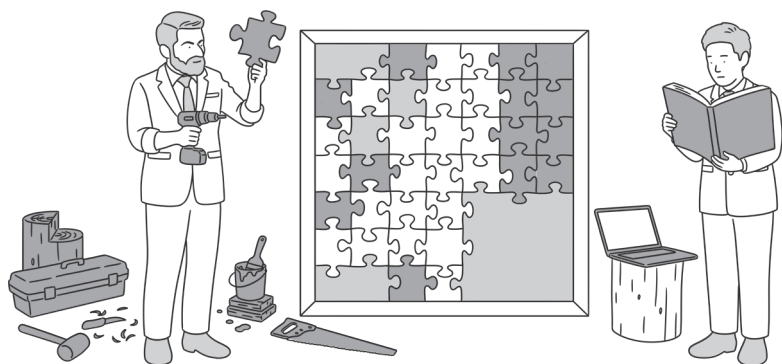


正解を探す 日本人、

Japanese Precision



シヴァジ・ダス

Shivaji Das

坂田幸樹

Kohki Sakata

最適解をつくる インド人

Indian Adaptability

はじめに

ハイデラバードの会議

数年前、私はインド・ハイデラバードで、ある急成長中のファミリー企業の支援に携わっていました。創業者世代から次世代へと経営を受け継ぎながら事業を広げ、複数の産業にまたがって展開する企業グループです。ハイデラバードという都市の発展と歩調を合わせるように、その企業も成長を続けていました。

その中核を担うオーナー一族から新規事業の立ち上げについて相談を受け、私は戦略会議に同席しました。会議室には、創業者世代、事業を統括する兄弟、そして次世代を担う若手の姿がありました。それぞれが経営に深く関与し、意思決定に大きな影響力を持っていました。

会議が始まると、議論は私の予想とは異なる形で進みました。誰かが話していても、

別の人が発言を重ねる。論点は横に逸れ、また戻り、感情も交じる。明確なアジェンダはなく、ファシリテーターもいない。最終的なゴールも定義されていない。私は戸惑いを覚えました。

「これをマネジメントと呼んでよいのだろうか」

その会議は、それまで私が経験してきたプロジェクトの進め方と大きく異なっていました。私の前提では、まず目的を明確にし、論点を整理し、選択肢を提示し、合意を取り、アクションを定義するのが当然でした。一方、その会議では何も決まる様子がありません。誰が何をやるのかも明確にならないまま、時間だけが過ぎていくように見えました。

私は早く議論をまとめたいと考えていました。

しかし、数週間後、私は自分の見方が一面的であったことに気づきます。プロジェクトは、着実に前に進んでいたのです。

違和感の正体

私が「何も決まっていらない」と感じた会議では、形式的な決議も、明確な目標設定もされませんでした。しかし参加者それぞれが、「どの方向に進むべきか」「何を優先するのか」という判断の軸を、議論を重ねる中で感覚的に共有していました。

彼らは、全員が言いたいことを言い切るまで議論を続けます。遠慮なく異論をぶつけ、感情も含めて出し切る。そうしたやり取りを重ねる中で、暗黙の前提が少しずつそろっていきます。完全な意見の一致ではなくとも、「このあたりが落としどころだ」という共通理解が生まれていくのです。

会議が終わると、それぞれが自分の役割を解釈し、動き始めます。誰かが市場調査を進め、誰かがパートナー候補と会い、誰かが資金調達の可能性を探る。明確なタスクリストはありません。それでも、会議は確かな行動につながっていました。

そこで私は、初めて自分の前提を疑いました。私は、会議で正解を固めてから動くことがマネジメントだと考えていました。しかし彼らは、まず動き、その過程で「最

適解」をつくっていく。この発想の違いが、私の違和感の正体でした。

正解を探す日本

振り返れば、私は「正解を探す」文化の中で育ってきました。

ゴールを設定する。現状を把握し、差分を分析し、正解となる打ち手を導き出す。そして合意を取り、実行する。

このアプローチは、長らく日本の強みでした。均質な市場、整ったインフラ、比較的安定した前提条件のもとでは、「正しい答え」を見つける能力が競争力となったのです。

しかし、現在の環境はどうでしょうか。市場は分断され、技術は加速度的に進化し、顧客の価値観は流動化しています。「正解」の賞味期限は短くなり、前提は絶えず変化します。

それにもかかわらず、私たちは依然として、会議で完全な合意を取り切ろうとし、

高い精度を求めてリスクを潰してから動こうとしがちです。その結果、「正しくやっているのに成果が伸びない」という状況が生まれます。

情報を集め、分析を重ね、次の会議に向けて資料を磨き上げる。その間に、挑戦の回数は減り、意思決定は遅れ、機会を逃していく。

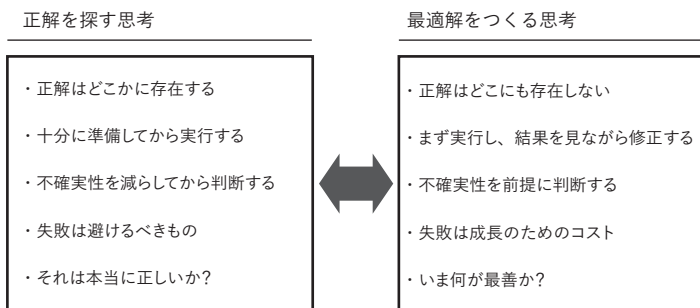
「正解を探し続けることが、かえって前進を妨げているのではないか」

ハイデラバードの会議は、その問いを私に突きつけました。

最適解をつくるインド

インドの家族会議には、「正解を決める」という発想はありませんでした。彼らは不確実性を前提にしています。未来は読めず、全員の完全な合意を得られるとも限らない。計画通りに進む保証もない。だからこそ、「今この瞬間に打てる最善の一手」

図表 0-1：「正解を探す思考」と「最適解をつくる思考」



を重ねていく。70%の確度で動き、修正を前提に進め、走りながら整えていくのです。

日本では、ゴールを定めてから動く傾向があります。合意してから実行し、リスクをできる限り取り除いてから進もうとする。一方、インドでは、動きながらゴールが立ち上がり、実行する中で合意が醸成され、不確実性を抱えたまま前進していきます。

これは、どちらが優れているかという問題ではありません。重要なのは、**現在の環境においては「正解**

を探す力」は十分に機能しなくなっているということです。いま求められているのは、「最適解をつくる力」です。

では、その違いはどこにあるのか。図表0—1で、「正解を探す思考」と「最適解をつくる思考」を整理してみましよう。

私たちがいま問われているのは、いまの環境に合わせて思考を選び、使いこなせるかどうかです。

なお、この「最適解をつくる思考」は本書を通じて一つの意味で使い続けます。章が進むにつれて、「70%で動く判断力」「複数のベストフィットを設計する力」「現場固有の問いを立てる力」と、さまざまな形で描かれますが、それらはすべて同一一つの能力の異なる側面です。そしてその根底にあるのが、現場のノイズを違和感として感じ取る力です。この「ノイズ」については、本書の最後で詳しく述べます。

A Iが瞬時に答えを出す時代に

A Iが平均的な正解を瞬時に出してくれる時代に、人間は何をすべきでしょうか。

答えは二つです。まず動くこと。そして、その動きを精緻に磨き上げること。

前者はインド人が得意とし、後者は日本人が得意としてきたことです。そしてA Iは、その両者が動き出すための「最初の地図」を、惜しみなく提供してくれます。

本書は、この三者の掛け算(図表0―2)を、あなたの仕事に実装するための本です。

ここで、本書が一貫して使う「最適解」という言葉の意味を、最初に定義しておきます。

最適解とは、固定された正解ではありません。原理原則を軸に置きながら、現場の

図表 0-2：インド人 × 日本人 × AI



ノイズを違和感として捉え、修正を重ねながら更新し続ける、動的な解のことです。

AI が一般解を瞬時に出す時代だからこそ、その一般解を現場の文脈に引き寄せ、固有の最適解へと育てる力が、人間に求められる本質的な役割になっています。

本書の構成

本書は、「正解を探す思考」と「最適解をつくる思考」の違いを軸に、これからの時代に必要な働き方を再

定義します。

第1部では、なぜ私たち日本人は「正解」を探してしまうのか、その構造を整理します。

第2部では、正解が存在しない環境で動くインド的思考の特徴を分析します。

第3部では、あなたの働き方をアップデートするための具体的な技術を提示します。

本書の目的は、インドを礼賛することでも、日本を否定することでもありません。あなたの思考の選択肢を増やすことにあります。

本書を書いた二人について

私、坂田幸樹は、シンガポールを拠点に経営コンサルタントとして活動しています。インドネシアやタイをはじめとする東南アジアおよびインドを中心に、グローバル企

業や現地企業の新規事業立ち上げや事業変革に関わってきました。

また、国際協力銀行（JBIC）と共同で運営するJBIC IGパートナーズを通じて、インド政府と連携した日印ファンドの運営にも携わっています。

本書の執筆にあたっては、IGPIシンガポールのマネージングディレクターであるシヴァジ・ダスの存在が欠かせませんでした。本書は日本の読者に伝わりやすいように日本人である私、坂田が執筆していますが、その内容は、シヴァジとインドで実施したプロジェクトや重ねてきた議論、さらにインド人有識者への取材をもとに構成されています。シヴァジは単なる取材対象ではなく、本書の問いを共に立て、内容を共に深めてきたパートナーです。

シヴァジはインド工科大学およびインド経営大学院という、インド最高峰の理工系・経営系教育機関で学んだ後、アジア太平洋地域を中心に20年以上にわたり、経営コンサルティングに従事してきました。

インド最大級のコングロマリットであるタタ・グループの社内戦略コンサルティング部門に始まり、インド、東南アジア、中東、欧州など、多様な市場で事業支援を手がけてきた実践者です。インドの現場で培った問題解決の思考法と、グローバルなビ

ビジネス経験を兼ね備えたその知見は、本書の随所に反映されています。

正解を探し続けるのか。それとも、不確実性を抱えながら最適解をつくるのか。

この問いは、特別な経営者だけのものではありません。日々の会議、資料作成、上司との対話、キャリアの選択など、あらゆる場面に存在しています。

ハイデラバードのあの会議は、私に思考の前提を問い直させました。

日本とインド、それぞれの現場を知る二人の視点が交わることで生まれた本書が、あなたにとってのそのきっかけとなり、新たな選択肢をもたらしものとなれば幸いです。

「正解を探す日本人、最適解をつくるインド人もくじ」

はじめに

003

第1部

日本人はなぜ「正解」を探してしまうのか

第1章

正解を探し出すことが仕事だった時代

1 間違えないことが評価される構造

024

第2章

正解が通用しなくなった理由

2 前例・根回しという武器

3 なぜそれで日本は強かったのか

036 032

1 市場の変化が速すぎる

2 100%を目指すことのコスト

3 正解探しが挑戦回避になる瞬間

059 052 046

第2部

インド人はどうやって動いているのか

第3章

正解がない環境で働くということ

- 1 不確実性が前提の社会
- 2 正解を待つことの限界

074 068

第4章

70%で出す勇気

- 1 完成度よりスピード

084

- 2 最適解を“つくる”思考 089
- 3 走りながら直す技術 095

コラム 1

インドのユニコーンは、本当に「革新的」なのか 104

第 5 章

インド人はどうやって適応力を身につけるのか

- 1 教育が生む思考様式 110
- 2 不完全な環境が人を強くする 115
- 3 日本との構造的な違い 123
- 4 失敗との距離の近さ 128

コラム 2

トヨタの部品メーカーは、なぜ“ホンダ向け”を伸ばさないのか 136

第 3 部

あなたの働き方をアップデートする

第 6 章

70%で動き出すための判断技術

- 1 「方向として正しいか」を問う……………144
- 2 可逆な決断と不可逆な決断を見分ける……………152
- 3 「やらないリスク」を数字で見せる……………161

第 7 章

日本型組織の中で最適解をつくる

- 1 証明より実演……………170

2	失敗を分類し、活かす	177
3	「根回し」を使いこなす	184

第8章

規律×適応力 日本とインドは掛け算になる

1	日本の強みは捨てなくていい	194
2	市場と業態で判断して使い分ける	200
3	補完関係を設計する	207

第9章

最適解を更新し続ける個人になる

1	固有解をつくる力	218
2	Exposure——日常圏の外に身を置く	226

3 仮説を口に出す

コラム 3

なぜ神様のタイルが立ち小便を減らせるのか

232

おわりに

247

参考文献

255

ブックデザイン
金澤浩二
カバリーイラスト
芦野公平