AbsCon-Layer-Thinking
抽象と具体を行き来し、実践から学ぶ。

金融サービス業界における複雑な意思決定にACLを活用するための実践的な紹介です。

テクノロジー、業務、収益に表れた問題の原因は、組織内の別の場所にあるかもしれません。ACLでは、問題の捉え方自体を問い直しながら、目的、構造、状況、事実、行動を検討します。



ACLを捉えるためのシンプルな図：ひとつの対象を、相互につながる複数の視点から検討します。

相互に関連する4つの考え方

01 / 基準となる視点
抽象と具体の間を行き来しながら、課題をさまざまな角度から検討します。

02 / 入れ子になった対象範囲
何を検討対象とするかによって、「現在地」の意味も変わります。

03 / ARCによる学習
実行、観察、振り返りから学び、方法の再設計と次の行動につなげます。

04 / ACLシフト
時間の経過とともに、物事を理解する大きな枠組みが変化する可能性を捉えます。

5つの有用な視点 — 必ず順番に進む5段階ではない

本質 — 目的と根本的な目標、**構造** — 仕組みと関係性、**文脈** — 状況とタイミング、**事実** — 根拠と観察された実態、**実行** — 判断、行動とその結果。

> **まず、問題が最も明確に現れているところから始めます。** 各視点の間は自由に行き来できます。課題によっては区分が5つより少なくても多くても構いません。5つの枠をすべて埋めることが目的ではありません。

学習と認識の変化は、関係していても同じではない。

ARCの学習サイクル

行動は経験を生みます。何が起こったかを観察し、予想と現実の違いを振り返り、そこから得た学びを抽象化し、取り組みを再設計して再び試します。必ずしも新たなサイクルを一周する必要はなく、過去の経験を出発点にすることもできます。

実行
判断や施策を試します。

観察
実際の結果を確認します。

振り返り
なぜその結果になったかを考えます。

再設計
学びを生かして再び試します。

有用な学びを抽象化することで、振り返りと再設計がつながります。この4つの枠は、経験から判断を見直し、再検証する過程を実務的に整理したものです。

ACLシフト

ACLシフトは、既存の進め方が改善されることだけではなく、課題や状況を理解する大きな枠組み自体が変化する可能性を指します。小さな変化、段階的な変化、本人が気づかない変化もあり、外的要因をきっかけに生じたり、試行錯誤の積み重ねから現れたりすることもあります。

ARCが問うこと

何をしたか。何が起こったか。何を学んだか。次に何を試すべきか。

シフトが問うこと

対象の理解の仕方は変わったか。以前とは本質的に異なる問いを立てているか。

> **ARCのサイクルがうまく回ったからといって、ACLシフトが自動的に起こるわけではありません。** また、すべてのシフトが進歩を意味するわけでもありません。後の見方が前より優れているとは限らないのです。

入れ子になった視点

事業、顧客との関係、変革プログラムは、それぞれ独立した検討対象になり得ます。企業全体から見れば具体的な一業務であっても、その業務自体を分析対象にすれば中心的なテーマになります。

事例：進捗の問題が、意思決定の問題かもしれない。

ある金融機関の変革プログラムは遅延し、コストが増加し、関係者の支持も弱まっています。従来のプロジェクト立て直し策が必要な場合もありますが、ACLに基づく検討では、そもそも問題を狭く捉えすぎていないかを問い直します。

実行／事実

期限の未達、手戻りの繰り返し、責任の所在の不明確さ、要件の競合。

文脈／構造

規制上の制約、レガシーシステム、部門をまたぐ意思決定権限や評価制度。

本質

このプログラムは、顧客、金融機関、リスク管理上の責務のために、最終的に何を達成すべきなのか。

考えられる問題の捉え直し

技術的な開発・納期の問題に見えても、実際には業務運営モデルや経営判断が関係しているかもしれません。

ACLが追加的な価値を生むかどうか

優れた従来型の分析でも、ガバナンスや責任分担の問題は明らかにできます。ACLが価値を発揮するには、関係性をより明確にし、重要な意思決定を変え、あるいは見過ごされていた証拠に注意を向ける必要があります。

> **問題の呼び方を変えただけで、成果が出たと考えてはいけません。** 対立する仮説を立て、現場から根拠を集め、リスクと採算性を評価し、可能であれば小さな業務上の変更を試します。

視点から行動へ

課題を定める
判断すべきことと対象を明確にします。

検証する
根拠を用いて説明を比較します。

決定する
実行可能な選択肢とトレードオフを見極めます。

学ぶ
実行、観察、改善を繰り返します。

経営判断に、体系的な思考を生かす。

Adviceistは、40年以上にわたる金融サービス業界での経営・業務およびコンサルティング経験に、ACLに基づく検討を組み合わせます。まず重要なのは経営判断そのものです。方法論はその判断を支えるものであり、逆ではありません。

活用が考えられる領域

顧客関係と収益性

顧客担当体制、事業部門の境界、顧客価値、収益性についての前提を問い直します。

業務運営モデルの選択

責任の所在、業務間の依存関係、インセンティブ、実行上の制約を検証します。

経営主導の変革

戦略的な目的、実行の現実、成果の関係を改めて検討します。

戦略的な機会

商業性、規制、リスクに対する規律を維持しながら、代替案を探ります。

最初に考えたい3つの問い

最も重要な成果は何か。 私たちはどのような説明を当然だと考えているか。どのような根拠があれば判断を変えるか。

意見交換のご案内

Adviceistは、金融サービス業界の経営層の皆様と、具体的な意思決定、利用可能な根拠、検証すべき選択肢について、短時間の非公開の意見交換を歓迎します。

非公開のご相談はこちら

www.adviceist.com/ja#contact

マーク・ヤング · 創業者・プリンシパルアドバイザー · mark@adviceist.com