

早稲田商学第 409・410 合併号
2 0 0 6 年 12 月

書 評

内田和成（著）『仮説思考－BCG 流問題発見・ 解決の発想法』 （東洋経済新報社，2006年）

嶋 口 充 輝

本書は、現象のメカニズムや法則性を解明する理論・概念書というより、ビジネス上の問題や課題をビジネスパーソンがいかなる発想で解決するかを説く、より実践的な方法論の書である。

本書の著者は20年以上、ボストン・コンサルティング・グループ（BCG）でさまざまな問題解決に携わり、同グループの日本代表まで登りつめた世界的コンサルタント（現に雑誌『CONSULTING』〔2006年5・6月号〕誌で世界を代表する25人のトップコンサルタントの一人に選出）である。その著者が、いま、長年のコンサルティング活動から、大学での研究教育者に主軸を移すにあたり、そのキャリアの一区切りとして、自らの経験をベースに、その手の内を公開したのが本書といえる。とすれば、本書から得られる示唆は、日々の問題解決に悩むビジネスパーソンにとって大きな福音であり、多くのヒントを得ることになる。

著者が主軸を置いたBCGは、これまでにビジネス研究分野でも多くの興味深い理論概念を提示してきた。たとえば、事業ポートフォリオ管理、経験曲線効果、セグメントワン・マーケティング、タイム・ベース競争、ケイパビリティ戦略、デコンストラクション戦略など、著者自身が関わったものを含めてかなりの数にのぼる。ただ、これまで、これらBCG流の知見や理論概念が、どのようにして生み出されてきたのかは、ほとんど知ることが出来なかった。もちろん、本書がこのような理論的概念を生み出す方法を直接述べているわけではないが、なぜ、そのような優れた発見が数多く生まれてきたのかは、本書で述べる思考法や発想法の説明から垣間見ることが出来る。その意味で、

ジネスパーソンにとっての問題解決法のみならず、研究者が新しい理論創造や概念発見する場合にも応用できるアプローチとして読むことも出来る。

* * *

本書に示されるBCG流問題解決の発想法とは、まず「仮の答え」である仮説を設定し、そこから最終解を導いていく方法、つまり「仮説思考」にあるとする。簡潔に言えば、何らかのビジネス上の問題解決のためには、付加的な情報を収集して確度の高い正解を作ろうと考えるより、ある仮説を設定してその仮想解に従ってアプローチするやり方のほうがはるかに効果的かつ効率的な問題解決法だと主張する。確かに、ビジネスの意思決定が常に不確実性のもとで行われざるを得ないものなら、わからないものをさらに考えても無意味で、先に進むためには仮説をベースにして結論へ導く方がより合理的となる。従って本書で言う仮説思考をより正確に表現するなら、「仮説をベースにした不確実性下のビジネス問題解決法」ということになる。

では、仮説思考のメリットは何か。第1に、それが問題解決へのより「現実的」なビジネス対応法という点。いわゆる“モノ知り”のなかには、知識や情報があまりに多いゆえに迷いが生じ、解説は出来るが決断や意思決定できない人がある。仮説思考は、その逆で、細かい付加的情報収集ばかりに気をとられず、思い切った決断によって仮の方向を想定し、それに合わせて必要情報を集めて検証する。こう見ると、仮説思考は、不確実性の下、時間に追われている意思決定者にとっては、きわめて現実的なアプローチになる。

第2に、仮説思考は「効果的」な発想法である。ビジネスの英知は、しばしば行動の知として認識される。いくらいろいろなことを知っていても、限られた時間と経営資源の枠内で、具体的なアクションによって成長や競争優位に貢献する何らかの新しい価値を創らねば意味がない。その意味ある価値をあらかじめ想定する仮説思考は、時に夢や大志の実現に向けて、未来の価値を適切に実現しうる確率が高くなる。

第3に、仮説思考は、時間的にも、資源的にも「効率的」である。「時は金なり」が示すように、一瞬一瞬の時間が、貴重な経営資源であり、同時に投入資源は大きなコストである。とすれば、悠長に時間を使って、意思決定することは大きなロスにつながる。仮説思考は時間節約や投入努力の生産性向上に貢献し、きわめて効率的になる。

* * *

本書の特長はその内容と着想の面白さは当然として、大きく以下の3つにまとめることが出来る。

第1は、仮説思考の意味と重要性について、さまざまな事例を使いながらきわめて説得的に説明している点。この説得のうまさはさすがコンサルタント経験豊富な著者の面目躍如たる部分である。われわれの日常的な経験から解き明かし、具体的ケースを使い、また将棋の名人、サッカー監督、科学者、戦略家などの言葉や思考方法を引用しながら、仮説思考とは何で、なぜそれがいま有用か、を見事に解き明かす。読者が潜在的に抱えている問題意識を刺激し、「なるほど、そうなのか」と思わせていく。

第2の特長は、仮説思考を単に、「いま、なぜ重要か」と説明して終わるのでなく、その仮説思考をビジネスパーソンが実際に身に着けるために必要な思考訓練法、あるいは具体的な実行論にまで言及していること。たとえば、4つの章で、「仮説を使う」、「仮説を立てる」、「仮説を検証する」、「仮説思考力を高める」方法とその要諦を解説する。ここでも豊富な事例を引きながらいかに仮説思考を進めるかが語られる。ただ注意しなければならないのは、この章立てから見ると、いかにもマニュアル的にすぐ仮説思考が身につくように感じられそうだが、内容を読み進めばわかるように、経験、直感、感性、ひらめき、といった職人技的な要素が仮説思考にかなりのウエイトを占めることがわかってくる。その点で、仮説思考には、日ごろから、モノの見方や洞察力の訓練が必要なることを示唆している。

第3の特長は、ややもすると難解になりそうな内容を、きわめてわかりやすい文章と簡潔な表現で説明している点。文章に歯切れが良く、曖昧さや冗長さが少ないこと、さらにそれぞれの主張に適切な具体例をつけて説明していることが大いに理解を助けているようである。

* * *

最後に、本書を通じて評者が感じた印象と今後の課題を2つの視点、つまり「仮説思考と戦略思考の類似性」と、「日本型思考法と西欧型思考法の差異」という観点から述べておこう。

まず、仮説思考と戦略思考との類似性について。ビジネス世界の意思決定は、未来に対していま何をすべきかを決めるのが中心である。しかし、既述のとおり、その未来はいかに考えてもわからない不確実性に満ちている。とすれば、少しくらい付加情報を集

めたところで正確な意思決定や問題解決にはさほど役に立たない。そこで、ある程度のリスクをかけて仮想解を設定する。その意味で、仮説思考は戦略発想と類似している。

たとえば、ビジネスにおける戦略は、適度のリスクをとることだ、といわれる。その意味は、将来の戦略決定にはいくつかの代替案が検討されることが多いが、資源が限定されているゆえに、すべての代替案を取ることは難しく、選択（チョイス）を迫られる。ところが、明らかに悪い代案を捨て、よいものを選ぶという選択は稀で、実際にはすべての良い代案からどれか一つを選択することになる。このことはとりもおさず、捨てがたい他の代案を捨てるリスクと、その一つに賭けるというリスクを伴う。それゆえ、戦略とはすべての良案からの選択が必然になるゆえにリスクをとることだ、といわれる。実は、仮説思考とは、このような戦略決定と同じように、ある意味でリスク・テッキングな行為と言っても良い。すべてのことをほどほどにすべてやる、というのは戦略でないと同じように、仮説思考もあらゆる可能性を検討してコトに当たるのではなく、リスクをかけた選択によって一つを決めるのである。

2) 日本的思考法と欧米の思考法

第2は、日本型と西欧型の仮説思考の差異について。本来、仮説思考は、手段からたぐりつつ目的に到達する伝統的な日本的思考法というより、目的のために合理的手段を考える欧米流合理主義の発想に近いという点。この違いが、日本の読者には新しさの感覚をあたえる。

しばしば指摘されるように、伝統的な日本的思考法は、手段を十分考察し、結果としての目標に到達する。たとえば、プレゼンテーションなどでも、まず前置きや前提を十分に説明して、本題に入り、最後に結論を述べるというやり方をとる。欧米、特に米国流の方法はまず結論から述べ、その後なぜこの結論に至ったか、を説明していく。日本流が「ホップ、ステップ、ジャンプ」と進むのに対して、米国流は「ジャンプ、ステップ、ホップ」と後戻り型になる。日本流は、ホップの段階で、次のステップがどちらに進み、着地点のジャンプがどうなるか曖昧で、その分「遊び」の部分が多くなる。しかし、米国流は、あらかじめ落としどころのジャンプを決めて遡るので一直線の説明と合理性が期待でき、無駄がない。

* * *

以上の2つの印象をやや大雑把にまとめると、仮説思考は、未来の方向をリスクをか

けてチョイスする戦略発想に近く、また、欧米的な目的志向型の合理主義の色彩が強い。このとき、方法論としての仮説思考の今後について、以下のような新たな課題が生まれる。

第1に、仮説思考は、基本的に近代（米国式）合理性を基調とする目的志向の「モダン」の発想に基づくが、近年勃興しつつある非合理性、偶発性、冗長性（遊び）などを許容する「ポストモダン」の動きをどのように理解したらよいか。換言すれば、何が出てくるかわからない状況下で、ワイワイ、ガヤガヤしながら漸進的に価値を作り出していく従来の方法（日本型解決法）をどのように評価したらよいだろうか。

第2に、著者は仮説思考に直感、ひらめき、感性などの重要性を指摘するが、そうなると仮説思考は、結局、誰もが習得できる「愚か者の方法」（科学的方法）というより、センスのある優秀な人に高い成果をもたらす「優れものの方法」（職人的方法）になりかねない。「学問に王道なし」というように、やはり最後は、努力とガンバリズムの世界になるのだろうか。

第3は、上とも関係するが、合理的な欧米流と違う日本型仮説思考（あるいは柔らかい仮説思考）とでもいうものが存在しうるのか。また文化的差異のある、無しに関わらず、これからの仮説思考はどのように進化していくものか。

これらの課題はもちろん本書のテーマを越えるものだが、仮説思考の提唱者である著者によって、われわれに明快な仮説的解答を提案してくれることを期待したい。ビジネスパーソンのみならず、研究者にも読んでもらいたい一冊である。