

仮説思考

BCG 流 問題発見・解決の発想法

内田和成 著



東洋経済新報社
2006年3月31日発行/236頁
1,680円/ISBN978-4-492-55555-2

主要目次

- 序章 仮説思考とは何か
- 1章 まず、仮説ありき
- 2章 仮説を使う
- 3章 仮説を立てる
- 4章 仮説を検証する
- 5章 仮説思考力を高める
- 終章 本書のまとめ

著者紹介

うちだ かずなり

ボストン コンサルティング グループ シニア・ヴァイス・プレジデント、ディレクター。2000年から04年まで日本代表を務める。東京大学工学部卒。慶應義塾大学経営学修士（MBA）。日本航空（株）を経て現在に至る。06年より早稲田大学商学学術院教授就任予定。著書に『デコンストラクション経営革命』（日本能率協会マネジメントセンター）、『eエコノミーの企業戦略』（PHP 研究所）、『顧客ロイヤルティの時代』（共著、同文館出版）、『「量」の経営から、「質」の経営へ』（共著、東洋経済新報社）などがある。

in brief

「ボストン コンサルティング グループ（BCG）のコンサルタントは、仕事が速い」——。BCG 流問題発見・解決のカギである「仮説思考」の要諦を、同社の日本代表を務めた著者が、解説する。

- 仮説思考とは、物事を「答え」から考えることである。すなわち、課題を分析して答えを出すのではなく、先に答えを出し、それを分析して証明する。
- 仮説思考は、ビジネスパーソンにとって最も大切な能力の1つであり、これを使いこなせるようになると、「情報洪水に溺れなくなる」「大局観を持って仕事ができる」「問題解決に役立つ」という3つのメリットがある。
- 仮説は、あくまでも「確からしい答え」であり、検証が必要である。「仮説→実験→検証」を繰り返すことで、より良い仮説に進化していき、個人や組織の能力が向上する。
- 実験による検証はわかりやすい反面、向き不向きがある。実験に向かない仮説は、「ディスカッション」や「分析」によって検証する。
- 良い仮説は、経験に裏打ちされた直感から生まれる。従って、少ない情報で良い仮説を立てられるようになるには、経験を重ねるしかない。
- 仮説思考をトレーニングする方法には、次の2つがある。
 - ・ 日頃から「So What? (だから何?)」を考え続ける
 - ・ 日常的に「なぜ」を繰り返す
- 企業に意思決定のスピードが強く求められている今、仮説思考は時代の要請でもある。仮説思考のできる組織だけが、激変する経営環境に素早く対応し、成功し続けることができる。

仮説思考とは何か？

ビジネスパーソンは日々、問題解決を迫られている。「収益を向上させるにはどうしたらよいか？」「生産性を高めるには？」…。

その時、多くの人は、情報は多ければ多いほど良い意思決定ができると信じ、できるだけ多くの情報を集めてから物事の本質を見極めようとする。

これは、コンピューターが将棋を指す場合のやり方に似ている。考えられる全ての打ち手を読み、最も優れた手を打とうという考え方である。

だが、ありとあらゆる手を検討し尽くすのが得意なコンピューターでさえ、将棋では人間の名人には勝てない。名人の経験に裏打ちされた直感やひらめきにはかなわないのである。

ビジネスにおいても、人間がコンピューターと同じような戦い方、すなわち全てを調べ尽くすという仕事の進め方をしてもうまくいくわけがない。

あらゆる情報を網羅的に調べてから答えを出すのは、時間的にも資源的にも無理がある。

では、どうしたらよいのか？

「仮説思考」を身につければよい。仮説思考とは、物事を答えから考えることだ。ベストな解を、最短で探す方法ともいえる。

課題を分析して答えを出すのではなく、まず答えを出し、それを分析して証明するのである。

プロ棋士、羽生善治は、仮説思考の達人である。

将棋には、1つの局面に80通りくらいの指し手の可能性があるが、羽生はそのうちの77、78については、これまでの経験から、考える必要がないと瞬時に判断する。

そして、「これが良さそうだ」と思える残りの2、3手に候補を絞り、検証する。

これはまさに仮説思考である。網羅的に全ての手を検証するのではなく、大胆な仮説を立て、「これが良いのではないかと」指しているのだ。

ビジネスにおいても、問題の原因と解決策についてあらゆる可能性を考えるよりも、経験に裏打ちされた直感力、勘によって、最初に仮説を立てることが大事である。

仮説思考の3つのメリット

ビジネスパーソンが仮説思考を身につけ、使いこなせるようになると、3つのメリットがある。

①情報洪水に溺れなくなる

仕事で大切なのは意思決定だが、先述の通り、情報が多いほど、良い意思決定ができるというのは間違っただけの思い込みだ。

多くの情報を集めても、報告書を作る手間だけでも大変だし、実際のアクションにつながらない、意味のない報告書になることが多い。それどころか、意思決定を遅らせる元凶にもなり得る。

意思決定に使える時間には限りがある。となると、いかに限られた情報をもとに最適な意思決定をするかがカギとなる。網羅的に情報を収集するのではなく、限られた情報をもとに、仮説思考によって最適な意思決定をすべきなのだ。

②大局観を持って仕事ができる

仮説思考を使えば、手元にある情報だけで、最初にストーリーの全体構成を作ることができる。

例えば、「現状分析をすると、こういう分析結果が得られるだろう。その中でもこの問題の真の原因はこれで、その結果としていくつかの戦略が考えられるが、最も効果的なのはこの戦略だ」ということを、十分な証拠のない段階で作り上げる。

そうすると、大半は証拠がない状態になり、そこから証拠集めを始めることになるが、その場合には、そのストーリーを検証するために必要な証拠だけを集めればよい。無駄な分析や情報収集が不要になり、非常に効率が良くなる。

こうすると、「大胆に1つのストーリーを作り上げたら、重大なことを見逃し、間違っただけのストーリーを作ってしまうのではないかと」心配する人がいる。だが、それは杞憂だ。

そのような場合には、ストーリーの正しさを証明するために証拠集めを始めた段階で、仮説を肯定するような証拠がなかなか集まらない。そのため、ストーリーが間違いであることに気がつく。

従って、最初からある程度まで踏み込んだストーリーを組み立て、それが正しいかどうか調べ、

間違いに気がついたら軌道修正し、改めて他のストーリーを考える。この方法が最も効率的だ。

③問題解決に役立つ

仮説思考は、真の問題が何かを発見し、解決策を作る上でも、非常に有効に働く。

例えば、A社の家電製品は、製品の総需要もあり、商品力もあるにもかかわらず、売れていない。この場合、どうしたら売れるようになるか。

網羅思考で考えると、数多くの問題がリストアップされるに違いない。

一方、仮説思考では、「売れない理由はこれではないか」という可能性の高い仮説に絞って考える。

その結果、例えば量販店で売れていないことがわかったとすると、次に量販店でいかに売上を上げるかという戦略を考える。

この場合も、網羅的に戦略をリストアップすることはせず、問題解決の仮説を立て、検証する。

例えば、「量販店向けの商品開発をする」という打ち手が考えられるなら、それが実際に効果を上げることができるか否かといった点について、量販店の強み・弱みなどから検証する。

このように仮説・検証を幾度となく繰り返すと、次第に勘が働くようになり、早い段階でここまでたどり着けるようになる。

仮説→実験→検証を繰り返す

実際、意思決定が早く、環境変化への対応力がある企業は、仮説思考型の仕事の仕方をしているケースが多い。

やっただめなら他のやり方を試せばよいという発想で、まず仮説を立てる。そして、その仮説を事前に徹底的に調べるのではなく、ある程度メドが立った段階で、後は実施して検証した方が早いという考え方が、組織の中に浸透しているのだ。

そうしたことの繰り返しの結果、仮説の精度や実行スピードも上がっていく。

とはいえ、仮説は正解ではない。「確からしい答え」なのである。仮説は何らかの作業を通じて検証できるものでなくてはならない。

仮説は検証することで、より良い仮説に進化していく。仮説→実験→検証を繰り返すことによって、個人や組織の能力は向上するともいえる。

従って、仕事の中にこのプロセスを組み込むことができれば、比較的スムーズに業務改善を進めていくことができる。

●セブン・イレブンの仮説・検証システム

こうした考え方を経営の基本において成功したのが、セブン・イレブン・ジャパンである。

鈴木敏文会長は常々、「自分たちの仕事は、どうやったら売れるのかをまず考えてみる。最初に仮説を作るのだ」と語っている。

例えば、この商品はあちらの売場の方が売れるのではないかという仮説を立て、それを実行する。以前より売れたら、その仮説は正しかったことになり、売れなければ前のやり方に戻すか、あるいは別のやり方を考えて実際に行い、検証する。

毎日の業務が、仮説→実験→検証という流れで進んでいくのである。

この、仮説→実験→検証は、繰り返せば繰り返すほどよい。1つのサイクルでわかったことをもとの、より進歩した仮説を立て、実験し、検証できる。これを繰り返すことによって、仮説はさらに良くなる。すなわち仮説が進化していく。

●実験により仮説を検証する

実験による検証は、現場で行うのが一番わかりやすい。数年前、「おにぎりが消費者にあきられている」という時期があった。そこでセブン・イレブンでは「品質、味が良ければ200円のおにぎりも売れる」という仮説を立て、検証してみた。

まずは、ほとんどのおにぎりを100円で売ってみた結果、2~3カ月は売上が20%程度伸びた。次に、200円の質の高いおにぎりを売り出したところ、価格を下げた時をはるかに上回る売上増を記録した。このように仮説を実験してみることで、消費者のニーズをつかむことができたのである。

だが、実験による検証は大変わかりやすい反面、向くものとそうでないものがある。

例えばアパレルや食品など、繰り返し消費の起る業界では、実験による検証は比較的たやすい。

一方、自動車メーカーや製薬会社など多額の開発費用がかかる業種は、そう簡単に実験できない。

また、問屋を中抜きする、新規事業をスタートさせるなど、会社としての大きな意思決定も実験には向かない。

● ディスカッションや分析により検証する

そこで、現実的には、「ディスカッション」や「分析」による検証が重要な意味を持つてくる。徹底的なディスカッションや分析を行うことで、仮説の精度を上げることができるのだ。時には実験を行うまでもなく、より精度の高い仮説に進化させることもできるはずだ。

ディスカッションは、仮説の構築、検証、進化のいずれの場合にも有効な手段であり、仮説思考のための基本スキルといってよい。

具体的には、同僚、上司や部下とのディスカッションで、自分の仮説について聞いてみる。

自分1人で考えているとおのずと限界もあり、自分では気がつかずに同じところをぐるぐる回ってしまうことも多い。同僚やその道のベテランを交えてディスカッションすることで、自分の考えを進化させたり、勘違いや思い込みを排除できる。

分析も、検証の際に重要だ。それでも、精緻な分析は必ずしも必要ではない。仮説の検証のための分析のコツは、まず最小限の要素だけを急いで簡単にやるよう心がけることだ。

この分析の目的は、主に自分が納得するためだ。自分が立てた仮説が合っているかどうかを急いで検証するのである。

次に本格的な分析を行う。これは他人を説得するためであり、万が一の間違いを防ぐ目的である。

ただし、これもいかに精緻華麗な分析を行うかではなく、意思決定に必要な判断を行えるものであるかという視点が最も重要である。

仮説思考力を高めるには？

仮説思考力が高まってくると、最初から相当筋の良い仮説を立てることができる。では、どうしたら、仮説思考力の高い人になれるのか？

石油採掘の専門家と素人が、石油採掘をしたとする。地上にしながら地下の油田を見ることができないという点では、2人の条件は同じだ。

しかし、実際に採掘してみると、専門家の方がはるかに高い確率で油田にたどり着く。これは、経験の差としかいいようがない。

ビジネスにおける課題解決も石油採掘のようなものである。なぜ問題の答えが直感的にわかるかといえば、それは仮説と検証の経験によるものだ。

つまり、仮説を立てるには、経験を積むことが大切であり、少ない情報で良い仮説を立てられるようになるには、経験を重ねるしかない。

ただし、トレーニングする方法はある。

1つは、日頃から「So What?(だから何?)」と考え続けることだ。

例えば、アップルコンピュータの「iPod」が非常に流行していると聞いた時に、So What?——つまり、どういう影響があるのかと考える。

ウォークマンの市場シェアが減少し、ソニーの業績が悪化する、音楽業界やCD・レコード業界が大きく変わる等々、様々な分野に影響を与えるだろう。

このように、周囲で起きている事象について「So What?」と考えるクセをつけると、仮説思考力は磨かれていく。

2つ目は、「なぜ」を繰り返すことだ。これを日常的に行うことによって、仮説思考力も磨かれる。

* * *

仮説思考は、組織にとっても大事な役割を果たす。仮説・検証を組織全体で共有化できれば、企業の組織能力を飛躍的に高めることができる。

重要なのは、仮説思考の重要性を、組織の共通認識とすることだろう。そうすることによって、仮説で議論できるカルチャーが企業内に生まれ、やがて根づいていく。

企業に意思決定のスピードが強く求められているなら、仮説思考は時代の要請でもある。

仮説思考型の組織に転換できた企業だけが、激変する経営環境に素早く対応し、成功し続けることができるのである。