

脚注

PART 2

1

かつて女性よりも男性のほうが創造的な偉業が多かった理由の1つはここにある。歴史的に見て女性には、クリエイティブな職業への門戸の多くが閉ざされていた。創造的なキャリアに足を踏み入れることのできた女性でも、家庭で子どもの世話に従事することが多かった。

このような事情から、男性は女性よりも単純に創作量が多く、オリジナリティに到達する可能性が高かったのである。男女の機会均等が向上した現代では、性別による創作量の差異はなくなるか、もしくは逆転する可能性すらある。斬新なアイデアが成功するかどうかを予測する能力は、概して女性のほうが高いことをバーグは明らかにしている。それは、女性のほうが斬新なアイデアに寛容であり、「偽陰性」判定に陥る可能性が低いからである。

2

ここで学ぶべきは、何が欲しいのかを顧客に問うということではない。次のようなヘンリー・フォードの名言がある。「もし顧客に何が欲しいかを尋ねていたら、彼らは『もっと速い馬が欲しい』と答えていただろう」

顧客の欲しいものを尋ねるのではなく、車をつくり、実際に使われるかどうかを確かめるべきなのだ。つまり、潜在的なニーズを特定し、『リーン・スタートアップ』（日経BP社）の著者エリック・リースが呼ぶところの「実用最小限の製品」（Minimum Viable Product、検証に必要な最低限の機能をもった製品）を設計し、いくつかのバージョンを試し、フィードバックを集めよ、ということだ。

3

サーカスの出し物のうち、ある種のパフォーマンスは、管理職にも、テストに参加した視聴者にも、パフォーマーたちにも好まれなかった——ピエロだ。

ちなみに、『となりのサインフェルド』でピエロを中心に話が展開するエピソードがあるが、子どもだけでなく大人にとっても「怖い」という評判だった。

4

芸術分野に興味のある人たちの性格でもっとも関連が見られたのは、物事への寛容さ、

つまり知や美や感情を追求するなかで、新しさや多様性を求める傾向である。

心理学者のロバート・マクレーが異なる51の文化の人々に尋ねた40以上の質問を分析したところ、寛容さが顕著に表れるのは、「詩を読んでいるときや芸術作品を鑑賞しているとき、ゾクッとする感覚や興奮を感じることもある」という質問に「はい」と回答している場合であった。

世界中のどこでも、アメリカでも日本でも、ブラジルでもノルウェーでも、芸術を鑑賞したり美しい音楽を聴いたりするときに、物事に対して寛容な人たちは「ゾクッとする美的な感覚」——戦慄や鳥肌——を体験しているのだ。「私は音楽が非常に好きになった」と、ダーウィンは書き記している。聖歌隊の歌を聴くと「背筋がゾクッとすることがある」というのだ。

5

多様な経験が独創性の源となるのか、それとも独創的な人たちには多様な経験を求める傾向があるということなのか。

ファッションブランドにおいては、創造性の高いディレクターは長期にわたって新しい文化に触れることを選ぶだろう。これも事実であろうが、多様な経験は創造性をうながすという証拠もある。バラエティ豊かな知識の基盤ができると、オリジナルなアイデアをとり入れたり、一般的でない知識を求めたりすることが多くなる。

研究によると、異文化で生活した経験を思い起こすと、創造性が高まるということだ。また、バイリンガルは単一言語しか話せない人よりも創造性が高い傾向が見られる。ある実験では、ヨーロッパ系アメリカ人の被験者たちが、アメリカと中国の文化の融合に関する45分のスライドショーを視聴した。するとこれらの被験者は、アメリカの文化や中国の文化のみを学んだ人たちと比べ、より創造性の高いシンデレラ・ストーリーをトルコの子ども向けに創作することができた。

PART 3

6

お察しだと思うが、紹介しようとしているアイデアが粗悪な場合はこのかぎりではない。

スタンフォード大学の心理学者ザック・トーマスは、専門家が発言する際、確信的なスタンスをとるよりも、ちょっと懐疑的なスタンスであるほうが聞き手を説得しやすいということを見いだしている。意外性のためだ。

多くの人びとは、起業家や変革を起こせる人は確信をもって行動していると思うものだ。そのため彼らがそれほど自信たっぷりではないことがわかると興味をそそられ、発言により注意深く耳を傾ける。そしてアイデアに説得力があれば賛同するのだ。「サリック効果」

は、説得力のある主張があるときにのみ効力がある。

7

被験者の人生への満足度をゆがめることには罪悪感を覚えるため、私は被験者に人生の悪い面についても3点、あるいは12点あげてもらって相殺している。

悪い面を3点あげるのは簡単のため、自分の人生がネガティブに見えてくる。しかし悪い面を12点もあげるのは、じつはかなりむずかしいのだ。すると今度は、「人生そんなに捨てたものではない」と思えてくる。

またそれとは別に、被験者に有名人を評価してもらおうという実験がある。心理学者のジェフリー・ハドックは、トニー・ブレア（元イギリス首相）に関して2点または5点のネガティブな特徴を被験者にあげてもらった。すると、トニー・ブレアを嫌う理由を多く思い起こすほど彼への好意は増していた。ネガティブな特徴をいくつもあげるのがむずかしかったため、「トニー・ブレアはさほど悪い人物ではない」と思えたわけだ。

8

メディアとともにインテリペディア開設に貢献したCIA分析官のデネヒーとバークが周囲に協力を呼びかけると、多くの管理職は部下にインテリペディアを利用させなかった。管理職たちは機密の漏洩や質の低下を心配しており、情報をインテリペディアに掲載して異なる機関がアクセスすることは不効率だと考えたのだ。しかし、インテリペディアに触れるにつれて、指揮系統の上層部に変更の承諾を得なくてもいいことに慣れてきた。また、それぞれの機関ごとにではなく、トピックごとに情報共有をしたほうが効率的だということがわかってきたのだ。3年のあいだに、インテリペディアは1日当たり平均4000件編集されるようになっていた。

9

中間の地位にいと、「オリジナリティ」よりも「コンフォーミティ（同調）」を選ぶようになるというのは本当なのだろうか？ ひょっとしたらふつう、人は中間の地位を単に選ぶだけかもしれない——あるいは、中間まで上っていく野心はあるけれどもトップまで上り詰めるオリジナリティに欠けているということだろうか。

そうではないのだ。階層の中間にいと実際にオリジナリティが低下するということが、最近の研究から明らかになっている。

心理学者のミシェル・ダギッドとジャック・ゴンカロの研究では、被験者にアイデアを考えてもらったところ、中間管理職の役割として無作為に選ばれた被験者は、社長やアシスタントの役割の被験者よりもアイデアのオリジナリティが34パーセント低い結果となった。

別の実験では、中間管理職役だったときのことを被験者に思い出してもらっただけで、高い地位または低い地位にいとを考えたときよりもアイデアの量が20～25パーセント

も少なく、なかでも、独創的なアイデアは16パーセント減少した。中間層は失うものがいちばん大きいと、独創的な方向性をとることを躊躇したのである。

10

これはセクシュアル・ハラスメントのパターンを説明するヒントにもなる。ジェンダーの専門家ジェニファー・バーダルは、3つの研究で、セクシュアル・ハラスメントのおもな動機は性的欲求ではないということを見いだしている。女性の美の基準に見合った女性はひどいハラスメントを受けてはいない。

セクシャル・ハラスメントは「『女性の役割と考えられているものから逸脱している人物を懲らしめたい』というのがおもな動機であり、そのため、女性としての理想像どおりでない女性に向けられる」のである。

「自己主張が強く、支配的で、自立している」女性は、男性優位の組織のなかではとくに、もっともひどいハラスメントを受けている。バーダルは、セクシャル・ハラスメントのターゲットにいちばんなりやすいのは「いばっている女性」だと結論づけている。

PART 4

11

問題解決が求められているのに集中できないという場合に先延ばしをすると、創造性につながる可能性がとくに高い。心理学者のマレイケ・ウィースとローズ・ザックスは、学生が朝型か夜型かを調べたうえで、分析的な問題と、洞察力を必要とする問題を、それぞれ午前8時または午後4時半に解決してもらおうというタスクを与えた。

分析的問題を解決する能力は、時間に関わらず同等だった。しかし洞察的問題では、夜型の学生は朝のほうが成績はよく、朝型の学生は午後遅くのほうがよい成績だった。

洞察的問題の1つは、「古美術商が青銅の硬貨が偽物であることをどのように見分けられるかを説明せよ」というものだった。硬貨の片面には皇帝の顔が描かれており、もう片面には「544 B・C」と刻印されている。被験者がはっきりと覚醒しているときは、秩序立った直線的思考をとることが多く、奇抜な発想にたどり着きにくくなっていた。

被験者が眠いときは、散発的な思考にオープンになっていたため、ふとB・Cとは「キリスト以前」を意味するのだと思い当たる確率が20パーセント高かった。紀元前544年にはキリストがまだ誕生していないのだから、この硬貨は少なくとも紀元前544年よりも500年以上あとに刻印されたはずである。はっきりと覚醒しているときに創造的なタスクを開始しなければならぬと感じたら、少しばかり眠くなるまで先延ばしにする価値はあるかもしれない。

12

私はこのパートを執筆しながら、意図的に先延ばしを行なった。計画どおりの日程で書き終わらせずに、宙ぶらりんの状態にしておき、途中で書くのをやめてメールの返信をしたりした。そして翌朝、ツァイガルニク効果は本当なのだと実感したのだ。私がタスクを未完のままにして、ツァイガルニクの行なった「未完のタスクに関する記憶の研究」を思い出したと知ったら、ツァイガルニクは喜んでくれたかもしれない。

もちろん、先延ばしが行きすぎる場合がある。作家のダグラス・アダムズはこう述べている。「私は締め切りが大好きだ。それがシューッと音を立てて過ぎていくのが爽快だから」

13

新たに組織やチームのリーダーに就任した人は、さっそくいろいろと変えていこうと考えるものだ。だが、あわてないことも重要だ。

カーネギーメロン大学の教授アニータ・ウウーリーが行なったある実験では、複数チームの被験者に50分の制限時間内に、レゴブロックでできた家を組み立ててもらい、大きさ、頑丈さ、見栄えなどを基準に評価を行なった。その際、無作為に、作業の最初に戦略を練るチームと、25分後に戦略を練るチームとに分けた。

中間点(25分後)で戦略を話し合ったチームは、最初に話し合ったチームよりも80パーセント効果的に制作していた。作業の最初の時点ではタイミングが早すぎて、有益な話し合いができなかったのだ。なじみのない作業であるため、最初の時点では戦略を適切に練る知識が十分になかったのである。

一方、中間点で作業を止めたチームは見栄えがよく、よりたくさん部屋がある高い家を制作することができた。それに、もち運んだり、軽く叩いたり、落としたりしても壊れない頑丈な造りになっていた。

イエール大学の研究者コニー・ガーシックは、リーダーが変更を検討するタイミングとしてはタスクの中間点が最適だとしている。グループがオリジナリティにもっとも寛容になっているのがこのタイミングだからだ。中間点では、新しいことを試す時間がまだ十分に残されているため、まったく異なるアプローチを受け入れやすい。また、すでに半分の時間を費やしたことから、もっと優れた戦略を選ぼうというモチベーションが高くなっている。

バスケットボールやフットボールのハーフタイムが、非常に重要である理由もここにある。チームが新しい戦略を受け入れやすいタイミングで、コーチが介入できるからだ。

14

あまりに速く進行させすぎた——というのは、セグウェイが大失敗した原因の1つだ。ランディ・コミサーはディーン・ケーメンのチームに「忍耐強く進めろ。ゆっくり進んで実

績をつくれ」と進言したと、ジャーナリストのスティーブ・ケンパーが著書『世界を変えるマシンをつくれ!』(インフォバーン)で述べている。

セグウェイの発売前、スティーブ・ジョブズはケーメンのチームに1から設計し直すようにすすめた。そして大学のキャンパスやディズニーのテーマパークで安全性とユーザビリティの調査をし、一般の人たちが実際にセグウェイの使われている場面を見て発売前から欲しがるようにすべきだといった。

ケーメンのチームはこの進言を聞き入れることなく、需要や安全性の問題、法的な問題、価格や設計の問題をじっくり考慮することなくセグウェイを早急に市場に出してしまった。

ハーバード大学の起業学の教授であるビル・サールマンは当初からセグウェイにかかわっていたが、もしもセグウェイのチームがゆっくとプロジェクトを進行させて、安全性を証明し、デザインを向上させ、コストを下げ、主要都市の歩道で利用する認可をとっていたらどうなっていたらどうかと、現在にいたるまで考えている。

「見かけが野暮たたくなくて、重さは11キロ程度で、値段が700ドル(約7万円)だったら売れたらどうにね……」と、サールマンは懐かしそうにいう。

PART 5

15

イエール大学の心理学者エリカ・ブースビーが行なった実験で、被験者はチョコレートと一緒に味わう人がいるときのほうがチョコレートをおいしいと感じたそうだ。私はチョコレートが嫌いなのでこの実験の役には立たなかっただろうが、実験の続きによると、ひどく苦いチョコレートは、一緒に味わう人がいるときのほうがまずく感じられたということである。ポジティブな経験もネガティブな経験も、共有することによって増幅され、より共通性が感じられるようだ。

16

共通の手法があると、ある程度までは連携がうながされる。しかし、互いのグループに共通する手法が61パーセント以上になると、同盟ができ上がる確率は低くなる。単純に、互いの手法がほとんど同じであれば、学べることや得るものが少ないからである。つまり、重複するとり組みが行われる可能性が高いということだ。

WCTUと婦人参政権運動のグループには共通する手法はいくつもあったが、教え合えるような独自の手法もそれぞれもっていた。婦人参政権運動家はパレードで行進したり、イベントでブースを設けたりという活動をはじめていた。一方、WCTUは、署名運動を行なうことが多くなっていた。

運動のステータスの違いも重要だ。ある運動が別の運動よりもある程度ステータスが高

いほうが、ステータスにまったく差がない場合や極端に差がある場合よりも協調路線がとりやすい。ステータスの低いほうの運動が高いほうの運動がもつ存在感を求めていることは明らかだが、ステータスの高いほうのグループにもメリットはある。

社会学者のチョンとキング、ソウルはこう説明する。「すでに確立されている社会秩序への挑戦者として、運動団体はみずからの目標や課題の刷新や見直しを重ね、時代の先端を歩き、信頼と共感をもてる団体だと思われなくてはならない。運動の目標や課題を新しくしたり、新しいアイデアをとり入れたりできなければ、運動はすたれ、今までの支持層との接点を失ってしまう。このような理由から、ステータスの高い運動団体は、新たに浮上した問題や以前は軽視されていた、古い問題を取り入れようとすることがある」

17

長いあいだアンソニーの仲間だったウィリアム・ロイド・ギャリソンは、アンソニーに思いとどまるよう懇願した。

「友人として、そして女性参政権運動に最高の敬意を払い、申しあげます。私は残念な気持ちや驚きを隠しきれません。あなたとミス・スタントンが間違った決断を下し、あのバカな道化者で半分狂人のようなジョージ・フランシス・トレインの旅の友や講演仲間になるとは……そんなことをすれば、まわりからバカにされたり非難されたりするだけなのは目に見えています。広めようとしている運動を、無意味で軽蔑されるものに変えてしまっている……トレインは観客を集めるには役立つかもしれませんが、カンガルーやゴリラ、カバだって同じことができます」

18

喜ばしいことに、ある警察官が1人の同僚に邪魔をされても、別の人から協力がもらえれば結果はそれほど悪くなかったという。同僚や上司からの協力には緩衝効果があり、邪魔されたことから生じるはずのストレスから警察官を守り、欠勤を防いでいた。

19

もちろんマイナスな関係すべてがプラスになるとはかぎらない。エッセイストのチャック・クロスターマンは、ふつうの「敵対者（味方になる可能性のある対抗者）」と「絶対的な敵」の分かれ目を次のように表現している。

「軽蔑しているにもかかわらず、なんとなく気になって、1杯飲みに行こうと誘われたら一緒に行く相手、それが敵対者だ……しかし絶対的な敵とはけっして一緒に飲みに行くことはない。その相手のジンに毒を盛ろうとしている場合を除いては」

20

「家庭を守る」というウィラードの主張のおかげで、成果は継続的に向上したが、その成

果の程度は、タイミングに左右されていた。

ウィラードの影響力は、WCTUが脅威にさらされていたときに最大となった。禁酒法制定が失敗に終わった州や、酒場があふれる州をウィラードが訪れると、WCTUが婦人参政権運動家と手を組む確率ももっとも高かった。保守的なWCTUのメンバーは、自分たちの任務が危険にさらされていると感じ、アルコールとの戦いにおいて婦人参政権運動を武器として役立てられると考えるようになったのだ。

「ウィラードは、WCTUは政治上弱い立場に置かれたために政治的な敗北をしたのだとメンバーに説明し、納得させたのである。女性の選挙権が禁酒法を勝ちとるために役立つのだと、WCTUのメンバーを説得することによって、ウィラードはWCTUの足並みを婦人参政権運動に向けさせたのだ」と、マッキヤモンと同僚は説明している。

21

1990年、ケルマンはイスラエルとパレスチナから影響力のあるリーダーたちを集め、非公式のワークショップを開いた。このワークショップは3年間にわたって定期的に行われた。

通常、ワークショップには各国の3～6人の代表と2～4人の進行役が参加していた。代表者は相手を責めたり自分たちの意見を正当化したりしない形で自分たちの観点を説明し、自国が紛争にかかわることやおよぼされる影響を評価することに焦点を合わせた。参加者全員がそれぞれの懸念点を発表し、相手側から出された懸念点を理解し認識すると、共同でそれらの問題解決に乗り出した。

そしてワークショップが終わった直後の1993年、オスロ合意が調印された。イスラエル政府とパレスチナ解放機構が直接合意に達したのはこれがはじめてであった。このことでリーダーたちはノーベル平和賞を受賞し、内部関係者はケルマンのとり組みが起爆剤になったおかげだと語った。

PART 6

22

もちろん、反例はつねに存在する。

しかし、私が着目しているのは、家族の第1子とあと生まれの子の平均的な違いである。真ん中の子の研究はあまりないが、それは誰を真ん中の子とみなすのかという定義が、第1子や末っ子の場合よりも一致しにくいからである。平均すると、真ん中の子は外交的になる傾向がもっとも高いとサロウェイは主張する。優位な立場の第1子に抑えつけられるうえ、弟や妹にいばった態度をとることを親や兄、姉から止められているため、真ん中の子は交渉したり、説得したり、徒党を組んだり……といったスキルを身につける。真ん中の子をこの「脚注」に追いやらなくてはならなかったのは、皮肉ではあるが。

23

初期の研究で、心理学者ヘレン・コッチは、2人兄弟の家庭の子ども300人以上を学校の教師に評価してもらった。この子どもたちは、出生順位、性別、兄弟の性別、年齢、社会的階級のすべてにおいて同じ条件である。

第1子は、男女を問わず「自己主張」と「支配性」のスコアが有意に高かった。心理学者フランク・デュモンはこう述べている。「概して、第1子の女子のほうが第2子の男子よりも、男まさりである。群れを支配するオスのように振る舞う傾向が見られる」

24

出生順位の効果は、単に環境的なものだけではない。生物学的要素も寄与していると考えられる理由がある。

男性は、兄が多ければ多いほど、同性愛者になる可能性が高くなることが証明されているのだ。兄が1人増えるごとに、その男性が同性愛者である可能性は約33パーセント増加する。おそらくこれは、発育中の胎児に影響をおよぼすテストステロン抗体が母親の免疫系から多く分泌されるからである。

この出生順位の効果は男性にのみ見られ、兄が何人いるかにかぎったもので、弟が何人いるとか、姉や妹が何人いるかは関係がない。研究者の概算によると、男性の同性愛者の少なくとも7人に1人が、兄の生物学的影響による同性愛者であり、兄が少なくとも3人いる男性同性愛者では、出生順位の効果が、ほかのいかなる原因よりも強いとのことだ。

25

末っ子への親の対応が、悪い方向に働くこともある。その犠牲となってしまった典型的な例がアンドレ・アガシだ。

アガシは、史上で初めてグラッドスラムの4大会すべてを制覇し、オリンピックテニスのシングルスで金メダルをとっている。アガシの父はテニスの王者を育てることを夢見ており、先に生まれた3人の子どもが期待はずれだったために、末っ子のアンドレが一身にその期待を背負うことになった。アガシの父は容赦がなく、息子アンドレに何時間もぶっ続けの練習を強いたり、スケジュールを押しついたり、ほかのスポーツに興じることを禁止したりした。アンドレは「アガシ一族の最後で最大の希望」という押しつぶされそうなプレッシャーを感じながら育った。

彼は、テニス界の暗黙のルールを無視することで反抗していた。髪をモヒカン刈りにしたり、マレット（男性の、襟足だけを長く伸ばした髪型）にしたり、イヤリングを着けたりしたのだ。また、伝統的な白いショートパンツではなく、デニムのショートパンツやピンク色のズボンを着用し、プレーした。28歳年上の歌手バーブラ・ストライサンドと交際をしたこともあった。

「自分のやりたいことや、自分がこうでありたいと思うことはいっさいできなかつたし、意見することもできなかつたので、頭がおかしくなりそうだった」アガシは思い返している。「反抗することは、毎日自分で選んで実行できる唯一のことだった……上に楯つくためにね。そうすることで、自分の人生には選択の余地がないんだと、あてつけを込めたメッセージを父に送っていたんだ」

アガシの話でわかることは、反抗的な子どもを生み出すには相反する2通りの方法があるということだ。つまり、子どもに自主性を与え、守ってやることで反抗的行動を見守る方法と、子どもがキレてやり返すようになるまで徹底的に自由を制限する方法だ。

26

マーティン・ホフマンは、言動が他者に与える影響を子どもに説明する際には、その子の年齢によって説明の仕方を変えていくべきだとする。子どもがごく幼い場合は、子どもの行動が与える目に見える被害を示すことから始めるとよいだろう。

「もう一度押したら、落っこちて泣いちゃうよ」「雪を歩道に投げたら、あの人たちはまた最初から雪を片づけないといけなくなるよ」という具合だ。

子どもが成長するにつれ、わかりやすい感情への影響を説明するとよい。

「人形をとり上げたから、メアリーは傷ついて悲しくなっちゃったよ」「あなたが、おもちゃを貸してくれないからあの子は悲しいんだね。もし、あの子がおもちゃを貸してくれなかったら、あなたも悲しくなるでしょう？」という具合だ。

さらに成長したら、より複雑で繊細な感情に注意を向けさせるとよいだろう。

「あなたが、あの子の自慢のタワーを壊したから、あの子は怒っているんだよ」「なるべく静かにしてね。そうすればあの子はしっかり眠れるし、起きたときに機嫌がいいからね」などというよい。

27

私がこの項を書き終えたとき、娘たちが居間を駆け回っていて、床をハイハイしていた息子にとって危険な状態だった。そこで、娘たちに走るのをやめるよう7回もいったが、何の効果もなかった。他者におよぼす影響を説明せよ、という自分自身のアドバイスに、みずからがしたがっていないことに気づき、私は戦略を変えた。

6歳の娘のほうを向いて「なんでお父さんは、走らないように、といっているのでしょうか？」と質問をした。娘は心配そうな顔ですぐにこう答えた。「弟にケガをさせちゃうから」そこで、私が「ケガさせたいの？」と尋ねると娘は首を横に振り、4歳の娘は「させたくない！」と叫んだ。そして私は「誰にもケガをさせたくないから居間では走らない」という新しいルールを発表したのだった。このように2人の娘をルールの見張り役にさせると、娘たちはすぐに走るのをやめたのだ。よい行ないは身についたようで、娘たちはその日の午後中、お互い「走らないルール」を見張り合いながら過ごした。

ところが数日後、娘たちはルールをすっかり忘れたように、また走り回りはじめた。そのときになってようやくわかったのだが、他者におよぼす影響をわからせるには、「原理原則」と一緒にいい聞かせてこそ長期的な効果があるのだ。「あなたのおもちゃで遊びたいから、あの子は泣いているんだよ」というだけでは、あまり意味がない。つまり、より意味のある言い方とはこうなる。「あなたのおもちゃで遊びたいから、あの子は泣いているんだよ。この家ではおもちゃはいつもみんなで分け合って使うんだよ」

28

人柄を褒める効果に関する前述の研究と、努力を褒める効果に関する代表的な研究のあいだには、相容れない面があって興味深い。

スタンフォード大学の心理学者キャロル・ドウェックは、著書『マインドセット「やればできる!」の研究』（草思社）のなかで、自身が行なった画期的な研究について述べている。

子どもの頭のよさを褒めてしまうと、子どもは自分の能力に対して固定観念を抱くようになり、失敗に直面するとあきらめてしまうというのだ。頭のよさを褒めるのではなく、努力を褒めるほうがよいということだ。努力を褒めると、能力とは磨けば伸びるものだと子どもは理解できるようになり、あきらめずに努力するようになる。

ところで、これらの相反する考えはどうやったら折り合いがつくのだろうか？ 道德の領域では人柄を褒める一方、技能的な領域では行為自体を褒めるのがよいのだろうか？

人柄を褒めることで、子どもたちは「私はいい子だから、悪いことをしてもいい」もしくは、もっと恐ろしい例をあげると、「私はいい子だから、これは悪いことじゃないでしょ？」というようにエスカレートしかねない。だから、前述のようなしつけを行なうことがとても大切なのである。それによって、悪い行ないをしないような、明確な道德的基準や感情の形成がうながされる。人柄を褒めながらしつけをしていくことが、もっとも道德的な選択であると私は考える。

PART 7

29

バロン、ならびに共同研究者であるマイケル・ハナンとダイアン・バートンは、各モデルがどれくらい普及しているかについても追跡を行なった。専門型モデルはもっとも普及しており、創業者の31パーセントがとる手法であった。献身型とスター型は、その次に普及しており、それぞれ14パーセントと9パーセントの創業者が使っていた。

これ以外にも、2つの設計図が存在した。「独裁型モデル」と「官僚型モデル」だ。それぞれ6.6パーセントずつを占める。この2つの設計図では、両方ともスキルベースで雇

用を行なう。しかし、独裁型では報酬をぶら下げ、直接監視することで従業員がきちんと仕事しているかを管理している。一方の官僚型では、詳細な規則や手順が決められた難易度の高い業務を与えられる。独裁型と官僚型が失敗する確率が高いのは当然といえよう。

残る3割の創業者は、複数を組み合わせたモデルを使っていた。独裁型が失敗する確率をもっとも高く、スター型の8倍であった。複数を組み合わせたハイブリッド型と官僚型の生存率は、専門型とスター型のあいだに位置していた。

30

一般に、批判が抑えられると、創造性が向上すると信じられている。しかし実際にはそれは間違いだということがわかっている。

広告の時代が到来した1950年代に、アレックス・オスボーンがブレインストーミングの概念を紹介し、ブレインストーミングの2つ目のルールとして「批判をしないこと」を掲げたためにそう信じられるようになった。批判されると人々が奇抜なアイデアを口に出すことをためらうのではないか、というわけだ。

アメリカとフランスで行われたある実験では、被験者にブレインストーミングを行なうよう指示し、被験者を無作為に2つのグループに分け、それぞれに「批判はしない」もしくは「自由に論議を行ない、批判してもよい」という指示を与えた。論議を行ない、批判し合ったグループは、アイデアを共有することに対して躊躇せず、批判をしなかったグループに比べて16パーセントも多くのアイデアを生み出した。それに、重要性の高い創造的な仕事において、議論や批判はアイデアの質の向上に役立っていた。

研究結果によると、もっとも成功を収めている微生物研究所では、科学者が新しい証拠を発表する際に、懐疑的な同僚は拍手しないという。彼らはその解釈に対して疑問を投げかけ、別の可能性を指摘するそうだ。病院でも同様の結果だ。お互いに、よりよい結果のために異論を出し合っているのだと理解していれば、異論や反論が多いチームがいちばんよい決断を下している。

31

最初は献身型モデルの文化をとり、のちにほかのモデルに変更することがいい戦略だと考えるかもしれない。もっともな解決方法に思われるが、これは効率的ではない。

モデルを変更するのはむずかしく、そして危険でもある。

シリコンバレーで行なわれた研究では、スタートアップ企業の半分が会社のモデルを変更していた。モデルを変更した会社は、失敗の確率が2倍だった。創業者が選んだ当初のモデルから離れることにした企業は、当初のモデルを守った企業よりも失敗する確率が2・3倍も高かった。ほんの小さな修正を加えただけでも、大きな問題が生じるには十分であった。

モデルを修正した企業のうち半分以上が1つしか修正を行っていなかった。たとえば、

「その人のもつスキルではなく潜在能力にもとづいて雇用をする」というように変更しただけでも、失敗してしまったのだ。新しいモデルが原因で、離職率が 25 パーセント増加していた。以前は、チームの一員と感じて働いていた多くの従業員が、さらに条件のよい会社へ移るときだと判断したのだ。モデルを変更したにもかかわらず、上場までたどり着いた会社でも、その後の 3 年間の株価の成長は、当初のモデルを守った企業に比べおよそ 3 倍も遅かった。

全体的に見て、モデルを変更することは、創業者を外して刷新するよりもマイナスの影響が大きかった。驚くなかれ、献身型モデルをもつ会社は、変更によるマイナスの影響をいちばん大きく受けていた。

32

企業文化に適応するかどうかを基準に人材を雇用すると、多数派の視点に反論せず、視点を補強するような人ばかりが集まってしまう。「“企業文化への適応度” というのは、新しいタイプの差別である」と、ノースウェスタン大学の社会学者ローレン・リベラは報告している。

“企業文化への適応度” を理由として、あまりにも頻繁に「会社の意思決定者と同じ考え方をする人材を雇い、そうでない人は雇わないことを正当化する万能な手段として使われている」ということだ。

アップルのマウスをつくったデザイン・コンサルティング会社の「アイデオ」社のマネージャーたちは採用時に、「企業文化に適応できそうな人」には見向きもせず、代わりに、「企業文化を改善できそうな応募者」に注意を払うようにしている。

33

「真の反論者」がもっとも有効であるという証拠をもとに、私はネメスに、ロバート・ケネディがキューバ危機の際、「悪魔の代弁者」役を任されたことについてどう思うかと聞いてみた。

「私は、悪魔の代弁者としてのケネディの役割は、すべての可能性にくまなく疑問を投げかけることだったと思う」とネメスは答えた。「彼のおかげで少なくともみな、立ち位置について再度考えるという過程を踏むことができた——自分のとる立場を変えなかったとしても、自分の立場を弁護する機会にはなった。心の底から反論できる者に比べると、同じほどの影響力はなかったと思うが、決断を急ぐよりはましだっただろう」と。

ロバート・ケネディは、純粋な「悪魔の代弁者」ではなかったようだ。どちらかというところ彼は、ハーバード大学の政治学者ロジャー・ポーターがいうところの、「正直なブローカー」だったようだ。「正直なブローカー」とは、グループが異なる意見をもち込んだうえで、それらの質を評価するという決断のプロセスをうまく踏めるように導くような人物である。

34

「透明性を重んじる」ということは、従業員が何をいっても許されるということではない。「発言内容は、目標に応えるものでなければいけない」と、ある従業員は説明する。「誰かに『君のジーンズは趣味が悪いね』と批判することはできるけれども、そんなことをいえば総スカンを食うだけでしょう。それがどうした？ ってね」

透明性の責任を従業員にもたせるために、ブリッジウォーターではほぼすべての電話の会話や会議は録画されている。あなたが誰かの陰口をいっているとしたら、相手はあなたの視点から学ぶ機会を与えられるべきだ。いうことなすことすべてが録画されているのだから、正直に話してしまったほうがよいだろう——そうしないところで、会社にはどの道ばれてしまうのだから。

ブリッジウォーターで陰口をたたこうものなら、「陰湿でずるがしこい人間」と正面切って呼ばれることになる。そして一度以上そのようなことをしたら、おそらく荷物をまとめて出ていくしかない。

35

民主主義的な投票による判断のプロセスが効果的でないということは、ケネディ大統領のストロー投票が反対派を沈黙させる結果となり、ピッグス湾の件が失敗に終わったことから明らかだ。

この経験から学んだケネディ大統領は、キューバ危機の際にはより多くの異論をもち込むよう努力した。政治的理由から委員会がケネディ大統領にとって好ましい選択をしないように、ケネディ大統領はまず、意思決定プロセスになるべく関与しないようにした。これにより委員会は、バランスのとれた査定を行い、より幅広い可能性を吟味することができた。

心理学者のアンドレアス・モジスシュとシュテファン・シュルツ・ハートは、「他者が何を望んでいるかを知ること、グループにおける決断の質が低下する」と報告している。

ケネディ大統領らは次に、選択肢を1つずつ検討するのではなく、それぞれの選択肢を対照比較した。研究からは、グループが選択肢を1つずつ検討していくと、多数意見が早く形成されすぎることが証明されている。選択肢を比較して順位をつけたほうがよいのだ。なぜなら、3番目や4番目の選択肢を比べている際に新たな情報が見えてきて、全体の選択肢の判断が変わるかもしれないからだ。

心理学者のアンドレア・ホリングシュエッドは、グループがベストだと思う選択肢に決めるのではなく、選択肢をランク順に並べると、1つひとつの選択肢を考慮することができ、人気のなかった選択肢に関する情報も共有でき、よい決断を下すことができた、と報告している。

PART 8

36

アメリカの大統領が就任演説で未来に関するポジティブな見方を語ると、その大統領の政権下では雇用率とGDPが下がることが研究により示されている。大統領が楽観的すぎると経済が悪化するのだ。逆に、ネガティブな見方をすると、起こりうる問題へと注意が向くようになる。ネガティブな見方ができないと、問題に備えたり正したりするための行動がとれない。

37

ホフマンと私は、メッセージが一言一句同じ場合でも、上司ではなく恩恵を受けている人が伝えたほうが効果的であることを証明したいと思った。そのため次の実験では、外国から来た大学院生が書いた、小さな文法的誤りがたくさんある書類の校正を被験者に頼んだ。

この作業は、書類を推敲して留学生の就職を支援する実在のプログラムのためのものと説明した。この校正作業がどのような効果をもたらすのかという例を示すために、無作為の被験者に、2種類の短い動画のいずれかを見もらった。いずれの動画でも同じ女性が登場し、同プログラムの校正のおかげで3つの企業から内定をもらったある学生のことを話すが、一方の動画では、プリヤ・パテルと名乗るこの女性はプログラムの責任者、もう一方の動画では、実際にプログラムのおかげで就職できた学生だと自己紹介する。

責任者がプログラムの効果を話す動画を見た際には何の違いも生じなかった。この被験者グループが見つけた文法のミスは平均25カ所以下であり、動画を見なかった被験者グループと同じ結果だった。

ところが、動画に出てくる人物は、プログラムのおかげで就職できた学生だといわれた被験者は、平均32カ所の文法ミスを見つけていた——34パーセントも多い結果だ。

さらに、被験者の学生たちに自由にコメントを書く機会を与え、まったく別の第三者にコメントがどの程度有用かを評価してもらった。コメントは、実際に就職できた学生の動画を見たときのほうが、責任者の動画を見たときよりも21パーセント評価が高かった。

38

不安と戦っているとき、人を前向きにさせるのは、興奮とユーモアだけではない。

エルビス・プレスリーがアメリカ軍に登録したとき、政府の職員は手動のタイプライターを使って書類の入力作業を行っていた。1980年代になるまでに、古い手動のタイプライターはすたれてIBM電子タイプライターが使われるようになったが、それ以外に大きな変化はなかった。

デスクトップコンピュータで登録プロセスを自動化するときがくると、このような書類を担当する政府の職員は、コンピュータに自分たちの仕事をとられてしまうのではないかとすでに不安になっていた。

そこで管理職たちは、みんなの好奇心をかき立てるような工夫をした。職員たちのデスク上のタイプライターの真横にどんとコンピュータを置き、「試験的導入はまだ先だ」とだけ告げ、電源すら入れなかった。

1週間後、管理職たちは簡単なゲームをいくつかインストールし、「時間があるときに触ってみればいい」と、すすめた。職員たちは興味津々で、数カ月後に正式なトレーニングがはじまったときには、すでにだいたいの操作方法を習得していた。

当時携わっていた管理職の1人が、こう回想する。「いざはじめようというときには、みんなすでに恐怖心を克服していた。より新しいテクノロジーに慣れていたので」

39

このエクササイズは、守りに入るときと攻めていくときの心理的な違いをとり入れている。

情報機関において、反テロリズムチームの調査を行なった、カーネギーメロン大学の教授アニータ・ウッドリーによれば、チームが守備態勢のときは安全に行動する傾向があり、すべての脅威から身を守ろうとするそうである。

彼らはたくさんの情報を探し求めるが、情報に圧倒されて自信が失われていくことがある。チームが攻撃態勢のときは、創造的な可能性を考慮し、1つか2つの攻撃プランへと的を絞ることができる。

40

ある期間が過ぎるとカタルシスが起きやすいようだ。

アメリカ同時多発テロのあと、9000人以上ものカウンセラーがニューヨークに押しかけた。心的外傷後ストレス障害（PTSD）を防ぎ、不安や抑うつ、喪失感といった症状の緩和を支援するためだ。

心理学者のティモシー・ウィルソンによると、カウンセラーの多くが、心的外傷を受けた人や目撃者に「緊急事態ストレスマネジメント」を行ない、なるべく早く時間をとって自分の思いと感情を表現するようすすめたという。しかし残念ながら、現地の人や消防士、惨劇を目の当たりにした人たちにはさほど役立たなかった。

火事でひどいやけどを負った人たちを対象にしたある研究では、「緊急事態ストレスマネジメント」を受けた人は1年後、より高い確率でPTSD、抑うつ、不安障害を患っていた。心理学者のジェームズ・ペンベーカーは、ストレスやトラウマとなる出来事に関する思いと感情を表現することは、それがどんな出来事だったのかを理解するある程度の時間が経過し、怒りや悲しみで何も考えられない時期を過ぎてから行なうと、いちばん効果的

だという。