

Smarter Faster Better:

The Secrets of Being Productive in Life and Business by Charles Duhigg

『よりスマートに、より速く、よりよく——私生活でも、ビジネスでも、よりプロダクティブに生きる秘訣』

「ニューヨークタイムズ」紙によると、オバマ大統領はグレーかブルーの背広しか着ないそうである。朝起きたとき、背広に合うシャツやネクタイを選ぶことにエネルギーを費やしたくないからだと言う。「大事な決定をするために、できるだけエネルギーを蓄えておきたい」と、大統領は説明している。

上は大統領から下は一般ビジネスパーソンまで、プロダクティビティ(生産性)を上げることが要求される世の中である。本書『Smarter Faster Better: The Secrets of Being Productive in Life and Business』も、基本的にはそういったプロダクティビティの向上を教えるDIY書である。

だが、「ニューヨークタイムズ」紙のジャーナリストで、2012年に刊行した『The Power of Habit』(邦題:『習慣の力』)でピューリッツァー賞を受賞している著者の2作目である本書には、心理学から神経科学、人文学、ビッグデータ論に至る、歴大なりサーチに支えられた、一般のノウハウ書にはない深い洞察力和英知が光っている。同時に、その巧みな文章力と、ミステリー小説を思わせるケーススタディの謎解きは、読者の関心を引きつけて離さない。

プロダクティビティの8つの秘密

本書は、プロダクティビティを上げると思われる要素—モチベーション、チームワーク、フォーカス、ゴール・セッティング、マネージング、ディシジョン・メイキング、イノベーション、データ利用—をテーマにした8章から成っている。それぞれの章は、どれも興味深い、驚くようなエピソードの紹介から始まっている。例えば、「フォーカス」の章では、



ピューリッツァー賞受賞のジャーナリストでもある著者チャールズ・デュヒッグ

2009年にブラジルからフランスに向かう途中で墜落したエールフランスのコックピットの中のドラマを事細かに紹介し、その不幸な事件が、パイロットたちのフォーカスの置き所の間違いで起こった人的事故であることを解明する。緊急時に重要なポジションにいる人に起こりがちな“トンネル的認識”(cognitive tunneling)と呼ばれる現象が、この不幸な事件の原因であったのだ。

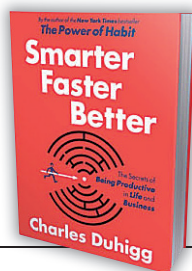
“ディシジョン・メイキング”(心を決める)の章では、博士号取得を目指していたアニーなる聡明な女性が、人前で起こる極度の神経症のために博士号を諦め、さまざまな経過を経たのち、世界的に知られるポーカー・プレーヤーとなるエピソードが紹介されている。ラスベガスでの200万ドルの賭け金のかかったポーカー・コンテストに優勝するアニーを、著者はディシジョン・メイキングの角度から解説している。アニーは、ポーカーで次のカードを受け取るか、それとも“コール”(勝負)するかを決定を「きつとそうだ」(certainty)という予測でなく、「もしかしたら」(probability)という不確定さを理解することで決めるという。未来の予測を信じ込むことの危険性を

示唆しているのである。

また、“マネージング”(人を生かす)の章では、全く無用の長物であったFBIのコンピュータを、数人の若者が犯罪捜査の優れたツールに作り変えた過程が描かれている。最も問題に近いところにいる人物(IT関係者)にオートノミー(自主性)を与えることで、FBIのコンピュータシステムを他に類を見ない優秀なものに変身させたのだ。

“イノベーション”の章では、「イノベーションとは全く新しいものを作り出すことではなく、すでに存在している2つの要素の革新的な組み合わせで生まれるものだ」という著者の理論を提示している。例えば、ブロードウェイのヒットショー「ウエストサイド・ストーリー」は、シェークスピアの『ロミオとジュリエット』という古い劇作と、モダンバレエを組み合わせることで、ディズニーのヒット映画『アナと雪の女王』は、最初のスクリーニングで失敗した既存のスク립トに、製作者たちの個人的な経験を付け加えることで、新しい、イノベティブな物語に変身した。

多くの優れたコメディアン(エディ・マーフィー、チェビー・チェイス、ジョン・バレーシ、ダン・エイクロイドなど)の登竜門となったテレビ番組「サタデーナイト・ライブ」は、彼らのチームワークがその成功の理由だったと言われている。極度に個性的なコメディアンたちが醸し出すチーム・カルチャーは、粗野で、競争心に満ちた、ぎざぎざしたものだったが、プロデューサーのローン・マイケルスは、“サイコロジカル・セーフティ”(心理的安全地帯)と呼ぶ状態を彼らの間に作り出し、強い仲間意識と友情を創出した。“サイコロジカル・セーフティ”とは、誰がいつ、どんな意見を口にしよう



書 名：Smarter Faster Better:
The Secrets of Being Productive
in Life and Business
著 者：Charles Duhigg
出 版 年：2016年
出 版 社：Random House
I S B N：978-0812993394
広告図書館分類番号：550-DUH

かえて せびる●青山学院大学英米文学科卒業。電通入社後、クリエイティブ局を経て1968年に円満退社しニューヨークに移住。以来、アメリカの広告界、トレンドなどに関する論評を各種の雑誌、新聞に寄稿。著書として『ザ・セリング・オブ・アメリカ』（日経出版）、『普通のアメリカ人』（研究社）など。翻訳には『アメリカ広告事情』（ジョン・オトゥール著）、『アメリカの心』（共訳）ほか多数あり。「日経マーケティングジャーナル」「ブレーン」「日経広告研究所報」「広研レポート」などに連載中。

と、そのために罰せられたり、叱られたり、仲間からはじき出されたりする危険性がないという信頼感と安心感のことだ。つまり、「サタデーナイト・ライブ」で働くコメディアンたちは、精神的な安全地帯を持っていたのである。

新用語のオンパレード

“サイコロジカル・セーフティ”もそうだが、本書には状況を説明するための幾つかの新しい用語が登場する。例えば、“メンタル・モデル”。飛行機事故に関するケーススタディとして、本書にはエールフランスのほかにもオーストラリアの航空会社カンタス航空が登場しているが、空中で翼の1つが大破損し、ほとんど全ての運行機能が使えなくなったとき、長い飛行経歴を持つ機長は、自分がセスナ機を運転していた若いころのことを頭に思い浮かべ、無事に空港に緊急着陸させた。危機に直面したとき、大きな飛行機でなく、エンジンが1つしかない小さい飛行機セスナをどのように着陸させたかを頭に描いたのである。著者はそれを“メンタル・モデル”と呼び、長い経験の蓄積で作られる「こうあるべきだ」というイメージを持つことの重要性を説いている。新生児のインキュベーター室を担当していた看護婦が、ある赤ちゃんを見て、自分が持っている“健康な赤ちゃん”のイメージと違うと直感。検査した結果、赤ちゃんは案の定、化膿性ウィルスに全身を侵されていた。看護師の頭の中にあった、長い経験から得た健康な赤ちゃんの“メンタル・モデル”が、赤ちゃんを救ったのである。

また、「ウエストサイド・ストーリー」と『アナと雪の女王』の例で紹介した、2つの既存のものを組み合わせて、新しいイノ

ベーションを作り出す人間のことを“イノベーション・ブローカー”と呼んでいる。“ブローカー=イノベーター”と理解すればよいだろう。

“インターミディエート・ディスターバンズ”（ほどよい障害）も興味深い考えであり言葉である。例えば熱帯雨林には、驚くほど多くの種類の植物が密生しているが、山火事や台風などで環境を破壊されたとき、その破壊が過激でなく程よいものであれば、前と同じような多種類の植物の復活が可能になる。だが、もしその障害が極度のものであった場合、そこに生えてくるのは最も生存力のある植物だけで、生存力の低い植物は育たない。つまり、多種類の植物が群生する森林ではなく、1種類、もしくはほんの数種類の植物しか存在しない単純な森に変わるのである。自然界に見られるこの現象は、人間社会でも同じで、あまりに大きな変革は、さまざまな種類の人間でできている社会を、数人のパワフルな人間だけの社会に変えるのだ。

おばあさんの知恵+科学

ピューリッツァー賞受賞のジャーナリストの第2作目とあって、多くの人たちが大きな期待を持って本書を読んだためか、非常に多くの書評が登場している。大きく分けて2つの評価があるようだ。1つは、著者が“秘訣”といっているものの多くは、彼だけが行き着いたインサイトではなく、いわばおばあさんからよく聞かされたコモンセンス（常識）だという批評である。もう1つは著者のジャーナリストとしての微に入り細に入ったリサーチ力とそこから引き出した結論、ストーリーテリングの巧みさ、難しい理論をできるだけ読者にわかりやすく紹介している

努力を、高く評価するグループである。筆者は後者の批評に賛成である。本の最後に、本文で紹介したプロダクティビティ向上のための“秘訣”を、どのように日常生活の中に適用させるかを説いた付録「これらのアイデアを活用する読者のためのガイド」や、本書を書くために行ったインタビュー、リサーチについての詳細で、パーソナルな説明が数十ページにわたって付け加えられているのにも好感が持てる。

1980年代、米国の労働者の90%は、仕事の成果や内容を、“ボス”と呼ばれる人に報告していた。だが、4分の1世紀たったいま、米国の労働者の3分の1は、フリーランサーか、コントラクター、または就職先を探している人間で構成されている。プロダクティビティを上げるか、または下げるか、どのように生きるかなどの決断は、いまでは個々人に任されている場合が多いのである。

本書は、そういった人たちにとって、一つの手引書になるだろう。ある批評家が指摘するように、例えばそれがおばあさんの知恵、コモンセンスであろうと、その“知恵”が科学的に実証されていること、そしてそれを適用しなかったための失敗などを知ることで、読者は改めて自分の身の周りを眺めるだろう。数々のケーススタディの中に、自分の姿を見つける人もいるだろう。ちなみに、「ブルームバーク・ビジネスウィーク」誌の記者で、本書の書評を書いているジョエル・スタインは、「遅読な私が、この本をたったの3日間で読み終えただけでなく、書評を数時間で書き上げたのは、まさに本書の説くプロダクティビティ論の効果なのだろう」と、本書の魅力、面白さを、ユーモアを交えて伝えている。