

連載 プロマネの現場から

第 135 回 ファクトフルネス・・事実を見るための方法

蒼海憲治（大手 SI 企業・上海現地法人・技術総監）

先日、他社の駐在員の方との懇親会の席で話した会話の中で気になったことがありました。その方は、上海に駐在し 5 年余になるのですが、赴任以来、中国での IT 状況の先進的な点について日本本社に半期に一度のペースでレポートをしています。管掌役員の方へも説明しており、説明した際は、その都度、「いまの中国の IT はこんなに進んでいるのか。日本も参考にしていけないといけないな」と同意してもらえるものの、話がそれ以上進まない。一方、それと比較すると、米国のシリコンバレーからのレポートは喜んで受け止められているように感じる、といます。また、私自身の経験としては、拠点がある上海や大連、そして深圳で、出張者の対応をした際、中国の IT 状況やビジネスの取組み状況を説明すると、従来のオフショア開発とは異なる世界があることを認識してもらえ、今後は、ソリューション創出の舞台としての中国が大切になる、と共感いただけます。しかし、その方々が日本への帰り際に「今回は貴重な体験をさせていただき、ありがとうございました。でも、日本に帰って一週間もするとこの夢から醒めてしまうような気がします」という、なんとも笑えないコメントを耳にします。

ここ 10 年間の中国の発展、とりわけ IT 分野の発展とその実力については、頭では理解しているつもりでも、まだまだ腹落ちして受け止められていないということなのだと思います。

なぜこのようなギャップが起こるのか？

そんな疑問を持ちながら、先日、久しぶりに帰国した際に立ち寄った丸善書店に平積みされていて手に取ったのが、スウェーデン出身の医師・公衆衛生学者であるハンス・ロスリングさんの『FACTFULNESS (ファクトフルネス) 10 の思い込みを乗り越え、データを基に世界を正しく見る習慣』(*) でした。本書は、世界を曇りのない目で見ることがいかに難しいか、ということが多様な事例とともに紹介されています。冒頭の会話が、事実認識の相違だけにあるのではないことを承知しながら、具体的に述べられる「事実を見るための方法」が非常に興味深かったため、今回は、本書について紹介します。

本書の冒頭に、印象的な 13 問の時事クイズがあります。たとえば、こんな質問です。

質問 1： 現在、低所得国に暮らす女子の何割が、初等教育を修了するでしょう？

A : 20% B : 40% C : 60%

質問 2：世界で最も多くの人に住んでいるのはどこでしょう？

A：低所得国 B：中所得国 C：高所得国

質問 9：世界中の 1 歳児の中で、なんらかの病気に対して予防接種を受けている子供はどのくらいいるでしょう？

A：20% B：50% C：80%

単純な 3 択問題なので、まったく知識のないチンパンジーが回答を選んだとしたら、正答率は 33% になるはずですが、しかし、この問題を、ロスリングさんが、さまざまな人々、経営者や教育関係者、さらにはノーベル賞受賞者が回答した結果は、この 33% をはるかに下回る正解率だったといいます。

なぜそんなことが起こるのか。

その理由の一つは、私たちの中にある「分断本能」があるからだといいます。世界は、こちら側の先進国とあちら側の途上国に大きく分断されているという思い込みがあるからだと言います。たとえ、あちら側の途上国において、スマホや IT の普及などが進んでいるというニュースを見聞きしても、自分たち先進国にどの程度キャッチアップしているかなど思いもよらない。未来永劫、キャッチアップすることはないと思込んでいる人が多いから、と言います。これらは、過去の知識によって作られた思い込み・バイアスが邪魔をする例です。

同様な見方として、私たちは、世界をドラマチックに見てしまう傾向がある、と言います。進んだ先進国と、遅れた途上国という見方はその一例ですが、ドラマチックすぎる世界の見方をしてしまうのは、さまざまな本能による思い込み・バイアスがかかっているためです。この無意識の本能として、10 の思い込みを挙げています。

1. 分断本能…「世界は分断されている」という思い込み
2. ネガティブ本能…「世界はどんどん悪くなっている」という思い込み
3. 直線本能…「世界の人口はひたすら増え続ける」という思い込み
4. 恐怖本能…「危険でないことを、恐ろしいと考えしまう」思い込み

5. 過大視本能…「目の前の数字がいちばん重要だ」という思い込み
6. パターン化本能…「ひとつの例がすべてに当てはまる」という思い込み
7. 宿命本能…「すべてはあらかじめ決まっている」という思い込み
8. 単純化本能…「世界はひとつの切り口で理解できる」という思い込み
9. 犯人捜し本能…「誰かを責めれば物事は解決する」という思い込み
10. 焦り本能…「いますぐ手をうたないと大変なことになる」という思い込み

ここで挙げられている10個の本能の網羅性や十分性はわからないのですが、私たちがややもすると、思い込み・バイアスで物事を見てしまうということを知っておくことは、とても大切なことだと思います。

しかし、このような本能の持つ思い込みに対して、私たちはどうして世界を見ればよいのでしょうか。

知識を持つことはもちろん大切なことですが、それだけでは足りない、といます。

本当の世界の姿を見るための方法、ファクトフルネスの実践方法が紹介されていますが、その一部はこうです。

《反対に見える2つのことが、両立することを教えよう。世界では悪いことも起きているけれど、たくさんの方がよくなっていることを伝えよう。》

《文化や宗教のステレオタイプは世界を理解するのに役立たないことを教えよう。》

《数字でけむに巻かれないようにしよう。どんな手口にだまされやすいかを教えよう。》

10の思い込みに対する「ファクトフルネスの大まかなルール」として、思い込みの本能を抑えるポイントはこうです。

1. 分断本能を抑えるには・・「大半の人がどこにいるかを探そう」
 - ・話の中の「分断」を示す言葉に気づくこと。
 - それが、重なり合わない2つのグループを連想させることに気づくこと。

多くの場合、実際には分断はなく、誰もいないと思われていた中間部分に大半の人がいる。

2. ネガティブ本能を抑えるには・悪いニュースのほうが広まりやすいと覚えておこう
・ネガティブなニュースに気づくこと。そして、ネガティブなニュースのほうが、圧倒的に耳に入りやすいと覚えておくこと。

・良い出来事はニュースになりにくい。

3. 直線本能を抑えるには・直線もいつかは曲がることを知ろう

・「グラフはまっすぐになるだろう」という思い込みに気づくこと。

・直線本能を抑えるには、グラフにはさまざまな形（S字カーブ、すべり台の形、コブの形など）があることを知っておくこと。

4. 恐怖本能を抑えるには・リスクを計算しよう

・「恐ろしいものには、自然と目がいってしまう」ことに気づくこと。

・恐怖と危険（リスク）は違うことに気づくこと。

・リスクは、「危険度」と「頻度」、言い換えると「質」と「量」の掛け算で決まる。

5. 過大視本能を抑えるには・数字を比較しよう

・比較しよう。大きな数字は、そのままだと大きく見える。ひとつしかない数字は間違いのもと。

・割り算をしよう。割合を見ると、量を見た場合とはまったく違う結論にたどり着くことがある。

6. パターン化本能を抑えるには・分類を疑おう

・同じ集団の中にある違いを探そう。

・違う集団のあいだの共通点を探そう。

・違う集団のあいだの違いも探そう。

・「過半数」に気をつけよう。過半数とは半分より多いということではない。

それが51%なのか、99%なのか、そのあいだのどこなのかを確かめたほうがいい。

7. 宿命本能を抑えるには・ゆっくりとした変化でも変化していることを心に留めよう

・小さな進歩を追いかけよう。毎年少しずつ変化していれば、数十年で大きな変化が生まれる。

・知識をアップデートしよう。賞味期限がすぐに切れる知識もある。テクノロジー、国、社会、文化、宗教は刻々と変わり続けている。

8. 単純化本能を抑えるには・・・ひとつの知識がすべてに応用できないことを覚えておこう

・自分の考え方を検証しよう。あなたが肩入れしている考え方が正しいことを示す例ばかりを集めてはいけない。

あなたと意見の合わない人に考え方を検証してもらい、自分の弱点を見つめよう。

9. 犯人探し本能を抑えるには・・・誰かを責めても問題は解決しないと肝に銘じよう

・犯人ではなく、原因を探そう。

・ヒーローではなく、社会を機能させている仕組みに目をむけよう。

10. 焦り本能を抑えるには・・・小さな一歩を重ねよう

・深呼吸をしよう。焦り本能が顔を出すと、ほかの本能も引き出されて冷静に分析できなくなる。

そんな時には時間をかけて、情報をもっと手に入れよう。

・「いまやらなければ二度とできないなんてことはめったにないし、答えは二者択一ではない」

そして、このようなチェックポイントを注意することの前提として留意しておくこと。

「世界は変わり続けていることと、死ぬまでずっと知識と世界の見方をアップデートし続けなければならないことを教えよう。」

そして、そのためには、謙虚さと好奇心を持つこと。

「謙虚であるということは、本能を抑えて事実を正しく見ることがどれほど難しいかに気づくことだ。」

自分の知識が限られていることを認めることだ。

堂々と「知りません」と言えることだ。新しい事実を発見したら、喜んで意見を変えられることだ。」

「好奇心があるということは、新しい情報を積極的に探し、受け入れるということだ。」

自分の考えに合わない事実を大切に、その裏にある意味を理解しようと努めることだ。」

問題解決の前には、正しい事実認識が必要となりますが、実際には、その事実の把握が簡単ではありません。

さまざまな思い込みやバイアスがあることを理解した上で、少しでも正しい認識ができるように努めること。それは、市場に対しても、プロジェクトに対しても、同じことだと思えます。

(*) ハンス・ロスリング、オーラ・ロスリング、アンナ・ロスリング・ロンランド

『FACTFULNESS (ファクトフルネス) 10 の思い込みを乗り越え、データを基に世界を正しく見る習慣』訳・上杉 周作、関 美和、日経 BP 社、2019 年刊