

仮説思考のすすめ(中)【片岡 幸彦】(08.12.08)

前回は、仮説思考についてお話した。今回は、「仮説思考の重要性と留意点」を提示していきたい。

1. 意思決定に不可欠な仮説思考

仮説思考は何を目的としているか？意思決定は仮説にもとづいて行われる。つまり仮説思考は「意思決定」のために活用されるものである。これが大前提であると考えたい。

では仮説思考の効用をお話しよう。

(1) 意思決定のスピードが速くなる

現代社会において、機密情報を除けば、情報は様々なルートで収集することは可能となった。この情報は「集めるよりも捨てるのが大事」と考えたい。あまり情報が多すぎると意思決定は遅くなる傾向がある。特に論理思考の強い経営企画室の方々はその傾向が強い（と感ずることがある）。網羅的に考えていく思考は非効率であるとも言われる。

最初に、粗くても良いから仮説に基づく結論を出してみる。そこからその仮説を立証するために必要な情報を集めて分析する。そして仮説の検証を行いながら、仮説を精緻化していく。もしその仮説が外れていたら、また別の仮説で同じことを繰り返していけばよい。十分に情報を集めてから結論を出すよりも、はるかに速いスピードで結論にたどり着ける場合が多い。

(2) わずかな情報から全体像を考えることが出来るようになる

ツリー手法などを活用できるようになると、わずかな情報から全体像をとらえることができる。先ほど「網羅思考は非効率」と記述したが、全体像をとらえることは必要である。そのためにも「モレなく、ダブリなく」といったMECE（Mutually Exclusive Collectively Exhaustive：ミーシーと発音したり、ミッシーと言ったりする人もいる）の発想が必要となる。

また仮説は、チームで考えるのが効果的だ。それぞれの背景が違う人間が集まって短時間にさまざまな視点から仮説を構築、検証することで、より精緻な仮説が構築されやすい。また幹となる仮説がしっかりしていればメンバー間で共有され、理解されるので仕事もスムーズに進むと考えられる。

(3) 様々な事象や会社全体に対して関心や問題意識が向上する

一つひとつの事象が単なる事実として受け止められるだけではなく、「こういったことをトップが実施しようとしている」と言うことは、今後こうなるかな」とか「なぜこうなってしまったのだろう」と常日頃から様々な事象に対して関心や問題意識を持ち、仮説を持つ

習慣が生まれる。そうすると心の準備や仕事にゆとりが出てくるので、ストレスが少なく業務が遂行できる。また大きな視点で物事がとらえることができるようになる。

2. 仮説思考を高めるための基本姿勢

以下は、仮説思考を高めるための基本姿勢である。参考にして欲しい。

(1) 目的や意味を明確にする

何の目的で仮説構築を進めているのかを自らに問い直して欲しい。そしてその意味は何かを明確にして欲しい。

かつて仮説検証力を高めると言うタイトルで、管理職一步手前のクラスの研修をやっていた時のことである。実在企業のケース分析を何回かに分けてやっている途中で、意地悪く質問してみた。「ところでこのケース分析って、何のためにやってるの？」メンバーの中でもかなり優秀な部類に入るそのA君は、目をくりくりさせながら「・・・目的ですか？・・・」と黙ってしまった。「企業研究をやりながら分析手法を学び、最終的には自部門改革を進めていくための視点や考え方を学んでいるんじゃないの」と言ってあげたら、「ああそうでしたね」という返事が返ってきた。

常に「目的は何だ」と自らに問い直す姿勢が重要である。

(2) どの立場で分析するかといった前提を明確にする

どの立場で分析するかを明確にしておかないと、面倒なことになる。人間は放っておくと必ずと言って良いほど「評論家」になってしまう。こうすべきだ、ああすべきだなど、際限なく勝手な意見が出てくる。上記のような研修では、経営企画室長の立場で解決策を提案してくれと言っているにも関わらず、同じ会社の経営企画室長の立場とは思えない無責任な提案が出てくる。自分は何のような立場でやるのか、はっきりさせてから議論することが必要だ。

(3) 言葉の定義を明確にする

コンサルティングの現場でも、よくある現象である。これはわれわれも考えなくてはいけないことだが、言葉を聞いて勝手に解釈してしまう場合がある。それは何を指しているのか、それはどういう意味か、具体的レベルで議論をしないとミスリードをしてしまう恐れがある。

ミーティングでよく出てくるのが、「当社はマーケティングが不足している」「ブランド戦略が重要だ」「イメージ戦略も今後は必要ではないか」等々、本人に聞いてもあいまいな答えしか返ってこない。またその言葉を使う場面で意味が変わったりする。これでは時間をかけても何もまとまらない。少なくとも「ここではこの言葉をこのように使います」といった断りを入れてから議論を進めることをお勧めする。

(4)既定の枠組み(思考のフレームワーク)を活用する

仮説を立案する時には、思考のフレームワークを活用すると進めやすくなる。フレームワークを活用できるようになると、自分の考えをまとめやすくなるし、伝えやすくなる、また人の話も理解しやすくなるという利点もある。

フレームワークには、ツリー手法、マトリックス手法、プロセス手法などの手法が存在する。今回は具体的な手法については言及しないが、様々なフレームワークが存在するので自分なりの引き出しを多く持ってもらいたい。

(5)自分なりの結論が出て後もサイクルを回し続ける

前回ご提示したように、「So What (だから何なのか)」⇔「Why So (なぜそうなのか)」を何度も繰り返すことをお薦めする。そして「True (本当?)」と言うことを問い直すことにより、誤解が少なくなるというメリットもある。

True (本当?) という問いは、最近非常に大事だと思い始めている。この問いをしたときに全員の同意が得られるまで進めていくことにより、より精緻な仮説が出来上がる。

以上