

学生をA・Bグループに分け、次のように指示する。
「これから見せるのは、数人がバスケットボールのパスをしている数分の動画です。Aの人は白シャツ同士のパスの回数を、Bは黒シャツ同士のパスの回数を正確に数えて下さい」。映写後、結果を尋ねると、Aの回答はほぼ一つの値にまとまるのに対し、Bではかなりのばらつきが生じる。なぜか。

Bグループの一人がおずおずと挙手し、「途中でゴリラが出てきて気が散り、間違えたかもしれません」と説明する。ゴリラ？ Aの大半（とBの一部）は、ゴリラ

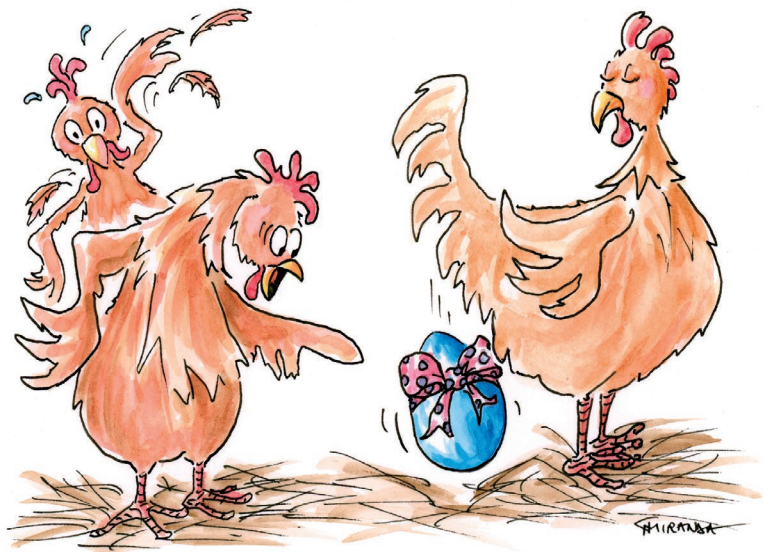
なゴリラの例だろう。

組織の存続上、どちらの活動も不可欠である。では、どのように二つを確実に実行できるようにするか。トヨタ生産方式の「アンドン」（異常に気づけば、現場の労働者が誰でもラインを止められる仕組み）は、両方を同時に遂行させる優れた仕組みだ。ただ、そこで発見されるのは相対的に小さいゴリラであり、自動車産業でいえばEV化や自動運転車の実用化といった大きなゴリラに対処できるものではない。

そこで、企画などの部署にゴリラを見つける役割を課

数 | 理 | の | 窓

見えないゴリラ



などいなかったと主張する。そこで動画を再生すると、確かにゴリラが現れ、中央で立ち止まって胸を叩き、悠然と去って行くではないか……

これは、イリノイ大学のシモンズ教授が開発した、「インアテンティブ・ブラインドネス（注意が逸れていて認識されない状態）」という人間の知覚の特徴を紹介する心理学の実験である。

被験者の集合を企業のようなものとして考えると、この実験から組織設計や運営上のインプリケーションが引き出せる。パスを正確に数えるのは日常業務をきちんと遂行すること、ゴリラを見つけるのは、予期せぬ脅威（や機会）に気づくことの比喻といえる。音楽業界や電話業界にとって、アップル社の参入はまさにゴリラだった。また、新型コロナウイルスのパンデミックも、大き

すといった分業体制がとられることが多い。不可避の対応のようにも考えられるが、このやり方にも問題がある。ラインとスタッフの間の対立はその典型であろう。また、その部署は「狼少年」ならぬ「ゴリラ少年」になってしまいかねない。

いろいろな階層で、時折、思考実験（例えば自分の業界にアップル社が参入したらどうなるか）を行い、潜在的なゴリラが見つかった場合は、経営陣や専門部署がシナリオプランニングなどの手法で、脅威や機会をより精緻に見極め、対処方法を用意するといった工夫が求められる。

ところで、ゴリラ動画の新しいバージョンでは、視覚トリックがもう一つ加わっている。ここで種明かしはしないが、2度見た後でも気づく人はほとんどいない。ぜひ挑戦して、そのインプリケーションも考えてみてほしい。

（遠藤 幸彦）