

- ・教養の一つの機能は、「他の考え方が成り立ちうることを知ること」
- ・日本という国は、初期に成功を収めても、戦略がないため最終的に失敗してしまう。
- ・「最強の軍隊はアメリカ人の将軍、ドイツ人の将校、日本人の下士官と兵だ。最弱の軍隊は中国人の将軍、日本人の参謀、ロシア人の将校、イタリア人の兵だ」

よく知られているように、AKB48のメンバーはそれぞれ別の大手芸能プロダクションに所属していて、AKB48の活動のときだけプロジェクトメンバーとして「派遣」されている。だから大量のメンバーをチームに入れながら、リスクやコストを全て負う必要はない。

このやり方であれば、「誰が売れるか分からない」という状況は変わらないが、「これだけ売り出しておけば、誰か当たるだろう」というやり方ができるのだ。さらにAKB48には「総選挙」というスキームがある。わざわざ市場のニーズを分析して戦略を立てなくても、消費者が自ら好みを示してくれる。

第二の稼働率問題についても、個々のタレントではなく、AKB48全体として売っていることでクリアできる。

仕事のオファーは、個々のタレントではなく、「AKB48」に来るものも少なくないだろう。AKB48であればいい、個々のメンバーは問わない場合は、**空いているメンバーを稼働させればいい**。「セカンドクラス」のメンバーの稼働によって、トップクラスのタレントの稼働を抑え、より稼げる仕事に集中させることができる

鉄道会社に話を戻せば、プラットフォームビジネスという点で国内のベストは**東急電鉄**だと私は思う。「美しい時代へ」というコーポレートメッセージが象徴しているとおり、「東急沿線に住んでいる」ということ自体がある種のブランドになっている。「東急的」なブランドが好きな住民同士が集まって、そこに東急的なサービスがトータルで提供され、それがまた、東急的な住民が集まるという好循環を生み、そのインフラ提供者である東急の収益とブランド価値が向上するという仕組みである。

ほとんどの商品のコモディティ化が進んでいる今日、世界中の消費者は、商品そのものを選んで言うよりも、それに付随する、ストーリー性、ブランド性を買っていると言える。

まず、RPGの基本システムとして、「職業システム」というものがある。

いろいろなバリエーションがあるが、一つの典型的なパターンは、戦士、魔法使い、僧侶、盗賊というモデルである。戦士は、武器を使って戦うことを得意としており、「冒険」における主要戦力である。魔法使いは、主に攻撃用の魔法を使い、僧侶は治療系の魔法を使う。盗賊は、攻撃力は弱く、魔法も使えないが、壁を登ったり、罠を見破ったり、鍵を開けたりできるなどの特殊技能を持っている。このように各職業は全く違う強み、弱みを持っているので、戦士だけのチームや、魔法使いだけのチームでは「冒険の目的」を達成することができない。

各人の強みを活かしたバランスの良い「チーム」が「冒険」のためには必要である（不確実な状況でのイノベーションにおける「チームアプローチ」の重要性は拙著『君に友だちはいない』を参照されたい）。要は、**資本主義の基本である、「分業」と「熟練」が暗黙に前提とされているのだ**。

これは初等・中等教育、とりわけ公立学校で強調される、バランスの良い「内申点」

を「個人」がとっていくゲームとは真逆である。

こういうルールของเกมだから、RPG を最短で解こうとする人には戦略性が必要である。ときには、身の丈に合わないリスクをとることで、ストーリーが一気に進むことがある。

逆に、意味もなく、ひたすら戦闘をくり返して、レベル上げだけをしていても、ストーリーは進まない。あくまでも冒険の最終ミッションを達成することが RPG の目的であり、それと離れた戦闘、鍛錬、レベル上げは自己満足にすぎない。

・・・

要は、幾つかの情報を組み合わせて、多少のリスクをとると、とんでもないショートカットがゲームの中に組み込まれている。つまり、ゲームの全体像を把握してショートカットを見つけ出せる人なのか、**自由に行動できるのに手順通り馬鹿正直に順番にやる要領が悪い人**なのか、ゲームの攻略法という形で分かれてしまうのだ。

つまり、ゲームに組み込まれた資本主義ルールを無意識的に内面化させている人は、実際の資本主義ゲームにおいても、良いパフォーマンスを上げられる可能性が高い。逆に、無意味にレベル上げに熱中する人は、企業目標を無視して、自分のスタイルを追求する可能性があり、一スタッフとしては使い道もあるだろうが、大きな意思決定をする立場には不適格である。

就職の採用面接などで、候補者が RPG 好きだったら、その「攻略法」を聞いてみると、その人の戦略性や思考の癖を、読み取ることができるにちがいない。

また、「**新卒大量採用→産業クラッシュ→第二新卒市場に流出**」というパターンは多々起きており、特に金融、外食、人材ビジネス業界においては、リーマン・ショック前後の急成長とクラッシュを象徴するできごととして記憶に新しいはずである。

世の中の常識が「天動説」から「地動説」へとパラダイムシフトしたのは、ガリレオ・ガリレイをはじめとする科学者たちが地動説の正しさを証明したからではない。**天動説を信じる人がほとんど死に絶え、地動説を信じる人たちへと世代交代したからだったのだ。**

NTC ナショナルトレーニングセンター

最初に述べたとおり、オリンピックはアスリート個人の資質や努力に光が当たりやすい。しかし他のビジネスと同様、組織としてのマネジメントシステムや、リソースの投下戦略が、勝敗に大きく影響している。ここでは触れないが、人材リクルーティングや選抜の観点を入れればなおさらである。

- ・「場」を作ることで、人間が刺激しあい、ネットワークを作り、能力を高める。
- ・舞台裏の「ヒト」への投資が、表舞台の「ヒト」の成果につながる。

三人よれば文殊の知恵ということわざもあるように、多くの人が知恵を出したほうがより良い結果をもたらしても不思議はないのに、なぜこのようなことが起きるのか。

それは、イノベーション、さらに言えば、資本主義というものは、少数意見が、既存の多数意見を打ち破り、新しい多数意見に変わっていくプロセスにおいて最も大きな価値が生じるからである。

全員が良いと思う考えは、多くの人が殺到するのでかえって過当競争になり勝者は誰もいない戦いになる。むしろ、ほとんどの人が注目していない、誰もいない領域を自ら開拓した者に多くの報酬を与えるのが市場メカニズムである。

同じような人達から、同じような意見を聞いて、自分の意見と同じであることをお互いに確認しているとしたら、そこでは何も新しいものは生まれない。

「どうしたら未来を予測できるのか」というのは、私がいつも考えているテーマである。世界はどのように変化し、何が求められるようになるのか。これが分かれば投資やビジネスはとたんに簡単になる。

まず、前者の広告モデルについて言えば、関心を集めるほど売上が増える構造になっているので、主張が極端で反論する人が多ければ多いほどいいということになる。みんなが賛成するような**普通の意見は埋もれてしまいがち**だが、極端に酷く許せないような挑発的な意見ほど、「これはひどい」といった形で批判を呼びかける意見が多く発生するからだ。結果的にページの閲覧数が増え、売上が伸びるのである。

もし、これが新聞や雑誌であれば、読者から編集部に批判が届き、購読者の減少につながるので売上は立たなくなるだろう。また、書籍であれば立ち読みされ、こんな本が出版されるとは酷い時代になったものだと思えば、書棚に戻すのでやはり売上に結びつかない。

ところがインターネットにおいては、これは酷いと批判されること、あるいは関心を持って立ち読みしてもらうこと自体が、**閲覧数を増やし、広告収入を増大させる**という構造になっている。

電話での振り込め詐欺やネットの詐欺メールなどでは、話があまりにも不自然だったり、文章が多少おかしかったりすることが多い。しかし、こうした犯罪に詳しい人によると、実は普通の人々が騙されないような文章を送ることは、「**騙されやすい普通じゃない人**」を抽出するための手段だという。もし、詐欺の途中でこれはおかしいと気付かれ、警察に届けられたりすると、詐欺師としては不都合だ。むしろ、最後まで騙し続けられる「カモ」を探すには、最初の段階で明らかにおかしいものを提示し、それでも**おかしいと思わない人を選び出す**必要がある。

これと同じように、競合優位性がないコンテンツにお金を払う人を見つけるためには、最初の段階で明らかに「炎上」するようなコンテンツを提供し、それを批判するのではなくむしろ呼応するような読者だけを、効率的に探し出す必要がある。

そして、そのような読者にとっては、**多くの人に批判されても自分の意見を曲げない筆者はある種「殉教者」であるから、逆に信仰の対象となる**のだ。かくして、「炎上」を好む読者は、有料課金型のコンテンツビジネスにとって、良い潜在顧客になるのである。

オウム真理教も同じような仕組みだった。彼らの教えや活動は荒唐無稽であるが故に、テレビでおもしろおかしく取り上げられ、多数の人がそれをばかばかしいと考えた。しかし、それを見たごく少数の人は、**社会から疎外されている自分とオウム真理教を重ね合わせて、結果的に入信者を増やすこととなった**。そしてメディアから批判されればされるほど、それは脱会を促す方向ではなく、既存の信者達の団結力を高めるほうに働いた。

主張が極端であれば極端であるほど、ごく一部の人間を深く「ハマらせる」構造になっているネットの世界では、危険な思想を助長させやすい。こうした傾向にうすら寒いものを感じざるを得ないのは私だけではないはずだ。

結果、PVを伸ばすためには、見出しで「釣る」しかない。「釣られた」人々が多いほど、大規模サイトのトップページで取り上げられて、さらにPVが伸びるというサイクルになる。したがって、ネット記事では見出しが内容を反映しておらず、「読んでがっかり」ということが多くなるのだ（私は決まってそういうことをするサイトをブロックしているのだが）。

「裏をとる」というのは、自分の仮説を裏付ける事実を探し、それが確認できれば仮説を正しいとするものだが、これでは自分にとって都合の良い事実を優先的に認知して間違った判断をしてしまいかねない。

むしろ「逆をとる」、すなわち自分の仮説と逆の考え方や事実を探し、それがどの程度信頼できるかという、反証的な視点で確認していく。これは、ストーリー当てはめ型の取材とは真逆の方式だ。

その結果起きたことが「蛸壺型」の社会認識の広がりである。心地いい情報、意見の合う人間としか付き合わないために、「私の周りはみんな私と同じ意見だ」「私の意見は間違っていない」と思ってしまうのだ。

この顕著な例がネット右翼だ（特定思想に限らず、反原発、環境系、左翼系の運動にも同様の傾向がある）。同調する者が集まって互いを肯定しあい、同時に反対意見を批難し排除することで、こうした極端な考え方や一方的な見方はますます過激になっていく。

インターネットによる情報爆発は、世界をつなげるという理想と裏腹に、自分の狭い認識をお互いに再確認しあうという真逆の社会を生むことにもなっている。

この文脈までくると、なぜ今、教養が問題になるかが分かるだろう。教養の一つの機能は、アラン・ブルームの言葉を借りれば「他の考え方が成り立ちうることを知ること」にある。

また、先述のとおり、常にイノベーションを作り出すことが資本主義の宿命だとして、その源泉はどこにあるのかと言えば、それも教養にある。多くのイノベーションは、他の異なる考え方を組み合わせることによって生まれる。そうなるとイノベーションを起こすための隠れた武器庫は、自分の知らない思考様式、学問体系、先端的な知識にならざるを得ないのだ。

それでは何が「教養」か。極端に言えば、それは「自分と異なる思想」全てを指す。

そもそも、資本主義は資源配分の効率を高めることで「全体」のパイの拡大に最適化されているが、そのプロセスで「全員」がうまくいくわけではない。むしろ、優勝劣敗によって、システムを新陳代謝させて「全体」の効率を高める仕組みだ。

だからこそ、資本主義下では、規制緩和によって市場競争を行い、「勝ち組」と「負け組」の格差を拡大させるとともに、一方で財政を通じて所得再分配を行い、敗者に対するセーフティーネットを準備するのである。

たとえば、ベテラン課長は「係長としては有能だったが、課長としては無能で部長になれなかった人」ということになる。ということは、そもそもこの人は課長にすべきではなかった。合理的な判断として、適材適所を目指すのならば、彼は係長に降格させてあげたほうがいい、ということになる。そのほうが、本人も実力を発揮できるというものだが、実際には、そうならず、無能な課長として最後まで居続けることになる。

一見、組織において合理的な実力主義を採用しても、昇進のルールだけを採用し、降格・退職といった「下げる」ためのルールがなければ、無能な人ばかりが各ポストに配

置されるというパラドックスが起きてしまうのだ。

低迷の時代にアメリカが発見した事実、それは「**日本には戦略がない**」ということだった。事実、日本という国は、初期に成功を収めても、戦略がないため最終的に失敗してしまう。

このようなことは歴史上何度も起きていて、第二次大戦前後の日本軍を研究した『失敗の本質 日本軍の組織論的研究』でも、日本軍が初期の成功によってその状況に過度に適応してしまい、その後戦況が変化しても自己革新と合理性の追求が出来なかったことが敗戦の一因として挙げられている。緒戦に手痛い敗北を喫したアメリカが、その失敗から学んで、航空戦力を重視し（日本の成功にならった）、兵站を重視した物量作戦に重点を置いた（日本の弱みを突き、その高い戦闘能力を無効化させた）のと対照的である。

「最強の軍隊はアメリカ人の将軍、ドイツ人の将校、日本人の下士官と兵だ。最弱の軍隊は中国人の将軍、日本人の参謀、ロシア人の将校、イタリア人の兵だ」というジョークがある。これが揶揄するのは、日本の組織における現場力の強さと意思決定能力の弱さである。

意識していないかもしれないが、ほとんどの日本のビジネスマンは「**高級作業員**」にすぎない。いくら大企業に勤めていようと、テンプレート化された仕事をより早く、より効率よく行うルーチンワーカーなのだ。だから戦略的思考を実践する機会も演習量も圧倒的に少なく、深刻な問題が発生した時に非定型的で非連続的な解を出すことができない。日本の組織で普通に仕事をしていたら必ずぶつかる問題だろう。

さらに問題を複雑にしているのは、典型的な手法や古典的な思考による「戦略」は、すぐに共有され容易に模倣されてしまうため、戦略的な意味を失うという「戦略思考のパラドックス」が起きてしまう。本当に効果がある戦略は、通り一遍のありふれた考え方ではなく、少し違う角度で世の中を見たり、もう少し深い部分や真の面まで追究しようという思考態度の中から生まれてくる。だからこそ手法論に拘泥するのは本末転倒になる可能性が高い。