

# 仮説思考のすすめ(上)

経営革新クラスター 片岡幸彦

今回から3回にわたって仮説思考について基本的な考え方を提示していきたい。

上：仮説思考とは

中：仮説思考の重要性と基本姿勢

下：仮説思考の留意点

## 1. はじめに

最近、思考法に関する書籍や雑誌の記事が増えてきている。混沌としたご時勢なので、先を見通す力が必要との考えが思考法流行の背景であると考えられる。先行き不透明中でビジネスマンに必要とされる力としては「先見性」「決断力」「実行力」などがその中心的な能力として言われている。

その中でも仮説思考は、上記の能力を高めるための基本にある考え方として紹介されている場合が多い。セブンイレブン会長の鈴木敏文氏の提唱している仮説検証力は、セブンイレブンおよびイトーヨーカ堂のグループでは経営の柱となる考え方として、実務レベルで活用されている。

仮説思考というと難しいが、日常生活においてはごく普通に活用されている考え方である。例えば、西の空が曇っていたら早晚雨が降るだろうから傘を持って出かけようとか、冷夏であれば野菜が高騰するから、食事のメニューを変更しよう、3連休は高速道路が混むからはいつもより早く出発しようなど。またスポーツの世界は数秒単位での仮説検証の連続である。このように日常生活では身近な仮説思考も、ビジネスの世界になると急に活用できなくなることが多い。

## 2. 社長の不満:考えない社員

社長とお会いすると、下記のような社員の方々に対する不満の声をよく口にされる。

「社員に次の企画に対するまとめをしておけと指示しても、持ってくるのはデータのまとめだけ。だから『So What?』と言ってやるんだけど、きょとんとしている。考えるのは社長でしょ、われわれはそのデータを提出しているだけです、とでも言いたげな雰囲気なんだよな。課長にもなっていて自分としての意見や結論はないのかと言いたくなるよ。またたまに結論めいたことを言う人間がいても、『この調査結果がこう変わったらどうするんだ?』と聞くととたんに黙り込んでしまい『そこまで考えていませんでした』と答える。複数の代替案を持つのは当たり前だろう。またリスクマネジメントも考えとけよ、と言いたくなるよ」とか、『最近もう少しで一人前になりそうな若い人間が数人やめているけど、何が原因なのだろうか』と聞いても『この間やめた人間に聞いたら、給料が安い上に残業も多いのでやってられません、などと言っていました』と平気で話すんだよ。短絡的過ぎる

にも程がある。『お前その言葉を真に受けているのか、それでよくマネジメントが勤まるな！』と怒鳴ってやったら、怪訝そうな顔をして部屋を出て行ったよ。全く何をどう考えて毎日仕事をしているんだか」と言ったような嘆きの声が聞かれる。

さらに「重点課題を提示してくるのは良いのだけど、具体策になると急に口ごもる。具体策もイメージした課題を提示してもらいたいもんだよ」と、頭を抱えている。

こんなやり取りばかりしていると、社長も本当にお疲れになるだろう。さすがに経営企画室のメンバーともなると上記のような方々は存在しないと思うが、どうやら中堅企業の第一線で活躍している方々でも、目の前のことはきっちりこなすことは出来るが、今後どうなるかを考えて仕事をしている人は意外と少ないような気がする。

ここで社員側からの発言も記載しておこう。社員側から聞かれるのは、「提案しても分ってもらえない。上司は自分の提案をつぶすことしか考えていない」とか「社長は新規事業がどうだの、海外進出がどうなどと急に振ってくるけど、なぜこの時期にこのようなことを言うのか全く意味が分からない」というような声も聞かれる。さらに「当社の大きな問題は、『上下のコミュニケーションの欠如である』と部長会などで熱弁を奮っている方々を見かけることもある。

よく聞いていると、これらは仮説思考を身につけておけば、「社長の言っていることはそういうことだったのか」と分ることも多い。（ちなみに上記の一つ目の事例は、論理構成がおかしく提案が唐突な場合が多い。つまり論理の飛躍が多々見られるケースである。二つ目の事例は、PPMや戦略マトリックスの考えが分っていれば理解できることも多い。三つ目の事例は、結果と原因、問題と問題点の関係が分っていない典型的なケースである、）

では社員の皆様は本当に何も考えていないのだろうか？ おそらく何も考えていないのではなく、意識的に仮説思考が行われていない、もしくは思考訓練がされていない。つまり考え方のコツがつかめていないのではないかと考ええられる。発想の仕方や思考のプロセスもコツをつかめはそう難しくないし、実務に十分耐えうるものは身につけることは出来る。

本稿では、仮説思考を身につけるための基本的な考え方を提示していくことにする。

### 3. 仮説思考とは

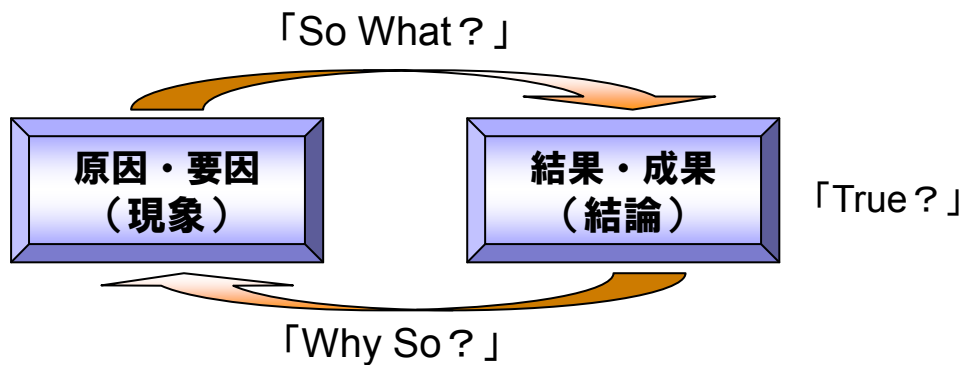
まずは仮説とは何か、考えてみよう。

**「仮説」とは：** ある時点で最も可能性の高い結論や状態とその根拠となるデータや現象

**「仮説思考」とは：** ある時点での最も可能性の高い結論や状態と根拠となるデータや現象を、「このデータから何が言えるか」「これはなぜそういえるか」「本当にそうか」といったことを意識的に繰り返し、創り、壊しながら、限られた時間の中で求める思考方法

分りやすくいうと仮説思考は、「因果関係を明確にする」考え方であるといえる。

- こんな現象が出ています⇒そこから何が言えるか
  - 「So What? (だから何?)」
- こういう結果になりました⇒なぜなら～が～だからです
  - 「Why So? (なぜそう言えるか?)」
- 一般的にはこのようなことが言われています⇒本当にそう?
  - 「True? (その情報は本当にそうなのか)」



起点はどこからでも良いので（結論から考えるもしくは、現状から今後どうなるかを考える）、このサイクルを何度も繰り返しながら、仮説の精度を高めていくのである。

以上