

格言・教え集：知働化の原則

— 塩田英二 (Shiota) 氏の発言から抽出した 12 の知恵 —

以下は、知働化研究会（缶詰会）第 200 回～第 207 回の Zoom 議事録から、塩田英二氏の発言を分析し、格言・教えとして特に有効と思われる内容を抽出してまとめたものです。

第 1 条 情報収集は、具体的な選択肢と数字をセットで提供してこそ実用的となる

【メッセージ】 調査の価値は広さではなく、意思決定に直結する具体的な選択肢・価格・条件を整えることにある。情報は使えてこそ情報である。

【解説】 製本サービスの調査において、方式・1冊からの価格・数量帯ごとの費用を具体的にまとめた塩田氏の姿勢に見られるように、実務的な情報提供とは選択可能な状態にして届けることである。抽象的な概要だけでは、意思決定のコストは下がらない。

【出典】 第 200 回 (2025 年 12 月 6 日)

第 2 条 大きな投資判断には、タイミングと機会費用の吟味が不可欠である

【メッセージ】 費用が見合わないときは待つことも戦略である。コスト・効果・タイミングの三つを統合してこそ、正しい投資判断が生まれる。

【解説】 光配線への個別工事が 30～40 万円に達すると判断し延期を決めた事例のように、高機能の追求よりも「いつ・いくらで・何のために」を整合させることが実践的経営の核心である。技術的優位性だけで投資を決めてはならない。

【出典】 第 201 回 (2025 年 12 月 20 日)

第 3 条 新技術トレンドを理解することが、将来需要を予測する力の基盤となる

【メッセージ】 E スポーツや高フレームレート映像のような最先端コンテンツの動向を把握しておくことで、次に何が必要とされるかが見えてくる。

【解説】 240 フレームのゲームコンテンツが普及しつつある現状を正確に認識することは、ネットワーク・映像・デバイスの将来需要を先読みする視点を与える。技術トレンドは単なる話題ではなく、ビジネス機会の先行指標として読み取るべきである。

【出典】 第 201 回 (2025 年 12 月 20 日)

第 4 条 既存資産の中に眠る最大の改善ポイントを見逃すな

【メッセージ】 新しいシステムへの全面移行より、正しい部分最適化（例：HDD→SSD 換装）の方が、コストパフォーマンスが高い場合がある。

【解説】 古いハードウェアに SSD を搭載することで大幅な性能改善を実現した事例が示すように、「全部を新しくする」発想より「どこを変えれば最大効果か」を問う発想が資源効率を高める。既存資産の活用は創造的な選択である。

【出典】 第 204 回（2026 年 2 月 14 日）

第 5 条 技術の進化史を知ることが、未来を予測する地図を持つことである

【メッセージ】 HDD から Blu-ray、SSD へという記録媒体の変遷を知る者は、現在の選択の意味と次の変化の方向を読む力を持つ。

【解説】 技術の過去を知ることが単なる懐古趣味ではない。変化のパターン・速度・ドライバーを理解することで、現在の技術選択が将来も通用するかどうかを判断できる。歴史認識は最良の未来予測ツールである。

【出典】 第 204 回（2026 年 2 月 14 日）

第 6 条 技術の細部の問題解決が、実際の運用価値を決定する

【メッセージ】 理論上は優れたシステムでも、音声共有の設定一つが機能しなければ、実際の活用価値は大幅に損なわれる。細部への注意が実用性を左右する。

【解説】 YouTube 動画の音声共有機能の不具合のように、インターフェース・設定・互換性の問題は、利用者にとっては技術の優劣より大きな障壁となる。知働化ツールの普及においても、細部の使い勝手こそが採用率を決める要因である。

【出典】 第 205 回（2026 年 3 月 7 日）

第 7 条 限界コストが消滅する時代、人間の役割は価値創造へシフトする

【メッセージ】 自動化が進み限界費用がゼロに近づく社会では、物理的制約の克服より、何を創るかという価値判断こそが人間固有の役割となる。

【解説】 自動化アライアンスの議論が示すように、AI と自動化が生産コストを劇的に下げた先にある問いは「誰がより多く生産するか」ではなく「何のために生産するか」である。知働化の本質は、この問いに人間が主体的に答え続けることにある。

【出典】 第 206 回 (2026 年 3 月 21 日)

第 8 条 環境パラメータが変われば、最適な行動も変わる

【メッセージ】 同じ問いでも、環境条件が異なれば正解は異なる。状況の変化を感知し、それに応じて行動基準を更新し続けることが適応の本質である。

【解説】 動物の集団行動が環境条件によって根本的に変わるように、組織においても「かつて有効だった答え」が現在も有効とは限らない。AI の意思決定においても同様に、コンテキストを常に読み直す柔軟性が、個人と組織の生存戦略となる。

【出典】 第 206 回 (2026 年 3 月 21 日)

第 9 条 守破離：基本の内在化があってこそ、創造性は生まれる

【メッセージ】 伝統工芸に見られる「守破離」の精神が示すように、創造性は無制約から生まれるのではなく、基本を深く内在化することによって初めて実現される。

【解説】 茶器製作において守の段階を経ずに破・離へと進んでも、それは単なる混乱に終わる。AI の活用においても同様に、基本的な思考・判断の枠組みを確実に持った上で AI を補助的に活用することが、真の知的生産性向上につながる。

【出典】 第 206 回 (2026 年 3 月 21 日)

第 10 条 新技術の可能性より、経済的現実性を先に問え

【メッセージ】 核融合・宇宙コンピューティング・地熱発電など革新的技術も、コスト面での現実性がなければ普及しない。ビジョンと経済性を同時に検証することが実践的思考である。

【解説】 エネルギー問題の議論で示されたように、技術的な革新性のみを評価し経済的現実性を後回しにすると、実装フェーズで失敗する。知働化においても、理想のシステムを描くと同時に、誰がどのコストで運用するかを具体的に設計する思考が必要である。

【出典】 第 206 回 (2026 年 3 月 21 日)

第 11 条 異文化での直接体験は、知識以上の深い理解をもたらす

【メッセージ】 海外留学・異文化環境での体験は、書物では得られない認識の枠組みそのものを書き換える経験である。

【解説】 ボストンでの留学体験が示すように、外から来る情報としての知識と、自ら経験して得た実感的理解は質的に異なる。知働化においても、現場での経験・他者との対話・実践的な試行錯誤が、概念的な理解を真の知恵へと変換する。

【出典】 第 207 回 (2026 年 4 月 4 日)

第 12 条 互換性の喪失は、既存資産の価値を一瞬で消滅させる

【メッセージ】 OS のアップデートひとつがドライバーを無効化し、起動すら不能にする。システム変更は常に依存関係の全体を把握した上で行わなければならない。

【解説】 長年使い続けてきた iMac や Windows マシンが、OS アップデートによる USB キーボードドライバ無効化で起動不能になった事例は、技術的負債の問題を端的に示す。組織のシステム設計においても、変更の連鎖的影響を先読みする思考が不可欠である。

【出典】 第 207 回 (2026 年 4 月 4 日)