

はじめに 私が「〇・一％」に賭けられた理由

## 直感にしたがって間違えない

私は、六十歳のときに、新しい生命保険会社「ライフネット生命」を立ち上げました。ふつうであれば「もう定年」という年齢で起業して社長になる、という選択をしたわけですが、こういう人生は私自身もまったく予想していませんでした。

きっかけはある人からの誘いでした。初対面のその人に会って一時間も話をしないうちに、私はもうその人の話に乗って新しい生命保険会社をつくることを決めていました。

「なぜ、そんなにすぐに決断できたのですか？」とよく聞かれますが、これに対して私は「直感で決めました」と答えています。

「直感でそんな大きなことを決めるなんて、何と思慮の浅い人間だろう」と思われるかもしれない。でも、私にとって自分の直感をもっとも信頼できる意思決定の指針なのです。直感というのは、何も天から降ってくるものではありません。何か課題を与えられると、脳は無意識の領域でも自分の脳内にストックしてある知識や情報を検索し、さらにそれらを足したり引いたりして最適解を導き出します。これが直感の正体です。

つまり、直感というのは、その計算のプロセスを自分でも意識できないほどのスピードで「脳をフル回転させて得たアウトプット」であり、言語化はできなくても、単に直情的に行動するのとはまったく違う性格のものなのです。そして、この直感は「ストックしてある知識や情報＝インプット」の量が多ければ多いほどその精度が上がります。

私はいま六十二歳ですが、これまでの人生でおそらくふつうの人の何倍かの量の本を読み、世界を旅し、さまざまな人々と邂逅を重ねてきました。だからこそ、ここぞというときの自分の直感に絶対的な信頼を置いているのです。実際、これまでも直感にしたがって大きく間違えたことはないと思っています。

ライフネット生命をつくるまで、私はずっと大手の生命保険会社で働いてきました。生命保険業界で長く働いた上での、しかも常識を打ち破るような挑戦でしたので周りからいろいろ心配もされましたが、二〇〇六年に起業の準備をはじめ、二〇〇八年四月に金融庁から免許を取得し、五月には無事開業にこぎつけることができました。

ライフネット生命は販売チャネルをインターネットに絞り、保険料を抑えた新しいかたちの生命保険会社であり、開業して二年あまりのベンチャー企業です。ユニークで新しい挑戦をする会社として次第にお客さまにも認知されはじめ、契約は毎月一〇%ずつ伸びて、二〇一〇年三月末までに二万三〇〇〇件あまりの契約を頂くことができました。

---

## 風が吹いたときに凧を揚げる

私は、人生というものは九九%、いや九九・九%、思うようにはならないものだと思っています。何か成し遂げたいことがあっても、達成できないままに死んでいく人がむしろふつうなのです。歴史や伝記を読めば、そのことがよくわかります。しかし、そんな人生のなかでもわずかに残された〇・一%の可能性を信じて挑戦し続けなければ、未来永劫何

かを成し遂げることはできません。人が思わなかったことは一〇〇%実現しないのです。

私自身、起業の誘いを受けたのは、長らく働いた生命保険の世界をいったん離れ、「もうこの業界にかかわることはないだろう」と考えていたときでした。それまでずっと「日本の生命保険業界をなんとかしたい」という思いはもち続けていたものの、自分ではそれは果たせないままに終わるだろうと思っていたのです。だからこそ、「遺書」にあたる本『生命保険入門』／岩波書店)も書いたのです。思いがかなわなくとも、あとから誰がこの本を読んで私の遺志を継いでくれればいい、そうした気持ちを込めました。

それが突然、目の前に思いを果たすチャンスが与えられた、これは宝くじにあたったようなものです。思うままにはならない人生だからこそ、「風が吹いたときに風を揚げる」、そのための準備はしておくべきなんだ。そのとき、改めてそう思いました。

---

## 一つを知れば一つ謎が消える

---

「風が吹いたときに風を揚げる」ためには何が必要なのでしょう？

私はそれこそが、自分だけの「思考軸」をつくり、それを磨いていくことだと考えています。

私が昔から好きな言葉に「絶対自由」というものがあります。私は、好き嫌いの激しい人間ですが、ものごとに対する先入観はあまりもたない方だと思います。何事にも縛られず、何事に対しても開かれた人間でいたいとずっと思ってきました。

自分を開いて率直に何でも受け入れるようにしていると、外からいろいろなものが入ってきます。私は食いしん坊なのでよく食事にたえますが、あれこれを言わずに目の前にあるものを何でも食べ、人から薦められたときも何でも食べてみるのです。臭いがきつかったり見た目がおどろおどろしかったりすると、つい箸を伸ばす手を躊躇してしまうの

が人間というものですが、そういうものでもとりあえず一度は食べてみる。ときにはお腹をこわすこともあります。これで食べ物の経験値は確実に上がります。つまり、先入観や思い込みの範囲が狭まるのです。

「世界は毎日単純になっていく」

私の大好きなデザイナー、ココ・シャネルの言葉にこんなものがあつたように思います。毎日一つのことを学べば、一つの謎が消える。だから、昨日よりも今日、今日よりも明日の方が世界はシンプルになっていく。そうした彼女の考え方はまさに私が思っていることと同じです。

新しいことを知れば知るほど、この世界の不確定要素は減少します。そしてその分、自分のなかの思考軸が太くなっていくのです。私の理想とするのは、死ぬまで何事にも縛られず何事にも囚われない、「絶対自由」という生き方です。自由でいるために直感を磨き、極太の思考軸を養うのです。それがあれば、この世界には何も恐れるものではありません。

---

## 「王様は裸だ」と言えるのは誰か？

「ものごとの見方」、つまりは思考軸にこれが正しい、というものはありません。大切なのはそれが「あなただけのものである」ということです。

「裸の王様」という童話をご存じでしょうか？

詐欺師に騙され、ありもしない服をまとっている気になって意気揚々と行進する王様を指差し、「王様は裸だ」と叫んだのは一人の子どもでした。本当は家来もパレードを見物している町の人々にも王様の服は見えていなかった。けれども、彼らは誰一人としてそれを口にできなかったのです。

それは、彼らが「閉じられた共同体」の一員だったからではないでしょうか。共同体の内部で快適に暮らそうと思ったら、あらかじめそこにある価値観や常識を受け入れ、同化・適応するのがもっとも容易で確実な方法です。たとえ多少の理不尽さを感じていようとも、周囲の人がそうしているのと同じように、自分も何くわぬ顔でそれに倣うのが賢明

な身の処し方だ、誰しもがそう思っています。

そして、その思いはいつしか、世界の大きいなる矛盾と問題に接しても、「自分たちにはどうにもならない」というあきらめに変わり、ついには、裸の王様を見て、「なんと立派な服だ」と拍手を送ることにすら疑問を感じなくなっていく。小さな閉じられた共同体の内部に取り込まれてしまった人に改革を期待してもしょせん無理なのです。

では、どうして子どもだけが「王様は裸だ」と指摘することができたのでしょうか？ それは、子どもが「自分の軸」をもっていたからです。王様の権威も町の大人たちの分別も子どもには関係ありません。だからこそ、自分の見たままを率直に言葉にすることに、何のためらいもなかったのです。

さて、その結果、何が起ったでしょう？

その子どもの一言で大人たちは呪縛を解かれたように口々に「王様は裸だ」と真実を語りはじめました。閉じた社会に变革を起こすことができるのは、内にいながらもその価値基準に染まり切らない、「自分の軸」をもった人だけなのです。

---

## いまいる場所の、外側へ

---

いびつさを内包して成長してきた日本の生命保険を正常な姿に戻す存在。二百五十年前にオールド・エクイタブルを創業したドッドソンが創り出した生命保険の原点を体现した正統なる子孫。私はライフネット生命をそのように位置づけています。

そして、今や改革を必要としているのは、生命保険業界だけではありません。不況から抜け出せず、閉塞感にさいなまれるわが国の社会において、これまで当たり前だと感じていた組織やシステムについても、「それが本当にあるべき姿なのか」と根底から検証する必要があります。今の日本における会社や国家は、「神風」による（詳細は後述します）高度成長経済時を前提としてつくられたものであり、もはや機能しなくなっている部分がたくさんあるのです。

いま自分が立っているところを中心にして、同心円を描くように広がっているものが世

界のすべてである、多くの人はそのようなイメージをもっていると思います。しかし、それは「天動説」と同じで大きな間違いです。私たちが日々何の疑いもなくしたがっている常識や規範が通用する範囲は極めて限定的で、その外側にはそれらがまったく意味をもたない別の世界が広がっています。それに気づかないのは江戸時代の鎖国よろしく外の世界との交流を避け、閉じた世界の居心地のよさに甘んじているからなのです。



まずは、勇気をもって、「自分を開く」ことから始めてください。

その瞬間、それまでの常識や規範は通用しなくなり、あらゆることをゼロから考え、判断する以外にはない、という状況が立ちあがってくることでしょう。

この本は、そのように一步を踏み出そうとしている人、そして既に踏み出しはじめた人たちに向けて、「自分の軸」をもつことを大切にしてきた私の考え方や振る舞い方につい

てのヒントをまとめたものです。

軸をもつことで、閉じた世界から外に出ることが恐怖ではなくなります。自分だけの思考のよりどころをもったとき、その人はそれまで内部と外部とを隔てていた境界を軽々と越えていき、何事にも囚われず、ものごとの本質を見極められるようになるのです。そして、それは実はとても楽しくてワクワクすることなのです。

今、私たちに求められているのは「すべての物事を原点から考え直す」ことです。

原点から考え直すためには、私たち一人ひとりがものごとの本質を見る目をもち、自分のなかに、考えるための軸をつくらねばならないのです。

# 序

## 章

はじめに 私が「〇・一%」に賭けられた理由

1 直感にしたがつて間違えない

3 風が吹いたときに風を揚げる

5 一つを知れば一つ謎が消える

7 「王様は裸だ」と言えるのは誰か？

9 いまいる場所の、外側へ

ベンチャー生保の

立ち上げにかけた想い

20 「マニフェスト」をつくった理由

24 日本の生命保険が歪んだのはなぜか

25 常に「公」を考える人間でありたい

27 安心して赤ちゃんを産める社会を

第

# 1

章

## 5つの「思考軸」と大切にすべきこと

32 軸Ⅱ思考する際の前提条件

40 「直感の精度」を高める

42 インパクトは「仕事量×スピード」

第

# 2

章

## 森を見る「タテヨコ思考」のすすめ

50 なぜ、私たちは間違えてしまうのか？

53 「森の姿」をとらえよ

56 答えは「タテ」と「ヨコ」にある

59 タテ思考① 「北京の空は汚い」は本当か

62 タテ思考② 日本が中国に抜かれるのは「当たり前」

「多様なインプット」で  
直感と論理を磨く

- 66 タテ思考③ 歴史は三步進んで二歩下がる
- 68 ヨコ思考① フランスに学ぶ少子化対策
- 75 ヨコ思考② 「日本の常識」は「世界の非常識」
- 82 インプットの「絶対量」を増やす
- 84 「量」と「幅」を意識する
- 87 アウトプットのコ機を強制的につくる
- 89 人間はワイン、気候・風土の産物
- 91 読書を血肉にするために
- 94 まずは「分厚い本」から読む
- 95 パン職人から学ぶ上質のインプット
- 99 世界を旅し、迷ったら「細い道」
- 101 「辺境」をつくり、「辺境」に出よ

# 4

## 「違った人」をいかすリーダーシップ

- 108 リーダーに必要な三つの要素  
112 未来は予測できるもの  
114 上海で見た「大きなビジョン」  
116 ライフネット生命の「旗」  
118 集まった多様な「旅の仲間」  
121 朝一通のメールで気持ちを伝える  
123 「定年なし」は究極の実力主義  
125 最後は「楽しい」会社が勝つ

## 5

## 「勝率100%」の真っ向勝負

132 正攻法がいちばん速い

134 最短ルートと正規の手順を考える

137 「道場破り」で人と情報を集める

141 「青い鳥」を探すのはしんどい

145 軸をもって異文化を受け入れる

147 「コピーとり」からはじまる探求

149 「小さな丸」より「大きな三角」

152 「長所を伸ばして短所をなくす」の嘘

154 「やりたいことをやる」人の時代

## 6

## 私たちが、いまいるところ

- 160 日本も日本人も特殊ではない
- 162 戦後復興の理由は「三つの神風」
- 165 「最後に勝つ」ための戦略を立てよ
- 167 ある村長が流した涙
- 170 「一票の格差」に敏感になれ
- 173 リーダーを生み出す「二つのしくみ」
- 176 日本人よ、再び外へ
- 180 社会に「下剋上」と「共助」を
- 184 おわりに 「悔いなし、遺産なし」——自分の頭で考え続ける
- 188 出口治明はパンクである——取材者からのメッセージ
- 198 「軸づくり」に役立つ本一覽（歴史を中心にした二〇冊）

# 序

章

ベンチャー生保の  
立ち上げにかけた想い

「二つの箱を見ると、ふつうの人は前から見て横から見て斜めから見ると、途中で終わるでしょう。でも、出口は、上からも下からも内側からもひっくり返しても見るし、果ては原材料や用途まで『見えて』いる。そうした圧倒的な視点の多さを感じます」

——副社長／岩瀬大輔

---

## 「マニフェスト」をつくった理由

『私たちは、生命保険を原点に戻す。生命保険は生活者の「ころばぬ先の杖が欲しい」という希望から生れてきたもので、生命保険会社という、制度が先にあったのではないという、原点に』

私が社長を務めるライフネット生命のマニフェストには、最初にこう書かれています。この会社を立ち上げたのは二〇〇八年五月。ライフネット生命はわが国で戦後始めて、七十四年ぶりに誕生した内外の保険会社の資本が入っていない独立系の生命保険会社です。

日本には、私がかつて勤務していた日本生命をはじめ、規模の大きな生命保険会社はいくつもあります。生命保険の世帯加入率も九〇%近く、まさに日本は世界でも有数の生命保険大国なのです。何も好き好んでそんな寡占的な業界に新規参入しなくてもよさそうなものですが、私にはそれをせざるを得ない確固とした理由がありました。

「船は一艘、家は一軒、命は一つ」

これが保険の前提となっている考え方です。

十四世紀後半のイタリア・ベニスでは海外貿易が盛んに行われていましたが、船舶の事故も決して少なくはありませんでした。一艘の船しかもたない船主は、その船を遭難などで失ってしまえば、たちまち生活が破たんしてしまいます。それではあまりにもリスクが大きいです。そこで彼らは集まってお金を出し合い、それをプールしておいてメンバーの船が事故に遭った場合はそのお金を使って救済する、というシステムをつくりました。これが海上保険のはじまりです。火災保険は十七世紀の半ばに起こったロンドン大火災の後に、一軒しかない家が火事で焼けても困らないようにと、海上保険を真似てつくられました。

そして、一つといえれば忘れてはならないのが人の命。近代以前のヨーロッパには女性が就ける仕事はほとんどなく、一家の稼ぎ手である主人に何かがあると、残された妻や子どもは大変悲惨な思いをしなければなりません。そういう悲劇を避ける目的でつくら

れたのが生命保険なのです。

十八世紀のロンドンで生まれた世界初の生命保険会社であるオールド・エクイタブル社は、数学者ジェームズ・ドッドソンの考えに基づいて設立されました。ここを起点にして近代の生命保険がはじまったのです。

ところが、現在の日本の生命保険は、当時の姿とは似ても似つかないものになっていきます。さまざまな特約がつけられて複雑さを増した商品は、実体がよくわからないものになってしまいました。お客さまからすれば、「自分にふさわしい保険は何か」「どうなったら何をどこまで保障してくれるのか」といった生命保険を契約する際にいちばん大切なことがよく見えない状況なのです。支払った保険料のうちいくらが保険会社の営業経費（手数料）になっているのかも不明瞭です。しかし、保険会社はそういう情報を明らかにしないまま、「何かあったらどうするんですか?」「大切な家族を安心させてあげましょう」と恐怖をおおったり愛情あふれる言葉をささやいたりして顧客を獲得してきました。そして、その挙句の果てに起こったのが、社会問題となった保険金の不払い問題です。

ドッドソンがこうした日本の生保の現状を見たら、「これは私の考えた生命保険ではない！」と怒り出すに違いありません。そう、日本の生命保険は本来の趣旨や目的から明らかに外れて、いびつな姿で成長してしまっただけです。そして、私自身も長い間生命保険業界において問題を感じながらも、ついにそれを正常なかたちに引き戻すことができずしてしまいました。

それが保険の現場を離れ、もう生命保険の仕事には携わることもないだろう、と思っていたところ、運命はそれを許してくれなかった。何の因果か、私自身が新しい生命保険会社をつくることになってしまったのです。思わぬ運命に驚きましたが、そうなった以上は、常々日本の生命保険のあり方に異議を申し立てていた手前、「これこそ生命保険の真の姿だ」という理想の生命保険会社をつくらないわけにはいきません。そして、私は日本の生命保険を正しいかたちに修正し、次の世代に手渡そうと覚悟を決めました。

四項目・二十四事項から成るライフネット生命のマニフェストには、そのような想いが込められているのです。

## 日本の生命保険が歪んだのはなぜか

なぜ日本の生命保険が健全さを失って歪んでしまったのか。最大の理由は野口悠紀雄氏がいうところの「一九四〇年体制」にあるのだと思います。

当時、第二次世界大戦に向けて「民間企業は国家の統制下に入らなければならぬ」という圧力が高まりました。金融業界でも金融統制団体令や金融事業整備令などが次々と施行されて、当時の大蔵省が銀行・信託・証券・生命保険・損害保険などの商品や価格を一元的にコントロールするようになりました。この体制は、戦後もいわゆる護送船団方式というかたちでそのまま生き残り、生命保険業界では一九九五年の保険業法改正まで原則として手をつけられることはありませんでした。その結果、生命保険会社は自らよりよい商品を開発するという本筋を外れ、内容も価格も何一つ差がない、国が決めた画一的な商品を販売し、その営業力だけを競い合う存在になってしまったのです。

そして半世紀ぶりに実現した保険業法改正後も自由化はほとんど進まず、ようやく保険

料の営業経費部分（付加保険料）が自由化されたのが二〇〇六年の四月、つまり、つい最近のことです。「言うことを聞くかぎりは国が守つてあげますよ」という護送船団方式のもとでは金融機関は利用者よりも監督官庁の顔色をうかがうようになり、健全な競争は阻害されます。これでは業界が発展するわけがありません。しかも、保険業法改正後は、自由化を進めようとする行政に対して、むしろ業界側が既得権を守ろうと抵抗する有様でした。保険業界のなかで働いている人たちも「これはどうもおかしい」と薄々気づいてはいても、誰もそれを変えることができなかったのです。

---

## 常に「公」を考える人間でありたい

---

私が尊敬する歴史上の人物の一人に、中国・清の役人であった林則徐りんそくじょがいます。

十九世紀、清の政府は林則徐を広州に送り、大英帝国からのアヘンの密輸の取り締まりを命じました。そのとき、彼がまずしたことは、大英帝国のことを知るために、当時入手できたあらゆる西洋の文献に目を通すことでした。しかし、歴史にはつきものの不測の事態が起こり、林則徐は左遷されてしまいます。左遷されたとき、彼は集めた文献を「これ

を漢訳しておけば、きつといつかは誰かの役に立つ」と言つて後輩に託したのです。そして、それを漢訳して書かれた本が、吉田松陰ら幕末の志士が明治維新の際に必死になって勉強した『海国図志』です。そのなかには、生命保険のことも紹介されていました。

なぜ林則徐は生命保険のことまで知ろうとしたのでしょうか？ それは大英帝国と戦うためには、政治や軍事のことだけでは決定的に不十分であり、その背後にある西洋社会のあり方を全体としてとらえなければならぬと考えていたからにほかなりません。つまり、林則徐は西洋という「森の姿」（全体の姿）を見ようとしたのです。

私は長く生命保険業界にいて、そこにさまざまな問題があることを感じつつも、大組織の構成員として働くなかではその抜本的な改革はできませんでした。

日本生命での役職定年が近づき、保険とは関係のない子会社に向向することになったとき、頭に浮かんだのがこの林則徐のエピソードです。このタイミングを外したら次世代の人たちに自分の経験と知見を伝える機会はもうないだろう。そんな思いでまとめた本が最初にお話しした『生命保険入門』です。林則徐のように、常に時間と空間を超えて「公」のことを考え続ける人でありたい、そんな想いを込めたのです。

その後、運命は変わり、私は自ら変革の当事者となるチャンスを頂きました。これは、林則徐でさえ手に入れることができなかった千載一遇の幸運です。だからこそ、私はまったく新しいしくみの生命保険会社をつくり、業界をよりよい方向に変えたい、強くそう願ったのです。

業界を根底から変える会社をつくる。それこそが、自分を育ててくれた生命保険業界への恩返しになると、そう固く信じています。

---

## 安心して赤ちゃんを産める社会を

---

日本の大きな社会問題として「少子高齢化」が言われて久しいですが、特にこの問題の論者となることの多い中高年の方は、「若い人の結婚願望のなさ」など意識の問題をあげつらう前に、まずは彼らの置かれている状況について虚心坦懐に認識することが必要だと思います。

世帯主の年齢階級別に一世帯あたりの平均所得金額のデータを見ると、四十代では一世帯あたり七〇一万円、五十代では七三〇万円あるのに対し、三十代では五四六万円、二十九歳以下になると三一七万円にまで下がります（厚生労働省・二〇〇八年 国民生活基礎調査の概況）。安定した正社員の座に中高年層が座り続け、若い層が非正規社員化した結果、大きな所得格差が生じているのです。

若い人たちは必ずしも「結婚したくない」わけではなく、低い所得によって「結婚できない」「結婚に踏み切れない」という側面が非常に大きいのです。これに加えて子どもが生まれれば、世帯の負担はいつそう大きくなります。

生命保険料はそうした若い世帯にとって大きな負担となる費用項目です。負担が重いがゆえに生命保険に入らない世帯も増えていきます。小さな子どもがいて本当に生命保険を必要としている若い世帯がその負担の重さゆえに加入することができない、そんなおかしな状況を放っておいてよいはずがありません。だからこそ、私は生命保険会社の経営を効率化し、保険料を抑えた商品を提供したいとずっと思ってきました。

ライフネット生命の設立にあたり、私が掲げた目標は次の三つです。

一つめは二十代、三十代の若い子育て世代の保険料を半額にしたい。二つめは保険金の不払いをゼロにしたい。そして三つめは比較情報を発展させたい、というものです。

販売チャネルをインターネットに絞り、人件費や販促費の大幅なコスト削減を実現した結果、二十代、三十代のライフネット生命の定期死亡保険の保険料は大手生保の同等商品と比較してほぼ半額になっています。特約なしのシンプルな商品設計によりインターネットだけで十分な情報が得られるよう工夫した結果、現状で保険金不払いの問題は発生していません。これまで業界ではひた隠しにされていた保険料の原価構造（純保険料と付加保険料の内訳）を公開し、一般の方やファイナンシャルプランナーなど金融のプロの方とも頻繁に懇談することで、生命保険について自由に議論し、生命保険商品の比較ができる環境をつくりつつあると自負しています。

「安心して赤ちゃんを産み、育てる社会をつくりたい」、私がずっと願ってきたことに貢献している手応えをひしひしと感じています。

第

1

章

5つの「思考軸」と  
大切にすべきこと

「相手の目を見据え、当然のごとく発せられる、常識を超えたずうずうしい言葉。『これが非常識に聞こえるのは僕が浅はかなのだろうか?』と自分に問いかけてしまう圧力がある。その圧力が自分に向けられたとき、十回に八回は要求を受け入れてしまうが、二回は自分の信念が見つかり、切り返す。それでも論破できるのは一回あるかないか。出口はいつか超えたい頑固親父」

——マーケティング／堀江泰夫

## 軸Ⅱ 思考する際の前提条件

日本には優秀なビジネスパーソンがたくさんいます。ただし、残念ながらその優秀さには、多くの場合「会社のなかで」という但し書きがついています。会社のなかで優秀だというのとは、つまりは「パーツとして優秀」だという意味です。パーツは取り替えがきくし、全体の枠組みが変わったら途端に使いものにならなくなってしまいます。

いついかなる条件下でも正しい判断ができる。未知の局面でも何が真実かを見極められる。本当の優秀さというのはこうしたことをいうのであって、これからの日本の社会が必ずとしていなければならないのは、もちろんこちらの方です。

バブル崩壊から現在にいたる日本の停滞は、既に戦後の繁栄の方程式が通用しなくなっているのに、相変わらず同じやり方を延々と繰り返してきたところに真の原因があると思います。もつとはつきり言えば、これまで「成功の法則」とされてきたことは、すべからく役に立たないものと思った方がいい。その上であらゆることをゼロベースで考え、新た

な価値体系を構築していく能力が求められているのです。

しかし「すべてをゼロから考えろ」といわれても、「考える軸となるもの」がなければ、何が正しくて何が間違いかを判断することすらできません。軸というのは言葉を換えれば「思考する際の前提条件」です。「これとこれを前提に考える」という項目が自分のなかで固まっていれば、どんな事象に対してもブレることなく自分なりの判断を下すことができます。でしよう。

「何を自分の軸とするか」、これには答えはありません。だからこそ、そこに人となりが見れます。私もたくさん軸をもつて考えていますが、そのおおもとなるものはだいたい次の五つです。

### 1. 人間は動物である

人間は自分たちのことを「万物の霊長」と称して、この地球上で特別な存在のように思っている節があります。でも、その人間の最大の関心事は何かといたら、「魅力的な異性を見つけて仲よくなること」「腹いっぱいおいしいものを食べること」、そして「安心

してぐっすり眠ること」ではないでしょうか。つまり、いくら「我々は万物の霊長なり」と胸を張ってみたところで、その実態はほかの動物と何ら変わりはないのです。だからお腹が空くと怒りっぽくもなりますし、夜は眠くなるのです。部下が仕事よりもデートを優先したら上司はムツとするかもしれませんが、動物の観点から見ればそれも至極当然の判断です。

人間がある条件下でどのような行動をとるか、その行動を教育でどの程度まで矯正できるのか。それをいちばんよくわかっているのは動物学者でしょう。だから、私は文部科学大臣には動物学者こそが適任だと思っています。もちろん、動物園の園長さんでもいいでしょう。

ついでにいえば、「母なる地球」と形容される地球は実際のところは鉄の塊であり、まったく生物にやさしくなどない単なる物体です。現実に地球は何度も生命の大絶滅を引き起こしています。人類が起こした文明はその鉄の塊の表面を覆う「カビ」のようなものなのです。環境問題の議論になると、国や地域のエゴがぶつかりあってなかなか前に進まないのは、こうしたごくごく当たり前の共通認識がないことも理由にあると思います。

## 2. 人間はそれほど賢くない

人間はそれほど賢くはありません。それは長い歴史を眺めて見ればよくわかります。

同じ失敗は二度としないどころか、何度繰り返しても懲りずにまた繰り返す。なかには賢い人もいるのでしょうか、そういう人だって全知全能というわけではない。賢い人も愚かな人も、人間全体で見ればその差はたいしたものではない、私はいつもそう思っています。そんな人間が、世の中のすべての事柄に正しい答えを出せるなんてことはあり得ません。名著『何でも見てやろう』（講談社文庫）を書いた小田実さんは「どこにいても人間は皆ちよぼちよぼや」と言っていました。まさに言い得て妙で、私も「人間ちよぼちよぼ主義」です。自分はもちろん、人間全体で見てもその能力なんてたかがしれている。そうやって謙虚なものごとにあたる方がよりよい判断に結びつくと思っています。

## 3. 人生は「イエス・ノーゲーム」

「自分を楽天的だと思えますか？」などといった質問に「はい」「いいえ」で答えていくと、最後に「あなたの性格はこれ」という答えにいきつく。こういった「イエス・ノーゲーム」を雑誌などで見かけることがあるでしょう。私が考える人生のイメージはこれに

よく似ています。

遠い先にゴールを定め、そこに最短距離でたどりつきたいと思っても、たいていの場合うまくいきません。道の途中にはたくさん選択肢が用意されていて、そこでどちらを選ぶかによって進む方向がどんどん変わっていくからです。昨日の自分だったら「イエス」を選んでいただろうに、今日は何となくそんな気分になれず「ノー」と言ってしまった。たったそれだけのことでたどりつくゴールはまったく違ったものになります。だから、もともと銀行員になりたかつたはずが、気がついたら八百屋の店先で大根を売っていた、というようなことが人生ではしばしば起こるのです。

また、「禍福は糾あざなえる縄のごとし」というように、よかれと思ってやったことがとんでもない不幸を招いたり、最悪の選択が思いもよらぬ幸運に結びついたりすることが頻繁に起こるのも、人生がゴールの見えないイエス・ノーゲームだからです。そう思っていれば最初の想定と違う方向にいつても、とまどうことなくそのときどきで最良の意思決定ができるようになります。

#### 4. すべてのものは「トレードオフ」

晩唐の詩人である李商隱りしょういんの逸話にこのようなものがあります。

李商隱が分かれ道の前に来るたびにはらはらと涙を流すので、不思議に思った農民が「なぜ、あなたは泣いているのですか？」と尋ねたところ、詩人は「片方の道を選べばほかの道に行けなくなる、それが悲しくて泣いているのです」と答えた、というのです。

何かを選べば、結果として何かをあきらめなければならぬ。何かを選べば、何かを失う。仕事であつても人生であつてもこれが真理です。何かを決めるときには、このことを強く肝に銘じておかなければなりません。

ところが、日本人はどうもこの「トレードオフ」という考え方が苦手なようです。

以前、新聞のインタビュー記事で、プロテニスプレーヤーのクルム伊達公子さんがこんな話をしていました。伊達さんがドイツ人のレーシングドライバー、ミハエル・クルムさんと結婚した当初、夫に「今日は何を食べたいか」と聞いて、それを一所懸命つくって出していたそうです。そうしたら、ある日、夫から「お願いだからそんなことはやめてくれ」と言われてしまった。「毎晩そんなことをしていたら、君がやりたいことができなくなってしまう。二人とも仕事をしているのだから外食でかまわない。つくりたいときだけ

つくればいい」

それを聞いて伊達さんは一気に肩の荷が下り、心の底から結婚生活を楽しめるようになった、というのです。

一日は二十四時間と決まっていますから、仕事も家事も完璧にやろうと思ってもそれは無理に決まっています。それなのに、日本では妻が働いていようが育児や家事は妻がやるべきだと思っている男性が少なくありません。でも、そんなことは不可能だということとは、ちよつと考えればすぐにわかりそうなものです。

ビジネスの世界でも、このトレードオフという概念に慣れていない人によく出くわします。A案にもいいところがあるがB案も悪くない、かといってC案も捨てるのは惜しい…と悩んだ挙句、決断を先送りしてしまう。そういう人は、何かを決めることは何かを捨てることであり、両者はトレードオフの関係にあるということがわかっていない。あるいはトレードオフを引き受ける覚悟がないのです。

何かを取れば何かを失う、決して「いいとこ取り」はできないのです。これを思考の軸に加えておくことで決断は確実に速まります。

## 5. 「おおぜいの人」を「長い間」だますことはできない

怪しげな教義の新興宗教やカルト教団が一時的に信者を集める、というのはいつの時代にも見られる現象です。ただし、そういう団体の教えが国を席卷する大勢力になることはめったにありません。胡散臭い教祖が語る荒唐無稽な教えでも、たまたま失恋したばかりで心が弱っていたらつい信じてしまうかもしれません。それでも、全体で見ればおかしいものに対して警戒心を抱き、身構える人のほうが圧倒的に多いのです。そうした人たちをだますのは容易なことではありません。

まれにヒトラーのようなリーダーが登場し、国中が熱狂することもあります。その場合も自身が本物でなければその熱狂は決して長続きしない、ということは歴史が証明しています。要するに、「一部の人」を「長い間」だますことや、「おおぜいの人」を「一時的」にだますことはできても、「おおぜいの人」を「長い間」だまし続けることはできないのです。

私が民主主義を信用している理由もそこにあります。決定に時間がかかるとか、大衆に

迎合する衆愚政治に容易に変質してしまうなど、民主主義がさまざまな問題を抱えていることはよく承知していますが、それでも参加者全員の意見を反映しているので、一時的には間違えても長期的にみれば必ず正しい方向に向かう、という安心感があります。少なくとも一部のエリートがすべてを決めるシステムよりはよほど信頼できるはずです。

---

### 「直感の精度」を高める

---

部下のもってきたこの企画は理にかなっているかどうか。あの人の意見は信用していいかどうか。そういうときの私の判断はかなり速い方だと思えます。それは私が短気だからというだけではありません。深謀遠慮や沈黙考には世間の人が思うほど効果がないことを、経験を通して知っているからです。

先ほど「人間は賢くない」といいましたが、かといって人間に生まれたことを悲観しなければならぬほど人間は愚かな存在でもありません。あまりに無能で判断を間違えてばかりいるようなら、いまごろ人類はとつくに絶滅しているはずですが、そうはなっていない

い。それは、少なくとも「生きること」に関しては、私たちはかなりの確率で正しい判断ができるからではないでしょうか。

「人間は動物である」という前提にも関係しますが、猛獣に出くわしたり、山から岩が落ちてきたりしたとき、そこでいちいち熟考していたら命がいくらあっても足りません。つまり、私たちの祖先はそうした場面で何をなすべきかを、瞬時に判断していたのです。そのDNAを受け継ぐ現代人に同じことができないはずがないと思います。

「だいたい」「よく考えた方が間違えない」という理屈があてはまるのは、最初から出題範囲や答えが決まっている学校のテストのような場合だけです。社会やビジネスの問題を解くときには「時間をかけてよく考える」というのは、必ずしも正しいとはかぎりません。そこには結果に影響を与える変数が無限にあるので、時間をかけて詳細に検討しても、判断の精度はそれほど上がらないのです。逆に判断に時間をかけることで、そこに欲や希望的観測という余計な要素が入り込んで精度が落ちる危険も高まってくる。

だから、私は「直感で決める」ことを大切にしています。最初に述べたように、この直

感というのは「何も考えずに決める」ことではありません。人間の脳は問題に直面した瞬間に、頭のなかに蓄積されている情報を高速でサーチし、最適な答えを導き出すようになってきているのです。つまり、脳が最速で必要な情報処理を行った結果が「直感」なのです。

直感の精度はその人のインプットの集積で決まります。だからこそ、日ごろから読書をしたり、さまざまなジャンルの人に会ったりして経験の幅を広げ、インプットの量を増やしておくことが大切なのです。そのように努めれば、直感の精度は確実に高まります。

特に直感の精度が求められるのはリーダーになったときでしょう。極論すれば、リーダーというのは、「わからないことを決められる人」のことです。現場をいちばん知っているのは部下であり、上司はその詳細まではわからないのがふつうです。わからないなかで、日々多くの判断を下していくことこそがリーダーの役割なのです。

---

## インパクトは「仕事量×スピード」

---

ある日の午前中に、明日の会議で使う資料の作成を二人の部下に頼んだとしましょう。Aさんは午後早い時間にもつてきました。必要な要素だけを入れ込んだいたってシンプルなつくりで、誤字も何カ所か見つかりました。一方、もう一人のBさんのつくった資料は会議の直前まで時間をかけただけあって、レイアウトや色づかいにも気を配った素晴らしい出来栄です。誤字脱字ありません。

さて、この場合、評価が高いのはどちらだと思えますか？

私が上司なら、間違いなくAさんの方に高い評価を与えます。なぜなら、早く手元にもらえれば、それを見て追加資料を用意したり戦略を練ったりすることができるからです。多少誤字があつたとしても、できあがり早い分、修正の時間も十分にとれます。かたやBさんは、いくら出来栄えがよくても「時間をかけたのだから当たり前」という目で見られ、苦勞の割には報われないといつていいでしょう。これまで日本の会社に多かつたのは圧倒的にBさんタイプでした。「時間をかけてもミスのない完璧なものをつくるのが重要だ」という考え方は、時間も経営資源も無限だという錯覚の代物です。長時間残業の問題も、元をただせば日本人のこの完璧主義と無縁ではありません。

しかし、これからの時代はこのやり方を踏襲していてもうまくいかないでしょう。繰り返しませんが、私たちに求められているのは、すべてをゼロから考え、新しい価値体系を再構築していくことなのです。そのためには、毎度時間をかけて一つひとつのことにじっくり取り組むなどという悠長なことをいつている余裕はありません。猛スピードで考え、次々と試行錯誤を繰り返し返していかなければならないのです。

そういう意味では、優秀なサッカー選手をお手本にするといいと思います。彼らはボールをもらったときに、パスをするかドリブルをするか、それとも自らシュートを打つのかを一瞬で判断します。下手な選手はこのときに迷ってしまうので、その隙に相手に詰められてボールを取られてしまったりするのです。

私は、自分の部下には「小さなことでもすぐにどうするかを決めて早く行動を起こせ」と日ごろから言っています。判断に迷っている場合は「仮決め」でいいから、とにかく一旦結論を出す。決めてしまうことが重要なのです。あとになって間違っていたことがわか

れば、そこで修正を施せばいいのです。判断材料が決定的に不足しているなど、どうしても保留せざるを得ない場合もそのままにはせず「今日のところは保留し、三日後に結論を出す」と決める。また、自分ではどうしたらいいのかわからない場合は、上司に聞いてもかまいません。ただし、その場合は「どうしたらいいですか？」と上司に一任するのではなく、「こうだと思っておりますが」と、必ず自分の意見を付け加えることが重要です。

いちばんまずいのは、課題に対して優柔不断な態度をとることです。宙ぶらりんの時間は何も生み出しません。仮にでも結論を決めてしまえば、それがよかったのか悪かったのかを嫌でも考えるようになるので思考が深まります。また、一つ行動を起こせばそれに対して反応が起きる、そうしたらまたそこでベストだと思いう行動をとる、それを繰り返すことで状況はよい方向に動いていくのです。

極端な言い方をすれば、迷ったらコインを放り投げてその表裏で判断をしてもかまわないのです。そんな決め方であっても、何もしないでぐずぐずしているより、ものごとは間違いない方向に進むはずですから。そうやって仕事や意思決定のスピードを上げていくと単位時間内にできることが増えていきます。つまり生産性が上がるのです。

それから、自分で決めてやりはじめたことは、新鮮なうちに一気にやりきってしまうというのもスピードを上げるコツでしょう。課題にも「鮮度」があつて、もっとも集中できるのは取り組みはじめた新鮮なときです。私は怠け者なので、集中力が落ちた状態で長時間一つの課題にかかわるのはあまり好きではありません。だから、やると決めたらその日のうちにやり終えてしまいます。昼間のうちに終わらず夜の会食の時間が来てしまい、深夜にオフィスに戻つて続きをやることもあります。それでも翌日に回すよりも効率よくできるのです。

時間というものは誰にとつても有限な資源です。それを効率的かつ有効に使える人は、今後ますます評価されるようになっていくでしょう。そう思つて今日からあなたもスピードアップを意識してみてください。受け取ったメールには瞬時に返信する、そうしたことがよい訓練になります。

思考の時間が短くてすむのは、深く考える訓練ができているからです。眠りが深い人は

短時間睡眠でも頭がすつきりするのと同じで、思考も深めれば深めるほど時間をかける必要がなくなるのです。

スピードは、その人の生産性を決定づける重要な要因です。「力 $\parallel$ 質量 $\times$ 加速度」というニュートン力学の公式は仕事にもそのままあてはまるので、同じ量の仕事（ $\equiv$ 能力）ならばスピードが速ければ速いほど、相手に与えるインパクトは強まります。

「インパクト $\parallel$ 仕事量 $\times$ スピード」なのです。

第

# 2

章

森を見る

「タテヨコ思考」の  
すすめ

「社員がわけのわからない企画を出しても、まずは受け入れる。自分にわからないことはわかろうと努力するし、努力の結果わからなくても、決めることができる。飽くなき好奇心に支えられた順応性の高さを尊敬しています」

——マーケティング／松岡洋平

## なぜ、私たちは間違えてしまうのか？

毎年発表される「大学生の就職人気企業ランキング」を見ると、誰もが知っている大手企業がずらりと並んでいます。また、ここ数年は、「新卒で入った会社に定年まで勤めた」と考える人の割合が目立って増えているようです。

中国やインドのように、既にリーマン・ショック以前の状態を回復し、さらに成長を続ける国がある一方で、日本はいまだに不況の余波に苦しみ喘いでおり、力強い浮上の兆しが見えませんが、こうした状況では、「よらば大樹」という安定志向が正解だと多くの学生が考えるのは無理からぬことです。就職先として公務員の人気もずいぶん高まっているようです。でも、大きな組織のなかに入れば安心だ、というのは果たして本当なのでしょう？ そうであれば栄華を誇ったローマ帝国やモンゴル帝国が永く世界の覇権を握っていてもよさそうなものですが、現実はそうではありませんでした。

それに、ランキングに入っているような大企業に首尾よく入社できたとして、その後、

本当に安定した幸せな人生が待っている、と言い切れるでしょうか？

確かに卒業後、誰もが名前を知っているような一流企業に入り、安定した収入を得て家族を養い、定年後はローンを払い終えた郊外の戸建て住宅で悠々自適に暮らす、という成功モデルが機能していた時期もありました。しかし、そのモデルの賞味期限はとっくに切れてしまっています。「すべてを差し出す代わりに定年まで生活の面倒をみてもらう」という会社と従業員の関係も、終身雇用が崩壊したいまとなってはもはや幻想でしかありません。働き方にしても、上司や先輩がやってきたとおりにやればうまくいくなどと部下や後輩が考えているようなら、その会社はすぐに倒産してしまうでしょう。

つまり、大企業に入れば安泰だとか、忠誠を尽くしているかぎり会社は裏切らないだとか、上司や先輩が答えを知っているとかいうのは、高度成長期からせいぜいバブルまでの間の短い期間にだけ通用した「常識」であって、不変の真理では決してないのです。

けれども、私を含め、人間にはなかなかこうしたことがわかりません。今日身の回りで起こったことが明日も起こると無邪気に信じてしまう。あるいは、現在自分が善悪や正誤

を決めている基準が単なる思い込みかもしれない、と疑うことができない。

特に日本人は戦後あらゆることがうまくいって、焼け野原から世界第二位の経済大国に一気に駆け上ったために、経済的にみれば自分たちもたいしたものだ、という自信をもってしまいました。いつまで経っても日本が不況から脱出できないのは、その成功体験があまりに強烈だったことも影響しています。以前はこれでうまくいったのだから、何かをドラスティックに変えなくてもせいぜい微調整で乗り切れる。日本人がゼロからものごとを考えることが苦手なのは、この期に及んでも心のどこかでそう信じているからではないでしょうか。

それから、日本人にとって「世界が閉じている」というのも、ゼロから考えることができないもう一つの理由だと言っていていいでしょう。学校を卒業して会社に入ったばかりのころは、誰もがネクタイを締めて出勤し、初対面の人に名刺を差し出すという毎日に違和感を覚えます。しかし、たいていの人はしばらくすると、それがふつうだと感じるようになります。つまり会社という環境に適応するのです。

ある程度まで環境に適応することは、働くため、ひいては生きていくために必要でしょ

う。しかし、自分の考えをもたないままに適應すると、今度はそこで行われていることを相対化することができなくなります。会社だけで通用する特殊なルールがそれ以外のところにも当てはまる普遍的なものに思えてしまうのです。これは何も会社に限ったことではありません。業界のなかでそこにどっぷり浸かっている人は業界の常識を疑うことができなくなるし、さらに言えば、日本という閉じた世界に安住していて広い外の世界を見ようとしなから現状を打破する発想が出てこない、とも言えるでしょう。

---

### 「森の姿」をとらえよ

---

「この先も変化がない」と仮定すれば、先例にしたがったり周囲と同じやり方をしたりして知見を高めることは、確かに合理的な判断だと言えるでしょう。

しかし、実際には「変化がない」時代などあり得ません。そして、さらに現代は、起き続けた変化の結果をまとめて引き受けなければならぬ大変な時代です。変化はかつてより見えやすくなり、新たな局面が次々と展開しています。何も考えずに昨日と同じことを

やっていたら間違える確率が高まる。「何が正しいのか」という問いに対しては、その都度いままでのやり方をリセットして最初から考えるほかないのです。

前に述べたように、人間というものは、皆さんが思っているほど賢くはありません。

たとえば、先ほど挙げた人気企業ランキングですが、ちよつと歴史をさかのぼってみると一九四五年は石炭、一九五〇年は繊維、一九五五年は化学業界の企業が上位に名を連ねていました。いずれも当時の花形産業ですが、いまでは人気業種とは言い難いでしょう。でも、よく考えたら、同じ企業や業界がずっと右肩上がりで栄えていく方がよほど不自然ですから、ピークをつければ下がるのは最初から明らかだったともいえます。現時点の花形産業に就職すれば高値づかみになる可能性がきわめて高い。それなのに、毎年学生が殺到するのはその時点でピークを迎えているような企業ばかり。要するに、最高学府で勉強しても、十年後、二十年後を見通して行動することができない人がほとんどなのです。

こうした例は、ほかにもたくさんあります。周りが皆そうしているから何となくそれが正しいと思ってしまう。失敗が顕在化して自分が痛い目をみるまで気がつかない。人間と

いうのはしよせんその程度の賢さの生きものなのです。これまで何かに成功したからといって自分は何事においても正しい判断が下せると思ひ込むのは大いなる勘違いなのです。私もいつも自分にそう言い聞かせています。

失敗しないためには、何事もゼロから自分の頭で考えなければなりません。しかし、これは口で言うほど簡単なことではないのです。長年慣れ親しんだものの見方や考え方を手放すためには、自分の感情を理性でコントロールしなければならぬし、それに成功したとしても、今度は自分のなかに新たな座標軸をつくらなければ次の判断ができなくなってしまう。

「自分の軸をつくる」といっても、何からはじめればいいのか迷うのがふつうでしょう。ここでいつも私が言っているのは「森の姿」をとらえよ、ということ。 「森の姿をしつかりとらえなければ、木を育てることはできない」のです。森の姿を見る、というのは、つまりはいまの自分、いまの会社、いまの日本がどんな位置にあるのか、いままでよりも一歩引いた視点で俯瞰してみる、ということ。

どうやったら「森の姿」が眺められるのか。そのためには、見るべき木を定め、それと周りの木を比べることからはじめます。そして、個々の木に囚われることなく、視点を全体に広げていく。かつての木はどうだったのか、隣の木はどんな様子か、そうしたことをつぶさに観察し記録をとってデータをみていくうちに、次第に森の姿の全貌が浮かび上がってくるのです。

---

## 答えは「タテ」と「ヨコ」にある

---

「森の姿」を見るための方法は大きく分けて二つあります。

一つめは、歴史から見ること⇨タテ思考です。

人間というのは賢くはありませんが、それでも十数万年前に樹上生活に決別してアフリカの大地に降り立ってから今日まで淘汰されずに生きながらえているのは、出来が悪いなにかにも難局を乗り切る知恵をもった人が少なからず存在していたからです。そして、「人

間がこれまで何をしてきたか」という記録は、少なくとも過去五〇〇〇年分くらいは残っています。

だから、手ごわい問題に遭遇したら、古今東西の歴史のなかから同じようなケースを探し出して、先達がどのように対処し、その結果どういうことが起こったかを調べてみるのです。うまくいっている事例が見つかれば、それをそのまま参考にさせてもらうことができますし、望ましくない結末の場合も反面教師として活用することができます。

「何百年、何千年前の事柄が現代にあてはまるのか？」と疑問に感じる人がいるかもしれませんが、私は有史以来、人間の脳の形状もサイズもそれほど変わっていないのだから、時代の影響はあるとしても、ある状況における人間の考え方や行動様式には基本的にそれほど差はないと考えています。

もう一つは、ほかの国や地域から見ることにヨコ思考です。

日本は四方を海に囲まれた島国であり、言語もほかの言語との互換性が低いために、どうしても市民が内向きになりやすい特徴があると思います。それはそれで独自の文化が育つなどよい面もありますが、既に述べてきたように、閉じた世界の内側だけを見ていると

思考が硬直化・画一化して、斬新な発想が出にくくなります。そこで、私はいつも何か考  
えるときには、解を「日本の外の世界」に求めてみるようにしています。

たとえば、日本は現在少子高齢化や年金問題など、さまざまな社会問題を抱えています  
が、ひとたび目を海外に転じてみると、ほかの先進国でも似たようなことが起こっている  
ことがわかります。それらの国がどうやってそれらの諸問題と対峙し、どのような解決策  
を試みているかを研究することによって、日本がこの先どうしたらいいかというヒントを  
得る可能性は大いにあります。

また、他国と比べてみることで、日本国内では常識とされていることが実は非合理で  
もっと効率のいいやり方がいくつもあつたと気づく可能性もあります。「いままではこう  
だったから、この先も同じでいい」という考え方はもはや通用しません。これからは何が  
正しいかを局面ごとに自分で考えて判断していく能力が、個人・学校・会社、さらには国  
家にも求められています。そして、それができるようになるためには、現在自分が生活す  
る居心地のいい空間を突き抜けること、そして「歴史というタテ軸」と「世界というヨコ

軸」を自分のなかにもつことが大切なのです。

このタテヨコ思考こそが、自分なりの軸をつくるための最強の武器になるはずです。

---

### タテ思考①「北京の空は汚い」は本当か

「タテ思考」というのは、歴史から学ぶことだとお話ししました。

ただし、これは巷間よく言われるような「歴史小説を読め」「時代劇を見ろ」という主旨の話とはちよつと違います。私も歴史小説は好きですが、これらはあくまで小説ですから都合よくつくられた部分が多い。私が薦めたいのは、多くの「昔の事実」から学ぶ、ということですよ。

「昔の事実なんてわかるわけがない」と言われるかもしれませんが、関連した歴史書・学術書を読み、データを眺めていれば、おのずと事実に近いところには到達できます。「いまはこうだけれど、昔はどうだったのだろう」と考え、時間軸を大きく過去まで伸ばし、歴史のなかから参考事例や比較対象を見つけてきて、それらとの関係性のなかから真実を

導き出すのです。

二〇〇八年に行われた北京オリンピックでは、開会に先立って北京市内の大気汚染が問題になりました。急激な経済成長による自動車の増加や建設ラッシュの影響で、北京の空は年中スモッグで覆われており、屋外競技ができる状態ではない。開幕前からメディアはたびたびそのように報じ、実際、マラソンの世界記録保持者が大気汚染を理由にエントリーを早々と辞退したこともあって、日本選手団の健康を本気で心配する人も少なくありませんでした。

では、そのような北京でオリンピックを行うべきではなかったのでしょうか？

たしかに大気が選手の健康を損ねるほどの絶望的な状態であればそのとおりでしょう。しかし、「太陽がかすんで見えるほど空が汚い」とか「息苦しさを感じる」といったものは主観的な印象に過ぎないので、これだけでは正確な判断は下せません。

この問題に関しては、産業技術総合研究所の中西準子氏もつともの確な意見を述べていました。彼女のブログを読むと最初にこう書かれています。

「北京の大気汚染が酷いので、オリンピックに出場しないという選手がいるということが話題になった。オリンピックが開かれる北京の状況は、東京オリンピックの時と比べてどうだろうか？ 東京の方が酷かったのではないか？」

これはまさにタテ思考です。市場経済を導入して急成長を続ける中国が、「もはや自分たちはかつての発展途上国ではない」と世界にアピールする絶好の機会と考えて、オリンピックの自国開催に踏み切ったことは想像に難くありません。そして、これは東京オリンピックのころの日本の状況と非常によく似ています。

東京オリンピックが開かれた一九六〇年代の日本も決して公害とは無縁ではなかったはず、そう考えた中西さんは北京の大気汚染がどれほどのものを判断するために、オリンピックが開かれた一九六四年当時の東京の大気を比較対象としました。

すると、北京の大気に含まれる二酸化硫黄は二〇〇八年の東京と比べると約一〇倍という高い数値でしたが、一九六四年の東京といえば、現在の北京よりもさらに約一・五倍という高い数値だったことが判明したのです。

北京の大気汚染が深刻だ、と聞くと中国への複雑な感情もあるのか、日本人はすぐに「オリンピックの開催地としてふさわしくない」というような極論に走りがちです。しかし、「東京オリンピックのときの方がもっと空気が汚かった」という事実がわかれば、現実を踏まえ共通の比較軸をもって冷静に建設的な議論ができるようになる。これがタテ思考の効果なのです。

中西氏は同じブログで「何か基準になる数字は、必ず覚えて、常にそれと比較するとうようにした方がいい、これが私の考え方だ」という主旨のことを述べています。この言葉はぜひとも心に留めておくべきものだと思います。



第

# 3

章

「多様なインプット」で  
直感と論理を磨く

「いつも物腰柔らかかでジェントルマンだが、ときには瞬間湯沸かし器になることもある。トップにありがちな唯我独尊的などころはなく、周りの意見はとて丁寧に聞く。どの若手社員よりパワフルに働き、そしてライフネットのことが好きで好きでたまらない。会社のことをいちばん近くから観察し、会社の未来をいちばん遠くまで見据えている」

——プロジェクトマネージメントオフィサー／名代敏之

## インプットの「絶対量」を増やす

「新しい企画を考えろ」と言われてもなかなか思いつかない、決断を迫られてもとっさに決められずつい先延ばしにしてしまう。論理的に考えたり話したりするのが苦手……。

こういう悩みを抱えているビジネスパーソンが多いので、発想法や決断力やロジカルシンキングをテーマにしたビジネス書が売れるのでしよう。その手の本はほとんどがコンサルタントやコーチングのプロといった人たちの手で書かれているので、ちゃんと読んで実行すれば、それなりに役には立つのだと思います。

けれども、解決策としてそういう本を読むのは有益なことでしょうが、私はそれより先にやることだと思います。それは「インプットの絶対量を増やす」ということです。私が見るかぎり、日本のビジネスパーソンはインプットが質・量ともに少な過ぎます。仕事が思うようにいかないのはたいいの場合、インプット不足に原因があるといつてよいと思います。つまり、技術やノウハウ以前の問題なのです。

何かを思いついたり、判断したり、論理を構築したりする行為を思考といいます。そして、あらゆる思考が行われているのは頭蓋骨のなかに格納された脳のなかです。脳は外界と接することができないので、目や鼻や耳や口や手足などのほかの器官を通じて情報を運び込んでやらねばなりません。私たちはそうやってこの脳にストックしたさまざまな知識や情報を必要に応じて引き出したり組み合わせたりして、その結果を自分の意見や判断としてアウトプットしているのです。これは小学生だってアインシュタインだってまったく同じです。

たまに「アイデアが降りてきた」とか「天啓がひらめいた」とか言う人がいますが、これだって実際はもともと自分の脳に格納されていて意識していなかったものが、何かの拍子に顕在化したというだけのことでしょう。まかり間違っても宇宙や異次元からの発信を脳がキャッチしたのではないことは確かです。

要するに、思考の材料になるのは、どこかの器官を経由して、脳にインプットされている情報だけなのです。どんなに素晴らしい頭の使い方を学んでもインプットの絶対量が足

りなければ判断の精度は高まらないし、発想の幅も広がらない。また、そういう人がいくらか論理的に説明しようとしたところで説得力は高まらないのです。

前章で、軸をつくるためにはタテヨコ思考が有効だという話をしましたが、これに関しても同じことです。古代ローマ史を知らない、中国の古典など読んだこともないという人が歴史に解を求めようとあわてて年表を引つ張り出してきたところで、得られるものはあまりないでしょう。ほかの国の事例を参考にしようにも、日ごろから新聞を読んだり海外ニュースを見たりしていなければ、その意味するところを理解するのは無理だということです。

---

### 読書を血肉にするために

私の「インプット」のかなりの部分は本からきています。

私は幼いころから本が好きで、小学校・中学校と学校の図書室にある本はほとんど読んでしまったという、いわゆる「本の虫」でした。しかも、その本好きは還暦を過ぎても

---

まったく変わっておらず、今でも一週間に五冊程度の本は読んでいます。どんな種類の本でも読みますが、特に歴史や絵画、宗教、それに生物学や宇宙に関する本には目があります。もちろん小説や文学書も大好きです。

読書というのは食事と似ています。何を食べたかは忘れてしまっても、栄養分は確実に身体に吸収されてその人の骨や筋肉やエネルギー源になっている。これと同じように、読書で得たインプットはたとえその詳細を覚えていなくなるが、確実に脳に蓄積されており、その人が思考する際に使う軸の基礎を形づくるのです。

「歴史に残る偉業を成し遂げた人」に共通する特徴は何だと思いますか？

それは、フランス革命時におけるナポレオンのように「風が吹いてきたときにそれを逃さず瞬時に風を上げることのできる体力と知力と勇氣、それと強運をもっていること」です。単に才能に秀でていただけではダメなのです。こういうことも偉人と呼ばれる人たちの伝記を何冊も読んでいると自然とわかってきます。冒頭に述べたように、私が誘いを受けて一時間足らずでライフネット生命をつくることを決められたのも、「風をつかむタイ

ミングを逃してはならない」ということが、読書を通じて頭のなかに刷り込まれていくでしょう。

本というのは栄養ですから、たくさん読んでいけば自然と身についてきます。私は本を読むときに線を引いたり、書き込みをしたりはしません。その代わり、書かれていることが気になったら、同じ著者の本をまとめて全部読みます。そうすると、その人のものの方や考え方が自分のなかに取り込める、つまりは血肉化するのです。

「本を読む習慣がない」という人もいるでしょうが、そうした人は、前の食べ歩きと同じように、自分のなかに「緩いルール」をつくるとよいと思います。たとえば、芥川賞や直木賞の受賞作品を端から読む、あるいは新聞の書評欄で取り上げられているものを毎週最低一冊は読む、というように決めてしまう。それから、人から薦められた本は四の五のいわずにすぐに買って読む、というのもお薦めのルールです。

本は高くてもせいぜい数千円とそれほど大きな投資ではないですし、つまらなければ読むのをやめればいいだけの話なので、ここで躊躇するのはもったいないと思うのです。

---

## まずは「分厚い本」から読む

読書について、技術的なことも一つだけ紹介しておきましょう。

ある分野の知識を早急に身につけなければならぬ場合は、関係ありそうな本を一〇冊ほど手元に用意し、「いちばん分厚く難解そうな本から」読んでいくこと。私の経験上、これがもっとも効率のよい方法です。

なぜ分厚い本が先なのか？ 一見、薄い入門書からだんだんと専門性の高い厚い本に進んでいくほうが理にかなっているように思えますが、実はそうではないのです。一般的に薄い入門書は、内容を抽象化してコンパクトにまとめたものですから、相当部分が省略されているといつていいでしょう。全体像が把握できていれば、省略されている部分もある程度まで類推できますが、全体像を知らずに要約をいくら読んででもその分野を体系的に理解することはできません。つまり、いきなり入門書を読んでも、そこに書かれていること以外のことには想像力が広がらないので応用が利かない。だから、入門書だけ読んでいて

も時間のムダになる可能性が高いのです。

一方、分厚い本というのは多くの場合、その分野に関することが網羅的に書かれているので、基礎的な知識がない人にとっては読むのに相当骨が折れますが、頑張って読み通せば全体の輪郭が見えてきます。そうしたらもう何冊かこの手の本を読んでみる。わからないところがあってもかまわないし、ノートにまとめる必要もありません。だいたい四、五冊読むと、知識もそれなりに増え、おぼろげだった輪郭がだんだんはつきりしてきます。そこで薄い入門書を開くのです。そうすると、それまで混沌としていた部分がすつきりして、何が大事で何がそうでないかが一気にわかります。つまり、入門書というものは、既にある程度下地ができている人が、知識や情報を整理するために利用するときにはじめて本当の威力を発揮するものなのです。



おわりに 「悔いなし、遺産なし」——自分の頭で考え続ける

「ライフネット生命のこの先の目標は？」

取材などでこんな質問を投げかけられることがよくあります。これに対して、私は常に「百年後に世界一の保険会社になります」と答えています。「何だか夢みたいな目標ですね」と呆れられることもありますが、私は至って本気です。

私にとって、ライフネット生命は「我が子」同様です。

「我が子にどんなふう to 育ててほしいか」と聞かれて「五年後に幼稚園でいちばんになってほしい」と答える親がいるでしょうか？ この世に生を受けた以上、まずは健康に、元気に、そして人から愛されて育ててほしい、そして平均寿命前後までは生きてほしい、そう願うのがふつうの親でしょう。その上で、私は「百年もの時間があるのだから、どうせ

ならば世界一を目指すような大きな度量のある子に育ってほしい」と考えます。

この「世界一」というのは規模のことを指しているわけではありません。ライフネット生命のマニフェストの四本柱に照らして、「どの保険会社をもっとも正直に経営していると思うか」「どの会社の商品がもっともわかりやすいか」「どの会社の保険料が安いか」「どの会社の商品・サービスがもっとも便利で使い勝手がよいか」という市場調査でライフネット生命が常に一位になること、それが私の言う世界一の意味なのです。

親は子どもの行く末を最後まで見守ることはできません。生まれ落ちたあとはその子自身の人生です。親は手を尽くして子どもの成長を見守るでしょうが、できることにはかぎりがあるのです。そういう点でも起業と育児はよく似ていると思います。

◆ 私の座右の銘は「悔いなし、遺産なし」です。

若い頃から旅を重ね、本を読み、観劇に足を運び、人と会い続けた結果、私はいまの年になってもたいした蓄えがありません。日本生命時代には総務担当のスタッフに「出口さん、こんなに社内預金が少なくて大丈夫なのですか？」と心配されたものです。でも、私はそれでいいのだと思っています。お金をもって死ぬわけにはいきませんし、家や衣服な

どを所有することにもほとんど興味がありません。その代わり、異質で多様な経験を得ることには惜しまずお金を使ってきました。そして、それこそが自分のなかでの軸をつくり、軸を磨いてきたと思っっていますし、いまでもその探求を続けています。

◆ このささやかな本が誕生したきっかけは、それこそまったくの偶然でした。

二〇〇九年の秋に私は一時間半ほどの講演を頼まれて引き受けました。その聴衆のなかに英治出版の杉崎真名さんがいたのです。講演が終わった後、名刺交換をしたときに杉崎さんから「出口さんの本をつくりたい」と言われました。「いいですよ。具体的な提案をしてください」といつもものように即答しました。また、杉崎さんは多忙な私のために山口雅之さんという素晴らしい取材者を紹介してくれました。こうして、杉崎さんと山口さんと私の三人のトリオで本づくりがはじまりました。

出来栄えについては読者の皆さんの判断に委ねるほかはありませんが、このお二人の尽力がなかったらおそらくこの本が生まれることはありませんでした。お二人に心から感謝の気持ちを捧げたいと思います。また、校正等に当たってはライフネット生命の川越あゆみさんに大変お世話になりました。

私がこの本で皆さんに伝えたかったことは、常識に囚われず、数字と事実とロジックを武器に自分の頭で考えるクセをつけてほしい、ということです。

日本では新聞・雑誌に書かれていることに対して七二%の人が信頼を寄せています。これに対して英国ではわずか一二%に過ぎません。考えるまでもなく、英国社会の方が健全だと思えます。自分で考えて腑に落ちていることと違うことが新聞や雑誌に書かれていれば、「そちらの方が間違っている」と考えるのがふつうであるはずです。

この「ふつう」の感覚を多くの人に取り戻してほしい、心からそう願っています。

私の連絡先は次の通りです。

hal.deguchi.d@gmail.com

読者の皆さんの率直な感想を聞かせて頂ければとても嬉しいです。

出口治明

出口治明はパンクである——取材者からのメッセージ

この国の最大の問題は、「若い世代に向けて必要なメッセージが発信されていない」というところにあるのではないだろうか。

いや、書店のビジネス書や自己啓発の棚の前に足を運べば、経営者や評論家や大学教授やコンサルタントやそれに類する人たちの書いた「こうすればうまくいく」「迷ったときはこうしなさい」「これが成功の秘訣だ」「ゴールへの近道を教えよう」……、といったメッセージが詰め込まれた本がところ狭しと並んでいるのだから、メッセージ自体はあふれているのだろう。

問題は、それらのメッセージの有効性だ。

僕はこれまで数百人を超えるビジネス書や自己啓発書の著者を取材してきた。彼らの多くは誠実で、他人のために「自分がこれまでどのようなビジネスに取り組み、そこから何を教訓として得たか」「同じ仕事を他人より効率的に行う技術」「優先順位のつけ方」「モチベーションを高める方法」などについて、自らの経験や企業分析などの裏づけを交えながら語ることをいとわない。

「私の言う原理原則は、会社を上場させた人、年収の高い人、出世の早い人、そういう人たちの考え方や行動の仕方から抽出したものだから、同じようにすれば、それに近い結果が必ず手に入る」というわけだ。

確かに「あなたの仕事と思うようにいかないのは、どうすればうまくいくかを知らないからだ。だから、あなたよりも成績のいい人を連れてきて、その人がどうやっているかを調べ、一般の人とここが違うという部分を言語化し、それを忠実に再現すればいいのだ」と言われれば、そのとおりのような気がする。

だが、本当にそうだろうか？

もしそれが真実なら、日本は第二次世界大戦後、少なくとも九〇年代前半までは世界でもっとも成功した国なのだから、各企業にはあまたの成功法則が蓄積されているはずだ。さらにそれらは後継者によって洗練を加えられ精度を増しているから、いまごろはこの企業も優秀なビジネスパーソンであふれ、左うちわでなければおかしい。

だが、現実はそうではない。バブル崩壊後の失われた十年は、いつしか十五年、二十年となり、気がつけば日本の会社はどこも青息吐息の状態だ。

これだけたくさんの成功法則が日々供給されているというのに、これはいったいどうしてなのだろうか？

出口治明氏にはじめて会ったのは二〇〇九年の晩秋だった。

還暦を過ぎて生命保険会社を立ち上げた人、と聞いて僕は次のような想像をした。

—大企業のビジネスマンとして功なり名を遂げたが成仏しきれず、もうひと花咲かせたい、という野心に突き動かされて起業したということか。引退したボクサーがリングで闘う現役の選手を見て、自分もまだまだやれると思いき直してカムバックしてきた、まあそんなところだろう—

もちろん、ジョージ・フォアマンのようにリングに戻って活躍するケースもあるが、ロートルの挑戦はたいてい失敗に終わる。郷愁に誘われて戻ってきたものの、思っているほど体は動かず、「負ければ未来が失われる」という若い頃のような覚悟もないからだ。

だが、出口氏の語り口はあくまで穏やかだった。風貌は歳相応。自分はまだまだ若いのだ、とことさら元気を強調するようなところは微塵もみられない。

「金融庁から生命保険業の認可を受けるのに、MOF担時代の人脈を使わなかったのだそうですね。それはご自身の美学に殉じた、ということですか？」

僕は出口氏にこう尋ねた。

独立して保険の販売代理店をはじめめる人は珍しくないが、生命保険会社そのもので起業する人はまずいない。生命保険会社をはじめめるには国の発行する免許が要るからだ。戦後、既存の生命保険会社の後ろ盾なしにこの免許を取得した事業主は出口氏以前には一人もいなかった。ライフネット生命の誕生は、メジャーリーグのマウンドに野茂英雄が立ったのに匹敵すると言つていくくらいの快挙なのである。

では、なぜほかの人にできないことが出口氏には可能だったのか。僕は最初、出口氏が日本生命時代にMOF担として活躍していたという話を聞き、政治力を駆使したのだろうと思った。別に悪いことではない。豊富な人脈をもつ人がそれを利用して権力の中核に入りこんでいく、甲羅を経たビジネスパーソンが好むやり方だ。

ところが、前著（『直球勝負の会社』／ダイヤモンド社）を読むと、そう思われるのは心外だといわんばかりに、昔の人脈は一切利用しなかった、とあるではないか。

僕はこの点をまず確認したかった。もしそれが書いてあるとおりなら、この人はロマンチストだ。コネを使わず戦後初の独立系生命保険会社を立ち上げるといふ夢に賭け、それを実現したということで説明がつく。そして、それは効率や能率を重視する近代的な経営とは相容れない昔気質の経営者の姿だ。

氏は静かに答えた。

「私は美学のような非合理的なものを仕事にもちこむのは大嫌いです」  
予想は外れた。しかし、合理・非合理をいうなら、それこそなりふりかまわず人脈を利用

すればいいではないか。なぜ、そうしなかったのだろうか。

出口氏は、それも違うという。

「日本は法治国家ですから、たとえ金融庁長官と懇意にしている、それだけでは免許はもらえません。だから人脈なんてほとんど意味はない。免許がほしければ、必要な条件を整理して、それを端からクリアしていけばいいのです」

「そのやり方でいくと決めたとき、勝算はどれくらいあったですか？」と重ねて聞くと、金融庁のホームページを過去五年間にわたって精査し、どういう資料を用意すれば自分たちに免許を与えざるを得ないかを明確にしながら臨んだので勝算は一〇〇%だった、と涼しい顔で答えた。

僕は俄然興味をもった。

その後も出口氏とは毎週のように逢瀬を重ねた。

話を聞くのは決まってライフネット生命の社長室。といっても広さは一〇畳ほどの、パソコンが置かれた出口氏の机と、打ち合わせ用のテーブルがあるだけの極めて質素、もとい機能的な部屋だ。

気負いも誇張もなく、ときに冗談を交えながらにこやかに話をするスタイルはどんな話題でも変わらない。しかし、あとでよく考えてみると、小中学校では図書館の本を全部読んだのだ、これまで訪れた世界の都市は一〇〇〇を下らないのだ、さらりとすごいことを言っている。ときには誇張も必要とされる武勇伝の語り手にはふさわしくない人物だ。

そのうち、彼の考え方にはある特徴があることがわかってきた。「何が正しいかを判断する軸」がどこか私たちと違うのだ。

たとえば「もっと仕事ができるようになればいまより幸せになれる」と言われたら、「まあそうだろう」とほとんどの人は思うだろう。だから仕事術の本があれほどに売れるのだ。

だが、もしこの社会の構造そのものが変わってしまったらどうだろう。たとえばアマゾンの奥地で原始共産制に近い生活を送っている人たちに、効率的な時間の使い方を説いたところで誰も耳を貸さないことは容易に想像できる。そして、おそらく彼らには彼らの「仕事術」があるのだ。

いま日本でビジネスパーソンに向けて投げかけられている「こう働けばいい」「これが正解

だ」というメッセージ、それらのほとんどが一九四〇年体制という戦後の成功のベースとなった文脈から発せられている。しかしながら、その文脈そのものが既に変わってしまっているとしたら、どんなに一所懸命に耳を澄まし、言われたとおり実行したところで、うまくいかないのは当たり前だ。

そして、出口氏は「この時代に要領よく立ちまわるにはどうしたらいいか」というようなことにはほとんど関心がないようなのである。その代わり、ライフネット生命でどんな商品を扱うべきか考えるときは、二五十年前にドッドソンがはじめた生命保険の元祖であるオールド・エクイタブル社にまで立ち返って答えを探す、教育問題は「人間は動物である」という観点から解決策を模索する、というように、すべてを根源から見つめ直すところから始めるのだ。

戦後の六十有余年は、人間の歴史を考えればわずかな瞬間に過ぎない。

日本という国のなかだけで通用することに普遍性があると考えるのは無理がある。「歴史と世界をみれば、何が正しいかは自ずとわかる」というのが出口氏の一貫した姿勢なのである。

こういうと、浮世離れた夢想家のように聞こえるかもしれないが、彼の驚異的な読書量に裏打ちされた博覧強記ともいうべき知識を目の当たりにすれば、誰もそれを否定することはできないだろう。さらに、誰もが不可能だと思っていた金融庁の免許を取り付けたことをみてもわかるように彼には類まれな実行力がある。たとえ常識に反していようと、「それは違うでしょ？」と戦いを挑み、「ほら、この方が気持ちがいいでしょう？」と歪みを正してみせる。そうやって出口氏は自分の考えを証明し続けてきたのである。

「人は真つ当なことを、真つ当にやるべきです。それができないなら、できる世の中にすればいいんですよ」

いまどきラッパーの歌詞にもこんなストレートなフレーズは登場しない。

しかし、出口氏はそれを平気で口にし、そして実現してしまふ。

その生きざまはバンクそのものだ。

還暦を過ぎた人間を形容するにはどうかと思うが、ほかに適当な言葉が思い当たらないからこう言わせてもらう。

そして、私たちはいまこそ、このいささか年季の入ったパンクロッカーのメッセージに耳を傾けるべきなのだろう。

取材・構成担当／山口雅之