



友野 宏

TOMONO Hiroshi

住友金属工業社長

関経連副会長

仮説の立案と絞り込み— 課題解決におけるその重要性



仕事に限らず、すべてのことには課題があり、多くの場合その解決方法は複数あります。解決に至る道筋のようなものが仮説です。課題解決のプロセスとしてまず重要なのは、懸命に考えて仮説を立てること。そして立てた仮説をどうするか。人・資金・時間など資源が潤沢ならば、そのすべてに取り組むのも一つの手です。しかし、数ある仮説のなかでどれに取り組むか絞り込むこと—これが重要だと私は思っています。

例えば新しい鋼材を開発する際には、合金元素の組み合わせや混合時の温度など複数の仮説が出てきます。どの仮説に取り組めばいち早く結果が出せるのか、実際に研究開発を行う前に、経験と熟練そしてひらめきを総動員して絞り込みの作業を行います。

この仮説の立案と絞り込みの重要性に気づいたきっかけは、スイス留学です。私が留学した当時は、米国に勢いがあり、アポロ計画に代表されるようにすべての仮説に人や資金を割り当てて取り組む米国流の考え方や手法が良いとされ、日本でもその手法がもてはやされていました。一方の欧州では人も資金も限られたなかで研究成果を出すため、仮説の立案と絞り込み、特に絞り込みに最大のエネルギーが注がれていました。私も欧州中から集まった研究者とともにその手法を叩き込まれました。彼らと白熱した議論を交わしながら仮説を絞り込んでいく作業はとても新鮮で強烈な体験でしたね。今は、この手法こそ、資源も人も限られている日本のような国や企業が生きていく一つの道ではないかと考えています。

こう話すと、絞り込みに一番大切なことは「考え抜いて絞ること」と思われるかもしれません、私はそうではなく、「絞ってゴーをかけたことに対して責任を取ること」だと思っています。

企業の経営者やチームリーダーの役割とは、仮説を絞り込むことではなく、考え抜いて絞られた仮説を実行すると決めることがあります。だれしも「自分が捨てた方に正解があるかも」と思いますし、本当にそうである場合もあります。実際、私も内心迷うことは多いです。ですが、絞った仮説に一生懸命取り組んでも結果が出なかったからといって、絞り込んだ人やそれに携わった人たちを責めるのはよくありません。ゴーをかけた自分の責任を自覚し、共に取り組む人たちにもそれを伝えることが重要です。

一方で、いろいろ経験してきた私から見れば、絞り込みが明らかに間違っているとわかる案が提案される場合もあります。そんな時、大きな痛手とならない範囲のことなら「やってみたら」と付き合うのはリーダーの面白みもあります。それが貴重な経験となり、社員の成長にもつながります。そんな遊び心もないリーダーは務まらないのかもしれませんね。

「仮説を立て、絞り込み、実行する」と、かしこまって言うスマートで素晴らしい手法のように聞こえますが、決して特別なことではありません。一緒に行く相手や後の予定を考えて、何を食べに行くか決めるのもやっていることは同じです。日常生活や日々の仕事のなかで皆知らず知らずのうちにやっていることなので、難しく考える必要はありません。大切なのは自分の能力の範囲で最大限考え抜くこと。その後は絞り込んだ仮説に果敢に取り組み、もし失敗すれば、一つ前の段階に戻ってやり直せばいいんです。

取り組んで失敗した人と何もせずに失敗しない人。常にdoerでありたいと思っている私が評価するのは、断然、前者ですね。

(談)