

「常識の研究」 山本七平ライブラリー④1997年5月20日 文芸春秋社刊
（「常識の研究」、山本七平著、昭和56年8月 日本経済新聞社刊）

はしがき p 13

p 13 「常識」とは、簡単にいえばわれわれの日常生活の行動規範であり、同時にそれに基づく判断の基準である。そしてこの面に関する限り、**現代の日本も基本的には戦前と変わっていない。**

p 15 だが、戦前・戦後を通じていえることは、「権威は消えたが常識は残った」であり、これがあるがゆえに日本が維持されていることを思えば、この「常識」は決して軽視すべきものでない。と同時に、それに「落とし穴」があることもまた事実なのである。

国際社会への眼

予測不能時代の到来 p 48

p 49 ドッジ氏「つきつめれば個人の経済も一国の財政も基本に変わりはない」

p 50 ある問題を「個人・家庭・企業」等のレベルまで下げて、自己の身近な問題に還元して眺めてみて、その状態では成り立ち得ないこと、また継続も存続もし得ないことは、国家の段階でも決して成り立ち得ず、継続も存続もし得ないはずだという実に単純な方式なのである。

世論と新聞

原発と新聞報道 p 51

p 53 こまったことに、日本には「世界の大勢」とか「歴史の流れ」とかいった言葉に非常に弱い人びともいるということである。従って、前記のごく簡単な数字やスイスのような事例を伏せて、いまでは原子力反対が「世界の大勢」で「歴史の流れ」であるかのような錯覚を与えれば、その錯覚を安直に事実と誤認し、理由なき決断を下してしまうという点である。だが本当の世界の趨勢と、その中におかれた自己の正確な把握は、そのような錯覚では行い得ない。そこでいま必要なことは、すべての報道において、以上のような問題点を常に心に留めおくことであろう。

伝達手段と伝達価値 p 58

p 58 言語学の意味論に、「**通時的意味**」と「**共時的意味**」という分け方がある。

それを、一応歴史的な意味と、ある時代に共通する普遍的な意味という形に理解しておこう。

p 60 **言語が文化の核**ならば、人間全体もそれと同じであって不思議でない。

常識の落とし穴 p 80

情報の価値 p 85

p 85 **情報は、自己の感触と違うものほど価値がある。**同じなら、ある意味では無用である。だがこの自明のことが無視され、前記の傾向が極限まで行けば、その人は自己の感触以外は一切信用せず、他の情報をすべて拒否するか、自己の感触に適合した情報にしか耳を傾けないという態度になって不思議ではない。そして、これは実質的には感触のみであるから、このとき人は盲目同然となり、自己の触覚で知りうる範囲内だけで判断を下して行動に移る。これが集団的に起これば、簡単にパニック状態を現出して当然であろう。

現代は、情報社会だという。しかし情報は、受けとる側にその意思がなければ伝達は不可能である。この前提を無視した上で、その社会に情報を氾濫させ、取捨選択を各人の自由にまかせれば、人びとは違和感を感じない情報だけを抜き出してそれに耳を傾け、他は拒否するとい

う結果になる。それは結局、その人の感触の確かさを一方的に裏づける作用しかしないから、情報が氾濫すればするほど、逆に人びとは自己の感触を絶対化していく。これは結局、各自はそれぞれ自分で感触し得る世界にだけ住み、感触し得ない世界とは断絶する結果となり、情報の氾濫が逆に情報の伝達を不可能にしていく。それでいて本人は、自分は多くの情報に通じ、社会のさまざまなことを知っているという錯覚はもっている。

強い敵意と違和感のため、相手が絶対に受けつけないメッセージを、いかにして相手に伝えるか。その方法は一つしかない。これは多神教のローマに進出した初代キリスト教徒が迫害と殉教の中で会得した方法で、その第一歩は「相手が意識していない相手の前提を的確に把握し、まずそれを破壊すること」である。これに成功しなければ、相手はすべての伝達を拒否して当然だから、これを欠いたPRは一切無駄なのである。

社会意識の中年化 p 89

昭和に入ってから大きな意識の変化は、

- ①昭和5～6年（1930年）、
- ②昭和20年～21年（1945年）、
- ③昭和35年～36年（1960年）、そして
- ④今回（昭和56年・1981年）

と、ほぼ15年ごとに起こっており、その時には、その転換期以前の本はだいたい全部売れなくなって普通であった。

以上の転機を象徴的にいえば、

- ①金輸出禁止・大正自由主義の終わり・軍国時代への突入、大川周明著『日本二千六百年史』戦時体制版時代”、
- ②終戦・軍国主義の終り・戦後民主主義時代、いわゆる” わだつみ時代”、
- ③六十年安保・” わだつみ時代” のおわり、経済成長時代のはじまり、ハウツーものと経営書のブーム・列島改造” 田中角栄伝” 時代、
- ④オイル・ショック以降

これからどうなるか。・・・今までは「質」が違うであろうという点に着目すべきであろう。

・・・私はこれを「社会意識の中年化」現象に基づく転換で、基本的には人口構成の変化が招来した意識の変化だと思っている。中年は非常に多岐・複雑な価値観をもち、同時に、自分が価値を認めないものに、サイフを開くことはない。そして、社会全般の意識が中年化すると、高校生でも中年意識をもってくる。それはかつて、中年になっても高校生のような意識を保持していた人が多かった社会情勢の逆転ともみえる現象である。企業がこれにどう対処するか。それは少なくとも「景気の回復を待つ」では対処できない現象である。

指導者の条件 p 91

ごく初歩の原則を忠実に守ることだという一事につきる。

ただ、その単純な原則を実施することのむつかしさを、人は気づいていない。そして、これを知りその方法をもつことが、指導者の資格なのである。

「なるなる論」の功罪 p 93

一種の宿命論で、「こうなるとこうなり、そうなればああなる・・・」という「なる」の論理であって、そこには意識的な「する」がないのである。

この「なるなる論」は、組織が、その組織を存立させている目的を見失ったときに起こる。

そして「なるなる論」は、だれかの「する論」を「そうするところなる、こうなると・・・」という形で葬ってしまっても、決して自分の方から「こうすべきだ」とは発案しない。企業にこれが出てくると、それは倒産への第一歩と考えてよいだろう。もっとも、これは企業だけの問題ではないが・・・。

「兔小屋」賛 p 108

徳川時代の町人学者石田梅岩の言葉

彼は「形ハ直ニ心ナル所」という大変に面白いことを言った。生物にはさまざまな形があり、その形がその生物の生き方を定めている。馬は草を食い、蚤は人の血を吸う。この逆をやれといってもそれはできない。そして人間もその生物の一つであり、人間という形をしているが故に、その形に即応した生き方が当然に定められている。人は草も食えず血も吸えず、できるのは労働だけである、と。

「春夏空に飛ぶ小虫など見れば、何を食うと見えずして、飢ることなく、虚空に生じて虚空に死すや、出所を知らざるもの多し。・・・是を以って見れば、今日の万民世渡りのことは定まりある者なり、衆人はこれ有ること知らず。」

この、形に従って生きていることが、その生物の秩序となっているように、人間では働くことが、その秩序の基礎となっている。「形ハ直ニ心」である。「我教ゆる所は心を知て、身を苦勞し勉れば、日々に安樂に至ることを知しむ。心を知て行ふときは、おのずから威儀正しくなり、安を知ることなれば何をか疑んや」と。働くことをやめれば人は心の安定を失い、社会は秩序を失う。従って働くことは自然の摂理なのである。

論争否定の伝統 p 110

日本人は対決とか論争とかを基本的には嫌う伝統をもっている。

そしてこの伝統は、さまざまな現象を引き起こす。一つは原則を明確にしての対決よりも、無原則の全員一致を求めるという潜在的な要求である。

第二に、論争なき社会において、議論の主導権を握る方法は、徳川時代以来一貫して一つの法則があるということである。この原則は、いわゆる「お家騒動」にしばしば出現するが、簡単にいえば経済的合理性の問題を、道義もしくは倫理の問題にすりかえる方法である。言うまでもなく社会倫理に違反する行為は、それ自体糾弾されるべき問題、あるいは是正すべき問題で、これに反論することは何者もできない。しかしこれは経済的合理性の追求とははっきりと別の問題なのだが、この二つをすりかえて、これが是正されない限り、経済的合理性を追求してはならないとする主張である。

倫理的規範のゆくえ p 120

p 120 「で」食っても「を」で食うな

トヨタが自動車「で」食い、政治家が政治「で」食い、新聞社が紙面「で」食うことと、それぞれ「を」食うこと、すなわち大メーカーの、政治家の、新聞社または記者の社会的地位を利用してカネを手に入れるということ、この二つの違いはそれによって得た収入の多寡とは関係ない問題である。

以上の「で」と「を」の峻別は、封建時代であれ資本主義時代であれ、そしておそらく社会主義時代であれ、ともに要請される倫理的規範であろう。

「ミドル日本人優秀説」 p 134

ある在米学者による「日本のミドルはアメリカよりはるかに優秀」といった一文が出てきた。この日本人優秀説は、何かへの反発のように、ときどき顔を出す。そして、それは何らかの自信喪失・目標喪失のときや、挫折感を味わっているときに出てくるように思われる。

これは終戦直後のフィリピンの収容所でも出てきたし、事実、アメリカ人やフィリピン人に接してみると、日本人優秀説を証明しうる事例はいくらでもあった。下級将校・下士官・兵、そのすべてが素質・勇気・訓練において日本軍に劣り「なぜあんなバカに負けたんだ」がわれわれの嘆声であり、「結局、物量さ」が、その理由の真の探求を放棄した者の安直な結論であった。

しかし、理由はそんな簡単なことではない。私は砲兵の観測将校だったので、その後も双方の射法の違いに関心を持ちつづけてきたが、その結論を簡単に要約すれば、日本軍は観測将校の名人芸に依存し、彼らは、誰にでもできるシステムに依存するという違いなのである。したがって。観測将校を比較すれば日本の方がはるかに優秀で「段がちがう」、しかし、彼らは最も優秀な頭脳をそこには投入せず、システムの開発に投入しており、したがって安直な優秀論はできないのである。

彼らの射法では「見えたら、見えた通り、砲側に電話すればよい」のである。これならば何の名人芸もいらず、昨日入隊した兵隊にもできる。そして砲側には一種の計算盤があり、これにまず前記の三角形を入れておき、電話で来た誤差を入れれば、砲の誤差が自動的に出るようになっており、この操作もまたきわめて簡単で、ほとんど訓練なしで使えるのである。

日本的な意味での優秀な人間は中堅幹部には必要ないし、名人芸に到達するまでの長い訓練も必要でない。さらに、名人が戦死したら射撃不能になることもないし、損害への人材補給ができず、みるみる戦力が落ちていくこともない。

●属人的組織からシステムの組織への移行にあたっての留意点

我々の組織もまた、この戦前の日本軍の考え方・体質をそのまま継承しているように思える。開発プロジェクトにおいても名人芸を持つリーダー依存、すなわち人間依存型・属人的の仕事のやり方のままであり、人間消耗型のため組織力の長期に渡る維持もできなければ他者へのノウハウの移転もできないのである。

開発行為のシステム化ができていないのである。欧米渡来のCMMI・PMBOK等はシステム化の手法であるが、これらの手法の真髄であるプロセス志向の何たるかを理解せず従来通りの特定リーダーの名人芸依存のやり方を続けながらこれらの手法を同時に導入しようとしている所に問題があるのではないかと思われる。日本人が持つこれらの思考特性・行動特性を十分理解してからでなければ、いきなり欧米風のプロセス志向的組織を持ち込んでも失敗するであろう。

例えば従来の属人的・名人依存型の組織においては開発行為の全てに渡って一人の名人が眼を光らせ細部に至るまで全て自分が把握しなければ気が済まず、またそのようにしてしまう。このような思考のまま役割・責任分担であるプロセス方式を形だけ採用したらどのようなことになるか。

まず発生することは分割されたプロセス間での漏れおよび抜けであろう。個々のプロセスの責任者がきちりとその任を果たせば問題は起きないはずだとの思い込みに陥るであろう。システム化とは単なるプロセス化ではない。それでは分割プロセスが分断プロセスになるだけのことである。プロセスの分割と同時に最初から最後までプロセスを統合(インテグレーション)する仕掛けも用意されなければならない。

属人的仕事の流れ;

一人の名人による全体の遂行

失敗システム組織;

プロセス①		モレ		抜け		プロセス④
-------	---	----	---	----	---	-------

成功システム組織;

プロセス統合(インテグレーション)			
プロセス①	プロセス②	プロセス③	プロセス④

情報蒐集しゅうしゅうの原則 p 136

戦場でしばしば言われもし、また自らも体験したことだが、敵中を突破して危うく危機を脱してきた斥候の報告や、かろうじて敵を撃退して帰投した前哨の報告は、信頼できないものが多いのである。・・・その興奮のため敵の一個小隊が一個師団に見えてしまうこともあるだろう。人間が生身の人間である限り、これは致し方ない。しかしそのことは、その報告がすべて客観的事実だということではない。それゆえ、その報告を百パーセント信用したら情勢判断を誤り、部隊を全滅させてしまう。

超人はいざ知らず、普通の人間は環境の動物である。そして環境はしばしばその人間の感情を刺激し、思考を妨げ、判断を誤らす。同時に、疲労・心労はしばしば悪循環と同じ作用をするから、判断を下すことが任務の人間は絶対に悪循環に身を置いてはならず、また「疲労しない義務がある」。

そしてこの義務に違反することが、職務怠慢なのであって、疲れ切るまで張り込んだり、ガサガサ動きまわったりすることが、義務なのではない。・・・日本の企業の管理職への管理が、どこか間違っているのではないかと思う。

・・・「幹部は絶対に疲れてはならず、あらゆる方法で自らを最善の環境に置かなければならない」

苦境に立てば立つほど、競争がはげしくなればなるほど、まず要請されるのはこのことのはずである。

「隠居仕事」の見直し p 138

いずれの国にも伝統的な社会構造があり、同時にそれに対応している精神構造があって、社会は、この双方の対応がうまくいっているときに摩擦なく機能する。これが、外国の諸制度の模倣や導入が、その本国におけるように機能しない理由であろう。このことが、日本において最も端的に表れているのが会社である。外国の組織や経営法を導入しても、それはそのままでは機能せず、多くの会社ではそれを「曲げて」利用しているのが普通である。なぜ曲げるかと言えば、そうしなければ機能し得ない大原則が日本の方にあるからであって、それを無視すれば、その導入はマイナスにしか作用しないのが普通だからである。

日本の伝統に即応した政策が必要なように思われる。

「人はパンのみにて生きるものにあらず」という言葉は、聖書におけるその文脈から離れて

さまざまな意味に使われるようになった。そうなったのも、この問題は常に、人間についてまわるからである。いわばパンだけでなく、人間は精神的充足を必要とするわけであり、パンのみでよければそれは監獄でも充足される。

そして普通の人間にとっての精神的充足は、自分が、自己が所属する共同体にとって、必要不可欠な人間であるという自覚と自信をもちうることである。そしてこれだけは年金の支給で充足することはできないし、また外国の模倣で解決することもできないのである。

防衛の四原則 p 143

第一 先見性 すなわち、冷静かつ的確な将来への見通しである。

第二 正確な先見性に基づく的確な外交関係の確立である。企業であれ国家であれ、完全な孤立状態でhあ存立し得ない。

第三 以上二つに対応し得る国内整備である。これも国でも企業でも同じであり、どのように見通しが正しく、関連企業との連携が完璧でも、社内体制がそれに即応していかなければ意味はない。

第四 軍備。

結局はこの四原則のうち三原則ではぼきまっているわけで、最後の一つを能力以上に機能させても無意味だということである。

この(一)(二)(三)を誤ったため、戦前の日本は対米七割以上という軍事力を持ちながら、それが全く意味なき存在となった。

「空気」のようなもの p 145

おそらく、戦後の三十余年、人びとが当然自明の如く、またある意味では空気の如く、存在するにきまっていると思っていたものの存在が、急にあやしげになってきた。いわば核の傘を自覚せずに、その下で平和論をぶっていたところ、その傘がなくなって、何となく今までの威勢が消えたような現象が、社会のあらゆる面に現れてきた。・・・安い石油の安定輸入、高い製品の安定輸出、福祉、安保の傘、公海自由の原則という傘、自由航行の傘、・・・、すべて空気の如く存在して当然のように思われているが、これまた決して空気ではない。

簡単にいえばすべてが、酸欠になると急に空気が意識されるようなものであろう。

この秩序の維持は日本にとってまさに存亡にかかわる問題である。現時点では人びとはこれをも空気のように意識していないが、これまた空気のように存在するのが当然の前提ではない。

人望について p 153

聖徳太子の憲法第一条の「和を以って貴しとなす」・・・『論語』からの引用。

実に日本は、このときから明治における渋沢栄一の『論語講義』まで、実に強くその影響を受けており、特に徳川時代におけるその影響は決定的であって、これが^{しらずしらず}不知不識のうちに日本人の絶対的規範を形成しているのである。

論語における人望の条件 「温」「良」「恭」「儉」「讓」

