

# 3

## 問題解決への道を切り拓く重要法則

この章では、問題解決に向けての努力の指針となる法則をいくつか述べている。役に立つことは、マッキンゼーのコンサルタントたちによる証明付きである。しかし、これは分類がむずかしい。「その他」の項目と考えていただきたい。

## 80対20の法則（偉大なる真理）

80対20の法則は、経営コンサルティングの ひいてはビジネス全般の 偉大なる真理の一つだ。実例がどこを向いても目に入る。売上げの八割を販売部門の二割があげている。秘書の勤務時間の八割が仕事の二割にとられている。富の八割を人口の二割が独占している。つねに必ず、というわけではない。二度あることが三度目には起こらないこともある。しかし、80対20の法則の実例が存在しないか、あなたのビジネスにつねに目を凝らしていれば、その改善法も考えつくはずだ。

マッキンゼーにいた当時、私は80対20の法則の具体例をしょっちゅう目撃し、問題解決の経験則としてのその威力に感心していた。

マッキンゼーでの私の最初の研究は、まだビジネス・スクール在学中、年度休みのときだった。ニューヨークの大きな証券会社に依頼された研究をしているチームに私は参加していた。この証券

会社の取締役会に依頼されていたのは、機関投資家向け株式仲介事業の利益率を改善したいが、どうしたらいいか提案してほしい、ということだった。フィデリティやT・ロウ・プライスといった大規模な年金基金や、ミューチュアル・ファンドへの株式販売の利益率である。

クライアントから、「どうやって利益を増やしたらいいのか?」と尋ねられたら、まず一步退いて、「あなたの利益はどこからあがりですか?」と聞き返すのがマツキンゼー式だ。この問いに対して、つねに「そんなことはわかりきっている」と答えが返ってくるわけではない。もう何年もそのビジネスをしている人からさえ。

私たちチームはクライアントの要請に応えるべく、すべてのブローカー、すべてのトレーダーの取引を、顧客別に、徹底的に調べた。それからこのデータの山を、数週間かけて、考えられるあらゆる角度から分析した。しかし数字を処理してみると、最初に見えてきたのは次のことだった。

売上げの八 %をブローカーの二 %があげている。

注文の八 %が顧客の二 %からの注文である。

取引利益の八 %をトレーダーの二 %があげている。

この結果は、クライアントの人材配分に重大な問題がある、と指摘していた。私たちはすぐさま

これにレーザー光線のように集中して、掘り下げはじめた。掘り進むうちに、状況はたんに「営業スタッフの八割は怠けているか、無能だ（そもそも、そう考えていたわけではない）」というものではなく、もつとずつと複雑だとわかってきた。一例をあげれば、クライアントのブローカーのなかでもトップの成績をあげている三人が、大口取引先の上位十件を担当していることがわかった。そこで、この大口取引先をもっとたくさんブローカーに分けたうえ、なかでもトップ三口については、それぞれに古参のブローカーと若いブローカー一人ずつのペアを専任とした。この結果、総売上高が増えたのである。パイを公平に切り分けるのではなく、パイそのものを大きくしたわけだ。このように、80対20の法則のおかげで、このクライアントの問題解決に飛躍的なスタートを切る事ができた。

80対20の法則はデータがすべてである。商品別の売上高は？ 商品別の売上利益は？ 営業部門の社員一人一人の売上高は？ 利益は？ リサーチ部門の予測はどれくらいの確率であたっているか？ 顧客の地理的分布は？ 自分のビジネスをよく知っていれば 生き残りたかったら、知っているべきだが 正しい問いかけがわかるはずだ。データが集まったら、スプレッドシートに書きならべるか、データベースに入れる。いろいろな方式で集計する。数字をあれこれいじってみる。すると、目立つパターンや山が見えてくる。このパターンは、ビジネスについて、多分それまで気

がつかなかった側面をはっきり見せてくれるだろう。はっきり見えてくるのは問題かもしれない（もし、利益の八%が製品ラインの二%からあがっている、となれば大問題である）が、チャンスとということもある。チャンスを見つけたして、それを最大限に利用しよう。

## 海の水を全部沸かすな（猛烈より賢く）

猛烈に働くのではなく、賢く働く。あなたの抱えている問題に関するデータも、したほうが

いい分析も、それこそ山のようにある。その大部分を無視することだ。

マツキンゼーでは、仮説を証明したり反証したりするために、分析を裏づけたり、それに反駁したりするために、必要な事実を収集する。「必要な」事実である。これこそ、「事実に基づいた分析」の裏の真理である。それ以上は時間と労力の無駄だ。時間も労力も価値ある商品なのだから。

私がこれをはっきりと悟ったのは、ある日、夜遅く、クライアントの競合相手についての「データ・パック」をまとめていたときだった。それこそ山のようなデータを集めて、そこから何か新しい考察の一つか二つくらい捻り出そうと苦心していた。すると私のEMのウィックが、ブリーフェースとコートを抱えて部屋に入ってきて、仕事はどうだ、と尋ねた。私は、うまくいっているが、あと何枚かチャートをまとめてようと思っっている、と答えた。するとウィックは、私の草稿を手にと

ってパラパラと目をとおすと、こう言った。

「イーサン、もう十一時だ。クライアントはこれで十分喜ぶだろう。だれだってこれ以上は消化できなものじゃない。今日はもうおしまいにしよう。海の水を全部沸かすことはないんだ」

二人でタクシーを相乗りして家に帰った。

「海の水を全部沸かすことはない」というのは、すべてを分析しようとなんてするな、という意味だ。選択能力をもて、自分のしていることに優先順位をつける、ということ。これで十分だ、という時点を見きわめ、そこでやめる。そうでないと、膨大な時間と労力をかけて、ささやかな成果しかあげられない。大海の水を残らず煮つめて、ほんの一握りの塩を得るように……。

## キー・ドライバーを探す（核心をつかむ）

ビジネスを左右する要因はたくさんある。そのなかで最も重要なもの、すなわち「キー・ドライバー」に注意を集中すること。

マツキンゼー・チームの会議で問題解決が議題になるときは、「キー・ドライバー」なる、いささかエレガントならざる言葉が必ずたれかの口にのぼる。たとえば、「ヴィック、この問題のキー・ドライバーはこれこれだと思っただが……」といったふうに。架空ナントカ社の製品ナントカの売上げに影響を及ぼす要因は、天候、消費者マインド、原材料価格、など百もあるだろうが、最も重要なのはXとYとZである。それがキー・ドライバーだ。その他は無視する。

エンジニアは「二乗法則」なるものを勉強する。これは、あるシステムの構成要素一つ一つについて、つまり、ある問題に方程式が一つ増えることに、システムを解くために必要な計算量が少なくとも方程式の数の二乗に比例して増える、という法則である。言い換えれば、問題の複雑さ

が二倍になれば、それを解くための時間は四倍になる。なんらかの単純化をしないかぎりには……。たとえば、太陽系には何百万もの物体があり、すべてが互いに引力を及ぼしあっている。ところが、天文学者が惑星の動きを計算するときには、こうした物体のほとんどを無視するところから始めるのである。

キー・ドライバーに焦点を絞るということは、問題全体を一つ一つの部分、一つ一つの層に分解するのではなく、核心に向かって掘り下げることである。そうすれば、事実に基づいた徹底的な分析を、それが最も有効なところに加えることができる。袋小路に迷い込まないですむのである。

キー・ドライバーは、名称のきこちなさはともかく、非常に強力な概念である。時間の節約になる。労力の節約にもなる。海の水を全部沸かさなくてもすむようにしてくれる。

---

二乗法則をはじめ、複雑性や問題解決に関する諸問題の詳述は、Gerald M. Weinberg, *An Introduction to General Systems Thinking* (New York: John Wiley & Sons, 1975 / 邦訳は、『一般システム思考入門』紀伊國屋書店)をお読みになるといいだろう。

## エレベーター・テスト（三十秒でプレゼン）

自分の出した解決策（あるいは商品でもビジネスでも）を、クライアント（あるいは顧客でも投資家でも）に、はつきりと、正確に、三十秒で説明できるくらい完璧に知り尽くすこと。それができれば、自分のしていることを十分よく理解しているといえる。その解決策を売る資格があるということだ。

いよいよエンゲージメントの締めくくり。これからあの大舞台、最終プレゼンテーションだ、と想像しよう。あなたのチームは総力をあげて「ブルーブック」をまとめあげた。綴りや句読点にまで細心の注意をはらった。今朝の二時までかかった。今日は全員がとっておきのスーツに身をかため、いかにも有能そうに見える。クライアントは、フォーチュン誌トップ五十社に挙げられている大企業。高層の社屋ビルの最上階。取締役会議室ではすでに重役たちがテーブルをかこん

ブルーブック  
マッキンゼーの  
プレゼンテーション  
文書。青い厚紙  
の表紙をつけて綴  
じてあるので、こ  
う呼ばれる。

で着席している。すると、最高経営責任者（CEO）が足早に入ってきて、「こう言っ

「申しわけない、みなさん。緊急事態が発生して、これから急いで弁護士に会わなければならないのです」

それからあなたに向いて、「こうつづける。

「きみ、いっしょに来てくれないか？　どういう結論になったのか、エレベーターのなかで話してもらえるとありがたい」

エレベーターが一階に着くまで三十秒。そのあいだに、あなたの解決策をこのCEOに説明できるか？　その解決策を「売る」ことができるか？　これがエレベーター・テストである。

エレベーター・テストを、あるいはこれに似たことを、する企業は多い。重役連中の貴重な時間を有効利用するにはすばらしい方法だからだ。プロクター&ギャンブル社は、マネジャー・レベル以上の全社員に、社内文書は一ページ以内に収めるように指示している。ハリウッドのある映画プロデューサーは、脚本家が新しいシナリオをもってくる、「さあ、撃つてくれ」と言うそうだ。三十秒以内に興味を起こさせた脚本家が、つづけて話せる。そのシナリオが売れるかもしれない。

ジェイソン・クラインは、フィールド&ストリーム 誌の社長に就任したとき、自社でこのエレベーター・テストを採用した。

「営業部の連中が、顧客に雑誌を説明できなくてね。おまけに広告スペースはどんどん小さくなっていく。だから営業部の全員にエレベーター・テストを特訓しました。私に向かつて雑誌を三十秒で説明してみろ、と言ったんです。これは連中にとって貴重なツールとなりました。以来、わが社の広告ベースは毎年伸びています」

六カ月分の仕事の成果をどうやって三十秒に収めるか？　まず、チームが取り上げた問題点から始める。クライアントはその問題点のそれぞれについて、提案と、それを実施した場合予想される成果を知りたがる。提案がたくさんあるなら、最も重要な三つだけ、成果が最も大きくなりそうな三つだけを挙げる。裏づけになるデータは無視する。それはもっと時間のあるときに説明すればいい。

たとえば、分析の結果、製造企業であるクライアントは製品のナントカの売上げを期待できない、なぜならこの企業の営業部門は地域別に組織されているが、本当はバイヤーのタイプ別に組織されていないなければならないからだ。これを証明するデータは山ほどある。営業部員のバイヤー・タイプ別分析、バイヤーの面接調査、小売りと卸売りの両方の販路についての現場調査、等々。だが、

エレベーターのなかでは、CEOにこう言っただけでいい。

「営業部門をバイヤー別に再編すれば、商品の売上げは三年以内に五 %増が見込めると思います。詳細については別の機会にお話しします。弁護士との会見 うまくいくといいですね」

## 低い枝の実を採る（成果はすぐに提示する）

問題解決のプロセスの途中で、まだ問題は全体としては解けていないのに、いかにも容易に勝てそうな、すぐにも改善が見込めそうなチャンスが浮上してくることがある。そういうチャンスはすぐにつかむこと。それはあなたのチームにとって小さな勝利になる。士気が高まるし、ひよっとして見ているかもしれないだけに、あなたが有能であり、本気で仕事をしていることを示して、信用を高めることにもなる。

マッキンゼーのコンサルタントたちは、この原則をできるかぎり実行する。エンゲージメントが継続している六カ月（あるいはそれ以上）の期間中、クライアントは結果を知りたくてウズウズしているものだ。完了の前でも、クライアントに何か具体的なことを提供すれば、チームに対するプレッシャーを多少なりとも軽減するのに役立つ。

株式仲買会社のクライアントでのことだ。売上げと取引データを分析して（80対20の法則のおかげで）いくつかの洞察を得たあと、機関投資家向け株式取引部門の幹部に結果を報告しようと考えた。そこで部門長、部門内の営業、トレーディング、リサーチなど、各事業ユニットのマネジャーとの会議を設定した。

データ分析を実際に主導したのは私だったので、結果を発表する役目になった。この結果は、まるでハンマーのように、ウォール街の経験豊かな管理職集団を打ちのめした。クライアント側は事業がいかに非効率だったかまったく認識していなかった。

このプレゼンテーションは二つの大きな効果をつんだ。第一に、そもそもマッキンゼーが入るのと自体あまり好感をもっていなかったこの管理職たちが、自分たちは問題を抱えている、私たちがその解決を手助けできる、と納得してくれた。第二に、結果を発表したことで私の評判が急上昇して、その後の仕事がじつにしやすくなった。この会議まで、私は「経営学修士だかなんだか知らん

が、われわれの仕事をつつきまわっている小生意気なやつ」だった。それが会議後は、「われわれのために、われわれの問題を解決しよう」と働いている人物」ということになった。

エンゲージメント終了時の大プレゼンテーションまで情報を貯め込んでいたいという誘惑に抗して、ともかく、低い枝にぶらさがっている実をもぎとったことで、クライアントの熱意が高まり、私たちの仕事がしやすくなり、私たちも幸せになった。

この原則の真価は、長期的な関係において顧客を満足させることである。顧客とは、あなたの商品を買う人でも、あなたのサービスを求めるクライアントでも、あなたの上司でもありうる。それがだれにしろ、その人を喜ばせること、あなたにとってその人が何にも優先すると知らせておくことに損はない。たとえば、期間三カ月でソフトウェア設計のプロジェクトを担当していたところ、一週間後には、部分的にしろ問題を解決する、使えそうなプログラムができたとする。それを上司に示すことだ。ぐずぐずしてはいけけない。たとえ問題の一部でも、解決すれば利益増につながる。ただし、完全な解決をあきらめたと思わせてはならない。そういう小さな勝利は、あなたにも、あなたの顧客にも助けになるのだ。

## 毎日一つチャートを作る（つねに具体的に）

問題解決のプロセスでは、毎日何か新しいことを学ぶ。それを紙に書いておくこと。考えを進める助けになる。それを直接使うかどうかはわからないが、一度具体的な形にしておけば忘れることはない。

チャートを毎日必ず一つ描くなんて、ちょっと強迫的に思えるかもしれない。たしかにそうだ。しかし、事実から解決策を組み立てようとしているときには、多少強迫的になるのも悪くはない。マッキンゼーでのありふれた一日は、九時ちょうどの短いブレイクミーティング会議から始まる。十時にはクライアントとのインタビュー、十一時に工場視察、昼はディレクターといっしょにサンドイッチで軽くすませる。つづけてまたもやクライアントとのインタビューがいくつか、一日のしめくりのチーム会議、それからあわただしくウォートンに駆けつけてリクルーティング・セミナーに参加する。こんなことをしていると、いろいろな事実が頭のなかで混じり合って、すっかりプ

レンドしてしまう。インタビュウのときにしつかりメモをとっても、チーム会議の議事録をもつていても、重要なポイントを見失いかねない。

これを避けるには、一日の終わりに、十分だけ、一人座ってこう自問する。「今日学んだ最も大事な三つのことはなんだろう?」それを一、二枚のチャートにまとめる。別に凝ったものでなくていい。きれいに描く必要などまったくない。その三つの事実がチャートになじまない場合は(マツキンゼー人はなんでもチャートにしようとするのだが)、ただ箇条書きにする。できたものを、くなくならない場所にしまう。未決箱に放り込むのはいけない。あとで分析の段階になったとき、このチャートやメモをとりだして、その意味や、解決策のどこにどう当てはまるかなどをじっくり考える。

もちろん、このささやかなヒントにも程度というものがある。ドイツからニューヨーク支社に来ていたあるEMは、出張で支社から離れて仕事をするときは、毎晩、プレゼンテーション一回分の資料をそっくり準備していたという。これはたいいていの人には薦められない。少なくとも、自分の生活も欲しい人には。もっともこのEMは、わが家から遠く離れ、その町には知合いが一人もおらず、夜になるとすることが他に何もなかった。PART 4 にある提案を試してみればよかったのだが……。

## シングルヒットを打つ（期待に応える）

すべてができるわけではないのだから、しようとしないうこと。すべきことだけを、きちんとする。ホームランを狙って、十打席のうち九打席で三振に終わるより、コンスタントに一塁に出るほうがずっといい。

私がマッキンゼーに入ってまもなく、ニューヨーク支社で州北部のリゾートで合宿研修会があった。ある日、私たちアソシエイトは、ゴルフやら、ペイントボールゲームやら、ワイン・テイステイングやらの大変な訓練を中断して、講演を聴かなければならなかった（そう、ああいうところでは仕事も多少はしなくてはならない）。講演したのは、マッキンゼーのクライアントである、エレクトロニクス関係の大企業のCEOだった。マッキンゼー卒業生でもあるこの人の話の趣旨は、「場外ホームランを打とうとしてはならない。シングルヒットを打て。自分の仕事を着実にする。チーム全体になり代わって仕事をしようなどと考えない」ということだった。

私は驚いた。マッキンゼーのアソシエートはそれまでの人生を「場外ホームランを打ちっぱなし」で生きてきた。学校ではすべて最優秀の成績を修め、さらには、別の仕事での立派な成果をひたさげてここに来ている。マッキンゼーの最初の面接を通過するだけでも、洞察力が鋭くて懐疑的なコンサルタント集団を感じさせなければならなかったのだ。ようやくファームに入ったらシフトダウンしろなんて、ほとんどのアソシエートにとって奇異に聞こえた。もしかしたら不愉快にさえも……。

このCEOの英知を私が本当に理解できたのは、その後数年たって、私なりの全体的視野ができてからだった。この人が正しかった理由は三つある。

いつも一人ですべてをするのは不可能だ。

一度それをしてしまうと、周囲に非現実的な期待を生む。

その期待に一度でも応えられないと、信用を取り戻すのは至難の業である。

いつも一人ですべてをするのは不可能だ。ビジネスの問題は複雑である。マッキンゼーが扱うような問題はとくにそうだ。そうした問題を解決するのにチームメンバーの力を利用しなければ、貴重な資源の無駄になる。この原則は上級管理職から、経営学修士号免状のインクもまだ乾いていない若手幹部まで、すべての人にあてはまる。つねにワンマンショーを演じていけるだけの頭脳も工

ネルギーももちあわせている人は、ほとんどいない。

一度それをしてしまうと、周囲に非現実的な期待を生む。超人間的な努力によって、ふつうならとも期待できないような成果をあげた、とほんの一瞬だけ仮定しよう。ボールを場外まで飛ばして、おまけに（ええい、ものはついでだ）満塁だった。すごい。おめでとつ。こうなると、上司あるいは株主は当然、あなたが打席に立つときはいつも必ず同じことをするものと期待するようになる。

その期待に一度でも応えられないと、信用を取り戻すのは至難の業である。マッキンゼーでは、前回の研究での成果がその人の評価になっている。「悪い」エンゲージメントを一度すると、それ以前の努力はすべて水泡に帰す。どのEMもあなたを自分のチームに入れたがらない。面白そうなプロジェクトのスタッフには入れてもらえない。前をしのご手腕を見せられるような立場においてもらえない。ファームでのキャリアはダメージを受ける。履歴書を用意したほうがいい。

株式市場でも同じことが起こる。年一％の増益を豪語する強気の会社は、株価が急上昇する。しかしほんの四半期でもそれに失敗すると、たった一セント足りないだけでも、その勢いは反転する。ウォール街はその会社の株式を熱々のジャガイモみたいに放り出す。株価は急落する。そうなる、たとえその会社がもう一度成長軌道に乗ったとしても、株主の信用を回復するまでには数年かかるだろう。

子どものころ、とてもいい野球ゲームをもっていた。当時の選手（カール・ヤストルゼンスキ、サンディ・クウファクス、ロベルト・クレメンティ）や伝説の野球選手（ルース、コップ、ディマジオ）のなかから好きな選手を選んで自分のチームをつくれる。選手はそれぞれ円形の厚紙で、シングルヒット、二塁打、三塁打、ホームラン、三振など、その選手の実績の成績にしたがった大きさに分けた円グラフになっている。その円の中心に、先端が矢印になっている小さな棒をあてて、まわして遊ぶ。倒れた棒の矢印が指しているところがその選手のその打席の結果になる、というわけだ。そのゲームでよく憶えているのは、ルース、ディマジオ、アーロンといったホームラン王はみんな三振ゾーンもいちばん大きかったことだ。

目的に向かって必死で努力して、そして、失敗するなら華々しく失敗するんだ、などと言うのもいいだろう。マーク・マグワイアなら、ホームランを飛ばしつづけるかぎり、いくら三振してもまったく構わない。しかしビジネス界では、シングルヒットを出しているほうがずっとうまくいくものだ。

## 大きな絵を眺める（目標を定期的に確認する）

ときどき、そのときしていることから心のなかで一步退いてみる。そして自分自身に基本的な問いかけを試みる。今していることは、問題の解明にどうつながるのか？ 思考をどう発展させるのか？ この時点でできるいちばん大事なことが？ あまり役に立っていないとしたら、なぜそれをしているのか？

クライアントあるいは自分の会社の抱えるむずかしい問題を解決しようとしている。おびただしい数のしなくてはならないことにどっぷりつかって、近頃は、ともすれば目標を見失いがちだ。腰まで泥沼に埋まって、見えない泥の水路をたどっているような心境。……分析Aは分析Bにつながる、そのBは渾然一体となって分析Cに続いているらしい。新しいデータが集まったから、さらに分析が必要になる。これには何日も（幾晩も）かかるだろう……。

何もかもで首まで埋まりそうになったら、精神的に一步下がって、今はいったい何を達成しよう

と努力しているのか、と考える。大きな絵を眺めるときの要領だ。一步下がって、前提となつてい  
る仮説を構成する一連の問題点を見る。今していることは、この「大きな絵」のどこにはまるのだ  
ろうか？ これこれの分析は理論的に正しいかもしれないし、面白くさえあるが、解決に近づく手  
段にならなければ、かかずらつているのは時間の無駄だ。優先順位を見きわめる。一日にできるこ  
とには限界がある。一日を、あるいは一週間をふりかえったとき、何も結果が出せなかったとい  
うのではなくて、せつかく出した結果が肝心の問題に照らしてまったく無意味だったとわかる。こ  
れほど腹立たしいことはないのだから。

ある元マッキンゼーEMはこう言った。

「ファームにいたときに学んだいちばん貴重なことは、たぶん、大きな絵について考える、って  
ことだと思う。一步退いて、今何を達成しようとしているのか考えて、それからそのしている  
ことをじつと見て、自分にどう聞くんか。これは本当に重要なことか？ ってね」

## 正直に「わからない」と言う（誠実にふるまう）

マッキンゼーは新しいアソシエイトに、入社第一日目からプロとしての誠実さの概念を叩き込む。当然だ。プロとしての誠実さの大切な要素には「正直」ということも含まれる。クライアントに対して、チームのメンバーに対して、そして自分に対して。わからないときには、そう認めることも正直のうちだ。たしかにそのほうがハツタリを言うより損害がずっと少なくて済む。

重要な中間報告会議がある、という日の朝だった。クライアントは、フォーチュン誌トップ五十社に入っている製造企業。EDのジョンをはじめ、チーム全員でプレゼンテーション資料のあちこちをチェックしていた。私の担当箇所はすでに検討を終わっていた。その準備にその朝四時までかかったので、私は疲れ果てていた。議論が別の部分に移っていった。私はまったく

ED  
「エンゲージメント・ディレクター」の略。パートナーとも呼ばれる。EDは一つの研究の最高責任者で、たいていは一度に数件の研究を抱えている。EDはマッキンゼーの株式を保有している。

関与していなくて、ほとんど何も知らないところだ。私の頭脳はあの至福の場所、眠りのなかへと沈んでいった。他のメンバーがいろいろ討論している声は聞こえていたのだが、その言葉は、まるで指のあいだから水がこぼれるように私の頭を抜けていった。

突然、白昼夢が泡と消えた。ジョンが私に尋ねたのだ。「それじゃ、イーサン、スージーの意見をどう思う?」一瞬のショックと恐れも、それまでどんな話だったのか思い出そうと集中する気持ちに抑え込まれた。アイビー・リーグとビジネス・スクールで何年も鍛えた反射神経がもどつて、私は漠然と賛意を表わす言葉をいくつか並べた。もちろん、意味をなさないたわごとだった。

そのときも、「よくわかりません。この問題はまだよく考えてないので」と言っていたら、それで十分よかったはずだ。たとえば、「すみません、一瞬気が散ってしまっ……」と言ったとしても、ジョンはわかってくれただろう。なんといいても、彼自身も、他のすべてのマッキンゼー人も、まったく同じ経験をしてきたはずなんだから。それなのに、私はごまかそうとした。その結果、あんな馬鹿なことを口走ってしまった。

その後数週間たってエンゲージメントが終了して、チームで打上げパーティをした。みんなでTGIFライディにくりだして、メキシコ料理をたらふく食べ、ビールを浴びるほど飲んだ。それからEMがチームのメンバー一人一人にプレゼントを配った。皮肉たっぷりな物、ユーモラスな

物。私には、デスクの上に置く小さな額をくれた。額に収まっていたのはカードで、マッキンゼーの公式字体できれいにこう印刷してあった。「正直に わからない」と言う」

これは非常に賢明なアドバイスだ。その額は今でも私のデスクの上にある。

## 「見当もつかない」は暗号（ヒントを見逃さない）

ちよつとよく探ってみれば、だれにでも必ず何か考えがある。的を射る質問をいくつかすれば、相手がいかに知っているか驚かされるだろう。これに、経験に基づいた推測を併せれば、解決への道を確実に歩めるだろう。

だれかにその人のビジネスの何かについて質問して、「見当もつかない」という答えを返されたら、ただ黙ってすくすく退き下がってはいけない。「見当もつかない」は暗号なのだ。隠れている意味は

「忙しすぎて、そんなことを考える暇はない」か、あるいは、「そういうことがわかるほど自分は頭がいいと思わない」。最悪なところでは、「めんどつくさくて、役に立つようなことは何も考えない」だろつ。

「見当もつかない」を認めてはいけない。チャレンジとみなすこと。彫刻家が大理石の塊から象を彫り出そうと、象には要らない部分をノミで削り取るように、鋭い質問で「見当もつかない」を剥がしていく。

ジェイソン・クラインが、自分の新しい会社に新しい事業ユニットをつくることを考えたとき、トップの競合会社は資金を十倍は使っているという確信があった。どうしたらこれを証明して、取締役会にもつと資金を使うことを納得させるか？そこで社内チームに、その競合会社の支出がどれくらいかを示す損益計算書をまとめるように指示した。クラインはそのときのことをこんなふう  
にふりかえる。

「私がこの分析を言い出したとき、スタッフは「見当もつきません」と言ったものです。そこで彼らに尋ねてみました。わが社の競争相手が宣伝にどれくらい使っているか、知っているのか？すると、いや、知らないが、経験に基づくと推測はできる……。競争相手の生産コストが

どれくらいか、知っているか？ 知らないが、その雑誌一号当たりのコストを推計して、公称の印刷部数を掛ければわりだせる……。そんなふうが続けたんです。

最終的には、確実な推定値の裏づけのある、かなり全体的な損益計算書ができあがりまして。まあ、二倍程度の誤差はあったかもしれないが、そんなことはかまわない。肝心なのは、目の前にある経営上の懸案について決定を下せる程度に正確だったってことです」

他の人の「見当もつかない」を認めてはいけけないのと同様、自分自身がそう言うのも容認してはいけない。ましてや、他人があなたの「見当もつかない」を認めてくれると期待してもいけない。これは前の項の「わかりません」の裏面である。ふつうは、ちょっと思考やリサーチをすれば、質問や問題点について何かを知っているとわかったり、新たに発見したりできる。もちろん、チーム会議で居眠りなんかしなければの話だが。