

レイヤー・レイヤー

ながたかずひさ

まいどです、ながたです。

本日はまた妙なものを手にとっていただきありがとうございます。

また一席、つまらぬ思いつきにお付き合いください。

世に「思考法」というのはいろいろございまして、僕もソロモン王になりたいと思っておるものですからいろいろ調べたり実践してみたりしてます。

ただどうにもフィットするものが無い。

無ければ作ってしまえ、と高校出たてぐらいに吼えてみたはいいものの以来約四半世紀ほど、未だにできてません。まそりゃそうですわね、秀才達が考えぬき多くの人が叩いて鍛えた市販品に徒手空拳で立ち向かうなど、ホームベーカリーを手に入れただけで「パン屋開けるんちゃ

うか！？』と思い上がるようなものです。

ただごく最近、ちょっと悪くないイメージが湧いたので、本日はそれをご紹介します。まだちゃんと固まってないおぼろ豆腐のような状態ですが、むしろこの生感覚ライブ感覚ごとお届けします。

●2つのやり方

まず前提から。

僕は「物事の認識方法」には2種類のアプローチがあると思っています。

A、要素還元型、全体を部分に区切って、その部分について一つ一つ解を出し、それをまとめて全体の解とするもの。

B、全体観型、全体を全体のまま把握する、い

わゆる「悟り」という直観的手法。

大雑把ですが

A = Alchemy B = Buddhism

と覚えると覚えやすいかもしれません。

A式全盛の現代社会でも、実はB式は伏流水のように活用されています。センサーも感じ取れないわずかな水の匂いを嗅げる水道局員、見てもいない中身を識るトレーラードライバー、「現在の科学では説明不可能」というフレーズが使われる現象はいくらでもあります。

（「匠の技」—五感の世界を訊く（田中聡）おすすめです）

ただ、B式の弱点は属人的で、非合理的で、説明が不可能であり、つまり結果を出さないと理解されにくい、かつ継承が非常に難しい。

だからこそ「学べば誰でも使える」A式が猛威を奮ってるわけです。

が、当然、Aだけではどうにもならない穴が社会には生活には人生には多数開いており、その穴はIT技術の進歩と共に「合理化」「効率化」が極端に進められる昨今、むしろ大きくなる一方です。

コンビニの棚をご覧になればわかりますが、効率化とはつまり「余分の切り捨て」に過ぎません。「8割の人が買う2割の商品」を並べて残りの2割の人を捨てる、これが「効率化」です。

ではその捨てられた2割の人は、どこへ行けばいいのでしょうか？

そこで颯爽とB式が登場すればいいのですが、上述通りこの道は漱石でさえその「門」の前で

引き返したほど大変な道であり、ことに日本では95年のオウム真理教関連事件が決定的トラウマになっており、とにかく「ああいうのはダメ」と反射的に首を横に振ってしまう人も多いでしょう。

でも、そうこうしてる間にもAの穴は広がるばかり。

● 思考法≒整理法

さて、思考法≒整理法（認識方法）ではないかと考えます。

人間はモノを考える時、目の前に置かれた要素群を見て、それらの関係性を考えます。

机の上に散らばってる書類を整理するのは簡単ですが、キャビネットや誰かに渡ってるもの

まで含めて整理すると考えると、とたんに難しくなります。そういう場合は、そういう書類も一旦机の上に置くとわかりやすい。

ですから、目の前に、認識できる形でどう要素を置くか、というのが大変重要になってきます。

●なんとかしよう

A式のイメージを最もよく表しているのがパソコンでおなじみ「ディレクトリ・ツリー」です。

ヒエラルキー構造、大会社でも軍隊でも、大学の学科でも図書館の整理法でもそうですが、
大分類> 中分類> 小分類

と分割し、その小さな箱（フォルダ）の中身を、ひとつひとつ丁寧に分類・整理・問題解決していく。

ただこれ、「分類が難しい」「どうやってもはみ出るものがでる」「一覧性が低い」など弱点があります。

だからここからなんとか脱却しよう、もっといい整理法（思考法）が無いか、と、以前からいろいろな試みが現在進行形で行われています。

これ技術的にはつまり、
「ディレクトリ型で消えてしまう、『要素同士の関連』をどのように可視化するか」というところがポイントです。ディレクトリだと「そのフォルダ内の関係」と「フォルダごとの上下の関係」しか可視化されていないわけで、

たとえば総務と田中さんと営業の山本君が恋人同士、という「関係」が落ちちゃうわけですね。

「決まってることを効率的に続ける」という面では、このヒエラルキー構造によるディレクトリ・イメージは古今東西4000年に及ぶ絶大な効力を発揮してきました。究極の目的志向集団である「軍隊」がほぼ間違いなくこのシステムを取ることでその有効性がわかります。

ただ、現代社会は、「新しく起きる様々な出来事に対応する」という時代です。その状況にこの、「知ってることをやり続ける」システムでは対応しきれなくなってきた。これをなんとかしたい。

おおざっぱに分類すると、

- ・フラットイメージ系

(マインドマップ、マンダラートなど)

要素を全部出して、それらを囲んで線でつなげる(関係性を可視化しろ)、という系統です。

- ・カード系

(KJ法、京大カードなど)

要素を個のままに留めておき、いつでも自由に組み換え・整理ができるようにしておく方向。

- ・シーケンシャル系

(超整理法、GTDなど)

全要素を1軸で切って並べ、すべてをそれに従って判断させる方式です。

ぐらいじゃないかな、と思います。

ちなみにわたくし全部数ヶ月単位でやってみたことがあります。

どれも一長一短です。

手の内明かさないうちに長短述べるとまるで情報商材売ってるみたいで気が引けるのですが（笑）、話前後するとわかりにくいのでとりあえずそれぞれの弱点を上げてみますと、

・フラットイメージ系

重要度や緊急性など、要素同士にどうしても生じる上下関係を可視化しにくい（色や形を使う手もありますが、ラベリング（ここに「判断」という極めて重いタスクが生じる）を性能に入れたせばなんでもいいことになる）

・カード系

とにかくハンドリングがめんどくさすぎる。要素がすぐ散らばって全く収集がつかないか、「収集をつける」という非本質作業に膨大な時間と手間が掛かる。（使い手はそこそが創造性の

源だと言うが、やった感じ少なくとも僕にはどうにもそうは思えない。やってみる人が多いのに挫折する人も多い現実がその証左)

・シーケンシャル系

そもそも関係性の可視化力がディレクトリ型よりさらに弱い。「方法論」というより、あるタスクの集合をどう突破するか「作戦」のレベル。

みんな要するに「現実世界の現象は、要素同士がネットワークになってて、その要素の中身もフラクタル的にネットワークになってる」というイメージがあるんです。それはわかっちゃいるんだけど、それを現実に、目の前にある「イメージ」にする段階でどこかを落とさなければならなくて、困ってる、って感じですね。

リレーショナルデータベース、という理屈と実装があります。我々も知らず毎日お世話になってるものですが、このイメージ、各テーブルに要素がいくつかの収納されてて、たくさんテーブルがあって、入れ子にもなってて、そこに「問い合わせ文」を送ると、「回答セット」が返ってくる、というのがたぶん人類が一番現実に近い近づけている装置だと思います。（というより、現実のいろんな側面をデータ化するために開発されたものなわけで）

でもこれパツと言われてイメージできるのはデータベース触ったことある人だけで、まして脳内にそのようなデータの持ち方をして、日々クエリ（問い合わせ文）を送って回答引き出すような頭の構造してる人は、そうは居ないでしょう。

●3次元の擬似2次元化？

と、こう数々のイメージを見てくるとボンヤリ見えてくるのはつまり、「3次元を2次元化するのに難渋してるんじゃないか？」ということです。

要素には上下方向（従属関係）と左右方向（同属他種）にそれぞれ関係性（これで2軸）があって、そこに観察者・関わりを持つ人つまり自分が、問い合わせを送る。つまり自分と要素との関係性が、3軸目。

ここでもうちょっとだけ整理法（思考法）見てくださいと、コンピュータでも最近のiOSやAndroidはディレクトリ構造を見せないように

データの置き方を工夫してます。代表的な手法は、

- ・ 検索を活用させる
- ・ タグを打たせる
- ・ 属性ごとにまとめる
（そのバリエーションで）
 - ・ アプリにファイルを紐付ける

ぐらいでしょうか。

見ておわかりのように、検索とタギングは上述の「自分と要素の関係性」の軸を最優先する、わけです。コンピュータ利用の場合「やりたいこと」つまり自分が要素に対してどういう問い合わせをするか、がだいたい決まってるわけで、その軸を優先することは実情に合ってます。属性くりもつまりは、「動画を見たい」>「動画の入ってる引き出しを見る」という流れなの

で、この3軸目ですね。

実用上現在有効に活用させてもらってるこのやり方もしかし、弱点があります。タギングがオートでない場合極めて（致命的なほど）労力が必要なこと、それでも完璧にはできないこと、要素点数が増えてくるとディレクトリ構造とのハイブリッドがどうしても必要になり、その瞬間「ディレクトリを意識させない」というメリットが霧散すること。

人がなぜこのAmazonなご時世でも本屋に行くかといえば、検索つまり「狙い撃ち」では手に入らない何か、おそらく要素同士の関係性に基づく自分のゾーンに近いもの、あるいは自分のゾーンを広げるもの、が欲しいから、です。各ECサイトのリコメンド機能も頑張ってます

が、本体> 消耗品やずっと買ってるものの新製品、みたいな普遍的なものならまだしも、個人的な趣向の域になるとまだまだ、ですよ。

つまり、問い合わせそのもの（3軸目）が漠然としてる場合、このコンピュータ・タイプはそれほど有効でない。

しかし、現実思考して問題を解決するということは、この3軸目の明確化、つまり「いま自分はなにを問題にしているのだ？」ということも含まれます。「なにがわからないかわかれば、わかったも同然」と言われるものです。

その軸も含めて思考を深める方法は無いものか。

●レイヤー構造

こう考えてきますと、とりあえずでも、3次元を脳内で描画できるようなイメージであればいいわけで、それで思いついたのが「レイヤー」構造です。

(というのは後付で、先に「あっ、レイヤーだとわかりやすいかも」と思ってから上記の理屈考えたんですけども)

「レイヤー」はご存知でしょうか。ご存知無い方はアニメのセルが重なってる様をご想像ください。背景の上にハイジのセルとペーターのセルと子ヤギのセルを載せる。と、3人(匹)をバラバラに動かすことができる。

こういう構造がレイヤー(層)構造です。

Photoshopなどレイヤーが使えるグラフィッ

クソフトなら、CG着色の時、髪、肌、瞳、服、影……という具合に「レイヤー分け」しておくと、「髪色を赤から緑にしたい」という時に一瞬でできます。

このように、あるレイヤー平面にひとかたまりになる要素(ディレクトリで言えば1フォルダに入れるような要素群)を並べて、関係性を可視化する。

そのレイヤーを上下に重ねていく。この上下関係で帰属関係を表現する。すぐ上の要素で塗り潰されてしまう要素もあれば、最下層にあるのに最上層まで見えている要素もあるでしょう。

さらに、このレイヤーを上から見つめること、またレイヤーそのものを上下左右する操作、これが3軸目、自分と要素との関係性を表現する。

こうイメージして、全レイヤーを上から見て、「問い合わせる」わけです。

この問題は、どのレイヤーの問題ですか、と。

ある問題はレイヤー内で解決できるかもしれませんが、ある問題は上下のレイヤーと絡んでるかもしれません。

上の例で言えば、「ハイジ動かしたい」はすぐ実現できますが、「ハイジの髪を金髪にした」はすぐには解決しない。

その場合、レイヤーを更に分けて、「ハイジ髪レイヤー」を作り直して、これに変更を加える。

要素同士の関係性を、「どのレイヤーに属するか」「どのレイヤーまで影響を及ぼすか」でイメージして、その上で自分が手を下す場合、

「どのレイヤーにどう手を入れるか」「他のレイヤーに影響が出る場合、どう処理するか」をイメージする。

この際コツは、レイヤーは（現実のCGやアニメ製作のように）必要に応じて分ければいいものであって、ディレクトリ構造のように「レイヤーありき」ではない、ということです。

問題・課題あるいは注目点の発生ごとにレイヤーを起こせばよい。無くなれば消してしまえばいい。

こうすることで、
「問題点と解決策の明確化」
がおそらく実現できて、それは
「解決策に対する心理的障壁」
を取り除き、

「解決のコストを減らせる」。
言い換えると、有限のリソースを最適分配できる。

でっかい例ですが原発問題を取りあげてみましょうか。原発問題というのは本当に様々なレイヤーがあります。

- エネルギー安全保障レイヤー
- コストレイヤー
- 電気安定供給レイヤー
- 核廃棄物処理レイヤー
- 代替発電手段レイヤー

あげていくとキリ無いですが、でもこうしてレイヤーに分けてしまえば、実はそれぞれのレイヤーにシンプルな「解」があったります。

つまり問題は、「解が無いこと」ではなくて、「各レイヤーの「解」の間に相克があること」です。

例えば「代替発電手段」レイヤーだけ見れば、そりゃ比較的すぐ動かせて実績も能力も高い天然ガスタービン火カー択でしょう。でもそれが「将来的な発電手段」レイヤーになると、太陽光を始めとした再生可能系の解がある。

じゃあ、どちらにするんですか、と。

この相克を解決するのは3軸目、つまり自分がこのレイヤーの重なりを見た時に、どちらのレイヤーを優先するか、の「選択」に他なりません。

それは合理性とは関係なく、（多分に）非合理的な、「意思」によって行われます。

繰り返しますが、人は「解が無い」ことではなく、「どちらの解か」で「悩む」わけです。レイヤー構造化することでその解と重なり方（自分の重ね方）が可視化される。

●逆方向

逆に「この解でいきたい」という意思を持って、レイヤーを見ることもできます。すると、「この問題をこう解決するためには、このレイヤーをこのレイヤーより優先させねばならない」ことになる。

原発推進派の方々はまず「原発を止めない」という解を握りしめて、上のようなレイヤーを

見つめるわけです。止めないわけですから代替手段なんか要りませんし、止めないわけですからコストがいくらかかろうがやります。廃棄物がどんどん膨れ上がりますから、モンゴルへ捨てろ、となる。

そういうレイヤー構造を取る（と決める）以上、彼らにとってはそれが「正解」になるわけですね。

だから、レイヤー構造の変更（つまり原発の廃止）を選択肢に入れうる一般人と話が噛み合わない。

これはこの例で言えばよくなさそうな手法ですが、そういう形で問題を解決しなければならぬ時もあります。「しきたりでこう決まっている」などという時です。そのレイヤーを動かすことはほぼ不可能なので、別レイヤーで解決す

るしかない。

レイヤーは絶対的・固定的なものではなく、あくまでも問題解決のためにその都度作るもの、です。使い物にならなければ破棄して新しくすればいいし、使いもしないレイヤーを作る必要もない。

このへんはグラフィックソフトの使い方そのものですね。

●そのレイヤーの並びを覚えておく

少し最初の話に戻りますが、現代の不幸というのはつまり、A式の発達によって切り飛ばされたB的な要素、人間的な、非合理的な、いいかげんな、ブレる、ノイズ、例外処理、それらが

出す悲鳴、ではないでしょうか。

人間、完璧な真・善・美ばかりで生きていくことはできません。マイナスのこともグレーなこともいっぱいしますし、それこそが人生の楽しさ、の一面、です。

となれば、合理的に導き出せる解と、非合理の叫ぶ選択の、相克を解決する、これが求められることです。

「家族が居るのでミニバンを買わねばならぬ」と、

「俺は峠をドリフトしたいんだよ！」との相克を。

「家族」レイヤーの解はミニバン、「俺の趣味」レイヤーの解はスポーツカー、まず重ねあわせてみて、両方が被るようなモデルが無いか調べます、パワフルで足も良くて重心の低い、スポ

ーティなミニバンもあるかもしれません。

それでダメなら、結局どちらレイヤーを優先するか、になります。「家族」レイヤーか「俺の趣味」レイヤーか。

解はその人それぞれでしょうけども、その「解の構造」を覚えておけば、たとえば「俺の趣味」を優先してしまったなら、家族を狭い席に押し込める代わりに遠出の回数増やすとか、行き先を家族の好きなところにするとか、「家族」レイヤーに対してできる調整はいろいろあるはずです。

そうつまりこの例のように、こういうことはみんな無意識に自然にやってることなんですけど、イメージ化して明確に持つておけば、気分や記憶によってこの構造が崩れてしまうことは減らせる（かもしれません）。

と、「あの人はわがままばかり言って！」
ということが減らせる（かも）。

「できること」と「やりたいこと」の相克に悩む若人も多いでしょう。

でもつまり、レイヤー分けするとすぐわかることですが、「できること」レイヤーは（その時点では）かっちり決まってるものです。

そのレイヤーにあることしか、つまりその時点での自分の実力分しか、できない。

「やりたいこと」レイヤーにあるものが、「できること」レイヤーに無いなら、選択肢は2つ。

「できること」レイヤーにそれを載せられるよう努力するか、「やりたいこと」レイヤーから削除するか。

後者も決して悪いことではありません、僕が今から「ユヴェントスで10番着けたい」と言い

出したら、「それは『やりたいこと』レイヤーから消せ！」と誰でも叫ぶと思います。

つまり、悩むことなんか何も無い。

やる（努力する）か、やらない（諦める）か、
ってだけのことです。

これをたくさんたくさん、重ねていくしかない。

○課題

このレイヤー・イメージをデジタルデバイスや紙の上でわかりやすく示したいのですが、今ちょっとアイデアありません。

トレーシングペーパーに書いて、とか、大きめのポストイットをレイヤーにしてズラして貼

り重ねて……とか、いろいろ考えたんですが、
ちょっと難しいですね。

デジタル上ではアウトラインプロセッサの応
用でなんとかならないかとも思うんですけど、
あれはディレクトリの変形、というかディレク
トリそのものなので、どうしても慣れからか、
「奥の方の階層にあるものが他の階層にも影響
を与えてる」イメージを抱きにくいんですよね。

もろにグラフィックorドロー系のソフトでレ
イヤー使えばいいじゃん、というものでもなん
となくなくて……考え続けます。

これの現物を活用してるところを見てもらう
のが、一番ピンと来ると思うんですけども。

●合理解の非合理選択

なんとなくおわかりいただけたでしょうか。
個人的にはこのイメージで結構スッキリしたんですけども。

最初の方で述べましたとおり、A式B式の合一というか混ぜあわせというかいいとこどり、は僕の20年来の宿願です。今までいろんなアイデアが浮かんで消えやってみては巧く行かず、を繰り返してきました。

今回のレイヤー・イメージも、今までご覧のとおり、じゃあこれこそ「第三のやり方」なのか、と言われると小首を傾げます。スマートな理論が無く、手作業として都合のいいところだけ都合のいいようにAを使いBを使いをパッチワークしてるだけにも思えます。

ただ、世の中は理論屋が考えた美しい方程式を、工学屋が現実近似させて進んでるわけで、とにかく不細工かもしれないけど解に少しでも近づく方法がある、ならばそれを使わない手はありません。

美しくはないですが、個人的には「Aで合理解を出したレイヤーを重ねて、Bで決定」つまり「合理解を非合理選択していく」というイメージはかなり実践的で、実際思いついてからちよこちよこ使ってみてます。

たとえば、今回コミケで東京へ来たのですが、「準備がメンドクサイ」と感じてしまいます。なにが面倒なのか。

- コミケ準備
 - 同人誌
 - 事務
- 東京行き準備
 - 交通機関
 - 宿
- 友人と会う準備
 - スケジュール合わせ
 - 飲食場所・店
 - おみやげ

……と、ざくざくレイヤー分けしていくと、それぞれに解は出ます。

それだけなら「小さく分けて考える」というお馴染みのライフハックなのですが、レイヤーイメージにしておくと、たとえば「東京行き」の上に「近くの観光地は？」というレイヤーを

被せることができる。

たとえば、横須賀へ行ってみるか。

と、レイヤー構造がこうなります。

－横須賀行き

－東京行き準備

－交通機関

－宿

こうなると、「－宿」の解は同じでok、「－交通機関」の解の行きが変更になる。だけのこと、です。

あと全部同じ。

これがレイヤー構造が頭に入っていないと、「どこか足伸ばそうか……でもいろいろ変更が要るか。……面倒だな、やんぴ」とこうなる可能性が高い……ことないです？

「合理的な解を出す」という行動と、
「非合理的な理由で選択する」という行動を、
分けて考える。

そうすると、各々が純粹にできる。

そうすると、最終的に取った行動に対して、
ハッキリとした「根拠」が持てる。

「これは理屈で言うとダメなことだけど、好き
だから」とか、

「なんで俺がせなあかんか皆目わからんけど、
まあ俺がやるのが一番合理的か……」とか。

言い切れる「根拠」があるという状態は、心
理的に安定するものです。

●レイヤー移動の実例

あなたという個人のリソースは、有限です。
労力、時間、お金、気力、その他。

だいじなところへ使いたい、好きなところへ使いたい、ですよね。

しかし、やらねばならぬこと、税金のように払わざるを得ないコスト、はどうしても存在します。

それは実は手持ちのリソースでは動かしがたく、つまり「やる」か「やらない」かしかない。「やる」場合そのコストを総リソースから引かざるを得ず、「やらない」場合は別のレイヤーで生じる（に違いない）齟齬に対して、別のコストを払う必要がある。そのコストはその別レイヤーを検討すればたぶん出る。それを払うか、「やる」と決めた時に払うコストを払う、か。二択です。

僕の好きな小咄に「NASAのボールペン」があります。ご存知と思いますが——「宇宙飛行初期、無重力ではボールペンが使えないことが判明した。NASAは膨大な予算と時間と人間と技術を駆使して『無重力でも書けるボールペン』を開発した。一方その頃ソ連は鉛筆を使った」——というものです。

これなどはレイヤーでいうと、NASAは

—宇宙でボールペンを使う

のレイヤーに取り組んで解を出した、でもソ連はそこでの解決を諦めて、その上のレイヤー、

—宇宙で何か記す

—宇宙でボールペンを使う

こちらに注目して、「何か記すだけなら鉛筆でよかろう」と解を出した（コストを払った）。その解によって下のレイヤー「ボールペンを使う」は塗り潰された、という感じです。

どちらが正解とか賢いとかではなくて、どちらも正解、なんですね。ただ、解を出したレイヤーが、違うだけです。

いつもこう行くとはいりませんし、状況・環境によってレイヤー構造も変化します。

今なら「記す」だけならデジタルデバイスがいくらでもありますから、「鉛筆を使う」という解すら出ないかもしれませんね。

「頭がいい人」というのはたぶん、このレイヤー分けが上手で、全体観をキープしつつ個別の問題に当たれて、場合によってはこうしてレイヤージャンプとでも言うべきレイヤー間移動を

華麗にこなし、あるいはレイヤーを絡めて一挙に複数のレイヤーの解を出すレイヤーリンクとも言うべきことをやってみたり、できるんだと思います。

どのレイヤーで問題を解決してもよい。同一レイヤーに縛られる必要はない。

執着心を持ちすぎると、レイヤーを超えたアイデアが出にくくなり、結果として問題の解決がうまくいかないおそれがあります。

問題の解決こそが目的であり、そのためにレイヤーを変える、操る、移動する。

○課題

そのレイヤージャンプやレイヤーリンクのコ

ツ、こういう場合はこうスライドすればいい、とかが具体的な技術としてまとめられればいいのですが、まだまだです。

レイヤーの上下関係を変更する価値軸は、重要性や緊急性、あるいはネットワーク性（他への影響力）などが考えられますが、これはその問題ごと・その個人ごとに依存するもので、一般解は無いような気がします。人によっては「神様のお告げ」が最も大切な方もいますし。

レイヤーの作り方そのものは、グラフィックソフト上でのレイヤーのように、「その人のやりやすいように」でいいと思うのですが、上下関係（上書き関係）にはさすがにある程度の指標はありそうではあるんですけども。

ただ、それじゃなんでもいいのか、っていうとなんとなく法則性はあるそうです。

●コンテンツとレイヤー

個人的には、僕はお話を作るのが仕事ですので、このレイヤージャンプやレイヤーリンクをうまく使いこなせると、「おもしろい」んじゃないか、と睨んでいます。

簡単にいえば、ホラは「ホントっぽくて」「聞いたこともない」のが面白い、わけです。ここでレイヤーが重なってる。近松門左衛門師匠曰く、「虚と実の皮膜のうちに芸がある」……

実作中はどうしても虚構レイヤー内での精度・解像度向上に夢中になってしまうのですが、

もしキモがそこにあるとすれば、むしろそういう手を加えすぎることで、現実レイヤーとの重なり方が薄くなる、ズレる、そんな可能性もあります。それより大切なのは実感を持って迫ってくること、つまり虚構レイヤーを飛び出し現実レイヤーを貫いてくること、ではないかと。

理屈わかってても具体的に形にするのは難しいんですけどね（笑）

あと、お話の内部でも多数のレイヤーがそれぞれに絡む方が、面白い感じがします。現実社会では人はそれぞれ自分のレイヤーを持ってるので、誰かの人生にはその人のレイヤーとして関係していく。どんなに地味な人でも、決して誰かの人生の脇役ではない。

そのへんを表現できれば、それぞれのキャラ

がイキイキする……といった感じで。

このへんは語りだすと長くなるのでまた機会があれば別にまとめます……というかそんな暇があったらいい話描け、って感じですね、すいません。

でも、経営なんかしたこともないドラッカーの本がこれだけ売れるわけですから……ブツブツ……

● 「判断」の切り分け

別の言い方をすると、レイヤー構造を意識する、ということは

「『判断』の切り分け」と呼べるかもしれません。

上述通り様々な思考法（整理法）を試して経験的に感じましたのが、「判断」というのは異常に高コスト・重いタスク、なんです。

GTDが最もわかりやすいですが、あれは「やりたいな・やらなきゃな」と思ってることを全部書き出して、日に1回優先順位をチェックし、週1でさらにフルチェックする、みたいなノリなんですけど、やってみるとわかりますが、その「優先順位決定」こそが物凄く大変なんです。世の中わかりきってる緊急性や重大性がある要素ばかりではなく、むしろ要素同士が「やってもらおう」座を争ってるわけです。

それを明確化するということは理論上は大変有効なんですけど、普段なんとなくこなしてる（後回しにしてる）重い重い「判断」タスクを毎日のように突きつけられると、とてもじゃないですがやってられません。

あれをこなせる人は、あれがなくても何でもできる人だ、というのが僕の感想です。

「いや、『判断』こそがキーポイントでしょ、『判断』をするためにそういうやり方をするのでは？」というのは、半分だけ正解で、「判断」と「合理的な解」とが混ざってしまうと、混乱するのです。

判断を優先するのはレイヤー構造で言うと、ちゃんとレイヤー分けされていないのに自分の意思を優先することで、いきなり「ハイジを動かしたい！」と思って背景から周りから全部描き直す、ようなものです。

言い換えると、何度も繰り返してますが、「判断」というのは本来難しいものではなく、「どちらを優先するか」の意思決定でしかありませ

ん。

あなたが決めた方が正解、です。

正解というか、「あなたの解」。

ただそれを思い込みと思いつきとサイコロで決めるのではなくて、「Xという解とYという解のうち、僕はXに決めた」という軌跡あるいは証拠を残す、のが、レイヤーの考え方です。

●状況把握・判断・実行

バルセロナ（サッカー）の名コーチが言います。プレーには「状況把握」「判断」「実行」の3段階がある、と。日本の若年層の教育はほとんどが「実行」に使われていて、少年少女の前2つを伸ばすような教育が少ない、とも。

これは若年層に限らず我々にも痛い指摘で、

「ほんとにそれ必要か？」という状況把握や、なんとなくではなく合理的な理屈を立てての判断、これらをすっ飛ばして、「どないしよう」と実行部分で悩みがち、です。

状況把握や判断のためには、いま関わっている要素を俯瞰する必要があります。

これ自体は別にフラット系でもそれこそディレクトリでもいいんですけど、大切なのは「現状に対してどこが問題なのか」を割り出すことなので、全部の要素書きだすことでも、既に存在するディレクトリに収めることでも無く、となるとレイヤーが適してるかな、という感じです。

●レイヤー内処理の高速化・低コスト化

また逆に、「判断」を外に追い出せば、レイヤー内の解の出し方も変化します。

ワタクシゴトで恐縮ですが、僕はサッカー青春モノの同人誌を書いています。これが売れなくて（笑）

やっぱり本にするからにはたくさんの人に読んでもらいたい（=売れて欲しい）わけですが、しかしここで「売れる売れないレイヤー」を冷静に考えてみれば、そんなもん売れるはずないわけです、無名ライターのオリジナル作品なんてね。

とすると、「内容レイヤー」を考える時（つまりなにを書こうか考える時）ウケを狙う必要はどこにもない。その面においては自由に描いてよい。

レイヤー内の処理が、シンプルに早くできる。

もちろんこの両レイヤーの相克をそのまま乗り越えたい、つまりこの例でいえば「これを・売りたい」という統合レイヤーみたいなものが立ち上がるかもしれません。その場合はまた別のレイヤーを作って、たとえば僕自身が有名になるとか、宝くじつげるとか、代表ユニコスプレ美少女に売ってもらうとか、いろいろ考えればいいわけ、です。

当然、こうして相克を重ねれば重ねるほど問題解決は難しくなっていくわけで、そこでチェックが掛かります。「俺は本当にここまでしてこれを買りたいのだろうか？」

実は意外に私達は習慣や慣性の虜でして、具

体的に「こうだったらこうするしかありません
よね」と突きつけられると、冷静に返って「…
…いやそこまでは」と気づきがちです。

「あたしブサイクだから、男の子にモテないん
だよ～」

「じゃ整形すりゃいいじゃん。現代の技術では
それ以外方法ないじゃん」

「……いや、そこまでは……」

「じゃそんなこと言うなよ。」

……第一その認識は、間違ってると思うぜ」

「……えっ？」

こんな感じです。

●問題意識そのものの洗い直し

また言い換えると、「レイヤー構造化は問題意識そのものを洗い直す」とも言えます。

レイヤー同士の相克や矛盾、あるいは循環が生じるということは、問題設定が間違ってる可能性がある。

ゲームのルールが間違ってるから解が出ない。

上の例ですと、「売れない」>「現状ではダメだ」>「どこか変える必要がある」>「変わりがたくない」>「『変わる』か『売れない』かの二択だ」>「じゃ『売れない』でいいよ！」>問題設定が間違っていました。

少々強引ですが。

真面目な人ほど、おのれの「足りなさ」を苦

にし、責め、自分の周囲に問題が山になってる
気になるものです。が、実はそうでもない。

問題は問題と認識してはじめて問題になるの
であり、この例のように「問題でない」（正確
には「問題にしたい」けど別レイヤーとの絡み
から「問題にできない」）と認識しなおしてし
まえば、問題では無くなる、のです。

有限のリソースをだいたいなポイントへ集中投
下するためには、「なにが問題なのか」を把握
し直すことが大切です。

●レイヤー意識を日常でも

レイヤー構造は日常意識しづらいものです。
たとえば最近、「TVがつまらない」とよく言わ

れますが、果たして本当にそうでしょうか？

そう言う人がHDDレコーダが壊れるぐらいアニメを録ってる例を知ってます。

つまり彼が言う「TV」は、アニメやスポーツや報道、すべてを含んだ上位レイヤーとしての「TV」ではなく、バラエティだのドラマだの、彼に興味の無いレイヤーのこと、なわけです。

こういう混乱はよくあります。

もちろんいちいち日常の会話で「アニメを除くTVがつまらない」などという必要はありませんが、このレイヤーのズレに気づかないと、週10本アニメ見てるのに「俺TV観ないからちっちゃいのでいいや」と小さな画面をずっと覗き込む、なんてことも起こります。

それはもったいないというか、残念というか、幸せの量を自分で削ってますよね。

だもので、いつも「いまこのレイヤーの話」という意識がある程度あった方が、いいのではないかと。

●1レイヤー1問題

そう考えると、レイヤーの設定は「1レイヤー1問題（1解答）になるように」というのがいいのかもしれない。

他のレイヤーに影響が及ばない解を、合理的に出せる範囲を1レイヤーとし、それを重ねていく。

誰にでも明白に「そのレイヤーだと解はそれですね」というものがわかれば、若干同語反復的ですが、レイヤー内問題の解決が瞬時になり

ます。すると、レイヤー間矛盾の解決（「判断」）にコストを使えるようになる。

お昼ごはん、「ダイエットレイヤー的には素麺」「腹具合レイヤー的にはカツカレー」「健康レイヤー的には和風弁当」とレイヤーを重ねておけば、「……今日は腹いっぱいカツカレー！」という「判断」に集中できます。

「総合的に判断する」という耳触りのいい言葉を私達は多用しますが、それが「だから」いい判断である保証はどこにもありません。

むしろ判断/選択に明確な1つの理由（解）をもたせたほうが、成功しても失敗しても次に繋がる、ようにも思います。

ま、悩むこと自体を楽しめることも世の中多いので、こればかりでも味気ないのは確かで

すが。

この式ですと、「もうある解」は積極的に使い回せば、コスト削減に効きます。

お葬式には黒スーツ、わざわざ、好きでもなければコダワリがあるわけでもないそのレイヤーで新しい解を求める必要は無いわけです。そこでケチったコストを、どこか使いたいところに回すなり、のんびりするなりすればいい。

● 重い判断から目を逸らしたい

逆に言えば、「判断」「選択」というタスクが心理的に非常に重いからこそ、人はそれをわざと合理解の方に混ぜてしまい（わざとレイヤーを混同して）判断/選択に合理性があるように

自分（と他人）を騙す、ごまかす、のかもしれない
ません。

「仕方なかったんだ……」と言って泣く、とい
うシーンがドラマでも国会でもありますが、冷
徹に言ってしまえばこれは変で、「仕方ない」
つまり合理解に従うしか無い、のならば泣く理
由はありませんし（強いてやるなら開き直り）、
「泣く」つまり選択を優先したのであれば、そ
れはあなた自身の選択した行為にほかならず、
仕方ないでもなんでもない（強いてやるなら責
任転嫁）。

そう考えると、このレイヤー式思考法は人間
のナチュラルに反するのかもしれませんが、が、
そもそも「問題を解決する」「前へ上へ向かっ
て進歩する」ということは自然に反した行為で、

しかしそれでもそうすることこそが他の生物と人間との差だ、とも言えます。

特に日本では古来「切れ者」が煙たがられます。こういう「身も蓋もないこと」を言ったりやったりされると、つまりレイヤー構造を見せつけられると、普段安住しているレイヤーがただの便宜的な幻影に過ぎない、という事実気付かされてしまいます。それは確かに不安を呼びますね。

選択には責任が生じます。それが嫌なので、選択/判断を後回しもしくは他人に任せる。当然レイヤー構造が不明瞭に、混沌とする。これぞ現代日本の閉塞感の原因……というのは我田引水かな。

●日本人とレイヤー構造

日本人は、よく言われることですが、この同じレイヤー内での問題解決には驚くような力を発揮します。ウンザリするほど巧妙な、アクロバティックな「匠の技」を炸裂させます。

中学受験で小学生がつるかめ算や旅人算を一生懸命やるでしょう。あんなもの合理的に考えれば愚の骨頂ですよ。連立方程式を学べば全て不要なので。しかしそれをまるで楽しむようにやる。

この特色が、「ルールの決まってるゲームで勝つ」という時代には無類の強さを発揮し、「ルール自体を考えなければならない」という時代になるとどうしていいのかわからない。90年以

降の20年間はこの迷いばかりのように思えます。しかも難儀なことに、ルール変更はすごい勢いとスピードで行われる。

Nokiaが国家が後押ししたIT企業の成功例として喧伝されたのはほん数年前のことです。それがいまや「スマートフォン」という新ルールへの対応が遅れて、MSと（今のところの）弱者連合を組む羽目に。

「ルール変更」というのはつまりレイヤー間移動や、レイヤー構造の変化です。

レイヤー構造が頭に入っていて、「待つて、それは要するにルールが変わったのね？」という判断が素早くできる人が増えると、少しは風通しもよくなるかもしれません。

「ゆとり教育」と揶揄される若者たちですが、

彼ら観てていいなと思うのは、その「レイヤーに縛られない」という性質では我々団塊Jr.など比較になりません。なにかが問題視される時は大抵それが崩壊しつつあることで、昨今「空気を読め」と言われるのはつまり、以前の日本人なら言われなくても読んでた（読めてた）わけです。いまは、読めない人が増えてるからそう言われる。それはもちろん多少困った事も起こすんでしょうけど、このレイヤー構造の変化の激しい時代には、有利な性質のようにも思えます。

レイヤー内で解を出す努力、その精度を高める努力、これはこれで尊いことです。また、それに向いてる性質の人も居ます。というかたぶん、そういう人の方が多数派でしょう。

でも他方、最新のレイヤー構造を認識できる

人、レイヤー間を軽やかにジャンプできる人、
違うレイヤーをリンクさせることができる人…
…も、いまよりもっと、求められるような気も
します。

そういう人、レイヤー構造が理解できてる人
は、交渉などで相手の最上位レイヤーを嗅ぎつ
け、例えば上位レイヤーを被せたりして果実を
もぎ取る。

東京都の厳しいディーゼル規制、あれ当初猛
反対してたメーカーを説き伏せた殺し文句は
「規制したら新車売れまっせ」だとか。

「技術大変コスト大変レイヤー」を「儲かるレ
イヤー」で上書きしたわけですね。対企業と考
えると大変理にかなってます。でも、レイヤー
の中だけでしか思考できないと、「いや〇%ア
ップ程度ガマンしてくださいよ」とかそういう

交渉になって、なかなかうまくいかない。

先程の頭の良し悪しじゃないですけど、商売の上手い下手というのにも要はレイヤーのコントロールというか上げ下げというか、客の重視してるレイヤーにどうかぶせていくか、どうそれと今売ろうとしてるモノのレイヤーとを一致させていくか、というような感じですねえ。

レイヤー構造を把握し、どのレイヤーにどう働きかけるかをイメージできる。これを「企画力」というのかもしれませんが。同じレイヤーでアイデアを出すことではなく。

もちろん、一個人でも時と場合に応じ、レイヤー内問題解決に馬力を駆ける局面、レイヤー構造そのものを検討する局面、どちらもありま

す。

自分の「得意な方」を知っておけば、今はどちらの場面で、力の入れ方はどうで、がわかる。苦手な方は人に頼んだりしちゃってもいいわけです。逆が得意な人と組めば、 $1+1$ が2以上になりそうですね。プランナーとエンジニアのように。

●おわりに

いかがでしたか。ぐちゃぐちゃでわかりにくいですね、すいません。

しかしこれこそがレイヤー思考法の練習問題です（笑）

当初やっぱり癖で、キレイにディレクトリ構造にまとめようと思ったのですが、「いや待て

よ、『レイヤーで』つってるものが綺麗なヒエラルキーになってんのはおかしいやろ」と気づきました。

だからそれぞれの項目（要素）が被ったり重なったり、あっち行ったりこっち行ったりします。

要はこの多層のレイヤーの中から自分にとって有意義な部分を取り出せばいいので、ぜひご自分の視点でレイヤーを貫いてみて、何かを引き出してみてください。

「バカの壁」あたりから、新書でも今までの理路整然たる章立てではない、「語り形式」が増えた気がします。それもきっと、「ディレクトリだと落ちる何か」をなんとか記したいという無意識の顕れではないでしょうか。

技術の進歩のスピードが凄くて、また世界中の情報が一瞬で共用されるので、これからますます、否応なく、多数の合理解を非合理選択していかなばならない時代になっていくように思っています。

いま食洗機使った方が、水電気洗剤、手洗いより少なく済むんです。つまり食洗機は贅沢ではなくエコ。そのぐらいの180度ターンがそこかしこで起こってます。

いまゆで卵なんか茹でませんよ。スプーン何杯分かの水で蒸し煮にするんです。水もガスも時間も節約できます。この100年人類はなぜこんな簡単なTipsに気づかなかったんでしょう？いや、気づいた人は居たのでしようがそれが広まらなかった。

つまり、今までのレイヤーの中で右往左往してればええわ、という時代では、なくなってきたんです。技術や思考や情報の新しいレイヤーが突然突き刺さってくる。

そんな折に、自分の決定がどのレイヤーを重視して決したものなのか、ハッキリ把握しておく、胸をはって答えることができる。

いや、俺は食後の皿洗いが趣味なんだ、と。

そうでないと周り（他人、マスコミ、ネット）が何か言うたびに、なんか悪いことしてる気になって落ち着かない。あるいはただ新しいからと鵜呑みにして、騙される、痛い目を見る。

また、超グローバルと超ローカルを同時に生きてるのが我々です。ドイツでのサッカー日本女子代表の大活躍を見た夜に、近所の神社の夏

祭りにゆく。もはや人間が素直に持っている、身体性に基づいた時空間のスケールを超えています。

情報量そのものも、手元のスマホを30分おかずチェックしてしまう人は少なくないでしょう。twitterにSNSにRSSリーダ、有象無象膨大な情報がただとめどなく流れこみまくっています。もはやディレクトリ構造をメンテナンスすることすら難しい。

大好きなマンガを何度も読み返した時代にフィットする整理法 = 思考法と、2TBのHDD一杯に電子書籍が詰まってる時代にフィットする整理法 = 思考法とは、少し違うような気がします。

そんな折に、レイヤーというイメージはいかがですか、というご提案でした。

「自分の手の届かないことには思い煩うな」
多くの名言がこう言います。レイヤーの違いを
意識して、手が下せないことに悩まず、手を下
せることを頑張る。

理屈よりも実践、最もインパクトあるのは「や
ってみせていいアウトプットを出す」。これを
次回への自分への宿題にしておきます。

ではまた！

よい発想が生まれますように。

【奥付】

2011.8.14

永田和久 (PowerNetwork!!)

nagata@mti.biglobe.ne.jp

<http://rakken.net>