

仮説思考のすすめ（下） 【片岡 幸彦】（081215）

仮説思考のすすめの最終回である。今回は、仮説思考の留意点について提示する。

1. 論理的に考える時の留意点

（1）その情報は信用できるか？

仮説立案する時の考え方として、情報ソースを明確にすることだ。「誰がそんなことを言っているか。」「その情報は正しいか。」そして「専門家の言っていることは本当に正しいか。」と疑うことも必要である。

近年インターネットで簡単に情報が手に入るようになったせいも、インターネットから情報を取得する機会が多い。インターネット上の情報は、個人の感情が入っていたり、勘違いや間違っただけのまま載せていたりする場合も多い。

また企業内でも聖域が出来ており「あの人の言っていることは間違いない。」と思われているような人の情報は、今一度検討してみる必要がある。その部署に長年いればいるほど周りがその情報を鵜呑みにしてしまう傾向があるからだ。

（2）隠れた前提を見逃していないか？

その業界にしか通じない言葉や、そこにいるからこそ分かる前提、もしくは当たり前知っている欲しい考え方などを見逃すと議論が噛み合わなくなってしまうことがある。

分りやすい例でいうと、「円高になると輸出中心の企業の株は売りだな。」などは、分る人は別にどうと言うことはない話であるが、経済の仕組みが分らない人にとっては何のことか分らない。このような隠れた前提を理解することで、議論が進みやすくなる。会社の中で議論を進める時はいろいろな隠れた前提があるので、それらを理解して同じテーブルの上で議論を進めて欲しい。

（3）論理の飛躍はないか？

論理の飛躍の話はそこかしこに転がっている。「本当にそんなことが言えるのか。ちょっと飛びすぎていないか？」「その論理展開は間違っていないか。なんかおかしくないか。」と思われるものはほとんどがこの事象である。途中の考え方が省略され、聞き手に疑問を抱かせている場合や途中で考え方や概念がすり替わり、変な論理展開になっている場合などである。

例えばこのような例である。「最近の顧客ニーズは二極分化しているから、当社はプレミアム商品に特化しよう。」といった発言などはこれだけ聞いていると何を言っているかさっぱり分らない。

この言葉の行間には以下の文章が隠されている「最近の顧客ニーズは二極分化している。低価格品は、大量生産・大量販売によるコストメリットを享受できる企業だけが取りうる

戦略である。当社はそれだけ設備投資して対応できるだけの体力はない。でも幸いなことに商品開発部隊は少数だが良い商品を開発するだけの力はある。ターゲットと地域を絞込み、プレミアム商品に特化して勝負をかけよう。」といった具合に論理的に順序だてて展開していくと、提案の内容は別として、問題なく受け入れられる。

(4) 過度の一般化はしていないか？

過度の一般化とは、事実とは無関係に、自分勝手な先入観や感情で結論を導き出してしまう場合などをさす。事実および推論（事実を積み上げて、おそらくこのようなことが言えるであろう、客観的に見ても問題ないと思われること）ではなく、断定（根拠のない結論）してしまう場合がこの例である。

例えばこのような例は典型である。「外国人は残業命令をしても拒否されるので、外国人を雇うと業績が悪くなる。」これもおかしな点がいくつかある。

(a)外国人は全員残業を拒否するのか (b)外国人に残業命令をする背景は何か (c)外国人を雇って業績が悪くなった企業はどれだけあるのか、それはどのような企業か など不思議な点がいくつもある。 仮説思考は、根拠のない断定を戒めている。

(5) サンプルは間違っていないか？

「最近の女子校生は勉強しないし、ファッションしか興味がない。」とか「女子高生の中には家出少女も増加し、補導件数も増えている。中学・高校の女子生徒に対する道德教育を強化すべきである。」などが典型例であろう。確かに週日の夜 10 時以降、渋谷のセンター街で女子高生と思しき子達を中心にサンプルするとそうなるかも知れないが、全国の平均的な女子高生像とは程遠い。

そのサンプルはどこから入手したか、明確にしてから議論してもらいたい。

2. 仮説思考に必要な考え方

最後に、仮説思考を進めるときの必要な考え方を提示していく。

(1) 結果から考える

一番進めやすいやり方が、「結果から考える」である。「なぜこのようなことが起こったんだろう。」と考えたり、調べたりする習慣である。「やる気が落ちているのは、本人の問題だろう。」と簡単に結論づけず、「最近まであれほどがんばっていたのに、なぜやる気が落ちてしまったのだろう。」と考える習慣をつけよう。

(2) 別の観点から考える

別の観点から考えるのは、「起きていることと起こっていないこと」を明確にすることから始めるとやりやすい。「ここではこのようなことが起きているのに、なぜここでは起

こっていないのか。」といったことから考えると、見方が広がってくる。

また過去の類似した事象や全く反対の事象を分析することで、見えてくるものも多い。

(3) 時系列で考える

ヒストリー分析は、その一つの形である。時系列でどうなったか展開を追うことで、動的な把握が出来る。またヒストリー分析をする際に、その事象の背景についても言及することで広がりが出てくる。

(4) 未来志向で考える

「今起っていることは、今後こんなふうになるのかな。」などと実験的に将来予測してみる。いくつかのパターンを考えることで思考が膨らんでくるし、他メンバーと自由にブレインストーミング的に語ってみるのも面白い。

(5) 解決策につながるか考える

いくらすばらしい仮説でも解決に結びつかない仮説では意味がない。その仮説は解決策に結びつくか、解決策は具体的か、これをやれば問題は解決するかといったことを自問自答しながら進めて欲しい。そうしないと「絵に描いた仮説」になってしまう。

以上3回に渡って仮説思考についての考え方を提示してきた。仮説は、複数の事象やデータなどを組み合わせて、我々にとって意味のある結論にしていくことである。従って、一つひとつの事象に対して感覚を研ぎ澄まして敏感に反応することが、良い仮説を構築する時の普遍の法則となることは間違いない。