

ロジカルシンキング の落とし穴

執行役員
未来創発センター長
三浦智康



ロジカルシンキングについては、関連の書籍が数多く出ており、市民権を獲得しつつある言葉である。企業経営においても、日常的に活用される方法であろう。企業内の意思決定には基本的に合意形成が必要であり、文字通りロジカルに主張を整理すれば、多くの関係者を説得しやすくなるからである。

ところが、ロジカルシンキングで合意形成するのは、経営手法としては必ずしも適切なやり方とはいえない。特に、戦略立案のように差別性の高いものを追求する場合には、ロジカルシンキングの有効性はかなり疑わしい。なぜなら、ロジカルな議論で合意形成するほど、検討過程で角が取れてしまい、特徴のない丸みを帯びた戦略に収斂してしまうからである。似たような経営環境や、前提条件であることを起点に議論すれば、異なる企業であっても類似した戦略オプションが並ぶことになる。誰が考えても「ロジカル」であるとは、そういうことなのである。「どこの企業でも似たような戦略だ」と揶揄されることもあるが、それは「ロジカルシンキング症候群」のなせる業である。「ロジカルなら正しい」という思い込みによって、落とし穴に落ちていく。

また最近では、企業経営において、「イノベーション」がしばしば求められるようになった。戦略と同様、イノベーションにもアイデアに高い差別性が必要となる。しかし、普段の慣習のままロジカルシンキングと合意形成をセットにどんなに検討を進めていったとしても、そこから生み出されるのはイノベーションとは名ばかりの、角が取れた平凡なアイデアの山ということになるだろう。

そこで、注目したいのがデザインシンキングである。デザインシンキングというのは、音楽や絵画といった芸術作品の創作や鑑賞に似ている。戦略やイノベーションのように高い差別性を求める場合、大いに期待が持てるアプローチと考えられる。

芸術作品の創作は、合意形成を前提とはしないため、角が取れて丸くなる過程もなく、作り手の個性がそのまま残る。作品を鑑賞する段階においても、作品の賛否を評価として一本化することはない。その評価はあくまで好みの問題であり、どこが好きか嫌いかということである。作品に対する評価は実に多様性に富んでいる。たとえどんなに素晴らしい作品だとしても、定評を得るのが作者の死後ということも珍しくない。

イノベーションの場合も同様に、千里眼でも持たない限り、初期段階でそれがイノベーションかどうかはなかなか判別できない。アイデアがイノベティブであるほど、前例はないため、意見は割れ、一本化しないものである。真のイノベーションは、芸術の世界と同様、合意形成が不要なところにおいてこそ、生み出される可能性がある。

では、デザインシンキングを企業経営に採用しさえすれば良いのかというと、話はそう簡単ではない。そもそも企業において、独創的な発想も合意形成なしに受け入れられるものではない。合意形成のプロセスを経なければ、瞬く間にできない理由やリスクが列挙されるものである。方法だけを変えても無駄で、まずは「新しいこと」を受け入れる物差しや基準、つまり企業の「価値観」を並行して変革する必要がある。

一方で、価値観を変えることは大変難しい。日本には多数の大企業が存在し、貴重な人材を多く抱えている。本来であれば、その大企業こそが日本のイノベーションを牽引するべきであろう。しかし、大企業というところは、なかなか価値観の変革を実行できない。その1つの要因は、ともすると小さい案件を軽視する傾向があること。イノベーションというものは、初期段階では簡単に埋没してしまう小さな動きである。2つ目は、リスクを極力抑制しようとする。大企業では、リスクをフルヘッジする管理機能が日常から強力に働いている。そのため、先が不透明なイノベーション案件に取り組むことにつながりづらい。3つ目は、潤沢な経営資源を背景に、何でも自前でやろうとすること。これでは、自社の発想を超えるイノベーションが生まれ難いクローズドな経営になる。

では、大企業と正反対の経営スタイルを考えてみたらどうであろう。「小規模」「リスクテイク」「オープン」という3要素が浮かび上がってくる。小規模であれば機動性が高まるため、小さなイノベーションの種を軽視しなくなる。同時に小規模であれば、新しいことや変化への感度が高まり、リスクテイクしやすい環境が生まれる。また、経営資源が不十分なので、どうしても非自前主義の経営にならざるを得ない。それは、他社とのコラボレーションを前提にしたオープンな経営であり、イノベーションを起こす素地となる。

大企業がイノベティブになるには、組織を小分けにして自立自走させる「小集団運営型の経営」を採り入れることが肝要となる。

(みうらともやす)