

アインシュタインは16歳の時、空間を移動する光を追いかけたらどうなるかと想像してみた。それが「時間の流れは観測者によって同じではない」という洞察になり、特殊相対性理論の下地となったという。また、28歳の時には、静止しているエレベータの中にいる人にとって、無重力状態の中で上向きに加速しているのか、単に地球の重力に引かれているのか区別できないということから重力と加速度は等しいという「等価原理」を見だし、8年後に一般相対性理論を打ち立てた。

このような知的営みを思考実験という。単純な状況を

の気づきが得られる。実際、あるビジネススクールの教授が、数年前、欧州の保険会社の幹部に前述の中国に関する質問をし、続けて「それに会社としてどんな対応策を考えているか」と尋ねたところ、皆が顔を見合わせ、「自社に戻って早速検討する」という反応だったそうである。保険会社はリスクを評価し、それを減殺するような保険契約を提供するのが商売である。一般論として理解していても、起こる確率が小さいと暗黙裏に判断して経営計画に織り込んでいなかったということである。しかし、確率は小さいがゼロでない事象の発生によって、

数 | 理 | の | 窓

思考実験のすすめ



想定し、その帰結を考える。簡単だが、時に本質的な洞察に至る。アインシュタインは、従来の「時間や空間は絶対不変である」という考え方を覆すパラダイム変革となるような理論の構築や、他の物理学者との論争でも思考実験を多用した。

思考実験は、企業経営にも応用できる。経営者教育の場合では、講師が「中国で政治的・経済的混乱が起きた場合、自社のサプライチェーンにどのような影響があるか」とか、「(音楽業界や電話業界で実際に起こったように)アップルが自分の業界に参入したらどうなるか」といった問いを発し、受講生に考えてもらうことがある。新聞などから得る情報として知ってはいても、自社へのインパクトにまで考えが至っていない場合が多く、多く

企業が窮地に陥るケースは枚挙に暇がない。昨今のパンデミックはその好例であろう。

このように、思考実験は、「何もしないことのリスク」をあぶり出すのに役立つ。そして、それが十分深刻なことが分かれば、シナリオプランニングなどの手法を使って精緻化し、対応策を練ればよい。

もう一つの効用は、目新しい考え方(流行)に惑わされず、本質を見極める助けとなる点である。「今後3年でデジタル化が収入に与える影響はどの程度か」とか、「ジョブ型雇用慣行が普及し、労働市場の流動化が進展したらどうするか」、「自動運転車の実用化が想定より5年早く始まったらどうなるか」といった思考実験は、今日、どの企業にとっても必須だろう。(遠藤 幸彦)