

## 行動： 戦略を考える

世界に変化を望むのであれば、あなた自身がその変化になりなさい マハトマ・ガンジー

### 1. 戦略の概念

#### ・ 戦略とはオセロゲームである

- ・ オセロゲームはコーナーを取ったものがゲームを制する。  
ゲーム途中における単純な取得数と、ゲームの優劣はほぼ無関係である。
- ・ 相手方のコマは敵ではない。潜在的な味方である。  
したがって、相手を排除することに合理性はない。
- ・ 将来のゲーム盤の大きさと形状は驚くほど変化する。  
このことがゲームをおもしろくしている。
- ・ 将来のゲーム盤の形状とコーナーを特定し、取得することが経営戦略の目的である。
- ・ 誰でも、取得できる可能性のあるコーナーが存在する。  
反対に、将来のコーナーを取得する者は、全く異なる「業界」に存在するかも知れない。
- ・ コーナーを具体案件(行動)で取得する必要がある。

#### ・ 戦略とはビジョンである： ビジョンの4要素

- 生態系に物理的な中心が存在しない。すべてが繋がっている社会において、社会全体に**寄与**するものが基点になる。したがって、沖縄が日本にとってどのように役に立つことができるか、という視点が沖縄を繁栄に導く。地方が社会全体に対して無力であるという世界観を捨て、社会全体の問題をいかに沖縄から解消するか、という発想が意味を持つ
- 「量」はビジョンではない、ビジョンは常に **質** の議論でなければならない。中でももっとも我々が改めなければならない考え方がある。「経済成長が地域を再生させる」という大前提である。  
「観光客を 1,000 万人にする」というのはビジョンではない。「10 年以内に人類を月へ送る」ことはビジョンである。同様に、「失業率を半分に減らす」のはビジョンではない。「6 時間労働で倍の年収、従業員が誰もやめない、従業員が健康で誰も病気にならない、日本で最も働きやすい企業を沖縄から一社生み出す」ことはビジョンである。経済成長は質を高めた結果として生まれるものであり、目的とすべきものではない。反面、生産性を伴わないすべての計画は画餅に等しい。すなわち、「質」によっていかに生産性を生み出すか、がビジョンの核となる概念でなければならない。  
いいもの(質が伴ったもの)でなければ、拡大しても意味がない ▶ 既存店舗の売上減少をカバーするために多店舗展開するのは、マイナスの上塗りにはならない ▶ 収益を増やすよりも、どんなに小さくても確立した事業モデルを生み出すことが重要 ▶ 多店舗展開は既に時代遅れ?
- 「何を」するかが答えではない、**なぜ** するかがビジョンである。アポロ計画による月への有人飛行が重要だったのは、それが最も困難なことへ挑戦すること、アメリカが世界のリーダーシップを取ることの象徴だったからである。  
同様に、基地返還はビジョンではない。返還跡地で我々が何に挑戦するのか、それはなぜ挑戦するのか、がビジョンである。

◇ **Why>How>What:**

- 一番目の経営者は「何を売るか」「何が売れるか」(What)を考える ▶ 単に「いい商品」(What)は短期的に儲けるだけのもの
  - 二番目の経営者は「どのように売るか」「誰に売るか」(How)を考える ▶ 多くの経営者が熱中している「マーケティング」と呼ばれる手法がこれ(How)に該当する
  - 本当に価値を理解する顧客は売主の Why(目的と心)に共感する ▶ Why から始まる事業が世界を Tip する
- 実現できないものはビジョンではない。そして、簡単なことしか実現しない ▶ **実現性**のある具体的な方法と戦略は、ビジョンの一部である。 ▶ 逆説的だが、最も実現性のあるものとは、しばしば到底無理だと考えられていることである

・ **世界を変える 3 つのメカニズム**

- **Black Swan**
- **Tipping Point**
- **Pay it Forward**

## 2. **Black Swan**

生態系を理解する、問題解決よりも世界観を変える、モノではなく意味を変える、量ではなく質を変える、人を変えずに自分が変わる、異端として生きる、一枚目のドミノになる、生き方そのものがプロトタイプ戦略になる

・ **Black Swan の世界観**

- 一人が世界を変えるメカニズム ▶ プロトタイプ戦略の有効性
  - ◇ たった一羽の「黒い白鳥」が発見される ▶ 世界中の「白鳥」の概念が根源から変化 ▶ 人のことを、世界を変えようとする努力とエネルギーが一切不要、自分の存在そのものが世界観を変える ▶ 世界観が変わると世界が変わる ▶ 資本も、時間も、資源も不要、組織も、インフラも、根まわしも不要
  - ◇ 野茂英雄も Black Swan ▶ 「日本人が大リーグで活躍できる」という、認識(世界観)の革命 ▶ 日本人にとってプロ野球の**意味(世界観)**が変わった ▶ 世界の認識を変えるものは常に例外(Black Swan)である ▶ 認識が変わると世界観が変わる ▶ 世界観が変わると人の行動が変わる ▶ 人の行動が変わると世界が変わる ▶ 例: 新型インフルエンザ 渡航者でない感染者発見 ▶ 対策の根底が変わる(機内検疫中止)
  - ◇ Black Swan は誰に何も要求しない ▶ 自分が自分の世界観を生きるだけ
- 社会における重大変化の大半は想定外(Black Swan)である
  - ◇ 世界は常に異端によって変わる ▶ グーグル、ウィキペディア、サブプライム・・・本質的な変化はすべて想定外 ▶ 逆に、想定外のものにしか本質的な意味はない ▶ 本質的な変化を予測する場合、「想定外なことしか起こらない」とも言える ▶ 5 年後に沖縄の米軍基地の全てが返還されるのでは？

- ◇ 例えば、銀行が破綻する原因は、リスクマネジメント(すなわち、「リスクをコントロールする」という発想そのものにある ▶ そもそも、リスクとは、「コントロールできないもの」の総称 ▶ Black Swan のリスクは、既存の世界観では決してコントロールできない
- ◇ 世界観の転換が最大のリスクマネジメント ▶ 七面鳥と肉屋さんの100日 ▶ 七面鳥にとっての Black Swan は肉屋さんにとっての日常 ▶ それぞれの世界観が異なるため
- 経営者(リーダー)の最も重要な役割は、世界観を変えること = 新たな世界観を自らが生き、新たな世界観を組織に提供し、世界をかえること ▶ **南西航空!**

## ・ コーナーを見つける

- 情報の量よりも質、そして情報の質よりも、情報を解釈する**世界観**が重要になりつつある
  - ◇ 世界観が特定されなければ、全ての情報は意味を失い、問題解決は合理性を失う ▶ すなわち、ほんとうに大切なもの(オセロゲームのコーナー)を特定するためには、自分なりの世界観を構築しなければならない ▶ 社会を立体的に把握するルービックキューブ、生態系、オセロゲームの概念が重要に
- **〈例1〉われ窓理論**：凶悪犯罪を激減させるツボは落書き、無賃乗車などの軽犯罪にあった ▶ 軽犯罪の徹底的な取り締まりは、重大犯罪撲滅の「コーナー」だった
  - ◇ 1980年代から90年代初頭にかけてのニューヨークは犯罪が溢れていた。1992年のニューヨーク市では2,100件の殺人事件、63万件の重罪事件が発生している。それが突然「何の前触れもなく」収束した。この後の5年間で殺人事件は64.3%減少し770件に、重罪事件は36万件にほぼ半減した。地下鉄では、1990年代の初めと終わりでは重罪事件の発生は**75%**も少なくなっている。もちろん市の治安対策や景気の向上など、要因となる社会的な変化は存在したが、状況が改善されるにつれて犯罪が徐々に減っていったわけではない。激減したのだ。この時期他の都市でも犯罪件数は減っている。しかし、これほど大きな落下現象を示した都市は他にない ▶ **割れた窓理論によって、軽犯罪、地下鉄の落書き、無賃乗車を徹底的に取り締まった結果**
- **〈例2〉老衰でしか人が死なない村、ロゼト**： ▶ 三世代が同居し祖父母が尊敬される家族とコミュニティ、成功者は奢らず、失敗に優しい ▶ 緊密な共同体と人間関係が長寿と健康の「コーナー」 ▶ 医療、福祉の概念が変わる
- **〈例3〉米大学でのインフルエンザ接種**： ▶ 一般的な公募では3%しか申し込みがなかった ▶ インフルエンザの恐ろしさを公告しても殆ど反応は変わらず ▶ 予防接種の場所と期日を明記したら摂取率が28%へ約10倍上昇 ▶ コーナーは非常に微妙なところにある

## ・ パラダイムの外へ因果関係をたどる

- 既存のパラダイムの中では解決できない。既存の仕組みの運用者には解決できない。「問題は、その問題を生み出した考え方と同じ考え方をしていうちは解けない」(アインシュタイン)
  - ▶ 逆に考えれば、現在の問題を解決するために、パラダイムの外へ因果関係をたどるということ
  - ▶ パラダイムの外へ因果関係は繋がっている ▶ パラダイムの中からはこの繋がりが見えない ▶ 因果関係のたどり方
- ◇ 次世代社会のコーナーは、資本主義のパラダイムを逸脱したところに存在する ▶ 資本主義社会のパラダイムでは、解を見つけることができない
- ◇ 「ある」という前提で探す ▶ 沖縄の潜在性が見えない? 沖縄に重大な意味があると信じていないだけ

- ◇ 鏡に映してみる・隠せないという前提で考える：「オープンにする」という鏡 ▶ 自分は何を変えざるを得ないか？
- ◇ 競争に生産性はない・選択することは捨てること = 差別化とは捨てること、逆に、捨てることができれば差別化できる ▶ 競争は既存パラダイムを前提としている何よりの証拠
- ◇ 常にオリジナルであれ ▶ 2 番目は 10 番目と同じ(次世代情報化社会の特徴) ▶ オリジナルなものがコーナーだとは限らないが、コーナーは必ずオリジナルである
- ◇ 確率は幻想である ▶ 確率が低いとは、(たまたま)今までそうでなかった、というだけの意味 ▶ 重大なことほど常に確率外で生じる、つまり確率が低い出来事ほど意味がある ▶ 「できそうか」ということの意味は、多くの場合、「他の人がしているか」ということ ▶ 「できそうかどうか」を基準にすることに合理性はない ▶ すべきかどうか、する価値があるかどうか、したいかどうか、で決める
- ◇ 平均という実体は存在しない ▶ 「平均」こそ、既存パラダイムに捉われているということの象徴である ▶ どんな不況でも 10 社から内定を取る学生は必ず存在する

### 3. Tipping Point

効果(「ブレイク」)は突然現れる、意味のある変化は全て「想定外」の出来事によってもたらされる、「あり得ない」ことにしか意味はない、一人ですべてを変える

- ・ 変化のダイナミズムを理解する
  - 7%成長 ( $70 \div [7]\% = [10]$ 年で 2 倍になる) ← 「70」を成長率で割ると、倍増年数が算出
  - アメリカの電力消費(7%)、金融資産(10%+)、世界GDP(6%+)、上場企業成長率(5~7.5%)
  - 新聞を 50 回折りたたむ話 ▶ 地球から太陽までの距離に積みあがる ▶ 49 回では地球から太陽までの距離の半分
- ・ バクテリアとボトル： 11 時~12 時の間毎分倍になるバクテリア、60 分で一杯になる容量のボトル
  - 5 分前にはボトルの 3%しか埋まっていない、97%に余裕がある時点で、あと 5 分しか猶予がない
  - 自分がバクテリアだとして、破綻 5 分前、ボトルの 97%が空の状態、ボトルの崩壊を認識できるだろうか？ 認識できたとして、その前提で行動を起こしたら、人からはどのように見られるだろう？

<b>3%</b> 55 分 <b>【5 分前】</b>	50's	70's	1990's <b>25%</b> 58 分	2010 <b>100%</b> 12 時 00 分
	60's	<b>6%</b>		
	80's <b>12%</b> 57 分			
	2000's <b>50%</b> 59 分			



- さらに、過去人類が消費した合計に匹敵する量の莫大なエネルギー資源が新たに発見されたとして、同じ容量のボトルを使い切るのには 12 時 01 分、まさなら 2 本目のボトルが崩壊するまでの猶予は 1 分に過ぎない
  - ◇ 代替エネルギーの開発に多大な労力を費やすことがいかに荒唐無稽で非現実的か ▶ 環境問題のコーナーを誰も理解していない ▶ 社会のあり方を変える以外の方法は(数学的に)あり得ない
  - ◇ 社会の諸問題を「経済成長」によって解決しようとする姿勢が、いかに合理性を欠いているか、を示唆する ▶ 医療負担増大の問題は医療の問題ではない、人をいかに健康にするかという、質の異なる問いからのみ答えが生まれる
- ・ 一人ができることのパワー ▶ 世の中の 99.99% の人は、自分の力を著しく過小評価している
  - 苦しいとき、成果が生じていないように見えるときこそ、最も意味のある変化が起こっている

新宿でたった一人のゴミ拾い...10万人運動に

荒川祐二さん(24)、大阪市出身、上智大学へ進学 ▶ 3 年半前、東京・新宿でたった一人で始めたゴミ拾いが全国 10 万人の活動に広がった。24 歳の若者に、中学や高校から講演依頼が相次いでいる。テーマは「一歩を踏み出す勇気」。訪問は延べ 300 校に上り、今秋にはその挑戦を童話にした絵本が出版される。「汚物やネズミの死体、量も予想以上だった。でも何よりきつかったのが周りの視線。目の前で吸い殻を捨てられたり、つばを吐きかけられたこともあった」

大学に進学し、十分な仕送りを受け何不自由ない生活。でも、夢はなく、自分に自信がなかった。講義をさぼって飲み歩き、3 年生になっても就職活動にやる気も出ない。このままではだめになる。何とかして自分を変えたいと思った。思いついたのが「日本一汚い場所をきれいにする」こと。2006 年 1 月、新宿駅東口広場で毎朝午前 6 時からゴミ拾いを始めた。最初は嫌がらせを受けたり、冷たい視線を浴びたりして、帰り道、人目もはばからず泣いたこともある。

それでも、徐々に支援が広がっていった。まずはホームレスの男性と一緒にゴミを集めてくれるようになった。1 か月後には、当初、荒川さんに言いがかりをつけて殴りつけてきた男が、「きれいにしてくれてありがとう」と声をかけてきた。手伝ってくれる人は 3 か月後には 50 人に増えた。07 年、5 月 3 日を「護美(ごみ)の日」としてインターネットなどで呼び掛けると、全国で 444 人がそれぞれの地域でゴミ拾いをしてくれた。翌年の 5 月 3 日には 1500 人に。09 年 3 月に就職が決まって以降、毎朝のゴミ拾いはできなくなったが、5 月 3 日の運動はその後も続き、09 年は 1 万 5534 人、今年は 10 万 3036 人に膨らんだ。

「ダメな僕が、小さなことを積み重ねたら人生が楽しくなった。大切なことは一歩を踏み出す勇気」。荒川さんはそう話を結んだ。(2010 年 6 月 21 日 14 時 36 分 読売新聞)

  - 選挙で勝つのも、知事になるのも簡単だ、例えば 10 年間毎日ごみを拾えばいい
  - 法則は 3 つ ▶ ①一人(またはごく少数)でできる、②表面上、Tip までは何事も起こらない(ように見える)、③公共心が Tip をもたらすカギ
- ・ 積み上げる
  - 1 万時間の法則
    - ◇ ある才能が開花するまでには、おおよそ 1 万時間の訓練が必要だという目安。1 日 3 時間訓練したとして、10 年間続けると、ようやく 1 万時間を超える。
    - ◇ モーツァルトは 16 歳頃から宮廷音楽家として活躍したが、3 歳からピアノを弾き始め、父親の厳しい訓練を受けていたことを考えると、むしろ「遅咲き」
    - ◇ ザ・ビートルズは下積み時代に、ドイツのハンブルクのストリップ劇場で 1 日 8 時間以上、約

1200 回ものライブをこなした。

◇ ビル・ゲイツは中学 2 年生の時に初めてコンピューターに触れて以来、大学を中退するまで日夜、プログラムの開発にのめり込んでいた

◇ あなたの 1 万時間は？

➤ 積小為大(尊徳)

◇ 写経で薬師寺復興

## 4. Pay it Forward

「隠すことができない」社会における戦略とは？ オープンで社会性があることがカギ、人の役に立つという戦略

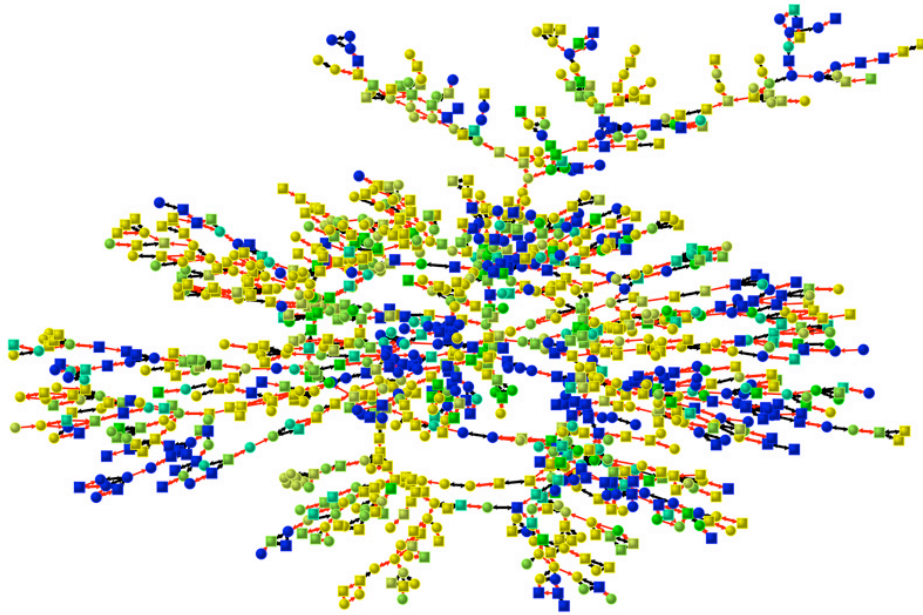
- ・ 映画「ペイ・フォワード」、トレバーの社会科の課題 ▶ 社会を良くするプロジェクト ▶ 生態系のコーナーを取得できれば、一つのメカニズムが全てを変える ▶ 「一つ直せば全てが直る
  - 世の中にこれほど多大な影響を与えた複利のメカニズムを、社会の治癒に利用する
  - ネットワークビジネスのメカニズム ▶ 28 回 2 倍にすると 1.3 億人(日本の人口)を超える ▶ ただし、人の心に響くものでなければ「伝染」しない ▶ 「社会の役に立つ」という戦略の有効性
  - 宮古島下地くん：『僕が 20 歳頃のお話ですが、その当時バイト先だった那覇東急ホテルへ浦添から向かっている時、58 号線安謝の立体交差点の上で渋滞にはまっていました。すごい土砂降りです。車は少しずつしか前進しませんが、当時はやっていたディスコミュージックを大音量で聞いてノリノリでした。しばらくして立体交差点の頂上を少しすぎた時、突然バッテリーが上がってエンジンがかからなくなり、その場に立ち往生してしまいました。後続車がどんどん増えてきたので、びしょ濡れになりながら一人で車を押しながら橋を下り、やっと 58 号線の路肩に停車させました。そしてその様子を見ていたお兄さん 2 人が「どうしたー！」と叫びながら走ってきて、状況を伝えると、一人は交通整理をしながらもう一人はバッテリーをチャージしてくれて車は走行出来る状態になりました。当然二人ともびしょ濡れです。とても感謝の気持ちでいっぱいになり、お礼をしたいので名前と連絡先を教えて欲しいと頼みましたが、お兄さん達は「同じうちなーんちゅだろ、今度困っている人見かけたら、あんたが助けたらいいさー」と言って立ち去っていきました。その姿がかっこよくて、その後は路肩で立ち往生している人見かけたら必ず助けています。僕と同じように名前と連絡先を聞いてくる人もいれば、反応がうすい人もいますが、僕はあのお兄さん達のように「今度困っているひと見かけたらあんたが助けたらいいさー」と言って立ち去っています。』
  - レジでの小さな習慣 ▶ 後ろに並んでいる人の買い物アイテムが 3 点以下の場合は、先にレジを通してあげる、その後ろの人も同様 ▶ この習慣を 1 年間続けたら、何か変わるだろうか？ 10 年だったらどうだろうか？ 一生続けたらどんな人生になるだろうか？ ▶ 他に、自分の小さなルールに出来ることはなんだろうか？ 自分の課で、こんな小さなルールのミニコンテストをしてみたらどうだろうか？

・ 人間関係の生態系と繋がり科学 ▶ この世界で自分が影響を及ぼせないものはない

- 1967 年スタンレー・ミルグラム(アメリカの心理学者)の「スモールワールド実験」▶ この実験ではアメリカ合衆国国民から二人ずつの組を無作為に抽出し、平均すると 6 人の知り合いを介してその二人が繋がっていることを実際に示した ▶ 世界は 6 人で繋がっている(Six Degree 理論)
- 殆どの人は、「自分は社会にほとんど影響力を持たない」と考えている。または、影響力がある特定の人が存在すると思っている。しかし、貴方が存在しなければ、あるいは貴方のあの一言がなければ、今の世界は根本的に違うものであった可能性の方が高い。
- ないがしろにできる人物は誰もいない ▶ 全ての人は、あなたから贈り物を受け取りに来る、それが詐欺師であっても、裏切り者であっても同様
- 自分の過去を振り返って、全てが思い通りになっていたらどんな人生だろう ▶ 「大失敗」「最悪の事態」ほど、その後の人生を豊かにしているのでは？ ▶ 将来が予測できないこと、思い通りに行かないこと、は決して悪いことではない ▶ 「思い通りの結果に執着する」ことに合理性はあるのだろうか？ ▶ 異なる世界観で判断の合理性を捉え直す

・ 幸福の伝播

- 医学、経済学、心理学、神経科学、進化生物学など、さまざまな分野では、個人を幸福にする要因を研究して来たが、「他人の幸福」という最大の要因を見逃して来た
- ハーバード大学が12000人以上を対象に、30年以上にわたって追跡した研究によると、家族や友人が幸せを感じていると、自分も幸せを感じる可能性が15%高まる  
驚くべきことに、幸福は直接面識のない人にまで影響する。あなたの友達の友達を直接知らなくても、その友達の友達が幸せな人であれば、あなたの幸福度は10%高まる。  
このハーバード大学による大規模な社会的実験によって、人の幸せは自分から数えて3人目まで影響することが分かっている。  
具体的には、あなたの友達の友達、および友達の友達の友達の幸福度が高いと、あなたの幸福度は6%向上する。逆に、あなたが幸せだと、例えば、あなたの ▶ 配偶者の ▶ 同僚の ▶ 家族(!)が幸福を感じる可能性が6%高まるということでもある。
- 「6%の幸福」は、決して小さなものではない。ハーバード大学の研究では、年収が1万ドル増えても幸福度は2%しか増加しない。幸せになりたければ、収入を増やすよりも、幸せな友人を引き寄せる方が遥かに効果的だ。そして、幸福な人を引き寄せる最良の方法は、人を幸福にすることだろう。
- 「幸福な友人が1人増えるごとに、幸福になる可能性は9%ずつ高まる ▶ 逆に、不幸な友人が1人増えるごとに、幸せでいられる可能性は7%ずつ低下する
- 身近な人間関係は、私たちが想像するよりも遥かに大きな影響を及ぼし合い、拡散する。誰かを幸福にするように行動すれば、その効果はほぼ確実に自分を含む自分の大切な人たちにもれなく返ってくる。
- 周囲の人を幸せにする手助けをすれば、結果として、それは自分自身に対する最大の投資になる。「情けは人のためならず」は科学的に証明された事実ということだ。金融不安、世界経済の混乱を控えた不況期に最も有効な投資は、これに勝るものはない。



- 幸福の社会ネットワーク図(上):マサチューセッツ州フレーミングハム出身の12.67万人から、幸福度のレベルに従って2000年に選んだ1020人 ▶ 幸福度は、黄>緑>青 ①不幸な人同士、幸福な人同士がそれぞれ群を作っている、②不幸な人はネットワークの周辺に位置する傾向(不幸だから周辺に「追いやられる」のか?周辺にいるから不幸なのか?)
- ある人が幸福だと、一次は15%、二次は10%、三次(友達の友達の友達)は6%、幸福度が上昇する ▶ 四次で効果は消滅する
  - ◇ 1984年、5000ドル(2009年のお金で約1万ドル)余計に貰っても、幸福度は2%しか増えなかった ▶ 稼ぎを増やすよりも、幸福な友人を持つ方が幸福になり易い?
  - ◇ あなたが会ったこともない人が、あなたの財布の中身よりも、あなたの幸福に大きな影響を及ぼしているかもしれない
  - ◇ 自分の社会ネットワーク上の位置が、自分の人生にとって非常に重要
  - ◇ 一人が幸福だと少なくとも、8000人に対して6%(すなわち300万円相当)=240億円の増収効果に等しい幸福度の波及効果がある(ネットワークの中心から波及する8万人の場合は2400億円!) ▶ 人を幸せにするために、お金に頼ることがいかに非効率か
- ある人が幸福だと、その友人が幸福になる可能性は約9%増大する ▶ ある人が不幸だと、その友人が幸福になる可能性は、約7%減少する ▶ 幸福の方が伝播力がある! ▶ すなわち、無作為に人と知り合いになるほど、幸福になる確率の方が高い(しかし、幸福な人を選んで友達になると、破格に効果が高まる)
  - ◇ 友人の友人が多い方(あなたの友人がネットワークの中心にいる方が)が幸福になり易い ▶ ネットワークの中心である、麗王、講座・懇親会に来ると、幸福になることの科学的根拠 ▶ 特に、不幸な人、利己的な人が麗王に出入りし辛いことが、この効果を増幅させている ▶ これが事業だったら、航空会社だったら、ホテルだったらどうだろう?
  - ◇ つまり、あなたの友人が多くの友人を作るほど、あなたが幸福になる ▶ あなたに友人が多ければ、あなたの友人は幸福になる、そして、遥かに多くの人を幸福にする
  - ◇ 幸福な人がネットワークの中心に近づくのではない、ネットワークの中心にいることが幸福をもたらす(幸福になりたければ、中心になるべし) ▶ 友人が多ければ幸福になるが、幸福だからといって、友人が増えるとは限らない
  - ◇ 1マイル以内の友人の幸福は、あなたの幸福になる可能性を25%高める