

1 『思考の整理学』で学んだこと

ちくま文庫の実績が伸びない

「松本さん、NHKさんからお電話です」

入荷した本を、ああでもないこうでもない店先に並べていたら、店のコードレスホンを持ったスタッフが声をかけられた。ああ、NHK出版の安田さんかなと受話器を受け取る。

安田さんは日本雑誌協会（雑協）のメンバーで、先日雑誌の売り伸ばしについて会合を持ったばかりだ。穏やかな物腰で会話のバトンを預けてくれる聞き上手。しかし、こちらが話した終えた後に発せられる含蓄ある一言が、見識の広さを物語る。安田さんは、そんな人物である。

「もしもし、お世話になっております」

とても懇意にしている営業担当さんなので、嬉しくて声のトーンが上がった。口調も第一声から自然と親しみのこもったものとなった。

「わたくし、渋谷にありますNHK放送局の者です」

違った。総務省管轄の公共放送のほうからの電話である。バツの悪さを押し隠し、電話口

の抑揚のないバリトンボイスが伝える要件に耳を傾けると、懐かしさが込み上げてきた。

「承知しました。詳しくはメールをいただけるとのことですが、大丈夫。お越しいただいて結構です」こちらも声のトーンを抑えめにして応じ、電話を切った。

話はおよそ一〇年前、二〇〇六年に遡る。

苦しみのなかで僕は一枚のPOPを書いた。勤め始めて五年目。その当時、さわや書店本店で文庫担当をしていた。さわや書店の文庫担当は店のエースだ。前任の文庫担当者は、新しく盛岡駅構内に開店するフェザン店への異動が決まり、僕が後を託された。さわや書店に入ってからそれまでは新書を担当していたのだが、いつの日か文庫担当になることは、目標であり憧れだった。様々なジャンルを横断する文庫は、大きく店の売り上げを左右すると同時に、工夫の余地があり、多くのお客さんと真剣勝負ができるという思いがあった。だから、任命される前から、売り方やお客さんの好みを頭のなかに叩き込み、来るべき日に備えていたつもりだった……。

しかし、その高揚は長くは続かなかった。念願の文庫担当になってみると、前任者の「前年同月販売数」が僕の心に重くのしかかったのだ。書店というのは、わりと職人の世界に近い。理屈ではなく、感覚で判断しなければならぬことも多く、駆け出しの僕では月の販売冊数が目標に一〇〇冊ほど及ばなかった。前任者が作ったベースにタダ乗りした拳句に一〇

○冊足りない。軽く上回れると考えていた自分の浅はかさを恥じ、力量不足を痛感した。

とくに筑摩書房が出版する「ちくま文庫」の成績は悪かった。僕が文庫担当となる少し前に、筑摩書房の営業担当者は年齢が近いKさんに代わっていて、音楽の趣味や物に対する価値観や考え方、そして何か諦めに似た感情が心の何割かを占めているところなど、互いに共通点を嗅ぎ取り、仕事そっこのけで語り合っていた。何度か顔を合わせるうちに仲は深まっていたが、文庫担当になってしばらくして、そのKさんからこんなことを言われた。

「松っちゃんが担当になってからさ、ちくま文庫の成績が下がっているんだよね」

その一言を聞いて、若かりし頃の僕はKさんとの関係に思いを巡らせた。

仲が良い、それだけでは意味がないのだ。まず頭に浮かんだのはそのことだった。仕事で知り合った間柄とはいえ、これから目の前の彼と、築いた対等な関係性を継続するためには、自分のなかに負い目や後ろめたさを持ってしまっっては、気後れしてしまう。Kさん自身も自社に帰って、仲はいいですが販売成績は下がりました、では肩身がせまいことだろう。時間にしてたった数秒。口をつけて出た返答は、自分でも予期せぬものだった。

「わかった。これから一カ月の間、僕はちくま文庫しか読まない。次回会う時には何かしらの結果を出している……はず」

語尾は若干弱まったが、自分なりの精一杯の決意表明だった。実際に、それからひと月の間に二〇冊ほどのちくま文庫をピックアップして読んだ。商品知識をつけて、そのなかから



『思考の整理学』外山滋比古（ちくま文庫）

売れるものを探そうと考えたのだ。もちろん「ちくま文庫しか」というのは建前で、隠れて他の出版社の文庫も読んだことは秘密だったけれど。

『思考の整理学』との出会い

そのやり取りの後、ある一冊と出会った僕は心の内のとても深いところで納得した気持ちになった。それまでの人生で、学校や社会に対してつねに抱えていた違和感をなだめ、現実世界との折り合いと接し方を優しく諭し、新しい尺度と価値観をもたらしてくれた一冊の本。一九八六年に文庫化された、その本のタイトルは外山滋比古先生の『思考の整理学』という。

僕が手にした当時でも、すでに出版から二〇年ほどの時が流れていた。ライダー人間と飛行機人間のたとえ話から始まるこの本は、僕に強烈なインパクトを与えた。昼の休憩時間に途中まで読んだ内容を、まだ全部読んだわけでもないのに、興奮気味に伊藤清彦店長に語った記憶がある。少しだけ内容に触れると、本書のなかで語られるライダー人間とは、風を受けな

ければ飛ぶことができない「受け身」の人間のことである。指示を出されるととても上手に物事をこなすが、自発的に物事をなすことができない。一方、対比されている飛行機人間は「自発的に」空を飛ぶことができる人間のことだ。自分で問いをたて、解答までの道のりにおいて自由に思考を飛翔させて目的地までたどり着く。こういった例を挙げながら、本書は思考法のアドバイスをくれる。自分のなかに植えつけられていた「こうあるべき」という常識からの脱却と、一步目を踏み出すためのヒントを示唆する内容のエッセイ集だ。

日本には圧倒的に「グライダー人間」が多い。そもそも戦後の日本の教育制度が、欧米各国に追いつくためのカリキュラムとして、物事をインプットし、その内容を正確にアウトプットすることこそを重視した。記憶力に長けた人間をエリートとして重用する制度は、世界における日本の教育水準を一定のレベルまで押し上げたが、インプットとアウトプットの間にある「思考」の段階は置いてきぼりにされた。追いつくこと自体を目的とした場合、重視されるのはスピードである。求めるスピードを得るためには、余計な重量を減らさなければならぬ。戦後の高度経済成長における教育では「思考」はお荷物だったのだ。

正確な「記憶装置」としてのパソコンやスマホが普及する前から未来を予測し、人間の思考の重要性を指摘した外山滋比古先生はすごい方だと思う。この本を書いたこと自体、外山先生が自分の頭で物事を考え続けてきたという証左だろう。

いままで自分の頭で思考らしい「思考」をしてこなかった僕は、学校の試験の点数や偏差

値で頭の良さが決まることを、そんなもんかと受け入れてその価値観に振り回されてきた。典型的なグライダー人間であることを、本書によって思い知らされたのだった。当時二〇代後半だった僕は、その衝撃を自戒の念を込めてこんなキャッチコピーで表す。

“魔法のポップ”誕生

“もっと若い時に読んでいれば…”

そう思わずにはいられませんでした。

何かを産み出すことに近道はありませんが、

最短距離に行く指針となり得る本です。

一行目を青いペンで大きく書き、「〃」部分に赤い下線を引いた。二行目を黒いペンで少し小さく書き添えたこのPOPが、まさか日本全国で爆発的なヒットを記録することになるうとは、この時には想像すらしなかった。

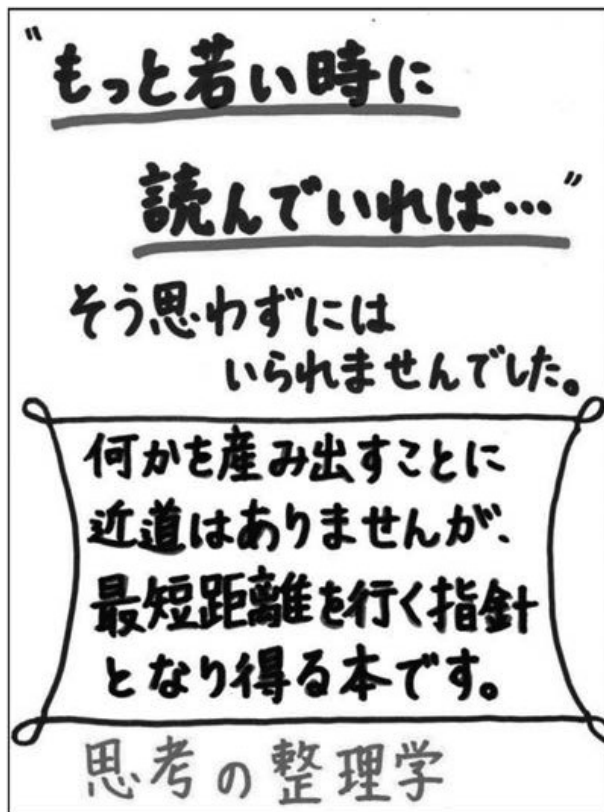
七〇八冊を仕入れて、午前中のうちにPOPとともに売り場に置いた。店のなかほどの平台に確かに置いたはずだったのに、その日の夕方には本が消えていた。最初に頭をよぎったのは、自分が置いたと思ったのが勘違いで、どこか別の場所に放置してある可能性だった。

お客さんの問い合わせの応対や、混雑したレジにヘルプで入る時など、色々な仕事を同時進行でこなしていると、そういったことはよくある。だが、店内の心当たりを見回ってみてもどこにもない。

つぎに、他のスタッフの誰かがクレームを受けたか、もしくはPOPの誤字脱字などを指摘されて売り場から外してしまった可能性に思い至って確認したが、どちらも違った。

まさかと思い、本に挟んである売れた時に回収する、「スリップ」を調べてみると、はたして全冊しつかりと売れていた。慌てて追加注文を頼み、一〇冊、二〇冊と面白いように数を積み重ね、三カ月間で九〇冊を販売した。書店が大型化し、一冊の本を多面展開する書店が多いなかで、当時のさわや書店本店では「多面」はご法度。POPをつけること以外では他の本と差別化せずに、店の文庫売り場でひっそり一面で販売した結果としてはかなりの成果である。その快感と手ごたえは、それまでの五年で経験したことのないものであった。僕はこの経験によって一つ、言葉にできない「感覚」を身につけた。

販売を開始してから三カ月後に来訪したKさんに、得意げに結果を報告すると反応は薄く「ふーん」ぐらいの答えが返ってきただけだった。肩透かしを食らったような気になりながら、さすが半分が諦めできているバファ〇ンのような男だと妙な関心を持ったのだったが、単に感情が表に出にくいだけだったらしい。社に持ち帰って熱弁をふるった（と思われる）



ミリオンセラーのきっかけとなった手描きポップ

Kさんは、ほどなくして電話をかけてきた。曰く、筑摩書房のデータにおいて、信頼できる他の都内近郊の書店で『思考の整理学』を仕掛けてみたいんだけど、そう冷めた口調で切り出されたので快諾すると、その結果はわりとすぐに現れたらしい。

文庫になった一九八六年から二〇〇六年までの二〇年間で一七万部（実はこの数字もかなりすごい）だった本書が、このPOPをきっかけに二〇〇七年から二〇〇八年にかけて四〇万部近くを増刷。仕掛ける店は倍々で増えていき、二〇〇八年には東京大学生協、京都大学

生協において年間販売数一位を獲得した。この結果を受けて、「東大・京大で一番読まれた本」として本書はさらなる脚光を浴び、あれよあれよと二〇〇九年に一〇〇万部を突破。刊行から二三年目にして、一〇〇万部を超えたことが大きな話題を集めた。その後も新たな読者を獲得し続け、ロングセラーとなった本書は、文庫化から三〇年の節目の二〇一六年、なんと二〇〇万

部を突破した。

本屋としての苦悩の始まり

仕掛けが成功した当時、いくつもの取材を受けた。

もつと若い時に、本書に出会わなかった僕は、物事がうまく運ばないたびに、学生時代の勉強の出来不出来に理由を求めがちだったように思う。日本の地方都市である盛岡の片隅で伊藤店長の教えを忠実に体現し、自分で考えることを『思考の整理学』に教えられたばかりの、本屋としてはよちよち歩きの僕は、置かれた現実に対して圧倒的に実力が不足していた。

運が味方したことと、なにより伊藤店長がいることで注目されていたさわや書店だから『思考の整理学』は世に広まっていったのだと思う。あとは筑摩書房さんと、東大・京大生協さんの力だ。取材で何か聞かれるごとに、自分のなかの語るべきことの少なさに打ちのめされるということが続いた。

僕が「思考の整理学」という枕詞を、次第に重荷と感じるようになるのに時間はかからなかった。「次」を求められ、求めに応じようとして失敗し、僕は次第にその実績が周囲から忘れさられることを望むようになっていった。その後、さわや書店フェザン店へと異動し、「外で名を売る田口幹人店長」と「内で店作りをする自分」という役割分担を二人で相談して決めた時は、正直とても救われたという心持ちになった。これでようやく本当の実力をつ