

ドに用いるつもりはないのでご安心を)。新たな冒険にはかならず失敗の瞬間がある。たとえば、その冒険が最後には成功するとしても、失敗なくしてサルサ・ダンスを覚えることはできないし、失敗なくして発明家、看護師、科学者になることはできない。失敗なくして企業の製品開発方法を変えたり、都市部の貧困に関する考え方を換えたり、妻や夫との愛情あるコミュニケーションを取り戻したりすることもできない。そして、象は失敗することが何より嫌いだ。

これこそが自分や相手を変えようとしているときに困難をもたらす。あなたは自分や相手が失敗すれば、「逃走」本能がわき上がることを知っている。私たちふたりがサルサのレッスンから逃げたのと同じだ。それでは、長く危険な道のりを目のまえにして、象のやる気を保ちつづけるにはどうすればよいのか？

奇妙に聞こえるかもしれないが、その答えは失敗を覚悟することだ。といっても、目標そのものの失敗ではなく、道中での失敗だ。この考え方を念頭に置いて、ある興味深い研究を紹介しよう。きつと世界の見方が変わるにちがいない。

次の四つの文章を読み、それぞれにイエスカノーカを書き出してほしい。

「スイッチ」 チップ・ダンス & ダン・ダンス  
(早川書店 2010)

動するのは恐ろしくむずかしいということだ。たとえば、ブラジラータの従業員が発明を少しでもまともにできるようになるまでには時間がかかったはずだ。最初は、ひとつでもアイデアを思い浮かべるのに苦労しただろう。「発明家」を名乗るなんて詐称ではないかと感じたこともあるはずだ。

私たち（チップとダン）にも同じような経験がある。私たちは、それぞれがう時期に恋人からサルサ・ダンスのレッスンに誘われた。週末の趣味としては最高のチョイスではなかったが、試してみることにした。空想とは恐ろしいものだ。私たちはパートナーとともに踊り、あふれんばかりの情熱と芸術性で、通行人からうらやましそうな視線を集める光景を思い描いた。無理もない。この「ダンサー・アイデンティティ」には魅力があったのだ。

この空想がどれほど見当ちがいな気がくまで、そう長くはかからなかった。私たちはすぐに、サルサはサディスティックなダンス・スタイルだと気づいた。まるで中年男性を間抜けな気分にするためにつくられたようなダンスだった。サルサを踊るには、私たちの体ではとうていできない。そうもない官能的な腰の動きが必要だった。私たちは、精一杯の色気でこの美しいダンスを踊った。

サルサのレッスンは続かなかった。

言いたいのは、変化を起こそうとするときには（特にアイデンティティの変化が含まれる場合には）、あなた自身や相手にかならずサルサの瞬間が訪れるということだ（これをキープ

- ①どのような人間かはすでに決まっております、それを根本的に変える方法はあまりない。
- ②現在どのような人間であっても、変えようと思えばかなり変えることができる。
- ③ものごとのやり方は変えることができても、人となりの根幹部分を本当に変えることはできない。
- ④どのような人間かという基本的特性は、変えようと思えば変えることができる。

(キヤロル・S・ドウェック『「やればできる！」の研究」、今西康子訳、草思社)

①と③にイエスと答えたなら、あなたは「こちこちマインドセット」の持ち主だ。反対に、②と④にイエスと答えたなら、あなたは「しなやかマインドセット」の持ち主だ(①と②にイエスと答えた人は、混乱している)。これから説明するように、どちらの考え方を持っているかによって、いかにラクに失敗に対処できるか、いかに忍耐強く変化を追い求められるかがわかる。人生の成功さえ左右する場合があるのだ。

こちこちマインドセットの持ち主は、自分の能力が基本的に不変だと信じている。たとえば、みんなのままで話すのは得意で、マネジャーとしては平凡で、ものごとの整理はうまいと思っているかもしれない。こちこちマインドセットの持ち主は、こういったスキルは多少よくなったり悪くなったりはしても、基本的には生まれ持ったものだと考えている。したがって、ワインのグラスを回して香りをかき、一口だけ味見をすれば、買ったワイン全体の味がよくわかるように、

自分の行動は生まれつきの能力をあらわしていると考えているのだ。

こちこちマインドセットの持ち主は挑戦を避けようとする。失敗すれば、まわりからそれが生まれつきの能力と見られ、負け犬と思われるのを恐れるからだ(一口目のワインがまずければ、ボトル全体に手をつけないのと同じだ)。そして、否定的な意見にびくびくする。まるで、その人のほうが自分よりも有能で、生まれつき才能が高いと言われているように感じるからだ。そして、必死でないそぶりをするだろう。ほんとうに能力のある人は余裕しやくしやくのはずだからだ。若くしてスターになったジョン・マッケンローがその好例だ。彼は天性の才能を持っていたが、厳しい練習や自己鍛錬には励まなかった。

それとは対照的に、しなやかマインドセットの持ち主は、能力は筋肉と同じで練習すれば鍛えられると信じている。つまり、懸命に努力すれば、上手に文章を書いたり、ものごとを管理したり、夫や妻の話の聞いたりできるようになると思っているのだ。しなやかマインドセットの持ち主は、失敗のリスクがあっても挑戦しようとする(ジムでより重いウェイトを持ち上げようと挑戦して失敗しても、「生まれつき貧弱だ」とバカにされるとは心配しないのだ)。そして、まずは「ストレッチ」から始めようとする。さらに、批判にも寛容だ。結局は自分の向上の糧になるからだ。いまはほかの人ほど上手でなくても、ウサギとカメの物語のように、長い目で見ていく。タイガー・ウッズについて考えてほしい。史上最速で八つのメジャー大会を制したにもかかわらず、スイング改造を行なおうと決意したのだ。





「こちこちマインドセットとしなやかマインドセット、あなたはどちらの持ち主だろうか？ これは、『あなたはラブラドル・レトリバーとプードルのどちらのタイプか？』というような、まちがった答えのない週刊誌の性格診断とはちがう。スタンフォード大学の心理学教授、キャロル・ドウェックは、ふたつの言葉の考案者であり、長きにわたってこの考え方を研究している。そして、彼女の研究結果は明確だ。自分の可能性を最大限に引き出したいなら、しなやかマインドセットを持つべきなのだ。

ドウェックは、ふたつの考え方がオリンピック選手、名音楽家、一般のビジネスマンの業績に与える影響を調べた。彼女は必読書『やればできる！』の研究——能力を開花させるマインドセットの力』のなかで、ほぼあらゆる場面でしなやかマインドセットの持ち主のほうが成功するときっぱり述べている。しなやかマインドセットの持ち主は、行動の幅を広げ、リスクを冒し、意見を受け入れ、長期的な視野で考えるため、人生や仕事でまちがいに進歩を遂げるのだ。

この考え方を知ると、あらゆる場面でこちこちマインドセットに気づきはじめるはずだ。たとえば子どものほめ方。「頭がいいのねー」や「バスケットボールが上手だなー」というほめ方は、こちこちマインドセットを助長させる。しなやかマインドセットでは、「あのプロジェクトでずいぶんがんばったわねー」、「コーチの話をよく聞いていたな。今日のジャンプシュートではちゃんとボールの真下にひじがあっただぞ」というように、生まれつきの能力ではなく努力をほめる。

私たちのサルサ・ダンスの体験は、こちこちマインドセットの典型的な失敗例だ。不慣れた動きをちよつと試ただけで、「私たちにはサルサ・ダンスの才能がない」と決めつけてしまったのだ。そして、その生まれつきの下手さを他人に見られるのがイヤで、レッスンを投げ出してしまった。しなやかマインドセットの持ち主なら慌ててこんな結論は出さなかっただろう。そんなにすぐにサルサがうまくなるとは期待していなかったはずだ。すべてのちがいを生んだのは、この考え方ののだ。

すると、当然ながら次の疑問が浮かぶ。こちこちマインドセットの持ち主がしなやかマインドセットを身につけることは可能なのか？

二〇〇七年、ドウェックとふたりの同僚、スタンフォード大学のカリ・トゥルツエスニエフスキーとコロンビア大学のリーサ・ブラックウェルは、中学生を対象に実験を行なった。生徒にしなやかマインドセットを養うことで、数学の成績を向上させることはできるか？

ご経験のとおり、中学時代は子どもにとってはつらい変遷期だ。大半の人々は中学時代について明らかに複雑な記憶を持っており、実際に四〇パーセントの人々が思春期を人生で最悪の時期と位置づけている（残りの六〇パーセントはニキビがなかったのだろう）。思春期になると、子



さらに、彼女たちはいままでに身につけたスキルについて考えてみなさいと言った。初めてスケボーに乗ったときや、「ギターヒーロー」をプレーしたときのことを思い出し、スキルをマスターするのに練習がどれだけ大事かを考えてみるよう言った。「簡単と思えるようになるまではなんだつてむずかしい」と教え、すぐにマスターできないからといってあきらめてはならないと語った。しなやかマインドセット・グループの生徒たちは、八週間のうち合計で二時間しか「脳は筋肉と同じ」というトレーニングを受けた生徒はほかの同級生の成績をはるかに凌いだ。

通常の学習スキルを教えられた対照群の生徒は、中学一年目が始まるときの数学の成績がCレベルだった。年度が進むにつれ、生徒の成績はC、そしてCへと下がっていった。しかし、「脳は筋肉と同じ」というトレーニングを行なうと、この下落に歯止めがかかっただけでなく、上昇に転じた。このトレーニングを受けた生徒はほかの同級生の成績をはるかに凌いだ。

なかには劇的な変化を遂げた生徒もいた。「やればできる」の研究」のなかで、ドウエックはこう述べている。「ある日、研究に参加してくれる生徒たちにしなやかマインドセットについて説明していると、突如、ジミーという、どうにも無気力で投げやりな生徒が目には涙を浮かべてこう言ったのだ。『ぼくはバカだと決まったわけじゃないんだね。その日を境にしてジミーはがらりと変わった。夜遅くまで宿題と格闘するなんて、生まれて初めてのことだった。そうやってきちんと早めに宿題を提出するようになったので、返されてから間違ひを見直すこともできるようになり、ジミーはめざましい進歩をとげていった。それまでジミーは、必死に頑張らない

どもたちは勉強のむずかしい新たな学校に入学し、新しい教師たちは小学校時代とちがって一人ひとりに温かい注目を注いではくれない。中学校時代はこちこちマインドセットの子どもにとつてはターニング・ポイントだ。ドウエックは、小学校ではこちこちマインドセットの子どもとしなやかマインドセットの子どもにそれほど能力差はないものの、中学校に入るとこちこちマインドセットの子どもの成績がすぐに落ちはじめ、それから数年で下がりつづけることを発見した。

ドウエックの研究対象になった子どもたちは、「ボクはバカだから」とか「私は数学がダメだから」というように、成績の低下についてこちこちマインドセット特有の言い訳をすることが多かった。注目すべきは、子どもたちが自分の能力を不変の性質のように語っている点だ。まるで、「私の目は茶色い」と言っているようなものだ(ほかにも、「先生の教え方がへたくそだから」とか「数学の教師はアブでいやなやつ」など、人のせいにする子どももいた)。

ドウエックと同僚は、ある学校で中学一年生の数学クラスの生徒を調査した。この学校では、七九パーセントの生徒が貧困で、国の無料給食プログラムを受給していた。まさに生徒が学習につまずきやすい劣悪な社会的環境だ。この学校で、対照群には通常の学習スキルを教え、実験群にはしなやかマインドセットを教えた。

しなやかマインドセットを教えた生徒には、脳は筋肉と同じで練習すれば鍛えられると伝えた。つまり、がんばれば頭はよくなると教えたのだ。ドウエックは、「おしゃべりができないからといって、赤ちゃんをあざ笑ったり、この子はバカだなんて言う人はいませんね」と伝えた。



とつていけないのは恥ずかしいことだと思っていたのだが、頭はそうやって賢くしていくものだとわかったのだ」

実験の条件について知らない教師たちに、春期に好ましく変化した生徒を挙げてもらったところ、教師が挙げた生徒の七六パーセントは「脳は筋肉と同じ」というトレーニングを受けたグループだった。

これは、簡単なトレーニングにしてはたいへん劇的な成果だ。なんといっても数学は積み重ねが重要な科目だが、この実験に参加した生徒はすでに春期を三分の一も終えていたのだ。中学生に二時間の数学の補習をしても、フード・ピラミッドの課外授業と同じで効果はなかったはずだ。しかし二時間かけて頭脳のとらえ方を教えただけで、生徒の数学的スキルは著しく向上した。ドウェックは、しなやかマインドセットは教えることができ、しかも人生を変えることを証明したのだ。

10

ビジネスの世界では、私たちはしなやかマインドセットを暗黙のうちに否定している。ビジネス業界の人々はふたつの段階に分けて考える。計画段階と実行段階だ。その中間に「学習段階」や「練習段階」はない。ビジネスの観点では、練習は粗末な実行でしかない。結果がすべてだ。

「どうやるかなんて関係ない。とにかくやれ！」

しかし、変化を生み出して持続させるには、スコアの記録係ではなくコーチのように行動する必要がある。しなやかマインドセットを取り入れ、チームに吹きこもう。なぜしなやかマインドセットがそれほど重要なのか？ 大規模な組織を研究しているハーバード・ビジネス・スクールのロザベス・モス・カンター教授は、「途中のすべてが失敗に見えることがある」からだと述べている。結婚セラピストのミシェル・ウィーナー<sup>⑧</sup>「デヴィスも同じような発言をしている。彼女は「持続する変化とは、三歩進んで二歩下がるようなものが多い」と話す<sup>⑨</sup>」。

失敗が変化に必要な一部だとすれば、失敗のとらえ方は重要だ。初のアップル・マウスから赤十字の新しい献血プロセスまで、さまざまなプロダクトや経験をデザインしてきた世界屈指のデザイン・ファームIDEOのリーダーは、従業員——さらにはクライアント——に失敗を覚悟させる必要性を理解している。

IDEOのCEOであるティム・ブラウンは、あらゆるデザイン・プロセスは「曖昧模糊とした期間」を通りぬけると述べている。IDEOのあるデザイナーは、プロジェクトの各段階の人々の気分を予測した「プロジェクト・ムード・チャート」なるものまで描いた。このチャートはU字型の曲線で、プロジェクトの最初に「希望」というポジティブな感情の山を迎え、プロジェクトの最後に「自信」というポジティブな感情の二度目の山を迎える。そのふたつの山の間には、「洞察」というネガティブな感情の谷間がある。

