

# 「プランB」の 教科書

尾崎弘之

Ozaki Hiroyuki

## 目次

はじめに

「完璧な」プランなど存在しない

誤解されている「プランB」の意味

「プランB」不在の国

名門企業とプーチンの共通点とは

問題解決を阻むのは「トップの資質」だけではない

日本で「プランB」が採用されない理由

悪しき「空気」が破綻した「プランA」を温存させる

欧米にも蔓延する「集団思考」

本書が伝えたいこと

## 第一章 すべての「プラン」はなぜうまく行かないのか

人類の歴史は「想定外」の連続である

インターネットによってはたして我々は「幸せ」になったのか？

東芝はなぜ凋落したか

中期経営計画が「足枷」になるわけ

データ分析には「落とし穴」がある

**情報収集を台無しにする「思い込み」**

分断本能／ネガティブ本能／直線本能／恐怖本能／過大視本能／パターン化本能／

宿命本能／単純化本能／犯人捜し本能／焦り本能

逃れるのがむずかしい「成功の罠」

「そうは言っても大丈夫だろう」シンドローム

「会議」ははたして必要なのか？

「手順」を踏んだ会議が方向転換を妨げる

## 第二章 あらゆる計画は修正を迫られる

「日本の玄関口」をめぐる迷走劇

「プランA」が行き詰まるとき

市場が求める「技術レベル」が変わる——トヨタの「プランA」と「プランB」

「コスト構造」が変わる——Aは医薬品業界を変えるか

「顧客のニーズ」が変わる——コロナ禍で変わった市場

「顧客の顔ぶれ」が変わる——ユニクロ、アップル、ZOZO、アマゾンの「失敗と成功」

「規制」が変わる——シェアリング市場の台頭

「世間の気分」が変わる——個人情報保護はどこまで優先せねばならないか

## 第三章 「プランB」はなぜ発動できないのか

暴走機関車の恐怖

失敗情報の共有は事態を改善しない

集団思考という魔物

独裁的なりーダーでさえ軌道修正ができない理由

## 方向修正を阻む三つのケース

(一) 何かに縛られる——組織／事前情報／常識／可能性の効果／フラットな組織と現場からの提言

(二) 思い込みに左右される——後悔したくない／バーディ・パットはむずかしい／ジंकクス／少ないサンプルからの推測／自分で見たものは信じられる／分かりやすいことは正しい／結果がすべて

(三) 数字に操られる——サックコスト／少額の赤字／「ゼロカイチか」／無力なデータバース

「KY」を組織内にビルトインする重要性

## 第四章

「プランB」を発動させる方法 その一  
「悪魔の代弁者」の助けを借りる

自分で自分を評価するのは不可能である

現代版「悪魔の代弁者」

「レッドチーム」を機能させるための「六つの鉄則」

## 第五章

トップと現場の連携——その成功例  
マンネリ化を防ぐ仕組み化が必要である

「プランB」を発動させる方法 その二  
アイデア集約と実行のための仕組みを作る

アイデアの枯渇に苦しむ

**オープン・イノベーションの仕組み作りを利用する**

- (1) 「五つのハードル」を排除する
- (2) 違う発想を採り入れる  
ユニクロと東レの戦略的パートナーシップ  
JR九州の豪華クルーズ列車「ななつ星」
- (3) ダブル・スタンダードを認める  
スリーエムの「一五%カルチャー」  
ソニーの「SAP」
- (4) プラットフォームを進化させる

市場を柔軟に選択する——コニカミノルタと日東電工

「プランB」を発動させる方法 その三

AIにできない課題発見をヒトが行なう

すでにAIが実装された分野

人間の知性でなければできない「課題の設定」

米国で捨てられる石鹼せっけんがアフリカの公衆衛生を改善する

尖った課題を発見する

人手不足解消と資源有効活用の融合——コマツ

セキュリティ、労働環境改善、現場効率化の融合——セーフィー

ペーパーレス化と営業強化の融合——Sansan

三密回避と労働環境改善の融合——バカン

リサイクルとエンターテイメントの融合——JEPLAN

老後サポートと起業推進の融合——マネーフォワード

課題の発見方法をアーティストに学ぶ

アーティストと起業家の共通点と違い

知覚を研ぎ澄ます「四つの手法」——観察／分析／伝達／応用

「プランB」を発動させる方法 その四

人を説得する能力が集団思考を打破する

エレベーターの外でも「エレベーター・ピッチ」を行なう

プレゼンは「アリストテレス」に学ぶ——エトス／パトス／ロゴス

「ロゴス」の限界と落とし穴

「エトス」なくして説得なし

信頼されるリーダーの条件とは——返報性／権威／社会的証明／一貫性／好意／希少性  
トップのポジショニングが組織を動かす——組織の外に「出島」を作る

「プランB」発動のための「パトス」

「相手の身になる」方法

情報の伝え方を変えて共感を得る——リピート／リフレーム／リネーム

リアルな対話によって共感を得る——談話／説得・対論／教育／対話／会話

ベンチャー経営者の感動的なプレゼンに学ぶ

神話や英雄伝説には共感を生む共通の型がある——セパレーション／イニシエーシヨ

ン／リターン

「平坦でない道のり」を示して共感を得る

「プロジェクトX」に学ぶ苦難の共有

忘れられない「あるプレゼン」

おわりに

「プランB」のスポーツ

企業経営とカーリング

「思考停止の日本」を露わにした二つの世界史的事件

参考文献一覧

## はじめに

「完璧な」プランなど存在しない

企業経営にとって「プラン」とは何だろうか。

組織を率いるにはかならずプランが作られ、当初のプランは環境の変化とともに修正されなければならぬ。多少の修正で済んで目指すゴールが変わらないならよいが、そうとは限らないのが現実だ。

「見通しの甘さ」、「外部環境の変化」、「能力不足」などがあればゴールに到達できない。あるいは、到達できても組織の理念とかけ離れた場所に行ってしまう。

中でも外部環境ファクターは予想外の進展が多く、未来の環境は「神様」でなければ制御できない。「競合他社の戦略」、「政治の動き」、「消費者の変化」、「自然災害」……など、外部環境はさまざまだが、ロシアによるウクライナ侵攻はその最たるものである。

また、長引くコロナ禍は消費者の行動を変え、従来のマーケティング分析を無意味にした。

さらに、世界最速と言われていた日本の少子高齢化だが、これからは中国の方がより深刻になるという予測が台頭し、中国市場への依存度が高い日本企業に想定外の影響を与えそうだ。

そこで重要になってくるのが「プランB」の策定である。

一般的な日本語の辞書を引くと「プランB」の訳語として「次善の策」「代替策」などを挙げているものがほとんどと言っているが、これらの訳語からは「プランAよりも劣る内容」「間に合わせの案」「控えの案」といった消極的、ネガティブな印象を受ける。

### 誤解されている「プランB」の意味

だが、本書で扱っている「プランB」は、既成の日本語表現から強いて探すならば「次の一手」が最もふさわしい。

たとえば将棋や碁などではプレイヤーはそれぞれ、自らの考える「最善の一手」を選択して毎回打っているわけだが、それに対して相手はこちらの予想を上回る、あるいは裏切る一手を打ってきて、盤面全体の勢力図をも一気に塗り替えることがある。これに対するとき、それまで想定していた「次の一手」は捨てて、新たな「次の一手」を探し求める。

ビジネスの世界の用語で言うならば、状況の変化、事態の変化に即応した計画に切り替えるのである。よって「プランB」は医療・介護、あるいは航空・鉄道などでの「コンテイング

ンシー・プラン」（緊急時対応計画）と似た位置づけと言える。その意味でまさにビジネスは「エマージェンシー」の連続である。

つまり「プランB」とは「予想外の事態に対応する一手」「自らの読みの甘さを踏まえた上での挽回の一手」でもある。状況の変化、悪化に「こんなことがあっていいはずがない」と果然として、現実逃避をしたり、過去のプランAの破棄をするのに逡巡したりしていたら、あつという間に経営も組織も破綻してしまうだろう。だからこそ「プランB」は「その時」になつて慌てて探しては手遅れになる。

プランAを立てた時点で、すでに予想外の状況をいくつも想定して「プランB」が策定されるべきものであり、けつして「代替策」のような性質のものではない。超一流の棋士、チェスプレイヤーは、いくつもの選択可能性を同時に脳内でイメージしながらプレイしているとされるが、企業経営もまた同じなのである。

## 「プランB」不在の国

ところが、現実はどうか。

残念なことに、この日本において官民挙げて、「プランB」の不在が顕著になってきたように思われる。

第一に、新型コロナウイルス（以下、コロナ）対策である。

もはや昔話に思える、二〇二〇年の「ダイヤモンド・プリンセス号」の寄港以来、政府にとって、入国時の「水際対策」と飲食店などを閉める「行動制限」を徹底することが、コロナ蔓延防止の至上命令だった。だが、はたして「水際対策」や「行動制限」によって流行を抑え込むことができたのだろうか？

残念ながら、厳しい水際対策をして、行動制限を行ってもコロナを食い止めることはできず、市中感染が広がった。この結果、二〇二二年半ば時点で九四〇万人の感染者と三万人の死者を出した。

ということとは「何が失敗の原因か」は分からなくても、コロナ対策は根本的に「失敗した」ことは誰も否定できないであろう。

ところが、ここに至っても、安倍政権、菅政権、そして岸田政権と三つの政権が変わっても、「水際対策」と「行動制限」の大原則はいまだに揺るがない。これはいったいどういうことだろうか。

この状況を経営学的に言えば、「プランA」の失敗であり、「プランB」への切り替えの失敗と言える。

すでに述べたが、「プランA」とはその名のとおりに、当初、採択された実行プランであり、

「プランB」はそれがうまく行かなかった場合に選り取られる「次の一手」のことである。

米国や欧州では、とくに「コロナと共生」する「プランB」に変わっているが、国内では感染が終息しないのは「プランA」が不徹底とばかりに、さらなる規制強化を唱える政府関係者がいまだに少なくない（日本でもなし崩し的に「コロナとの共生」が始まっているという見方もできるが、分かりにくいのが事実だ）。しかし、プランAの不徹底であるという科学的、客観的な検証は誰が、いつどこで行なったのか。筆者は寡聞にしてそれを知らない。

また、感染者の受け入れ体制も同じである。コロナ禍当初、保健所や病院などの連携がうまくいかず大混乱になったのは、相手が未知のウイルスなので、ある程度はやむを得ない。だが、流行の波を繰り返すうちに、現場レベルでは「何が問題か」「どこがボトルネックなのか」という反省がなされて、その解決案も生まれているはずだ。

しかし残念ながら、そうした反省に基づいて、受け入れ体制を抜本的に改める「プランB」はいまだに見えてこない。

現状で行なわれているのは、現場職員の「労働強化」、「工夫と努力」というかけ声、スローガンに過ぎない。スマートフォン（スマホ）アプリによる「デジタルな」アプローチが華々しく打ち上げられたこともあったが、いつの間にか話題にさえならなくなった。ワクチン接種証明をスマホにインストールしても、どこにも使い道がないのでは、予算の無駄と言える。

しかし、そうした「プランA」の微調整では医療現場の逼迫は<sup>ひっ迫</sup>けつして変わらないし、また、国民の行動制限はなかなか解除されない。

結局、この足かけ三年もの間、日本政府は感染拡大当初に定めたプランAをそのまま「堅持」している。そこにあるのは「プランAを改めるのは政府の失敗を認めることに等しい」という意識だけだ。

### 名門企業とプーチンの共通点とは

ここまで、政府の意思決定に「プランB」の影が見えないことを述べて来たが、同じことは企業にも言える。特に興味深い例が東芝だ。

近年の東芝はスキャンダルのイメージが強いが、元々は日本を代表する名門企業だ。

「電球から原子力まで 電気の総合メーカー」というキャッチコピーが有名で、家電、重電機、電子部品、軍事機器、鉄道車両、医療機器など守備範囲は広く、「技術大国日本」の象徴だった。半導体メモリーや原子力発電（原発）で世界トップクラスになった時期があり、「カーボンニュートラル」（二酸化炭素の排出量と吸収量を均衡させること）や量子コンピュータの先端技術も持っている。

ところが、「アメリカにおける原発事業の不振」、「相次ぐ粉飾決算」、「経営陣の引責辞任」、

「巨額の赤字」、「上場廃止の危機」、特定株主を排除する経産省との「裏取引」など、近年は「週刊誌ネタ」のオンパレードである。「会社分割」という経営の重要事項の決定が二転三転していることは、呆れるばかりだ。

「名門企業」がなぜこんなに凋落したのか。

詳しくは第一章で述べるが、東芝の経営ミスは一言で言うならば、プランAへの固執であり、プランBへの転換の失敗である。東芝ほどの大企業であれば、経営会議には「プランB」がかならず提出されていたはずだ。ただ、なぜかそれらが採択、発動された形跡がない。

だが、こうした「プランBへの転進ミス」は何も日本に限ったことではない。

二〇二二年二月末に始まったウクライナ侵攻において、ロシアのプーチン大統領は、短期間で首都キーウを制圧するプランを立てたと思われる。だが、ウクライナ軍の強硬な抵抗と、西側諸国の足並み揃った経済制裁など、ロシアにとって「想定外」が続いた。

だがロシアはなぜか「プランB」へと舵を切ることなく、キーウ攻略に無駄な時間と労力を使い、大きな損害を出しつづけた。ウクライナ東部への実効支配確立を目指すというプランBが採択されたのは、あまりにも遅かった。はたしてプーチン大統領ともあろう人物がプランBを持っていなかったとは思えないが、事態はそうのように進展した。もし、独裁者が準備不足で決断したなら、（ウクライナ国民は言うまでもなく）ロシア国民にとっても悲劇である。

また、中国政府の「ゼロコロナ」への固執も「プランB」の黙殺である。

コロナ対策のように専門家でさえ「先が見通せない政策」、原発のように「巨額な投資」をする事業、そして国家主権の発動である「戦争」の遂行など、組織や社会の「存続に関わる意思決定」などが準備不足で強行されたら、多くの人を不幸にしてしまう。

だが「プランA」か「プランB」か、どちらの選択が正しいかは、誰も断言することはできない。正解がない中での選択を当事者はつねに強いられる。

たとえば「草の根」の起業家が、アップル創業者のステイブ・ジョブズの過去を学んでも、彼の場合と同じ結果にはけっしてならない。学んだことが役に立たないなら、うまく行かないという前提で「プランB」を用意することが「唯一の選択肢」である。

この選択肢にしたがうと、「プランA」実行と同時に「プランB」を準備して、その後実際に起きたことを基に「プランB」を修正しつづけるしかない。役所や大企業など、手続きに時間がかかる組織はこういうことが苦手だが、そこで「できない」と思考停止すれば、いつまでも事態は改善されない。

問題解決を阻むのは「トップの資質」だけではない

もっとも、政府や東芝は確実に「プランB」を準備していた。なぜなら、霞が関の官僚組織

や東芝本社は、優秀な戦略スタッフを大勢抱えているからだ。

霞が関は日本最大のシンクタンクと言える。また、大企業には、トップの片腕として、きめ細かいプランを作成するスタッフがいる。こうした仕事に関わることは出世コースで、彼らはデータ分析や事業シミュレーションを詳細に行なって立案する。

スタッフによる作業で作られるのは「プランA」だけではない。そのバックアップ・プランである「プランB」どころか、「プランC」から「プランE」くらいまで準備されることも珍しくない。ただ、こういった「プラン」の内容は企業秘密なので、外部から検証することはむずかしい。

ここで、さらなる疑問が湧く。準備されたはずの「プランB」は、なぜ使われなかったのか？

政府や東芝幹部の「能力」の問題だろうか？

彼らに実行する「勇気」がなかったからだろうか？

この疑問に対しては「事態はそんなに単純でない」と回答したい。違う人が政権や経営を担ったとしても、ことの顛末は大して変わらなかったであろう。その「単純でない」理由をこれから一〇ページにわたって述べる。

歴史を紐解くと、日本の政府や企業は戦前からたびたび非合理的な「意思決定」をしてきた。

戦前、戦中は言うまでもなく、戦後もその実情は大差ない。だが、戦後の日本は一九七〇年代まで奇跡の高度成長を続け、政策や経営の失敗を経済成長が「覆い隠して」くれた。またプランの策定においても、米国という「お手本」を真似しておけば、大した議論が必要なかったという面もある。

ところが、今の日本は成長が止まり、米国はもはやお手本にならない。さらにプランAに固執しつづけて変化に対応してこなかったツケが回って、災害、感染症、安全保障、経済危機など「有事の課題」が満載になってしまった。

有事に対応する政治家や経営者にとって頭が痛いのは、過去数十年で大きな「体制変化」が起きたことだ。

たとえば永田町においては、一九九六年から小選挙区比例代表並立制が実施されて、政治家は狭い自分の選挙区の利益を優先するようになった。中選挙区制ならば一位でなくても当選できたから、地元密着だけでなく、国政レベルでの識見を問うことも許された。しかし小選挙区制では一位以外はみな「落選すればただの人」である。小選挙区制で当選するには、否応なく地元優先の政策を打ち出さなくてはならない。政治家が、以前より国益を考えがなくなったのは事実である。

また、経営者にとっては、コンプライアンスや内部統制など「管理」の重荷が増した過去十

余年であった。二〇〇五年の会社法改正を皮切りに、企業の不正を防止する仕組みが次々と強化されて来た。会社が疑似家族であった「古き良き時代」は終わり、みな「がんじがらめ」になってしまった。

企業は「成長」と「管理」を両立させなければならぬが、管理が強くなり過ぎると誰もリスクを取らなくなる。その結果、「リスク回避」が最もうまくいった人が社長に出世するケースも多い。

### 日本で「プランB」が採用されない理由

しかし、選挙制度やリスク管理ゆえに、日本では組織トップの機動的な対応が完全に封じこめられたと考えるのは早計である。

本来に指導力のあるリーダーであれば、こうした制度的な問題を乗りこえ、組織を引っ張っていくことができる。それは日本よりもコーポレート・ガバナンスが厳しいはずのアメリカで、強力なリーダーが現われ、時代に即した経営を機動的に行なっているという一事を見るだけでも分かる。

かといって、彼らはずねに優れた「プランA」で勝ちつづけたわけではない。そのような連戦連勝は神か超能力者でもないかぎりは無理な話である。やはり、そこには「プランA」でう

まく行かねば「プランB」に迅速に切り替えるという意思決定があつたと見るべきであろう。となると、あるべき「プランB」の発動を阻む「根本的な問題」が日本に存在し、それゆえに組織におけるリーダーシップが発揮されていないと見るのが適切である。

では、「根本的な問題」とは何か？

それは「優れたプランBがあつても、なぜか活用されない」ということだ。もつとはつきり言うならば、プランAに固執するあまり、プランBへの転換が阻まれていくということだ。これは少なくとも二十世紀以後の日本では、たびたび起きている現象である。

たとえば第二次世界大戦末期の一九四五年四月、沖縄に上陸した米軍に対抗するため、戦艦大和をいわば「水上特攻隊」にする作戦が実行された。当時は戦況が悪くて主力艦艇の多くが失われており、石油の輸入もできなかつた。聯合艦隊の象徴とも言える大和の燃料にも限りがあり、このままでは大和は海戦に参加できないまま終戦を迎える可能性があつた。

ゆえに、大和を水上特攻隊として用いるのは、いわば窮余の策である。

具体的に言えば、戦艦大和をあえて海岸に座礁させて、その巨大な砲弾を上陸した米軍に撃ち込むという案である。「大艦巨砲主義」という言葉の象徴とも言える大和には、主砲として空前絶後の四六センチ三連装砲塔が三基、副砲として一五・五センチ三連装砲塔が四基、装備されていた。これを陸上に撃ち込むことで上陸した米軍を粉砕しようというものであつた。

言うまでもないが、いったん座礁してしまった大和はもはや海に戻ることは不可能である。それを覚悟したうえで、沖縄戦で勝てないまでも、少しでも足止めをすれば米軍の本土上陸を遅らせることができると考えたのである。

### 悪しき「空気」が破綻した「プランA」を温存させる

もちろん、こうした大和の「活用」に反対し、大和を温存しようという「プランB」も存在した。

作家の山本七平（一九二一〜一九九一年）の『「空気」の研究』によると、特攻反対派はデータによって計画の無謀さを指摘した。そもそも大和の主砲・副砲は海上での長距離攻撃のために作られたものであり、陸上を軽快に動き回る敵を狙って攻撃できるはずがない。この一点をもつてしても、「プランA」の無意味さは明らかである。

にもかかわらず、「プランA」が採用されたのは、「ことの良し悪しの議論すらはばかれる」空気があったからだと言本は説く。

会議の場を支配したのは、要するに「戦局がここまで不利であるならば、いつそのこと華々しく散りたい」という一種の美意識であり、一度も本格的な海戦に臨む機会がなかった戦艦大和に「死に場所」を与えたいという感傷であった。

山本はこうした意識の集合体が「空気」であり、「空気」はしよせん空気にすぎず、その実体が無いはずなのに、それがあたかも実体を持つかのように会議を支配するのだと指摘する。

山本によると、この「空気」は議論、データ、科学的解明、理性も歯が立たない「何か」であり、会議のみならず、日本の社会全体を支配すると告発している。

それはたとえば、日中戦争において当時、中国国民党政府の首都であった南京を、昭和十二年、日本陸軍が陥落させたときの、国を挙げての大騒ぎにも現われている。

「たしかに日本は南京を陥落させたかもしれないが、中国に勝利したわけではない。事実、国民党政府は武漢三鎮や重慶に移動しているではないか」といった冷静な議論は、陥落という「空気」の前に消し飛んだ。そうしたことを言う人間は「非国民」として批判され、戦勝を祝う提灯行列に参加するのが正しいとされた。日本政府はもちろん、これで戦争が終わったわけではないと理解していたが、この日本全体を覆う「空気」にひるんで、事実を告げることができなかった。

このように「空気」が暴走して、理性的な、そして建設的な議論が行なえなくなる事態は、日本の敗戦以後も続いた。たとえば公害や原発問題に関しても、一民間企業が標的になってしまふとそれを攻撃するのが善であるという「空気」が日本中に蔓延して、なぜこのような事態が起きたのか、二度とこのようなことが起きないようにするにはどうしたらいいか（そこには

「たとえ経済成長を犠牲にしても」という選択肢も含まれる」という建設的な話にはつながらない。

なぜならば、そのような理性的な提案をすることは「空気」に水を差すようなものであって、そうした発言をした人間は「空気を読まない奴」として、みなから袋だたきになるのが分かっているからである。

こうした「空気」支配は今日にも続いているばかりか、会社組織レベルだけではなく、ほんの少数の仲良しグループの中でも「空気」を読まない人間は批判され、攻撃される。いわゆる「KY」（空気を読まない）である。

この「空気」支配が始まってしまうと、理性的な議論、建設的な会議はまったく行なわれなくなる。他人から「お前は空気が読めていない」と言われるのを恐れて、誰も異論を挟むことができず、プランBを提案することなどとてもできなくなる。こうなると組織の最高責任者でさえ、空気に抵抗できなくなり、誰もが「意味がない」と思っている「プランA」が暴走することになるのである。

### 欧米にも蔓延する「集団思考」

山本七平の『「空気」の研究』は組織論における名著中の名著であると言ってもいいが、惜

しむらくは「空気」を日本独自の現象と指摘している点である。

もし、そうであれば欧米の会議では「プランA」がうまく行かない場合、「プランB」への切り替えがうまく機能しているはずだ。

ところが、現実はそうでない。欧米の組織でも日本と同じ問題が起きており、多くの心理学者や社会学者がそうした実例を研究している。

たとえば、ベトナム戦争においてホワイトハウスや国防総省は、ベトナムで大きな損失を出しつづけた。合理的に見れば、戦争を止めて別の方法を探るべきであった。だが、ホワイトハウスは「ここで、ベトナムの共産化を食い止めない」と、共産主義がアジア一帯を埋め尽くす（ドミノ理論）という恐怖、「撤退は自由主義の旗手であるアメリカの恥である」という空気が支配していたので、撤退というオプションが議題に上ることがなかった。この結果、アメリカ軍は多数の被害を出したあげく、ほうほうの体でベトナムから撤退することになった。

今日の心理学、社会学ではこうした「空気支配」を**集団思考 (Group Think)**と呼んでいる。その名のとおり、個人が自由に思考するのではなく、**集団全体**があたかも一つの人格のようになっている、判断するという意味である。

集団思考は、組織文化に縛られて物事を客観的に見られなくなる**組織バイアス**や、内部で確立された行動パターンに固執する**集団的保守主義**などによって起きる。また、**集団思考**から来

る思考停止は、別段問題がなければ現状を変えない現状維持バイアスや、偶然うまく起きたことがずっと続く<sup>と</sup>と錯覚するホットハンドの誤謬<sup>ごびやう</sup>などによって起きる。

ちなみにバイアスとは「偏見」という意味であり、ホットハンドとはバスケットボールなどで「一度、シュートに成功した選手は次のシュートにも成功する」という意味で使われる。

集団思考や思考停止を招く要因は次のように、他にもたくさんある。以後の章で詳しく述べるが、以下に一覧を並べておく。

「認知容易性」による錯覚 分かりやすい文章や繰り返し語られる言葉によって、人は深く考えなくなり、系統的なバイアスに陥る。

代表性ヒューリスティック たとえばよく知っている人と、顔も見たことのない人のうち、どちらが成功する可能性が高いかと聞かれると、個人的によく知っている人の方を選んてしまうという現象。顔を知っているか否かは成功する確率と無縁だが、人はつい「ありそうな話」の方を選ぶ。

選好の時間的な逆転 目先の利益にまどわされ、長期的な利益に目が行かない傾向。今は赤字だが五年後にはかなりの確率で大きな利益を出しそうな事業よりも、今年、小さ

くても黒字を出した事業の方を選択して、将来性の高い事業を切り捨てることなどがその例である。

**損失回避の原則** 利益から得る満足より、同じ額の損失から被る苦痛の方がはるかに大きく感じる。そのために経営者は失敗した事業に意識をフォーカスしてしまい、赤字事業をなかなか損切りできなくなる。

**ハロー効果** 説得力のあるストーリーは幻想を抱かせる。グーグルは設立から一年後に一〇〇万ドルで身売りしようとしたが、投資家から「株価が高過ぎる」と断わられた。

現在、同社（親会社のアルファベット）の企業価値はピークで約二兆ドル（断わられた時の二〇〇万倍）以上になった。この事実を「宿命」と思い込むと、その間にあった数多くの偶然的成功、そして失敗が忘れられる。その結果、単純な「グーグル神話」ができ上がってしまう。

**アンカリング効果** 最初に印象に残る情報が与えられると、その後の判断に影響を与える。会議で他の人の説得力のある意見を聞くと、自分も「前からそう考えていた」気分になるのがその一例である。

**認知バイアス** 人は事前に知らされた情報の影響を受け（アンカリング）、自分の考えを否定する情報を無視し、自己を肯定してくれる情報ばかりに目が行く。

組織の方針は多数決で決められるのではなく、手続きを経てトップが決断する。トップは「プランA」を決めた当事者なので、内心「プランB」がよいと思っても、「現状維持バイアス」や「認知バイアス」が働いて方針を変えられない。自分で自分を評価することはむずかしいことが分かる。

すなわち組織が「プランB」を実行できなくても、「トップに能力がないから」「トップに勇気がないから」と断罪して済むものではない。先に、政府や東芝が「プランB」を採用しなかった事情は「そんなに単純でない」と書いた背景はこれである。

## 本書が伝えたいこと

本書で伝えたいことは「プランBとはプランAの失敗の上に成り立っている」ということである。

「プランA」の失敗を教訓にして、新しい「プランB」が作られるからこそ、事態を打開でき、企業は新たなステージに上る。最初から成功した企業はまず存在しない。しかし、関係者が「プランA」の失敗そのものを認めなければ、もはや「プランB」の出番はない。かりに「プランB」を発動できても、基本的なメンタリティが変わらなければ、「プランA」と同じ轍を

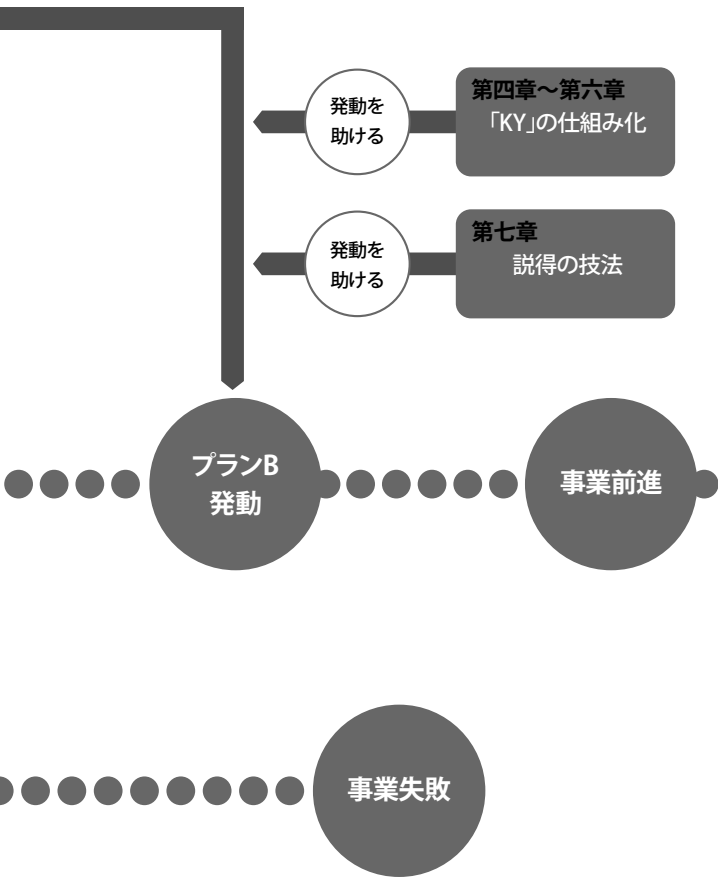
踏むことになる。

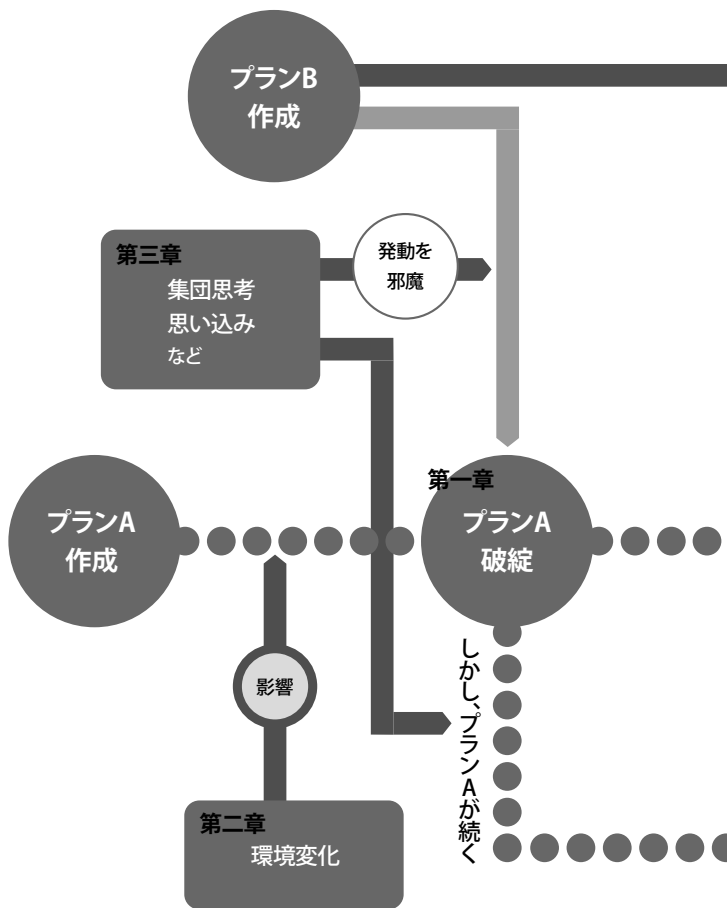
優れた「プランB」を作っても実行がむずかしいなら、どうすればよいのか？ そのためのソリューションをさまざまな角度から提示するのが本書の目的である。

第一章では、「プランA」が失敗する例を色々な角度から見ると、東芝が苦難に陥った過程はもう少し掘り下げる。「プランA」の失敗は行政や経営だけでなく、「農業革命」や「IT革命」のように、長い期間にわたる、歴史的な変革でも起きていることには驚かされる。「革命」が長年続くと、当初のプランの実行者たちは引退して「なぜこの現状になっているのか」誰も分からなくなる。

第二章では、なぜ「プランA」が失敗するのかその理由を深掘りする。「技術レベル」、「コスト構造」、「顧客ニーズ」、「顧客の顔ぶれ」、「規制」、「世間の気分」などが変われば前提条件も変化し、もはや「プランA」は機能しない。一口に「環境変化」といってもこれだけ多くの要因があれば、変化の影響を避けることはほぼ不可能である。

第三章では、「プランA」が失敗したとしても、それを失敗だと関係者はなぜ認めないのか





を語る。失敗を認めないかぎり前進はないが、人は失敗を容易に認めず、修正したくてもできないことが心理学や行動経済学の多くの研究で指摘されている。それは組織のトップ、中でも有能なリーダーであればあるほど、起きやすい誤謬である。

第四章以降は、内憂外患ないゆうがいかんともいふべき状況の中で、企業や組織を救う「プランB」をどのよう「発動」していくべきか、その方法論をテーマにする。

まず第四章で「悪魔の代弁者」を組織内に置くことを提言する。「ローマ・カトリック教会」には、その名に相応ふさわしくない人が聖人を選ばれないよう二重三重のチェックをする機能があるが、それを担う人は「悪魔の代弁者」と呼ばれる。これは米軍など近代組織に受け継がれており、進行中のプランを徹底的に「叩く」役割を果たす。

第五章では、「オープン・イノベーション」の成功要因が「プランB」発動にも効果的であることを語る。企業のイノベーションへの取り組みは「前例がない」ことへの挑戦なので、反対意見が出て当たり前である。アイデア推進には、そういった反対論と闘うパワーが求められる。また、変革に時間がかかると推進力が落ちるので、それを防ぐ仕組みが重要なことも「プ

ランB」と共通している。

第六章では、プラン作成における「人工知能」(AI)の限界と、人間が果たす重要な役割について語る。プランの「前提条件」や「データ」が揃っていれば、AIは短時間で正解を導き出す。AIのこの能力は絶対的で、人間の脳が太刀打ちできる余地はない。ところが、新規事業や「プランB」に不可欠な「尖った課題」を設定する能力はAIにない。そのようなセンスは人間にのみ備わっている。ただ単に、一生懸命「考える」だけでは「尖った課題」は浮かばないので、つねに創造的なことを考えているアーティストの「思考方法」がビジネスマンにとって示唆に富む。

このようにして生まれたいくつもの「プランB」の中で「これぞ」というものが見つかり、発動のための「仕組み作り」ができたとしても、それを採用するかどうかは最終的に経営トップの判断である。ただ、トップの「独断」では組織は本当の意味で動かず、現場メンバーがトップに「共感」しなければならぬ。そこで、「プランA」から「プランB」へのシフトを、いかにして組織全体に納得させるかをテーマにしているのが第七章である。

繰り返しになるが、企業や政治のように正解がない環境での意思決定は、「プランA」で定めたゴールに突進するのではなく、「おそろくうまく行かない」という前提で「プランB」を準備する以外の選択肢はない。

ただ、「プランB」の必要性が理解されても、さまざまな心理的要因がその発動を妨げる。それがあるべき姿に正すには、どうすればよいのか？ それは簡単なことでないが、我々はさまざまな手段を駆使して挑みつづけなければならない。これこそが本書が伝えたいことである。

第一章 すべての「プラン」はなぜうまく行かないのか

「テクノロジーは社会を豊かにする」

近年当たり前になった指摘で、これへの反対意見は少数派であろう。「コンピュータ」、「インターネット」、「スマートフォン」、「mRNAワクチン」、「再生医療」、「電気自動車」(EV)など、社会のあり方そのものに影響を与えるテクノロジーを挙げるとキリがない。

これらは社会を「豊か」にすることを目的に開発されたのは間違いない。しかし、「光あれど、影あり」ではないが、どのテクノロジー、イノベーションにも「副作用」があつて、それは実際に普及してみないと分からない。つまり、想定外の事態が起きる。

考えてみれば、人類の歴史は「想定外」の連続ではないだろうか？ これを本章で考えてみたい。

### 人類の歴史は「想定外」の連続である

人類の歴史を遡ると、石器時代の狩猟道具が人類最初のテクノロジーだったといえる。歴史学者のユヴァル・ノア・ハラリ氏によると、人類社会を大きく変えた最初のテクノロジーは「農業革命」である。肥料、灌漑かんがいなどの技術によって大規模農業が可能になり、生活様式が狩猟から農耕に変わった。ただ、ハラリ氏が、農耕が社会を「豊かにした」のではなく「変えた」と表現しているのには理由がある。

人類の小麦栽培は紀元前七〇〇〇年頃始まったが、野生の小麦の採取が栽培に変わることで、土地面積あたりの収穫量が増えた。これで生活が豊かになるはずだったが、「小麦栽培」は時間をかけて人類社会を「意外な」方向に導いた。

食糧の供給が増える↓出産が増える↓お粥により赤ちゃんの乳離れが早くなる↓人口が増えて食糧が不足する↓感染症が増える↓乳幼児の死亡が増える↓子どもを残すため出生率が上がる↓さらに食糧需要が増える↓労働が過酷化する

狩猟生活の不安定さから逃れて「豊か」になるために農耕を始めたはずなのに、逆に「過酷な」状況を作ってしまった。人口が少ない狩猟時代、実は食糧は豊富にあり、人々は過酷な労働と無縁だったのに、大きな「想定外」である。

さらに、農耕民にとって想定外が続いた。朝から晩まで農作業をするだけでなく、今度は食糧備蓄を狙う「外敵」と戦う羽目になった。そのために城壁が築かれ、都市国家が出現した。人々は農作業、建設の重労働に加えて戦争にまで駆り出され、結果的に「貧富の差」が拡大した。ハラリ氏は、この変化を「ホモサピエンスが米、麦、じゃがいもで『家畜化』された」と表現している。

農業革命が人類初の「技術革新」とすれば、同時に、人類が起こした初めての大きな「想定外」とも言える。そして、歴史を通じて人類は「想定外」を繰り返して来た。その代表が、古代から現代まで繰り返されて来た戦争である。殺戮<sup>さつりく</sup>、絶望、貧困を好む人はいない。なのに想定外と手遅れが繰り返されて戦争が起きている。「第三次世界大戦」をチラつかせるロシアの独裁者もその例である。

人類は自分の「実体験」や「目の前の」情報は理解できても、なぜ今の状況になったか、その「全体像」を捉え<sup>とら</sup>えきれない。まさに「自分がやっている仕事の意味が分からない」状況である。

インターネットによつてはたして我々は「幸せ」になったのか？

農業革命より身近なところでは、「便利な社会」の実現を目指したはずの「インターネット」(以下、ネット)が、我々の快適さを逆に奪った想定外が思い起こされる。

一九九〇年代以降、ネットはオフィスにおける働き方を変えた。電話、FAX、手紙しか通信手段がなかった時代に、「電子メール」(以下、メール)は「魔法の杖」のように思えたものだ。電話をかけても相手が応答できるか分からないが、メールには待たされるストレスがない。また、数百枚のFAXも添付ファイルにすれば、一瞬で送信できる。

筆者がニューヨークで仕事をしていた一九九〇年代前半、現地の夜中に東京へFAXを送るのは「大仕事」だった。一〇〇枚近い用紙をFAX機に読ませると、途中で紙詰まりやメモリ不足が起き、最初からやり直さなければならぬ。FAXを送るだけで一晩かかることもあった。今聞けば笑い話にしかない。

電話、FAX、図書館での調べ物の手間を省いてくれたネットによって、我々の仕事は快適で便利になったのだろうか？

残念ながら、そうとは言いが切れない。確かに、ネットによって便利になった部分もあるが、ネットによって新たな不便さが生まれてしまった。

まず、コミュニケーションに関して、以前なかったストレスが生まれた。手紙を送ると返事が来るのは数日から数週間後だが、メールではその日に返信が来ないとストレスになる。また、メール返信が遅い人は、サボっていると見られることがある。緊急の用件でなければお互いゆっくりやればよいのだが、「緊急」の線引きは人によって違うので合意はむずかしい。このようにメールによって新しい軋轢あしづかが生まれ、昔の「ゆとり」が奪われてしまった。

アナログ時代の仕事と比べて、ネットは精神的なストレスを大きくしたと言える。以前は夜間や週末、仕事をするには会社に行かなければならなかった。ところが、家庭用ネットが普及した今は、いつでも家で仕事ができる。無駄な移動は減ったが、逆に「オンとオフ」の切り替

えがむずかしくなり、ストレスにつながっている。

また、電話の着信音や会話で賑やかだったオフィスが、終日キーボードの「カタカタ」という音しか聞こえない寂しい場所へ変わった。昭和の「パワハラ上司」の怒鳴り声すら懐かしくなることがある。会社での会話がなくなつて、孤独で精神を病む人が増えるなど、アナログ時代には思いも寄らなかつた事態である。

さらに、学生の就職活動（就活）でもネットによる想定外が生まれた。以前の就活は、大学の先輩に電話して採用情報を聞き、面接希望を出すだけだった。このやり方では物理的な限界があり、面接できる企業はせいぜい一〇社である。

一方、企業からの指定校制をやめて「誰にでも門戸もんこを開放する」という名目で、「ネット・エントリー」が当たり前になつた今の就活では、あちこちで壮大な無駄が生まれている。学生は一〇〇社でも二〇〇社でもエントリーできるが、入社できるのは一社だけなので、企業の採用担当は膨大な「冷やかし」を相手にしなくてはならない。また、こういう構造では一〇〇社連続して不採用通知を受け取りかねず、たとえ志望企業ではないとしても、これではどんな学生でも「心が折れて」しまう。

また、数十人しか採用しない企業に万人のエントリーが来れば、人事担当者も「無駄な切り捨て」をしなければならない。企業と学生の利便性のために作つたはずのネット・エントリー

ーがこのような「悲劇」を生んでしまった。

農業革命の想定外は数千年かけて進行したが、わずか三〇年のIT革命でも大きな想定外が起きている。生活を豊かにするはずの農業革命が労働者を苦しめたように、ネットによって多くのオフィスワーカーが苦しんでいる。

なぜこのような想定外が起きるかを本書は紐解いて行くが、ハリリ氏が指摘する歴史の鉄則は「贅沢品は必需品となり、新たな義務を生じさせる。贅沢品に慣れると、それが当たり前となり、それなしでは生きられなくなる」である。まさにネット社会の呪縛を言い表わしている。

## 東芝はなぜ凋落したか

名門企業である東芝が凋落した発端は、メディアで指摘されているように同社で長年続いた「チャレンジ」である。

これは東芝の「社内用語」で、経営陣が現場におよそ不可能な数値目標を厳命することを意味する。決算直前は、数日で一〇〇億円超の利益を捻り出すよう強要されることもあったようだ。「コンプライアンス」など有名無実であったことが分かる。

「ぬるま湯体質」では企業は強くなれないが、無茶な数値目標で現場の尻を叩く以外にマネジメントの方法はなかったのだろうか？ 無数のチャレンジを社員に与えることによって「プラ

ンA」を達成できればいいのだが、そもそも「プランA」が時代遅れになっているという認識が経営陣にあったのか、きわめて疑わしいところだ。

ここでチャレンジによる無理が発端になって、東芝が凋落した経緯を振り返る。

二〇〇九年 東芝と子会社の東芝メデイカルシステムズによる一一億円の所得隠し

二〇一一年 東芝コンシューママーケティングによる九億円の所得隠し

二〇一五年 一五・一八億円の利益水増しが発覚し、田中久雄社長（当時） 含め八人の取締役が辞任

二〇一六年 七・一九一億円の連結営業赤字、約一万四〇〇〇〇人の人員削減と不採算部門からの撤退

二〇一七年 上場廃止の危機。海外アクティビスト（物言う株主）などから約六〇〇〇億円を調達する羽目になる

二〇二〇年 経済産業省と相談して定時株主総会で海外アクティビストを排除（発覚は二〇二一年）

二〇二一年 車谷暢昭社長（当時） による英投資ファンドへの身売り画策が表面化し、

計画は頓挫

二〇二二年 前年に発表した、東芝グループを三つに分割する案が二分割に修正される。  
経営の混乱を露呈

「アクティビスト」は、経営側からすると無茶な要求をする厄介な株主なので、経営陣はできれば付き合いたくない。だが、そのような株主から資金調達しながら、裏で排除しようとするのは、今の時世、ご法度はつとといえる。また、アクティビストの厳しい要求をかわすために、穏健な海外ファンドへ身売りするのは、安全保障に関わる技術を持っている東芝にとってむしろ正しいのは分かっていたはずだ。重要なことは、なぜ同社がここまで追い込まれたかである。

過去の東芝経営陣が法律を犯してでも隠したかった損失は、主に「原発部門の不振」と「リーマン・ショック」によるものだった。

不振になる前の原発は、むしろ東芝の屋台骨だった。二〇〇六年に同社はウェスティングハウス・エレクトロニック・カンパニー（以下、WH）という原発企業を約六三七〇億円で買収して、東芝は原子炉の世界三大メーカーのひとつになった。ライバルの日立が不振だったこの頃が、東芝の絶頂期だったと言える。

ところが、買収後にWHの米国事業が工事の延期などで不振となったことで、つまずきが始まった。

グループの赤字を止めるために、東芝の家電部門は中国企業などに切り売りされ、「ダイナブック」で知られたパソコンはシャープに、携帯電話は富士通に、医療機器はキヤノンに、経営の柱だった半導体部門も売却された。足を引っ張ったWHは二〇一七年に結局、経営破綻し、カナダ企業に売り払われた。

東芝が凋落した過程を見ると「プランB」が発動された形跡が見えない。

これは原発事業に限らない。LED照明、CMOSイメージセンサー、携帯電話、サーバー・ワークステーション、パソコンなどの事業が不振となった時も先手を打って、リストラや事業売却をすればよいものを、そうしなかった。

東芝のチャレンジ体質が「プランB」の発動を妨げた面はあっただろう。ただ、チャレンジを廃止した後も、東芝には「プランB」を議論するタイミングがあった。業績不振が理由で株式の上場維持がピンチになった二〇一七年だ。その時、東芝は一流企業として上場維持にこだわり、アクティビストに頭を下げて資金調達した。これが後の混乱につながっている。

ここで問われるのは、上場維持を「プランA」として絶対的なゴールにする必要があったのかどうかである。

たしかに上場は会社の知名度や信用につながり、経営者が目標にすることだが、竹中工務店やYKKのように非上場ながら知名度が高い企業もある。東芝が非上場になったとしても、一

〇〇年を超えるブランド力が急落するとも思えない。

むしろ、上場を続けると莫大なコストがかかり、経営上の縛りも多くなるので、敢えて上場をやめる企業も珍しくない。東芝くらの知名度があれば、上場維持による面子にこだわらず、上場廃止という「プランB」もあつたはずだ。

### 中期経営計画が「足枷」になるわけ

上場企業は、決算を年四回、開示しなければならない（四半期決算）。以前は年二回でよかったが、二〇〇九年に法律が変わり、四半期決算に変わった。制度が変わった目的は、企業の現状をタイムリーに開示することだが、当の企業にとって大変な手間である。また、四半期決算は企業経営を短期志向にさせやすい。

それを防ぐため、上場企業は「中期経営計画」（以下、中計）を定期的に作成している。「中計」は基本的に三年後の将来を見据えたプランで、事業環境の分析、経営戦略、売り上げ・利益目標などの要素で構成されている。

大企業であれば、数十人のスタッフが「中計」作成にかかり切りになる。基となるデータの作成を含めれば、数百人が関与することも珍しくない。「はじめに」にも書いたが、このような作業にかかわるスタッフは企業の中でも評価の高い人材が選ばれる。将来の経営プランを策

定するのだから無能では困る。

短期志向の「四半期決算」とのバランスを取るうえで、「中計」には存在意義がある。ただ、三年後を見通すなど、ほぼ不可能だという「不都合な真実」はあまり指摘されない。こればかりは有能な人材を集めても実現はむずかしい。

高度経済成長期までは、米国で起きていることを観察すれば「数年後の日本」が予想できた。実際、通産省（現、経産省）は米国の動きを基に重点的に支援する産業を決めていた。ところが、「量子コンピュータ」、「AI」、「ゲノム編集」、「小型人工衛星」など、つい最近まで「産業化まで遠い」と思われていた産業が、突然、重点分野になったりするのが昨今である。

予測が困難なのは技術だけでない。「コロナ給付金がGDPを押し上げる」、「コロナ禍で世界のサプライチェーン（製品の原材料の調達、製造、在庫管理、配送、販売、消費までの一連の流れ）が機能せずにインフレになる」、「ロシアのウクライナ侵攻でエネルギー価格が高騰する」などなど、三年前に誰が予想できただろうか？ これからも、「食糧危機」、「気候変動リスク」、「中国の軍事的プレゼンスの拡大」など不確定要素は目白押しである。

今の不確実な世界では、「三年後」を見通すのは不可能である。それでも、「中計」で三年間を「ロッキン」するのは企業にとって大きな足枷あしかぎになっている。

しかも「中計」の内容は公開されるので、計画年度が始まったら内容の修正は容易でない。

修正には理由の説明が求められ、株主に「長期的な視点がない」と批判されるリスクがある。したがって、本当は修正したいのに修正を言い出せない経営者は多い。

データ分析には「落とし穴」がある

バラバラに解体された東芝、システム障害を繰り返したみずほ銀行、絶対君主の暴走を止められなかった日産自動車など、経営者の失態で自社ブランドが毀損された企業は少なくない。

みずほ銀行のシステム障害は、元々、二つの銀行（富士銀行、日本興業銀行、第一勧業銀行）を合併すると同時に二つの銀行（みずほ銀行、みずほコーポレート銀行）に分割するという「ウルトラC」が原因だったと指摘されている。

しかも、合併前の三行が使っていたシステムのうち、最先端のものを使うのが合理的判断というものだが、三行間の駆け引きによって三つのシステムが温存されたことも障害を招いた。ただ、公平を期せば「この方法でもうまく行くはずだ」という仮説を当時の経営陣は持っていたと思われる。問題は、その仮説が実際には機能しないことが分かったときの対応である。

では、「プランA」を策定する際に、データ分析によって想定外の事態が起きることも織り込んでいけばよかったのだろうか？ いや、それはむずかしいだろう。その理由は、科学的なデータが作られるプロセスを考えると分かる。

科学は「自然科学」（理系）と「社会科学」（文系）に分けられるが、両者が使うデータは質が違う。

理系では、生物、化学、物理、機械などの分野で「客観的に測定できるデータ」が使われる。これに対して、文系では「景気見通し」「商品の好き嫌い」など、主観によって左右されるデータが使われる。主観的な見通しは操作が可能だから、前提条件を少し動かせば結果が大きく変わる。

そうであれば、「再現性が高い」理系データを使って意思決定すれば問題ないのだろうか？ 実はそうとも言えない。

それは、理系データも「前提条件」によって結果が変わるのは同じだからだ。

たとえば、「がん」の発症には、遺伝子の変異、化学物質、活性酸素、ウイルス、加齢などさまざまな要因が絡んでいるのが医学のコンセンサスである。言い換えると、がんは「原因がよく分からない複雑な病気」である。

しかしながら、「『遺伝子A』の機能を止めればがんが治る」といったシンプルなアプローチに対して、多額の研究開発費が使われているのが現状である。「がんは複雑な病気」という前記のコンセンサスと矛盾しているが、これが理系データの現実である。

哲学者のフランシス・ベーコンは次のように指摘している。

科学者は普通、どんな理論も一〇〇%正しいとは考えていない。真の価値は研究の有用性にあり、社会に力を与えてくれるかどうかだ。

もちろん優れた理系の研究者は、自分のデータに一〇〇%の再現性があるとは思っていない。そのデータを金科玉条きんこぎよくじょうとして経営者が使うのが危険な状況なのである。

### 情報収集を台無しにする「思い込み」

霞が関や大企業にはデータを収集して科学的に分析する優秀なスタッフが揃っている。それにもかかわらず、意思決定者はなぜ失敗を繰り返すのか？ 「データ分析に一〇〇%の再現性はない」こと以外にも理由がある。

「データ」はあくまで「データ」であり、分析結果には「こういった行動をすれば正解です」とはどこにも書かれていない。データは解釈されてこそ意味があるとも言える。そして、その解釈に基づいて意思決定がなされるときに、そこにバイアスや誤りが生じる。これが「データ活用型経営」が失敗するゆえんである。

世界的ベストセラー『ファクトフルネス』の著者、ハンス・ロスリング氏は「人は間違った

思い込みをするため、客観的な判断ができない」と言う。そして、思い込みの主な原因として次の一〇種類の「本能」があると指摘している。

ロスリング氏の専門は貧困国の医療だが、その活動を通じて、人の知性はけっしてクリアでも合理的でもなく、たとえ客観的なデータを見せられても、人は「このデータはどこか間違っているはずだ」と思い込むことに気づいた。彼の指摘は医療活動だけでなく、企業活動全般にもあてはまる。以下、同氏の分類による、人が陥りがちな一〇の「本能」を簡単に説明する。

### ■分断本能——「世界は分断されている」という思い込み

先進国に住んでいると、途上国の生活水準は実際よりもかなり「悪い」と思い込んでしまう。ただ、「途上国」もさまざままで、同じ途上国間でも経済格差があるが、先進国からの「上から目線」では違いが見えない。

ひとくちに「アフリカ」といっても国によって経済格差は大きい。

ナイジェリア、エジプト、南アフリカの国内総生産（GDP）は、欧州の中堅国と比べて遜色ない。もちろん、アフリカの八割の国はナイジェリアの一〇分の一以下の経済規模しかないわけだが、先進国目線で「アフリカ戦略」と簡単に括（くく）っては意味がないことが分かる。

プランA

### 要因

- 想定外
- 見通せない未来
- データ分析の「落とし穴」
- 思い込み
- 「サクセストラップ」
- 「そうは言っても大丈夫」
- 「手順」を踏んだ会議

プランA  
破綻

■ネガティブ本能——「世界はどんどん悪くなっている」という思い込み

世の中「明るい話」はニュースになりにくい。実際は数えきれない「小さな美談」が市井に満ちあふれているが、そういった記事を書いてもニュース・バリューはない。

米国で銃乱射事件が繰り返されていることが報道されると、米国の治安は悪化の一途を辿たどっていると思ってしまう。ところが、人口一〇万人あたりの凶悪犯罪は、二〇〇〇年に五〇六・五件だったのが二〇一九年には三六六・七件と二〇年で三割近くも減っている。また、同じ期間に窃盗犯などは四割以上も減っており、思い込みと実態はかなり違うことが分かる。

## ■直線本能——「世界の人口はひたすら増える」という思い込み

世界の人口爆発のグラフを見ると、今後も人口は増えつづけて、世界的な飢餓は避けられないと思ってしまうがちである。

だが、人口爆発は貧困地域の出生率が高いことが原因であって、そういった地域の経済が発展して所得が上がれば、出生率が下がり始めることはあまり知られていない。また医療の普及で乳幼児の死亡率が下がれば、政府から強制されなくても人は自発的に子どもを作らなくなる。過去の欧米、日本で起きたことと同じである。

過去の人口爆発の「震源」は中国だったが、今はインドである。そのインドの「合計特殊出生率」は一九五〇年代は六・〇に近かったため、今でも多くの人はインドでは人口が増えつづけているという印象を持つ。

ところが現状のインドの出生率は意外にも下がっており、二〇一七年には二・二四になった。これは一九九〇年前後の西欧と同じ水準である。インド経済の発展ぶりを見ると、さらに出生率は下がっていくものと想像できる。

このように過去の<sup>が</sup>変化がその後も同様に<sup>が</sup>続くと思うのが「直線本能」である。

株式市場も直線本能の影響を受ける。

コロナなどの悪材料があっても株価が下がらず、上げ基調のままであれば、今後も株

式市場の活況は続くと人は安心してしまふ。しかし、株価が上がればつづけるという保証はどこにもない。どこかでかならず揺り戻しがあると考えるのが合理的であるのだが、人は株価が直線的に上がっていくと考えがちである。

典型は「バブル期」の日本である。当時も、金利水準や企業利益から「日本の株価は異常に高すぎる」と繰り返して指摘されていた。ところが、その異常さを合理化するため新しい指標が発明され、高い株価が正当化されつづけた。これもまた直線本能が合理性に打ち克つた例であり、その結果があつたバブル崩壊につながつたのである。

### ■恐怖本能——危険でないことを恐ろしいと考えるてしまふ思い込み

「飛行機」と「自動車」、どちらに乘る方が危険だろうか？

『世界保健機関』(WHO)によると、自動車事故で亡くなる人は世界で年間一三五万人もいるが、飛行機事故の犠牲者は過去六〇年間で三万四〇〇〇人しかない(単純平均で年に五六〇人)。つまり、統計上、自動車は飛行機より圧倒的に危険である。だが、自動車に乘るたびに危険を感じる人、不安を感じる人は少ない。一方で飛行機に搭乗する客たちの心には「ひよつとして墜落するかも」という不安がつきまとう。

その原因は、マスコミが人々の恐怖を煽る報道を好むことにある。

近年、飛行機事故の件数は減ったが、二〇一四年のマレーシア航空機のような墜落事故がひとたび起きると、一度に数百人が亡くなる惨事になる。そして、かならず大々に報道されるので、人々の恐怖本能が煽られてしまう。

一方、自動車事故が起きてても、よほどの大事故でないと報道されることはまずない。実際の数字と関係なく、「航空機より自動車の方が安全」という思い込みはなかなかくならない。

### ■過大視本能——「目の前の数字が一番重要だ」という思い込み

特定のデータにとらわれると、全体的な「優先順位」が分からなくなる。

企業経営者は当然ながら例外なく、赤字が嫌いである。したがって、役員や部長は自分の部門で絶対に赤字は出したくない。ところが、どんな事業でも一〇〇%うまく行くことはなく、つねに損失を覚悟しなければならぬ。

かりに企業で「一億円の損失」が出た場合、その部門の責任者は顔面蒼白そうはくになるが、これが「売り上げ一〇億円」企業のことならば、顔面蒼白どころか企業存続の危機である。一方、「売り上げ一兆円」企業ならば、一億円の損失など大した問題でない。しかし、この場合でも責任者の部長にとってキャリアの危機になるのが現実だ。

一方、同じ「売り上げ一兆円」企業が五年前に行なった投資が不調で、「一〇〇億円の損失」が計上されたとする。しかし、こちらは前社長時代の投資なので、最高責任者が退いていたり、あるいは当時の事情が分からないので、誰の責任か判然としない。こうなると責任追及はさておき、肅々と赤字処理がされる。

つまり「一〇〇億円の損失」でも実際には大して問題にならない企業なのに、「一億円の損失」が、優秀な部長個人のキャリアを終わらせるアンバランスさが存在する。

これは、目先の「一億円の損失」が過大視本能によって強調される例である。こういうことが続く組織では、「チャレンジ精神」や「イノベーションの機会」がなくなってもやむを得ない。

### ■パターン化本能——「ひとつの例がすべてに当てはまる」という思い込み

たとえば、「田舎暮らし」「中流層」など、あるグループをひとつの言葉でまとめて概念化するのにはひじょうに便利ではある。しかし概念はどこまで言っても概念であり、状況が異なる人たちを「一緒くた」にしていることには変わりがない。田舎、中流といっても色々な人がいることが多い。

農業協同組合（JA、いわゆる農協）も、パターン化本能によってひとくくりにされて

いる例である。JAは全国共通組織だが、一口に農協と言っても地域によって状況が違  
う。新潟県のようなコメどころでは栽培や収穫の機械化や作業の標準化が進んでいるが、  
一方で担い手の高齢化も課題だ。したがって、「田圃たんぼの集約」や「後継者発掘」などが  
地元農協の課題になる。

一方、長野県のように果物や野菜の産地は、コメどころに比べると大規模化や機械化  
が進んでおらず、担い手も比較的若い。こういう地域では、自動化による「スマート農  
業」や「流通革新」が課題になる。

また、同じ都道府県であっても、コメ、果物、野菜、酪農などさまざまな産物がある  
地域はパターン化することそのものが不都合である。

パターン化本能を防ぐには、同じ集団の中での違いと、違う集団と自分たちとの共通  
点を探すことが効果的である。また、グループ内の「例外」に注意し、ひとつの集団の  
例を他の集団に当てはめないことも重要だ。

### ■宿命本能——「すべてはあらかじめ決まっている」という思い込み

「日本の技術力は高い」「日本製品は安全」「アジアの人たちは日本に來たがっている」  
という思い込みは「宿命本能」から來ている。中でも三番目の思い込みはたちが悪い。

国内で介護人材が不足しているので、海外からの介護移民を増やす取り組みがこれまで行なわれてきた。しかし、「移民規制が厳しい」、「介護には高い日本語能力が必要」などの理由で、人材の受け入れは計画どおり進んでいない。

この背景には、「フィリピンなどアジアの人たちは日本に移住したがっており、受け入れるかどうか決めるのは日本だ」という思い込みがある。

以前はそうだったかもしれない。しかし、急速に高齢化が進んでいる中国でも、介護人材の不足がすでに始まっている。ある介護施設の経営者は「中国が本気で外国人材受け入れを始めたなら、日本がお願いしても来てもらえなくなる」と言う。日本が門戸を開けばいつでも人材は来てくれるというのは致命的な思い込みといえる。

### ■単純化本能——「世界はひとつの切り口で理解できる」という思い込み

ダラダラと説明を続けて「要するに何が言いたいんだ？」と上司に一喝された経験が多くの人にあるはずだ。説明のしかたが悪いのは問題だが、よく考えると単純な「切り口」で複雑な全体像を理解させろというのも無理な話である。だが、人は物事を単純な因果関係で理解したがる性質を持っている。

選挙や投票では「単純化本能」が利用されやすい。小泉純一郎首相時代の、郵政三

事業の民営化を争点にした「郵政民営化選挙」や、EUからの離脱（ブレグジット）を決めた英国の国民投票がその好例である。

両方とも、複雑な問題をひとつの争点に絞る戦略が功を奏した。しかし、「郵政民営化」も「ブレグジット」も本来は複雑なテーマで、そもそも投票で決めること自体、危険と言える。

一方、「単純化本能」を利用して、本当は複雑な問題を先送りすることもできる。一例を挙げれば、「なぜ自社の業績が悪いか」を社員に説明する場合、本当は経営者の責任が大きいのに、「銀行が悪い」「政治が悪い」といった具合に理由を単純化して、本質をごまかすことが可能である。

### ■犯人捜し本能——「誰かを責めれば物事は解決する」という思い込み

不祥事を起こした企業の社長に対して、「辞めろ」という大合唱が、マスコミやネット上で沸き起こる。「辞任要求」はやむを得ないが、社長が辞めれば、それで問題は解決するのだろうか？

社長が公私混同をして、会社に巨額の損害を与えているならば、本人が辞めて問題解決だが、不祥事の理由が組織そのものにある場合、社長が辞めても本質は何も変わらず、

問題は解決したことになる。

東芝では、「チャレンジ」によって起きた粉飾決算が理由で、当時の経営者たちが辞任した。それでチャレンジ自体はなくなったが、そうした粉飾をしなくては組織がもたなかった根本的な理由は、むしろあいまいになったと言える。

### ■焦り本能——「いますぐ手を打たないと大変なことになる」という思い込み

「いつやるの？ 今でしょ！」というフレーズはとても分かりやすい。決めたらすぐ実行することは好印象を与えるし、その逆の「優柔不断」は褒め言葉ではない。

ただ、人は追い詰められると「チャンスは一度きり」という思い込みをしやすく、それが正常な判断を妨げることがある。あとで振り返って初めて、あれは「余計な焦り」だったことに気が付く。

「プランA」から「プランB」への変更は時間がかかるので、本来じっくりと進めるべきなのに、「焦り本能」があると、予期せぬ方向に行くリスクがある。

### 逃れるのがむずかしい「成功の罠」

「成功体験によって組織はさらに強くなる」という指摘は一面の真理である。「成功の法則」

を知ることが次の成功につながるならば好循環を生む。

一方、成功体験が仇<sup>あだ</sup>となることも少なくない。ある分野で成功すると、組織内にはそれに関連する情報ばかり集まり、新しいことに目が行かなくなる。

スタンフォード大学のオライリー教授らはその著書『両利きの経営』において、この状況をサクセス・トラップ（成功の罠<sup>わな</sup>）と呼んでいる。彼らはサクセス・トラップの例として、米国のビデオレンタル企業ブロックバスターを挙げている。

同社は、DVDレンタル事業で圧倒的なトップ企業だった。日本ではレンタルビデオを観たければTSUTAYAに行くという時代があったが、同じ時期の米国では、みなブロックバスターに通った。

ただ、わざわざ店舗に行っても、観たいタイトルが貸し出し中なら出直さねばならない。また、DVDを返却する暇がなければ延滞料がかかってしまう。このような店舗に行くストレスを減らすために、オンラインでDVDを借りられる事業を始めたのがネットフリックスである。

一方、オンラインDVDレンタルはブロックバスターにとって大した脅威ではなかった。同社に決定的な打撃を与えたのは、映画、ドラマ、アニメなどの動画配信事業だった。ネットフリックスは、二〇〇七年から事業の軸足をDVDレンタルから動画配信に移して、急成長した。コロナ禍になって日本でも同社サービスの契約者が増えている。近年は配信インフラを提供す

るだけでなく、映画やドラマなどコンテンツ作成にも力を入れている。

もつとも、レンタル事業では後発であるネットフリックスに対抗して、ブロックバスターが動画配信に本気で取り組んだら、同社にとってもメリットが大きかったはずだ。店舗を減らせるので固定費が下がり、DVD在庫も圧縮できる。しかし、ブロックバスターは本気でそうしなかった。店舗レンタルの成功体験にあぐらをかき、動画配信の将来性を理解することができなかったと言える。

自社と比べれば当時吹けば飛ぶような存在だったネットフリックスを、「お手並み拝見」と軽く見る姿勢もあつたはずだ。もしネットフリックスの動画配信が本当に成長したら、その時に資金、人材を注ぎ込めばよいという慢心もあつただろう。だがDVDレンタルのサクセス・トラップから逃れられなかったブロックバスターは、二〇一〇年に倒産した。

サクセス・トラップはひとつの企業だけでなく、国の命運を左右することもある。太平洋戦争で真珠湾攻撃を成功させた日本軍もその罠にはまった。この時の日本軍は真珠湾の成功体験を生かすことができず、むしろ米海軍は大したことはないという慢心につながっていった。

この過程を、一橋大学名誉教授の野中郁次郎のなかいくじろう氏が『失敗の本質』において分析している。当時は自国の近海で戦艦同士の海戦に持ち込むのが常識だったが、聯合艦隊司令長官の山本五十六やまもといそは、「空母と戦闘機による攻撃」を真珠湾海戦で仕掛けた。この山本方式は、当時の常識

と比較して画期的なイノベーションだった。これなら自国近海でなくても、敵国に勝つことができる。また戦場も従来のように海面上に限定されるのではなく、空からの攻撃も加わって、いわば三次元の戦いになるのだから、その点でも画期的であった。

ところが、日本軍はそこでサクセス・トラップにおちいってしまった。山本方式の歴史的意義を理解できず、逆に米国海軍がこのアイデアを自家薬籠中のものにした。アメリカ太平洋艦隊が、空母、巡洋艦、駆逐艦などでタスクフォース（高速空母機動部隊）を編成し、日本の聯合艦隊を撃破したのがその結果である。

## 「そうは言っても大丈夫だろう」シンドローム

ブロックバスターや日本軍と同じサクセス・トラップにはまったのが写真の銀塩フィルムにおいて、世界ナンバー・ワン企業だった、アメリカのイーストマン・コダック（以下、コダック）である。

今や写真はスマホに搭載されたカメラで撮るのが当たり前だが、昔はフィルムで撮影して、カメラ店（DPE店）に持ちこみ、現像・プリントしなければならなかった。

しかし、二〇〇〇年頃からデジタルカメラ（デジカメ）の性能が上がって製品の小型化が進み、フィルム・カメラにとって代わるのは確実な状況になった。コダックにも危機感があった

はずだが、「そうは言ってもフィルム世界一のコダックは大丈夫だ」とばかり、他の事業への転換が遅れた。結局、コダックはフィルム業界の「恐竜」となって、二〇一二年に経営破綻した。これがコダックの「サクセス・トラップ」の結末である。

コダックと対照的にサクセス・トラップにはまらなかったのが富士フィルムである。コダックに次ぐナンバー2企業だった同社は、基幹事業のフィルムを「捨てる」という大胆な決断をした。市場の衰退が確実といっても、この当時に二六〇〇億円もの売り上げがあつた事業を諦める決断は生半可でなかつたはずだ。

また、事業を諦めるだけでは経営と云えず、今後の主力事業も示さなければならぬ。古森重隆社長（当時）が旗を振って、基盤技術の棚卸しが行なわれ、自社の強みと今度の重点分野の整理が進んだ。

実はフィルム研究は医療やヘルスケアの研究と似ている。フィルムも人間の皮膚角層もともに厚さが二〇マイクロメートル程度で、カラーゲンで作られており、酸素に触れると劣化するという共通点がある。これが、同社が再生医療やヘルスケアに進出する基盤となった。また、同社の写真撮影技術はCTやMRIなどの画像診断技術に応用できる。

構造改革を行なう場合、米国企業は人員のリストラをする傾向があるが、富士フィルムはそうしなかつた。同時に「祖業」のフィルムが本当に消滅するかもしれないという危機感が改革

の原動力となった。

繰り返しになるが、先の見通しが暗いといっても数千億円の事業が本当に「消える」と想像することは容易でない。コダックのように「そうは言っても大丈夫だろう」と考えても不思議でない。それだけ富士フイルムの改革は難度が高かったといえる。

翻<sup>ひるがえ</sup>つて見れば、第二次世界大戦前の日本政府も、コダックのような気分が支配的だった。この時は「大丈夫だろう」どころか、都合が悪い事実「あえて目を瞑った」としか言いようがないのだが。

というのは、対米開戦する直前の一九三九年、ナチス・ドイツは日本政府に「日独伊三国同盟」を提案した。当時の日本にとって、遠方にある欧州や米国よりソ連の脅威が深刻だったので、ドイツとイタリヤを味方につけてソ連を西側から牽制<sup>けんせい</sup>してもらえるのは渡りに船だった。だがその後、ナチスは日本の期待を裏切つて「独ソ不可侵条約」を締結したため、牽制プランは有名無実化した。

実は、翌年の「三国同盟」締結前に、欧州駐在の外交官から「独ソが接近している」という情報が政府に伝えられていた。ナチスが日本とソ連を天秤<sup>てんびん</sup>にかけている可能性が高いのに、政府に「まさか反共主義のナチスがソ連と手を組むわけがない」という心理が働いたと言わざるを得ない。

「会議」はたして必要なのか？

「会議」と聞いて、読者はどんな印象を持つだろうか。「ルーティン」「時間の無駄」「苦痛」などの感想が多いと思うが、組織が意思決定を行なう時、かならずと言ってよいほど会議が開かれる。

ただ、会議はかならずしも意思決定の場でなく、一口に「会議」といってもその内容も、目的もさまざまである。

### (1)「開催すること自体」が目的の会議

企業の取締役会や役所の委員会のように、法的に開催が義務づけられている会議がある。このような会議でも実質的な議論がなくはないが、大半が形式的なものである。また、法的な義務はないが「慣例」で開かれている会議も多い。そのような会議が続いている理由を聞いても、誰も説明できないケースがある。

### (2)「アライ作り」が目的の会議

結論はあらかじめ決まっている場合でも、誰かが「独断」で決めたというのでは、もしも計画がうまく行かなかったときには責任問題に発展する。そこでコンセンサスで決

めたという形式が必要である。そこで、全員で決めたという「アリバイ作り」のために多くの人が集められる。こういったことが目的の会議は多い。

### (3)「ガス抜き」が目的の会議

参加者に意見を言わせる「ガス抜き」目的の会議も多い。民主政治では、少数意見が重視されて意見表明の機会が作られる。一方、企業経営は民主主義でなく経営者が最後は独断で物事を決める仕組みだ。かといって、社員を蚊帳の外に置きっぱなしでは社内の不満が溜まるので、ガス抜きをするために会議を行なうことがある。会議を進めて、決まったことだということになれば、たとえそれが経営者の最初の意図どおりであつても、社員の参加意識を高めることにもつながるから一石二鳥である。

### (4)「情報共有」が目的の会議

何かを決めるために開くのではなく、単に情報を共有するために会議を開くのが好きな人は多い。また会議の参加者も、情報を共有してもらったという安心感が生まれる。ただ、情報共有のツールが多様化している今、会議の種類や目的にかかわらず対面で行なう必要性は薄れる一方である。

### (5)「ブレインストーミング」が目的の会議

「ブレインストーミング」が好きな人も多い。生産性や多様性を高めるうえで不可欠であるというのが従来の説であったが、最近「ブレインストーミングは、有効どころかネガティブな効果しかない」という心理学の研究結果も出てきている。

### (6)「実質的な意思決定」が目的の会議

もちろん「何かを決める」ための会議も多い。現場レベルに近い会議で決まったことが実質的に組織を動かしている例も少なくない。また、企業の最高レベルの意思決定は、法的に義務付けられている「取締役会」よりむしろ、設置義務がない「経営会議」で行なわれていることが多い。

一口に「会議」といっても目的はさまざまで、形式的なものから実質的な意味を持つもので色々であることが分かるだろう。

読者の中には「うちの会社の会議は(1)から(4)ばかりだから、全部なくしてもよい」と思う人もいるだろう。ただ、会議を存続させるべきかどうかは人によって考え方が違い、それこそ「会議を続けるかどうかを話し合う」会議も必要になって来る。

「手順」を踏んだ会議が方向転換を妨げる

ただ、「会議不要論」は本書の主題ではない。

ここで重要なのは、みなが疑問に感じず、手順を踏んで開かれる会議が、企業の意味決定をむずかしくしているということだ。

最終的な意思決定の会議の前に、準備のための会議を含めて膨大な時間が使われる。組織を左右する重要なテーマを「ひらめきや、その場の思いつきで決めていく」というのでは、たしかに示しが付かない。したがって、「ちゃんと決めていきます」感を出すために時間をかけ、しかも繰り返し会議をするという手順が好まれる。役所や大企業ほど、この傾向が強い。

ところが、時間をかけて話し合うこのプロセスが「曲者」だ。

というのも「プランA」を作るだけで関係者はかなり疲弊してしまっている。「状況が変わったから」と言われて、「はい、そうですか」と「プランB」を新たに考え出せと言われても、そんなエネルギーは残っていない。「このままで良くないのは分かっているが、新たな計画を立てるのは大変だから、現状維持という結論にしよう」という力学が働く。

世の中、会議の無駄を指摘する人は多いが、会議のプロセスが「プランB」への転換を阻む高い壁になっていることはあまり指摘されていない。

また、会議の前提にある「論理的思考」も曲者である。会議では感覚で適当に決めているの

でなく、話し合って論理的に決めていると言えれば格好がつく。だが、はたしてロジカルに考えたからといって、それで本当に正しい方針が決められるかという点と疑わしい。

論理学は古代ギリシャやインド文明以来、数千年の歴史を持つので、その価値を疑う人はほとんどいない。ところが、論理学に基づいて「正しい」結論を出しても、その前提条件が変われば、結論は無意味になる。「ロジックが通っていればいい」という前提でいると、この当たり前のことに気がつかない。

東京大学名誉教授の畑村洋太郎氏は『失敗学のすすめ』において、論理的思考のことをあえて「ウソ」だと断定している。

なぜなら、道筋を辿ってゴールに到達することは、現実の社会では滅多にないからだ。人は「着想→情報収集→情報分析→結論」と順番で考えるのではなく、思いつき、経験、嗜好などによって、時間的な順番に関係なく、最適のアイデアを掴んでいるという指摘である。

「最初に結論ありき」で、後付けで根拠を探していることがばれると周囲に嫌な顔をされるが、しかし、哲学、論理学が生まれる前から人類は繁栄してきたことを考えると、こうした非論理的な発想こそが人間の知性だとも言えるのである。

本章は最初に作られたプランがしばしば変更を強いられる現象について語ったが、次の章で

はどのような要因が「プランA」の変更を強いるかを見ることにする。

「プランB」の教科書  
尾崎弘之・著

発行：集英社インターナショナル（発売：集英社）

定価：1,056円（10%税込）

発売日：2022年8月5日

ISBN：978-4-7976-8105-5

ネット書店でのご予約・ご注文は [こちらにどうぞ！](#)