

## パラダイムシフト： 10 倍の生産性

生産性の本質を測る真の基準は量ではなくて、質である

ピーター・ドラッカー

### 1. 生産性を考える、ということ

- ・ 生産性を真剣に考えるということは、今、お金(成果)がある前提で考えるということ：
  - 生産性を考えるということは、成功(した後の問題)を考えるということでもある ▶ 「成功した後の自分」に向き合うということは、自分自身に向き合うということである
  - ユニゾンキャピタル佐山さん ▶ 資金もない、投資先もない、創業から 2 ヶ月間、大成功した後の取り決めと理念をパートナーと議論 ▶ 何のためにこの事業を行うか？自分たちにとっての成功とは何か？成功したらどのような問題が生じるか？多額の利益をどのように分配するか？
  - 大成功した後の、お金の使い道を考えていない？ ▶ 自分の成功を信じていないのでは？ ▶ お金の使い道を考えていないから、お金がないのでは？
  - 若い起業家の話： 収益も生んでいない状態で、「お金には関心がない」「社会のために働きたい」とは誰でも言える ▶ パートナーが 10 億円を手にしても同じことが言えるか？なぜそのときのことを今、考えていないのか？
  - 人の本当の人格を試したければ、試練よりも、お金と権力を渡しなさい (エイブラハム・リンカーン)
  - なぜ、お金が必要か？ふんだなお金で、自分は何をするか？ ▶ この問いに明確に答えられなければ、単なるお金儲けに過ぎない？ ▶ お金によって不幸になる可能性が高い
- ・ お金と社会性
  - 利益を生む事業が社会の役に立つとは限らないが、利益を生まなければ、持続的に社会の役に立つことができない、というのは事実である ▶ 事業をする以上、腰を抜かすほど利益を上げるべき、そしてその利益をいかに社会のために役立てるか、今、考えるべき
  - 本当に社会の役に立つ事業であれば、大幅な生産性が生まれる可能性が高い ▶ 本当に社会に貢献する生き方を望むのであれば、利益・お金に向き合うことが避けられない ▶ 逆に、事業から生産性と利益が生まれないのであれば、本当に社会に寄与しているか再考すべきではないか？

## 2. イノベーション

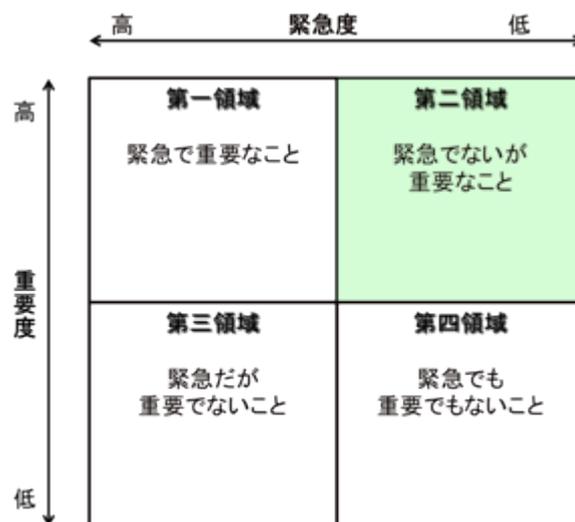
### ・ パラダイムシフトとイノベーション

- 飛躍的な生産性の向上(をもたらすもの)は、イノベーションと呼ばれる
- 生産性を飛躍的に高めるために、最も効果が高い方法は、世界観の転換である
- イノベーションの本質は、世界観の転換(パラダイムシフト)にある

### ・ 「本当に大切なこと」はなんだろう？

#### ➢ 重要度のマトリクス

- ① 緊急・重要：誰でもする【10%】
- ② 緊急でない・重要：人間関係、人間的な成長、自分に正直に生きること【0.1%】
- ③ 緊急・重要でない：ねばならないこと、目先の売上や利益、対処、現実逃避・先延ばしの仕事【90%】
- ④ 緊急でない・重要でない：誰もしない？



「重要度のマトリクス」  
 (スティーブン・コヴィー著「7つの習慣」より)

### ・ Step 1. 時間を作る

- 考えることは(とても)時間がかかる
- 本当に重要なことを理解するためには多くの時間が必要 ▶ 本当に大事なことが、考えずに放置されている ▶ 結果として、本当に大事なことを、考えたことのない人(考える余裕のない人)が経営している
- 時間を作ることが第一歩
- 反芻することの重要性

### ・ Step2. 自分に向き合う ▶ 重要度のマトリクス

- 「健全なる絶望」を通じて、自分がいかに非効率かを知ること
  - ◇ 現在の 9 割の仕事は無駄？ ▶ Good News! ▶ 「現在最悪なこと」、「間抜けな自分」、「馬鹿げたほどの無駄」、「無意味な対立」、「救いようのないエゴ」こそが 10 倍の生産性の源
- 最大の問題は、自分自身がそれを無駄だと思っていないこと
  - ◇ 逆説的だが、「第三領域」は多くの人にとって心地よい ▶ 本当の問題に向き合わなくて済むから ▶ 殆どの方は、「正しいこと」よりも、自分の思い込みどおりに物事を進めたいと思う
  - ◇ 第三領域の世界観の中では、非効率だとは感じられない ▶ むしろ合理的であると思う
  - ◇ 思考実験を大いに活用する ▶ 極端な結果を想定する

・ **Step 3. 自分が変わる、自分の視点を変える**

- **天動説・地動説** ▶ 地動説、天動説のいずれもが「正解」である ▶ 全てが相対性の宇宙において、地球が動くということはそれ以外の天が動くということの意味するため ▶ すなわち、地動説、天動説は同一の自然現象 ▶ コペルニクスの以前も以後も自然現象としての太陽は東から昇り、西に沈むという点に変化はない ▶ 両者の違いはひとつの現象をどのような**世界観**で解釈するかという、観察者(自分)の視点の違い ▶ 重要な問いは、どの世界観を選択する(信じる)か、ということ
- **既存の世界観を解体する(後述)** ▶ 既存の世界観で、本当に役に立つものは 1 割以下? ▶ 「世界を変えようとするのはやめなさい。世界についてのあなたの心を変えることを選びなさい。」

・ **Step 4. 全体最適解を特定する**

- **全体最適解を探す(後述)** ▶ 根源的な原因を特定する
- 生産性を高める最も有効な方法は、不要なものを「捨てる」こと(無限大の生産性が生じるため) ▶ 「捨てる」行為は、資本、資源、時間を必要としない、イノベーションの基本概念である

・ **Step 5. 10 倍楽をする**

- やじろべえがバランスするとき：本当に経営者が事業的効果を最大化しようとするならば、「いかに多くの仕事をこなすか」よりも、「いかに仕事をしないか」を追求せざるを得ない ▶ どんな人も 10 倍働くことは出来ないが、10 倍楽することは物理的に可能であるため ▶ 10 倍「楽する」ことができて初めて 10 倍の仕事をする事ができる ▶ 10 倍「楽する」ことを学習しなければ 10 倍働けない
- イノベーションが、「捨てる」「そぎ落とす」ことで実現するのは偶然ではない
- 「捨てる」と、「逃げる」ことは、似て非なるもの！ 捨てるフリをして逃げるな！

### 3. 全体最適(生態系)の世界

#### ・ 1. 「正義」に意味はない

##### ➤ 1950年ボルネオ島の話

『ある村でマラリアが大流行しました。マラリアは蚊が媒介する病気なので、世界保健機構(WHO)が DDT を大量に撒きました。蚊はみんな死んでマラリアの流行は終焉しました。ところがその後、民家の屋根がぼろぼろと落ち始めたのです。

DDT を撒いたので、民家の屋根に住んでいたスズメバチがみんな死んでしまい、イモムシを食料源としていたスズメバチがいなくなったため、イモムシが大繁殖して茅葺きの屋根を食べ、それで屋根が壊れてしまったのです。

困った植民地政府はトタンの板を配って屋根を葺くよう指導しました。トタン屋根は確かにイモムシには強いのですが、ボルネオ島は熱帯なので毎日のように猛烈なスコールが降ります。この雨がトタン板の屋根に当たるすごい音のために村の人々が不眠症になってしまいました。

また、DDT を撒いたことで、蚊と一緒にたくさんの虫も死にました。死んだ虫をヤモリが食べ、今度は大量のヤモリが死にました。そのヤモリをネコが食べました。こうして食物連鎖に伴って DDT が濃縮され(生物濃縮といいます)、高濃度の DDT を摂取したネコがどんどん死んでいきました。

ネコがいなくなって今度はネズミが大繁殖を始めました。ネズミが増えると今度は別の伝染病が流行しそうになりました。まさに WHO が「自分でまいた種」といったところですが、これを刈り取るために WHO はなんと・・・、14,000 匹のネコにパラシュートをつけて空から撒いたそうです。』

- すべての判断は、その人の世界観に照らし合わせて正しく、かつ正義である ▶ あなたの正義は相手の正義に必ず抵触する ▶ 戦争の原因は 100%「正義」による ▶ ヒトラーは自分が間違っていたとは考えていなかった、まして何百万人もが彼に賛同していたことを忘れるべきではない
- 経営者にとって、自分の世界観に基づいて「正しい」行動を起すこと程容易なことではない ▶ 多くの経営者は、自分は「正しい」ことをしたのになぜ事業が立ち行かなくなるのかと悩み、解決手段の運用不足や、社員の能力不足や、資金不足や、市場環境の悪化や、競合の激化が原因だと典型的に結論付け、その原因(実は症状に過ぎない)を取り除こうとして副作用を生じ、仕事を等比級数的に増やす悪循環に陥っている
- 経営の重要な仕事は、機能させることである。しかしながら、機能させることと、自分を正当化すること、の二者択一においては、多くの経営者が(多くの場合無自覚に)後者を優先している

#### ・ 2. ほんとうの原因は目に見えない

- 自分と現実を受け入れることの重要性 ▶ 前をトトロ走る車の話(その先に人が横断しているかも知れない) ▶ 目の前の原因や加害者が本当の原因ではない(生態系) ▶ 真の原因を特定するために、加害者を赦し、加害者の立場で考える
  - ◇ 真の原因は殆どの場合目に見えない ▶ 貴方が今、原因だと思っているものは、十中八九問題の根源的な原因ではない
  - ◇ どれだけ「非合理」だと思っても、どれだけ馬鹿げていると思っても、彼らの世界観における合理性を見つけるまで、決めつけない ▶ 「非合理に見えるもの」を最も合理的にする世界観とは何だろう？あなたでもきっとそうする事情があるとすれば、それは何だろう？

・ **3. 我々は問題をまるで理解していない**

- **問題が問題である理由は、そもそも問題が特定されていないことによる**
  - ◇ Dr. HOUSE: 診断がテーマのテレビドラマ、45 分番組のうち 40 分間病名が特定されない
    - ▶ 問題を特定することは何よりも難しい、しかし、この重要性が最も過小評価されている ▶ 特定された「問題の解決」は簡単である
- **根源的な原因を特定していない「問題解決」のすべては、対症療法に過ぎない**
  - ◇ 私たちの仕事の9割は「対処」に過ぎない？
  - ◇ 沖縄のため？ ▶ 問題を特定していなければ、所詮自分の利害を語っているに過ぎない ▶ 問題を特定していなければ、貴方の善意が社会を悪くしているかもしれない(コールセンター、リゾートホテル、インバウンド観光客の誘致…)
- **西武グループ総裁堤康次郎から堤義明への遺言「10 年間は何もするな(何も変えるな)」**
  - ◇ 「答え」が見つかるまでは、動かない ▶ 機能しているものを意味なく壊さない
- **企業が躓くのは、正しい問いにまちがった答えを出すからではなく、まちがった問いに正しく答えるからである。多くの企業が、まちがった状況判断、まちがった前提の上に最善の決定を積み重ねていって、次第に窮地に追いつめられていく (マービン・バウアー: マッキンゼー創業者)**

・ **4. 問題は「解決」しない**

- **問題が問題ではなくなるよう、問題に対する自分の見方を変える**
  - ◇ そもそも、「問題」とは、あなたの視点(世界観)を前提とした、あなたの認識に過ぎない ▶ あなたの「問題」は相手の「正義」である ▶ あなたが「問題」解決を図るとき、必ず誰かの「正義」をふみにじることになる ▶ このアプローチは本当に合理的だろうか？
  - ◇ 問題解決は二つにひとつ、相手を変えるか、自分(の視点)を変えるか ▶ 殆どの人は前者を採るが、現実には後者が遥かに戦略的で、かつ費用が安くつく
- **「問題」は、多くの場合「第三領域」の世界観を前提としている ▶ 「第二領域」に自分の世界観を転換したら、それは「問題」であり続けるだろうか？ ▶ 費用を削らなければならない？ 考え方の違う上司がいる？ 経営の戦略が間違っている？ (そもそも戦略が存在しない？) … 特定の世界観では「問題」に違いない。しかし、別の世界観においてもそれが「問題」か？ ▶ 前提を変える、本当にそうでなければならないのか？ ▶ この状態をプラスに利用するためには、どのような方法があるだろうか？ ▶ 思考実験**
  - ◇ どのようにして赤字の離島フェリー路線を再生するか？ ▶ 部分最適の解は、人件費削減、便数の削減、船の一部売却、多少の営業キャンペーンなど ▶ 全体最適の解は「海」ではなく、「空」にあるかもしれない ▶ 南西航空の独立が恐らく最良の解 ▶ 東アジアのハブとして生み出した収益を原資に、離島便の料金を例えば一律 5,000 円にする ▶ 離島間格差の解消 + 沖縄を「エリア」で売る戦略
  - ◇ 橋が工事中で渡れない(問題) ▶ なぜ橋を渡るのか？ ▶ 向こう岸へ行くため ▶ 船で行けば良いのでは？ ▶ なぜ向こう岸へいくのか？ ▶ 向こう岸に歯医者があるため ▶ こちら岸の歯医者とケンカして気まずいことが本当の理由 ▶ 「謝る」という僅かなコストを避けるために、大問題が作り出されている ▶ 多くの場合、「本当の問題」とは、人間関係に起因するもの、結局自分の心にぶちあたる (すなわち、自分が最も避けたいものに向き合うことは、最もコストが安い(=最も生産性が高い))
  - ◇ カギは、「問題解決しようと思わないこと」 ▶ 「問題」を解決するという視点そのものが、問題を生じた世界観を前提としているため ▶ 問題を解決しようと思わず、まずは、生態系をありのままに理解し、世界(問題)に対する自分の見方を変える

・ **5. すべてはつながっている**

- **野茂英雄の「生産性」**：ひとりができることのパワー、自分を生きることのパワー ▶ 生産性を離れることが生産性を生むというパラドックス ▶ 生態系と生産性の繋がりを理解する ▶ 野茂が楽天の「特命社員」だったら、どれほどの生産性を生んだことになるだろう？ ▶ 私たちは、一人ですべてを著しく過小評価している
- ひとつがすべてを解決しないときは、実は自分の何かが間違っている
  - ◇ 生態系における問題解決は、一対一対応ではない、一つを直せばすべてが直る ▶ その「一つ」を特定するためには、目に見えない現実を含めた、氷山のすべて(生態系)を見つめなければならない ▶ 既存の世界観を解体し、今まで重要だと思っていたものの9割を手放す必要がある ▶ 自分で手放すか、他人の発明によって後付けでもぎ取られるかの違い
  - ◇ 生態系がバランスしているときは、ひとつの行為が複数の、時には相乗的な効果を生み出す ▶ ルービック・キューブでは一つの動作の影響が全体に及ぶ ▶ 生態系(がバランスしている状態)においては、ひとつの対処が複数の効果を生じる ▶ 逆に、ひとつのことが複数の劇的な効果を生まない場合は、どこかバランスが崩れている
  - ◇ 世界観の転換は、資本と資源と時間を必要としない ▶ 世界観を転換すれば利益を生むことは簡単である、また、簡単でなければならない ⇨ 経営者が利益に苦しむのは、自分の世界観に固執しているため

・ **6. 簡単なことしかうまくいかない**

- 人間関係に集中することで再生したサンマリーナ：サンマリーナホテルにおいて経営バランスが取れたとき、次の各現象が生じた
  - ◇ 経営的な成果は増加しながら、自分の労働時間が極端に(10 分の 1 程度へ)減少 ▶ 従業員に対して指示をする機会が殆どなくなる ▶ 経営が暇になる ▶ 役員が畑仕事 ▶ まず 10 倍楽をするということ ▶ もちろん、単に「役員に楽をさせる」ことで終わらせてはいけない
  - ◇ 広告宣伝費を大幅に削減しながら、企業認知度が高まる
  - ◇ 建物改修などの追加投資を殆ど行わなかったにも関わらず、「清潔できれいな施設」という評価が増加する
  - ◇ パートの正社員登用を行い、新卒採用を再開し、ベースアップと賞与支給回数と支給総額を増やししながら、売上高人件費率が上昇しない(売上高が人件費の増加以上に上昇したため。そのまま継続していたら売上高人件費率はむしろ減少していたらう)
  - ◇ 成果主義人事考課を廃止しながら、従業員間の公平間が高まる
  - ◇ 人事研修や対応マニュアルなどを全廃したにもかかわらず、顧客から好評価のコメントが大幅に増加し、顧客満足度が急上昇した
  - ◇ …以上の結果として事業収益と企業価値が著しく高まった

・ **7. 質のために、量を捨てる**

- 思考実験：現在の仕事の9割を捨てられるか？ 1 割の案件で10倍の生産性(収益)を上げるためには、どうすれば良いだろう？ ▶ 質とは、「何を捨てるか」という問題でもある
- 分散の幻想(2011 年 8 月 22 日のツイッターより)：  
先日、ある取引先との契約交渉において  
先方「我が社は、リスクを分散するために、御社以外の取引先を何件か確保したいと思っています」 私「H さん、貴方が心から信用できる取引先は何件ありますか？もしそれが1件しかなかったら、分散で本当に御社のリスクが減るのでしょうか？」  
少なくとも私の経験では、信じると決めた相手に全ての精神を注ぎ込む方が、遥かに収益も高く取引も安定する。「分散に価値がある」という考え方には、その選択はベストではない、という前提があると思うのだが、ベストでなければ、そもそもなぜ取引をするのだろう？つまり、分散という概念には、やりたくないことをする、付き合いたくない人と付き合い、という前提が含まれている。私だったらそんな人生は嫌だな。  
自分が心から取り組みたい案件や、絶対に成功する案件が幾つも存在しないのであれば(通常一つあれば幸運だ)、案件を分散することの意味は何だろう？私だったら、今取り組んでいる案件の9割を捨てて、10分の1の案件から10倍の収益を生む方法を考える。  
分散は婚前契約と同じで、破綻を前提に交際を始めるようなものではないか？あるいは、自分には本物を見る目がないと宣言しているようなものだろう。
- 取引先を一社にすることは本当にリスクだろうか？ ▶ 最悪、何が起ころう？ ▶ 最悪の事態が生じたとして、そのとき「何とかする」ためには何が必要か？ ▶ 仮に取引先が破綻しても、常に他社から必要とされるだけの価値が自社にあるか？ これが本当の問題 ▶ 「取引先を気にするより、自分の質を高める」ことが重要ではないか？ ▶ 視点の転換によって、事業の目的が変わる

## 4. 付加価値は常に無から生まれる

- ・ (2011年11月4日のツイッターより)

どんな企業だって再生する可能性はある。どんな分野にも、どんな市場でも、ゼロから価値を生む機会が必ず存在するからだ。例外なく、企業が破綻する原因は、収益を生む力を失ったからではなく、既存のパラダイムに囚われて、(潜在的な)収益の存在に気がつかなくなったからだ。

多くの経営者は100のものを110にすることが付加価値だと考える。この発想(パラダイム)で経営を行うと、最も重要な経営資源は100だと思えてくる。

「100に拘る」とは、例えば資本を重視し、資産を重視し、収益源を重視し、過去の実績と経験を重視し、組織を重視し、既存の顧客を重視するということだ。これらの多寡によって、事業の成果を評価し、自分のエゴのサイズを測る。しかし、そのすべてが、過去のものであり、車のバックミラーに映っているものだということには気がつかない。

私の解釈は、「100から110が生まれた」事業の現場で本当に起こっていることは、まったく性質の異なる二つの現象が合成されたものだということ。すなわち「100→100」(過去)と「0→10」(未来)が合成されたものであり、後者こそが本当の付加価値ということの意味なのだ。

このパラダイムで事業を見つめ直すと、経営の優先順位が正反対になる。既存の資産や既得権や組織に付加価値の源泉はない。持っているものに拘り過ぎると、モノを失う怖れに心を奪われ、付加価値最大の源泉である機会が何よりも恐ろしいものを感じられる。

「0→10」のパラダイムに生きると、何を持っているかは殆ど重要ではなくなる。未知は機会をもたらす唯一の扉であり、最も歓迎すべき「資産」になる。市場の不景気、事業の失敗、強力な競合相手は自分を新しいパラダイムに押し出してくれる最良の友になる。重要なものは常に目に見えない、という世界観を受け入れるようになる。

車のフロントガラスに映る道は、つねに「0→10」の中にある。殆どの経営者は「100」に拘り、バックミラーを見ながら車を走らせ、いつかどこかで事故に遭う。彼らは「不幸なアクシデント」「不測の事態」というのだが、私には目をつぶって運転した結果にしか見えないのだ。

「100→110」のパラダイムでは、100がなければ価値を生むことができない。人は無力であり、大組織に価値があり、行動よりも資産が重要視される。人間が主役の場から追われて久しい資本主義社会の姿そのものだ。

「0→10」のパラダイムに生きれば、人は誰でも可能性を無限に持ち、重要な存在であるということを理解し始める。やがて、持っているものが大きいほど、守るべきものが「重要」であるほどハンディが大きく、社会に大きな成果を生むために権威は不要だと確信するようになる。

・ スタンフォード大学ティナ・シーリグ教授、起業家講義

- 「今、手元に 5 ドルあります。2 時間でできるだけ増やせと言われてたら、皆さんはどうしますか？これはわたしがスタンフォード大学で実際にだした課題です。クラスを 14 チームにわけ、各チームには、元手として 5 ドルの入った封筒を手渡します。計画を練る時間はいくら使ってもかまいませんが、一旦封筒を開けたら 2 時間以内にできるだけお金を増やさなくてははいけません。後日、各チームには、実際にどんなことをしたのかを 1 枚のスライドにまとめ、1 チーム 3 分間で発表してもらいます。」

ラスベガス、宝くじ・・・、5 ドルで道具を揃えて洗車サービス、レモネードスタンド ▶ 実は、大金を稼いだチームは、元手の 5 ドルにはまったく手をつけていない、お金に注目すると、問題を狭く捉えすぎてしまうことに気づいた ▶ 目に見える「5 ドル」に捉われ、自分の本当の価値に気づいていない、沖縄と同じ

- ◇ クラス平均 200 ドル (4,000%) のリターン ▶ 多くのチームが元手に手をつけていないことを考慮すると、無限大のリターン (「0→10」) が生まれたことになる
- ◇ 人気レストランに並んで席を売る (1 席最高 20 ドル) ▶ 女性が販売する方が効果が高い、無線端末の店が効果が高い・・・
- ◇ 自転車の空気圧を調べ、1 ドルで空気を入れる ▶ 近くにタダで空気を入れられる場所があるにも拘らずサービスが成り立った ▶ 途中 1 ドルの代金から「寄付」に切り替えたところ、収入が一気に増えた ▶ 決まった額を請求するよりも、「無料サービスに対する気持ちを下さい」とした方が、実入りが遥かに大きかった ▶ 僅か 2 時間の中でも軌道修正したことがカギ
- ◇ 最高額 (650 ドル) を稼いだチーム：自分たちが持つ最も価値ある「資産」は、クラスでの 3 分間のプレゼンテーション枠だと考えた ▶ クラスの学生を採用したいと考えている企業に、この枠を買ってもらおう ▶ 会社のコマーシャルを製作して上映
- ◇ 5 ドルはあってないようなもの ▶ そこで問題をもっと大きな観点で捉えなおすことに ▶ 元手なしでお金を稼ぐ方法 ▶ 常識を疑い、観察力を磨き、持てる力を駆使し、創造力を発揮し、身近な問題を発掘 ▶ 自分や他人が経験した不便、気づいてはいたけれど、そのときは解決しようと思わなかった問題 ▶ 沖縄問題：5 ドルが 5 千億円だったらどうだろう？
- ◇ 5 ドルは全くリスクに晒されていない、という重要な事実 ▶ いい投資ほど、高いリターンを生む投資ほどリスクがない ▶ 事業を知るほど、起業家的であるほど良い投資ができる

・ ソーヤー効果

トムはポリーお婆さんの家の約 80 m<sup>2</sup>の敷地を囲むフェンスに白ペンキを塗るといふ、退屈な仕事を命じられる(『トム・ソーヤーの冒険』)

トムは人生がむなしく感じられ、意気も消沈していた

ベンがトムを馬鹿にして通り過ぎようとしたとき、トムは戸惑うふりをした「フェンスを塗るのは、ちっともいやな仕事なんかじゃないよ、殴りつけるようにペンキを塗らせてもらえるのは、すばらしい特権なんだ」

ベンが自分にも少しやらせて欲しいと頼んだとき、トムは断る ▶ やらせてくれたらりんごをあげるから、とベンが頼み込むまで、トムはその仕事を譲らなかった

- 仕事とは、「しなくてはいけないからすること」、遊びとは、「しなくてもいいのにすること」
  - ◇ 仕事と遊びの相違は人の世界観である、作業内容ではない ▶ ペンキ塗りの仕事そのものには殆ど意味がない
  - ◇ 我々は「仕事」で報酬をもらい、「遊び」で対価を支払う ▶ 仕事を遊びに変えれば、生産性が無限大に増加するということを意味する
  - ◇ ペンキ塗りがしたくて苛つくベン！
- 「人がしたくないことをさせる」ための膨大なコストは、本当に必要か？
  - ◇ 「したいこと」と、「したくないこと」、をそれぞれ人にさせるときのコストはどれだけ違うだろう？
    - ▶ 労働者が「したいこと」をするときに雇用者に生じるコストはほぼゼロ、どころか、多くの場合はマイナス費用(ベンが「支払った」りんご)であるため、両者は無限大の差が生じている
  - ◇ 「コントロール」「インセンティブ」には莫大なコストが付随している ▶ 「人がしたくないことをさせるためのコスト」を捨てたら、生産性は無限大に上昇する
    - ごみが散らかるダイビングショップ、一言も指示をせずに会社が綺麗になった再生企業
      - ▶ ゴミを拾わせるコストとは？
  - ◇ 自主性と創造性を発揮して、密かに自分で挑戦・提案しようとしていたプロジェクトも、上司から、たまたま同じ内容の作業を指示された瞬間、「ねばならない」仕事になる
    - 上司のたった一つの指示で、「自分のプロジェクト」が「上司のプロジェクト」になる ▶ 仕事の内容自体は全く変わらないが、仕事の意味、そして生産性が著しく異なる
    - たった一言で、上司は部下の(将来の)成果を「横取り」出来るということ ▶ 部下に自主性がない、創造性がない、と嘆く前に、自分自身の言動を振り返ってみるのはどうだろうか？