念

論理の3大要素

1. 概念……ある種のものに与えられた言葉の意味
2. 命題……ある対象について何事かを主張している一つの文
3. 推理……ある命題から新しい命題を導き出すこと

「概念」は、ある種のものに与えられた言葉の意味です。概念の内容を明らかにすることを「定義」といいます。

概念は、その概念が適用される範囲と、その範囲の対象が持つ本質的属性とで規定されます。そして範囲の大きさと属性の数との間には、次図に示すように反比例の関係があります。つまり、対象を小さくすると、同レベルの他の対象と区別するために、より多くの属性をあげなければならなくなります。



対象の範囲がより大きな概念を、より小さな概念に対して「上位概念」といい、より小さな概念をより大きな概念に対して「下位概念」といいます。

また、上位概念を下位概念に分けていくことを「区分」といい、逆に複数の下位概念から出発していくつかの上位概念にまとめあげていくことを「分類」といいます。私たちの日常においては、「区分」も「分類」も共に「分類」と呼ばれていますが、2つの方向があることを知っておくことは重要です。

②命題

「命題」は、ある対象について何ごとかを主張している1つの文です。命題は対象を示す「主語」と、対象を規定する「述語」と、この両者の関係を明示する「連語」から成り立っています。命題はたとえば次のように表現されます。

命題には「定言命題」、「仮言命題」、「選言命題」の三つがあります。

3種類の命題

- | | |
|---------|-------------------------|
| イ. 定言命題 | 「SはPである」 |
| ロ. 仮言命題 | 「もし、〇〇ならば、SはPである」 |
| ハ. 選言命題 | 「SはPであるか、Qであるかのいずれかである」 |

③推理

「推理」は、既にある命題から新しい命題を導き出すことです。この場合、導き出す根拠となる命題を「前提」といい、導き出された新しい命題を「結論」といいます。

推理の方法には、「演繹推理」、「帰納推理」、「類比推理」の三つがあります。

(2) 推理の方法

①演繹推理と帰納推理の関係

演繹と帰納の統合

演繹推理……アリストテレスが開発

中世キリスト教神学で活用

帰納推理……19世紀にジョン・スチュアート・ミルが集大成

近代科学の発展に大きな寄与

「演繹推理」は、近世まで論理学の中心でした。アリストテレスは帰納推理的なものを認めてはいましたが、彼の論理学では演繹推理以外はほとんど取り扱っていません。その後、中世においては、キリスト教神学が論理学のベースであったために、聖書の記述から普遍的な命題を導き出し、現実の特殊なものを説明するという方法がとられました。

フランシス・ベーコン（1561～1626）は、真理の探究や科学の発展のためには、演繹推理だけでは不十分で、「帰納推理」が必要であると主張し、その方法を提示しました。この方法論を集大成したのがジョン・スチュアート・ミル（1806～1873）です。

帰納推理の側から演繹推理一辺倒の旧来の論理学に対する批判は、次

のようなものでした。

- イ. 演繹推理の普遍的命題とされているものは、キリスト教以外の宗教では必ずしも普遍的とはいえないのではないか。
- ロ. 普遍的命題とされている命題のいくつかは、多くの経験の中から抽象されて次第に自明のものとなってきているではないか。
だとすれば、経験を普遍化する方法論がなければならぬ。
- ハ. 普遍から特殊を導き出すというが、普遍を決めてしまえば、特殊は最初から普遍の中に潜在しているのであり、本質的な意味で新たな情報を導き出したことにならないのではないか。

このような批判は、現在の私たちから見れば至極当然なのですが、当時はまことしやかにこのような議論が行われていたわけです。

このようにして確立された帰納推理は、発見と研究を旨とする近代科学の発展に多大な寄与をしましたが、演繹推理と帰納推理は、本来二者択一的な関係にあるものではありません。両者はもともと推理の過程において、密接不可分の関係にあるものです。

つまり、帰納推理によって普遍的な命題が仮説として次々に作り出され、次第にその確からしさが高まることによって、演繹的推理において使える普遍的命題群が拡大されていくわけです。

②演繹推理の基本型

「演繹推理」の基本的な形式は、2個の「前提」と1個の「結論」から成り立っているので、一般に「三段論法」と呼ばれています。

両前提と結論とが全て「定言命題」から成り立っている最も一般的な「定言三段論法」を示します。

定言三段論法の例

(大前提) 「文明は人類に不幸をもたらしてはいけない。」

(小前提) 「ある発明は人類に不幸をもたらす。」

(結 論) 「ゆえにある発明は文明ではない。」

演繹推理の応用型としては、「省略三段論法」と「複合三段論法」があります。「省略三段論法」は、大前提、小前提、結論のいずれか1つを省略したもので、日常会話においてよく使われます。たとえば次の例で、いずれを省略しても意味はほぼ正確に伝わるでしょう。

(大前提) 「人間は死すべきものである。」

(小前提) 「ぼくだって人間だ。」

(結 論) 「ぼくだっていつかは死ぬさ。」

「複合三段論法」は、1つの三段論法の結論が他の三段論法の前提となって連結している複雑な三段論法です。連結している三段論法の数には制限はありませんが、以下に最も単純な2つの三段論法の連結の例を示しましょう。

複合三段論法の例

「すべて人間は死すべきものである。」

① 「すべての権力者も人間である。」

「ゆえにすべての権力者も死すべきものである。」

② 「彼は権力者である。」

「ゆえに彼も死すべきものである。」

このようにしていくつかの三段論法がある目的のために連結されて、1つの論文が形成されていきます。

③帰納推理の基本型

「帰納推理」の基本型は、以下のようなものです。

帰納推理の基本型

「A, B, C…………は死んだ。」

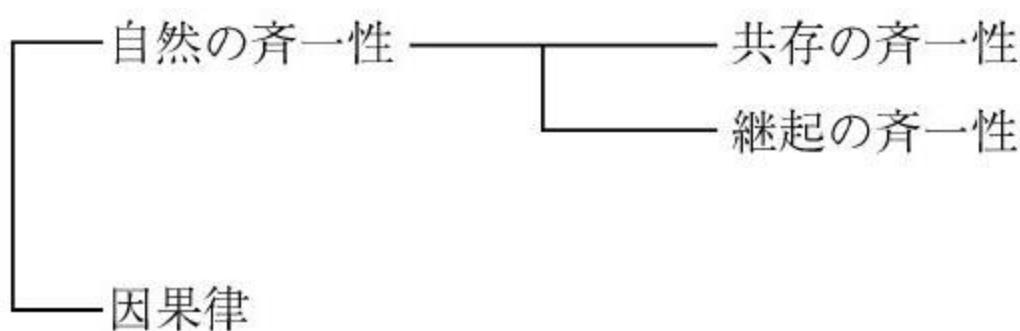
「A, B, C…………は人間である。」

「ゆえに全ての人間は死すべきである。」

ここでは結論が断定的に表現されていますが、最初は仮説でしかありません。サンプルが増えるにつれて次第に確からしさが高まり、普遍的な真理となっています。帰納推理においては、部分から全体へ、特殊から普遍へと思考が飛躍しますが、この飛躍こそが帰納推理本来の特質なのです。この飛躍が新しい知識の獲得、もろもろの発見を可能にしてくれるものなのです。

この飛躍を「帰納的飛躍」といいますが、帰納推理においてこのような飛躍を許す根拠は、いったいどこに求められるのでしょうか。ミルはその根拠として以下に示す諸原理を証明不要なものとして掲げています。

複合三段論法の例



「自然の齊一性」というのは、自然の成り行きと宇宙の秩序とに関する1つの想定です。これは2つに分かれます。

まず「共存の齊一性」ですが、自然界の同類のものにあっては、その性質、構造、機能などに共通性があるという原理です。たとえば人体の各器官は、各人においてほとんど同様の性質と構造を持っているので、医者は脈拍を

測ったり、聴診器をあてる個所を直ちに推定できるのです。

「継起の齊一性」は、一度起こったことは、事情が十分に類似していれば再び起こるという原理です。たとえば「気圧が下がれば雨が降る」、「雨が降れば地が固まる」というように、ある一定の現象に引き続いて他の現象が時間的に一様に起こることを意味しています。

もう1つの大きな柱は「因果律」で、これは全て起こるものはその原因を持たなければならないという原理です。

以上を証明不要の公理として、大胆な帰納的飛躍が行われ、多くの仮説が構築され、それらのうちその後の検証に耐えた仮説だけが、普遍的真理として認められてきたわけです。

④類比推理の基本型

「類比推理」は、ある特殊な事実から、類比を通して他の特殊な事実を推論するものです。略して「類推」ともいいます。

類似推理の基本型

(前提) 「昨年は渇水が発生した。」

(前提) 「今年は気象条件が昨年に似ている。」

(結論) 「ゆえに今年も渇水が発生するであろう。」

このように結論は常に可能性を示す表現になります。つまり、類比とは一種の仮説をつくることです。類推をより確実にするためには、「共通している類似点と類推される事項との間には、本質的な関係がなければならない。」という点に注意する必要があります。

注) 帰納推理が特殊から普遍へと推理するのに対し、類比推理は特殊から特殊へと推理します。ただし、両者とも結論は必然

的ではなく可能性を示す仮説です。類比推理は帰納推理の一変型とみることもできます。

⑤論理学についてのまとめ

以上論理学でいう推理の方法について、必要最小限の説明をしました。推理の3方法は、演繹法、帰納法、類比法と一般には呼ばれています。より詳しくは論理学の解説書を見て下さい。ここであまり深入りしなかったのは、思考のプロフェッショナルにとっても、実践的にはこの程度の理解で十分であると考えたからです。

なお、論理学の説明では命題は簡単な一つの文になっていますが、実際の論文では命題には図表や数式さらにひとまとまりの情報群などが含まれます。そして帰納法や類比法によって導き出された仮説が演繹法の命題の前提として使われたり、一部命題が省略されることもあります。したがって論文を読む時にどの部分に演繹法、帰納法、類比法が使われているか、つまり推理プロセスがどういう構造になっているかが一見分かりにくい場合があります。しかし結論（最終的結論だけでなく中間的結論）に着目して、それがどのような根拠で導き出されたかをみると、推理の構造が見えてきます。そして結論が納得的かどうかも判断しやすくなります。

ただし、このようにトレースが可能なのは主として自然科学の論文です。論理学は価値判断を取り扱っていないからです。企業における報告書等は特定の施策を提言するものが多く、価値判断が重要な部分を占めているので、その部分については論理学以外の方法論が使われることになります（現状の分析や将来予測さらに原因の分析には、論理学がそのまま適用できことが多いです）。

一般的には論理的に組み立てられたプロセスに従った思考であれば、広い意味で論理的思考の中に含めています。

6・2 論理力を強化する方法

(1) 推理の準備段階の強化

推理の準備段階の強化方法

1. 使用する用語の意味を明確にする
2. 対象を適切に分類する
3. 「関係」を正しく認識する
4. 「思考の土俵」を設定する

推理が論理的思考の花形ではありますが、推理に入る前の準備段階として、重要なことがいくつかあります。これらは地味ではありますが、時に推理以上に思考の成果の価値に大きな影響を与えます。

①使用する用語の意味を明確にする

議論をしていてもさっぱりかみ合わず、話が進展しない場合があります。

そうなる原因として、外交上の交渉の場のように故意にそういう場合や、議論の当事者あるいは双方が極端に論理力に欠けている場合などもありますが、双方で使っている用語の意味が異なっている場合が多いものです。

1つの単語にはいろいろな意味があり、人によって使い方、受け取り方に違いが発生しがちです。ある論者が特定の単語に特殊な意味を込めたり、新造語を使ったりする場合はなおさらです。

論理学では概念の定義を重視していますが、論理学で言う概念は名詞の内容だけです。名詞の定義はもちろん一番重要ですが、ここでは名詞だけでなく動詞、形容詞、副詞を含みます。

他人にその意味が分かりにくい言葉を使って煙にまくといったことは、相手に対して大変に失礼なことです。しかし、だからといって議論をする前に用

語の意味をいちいち明確にしていたのでは、大変不効率です。

要は相手に合わせて用語を選び、誤解を招くおそれのある用語はなるべく使用しないということです。しかし、専門的な用語を使わないと、伝えたい事が正確に伝わらないということも起こりますので、そういう場合には意味を明確にしてから使えばよいでしょう。

②対象を適切に分類する

分類する事によって、はじめて複雑な事象が構造的に見えてくるのです。誰でもうまい分類が出来た時、「そうかこれで分かった」というような経験があるでしょう。

ところで、良い分類基準というのは、思考の目的にあった分類基準である事はいうまでもありません。雑多なものの集合体を分類する基準は沢山あります。が、どの分類基準を選ぶかは、思考の目的への貢献度合いで判断するのです。

たとえば、地震や洪水といった災害を受けた地域への救援物資の集荷所で、衣類の分類をするとします。何しろ急いでいるので、あまり細かく分類をしている時間はありません。担当者はとっさに、次のようないくつかの分類基準を思いつきました。

- イ. 上衣、ズボン、シャツ、下着、靴下に分ける
- ロ. 新品と中古に分け、中古はさらにその程度によってランクに分ける
- ハ. 子供用と大人用に分け、それぞれを女性用と男性用に分ける

担当者はもちろん、ハの基準で分類にとりかかりました。

③「関係」を正しく認識する

世の中には、それ単独で他と何の関係も無く存在しうるものはありません。目に見える現象をありのままに観察する事も重要ですが、その背後にある諸関係を認識する事によって、対象の構造、仕組み、今後の変化方向等をより正確に把握する事が可能となります。

同じ事象を観察してきても、人によって異なった情報をつかんでくるのは、多くの場合どの関係で認識したかの違いによります。どの「関係」で認識するのが適切であるかの判断は、その観察、分析の目的によります。分類基準を選定する場合もそうでしたが、対象を認識する場合に使う「関係」を選定する場合も、思考の目的、つまり原点に戻って発想することが極めて重要です。

④「思考の土俵」を設定する

ここでいう「思考の土俵」とは、思考の目的・範囲・アウトプットイメージ等のことです。思考のはじめの時点で、この思考の土俵を決めておくことによつて、思考の効率は大幅に向うします。思考の土俵をうまく設定できない人は、すぐに脱線し、迷路に入ってしまいます。

会議など集団思考の場では、特に思考の土俵を明確にしておく必要があります。初めに土俵が明確になっていれば、たとえ議論が土俵の外で行われるようなことがあっても、誰かが「土俵に戻りましょう」と軽く声を掛けるだけで議論を土俵に戻す事ができるでしょう。

最初に土俵を決めるとはいっても、情報が次第に集まり、思考が進展していくにつれ、土俵を拡大あるいは縮小する必要が生じたら、土俵を修正した方が良いでしょう。

(2) 論理展開（推理）段階の強化

論理展開（推理）段階の強化

1. 良いテーマを見つけてとことん考える
2. 文章によって論を進める
3. 関係の整理・認識に図を活用する
4. 先輩・同僚等との議論を活用する
5. 他人の考えを評価する厳しさで自分の考えを評価する
6. ラショナル思考法、プロセス思考法を身につける

①良いテーマを見つけてとことん考える

スポーツでも外国語の会話でもそうですが、まずはプラクティスです。自分が思考のプロセスで気づいた思考のルール、落とし穴などは忘れることはないし、よく身につきます。

また、自分はいつもこういうところで苦労する、うまくいかないと苦い経験を持っている時に、たまたま書物等でその解決策やヒントを見つけた時は感激もひとしおで、吸収力が強まるでしょう。

思考における論理展開でも同じです。日常生活の中で広く、長期的視点で深く考える習慣を持つことが何よりも大切です。

問題とは、実際の状態（ACTUAL）が期待される状態（SHOULD）と一致していない状態です。

SHOULD がなければ、問題を認識する事ができません。各人が自前の SHOULD を持つ必要があるわけです。つまりあらゆる尺度で現実を見る必要があります。そうすることによって、解決しなければならない新たな問題がたくさん見えてきます。問題がないと思われているところに問題をつくりだすのですから、問題の創出といいます。

問題が見えるか見えないかは、個々人の価値観に依存しています。現状

に満足せず、より高い水準を目指した時に問題が見えてくるのです。そして格好の思考のテーマが見つかるでしょう。

(挿 話)

るべき姿 (SHOULD) から発想した西堀越冬隊長

この話は NHK の人気テレビ番組だった「プロジェクト X」でも紹介されたので記憶している方も居られるかと思います。日本の第1回南極観測隊の派遣が「宗谷」という中古の改造砕氷船を使って行われた時のことです。

観測隊長には、東大地球物理学の教授であった永田先生が、副隊長兼越冬隊長には日本山岳協会会長の西堀氏が選任されたのですが、出発前にこの二人が越冬をめぐって大激論をしました。

永田先生は生命に関わることだから色々調べて越冬可能ということになったら越冬を決めようと考えました。

ところが西堀さんはまったく違っていました。目的は年間を通じた観測をすることで、越冬することが理想的なことは分かり切っている。だからまず越冬することを決めよう、そしてどうしたら越冬できるかを考えようと主張しました。

西堀さんは永田流では調べれば調べるほど危険だという情報が集まって越冬しないという結論になるに決まっていると思い、越冬する前提で自分は考えました。

結論はどんな過酷な自然条件の中でも自分だけは生き残れるという自信のあるものだけを連れて行くということでした。

実際には真冬の北海道に越冬候補者を連れて行き、零下30度以下のところでテントなしの野営をやらせ、「この男なら大丈夫」という男を選びました。

その結果、越冬隊の候補メンバーはほとんど山男になってしましましたが、それだけの準備をしてきた西堀さんに対して、永田隊長が越冬の許可を出したのは、

なんと南極の昭和基地ができてからでした。

越冬ではブリザードで基地を破壊されたり、食料の3分の2を失ったりという命がけのものでしたが、11人の越冬隊は各人それぞれ貴重な観測結果を持ち帰りました。

永田流の発想では通常の体力の専門家を前提に考えるでしょうから NO という答えが出るのは当然です。

しかし、専門知識よりもとにかく越冬することが重要であるということであれば、山男に着目するのは自然の成り行きです。

これからは西堀式の SHOULD から発想するブレークスルー発想がますます必要となってきます。

実は西堀さんにこの考え方を教えたのは、AINSHU泰恩でした。英語の得意だった19才の西堀さんはAINSHU泰恩が日本に来た時、京都や奈良を案内しているのです。AINSHU泰恩は西堀さんに「他人のやらないことをやりなさい。やりたいことがあたらまずやってみることです。そうしなければ何も始まらない。」とアドバイスしました。

②文章によって論を進める

文章の効用

— 暗算思考………数段先までしか読めない

— 文章による思考………結論まで導いてくれる

接続詞特に「したがって」が重要

論拠不十分、情報不足が明確に

腕を組んでじっと考え込んでいる人をよく見かけます。悟りを開くときには良いかもしれません、私達が取り組むプラグマティックなテーマについては、

沈思黙考はあまり効果的ではありません。常人にとって、頭の中だけで暗算的に論理を進められるのは、ほんの数段階です。

文章にはきちっとした作法があって、それを守って論理展開しさえすれば、自ずと正しい論理展開ができるようになっているのです。特に、文と文とを関係づける接続詞を正しく使うことが重要です。

誰しも文章の1行目の書き出しをどうするかには大変苦労するのですが、1つ目の文章を書き終わると、次にどのような内容の文章が来なければならぬかということはおおよそ見えてきます。そして2つ目の文章が3つ目を、3つ目が4つ目をというようにすでに書いた文章が次の文章を要求するので、それに素直に従って次々に文章をつないでいけばよいのです。もちろん文章の途中段階ではまだ結論は見えていないことが多く、文章が行き着いたところが結論といふこともしばしばです。あたかも文章が結論を教えてくれたという感じがします。

ただし、1回ですらすらと結論まで到達できることは少なく、途中で新たな情報が必要となったり、思いつきや直観が必要となる事が普通です。それでも文章が論理展開の筋道を作ってくれているので、必要な情報が供給されれば直ちに文章に戻って論を進める事ができます。このようにして完成した文章は、個々の文章間に飛躍や矛盾がないように細心の注意が払われたものですので、他人が読んでもトレースしやすく、そのまま最終レポートにすることもできます。

思考途中では正式の文章を書くのを省略して箇条書きで済ます人もいますが、これでは文章の効用を生かしたことにはなりません。接続詞のない箇条書きでは文章間の関係が分からず、飛躍や矛盾があることを認識しにくいからです。

③関係の整理・認識に図を活用する

対象の状況や変化を分かりやすく表現する方法として、各種の図法が開発されています。図も文章と同様、他人によりよく分かってもらう道具として用いられることが多いのですが、図もまずは自分自身が対象をよりよく理解するために使うべきです。

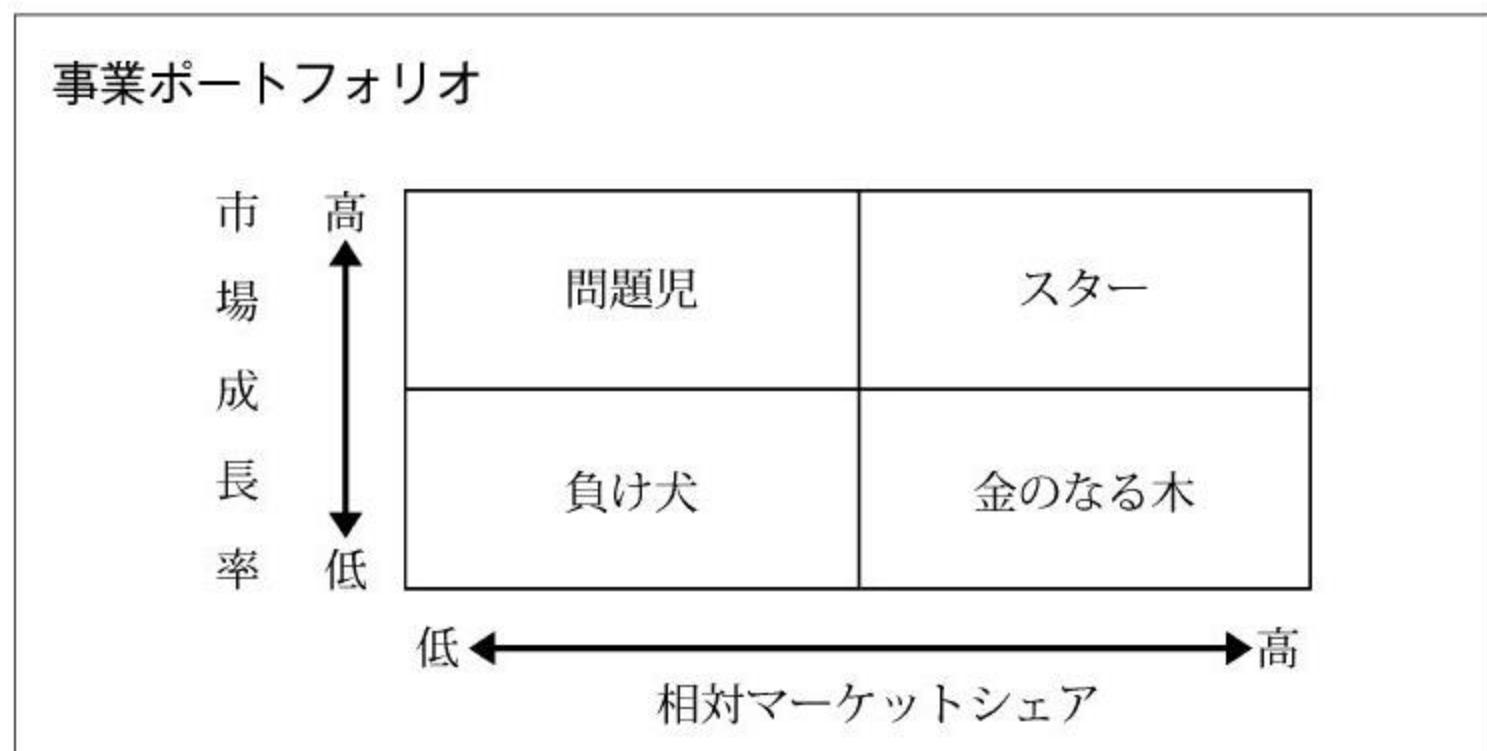
図で一般的なものは、統計的図です。折れ線グラフ、ヒストグラム、パレート図、レーダーチャート、相関図等いろいろありますが、それらについての説明は類書に譲りここでは行いません。

定性的な情報の整理方法でよく使われるのは、マトリックス、フレームワーク、ロジックツリーです。

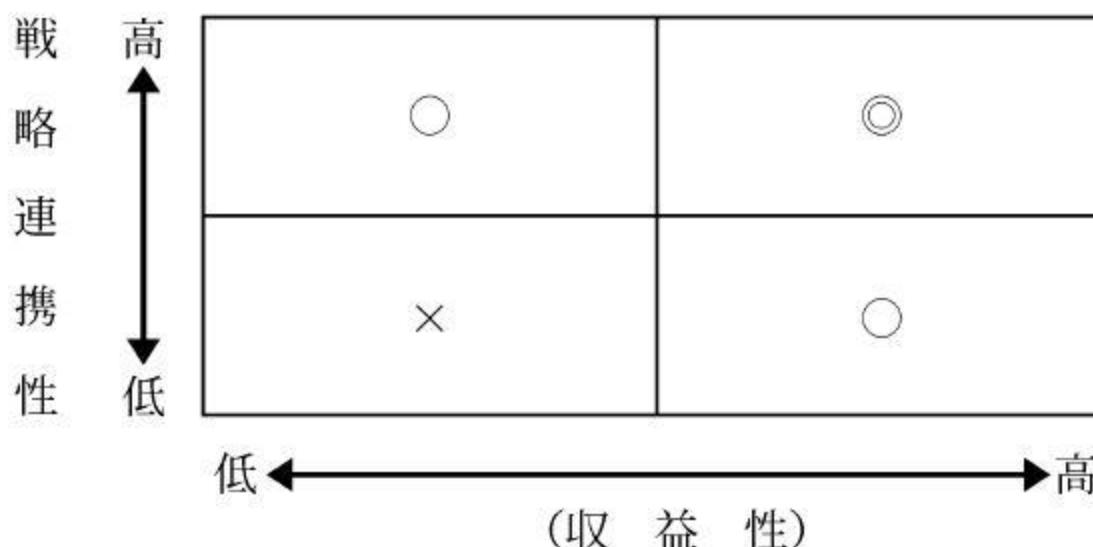
マトリックスとロジックツリーについては「列挙力」の所で説明したので、フレームワークについて若干述べます。

フレームワークとは分析対象の構造、仕組み、歴史的变化等を簡単な図(フレームワーク)で示す事によって、対象の全体像を把握する方法で、図は対象、目的によってさまざまなもののが考えられます。

ボストンコンサルティンググループの事業ポートフォリオは有名ですが、このフレームワークはいろいろな場面で活用できます。グループ会社の評価に応用した例を示します。



個別のグループ企業評価のポートフォリオ



この他に代表的なフレームワークとして次のようなものがあります。

- ・企業・業界の現状把握の4C (Customer、Competition、Company、Channel)
- ・マーケティングの4P (Product、Price、Place、Promotion)
- ・ビジネスシステム（企画、開発、生産、販売など）

④先輩、同僚等との議論を活用する

自分の周辺にいる先輩や同僚は、自分の論理力の不足を補ってくれるもの、自分の論理力を鍛えてくれるものと位置づけて大いに活用すべきです。一人でじっくり考えることも重要ですが、それだけでは発想が限られてしまうし、気も滅入ってしまいます。

先輩、同僚を論理展開の段階で活用するとなると、それは主として議論という形をとりますが、議論にはディベート型とディスカッション型があります。

ディベート型は、勝つ事を目的とした議論で、へりくつでも良いから自分が正しいという主張をするわけです。外交交渉等では、議論はディベートに近くなります。

ディスカッション型は、一緒に良い案、良い結論を導き出すことを目的とし

議論のタイプ

- ディベート型……………勝つことが目的の議論
思考の訓練や外交交渉に適す
- ディスカッション型…………より良い結論にするための議論
やり込めるのではなく積み上げる
プロジェクト会議等に適す

た議論で、参加者は良い考えをつけ加え積み上げよう努力します。調和を重んずる日本人には、比較的得意なタイプの議論です。

日本では、相手の考えを尊重しながら、それにさらに磨きをかけることに協力し合うディスカッション型の議論を目指すべきでしょう。「これは矛盾している」、「それは短絡だ」、といわれるよりも、「ここにこういう考えをいれたらさらに良くなるのでは」といわれた方が傷つかないし、自分で欠点に気づいた方が改善に抵抗が無いでしょう。

ディスカッション効率化の1つの鍵は、他人の意見や知恵をもらおうとする当事者が、とことん考えた上での叩き台を提出することだと思います。

人数は3～6人が良く、できれば公平にさばけるリーダーがいた方が良いでしょう。2人での議論は意見が対立した時など膠着状態に陥り、気まずい雰囲気になりやすいものです。

⑤他人の考えを評価する厳しさで自分の考えを評価する

他人の考えを評価する時は、まさに評論家並みの厳しさで評価する人が、自分の考えを評価するときにはひどく甘くなってしまうということになります。しかし、もし自分の思考のアウトプットに対しても他人と同様に厳しく点検、評価できるようになれば、それは自律的成長システムを内在化させたことになり、

長期的に見れば大きな成長の可能性がでてきます。

自分のアウトプットを客観視することがはたしてできるか否かについて、ここでは論じません。できることを前提に、どうしたら良いか考えてみます。最終的な結論にはそこに至る根拠がある筈です。結論の評価は根拠と照らし合わせて行わなければなりません。もちろんそれらの根拠は頭の中に入っているでしょうが、自分の頭の中にあるものを自分で客観的に評価するということは容易ではありません。もしそれらの根拠が文章になっていれば、矛盾、飛躍の発見ははるかに容易になるでしょう。この点からも、文章によって論を進める事をお奨めします。

⑥ラショナル思考法、プロセス思考法を身につける

ラショナル思考法というのは、合理的思考方法つまり論理的、体系的思考方法のことであり、プロセス思考法は、思考をいくつかのステップに区切って、各ステップでの思考内容を単純化し、複雑なテーマでも考えやすくした思考方法です。プロセス思考法は、ラショナル思考法の1つの特性を特に強調した表現で、両者は同じものと考えてください。

ラショナル思考法の思考ツールは、ブラックボックスになっている優秀な人たちの頭の使い方、思考の方法を抽出して、誰でも見えるように様式化したものです。その様式は、だいたいにおいてマトリックスになっていて、記入すべき枠が用意されており、そこに指示通りの情報を記入していくば、最終的におおむね適切な結論に到達できるようにデザインされています。

ラショナル思考法と4つの思考力

ラショナル思考法（領域ごとに論理的に用意された思考のプロセス）



各プロセスに現存の4つの
能力を使うとより良く生かされる

4つの思考力（論理力、列挙力、直観力、評価力）

ラショナル思考法は論理的な思考方法としての評価を得ていますが、その意味は思考のプロセスが論理的に組み立てられているという意味であって、各思考のステップでは、論理力、列挙力、直観力、評価力のいずれかあるいは組み合わせが要求されるわけです。

ただし、複雑なテーマも適切なステップに切ってプロセス化すれば、各ステップで考えなければならないことは、目的が明確になると同時に単純化し、それほど高度な思考力がなくても十分に考えられるようになります。

もちろん、思考のプロフェッショナルを目指す人達にとっては、ラショナル思考法をマスターすることによって少なくとも初期段階における問題解決能力は、大幅に進歩するでしょう。それは、各人が持っている論理力、列挙力、直観力、評価力を問題解決にうまく生かす場を、ラショナル思考法が提供してくれるからです。そしてそれ以上の成長のためには、思考の4つの能力の地道な鍛錬が要求されることになります。

(注) ラショナル思考、プロセス思考の最初の開発者はアメリカのケプナー博士とトリゴー博士で、KT法として欧米を中心に企業内の幹部教育に導入されかなり普及していますが、日本に最初に導入したのは飯久保廣嗣氏です。私も若い頃はラショナル思考に惚れ込んで、方法論の改善と普及に開発顧問として関わってきました。

本書の読者で、思考力の強化に本気で取り組みたいという方がおられたら、是非ラショナル思考の研修を受けて下さい。現在では研修会社がいくつに分かれ、色々なコース名で商品化されていますが、ラショナル思考、プロセス思考、ケプナー・トリゴー法というキーワードで検索してみて下さい。

私が特にお奨めしたいのは、B-C E P (Business - Creative Execution Process 企業における創造的実行プロセス) という名称の研修コースで、私が70才から開発チームのリーダーとして関わって、ケプナー

博士から始まったラショナル思考をより精緻化し、より広い場面での適用を可能としたものです。

その特色は次の3点に集約されます。

- a. 思考の領域を「課題の設定」、「原因の分析」、「最適案の選定」、「将来問題の分析」の4つに分けるのは他のラショナル思考と共通ですが、ルーチンワークを中心の初級者向け、思考業務がかなりの割合を占める中堅幹部向け、部門横断的な複雑な問題の解決に当たるプロジェクトのメンバー向けの3つのレベルに分けてワークシートを用意していること。
- b. 従来の縦割りの組織では対応し切れず、各部門から優秀な人を出してプロジェクト・チームを臨時編成し、問題解決、課題の遂行に当たる必要が増えている現状にかんがみ、プロジェクトの進め方にラショナル思考のプロセスを導入したこと。
- c. 企業等の組織が自律的に改善・変革を進められるように、課題を中心としたマネジメントの仕組みを新しいマネジメントのモデルとして提唱していること。

(挿 話)

「出来そこないの試作品からヘッドフォン文化を築いたウォークマン」

1978年、ソニーのテープレコーダー事業部では、ステレオ付きの超小型テープレコーダーを開発していましたが、どうしても目標とする大きさまで小型化できずに困り果てていました。

不完全な試作品でバックグラウンドミュージックを流しながら仕事をしているところに、井深名誉会長がひょっこり顔を出しました。そしてその小型ステレオの音質のよさに感心し、録音装置なしでも商品化できないものかと考えました。

井深氏はたまたま他の部門で開発中の小型ヘッドフォンを付ければ更に小型化し、音質も向上し、電池の消耗も少なくすることが出来るのではないかと思いつきました。〈「列挙力」〉

それをテープレコーダー事業部の人たちに話したら、録音装置も拡声装置もないかたわな商品など売れる訳ないと本気で聞いてくれる人はいませんでした。

それまでの新製品開発は、ほとんどが新機能を追加する形で行われてきましたが、井深氏のアイディアは2つの重要な機能（つまり録音と拡声という機能）を取り除き、単に1人の人間がヘッドフォンでステレオを聞くというまるでおもちゃのような商品を作ろうというものであったからです。

いくら名誉会長とはいえ、大方の反対を押し切って事業化することは出来ません。そこで味方を増やすために、盛田会長の所にその出来そこないの小型テープレコーダーを持ち込んで意見を求めました。

盛田氏は、新商品の事業化の可能性については、それまでも非常に優れた「直観力」を發揮してきましたが、この試作品についても即座にこれはいけると判断しました。

これはテープレコーダーの改良品ではなく、娯楽における全く新しいコンセプトの「創造」であると考えたのです。つまり若者が学校や職場に、海や山に音楽を持ち運ぶという新しい生活のスタイルを商品化するものだと考えたのです。

井深、盛田両巨頭がどこに行くにもこの試作品を携帯して音楽を聞くという大変な熱の入れようを見ても、テープレコーダー事業部の大半は、この商品は事業部の将来に汚点を残す出来そこないであると冷ややかに見ていました。

しかしどう盛田氏の強力なリーダーシップで開発は強引に進められ、生産に移行しました。

そして1979年7月、当時の製造原価を大幅に下回る低価格で発売に踏み切りました。ウォークマンと名付けられたこの商品は間もなく世界の大ヒット商品となり、ソニーに大きな利益をもたらしました。

これは井深氏の「列挙力」、盛田氏の「直観力」と「評価力」それを支えたテープレコーダー事業部の研究・開発技術者の「論理力」の見事な合作であったと思われます。

おわりに

以上「尊敬する歴史上の人々」をシリーズで毎年1冊ずつ4年にわたって書いてきました。はじめの3冊は内外の偉人と言われる人々（84人）を取り上げ、簡潔にその「生きざま」を紹介し、最後の1冊では、私たち凡人が少しでも偉人の「生きざま」に近づくにはどうしたら良いかについて私なりに考えをまとめてみました。

いろいろ手を出しても中途半端で失敗し、友人たちに「お前は器用貧乏だ」と言われて80才を迎えてしまった私の書くことに、もともと説得力のないことは覚悟していますが、ただ人間の「生きざま」に異常な関心を持ち続け、自分にも他人にも厳しい人生を送ってきたことは確かです。特に他人に対しては「いらぬおせっかい」でご迷惑をお掛けしてきたと思いお詫びいたします。

日々衰えを感じている今となっては、将来を担う若い人たちに期待する他ないので、「世のため、^{ひと}他人のため」になりたいと思っている若者に、私の50年近いコンサルタント経験から導き出された目指すべき方向についてのヒントをお伝えしてこのシリーズを締めくくりたいと思います。

それは様々な分野にまたがるような複雑なプロジェクトを推進するリーダーになるということです。私はもう一度人生をやり直すことができるのなら、脇目もふらずこの道を突き進むでしょう。このような仕事には一般に通用するような職業としての名

称もありませんが、私の見るところ莫大な資源（量・質ともに）が十分に開発されずに埋もれています。

今の世の中は一様に専門化の方向に向かっているように見えます。いろいろな分野で資格制度ができ、安定的な仕事に就くために優秀な若者が貴重な時間を割いてその資格取得のために勉強しています。私も同じような考え方から、公認会計士と不動産鑑定士の資格を取るために最も大事な20代の時間の多くを使ってしましたが、今から振り返ってみると、折角取った資格を全く使わずに来てしました。その仕事が自分の性分に合わなかったのです。

専門化は文明特に科学の発展に多大な貢献をしてきたことは事実ですが、現在では細分化しすぎて、専門家は「木を見て森を見ず」の状況に陥っている人が多いようです。その傾向は様々に分化した学者の領域を見れば明らかです。狭い領域でも、先人の学者が残した厖大な研究実績を全てトレースした上でなければ、自分の博士論文すら書けません。一番頭脳が活力を持っている20代を情報のインプットに使い果たし、アウトプットに僅かな精力しか割けない学者の卵が、やがて頑迷で頭の固い専門馬鹿の学者になり易いのは自然の成り行きです。そうは言っても、尊敬できる学者も何人か知っています。

行政や企業も立て割りの組織となって居り、複数の部門に跨る問題・課題の処理は恐ろしく不効率になっています。そのお陰で第三者であるコンサルタントの出番があり、私も長い間その恩恵に浴してきたものです。

しかし僅かながら、改善の兆しがいろいろな所に見えてきています。たとえば医療の分野で総合診察科等の名をつけて細分化された専門医に回す前の診断を行う部門を設けている総合病院が現れたり、元NHKのアナウンサーで複雑に絡み合った難しい国際問題を易しく説明する池上彰氏のような人物が民放で大受けしたり、NHKの国谷さんという女性が一人で担当する「クローズ・アップ現代」が数十年にわたって続いていること等は、専門化という流れに竿をさす総合化の流れといえるでしょう。

私はこの総合化の流れの先に国際化、複雑化しつつある世の中を望ましい方向に導く鍵があると持っています。大きなプロジェクトほど、多くの異なる分野の専門家の知識と知恵を糾合する必要があります。そしてそれらの知識や知恵を総合してより望ましいプランを立案し、その案が確実に実行されるようにプロジェクト・チームを率いていくことがリーダーには求められます。つまりプロジェクト・リーダーには論理的思考力だけでなく、リーダーシップを発揮するための人間的魅力が備わっていなくてはなりません。

残念ながら国連にも、行政機関にも、企業にも、勿論大学にもそのような人材を育成するシステムはありません。各人が経験を積んで自然に育ってくるのを待つしかないのでです。

私はこの分野にこそ巨大な埋蔵金が埋もれていると思い、多くの方々の支援を受けながらプロジェクト・リーダー育成のための教育・訓練コースを作り上げたいと40年にわたってライフ・ワークとして取り組んで参りましたが、初版のテキストはまがりなりにも出来上がったものの、まだまだ改善改良の余地が残されています。この未完成な叩き台をベースに世に問えるレベルまでに精練し、世界に普及させたいという志を持ったエネルギーあふれる若者が現れることを期待しています。このような研究テーマはもともと何世代かにわたって深化し、より完成度が高まっていく性格のものなのです。

田中 義明

プロフィール

【略歴】

- 1935年 千葉市に生まれる
1951年 千葉大学附属小・中学校を卒業
1954年 千葉県立第一高等学校を卒業
1958年 一橋大学商学部を卒業
1958年 日本精工(株)に入社
1959年 公認会計士元吉重成事務所に転職
1961年 (社)日本能率協会に転職
(企業に対するコンサルティング、国・自治体のプロジェクトのリサーチに従事)
1970年 (株)フォークアートサロンを設立(代表取締役)
(レストラン、パーティホール、カルチャースクールなど)
1975年 (株)水問題研究所を設立(代表取締役)
(建設省、国土庁、環境庁、東京都等からの委託にもとづき利水、治水、親水に関する
リサーチに従事)
1984年 (株)デシジョン・システム、P Sマネジメントの開発顧問となり、思考
技術の開発、教材作成および研究指導にあたる
現在 アートサロン代表
(パーティホール、ギャラリー、貸し会議室など)



【著書】

「新企業分析入門」(白桃書房)、「創造力革新の研究[共著]」(日本能率協会)、
「技術者教育の研究[共著]」(日本能率協会)、
「アート・ファンの時代」(近代文芸社)、
「ホワイトカラーのプロジェクト・マネジメント[共著]」(生産性出版)、
「尊敬する歴史上の人々」シリーズで4冊など

【資格】

- ・公認会計士三次試験合格
- ・不動産鑑定士二次試験合格

尊敬する歴史上の人々(最終編)

—偉人たちの生きざまに近づくために—

2016年5月発行

〈著者〉

田中 義明



〈印刷・製本〉

ワタナベメディアプロダクツ株式会社
