

現実への渇き

課題を正しく捉え、強い解決策を見だし、自分を欺
かずに行動する

アントン・ミニン=バラノフスキー

2026

目次

まえがき

序章 あなたは間違った課題と戦っている

著作権

アントン・ミニン=バラノフスキー

現実への渇き: 課題を正しく捉え、強い解決策を見だし、自分を欺かずに行動する。

電子版、2026年。

編集: アレクセイ・ナウメンコ

著者への連絡: hi@antonmb.com

本書は、自己欺瞞に陥らずに解決策を設計するための案内書だ。システム分析の道具と認知心理学を組み合わせ、プロダクトをつくる人や技術系の起業家が、ほかの人には行き止まりにしか見えない場所で、隠れたレバレッジ・ポイントを見つけ出す手助けをする。きらびやかな成功物語は一つもない。あるのは、実際に使えるロジックと、プロセスを整え、自分のエネルギーを扱い、複雑なシステムを育てるための実践的な道具だけだ。

© アントン・ミニン=バラノフスキー、2026

© 装丁デザイン、2026

まえがき

「第一原則は、自分自身を欺いてはならないということだ——そして、最も欺きやすい相手は、ほかならぬ自分自身なのだ」

——リチャード・ファインマン 講演「カーゴ・カルト・サイエンス」、カリフォルニア工科大学、1974年

多くの人にとって、間違いを認めるのは苦しい。脳は最後まで自分の正しさを守ろうとする。脳にとって「間違えた」は、しばしば「自分は愚かだ」や「自分は危険にさらされている」と同じ意味になるからだ。

「誰でも間違える」「失敗から学ぶ」といった聞こえのいい言葉は、誰もが知っている。だが正直に言おう。自分の失敗を認めるのが好きな人などいない。自分に対してさえそうなのだから、まして他人の前ではなおさらだ。間違いのあとには、しばしば厄介な、ときには致命的な結果が続くのだから。

この本は、どちらかといえば自分自身との対話として書かれている。誰かの前で悔い改めることを求めるものではない。そうした告白を、世間はしばしば弱さや負けと受け取る——心の奥では、誰もが勝者でいたいと思っているからだ。そこには一片の真実もある。たいていの場合、私たちの勝ちの数には負けの数より多い。ただ、間違いのほうを強く感じてしまうだけだ。間違いは、敗者の烙印ではない。その課題には別の解決策が要る、という信号にすぎない。冷静な頭で、顕微鏡をのぞくようにそれを見つめ、なぜうまくいかなかったのかを理解すれば、失敗を早く忘れようとやみくもに逃げ出すより、はるかに大きく成功へ近づける。

嘘は次の嘘を呼ぶ、とよく言われる。私は道徳家ではないし、完全な率直さがいつも正しいわけではないことも分かっている。乱暴に、間の悪いときに口にされた真実が、助けになるどころか人を傷つける場面もある。だ

が、この本が扱うのはそれではない。ここで取り上げるのは、別の種類の嘘——人が自分自身に語る嘘だ。この種の嘘のほう危険だ。それは自分を守ってはくれず、むしろ、実際に何が起きているのかを見えなくする。自分の間違いから目をそらし、その糸をさらに絡ませ続ければ、いずれほどくのは、はるかに難しくなる。

ビジネス書ではしばしば、成功と、お金と、決まった手順を踏んで得られる安心を軸に話が組み立てられる。そうした本も役には立つが、仕事のいちばん都合の悪い部分——実際の失敗、外れた仮説、その場かぎりで筋が通って見えただけの決定を検証する作業——は、たいてい素通りされてしまう。

この本は別のルートを選ぶ。その土台にあるのは、いつも時間より課題のほうが多い現場で働いた経験であり、実在するプロダクトで犯した間違いの検証であり、そして毎回、観察できる事実を、頭をあまりに早く落ち着かせてしまう耳ざわりのいい説明から切り離そうとする試みだ。

この本の狙いは、解決策を探しはじめる前に、課題をより正確に見るための「使える問い」をひとつくらい手渡すことにある。ビジネスでも私生活でも、私たちはしばしば、問題そのものではなく、最初に思いついた都合のいい問題像に資源を注いでしまう。症状を覆い隠し、一時しのぎの継ぎ当てを長期的な解決策と取り違え、本当はもっと早く向き合うべきだった矛盾を避けてしまう。

この本は、システム分析、TRIZ、実践的な心理学、コミュニケーション、そして仮説の検証を貫く「作業ルート」として組み立てられている。このルートが必要なのは、次のことのためだ。

- 強い感情や早すぎる結論を、観察できる事実と照らし合わせること。
- 何か月もの時間、お金、そして評判をつぎ込む前に、小さな行動で解決策を試すこと。
- 対立を、正しさをめぐる争いとしてではなく、一つの作業課題として扱うこと。

この本はミニマリズムの原則で組み立てられている。各章はそれ自体で完結した一つのステップであり、三つの要素——自己欺瞞の分析、システムの道具、そして実践——から成る。

この先は、間違いがふつう生まれる、まさにその源から始めよう。人が問題をどう名づけ、自分のつくった現実像のどれを事実と思い込むのか、というところから。

序章 あなたは間違った課題と戦っている

「問題の立て方は、その解決よりも本質的であることが多い」

—アルベルト・アインシュタイン、レオポルト・インフェルト 著書

『物理学はいかに創られたか』、1938年

間違った課題のいちばん厄介なところは、それが間違っていることがめったにない点だ。ふつうは逆だ。そこには論理があり、事実があり、エネルギーがある。すべてが正しく組み上がっているように見える—人は考え、動き、努力している。傍から見れば、まさに問題に取り組んでいる姿だ。ところが、やがて奇妙な感覚が芽生えてくる。労力は増えたのに、明晰さはむしろ減っている。

行動は多い。議論はますます増える。試みも重ねている。だが胸の内では、問題はスピードでも、性格でも、注いだ力の量でもないのではないか、という疑いが少しずつ育っていく。もしかすると、課題そのものが最初から間違っていて定義されていたのかもしれない—あまり気持ちのいい考えではない。

怠けが原因なら、対処はまだ簡単だ。気を引き締め、締め切りを決め、規律を足し、助けを求めればいい。実行のミスもそうだ。不具合を見つけ、やり直し、詰め、直せばいい。だが、こういう状況はどうすればいいのか。誠実に打ち込み、決断を下し、耐え、計画を立ててきた。ところがあとになって、その間ずっと違う課題を解いていたと分かる—核心を突いたと確信していたのに。

本当の仕事が始まるのは、まさにここからだ。

それはめったに心躍る作業には見えない。むしろ逆だ。そこには、いったん立ち止まって認めなければならない瞬間がある——問題は、当たり前だと思っていた場所とはまるで別のところにある、と。

- 事業が伸びない。まず頭に浮かぶのは、「広告が要る」だ。
- チームが空回りしている。ならば厳しい管理が必要だ、と考える。
- 客が買わない。ならば、急いでサイトの文章を書き直し、値段を下げ、機能を足さなければ、となる。
- 話がかみ合わない。ならば、もう一度、もっと詳しく、もっと説得力をもって説明しなければ、となる。

こうした考えのどれにも、真実の一部は含まれているかもしれない。だからこそ危険なのだ。弱い考えが「私は弱い」という札を下げてやって来ることは、めったにない。それは安堵として現れる。ようやく何をすべきか分かった、と。ようやく原因があり、行動があり、計画ができた、と。不確かさに苦しむのをやめて、修理にかかれる。だが、その最初の明晰さは、分析ではなく、内側の緊張を手早く解くための手段であることが多い。

よい思考は答えから始まる、という見方がある。問題を見つけ、すばやく態勢を整え、決断し、動く。そこには分かりやすい「強さ」のイメージがある——集中、速さ、自信、立ち止まらない力。

だが、答えに価値が生まれるのは、課題が正確に定義されたあとだけだ。それ以前では、速さはむしろ危険になりうる。間違った枠組みの中での素早い行動は、人を救わない。ただ、間違いをより確実に固めるだけだ。

問題と課題は、同じものではない。

問題とは、むしろ現実における「緊張」だ。何かが痛み、空回りし、繰り返され、本来より高がつき、計画を壊し、力を奪い、あるいは望む結果を得させない。問題は、「いまあるもの」と「あるべきもの」との隔たりを映し出す。

課題は、そのあとに現れる。これはもう思考の仕事だ。何を、どのシステムの中で、どんな制約のもとで、どんな結果を、どんな代償を払い、どんな資源を使って変えるのか——それを定めることだ。

問題は濁っていてかまわない。だが課題は、機能するものでなければならぬ。

そして、まさにここで「すり替え」が起きる。人は濁った緊張を手に取り、それをもう正確な課題であるかのように扱ってしまう。症状を原因と呼ぶ。最初の反応を分析と取り違える。都合のいい説明が、事実のように見えはじめる。

この瞬間から、努力はあやしいものになる。力も、金も、管理も、論拠も、時間も足せる。だが、もとの課題が間違っただけで定義されていれば、そのすべては、あらぬ方向へ走る車のエンジンのように働く。燃料は減り、音は鳴り、動いてはいる。問題は、その向きを誰もまじめに確かめなかったことにある。

最初の問題像は、ほとんどつねに不完全だ。脳は力を節約し、いちばん手近な説明に飛びつく——とりわけ、それが慣れ親しんだもの、感情的に鮮烈なもの、あるいは自尊心を守ってくれるものであるときは。

- 「こんなもの、誰も必要としていない」
- 「自分には規律がない」
- 「チームが弱い」
- 「客が何も分かっていない」
- 「とにかく、もっと頑張るしかない」

こうした言葉は、いつも嘘だとはかぎらない。真実のかけらが含まれていることもある。だが、真実のかけらは、それが真実の全体であるかのように振る舞いはじめた瞬間、危険になる。まだ霧が立ちこめている場所に、明晰さの錯覚を生み出すからだ。

問題は、最初に見えるよりも深いところに潜んでいることが多い。痛みは見えても、痛みの仕組みは見えない。煙は見えても、火元は見えない。指標の低下、客の苛立ち、締め切り超過、対立、疲れ、不安——それらは見える。すべて現実であり、くだらないものとして扱ってはいけない。だが症状は、まだ課題ではない。それは信号であって、原因ではない。

症状は、原因よりも声大きい。それは圧をかけ、苛立たせ、怖がらせ、即座の行動を求める。だから自然な動きは、ほとんどつねに、いちばん強く痛む場所へ向かう。緊張を解き、支配を取り戻し、不確かさから逃れたいくなる。

役に立つ仕事は、問題と行動のあいだに短い「間」が生まれるところから始まる。これは終わりのない分析への誘いでもなければ、何もしないことの言い訳でもない。ただ一つの問いのために立ち止まるだけだ——いま解こうとしているのは、本当にその課題なのか、と。

この問いは、美しい計画を台無しにするかもしれない。人から心地よい確信を奪うかもしれない。都合のいい問題像と戦うのに、すでに何週間、何か月、何年も費やしてきた、と突きつけるかもしれない。この問いが不愉快なのは、注いだ労力を勘定に入れないからだ。それが確かめるのは、ただ一つ——選んだ課題が、観察できる事実と一致しているかどうかだけだ。

そこに、この問いの不都合がある。そして、まさにそこに、その効用がある。

努力それ自体は、結果を保証しない。勤勉で、賢く、誠実で、才能があっても、間違った枠組みの中で何度も動きつづければ、やはり行き止まりにたどり着く。

厳しく聞こえるかもしれない。だが、この明確さの中には自由がある。結果が力だけで決まらないのなら、力の「かけどころ」を探せる、ということだ。自分を際限なく責めるのをやめ、課題の仕組みを分解しはじめられる。自己非難を、探究に置き換えられる。痛みを診断と取り違えるのをやめられる。仕事は本当にどこにあるのかを、見て取れる。

機能する解決策と、表面的な解決策との違いは、美しさや声の大きさにあるのではない。

表面的な解決策は、しばしば症状を押さえつける。そして重さを足す——手作業も、管理も、コストも、説明も、緊張も、いっそう増える。

機能する解決策は、課題の仕組みそのものを変える。それは、小さな一点の変更が大きな効果を生む場所を探す。たとえば、余分な一手順を取り除く。問題の立て方を変える。隠れた資源を見つける。あるいは、ぶつかり

合う要求を切り分ける。仮説を小さな行動で試す。間違いを、安上がりになる場所へ移す。問題は人ではなく、システムのルールにあると気づく。それは「英雄的」ではない。だが、機能する。

映画『CUBE』には、こうした思考にぴったりの像がある。人々はあるシステムの中に閉じ込められる。そのシステムは、パニックや腕力や互いへの非難では、少しも分かりやすくない。出口が現れるのは、圧力の大きい場所ではなく、仕組みがよりよく見えてくる場所だ——つながり、制約、移動の順序、そしてシステム自身のルールが見えてくる場所に。

現実はずっと穏やかだが、原理は似ている。課題の仕組みが理解されていないとき、エネルギーは危険なものになる。それは「戦っている」という感覚を生むが、必ずしも出口に近づけてはくれない。

マネジメントでは、この原理をゴールドラットの制約理論が説明している。システムの効率は、生産のすべての工程に均等に圧力をかけても上がらない、というのだ。鍵となる制約は、たいてい一つの具体的なボトルネックにある。にもかかわらず、資源はふつう、慌ただしさが目につく場所や、心理的に居心地のいい場所に注がれてしまう。

この本は、ゴールドラット、TRIZ、システム思考、CBT、NVC、JTBD、あるいはリーン・スタートアップの要約ではない。これらのアプローチから、実際に使える個々の要素を取り出し、課題を分解するためのルートとして用いる。

これらの名前が「身内だけの合言葉」に聞こえないよう、それぞれのアプローチについて手短に触れておく。

TRIZ——発明的問題解決の理論。技術者ゲンリッヒ・アルトシュラーが、何千もの特許を調べて生み出した。強い解決策と、たまたまうまくいった解決策とを分ける規則性を、探し求めたのだ。

システム思考——個々の出来事ではなく、その周りの「つながり」に目を向ける習慣だ。全体の各部分が互いにどう影響し合い、なぜか所での努力が別の場所で不具合となって現れるのか、を見る。

CBT—認知行動アプローチ。日本語では認知行動療法と呼ばれることが多い。思考が、出来事と私たちの反応のあいだに、いつのまにか割り込んでくる仕組みを扱う、実践的な心理学の一分野だ。本書では、これを治療としてではなく、あくまで明晰さのための道具としてのみ用いる。

NVC—非暴力コミュニケーション。難しい事柄について、非難ではなく、観察・感情・ニーズ・依頼という形で語る方法だ。

JTBD—Jobs To Be Done、直訳すれば「片づけるべき用事」。人の買い物や選択を、「製品を手に入れる」ことではなく、具体的な生活上の課題を解決しようとする試みとして捉える見方だ。

リーン・スタートアップ—新しいものを立ち上げるためのアプローチ。あらゆるアイデアを仮説とみなし、大きな金や何か月もの労力をつぎ込む前に、小さく安価な実験で検証する。

本書でTRIZは、著者なりに応用した「工学的な土台」として使う—矛盾、資源、理想的な結果を扱い、システムの内側で解決策を探す、という土台だ。ほかのアプローチは、事実をより正確に見て、課題を定式化し、人を考慮に入れ、アイデアを行動・数字・小さな実験で検証する助けになる。

基本の順序は単純だ。まず課題を明確にし、そのあとで初めて解決策を探す。この順序を入れ替えると、間違った方向へ向かう「説得力のある行動」が、いともたやすく出来上がってしまう。

本書のルートは、易しいものから難しいものへと組み立てられている。まず、人が出来事と、それについての内なる解釈とをどう取り違えるのかを見ていく。次に、言葉があらかじめ解決の余地をどう狭めるのかを見る。

その先では、矛盾、資源、理想的な結果を扱う。隠れたつながり、認知の歪み、コミュニケーションがどう働くのかを見て、最終的には課題の「機能する定式化」にたどり着き、それを事実・人の行動・小さな実験で検証する。

中心となる仕事は、あなたが課題をどう見るか、どこで自分を欺くか、どんな代償に気づいていないか、そして解決策を外からの反応——数字、人の行動、締め切り、間違いの代償——でどう検証するか、をめぐって進む。道具が必要になるのは、この仕事を実際に手を動かして進める助けになる場面だけだ。

つまるところ、これはより冷静な分析へ向かうルートだ。間違った定式化は高くつく。年月、金、力、人間関係、プロジェクト、そして自分への敬意を奪っていく。誠実に努力することはできる。だが課題が間違っただけで定義されていれば、努力はあなたに不利に働きはじめる。間違ったルートを固め、慣れた誤りを深め、引き返すことを、いっそう痛いものにする。

だからこそ、この本での最初の勝利は、美しい解決策を見つけることでも、新しい枠組みを覚えることでもない。最初の勝利は、最初の問題像を、ただ「最初に現れた」というだけの理由で守るのを、やめることだ。

便宜のため、終章には章ごとの短い要約をまとめてある。各章の核心となる流れをすばやく思い出し、ルートの全体地図の中で自分の位置をつかむのに役立つはずだ。

実践

まずは、いま実際に存在している現実の問題を一つ取り上げてみよう——プロジェクト、仕事、人間関係、あるいはお金にまつわるものを。

それを、三つの異なるバージョンに分けてみる。

- 第一のバージョン: 検閲も飾りもなしに、その問題がまず頭に浮かぶままの言い方。
- 第二のバージョン: そのうち、観察・数字・行動・期限・メッセージ・出来事で確かめられるものは何か。
- 第三のバージョン: それに上乗せされたものは何か——恐れ、憶測、他人の動機、予測、一般化、古い説明、自分や世界に対する慣れきった決めつけ。

例:

- 第一のバージョン:「私のプロジェクトなんて、誰も必要としていない」
- 第二のバージョン(検証可能):「14日間で、登録は12件、支払いはゼロだった」
- 第三のバージョン:「市場がまだ成熟していない」「製品が複雑すぎる」「人々が価値を分かっていない」「今すぐコンセプトを全部変えなければならぬ」

これらの説明のうち、いくつかは正しいと分かるかもしれない。だが、まずはそれらを、あくまで「説明」として見る必要がある。現実のふりをしているあいだ、それらは無自覚のうちに、あなたの行動を操っている。

この練習の狙いは、「最初の問題像はもう真実だ」という確信に、最初のひびを入れることにある。

本書の練習は、瞬時の変容を約束したりはしない。その役割は別のところにある——毎回、思考を事実・システム・人・意思決定のコスト・検証へと引き戻すことだ。

そこから、意識的な「検証の要求」が始まる。美しい図式を探すのではなく、観察できる事実と、その出来事に自分が与えた「名前」とを、誠実に切り離すのだ。

始まりは、単純な認めから。もしかすると自分はいま、状況そのものではなく、その状況に自分がつけた名前と争っているのかもしれない——と。名前が間違っていれば、解決策もまた的を外す。

この先は、さらに深く降りていく。誤りが課題そのものより前に生まれる場所——出来事、思考、反応、行動のあいだ——を分解していこう。