



OFF

ON

リ セ ツ ト

なぜ前提条件が
異なるのに、
過去の経験をベースに
考えてしまうのか

経営コンサルタント
山本雅樹

文芸社

R E S E T
Y a m a m o t o M a s a k i

電子書籍の操作について

- ・ 目次をクリックすると、該当ページまで移動します。
また、移動先ページの見出しをクリックすると、目次に戻ります。
- ・ 「十字キー」やマウスのホイールを使用して読み進めます。
- ・ 「フルスクリーンモード」に設定すると、読みやすくなります。

「フルスクリーンモード」設定方法

メニューバー「表示」→「フルスクリーンモード」

Escキーで元の表示に戻ります。

※パソコン環境により、「フルスクリーンモード」が使用できない場合があります。



リセット

なぜ前提条件が
異なるのに、
過去の経験をベースに
考えてしまうのか

経営コンサルタント
山本雅樹
文芸社

リセット／目次

第1章 なぜ、思考をリセットしなければならないのか

「あたりまえ」が生まれてくるわけ 23

本当に「あたりまえ」なのか？ 26

「あたりまえ」の限界 31

「あたりまえ」が多い日本 35

基準が変わっていない日本 38

ちゃんと考えることの重要性 47

ロジカルシンキング（論理性）の要点 49

ロジカルシンキング（論理性）の限界 57

政治家同士の会話がなぜかみ合わないか 61

論理がかみ合わない三つのパターン 64

「ちゃんと考える」ことの重要性 81

第2章 経営のリセット 93

企業とは何か 95

雇用とは何か 104

企業内でのキャリアパスをどう考えるか？

ゼネラリストとスペシャリスト 130

管理職 139

企業の成長 150

第3章 社会のリセット

159

多数決は正しいのか 163

世代間格差 177

年金問題と赤字国債問題 185

格差 191

平等 199

累進課税は正しいのか 205

ルール 224

第4章 思考のリセットをどう実現していけばいいのか

235

あるべき姿と乖離する「あたりまえ」

237

なかなか進まない「あたりまえ」の解消

239

「思考のリセット」の勧め

242

「思考のリセット」のやり方

245

厳密な論理性は必要ない？

247

ためしにリセットして考えてみてほしいこと

248

あとがき

255

参考文献

258

リセット

なぜ前提条件が異なるのに、過去の経験をベースに考えてしまうのか

はじめに

最近、どんな世の中の常識が変わってきています。例えば、この二〇年を考えてみれば、東西冷戦の終結、日本の高度経済成長の終焉、米国の迷走、BRICS（ブラジル、ロシア、インド、中国、南アフリカ）の台頭などがマクロ経済では挙げられます。日本はアメリカを追いかけ、世界第二位の経済国家として技術力を武器にして成長してきたというのが、私やその上の世代の人間の持っている常識なんだと思います。でも、私が言うまでもなく、世界が多極化してきている現在、そういう常識は変わりつつあります。一九九〇年の前半に起こったバブルの崩壊の後、日本は経済成長もままならず、GDPではついに中国に抜かれました。更に先の東日本大震災、福島第一原発の事故により、日本は経済成長というよりも、とりあえずどのように復興するかということが当面の問題となつていきます。また、技術力に関してもそうです。日本は技術力があると言いながら、かつて世界一だった半導体や液晶などでは韓国に抜かれました。かつては、ウォークマンのようなユ

ニークな商品を出していましたが、最近ではヒット商品もなかなか出ず、iPodやiPhoneのような商品は日本からはなかなか生み出されません。本当に技術力に強いのかどうか、認めたくはない人も少なくないでしょうが、ちよつと疑問になつてきたような感じもします。

生活においても、我々が今でも常識として持っているのは、就職するなら大企業で、終身雇用で生活の安定と将来の幸せを確保するのが基本でした。また、日本は安全で平和な国であるというのは未だに一般常識として考えられていますし、高齢者を若者が支えるという構図は日本人の美德として考えられています。でも、今の状況をちゃんと直視すれば、日本の企業の競争力も決して高いとは言えません。大企業に入社したとしても、一昔前の山一証券やダイエー、三洋電機、最近であればJALのような大企業も倒産します。業績が悪くなればリストラすることも、今は普通のこととなりました。高齢者を若者が支えるという年金の仕組みも、誰が考えても崩壊しつつあります。それでも、残念ながら抜本的な見直しに入ることはありません。日本の安全神話だつて、この先、どれくらい続くのか、正直なところわからないのです。実際、東日本大震災では、「ちよつと怪しいけど

有識者の言うことだから」と信じていた原子力の安全神話は完全に崩れ落ちました。

にもかかわらず、世の中の仕組みや企業の仕組みはなかなか変わりません。例えば、労使の争点は相変わらず定期昇給だったりベースアップだったりで、論点はいつも変わりません。年金は制度を維持するために給付の年齢を上げたり、徴収率を上げたりするだけです。成果主義が導入されようとしても、多少の歪みが出るとブレイキがかかることは少なくありません。雇用の多様化といって派遣が定着しそうになっても、年越し派遣村騒動が起こつたように、派遣は労働者を都合よく切り捨てられるシステムとして批判され、やはりブレイキがかかりました。

なぜでしょうか？ 理由は二つあります。ひとつは、我々の思考は、ある程度、過去のイメージや経験をベースに組み立てるからです。過去、こういうことがあった、だから、こうすれば今後もこうなるはずだ、という議論を組み立てる人は少なくありません。アナロジーから結論を導くという方法は、実は論理性がなくても説得力があるのです。なぜならストーリーがリアルで理解しやすいからです。

もうひとつは、特に日本の場合には、高齢者が多いということです。今、高齢者になり

つつある団塊の世代以上の方々は、基本的にいい時の日本、つまり成長している時代の日本を経験した人で、ある意味、成功を収めています。この方々は、その下の世代よりも人数的に多く経験も豊富で、語れる成功が多い。結果として、過去の成功体験やイメージの強い人が日本では多数派を占めていることになり、そういう人の意見が主流になってしまふのです。

一方、過去の常識にとらわれずに、もう一度、これまでの失敗から顧みようという提言も当然あります。例えば、資本主義の是非の議論。リーマンショックで全世界が不況に突き落とされました。その時に出てきたのが、これまでの資本主義に対する批判です。

例えば、中谷巖さんの『資本主義はなぜ自壊したのか 「日本」再生への提言』（集英社インターナショナル、二〇〇八年）は、アメリカ中心のグローバル資本主義を批判したとても面白い本です。私はとても好きですし、勉強にもなります。論理展開をざっくり見れば、

- ① アメリカは失敗した。なぜならばそれはグローバル資本主義の仕組みにあるからだ。

② グローバル資本主義はこういう問題がある。これは昔から警告されてきたことだ。
③ 一方、日本は昔から安全、安心な社会を構築してきた。これは日本の昔のシステムがよかったからだ。ここからはみ出てしまったところに問題がある。終身雇用はなくなつたし、「信頼」という日本のよさも失われてきた。

④ 日本のよさを過去に見れば、結局、I Rで投資家にアピールするような経営ではなく、いいものをまず作るところからスタートするのではないか。それが、日本の日本らしさだ。

⑤ 北欧の例を見れば、アメリカ型のシステムとは異なる福祉社会で幸せになっている国もある。

⑥ 日本もアメリカとは違うシステムを作るべきだ。そのためには、「身の丈にあった経営」であり、あまり規制緩和をせず昔のような経営環境を作り、税制を変え、地方分権を進めよう。環境立国なんかもいいだろう。

こんな感じです。グローバル資本主義の批判は、ある意味、失敗というファクトをベースとしているので、説得力はあります。そしてそのあと、日本のよかった時の経営を思い出

し、北欧などの例を挙げ、アメリカ型の資本主義だけが解ではない、という話の展開をしています。

ただ、一般的に言って、資本主義を否定したところからスタートすると、どうすればいいのかというところの議論は荒っぽくなってしまいう話は少なくありません。こういうスタートをすると、議論はパッチワークのようになってしまいます。昔はこうだった、他国はこうだ、といういいところを取り出し、それを参考にしようと主張するものが散見されます。

全体のフレームワークに変化がなければ、パッチワーク的な解決策ももちろん有効です。パッチを当てて解決するのであれば、それでいいのです。子供服にしたって、破れたならば穴をふさぐ、これではばらく着ることができます。我が家の子供なんて、正直それで十分です。でも、子供服が小さくなってしまったら、パッチワークで凌ぐのは無理でしょう。新しく買うしかないのです。

また、問題提起型の論文を書く時に、私なんかも昔よく行なったのは、まず調査して、現状の問題点を洗い出し、最後の締めとして、「第三の新たな道をこれから我々は模索し

なければならぬのではないか。議論を積み重ねることが大切だ」みたいな感じで終えたりします。マスコミでの議論なんかはこのパターンは少なくありません。批判はするけど、対案はない。ないとは言わないけど、決して深まっていけないというのが結構多いのです。いわゆる問題提起型です。

でも、現在、起こってしまっている問題に対して、問題点をあげつらい、過去を全否定してもしょうがないのです。過去がそうだった背景には、そこまで何らかの必然性があったはずです。決して、現在の問題だけで、過去になされた意思決定やそこからのプロセスを全否定すべきではないのです。

ちゃんと考えるのであれば、「資本主義」は何が前提で成り立っていたのか？ その前提のどこが崩れておかしくなったのか？ であれば、新たな前提条件で組み立てる原理原則は何がありうるのか？ それを具体化すると、どういう世界観ができ、それに対応するために何を考えなければならぬのか、過去は正しかったけれども、今には合わなくなっているから見直そう、そういう議論が本当は必要なのです。

でも、実際にいろんな場面でそれをやると、今の段階で優遇されている人の優遇措置が

なくなったりします。例えば、高校の学費無償化問題。今、すでに優遇されている少しの人に恩恵がいかないところに問題点を求めて批判をしたりします。でも、今まで優遇されていることが特殊要因であったわけで、それで全体を批判するのはおかしい。むしろ、恵まれていない人に更にどうするかを議論するのが筋なのです。でも、世の中、こういう特殊例を取り上げて、あるべき変化に対して批判する人や論調は決して少なくありません。これこそ、「あるべき姿」を実現するためにブレーキとなり、結果として全体の仕組みの問題解決を難しくするのです。

過去の経験やよその事例、そして特殊なケースに頼るのではなく、一度、すべてをリセットして原理原則で考えてみる、そういう考え方が今後の変化の大きい時代には必要になってくるだろう。これが私の問題意識です。一度、すべてをリセットしてみて、原理原則まで立ち戻るといことがどういことかを整理してみる。それが、今回、私が本書を執筆してみた理由です。

過去の経験則やこれまでの惰性だけで考え、それを「あたりまえ」として押し付けないで、本来あるべき姿をゼロベースで議論する。そういう若い人が少しでも増えてこない

か、そう思っています。

本書ではまず、「あたりまえ」をリセットし、原理原則ベースで考えることの必要性を第一章で論じています。ここでは、いわゆるひとつの「思考法」を単純化して述べています。こういうフレームワークは単純であればあるほど、よいもので、少し単純化し過ぎている感じも無きにしても非^あらずですが、複雑なものをベースとするのは結局、思考が歪むので、それは避けることにしました。

第二章では、日本企業の経営の在り方を題材として、「あたりまえ」と「原理原則」をいろんな視点から考えてみました。企業というのは、ビジネスマンである我々にとつてはとても身近な存在です。そこで、「惰性」や「あたりまえ」をリセットした上で「あるべき姿」を考えてみれば、今の日本での企業の在り方における目指すところが見えてくるのではないかと思います。

第三章では、もう少し視野を広げ、日本の国の仕組みについてのおかしいところを指摘してみました。日本の国の仕組みは、今やおかしいところだらけです。でも、「変化」を

求めるとなぜか「既得権」側の方々からいろんな理屈が出てきて、おかしいところが放置される、そんなことがまかり通っています。その辺りの仕組みのおかしさをリセットした上で、「原理原則」という視点からあるべき姿をシンプルに考えてみたいと思います。

そして、第四章では、思考のリセットをどんどんやることを勧め、そのやり方を改めてまとめています。過去にいろんないい経験をしている人を非難する気は毛頭ありません。学べるものは大いに学びたいというのは本音です。だけど、それをそのまま鵜呑みにするのも問題で、自分の頭でとにかく考えてみる、そういうものすごく「あたりまえ」のことをどんどんやってみようということを言いながら、そのやり方をまとめてみようと思います。

ここに書いていることは、実はとても「あたりまえ」のことなのかもしれません。だけど、その「あたりまえ」のことをちゃんと考えると、世の中はどうしてこんなにおかしいのが改めてわかってきます。ちゃんと考えることで、具体的にどのように行動していいいいのか、一緒に考えていければと思っています。

第1章

なぜ、思考をリセット

しなければならぬのか

「あたりまえ」が生まれてくるわけ

まず、「あたりまえ」ということを考えてみましょう。なぜ、我々は何かを「あたりまえ」と考えるのでしょうか。それは、「あたりまえ」のことを毎回考えていたら、疲れるし、時間の浪費になるし、効率的でないからです。一日のスタートから考えてみても、我々は普段の生活で「あたりまえ」を疑いません。

- なぜ、朝起きるのか？
- なぜ、歯を磨くのか？
- なぜ、顔を洗うのか？
- なぜ、ひげをそるのか？
- なぜ、トイレに行くのか？
- なぜ、朝食を食べるのか？

- なぜ、会社に行くのか？
- なぜ、スーツを着るのか？
- なぜ、ネクタイをするのか？
- なぜ、昨日と違う靴をはくのか？
- なぜ、新聞を読むのか？

朝、出かける前にやることだけでも、いろいろあつて、それがある意味、我々は惰性でやります。決して、一回一回考えたりしません。これを毎朝、考えてから活動を始めるとするならば、時間がいくらあつても足りないし、無駄に思考している感じになるでしょう。つまり、「あたりまえ」というのは、我々の日々の活動を効率的に行なうために必要不可欠なものではあるのです。

もし、朝、先のようなことを考える時間があつたら、むしろ、我々としては以下のようなことを考えた方が、はるかに生産的でしょう。

- 昨日のニューヨークの株価はどうか？
- それにより、今日の東京の株価はどう動くか？
- 今日の業界動向はどう動いているか？
- 今日の朝の打ち合せはどう進めるか？
- 顧客に対してどのようにアプローチするか？
- 打ち合せの獲得目標は何か？
- 部下の昨日の失敗をどのように注意するか？
- 今日の実験はどう進めるか？

などと考えればきりがありません。

我々は何をもつて「効率的」とか「生産的」とか考えるのでしょうか？ これは前述の二つの例を見比べれば明らかです。我々は、「定型的」なことをできるだけ短時間処理し、「非定型的」なこと、「変化」のあることに集中して考え、対応することを「効率的」とか「生産的」とかと考えるのです。

だから、上司や先生や偉い人に「もっと生産的に」とか「もっと効率的に」とか言われた時、何をすればいいかと言うと、「あたりまえ」を増やして定型的なことをあまり考えず、非定型的なことに思考や活動を集中すべきということになるのです。

「あたりまえ」は、生産的にビジネスやその他の活動をするための前提条件と言っても過言ではないでしょう。

本当に「あたりまえ」なのか？

それでは、「あたりまえ」はどのようにして生まれてくるのでしょうか？　これが結構、微妙です。思い付くままに考えてみましょう。

- 毎日のように自分でやってきて、今まで何も問題が生じていない。
- 上司に教わり、それをやっている限り失敗もしないし、怒られもしない。

- 学生時代に先生に教わり、困った時のよりどころにしている。また、言い訳にもなる。
- 親に昔から教わり、体に染み付いた。
- 教科書や書籍に書いてあった。
- 過去に自分がそれで何度も成功してきた。
- 自分のいる業界、会社、社会において、皆それを前提として活動していて、それに倣っていけば、問題は起こらないし、叩かれない。

何か気付きませんか？ そう、「あたりまえ」というシーンを考えてみると、ふたつの特徴があります。

- (1) 過去をベースにしている
- (2) 個人や狭い世界の経験をベースにしている

これがなかなか面白い。ひとつめの、過去をベースにしているというのはある意味、当

然です。未来に起こることを想定し、それをベースに「あたりまえだろう？」という人はなかなかいないでしょう。いたらかなり変な人です。

最近の自動車業界の動向をベースに考えてみましょう。例えば、「一〇年後、自動車は皆、電気自動車になる。だから、ガソリンスタンドはいらなくなるというのはあたりまえだろう？」なんて言う人がいると、何かちよつと変な感じがします。確かに、この話はひとつの予想や仮説としては成り立ちます。また、それをベースに論理展開をすると、面白い未来像に展開する可能性はあります。彼の語り口が軽妙で、面白みがあり、更に声なんかもよければ余計にそうなるでしょう。こういう人は世の中に結構います。

だけど、それに対して「あたりまえだろう？」と言ってしまうと、正直、変な人です。こういった瞬間に、この人の話すことはリアリティーを失います。なぜなら、あまりに独善的に決め付けている印象を与えるからです。「あたりまえだろう？」と言わなければ、逆に何の問題もないのですが。

もうひとつが(2)です。「あたりまえ」というのは、結構、狭い経験や世界をベースにしていることが少なくありません。人は右側、車は左側があたりまえと言っても、日本

やイギリスなんかだけです。でも、日本で育てばそれはあたりまえです。

子供は勉強するのがあたりまえ、と子供を叱ってみたところで、本当にどこの家庭でもそうかなんてことはわかりません。ましてや、世界の中での貧困な地域なんかでは勉強よりも働け、みたいなところもあるでしょう。日本だから子供は勉強するのがあたりまえ、と言えるのかもしれないのです。更には、お父さんは働くのがあたりまえ、と言ったって、失業率が高くなった今、リストラされたら働く場所を国内で見付けることも大変です。まして、昔よりも女性が働ける環境になった今、本当にお父さんが働くのがあたりまえなのかはわからない。でも、日本のこれまでの文化から考えると、お父さんが働くのが多くの場合「あたりまえ」になっているのです。

職場をイメージしてください。「そんなこと、あたりまえだろう？ そんなこともわからないのか」と言ってくる上司を想像しましょう。結構、ありがちなシーンです。でも、本当にあたりまえなら、実はこちらも知っているはず。こちらがわかっていないのであれば、それは世間一般の「あたりまえ」ではなく、あくまでも「上司のあたりまえ」なわけです。それなのに怒られる。結構、不条理な怒られ方でしょう。

もし、この上司がいい人であるとするのであれば、「この業界でのあたりまえを早く身に付けて、一人前になれ」という意味でこういうセリフを言ってくるケースはあります。

「村の中で生きていくために、村の掟を早く身に付けろ」という意味で言ってくれるのであれば、この言葉は温かい言葉ではありません。でも、そうすると逆に「あたりまえ」という言葉の中には、「自分のいる村社会の一員になれ」というのが裏側にあるわけで、広い世間一般の「あたりまえ」を言っていることにはなりません。「あたりまえ」というのはそんなものなのです。

このように、「あたりまえ」というのは、先にも述べたとおり、(1)の過去がベースであり、(2)の割と狭い世界でしか通用しない、というものが世間ではかなり多いと思っただ方がいいのです。

途中省略

続きは製品版にてお読みください。

著者プロフィール

山本 雅樹 (やまもと まさき)

経営コンサルタント。(有)鎌倉総合研究所代表取締役社長。

東京大学大学院工学系研究科修士課程修了。南カリフォルニア大学 Marshall School of Business にて MBA を取得。

1985年より、日本アイビーエム株式会社大和研究所勤務。1990年より、株式会社日本総合研究所技術戦略研究部主任研究員として、シンクタンク部門立ち上げなどに参画。1994年に「地震フォーラム21」を主宰。1999年、ラジオたんぱ「生活経済デジタルアイ」のパーソナリティ。2000年から2004年まで、日本キャップ・ジェミニアーンストアンドヤング株式会社に勤務。事業戦略、企業戦略に関するプロジェクトを多数手がける。

2005年に独立し、経営コンサルタントとして、技術と企業経営、ITの境界領域の仕事を多く手がける。

著書に、『実践 e コラボレーション - XML で実現するビジネスプロセス革命』（共著、同文館出版、2001年）、『日米欧の研究開発2001～21世紀の国際競争力への指針～』（共著、日本総合研究所、日経出版販売、2000年）、『成功する研究開発～151例のケーススタディに学ぶ』（共著、日本総合研究所、日経出版販売、2002年）などがある。

ホームページ：<http://www.k-ri.com/>

リセット なぜ前提条件が異なるのに、過去の経験をベースに考えてしまうのか

2012年 1月15日 電子版発行

著者 山本 雅樹

発行者 瓜谷 綱延

発行所 株式会社 文芸社

〒160-0022 東京都新宿区新宿1-10-1

電話 03-5369-3060 (編集)

03-5369-2299 (販売)

<http://www.boon-gate.com>

© Masaki Yamamoto 2012 Coded in Japan

ISBN978-4-286-11140-7

(紙の書籍をお求めの場合には、お近くの書店にてお尋ねいただくか、文芸社ホームページ <http://www.bungeisha.co.jp> をご参照ください。)