

CFA 協会ブログ

No.526

2020 年 5 月 21 日

ダン・ヒース アップストリーム思考（上流思考）に対する 3 つの障壁

Dan Heath: Three Barriers to Upstream Thinking

[ポール・マキャフリー](#)

「あらゆる（産業）システムは、完璧に設計されているが、そこから得られる結果はいつも定常的で変わることはない」。

— [ポール・パタルデン](#)

[ダン・ヒース氏](#)の最新の著書「[アップストリーム](#)」は、社会学者である[イヴァン・ゾラ氏](#)の 1 つのたとえ話からひらめきました。

ベストセラー作家で[デューク大学 CASE センターのシニアフェロー](#)でもあるヒース氏は、[CFA 協会が開催したアルファサミット](#)で、「実はこういう話なのですが」と前置きをして語り始めました。

「川のほとりでピクニックをしているあなたと友人は、ピクニックブランケットをひろげ、ご馳走を食べようとしていると突然、川の方から叫び声が聞こえてきます。目をやると、子どもが手足をばたつかせ溺れかけています」。

本能的にあなたと友人は川に飛び込み、子どもを助けるために泳ぎます。しかし、あなたが子どもを安全に岸へと連れて来て、心臓が落ち着き始めるとすぐに、他の子どもの助けを求める声が聞こえてきます。

「では戻ろうではないか。」と言いました。「あなたが助け出した直後、さらに 2 人の叫び声が聞こえてきます。今や川に子どもが 2 人もいます。そして、こうした救助の堂々巡りが始まるのです。」

疲れを感じ始めた時、友人が川を出て岸へ戻り、上流へ歩いていくのに気が付きました。

「あなたは、「おい。どこに行くのだ。こんなことは一人ではできないぞ。」と言いました。すると友人は、「上流に行って、子どもたちを川に投げ入れている奴を殴ってくる」と言いました。」

ヒース氏はこの話に共感しました。なぜなら、金融業界やそれ以外の業界において、私たちの生活のあらゆる場面で解決に当たらなければならない問題、「リアクションの落とし穴」を擲擧しているからです。

「私たちはいつも非常事態に追われ、そしていつも火消しにも追われています」と彼は述べました。「私たちは事態が悪化した後に問題の対処を行います。こうした問題を根本から解決するために必要な時間やリソースをほとんど使えないので、アップストリーム思考（上流思考）のアプローチで、根本的に問題解決を行う必要があります。

しかし、アップストリーム思考（上流思考）のアプローチをとるためには、最初に、ダウストリーム思考（下流思考）で見られる事態の要因を理解しないといけません。なぜ、たとえ話の中の一人は川に戻り、もう一人は問題を根本から解決出来たのでしょうか？ヒース氏は主な 3 つの障害を特定し、私たちが理解し解決できる方法を説明しました。

1. 無知

「問題に向き合わなければ、問題を解決できない」。

いくつかの問題は根深く偏在するので、生活の中に溶け込んでしまい、ビジネス活動の代償として受けいらざるをえないと考えられています。

ヒース氏はナショナル・フットボール・リーグ (NFL) の膝腱損傷の事件を例に挙げています。11 人の選手がフットボールの両サイドで、最大速度で互いに衝突すると、何名かは膝腱損傷を負ってしまいます。

ニュー・イングランド・ペイトリオッツでは、1 シーズンで合計 22 人がその怪我を負いました。チームにとって、競技を続けるには多すぎるものでした。彼らは新しい視点と斬新なアプローチを必要としました。問題点を調べるため、彼らは[マーカス・エリオット医師](#)を雇いました。

エリオット医師は異なる視点でこの問題を捉えました。選手はこうした怪我から免れることは出来ませんが、実は不十分なトレーニングと不均衡な筋肉が原因でした。後から考えると、これは明らかでした。300 ポンドの体重のラインバッカーが、オフシーズンには、針金のようなワイドレシーバーと同じトレーニングをしていました。変えるべきだったのです。

しかし、エリオット医師はさらに深く分析しました。異なるポジションでは異なるトレーニング方法が必要であり、個々のプレーヤーに対しては独自のトレーニングが必要でした。「一部の人たちには、フィールドでの配置に支障が出てしまうくらい、非常に強力な大腿四頭筋がついていました。」とヒース氏は説明しました。「他のワイドレシーバーは一方の膝腱がもう一方よりも強くなり、バランスが崩れていました。」

エリオット医師が新しい（トレーニング）システムを

実行しようとした時、多くの人是非常に懐疑的に見ていました。彼のアプローチはフットボールの通説に反していたのです。しかし、エリオット医師の革新的取り組みが採用された後のシーズンでは、ペイトリオッツでの膝腱損傷の負傷者の数は、22 人から 3 人に減少しました。

「論より証拠でした。」とヒース氏は述べました。「そして多くの人が信じることとなったのです」。

2. トンネリング

「トンネルで、後戻りしたくなければ、進むべき方向は 1 つしかありません。ただ前に進むだけです」。

怪我をしたフットボール選手や、次々と溺れた子どもたちを一日中助けることに付き合っていると、一歩下がって体系的な見方を受け入れるのは難しいことです。ヒース氏はこの現象を、心理学の本である「[欠乏](#)」から借用し、トンネリングと呼んでいます。

「トンネルでは広い視野は無く、あなたは前に進むしかありません」と彼は説明しました。「戦略的には問題外ですし、道路には分岐点がありません」。

そして一度そのトンネルに入ると、そこから出るのは難しいのです。問題が次から次へと起こり、問題解決（火消し）にすべての時間が奪われます。あなたが 1 日の終わりを迎えた時、「私は本当に仕事を進めたのか、それとも一日中問題を追いかけてまわしただけではないのか？」と疑問に思うでしょう。

私たちは前に進むことに集中するあまり、目の前の問題を解決することをせずに、問題から遠回りしてしまうのです。

「問題に向き合って取り組むには、とても多くのエネルギーや処理能力が必要なので、直面する問題を防ぐ

ために必要となる自身のリソースは将来枯渇してしまいます」。

トンネリングに陥れば、問題は解決されることなく何度も何度も再発することが確実になります。

3. 責任感の欠如

「起こらなかった事件には、誰が責任をとりますか？」

私たちは皆、自宅に火事が起こったら何をするべきか知っています。消防署に電話するのです。

「非常事態に際して、責任の所在が極めて明白であることがどれほど多いかは、驚くべきことですよ？」と彼は語りました。

しかし、自宅の火事を防ぐのは誰の責任かと問われると、答えは少し分かりにくいものです。

家の住人なので、まず私たちに責任があります。しかし私たちだけではありません。その建築基準を考えた人は誰なのか、建築資材を選んだのは誰なのか、等といったことについては？隣人や近所の人にも役割があります。

問題が複雑になれば、責任の所在はさらにはっきりとしないと、彼は説明しました。

「誰もが自分の問題だと思わなければ、おそらく問題は解決されないでしょう。」と彼は述べました。

ここで、リアクションの落とし穴の話へと戻が戻ります。

「非常事態が発生しそれに反応していくと、私たちの反応（リアクション）は鈍くなっていきます。」とヒース氏は説明しました。「私たちは次の非常事態が発

生するまでもはや行動しません。こうした一連の（リアクション）サイクルは、いつまでも繰り返されます。」。

そして、このサイクルはしばしば経済的に動機づけられます。非常事態が発生すれば、経済的活動にともなう金銭的な報酬があるからです。

「ある人が腰を痛めると、手術を受けに病院にいきます。外科医は治療費を受けとり、病院も治療費を受けとります。」とヒース氏は説明しました。「しかし、腰のけがのための予防費用を受け取るのは誰でしょうか？」

（リアクション）サイクルからの離脱 「継続、継続、継続を行うこと」

「アップストリーム思考（上流思考）では組織が機能出来る方法についての新しい見方、見識を持つことが必要です」。

ヒース氏によると、冒頭で紹介した（パタルデン氏の）引用のように、システムは効率を重視して設計されているので、良くも悪くも、常に一貫した結果をもたらすにすぎません。その一方で私たちは、システムが定常的な結果をもたらす目的で設計されたことを理解しているのです。

「大規模な仕事はどのように成し遂げますか？」と彼は質問しました。「まず、私たちは仕事を分けます。そしてそれぞれの仕事を達成度に従い、成し遂げるまでの時間や量などを予測します。この一つ一つに分けた仕事の部分を最適化する時、私たちは全体像を軽視していません。」

もし、私たちの仕事が川から子どもを助けることや、膝腱の怪我を治療することなら、私たちは自らのパフォーマンスを改善する方法（手段）を見つけるでしょ

う。しかし、問題を根本から解決しようとはしないのです。

リアクションの落とし穴がこうしたダウンストリーム思考（方法論に基づいた下流思考）を悪化させます。

「リアクションを重視した効率的なシステムを設計すると、現在対応している問題から離れることが難しくなり、私たち自身の次の行動が制限されてしまうのです。」とヒース氏は説明しました。

川の話では2つの場所しかありませんと彼は説明しました。私たちが絶え間なく溺れている子どもたちを助けている下流と、友人が問題の原因を取り除こうとしている上流です。

「私たちはリアクション重視の思考から脱却すべきです。」と彼は主張しました。「それを実現するための非常に簡単で実践的な方法は、アップストリーム思考やダウンストリーム思考を分けることなく、一つのまとまりとして考えることです」。

ヒース氏はこの説明を深めるため、ゾラのたとえ話の現実版として、YMCA の例を紹介しました。毎年何百万人もの子どもたちが YMCA で泳ぎます。非常事態は避けられませんが、YMCA はアップストリーム思考（上流思考）やダウンストリーム思考（下流思考）のアプローチをとらず、一貫的なアプローチを取りました。彼らは死角を無くすため、ライフガードの椅子を動かしました。子どもたちの泳ぎの能力を示すため、色のついたリストバンドのシステムを作りました。そして原因を追究して問題に立ち向かいました。

「YMCA は水泳スクールの、国内大手のプロバイダーです」とヒース氏は説明しました。「考えてみると、ダウンストリーム思考（下流思考）で発生する事故を完全に防ぐには、かなり良い方法なのです。」

そしてその方法はアップストリーム思考（上流思考）の本質へと迫ります。

「回避しようとする目下の重要な問題があれば、それを防御するような思考の階層がまず必要になります。」と彼は説明しました。「人が陥る根本的な落とし穴は、アップストリーム思考（上流思考）の程度とは何の関係も無いのです。現実世界で 95% の時間をダウンストリーム思考（下流思考）に費やし、迫りくる問題にリアクション（反応）していることが、落とし穴に陥っている証拠なのです。」

ヒース氏によると、私たちに必要なのはダウンストリーム思考（下流思考）のマインドセットを捨てることです。

「私たちにはアップストリーム思考（上流思考）のヒーローと言うべき世代が必要です」と彼は述べました。「彼らは、すぐに窮地を抜け出そうとせず、抜け出そうとする必要性から窮地について十分に思考ができる人々です。」

執筆者

Paul McCaffrey

（翻訳者：安部 智宏、CFA）

英文オリジナル記事はこちら

<https://blogs.cfainstitute.org/investor/2021/05/18/dan-heath-three-barriers-to-upstream-thinking/>

注）当記事は CFA 協会（CFA Institute）のブログ記事を日本 CFA 協会が翻訳したものです。日本語版および英語版で内容に相違が生じている場合には、英語版の内容が優先します。記事内容は執筆者の個人的見解であり、投資助言を意図するものではありません。

また、必ずしも CFA 協会または執筆者の雇用者の見方を反映しているわけではありません。