



『知的創造のヒント』

外山滋比古 著 ちくま学芸文庫 定価 588円

初版は一九七七年だから三〇年以上前ということがある。それが何かの機縁で文庫として最近出たというものである。いきなり話はそれのだが、文庫・新書の新刊ラッシュがいわれるなか、この種の落ち着いた本が余裕を持って復刊されるのも、他方で文庫の妙味というものである。慌ただしく殴り書きしたやうなビジネス書が溢れる昨今、こんな出版活動があるのだということを認識させられる。

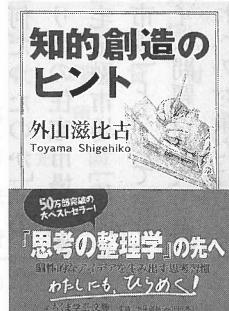
この本は本当の意味で古さを感じさせる。ほこりっぽい放課後の図書室で手にとった黄ばみ乾いた本を想像させる。文体も昔の知識人に比較的多くつたユモリスティックな印象、端々に教養主義の匂いが漏れてくる。

といふのも、外山氏の文章はかつて入試現代文で取り上げられる率が群

としている。それが何かの機縁で文庫として最近出たというものである。いきなり話はそれのだが、文庫・新書の新刊ラッシュがいわれるなか、この種の落ち着いた本が余裕を持って復刊されるのも、他方で文庫の妙味というものである。慌ただしく殴り書きしたやうなビジネス書が溢れる昨今、こんな出版活動があるのだということを認識させられる。

この本は本当の意味で古さを感じさせる。ほこりっぽい放課後の図書室で手にとった黄ばみ乾いた本を想像させる。文体も昔の知識人に比較的多くつたユモリスティックな印象、端々に教養主義の匂いが漏れてくる。

といふのも、外山氏の文章はかつて入試現代文で取り上げられる率が群



『思考の整理学』の先へ
50万部突破の大ベストセラー!
かわいにも、ひろめぐ!

としては、受験生だったこともあり、顔は緩んでいるのに目が笑っていない老人のように、ゆったりしているけれど、どこか気が抜けない論者だつたと思う。今回久しぶりに読んでみると、随分感じが違う。とても読みやすくてしかも随所に読ませ行動させる工夫がある。さすが往年の名人は仕事が違うと天を仰ぎたくなる。古今亭志ん生の録音を聴く若手落語家もきっとこんな感慨を抱くに違いない。

そのような事情もあって、知識や情報の生産について説く本ながら、PCや携帯などのデジタル機器の記述はまったくない。すなわち、本書に記されるものはすべてアノログを前提としている。

とくにこの本では、アイデアそのものというよりは、触媒の作用を持つちょっととした行動や道具について教えてくれる。その典型が、メモ、ノートである。AINシユタインなど、創造的な人でメモ魔は数え切れないほどいたらしい。一つの作品にいたる前の段階、ここでいうメタ情報の着想をどう記し、再現し、どう体系化するか。そして

最近、「携帯を持たない日」を自分でつくる若者が欧米で増えていると聞いたことがある。沈思默考し、アイデアを熟成させる過程において、意外にアナログ的なものは効力を發揮する。たとえば、同じ銘柄のペンでなければアイデアをメモできない人を知っている。電車に揺られていた時にしか妙策が浮かばない人を知っている。古くから散歩したり、お風呂に入つていて、う話を少なくない。

それらはすべて物理的な条件と精神的な活動が緊密に結びついている事実を示す例と見てよいだろう。

とくにこの本では、アイデアそのものというよりは、触媒の作用を持つちょっととした行動や道具について教えてくれる。その典型が、メモ、ノートである。

AINシユタインなど、創造的な人でメモ魔は数え切れないほどいたらしい。一つの作品にいたる前の段階、ここでいうメタ

楽に続けていくか。その方法などは著者が長年実践しているものばかりでおもしろい。名人芸の世界である。

さらに、書きためたものをしばらく「寝かせ」「発酵させ」、最終的にかたちにしていく段取りの妙味もある。

今電車の中では、ポータブルのゲームをしている人はよく見かけでも、メモを取つたり本に書き込みしている人はあまり見かけない。それだけ時代がデジタルにシフトし、それが浸透してしまつたということなのだろう。

初版刊行から三〇年余、そんな流れの中だから改めて見えてくるものがある。「情報社会、知識社会」といわれる世の中だからこそ、情報や知識をデジタル機器にだけ任せておくのは危険だよ。本書はこう諭してくれているように見えてくる。

少なくとも、懐古趣味とは違うまったく新しい読み方を示唆してくれるものであることは間違いない。

社会生態学研究者

森里陽一





『ソウルフルな経済学』

ダイアン・コイル／室田泰弘他訳 インターシフト 定価2,415円

ある意味では、マルクス経済学が主流だった時代には、経済学全体が元気だったようだ。しかし、仮想敵がはつきりすると、俄然活気が出でてくるのが世の常なのかも知れない。

昨年は『蟹工船』がブームとなり、欧洲では『資本論』がリバイバルで読まれるようになった。貧困という過去のものと思われた語彙が復活し、「派遣切り」に象徴される、社会の断裂がわかりやすい形で現れているのも一役買っているのだろう。

著者はイギリスのジャーナリストである。約10年ほど前に上梓された『脱物質化社会』(The Weightless World)では、すでに現在の状況を予見するような記述が多く見られた。脱物質化、フレキシビリティ、財の情報化などは、いず

れも現状を構成する問題の焦点の位置を占めている。

今回の『ソウルフルな経済学』(The Soulful Science)は、「経済学の復活」を説くものである。タイトルは、しばしば経済学に対する聞かれる、「陰鬱な科学」(The Dismal Science)のパロディに違いない。

その問題意識の原点には、経済に対するものの考え方がある。実の世界に対しきわめて重要な影響力を持つ事実がある。それならば、そのありようをより実用的かつ使い勝手の良いものにしていかなければ損ではないかというわけである。



そのせいもあって、記述の大半は、近代経済学の応用可能性に関する模索によつて占められている。代表的なコンセプト環境問題、健康問題などはそうだろうし、情報、知識、テクノロジー、グローバル市場の問題などもそうだ。それら新しい領域を視野に入れるのならば、まずはいつたん手持ちの武器を整理し、総合する必要がある。

ただし、フォローすべき対象のあまりに多くがすでに分類不能なものになり過ぎているのが気になる。世界のもつばら「経済的」な側面を扱う経済学という領域がそもそも有効なのかどうかという問題意識が必要ではないだろうか。

言い換えれば、経済は経済学に任せておくだけでは不十分ということでもある。その点やや楽観的に過ぎるのではという印象もなしとはしない。

社会生態学研究者
森里陽一

は、「幸福」「技術」「情報」「貧困」「地理」などがある。いずれもが、従来の新古典派経済学では十分に展開されなかつたところにばかりである。

確かに、考えてみれば、近代経済学の理論構築がなされる過程で、さほど大きな問題でなかったものが、現在のわれわれにとって非常なりアリティを持つものが多々ある。

その認識は完全には間違っていないと思う。実際に人間社会にとつて貢献してきた分析用具も数多い。

ただし、フォローすべき対象のあまりに多くがすでに分類不能なものになり過ぎているのが気になる。世界のもつばら「経済的」な側面を扱う経済学という領域がそもそも有効なのかどうかという問題意識が必要ではないだろうか。



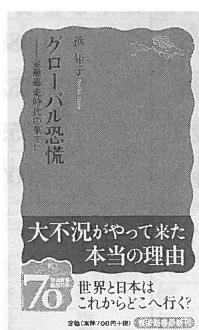
『グローバル恐慌——金融暴走時代の果てに』

浜矩子著 岩波新書 定価 735円

「金融の世界から、人が問が消えた。ここに、問題の本質があるのかもしれない」。本書あとがきで、著者はこのような象徴的な表現で現状の本質を示唆している。

昨年リーマン・ショック以来の世界同時不況は、日本の金融業のみならず、製造業をも直撃し、その影響の深甚さを日々痛感させている。ただならぬ気配なのは誰もが気づいている。にもかかわらず、あの言葉を使うには何か躊躇がある。そう、それは「恐慌」の二文字である。

本書はあえて恐慌をキーワードに、過去・現在・未来における脈絡と力学をきちんとふまえた危機診断の書である。さすがに百戦錬磨の工芸で、読者を煙に巻いたところ



に診断し、その結果を金融の専門家でない一般人にも理解させる。一流にしかなしえない仕事だと思う。

もちろんこの種の本はおもしろさを競うものではない。しかし、おもしろくないよりはおもしろいほうがいい。少なくとも退屈ではないほうがいい。筆致は流麗で、じつに見事な展開である。その基本認識は、もはや現状は危機などという生やさしいものではなく、いまだ観察されたことのない何なのだという点にある。まずこの不愉快な現実を直視するところからスタートする。

では、なぜかかる状況に立ちはからずも日本が演ずることになつた悪役の様相を著者はきわめて厳しく見ているのだ。さらに、現在にいたる経緯を語を小気味よく解説しながら、

がまつたくない。現状を客観的に診断し、その結果を金融の専門家でない一般人にも理解させるが、わけても重要なのは、「つづり過ぎていてつぶせない」であろう。問題の構図をこれほど見事にとらえたものは見たことがない。

もちろんかつては「大き過ぎてつぶせない」だった。現在では地球の裏側で起くるちょっとした揺動が瞬時に自らに影響を持つ。著者曰く、「震源地から遠いことが、経済安全保障上いかに無意味なことであるか」。至言であろう。

実際に、現下の状況に対しても、なぜかかる状況に立ちはからずも日本が演ずることになつた悪役の様相を著者はきわめて厳しく見ているのだ。ようは確実に変わつてしまつた。もう一つ別の、いまだ名づけられることのない世界が出現したかのようである。それが何であれ、新たな問題とはそれが起きたときの思考で解くことはできないのは間違いないだろう。

この三ヶ月ほどで世界のありようは、確かに変わつてしまつた。しかし、これまでの「貯蓄から投資へ」といったトレンドがいかに直接間接の原因となつたかを明らかにする。同時に政策というものがいかに無策であったかも理解されてくる。

今後実際のところ、金融のみ

ならず自動車産業も、中国の問題も、飛び散るかすかな火花が次の大爆発につながっていく可能性がある。ちょうど二九年の大恐慌が欧洲での政治的熱狂ひいては世界大戦を連鎖させたのに似ている。

その点で現在最も警戒されるべきものが保護主義であることは世界中で認識されている。しかし、著者の言う「グローバル版・失われた一〇年」の懸念が強まるなか、現実に通商や通貨における実質的な戦争状態はすでにはじまつているように見える。

まずはすべきは現状認識である。その点において「理解」のための強い効力を持っている。

社会生態学研究者
森里陽一



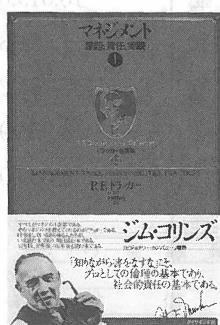


『マネジメント——課題、責任、実践』(全三巻)

P・F・ドラッカー／上田惇生 訳 ダイヤモンド社 定価 各2,520円

金融を震源地として世界の経済がコントロールを手放す寸前にあるような昨今である。そんななか、意外にも軽めのビジネス書はなりをひそめて、原点回帰を促す書物がよく読まれているという。代表的なものはガルブレイスの『大恐慌』であろう。あるいはまた、一昨年のウォール街などではミンスキーの書物が投資家やディーラーの間でもさかんに読まれたといわれている。それらの現代の古典ともいいうる書物がしかるべき筋に読まれたのは、世界の流れが今ある知識や情報だけではとてもとらえきれないと。先人の知恵に学ばねばならないという気づきを象徴するものかもしれない。

本書は最初一九七三年に原書が刊行され、世界



中でベストセラーになったものである。著者はピーター・ドラッカー、「断絶の時代」で有名な経営学者であり、時代診断家でもある。一九七三年というと日本ではオイル・ショックが起り、一度戦後構築された経済体制に揺らぎが生じた時期である。その後に至っては当時構築された経済や金融システムは様変わりしてしまった。それでもなお世界が必要とする視点の重要なものの一つがこのマネジメントではないかと思う。

マネジメントの語源は馬の手綱を引くことと聞いた覚えがある。馬自体は自然のものである。それも、使い方によっては輸送や移動に役立ち、社会の進歩に貢献しうる。つまり、マネジメントの本質は、事例などを少々退屈と思うところもないではない。しかし根本にある問題意識は現在でもかなり妥当性をもつものが少なからずある。すでに本書では企業の社会的責任についてかなり穿った見方がなされているし、公的機関や非営利組織についての言及もある。よくここまでと思うほど、一見小さなことながら、組

ジメントとは一〇〇%の管理を意味するわけではなく、成果を生むことで社会に秩序を与える意なのだろうと思う。

そんなふうな問題意識で本書を読むと、さまざまな意味合いで気づきを得ることができる。グローバル経済はこの世界から安全地帯をなくしてしまった。価値の移動も瞬時になされ、そもそも何が価値の尺度なのかさえ、誰にもわからなくなってしまった。そのような世界に必要なのは、新しい秩序の編成原理であろう。今われわれが本書に学ぶ最大のことはここにある気がする。

確かに昔の本なので、事例などは少々退屈と思うところもなっていない。しかし根本にある問題意識は現在でもかなり妥当性をもつものが少なからずある。すでに本書では企業の社会的責任についてかなり穿った見方がなされているし、公的機関や非営利組織についての言及もある。よくここまでと思うほど、一見小さなことながら、組

織の経営に大事なことがちりばめられている。

経済も経営も、人間が構築してきた知的領域には、実にたくさんの道具がそろっている。時

折アクセルを緩めて、過去の先人たちが見出した道具を棚卸し、その効用を見きわめることも大事であろう。現在置かれている状況そのものは「世紀に一度」と形容されるように、はじめて見るようなものばかりかもしれない。しかし、世界が誰にとつても住み心地のいい場所であつたことなどこれまで一度だつてなかつたのだから、そんなときこそ先人たちの呻吟に耳を傾け、彼らの知恵に学ぶのはとても意味がある。

たぶん新しい時代には新しいマネジメントが必要とされる。まだそれを手にしていないのなら、過去にうまくいったものに学びそこから次のステップを考えるよりほか方法はないのではないだろうか。

社会生態学研究者

森里陽一



『学歴分断社会』

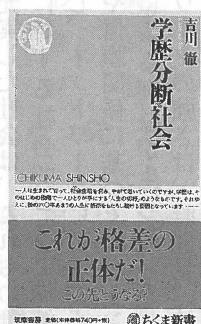
吉川徹著 ちくま新書 定価 777円

いきなり話はそれるのだが、新書の持つ力というのはすごい。ちょっとしたまとまった情報を得るのに、雑誌を買うよりもコスト・パフォーマンスは格段によいはずである。

論壇誌が不調をきかめ、休刊が相次ぐなかで、書店でも新書と文庫のコーナーは私の見る限りたいていにぎわっていいる。すでに、新書はコンパクトな単行本ではない。独自のメディアである。

ところでこの本は、格差社会に関して大胆で興味深い仮説を提示している。勝ち組・負け組、あるいは上流・下流といった格差の「主成分」は学歴にはかならないと推断する。いささか極端な印象を受けるところもあるが、それが一貫した本書の基調であるのは間違いない。

実は評者が本当の意味で惹かれたのは、「学歴」ではなく、「分断」のほうである。複雑な変化を分析するにあたっては、おそらく社会を調和的なものと見るよりは、対立的なものと見るほうがその本質はつかまえやすい。



いわば地殻変動のよう、社会の中心をなす人間像や価値観といったものに大きな断層が生じ、そこからさまざまな領域に変化が及んだものと考えると見えてくるものがある。

主張されることがかなり牽強付会な印象を与えるのも、対立的なものの間にある見えざる価値観の変化を扱っているからだ。それは気づかれにくく修正もされにくい、経済以前の文化的なものである。著者は言う。「経済格差を發

で惹かれたのは、「学歴」ではなく、「分断」のほうである。複雑な変化を分析するにあたっては、おそらく社会を調和的なものと見るよりは、対立的なものと見るほうがその本質はつかまえやすい。

いわば地殻変動のよう、社会の中心をなす人間像や価値観といったものに大きな断層が生じ、そこからさまざまな領域に変化が及んだものと考えると見えてくるものがある。

著者の着眼点が冴えているのは、かかる学歴問題が暗黒大陸の様相を呈するがゆえに、今まで適切に扱われてこなかつたと考えたところにある。今こそ寝た子を起こせという。

確かに、そのような指摘には説得力がある。まして雇用が流動化し、履歴書を書く機会が個人にとって増加する社会では、学歴の持つ意味はいつそう大きくなる。

そのものはしばらく前と比較してかなり容易になつていて、そこで、修正の難しい日本社会の動きなのではないか」。

やや学者離れした筆致で、その仮説の妥当性を追究する。確かに学歴とはあまり公の場で口にするのははばかられる話題だった。まして、それが社会の分断を構成するなど、仮に思つても口に出しては言えないことだつた。

著者の着眼点が冴えているのは、かかる学歴問題が暗黒大陸の様相を呈するがゆえに、今まで適切に扱われてこなかつたと考えたところにある。今こそ寝た子を起こせという。

だが、ここで書かれていることは、SSM調査を使用しているとはいって、その多くは病院で探り当てられたものはしこりのようなもので、確かにわれわれの体感的事実には符合する。とはいってもさりとては、SSM調査結果としては、「そんなに単純なものなのだろうか」という素朴な疑問は残る。

著者は言う。「経済格差を発現させたのは、新書の醍醐味なのかもしれない。ちなみに本書の著者は数年前に同テーマに関する精密な分析書を出版しているらしく、そちらは読む必要さえ感じなかつた。これ一冊で十分なのである。

現象の正体だとする。大学全入といわれ、大学進学

社会生態学研究者
森里陽一





『トヨタ 原点回帰の管理会計』

河田信編著 中央経済社 定価 2,940円

逆風が吹き始める、今までうまく行っていたところにほころびが生じ、それがもとで形勢が逆転してしまったりすることがある。

世界的な自動車会社も状況は惨憺たるものだ。そして、程度の差はあれ、現状を見る限りあのトヨタにも同じことが起こっているように見られているようだ。

だがそんななか、大変ユニークな本が出た。複数の著者によるものだが、いずれも現場に近いところからの分析・提言が際立っている。

基調として共通するのは、その高度な現場主義的発想、すなわち身体で考え、手で触れる具体的な答えを見出す姿勢であろう。時代も時代だけに、数あるトヨタ関連書の中でも、本書がユニークな位置を占めることは間違いない。

トヨタ 原点回帰の 管理会計

河田 信
中央経済社刊行部会員登録申込書

Toyota Way
Re-inventing Management Accounting for
New Age

業績反転 → いまこそ原点へ
へかけ

よく知られるとおり、トヨタ方式には他はないいくつもの特徴がある。特に本書で強調されるのは、会計との連関である。会計とはビジネスにおいて道具の一つである。

だが、そこにはビジネスに対する基本的なものの考え方方が象徴的に現れている。トヨタ生産方式の現代における意味のみならず、それをより有効なものとするための会計（Jコスト理論）を解説する書もある。

まず、トヨタ生産方式（TPS）とそれ以外（非TPS）という分類が大胆に行われる。そして前者を特徴づける合理性と会計システムとの関係がきわめて具体的な形で提示される。

トヨタ生産方式の原点を人と現場に置き、それらがいかに現在進行形で脈打つつ進化し、

組織を通じて人間や社会の成長を促すかが会計システムを通じて鮮やかに再現していく。それは単なる一企業の生産方式ではなく、きわめて良質な日本的なマネジメント思想を象徴するもののように思えてくる。それも、プラクティカルなレベルで生きて働く人間に関する思想である。

本書は形式的には管理会計についての本だが、その内実は、かかるトヨタ方式の将来における可能性を十分に窺わせるものとなっている。それはもしかすると、今後日本が再浮上するための道筋を暗示するものなのかも知れない。

同時に、「社会の公器」としての企業像がもつとも重視されているのもその重要な表れと見えることができる。そこでは生産性ばかりでなく社会性が実によく組織化されていると感じる。

人間や社会の価値がいわばミッションとして、目的概念としてシステム化されている。今、日本のものづくりの強みを回復する手がかりとして本書は重要な位置を占めるであろう。いかなる会計システムを手にするかが、次の社会を決定する可能性が大きいからだ。

組織を通じて人間や社会の成長を促すかが会計システムを通じて鮮やかに再現していく。それは単なる一企業の生産方式ではなく、物事を複眼で見ることを奨励してきた。もちろん短期的利益は企業の存続に不可欠ながら、長期を見失えばかけがえのない人と市場を失う。この相反するもののバランスの中に新たな会計思想を育んでいこうとするところに本書の野心が表れているよう思う。

そして変化への適応を望ましいものとする。

そもそもトヨタ方式の原点は、物事を複眼で見ることを奨励してきた。もちろん短期的利益は企業の存続に不可欠ながら、長期を見失えばかけがえのない人と市場を失う。この相反するもののバランスの中に新たな会計思想を育んでいこうとするところに本書の野心が表れているよう思う。

同時に、「社会の公器」としての企業像がもつとも重視されているのもその重要な表れと見えることができる。そこでは生産性ばかりでなく社会性が実によく組織化されていると感じる。

人間や社会の価値がいわばミッションとして、目的概念としてシステム化されている。今、日本のものづくりの強みを回復する手がかりとして本書は重要な位置を占めるであろう。いかなる会計システムを手にするかが、次の社会を決定する可能性が大きいからだ。

社会生態学研究者
森里陽一

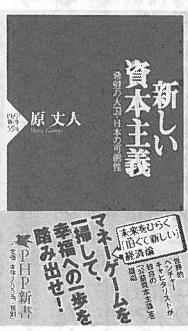


『新しい資本主義——希望の大団・日本の可能性』

原丈人著 PHP新書 定価 735円

昨年九月以降の急速な経済環境の悪化を経て、ささやかながら踊り場に到達した観がある。おそらくこんなときこそ、人は反省というものを要するのだろうと思う。何も過ちを悔いるのみではない。むしろ、過去を新しい姿見に映しだしてみるような、未来志向の反省もなければならぬ。本書は米国在住のベンチャーキャピタリストの目に映る世界および日本の姿である。それは澄んだ水に映る我が姿を見るような不思議な感覚をもたらしてくれる。大きく分けて二つの部分からなっている。一つはファンドが跳梁跋扈した金融資本主義に対する批判である。その原理原則における誤りの剔抉である。

今でこそ、それらの本質的脆弱さ、インフルエンザのごとき性質はある。



りに多くの論者によつて当然のように指摘されている。だが、かつては必ずしもそうではなかつた。かかる熱狂はグローバリズムの、そして資本主義の自然の帰結として、まつたく現在とは正反対の評価がなされていた。

シュンペーターは諧謔とともに言つた。「水鉄砲を持つて戦場にいってはいけない」と。社会とは秀才たちのおもちゃではない。

それが何よりも如実に表れるのは、書店の店頭である。かつてのような怪しげな自己啓発本や投資本はいつのまにかひとつりと姿を消した。反対に本書のようないじつに骨太の議論や中長期間展望、はては古典への回帰までが見られるようになつた。

何かが本質的に変わつた。

「日本は、なんと『希望』への可能性に満ちた国だろうか。これから来るべき未来を考える時、私は心の底からそう思う」

日本の前途は洋々といふ。往々にして偽りの悲觀主義が支配しがちなこの国ではなかなか聞かれぬ言葉である。しかもこの時期に樂觀論を展開するのにはよほど自信がなければできる

ことではない。

むろんそのためにはいくつか

として同時に金融工学マニアやグローバリストはなりをひそめた。本書の著者が指摘するように、それらは実験室のなかに立地現れてくる。

そこでは、デジタル化の社会政策から将来産業の帰趨を見れる。その時、コア技術へのアクセス、製品化の巧拙から考えて、日本がはるかに米国を凌ぐ現実を支配すると、ゴーレムのような制御不能な怪物になる。

年来の一貫した主張とともに現実を支配すると、ゴーレムの意味というものが鮮やかに紐解かれるのが第一に本書の持つ妙味である。

だが、何よりも面白く、知的興奮をもたらしてくれるのは後半、すなわち将来展望の部分である。著者はこんなことを言つてゐる。

「日本は、なんと『希望』への可能性に満ちた国だろうか。これから来るべき未来を考える時、私は心の底からそう思う」

日本の前途は洋々といふ。往々にして偽りの悲觀主義が支配しがちなこの国ではなかなか聞かれぬ言葉である。しかもこの時期に樂觀論を展開するのにはよほど自信がなければできる

ことではない。

社会生態学研究者

森里陽一



『デジタルサイネージ革命』

中村伊知哉・石戸奈々子著 朝日新聞出版 定価1,365円

その実験室として電車の中の風景を見るとおもしろい。技術の応用が実例として理解できる。たぶん無駄な時間を過ごさないということが都会人にとってきわめて実際的な効用だからだろう。

都心の電車に乗つてみると、ふと気づけば動画の広告（トレインチャンネル）を観てている自分に気づく、そんな経験を持つ人も少なくなかろう。人の目は動くものをつい捉えてしまうし、満員で手持ちぶさたならばなおのことである。

携帯やゲームに熱中する人々の姿はすでに日常風景に溶け込んでいる

情報処理能力とネットワーク能力が結合して一つの技術的推進力が生まれたのは通常九〇年代半ばといわれている。以来、そのテクノロジーはさまざまなお用実用化がなされた。

し、ネットラジオを聞いている人もいる。膝の上の小型PCでメールのチェックをする人もいる。

だが、たぶんテクノロジーというものが本格的に展開していく様態というものは、もつとありきたりなもの、あえていえば、ローテクな領域に適用されてしまうので意味を持つのではないかとかねがね考えていた。そんな疑問に対し、見事な実例を示してくれたのがこの本だった。

デジタルサイネージとは聞き慣れないが、しばしば電子看板ともいわれる。あるいは電子ポスター、デジタルポップなどという呼び名もある。昨年からそれを活用したビジネスが本格的に立ち上がった。本当の意味で

待ち望まれていたものが常にそうであるように、あつという間に都市の景観の一部を占めるようになり、一大産業に成長しつつある。

有名な場所、たとえば渋谷の交差点、新宿の地下街、六本木ヒルズなどなら、たいていデジタルサイネージは視界のどこかに入っている。それは以前のような静止看板ではない。印刷されたポスターでもない。時々刻々変化し流転する都市と人間そのものの姿である。

だから、きっとそれは「看板」でさえない。著者もあとがきで、最初的印象を「広告メディアだと思つていた」と素直に述べている。しかしそれは違う。その感覚は現在われわれが携帯電話に対して抱く違和感に近い。もはやそれは電話ではない何かであり、名づけられていない何かである。そして、そのような未来からの使者のような存在は直観的に即座に理解され、理解されるやあたかも昔から当然に存在してきたかのように日常風景に収まってしまう。

待ち望まれていたものが常にそうであるように、あつという間に都市の景観の一部を占めるようになり、一大産業に成長しつつある。

有名な場所、たとえば渋谷の交差点、新宿の地下街、六本木ヒルズなどなら、たいていデジタルサイネージは視界のどこかに入っている。それは以前のような静止看板ではない。印刷されたポスターでもない。時々刻々変化し流転する都市と人間

デジタルサイネージの出現は、テクノロジーとビジネスについてとても大事なことを教えてくれている。そのことが本書からよく理解できる。

まず、テクノロジーとは人間志向でなければ意味をなさないということ。そして、複雑であつてはならないということ。最後に、ローテクな分野に適用されてはじめて、パンを稼ぐだけの価値を持つにいたるということである。

その現在進行形をなかなか光明にとらえている。変に理屈っぽくないのは好感が持てる。それは言つてみればデジタル革命という洪水の後に現れた雑草の群れの一つである。生命力が強いのが雑草である。大事なのはとりあえず繁茂するままにまかせておくことである。自律的な展開こそが情報技術革命の次なる展開の生命だからである。デジタルサイネージは今後そのトップランナーとなる可能性が高い。

社会生態學研究者
森里

卷之二





『現場の「知恵」が働くチームイノベーション』

源明典子著 日本経済新聞出版社 定価 1,890円

「仕事の量が多い」——上司は現場の実情を何もわかつていなくて、仕事を丸投げしている。「上から指示は無理難題が多くて、こなすのが精一杯」——。こんな悲嘆はどこの職場からも聞こえてくる。そんな気風がこじれると流行の「不機嫌な職場」が続出することになる。他方で世の中はますます組織を有効な道具として使いこなす必要性を増している。しかし実際に会社や部門では大き過ぎて何もできないし、かといって個人ではまして何もできない。結果として意思疎通不全を招き、社員は孤立、生産性は落ち、空気はなおいつそう悪くなる。際限のない徒労感ばかりが増幅していく。どうすればいいのだろうか——。本書はそんな組織にまつわる悪循環を克服するための方法を提示しようとしている。



キーワードは、知恵、チーム、風土である。いずれのコンセプトも、颯爽たるコンサルタントが常用する小気味よいが意味不明の横文字ではない。実際に読んでみて、何か特定の要素を根本的に変えるとすべてが必然的にうまくいくという趣旨のものではない。むしろ道具立ては一見野暮つたいものばかりだ。だが、使う道具というのはたいてい地味で野暮つたい。そんなところに終始好感が持てる。つまり、図式やチャートに置き換えて、複雑なものを単純化するという、ともすれば安直な方法論をこの本はあえてとつていいない。説明の方法は、ほとんどの場合、実例の忠実な素描によつて

いる。それもサクセス・ストーリーとはほど遠い。悶々と悩む場面ばかりが現れて、亀の歩みのように鈍重に「解決策らしきもの」の切れ端を見つけていくものばかりだ。

だが、そこでふと思う。考え方たとおりに行かないほうがはるかに正確に現実を反映していく。本書の持つ不思議な説得力はそこにあるのだ。劇的な逆転満塁ホームランなどMBAの教科書にしか載っていないことは誰もが知っている。

反対に逆転のための方法とはあつけないほど簡単ながら手間も暇もかかるものである。それは有効で機能するチームをつくることである。著者は言う。「チームをつくるとは、あるテーマに関心のある仲間をつくることだ」。ここでは個人でも大組織でもない、暫定的で、俊敏で、組織目的志向の「チーム」こそが、組織に本来備わる知恵を力に変換する熱伝導棒と捉えられている。イノベーションにとって知恵とは「酵母」の役を果たす。そこに関心を寄せるとき、新たな視点を得ることができる。とい

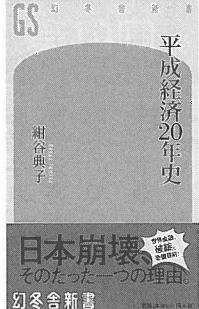
うのも、知恵は人の所有物と思われているが、実際には違う。人と人の間にあるものだ。それをさまざまな角度から見ていくことで、うまく芽吹くための条件を考えている。たんぽぽの種が土に落ちて芽が出るかどうかは、土の滋養や環境などによる。確かにのは、種には確実に生命が宿つており、自ら成長するだけの能力があるということである。そのような植物を見守るような辛抱強さ、粘り強さが全編にわたって鳴り響いている。

そのせいか大筋において体系性に乏しく、読んで心が晴れてくるというものではない。むしろ自分の組織に置き換えて考えるほどに、もやもや感が増していくようにならえ思われる。だが、それは本書の短所ではなく、長所だと思う。良薬口に苦しといふが、短期的な効能はむしろ本質における治癒を妨げる。健全なもやもや感こそが、人間の思考を刺激し、組織風土独自の回答を出すよう指向する。そのことを実感させてくれる。

社会生態學研究者
森里

『平成経済20年史』

紺谷典子著
幻冬舎新書 987円



著者は言う。「平成の20年は、国民不安が拡大した20年だつた」「改革」するたび、生活は悪化した」。ある意味で、1つの時代のすべてを物語つていると思うのは私だけではあるまい。このフレーズがいかに正鵠を射たものであるかは、本書を読むとよくわかる。

何よりも、おもしろい。新書にしてページを超える長大なものなのに、あつという間に読み終えてしまう。このぐいぐいくる吸引力はどこにあるのか。

淡々と事実をつづっているように見えながら、そこには仕掛けがあるようだ。政治を批判するのは容易だ。政治家や官僚を批判するのも容易だ。だが、言うのと考えるのは違う。考えて説得力あるコンセプトを示すには、「体系的に見る」ことが必要だ。そして、多くのエコノミストはそのこと

「体系的」にはさまざまな意味がありうる。その内実は、特定の意味や価値の連関に注意していれば、本書を読むとよくわかる。

とも簡単な方法は、時間軸とキーワードで切ってみると、だ。本書はそれに成功している。

「失政の平成史」から見える今

内容自体は比較的平明な経済上の出来事なのだが、そこに陰影が浮かんてくる。そして不思議なことに本書はいわゆる悪玉論も、陰謀論も採用していない。ただ事実を書き

水準は下がつていった。世界の経済成長の波に乗ることに一貫して失敗し続けてきた。だが、物事にはネガティブなフレームを通してしか見えない。たゞ事実を書き

れば、誤解の余地なき陰惨な20年の歴史が説得力を持つて迫ってくる。頭の後ろのほうに漂う気体の

ようもやもやしたもののが、立派のエコノミストでは見逃すような、一見凡庸な事象を、本質的なものとして直観的に割り出している。そして自分自身がもう一つの「暗い時代」の生き証人であつたことを知る。もう読み進めるほどにやりきれな気持ちは、こと経済に関して言えば、平成以降の日本にいいことなど1つもなかつたし、年を追うごとにあらゆる世代での生活

ようもやもやしたもののが、立派のエコノミストでは見逃すような、一見凡庸な事象を、本質的なものとして直観的に割り出している。そして自分自身がもう一つの「暗い時代」の生き証人であつたことを知る。もう読み進めるほどにやりきれな気持ちは、こと経済に関して言えば、平成以降の日本にいいことなど1つもなかつたし、年を追うごとにあらゆる世代での生活

ようもやもやしたもののが、立派のエコノミストでは見逃すような、一見凡庸な事象を、本質的なものとして直観的に割り出している。そして自分自身がもう一つの「暗い時代」の生き証人であつたことを知る。もう読み進めるほどにやりきれな気持ちは、こと経済に関して言えば、平成以降の日本にいいことなど1つもなかつたし、年を追うごとにあらゆる世代での生活

ようもやもやしたもののが、立派のエコノミストでは見逃すような、一見凡庸な事象を、本質的なものとして直観的に割り出している。そして自分自身がもう一つの「暗い時代」の生き証人であつたことを知る。もう読み進めるほどにやりきれな気持ちは、こと経済に関して言えば、平成以降の日本にいいことなど1つもなかつたし、年を追うごとにあらゆる世代での生活

社会生態学研究者 森里陽一

『JR東を動かすマーケティング——「カ・ニー」のアーバン・価値は、JR東日本が持つべきもの』

実は日本のビジネス書市場でもっとも「売れない」ジャンルの一つがマーケティングと聞く。その種の本がおもしろくながいのは容易に想像が付く。実感が伴わないのだ。しかし理論的に説明されても、わからぬものはわからない。科書の中にしかないようなおよそ現実とはそんな単純なものでないことは誰もが知っている。あるいは経営者などによる実践を中心とするマーケティング本もある。それは幾分ましながら、多くはモノローグ的、悪くすれば自慢話になつてしまふ。いずれにしても、第三者に伝えるのが難しい分野なのである。今までそんなものを山ほど読んではうんざりさせられた。だが、この本はひと味もふた味も違う。前者との関係、対話的な視点で貫かれている。マーケティングを学ぶ本というよりも、ビジネスを貫く姿勢に重きが置かれている。

を半分冷めた目で見ている。半分入った状態で半分出ている。外部の視点、もつといえど、客の視点まで引いて見ていく。その視点を欠くビジネスが意味をなさないことをやんわりと笑顔で教えてくれる。生き生きとした体験をそのままに瞬間密封し、ゆえに読書を楽しいものにしてくれている。いずれもそれらは身近な生活に密着した商品である。生活の

爽健美茶のネーミング、デザイン、ジョージアのCMから、自動販売機の変革、チラムの編成にいたるまで、じつに多様な事例が出てくる。それら一つ一つについて、著者は中途入社だけあって、組織

マーケティングは文化の追求

1シーンである。そんなものほど改めて考えることをしないものだ。誰もが朝コンビニで買ったものなどをいちいち覚えてはいるまい。会社の前の自販機で買った飲み物などを意識してはない。しかし、どんな商品でも、それがきちんと根づくまではとてもない汗と知恵が費やされている。そんなことを反省させてくれる。そして自らの生活まで頼みます。

魚谷雅彦著
ダイヤモンド社
1575円

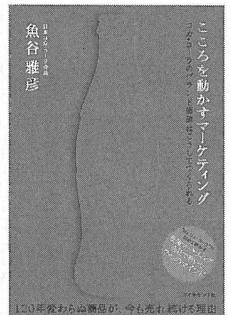
コカ・コーラの歴史は120年あるという。そして驚くべきことに、商品自体は変化していくない。当たり前とはいえ、なかなかに深遠である。商品は変わらずとも、売り方は無限に変わりうるということだ。

たとえば、日本市場への対応に卓抜なものが多くのある。すぐれたグローバル企業は国籍がどこであれ、それぞれの市場の持つ独自の文化や伝統を無視する

ことはない。いや、どうあっても無視しえないものである。というのも、同じ事実が文化によつて異なる現実を呼び起こそからだ。ディズニーはアメリカ発だが、日本のディズニーランドには本家にない独自の工夫が無数に凝らされていると聞いことがある。コカ・コーラも同じである。日本発の商品、日本発のP.R.、アイデアがじつにたくさん出てくる。それはもはや文化への適応を超えていく。文化の創造である。

つまりところマーケティングは、文化の固有性の追求とある面で同義なのだ。さもなくば、グローバル市場で勝つことはできないのだというシンプルな実を教えてくれる。

いかなる活動であれ、ただ一つの例外もありえない真理とは「顧客の創造なくしてビジネスは成立しない」に尽きる。考えてみれば、グローバルか否かには関係なく、それはビジネスそのものの原点にも思えてくる。



社会生態学研究者 森里陽一

「グーテンベルクからグルヘル」

ピーター・シリングスバーグ／明星聖子他 著
慶應義塾大学出版会 3360円

A screenshot of a web browser displaying a page from the Gutenberg Project. The page contains dense, illegible text in a monospace font, representing the original printed text of a book. The header of the page reads "From Gutenberg to Google" and "Digitized by the Internet Archive in合作 with the Internet Archive Book Images Project".

づかされる。そんな思ひ、視点を提供してくれる。実際のところ、グレーグルという企業の本質はまだきちんとわかつていなないものたぶんそれとうのもの、グレーグルがしようとしていることが、従

「書く」「読む」は世界をどう変える

今日は出勤する時、電車の中では電車に乗り合わせた乗客は何をしていいだらうか。あるいは電車に乗り合わせた乗客は何をしただらうか。ただらうか。本や雑誌はどうか。DSをしていただらうか。i Fonだらうか。あるいはキンドルだらうか。そのとき、何がどのようになればいいだらうか。難しそうだなと思いつながら、書店で何度か目が合つていった本である。読書の秋とも言うから、思い切つて読んでみたらなかなかおもしろかつた。たまにはこんな感じの専門書を読むのも悪くない。基本は学術書として書かれたものながら、本書を読むことでも、情報技術や産業といったものの片面しか見てこなかつたことが思い知らされる。いろいろな読み方があると思う。冬にもなると低く雲がたれ込めるが、飛行機で抜けるとその上は当たり前のように一面の光になる。要はわれわれがふだん見ているのは雲と呼ばれるものの中側に過ぎなかつたことに気が

来の産業の論理の延長上にある
という前提を無意識にとつて
いるからだと思う。実は同社は
ゲーテンベルク以来のテキスト
至上主義にピリオドを打つ稀有
な推進力なのかもしれない。
というのも、書物とはたんなる
商品ではない。人間の意識や
価値を規定するメディアであ
る。それが印刷物ではなく、電
子媒体でなされるようになつた
らどうなるか。かのマクルーハ

でさえ、その価値つけは知識によつて行われてゐる。その知識を本質的な次元で定義づけてきたものが書物（印刷物）だつた。グーテンベルクが行つた印刷は1454年以来500年にもわたつて人間生活の知識の価値、意味、そしてそこから生ずる権力をもほしいままにしてきた。その証拠に、有名な偉い人が本を書くのではない。本を書く

アンが喝破したことく、「メテイアンはメツセージ」である。つまり、メディアそのものがメツセージを規定する。同じ「アイ・ラブ・ユー」でも、実際に会つて言うのか、電話で言うのか、手紙で言うのか、メールで言う異なる。意味を確定するのはメディアのほうなのだ。

同じことは知識についても言える。現在は押しも押されぬ知識社会である。もはや誰もものをつけついていない。(コカ・コカラも、トヨタ自動車も、農作物

そんなふうに思うのは個人的な理由もある。著者はマイントツにあるグーテンベルク博物館で本書のタイトルを思いついたと序文で書いている。実は私も先月同じ場所にいて、まったく同じ日にグーテンベルクの電子書籍端末の発表を耳にしている。

それに、こんな想像力をかき立てるタイトルはないのではないかというだろうか。それは印刷が価値規定の源泉でなくなる後の世界である。

知識、および知識産業の未来を考えるうえでも大きなヒントを与えてくれるだろう。

人が有名で偉かったのだ。ケーテも、ルターも、カントも、モーツアルトも、彼らが「書き「印刷される」ことなくして、その名は歴史上記憶されることはなかつたはずである。そのような動きをとてもおもしろく思う。もちろん、学術書であつて、既述の半は、「編集文献学」なる異聞の学問、それから広い意味でのテクスト・編集論に偏つてゐる。だが、一般的のビジネスマンが読んでも、決して無駄にならぬ。示唆があちこちに溢れてゐる。

社会生態学研究者 森里陽一