

## 「ニュータイプの時代」あなたは価値観をアップデートできるか

講演：山口 周氏（株式会社ライブニッツ 代表）

日時：2019年7月10日（水）19：00-21：00

会場：青山学院大学 青山キャンパス 17号館 3階 309教室

### 1.ニュータイプの時代とはなにか

#### ■今の時代、希少価値があるのは「正解」ではなく「問題」

今日は『ニュータイプの時代』（山口周著・ダイヤモンド社・2019年）の話をしようと思っておりますが、その前に、『世界のエリートはなぜ「美意識」を鍛えるのか？』（山口周著・光文社新書・2017年）で書いた「アート」「サイエンス」「クラフト」について、お話しておきたいことがあります。「アート」は直感に基づいてビジョンを紡ぎだしていく力、「サイエンス」は体系的な分析や評価、「クラフト」は地に足のついた経験や知識のことですが、本を出してから、「これからはサイエンスではなく、アートの新たな時代なんですね」とよく言われるんです。ですが、本にはそんなことは書いていなくて、私はすべて大事だと考えています。すべてきわめて重要であって、ただその時代に適切なミックスがある、あくまで軸足が変化してくるということです。昭和というのはサイエンスに軸足・価値があった時代ですけれど、平成、令和と時代が変わるとともに、価値が変わり、ミックスのあり方が変わってきています。

では何が価値なのかというと、世の中に有り余っているものに価値はないですね。では、何が過剰で、何が希少かということ、いろいろな組み合わせがありますが、「正解」「ソリューション」は過剰で、「問題」「アジェンダ」が希少といえます。分かりやすい例でいくと、かつて「三種の神器」といわれた、テレビ、洗濯機、冷蔵庫は、すべて問題を解決するためのものでした。暑い寒い、食べ物が保存できない、そういう不安と不満を解決しようと、企業がものを大量につくって、お金儲けができた。ただ、当時あった「外で洗濯をするのがつらい」というようなレベルの問題は、今はもうありません。「別荘が欲しい」というような奢侈的な欲求はあるけれど、日常生活上の問題はなく、あらゆるものが過剰にある。一方で、自殺率が高かったり、仕事のやりがいを感じられなかったりと、ものが有り余っている一方で、生きている意味を感じられないという一面があります。

#### ■絶対的な価値観が崩れだした、近代の終焉を生きている

何が流行っていて、どこにお金が集まっているかを見ると、時代の変化がわかります。今、アメリカで一番本が売れている日本人をご存知ですか。そう、こんまりさんです。彼女の『人生がときめく片づけの魔法』（近藤麻理恵著・サンマーク出版・2010年）シリーズはアメリカで500万部、世界40か国以上で累計1100万部を突破したそうです。それだけ売れるということは、大きな価値を認められているということです。こんまりさんの価値を考えると、時代が求める価値が見えてきます。昭和はものを増やして、問題を解決することに富が集まる時代でした。ところが、こんまりさんは何を提供しているかということ、逆の「ものをなくす」という価値なんです。

さらにいうと、私自身もそうなのですが、最近は東京を離れて暮らす人が増えているんですね。東京に仕事がある人が、鎌倉、葉山、軽井沢あたりに移住をする。職場は遠くなりますし、もちろん不便です。そこでみなさんがどんな暮らしをしているかということ、冬は薪ストーブで暖をとるような生活をしています。効率のいいエアコ

ンではなく、あえて不便でしかもコストも高い薪ストーブを選ぶんです。私の家のまわり、6、7割の家庭が薪ストーブですね。つまり、過剰な利便性に価値はなくなり、便利なもので不便を解決するという時代ではなくなったということです。

これって極論を言うと、「近代の終焉」ということだと思うんですね。1960年代から70年代にかけて、まずデザインや建築分野からポストモダンが登場し、16世紀から続いてきた近代が終わったといわれましたけれど、実際はもう少しあとまで続いていたのだと思います。テクノロジーとサイエンスをつかって不満や問題を解決するという絶対的な価値観が崩れだし、ものや利便性が求められなくなりつつある今こそが、本当の意味での近代の終焉なのだと思います。

### ■変わる時代に、変わらない教育

過剰な「利便性」よりも希少な「ロマン」に、過剰な「正解」よりも希少な「問題」に価値が移行している今、難しいと思うのが、人材育成です。というのも、かつては正解やもの、利便性が希少でしたから、人材育成の根幹は、希少な正解やもの、利便性を生み出せる人を育てることにあつたのです。ところが今、かつて希少であった正解やものはたたき売られるような状態になっています。なんととっても、「ものをなくす」という価値に巨万の富が集まり、利便性の高いエアコンではなく、不便な薪ストーブを「煤が大変なんだよ」とか言いながら嬉々として使う時代なわけですから。

1868年の文明開化以降、連綿と続いてきた日本の近代化は、テクノロジーをつかって不満を解決する、正解を生み出すことに価値があつた時代でした。今は、その価値が滅却する方向にあるにもかかわらず、教育現場は旧態依然のまま。ですから、学校に行かないという選択をする子供たちというのは、時代に対する感度が非常に高いのだらうなと思っています。学校が育てようとしているものに価値はないということを、肌で分かっているのでしょう。

「正解」から「問題」へ。「もの」から「意味」へ。「データ」から「ストーリー」へ。「利便性」から「ロマン」へ。「説得」から「共感」へ……先に述べたものをつくりだせる人がニュータイプであり、後がオールドタイプということなのです。

### ■「正解」に価値はないことを示す事例：携帯電話

以前、私はコンサルティング企業に勤め、クライアント企業のものづくりのお手伝いをしていました。そんな私が、コンサルタントという「正解」を生み出す仕事をやめようと思ったきっかけは、携帯電話でした。ちょうどiPhoneが登場した2007年ごろ、当時の市場に出回っていた携帯電話はどれも似ています。それぞれ別の会社の、それぞれ違うデザイナーがつくっているのにもかかわらず、ぱっと見には区別はつかないほどによく似ていたんです。

これは、つくっている人の個性が反映されてないということです。それは、その携帯電話が「正解」だから。学校のテストで、正解に個性をいれこむと間違いになります。12+12の正解は24ですが、「私は27が好きです」というのは×なんです(笑)。正解には、個性やパーソナリティが介在する余地がありません。当時、携帯電話をつくるにあたっては、顧客の求めるものを知るために市場調査をし、統計的に解析した結果に基づいて、開発を行っていました。このプロセスを精密にやればやるほど、同じ答えになる。正解を求めて、日本人らしく、精密に丁寧に調査、解析を行った結果、見分けのつかない製品が市場に出回るようになったわけです。もちろん、マーケティングの教科書としては正解です。しかし、ビジネス的には、同じ正解には価値がないということになり

ます。誰にでも生み出せるもの=0点だからです。

iPhone の登場で、これらの携帯電話は市場から退場することになりますが、iPhone を生み出したアップルは、ほとんど市場調査をしない会社として知られています。自分たちがつくりたいか、かっこいいと思えるかが意思決定の礎だからです。言ってみれば、携帯づくりの素人とでもいえる会社がつくったものに、市場を席捲されてしまったわけです。

経済学者のマルクスは、人間が良かれと思ってつくったプロセスや仕組みに、やがて人間が支配され、振り回されることを「疎外」という概念で説明しました。携帯電話の例でいうならば、マーケティングによってピカピカに磨き上げられたプロセスに、ヒューマン性の介在する余地がなくなり、人間自身が支配されてしまったということです。当時、携帯をつくっている人に、「あなたは何がつくりたいんですか？」と聞くと、ほぼ「考えたこともなかった」という答えがかえってきました。つくるものは、マーケティングプロセスが決めるべきもので、人間はその奴隷になりさがっていた。もちろん、マーケティングのリテラシーは、持っていることにこしたことはありません。ただいふなれば、人間が主人で、マーケティングが家来という構図であるべきが、逆転してしまうと価値はないということ。この例ひとつをとってみても、「正解に価値はない」ことが分かっていただけだと思います。

### ■「テクノロジー」よりも、「ストーリー」や「意味」が重要

では、iPhone 以降のスマートフォンはどうでしょうか。またもや、どのスマートフォンも見分けがつきません（笑）。イノベーションの文脈では、テクノロジーとデザインが大事とよく言われます。アップルの強みもデザインにあるとよく言われてきました。ところが今、各社のスマートフォンを並べてみたとき、とびぬけて iPhone のデザインが良いかという、もはやわからない。テクノロジーはというと、そこも変わらない。それなのに、アップルは他社とは違うというブランドがあります。つまり重要なのは、デザインでもテクノロジーでもないことになります。だって、ほとんど同じなんですから。

重要なのは、「ストーリー」「意味」なんです。アップルには、スティーブ・ジョブズの存在や、西海岸初のカウンターカルチャーなど、長い時間をかけて市場に蓄積されてきたストーリー、情報が圧倒的に多いのです。それがブランドであり、時価総額にも反映されている。テクノロジーとデザインの問題は、すぐに真似をされてしまうことにあります。よほど特殊な特許で守られていなければ、すぐにコピーされる。一方、ストーリーや意味はコピーすることができません。つまり、テクノロジーやデザインよりも重要なのは、ストーリーや意味だということです。アップルという会社は、いってみれば「文学」になったともいえます。重要なのは、文学作品を描くように、文脈に意味をつけることなのです。

### ■人工知能が「正解」を出す能力は、すでに人間を超えている

もうひとつお伝えしたいのが、「人工知能」による追い打ちです。2011年、IBM の人工知能「ワトソン」が、アメリカの人気テレビ「ジェパディ！」に出演し、クイズ王との頂上決戦で勝利しました。正解を出すという能力において、人工知能が人間の最高峰の頭脳に勝ったということです。チェスも将棋も同様に、正解のある領域では、人工知能が人間を上回りました。

かつ、ここがポイントなんですが、きわめて人工知能は安いんです。1997年にチェスの世界チャンピオンに勝利した IBM のディープブルーは、その翌年に処理能力を5倍ほど増強されて販売されました。当時の販売価格はおよそ1億円でしたが、今、同様の機能をもつコンピュータは、50万から100万で購入可能。半導体の集積率

が18か月で2倍になるという「ムーアの法則」の法則の恐ろしさです。ムーアの法則にのっとれば、ワトソンと同等の人工知能もまた、そろそろ100万円になることでしょう。

人間ひとりを雇うと考えるとき、最低賃金を年換算すると200万円くらいになります。しかも、1日8時間勤務、週休2日、たまには褒めないとすねたりもします（笑）。一方の100万円の人工知能はというと、正解を出す能力は人間の最高峰を越えていて、24時間365日、コンセントさえさしておけば、モチベーションも関係なく働き続ける。恐ろしいですね。

### ■日常の中で共感できる「ストーリー」を紡げるのは、人間だけ

翻って今、教育現場で優秀といわれる人は、受験でスクリーニングされた人を指すことが多いです。受験はクイズとパズルですから、まさにIBMのワトソンの得意領域。いうなれば、スポーツカーと走って競える人間を、足の速さでテストして集め、育てようとしているようなものです。つまり、人工知能のもっとも餌食になるような人間を選抜して、育てているということなんですね。

ベストセラー『AI vs. 教科書が読めない子どもたち』（新井 紀子著・東洋経済新報社・2018年）によれば、AI（人工知能）には、数式で表せない人の感情や生き方を理解することはできません。デザインやテクノロジーを真似て、製品をつくり上げることはできるかもしれませんが、日常のなかで人が共感するストーリーを紡ぎ出すのは、やはり人にしかできないことなのです。

### ■「役に立つ」と「意味がある」のふたつの価値

世の中に必要とされるもの、組織はふたつの価値で整理ができます。「役に立つ」と「意味がある」です。「役に立つ」はコストパフォーマンスですね、コストとかけて見合うものか。古典的なマーケティング用語では「機能的便益」といわれるものです。「意味がある」というのは、共感するストーリーの意味合いで、「情緒的便益」ともいいます。

ではここで、「役に立つ・立たない」「意味がある・ない」を2軸として、4象限マトリクスで考えてみたいと思います。日本企業というのは、「役に立つ」×「意味がない」の領域で勝負をしてきたんですね。低コストで、利便性を高めることで、欧米のメーカーを市場から追い出してきました。アメリカの家電メーカーも、イギリスの自動車メーカーも、ほとんどの会社が淘汰されていくなかで、ごく少数のメーカーが「役に立つ」×「意味がある」の領域へと移動。具体的な自動車メーカーを例にとると、BMW、ベンツなどのドイツ車がそうです。さらに、「役に立たない」×「意味がある」というところで勝負する自動車も登場します。移動手段としての快適さには目をつぶり、爆音を発して突進する、いわゆるスーパーカーですね。買う人にとっては大きな意味があり、しかもその意味は一様ではありません。フェラーリ、アストンマーチン、ランボルギーニ…それぞれに違う意味がある。それは文学作品と同じで、ストーリーは多様にあるということです。「役に立つ」の“ものさし”はひとつですが、「意味」の“ものさし”はダイバーシティなのです。

しかも、象限別の価格水準を比べてみると、実用的な日本車が100万円から300万円、ドイツ車の値段は500万円から1000万円。スーパーカーにいたっては2000万円から1億円をこえるものも。つまり、「役に立つ」ことよりも「意味がある」ことに経済価値があるということです。しかも、「役に立つ」ものは、さらに役に立つものの登場によっていらなくなります。もっと役に立つ自動車の例として、電気自動車や自動運転車、カーシェアリングなどがそれにあたるでしょうか。こうしたことはすでにPBR（株価純資産倍率）にも表れています。PBRは企業が現時点で保有している資産総額と株価の総額＝時価総額の比率を表すものですが、トヨタで1倍前後なの

に対しテスラは 10 倍と、その差は大きいものになっています。

### ■「意味がある」ものは、多くの種類が必要になる

しかも、さきほどの 4 象限のうち、「役にたつ」×「意味がない」領域では、「勝者総取り」になる可能性が非常に高くなります。一番役に立つ会社は、1 社あればいい。コンビニエンスストアを思い出してみてください。コンビニエンスストアの文房具の棚には、セロハンテープもハサミもほとんど 1 種類しか置いていません。マヨネーズやしょうゆも 1 種類。お店のスペース上、何種類もおけないからです。ところが、そのコンビニに煙草は 200 種類以上置いてあります。なぜかというと、煙草は「役に立たないけれど、意味がある」から。ある煙草の銘柄がもつ意味は、ほかの銘柄では代替できません。「マールボロをください」と言う人に対して、「うちはハイライトしかないんですが、ハサミは 200 種類ありますよ」というと、「なんだ、この店は！」となります（笑）。みなさんも笑ってらっしゃいますが、意味があるものは多くの種類が必要になるということを実感的にわかっているんです。一方の「役に立つが、意味はない」ものの代表としては、検索エンジンが挙げられます。いまや、グーグルの検索エンジンにおける市場シェアは 9 割。まさに勝者総取りの良い例です。

「役に立たないうえに、意味がない」の代表例はアート作品です。だから、アーティストは食べていけない。ところが、アート作品が意味をもつと、100 億円の価値を生むこともあります。ゴッホの絵がそうですね。彼の死後、市場に作品の意味が生まれて、高額な値段がついた。文脈に意味をつけることが、経済価値を上げることにつながるといようなことを、『芸術起業論』（村上隆著・幻冬舎・2006 年）を著した村上隆さんもおっしゃっています。

さらにいうと、「役に立つ」ことを追求しつづけると、「役に立たない」ものになるんです。テレビのリモコンがまさにそうです。役にたつものを、もっとに役に立つものを、と機能を足し続けた結果、ボタンも 50 個以上に増えて、絶望的に使いにくいものになった。ボタンひとつにもコストはかかりますからね。使い手がメリットを感じていないのに、コストだけが増えるという状態に陥るのです。ボタンや機能が増えれば増えるほど、実質的な効用は小さくなっていく。まさに「限界効用逓減の法則」は等しく働いています。これもまた近代の終焉ともいえるでしょうし、日本に限らず、世界中に起きていることなのです。

### ■テクノロジーの世界で差別化を生む「リベラルアーツ」

このようななかで起きているのが、企業の幹部候補トレーニングにおいて、美術系大学院に社員を送り込むという流れです。かつて人気を誇った MBA への入学者は減少傾向に。また、正解を出すことで対価を得てきたコンサルティング企業が、デザイン会社の買収をしているという現実もあります。

シリコンバレーのベンチャー・キャピタリスト、スコット・ハートリーの著書に『The Fuzzy and the Techie: Why the Liberal Arts Will Rule the Digital World』（Scott Hartley 著・Houghton Mifflin Harcourt・2017 年）があります。もっともテクノロジーに近い場所にいる彼が、テクノロジーが差別化を生む時代は終わったというんですね。分かりやすい例としては、セグウェイがあります。セグウェイは世紀の大発明と言われ、莫大な富を生み出す製品だといわれましたが、結果的には黒字化できずじまい。結局、革新的なテクノロジーであったとしても、それがなんの問題も解決しないのであれば、大きな価値を生むことはないということを示しています。

代わって重要になってくるのが、リベラルアーツです。スコット・ハートリーが、リベラルアーツの重要性を示すものとして紹介しているのが、「Airbnb」です。Airbnb のふたりの創業者は美術系大学卒ですが、ひとり歴史を専攻していたそうです。中世の巡礼地では、一般家庭の空き部屋を巡礼者に貸し出すのが普通だったという

歴史を知っていたことが、のちのビジネスに大きな意味をもってくる。インターネットを使って、巡礼地宿泊の仕組みを再現したのが Airbnb ともいえるのです。巡礼地に住む人の家に泊まることで町の情報が手に入り、泊めた人には外の情報が手に入る。そこに生まれるコミュニケーションがクールじゃないかと。ここで大事なことは「旅先ではホテルに泊まる」という当たり前を、当たり前だと思わなかったことにあります。ホテルチェーンがパワーを持つようになった歴史は浅い、という知識があったからこそ、Airbnb は誕生した。世の中で当たり前とされていることが、実はいびつで不健全であるということに気付くには、リベラルアーツが有効なのです。そして、こうした問題を見出せるのが、ニュータイプということになります。

## 2.VTS を体験してみる

### ■断片的な情報から論理的に組み立てる、絵画の鑑賞法

では、ここで VTS (Visual Thinking Strategy) を体験していただきたいと思います。VTS は、ビジュアルアートを用いたワークショップによる鑑賞力教育。本来は 5、6 人で行うものなので、講演会参加者 200 人にやるのはイレギュラーではあるのですが、やってみたいと思います。

VTS のグランドルールは 3 つあります。まず、キャプションを読まない。美術館でやる場合は、つい絵を見る前にキャプションを読んでしまうのですが、絵から得る情報を大事にすることが第一です。ふたつ目は、感じたことをできるだけ言語化する努力をする。フランス詩人ブルトンのごとく先入観を排除して、脳にあることをただ言語化するんです。「こう見える、こう見える、こんな気分…」という具合です。3 つ目は人から出たコメントを否定しない。「こう見える」という発言に対して、「そうではなくて」とは言わないということです。

さあ、はじめましょう。まずは 2、3 分差し上げますので、この絵をじっくり観てください。



さて、この絵には、何が描かれていますか。何か気づいたことはありますか。当たり前に見えるものも他の人には当たり前ではないこともありますから、どんどん発言してください。

(参加者「視線の先がバラバラ」) おもしろいですね。確かにみているところ、バラバラですね。(参加者「馬のたずなを引いている人肌の色が黒い」「部屋の中に馬がいるのが不思議」「うれしそうな人が一人もいない」「女性が殺されようとしているか、すでに殺された後か」「光が印象的」) 気になるところがたくさん出てきました。

実際の情景なのか、ある記憶を重ねているのか。絵の中では何が起きているようにみえますか。

言ってしまうと、この絵の中心人物は、ベッドに寝ている人です。ベッドの周辺で起きていることは混乱の極みですが、きわめて落ち着いた表情で、ナイトー後のニュースを見ているお父さんのような雰囲気ですね（笑）。足元では女性が刺殺されています。馬に感じることはありませんか。そう、宝石です。宝石で着飾られた高貴な人の馬だと推察されます。奥には従者のような人が、平然と何か飲み物を用意しています。

今回は時間がないので種明かしをしてしまうと、この絵は「サルダナパールの死」というドラクロアの絵です。城を攻められた王が死を覚悟した時、自身のための毒杯を用意させたうえで、寝室に愛妾や愛馬を集めて、殺させているという場面を描いています。

もう少し時間をかけて観て、話をしてもらおうと、ほぼみなさん「城が攻められていて、非常に理不尽な命令を部下が受けている」というストーリーにたどり着きます。やっていることは絵画鑑賞というより、シャーロックホームズに近い。断片的な情報から、論理的に組み立てる。これは、まさにビジネスパーソンが世の中の断片から時代を読むプロセスと変わりません。つぶさに観察する、推定する、別の情報からチェックをする。アート思考というより、ビジネスに役立つスキルです。

普段あまり美術作品を観ない人も、話をすればするほど、絵のことが分かるという楽しみを得ることができます。一度やりかたを覚えてしまえば、何が見えるか、見えていることを組み合わせると何が起きているか、どんな題名をつけるかと自問自答するだけで、ひとりでも鑑賞する力がついてきます。駆け足になりましたが、VTSはこれで終了です。

### 3.クロストーク～山口周×苅宿俊文（学習コミュニティデザイン研究所所長）

司会：ここからは、山口氏と学習コミュニティデザイン研究所所長の苅宿氏とのクロストークとなります。学習コミュニティデザイン研究所は、リカレント教育に大学がどのような役割を果たせるのかを学習コミュニティデザインの視点から調査・研究する青山学院大学の研究所です。ワークショップデザイナーというコミュニケーションの場づくりの専門家を育てている立場からの視点も加えながら、みなさんの価値観をアップデートするようなお話をさせていただきたいと思います。

#### ■「意味がある」には、“個人的”な意味も含まれるか

苅宿（以下、敬称略）：「役に立つ」よりも「意味がある」ことが大事であるということでしたが、「役に立つ」ことを捨てきれない昭和のオールドタイプです（笑）。お話を聞いていると、「意味」というのは、アップルの世界観やストーリーに共感できるかということですよ。企業ではなく、個人にとって意味があることも含まれますか。例えば、私の書斎にある机の左下の引き出しには、ほかの人には意味がないものがぎっしりと入っています。そういう意味での、個人にとって意味があるというのは、今回のお話とつながりがありますか。

山口（以下、敬省略）：パーソナルな思い出のケースのケースですね。亡くなった祖母がくれた、今は壊れた時計を役に立たないからと捨てるという人はいない。思い入れや愛着ということになるかと思うのですが、時計というものの背後にある情報ゆえに捨てられないわけです。そういうパーソナルな関係のなかで紡がれた情報も、企

業と個人の間蓄積される情報も、情報の持ち主がこちらにあるという面では、まったく同じ。情報量の違いだけで、基本的には同じことだと思います。

### ■「正解」と対峙する、「意味がある」と「納得解」はイコールか否か

苺宿：ワークショップデザイナーのなかでは、「正解」に対峙する言葉を「納得解」としています。わたしたちにとって意味があるのは、正解よりも納得解。とするならば、グローバルにスティーブ・ジョブズが蓄積してきたものも納得解ということになるのか。山口さんはどう思われますか。

山口：「納得解」という言葉をもう少し説明していただけますか。

苺宿：例えば、国や世界のなかに当たり前の「正解」があると仮定します。「納得解」は、個人が所属するコミュニティの価値や世界観をつくっていく際に、そのグループ内でのみ共有される解が重要であるという意味で使っています。

山口：なるほど。少し違うかなという気がします。解としてのクオリティを判断するときに、脳のどこが働いているかということなのですが。「意味」というのは、大脳辺縁系の感情的、本能的なもの。「納得解」というのは大脳新皮質寄りの理性的なもののように感じられます。

苺宿：おっしゃる通りですね。納得しました！ 個人と社会の間にコミュニティが存在していて、そのグラデーションの部分に作用するのが納得解ですから、確かに理性的に共有するものになりますね。

### ■「直感」とはなにか

苺宿：山口さんの本には「直感」という言葉がキーワードとして使われていますよね。教育学を専門とする者としては、今こそ、学校システムのなかで直感を育てていくことが大事だと感じているんです。山口さんがいう直感についてもお話いただけますか。

山口：厳密な定義はないのですが…論理的推論方法として演繹法がありますが、これは、ある前提を積み重ねて、結論に至るという積み上げのプロセスです。私の考える「直感」は、そのプロセスを排除して、いきなりゴールをつかむもの。論理の置き方としては、アブダクションに近いというか。直感は論理的ではないという人もいますけれど、アインシュタインが「光の速度で動いたら、光は止まって見えるのかな」と考えたとき、演繹的な思考のプロセスを経ずに「そんなことはありえない」と思う。これは非常に直感的なもの。前提を積み上げずに証明しようとする、プロセスをすっ飛ばすのが直感だと思います。

苺宿：僕は新潟の中学校で、ある演出家と演劇ワークショップを行っていますが、それをみていると演技は「直感」の塊だと思いますね。今のお話から感じたのは、世の中にあるルール、言い飽きた感のある忖度のような明文化されていないルールにも私たちは縛られていて、そこに真っ向から対抗できるのが直感であると受け止めたのですが、それはどうですか。

山口：そういうことになりますね。明文化されていないにしろ、ルールは演繹的なもの。ダンサーがあるポーズを音楽にあわせてきめるときには、演繹的ではなくて、自然に体が動いています。ある種の自然ですが、自然というのは無茶苦茶ではなくて、力学的な解に収斂していくから美しい。ただそれは解析的なのか自然なのか…究極には一致するんですかね。何の話をしているのか分からなくなってきましたが、でも、先生のおっしゃるこ



とはよくわかります。

荻宿：熟練したすし職人が握る鮨は、すべて同じ米粒数、グラム数になるそうです。やはり自然と一致するものなのかもしれません。

山口：食べ物の話でいくと、金正日総書記がピザを気に入って、また食べたいと言ったことがあったそうです。そのときにどうしたかという、イタリアのピザ職人が感覚でばらまく具の数や間隔といったことまで、マニュアル化したとか。非常に解析的なアプローチですが、同じ味にはならない。

## ■『ニュータイプの時代』を書いたきっかけ

荻宿：無駄だなと思いながら、ピザの具の間の距離を測ってしまう、そういうことをやりそうな雰囲気がある今の社会にはあるような気がしますね。過剰にルールを探してしまう社会というか。そんな感覚もあって、本を書かれたということがありますか。例えば『ニュータイプの時代 新時代を生き抜く24の思考・行動様式』（山口周・ダイヤモンド社・2019年）は、どのようなきっかけで書かれたのでしょうか。

山口：きっかけになったのは…そう、2年前ですね。勤めていた会社に戻ろうと夕方の銀座を歩いていたんです。暑い日だったんですが、あるバーが開店準備をしていて。たまたま店主と目があって、スーツ引き寄せられるように入ってしまったんです。バーのカウンターで並ぶ酒瓶を見ながら、なんで酒ってこんなに種類があるんだろうと考えて。結論は、役に立たないからだ。酔っぱらってパフォーマンスが下がるものなのに、意味はある。性能をひたすら上げて1位になることにまなじりを決するような社会のなかで、ドイツで地ビールをつくる人、スコットランドでウイスキーをつくる人、と言った具合に分散していったほうが世の中楽しくて、居場所が与えられるようになるんじゃないかと思ったんですね。というような、たいした理由じゃないです（笑）

荻宿：たいした理由じゃないのがいいですね（笑）。個人のこだわりには意味がある。自分の好き嫌いの尺度で、意味があると考えること。

## ■自身の「好き」を全開にしよう

山口：意味があるという、"私にとって"意味があるというように勘違いされることがあるんですけど、私はスーパーカーには意味を見出せないタイプなんです。ただ、あれだけ高価な車を買う人がいるんだから、意味があるんだろうと。たったひとりにとっての意味だったとしても、とくにアートの世界はそれでよくて。意味の世界は「余計なお世話」が成り立つ世界。だから「好き」という感情を全開にしていきたいと思いますね。

大人になってからの友達ってどうやってなるんだろうと改めて考えると「好きなものが一緒」というケースが非常に多い。企業と顧客の関係もそうで、「好き」で形成されるコネクションは、ロイヤリティやアタッチメントが強い。「役に立つ」のアタッチメントは脆弱で、もっと役に立つものがでてくると切り替わってしまう。役に立つものを大量生産することがビジネスの基本だった時代には、私が好きなものをつくっても、同じものが好きな人に知らしめる手段がなかった。1万人に1人の割合で存在していたとしたら、見つけるのは非常に困難。ただ、その存在比率を世界に広げれば、同じものを好きな人が数十万人いることになります。作曲家の坂本龍一さんは、日本で100万枚のCDを売るより、100か国で1万枚ずつ売るということを戦略的に選んだ方です。そのほうが坂本龍一という音楽のクオリティを圧倒的に維持できるから。ルールに縛られながらつくるのではなく、個人の好きを全開にして、共感してくれる人とつながって、そこに届けられるというのは、良い世の中になってきていると思いますね。

苺宿：自分のこだわりを理解者がいるということに、意識を向けることが大事ということですね。ありがとうございました。

## =質疑応答=

【Q】ニュータイプの時代にスライドしていくことは腑に落ちたものの、目の前にある組織にどうやって落とし込んでいけばいいのでしょうか。もうひとつは個人の感覚で、少し前までビッグデータでレコメンドされることを便利だと思っていたんですが、逆に未来の可能性を狭めているのではないかと思うようになってきています。そこはどうですか。

【A】ひとつめはケースバイケースで難しいところですが、今いる組織が『1984』（ジョージ・オーウェル著・1949年）みたいなのであれば、官僚的な組織とは別の場所で、個人的にアバンギャルドな活動をするのもおもしろいんじゃないかと。同じ場所でやるのは混乱するので、別の場所でやることで個人のなかでのバランスをとる。もし、社内に受け入れられそうな兆しがあるなら、動けばいい。先ほど「好き」という感情を全開にするという話をしましたが、今は好き宣言をすると、地球の裏側からでも見つけてくれる時代です。村八分にはならない。だから、組織のなかでも、勇気をもって手をあげると、遠くから見つけてくれる人はいるかもしれないです。いきなりぶちあげるとね、ちょっとあれですけど。

ビッグデータの件は、まったくその通りだと思います。昔の自分が好きだったことの延長線上にいつづけることは、変わる契機を失ってしまうことにほかならない。ビッグデータに従ってレコメンドされることは便利なんですけど、あえて不快な海に飛び込むことを恐れずに。違和感のとげに刺されるマゾヒスティックな悦びは、ディープリングとは折り合いが悪い（笑）。不快の海は不快なままで終わることもあるんですけど、意識的に飛び込むことも重要だと私も思っています。

【Q】組織の中にストーリーや意味を持っていくときに、評価軸が邪魔をするんじゃないかと思うんです。評価軸をどう変えたら、いわゆるティール組織のように動けるのか。もうひとつ、コンビニエンスストアで勤務をしているんですが、コンビニエンスストアは利便性を追求する業態でして、今後はこうなったらいいなというようなアイデアがあればお聞かせください。

【A】難しい質問ですね。評価の仕組みをどう変えるか。行動規範というか、自分が好きなものを好きと言える人をちゃんと評価する文化をつくっていくということなんですけれど、組織文化ってそう簡単には変わらない。無理に変えようとすると、失敗します。変えることが成果につながることを見せないといけないし、かなり難しいので、もしかすると文化を変える努力をするより、船を変えるほうがいいのかもかもしれません。

コンビニストアは、どう意味付けができるかですよ。意味があるということだけで成立している業態のひとつに、スナックがあります。スナック、分かりますよね。行くとママがいて、「あら久しぶり」とか言われて、ただ飲んで世間話をして、気持ちよくなって帰る。そんなスナックみたいなコンビニエンスストアはどうでしょう。少し前のことになりますが、カーナビゲーションをつくる会社の方が、スマートフォンの台頭でカーナビゲーションは役に立たず、意味もない製品になってきてしまったと言っていたんです。私は司馬遼太郎が好きなので、カーナビゲーションから『燃えよ剣』（司馬遼太郎著・新潮社・1972年改版）の、土方歳三が突進したシーン現場に近いです」というようなことを知らせてくれると嬉しいですねと言ったら、絶句されましたけど（笑）。そん

な感じのコンビニエンスストアは面白いので、ぜひ考えてみてください。