

ロックスの仕事はわたしたちに、このフロアという「ゾーン」に生きることを教えている。秩序と無秩序の間のナイフの刃の上で生きること、画家のフリッツ・スコルダーが述べたような「災難と自制の間に張られた綱の上を渡る（やりすぎて絵がめっちゃめっちゃになると、自制すぎて面白みがなくなるのとの間で綱渡りしている、という意味）」ことなど、要するに、効果的な体験を授けるのがフロアの経験である。

賢明な企業がフロアに配慮した環境を整え、従業員のマスタリーの機会を高めるためにとるもう一つの戦略は、ソーヤー効果の肯定的側面を引き出すことだ。第2章で紹介した、外発的動機づけが遊びを仕事に変えた話を思い出してほしい。この流れを逆にすること、すなわち、仕事を遊びへと変えることも可能だ。なかには、自動的にフロアの状態を見出せない業務もあるが、それでも業務は遂行しなくてはいけない。そのため、聡明な企業は、日常的義務になりがちな仕事を、フロアを引き起こすようなやり方に変えて実行する自由を社員に認めている。ビジネススクール教授のエイミー・ウエズニスキーとジェーン・ダットン⁷は、清掃員、看護師、美容師という病院のスタッフを対象に、この現象を調査していた。たとえば、清掃員のなかには、最小限の仕事だけでなく、患者と談笑したり、看護師の仕事が円滑に進むように手を貸すなど、新たな仕事を引き受ける者もいるとわかった。このようにさらに踏み込んだ仕事加わることにより、その清掃員の満足度が高まり、自分の能力に対する見方も向上した。自らの仕事の枠組みを見直すことで、仕事をもっと楽しく、完全に自分のものにしていった。「たとえば、自由裁量があまり認め

られていない仕事でも、マスタリーに有益な新たな領域を生み出すことは可能だ」と、ウエズニスキーとダットン⁷はまとめている。

マスタリーの3つの法則

フロア体験はマスタリーには必要不可欠である。ところがフロアがマスタリーを保証するわけではない。この二つの概念が影響を与える時間のスパンが異なるからである。片や一瞬の間に起こり、片や何ヵ月も、何年も、ときには何十年もかかって築き上げるものだ。あなたもわたしも、明日の朝フロアを体験するかもしれない。だがわたしたちは二人とも、一晩のうちにはマスタリーを達成できない。

では、さらに深く長い時間を要するマスタリーを求める過程で、フロアはどのように役立つのだろうか？ タイプIの主たる要素の一つのマスタリーを目指すために、組織や実生活で何ができるだろうか？ こうした質問に答えてくれる行動科学者がわすかながらいる。彼らの研究によれば、マスタリーには少しばかり風変わりな三つの法則がある。

マスタリーはマインドセットだ

人生の諸々の事柄と同様に、マスタリーの追求もわたしたちの頭のなかにだけある。少なくとも

「モチベーション3.0」
ジェニエル・ヒンク, (講談社 2010)

もそれが、キャロル・ドゥエックの発見したことだ。

ドゥエックはスタンフォード大学の心理学の教授で、子どもとヤングアダルトのモチベーションと熟達について、四〇年近く研究を重ねてきた。厳格な実証的研究を数多く実施し、行動科学の分野で第一人者となった。ドゥエックの代表的な知見は、人の信念が熟達の内容を決定づける、というものだ。自分自身と自分の能力に対して抱くわたしたちの信念——ドゥエックはこれを「自己理論」と呼んでいる——が、自らの経験に対する解釈を定め、熟達の限界をも定めてしまう可能性がある、という。ドゥエックの研究はもっぱら「知能」の分野に目が向けられているが、その発見は、芸術やスポーツなど人間のほとんどの能力についてもあてはまる。ここから、マスターの第一の法則が生まれる。マスターはマインドセット（心の持ち方次第）である。

ドゥエックによれば、人は知能^{インテリジェンス}に関して二つの異なる観念を抱いているという。「固定知能観」を抱く人は、知能とは存在する分しかないと考え。もともと限られた量しか備わっていないので、増やすことはできないという考え方だ。一方、「拡張知能観」を抱く人は異なる見方をする。知能は人によって少しは異なるかもしれないが、最終的には努力によって伸ばすことができる、と考える。肉体的資質になぞらえれば、拡張知能観の人は、知能を体力のようなもの

「自分が極めたいことを見つけ出し、それを達成しても決して心から満足できないということを知り、それでもかまわないと受け容れること」

ロバート・B・ライシュ
元アメリカ合衆国労働長官

とみなす（体力をつけ、筋肉をつけたいなら、バーベルを上げるか鉄分を含むほうれん草を食べればいい）。固定知能観の人は、知能を身長のようなものだとみなす（成長がストップしたあとにもっと背を高くしたくても、残念ながら無理な相談だ）。知能が定められた量しかないと考えたら、教育や仕事の経験はすべて、自分にどれくらい知能があるかという測定手段となる。知能を増やせると考えるなら、教育や仕事上の経験は成長する機会となる。片や、知能は（残高を）証明するものという見方で、片や、知能は（どこまでも）発達させるものという見方である。

この二つの説は、まったく異なる二つの道へと通じている——一つはマスターへ通じる道、もう一つはマスターへは通じない道だ。たとえば、目標について考えてみよう。ドゥエックは、目標には二種類あると指摘する——達成目標と学習目標だ。フランス語でAをとる、というのは達成目標。フランス語を話せるようになる、というのは学習目標だ。ドゥエックによれば、「両方とも、まったく典型的なよく聞くタイプの目標だ。それに両者とも達成を刺激する」。だが、このうちの一つだけがマスターへ導く。いくつかの調査から、子どもに達成目標を与える手法（たとえば、テストで高得点をとるなど）は、比較的単純な問題に対しては有効だが、コンセプトを新しい状況に応用する能力が妨げられる、とドゥエックは気づいた。例を挙げれば、彼女

*二〇〇六年に出版されたドゥエックの著書『Mindset: The New Psychology of Success』（邦訳『やればできるー』の研究）草思社）では、この二つの見方を「fixed mindset」（じやうじちマインドセット）と「growth mindset」（しなやかマインドセット）と表現している。

が同僚とともに実施した調査で、中学生に科学の法則を学んでもらい、半数の生徒に達成目標を、もう半数に学習目標を与えた。双方のグループが与えられた題材を理解したことが証明されたのち、研究者は生徒たちに、新しい問題を解くためにその知識を応用するように伝えた。その問題は、生徒たちがちょうど学習したばかりの内容と、まったく同じではないが関連性があった。学習目標を与えられた生徒は、もう片方のグループと比べて、この新しい課題で高得点をとった。また、彼らよりも時間をかけて取り組み、ほかの複数の解決策も試行した。ドウエックは、「それが得意だと感じていなくても、学習目標があれば、生徒は粘り強く頑張れる。結局のところ、彼らの目標は学ぶことであり、頭がよいと証明することではないからだ」と述べている。

確かにこの二つの知能観は、努力についてまったく異なる見方をしている。拡張知能観にとって、努力は肯定的だ。能力は鍛えられると考えるので、努力を向上の手段とみなす。対照的に、「固定知能観は……容易な成功法を探ろうとする」とドウエックは語る。このパターンの種族は、努力する必要があるのは自分がうまく対処できないから、とみなす。したがって、容易に達成できそうな目標を選ぶようになる。現在の能力の確認となるだけで、能力のさらなる向上にはほとんど役に立たない。ある意味、固定知能観を抱く人は、マスター (熱達) を獲得 (熱達) する努力をせずに、マスター (達人) と見られたいと望んでいるようなものだ。

この二つのタイプの人が困難に直面したとき、対照的な反応を示す——一つは、ドウエックが

「お手上げ」と呼ぶ反応で、もう一つは「さらに熱達」と呼ぶ志向だ。アメリカの小学五年生と六年生を対象に実施した調査で、ドウエックは生徒に、解答可能な観念的問題を八問与え、次に (問題がその年齢の子どもには高度すぎるから) 解答が不可能と思われる四問を出題した。固定思考の傾向がある生徒は、難問をあつさりときき、自分たちの知能が (十分ではないから) その問題を難しく感じる、と知能の限界のせいにした。一方、拡張的な思考を抱く生徒は、その難易度にもかかわらず、問題に取り組み続け、解答を見つけようとしてきわめて独創的なアプローチを考え続けた。この生徒たちは、難問を解けないことを何のせいにしたのだろうか? ドウエックによれば、「驚いたことに、彼らは何のせいにもしなかった」。この生徒たちは、マスター (熱達) へいたる道に困難は避けられず、この難問は将来の努力目標の道しるべになるかもしれない、とさえ認識していた。

ドウエックの発見は、〈モチベーション2.0〉と〈モチベーション3.0〉の基礎をなす行動的特質を、うまく描いている。タイプXは往々にして、固定知能観を内包し、学習目標よりも達成目標を好み、努力しなくてはいけないのは自分が弱点を持っている証拠として、努力そのものを見くびる。タイプIは、拡張知能観を持ち、達成目標よりも学習目標を重んじ、人生にとって大切と思われる能力を向上させるためには努力をいとわない。前者の思考が前提ならば、マスター (熱達) は不可能だ。後者の思考ならば、マスター (熱達) は必然となる可能性を秘めている。