

## コロナ・エクソダス——「悪い時代」からいかにして脱却するか

井坂康志

神は言われた。「わたしは必ずあなたと共にいる。このことこそ、わたしがあなたを遣わすしるしである。あなたが民をエジプトから導き出したとき、あなたたちはこの山で神に仕える——『出エジプト記』3:12

詩人のツイッターに見知らぬメッセージがとどいたのは、1週間ばかり前のことだった。メッセージの主は、詩人の発した投稿にいたく腹を立てている様子だった。さてはいつものネトウヨがからんできたと思ったが、メッセージの何かが詩人の心を刺激した。というのも、アカウントの写真に使われていたのが、三毛の子猫だったからだ。写真は焦点があっておらずお世辞にも上手とは言えなかったが、子猫はメッセージの主の飼い猫であることは想像がついた。ただそれだけのことだが、詩人は返信をしてみる気になった。やがて、新宿の椿屋で、実際のメッセージの送り主に来てみて、はじめて高校生であることを知った。

### コロナ前、世界は厳しい冬の時代だった

少年 改めてお伺いしたいのですが、コロナ前の世界ははっきりと悪い時代だったというのですか？ そう断言されたように思うのですが。

詩人 はい。私はそう考えています。とくに、昭和という時代が悪い時代であったことは断言できます。昭和をよい時代だったと懐かしむ人々も、同様に悪い人々であると私は思います。まずもって私たちは、昭和の時代を断罪するところからしかはじめられない。私はそう思うのです。

少年 あなたは詩を書く人だ。文学的な誇張ということではなく、現実的な主張としてそうおっしゃっていると受け止めてよいのですか。つまり、ご自身が生きてきた時代を全否定しているように感じられるのですが。

詩人 もちろんです。私はコロナ前の世界を厳しい冬の時代だと考え、また実際にそのように感じてきました。かくまでも、暴力と差別と威嚇の横行した時代は恐らく過去においてもまれだったと思われます。よろしければ、おいおい私の実体験を交えて話していきたいと思

います。

少年 なるほど。ところで、今回僕がぜひお話を伺いたいと考えたのにはいくつかの理由があるのです。好奇心といってもいいかもしれない。第一に、僕は詩を書くという人に会ったことがなかったのです。

僕は横浜のある私立高校に通っています。毎年東大に何十人も送り込むような、まあそれなりに名の知れた学校です。周りにいるのはたいていは、大企業に就職してえらくなろうとか、起業しようとか、ネットの世界で有名になってやろうとかそんな野心を公言する人たちばかりです。そのなかで、詩を書くなどというおおよそ非生産的・・・いや失礼、高尚極まりない活動を日々行っている方はともかくめずらしかったです。

詩人 そうでしょうね。面と向かってそういう人は少ないかもしれませんが、誰もが程度の差はあれ私をそんな風に見ていることは知っています。

少年 そんな中で、ふとあなたのツイッターの投稿を見つけたのです。あなたは詩人でもあるし、経営学の研究者でもあるという。そして日々考えることや思うことを気ままに世の中に発信している。もっともさほど人気があるようには見えませんでした。何か大切なことを伝えようとしているのは強く感じることができました。

一月近く前の投稿で、「コロナは救世主。ようやくしてまっとうな世を生きられる喜びよ」という投稿を目にしたのです。驚きました。これほどまでに感染爆発で生活の資を奪われたり、移動が制限されて不便を強いられている中なのに、言うに事欠いてコロナは救世主だなんてどういう神経をしているのだろうと腹が立ちました。詩人と自称する人がどんな考えをもっているかももちろんですが、あの投稿の真意についてまず伺ってみたいと思ったのです。

詩人 いや、あれ以上でもなければ、あれ以下でもありません。何も付け加えることも削除することもありません。

### 「現実を見ない人間を育てる」

少年 正直なところ僕にとってはまったく受け入れがたい発言です。いくら言論が自由だからと言ってあれはないのではないのでしょうか。

詩人 あなたのような若い方に、まずは貴重な意見をいただくことができることをうれしく思います。もちろん私は特定の意見を押し付けようなどと思ったことはありませんし、そうしたいなどとは考えたこともありません。私はただ私の思うところを率直に述べたまでなのです。

少年 なるほど。僕ももちろんそれなりの知的な修練を経てきたという自負はありますし、来年には何とか東大か慶應に進学したいと思っています。議論というものには反対意見が必須であることなどは一応わかっているつもりです。それではまず、あなたのご意見を僕なりに理解してから、その妥当性について検討させてください。

まず、コロナ前の世界に戻ることはできません。僕自身もコロナによって生活が随分変わりました。家には父が一日中在宅ワークと称してなにやらしていますけれど、僕も学校に行けるようになったのは最近のことです。受験勉強のしかたも変わってしまいました。予備校などには親が心配していくなというし、遠隔授業などではどこかしっくりこないものがあって、もっぱら参考書で自習しています。

確かにコロナが収まった後でも、現在行われていることの多くは残っているのだろうと思います。けれども、過去の時代が悪い時代であったというのはいくらなんでも言い過ぎなのではないでしょうか。

僕が生まれる前ではありますけれど、高度成長とかバブル経済とかいろいろな事件があったのは知っています。けれども、それなりに時代の性というか、やむをえずしてなされたことであって、頭ごなしに非難するのもどうかと思う。そもそもものごとを簡単に良いとか悪いに区分けするのは知識ある者としてどうかと思います。

詩人 なるほど。あなたは勉強のできるいい学校に通っているという。その言いぶりのなかに、教育がうまく機能していることが伺われます。よい教育をしていますね。まさにお手本というべきです。

少年 ありがとうございます。入学するのに恐ろしく難しい入試を通ってきましたし、通っているのはたいていは裕福の家の子弟です。よい教育を受けられているのは親子ともども誇りに思うところです。

詩人 そうですね。現代の日本の教育の目的とするのは、「現実を見ない人間を育てる」ことにあります。とりわけ世のシステムに本質的な挑戦を投げかけるような、真の意味で知的な人間を排除し、本来進行している汚らわしい現実を見ないように訓練するのが日本の教育の存在理由なのです。まさにその点において、あなたは現実を見ないという難行をいともやすやすとこなし、一流大学に進学してその現実忌避のシステムを強化しようとしている。あっぱれというべきです。

### 奴隷の育成に熱心だった時代

少年 え？ 今何とおっしゃいましたか。僕が日本の教育の犠牲者であると言っているのと同じではないですか。

詩人 犠牲とは模範の美しい言い換えにほかなりません。私の観察によれば、現代の日本の教育は、いささか控えめに言っても優秀な奴隷をつくる教育です。優秀な奴隷も劣った奴隷も奴隷である点において違いはありません。

少年 なるほど。あなたは僕を馬鹿にしているのですね。

詩人 馬鹿にしてなどいません。私もあなたとまったく同じように、教育によって優秀な奴隷に仕立て上げられてきた一人なのですから。もっとも私はどうにも耐えられなくなって、残念なことにドロップアウトしてしまったわけなのですが。

少年 ああ、わかりました。あなたは、学生時代は優秀だったけれど、大人になってから面倒な人間関係や仕事上のストレスによって引きこもってしまったのでしょうか。仕事も家庭もすべてが嫌になって、投げ出してしまったに違いありません。

もちろん僕は違います。大学を出てからが勝負だと思っています。僕は日本の大学を出たら、カリフォルニアの大学院に籍を置きながら、現地の企業家とネットワークをつくって、まったく新しい事業をグローバルに展開するつもりなのです。詳細は言えないのが残念ですが。

いずれにしても、僕の前に世界は光り輝いています。僕がもう数人いたらきっと世界を一変させるくらいのビッグ・ビジネスがいくつも立ち上げられるはずだ。

詩人 そうでしょうね。どんどんやられるとよいと思います。ただし、おそらくこれから先の世界はあなたが考えるものとはいくぶん違ったものになっていく可能性があると思います。

やや厳しい言い方になるのを許してください。あなたは自分なりの仕方での時代を見えています。けれども、私はコロナ前の約50年間を見たうえで、現代を見ている。同じ風景であっても異なる印象を持つのはむしろ自然なことでしょう。

この50年ほどものごとが大きく変わった時代は歴史上存在しなかったというのが私の考えです。たとえば、あなたは学校の先生から殴られたことはありますか。

少年 ずいぶん唐突な質問ですね。いえ、ありません。旧友とけんかをして胸ぐらをつかまれたことはありますが。

詩人 信じられないかもしれませんが、私が中学高校生だったころ、先生が生徒を殴るなどごく当たり前のことでした。伝統文化といってよかったかもしれない。中には竹刀のなかに鉄の棒を仕込んで、それで生徒を殴るのを楽しみにしている先生さえいたものです。その竹刀でふいに頭を殴られて脳震とうを起こして倒れてしまった生徒も見たことがあります。

当時ニュースになった話ですが、修学旅行でいたずらか何かをした生徒に、教師が飛び蹴りをしてそのまま殺してしまった事件さえありました。立派な殺人です。

今なら考えられないことです。けれども、当たり前だったのです。マーシャル・マクルーハンというメディア論の学者は、魚にとって水は存在していないと言っています。つまり自分を取り巻く環境ほど意識するのが難しいものはないのです。わかりますか。

少年 なるほど。似た話は父からも少し聞いたことがあります。

### コロナによって救済される

詩人 トーマス・マンが言うように、あらゆる人間存在は時代から離れてはありえない。動かしがたい事実といわなければなりません。誰も、自分の生きた時代から逃れることはできないからです。

私は昭和の後半と平成の時代をもっぱら生きてきました。結果として、誰もが一つのフィ

ルターを通して自分の時代を見ているということに私は気づきました。窓と言い換えてもいいかもしれません。「今はそれなりに問題もあるけれど、それなりにいい時代だ」という観念のフィルターです。

数年前に亡くなった私の叔母は、その前半生はほとんど戦争に次ぐ戦争で、近親者は死に、失っていく一方の人生を送りました。それでも、つねに自分の時代はよい時代だったと懐かしんでいたのを思い出します。あの殺戮の時代でさえポジティブに受け入れることは十分可能なのです。

同じことは、自分の親や学校、職場などにも言うことができるでしょう。いかに劣悪で卑怯な人間環境であることが動かしがたい事実だったとしても、自分の主観的なフィルターによって現実を調整してしまう。呪われた森の中をさまよっているのに、幸せなお花畑のバーチャルな現実を勝手にこしらえてしまう。

私が考えるのは、現実を見ることからしかスタートできないの一点です。それは・・・なんとはいえいいのか、うまく言えないのですが、礼儀の問題です。あえて言えば。

少年 礼儀の問題？ どういう意味ですか。

詩人 死んでいった人たちへの礼儀の問題です。たくさんの人たちが昭和と平成の犠牲になって死んでいった。あるいは破滅していった。私はそのような人たちのことを忘れたことがありません。ですから、まずもって、昭和と平成を悪い時代であったというのです。感じたことを率直に語ろうと決めたのです。同時に、それを認めない人間を傲慢で最悪の人間であると考えているのです。

少年 ちょっと僕としても言いたいことはたくさんある気がしますが、まずは続きを伺いましょう。そのことと「コロナ救世主」発言はどう関係するのでしょうか。

詩人 もちろん、字義どおりです。私たちはコロナによって救われるのです。救済されるのです。

少年 やはり詩人はおめでたいですね。やはり口先の商売だ。この複雑怪奇な現実を前にして、救済されるのされないの、ちょっと現実逃避もはなはだしいのではないのでしょうか。天使のラッパが鳴り響くのをコロナに見出そうというのですか。

詩人 そのことは話せば長くなります。まずはあなた自身の内部にある真空に目を向ける必要があるようですね。あなたは自分自身の絶望を自覚しているようには見えない。絶望の自覚のないところに救済がないのはキルケゴールも指摘しているところです。絶望していないこと自体が、絶望の最大の兆候ということなのですが、このことは別の機会にお話ししましょう。

何よりあなたはわざわざ私のところに連絡をよこして、話を聞こうと出向いてくださった。若い友人をもてるというだけで、私としてはこの上なくうれしいことです。私も三十数年前はあなたと同じように、野心ある一人の少年でした。あなたを見ていると、昔の自分を思い出させてくれます。

ただ、今日私はこれから一件かたづけなければならない書評があって、そろそろ戻らな

ければなりません。あなたが頼んだのは椿屋ブレンドでしたね。私が払っておきますので、またの機会にお話しすることにしましょう。

詩人はふとメールを見ると、あの時の少年から連絡が来ているのに気がついた。前回、どうしてもその日のうちに提出しなければならぬ原稿があって、もっと話をしたかったのがまんして打ち切り、研究室に戻ってきたのを思い出した。利発ながらも、どこか傷ついた少年の前の印象が、詩人のまぶたによみがえった。詩人はまたあの少年に会ってみたいと思った。

## 雨の降る日に

少年 先日はありがとうございました。その後いろいろ考えてみました。もっと深く、あなたのおっしゃることについて伺いたいと思ったのです。あなたのおっしゃることは、私にはかなり違和感があるのは事実なのですが、どことなく不思議な説得力があるのも確かなのです。

詩人 今日は雨が降っていますね。雨は詩人にとって友人です。詩人とは憂うつを友として自身を育てていく人たちです。今日はいくらか気分が晴れやかですから、少し話過ぎるかもしれませんが、続けていきましょう。

少年 ところで、あなたは詩人と名乗っていますが、本業は何なのですか。まさか詩人で生活の資を得ているわけではないでしょう。

詩人 私はちょうどあなたくらいのころから、ずっと言葉や音楽を心の糧として生きてきました。ベートーヴェンやブラームス、ワーグナー、ボブ・ディラン、ジョン・レノンなどといった音楽の巨人たちと対話してきました。また、大学に入ってからになりますが、萩原朔太郎や中原中也、石川啄木、リルケ、ボードレール、ホイットマン、イエーツなどの言葉を心の友としてきました。

そのような触発を受けて、ささやかながら詩を書いています。それが私にとっての生きることです。生きることは美しい音や言葉とともにあることで、このような心の傾向は生涯変わることはないでしょう。

ですから、私にとっては詩人が本業なのです。その他はすべて副業に過ぎません。

少年 では、どうやって生活をしているのですか。まさか霞を食べて生きているわけではないでしょう。

詩人 二十歳過ぎからずっとドラッカーの思想とともに歩んできました。ドラッカーとは、マネジメントの父とされている 20 世紀の知の巨人です。いわば経営学のベースを作った人の一人ですね。現在もしばしばドラッカーについて書いたり話したりすることがあります。研究者としての活動内容はもっぱらドラッカーに関するものです。

少年 ずいぶんと意外な印象を受けますね。詩人が経営学の研究をしているとは。経営と

いうのは、要するに効率よく利益を上げることでしょう。売れる製品を作ったり、組織を変えたりして、少しでも市場から収益を増やそうとする。まさに資本主義とは親子のような関係だ。

僕はドラッカーというのは名前しか知らなくて、父の書齋に1、2冊あるのを目にしただけなのと、友人が、ほら、高校野球のドラッカーの小説がありましたね、あの文庫を読んでいたのを覚えているくらいかな。いずれにしても、アメリカのエクセレントな経営学者の名前だということは知っています。

前回僕が将来はアメリカでグローバル・ビジネスを展開したいといったとき、あまりさえない顔をしていたのが記憶に残っていますが、何のことはない、専門の関係で言えば僕の関心領域と大きくは変わらないということになりますね。

### 真空の所在を示す人

詩人 あなたがドラッカーについてどんなイメージをもっているかはわかりませんが、ドラッカーについて言えば、彼が私の中にある真空の所在を指示してくれたのであり、コロナ以降の世界のビジョンを与えてくれたのです。その意味では、私が本業としてきた音楽や言葉の芸術の土台の上に知的体系を構築した人であったと私は考えています。その構築物の中に経営に関するものが含まれていたのは時代の側の要請であったにすぎません。

少年 ともかく、アメリカの経営学者についてなら、僕も多少は知っていますよ。今は受験勉強が忙しいのでなかなか読書に時間が割けないのですが、去年までなら、『ブルーオーシャン戦略』とか『ティール組織』なんかも読みました。僕も将来はアメリカを人生の舞台にしたいので、勉強しておく必要を感じているんです。

詩人 ドラッカーをアメリカの経営学者と思っているようですが、もともとドラッカーは1909年のウィーンに生まれた人です。両親ともにウィーン大学卒の知識階級でした。しかし早く現実を見たくて、ドイツ、イギリスを経て26歳の時にアメリカにわたるのです。

少年 なるほど。ヨーロッパの人なのですね。

詩人 マネジメントなどは、ヨーロッパの教養が深くしみ込んでいる知的体系です。それでも、マネジメントや経営について語る人にとって、ドラッカーが過去に着手した結果であることを忘れている場合があまりにも多いのです。けれども、ドラッカーは、自分の着想を他者がどんどん発展していつてくれることをむしろ望んでいました。さらには、それらが学問的というよりは、実務の世界でどんどん発展していくことを願っていたと思います。

少年 学問のための学問ではないということですね。

詩人 その通りです。ドラッカーの業績は、古くは政治家のウィンストン・チャーチル、GMのアルフレッド・スローン、GEのジャック・ウェルチ、グーグルのエリック・シュミットや、amazonのジェフ・ベゾスから、日本の伊藤雅俊、柳井正、大前研一、堺屋太



一などたくさんの人たちに影響を与えました。その多くは、学者というよりも、実践家、あるいは個人としての成長に貢献があったとされています。ドラッカーの関心は人にあったからです。

少年 では、あなたはドラッカーの人への関心に共鳴しているということですか。

詩人 そのようなことになると思います。

少年 わかりました。ドラッカーの経営学を研究することと詩人であることとの間に乖離を感じたことはないのですね。

詩人 ありません。むしろドラッカーについて知れば知るほど、私は自分自身に立ち返っていく気持ちがしています。私は私なのだ。

ドラッカーを手にするとき、愛する詩集にふれるときに似た救済の感覚を私にもたらししてくれます。その意味では、私はやはり詩人を本業とします。詩とは生きることそのものですから――。けれども、生きるということをまったく忘れていた時期もありました。そのことを思い起こさせ、私が何者かに目を転じる契機をくれたのがドラッカーだったということです。

雨脚はますます激しくなってきたようですね。

こんな静かな午後は、私の思索をより深く刺激してくれます。雨音は私になつかしさを呼び起こします。私の好きな詩人は雨の情景を語ることが多い。

続けましょう。

## なぜ 20 世紀は「悪い時代」だったか

少年 先日話した僕の違和感に戻って話を伺うことにしましょう。あなたは、昭和、平成が悪い時代であり、コロナを救世主としてよい時代に急変すると考えているのですね。まずはどうよい時代になるかは別として、あなたが知る半世紀ほどの過去の時代が「悪い時代」だったと考える理由について教えていただけますでしょうか。

というのも、僕の両親などは、たぶんあなたと同じくらいの年齢だと思うのですが、自分たちの若い頃はいい時代だったと口をそろえていうからです。理由としては、豊かな時代だったからだということになるでしょう。

今では想像もできませんが、80年代の後半などは本当にブランドものや不動産が飛ぶように売れていったりなど、夢のような時代だったそうですね。

有名大学のみならず、学生ならたいていは10も20も有名企業の内定をもらって、他社にいかないように温泉旅行につれていかれたりとか、いろんな伝説があったと聞いています。悪い時代と断罪するのはおかしいのではないのでしょうか。

違いますか？

詩人 反対に伺いますが、どうして経済的に豊かな時代をよい時代と考えるのですか。

少年 当然でしょう。現在との比較で見てください。昨今はようやく日経平均も2万円を

コンスタントに越えているようですが、90年あたりは倍の4万円近くまでいったという。要は生産力が倍あったということですよね。

誰だって、好きなものを好きだけ買える、そんな世の中に生きたいと思っているのは当たり前でしょう。貧しい社会と豊かな社会、どちらかを選べと言われて、貧しい社会を選ぶ人なんかいないと思うけどな。

詩人 つまりあなたは、経済が人の幸福を決定するといっていることになる。端的に表現すれば、人間の幸福の度合いは、経済によって規定されると。結果として、経済的な豊かさは人間の幸福を増進させる点において、よい社会をつくると。そのような理解でよろしいでしょうか。

少年 誰もがそう考えているのではないですか。

詩人 さらには、バブル時代に代表される豊かな時代と比較して、現在はさほどよい時代とは言えないと。

少年 何を言いたいのですか。

### 経済的繁栄という嘘

詩人 私が言いたいのは、バブルの時代があなたのような若い人にまで呪縛となって作用しているということなのです。バブル時代の伝説的な豊かさを基準にして説明すれば、どんな時代であっても貧しい時代になってしまいます。

私の記憶する限り、90年代終わりに「失われた十年」と言われるようになり、2000年代終わりには「失われた二十年」、さらに現在は「失われた三十年」とさえ言われています。

もしあなたの言うように、過去のある時期が人や社会にとってよいものであったのなら、結果として現在の人たちはもっと物心ともに豊かな生活を享受できていなければならないのではないのでしょうか。

それがどうです。平成の約30年を私たちは昭和の反省を生かすこともできなかった。理由は簡単です。昭和を栄光ある時代と誤認したからです。過去の時間を輝かしい時代と誤認すると、自ずと人は過去の奴隷になります。なぜなら、現在も未来もすべてが過去の栄光との比較でしか理解されないようになる。

まして、経済などという捏造された数字に支配された領域の比較になると目も当てられない。自分で自分の首を絞めている。どう思われますか。

少年 では、伺いますが、経済には意味がないと、そうおっしゃるのでしょうか。

詩人 早くもものごとの本質に一步近づいてきましたね。単刀直入な質問は私の歓迎するところです。

第一に、経済に意味がないなどと私は一言も言っていません。けれども、経済に伴う数値の多くには意味がないと私は考えています。

少年 また不思議なことをおっしゃいます。GDP とか財務数字などに意味がないとおっしゃるのですか。そのお話だと、そもそも経済活動自体を否定しているのと同じではないのですか。数字で測れない経済活動にどんな意味があるんでしょう。

## ライオンと檻

詩人 それでは反対に伺います。あなたは経済と社会、どちらが先にあると思いますか。あるいは、経済と経済にかかわる数字、どちらが先にあると思いますか。ぜひお考えを伺いたいと思います。

少年 考えたことはありませんでしたね。まず経済と社会ですが、お金がなければ社会は成り立たないのですから、経済ではないでしょうか。

詩人 本当ですか？ よくよく考えてみてください。

時々あなたのような人がいるので、私は「ライオンと檻論」と呼ぶことにしています。落語の中にある話ですので、紹介いたしましょう。

二人の会話です。

「なんでライオンの顔はあんなに大きいか知っている？」

「知らない」

「教えてほしい？」

「うん、教えて」

「それはね、動物園で檻から出られないように・・・」

この種の愚かさは相当に知性のある人でもとりがちです。

社会とは人間によってできていますね。自然になぞらえて考えれば、地面とか海みたいなものかもしれない。そのうえにあるのが、樹とか船です。経済活動とはつまりところ、人間活動の一部にほかならないとするなら、まずは社会のほうが先になればおかしい。

船が自分を浮かばせてくれている海に対して、船があるから海があるのだというのに等しく、おかしいことになりませんか。

少年 確かにそうですね。続けてください。

詩人 次に経済と経済に伴う数字、経済のほうが先にあるのは当然ですね。陸上の100メートルを走る人がいて、タイムがある。順番としてはそうなるでしょう。

まずだいたいなのはものごとの順番です。多くの場合、原因と結果が逆立ちしているのです。ドラッカーはこの倒錯した状態を「経済至上主義」と名付けています。経済のためなら社会が破壊されようとかまわれないという倒錯です。健康のためなら命もいらぬといっているのと同じですね。

少年 なるほど。では、おっしゃる通りだとしましょう。だからといって、昭和から平成にかけてが悪い時代だったということはできないでしょう。どうして、悪い時代だったと思うのですか。旧約聖書の預言者じゃあるまいし。

詩人 悪いのです。理由は、たんに見当違いな説を振り回すことにのみあるのではなく、それによって本当の問題から目をそらせてしまうからです。あるいは、慰めにもならない理屈で、人を過去の奴隷にしてしまうからです。同時にそのことによって、人から未来への選択肢を奪うからです。私は、人から選択肢をはく奪する以上の悪を思いつくことができません。自由と責任ある人間の尊厳を踏みにじる行為です。

現にあなたのような若い人でさえ、昭和から平成初期の経済的繁栄の呪縛にとらわれている。そして、無根拠な思い込みで目を曇らされている。経済社会学者のヴェブレンは、まさにあなたのような有害な思い込みをもたせる観念を「汚染」と呼んだのです。

汚染は知らないうちに世代から世代へと引き継がれていくものだからです。

### 現代も汚染されている

少年 ちょっと待ってください。僕が汚染されているとはあんまりないようではないですか。僕はただ未来に対して発展的な展望をもっているにすぎません。あなたは僕たちの希望を否定されるのですか。

詩人 私はそれが前世代の呪縛であるかぎりにおいて否定します。断固として否定します。なぜなら、現代にまで続く呪われた物語であるからです。

ドラッカーが少年のころ、まさに現代と似た時代を生きていました。第一次世界大戦の敗北で、彼のいたオーストリアは帝国が解体され、戦前の権益を手放していく一方の時代にさしかかっていた。その中で、大人たちは誰もが戦前の栄光から逃れることができず、いつか戦前を取り戻せるという精神的真空に縛られていました。ドラッカーは語っています。「私はそんなオーストリアを脱出しなければならなかった」と。

ドラッカーはやがて精神的真空にある名前を付けます。「大衆の絶望」がその名前です。人は真空に耐えることができません。

あなたは聖書に出てくる次のような話を知っていますか。イエスのたとえ話だっと思いますが、誰も住む家のない空き家があった。誰もいないので、悪霊がやってきて住みくようになった。そのうち、住み心地がいいので、さらに七つもの悪霊がやってきて住みくようになった。誰も住まない場所は邪悪なもの格好の住みかとなるというのです。

日本でも魔は間に通じるとされていて、無駄な部屋はつくるべきではないと昔から言われてきました。精神に真空ができると、やがて人はその真空を埋めるために邪悪なものを容易に受け入れるようになる。拒否することのできない渴望なのです。ドラッカーはそのような状態を大衆の絶望と呼び、そこに乗じて大衆の精神を支配したナチスを魔物の再来と呼んだのです。

少年 ナチスですね。先日ちょうど世界史で勉強したばかりです。

詩人 それならご存じですね。ドラッカーは精神的な真空を邪悪なものと考えたのです。彼はナチスがどのようにして大衆に取り入れたのかという問いの立て方をしていない。そ

の点が重要です。大衆の側がどのようにしてナチスを受け入れたかを問題にしているのです。

ドラッカーが少年時代のウィーン市民は、大きな政治的軍事的災害に見舞われたことは確かであるにせよ、最終的には自ら進んで邪悪なものを受け入れたのです。なぜなら、ナチスが彼らにとって、意味を与えてくれるものだったからです。未来における選択を与えてくれる唯一のものだったからです。選択したのはウィーン市民のほうなのです。

少年 それでは、あなたは現在がナチスの時代と似ていると考えているのでしょうか。

詩人 問題はそこにあります。誰もその可能性を考えていない。考えていないことが最大の問題と私は思います。

一つ大切なことをお伝えしましょう。

人は見慣れない幸福よりも、見慣れた不幸を選ぶものだということです。見慣れたものだというだけで、さしたる吟味もなしに受け入れてしまうものだということです。現状はまさに見慣れたものであるというだけで、それがよいものだと思いつけているだけの状態と私は考えています。

確かにコロナによって巨大な不幸が世界を覆っている事実は私も認めます。けれども、コロナ前が本当に幸せだったのか、きちんと胸に手を置いて考えている人があまりにも少ないのではないか。見慣れた不幸に過ぎなかったのではないか。あなたはどう思いますか。

### 自由は危険思想だった

少年 では、どうすればいいのですか。どうすれば、現実が少しでも見えてくるのでしょうか。僕はだんだんわからなくなってきました。僕は何のために勉強しているのだろうか。

詩人 私は勉強を否定するつもりはありません。当たり前です。けれども、昭和的な価値観としての、立場を得るためだけの勉強であれば、否定せざるをえません。優秀な奴隷になるための最も有効な道だからです。私は優秀であろうとそうでなかろうと、奴隷をつくることに伴う一切を受け入れることができません。人間はもっと自由なものだからです。自由こそが人間の求めるものと信じるからです。

少年 もちろん僕だって自由を愛します。自由でありたいと願っています。むしろ自由になるために受験勉強だって一生懸命やっています。

詩人 それなら、あなたはこれまで何かに支配されてきたという実感はありますか。自由になりたいというのなら、学校の先生や親たちはあなたが自由になることを支援してくれて来たはずではないでしょうか。あなたにはそのような経験がありますか。

少年 僕の親や学校の先生たちは僕が自由に生きることを望んでいるに決まっています。どこに望まない親や先生がいるのでしょうか。ばかばかしい。

詩人 それなら伺います。あなたは、小学校や中学校で、書道の授業があったのを覚えて

いますか。

少年 もちろん覚えています。それがどうしたというのでしょうか。

詩人 どのような言葉を書道で書いてきましたか。あるいは書かされてきましたか。

少年 そうですね。僕がよく書いたのは、「努力」だったかな。努力は僕が好きな言葉ですから。

詩人 学期の最初に書かされるクラス目標はどんなものがありましたか。

少年 「一致団結」とか、「チームワーク」が多かった気がします。

詩人 考えてみてください。努力とか、一致団結とか、集団の名のもとに個性を犠牲にするような言葉に慣らされてきたことがわかるでしょう。一度でもいいから、「自由」とか「創造」と書いたことはありましたか。なかったでしょう。

少年 そう言われればそうですね。書いていてもよかった気がするのに。

詩人 支配されていたのです。しかも、言葉を支配するのはナチスや戦前の日本帝国主義とまったく同じ手口です。言葉は精神活動そのものなのですから。言葉は生活の意味付けそのものといっていいわけですから、特定の言葉を無意識に押し付けられれば、精神活動は麻痺してしまいます。わかりますか。

少年 少しおおげさではないでしょうか。

詩人 私が話しているのは比喩ではなく、事実です。というのは、自由とか創造とか個性とか強みなどという言葉は、昭和から平成にかけて、最も危険な思想だったからです。過去を否定し、現実を破壊する、恐ろしい観念だったのです。結果として、日本社会では、早々に子供のうちから、人生をあきらめるよう無意識に説得するプログラムが組まれてきたのです。いや、むしろ自由や個性を捨てて、本来の自分から離れれば離れるほどに、自分自身になっていくように錯覚させるプログラムだったといってよいでしょう。恐ろしいほどに巧妙な、悪辣な手口です。

その証拠に、あなたは今、横浜にある全国有数の私立高校に通って、東大や慶応を目指して努力している。あなたは親や教師にとって受けのいい生徒であるはずですが。そこで一つ聞かせてください。いつも内心は苦しかったのではないですか。気づけば気持ちが落ち込んで、空が灰色に感じられてきたのではないのでしょうか。

少年 苦しかったか。そんなことはありません。ないと思います・・・

詩人 あなたは優秀な努力家ですから、東大にだって合格するでしょう。大学に入れば何とか垂れ込めるような心の重さは消えるように期待しているかもしれませんが、けれども、決して消えることがないのは私自身の体験からもはっきりと予告できることです。

少年 はい。認めます。確かに心が落ち込むことはたびたびありました。ときにゲームをしたり友達と遊んだりしてまぎらわしてきましたが、どうにもならず空虚な気持ちになることがあるのは確かです。さっきないといったのは嘘でした。ごめんなさい。

## 教師や親も絶望していた——真空の拡大再生産

詩人 いえ、謝ることはないのです。私だってあなたくらいの頃は認めたくなかったし、認められませんでした。それくらい過去からの呪縛は強いのです。恐ろしいくらい強力なのです。

私の高校時代の教師は、自作の詩を定期的にクラスの生徒全員に暗唱させていました。自分で作ったものをです。その中には、美しいものや自由へのあこがれなどは一切れだあって入っていない。ただ、屈従を強要するだけのものです。ここで少し引用したいくらいですが、あまりにも醜悪なので、目に触れるだけでも汚らしい。

嘔吐ものといわずしてなんというのでしょうか。しかも、私は合唱の指揮までさせられていたのです。従順だったのですね。悲しみしかありません。

さらに、私の両親も教師でしたから、事情はまったく同じでした。

少年 どうして、親や教師は僕たちに自由や創造を教えたくないのでしょうか。

詩人 私自身過去を振り返ってみていつも思うのがそのことです。ドラッカーは、社会において個人が価値をつくりだすのは、強みによってだと語っているのです。強みです。聞いたことがありますか、この強みという言葉。

少年 ありませんでした。今初めて聞いた気がします。

詩人 そうなんです。私も聞いたのは大人になってからです。子供のころは一度たりとも耳にしたことはありませんでした。自由という言葉だっけろくに聞いたことがなかったくらいです。

私は今でも高校時代の教師が言っていたことをよく思い出します。「お前らに自由なんてないんだ。あるのは義務だけなんだ」とその教師は言っていました。「お前らのうちの大半は将来不幸になる」といつも言っている教師さえました。こんな教師たちが当たり前のようにいたのです。しかも、彼らは心からの指導だと思っているのです。心からです。良かれと思ってしていることなのです。そんな教師と一緒にいたらどんなに健康的な生徒だっけやがて病気になってしまいます。

つまり、誰もが病んでいたのです。ちょうどドラッカーが少年時代に当たり前前に目にした第一次世界大戦後ウィーンの大人たちのように、自分自身に絶望しきっていたのです。自分に絶望している人が、生徒たちに希望を教えられと思いますか。自分を軽蔑している人が、他者の尊厳を尊重できますか。できるはずがありません。こうして、真空は世代から世代へと着実に継承されてきたのです。何の罪もない後の世代の子供たちにまで、この真空や無力感は毒牙を発揮してきたのです。恐ろしいことだと思いませんか。

私はこのことを真空の拡大再生産と呼んでいます。私は今でも教師という職業に対して、言い知れぬ恐怖を感じています。たぶん一生抜けることはないでしょうね。

少年 あなたの話を聞いていたら、心が重くなってきましたな。

詩人 希望に満ちた話ができないことを申し訳なく思います。時代の苦悩を言葉で人に伝えるのも詩人の大切な役割なのです。

けれども、絶望の時代を徹底的に味わい尽くすことが、次の希望の時代に確実につながるのです。気をしっかりもってください。

少年 ドラッカーは肝心の希望については何か語ってくれていたのですか。

詩人 もちろんです。ドラッカーは時代の絶望と徹底的に戦った思想家です。彼が掲げたともしびは、希望の光でした。次に会うときはその話をすることにいたしましょう。

### 呪いを解く方法はあるか

少年 多少ではありますが、僕の置かれた深刻な状況について理解が進んできた気がします。それでは、あなたが研究しているドラッカーは、未来への希望についてどういっているかを教えてください。

詩人 わかりました。けれども、その前に、過去の呪縛からの脱出のほうが先になればなりませんね。私たちの魂はほとんどつぶされかかっています。息も絶え絶えになっている。まずはその事実を受け入れたうえで、呪いの森から出ていかなければならない。この森から出るところからしか何も始められません。

少年 はい。その通りだと思います。

詩人 呪いの森から出る第一歩は、現実を知ることです。

少年 現実を知る。わりにふつうの回答ですね。もっとあっと驚く奇抜な発想を聞けるのかと思っていたのに。ドラッカーって意外にありきたりなのですね。がっかりだ。

詩人 あなたは現時点でドラッカーの説くところをほとんど何も理解していない。あなたには現実を見るための方法的な知識もなければ経験もない。こういっては悪いが、あなたには地図も持たないでどこまでもつづく茫漠とした草原に立ち尽くしているようなものだ。

もし私がこれから伝えることを正確に実行できたら、今あなたが言ったことを同時に恥ずかしく思うようになるはずですよ。それくらいに、パワフルで、しかも革命的な考え方なのです。あなたに地図を与えるからです。

少年 地図ですか。ぜひ地図のあり方を教えてください。その地図は僕をどこに連れて行ってくれるのでしょうか。

詩人 一つ今から約束してください。

少年 約束？ 何ですか。

詩人 とても大切なことです。守っていただけなかったら、私と対話する意味などありません。さっさと帰って英単語帳を暗記するか漢字ドリルでもやっていたほうがいいと思います。

### 自分には二人いる



少年 いささか手厳しいですね。わかりました。約束とは何でしょう。

詩人 答えをすぐに求めないことです。答えを求めていることが、あなたの無知を露見させています。どんなに博士級の知識があったとしても、答えを外に求めている限りにおいて、幼稚園児と変わらないレベルです。そのことを知っておいてください。

ドラッカーにあって大切なのは、答えを誰かから教えてもらうことではないのです。むしろ自分自身に問うことであり、そのことを通して、自分なりの選択を行っていくことなのです。他人が教えてくれることなど、どんなにもっともらしく見えても、根本的な解決にはなりません。そもそも解決などなく、あるのは選択だけなのです。そして、自分自身で選択を行い、結果の責任を自分が取れること、これがドラッカーの言う自由の根本要件なのです。

どんなに立派な肩書があろうとも、自分で選んだ結果生じる責任を負えない人は小学生以下だと言ってよいでしょう。こういうと小学生に大変失礼なのですが。

というのも、答えはあなたの中にあるからです。どこかの偉い大学教授やコンサルタントが教えてくれたり、あるいは立派な本に書かれているわけではない。さらには、いくらグーグルで検索したところで、あなたの求める答えは出てきません。

自分自身の問いを通して姿を現すものなのです。わかりましたか。

少年 わかりました。約束します。

詩人 では議論を戻します。まずなすべきことは、呪縛を解くこと、そのためには現実を見るところからはじめると言いましたね。

少年 はい。そのように伺いました。

詩人 では、現実とは何でしょう。考えたことはありますか。

少年 現実？ あまりにも日常的な用語なので改めて考えたことはないかもしれません。教えてください。

詩人 もちろん、たいていの方はそうなのですから、気にする必要はありません。知らないことを知らないとはっきり言える人はなかなかいないものです。それに、当たり前の言葉ほどきちんと考える機会はないものなのです。それでも、時々立ち止まって考える必要があると思います。

一つ伺います。あなたは何人いますか。

少年 僕が何人？ 一人に決まっているではないですか。急に変な質問をしないでください。

詩人 自分は一人しかいない。まずその考えは結論からいうと間違いです。あなたは少なくとも――少なくともですよ――二人います。

ちょっと考えてみてください。あなたは横浜の優秀な私立高校に通っている高校生です。たとえば、初対面の人に自己紹介するときなど、「僕は〇〇高校の〇〇です」と伝えることでしょうか。それを聞いて、「〇〇高校？ まあとても優秀なのね」と思うかもしれない。

肩書として使うことができる自分です。大人の世界なら名刺がありますからもっとわかりやすいですね。パッケージとしての自分、あるいは社会的な自分とっていいかもしれません。つまり社会との関係において成立している自分のことです。

この点に何か異論はありますか。

### 現実 は知覚によってとらえられる

少年 とくにありません。認めます。実際に僕は優秀な高校に通っていることで、ずいぶん得をしてきたことがありますし、僕の父も親戚や知人友人の間でだいぶ鼻が高かったようです。合格したときはいろんなところで自慢していたとあとで聞いたこともあります。それで、もう一人の僕とはいったい何なのですか。

詩人 一方で、あなたの中には、うまく自分であることを受け入れられずにもだえ苦しんでいる自分がある。

その自分あなたの内面生活を生きている自分、つまり純粋な個人としての自分です。哲学者のキルケゴールなどは、そのような純粋な内的な自分のことを、少し難しい言葉で「実存」と呼びました。実際に存在している自分ということです。

大切なのは、どんなに華々しい社会生活を送っているように見える人でも、あるいは社会的にぱっとしない人であったとしても、一人の例外もなく、このような純粋な個人としての内面的な生活をもっているということなのです。一人の例外もなくです。

いいですか、ここはだいじなところです。あなたが誰か別人になれるということは、絶対にありません。自分に生まれた以上は、自分であることを受け入れて生きていかなければならない。あなたはあなたでなければならない。内面生活を送る自分は、どこまでいっても孤独な世界です。一人で生まれてきて、一人で死んでいく、そういう世界です。

もちろん、あなたも私もその例外ではありません。そして、誰もが、社会的な自己と内面的な自己の両方の生活を同時に送っているのです。

少年 なるほど。わかってきました。

詩人 現実とは、人にとって、社会的であるとともに、個人的な自分が、周囲の環境をどのように見るか、どのように感じるかの記述にほかなりません。その意味では、現実であることほどうつろいやすいものはない。ある現実はその瞬間には夢に転じている。個人としての主観的な受け止めが少なくとも半分は入っているからです。主観とは感情であり、価値観であり、美意識でもあるもの、内面を支えている精神活動すべてを指します。

ドラッカーが重視したのは、まさしくこのような主観を含み込んだ現実でした。彼はこの主観性のことを、知覚と表現しています。現実の多くは、知覚によってとらえられたものといってもよいでしょう。

少年 そうはいつでも、主観でとらえられたものばかりを重視したら、この世界は客観的には成り立たないのではないですか。やはり論理的なもの、客観的なものがあってはじめて

て成立しているのではないのでしょうか。

詩人 いや、無理です。そのように客体としてのみ現実を把握しようとする事自体が現実的ではないからです。残念ですが。

少年 どうしてです？

### 恐怖は病原体より巨大なインパクトをもつ

詩人 昨今の関心事から一つ例をあげましょう。コロナの件があって、にわか仕込みで読んだ本の一つに井上栄『感染症 増補版』（中公新書）というものがあります。名著とっていいと思うのですが、増補版にあたっての序文に専門家である著者は次のように述べているのです。「目に見えない新しい病原体が出現すると、人々は強い不安に襲われる。

（略）恐怖は、実際の病原体よりも広く速く蔓延する」。いかがでしょうか。医学的な把握対象としての病原体よりも、それによって引き起こされる恐怖のほうが、病原体そのものよりも広く速く広がっていくというのです。

この一文で言えば、病原体は論理による把握対象であります。恐怖とはそれぞれの人の内面で進行する知覚の結果と考えてよいでしょう。いってみれば、客体としての因果的な原因よりも、それにもとづく人間の内面的反応のほうがはるかに巨大なインパクトをもつ。これが世の中のまさしく現実なのだということだと思います。

まさに、この現実を観察対象とすることからしか、呪縛の脱却は望めないというのが私の考えです。けれども、往々にして人は現実を無視する。変わっていく現実よりも、自分に都合のいい事実执着する。現実とは変化していくものです。私たちに必要なものは、変化を遂げていく現実をありのままに受け入れることなのです。

現在、あなたは将来アメリカで起業するなどの夢を高らかに語っている。にもかかわらず、あなたは現在心の満足を得ることができない。生きづらいとさえ感じるし、時には死んでしまいたいと思うこともある。違いますか。

少年 なぜです。どうしてわかるのですか。誰にも言ったことなどないのに。

詩人 わかります。私のところにきたからです。私と対話を交わすことを願って、私に連絡を取り、私のところに向いてきたからです。その行動が、あなた自身の内面に巣くう巨大な真空の存在を証しているのです。そして、その真空は、あなたが現実から目を背ければ背けるほどに、自分に都合のいい論理に逃避しようとするほどに、巨大かつ強力なものになっていくのです。やがて、真空の力は、あなたの生活や命さえも飲み込んでしまう日が来るかもしれない。

少年 はい。認めます。認めないわけにはいきません。それが現実なのですから。実は僕は、誰にも言ったことはないのですが、高校二年の冬に親に連れられて精神科に通ったことがあるのです。どうしようもなく不安で、外に出られなくて、心が押しつぶされそうになってしまって。処方された薬なども服用し、いくぶんはよくなった気もするのですが、

まだ心はどこかをさまよったままのように感じられることがあります。

詩人 あなたは、同年代の他の高校生と比較して、学業優秀で、親は裕福、挑戦すればたいていのことは人並み以上にできる。とても恵まれています。恵まれているのに、あなたはいつそ誰か別人に代わりたいたいと思っだし、消えてなくなりたいと願ったりして、内面生活がまったく安定しない。

一つ、あなたが自分自身に立ち戻り、内面の空虚さから解放されるための方法があります。というか、たった一つしかない。自分自身に伴う現実を直視することです。もっと自分自身と対話することです。徹底的に、もういやだというくらいまで、どこまでもしつこく心の声を聴くことなのです。なぜなら、心の中の空虚さとは、自分自身であることから目を背けてきた結果にほかならないからです。つまり、現在の空虚さは、あなた自身が選んできたものだからであって、決してあなたの環境のせいではありません。そのことをまず認めることです。

少年 僕はずっと自分が幸せだと思ってきました。恵まれていると思ってたし、人にもそう語ってきたように思います。それがあなたと対話するようになって、どんどん別人になっていくような気がしています。それに伴うひりひりするような不安も感じます。なんだから自分でなくなっていくようだ。

### 現実を知るためのたった一つのアプローチ

詩人 それまでの自分が砂上の楼閣だったのだから、自分自身でなくなっていくのはよい兆候です。話を進めていきましょう。

では、どのようにすれば現実を直視することができるのか。たった一つのアプローチとはその点にかかわるのです。

何もびっくりするような新規なものではなく、ドラッカーによれば、古代ギリシアのヒポクラテスの時代からの常識なのです。あなたはフィードバックという言葉を知っていますか。

少年 フィードバック？ なんだかあまり新味を感じない言葉ですね。ふつうは感想とかコメントを返すことをフィードバックというのではないのでしょうか。SNSなんかでもよく使われていますね。

詩人 確かに用語としては日常的に使われています。しかし、ドラッカーにとってのフィードバックとは、現実を正確に見極めるための、ほとんど救済の響きさえある特別な考え方なのです。

ドラッカー自身がフィードバックによって自分の人生を生産的なものに変えてきましたし、うまくいっている人や組織は一つの例外もなくフィードバックを原則として埋め込んでいるのです。

少年 そう言われると、フィードバックという言葉に何か不思議な魅力を感じるようにな

ります。ぜひ続けてください。

詩人 いや、本題は日を改めてということにいたしましょう。私はあなたのような少年にやや厳しいことをいい過ぎてしまったようだ。時々あなたの瞳の中に影を認めるとき、私は正直言って、とても悲しい気持ちになります。あなたを傷つけてしまったのではないかと不安になります。もしあなたを傷ついたり、不快な気持ちにってしまったのなら、謝ります。許してください。

少年 謝るなんて、とんでもないことです。あなたは僕の成長のためにあえて直言してくださいっているのはよくわかっているつもりですから。

詩人 今日はこれくらいにしましょう。フィードバックの詳細は次お会いするときに話すことにしますが、今日は最後に一つだけ、ヒポクラテスが弟子に行った教えについての話をしたいと思います。次会う時まで、この話の教えるところを自身に引き付けてしっかりと考えておいてください。

ヒポクラテスは紀元前 300 年ほど前にギリシアで活躍した医師でした。彼は自身が名医であったのみならず、多くの弟子を名医に育て上げた人物でもありました。ヒポクラテスが弟子に対して要求したのは次のようなシンプルな方法でした。まず、患者を診察する前に、どのような回復を期待するかを書きとめておくのです。それから、診察し、処方を行います。一定期間を経たのち、実際の回復の様子を観察し、当初期待した回復の状態と比較します。もし、まったく回復につながっていないなら、その診察は次には採用されません。反対に回復していることが確認されたら、その治療法は次も採用されます。ただ繰り返しているだけで、並みの医者がめきめきと一流の医者に育っていったというのです。

さあ、これ以上は何も言いません。帰ってゆっくり休んでください。今日の対話だけで参考書 10 冊分くらいの知的負担があったはずですから。

詩人は少年と話をしているうちに、自分が17歳だった頃のことをありありと思い出すことになった。自分にもあのような時代があったのだと思うと、当時の肌がひりひりする感覚がよみがえってくるような気がした。いささか控えめに表現しても、容易な時代とはいいがたかった。詩人は17歳のころを思い出すたびに、何とか45を超える今日までよく生きてきた自分を少しはほめてあげてもいいのではないかとさえ感じた。だが、先日の対話の中で、詩人はいささか言葉を鋭利に用い過ぎたような気がしていた。さやにおさまった白いえんどうまめのような柔らかな魂を自分の言葉が傷つけてしまっていなければいいかと願った。

### 意識が現実を創造する

少年 こんにちは。先日はありがとうございました。いろいろ帰ってから考えたのですが、とても刺激的な時間だったのは確かです。いくぶん刺激的過ぎたようにも思います。

ところで、別れ際にローマの哲人の話をされていましたね。

詩人 また会いに来てくれてありがとうございます。最初に言うておきますが、ローマではありません。ギリシアです。ギリシアのヒポクラテスという医者です。

少年 ああ、その名前。確か、弟子に期待する回復の状況を書きとめさせて、後で実際の診療の結果と照らし合わせるといったことだったと思います。ごめんなさい、この間はやや頭が疲れすぎていて、自分のこととの関係できちんと考えるだけのゆとりがありませんでした。よかったら、続きを聞かせてください。

詩人 わかりました。あのだとえを出した理由くらいは覚えていてくれますか。

少年 ごめんなさい。忘れてしまいました。

詩人 気持ちよく忘れることができる。若さの特権です。けれども、本当は忘れたのではなく、無意識の世界に沈んでいって、観念が精神のなかに着床しているのですが、まあいいでしょう。

あの話は「現実」をどう対象化するかの例として出したのでした。現実を現実的なものとして、意識化するということです。

この意識化というのがとてもやっかいでしてね、現実というのは、人が世界をどう見るかという広汎な内容とかかわりをもっているのです。意識対象とは、多くの場合知覚によって方向づけられているというのですね。フィードバックは、まずこの意識の方向付けに着目するのです。

少年 すみません。もっと具体的に説明していただけませんか。

詩人 たとえば、車を買いたいと思い始めた人がいたとしますね。資金もたまったら、用途もわかっている。後は車種とか色などを考えるだけだとします。

そうなると、道を歩いていても走っている車が気になり始めます。知人・友人と話していても、気づくと車の話をしている。テレビを見ていると車のコマーシャルを熱心に見て

いる自分に気づく。はっと思うと、世界の大半が車に興味があるのではと思うくらい、車のことばかり考えている。

そんな具合に、意識に方向付けが生じると、本来広くて複雑な世界がどんどん絞り込まれてくるのです。その絞り込まれ、切り取られたものを私たちは現実と呼んでいるのです。ですから、人にはそれぞれの現実がありますし、社会や国家にもそれぞれの現実があるのです。

煙草を吸う人には煙草を吸う人の現実がありますね。私の知人の喫煙者などは、どこにいても煙草を吸える場所がないかを無意識に探しているのだそうです。あなたなどは受験生ですから、大学の情報などは無意識にとっているのではないのでしょうか。私は猫が好きですから、どこへいっても猫がいるとついじろじろ見てしまいます。

もちろん、言うまでもないことですが、世の中は車に興味のある人ばかりではありません。現に私は車など興味を持ったことは一度もありません。

あるいは、同じものを見ていても、日本から見える現実と、中国から見える現実は違う。当たり前のことです。

少年 少しずつわかってきました。現実というのはつまり、主観を交えたものということなのですね。

詩人 そういうふうにも表現できるでしょう。ただし、正確に言えば、客観的な事実などというものは、実はどこにもないものかもしれないとも言えます。すべては、情報として受け入れられた時点で、何らかの主観のフィルターを経由しているわけですからね。このフィルターの違いが世間でいう個性とかその人らしさということになるのでしょうか。

少年 で、それが以前言われていた呪縛からの脱却とどう関係があるのでしょうか。

## 何を見るか

詩人 そこだ。よく思い出しました。それこそがあなたと私との間で交わされる主題となるべきです。

少年 ありがとうございます。詩人さんにほめられるとうれしいな。

詩人 けれども、さらに話を深く掘っていかなければなりません。先ほど現実の話をしました。では、もっとつきつめていくと、現実はどのように把握されているか、ここがだいたいポイントになります。何を中心に知覚が働いているのかです。

では、聞きましょう。何だと思えますか。

少年 うーん・・・ちょっと考えさせてください。

詩人 なかなか即答するには難しいようですね。ヒントを出しましょうか。あなたはどんなときにそれが現実だと受け入れられますか。考えてみてください。

少年 そうですね、実物を見たときかな。去年の夏、家族旅行ではじめて沖縄に行ったんです。那覇の中心街からドライブして南端まで行ったんですね。すごく海がきれいで、な

んだか吸い込まれそうだったのです。今まで沖縄という名前は知っていたけれど、実際にきてみるまで、土地のもつ空気の肌感覚なんかは想像もできなかった。ああ、沖縄に来たんだなと思いました。あの実感はやはり現地に行かないとわからないと思います。

詩人 大正解です。つまり見るということなのです。人は何かを見た時に、現実として受け入れる。百聞は一見に如かずといいますね。言い換えれば、目の働き、視覚ですね。

少年 なるほど。

詩人 先ほども車を買おうとしている人の例をあげましたが、意識に方向づけられると何よりも視覚の働きが変わるのですね。視覚によって、現実の形成力が強くなっていくというものなのです。この視覚について少し掘り下げて考えていくことにしましょう。

あなたは何を見るのが好きですか。気づいたら見てしまうものなどはありますか。

少年 そうですね、いろいろあると思いますよ。いつもなにかしらを見ていますね。たいていの時間はスマホで動画を見ているかな。SNSとかゲームなどもよく見えています。

詩人 そういうものを見ているとき、どんな気持ちですか。良い気分ですか、悪い気分ですか。

少年 もちろんいい気分です。まだ眼鏡をかけるほど視力は落ちていませんが、ほどほどに休憩しながらなら、いつまでも見ていられるくらいです。

詩人 そんな具合に、目に入ったものがあなたにとっての現実を形成しているのはよくわかるでしょう。反対に言えば、見たことのないものに現実感はなかなか持つことができない。たとえば、ゴビ砂漠とかニューヨーク大停電とかカーボンナノチューブとか金融派生商品に関心をもつことはできますか。なかなか難しいのではないのでしょうか。見たことがないからです。

少年 金融派生商品は多少関心がありますが、おおむねご指摘の通りです。

詩人 こんなふうには、目に見えるものが現実を形成するのだとしたら、反対に何を見るかをコントロールすることによって、新しい現実をつくってしまうことだってできるはずですよ。そうではないのでしょうか。

少年 確かにそうかもしれませぬ。少し理解が難しいですが。

### 直観は繰り返して鍛えられる

詩人 だってそうでしょう。視覚には大きく言って二種類あるのではないのでしょうか。一つはただ目が開いているだけの状態、見えているだけの視覚、もう一つは明確な意思をもって見る視覚です。ただ目が開いているだけなら、何も見ていないのに等しい。

しばらく前に選択の有無が自由かどうかを決めると言いました。それならば、自らの断固たる意志でもって視覚を働かせることが、新しい現実をつくっていくうえでの重要なポイントになるのは明らかでしょう。

少年 確かに、心の中が真空なのだとしたら、何も見ていないのと同じですね。僕も時々



何の関心もないものを見せられたりするとき、目が死んでいると言われます。

詩人 まさしく。目が死んだ状態ではいけない。

私は詩を書く人間なのですが、詩とは目の働きが鋭敏でなければ書くことができません。画家が絵筆を使って作品を作るのとまったく同じように、詩人は言葉を使って対象を描こうとするのです。そのためには、よく見なければいけませんね。

少年 どうすれば対象がよく見えるようになるのですか。

詩人 昔テレビで見ていて驚いた光景があります。

ひよこの雌雄を鑑別する仕事というのがあるのはご存じでしょうか。その道のプロの方は世界でも少なく、どこへいってもひっぱりだたと聞いたことがあります。

その方の前にたくさんのひよこがトラックで運び込まれてきて、一羽ずつどんどん台の上をすべってくるのです。くるはしからひよこの生殖器の形状を瞬時に見て、雌雄を見分け、雌をよりわけるので。それがとんでもないスピードで、しかも誤りがない。

これなどは、目の偉大さを示す仕事だと思ったのですが、おそらく、たくさん見ていることがポイントなのではないか。

少年 なるほど。たくさん見れば見るほど、瞬時に違いがわかるようになるということなのですね。理解できる気がします。

詩人 私は若い頃出版社に勤めていたことがあるのです。数十年の経験を持つ校正のプロという人がいたのを思い出します。その方などは校正をばらばらとめくっているだけで、次々と修正点を洗い出していくのです。その方はおそらく何十万ページも読んできたはずなのです。繰り返しによって視覚は鍛えられるというのは重要な点です。

少年 繰り返しですか。意外に凡庸な見解ですね。

詩人 何が凡庸なものでしょうか。繰り返しほど創造的な行為はない。

少年 繰り返しが創造的なのですか。世の中には天才的な直観で成功する人たちだっていないですか。アップルのスティーブ・ジョブズとか投資家のウォーレン・バフェットみたいに。

詩人 見当違いもはなはだしい。確かに天才的直観というものがこの世に存在すること自体は否定しません。けれども、本質を直観する能力というものは、何度も何度も目を働かせた結果として出てくる力なのです。先ほどのひよこの鑑別師もそうです。同じ作業を無数に繰り返した結果として、瞬時に直観できるわけです。その意味では直観とは天性のものではなく、訓練のたまものなのです。

ジョブズやバフェットだって同様です。彼らは視覚を自分なりに訓練して、ほかの人が把握できないくらいの世界観を築き上げた点では共通しています。繰り返しになりますが、直観は天性のものではなく、たえざる訓練によって磨き上げられていくものなのです。同時に、磨き上げられた直観こそが創造性の源になっていくのです。このことを忘れないでください。

少年 わかりました。

詩人 さて、繰り返しというキーワードが出てきたところで、私なりの呪縛脱出のソリューションとしてのフィードバックを説明したいと思います。

少年 そうですね、私たちはフィードバックの話をしていたのでした。

詩人 フィードバックというのは、視覚の反復なのです。反復を経ることによって、自分自身にとって最も大切な現実が何なのかを知ることができる。しかも、自分自身の力でそこに到達するというのが何よりも大切です。

少年 それが答えですか。

詩人 ちょっと待ってください。かつてした約束を忘れたわけではないですね。安易に答えを求めないと約束したでしょう。私は答えをあなたに示そうと思ってこんな話をしているわけではない。大切なのは問いなのです。問うプロセスそれ自体に大きな意味があるのです。

少年 うっかりしていました。以降気をつけます。

詩人 結構です。意識を促しただけですから、気にしないでください。

フィードバックが大切なのは、自分自身が変われるということを一切の虚飾なく示してくれるからです。しかも、その変革は、自分自身の内面から出て、外部の世界に橋を架けてくれるダイナミックな性格をもっています。

少年 再び伺いますが、あなたがおっしゃっていることは、まだ抽象的なように僕には聞こえます。具体的な体験に即してお話ししていただいてもよろしいでしょうか。

### **ダイエット本を100冊読んでも痩せない**

詩人 わかりました。フィードバックにおいてなされるべき最初のことは、自分の目標を書きとめるということです。同時に、どんなことがあっても、書きとめることをおざなりにしないと決心することです。そうすれば、必ず望ましい自己変革は可能になります。

少年 確かに書きとめるというのはこれ以上ないくらい具体的な行動ですね。たとえばあなたはどんなことを書きとめたのですか。

詩人 ずいぶん前のことですが、出版社に勤めていたころ、忙しいストレスフルな毎日を送っていました。なにぶん出版社とは朝も夜もない職場でしたから、幾晩も続けて会社に泊まったこともありました。そんなこんなで生活が不規則になってしまい、気がついたら7キロも体重が増えてしまったことがあるのです。

あなたはほっそりしているし、あまり実感はわからないかもしれませんが、一定の年齢を超えると体重を維持するというのはなかなかの難事業になってきます。けれども、健康のこともあるし、何より太っているのが嫌だったので、体重を何とか元に戻そうとしたのですね。

少年 いわゆるダイエットですね。何かの本で読みましたが、ダイエットほどむずかしいものはないそうです。書店などに行くとたいていはビジネス書の隣にダイエットの本が山

ほど置かれています。

詩人 ええ。おっしゃる通り、私も最初はダイエットの本を何冊も手に取ったりしたのです。とにかくありとあらゆる種類の方法があったように記憶していますね。何かを巻いたりとか、呼吸法とか、りんごをやたらに食べたりとか……。けれども、なかなかやせることができなかつたのです。そのうちに、ある事実に気づきました。何だかわかりますか。

少年 ちょっと想像がつきませんね。

詩人 ダイエット本をかりに 100 冊読んだとしても、1 グラムだってやせはしないという事実です。考えれば当たり前のことなのですが。本を読んだだけでやせられるなら、投資の本を 1000 冊読めば誰だって大金持ちになれるはずですよ。実際にはそんなことはありませんね。つまり、本を読んで情報をインプットしただけでは、現実は一ミリも変わらない。私はその事実に愕然とさせられたのです。

少年 それなら僕もわかります。実は、僕は一時、図書館や書店であるテーマの本を片っ端から読んでいた時期があるので、よくわかるんです。そのテーマはちょっと恥ずかしくて言えないのですが。

詩人 何のテーマですか。ぜひ教えてほしいですね。

少年 いや……。やっぱり言えません。軽蔑されますから。

詩人 それが現実であるかぎり、私は決して軽蔑したり馬鹿にしたりはしませんよ。それに誰にも言いません。私には幸い言いふらすような友達もいませんから、安心してください。

少年 実は、どうすればモテるかという本を僕は 100 冊読んだのですよ。僕が通っているのは男子校ですからね。なかなか女子と交流する機会もありませんし、それならある程度積極的に打って出る必要を感じたのです。まあ、戦績はぱっとしたものではありませんでしたが。

詩人 すばらしい。それで、モテる方法についての本を 100 冊読むところがきわめてあなたらしい。空手の達人になるために、真っ先に空手の通信講座に申し込むようなものだ。

少年 からかわないでください。恥を忍んで告白したんですから。

詩人 ごめんなさい。ついよけいなことをいってしまいました。ところで、モテる方法の 100 冊にはどんなことが書いてありましたか。よかったら教えてください。私の周りでのテーマの本を 100 冊も読破した人などほかにいませんから。ぜひ聞いておきたいのです。

少年 先ほどあなたがおっしゃったダイエットの本と同じだと思いますよ。とにかく著者によっていろいろなポイントが書いてありました。小さな贈り物をおくれとか、面白い話を仕込んでおけとか、おしゃれなレストランを予約しろとか、ひどいものでは東大に入るか医者になれというものまであったな。まあそんなところですよ。僕が東大を目指すのはその本の影響ではありませんからね、念のため。

## 100冊のモチ本に共通していたこと

詩人 わかりました。しかし、ダイエット本とか、成功本と驚くくらい似ていますね。著者の数だけ主張があって、何をやってもうまくいかない点はそっくりだ。

少年 あ、でも今思い出したのですが、一つだけ、僕が読んだ100冊のモチ本に共通したことがありました。これだけは100冊のどの本にも書いてありましたね。不思議と印象に残っているのです。知りたいですか？

詩人 ぜひ知りたいですね。

少年 それは、女性に話しかける回数を増やせということです。くよくよと考えている暇があったら、話しかけろというものです。モチ人は誰でも当たり前のように実行していると書かれているのも僕にとっては印象的でした。

詩人 なるほど。いい話を聞きましたね。というのは、まさにそれこそがフィードバックの本質を表現しているからです。話を続けましょう。

先ほどのダイエット本から一歩進んで私が行ったのは、考えるところから、実行するという局面に移ったことだったのです。モチ本で言えば、とにかく外に出て、対話することですね。これなどはたわいもないことに見えますが、とんでもない、ギリシア時代からソクラテスなどの哲人が広場に出向いて行って、誰からとなく対話を交わして、知的な関係を構築していったのと構造はまったく同じなのです。

私が行ったのは、目標体重を書きとめて、いつまでに達成したいかを明確にし、それに向けて、毎日体重を計量して記録するという、ただそれだけのことでした。カロリーのあまるものをなるべく控えたりもしましたが、結果として4か月程度で体重は元に戻り、以来とくにリバウンドもしていません。

ダイエットとモチ本共通の記述ともに通じているのは、小さな行動をたくさんとることだだと思います。実はドラッカーの言うフィードバックの二つの側面とも共通しています。ドラッカーによれば、フィードバックの一つの方法は、目標を書きとめて、実際に行動してみる、一定期間たったら、できたことと照合し、うまくいったことにさらにエネルギーを注ぐというものでした。私がダイエットで行ったこととほぼ同じです。もう一つは、人に聞くということです。人に話しかけてみるということです。それによって、あなた自身が何者かが他者の鏡を通して理解できるようになるということなのです。

少年 なるほど。実は、さらに恥ずかしいことなのですが、100冊のモチ本の共通の原則を、ある女子高の文化祭に行ったときに実行したことがあるのです。清水の舞台から飛び降りる覚悟で、知らない女子に片っぱしから話しかけてみたのですね。

詩人 どうでしたか。

少年 笑って立ち去られるか、キモがられて立ち去られるかのどちらかでしたね。惨敗でした。顔から火が出るくらい恥ずかしかったけれど。

詩人 その実行力はたいしたものですが、警察と呼ばれなかつただけよかつたのではないです。それでも、勇気ある行動の報いはとてつもなく巨大だと思いますよ。やはり現実こそが最高の教師なのです。その教師が教えてくれるのは、「現実とは頭の中で考えたことと違う」ということなのです。さらに正確に言えば、「頭のなかだけで考えられたものは、いかに精巧にできていようと、現実ではない」ということなのです。わかりますか。

少年 身に染みてわかってきました。小中学校まではわりに根拠もなく楽天的だったのですが、高校に入っているいろいろうまくいかないこともたくさんあって、現実には厳しいと実感しています。

### フィードバックの前に嘘は無効

詩人 それこそが値千金の教えです。というものは、現実とは多くの場合不愉快なものだからです。現実を相手にするとは、いかに不愉快であっても不都合であっても、それらを受け入れる勇気をもつということなのです。

私は詩を書く者として嘘は言えませんから本当のことを言いますが、人が生きていくというのは、自分にはどうしてもできないことが無数にあることを認めるプロセスでもあるのです。かつて無限であるかに思われた可能性が、年を重ねるごとにどんどん狭まり、やがててのひら大にまでおさまってしまうプロセスなのです。

フィードバックは厳しく、時に不愉快です。先ほどのように、目標を書きとめて、それに向って努力したとしても、当然のことながらできないことだってあります。自分に向いていない、気質的に合わないことだってある。ミュージシャンになりたくてずっとライブ活動をしていたけれど、どこかであきらめて別の道を探さなければならないこともある。しかたのないことです。あるいは、自分は文筆の才能があると思って書いた作品を人に読んでもらったら、耳をふさぎたくなるような否定的な評価に甘んぜざるをえないことだってあるでしょう。

けれども、それだからこそ、フィードバックには価値があるのです。なぜなら、そこには嘘がないからです。偽りがありませんからです。

少年 痛いほどわかります。確かにおっしゃるようなフィードバックをしたら、できたかできないかがはっきりしてしまいます。

詩人 その通りです。というものは、私たちは日々、言葉でごまかそうとしてしまうからです。たとえば、半年後までに、短編小説を一本書き上げて、新人賞に応募するという目標があったとしますね。「8月末までに、短編小説を一本執筆、〇〇賞に応募」と書きとめておくとしたら、さらに半年たってみたところ、一本どころか一文字も書いていなかったとする。そんなとき、私だったらいろんな理由をつけて、書けなかったことを合理化したくなります。傷つきたくないから、現実を見ないようにする、あるいは見なかったことにしてしまうのです。この半年は会社の仕事が繁忙期で時間が取れなかったとか、今一つ体調

がすぐれなかったとか、理由はいくらでもつけられます。

けれども、フィードバックにおいて大切なのは、「一文字も書けなかった」という現実のほうなのです。これ以上の現実はありませんし、いかなる解釈もありえないのです。言うまでもなく、意味のある現実、短編小説執筆という成果は得られなかったということになるでしょう。

書きとめておくことの意味はまさにそこなのです。書かれたものはなかったことにはできません。目標を書きとめたのはほかならぬ半年前の自分です。文章として記録が残っている以上、嘘をつくわけにはいきません。要はできなかった、それだけのことです。けれども、いかに不愉快であろうとも、現実を直視することで、人は前に進んでいくことができるのです。それがフィードバックに伴う基本的な考え方です。

少年 確かにわかるのですが、そんなことをすると夢が砕け散ってしまうのではないのでしょうか。

詩人 それでも、成果があがらない現実を前にしながら、それを夢と称して神棚にまつりあげ、現実として受け入れないのは、苦しい人生だと思いませんか。できないことはできないのです。そして、人間の能力についての厳粛な現実と言えるのは、できないことはたいていできないままなのです。それをできるようにするには、途方もない時間と労力がかかる。そんな時間があったら、初めからできることを探して、それを徹底的に伸ばすべきではないかというのです。

夢はもちろん否定しません。けれども、夢に縛られて本来達成できることが達成されないままに終わってしまうことのほうがずっと残念なことなのではないのでしょうか。それに、これもまた厳しい言い方になりますが、現実的な成果を生むことのできない夢をはたして人は持ち続けるべきなのか。いわば砂上の楼閣なのではないか。そうであるなら、砕け散ってくれるほうがよほど本人のためになるのではないか。

実はフィードバックによって厳しい現実を受け入れることで、人は外部の世界とのかかわり方が変わってきます。そして、いつしか行動が変わってくるのです。

### 夢をもつこととは何か

少年 おっしゃりたいことはわかりますが、そこまではっきりと夢を否定されるのは心理的にかなり抵抗があります。僕が小さい頃から夢を持って教わってきたからかな。ぐさりとくるものがありますね。

詩人 夢についての一般の見解と私の見立ては当然ですが異なります。夢をもつことは素晴らしいことです。けれども、夢をもたなければ生きていけないというのは違うと思います。夢をあきらめることだって、立派な意思決定なのですから。

むしろ夢をもたなければ生きられないというのは、ある意味では現実忌避のための一つの症状なのではないかという気さえするくらいです。

少年 いやいや、そんなことを聞くと、なんだか夢をもつことが病みたいですね。あんまりではないでしょうか。

詩人 それでは、今から世間で言われる自己実現について私なりの考えをお話いたします。少しばかり過激に聞こえるかもしれませんが、私からすれば何ら自然の理屈なのです。では、その前に一つ質問させてください。

人はどうして夢をもちたがるのでしょうか。あるいはその前に人はどうして生きるのでしょうか。現時点の考えでいいので聞かせていただけますか。

少年 それは、幸せのために決まっているのではないですか。誰だって幸せになりたい。幸福になりたい。もちろん幸福が何かは人によって違うし、文化や宗教によっても違うでしょう。それはまた別の話です。けれども、とにかく人が幸福のために生きているのは万古不変の真理です。それ以外の理由なんて思いつけません。

詩人 本当にそうでしょうか。あなたは誰もが幸せになるために生きているという。それは正しいですか。

少年 いや、驚きましたね。まさかそんなところにチャレンジしてくる人がいるとは。当たり前ではないですか。幸せになりたくないなんていう人がいたら、連れてきてほしいな。誰だって幸せのために生きているんです。以上です。

詩人 今、誰だってと言いましたね。

少年 言いましたよ。例外なくです。訂正の必要など感じません。

詩人 それであれば、「誰もが幸福のために生きている」という命題を真っ向から否定する人がいます。

少年 誰ですか。

詩人 私です。私は「誰もが幸福のために生きている」という命題を完全に否定します。そのような命題を受け入れません。

少年 えっ・・・、言葉も出ない。あなたは、一体・・・何者なんですか。

### 人は幸福のために生きるのではない

詩人 そんなに驚かないでください。何かひどいことを言ってしまったみたいではないですか。私は何も突飛な考えを述べているわけではないのです。本当です。

実際に、人が幸福のために生きているという、それこそ私からすれば突飛な考えを口にするようになったのは、長い歴史で見ればごく最近の話です。せいぜいのところ、フランス革命後の19世紀から20世紀にかけてのことでしょう。いわゆる人権思想が普及していった啓蒙主義の産物と言ってもいいかもしれない。

たとえば、啓蒙主義の普及期に古典主義を説いたドイツの詩人ゲーテなどは、人が幸せのために生きているなどと一言も言っていませんでした。あくまでも、人は自分という建築物をそびえさせていくために生きるのだと語っていた。つまり、人は幸福のために生き

るのではなく、自分自身になるために生きるのだと考えていたのです。言い換えれば、自分に与えられた力を成就するために生きるのだと。

私はゲーテの考え方を受け入れます。人が幸福になるために生きているという考え方を受け入れることはできません。

少年 いや、確かにそういう考え方はあるかもしれません。けれども、ゲーテだって、自分自身を成就することが幸福だから追求したんでしょう。結局は同じことではないですか。

詩人 違います。自分自身を成就することと幸福になることとの間にはいかなる因果関係もありません。いやむしろ正反対といってもいい。なぜなら、ゲーテは「なすべきことをなせ」と説くからです。幸福を追求するために「なしたいことをなせ」ではない。優秀な高校に通って東京大学を目指しているあなたなら、この違いはわかりますね。

少年 いつになくとげを感じる言い方ですね。

詩人 科学者のアインシュタインをご存じですか。

少年 もちろん知っています。相対性理論のアインシュタインですね。

詩人 彼はヴァイオリン演奏をことのほか愛していた。すぐれたヴァイオリン奏者になりたくて、涙ぐましい練習を重ねていた。ヴァイオリン演奏で卓越した奏者になれるならば、科学者としての全業績を廃棄してもいいと周囲に語っていたと言います。

けれども残念ながら・・・

少年 ヴァイオリンの才能はなかった？

詩人 そのとおり。悲しい話ですね。

もしアインシュタインが幸福を求めるのならば、迷わず科学研究などほうりなげてヴァイオリンの練習に明け暮れていればよかったです。けれども、彼はそうはしなかった。彼の幸福とするものと、彼のなすべきことは同じではなかったからです。アインシュタインは自分に与えられた固有の力を世の中のために使うことを最終的には選び取った。偉大な選択であると私は思いますが、いかがでしょうか。

## 自由とは選択

少年 確かにそうです。今の例でよくわかりました。けれども、うーん、不思議だ。

詩人 何が不思議なのですか。

少年 だってそうでしょう。どうして、僕も含む世の中の大半が、幸せのために生きていると思っているのでしょうか。振り返ってみれば、学校の先生も親も友達も、みんなが、幸せのためにがんばっているんだ、みんなを笑顔にするために日々努力しているんだと口にしてきたからです。僕はそれが当たり前だと思ってきたんだけど、そのような考え自体がさほど古いものではないというのに、衝撃を受けました。

詩人 それではさらに考えを進めていきましょう。



ドラッカーはご指摘の点をどう考えていたか。

私たち人間にとって最も大切なものは何か。自由です。自由とは精神の自由であり、人格の自由です。自由こそが最大級の尊重に値する理念である。そのように考えました。

少年 自由が大事だというのに違和感はありません。僕もそう思うから。ただ、幸福だって同じくらい大事だと思うけれど。

詩人 まあ、聞いてくださいね。自由が最高の理念であるとして、次の問題は、自由はどのようにして実現できるか、つまり、自由にいたるためのアプローチなのです。ここが大事なところですよ。

私たちは日常生活の中でいろいろなことをしていますね。学校に行って勉強したり、会社で働いたり、部活でテニスをしたり、趣味のゲームをやったり。とにかくいろいろなことをしている。それらのなかで、自由はどのようにすれば実現できるか、考えたことはありますか？

少年 ありふれたなかで自由なんていちいち考えませんね。

詩人 ドラッカーはこういうのです。「自由とは選択である」と。しかも、選択した結果に伴う責任を引き受けることであると。簡単に言えば、選ぶ余地のないところに自由はないということです。

たとえば、高校を卒業して、進路を考えているとしますね。次に何をするかについて、選択肢はほぼ無限に存在します。わかりますね。ITの会社に入ってプログラミングをしてもいいし、理容専門学校に入ってもいい。中国の大学に入学してもいいし、結婚して家に入ってもいい。とにかく思いつくかぎりあげていったら際限がないくらい選択肢があるのは理解できるでしょう。この無限の選択肢の中から、一つを選ぶ。しかもその結果責任はすべて自分自身が負うのです。これが自由というものの具体的な表れ方であるとドラッカーは考えたのです。

本質を一言でいえば、「選ぶ」ということです。

けれども、選ぶことができるためには、なくてはならない条件がありますね。なんだかわかりますか。

少年 選択肢がなければなりません。

詩人 その通りです。あなたは東京大学への進学を希望しているという。無数にある選択肢のなかで、あなたが選び取ろうとしている可能性の一つということになります。

あなたには選択肢が無限に与えられている、そのことがあなたを自由な存在にしているのです。つまり、多くの選択肢が与えられ、そこから選ぶことができるとき、はじめて人は可能性の中に生きることができる、とも言い換えることができます。

しかし、反対の状況だって十分に考えられますね。選びようのないことだって、世の中にはたくさんある。たとえば、発展途上国などでは家が貧しくて、ものごころついたら知らないどこかの男と有無を言わず結婚させられるなどというのはごく日常的に起こっています。あるいは昔の日本などでもそのような話は日常茶飯事でした。

つまり、自由とは可能性に依拠した理念であると言ってよいでしょう。

少年 ようやくおっしゃりたいことが見えてきました。自由と選択、可能性、僕自身がぼんやり考えてきたことが明瞭になってきた気がします。

### 自由に伴う致命的な間違い

詩人 ありがとうございます。そう言ってもらえると救われる思いです。

ただし、一方で、自由というのは相当にきつい状態でもある。いや、きついどころではない。苦行と言っても言い過ぎでないくらいだ。

少年 どうしてですか。自由ほど素晴らしい状態はないでしょう。誰だって自由気ままに生きたいと思っているのではないですか。

詩人 間違いです。悲しいくらいに致命的な間違いです。

「自由」と「気まま」はまったく両立しえないからです。本当に自由であることは、気ままなどとんでもない、厳しい責任を課せられている状態です。ですから、たいいてい人は自由であることを避けようとさえしている。自由であるくらいだったら、どこかの誰かに首輪をつけてほしいとさえ願っているのです。

考えてみてください。選択肢が豊かにある状態を。その一つひとつを自分で選択しなければならない。これだけでも、選択肢を比較考量して、何を選ぶかを決定するには、かなりの頭脳への負荷がかかるのはわかるでしょう。もし負荷がかかかっていないのだとしたら、何も考えていないに等しい。

ところであなたは どうして東大に行きたいと思ったのですか。その選択のために選択の苦しみを乗り越えましたか。

少年 いや、まったく。小学生のころから塾の先生に東大がいいと言われていましたし、僕の両親も東大に進めと小さい頃から言っていましたから。僕の父は若い頃東大に落ちて私立大学に進学したのですが、そのときの無念を僕で晴らしたいみたいです。

詩人 なるほど。いずれにしても、あなたは東大のブランドに惹かれて、十分な比較考量をへることなく志望校に決めたということになる。しかも、その動機には自分自身のものではない、親の未解決の思いが入っている。残念ですが、ドラッカーだったら実に気の毒なほど自由とは遠い状態だと言ったでしょうね。

少年 そうですか。僕も内心は葛藤があったんです。もしかしたら、僕の心にあるうつろなものは今言われたこととも関係しているのかもしれない。

詩人 それでも、一つ朗報がありますよ。あなたが自由であることを証明してくれることが。

少年 何でしょう。教えてください。

### 失敗はしなければならない

詩人 何かに挑戦して失敗することです。あまり考えたくないかもしれないが、東大を受験して失敗する、女子に話しかけて無視される、ある日突然学校に行けなくなる、まあそんなことがこれから手を変え品を変えいろんなかたちで起こってくるでしょう。

古代中国の人はそのような状況を「楽しい目にあうがいい」と言ったそうです。

少年 いじわるですね。僕がそんなひどいめにあえばいいというのですか。

詩人 いや違う。失敗を重ねるにまさる自由実現の方法はないと僕は言いたかっただけなのですよ。

ドラッカーは「大きな失敗をしたことのないものを高い地位につけてはいけない」と言っています。最初読んだとき、失敗ばかりしてきた私のような読者を慰めてくれているのかと思いました。けれども、ある程度きちんと読むとそうではないということがわかりました。

どういうことか。失敗をしていない人は、選択していないということなのです。あるいは、選択したふりをしているだけの人だということです。

先ほども言いましたように、選択するためには、選択の可能性がなければなりません。目の前におにぎり一個しかないのに、「どうぞあるものをあるだけ食べてください」と言われても、それ以外選択しようがないのだからしかたありません。選択肢が一つしかないなら、選択しようがないのです。

その人が自由に選択をしようと思うなら、言うまでもなく選択の可能性の豊かなところから選択するでしょう。そうすれば、結果としてうまくいかないことだってたくさん出てくるはずですが、やることなすことうまくいくなどということはありません。だとして、大きな失敗をしている人は、責任ある選択を実践してきた人だということです。

それに、少し前にフィードバックの話をしました。自分で目標を立てて、それを実行すれば、当然ながらうまくいかないことなど山ほど出てきます。百発百中など現実世界ではありえないことです。

自由に生きている人にとって、失敗は避けられないことであると同時に、フィードバックして次に生かすための宝物とってよいと思います。

少年 失敗は正直言って怖いけれど、そういうふうにとめると多少は楽になります。それでもやっぱり怖いけど。

詩人 怖いですね。私も怖いです。いい年になった今でも、初めて何かをするときは失敗が恐ろしいのです。

けれども、自由に生きようとするなら、失敗は避けられない。自由と失敗は、トム・ソーヤーとハックルベリー・フィンのように、仲のいい友達のようなものだ。

ゲーテも『ファウスト』の冒頭で、神の発言を借りて、人は前進しようとするほどに悩むものだと述べています。それだけに、失敗はしてもいいといった生易しいものではな

い。失敗しなければならぬものなのです。自由とは、失敗する自由とさえ言い換えてもいいでしょう。

少年 失敗が自由の条件なのですか？

詩人 まさにその通りです。あなたはおそらく一生懸命自分を実現しようと今後の長い人生を生きていくでしょう。そして、命を懸けて、血と汗を絞って険しい山道を登っていくほどに、あなたは失敗を繰り返し、自分が思っていた場所とはまったく違うところに向かっていくことになるでしょう。保証いたします。

けれども、あなたが失敗を繰り返し、自分から離れていけばいくほど、つまり故郷から遠く離れて、心細くて消え入りたい気持ちになればなるほど、あなたは自由を行使し、自由に生きていることになるのです。

少年 ところで、そのことと幸福のために生きているわけではないというのは、どのような関係にあるのですか。

### 幸福を直接追求すると不幸になる

詩人 そうでしたね。しばしば、ドラッカーのマネジメントが語られる場合、人や社会の幸福の実現のためだと語られることがあります。ドラッカー自身は幸福についてはほぼ語っていないことはあまり知られていません。

そもそも幸福というのは、マネジメントの直接の課題ではないからです。幸福というのはあくまでの人間の内面の問題ですから。むしろ、マネジメントの課題は、強みの最大化にあると私は考えています。

少年 確かにそうかもしれませんね。幸福というのはあまりに人によって違いますね。

詩人 はい。またこれもいい過ぎてしまうことを危惧するのですが、ここまで話したのですが、私の思うところはすべてさらけだしておきましょう。

はっきり言います。人は幸せを求めて生きれば生きるほどほぼ不幸になります。あるいは、自己実現しようなどとはりきるほどに、自分自身から遠くなっていきます。

ですから、そもそもそんなことは考えないほうがいいのです。これが私の考えです。

少年 えっ？ 幸せになるために生きれば生きるほど不幸になる。ひどい。ひどすぎる。

詩人 本当です。実はこれもまたドラッカーの説くところの裏側をなす真実なのです。幸福追求は危険なのです。なぜなら、幸せになるために生きれば生きるほど、現実を見ることに伴う傷から自分を守るために、幸せを盾にしてしまうからです。不幸せになるくらいだったら、何もしないほうがまだという考えにまで至ってしまうからです。

すでにお伝えしたように、現実を直視することは、この世界を生きるうえで最も重要なことです。言うまでもなく、幸福よりもはるかに重要だ。なぜなら、現実を生きることが真に生きることだからです。

もし、きつねに馬鹿されて、温かな布団の中で眠っているつもりで、実は道脇のどぶの

中で眠っているのならば、幸せを求める人はそのままどぶのなかでまどろみ続けることを望むでしょう。永遠にきつねに馬鹿されつづけて、できればそのまま緩慢な死がやってくることを望むかもしれません。

現実を直視することを選ぶならば、自分がどぶのなかで横たわっているという、この不愉快極まりない事実をも受け入れるでしょう。もちろんたいいの現実は、残念なことに不愉快極まりないのです。けれども、それを脱するためには、不愉快であるほどに、その現実を直視し受け入れなければならないのです。

自己啓発とか幸福とかは、私の観察では、多くの場合、現実を拒否する格好のツールになっているように見えます。

少年 確かに、幸福というのにはなかなかあらがうことができませんね。究極のポジティブなワードですから。

詩人 そこが怖いところなのです。私は無批判にポジティブな姿勢をとる人の心の中には深刻な真空が広がっているように感じることがあります。実はこれもまた、ドラッカーが青年時代に感じたことだったのです。

ナチズム時代は、現代の人々からは、陰惨な、人々が抑圧された苦役の時代だったとイメージされる傾向があります。どうでしょうか。ヒトラーの時代というとどんな印象ですか。

少年 歴史の教科書や映画などを見る限り、人の自由や幸福が蹂躪されたひどい時代だったのは明らかではないでしょうか。

詩人 現実はそうではなかった。ナチズム時代ほど大衆が明るく活気に満ちていた時代はまれだったと思われます。

レニ・リーフェンシュタールという女性の映画監督が撮影した『民族の祭典』を見ると、いかにナチス時代のドイツ人が明るく、前向きで、活動的な日々を送っていたかがよくわかります。登場する人々は例外なく瞳を輝かせ、幸福そのもののように見えます。

少年 そうなのですか――。まったく意外です。少なくとも僕のイメージは反対でした。

### ヒトラーほど純粋な政治家はいなかった

詩人 ナチス時代は、指導者も含め、考えられないくらい純粋でした。たとえば、ヒトラーという人物は、政治家としての資質はともかくとして、一切わいろを受け取らなかった人として知られています。実にクリーンだったのです。現在もそうですが、政治と金というのは通常切っても切れない関係にある。ややこういって語弊がありますが、ヒトラーは金ではまったく動かない人だった。金に動かされない人は現実にはかなりやっかいですね。

20世紀の政治家の中で最も純粋な人を一人あげるとしたら、躊躇なくヒトラーを選ぶだろうとドラッカーは述べていますし、ドラッカーの盟友マクルーハンも、ヒトラーのこと

を現実世界に現れたピーター・パンだと指摘していました。どうですか？ 少しイメージできてきましたか。

少年 とても意外ですね。でも、確かに考えてみればその通りだったのでしょうかね。

詩人 それでは、彼らが真実に希求していたものは何だったか。それは、人と社会の幸福だったのです。

少年 そんな馬鹿な。ナチズムは、ユダヤ人だけでも 600 万人を殲滅したといわれているのですよ。それが幸福のためなどとは、まったくありえないことです。冗談にしてもひどすぎる。

詩人 冗談ではありません。ナチズムは、ドイツ国民の幸福を最大化するために、ポーランドを侵攻し、やがて独ソ戦をはじめているのです。同時に国内政策としてはユダヤ人の絶滅政策を実行に移しているのです。

ナチスにとっては、ゲルマンの純粹さを維持するためには、それが必要だったということなのです。ドイツ市民の幸福を最大化するという信念があり、それを純粹に政策に具現化したというだけなのです。

というのも、ナチズムの背景には、真実というものは人間の手で完全に把握できるという、ある種の理性信仰があると考えられます。

少年 理性信仰？ いったい何ですか。

詩人 昔から、真理については、二つの考え方がありました。一つは、真理は存在するというもの。もう一つは真理などというものは存在しないというものです。

もちろん、真理は存在するという立場をとらなければならない。なぜなら、真理がないのだとすると、それこそなんでもあり、秩序も美も倫理も道徳もなくなってしまいますから。

問題はそこからです。真理があるとしたら、それを人間の手で把握することができるか、あるいはできないかという問いです。どうでしょうか。

### 真理はその手につかみうるか

少年 うーん、真理があるのでしたら、つかめるのではないのでしょうか。

詩人 まさに、それが理性信仰の本質です。かりに人間が真理を把握できるのだとしたら、当然ながら、誰かがそれを手にしたと宣言しますね。

少年 もちろん、誰かが手にしてそれを公言するでしょう。

詩人 だとすると、誰かが手にした真理が本当にそうなのであれば、誰もがその同じ真理を信奉すべきなのではないのでしょうか。ほかならぬ真理なのですから。

少年 そうなりますね。まがいものでない真理なら。

詩人 誰もがその真理にしたがうべきだという話になる。従わない人がかりに出たとしたら、人類の進歩に対して深刻な反逆に手を染めていることにならないのでしょうか。真理を

知りながら看過したり否定したりしているわけですから。

少年 確かにそうなるのでしょうか。

詩人 そうだとしたら、その真理を認めない人たち、反逆者たちが世の中を闊歩するような危険な状態を回避するために、そんな反文明的な存在はどこか壁に囲まれた場所に集めて、一気に殺戮したほうがよいという考えに一直線なのではないでしょうか。ほかならぬ真理が汚されないためにもそれが必要なのではないのでしょうか。

少年 あっ！ それが・・・

詩人 強制収容所の誕生です。ナチスは、まさに上記のことを忠実に実行に移しただけなのです。

幸福についても基本的には考え方は同じです。かりに、幸福についての真理、すなわち幸福の普遍的な定義というものがあるとするならば、誰かがそれを発見したと言い始めるはずですね。さっきの考えに倣うならば。

少年 そうなると思います。

詩人 1930年代のナチズムにおいては、ドイツ市民はあらゆる幸福観念の定義は、ヒトラー総統に全権委任することにした、すなわち、総統こそが幸福の普遍的定義を行う唯一の人であることに国民が同意署名したということになるわけです。

同様のことは、自由についても言えます。自由とは何かなどといことを考えるのに疲れたドイツ市民は、自由の概念内容も、総統に委ねることにしたのです。それくらいに、自由であることはつらく苦しいことだったのです。

まさにこのようにして、独裁者は誕生する。しばしば、ナチス政権は国民の民主的な投票の結果生まれたものだと言われますが、最終的に自由や幸福、真理について考えるのに倦み疲れた国民が、苦役から免れるために全権をヒトラー総統に委任したというのが真実の姿なのだと私は思います。

少年 なるほど。少しわかってきた気がいたします。けれども、真理はあるとして、それをつかむことはできないとあなたは考えるわけですね。

詩人 私はそう考えています。

少年 つかむことができないのなら、いったいどのようにして、僕たちは真理を理解できるのでしょうか。理解できないなら存在しないのと同じなのではないのでしょうか。

詩人 まさにそこでようやく本題に入ることになります。ドラッカーの考えを援用すれば、真理や幸福、自由というものは、抽象的な理念ではなく、この世界にささやかで不完全と言えども、具体的なかたちで現れているものだ、そのような考え方をします。

少年 どのように表れているのでしょうか。

詩人 私たちの仕事の中に現れているのです。日々のささやかな仕事です。野菜を売ったり、バスを運転したり、地図を作ったり・・・そういった具体的な仕事の中に、理念は写し込まれていると考えるのです。

19世紀から20世紀は、ある意味理性万能主義の時代ですから、理念と現実を分けて考

えるのが当たり前でした。理念は、哲学とか宗教のように、純粹に書齋の中で発展させていくものだと考え、一方で額に汗して、ものをつくったり、売ったりするなど現実社会があると考えられていました。

そのこともあって、理念というところか遠い世界の話のように誰もが感じてしまうのですね。

けれども、ドラッカーは早い段階から、理念と現実とは表裏一体のものであり、分離不能なものだという風に考えてきたのです。働くということは、理念と切り離されているのではない。どんな仕事も、現実的な活動も、そのなかには理念的なものが必ず含まれていると考えるのです。

では、どうやって、現実を直視しつつ、そのなかで自分を展開していけばいいのか。幸福よりもはるかに大切なものがある。

それが、強みなのです。

少年 ついに、さっきから時々出てくる、その強みについて伺うべき時がきましたね。ずっと気になっていたのです。強みというのは、本当に漠然としたワードですよ。そもそもどの領域の用語なのですか。

詩人 いえ、どの領域とか、決まった領域に所属している言葉ではないと思います。強みとは単なるコンセプトです。英語でいうと strengths です

少年 それはわかっています。英語に置き換えても何も説明したことにはなりません。強みとは何を意味しているのでしょうか。強みと聞いたとき、僕は何を頭の中に思い浮かべればいいのか。

詩人 はい。では、今から強みについて説明することにしましょう。強みというのはマネジメントにおけるキーワード中のキーワードと言っていると思うのですが、正確に理解されているとは言えないように私には思える。よい機会です。

少年 ありがとうございます。全身を耳にして伺いたいと思いますが、最初に強みというのは、得意なことと同じと理解してよいのでしょうか。折り紙を折るのが得意だとか、マラソンが得意だとか、そういうものと考えてよいのでしょうか。

## 得意と強みは違う

詩人 似て非なるものではないでしょうか。得意と強みは違います。しばしば混同されていますが、私は分けて考えなければならないと思っています。

たとえば話をしましょう。そうですね、日本は資源が乏しいと言われていますが、なかには豊かなものもありますね。石油などは昔から出てもたかが知れていますが、一方で温泉が出る場所などはいくらでもあります。わかりますか。

少年 そうですね。最近は海底に眠る資源なども採掘されているようですから、一概には言えませんが、日本では石油や天然ガスはほとんど出ないと社会の授業で習いました。た



だ、言われるように、温泉などは本当によく出ますね。東京の都心などでも掘れば出るところはいくらでもあると聞いたことがあります。

詩人 ええ。強みというのは、石油とか温泉みたいなものを想像してもらえばいいと思うのです。その特徴は、あるところにはあるけれど、ないところにはないということです。石油などは出るところは大量に出るでしょう。昔から産油国として有名な国、たとえばアラブの国などを想像してもらえばいい。けれども、ないところにはほとんど、あるいはまったくないのです。なぜそうなのかと聞かれても困ります。実際にそうなっているのです。

少年 なるほど。確かにそうですね。あるいは気候などもそうなのでしょうか。

詩人 おっしゃる通りだと思います。気候も似ていますね。一年中温暖な地域があるかと思うと、夏の一時期を除けば長い冬に閉ざされた地域もある。日本などは四季がかなりはっきりあります。それぞれの地域に特有の気候というものがありますね。

少年 わかります。どういうわけか知らないけれど、世界の国や地域は本当に多様ですね。

詩人 そう。言いたいのはそこなのです。理由はわからない。あえて言えば神様がそのように作ったとしか言いようがないのですが、この世界はほうっておいても多様なものだという事です。この多様さというものが、強みの根底にあるものなのですね。

少年 多様なのはよくわかりました。でも、それを言ったら、得意なものだって多様なのではないのでしょうか。足の速い子もいれば、工作の得意な子もいる。

詩人 もちろん得意なことも多様です。けれども、強みとの関連でいえば、得意なこととは、強みが現実に適用された結果に過ぎないのです。

少年 結果に過ぎない。どういう意味ですか？

詩人 先ほどのたとえ話を進めていきましょう。日本には石油は出ないが、火山帯がたくさんある関係で温泉は多く出ますね。しかもかなり質の高いものがたくさんあります。

この温泉というのが、強みだとすれば、この温泉を利用して、観光地をつくったり、人を呼び込んだり、病院を建てたりといったことが得意なことと言っていいかもしれません。得意なこととは、強みを活用して、何らかの目的に活用したという意味では、結果だということなのです。

少年 そういわれてみればそうですね。少しだけ見えてきました。

詩人 強みと得意を分けているもう一つの著しい特徴があります。得意なことはどんどん変わっていきますが、強みは変わらないということです。

先の例でいえば、掘削された温泉で、ホテルを建てたら、人気が出たとします。これなどは、商才を活用した得意の例かもしれない。けれども、今次の新型コロナのような事態が起これば、当然ながら、外国人客をはじめ人が来なくなります。もし、今までの発揮してきた得意をそのまま続けてしまったら、ホテルは倒産するしかありません。

そうみると、得意なことだけが続けていたら、変化の激しい昨今の状況ではついていく

ことができない可能性が高いのです。得意とは、ある意味では過去のあり方に過ぎないからです。どんだんの現実に合わせて自分を刷新していかなければならないのです。

ですから、得意なことに執着してしまうと、成長はどこかでとまってしまいます。小学生の頃は足が速ければみんなからちやほやしてもらえたかもしれないけれど、その得意は陸上選手を職業にでも選ばない限り、年を重ねていくほどに価値を生まなくなっていくます。得意というのは諸刃の剣なのです。

### 強みは自然の一部である

少年 確かにそうですね。僕も中学生のときまでは、物知りで神童とか天才と言われていましたけれど、今の高校には行ってからは、たいてい真ん中より少し上くらいですからね。身にしみてわかりますよ。

詩人 対して、強みというのは基本的に変わらないものではないですか。あるいは、変わらないことを前提としてさしつかえのない特性です。同時に、強みを生かすとはどのようなことかといえば、強みを利用するということを意味するのです。

少年 利用するのですね。なんか新鮮だな、その響き。

詩人 そうです。徹底的に利用しなければなりません。なぜなら、強みはすでにあるものだからです。石油や温泉のように、地中深くにあって、発見され、利用されるのを待っているものだからです。

たとえば、あなたは先ほど、気候にも似ているのではないかと言いましたね。なるほどと思いました。はっとさせられたのです。

というのは、強みというのは利用されなかったら、場合によって重荷にしかならないところをうまく言い当てているなと思ったからです。一例をあげましょう。日本の青森市はものすごく風の強い気候だと言われているのですね。とりわけ冬場の冷たい強風は地元の方々にとっては大変な苦勞だったそうです。表に出るたびに、冷たい強風にあおられるというのは、確かに大変だし、苦しいだろうと想像がつかます。程度の差はあれ、私が生まれ育った埼玉県北部もやはり北風の厳しい場所だったからです。

少年 僕は強風がどの程度難儀なものかうまく経験できないのですが、おっしゃることはわかるような気がします。東京でもごくまれに強風で電車が遅れることはありますからね。

詩人 そうですね。けれども、ご承知のように昨今は、エネルギー効率のよいコンピュータ制御の風力発電機が大量に世の中に出回るようになりました。私も一度見学させてもらったことがあるのですが、ドン・キホーテに出てくる風車の巨人のような風力発電機が何百基も並んで回転しているのです。

頭痛の種でしかなかった恐怖が、現在では、風力発電機のおかげで、電気として利用できるようになった。日本でも青森県は最も風力発電の盛んなエリアの一つです。こんなふ

うに、本来持っている特性を利用することによって、石油や天然ガスの乏しい日本にもエネルギー源ができるようになった。風から電力を作るというのは、言ってみれば、何も無いところに油田がいきなり表れたに等しいですからね。

少年 確かにその通りだ。いい話ですね。

詩人 これなどは利用されていなかった強みを利用した典型的な例です。こんな具合に、強みというのは何よりも、見いだされなければ利用のしようのないものなのです。敏感に見出して、徹底的に利用しつくしてやろうというしたたかな知性がなければなりません。

というのも、多くの場合、強みとは意識さえされないばかりか、それだけでは役に立たないことが多いからです。

少年 役に立たない強みもあるのですか。

詩人 役に立たないというか、役立てられていない強みならはいて捨てるほどあると思います。というよりも、世の中全体で見たら、見いだされて役立てられている強みなど、ごくごく一部、たいていはもったいないことに気づかれずに放置されている。

少年 ずいぶんもったいない話ですね。

詩人 本当にもったいないですよ。現実には、強みをもたない人など一人もいないのは断言できます。人はそれぞれ何かしらの強みをもっています。問題は強みを現実の機会に合わせられるかどうか、それだけなのです。

少年 人を苦しめていた強風が、あるときから電力源になったように。

詩人 まさしく。

少年 自然資源ではなく、人の場合はどのように理解すればよろしいのでしょうか。

詩人 石油や温泉や風というものが「外なる自然」だとすれば、人のもつ強みは「内なる自然」から湧き上がってくる。いずれにせよ自然あるいは生態の一部と考えたほうがよいと思います。自然は有無を言わせませんね。どんなに歓迎しなくても、夏の終わりから秋になるころにはたくさんの台風が続々と日本列島にやってくるのと同じです。

うちはまだ屋根を修理中だから台風に来ないでほしいと懇願しても、まったく甲斐のないことです。

ですから、外なる自然を見るように、その神秘に触れるように、内なる自然を見ようとするのが正しいのです。後ほど説明しますが、社会生態学というドラッカー固有のアプローチの応用編とも言うべきものです。

少年 社会生態学というのですね。自然を見るように、人間社会を観察すると。

詩人 ええ、人間社会も自然と同様に多様で、繊細ですからね。そのなかでも最も繊細な配慮をもって観察すべき対象が、人というわけです。ドラッカーの半自伝的著作と言われる『傍観者の時代』などは、人を観察するときに彼の精神的な力が最も強力に作用することが本当によくわかります。

自然を観察するように目を動かすことで、人の内面にある自然が見えてくる。その中心にあるのが強みだということです。

少年 あるいはこういうことでしょうか。自然界にいる動物、たとえば、アゲハチョウとかアオサギとかウグイみたいなものが、生まれながらにして固有の生物的特性を身に帯びているように。鳥だったら翼をもっているから飛ぶことができるし、魚だったら泳ぐことができる。人も同じだと。

### 右利きか、左利きか

詩人 あなたは詩人の直観がありますね。とても優れた例だと思います。本質を射抜いた表現、うれしいですね。翼があるから飛ぶことができる、えらがあるから泳ぐことができる。飛べる生き物は飛ぶことによって生きているわけです。自然界の生物はそのように自分のもつ特性としての強みを駆使して生態系の中を生き延びているわけですからね。

しかも、生物的特性は変えることができないものです。できるのは、それをうまく利用することだけです。

少年 わかりました。でも、人の強みというのは本当に変わらないのでしょうか。時々僕は学校の先生や親から、努力することで不得意なものを得意なものに変えるように言われてきたのです。一生懸命やることで、できないこともできるようになると。

詩人 間違いだと思いますね。ドラッカーは、強みとは仕事に就くはるか前に形成されていると述べています。当然と言えば当然のことでしょう。強みは石油や温泉のようなものなのですから。そこに住む人が後から仕込んだりすることのできないものです。自然の一部なのであり、後から改変することはできないものなのです。

とするならば、弱みを努力と忍耐によって強みに変えるなど、できない相談なのはわかるでしょう。自然を人為的に変えようとしているにすぎないのですから。もちろん、自然の川の流路を洪水回避のために土木工事で変更することも時にはありますから、まったくできないわけではないのかもしれない。仮に成功したとしても、とほうもない時間と労力がかかるでしょう。

少年 とすると、先生や両親が言っていたことはまったく的を外していたということなのですね。

詩人 よくしたところで、精神論です。ただ残念なことに、人間相手なら精神論は多少通用する場面もありますが、自然相手ではそうはいきませんね。台風に進路を変更してくださいと頼んだり、山にちょっとわきへどいてくださいと依頼するようなものです。

少年 やはり変えられないと考えたほうが現実的であると。そのような理解をもてただけで、僕としては心がいくらか晴れやかになります。

詩人 けっこうなことですね。しかし、考えてみてほしいのですが、内なる自然としての自分についてのことさえ、変えられないことのほうが圧倒的に多いのです。努力と忍耐で何とかかなる部分は控えめに言っても爪の先ほどでしょうね。

たとえば、一例ですが、あなたは右利きですか、左利きですか。

少年 僕は右利きです。

詩人 よろしい。あなたは右利きを自分で選んだのですか。それとも生まれた時からそうだったのですか。

少年 もちろん僕は生まれながら右利きだったのです。でも、時々左利きに生まれたのに右利きに変えさせられた人も知っています。

詩人 ええ。私の知っている人にも利き手を強制させられた人は何人かいます。昔は当たり前のことだったようですね。

というのも、中世には農耕具や職人の道具などはすべて右利き用しか存在しなかったそうです。今は楽器やスポーツ道具などでも左利き用はごくふつうにありますが、かつてはいちいち左利きのために道具を作るなどという余計な費用を負担するわけにはいきませんでした。

ですから、左利きの人たちはしかたなく右利きの道具を使わざるをえなかった。多くの場合はまったくきこちなくしか仕事をこなすことができなかったのです。そのようなこともあって、昔は左利きは露骨に差別されたと言われていました。左利きを意味する「レフティ」という言葉には泥棒の意味をもつ国さえありました。

少年 考えてみれば、今でも左利きは時に不便でしょうね。駅の自動改札などはやはり右利き用に設計されていますからね。

詩人 ただし、右利き、左利きもある意味では強みと同じなのです。右利きの人、右手を使うことに強みがある人たちなのです。左利きの人たちは左手を使うことに強みがある人たちです。どちらがいい悪いではない。単にそうになっているというだけの話です。

けれども、左利きが単に不器用で無能でしかなかった不幸な時代だって事実存在していたわけです。そのような時代は、左利きが単に強みの問題にすぎないということが認識さえされていなかったということです。

少年 本当ですね。利き手ははっきりと違うし、違いを誰もが理解していますが、それぞれの多様な強みなどもしっかりと理解しなければ利用のしようもないということですね。

詩人 そうなのです。あるいは、ドラッカーが挙げている例をもう一つ。読み手が聞き手かというのがあります。これなどは知っていましたか。

少年 読み手か、聞き手か、ですか。いえ、知りませんでした。教わったこともありません。

### 私は聞き手であることを知らなかった

詩人 私もドラッカーの本を読むまで知らなかったし、考えたことさえありませんでした。どうして右利きか左利きかくらいにはっきりした違いなのに、誰も教えてくれなかったかと思うくらいです。私は小学校の教科書にでも載せてほしいと願っています。

読むときに楽に理解できるか、聞くときに楽に理解できるか、おおむね人はどちらかだということですね。自分自身を考えてみればわりとすぐにわかります。

私自身の例をあげるのがわかりやすいでしょうね。私は自分が読み手か聞き手かをいい歳まで誤解していたのです。私は出版社で編集の仕事をしていましたし、自分で書いたり読んだりするのが仕事の枢要な部分を占めていましたから、ずっと、それこそ40歳を超えるまで、読み手だと思っていた。それに、学生時代からも教科書や本を読むのは決して苦手ではないと思っていたので、そう思い込むのにさしたる支障もなかったのです。

ところが、30の半ばを過ぎたあたりで、アップルのipodを手に入れたのですね。この小さな機器が私にとって革命的な意味を持ってしまったのです。たくさんの音楽や朗読やラジオやポッドキャストなどを聴くようになってから、大げさに言えば、私の知的生産の方法が根底から変わってしまったのです。職人が自分の手にしっくりくる刃物を手にした感覚に似ていたと思います。

というのは、私はニュースをはじめとした情報を、耳から受け入れたときに鮮やかな映像とともに理解できることを知ったからです。まさか、それまで自分が耳人間だとは思いませんでした。その観点からすれば、ipodは私にとって、昔手に入れて死蔵していたCDを復活させて聴くようにしてくれたのみでなく、情報にアクセスするうえでの私自身の強みを教えてくれたのでした。

少年 すみません、まだよくわかっていなのですが、読み手というのは、何かを読むときに理解できる人という意味なのですね。

詩人 そうです。ただ正確には、読むときに理解できるというよりは、読むことが楽なのですね。ストレスがないのです。ですから、読み手の人は、いつも目が文字などを探しているようなところがあります。電車の中などをよく観察してみてください。いつも文庫本がなければ落ち着かないとか、何もしていないときでも中ぶりの広告を無意識に目で追ってしまっていたりとか、悪くすると向かいの人の新聞の裏側まで読もうとしたりします。つまり、読むということが苦にならないばかりか、目に入る情報はのどの乾いた人が水を口にした時のようにどどんはいってくるような、そんな状態を想像してください。いわば目人間です。目が知覚の中心にある人のことです。

少年 それなら、僕は読み手かもしれないな。確かに、いつも何か読んでいないと気が済まないし、目に入った文字はかたっぱしから読もうとしてしまいますから。それに、僕はパソコンの自作が趣味なのですが、マニュアル本などを隅から隅まで目を通すのがとても楽しいのです。

詩人 それなら、あなたは読み手なのかもしれませんね。ただし、どちらかというのはわりに相対的な関係によって決まるところもあるようです。

ちょうど右手と左手みたいなものですね。あなたは右利きだから、ペンやお箸をもったりは右手で行うかもしれないけれど、キーボードをたたくときなどは両方使っているでしょう。ヴァイオリンやピアノを弾くときも、利き手ともう片方をかなり複雑に使っています。利き手だからと言ってそれしか使っていないわけではない。利き手を中心にしながらも、もう一方もちゃんと使っているのです。

## どちらが楽かを考えると強みは見えてくる

少年 そういわれてみればそうですね。あなたの場合は、読み手だと思っていたら、実は聞き手だったわけなのですね。

詩人 そうです。ただ、私は聞くほうが楽なのは間違いないですが、だからといって読むことがものすごく苦手というわけでもありません。あえて比較すれば、やはり聞くほうが楽だし、疲れないうし、ストレスもありません。

たとえばとしてよくないかもしれないけれど、野球の左バッターか右バッターかに似ているかもしれませんね。投げるのは右だけれども打撃は左だとか、ときにはスイッチヒッターもいる。あくまでも、兼ね合いの問題ととらえていいと思います。

要は、それらも、強みの問題なのですね。誰にでもある、すぐにわかるタイプの強みの診断方法ということになるでしょう。右利きか左利きか、読み手か聞き手か。実に簡単です。

強みとはこのようなものなのだと思います。

やはり読み手を要求する仕事なのに、極端なまでに聞き手なのだとしたら、なかなか強みは発揮されないかもしれませんね。司法関係の仕事などは、やはり読み手優位のところが大きいと思いますし、役所などの文書主義を採用している職場なども同様だろうと思います。

また、いささか蛇足かもしれませんが、これまでの日本の社会システムは、読み手がいくぶん有利に設計されていたようにも思われるのです。学校での勉強や試験などは、文書主義の典型ですね。試験問題を読んで正確に理解し、筆記で回答する。そうして、むずかしい試験を突破した人が、有名な大学や、企業、官庁に入るといった構図です。

あなたが目指している東京大学などは、まさに読み手の秀才が多く集まっている巣窟のような場所です。

少年 そうかもしれません。では、どうして、人には読み手と聞き手があるのでしょうか。

詩人 とてもむずかしい問題です。私なりの考えですが、読むという行為は人類の歴史の中ではごく最近といってよいものでしょう。誰もが文書を読むようになったのは、15世紀のグーテンベルクによる印刷革命以来、長い時間をかけて世界に広まっていったものです。

そう考えると、読むという行為自体が近代の所産なのですね。つまり、読み手とはモダン・マン、近代人ということになるのかもしれませんが。あるいは言い方を変えれば、近代的な文物に適切に対応してきたタイプの人々ともいえるでしょう。

対して聞き手は耳の人たちです。実は耳のほうがコミュニケーション方法としてはずっと古いわけですね。マクルーハンなどは口承による伝達が電子メディア時代に復活してくると考えていたようですが、近代化の進展の中で、耳人間は目人間よりもやや劣位に置かれざるをえなかった。先ほどの入学試験や様々な資格試験、昇進制度が文書主義を必須としていたのは、簡単に言えば、近代化の原理で権力システムが形成されていたということなのでしょうね。

少年 そんな視点で考えたこともありませんでした。やはり、読み手が聞き手かも、右利きか左利きか同様に、変えられない内的な自然のようなものなのですね。

詩人 そうなのです。自分の中にあるものなのに、変えられないものがたくさんある、そのわかりやすい例とを考えてください。この変えられないものがあるのを認めることが何より大切なことです。外的な自然と同じで、そこに現に存在しているものを否定するところからは何も始められないのです。

### 強みは脅威だった

少年 では、ドラッカーの考えでは、そこに厳然と存在している変えられないものをどのようにとらえるのでしょうか。

詩人 青森で、厳しい風が風力に活用されていることを思い出してください。あるいは火山活動を温泉として開発しているのも同じです。つまり、そこにある変えられないものは、利用するのです。それを固有の価値の源にするということです。それができなければ、せっかくの強みは生きないというだけではなく、かえって足かせのようになってしまうかもしれない。

多くの場合そうなのですが、際立った強みをもっている人ほど、弱みもまた果てしなく深いのです。あることが突出してできるということは、ほかの大半のことは人並みよりはるかに劣ってできないということなのです。

少年 そうですか。でも、僕の学校生活を見る限り、全体が平均的にできることが評価されてきたような気がしますね。それに強みがあったとしてもそれを評価するのが難しいし、あまりにも弱みがひどすぎると、やはりそれだけでだめな人の烙印を押されてしまう気がする。

詩人 強みというものが、しばらく前までは、脅威として恐れられてきたからだだと思います。強みとはいわずらに集団を機能不全に陥れる危険なものだったのです。

少年 強みが危険だったとはどういう意味ですか。怖れられなければならないというのはどういうことなのだろう。

詩人 少し考えてみてください。あなたが生まれる前、けれども、第二次大戦が終わった後の日本は、まだまだ農業の割合が大きかったのですが、若者の多くが、地方から都市部にやってきて、工業に従事する世の中になっていったのですね。いわば集団でものをつくるのが中心の社会を形成していったのです。

ですから、私が子供のころは、いたるところに大小の工場があって、学校に行っている最中にも光化学スモッグ警報が出て集団下校になるような状況がよくあったものなのです。

少年 そうなのですね。バブルのころですか？

詩人 いやいや、バブルよりももっと前です。今となっては昔話です。けれども、工業が中心の社会は、みんなで力を合わせてものをつくっていた時代でした。今度のコロナでもそう



だと思いますが、集団主義とか同調圧力などというものは昔などは比べものにならないくらい強かった。社会の表面がちょっと破れればすぐに顔を出すような、元の素顔みたいなものです。

そんな時代では、個人の強みなんて考えてもほとんど意味がなかった。なぜなら、集団でものをつくるのに、いちいち個人の強みなんか考えられたら、うっかりすればベルトコンベアが止まってしまう。集団主義にとっては脅威だったのです。

だから、とにかく面倒なことを考えずに、目の前のことを粛々と行うことが美德とされていた。教育だって同じです。日本の学校教育は、べつに個人の強みを研ぎ澄まそうなどはじめから考えていなかった。集団主義の組織に適合するような、心の体育会系みたいな人間を作れば十分だったのです。理由など面倒くさいことは考えない。ただ嫌でも毎日学校に行く。要はそれが昭和という一時代を強力に形成していった動因だったのです。苦行の時代と言っていいかもしれない。

しばらく前に、私が昭和が悪い時代だったというのはその意味です。昭和時代、前半は集団主義で戦争を戦い、後半は集団主義で産業化を進めたのです。まさに集団主義という一本のシャフトがしっかり貫いた両輪みたいなものですね。集団主義によって、どれほどの貴重な個人が殺されたかと思うと胸が痛みます。前半でも文字通りおおぜいが殺されましたし、後半ではさらに大勢が精神的に殺されました。

私が何を言いたいかはおわかりでしょう。

昭和の時代に強みに意味などなかった。いや、脅威とされ、憎まれてきた。そういうことなのです。

### 人を挫折させるシステム

少年 そう聞くと、ますます僕は自分が幸せに感じられてきます。今なら少なくとも強みは思い切り奨励されているかは別として、少なくとも否定されていませんしね。

ところで、あなたのおっしゃる昭和時代が集団主義だったことはよくわかるのですが、悪い時代だったと断じる最大の要因はまだよく伝わらないのです。一言で言えばどういう理由なのですか。

詩人 あえて一言で言えば、人を挫折させるシステムだったことです。今のところこれ以上の表現は思いつきません。

少年 人を挫折させるシステム？ また強烈な表現ですね。

詩人 そうです。人の強みを無意味にする社会の最大の罪はそこにあると私は考えています。あなたはプロクステスの寝台という話を知っていますか？

少年 知りません。

詩人 ギリシア神話に出てくる話です。プロクステスとは、旅をするヘラクレスの立ち寄った家に住む妖怪の名前です。その妖怪の住みかには一台のベッドがありましてね、旅人はそ

こに身を横たえて一晩を明かすのです。

けれども、このベッドが恐ろしいのです。ベッドの寸法に旅人の体がぴたりと合わなければ、妖怪が夜のうちに、ベッドより長い体の部分があれば切断し、短い部分があればひっぱって伸ばしてしまふ。つまり寝台とたまたま同じ寸法でなければ、残酷な仕方で殺してしまうという話なのです。

同一のものを大量につくろうとする愚かさを表現するときに時々用いられる例にもなっています。昭和時代に求められていたのは、プロクルステスの寝台そのものだったと私は思います。基本的に、規格外の人間など求められていない。はみ出し者は悪だという考え方で

す。

当時はしばしば「ところてん式」という言い方もあった。さすがに私もところてんが製造される場面は見たことがないのですが、ぶよぶよした、お世辞にも個性的とはいえないものが、同じ規格で大量に押し出されてできる不気味様子が何となく目に浮かんできます。

昭和の後半近く、1970年以降、学校なども大荒れで、不良少年少女が中学校や高校で暴れまわったのは、あの頃を生きた人なら懐かしく思い返すところですが、だれだって同じ人間になれといわれたら怒るに決まっているのです。今にして思えばまったく正常な反応だったと思いますね。いや、少々おとなしかったくらいではないでしょうか。

少年 まったく僕には想像もつかない世界です。けれども、そのプロクルステスは、なんとなく心惹かれる話ですね。けれども、あなたはその頃がとても暴力的だったと言いますが、現在はそのころと本質的にどのあたりが違っているのでしょうか。

詩人 あげていったら無数の要因があるとは思いますが、今日はこれくらいにしておきませんか。何よりあなたは受験生であるわけだし、私があなたの時間を奪ってしまうわけにはいきませんからね。

少年 いや、とんでもないです。なんだかどんどんいろんなアイデアが浮かんできて、あなたの言葉が僕の心を揺り動かしているみたいだ。でも、気づけば9時を回っていますね。今日は失礼します。またご連絡しますね。

詩人は少年との対話が、気づけば自分の内面生活を変えつつあることに気づき始めた。詩人と少年は約30年の年齢差がある。親と子ほどの開きと言ってよい。けれども、少年の中には、どこか詩人にとって先達のような安心感をもたらすところがあった。たぶんそれは少年が見てきた世界、当たり前と感じてきた世界が、現在表れつつある世の中の先触れとして、目の前に差し出されているからだろうと詩人は思った。詩人はもっと少年が何を現在の空から触知し、どんな風の匂いを嗅いでいるのか、知りたくてたまらなくなった。

### インターネットは強みを強化する

少年 この間は、とてもおもしろいところで話が終わってしまいました。僕はほとんどスマホ中毒と言っていいくらい、ネットばかり見ているのです。僕はものごころついたときにはネットの中にいたのですが、かえってあなたのようにネットのない時代を生きてきた方がどんなふうに世界を見ているのか興味があるんです。ところでショートケーキを頼んでいいですか？

詩人 もちろん、もちろん。

確かに私の時代はアナログの時代だったのです。けれども、やはりインターネットの影響は考えられないくらい受けている。というのは、私が二十歳くらいの頃に、ネットの大衆化というとてもない大革命が起こっているから、いっそうインパクトが強いのです。

あなたは現代に生まれたことをもっともって幸せに、誇りに思っている。わずか四半世紀で世界のありようがインターネットによってまったく変わってしまったのですから。

ネットによって、強みが脅威から、強力な優位性を訴求できるようになったのは確かですが、また別の機会にお話ししましょう。

少年 ネットの出現と普及が、強みが大いに意味を獲得したこととも関係しているということですか。

詩人 関係していると思いますね。というのも、その前にお伝えしておきたいのですが、強みは利用しなければ意味がないと言いましたね。まさにネットをはじめとする情報技術の進展は、強みの利用のために革命的な役割を果たしてきたと思います。

たとえば、少し前に例に挙げた風の厳しい地域が電源地帯に変化したというのも、つまりところ風力発電の技術以上に情報技術の進展に追っています。

少年 そうなのですか。意外ですね。電力などは典型的な工業インフラのように見えるのですが。

詩人 確かに電気は工業時代のインフラの基本中の基本でした。けれども、ドン・キホーテの風車の巨人のように見える、林立する風車も、実は情報装置なのです。というよりも、無

数のコンピュータなのですね。

ちょっと考えてみてください。風の強度や風向きというのは、「風まかせ」というくらいですから、時々刻々変わっていますね。それらを感知して、適宜向きを変えて、最大の電力を採取できるように制御されている。これなどは、工業製品の範疇では説明が付きません。じつは世の中に存在している一見工業製品に見えるもの、電車も、自動車も、家電製品も、すべてが情報機器になっている。

すでに、世の中は高度な知識と情報によって成り立っているということです。このことが、昭和的なものを隅々まで駆逐してくれたのは否定できないでしょう。

少年 それを聞いて納得しました。確かに、僕の身の回りにあるものものきちんと見れば何かしら情報につながっていますね。僕のスマホも、僕のゲームも、テレビも、みんな。

詩人 外部の自然で風を電力に変えた力は、内部の自然である強みを成果に変える力に通じているとドラッカーは考えていたはずですよ。

言い換えれば、人類は長い時間をへて、強みが意味をもつ初めての時代に到達したのです。本当に驚いても驚き足りないくらいの大変化だと思いますよ。

### 人はまだ強みの取り扱いに慣れていない

少年 そんな文明史的な時代を生きているなんて。でも、たぶん誰もそんな風に思っていないんじゃないかな。確かにすごい時代と思うけど、慣れてしまって見えていないだけなのかもしれない。教えてもらえなかったら、何も感じていなかったと思います。

詩人 ありがとう。その視点をもってくれるだけで、生き方はまったく変わってくると思います。

ただし、強みを利用することには、一つ、致命的な問題がある。わかりますか。

少年 慣れていないということ？

詩人 その通り。だんだん私の話の中心が見えてきたようですね。慣れていない。まさにそれが本質なのです。

考えてみてください。強みなんていう観念さえ持っていなかった人や社会が、あるときから急に個人のもつ多様な精神的資産を使うことができると知ることになったのです。

つい先日まで、洞窟に住んで野獣から身を守り、やっとの思いで火を起こしてねずみの肉をあぶって飢えをしのいでいた原始人が、ある日を境に整地されたうえに建てられたアーティスティックな一角で、知性の粋を使ってコンセプトアートをつくる日常に身を置くくらいの変化が、私たちの精神の世界では起こっているのです。

慣れることができないのは当たり前とってよいでしょう。そこでの最大の要点は何か。強みというものは、風や石油や温泉と同じで、存在しているだけでは役に立たないということです。発見して採掘しただけでは利用するのに十分ではないということです。

ここしばらくで強みというワードを口にする人は多くなってきたと思いますが、強みを

あまりにも漠然ととらえすぎている。単に強みの実態とどう向き合うかに慣れていないのが原因ではないかと私は考えています。

少年 強みはそれだけでは役に立たないのですか。なんかイメージが違ってきましたね。せっかく強みの効能が知られるようになってきたのに、役に立たないとは。どんなふうにすれば強みを利用できるのでしょうか。

詩人 先日の簡単な強み判別法を思い出してください。あなたは右利きだと言いましたね。

少年 はい。僕は右利きです。利き手というのはある種の強みだということもわかったつもりです。

詩人 はい。では聞きますが、右利きというだけで、何か生み出せますか。ただあなたが右利きだというだけで、天から素敵なものが降ってくるのでしょうか。あるいは、地面から欲しいものが湧いてくるのでしょうか。

少年 そんなことあるはずないじゃないですか。

詩人 私が言いたいのはそういうことです。右利きというのは、強みの一つの状態を表現しているに過ぎない。右利きという強みを使って何をするかというところを考えなければ、強みの利用法を考えたことにはならない。このあたりの思考のつめがまだまだ現代においても足りていないのですね。

少年 要するに、強みを使って何をするかまで考えなければならぬということですね。

### How の知識が役に立つ

詩人 その通りです。そこで大切なのは、What の発想よりも How の発想だと思います。どのように使うか、使いこなすか。

少年 なるほど。

詩人 集団主義や精神主義の昭和時代に How ほど馬鹿にされてきたものはないですからね。そんなごさかしいことは考えるなど。How はどこかにいる偉い人が考えればいいのだと。お前はただ与えられた目の前のことを全力で行えばいいのだと。そう教え、教わってきた時代だった。

少年 ネットの時代は確かに How を知っているか知らないかでぜんぜん成果が違ってしまうところがありますね。調べ方とか、情報のとり方とか、みんなそうだと思います。

詩人 そうですね。先ほどの風力発電だって、石油の使い方だって、それだけは役に立たない、あるいは害にさえなりうるものです。

石油などは、資源として認識されるようになったのは人類の長い歴史で見たらほんの少し前のことでしょう。それまでは石油が出てしまうと土地が汚染されてしまうので、臭水と呼ばれて嫌われていたと言います。

けれども、石油の利用法、すなわち How がわかったとき、はじめて石油は資源としての価値をもつようになったわけです。さらには、石油は精製されなければ使いようがありません

んから、さらに細分化された How の知識が葉脈の隅々まで樹形図的に形成されていくことになるわけですね。

少年 だとすると、用途のほうから必要な資源を探索することも可能なのではないですか。一定の電力が必要だから、風力も利用しようという、反対側からのアプローチと言いますか。詩人 さすが！ どんどん発言がシャープになりますね。実はそれが大正解で、ドラッカーによる強み発見は、実際に上がっている成果からアプローチするものが推奨されています。フィードバック分析などはその粋とっていいでしょうね。

というのは、繰り返しになるのですが、強みはそれ自体では役立たないばかりか有害にさえなりうるというのは、強みはべつに成果のために存在しているからではないという単純な事実には依拠しているのです。考えてみれば当然ですね。火山帯は温泉旅館を営ませるためにあるわけではないし、強風は風力発電のためにあるわけでもない。

同じように、人間も持っている強みも、それ自体が自動的に人の役に立つためにあるものではないのです。それならば、反対に人の役に立つうえでの、成果についての目標から強みを探索していく。まったく合理的でプラクティカルな考え方ではないでしょうか。

少年 そうですね。僕は読み手か聞き手かでいえば、読み手だと思うのですが、確かにそれ自体では何の役にも立ちません。何らかの具体的な用途を定めなければ、せっかくの力も可能性に過ぎなくなってしまう。

### 単なる可能性ではないのと同じ

詩人 ええ、まさしくそうなのです。つまりね、強みが成果と結び付けられないならば、単なる可能性に過ぎなくなってしまう。けれども、強みが可能性にとどまるなら、ほぼ強みとしての意味はゼロです。何も生み出さないからです。

つまり、強みに対するアプローチは、それを「呼び出す」というものでなければならぬ。だってそうでしょう。強みはそれによって役立ったことをもってしか強みであることが証明されないわけですから。「強みなんだけれども、使ったことがないから、その効能はわからない」では意味がないわけです。

しかも、強みというものは、「できる・できない」のたいていはいずれかで、あまりにもはっきりしているものなのです。たとえば、こんな場面を想像してみてください。

「私は言語に強みがあって、英語を話せるので、いつでも通訳を引き受けます」という人がいたとする。その人に対して、「それでは、今すぐ英語を話してください」といったとき、「いえ、ちょっと待ってください。少し勉強しますので、一月時間をいただけませんか」などというのは、およそありえないことですね。それでは語学に強みがあるなどとは言えないはずですよ。

英語が話せるのなら、今ここで話せなければ話せることにはなりません。強みはできるかできないかなのです。

少年 先ほど、強みを「呼び出す」という不思議な表現を使われましたね。どのようなニュアンスなのか教えていただけますか。

詩人 それこそがフィードバックの要諦といってよいでしょう。要諦とは「ようてい」と読むのですが、最も中核に存在する教えという意味です。

ドラッカーのマネジメントの中心にある考えから先に説明しましょう。ドラッカーはコンサルタントでもあったのですが、経営者のところに向いて、最初に行くことは、問いを投げかけることだったと言います。

たとえば、ある清涼飲料を製造するメーカーの社長のコンサルに向いた時、「あなたの会社は何の事業を行っているのですか」という問いを自らに発したと言います。「清涼飲料を製造しています」という社長の答えに対し、「容器を製造しているのではないですか」と問いを重ねることで、その会社は次になすべきことが見えたという話が残っています。

少年 なるほど。確かに、飲料水のメーカーにとって、中身もさることながら、パッケージは致命的ですね。僕などはコンビニで飲み物を選ぶとき、ほぼパッケージのデザインだけで決めていきますからね。

詩人 そうなのです。問いは相手の頭脳を刺激し、考えさせるためのものなのです。これなどは外に対するフィードバック活動なのですが、自身へのフィードバックの場合はどうすると思いますか。

### フィードバックは自分に質問すること

少年 うーん、自分に対して……。自分の頭脳を刺激し、自分に考えさせる……。うーん。あ！ 自分に質問することですか？

詩人 ブラーヴォ！ すばらしい。あなたはこんな短期間でドラッカーのマネジメントの基本をわがものとしてしまいましたね。

少年 恐れ入ります。ご指導の賜物です。

詩人 いえいえ。まさにフィードバックとは、自分に対して問うことなのです。そう、もう一人の自分に質問することなのです。

目標を立てるといいう言い方をしますが、ちょっと目標というワードは昭和の陰惨な時代のせいもあって、私などはあまりよい印象がありません。学校の先生から、学期の初めに目標を立てさせられて、私などは算数をがんばるとか、適当なことを書いてお茶を濁しておりましたが、あのがんばるといいうのは曲者ですね。とりあえずそれを言うておけば、その場は何とかなるといいう、言葉の煙幕、ごまかしの話法です。

しかし、大人になっても変わらないのに驚かされました。目標を誰かがでっち上げて、それを人に勝手に押し付けて、出来不出来で評価するのが平然とまかり通っていた。これなどはドラッカーの言う目標の概念からすればまさに噴飯もの、冒涇と言っていいと思います。

目標とは、自分で考えるのです。英語では objectives と言いますが、ob は～のほうへと

いう意味、jectは投げるという意味です。つまり、意識の壁のいつも見えるところに、しっかりと目指すべき方向を刻み込んでおくという意味なのです。

とても大切なことです。目標の意味は、「～を自分に投げますか？」というところにあります。自分自身への問いです。それをしっかりと意識するということです。

ドラッカーはことのほか目標の概念を大事にしていました。マネジメントの哲学だとさえ言っていました。マネジメントの中心的なアプローチは問うことにあるからです。あまり指摘されないことかもしれませんが、問いはドラッカーの知的体系の中心にある作法だと私は考えています。

少年 問いが中心にあるとはどういうことでしょうか。今一つイメージが湧かないのですが。

### イデオロギーの恐怖

詩人 そうかもしれませんね。というのは、19世紀から20世紀までの知的体系の中心は答えにあったからです。答えを中心としてその時代は営まれてきたのです。もっと言うと唯一の正解を見つけ出して、それを中心に世界を構成していくという考え方です。

たとえば、カール・マルクスなんという名前はご存じですか？

少年 名前は知っていますが、ほとんど知りませんね。僕のおじいさんが若いころ読んだと話しているのを聞いたくらいです。父も手にしたことはないと思います。

詩人 マルクスは19世紀を生きた人です。彼の思想体系は、時代に対して出した史的唯物論を中心に構築されています。とくに経済的な関係が体系の土台にあって、その上に政治や社会や宗教があるという。そのような知的な体系のことを、一般的にはイデオロギーという呼び方で表現しています。水も漏らさないような精密な世界観のもとに構築された知的体系ですね。ちょっと前までは、このイデオロギーによって国や社会までがつくられていたのです。いわゆる社会主義とか共産主義とかによる国家、ソ連や東欧諸国などが典型です。もちろん現在でもかなり変形したものの、中国や北朝鮮のようにイデオロギーを政治体制として堅持している国も存在はしています。

少年 なるほど。時々中国が共産主義の国だと聞いて、意味がよくわからなかったのですが、一つの思想体系によって成り立っているという意味合いだったのですね。僕にとって中国というと経済大国のイメージしかなかったものですから。

詩人 確かに現在ではかつてのような純粋なイデオロギー国家はなくなっているかもしれませんが。ほどほどに現実と折り合いをつけていかないと国家社会を維持するなど容易なことではないわけですから。

ところで、イデオロギーとドラッカーの問いとがどう関係してくるのか。ここはあまり指摘されないところなから、ものすごく重要なところですから、よく聞いてきてくださいね。

イデオロギーには中心となる唯一の解答というものがあるわけです。たとえば、あらゆる



存在は物的経済によって成り立っているという解答があるとしますね。これをテーゼとも言いますが、ここは絶対に揺らぐことがないわけです。この唯一絶対のテーゼに疑いをさしはさもうものなら、国家の基盤を否定するわけですから、当然のことながら反逆罪として即座に射殺されても文句は言えない。穏やかならざる話になってしまうわけですね。

現実的にソ連などでは、自国民だけでも 1000 万は下らない人民が虐殺されたとされています。とんでもない数字ですね。しかもたかだか 30 年かそこら前の話です。そんな時代がついこの間まであったわけです。

少年 恐ろしいことですね。日本も大変ではあるけど、それを聞いたら日本に生まれてよかったと思いますね。

## 20 世紀の三悪人

詩人 20 世紀の政治体制の多くでは、答えが大事で、問いなどは無意味かあるいは有害だったということです。問いを発するということが自体が、体制に対する反抗とみなされても文句は言えなかった。ソ連や中国だけの話ではない。日本においてさえ、そうでした。誰もが唯一の正解を求めて、問いを発するなど二義的なものと考えていました。

そのころの人たちの作法を考えてみればわかります。ドラッカーが 20 世紀の三悪人と呼んだ独裁者にヒトラー、スターリン、毛沢東がいます。このような人たちは、果たして問いを発したのでしょうか。「すみませんが、もっと住みよい世の中をつくりたいと思うので、よろしければご意見を聞かせていただけませんか」などと国民に対して問いを発したことがあるのでしょうか。絶対にありませんね。あるはずがありません。

彼らは答えを掲げて、それを国内外に猛烈に押し付けただけなのです。しかも、圧倒的に下品なスローガンと暴力を駆使して。

恐ろしいことではありませんか。

日本でも私が小中学生のころは程度の差はあれ事情は変わりませんでしたよ。先生や親がいうことに対して質問をしようとする、たいていは「口ごたえをするな」と頭ごなしに怒られるのは普通でした。悪くすると、げんこつやびんたが飛んできたのを思い出しますね。あの頃は、子供に対する暴力などはほとんどあいさつ代わりでした。

要は、問いとは自分の意見表明のはじめなわけですから、それぞれの意見をもつことなどまったく奨励されていなかった。すでにある答えを受け入れて、愚直に実行すること、それだけです。今だったら、AI が最も得意とするところですね。ドラッカーなどはそのような唾棄すべき人間像をスロットマシン人間と呼んでいます。つまり、日常的な風景に引き付けいけば、自動販売機人間ですね。コインを入れてボタンを押すと飲み物が出てくると。そんな自動人形のような人間像です。簡単に言えば、出来の悪い機械です。ついこの間までこんな人間像が理想的だった。

私などは詩を書く人間ですから、本当に苦しかったですね。何が苦しいと言って、自動販

売機人間の世界で、最も重要な仕事は、自分の想像力を殺すことだった点です。下手に想像などしてはならない。創造的であるなどもつてのほかだ。既存のシステムへの危険な挑戦を意味していました。

今にして思えば、昭和は戦争が終わった後までもファシズムが日常だったわけで、ぞっとさせられます。全体主義的暴力は第二次大戦以後も連綿として続いていた。ずいぶんと卑怯な大人をたくさん見てきた記憶があります。質問を投げかける子供に対して暴力で答える以上の卑怯な作法を私は思いつけませんから。

少年 あいさつ代わりに暴力とは。今だったらたぶん警察沙汰になるのではないですか。

詩人 昭和の時代は暴力は犯罪ではなく、コミュニケーションだと思われていたのでしょうか。あるいは、教育的指導というべきか。

実際に、学校などで教師の暴力で生徒が重傷を負ったり死んだりすると、決まって「指導が行き過ぎてしまった」というコメントが聞かれたものです。殺人もまた指導の延長にあったということなのでしょうね。

少年 よい時代に生まれたことを神様に感謝します。

## 21 世紀は問いの時代

詩人 さて、答えを押し付ける時代とは打って変わって、ドラッカーが指摘した作法はどうでしょうか。問うという作法です。つくづく思うのですが、問いとは一つの救済なのではないかと感じます。

この問いという手法がごく当たり前に実行されている領域があるのですよ。思いつきますか。

少年 はい。ずっと考えていました。ビジネスではないでしょうか。違いますか？

詩人 すばらしい。目覚ましい勢いでドラッカー的な知性を身につけていますね。弟子にしてほしいくらいです。

少年 まさか。ご冗談を――。

詩人 いやいや、本当です。すばらしいことです。

まさに、ビジネスの世界では、質問をすることが普通に行われています。

たとえば、文房具を売る会社があるとする。今あるボールペンも悪くないけれど、他社はかなり値段も手ごろで使い勝手のいいボールペンを出している。さらに、品質もデザインもいいボールペンを開発しなければならない。

だとすると、第一に行うことは、社内の開発担当や、営業や、そして何よりお客さん聞くことです。どんなボールペンがほしいと思いますか、今のものはどんなところが不便ですか、値段はどれくらいが適正だと思いますか、どんな店舗においてあると買いやすいですか、色やデザインはどんなものがよいですか・・・などなど。

この問いのいいところは、どこまでいっても尽きることがないということですね。問いは

事実上無限なのです。人によって見ている現実は違うわけですから、人それぞれの視点から問いがある。ボールペンであれば、用途とか、年齢とか、場面とかによって、問いはどこまでも多様で豊かです。

ビジネスの世界では、何より問いに意味があるということです。それに、ビジネスは、人の生活を相手にしていますから、どんどん変化していきますね。嗜好も技術も美意識もどんどん変わっていきます。これが答えだと思っても、数年たつと誰も見向きもしなくなる。一つの答えというものが絶対化できないのがビジネスの世界の定めだと考えてよいでしょう。

国なども同じですね。問いを中心にするのが、21世紀のトレンドだというのが私の考えです。20世紀までは答えばかりがあつて、何が正しいかをめぐって、流血沙汰が絶えなかった。国同士では戦争が立て続けに起こったり、国内では革命やテロ、日常生活でも、学校や家庭では暴力が横行していた。唯一の答えを求める限り、「どちらが正しいか」白黒はつきりさせたくなり、対立は避けて通れなくなるに決まっています。

けれども、問いを求める世界になると状況は一変するでしょう。どうすればもっとよくなるか、もっと創造的になれるか、平和になれるか、自由になれるか、幸せになれるか、そんな問いをどんどん立ち上げていく。問いはかえって頭脳を解放しますから、戦争や暴力など起こりようがない。創造的な問いに対して、さらに創造的な問いをもって答えればいい。

その一つの象徴が、インターネットです。

これなどはあなたの日常とっていいですね。あなたは、何かを知りたいと思ったとき、まず何をしますか。

### ネットは質問からなっている

少年 スマホでググります。

詩人 そうでしょうね。検索するということですね。検索は英語でサーチというわけです。シャープに問い詰めていくというタイプの知性を表現していますね。つまり、検索とは問いなのです。インターネットは問いによって成り立っている点で、完全に21世紀型の世界観が支配しているといつてよいでしょう。

少年 先ほど一昔前まで想像力を殺すことが仕事だったと言われましたが、問いを中心とする世の中では、ようやく想像力を生かすことに価値が見出されるようになったわけですね。

詩人 その通りだと思います。もちろん19世紀、20世紀にだって想像力を生かす仕事についている人たちだつていたわけです。作家とか、ジャーナリスト、マスコミ、映画監督、俳優、芸能関係、芸術家など総じて文化人といわれる、ある種の人たちは想像力を駆使して生産的な活動をしていました。

けれども、唯物論的イデオロギーの支配する世界では、あくまでも権力が容認する範囲でしか、そういった人たちは活動を許されなかった。そもそも文化人などごくごく限られた人

数いれば十分でしょう。本当に、文化で食べていくことなど禁止的なまでに困難な時代だった。大半は上意下達のパラミッド構造の過半に位置して、日々せっせと想像力を殺す代わりに日銭を稼ぐのに邁進していたのが現実だったと思います。

けれども、今ネットの世界を見回すとどうですか。

あなたの周りにも YouTube などをしている人がいるのではないのでしょうか。

少年 そうですね、僕の友達でも SNS とか動画投稿はわりに普通に行っています。場合によっては少しばかりの小遣いを稼いでいる人もいますね。

詩人 そうでしょう。クリエイターのハードルは劇的に下がったのです。あるはハードルは消滅した。コストもほとんどゼロに近くなった。誰もが文化に直接アプローチし、反応を得ることができるようになったのです。これなどは、フランス革命なんかよりもはるかに巨大な変化ではないのでしょうか。しかも、それぞれの問いを中心とした革命だから、流血を伴わない。むしろオープンな問いをもって共感を得れば得るほど、広がりが出てくる。本当にすばらしい世の中になったものです。

少年 本当に。僕の父の時代はやはりテレビが文化の中心だったそうですね。父が学生の頃は毎日ドラマやバラエティ番組が目白押しで、日々がお祭りのようだったと言っていました。今では、ネットの世界が毎日お祭りですね。

詩人 ええ。お祭りの開催場所を見れば文化の中心は一目瞭然ですからね。

少年 なるほどですね。

### 問うほどに世界は豊かになる

詩人 だいぶ回り道をしましたが、フィードバックを行ううえでは、問う相手として最も重要なのは自分自身なのですね。自分に質問をすることです。

「こんなことを実現したくないですか?」「こんなことを達成したくはないですか?」

「こんな貢献分野に進出したくないですか?」等々、日々の仕事や生活の中で考えた問いを、次なる目標に託するのです。

少年 そう考えると問いという形態の目標ほどクリエイティブなものはないですね。

詩人 本当にそうです。ただ、なかなか簡単なことではないのも事実です。フィードバックを行う方がたいてい口をそろえていうのは、目標を立てるのがむずかしいということなのですね。

少年 わかります。目標というと漠然としていて、どうすればいいのかわからないのです。何と言うか、真っ白な画用紙に何を描いてもいいよと言われたときのような気持ちなのですね。なんでもいいと言われると途端に何を描けばいいのかわからなくなる。

詩人 そうなのです。自由に描いていいと言われるくらいつらいものはないかもしれませんが。たぶん、そのこともあって、日本の目標管理という企業で取り入れられたシステムは、人に目標を与えて支配するという、本来ドラッカーが考えたものとは似ても似つかないシ

システムに墮落してしまったのだと思います。

もちろん企業の側に問題があったのは間違いないとしても、目標を立てる社員の側でも、自分なりの問いを立てるとするのが苦痛だったという面があったと私は想像しています。

自由に伴うパラドクスとっていいでしょうね。昭和時代の欺瞞の手法としてよくあったのが、この自由に伴うパラドクスです。「自由に考えなさい」という言明のなかに、自由の精神がない。そもそも自由に考えろと他人に言われている時点で自由ではないのです。あるいは、「自粛しましょう」とか「自発的に席を譲りましょう」とかもそうで、そもそも他者からの発言を受けて行動する時点で、自発的なものではない。「創造的なアイデアを考えましょう」も同じです。創造的な人は他人から促されて創造したりしませんから。

少年 本当ですね。今でもおっしゃるようなことはよく目にします。今でも電車に乗ると、「自発的に席をお譲りください」というアナウンスが流れることがありますね。本当に自発的な人はあれを聞いてどう思うのだろう。

詩人 それが想像力の欠如の典型的な例です。あまりにも他者への想像が不足していて、自身の言明の論理的矛盾に目が向かないのです。

大切なのは、意味と価値のある目標を立てることです。どんな目標でもないよりはあったほうがいいとは思いません。無価値で有害な目標ならないほうがどんなにいいかしれません。いいですか、ナチスのユダヤ人虐殺においても、一日当たりに殺戮する目標人数は存在したことがわかっています。

どこまでの価値ある目標を立てなければなりません。

ドラッカーが尊敬していた GM という自動車会社のニコラス・ドレイシュタットという人は、常々周囲に、「目標を立てるだけなら馬鹿でもできるが、実行に値する価値ある目標を立てられる人はごくわずかしかない」と語っていたそうです。

### 目標は書きとめなければならない

少年 考えてみればそうですね。ゴールを決めないで、いきなり全力疾走する人はただの思慮の足りない人ですものね。

詩人 そうなのです。それはマラソンとさえ言えない。単に思慮が足りない、場当たりの人を、実行力のある人と勘違いしてはいけません。目標を考えるときはしっかりと考え抜くことです。徹底的に考え抜くことです。

考えるに際しては、一つこつのようなものがあるのです。何だかわかりますか。

少年 そうですね。僕は考えるとき何をしているのだろう。ちょっとすぐには浮かびません。

詩人 昔から、下手な考え休むに似たりという言い回しがありますね。考えているつもりになっているだけで、どこかでぐるぐると同じところを回っている状態を意味していると思います。

たとえば、こぎ出して、あるところから回り出してしまい、結局もとの場所に戻ってくる

ポートみたいなものでしょう。何よりもエネルギーの無駄遣いですね。

晩年にドラッカーと親しく交流したボブ・ビュフォードは、自著の中で、「とにかく出口を明確に定めてから行動するように」と何度も言われたことを記しています。出口を見きわめて思考する必要があるのです。

そのための方法をいうと、書くことです。メモとペンで。これに尽きます。

少年 このITやAIの世の中で、ずいぶんと原始的な方法なのですね。

詩人 原始的などとはとんでもない。ふつうの人が当たり前のようによく書けるようになったのは長い人類の歴史で見たらつい最近のことです。日本の場合は明治以降教育のおかげでほとんど全員が文字を書くことができたそうですが、今でも世界には自分の名前も書けない人が大勢いることを忘れてはいけません。

書くというのは、人間を最も知的にするパワフルな能力開発方法であり、技術がどう進化しようとするかわからないアプローチなのです。

少年 スマホではだめなのですか。

詩人 だめです。ノートやメモ帳に、手書きで書かなければなりません。そうしなければ、深く思考することができない。もし、情報端末を使うことで思考できることが何らかの形で証明されたならば、いつでも私はこの意見を取り下げます。けれども、今現在ではまだ反証する事例に出合っていないのです。

少年 わかりました。僕もノートに筆記する習慣は学校生活で培ってきましたので、とくに違和感はありません。

詩人 ええ、ぜひそうしてください。目標を考えるときのみならず、一つのことを徹底的に考えるとき、必ずメモを取るようにしてください。メモを取るということは、観念を言語化するということです。これが多くの方々が得意なものなのです。言語化することは、いい大人になっても苦手意識を抱えている人が大半という稀な分野なのです。

少年 僕も正直言って文章を書くのは骨が折れるし、苦手ですね。話すときはそんなことないのに、作文を書けと言われるとなんとなく頭がしびれるようになって、うまく考えられない時があります。

詩人 あなただけではない。私が出版社で編集の仕事をしてきた経験からすれば、ある程度読める——日本語として一応通っている——文章を書ける人は、10人に2、3人程度、さらに、商品として流通できるレベルの文章を書ける人は100人に1人から2人程度ではないかと思います。

つまり、こと書くことに限定して考えれば、大半の人はまともなレベルの日本語もままならないのです。言い過ぎだと思われるかもしれませんが、私が現に見てきた実感なのでからしかたありません。

さらに日本語が不自由である最も根本的な点は、文章が書ける書けない以前に、言葉の取り扱いに不慣れゆえではないかと私は思います。

フィードバックは自分に質問することだと言いましたが、日本語を使う人は全員日本語

で質問するわけですから、日本語の訓練を行っておく必要があります。そのためには、手書きでメモを取ることが一番手っ取り早い方法です。いってみれば、自分自身と言葉のキャッチボールをするのです。ボールに慣れることから始めるのです。

### 誰もが言葉で自分と対話している

少年 言葉をどう使うかが鍵となるのですね。確かに、何をするにしても言葉を上手に使わなければならない場面ばかりですね。

詩人 そうなのです。もちろん言葉を適切に運用することによって、人との円滑なコミュニケーションをはかるのが大切なのは言うまでもないのですが、自分との対話においても結局は言葉を通して行われているわけですね。

このところは案外理解されていないように思います。たとえばですが、あなたは小学生のころ、国語の授業で作文を書かされませんでしたか。

少年 書かされました。僕はわりに国語は不得意ではなかったと思うのですが、作文だけは苦手でした。先生からも作文さえ上手だったら、国語は最高点だったのにとわれたことを覚えています。

詩人 あまり文章を書くことに得意意識はなかったようですね。それはそれとして、作文を書く前に、先生から作文の書き方についてどんなことを教わったか覚えていますか。どんなことでもいいですから、覚えていることがあれば教えてください。

少年 そうですね。当たり前なことばかりですよ。何を書くか、言いたいことをはっきりさせてしまえば、書けるようになる。とにかく、書く内容を明確にすることからはじめなさいと。

詩人 ほかに。

少年 起承転結を考えれば、文章は書けたも同然だと。

詩人 そうなのです。私が思うに、作文が苦手だったのはあなたのせいではない。教え方があまりにもとんちんかんだからだと思います。そんなアプローチではいつまでたっても文章を書けるようにはなりません。その以前に言葉と対峙するうえで、著しく不適切です。

少年 そうなのですか。でも、わりに一般的に言われていることでしょう。言いたいことをはっきりさせよとか、起承転結とか。

詩人 まず、言いたいことが先にあるという考えが間違いです。実際には逆なのです。言いたいことは、言葉を選択した結果としてはじめて現れてくるものです。

少年 まさか。言葉のほう为主張内容より先にあるということですか。まったくさかさまじゃないですか。

詩人 さかさまではない。事実です。私は人の文章を山ほど編集してきたし、私自身山ほど書いてきました。その経験から言うのです。言いたいことから始めると文章は書けません。

言葉から入るのです。それというのは、言葉とは思考活動そのものだからです。誰でもそうなのですが、言葉を通して考えるのです。考えが言葉を通して現れるのではない。このことはぜひ知っておいてほしいところです。

少年 例を挙げて説明していただけませんか。

### 書くことで人は自分の考えを知る

詩人 もちろんです。文章を書く最も卑近な例はメールでしょう。もちろん手書きの手紙でもいいです。最初何と書いていますか。私ならこんなふうに書きますね。

「だいぶ暑さもやわらいできました。その後いかがお過ごしでしょうか。先般ご連絡いただいた書籍の要綱につきましては大変お手数をおかけしました。その後、ご指摘の点を拝読させていただきました。大筋において、当方の見解と矛盾はなく、この方向で執筆は可能かと考えております。何か疑問点が出た場合、追ってお問い合わせさせていただくかもしれません。その節はご指導いただければ幸いです。新型コロナの蔓延拡大もなかなか先が見えません。残暑も比較的厳しい昨今ですので、くれぐれもご自愛ください。改めてお目にかかれればと念じております。」

これなどは、言いたいことだけに絞れば、「OK です」で終わるところです。けれども、私はあえて用件だけで終えたくない。なぜなら、送信先の方への感謝の気持ちと気遣いを表現しておきたいからです。

私は言いたいことがあってこの文章を書いたのではありません。文章になっていくことで、私の中の伝えたい気持ちがどんどん手触り感あるものになっていくのです。私は言葉とはそのようなものだと考えています。言葉を動かしてみることで、はじめて自分の中にある感情や考えも動き出すのです。

少年 なるほど。高校の古文の授業で、手紙文には書いた人の感情や教養のレベルがそのまま表れると先生が言っていましたが、確かにそうですね。あえて言いたいことだけを伝えれば一行で終わるのに、言葉によって感情や思考が触発されていくという。

詩人 そう思います。私は思うのですが、言葉自体のなかに、感情や思考がすでに躍動しているのです。その意味では、言葉のほうがそれを使う人間よりもはるかに賢い、叡智の存在だと思ふのです。それならば、私は自分の足りない頭で考えるよりも、言葉に代わって考えてもらったほうがずっとずっとよいものができると思っているのです。言葉に働いてもらうのです。

その意味では、言葉は魔法であり錬金術です。「だいぶ暑さもやわらいできました。その後いかがお過ごしでしょうか」と書いてみることで、相手への感謝とねぎらいの気持ちが後から湧いてくるのですから。そして、その感情が真実であるほどに、相手へは確実に伝わるわけですから。

少年 言葉の魔法に働いてもらうのですね。そんなふうに僕もなりたいな。



詩人 このような言葉の力をフィードバックにも使うといいでしょう。いいですか、繰り返しますが、言葉のほうが、感情や思考より先にあるのですからね。それならば、自分自身に期待するのにふさわしい言葉をどう選ぶかがポイントになります。ここから、自分への期待、すなわち目標の探索がはじめるわけです。

目標の探索とは、端的に言えば、目標にふさわしい言葉の探索とまったく同義です。言葉がなければまったく目標としては機能しようがないわけですから。この言語能力こそが、フィードバックの質を事実上決定してしまうのです。

少年 たとえば、あなたはどんなふうに目標を言語化しているのか教えていただいてもよろしいでしょうか。

### 自分の言葉を使う

詩人 もちろんです。私は詩人ですから、目標も詩の形式で考えるのです。というよりも、私は詩の形式でしか考えることができないのです。少しばかりお目にかけてみましょう。

とまれ、水田の鏡に映る空よ  
豊かなポンプの奔流とともに  
私は自身に期待する  
命ある詩のリズムとともに

私は命の書物を書きたい  
人生を始めたい人たちのための  
仕事と人生の作法を  
やさしく、風通しの良い言葉で

ロゴスの要求するままに  
論理の言葉は二本の論文を要求するだろう  
日本語の厳格で、優美なグルーブ感を  
人と人の最も熱ある知識についての論文を

私は知をもたない人たちと  
知をともに分かち合いたい  
地球村の一人の市民として  
学ぶ場をつくって育てていく

やがて秋の白い月が

この天空を照らすだろう  
水田の鏡はそのとき  
永劫の秘密を語るだろう

少年 なるほど。さすが詩人だ。何が言いたいかさっぱりわからない。

詩人 そうでしょう。フィードバックですから、自分と対話できればよいと思います。自分に理解できる言語であればよいでしょう。

少年 その後実際に徹底的に実践してみて、後ほど期待と照合するというのがポイントだとおっしゃっていましたね。

詩人 そうなのです。

少年 どれくらいの時間が目安になるのでしょうか。

詩人 個人として行う場合、すなわちセルフマネジメントでは、9 か月から 12 か月をドラッカーは目安としてあげていました。彼自身もこれくらいの時間で行っていたようです。

もちろんこの期間はフィードバックの主体によって大きく異なるものになると思います。

たとえば、大企業が大きな設備投資をする場合、自社に対して期待することを書きとめておく必要があります。プロジェクトの規模によっては、5 年～10 年になるかもしれませんが、ふさわしい時間が経過したのち、書きとめた期待と実際の成果を照合する。あるいは、大企業が、技術開発拡充のために、外国の中堅企業を買収するとする。その場合も、あらかじめ期待する成果を書きとめておく。たとえば、買収した後3年あたりで、期待として書きとめられたものと実際の成果を照合する。

ドラッカーがほかに行っていたのは、大学での教育活動でした。彼は大学院の教授でしたが、2年間在籍して勉学し、卒業した学生に1年ほどして電話していたのだそうです。「大学院で勉強して、何を学び、それを社会で役立てることができたか」、かつての教え子に丁寧に質問していたというのです。これもフィードバックですね。

少年 どんなことでもフィードバックできそうですね。いろいろなフィールドで活用できそうですね。

### 着手するとは期待すること

詩人 その通りだと思います。何かに着手するということは、何かを期待することなので、何かを期待しないで行動するということはありません。それならば、はじめに、出口において期待することを書きとめておきなさいというのです。実にシンプルな方法です。けれども、フィードバックが大切と頭で知りながらも、実際にノートとペンを手にとって期待することを書きとめる人は、私の印象では10人に一人いるかいないかです。残念ながら。

少年 そうなのですか。意外ですね。もっといそうな気がします。

詩人 そうでもないのです。シンプルなことと、実際にそれを実行するのと間にはとんでもない距離があります。シンプルだからといって簡単にできるわけではないのです。

少年 何か思いあたる理由などはあるのでしょうか。

詩人 そうですね。やはり、目標を考えることそのものに伴うストレスがあるのかもしれないですね。それは、目標を考えることが、未来の不確定なことを言葉にして書きとめることだと半ば勝手に思い込んでしまうからだと思います。そのことが知的なストレスを生んで、何となくフィードバックをよけるほうに行動を方向づけてしまうのかもしれない。フィードバックとは怖いことなのです。

少年 未来を考えることに伴う知的なストレスというのは確かにわかる気がしますね。

詩人 けれども、それは本当に勝手な誤解なのです。フィードバックとは、未来像を描くことではありえないのですから。その点をきちんと理解し実行に移せる人は、フィードバックを確かに自身や自社の成長に生かすことができます。

というのは、フィードバックが相手にしているのは、直接の未来ではなく、過去だからなのです。すでに通り抜けてきて、しかも目で見てよくわかっている過去。これを基本にして、期待するところを言葉にしていくことなのです。

このところがなかなか理解されない。

少年 過去を相手にするのですか。過去というと、なんだか後ろ向きな印象ですね。過去はもう過ぎてしまったのだからどうにもならないのではないのでしょうか。よくいうじゃないですか、他人と過去は変えられないが、自分と未来は変えられるって。

### 見たこともないことを自信満々に語る人たち

詩人 他人と過去は変えられないが、自分と未来は変えられる――。

下品な言葉だ。口にすることで汚らしい。

少年 そうですか？ それは失礼いたしました。

詩人 いやいや、ごめんなさい。あなたを責めたわけではないのです。こういう耳当たりのいい、無内容な言葉ほど、詩人としての私の怒りを駆り立てるものはないからです。無内容ならまだいい。有害な言葉、汚らしい言葉、目にすることで人を墮落させる言葉。言葉には気をつけなければなりません。

少年 すみませんが、僕にはなぜこの言葉がそんなにあなたの気に障るのがわからないのですが、教えていただけますか。

詩人 第一に、過去を後ろ向き、未来を前向きととらえる時間意識こそが、現代人の病の中心にあるのではないかと思うのです。過去は暗く、未来は明るい。誰がそう決めたのでしょうか。そもそも本当に私たちに未来は見えているのでしょうか。一つお聞きしたいのですが、あなたは未来を見たことがありますか。

少年 そういわれればそうですね。未来は明るいイメージはなんとなくもっていたけれど、

未来を見たかといわれると見たことはありません。

詩人 ふだん口にされる言葉の暗示作用にはものすごいものがあります。たとえば、昨今よく聞く言葉で、「人生百年」というものがありますね。聞いたことはありますか。

少年 もちろんあります。しょっちゅうビジネス書とか、広告なんかで見かけますよ。政府広報でも見たことがあります。

詩人 では、尋ねますが、人生百年とさかんに煽りたてている人の中に、本当に百歳の人は何人くらいいるのでしょうか。そこまで力を込めて、いろんなメディアを使って言うくらいなのですから、当然自分だって百歳くらい生きているのでしょうか。

少年 いるわけがありませんよ。百歳なんて。

詩人 では一步譲って、いや百歩譲って、あなたの知人、親類のなかで、百歳まで生きた人はいますか。

少年 茨城県に住んでいる遠い親類のおばあさんが103歳まで生きたと聞いたことはありますが、僕は直接会ったことはありませんね。僕の関係ではいません。

詩人 私も百歳まで生きた人は、後にも先にもたった一人しか会ったことがありません。その一人はドラッカーの妻のドリスさんですが、それは別の話にしましょう。

人はどうして見たこともない百歳などという観念にそんなに振り回されてしまうのか。つまるところ、言葉です。言葉は観念を想像しますから。

少年 確かに考えを詰めていくとそんなふうになりますね。いや、考えたことなかったなあ。百歳生きた人と会ったことがあるかなんて。

詩人 一度言葉に振り回されるとやっかいなのですよ。幽霊相手にボクシングの試合をしているようなものです。言葉は強力なメディアですから、取り扱いには十分注意しなければなりません。言葉の取り扱いに免許がないのは、人類にとって最大の幸福でもあり、同時に最大の不幸だといつも思います。

ところで、未来が明るいものといつしか決めてかかっている。未来と聞くと見えるもののように錯覚してしまう。これは現実を観察しようとする私のような詩人の眼には著しく不合理なものに映ります。わかるでしょう。誰も見たことのないものをどうして現実的に語るができるのでしょうか。

少年 けれども、有名なエコノミストとか専門家の方々はいつも未来を語っているのではないのでしょうか。この間もテレビを見ていたら、あるエコノミストが、3年以内に今世紀最大の恐慌がくるだろうと言っていました。

詩人 大丈夫です、そんなもの、きやしません。安心してください。

少年 え？ どうしてですか。専門家が言っていることですよ。

詩人 一つ私が大事にしている考え方をお伝えしましょう。未来について自信満々に語っている人を信用するな。その人は、馬鹿か嘘つきのいずれか、もしくはその両方だと。覚えておいてください。なぜ見ていないものについて堂々と語れるのですか。何も考えていないか、人をコントロールしたいからでしょう。特に後者は悪質です。未来を語ることで人を不

安にさせて、そこにつけこもうとしているからです。

### 未来はわからない

少年 それなら、未来は見る必要がないということですか。過去だけを見続けていけばよいということでしょうか。

詩人 誰がそんなことを言いました？ 私たちはどこまでも未来に対して現実的であるべきだと言っているのです。その意味では、徹底した未来志向だと思いますよ。ただ、未来は直接目にすることができないと言っているだけなのです。この違いはわかりますか？

少年 ちょっとわかりにくいですね。僕でもわかるように教えてください。やや抽象的な話に聞こえますから。

詩人 いや、失礼。確かに少しやや抽象的だったかもしれません。許してください。

少し別の角度からお話しすることにしましょう。たとえば、あなたは、未来についてどんなことを知っていますか。もしかしたら、10秒後に大地震が起こって生活環境が壊滅するかもしれないし、あるいは明日の昼に20年ぶりに昔の友達からメールが来るかもしれません。そういった未来に起こることをあなたは現時点で知ることはできるでしょうか。

少年 いや、知ることはできないと思います。かりに数秒後であったとしても、僕はそれを知ることはできませんね。残念ながら。

詩人 OK。素晴らしい。あなたは今、未来について一つの大事なことを知ったわけです。

少年 え？僕は今何か新しいことを知ったのでしょうか。

詩人 今、あなたは言ったでしょう。未来は知ることはできないと。これだけで大発見ではないでしょうか。未来について知っていること、それは未来を知ることができないということだと。

少年 まあ、確かにそうかもしれませんが、そんなおおげさに言われても・・・

詩人 何がおおげさなものですか。これは巨大なファクトファインディングですよ。0という数字を発見したインド人くらい革新的な発想です。未来について知ることはできない。まさに知らないということを知ったわけです。ソクラテス的な知性ですね。ほめてあげましょう。

少年 ありがとうございます。僕は素直だからほめられればうれしくなってしまうんです。

詩人 それはよかった。さらにもう一つ質問をしましょう。未来はわからないということがわかったわけですが、未来に起こることを知ることはできないとは、言い換えれば何を意味しているのでしょうか。

少年 それは、変化していくということではないですか。日経平均の株価も、為替レートも、短期金利も、時々刻々変わっていきます。僕は今高校二年生ですが、一年たてば高校三年生になります。どんどん変化していくということではないでしょうか。

詩人 素晴らしい発想ですね。今日は特別冴えているのですか？

少年 いや、別にそんなにたいした回答ではないと思いますが。

詩人 たいしたものだと思います。つまりあなたの発言を言い換えれば、こういうことになる。現実とは時々刻々変化しているわけだから、未来は過去とも違うし、現在とも違う。今ある状況はどんどん変わっていくということは、未来は現在とは異なるものとなっている、そのことはわかっているということですね。

少年 そういうことになると思います。

### 予測に意味はない

詩人 ドラッカーが戦略論の書『創造する経営者』で語っていた未来について知っている二つのことがまさにそれなのです。一つは、未来はわからない、もう一つは、未来は現在とは違う。ごく当たり前に見えながら、深い洞察だと私は思います。

もし、この二つの命題が正しいのだとしたら、そこからいえることはどんなことでしょうか。わかりますか。

少年 未来はわからない、未来は現在とは違うのだとしたら・・・、未来を予測できないということですね。

詩人 まさに！ すばらしい。さすが進学校の高校生だ。これなどは東大に入るよりむしろかしかもしれませんよ。

少年 まさか。

詩人 いえいえ、本当です。つまり、未来は予測できない。未来はわからないし、現在とは違うのだから。もっと言いましょ。未来予測には意味がないのです。そうでしょう。わからないものを予測してどうなるのですか。

少年 意味がないことはないのではないですか。場合によったら多少偶然があったとしても当たるかもしれないじゃないですか。

詩人 確かにその通りだ。あてずっぽう言ったことだって当たるかもしれませんがね。電池切れでとまった時計だって、一日に二度は正しい時間を指すわけですから。

それでも、そのことでご質問しますが、当たるかもしれないというのはその通りにしても、当たらなかつたらどうするのですか。その場合、予測した人は責任をとる意思があるのでしょうか。たとえば、当たらなかつたその職を辞職するとか、給与の半額を返上するとか、修行の旅に出て3年間は反省のために滝行に没頭するとか。そんなつもりがあるのでしょうか。

少年 あるはずないじゃないですか。

詩人 あるはずないですね。自分の予測にさしたる責任も感じないままに、未来について当たる／当たらないだけのスペキュレーションを投じていることを一般的な日本語で何と言うか知っていますか。

少年 知りません。

## ばくち打ちは破滅するようになっている

詩人 ばくちというのは。丁か半か、当たるか当たらないか、それだけのものです。

ただし、幸か不幸か私たちの生きる現実世界は、ゲームではない。切れば血が出る生身の現実を私たちは生きている。そのなかで、未来をばくち打ちにゆだねるくらいに愚かなことではないと思うのですが。かりにそのばくち打ちの名刺にたまたまエコノミストとか経済学者と印刷されていたとしても。別に知識ある人がばくちを打たないという保証はありませんからね。どんなことでもありうるのがこの世界です。

少年 そう考えると、ばくちみたいなものですね。何を賭けているかが違う。かえって普通に公営ギャンブルで競輪や競馬をやったほうがよほど健全です。

詩人 同意いたします。結論は、私たちはばくちに手を染めてはいけなし、ばくち打ちを信じるなんて言語道断ということです。

私たちはどこまでも、徹底的に、自分の眼で見たこの現実を信頼しなければならない。そのためには、知ることのできない未来を直接見ようとしてもかなわない。だからこそ、私たちは過去という鏡の中に未来を写そうとするのです。

少年 過去という鏡？

詩人 思想家のハンナ・アレントの言葉です。古代ギリシアからある考え方です。

先ほども言った通り、未来を見ることはできない。けれども、私たちは過去は見る事ができますね。

少年 もちろんです。過去は起こったことですから。僕は今朝ものすごく眠くて、うっかり電車を乗り過ごしそうになったんです。なんとかぎりぎり間に合ったんですが、危ないところでした。まだ10時間くらい前のことですから、ありありと覚えています。過去ははっきりと見えていますから。

詩人 ええ、まさに。今のはあなた個人の過去ですが、世の中全体で見た過去というのも、たとえば昨日の出来事なら、新聞を見れば書かれていますね。これなどは私たちの認識の対象となる過去です。動かしようのない事実としての過去ですね。

少年 そうなると思います。

## すでに起こった未来

詩人 私たちは見ることのかなわない未来よりも、確実に理解できる過去のほうを選びます。これがフィードバックの基本中の基本です。フィードバックは、見ず知らずの新しいものよりも、慣れたもの、手にしっくりとなじむものを相対的に信頼するのです。ですから、確実に理解できる過去を認識の対象として選択することになります。

同様に、未来に起こることは、すでに過去において起こっていると考えます。過去におい

てはまだ小さな出来事や事象、変化かもしれません。けれども、それが未来においては増幅されて現れると考えるわけです。ドラッカーはこのことを「すでに起こった未来」と呼んでいます。

おもしろい表現ですね。ある意味で文学的な言い方だと思います。このような表現をオキシモーロン、撞着語法とも言います。矛盾する意味内容の言葉を人にすることで、語義の精神を強める語法です。というのも、未来とは「未（いま）だ来（きた）らず」というくらいですから、まだ起こっていない。それなのに、過去から未来への展開を読み取ることを、すでに起こった未来、すなわち「すでに起こったまだ起こっていないこと」という味わい深い表現になっているわけです。

撞着語法の例として、「偉大なる凡人」とか、「輝ける暗闇」とか、「ゆっくり急げ」とか、「大輪のあだ花」とかがあります。日常生活でも使ってみると、なかなかぴりっと皮肉がきいていて、悪くないですね。

このすでに起こった未来を探していくことは、フィードバック活動の基本と考えてよいと思います。このように、過去にさかのぼってから、そこに未来への兆しを読み取っていくことが、ドラッカーの観察の基本姿勢なのです。

少年 それは勉強になりますね。確実なものを相手にせよということなのですね。

詩人 ええ、そうなのです。とても大事な考え方だと思うのですね。

というのも、人はあまりにも間違った未来志向にとらわれる傾向が強いからです。その典型は、「何が起こりそうか」をすぐに考えてしまうからです。何が起こりそうかなんて、わかるわけがないでしょう。そもそも問い自体が安っぽいのです。安っぽい問いには、自分がそう信じただけの答えしか出てきません。どんなに高度な数理モデルを使おうと、統計学的蓋然性があるとうと、見たい現実を引っ張り出すのにさしたる知的負荷はかからないのです。

人についても同じですよ。「誰が将来伸びそうか」なんて、問いとも言えない愚にもつかないものです。わかるわけがないではないですか。私の大学時代、将来を確実視された優秀な同級生が25年を経て、さほどぱっとしないでいるかと思うと、誰も記憶していなかった人がめきめきと頭角を現して活躍している。世の中とはそういうものなのです。誰が伸びるかなんて、絶対にわかりません。

そもそも自分には人を見る目があるとうぬぼれている人ほど取り返しのつかない間違いをするものなのです。能力を過信すると必然的にフィードバックが利かなくなりますから。頭の中だけででっちあげられた思考をもとに大事な現実の意思決定をしてしまう。

少年 確かに、自信満々で言う人はどこか脆弱というか、何となく信頼性に欠くところがある気がしますね。

詩人 たいいてい本人が思うほど根拠なんてないんです。根拠があると思っていること自体が本人にとっては根拠なのです。

以前にもお話しした通り、この種の人間違っても改めるのが苦手なのですね。自分が間



違ったことを認めることさえできない場合が多い。のちにまた詳しく話しますが、現代社会において、フィードバック不全を引き起こしている原因の一つです。

対してドラッカーなどは、間違っ、て、修正することを前提にフィードバックを考えています。現実とはほうっておいても変わっていくものなのですから、一緒に変わっていけばいいんです。未来は現在とは違うことがわかっているのですから、そのほうがはるかに自然でしょう。ですから、失敗したか、しなかったかの問題ではなく、何回挑戦して何回失敗したかの問題なのです。そこが大事だ。そうではないですか。

少年 フィードバックが機能している証だというわけですね。

### 直近の過去を見る

詩人 そうなのです。このフィードバックを繰り返していると、自然に強みやそれに伴うことができることが嫌でもはっきりと姿を現すと指摘されているのです。

たとえば、ドラッカーが若手の社員に対してよく聞いていたというのですが、「この半年で思いのほか上出来だったことはなかつたろうか」と。これなども、それぞれの未来を知るために、過去に何があったかを尋ねているわけですね。未来に何ができて、何に適性があるかなんてわからないのです。一方で、過去において期待を超えてうまくいってしまったこととなります。すでに起こったわけですから。

私などももっと若い頃にこういう質問を自分にできていたら、もっと早く自分について理解が深まったかもしれないと思うのです。人は肝心の自分についてよく知らないために、強みを生かす場をみすみす逃してしまうものだからです。

私が思い出すのは、学生時代のことですね。あの頃、ギターのサークルに入っていたのですが、たいして努力もしないのに、ほとんど百発百中でうまくいくことがあったのです。それは他のサークルとの合同ライブを行ったり、交流の場をつくることでした。自分ではたいして交渉など得意とも思っていなかったし、興味があったわけでもないのですが、なぜかやることなすこと大当たりするわけですね。これなどは、強みの定義を完璧に満たしています。

実際に社会人になってからも、人と人をつないだり、いろいろな組織とコラボレーションするときなどは、なぜかはわからないけれど、うまくいってしまうことがとても多かったです。

これなどは私の強みなのだろうと思います。

強みを探索するときの正しい姿勢は、「理由は問わない」ということです。強みは自然みたいなものですから、理由などないのです。理由などあろうがなかろうが、うまくいくものは徹底的に利用するという姿勢がよろしいかと思ひます。

では、同様に質問しますが、この半年ほどで予想を超えてうまくいったことはありましたか。どんなことでもいいので教えてください。

少年 そうですね。少し気恥ずかしいのですが、意外にリーダーとしての素養があるのでは

ないかと思うようになりました。というのも LINE のグループで数人の友人と遊びに行ったりしていたのですが、気づいたら、3人から16人になっていて、何かあると相談に乗ったり乗ってもらったりという感じになっていったからです。これなどは本当に予想もしていないことでした。リーダーシップというより、場づくりみたいなものかもしれませんが。

### 強みはなかなかわからない

詩人 それは大変な才能ですよ。あなたを見ていてわかるのですが、聞き上手なのですね。きちんと話を受けとめてくれる人のところに自然に人は集まりますから。きっと人間の器が大きいのですね。うらやましいな。

少年 意外でしたね。うれしかったです。

詩人 そのような現象を、予期せぬ成功とドラッカーは呼んだのですね。期待していなかったのに、なぜかうまくいってしまったこと。理由なんてわからなくていい。理由なんてないんです。できることはできてしまう。この予期せぬ成功をしっかりと記録して、それ自体フィードバックしていくことで、もっともっとレベルの高い成果へと発展していくでしょう。

というもね、ドラッカーが述べていることですが、強みというのは自分ではなかなかわからないものだからです。強みを知っている人は少ないと言っています。弱みについては少々知っているかもしれないが、強みについて知っている人は稀であると。

少年 考えてみたら、もったいない話ですよ。僕も少しずつ自分の強みを知りたいと思っています。フィードバックして、どんどん自分の強みを掘り出して、利用していきたいと思っています。

詩人 はい、もったいないのは確かですよ。でも、たいていの人は自分に強みがあること自体知らないで生きているし、またたいていは一生知らずに終えていくんですね。残酷な言い方かもしれないけれど、厳然たる事実です。

それくらい、強みは本人にとっては当たり前すぎて気づかないものなのです。知るためには、対象化しなければならぬ。つまり、第三者のような目から自分を見なければならぬということです。

少年 なるほど。フィードバック分析が期待を書きとめてから約1年後に成果と照合することを進めているのは、まさしく第三者に近い目を創造するためなのかもしれない。

詩人 私もそう思います。ある意味、自分を第三者化するというかね。クールに、客観的に自分のできたこと・できないことを腑分けするための装置なのかもしれませんね。

あともう一つは、意外に身近な他人が自分の強みを知っているということです。

ドラッカーはマーケティングの記述で、自社が売っているつもりのものを相手を買っていることは稀であると述べています。これなどは強みにも通じる考え方だと思うのですが、売り手の考え通りには、買い手は買っていない、つまり、買い手の論理と売り手の論理は全く異なるということだと思います。

その深淵を乗り越えて、買い手の望みを知るためにはどうするか。質問するしかありません。しかも直接質問するしかない。「どうして今までこの商品を買ってくださっていたのですか」「どうして弊社の商品を買ってくださったのですか」そのような率直の問いから答えを得るべきです。そこから次の展開が始まっていくからです。

少年 ところで、先ほどフィードバックの参照先は過去であり、そこを鏡に未来を見るとおっしゃいました。その場合、時間も活動に合わせて適宜わけたほうがよいのでしょうか。

詩人 個人か、部署か、会社全体などによって採用する時間軸も変わってくると思います。たとえば、セルフマネジメントの場合は、約1年とドラッカー自身も区切って自ら行っていたわけですね。

組織の場合になると、たとえば人材の採用とか、教育訓練とかになれば、フィードバックのリードタイムはやはり2年以上は必要と思います。M&Aや上場などになれば、さらに長いフィードバックのためのリードタイムは、5年以上などになるでしょう。

私などは個人として行っていますが、毎日一回は書いてフィードバックしていますし、一年に一回のフィードバック分析も行っていますね。時間軸は必要に応じて設定しています。

少年 僕も受験勉強などで、フィードバック分析を導入したいと思います。どんなところに留意すべきだと思いますか。

### しっかりと考え抜く

詩人 何を目標にするかを徹底的に考え抜くことだと思います。フィードバック自体は実践的な手法の一つとして、実行してみなければほとんど意味などないのですが、その前に、しっかりと考え抜くことが求められています。どこが入り口でどこが出口なのか。とにかく、活動過多や異常に積極的で前向きの人にはあまり向いていないかもしれません。まずは、目標をどうするかは、やってみると想像以上に骨が折れることながら、誰かに代わって考えてもらうことはできないからです。

少年 あなたはそのために行っていること、あるいは習慣はありますか。

詩人 いくつかあります。一つは、早寝早起きです。私は今日にいたるまで、約20年から4時半に起床しています。夜はなるべく早く、遅くとも10時半には床に就きたいと思っています。

少年 早寝早起き。やはり基本的なことなのですね。僕なんかは朝方とても眠くて、起きられません。夜更かしした翌日などは昼まで寝ているときがあります。

詩人 若いうちは眠いものです。たくさん眠れるのはすばらしいことです。恵みだと思います。

早寝早起きは、ある意味ではもっとも確実な時間管理法なのですね。早朝から順次片付けていくことで、着々と目標に向っての思考を働かせることができると思います。私なども、やはり朝は苦手なのです。できれば遅くまで寝ていたいし、20年早起き生活をしているの

に毎日起床はつらいのです。けれども、早起きを習慣にしまったおかげで、今は多少楽になりました。

やはり朝方のほうが頭脳を働かせるうえではメリットが大きいですし、午前中に生産性のピークをもってくる生活は実り豊かなものだったと感じます。

少年 僕も早起きには憧れます。本当に。それ以外にはありますか。

詩人 強いて言えば、日記をつけることでしょうか。これは人それぞれですし、それなりに骨も折れますので、万人にお勧めできる方法ではないかもしれませんが。それでも、私は20年近くたっていますね。

早寝早起きも日記も、一見すると関係ないように見えますが、私の中ではほとんど一つのものの違う見え方のようなものなのです。というのも、ともに習慣化しているからです。毎日行っていれば、多少苦痛を伴うものであっても、いちいちストレスを受けることなく続けていくことができます。

結果として、私は早寝早起きと日記を書く習慣をもつことができ、失われたものは何一つなかったことだけは確かです。得るものしかありませんでした。

少年 僕もここしばらく自分が何をしてきたか、考えてみたいと思います。なかなか自分が何を習慣としているかさえ、きちんと振り返らないとよくわからないことはわかりました。

詩人 そうですね。また、私が一方的にしゃべりすぎてしまったようですね。ふだんどちらかという一人でものを考えていることが多いものですか、つい若くて利発な対話の相手が現れるとうれしくてしゃべりすぎてしまう。失礼を許してください。

今日はこれくらいにいたしましょう。まだ雨は降っているようです。傘は持っていますね。お互い気をつけて帰りましょう。またいつでも連絡をください。

少年 ありがとうございます。いつも時間の過ぎるのが瞬時で、驚きます。また連絡させてください。

それからしばらく、詩人と少年は会う機会をもたなかった。詩人はその間、務めていた大学を退職し、個人事務所を自宅に開いた。大学はそれなりに微温的な組織だったが、いかに微温的と言え、収入が激減しても、抜き身で世の中と対峙する生き方を選びたいと思うようになった。とはいえ、一人で仕事を切り盛りしていくのは予想をはるかに超えて厳しく、ほとんど数年の間、何も手につかない状態が続いた。少年との再会の機会を得たのは、5年後のことである。ただし、もちろん少年は、子供の面影を残すほっそりした若者になっていた。

(続く)