藤井聡
京都大学大学院教授

# 人を動かす「正論」の伝え方

## 譲れない思いを上手に話す技術

# New Discussion

Satoshi Fujii

CROSSMEDIA PUBLISHING

# はじめに　～正しいことほど伝え方が難しい～

いまの世の中、誰もが息を殺して生きているように見えます。

職場で、ビジネスの現場で、あるいは地域社会やコミュニティの中で、自分が正しいと考えることや感じたことを**素直に言いにくい状況や雰囲気があるよう**に思います。

ちょっと人と違ったことを言って目立つと、下手をしたら周囲から叩かれてしまうかもしれない。賢い人ほどリスクを避けようとして、自分を抑えてしまうということがあるのではないでしょうか？　会議でもほとんど自分の主張をしない。会話の中でも、周りの空気を読んでそれに合わせる……。

日本の社会は昔から、同調圧力が高い社会だという人がいます。不景気で閉塞した時代、そして新型コロナなどの影響もあり、それが加速しているように感じます。

一方で、自分の言っていることこそが正しいと信じ込み、いっさい他人の言葉を聞こうとしない人も増えています。

彼らは一方的な情報を鵜呑みにして、他の意見や考え方を排除する傾向が強いように思います。

あるいは、**ただ相手を論破し、自分を優位に保つために、ひたすら理屈をこねまわす人**もいます。手持ちの情報を適当に組み合わせ、巧みな弁舌で相手を翻弄し、やり込める。そういう人に憧れ、「論破王」などと持ち上げる風潮があります。

いまの社会を見渡すと、**自分をひたすら押し殺している人**と、**むやみやたらと自分を主張するだけの人**、その両極端が多いように感じるのは私だけでしょうか？

また、表向きは声を潜めているのに、ネットなどの匿名の世界になると、突然豹変し、徹底的に他人を攻撃したり非難したりする人も少なくありません。

## 誰も火中の栗を拾わない

なんとも面倒な時代だなぁ、と感じているのは私だけではないでしょう。

ただ、そこで面倒なことに巻き込まれたくないばかりに、自分を取り繕ったり、ご

まかしたりしてしまう……。それが、じつは一番危険なことだと思います。

いつしか自分自身を見失い、本当の自分の意志や感情さえも失ってしまう。自分の本心をごまかして、とりあえず目先のことを大過なくこなす。気がつくと、それが仕事や生活、ひいては人生そのものの目的になってしまうのです。

**一種の判断停止であり、人間性の抑圧**です。

私は元・内閣官房参与として、多くの官僚たちとも仕事をしました。じつに優秀な頭脳を持つ彼らですが、ほとんどがそのような判断停止状態に陥っているように感じました。

彼らは国家公務員として、日本という国を良くしたいと考えて仕事をしているのではありません。ただただ大きな失敗やミスをすることなく、そつなく業務をこなすことによって、出世競争からできるだけ長く脱落せず、勤め終えることが目的なのです。

そこに理想や理念、使命感やビジョンがあることはまれであり、とにかく事なかれ主義が浸透しています。ムダなことをせず、余計なトラブルを起こさず、与えられた仕事をできるだけ正確に、確実にこなすという態度が横行しています。

残念ながら、このお役所仕事に特徴的だった**事なかれ主義のマインド＝判断停止が、ビジネスの現場や、日常のあらゆる場面にまで蔓延している**というのが、いまの日本社会の実態ではないでしょうか？

そもそも国家の中枢が判断停止状態なのですから、この国が健全であるはずがありません。日本の国も社会も、このような空気の中で停滞し、閉塞状況に陥っています。

そして、**誰もが自分がリスクを負うことを怖れて、あえて火中の栗を拾うことをしようとはしません。**矛盾や不正は、その中でどんどん膨れ上がっていきます。

そんな悪循環、負のスパイラルに陥っているというのが、いまの私たちの日本の姿だと考えます。

そんな社会で生き残るために、息を殺すように身を潜めていれば、どうなるかはもはや言うまでもないでしょう。

個々人は自身の大切な根っこを失い、世の中の空気と流れの中に漂う、浮草のような存在に堕ちてしまいます。それはもはや、自由意志と自主性を持った一人の人間とは言えません。

考え、選択することを放棄し、**目の前の作業をこなすだけのロボットにすぎない。**その結果、社会全体も腐敗堕落し、衰えていくのです。

## 「表」に出るつもりはなかった

私自身は、どんな時代であれ、どんな世の中であれ、一人の人間として生きていきたいと強く思っています。

しかし残念ながら、いまの日本社会のシステムの中では、一人の人間として生きるのはとても難しいのです。

そもそも私は、できるだけ日本の社会――とくに政治や行政の部分に関わることなく、一人の学者として好きな研究に没頭したいと考えていました。

「魚は頭から腐る」と言われますが、社会の矛盾と腐敗は、その中枢、中心がもっとも進んでいるのです。

**そこ（中心）からいかに逃げるか？**

生まれ帰郷の奈良で、昔の友人たちに囲まれ、静かに好きな研究に没頭する。ある

いは、大学から過ごした京都にてひっそりと隠遁し、世俗から離れて孤高を保つ。「かくあるべき」という理想があるからこそ、現実に対して絶望が生まれるわけです。どんな形であれ、「逃げること」こそが、私にとってこの世界に対する一つの回答であり、スタンスだと考えていました。

ところが、人生というのは皮肉なものです。

**世をはかなみ、世を避けようとしていた私が、なんの因果か２０１２年、安倍晋三内閣の内閣官房参与として、防災・減災ニューディール担当となった**のです。

もちろん葛藤はありましたが、政治の中枢に飛び込むなら、逆に思う存分自分のやりたいことや理想を追求してみたいと考えたのです。そこで憤死するなら、それはそれで構わないじゃないか、と。

現実から逃げるべしという気持ちは、一転、**理想をこの社会の中でどこまで追求できるか**という情熱に変わりました。

## 「正論」が消え失せた時代

一人の人間として確固たる意見を持ち、主張するには、自分の立ち位置や軸が必要です。それがしっかりあるからこそ、自ずと自分の考え、意見が生まれてくるのです。

それは時流や空気に迎合し、自分の立場を守るための自己弁護でもなければ、単に相手を論破し、優位に立つための小手先の詭弁術でもありません。

**「かくあるべき」という強い思いによって生まれた考えや理想、誰が聞いても「一理ある」と腑に落ちる論理＝正論こそが、いまの時代に求められている**のではないでしょうか。

逆に言えば、いまの時代、政治にしても行政にしても、あるいは日常の仕事においても、すっかり**「正論」が消え失せた時代**だと言えると思います。

ちなみに、私が当時の安倍総理の内閣官房参与となったのは、まさに「わらしべ長者」のような展開でした。

京都大学工学部を卒業し、同大学院を修了、主に都市社会工学を学んだ私は、もともと学究肌の人間だったと思います。その後、年齢を経るごとに学会の中でも次第に

要職を務めるようになります。

そうこうしているうちに、30歳くらいの時に、経済学者であり思想家である西部邁さんの塾生になりました。私は20代の頃から、西部さんの一本筋の通った論を聞くたびに「すごいなぁ」と思っていました。**世の中腐りきっている中で、ただ一人、まともなことを言っている知識人だ**と感じました。

それで、30歳になって、西部さんのもとを尋ね、塾生となったのです。

塾生には、政治家の西田昌司さんがいました。私よりも10歳年上ですが、当時私は自分の研究をもとに「国土強靭化論」というものを構想していました。新幹線網をもっと全国に広げ、高速道路も欧米並みに整備する。その他港湾施設などのインフラを拡充する、等々。

２０１０年、私は『公共事業が日本を救う』という本を出しました。当時、民主党政権が「仕分け」などと言って公共事業を目の敵にしていましたが、それを痛烈に批判したものです。

国家財政の破綻を憂うるよりも、まず国家がお金を使って日本全体を強くすること

こそ、デフレ不況を脱出し、日本の未来を拓くカギになる――。

そんな話を西田さんにしているうちに、「**ぜひ安倍さんにその話を直接してほしい**」と言われ、安倍さんに持論を展開したら、「**それは面白い。ぜひやらなきゃダメだね**」という話になったのです。

それが２０１２年のことで、その直後に安倍さんが再び総理大臣になりました。その流れで、私は内閣参与という立場に就きました。

私としては、学者としての持論を、学者としての良心から周囲に話していただけでした。それが西田さんの耳に止まり、内閣官房参与という職に預かった。それまで隠遁し、学者として研究に没頭することを描いていた私にとっては、思ってもいない展開です。じつに不思議な縁でもあり、これこそが「わらしべ長者」と私が評する所以なのです。

ただ、そこに何かしらの必然があるとしたら、それはひとえに私が**日本とその社会を少しでも良いものにしたい**という強い思いと、学者としての譲れない良心があったということに他なりません。

学者としての良心を具体的に言うならば、真摯な眼差しでこの世界を見て、常識や空気に捉われない自由な発想で世界を解釈し、より客観的で実践的に正しい論理を構築したいということです。

誰かの思惑におもねったり、奇をてらうこともなく、保身や利得のための弁舌を弄することもありません。

それはすなわち、先ほどお話しした「正論」につながります。

## 国が国民に対してついている二つの嘘

デフレとは、経済がどんどん縮小することです。それを止めなければ、最後には経済が破綻し、社会が混乱に陥ります。**現代経済において、デフレは必ず脱却しなければならないもの**です。

一方、インフレとは経済が成長し大きくなることです。過度のインフレは物価の高騰を招き大変なことになりますが、**近・現代経済においては適度なインフレこそ望ましい状態**なのです。

「デフレ脱却論」と「インフラ政策論」、そして「防災論」を併せた論理が私の理論で、学会でこそ多少認知されていましたが、政界においては当時全く知られていない理論でした。

財務省やそれに追従していた政界においては、むしろ増え続ける国家の借金をなんとか減らさなければいけないという「**緊縮財政**」が常識とされていました。ムダな公共事業を減らし、消費税増税などで財源を増やし、１０００兆円を超える国家の借金を何とか減らしていくのだ、と。

しかし、**それではデフレ経済を収束させることはできません。**国家財政が救われたとしても、日本経済が死んでしまえば元も子もない。それこそ税収は、結果として下がっていくことになります。

そこで私が主張しているのが「**積極財政論**」です。いまこそ公共事業を増やし、インフラを拡充することで社会にお金の流れ＝（国家経済的）血液循環を生み出し、富と財を増やしていかねばなりません。それが、この長期デフレを脱却する唯一の方法です。

その背景にあるのが、国家財政は自国通貨で借金をし続ける限り、破綻することはないという**現代貨幣論（ＭＭＴ）**です。

いまや国債による国家の赤字は１２２０兆円であり、国民一人当たり１０００万円近い借金があると言われます。すると国民の誰もが、自分の家計を思い浮かべ、それでは国家が潰れる。一刻も早く財政を立て直さねばならない。そのように思い込んでしまうのです。

ところが、**ここに二つの嘘**があります。一つは国家の借金がそのまま国民の借金であるという、「論理のすり替え」が行われていることです。

よく考えれば、**国債を発行して借金をしているのは日本政府であり、国民一人ひとりではありません。**国債を買うのは銀行が中心です。その銀行のお金は誰のお金かと言えば、国民の預金が大半なのです。ということは、**国民は債務者ではなく、国にお金を貸している債権者**なのです。

財政赤字を国民一人当たりの金額に換算することで、いかにも国民が債務者のようなイメージ操作をしようとしている。とんでもないごまかしなのです。

## MMTはトンデモ理論？

そしてもう一つの嘘が、国債による借金で日本がデフォルト（すなわち、返済できなくなる破産状態）の危機に陥るという理屈です。**国家が自国通貨で借金している限りにおいて、デフォルトの危機はありません。**なぜなら、政府はお金を供給しようと思えばいくらでも供給することができるからです。

たとえば、紙幣は日銀が発行していますが、日銀は政府の「事実上の子会社」の立場にあります。いざ国債の償還でお金が必要だとなれば、やろうと思えば日銀と協調して輪転機を廻し、**好きなだけ1万円札を刷ることができる**のです（なお、実際は政府の口座に預金額を〝記入する〟だけなのですが）。

それを言うと、**「インフレになったらどうするのか？」**という質問が必ず来ます。

もちろん、一気にお金の価値が数分の1に下がってしまうようなハイパーインフレは絶対に避けなければなりませんが、そこまで野放図に政府支出を拡大しなければよいだけです。「食べ過ぎると肥満になるから食べない」なんてことを言っていたら、皆死ぬしかなくなりますよね。誰もが食べ過ぎないように食べているわけですから、国

債だって出しすぎないように必要な分だけ出せばいいだけの話です。

だからＭＭＴは、よく「**インフレを考慮しないトンデモ理論だ**」という批判を受けますが、それはまったくもって間違った批判なのです。ＭＭＴの主張それ自体は昔からある常識的な当たり前の話であり、急激なインフレに陥らないようにバランスを取りながら行う積極財政論に過ぎないのです。

ちなみに、日本のような生産力を持つ国家がハイパーインフレになることは、よほどのことがない限りあり得ません。たとえば戦争などで一気に生産拠点が破壊され、サプライチェーンが各所で寸断されるような状況になる――即ち供給力が一気に低下した時にハイパーインフレが起きるリスクがありますが、そうでない限り、ハイパーインフレはあり得ないのです。

政府が補正予算で何十兆円のお金を使ったくらいでは、**日本の供給力がある限りハイパーインフレの懸念はほとんどというか、事実上全くない**と言っていいのです。

ＭＭＴを始めとした私のいくつかの政策論に関しては、後の章で「正論」を伝えて人を動かすという観点から、より詳しく解説したいと思います。

いずれにしても、このような理論がまったく議論されることもなく、特定の組織や集団の恣意的な思惑によって非難され、それこそ彼らのトンデモ理論が常識として闊歩しているのがいまの日本であり、私たちの社会だということです。

**それといかに対峙するか？**

そこをしっかりと考え、自分の独自の視点と思考によって、実現可能性を見込みながら練り上げた論こそが「正論」に他ならないというのが、私のこれまでの経験をもとにした考えです。

つまり正論とは、ただ単に誰が聞いても正しいというだけの論ではなく、その時々の状況を十二分に踏まえ、何らかの改善なり前進を導くという意味において「正しい論」なわけです。

それは、現実を全く見ない〝絵に描いた餅〟でない、というだけでなく、巷にはびこる保身や利益誘導のための理屈でも、もちろんありません。周囲を正しく見て、正しいと思う結論に向かうべく、正しく理論づけられたもの＝「正論」なのです。

## 「正しい」と主張するだけでは通らない

ただし、**「正論」は多くの場合、人から疎まれ、憎まれる**ものです。たとえば先に紹介したＭＭＴは、財政にこだわる官僚や政治家から蛇蝎（だかつ）の如く嫌われています。なぜ嫌われるかといえば、**正論はそれまで利益を被っていた人たちの虚偽を暴き、その地位と立場を脅かす力を持っている**からです。

それは明確に、歴史が証明していることです。遠くギリシャ時代を生きた哲学者ソクラテスは、詭弁術を弄して金持ちに取り入り、富と名声を得る「ソフィスト」を独自の「正論」で糾弾しました。それが「無知の知」（自分は知らないということを知ること）であり、「愛智」（知そのものを愛すること）でした。

また、パレスチナの地に生を受けたイエス・キリストは、教条的な当時の教団であるパリサイ派やサドカイ派に対して、「愛」という「正論」を立てることで、神の教えの真髄を実現しようとしました。

正論を掲げ、多くの民衆の支持を得たソクラテスもイエスも、結局当時の既得権を持つ支配層たちに疎まれ、片や牢獄で毒杯を仰ぎ、片や十字架で処刑されるという過

酷な運命を辿ります。

**正論とは、いつの時代であってもそのようにリスクを伴うもの**なのです。

それゆえ、正論を主張する時には、いつの時代であっても、どんな場所であっても、**細心の注意と覚悟が必要**になります。

出し方を間違えると、単に反発を買って潰されてしまうのがオチです。悪くすると自分の地位や立場、収入さえも失ってしまう可能性すらあります。

私はこれまで、ＭＭＴや公共事業論をはじめとして、大阪都構想反対論やコロナ自粛反対論、新自由主義・グローバリズム反対論など、様々なテーマを論じてきました。それぞれが私なりの正論であり、世に問いたいと強く思うものばかりです。

ただし、**自分が正しいとばかりに声高に主張すれば通るものではありません。**その理屈によって不利益を被る人たちからは徹底的な反論にあうでしょう。直接不利益を被らない一般の人たちも、声が大きく調子に乗っている人間に対して決して好意を持って見てくれるわけではありません。

学者として誠実であろうとするあまり、学術用語ばかり並べたら、わかりにくくて

誰も見向きもしてくれないでしょう。

様々な活動を通して私自身が学んだことの一つは、**「正論」をどのように主張すれば、より多くの人に受け入れられるか**ということです。

## 大阪都構想問題で身につけた「反撃」の話法

話が少し長くなりましたが、ここからが皆さんに仕事の現場で使ってほしい正論の通し方です。

たとえば、自分の主張がまだ認知が低く、他の理論が常識として多くの人に認識されている場合――まさに多勢に無勢で臨む場合はどうするか？　焦って自分の主張を叫ぶのではなく、一人ずつでもいいので**自分の仲間を増やしていく**のです。

信頼できる人から自分の考えをわかってもらい、支持してもらう。その人からまた信頼できる人を紹介してもらい、またそこで自分の考えや理論を伝えていく。

時間をかけて仲間を増やしていき、**あるところでその数が臨界点**（それは決して大半というわけでも過半数というわけでもなく、時に1割から数割というケースすらあ

り得ます）**を越えると、全体の風向きが一気に変わる**のです。

私はこの経験を**大阪都構想に対する反対運動**の中で実感しました。

最初は、明らかに知名度も人気もある橋下徹氏が主張する大阪都構想に分がありました。しかし、その構想がじつは大阪市にとって大きなマイナスを含んでいることを、私は地道に論理的に、そして時には熱く、周囲に語り掛けていきました。

その結果、次第に私の意見がメディアで取り上げられるようになり、支持者が増え始めたのです。

そして、２０１５年の住民投票の結果、僅差ながら大阪都構想は否決されたのです。

しかし大阪維新の会は、その後も再び都構想を持ち出し、２０２０年11月１日、再度住民投票を行いました。この際も幸いなことに僅差で否決され、**都構想は事実上廃案となりました。**多少分が悪くても、正論を上手に出すことで強い相手にも勝つことができる。このことは私に大きな自信と確信を与えてくれることになりました（詳細は４章にて後述）。

話が大きくなってしまいましたが、もちろん「正論」は国家や自治体など、大きな

くくりの中でだけで取り上げられる話ではありません。

日常の生活や仕事の中で、ビジネスの様々なシーンで、それぞれが持つべき「正論」、あるいは持っておいた方がいい「正論」があると思います。

冒頭で、いまの時代は自分の意見を主張しにくい状況があると言いました。だからこそ、その障害を乗り越えて、上手に自分を主張することができれば、私たちの身の回りの環境や人間関係が変わり、少しでも生きやすい社会になるはずです。

職場でも、**上手に自分を主張できる人とそうでない人は、大きな差が生まれます。**

ひたすら自分を押し殺して自分を見失うか、自分に嘘をつかずに自己を主張することで、一人の人間としてより豊かな人生を送るか……。

本書では自分なりの「正論」をどう上手に主張すべきか、自分の意見を反映させるためにはどうすればいいか、どんな時にどんな相手と、どう戦うべきか。私なりの体験をもとに、率直に皆さんにお伝えしたいと思います。

藤井　聡

# 第1章
## 正論とは弱者が強者に立ち向かう唯一無二の武器


002 はじめに　正しいことほど伝え方が難しい

030 正論を唱える人間は面倒くさい？
031 「無理」が通って「道理」が引っ込む日本の社会
033 財務省の「正義」はいい迷惑
035 誰も「組織の論理」から外れることはできない
037 立場が弱い時こそ正論は力を発揮する
039 「正論」と「レトリック」は違う
042 人を動かす二つの方法
044 嘘つきばかりの世の中が嫌で仕方ない
047 「こうであってほしい」という強い思い
049 道理から外れたものは正論ではない


ion 01

051 本来の目的を忘れないことが大事
054 『闇金ウシジマくん』を見ることで浮かび上がる理想
056 『東京物語』に見る戦後日本の歪み
059 守るべき「ふるさと」から正論が生まれる

## 第2章
## 人を動かすために必要な「方便」の使い方

064 人を動かす最強の力とは？
067 正しいことや美しいことは共感を生む
071 専門家の言葉には「真理」がない
074 情報や権限を独占するために難しい言葉を使う
079 専門バカが陥る言葉の落とし穴とは？
082 「正正論」と「邪正論」の違いとは？
085 「方便」でわかりやすく伝える



New Discuss

087 「正論」が煙たがられるのは「邪正論」だから
090 「正正論」を語る上で必要な教養
092 お題「一万円」で何を話す？
094 「解釈学的循環」を回すことで正論が成り立つ
096 恋愛上手な人ほど「解釈学的循環」を回している
099 たとえるとジャズのセッションのようなもの
102 自分の理屈に合わないものは見ない
105 正論とは肯定と否定を乗り越える「柔らかいもの」
107 正論の根っこには他者への愛がある

02

New Discussion

# 第3章

## 少数派から多数派へ！
## 正論の「組み立て方」と「通し方」


112 なぜか意見が通ってしまう人の秘密
113 相手を「動かす」ことが正論の目的
116 部下、同僚、上司…立場ごとに違う「巻き込み方」
121 相手に対するリスペクトが欠かせない
123 「上司のために」という気持ちが上司を動かす
126 尻尾を振ってもナメられないことが大事
128 正論をこれ以上ないくらい磨き上げる
130 「カテゴライズ」と「絞り込み」が必要
134 「要するに」を繰り返してブラッシュアップする
135 純化された正論は物語や音楽に近づく
138 シンボル＝ゲシュタルトを作ることが正論の作業
142 「デフレ脱却論」における正論の通し方
144 「対立軸」を民主党の政策に据える
151 まず誰に伝えるかを決める

# New Discussion


153 上司が採用したくなる装いを施す

157 「正論」の組み立て方・通し方①
最初の「つかみ」を大事にする

159 「正論」の組み立て方・通し方②
キャッチーなフレーズを立てる

162 「正論」の組み立て方・通し方③
数字を適切に活用し、説得力を持たせる

166 「正論」の組み立て方・通し方④
対立論の「間違い」を公衆にさらす

168 「正論」の組み立て方・通し方⑤
比喩を使って話をわかりやすくする

170 「正論」の組み立て方・通し方⑥
対立する論を相対化する

173 「正論」の組み立て方・通し方⑦
相手に過度な期待をしない


03

178 一人でも多くの「他者」を動かすには？
180 自分と一心同体の「コア層」を作る
184 ミドル層へのアプローチが勝敗を決する
188 10分の「立ち話」から頼もしい味方ができる
190 目的は一度にたくさん持った方が成功する
193 産業社会で植えつけられた「思考の癖」
196 ビジネスライクなつき合いからは何も生まれない
198 「敵」は説得する相手ではない
201 こちらをバカにする人への対処法
205 本当の敵は無関心層の人たちだ
209 実録　私はこうして「正論」を通した！　大阪都構想との長い戦い
211 大阪でやったことを次は日本全土でやるはずだ
214 負けたらすべてを失う覚悟で〝出陣〟



# 第4章
# 「敵」を説得する前に「味方」を増やすことが大事

04

——大阪都構想を阻止した成功体験レポート付き——

218 徹底的に戦う姿勢を見せることが大事
221 嫌がらせの中で私を救ってくれた人は？
224 最後まで書面で反論しなかった橋下氏
226 「正論」の強みの本質は臨機応変

## 第5章 人を動かすには「諦め」「意地」「媚び」が必要

230 「正論を伝える」時点で負けている
233 柔らかい言葉でないと伝わらない
236 下手に敵を増やさないことが大事
239 相手に「媚び」て「好きになってもらう」こと
242 執着が強い人は粋には見えない
245 戦いの中にあって下品にならない言動を
248 おわりに 「力」で世の中を変えようとする者に「正論」で対抗する



05 New Discussion