

2 引き算の発想

あなたは何かを決意するとき、「こういうことはなるべくやらないようにしないと」と思うより、「こういうことをもっとたくさんやらないか」と思うことのほうが多いですか？

あなたの持ち物は、以前より増えていますか？

あなたはふだん——ポッドキャストでもウェブサイトでも会話でも、何を通じてでもかまいませんが——新しい情報を得ることに忙しく、すでに持っている知識を整理することにはあまり時間をかけないですか？

あなたは新しいものを書き始めるばかりで、すでに書かれているものを編集することはあまりないですか？

あなたは新しい組織、新しい取り組み、新しい活動をどんどん増やしていくほうで、すでにかか

わっているものを減らしていくことはしないほうですか？

あなたは家庭や職場で新しいルールを増やしはしても、既存のルールを撤廃することはあまりないですか？

あなたは恵まれない人への支援を提供することは考えても、不当な特権をなくすことについてはあまり考えないですか？

あなたはいま、三年前より忙しいですか？

これらの質問のいずれかに「はい」と答えた人へ。大丈夫、それはあなただけではない。私たちはみな自分の生活、自分の仕事、そして自分の住む社会をよりよくしようと努力するなかで、圧倒的に「足し算」をすることが多いのである。このあと見ていくように、これには多くの理由が——文化的なものから経済的なもの、歴史的なもの、さらには生物学的なものまでが——複雑に絡みあっている。と同時に、これが必ずしも必然ではないことも、この先を読めばわかってもらえると思う。

もちろん、「モア・イズ・ベター」（増やしたほうがよい）も間違いではない。サンフランシスコ旅行から帰った私たち一家は、新たに部屋を五つ増やした自宅でのびのびとくつろいだ。しかし、せっかく増築した家の一階部分が何万個ものレゴブロックでいっぱいになってしまったときに実感したが、増やすこと自体には意味があっても、増やした分だけいつのまにか自分たちが圧迫されることもある。そして場合によっては、取り去ることが喜びをもたらすときもある。かつて私はもっぱらマシンでランニングをしていて、テレビのニュースを見ながらオーディオブックやポッドキャスト

ストを聴いて走るとというのが習慣になっていたのだが、いったんマシンを使うのをやめてみると、走りながら脳内でデータを知識に変換し、知恵に変換する余裕が生まれていた。こうした引き算の効用も、それまで引き算についてあいまいに考えていたことを実地に試してみなければ得られなかっただろう。

サンフランシスコのウォーターフロントを調査していたときのスー・ピアーマンにしても、自宅の改装を考えていたときの私にしても、あるいは何かを決意しているときのあなたにしても、本質的に、やっていることは同じである。ものごとを現在の状態から、こうあってほしいと思う状態にどうにか変えようとしているのだ。その誰でも経験のある行動をする際に、手段としてつねに選択肢に挙がるのが、事物であれ考えであれ社会体制であれ、既存のそれに足し算をすることだ。一方で、既存のものから引き算をするという選択肢もある。

問題は、その引き算が無視されがちだということだ。足し算による変化にくらべ、引き算による変化は思いつきにくい（次章で見えるように、これは文字どおりの意味である）。たまたま思いつけたとしても、引き算は実行しにくい面もある。だが、やろうと思えばできなくはない。その見過ごしを放置してしまったら、私たちの都市や体制や知識は改善の機会を奪われてしまう。そしてもっと言えば、どんな種類の変化でも可能性を見過ごしてしまったら、間違いなく損失につながるだろう。

引き算をおろそかにすると、家庭内でもよいことはない。いまやたいの家には二五万点以上

のモノが詰め込まれている。⁽²⁹⁾ ジューサー、サイズの合わなくなった服、レゴ、家族旅行で訪れたサンフランシスコ土産の長らくしぼんだままのサルの風船など、家にたまっていく雑多なものを、誰かが整理して管理しなくてはならない。それには多大な労力と思考力を要するし、時間もたっぷりとられることになる。もともと私たちの時間は足りなくなっている一方なのに、引き算という手段を見落とすと、明らかに過密なスケジュールが軽減される見込みはますます薄くなる。

制度においても引き算はおろそかにされている。政府内でも家族内でも、求められることは増えていくのがデフォルトだ。エズラにはつぎからつぎへとルールが課されるし、大人は大人で、一九五〇年当時の二〇倍にも増えた連邦規則を守らなくてはならない。⁽³⁰⁾ あまりに多くのルールやあまりに煩雑な手続きに囲まれていると、わが子に本当に実行してほしいこと、あるいは追って見るように、酪農家に本当にやってほしいことがぼやけてしまう。さらに社会変革という話になれば、えてして見落とされる引き算こそが、より望ましい選択肢だったということも多いのである。アパルトヘイトに抗議する反体制派にお金を寄付するのもけっこうだが、それでは有害な体制の威力は削がれない。しかしアパルトヘイトからお金を引き揚げれば、体制の打倒が可能になる。

私たちが世界をどう理解するかという話になると、引き算の無視はいっそうひどく、学習することを教育の専門家が「知識の構成」と表現するまでになる。⁽³¹⁾ だが、もしも既存の知識に「ミスコンセプション」(考え違い)があったとき、そこにさらに積み上げるようにして知識を「構成」していくのは、地震で損壊した高速道路を補強しようとするようなものだ。むしろ望ましいのは使い物にならなくなった考えを取り除き、安定した地盤の上にあらためて築くことだろう。ところが個人

としても社会としても、ギャレット・ハーディンの悲劇論をいったん頭に入れてしまうと、ほとんどの人はその考えを疑問に思わなくなる。しかしこの場合、それはたいへん危険である。ハーディンは優生学的な考えの支持者であって、多民族社会への反対を唱えるのに共有地コモンズの悲劇論を使っていたからだ。しかしどういふ背景から出てきた考えであれ、自分が一定の考えにとらわれないようにするためには、なかなか思いつかない除去という作業を意識して行う必要がある。

引き算の無視がさらに悪影響をおよぼすのは地球に対してだ。絵本作家のドクター・スースが半世紀近く前、環境破壊をテーマにした代表作の『ロラックス』で示したように、未来に選択肢を残しておきたいのなら、引き算をすることが必要になる。大気中の二酸化炭素が危険なまでに増えている現在、その増加をゆるやかにするだけでは十分でない(手始めとしてはけっこうだが)。あわせて減らしていくことも重要なのだ。

しかし本書の読者には朗報がある。足し算の本質と起源を知れば、さまざまな世界のどこにでも存在する「レス」の見つけ方を覚えられる。そして引き算をする数少ない人間の一人になれば、変化という市場における非効率性を逆手にとれるようになる。

3 引き算という行動

この本は、私が長年抱いてきた、「レス (Less)」——より少なく、より簡素に——へのこだわりをかたचितしたものだ。少なくとも十代のころから、私はずっとあれこれ考えてきた。誰にとつて

も得にならないものごとを捨て去れない傾向が世界に広がるようになってくるように見えるのは、どうしてなのだろう。当時、私の夏休み中の仕事といえど芝刈りで、そのあいだに考え事をする時間がたっぶりあったから、しばしば芝生についても考えた。僕が芝刈りをするときしか使われていないように見えるこの芝生の必要性って、いったいなんなのだろうか。

芝刈り少年を卒業してから二〇年経って、私はいま、息子のエズラと遊んでいるあいだに引き算について考える。私がこの年齢だったころにくらべると、息子はずっと多くの本やレゴを持っていて、気を散らすものにもずっと多く囲まれているのではないか。まとまった文章を紡ぐことはまだ全然できていないのに、どうして息子はもう動作やらおもちゃやらを組み立てること、足し合わせること、積み重ねることはできるようになっているのだろうか。

芝刈りをしていった時分から未就学児の分析をしている現在にいたるまで、私の頭から引き算についての考えが消えたことはない。どうして人間はこんなに引き算が苦手なのだろう。引き算すれば得になることがたっぶりありそうなものなのに。大学時代、私は土木工学を専攻していた。建物や橋を作ることを主眼とするこの学問は、エズラがしているブロック遊びの専門バージョンだ。皮肉なもので、物理的な基盤設備を構築していく足し算の科学を徹底的に学んだ結果として、私は心理的な引き算の価値を知りにいったたのである。

大学を卒業したあとは、ニュージャージー州で数年間、学校建設に携わった。そこでわかったことはいくつもある。床タイルを使わないようにすると掃除のしやすい、したがって健康にもいい学習環境が作れること。建設スケジュールを簡素化すると段階的な目標がはっきりすること。余り気

味のプロジェクト役員を配置転換すると組織の運営が円滑にまわること。そして、このような引き算が実行されるのはいたって稀有であること。

私が本格的に「レス」について考えるようになったのは教授になってからだ。お金をもらって自由に考え事ができるだなんて、例の芝刈り以来だった。しかもいまや、私は「レス」について有益な考え事ができるだけの新しいツールをいくつか手にしていた。

ほかの多くの教授と同様、私も知識を創造し、共有することに（そしてときにはそれを引き算することに）喜んで仕事人生を捧げている。しかし、ほかの多くの教授とは違って、私はどちらかというと単一の専門分野に縛られていない。公式には、私は工学と建築学と経営学の専門家ということになるのだが、親しい共同研究者の多くは行動科学者と呼ばれる人たちだ。このように複数の学問分野にまたがる仕事をしていると、予定表から削らなくてはならない会議も多いし、受信トレイからふるい落とさなくてはならないメールも増える。だが、そうした不便さも、これから本書で紹介する考えや研究の独特なネットワークの貴重さを思えば微々たる代償だ。

よその学問分野にお邪魔させてもらったおかげで、引き算についての私の考えは大いに磨かれた。芝生を刈りながらの考え事は、当然ながら私の頭の中で考えたことではしかなかったが、それがこの一〇年のあいだに磨かれて、エビデンスに成長した。これをできるだけ多くの人に伝えたくてたまらないし、そうすることが義務だとも感じている。

そのエビデンスを詳しく検討する前に、本書のめざす最終的な目標をあらかじめ確認しておいたほうがいいだろう。以下に、私の考えを深化させた概念的な区別について述べておく。私が数千時

間かけて模索してきたことを、みなさんのためにぎゅっと凝縮して二つのパラグラフにまとめよう。私にとっての一大転機は、自分の関心の主体が「レス・イズ・モア」(少ないほど豊かである)のシンプルさでも、エレガントさでもなかったのだとわかったことだった。「引き算する」のは行動で、「レス」は最終状態だ。引き算した結果として少なくなることもままあるが、何もしない結果として少なくなっていることもある。この二種類の「レス」のあいだには天と地ほどの開きがあり、一方よりもずっと稀有で、ずっと得るところの多い「レス」にいたれるのは引き算をしたときなのである。

要するに、引き算とは「レス」にいたるための行為だが、それは何もしないことと同じではない。実際、「レス」にいたるためには多くの行動、あるいは少なくとも多くの思考が必要になる場合が多いのだ。高速道路を撤去することは、そのまま放置しておくことよりも、あるいはそもそも建設しないことよりも、はるかに難易度の高いことである。私のチームの研究でわかったように、心理的な撤去にもやはり多大な努力が必要になる。したがって、引き算を実行するのにミニマリストやゆとり派や反テクノロジー派である必要はなく、そのほか昨今人気のどんな「ゆったり」哲学の信者である必要もない。むしろ、引き算にそういう別の哲学を混ぜ込むと、取り去るという選択肢が挙がらなくなり、その選択肢を実現させるのに必要となる勤勉な努力が無視されることになる。

自分の考えが明確になったところで、私はチームとともに何万時間にもおよぶ研究に着手した。実験して、議論して、書いて、発表して、また実験に戻る。その繰り返しすえに私たちが得た発見は、人間は引き算を見落とすということだった。引き算のほうが目明らかに望ましい選択肢であっ

た場合にも、人はこの別種の変化のことを考えないのである。

そこでつぎに考えなければならなかったのは、それはなぜなのか、人はどうしたら引き算を見落とさなくなるのか、ということだった。

4 引き算の導師たち

取り去ることの威力に気づいたのは、なにも私が初めてではない。コンピューターサイエンティストのカル・ニューボートはデジタル・ミニマリズムを説き、シェフのジェイミー・オリヴァーはレシピの食材を五つに絞る³⁵、片づけ達人の近藤麻理恵は家の中をすっきりと整理する³⁶。このように、「レス」にいたる手法を紹介することで人の役に立っているアドバイスはたくさんあるのだ。これら各方面の導師たちは、暮らしが引き算によってどう向上するかを具体的に示している。実際、一見すると直観に反する彼らのアドバイスは、喜びをもたらしてもいる。

だが、このアドバイスはどうしていまだに驚かれるのだろうか。そして私はどうしてわざわざコンピューターの本、料理の本、整理整頓の本と、基本的に同じ問題を解決するために三冊も別々の本を読まなくてはならなかったのだろうか。完璧とは取り去るものが何も残っていないときのことだとダ・ヴィンチが定義したのは五〇〇年前、「少ない手数でできることに多くの手数をかけるのは無駄」とオッカムのウィリアムが言ったのは七〇〇年前、「知識を得るには日々、足すこと。知恵を得るには日々、引くこと」と老子が助言したのにいたっては、二五〇〇年も前のことだ。

私はこれら新旧の引き算の預言者たちから多くのことを学んできた。しかし結局のところ、彼らの言っていることは特殊であって、まったく普通にはなっていない。彼らの助言がまだにありがたいのは、私たちがいまだに引き算をないがしろにしているからなのだ。

この無視の行き着くところは私たちの身のまわりの世界に如実に示されているが、それは私たちの頭の中の考えが、目に見えるかたちで表れたものだ。ラルフ・ウォルドー・エマーソンは著作において、そうした人間の思考と物理世界との関係を詩的に説明している。

昨今の思考を見よ。……木材も煉瓦も石灰も石材も、多くの人の頭の中にある支配的な思考におとなく沿った、都合のよいかたちにさっさと整形されているのを見よ。……その帰結は言うにおよばず、思考がほんのわずかでも拡張されれば、外界の事物には驚くほどの変化が生ずるのである。³⁷⁾

心理学の創始者の一人であるウィリアム・ジェームズも『心理学原理』において、人の住まいのような物質的なものがその人の人格の一部になることを述べており、これも観察の方向が違うだけで言っていることは本質的に同じだ。

だから私はなんのつながりもなさそうな学問領域のあいだを横断する。設計学から行動科学、工学から心理学、建築学から経営学や政策論へと行き来する。人が考えること、人の考えから触発されて出てくるもの、その結果として生じる考え、そこから生みだされるもの——こういったも

ろの関係を理解したいからだ。

この内面的な世界と外面的な世界との共生には強い効果がある。だからスー・ビアーマンのしたことは、ただの高速道路の撤去にとどまらず、サンフランシスコ市民に車と人と街の関係を再考させるきっかけにもなっていた。事物と思考は一体だからこそ、レオ・ロビンソンが投資引き揚げのきっかけをもたらしたことにより、アメリカ国民は南アフリカに自分たちの兄弟姉妹がいるのを知ることになった。そしてエリノア・オストロムは思考の世界から事物の世界へと出ていくことで、共有資源についての誤った考えを排除しただけでなく、インドネシアの森林やケープウッドの漁場の例に見られたようなさまざまな環境の変革を促した。

エリノアやレオやスーのような人ができるだけたくさん求められる時代があるとすれば、それはいまだ。新型コロナウイルス感染症の大流行は、恐ろしいまでの代償と引き換えに、私たちにめったにない変化の機会を与えている。これを機に、私たちは日々の行動予定について、自分の住む街について、社会についての再考を余儀なくされた。パンデミックによって移動と消費のありかたが劇的に変わったせいで、この地球という気候上の共有地³⁸⁾において、史上初めて二酸化炭素排出量が減少に転じている。³⁹⁾ みんなが勝手気ままに放牧していたかのようなこれまでの状況に訪れたこの一瞬の変化を、私たちはどう活かすだろうか。パンデミックによって否応なしに実現した「レス」をこのまま固定する道を選ぶだろうか。せめてもの選択として、これまで欠かさず続けてきた会議と通勤をこのまま永久に減らすという方向でまとまれるだろうか。また、このパンデミックは、アメリカにずっと構造的にはびこってきた人種差別にあらためて気づかせた。私たちはそのつけをどう

払うかを試されている。アフリカ系アメリカ人は新型コロナウイルス感染症に罹患する確率が白人の三倍も高いのだ。⁽⁴⁰⁾ アフリカ系アメリカ人の公衆衛生当局者を何人か増やしてよしとするのか。それともこの変化の機会を利用して、構造的な人種差別——たとえばかつての「赤線引き」^{レッドライン}（金融機関が低所得者層の居住区を高リスク地域として赤線で囲み、その住人を融資対象から除外した行為）⁽⁴¹⁾ そのままに、健康的な食事も運動もままならない貧困地域にアフリカ系アメリカ人を押し込めておくようなことを減らしていくのか。

私たちの日々の予定や考え方を変えるにも、街や政治制度を改善するにも、そのための方策はいまもお一つではない。したがって本書の目的は、別の変化のありかたの威力を知って、利用してもらえようようにすることにある。まずは第1部で引き算の無視についての現状を診断し、それから第2部で治療法を見ていこう。