

## 第9回：習慣の科学

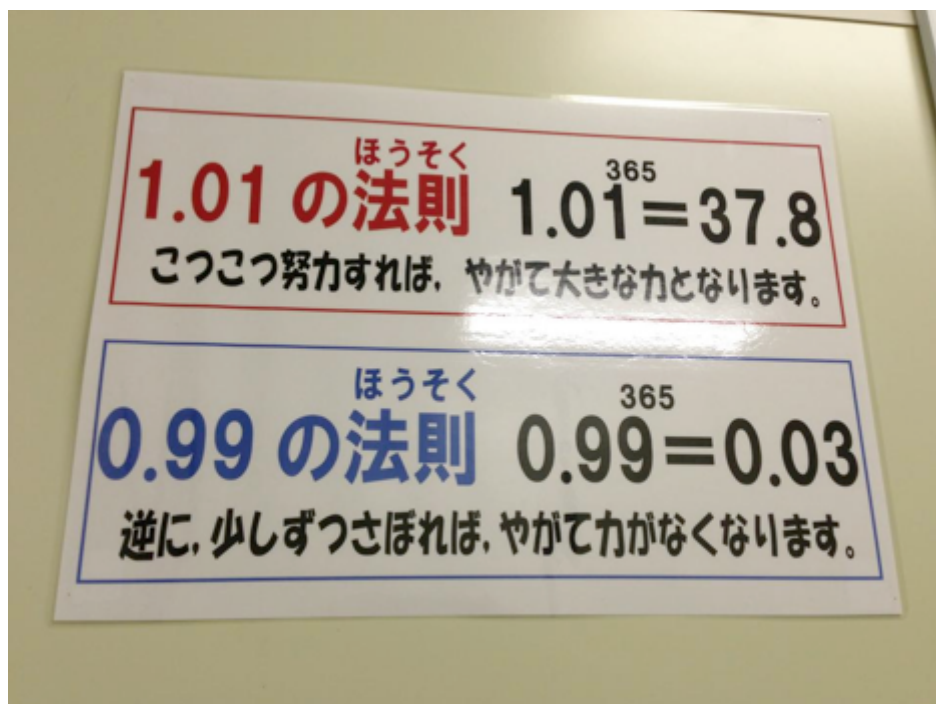
思考に気をつけなさい、それはいつか言葉になるから。  
言葉に気をつけなさい、それはいつか行動になるから。  
行動に気をつけなさい、それはいつか習慣になるから。  
習慣に気をつけなさい、それはいつか性格になるから。  
性格に気をつけなさい、それはいつか運命になるから。

マザー・テレサ

### 1. イントロダクション

#### ・ 習慣の算数

- 習慣を活かすことができれば、人生において実現できないことはない。
- 習慣とは、毎日の「0.01」の行動に匹敵する。
- われわれは、目の前の「30%」あるいは「100%」の変化を求めることに多大なる関心を払っている、あるいは、持っているものが「半分」にならないようにあらゆるものを怖れている。▶ しかしながら、一時の大きな変化よりも、毎日継続する僅か「0.01」の変化(すなわち習慣)の方が、人生には遥かに大きなインパクトがある。
- われわれは、人生にもっともインパクトを与える習慣とそのメカニズムを自覚していない。



## 1. 習慣のパワー

### ・ 習慣のメカニズム

- 過去20年間、特に最近の10年間は、50年前には想像もつかないほど、人間の脳、神経、生理、心理と習慣のメカニズムと、それが我々の人生と社会にどのような影響を与えているか、が詳細に解明され始めている。
  - ◇ デューク大学(2006)の調査によると、人間の行動の40%は無意識(習慣)である
  - ◇ 習慣がどのようにして生じるか、どうしたら変わるか、そしてその科学的な根拠が明らかに
  - ◇ 私たちは習慣を要素に分解し、私たちの人生に寄与するように再構築することができる ▶ 食事の量を減らしたり、運動量を増やしたり、効率的に働いたり、健康な人生を選択できる
  - ◇ 習慣を変えることは決して容易でも、そして必ずしもシンプルでもないが、可能であり、その方法は明らかになっている

### ・ 軍隊と習慣

- 米軍は人類史上最も大掛かりな、習慣実験の場である
- 軍隊の基礎訓練は、あらかじめ注意深く「設計」された習慣に基づき、撃ち、考え、コミュニケーションするためのもの
  - ◇ 激しいプレッシャーのかかる戦場では、すべての命令は訓練によって身につけた習慣を起動させ、その習慣から引き起こされる行動を導くためのもの
  - ◇ 初期の頃、戦死者を多く出していた戦争も、兵士の習慣を変えることで犠牲者を減らすことができる
- 司令官は、「群衆ダイナミクスを、いつも習慣の観点からとらえている訳ではないが、彼のキャリアの大半を組織と兵士の習慣付けに費やしてきた」と述べている
  - ◇ ブートキャンプにおいて彼は、武器の装着、戦場で寝ること、戦闘中に集中力を維持すること、疲労困憊かつ物事に圧倒されている中で決断を行うこと、などの習慣を身につける訓練を受け
  - ◇ 貯金のための習慣付けについての講座を受講し、実行し、同室の同僚とそのことについて会話するよう指導され
  - ◇ 上官になるに従って、組織の習慣とその重要性について学んだ ▶ 部下が何度も質問をしなくても行動できるような習慣を身につけさせたり、正しい習慣の妨げになる、邪魔者にどのように対処するかなど
  - ◇ 組織や文化はどのような習慣によって成り立っているかの分析など ▶ 社会や文化は巨大な習慣の複合体と捉えることができるが、人々がお互いに影響を与え合う仕方によって、争いが生じたり平和になったりする

- イラク、クーファ(バグダッドから南に140キロ)における、習慣変更の事例
  - ◇ 最近の暴動のビデオを詳細に研究し、群衆の行動パターンを読む
  - ◇ イラク人がプラザや大広場に集まった後、そして時間の経過とともに群衆規模が拡大した後に暴動になるケースが多い ▶ 物売り、食べ物の出店、見物人が群衆を取り囲む
  - ◇ 米軍司令官はクーファ市長に、食べ物の出店をプラザから出すように依頼
  - ◇ 数週間後、群衆がクーファのモスク周辺の広場に集まり出した際 ▶ 午後を通じて群衆が大きくなり、過激なスローガンを口にする人も出始めた ▶ イラク警察は問題の発生を察知して米軍に待機するよう依頼 ▶ 夕方近くになり、群衆が腹を空かせ、落ち着かなくなり、ケバブの出店を探すがプラザには一店もなかった ▶ 見物人は立ち去り、騒ぎを楽しみにしている人も、意を挫かれ、午後8時までには全員が去った
  - ◇ 司令官は、食べ物の出店を撤去したこと以外にも、住民の習慣に影響を与えるような数々の試行錯誤を行った ▶ それ以降クーファで暴動は起こっていない
- 「私が陸軍で学んだ最も重要なことは、「習慣を理解すること」だった ▶ 以来、私が世界を見る見方は根本的に変わった
  - ◇ クーファで、食べ物の出店を片付けることで、群衆をコントロールできるなど、誰も信じていなかったが、いったん習慣のメカニズムを理解すると、世界の中で自分ができることが大きく変わる
  - ◇ 司令官は陸軍に入る前は電話工事業 ▶ 個人と社会の習慣を理解することで、現在は世界でも最も洗練された軍隊の、800人の部下を管理する立場 ▶ 「習慣をコントロールできれば、実現できないことなど何もない」
- 寝付きと目覚めを改善したければ、自分の夜の習慣を観察して、起きた後に無意識にする行動を知ること、つらい思いをせずに走れるようになりたければ、ジョギングを習慣にするようなトリガーを作り出すこと…これらは、すべて、上官会議の席で議論する内容
  - ◇ 自分の子供にも応用が利く、夫婦間で「望ましい結婚生活の習慣」を紙にまとめる

## 2. 習慣が変化するとき

### ・ 習慣が変化するとき

- 1年生は自分の人生を躊躇なく変えていく ▶ 特に物事が大きく変化するタイミングは、新たな習慣を身につけるタイミングでもある ▶ その時にどのような考え方に接して、どのような行動を起こすかで、その後長い人生に多大な影響を与えることになる
- ◇ 1984年の UCLA アラン・アンダーソン教授、LA 在住300人を対象とした調査 ▶ 殆どの消費者は、シリアルにせよ、消臭剤にせよ、同じブランドを買い続けている
- ◇ 歯磨き粉の好みは長ければ10年でも継続する ▶ ビジネスの観点から考えると、300円の歯磨き粉ではなく、毎月一つ購入するとして、 $300円 \times 12ヶ月 \times 10年 = 36,000円$ の売上(120倍)の威力がある
- ◇ 10.5%の消費者が過去6ヶ月で歯磨き粉のブランドを変えていた ▶ 消費行動を変えた顧客の分析が大きなカギ
- ◇ 人がブランド(習慣)を変える時は、人生に変化が生じたときであることが多い ▶ 新学期、結婚、離婚、就職、退職、引っ越し… ▶ ライフスタイルが変わると例えば飲むコーヒーが変わる、引っ越しをするとシリアルのブランドが変わる、離婚するとビールのブランドが変わる ▶ 新しい環境変化が、新しい習慣を身につけやすいタイミング
- ◇ 消費の観点から見れば、その中でも最大の変化は出産 ▶ いかにか女性の妊娠を察知するかが、ビジネス上重要になる
  - 新しい両親の習慣の変化は、その前後の成人人生のいかなるタイミングにおける変化よりも大きい ▶ 企業にとって妊娠した女性は金脈と同じ
  - 消費量も増大する、ティッシュ、おむつ、ベビーベッド、毛布、ベビー服、靴、哺乳瓶、消毒器 ▶ 2010年の調査では、平均的な両親は子供の1歳の誕生日までに6800ドル(60万円)を消費する
  - 初年度の60万円は、その後の消費行動の総額に比べるとごく僅か ▶ おむつを買うついでに食材を購入し、クリーニングを出し、下着を買うなど、消費生活全般に影響を与える ▶ 子育ての大変さに対して、「容易であること」が重要な価値 ▶ 楽ができるなら価格はいくらでも良い ▶ おむつを買わせることができれば、その他の多大な消費を取り込める

- ターゲットの戦略

- 1902年ミネアポリスで創業、現在1600件の店舗を運営する、全米第5位のスーパー ▶ 最近はワールドマンサックスのファンドに買収された
  - ◇ 子供のいる家庭を把握し、11月にはクリスマスを見越して自転車やおもちゃのカタログを送付したり、9月の新学期の前には、学校用品や新学期の準備のための商品資料を送付したり、4月にビキニを購入した顧客に対して、7月には日焼け止めのクーポンを送付したりするマーケティングシステムは、2002年の時点で既に確立していた ▶ ターゲットのみならず、アマゾン、ベストバイ、アンハイザー・ブッシュ、バンカメなどなど、無数の企業も同様
  - ◇ ターゲットが一步先を行くために、習慣と購買の科学を利用・・・ オレンジジュースのショッピングデータを見て、35歳の母親が子供のために購入したものか(したがって、トーマスの DVD クーポンを喜ぶかもしれない)、28歳の男性がジョギングの後に飲むために購入したものか(したがって、スニーカーのクーポンが好みかもしれない)を見分ける必要がある
  - ◇ データだけでは意味はない、データの解釈に価値がある ▶ シリアルを買っていないながら牛乳を買っていない顧客は、牛乳を他の店で買っている ▶ 牛乳のクーポンを送付
- 過去購入した商品のクーポンを顧客に送付する単純な対応から、習慣の変化における困り込みを行う戦略に「進化」▶ 女性が妊娠したタイミングをいかに早く察知するかに多大な投資を行う ▶ 統計学・経済学の修士を持つ専門家をアナリストとして雇う
  - ◇ 米国の580カ所の病院では、新しい母親は、ディズニー、P&G などがギフトを提供する ▶ ディズニーの見積もりでは、北米におけるベビーマーケットは毎年363億ドル(3兆円)
  - ◇ ターゲットは他社との競争に先んじるために、妊娠を察知するアルゴリズムを開発 ▶ 例えば、大量の無香料ローション、ビタミン、カルシウム、マグネシウム、亜鉛などのサプリメント、突然無香料の石鹸、コットンボール、消毒液、大量のタオルなどに関する特定の購入パターンが見られる時は、ほぼ確実に母親の出産が近いことが分かる ▶ 25種類程度の商品が妊娠を検知するカギとなり、およその出産日も予想できる
  - ◇ Pregnancy Prediction Score ▶ アトランタに住む23歳の女性がココバターローション、おむつ入れとして利用できる大きめのバッグ、亜鉛、マグネシウム、明るい青色ラグを購入した場合の妊娠確率は87%で、出産予定日は8月後半 ▶ ブルックリンに住む35歳の女性がタオルセット5パック、敏感肌ランドリー洗剤、ゆったりサイズのジーンズ、DHA を含むビタミン、保湿剤を購入した場合の妊娠確率は96%で、出産予定日は5月初旬 ▶ サンフランシスコに住む39歳女性が250ドルのベビーカーのみを買った場合、友人のプレゼントに購入したと思われ、また、彼女の属性上2年前に離婚している可能性が高い
  - ◇ 妊娠予測モデルが稼働してからおよそ1年後、ターゲットのミネソタ店に一人の男が来店し、マネージャーと会話したいとってきた。ターゲットからのダイレクトメールを示し、「私の娘がこのメールを受け取ったのだが、まだ高校生の女子生徒にベビー関連商品のカタログを送りつけるとは、妊娠するように奨励でもしているのか」とクレーム ▶ マネージャーは非を詫び、さらにその数日後フォローアップの電話をしたところ、その父親が「謝りたい」と申し出た。「娘と話したのだが、どうやら私が知らない状況が私の家庭内で生じていたようでした。娘は8月に出産予定だったので」

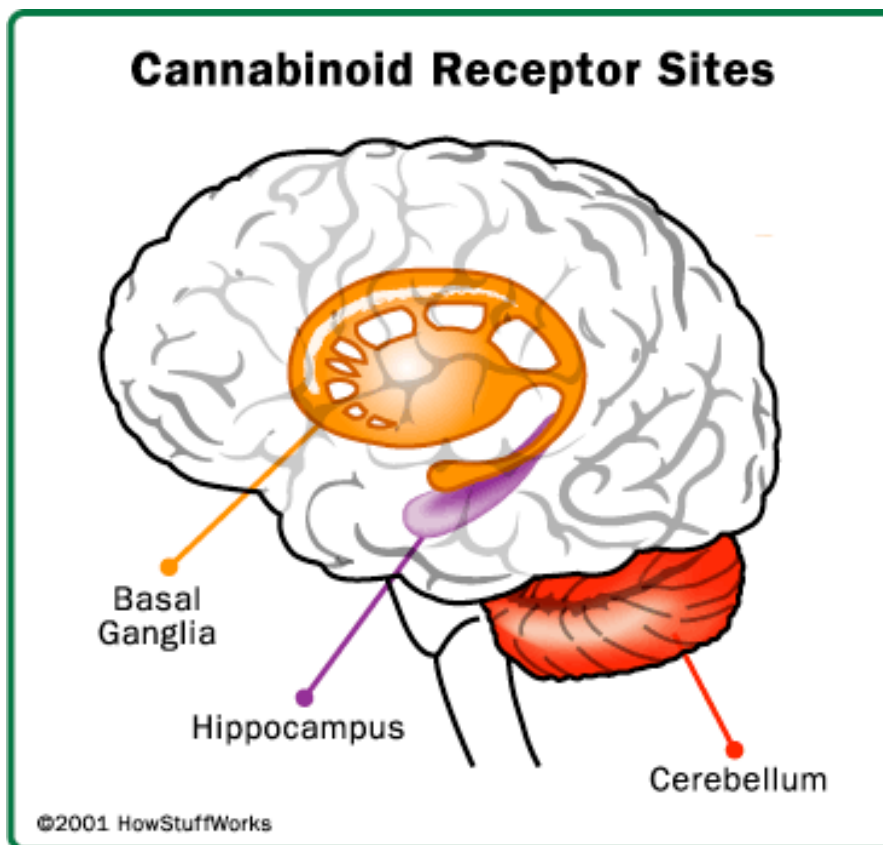
### 3. 習慣の科学

#### ・ ユジーン・ポウリー (Eugene Pauly: E.P.)

- 医学界において極めて重要な症例 ▶ 1993年ウィルス感染症によって10日間昏睡状態に陥り、目覚めた時には記憶を司る脳の一部(海馬)が破壊され、新たに記憶をすることができなくなった ▶ 2008年死去するまでの15年間、記憶と脳科学の分野でもっとも重要な被験者となる
- 朝起きて台所に立ち、ベーコンエッグを作って食べた後でベッドに戻りラジオをつける ▶ 40分後に同じ行動を繰り返す ▶ お腹が空いてもいないのに、一日に3回も4回も朝食を食べる
- UCSD のラリー・スクワイア (Larry Squire)、52歳。スクワイアは過去30年間記憶に関する脳神経の構造を研究している記憶の専門家。研究対象は脳がどのようにして物事を記憶するか。
  - ◇ ユジーンがスクワイアの研究所に訪れた時、検査室の彼女がタイプしている PC を指して、「電気関係の仕事を長年しているが、これには本当に驚いたものだ。」「私が若い時は、この機械を置く場所は、2メートルもある棚が必要で、この部屋いっぱいくらいの大きさだったよ。」▶ 彼女がタイプを続けているうちに、まったく同じ台詞を繰り返し、笑う
  - ◇ スクワイアが彼の年齢を聞くと、「59、60歳だったかな」▶ そのとき彼は71歳だった ▶ スクワイアが PC で記録を始めると、ユジーンは先ほどの台詞を繰り返す
  - ◇ ユジーンとスクワイアは、「自分の年齢も記憶できない人物が、習慣を身につけることができる」ということを発見する ▶ 習慣に関する研究が進むにつれて、理由のある選択と判断に基づいていると我々が信じている無数の行動は、誰も気がついていない習慣的な「衝動」によるものだということが明らかになってくる
  - ◇ ユジーンにとって、2008年に死亡するまでのすべての出来事は「初体験」▶ PC を見るたびに感動し、医者と看護師に会うたびに、一日に何十回でも自己紹介を行った
  - ◇ 1960年以前の記憶はほぼ残っている、その後の30年の記憶が喪失
  - ◇ 記憶以外の知能は高い、会話も自然にこなす、態度にも不自然な様子はない、入院は不要で一般生活を送れる
  - ◇ 若いころの習慣をそのまま身につけている ▶ 礼儀正しく、挨拶を欠かさない
  - ◇ 新しい記憶は1分以上保持できない、孫の写真を見ても誰かわからない、病院に入院していたことも思い出せない、記憶を失うほどの病気にかかったことも知らないため、自分が何か悪いという意識がまったくない
  - ◇ 自分の家の間取り図を書けないにもかかわらず、会話の合間に席を立て躊躇なく洗面所に行く、数分後にトイレを流し、手を荒い、拭いてから部屋に戻ってくる ▶ 部屋の構造を記憶していない筈なのに、トイレに行くことができる理由は(当初)不明だった
  - ◇ 部屋に戻ってスクワイアのラップトップを見るなり、ユジーンはこう言った:「電気関係の仕事を長年しているが、これには本当に驚いたものだ。」彼女がタイプしている PC を指して、「私が若い時は、この機械を置く場所は、2メートルもある棚が必要で、この部屋いっぱいくらいの大きさだったよ。」

## ・ ユジーンの脳

- ユジーンの脳をスキャンすると、彼の脳のダメージの殆どは、頭を中心にある5センチ四方に集中し、ウィルスはこの部分を根こそぎ破壊していた
- ユジーンの脳は、医学史に残る有名な患者、ヘンリー・モレイソン(Henry Molaison: H.M.)の脳イメージと酷似していた ▶ ヘンリーは7歳のときに自転車に轢かれて、頭から地面に強く叩き付けられた。その後発作や意識を失うことが頻発 ▶ 16歳の時に、脳全体に異常を来すほどの大きな発作を起こし、一日最大10回意識を失うようになる
  - ◇ ヘンリーは、27歳になる頃には困り果てて、大手術に同意(1953年) ▶ 発作の原因と考えられていた **Hippocampus(ヒッポカムポス・海馬)**を摘出することに
  - ◇ 手術から回復すると、ヘンリーの発作は収まったものの、彼の名前、母親の出身地、1929年の株価大暴落は覚えているものの、それ以降の記憶をまったく失っていた ▶ 新しい記憶を20秒以上記憶できない



- ・ もう一つの記憶

- 妻のビバリーはユジーンを毎日散歩に連れ出した。医者から毎日の運動が大事だと言われていたからだ。ユジーンが家にいる間は、ビバリーと同じ質問を延々と繰り返すため、ビバリーのためにも毎朝毎夕の散歩は欠かせなかった。毎朝毎夕同じルートを繰り返した。
  - ◇ 医者はビバリーに対して、散歩の最中はユジーンから片時も目を離さないようにアドバイスしていた。彼がもし道に迷ったら自宅へ帰ってくることはできないからだ。
  - ◇ ある朝、ビバリーが着替えている間に、ユジーンは一人で玄関から外に出て徘徊を始めた。彼は家の中の部屋をうろつくことが習慣だったので、ビバリーの発見が遅れたのだ。
  - ◇ ビバリーはユジーンが家にいなくなっていることに気がついて、大いに慌てた ▶ 道に飛び出して、近所の家を片っ端からノックをしてユジーンを見かけなかったかを尋ねた ▶ 近所の家は自宅と似ているために、ユジーンは帰る家を間違ったのかもしれない ▶ ユジーンの名前を呼びながら道を走り回った ▶ ビバリーは泣き出してしまった ▶ どこを見ても姿が見えず、警察を呼ぶために自宅に戻った
- ところが、ビバリーが自宅のドアを開けると、ユジーンが居間に座り、テレビを見ていた ▶ 自宅を一人で出たことをまったく覚えていないユジーンは、ビバリーの涙を見て困惑した ▶ 彼女がなぜこれほど興奮しているのかもまったく理解できない ▶ もちろん自分がどこを歩いてきたか、どこに行ったのかも覚えていない
  - ◇ ビバリーは、テーブルに松ぼっくりが置いてあるのに気がついた。近所に松の木があるのだ。ユジーンの手が樹液で湿っていたのを見たとき、ユジーンは一人で散歩に出かけていたのだと気がついた
  - ◇ 彼は自宅への道筋を知っていたのだ ▶ やがて毎朝のようにユジーンは一人で散歩に出かけるようになる ▶ ビバリーは止めるのだが、注意されたことを覚えていないユジーンにはまったく意味をなさない ▶ ビバリーは仕方なく彼の後をつけて見たのだが、ユジーンは必ず家に戻ってくるのだ
  - ◇ 松ぼっくりを持ってきたり、石だったり、ある時は財布だったり、子犬だったり・・・ ▶ 彼はそれらをどこで拾ってきたかはまったく覚えていないのだ
- ユジーンの行動は、意識的な記憶とはまったく関係のない何かが作用していることを示唆する
  - ◇ 家の間取り図はもちろん、近所の地図も書けないユジーンだが、空腹を感じたら、ひとりで立ち上がり、台所に行き、キャビネットをあけ、ナッツの瓶を取り出す
  - ◇ 研究者がユジーンの散歩に同行すると、彼は道筋を知っているかのように歩き、先導しながら歩いた ▶ 途中で自宅の場所を聞いても、「さあ、よくわからない」という返事をしながら、家に戻り、ドアを開け、居間に行き、ソファに座り、テレビのスイッチを入れた
  - ◇ ユジーンが、一般的な記憶とは別に、新しい情報を「獲得」していることは明らかだった

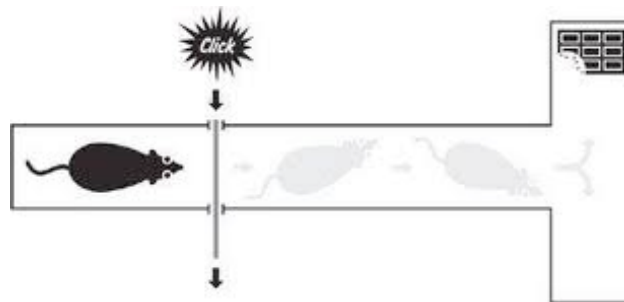
- ・ ユジーンに対する「神経衰弱」のテスト：8ペア16枚のカード

- 一般的な人は、数回後正解を記憶する ▶ サルによる実験でも8～10日後には正解を覚える
  - ◇ ユジーンは何度繰り返しても、ペアの位置を記憶できず、また、何度検査しても、彼がなぜこの場に居るのかを覚えていなかった ▶ しばらく前の検査自体を忘れていたため
  - ◇ ところが、28日経過後には85%正解するようになり、36日後には95%正解 ▶ ユジーンはなぜ自分が正解できるのかもまったく理解できなかった ▶ 「なぜか答えを知っている」「手が勝手に正解を見つける」

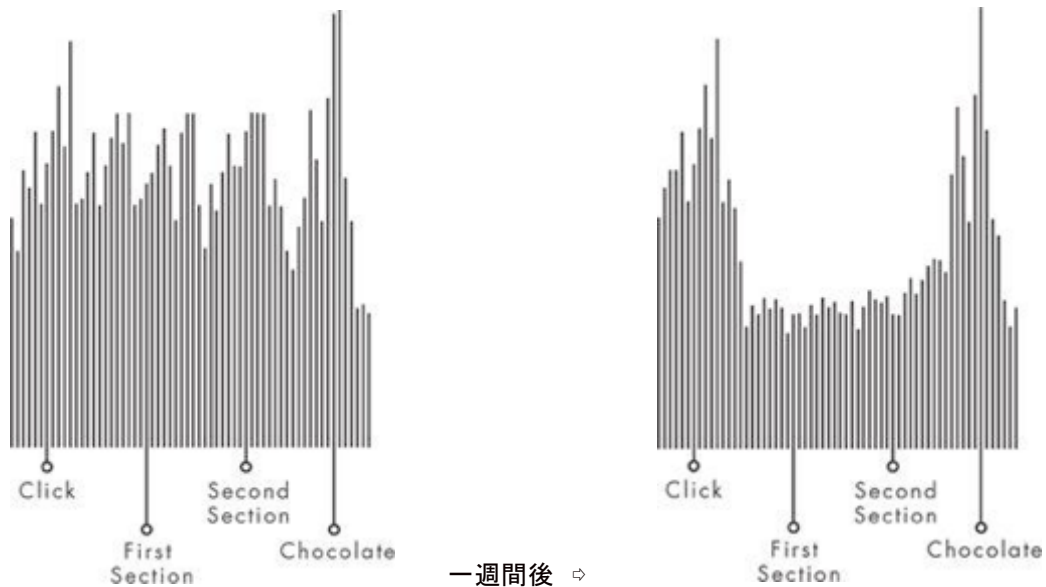


- ・ 大脳基底核(Basil Ganglia)

- MIT 内、脳と認知科学研究所は、習慣の科学的研究の世界的中心地 ▶ 1990年代から本格的な研究が始まる
- 大脳の外側は、進化の過程で獲得した、比較的新しい機能、複雑な思考を担当する
- 大脳の内側深くの脊髄に近い箇所は、「原始的」で古い構造体であり、呼吸、飲み込み、驚きの反応など、無意識の行動を司る ▶ 脳の中心部近くには、魚、爬虫類、ほ乳類に共通して存在する、ゴルフボール大の大脳基底核(Basil Ganglia)が存在する ▶ 脳科学者は、この大脳基底核がパーキンソン病の原因と関係があるということ以外に、長年大脳基底核の機能を理解することができないでいた
- 1990年代前半、MIT の研究者は、大脳基底核が習慣と関連しているのではないかと考え始めた ▶ 大脳基底核に障害を持つ動物は、迷路を通過したり、食べもののふたを開けるなどの行為ができなくなるためだ
- ネズミが習慣を身につける過程で、脳の中で何が起きているかを調べた ▶ ネズミの脳の様々な箇所に電極を差し込み、特定の刺激と行動に対する脳の働きを記録した
  - ◇ T型の迷路を用意して、左奥にはチョコレートを置く ▶ 大きな「クリック音」と同時にドアが開かれると、ネズミはえさを探して動き回る ▶ 始めはチョコレートの匂いを感知するものの、それがどこにあるかが分からず、ランダムにうろつき回る ▶ 殆どの場合最後にはえさを見つける



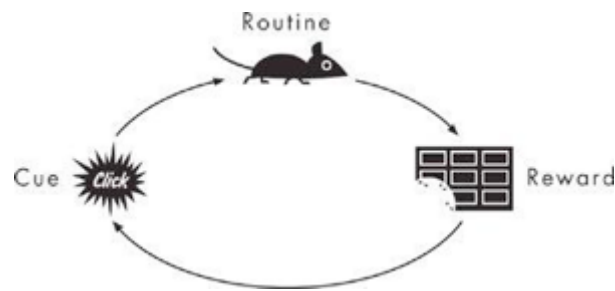
- ◇ ねずみが無気なくうろついている間中、ネズミの脳(特に大脳基底核)は、経験したことがない情報を大量に処理するために激しく活動している ▶ 新しい匂い、新しい壁、新しい音…
- ◇ 何百回も繰り返された実験によって明らかになってきたパターン ▶ 実験が繰り返されるにしたがって、ねずみがうろつき回ったり、においを嗅ぎ回ったり、道を間違ったりする回数が減り、えさに向かって躊躇なく進むようになる ▶ ねずみが迷路の進み方を学習するに従って、脳の活動が著しく減少したのだ(ネズミが習慣を身につけると同時に、考える量が減少した)
- ◇ 当初はフルパワーで活動していた脳は、壁を擦り、においを嗅ぐ活動、進行すべき道筋を決める判断の活動、やがて、記憶に関する活動も大幅に低下した
- ◇ 殆ど考えずに行動するように行動するようになったねずみの行動は、大脳基底核によってコントロールされている ▶ 大脳基底核は、大脳の大部分がスリープモードにあるとき、習慣を司る機能を有している



- 逆に、大脳基底核に障害がある人は、ドアを開けたり何を食べるかを決めるなど、生活上の基本的な活動に大きな支障が生じる ▶ 重要ではない情報を除外することができなくなる ▶ 顔のどこに注視したら良いかの判断ができないため、怖れや怒りなどの、人の表情が読めなくなる ▶ 行動の大半を占める習慣的な活動が機能しなくなる

#### ・ 脳の働き

- 車の車庫出しの例：初めて車の運転を習うとき、様々なことに注意を払う必要がある ▶ 車庫の扉を開け、車のカギを開け、座席を調整し、足をブレーキに乗せ、カギを挿入して時計回しにエンジンをスタートし、バックミラーとサイドミラーを調整・確認し、障害物をチェックし、ギアをバックに入れ、足をブレーキから離してアクセルに踏み替え、車庫と車道との距離を目測し、道はずさないようにハンドルを操作し、通行車両を確認し、ミラーのイメージと現実との差異を計算し、アクセルを踏み込む量を適宜調整しながら車を動かす ▶ 一旦慣れてしまえば以上のすべてを殆ど考えずにできるようになる、回数を繰り返すことで習慣になったのだ
- 脳はエネルギーを常に節約しようとしている ▶ 脳がほぼすべてのルーティーンを習慣化しようとするのはこのためである
  - ◇ 習慣化すれば、脳の活動が最小限で行動できる ▶ 脳の容量が少なくても済み、できるだけ小さな頭を維持し、出産を容易にし、新生児と母体の死亡率を下げる
  - ◇ 歩いたり、食べたりなどの日常作業について、いちいち頭で考える必要がなくなれば、脳の負担が減り、より生産的・創造的な活動に機能を振り向けることができる
  - ◇ いくらエネルギーが節約できたとしても、肝心な時(例えば外敵からの襲撃)に脳が稼働しなければ、非常に大きなダメージを受ける可能性がある ▶ このため、大脳基底核の稼働について、便利な機能がある ▶ 習慣の開始と終わりにおいて、脳が活動するのはこのためである
  - ◇ ねずみの迷路実験では、ねずみが「クリック音」を聞いたとき、そして、「えさにありついた時」に脳が激しく活動することが分かる ▶ 「クリック音」と「えさにありついた時」それぞれが、習慣を稼働させる大脳基底核のスイッチをオン・オフするサインになっている
  - ◇ 習慣もこれと同様のメカニズムで稼働する ▶ 習慣を起動させる「キュー」、習慣である「ルーティーン」、これは行動であったり、思考・発想であったり、感情であったりする。最後に、その一連の行動が、将来のために記憶するに相応しいことを判断する基準となる「リワード」である



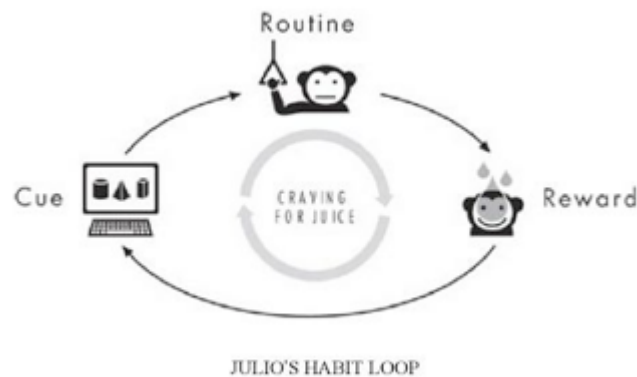
- ◇ 習慣の「キュー」が生じると、脳は自動操縦になり、意識的な判断をしなくなる ▶ 意識的に習慣を変える努力をしなければ、行動はそのまま継続し、あなたの人生を決定づけることになる
  - 習慣は極めてパワフルだが、「キュー」はとても繊細 ▶ 例えばユジーンの場合、散歩の途中で道路工事などがあると、家に戻れなくなる
  - 殆どすべてのものが「キュー」になり得る ▶ チョコバー、テレビのCM、特定の場所、特定の時間、感情、考え、会社や人など
  - 「キュー」は無意識のものが多いが、意識的にデザインすることもできる
- ◇ また、一度学習した習慣は、それが変更した後も、脳の中に残っているため、再び習慣がぶり返すこともある
- 特定のキューによって、レバーを押すよう、ねずみを習慣づける ▶ リワード(報酬)は食べ物
  - ◇ 習慣が固定したところで報酬の食べ物に毒を混ぜ、それを食べたねずみは激しく体調を崩すようにした ▶ 単に毒入りの食べ物を与えると、ねずみはそれに近づこうとしなかったが、ねずみに「キュー」を与えると、それが毒であっても、その後自分が体調を崩すことが分かっている、すぐ後で吐いても、ねずみはその毒入り食べ物を繰り返し食べた
  - ◇ ねずみは、それがどれほど害を及ぼすものであっても、習慣に抗することができなかった
  - ◇ 人間にとってのファーストフードと似ている ▶ 殆どの家庭は、ファーストフードを定期的に食べることを意図していない ▶ 安く、早く、手軽で、おいしいファーストフードは、習慣を形成しやすい ▶ はじめは1ヶ月に1回が、2週間に1回、やがて毎週のように利用するようになる
  - ◇ ノーステキサス大学とイエール大学の研究者が、一般的な家庭にとってファーストフードの消費が増加するメカニズムを解明しようとした ▶ 本人も気がつかない、数々の「キュー」と「リワード」の存在を指摘した
    - どのマクドナルド商品も同じであること ▶ 商品はもちろん、店舗建物や内装、従業員の対応などを意図的に似せている ▶ そのことで、ハンバーガーを食べたくなる「キュー」になるように構成されている
    - 特に特定の商品は、瞬間的に顧客へ「リワード」を与えるように意図されている ▶ ポテトフライは典型で、舌がポテトに触れた瞬間に、塩味と油のうまさが口の中に広がるように作られている ▶ これは顧客の脳内に習慣を作り出すためだ
    - 多くの顧客は、習慣が作られたことに気がつかないため、ハンバーガーに対する欲求をコントロールすることができない

#### 4. 習慣とは、あなたの人生である

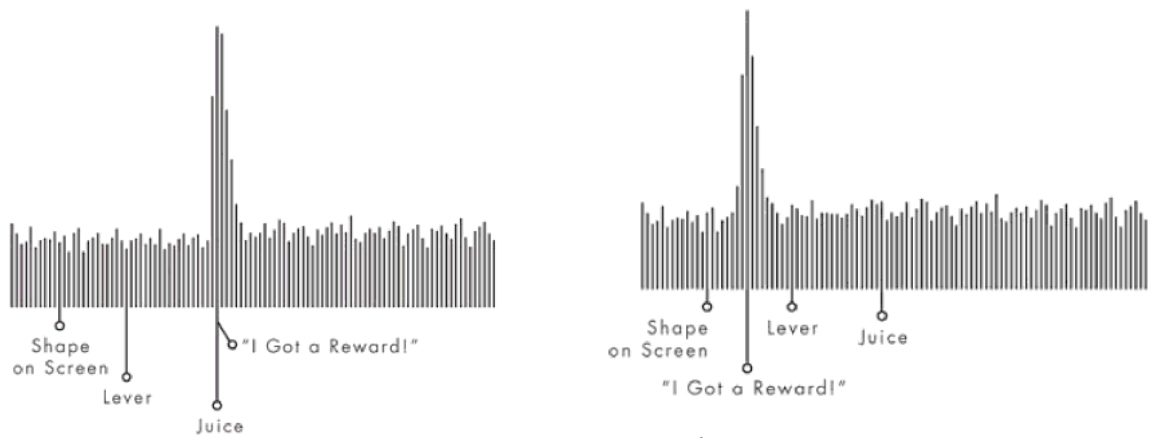
- ・ スティーブン・コヴィー名著の書名が、「7つの習慣」"7 habits of highly effective people"である理由
  - 人生とは習慣である、習慣とは人生である ▶ どのような習慣を身につけるかによって、人生が決まる？ ▶ 私のさまざまな講義で、同じ概念が異なる角度から何度も登場するのはこのためである、概念を理解すると同時に、それを習慣にしなければ人生で機能しない。
  - 「7つの習慣」には、どのようにして習慣を身につけるか、習慣がどのようなメカニズムによって生じるかの説明はない
  - 第1の習慣「自己責任の原則」、66日のテスト： 主体性の原則を結婚生活において、過程において、仕事において66日試す
    - ◇ 小さな約束をつくり、それを守る
    - ◇ 批判者より模範者になる
    - ◇ 問題を作り出す人ではなく、問題の解決に貢献する人になる
    - ◇ 間違いを犯したときに、素直にそれを認め、修正し、それからすぐに学ぶようにする
    - ◇ 他人のせいにしたたり、彼らを批判したりする無駄なエネルギーを使わないようにする
    - ◇ 自分がコントロールできることに集中する、コントロールできないことには拘らない
    - ◇ 自分自身を変えるようにし、自分のあり方に集中する
    - ◇ 他人の弱点や欠点を批判する目ではなく、慈しみ深い目で見ると ▶ 彼らが何をしているのか、何を怠っているかが問題ではなく、それに対してあなたがどういう反応を選択するか、あなたは何をすべきかが問題だと考える
    - ◇ 問題は自分の「外」にあると考え始めたらその考えを止める ▶ その考えこそが問題なのだ
- ・ 習慣を分断する
  - 悲しいから泣く？それとも、泣くから悲しい？ ▶ 悲しみの中にある人に同情しても、問題が悪化するだけのときもある
    - ◇ 暗い気持ちで自己嫌悪している人に水をかけると、暗い気持ちでいられなくなる(もちろん、水をかけても人間関係がこわれなほどの信頼関係が前提だが)
    - ◇ 同情の代わりに大笑いすると、相手も悲しんでいられなくなる
  - いつも人を苛つかせる会話が「習慣」になっている人もいる
    - ◇ Tさんとの出来事 ▶ 人に嘔み付くような飲み方を何年も続けていた Tさん ▶ ある日頭からビールをかけ、熱いディーブキス ▶ その瞬間から意地悪でいられなくなる ▶ 人生の転機に
    - ◇ しゃっくりを止めるために、「わっ」とおどろかすようなもの

- ・ 快樂と「イベント」を繋げる

- 誰も辛いことはできない、楽しいから(辛く見えることを)するのだと思う ▶ 「天才！」4月生まれに多いプロ野球選手、Jリーガー
  - ◇ ニューヨーク時代の上司(ハーバード・ロースクール、ニューヨーク州弁護士)の話 ▶ 100ページを超える山のような契約書がファクスされてきた瞬間、子供がおもちゃをもらったときに、契約書のドラフトにかぶりつく ▶ 契約書のドラフトと快樂が結びついている
  - ◇ 禁煙 ▶ たばこ=快樂という結びつきが原因
  - ◇ ソーヤー効果 ▶ フェンスのペンキ塗り=快樂、というパラダイムシフト
  - ◇ サンマリーナ ▶ 仕事=快樂、という結びつきを組織的な習慣に変える作業
- フリオと脳
  - ◇ ケンブリッジ大学脳科学部門のウルフラム・シュルツ教授 1980年代からの研究
  - ◇ フリオ(猿)が PC スクリーンを見て、特定の形が画面に現れた際にレバーに触れると、ブラックベリージュースがチューブから流れるしくみ
  - ◇ 始めはスクリーンに関心を示していなかったが、ジュースが流れ出すと、俄然関心が高まる



- ◇ ジュース(報酬)を得るたびに、脳が激しく活動する
- ◇ やがて、フリオの脳は、報酬を予測できるようになる ▶ 報酬が予測できるキューが発せられた時点で、脳が活発に活動するようになる(習慣の形成) ▶ スクリーンの画像は、レバーに対するキューだけでなく、快樂に対するキューになっている

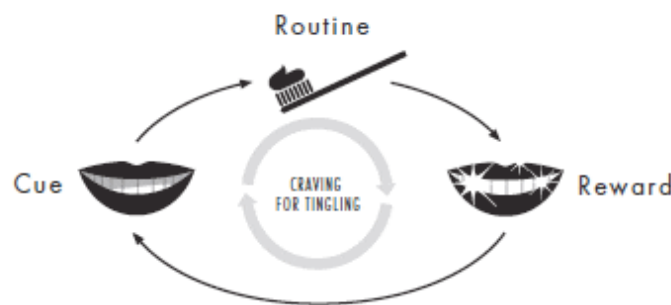


JULIO'S REWARD RESPONSE WHEN HE RECEIVES THE JUICE

NOW, JULIO'S REWARD RESPONSE OCCURS BEFORE THE JUICE

ARRIVES

- ◇ 正しくレバーに触れたにも拘らず、ジュースが出てこないとき ▶ 強い不満を感じるようになる ▶ 渴望(Craving)の発生 ▶ われわれの人生に似ていないか？ ▶ 渴望が叶えられなければ、怒りまたは鬱の症状が生じる
  - ◇ 一旦習慣が形成されると、部屋のすみに食事が出されても、フリオはスクリーンとレバーの場所を離れようとはしなかった ▶ ギャンブル依存症と同様
  - ◇ シナボン ▶ フードコートとは別の場所に店舗を構える ▶ 匂いが渴望を生み出す ▶ 焼き鳥、うなぎ蒲焼き...
- ペプソデントの成功
- ◇ 1900年代前半のペプソデントキャンペーン ▶ ペプソデント登場の前は、アメリカ人の7%しか家庭に歯磨き粉を持っていなかった ▶ 10年後65%、第二次大戦終了までには国民の大半が歯磨き粉を使うようになる ▶ 習慣化のパワーと波及力、習慣は社会を変える



THE REAL PEPSODENT HABIT LOOP

・ 野村證券の教育と文化

- 野村證券時代からの長年の疑問 ▶ 組織の強さを生み出す組織の文化はどのようにして生まれ、どのようにして引き継がれていくのだろうか？
  - ◇ 野村證券では、どれだけ人が入れ替わろうとも独特の文化が隔々の社員に至るまで承継されているのはなぜだろう？
  - ◇ 組織の強さ、社会の強さは文化にある ▶ しかしながら、その強さを構成する要素を具体的に説明できるだろうか？
- 今考えると、野村證券の新人教育は(というよりも、日本企業の新人育成は)、「仕事 ⇄ 快樂」を刷り込むための、大規模な習慣形成プログラムである
  - ◇ インストラクター制度
  - ◇ 全寮制度
  - ◇ 新人の多額の借金
  - ◇ タクシー通勤
- 一般的には、苦しいことから逃げることは、少なくとも刹那的な「快樂」に繋がるのだが、野村證券の新人は退路を塞がれ、仕事から逃げるほど苦しくなる環境に常時おかれる ▶ 「どんなに辛いことであっても、向き合う方が最終的には楽(快樂)だ」という考えの刷り込み
  - ◇ 仕事のためにすべてがある ▶ 仕事以外は何もないため、逃げ場所がない
  - ◇ 証券営業は、目に見える成果が頻繁に生まれやすく、成功体験を獲得しやすい
  - ◇ 仕事のできない社員に対する徹底的な「詰め」： できない社員にとっては地獄
  - ◇ 完全実力主義(というより、完全コミッション主義)： できる社員はすべて赦される
  - ◇ 完全結果主義： 結果が伴わないものはまったく評価されない
  - ◇ 妥協のないプレッシャーの最後に垣間見るヒューマニズム： 投資信託の営業「売り切るまで戻ってくるな！」▶ できずに夜半会社に戻ってくると、課長が一人待っていて、怒鳴りつけ、その後一緒に飲みに行く(涙) ▶ 努力(苦しみ) ⇄ 快樂
  - ◇ 社内の義理人情浪花節 ▶ 会社に対する深い信頼感(濃い研修、インストラクター制度、高額な給与、手厚い福利厚生、ふんだんな経費…)
- 野村證券の「刷り込みプログラム」は、7つの習慣のうち、第1の習慣「自己責任の原則」だけにしか対応していなかったと思う ▶ 「第一の習慣」の主な要素は：
  - ◇ 刺激と反応の間には選択の自由がある
    - 環境のせいにしらない、人生の成否は自己の選択によるもの
  - ◇ 自分の人生の責任を引き受ける
    - 「どうしようもない、生まれつきだ、認められる訳はない、しなくてはならない、できない、そうでないとだめだ、そうだったら…」という発想を廃し、意識を前向きに切り替える ▶ 「代替案を考える、他のやり方を選択する、効果的に説得する、自分が決めた、自分で選ぶ、その方が良い、自分が行動する」という発想へ
  - ◇ 逆に考えれば、7つの習慣のうち、第一の習慣だけでも徹底すれば、野村證券程度のパワーは生まれるということ
- 野村證券のカルチャーは、第2の習慣～第7の習慣には、殆ど対応していない
  - ◇ 「2. 目的を持って始める」： リーダーとマネジャー、ミッションステートメント(コアバリュー)
    - 野村の文化はコミッション中心、社内における義理人情浪花節

- ◇ 「3. 重要事項を優先する」: 重要度のマトリクス、YES のためにノーという、人間関係には効率が機能しない、デレゲーション(権限委譲)
    - 営業主体の野村では、人間関係をいかにコントロールするかが営業力という価値観、デレゲーションについては、一部では機能していたかも知れない、関連会社は独立路線をとることが常に推奨されていた
  - ◇ 「4. Win-Win を考える」: 勇気と思いやりのバランス(「成熟した人とは、自分の気持ちや信念を表現する勇気と、相手の気持ちや信念を尊重する思いやりのバランスが採れている人のことである」、「土台になる人格と信頼がなければ、合意は紙くずに過ぎない」)
    - 野村のコミッション至上主義からは生まれない発想
  - ◇ 「5. 理解してから理解される」: 人の話を聞く(「話をしているとき、殆どの人は、理解しようとして聞いているのではなく、答えようとして聞いている」「話をしているか、話す準備をしているか、二つに一つ」「聞いている話をすべて、自分のパラダイムを通して、自分の人生を相手の物語に映し出しているだけである(私も同じ経験をしたんだよ。それはね・・・)」)
    - 野村では人の話を聞くよりも、いかに短時間に人を説得するかが重視される
  - ◇ 「6. 相乗効果を発揮する」:  $1+1>2$ 、相乗効果を支える信頼関係(リーダーシップ研修で阿嘉の発言が平良さんの感動的なコメントを引き出した)、二人の人が同じ意見を持っているとすれば、そのうちの一人は余分である、生態系という概念は自然界のもつ相乗効果を表現するものである
    - 個人の実力主義中心の野村カルチャー
  - ◇ 「7. 刃を磨ぐ」: IQ のデータ入カミスによって、元々学習能力が低いグループの IQ が向上した
    - ▶ 与えられていた情報では、その子供たちは優秀ということになっていた。教師たちは、うまくいかないのはきっと自分たちの方が悪いと考え、教え方を改善することに専念した ▶ 子供たちのいわゆる低いとされていた学習能力は、どうやら教員たちの柔軟性の欠如に過ぎなかったようだ
    - 発想の転換と、物事の深堀は野村の苦手科目? ▶ 結局社会で創造性を発揮する野村出身者は少数?
- ・ 習慣の科学を人生に応用する
- 結婚生活、人間関係において、気になる他人の癖や行動や考え方や思いの数々 ▶ 「嫌い」と考える前に、相手がたまたま身につけた習慣だと解釈してみる(実際、その可能性は高い)
  - 「いくら注意しても直してくれない」と怒る前に、誰にとっても習慣を変更することは(煙草をやめることのように)難しいことだと考えてみる
  - 相手が直したくないことは、それを本当に直したくないからではなく、(それがどんなものであれ)習慣を変えることが辛いことだから、と解釈してみる
  - 思いやりは習慣だと解釈してみる ▶ 「思いやりのない」人は、思いやりを示す習慣がない人 ▶ 「優しさは人格というよりも習慣である」と解釈してみると、相手により寛容になれないだろうか
  - 相手の意見を買えるのではなく、相手の習慣を変えるために何ができるかを考える
    - ◇ 注意することに意味はない ▶ 習慣を身につけるカギは「きっかけ」「行動」「報酬」である
    - ◇ 楽しく感じることに意味はない ▶ 習慣を身につけるカギは「きっかけ」「行動」「報酬」である
    - ◇ 環境変化の後の行動が習慣を形成しやすい
    - ◇ ウォーキングとジョギングのはなし

参考図書: チャールズ・デュヒッグ著『習慣の力』、講談社、2013年4月