

VOL. 1 : HOW TO IMPROVE HYPOTHESIS THINKING

# HYPOTHESIS THINKING

## HYPOTHESIS THINKING

仮説思考力とフレームワーク思考力の高め方

Vol. 1

The  
way of fostering  
the ability  
of  
Thinking,  
Planning,  
and  
Analysing.





## ■ ■ ■ はじめに ■ ■ ■

本講座では、「仮説思考」と「フレームワーク思考」を使った問題解決と、問題解決型の仕事ができるビジネスマンになるための方法について、テキスト2巻とワークブックによって学んでいきます。

おそらく、この講座を受講した人は、日ごろから問題解決について、かなりの意識があるはずです。会社や上司から問題解決することを求められていたり、問題が山積してそれを解決しないと先に進めない、など、かなり現実的な課題として「問題解決能力の向上」というものを、ご自身が切望していることでしょう。

その問題解決能力を高める大きな手段として、本講座では「仮説思考」と「フレームワーク思考」を挙げ、できるだけわかりやすく学べるよう構成いたしました。

また、「仮説思考」と「フレームワーク思考」のほかに、もうひとつ、「価値創造型ビジネスマン」という言葉も、本テキストではキーワードとして何度も出てきます。もはや右肩上がりではない日本経済のなかにあって、これからのビジネスマンは、会社から本当にもとめられる「価値を創りだせる人間」でなければならないからです。

価値を創りだすことは、与えられた仕事をこなすこととは根本的に異なります。おそらくほとんどの場合において、それは苦しく、辛いことでしょう。しかしその一方で、自分で価値を生み出し、それを仕事に反映させることは、おおげさにいえば、世のため人のためになります。なんのためにやっているのかわからない仕事よりも、ずっと何倍もやりがいがあるはずです。本来、仕事をするということは、そういうことなのです。

本講座では、「価値を作りだす」ためのヒントやスキル、ノウハウが、たくさん詰まっています。「仮説思考」と「フレームワーク思考」は、そのための大きな手がかりになることでしょう。

第1巻ではまず、問題解決はなにかということと、フレームワーク思考を中心に学んでいきます。「価値創造型ビジネスマン」へ近づくための大切な第一歩ですので、しっかりと学んでいきましょう。

# 仮説思考力とフレームワーク思考力の高め方 テキストブック

## 目次

### 第1章

#### 問題解決のプロセスとは

- 1 付加価値を提供できなければ生き残れない時代 ……8
- 2 そもそも問題解決とは何のことだろうか ……10
- 3 問題解決のステップは軽快に駆け上ろう ……12
- 4 問題解決のプロセスをしっかりと把握しよう ……14
- 5 ところで仮説思考ってなに? ……16
- 6 ではフレームワーク思考ってなに? ……18
- 7 「仮説思考+フレームワーク思考」を使いこなそう ……20
- 8 クリエイティビティ（創造）とロジック（論理）を連携させる ……22

第1章をまとめてみよう…24

### 第2章

#### 課題を分析しよう

- 1 まずは問題点を整理しよう ……26
- 2 イシュー・ツリーで課題を構造化しよう ……28
- 3 MECEの基本的な考え方を学ぼう ……30
- 4 MECEは完全性より納得感が大事 ……32
- 5 MECEをツリーで表現してみよう ……34
- 6 MECE分解は発想トレーニングになる ……36
- 7 イシューツリーで論点分解をしてみよう ……38
- 8 イシューツリーの作り方にはコツがある ……40
- 9 本質をとらえたイシューツリーほどシンプルで美しい ……42
- 10 イシューツリーの軸があなたの意思表示になる ……44
- 11 イシューツリーをコミュニケーション・ツールとして使おう ……46
- 12 イシューツリーの4つのパターン ……48

第2章をまとめてみよう…50

## フレームワーク思考と課題分析

- 1 課題分析に役立つフレームワーク ……52
- 2 あらゆる戦略の基本軸となる「3C」……54
- 3 マーケティングの軸となる「4P」と「4C」……56
- 4 競争環境を理解するためのツール「5F」……58
- 5 企業全体像の理解軸としての「7S」……60
- 6 「SWOT」で自社の強みと弱みを把握する ……62
- 7 リーダーをどう追うかを分析する「競争戦略」……64
- 8 価格階層のセグメントを決める「価格戦略」……66
- 9 どのプロセスに手を打てばいいのか教えてくれる「プロセス分解」…68
- 10 事業を設計・再検討するときのツール「ビジネスモデル」…70

第3章をまとめてみよう…72

## 本講座の学習の進め方

1

か月目

テキストブック第1巻

トレーニングブック（設問1～4）

設問1

▼  
テキストで学んだことを演習し、自分の頭の中へと落とし込むためのトレーニングブックです。知識と実践の橋渡しとなります。巻末に模範解答が用意されていますが、解答を読む前に、必ず自分で考え、取り組んでみましょう。

設問4

第1回提出課題

2

か月目

テキストブック第2巻

トレーニングブック（設問5～6）

設問5

▼  
テキストで学んだことを演習し、自分の頭の中へと落とし込むためのトレーニングブックです。知識と実践の橋渡しとなります。巻末に模範解答が用意されていますが、解答を読む前に、必ず自分で考え、取り組んでみましょう。

設問6

第2回提出課題

第 1 章

問題解決のプロセスとは

**■いまがどういう時代なのかを自覚しなければいけない**

現代のビジネスマンにとって冷酷な現実をまず説明しましょう。

あなたにはいま、いわゆる「サラリーマン人生」は許されていません。サラリーマン人生というのは、「我慢すれば報われる」という生き方です。あなたの上の世代、はっきり言いますと団塊の世代までが甘受できたような、大過なく過ごせば給料もポジションも上がり、退職金もたっぷり貰って老後は平穩に暮らせる、といった人生です。

しかし、これからの世代にそんな甘い話は通用しません。なぜなら、ほとんどの企業に、もはやそれほどの余力が残ってはいないからです。日本はすでに人口減少に転じ、国内市場は頭打ちです。最大の海外市場となるはずの中国では、あらゆる分野の企業がかつての高度成長期の日本企業のように急成長を遂げています。

そんな中で余力を失った日本企業が生き残るためには、社員一人一人の生産性を高めていくしかありません。もっと厳しい言い方をしますと、「付加価値」を提供できる社員が求められるということです。

これは年功序列の崩壊を意味するだけではありません。現代の企業は、与えられた仕事しかできない社員を必要としないということです。少なくとも、そのような仕事しかできない人間の値打ちは、どんどん低くなっていきます。

なぜなら、あなたが手にすることのできる給料や地位や、あるいは「面白い仕事」は、いままでのように企業の規模や勤続年数に応じて決められるのではなく、あなたが企業にどのような付加価値を提供できたかによって決まってくるからです。

しかしこれは、日本の企業社会が資本主義本来の姿に戻るということです。状況の変化を嘆くより、新しい状況の中でよりアクティブな「サラリーマン人生」を目指すべき時代になったということです。

## ■問題を解決できるビジネスパーソンへと脱皮しよう

では、あなたが企業に付加価値を提供するにはどうしたらいいのでしょうか。

まず、自分で課題を見つけて解決する力を持った人材になることです。本講座ではそれを、「価値創造型ビジネスマン」と名づけましょう。

具体的には、たとえ企業の中にいても、自分の才覚で商売を見つけ出し、自分でビジネスを生み出していける人のことや、新しい仕組みを作り上げたり、自分でやりたい仕事を見つけて取り組んでいける人のことです。

問題解決の能力を備えれば、旧世代のサラリーマンにはできなかったことが、実現可能になります。それによって、企業があなたを欲しがり、あなたの裁量も広がり、報酬も上がります。結果として、会社の都合ではなく、あなたのやりたいように自分自身の仕事とキャリアを作っていくことができます。

しかし、価値創造型ビジネスマンは、まだまだ少数派です。

あなたがそれに足るスキルを身につけ実績を積み上げれば、どんな企業の中でもリスクが最小化し、リターンを最大化することになります。この「リターン」とは、単に収入だけを意味するものではありません。面白い仕事という、ビジネスマンとしてもっとも価値のあるリターンも、同時に最大化できるのです。

自分を安売りすることはありません。まだまだ続く人生の中で自分自身が納得できる仕事をするためにも、問題解決能力を備えた価値創造型ビジネスマンへの脱皮を目指してください。

**■問題解決のステップを追ってみよう**

「問題解決」の意義や重要性については、あなたも何度となく説かれてきたはずです。書店のビジネス書コーナーでもビジネス雑誌でも、表紙にはうんざりするほど「問題解決」とか「課題解決」といった語句が記されていますね。

では、「問題解決」とは具体的にどういうことなのか、自分の言葉で説明することができるのでしょうか？

そもそも、解決しなければいけない問題とは何なのか。解決とは答を出すことなのか、それとも答を実行して決着をつけることなのか。そのあたりのことを、わかりやすい例を挙げて説明してみましょう。

会社の帰りに突然の雨に見舞われ、びしょ濡れになる日が何度かあったとします。明日も出社ですが、もう濡れたくはありません。そんなとき、どんな順番でこの問題を解決するのでしょうか。

ここで、四つのキーワードを出します。「空」と「雨」と「傘」、そして「紙」です。この四つの言葉から、問題解決のプロセスを追ってみます。

まず、帰宅のときに「空」を見上げます。濃い雲がかかっていることがわかります。すると、「明日は『雨』かな」と予想がつきます。もしそうだとしたら、濡れないためには明日は「傘」を持って出かけようと考えます。

けれども、考えただけでは忘れてしまいます。忘れないためには、「紙」に書いて玄関の目に付くところにでも貼っておく必要があります。そうすれば、明日は帰りに雨が降っても濡れなくて済みます。つまり「問題解決」できるのです。

この「空」と「雨」と「傘」、そして「紙」についての思考の流れをもう少し詳しく追ってみましょう。

**■ファクト（情報・事実・データ）をアクト（行動）に落とし込もう**

明日の天気を予測するために「空」を眺めるのは、ファクト（情報・事実・データ）を集めるためです。気圧の変化といったトレンドを調べたり、天気予報の

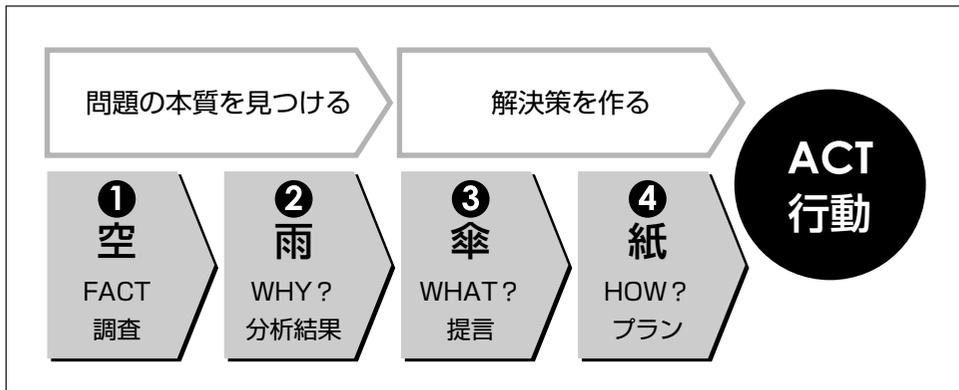
ような外部のデータを入手するなどいろいろな方法でファクトを集めることができます。

「雨」はファクトの分析結果です。けれどもここで「雨」という答が出たからには放置できません。何かの対策を取らなければいつものように雨に濡れてしまいます。つまり、ファクトを分析した結果、「WHY? =なぜ行動が必要か」の問いに答えなければいけなくなります。

「傘」は、その行動に対しての具体的な提言です。「WHAT? =何をすべきか?」の問いに対する答です。雨に濡れないためには長傘を持つ、駅でビニール傘を買うといった方法もありますが、かさばったりおカネの無駄だったりします。ベストの解決策は、折畳み傘を持っていくことです。

「紙」は行動（アクト）の具体的なプランを作ることです。具体策を煮詰めて「HOW? =どうやって?」の問いに答を出しましょう。ここで「明日は折畳み傘を持っていこう」と決意しても、どうせ明日の朝には忘れてしまいます。それなら「紙」、たとえば大きなピンクの付箋に「傘」とマジックで書いておけば必ず気がつくはずです。

この一連のステップが問題解決の流れの基本です。そして、「空」と「雨」が“問題の本質を見つける”ことであり、「傘」と「紙」が“解決策を作る”ことになります。



**■一つのステップに留まれば問題は解決できない**

ポイントを絞ってもう少し説明してみましよう。

問題解決のためには、前項で挙げた四つのステップを、素早く駆け上って行動に結び付けなければいけません。どのステップも大切ですが、一つのステップに留まり続けても結果を出せないからです。

たとえば、「空」にこだわるとどうなるでしょうか？ 実際にいますね。情報やデータにこだわり、いつまで経っても分析作業に入れないタイプです。完ぺきに調べ尽くそうとして、それだけで時間が過ぎていきます。いわば目と耳だけ働く「資料屋」です。

「雨」にこだわるタイプもいます。ほんの少しの黒雲を見て「明日は雨だよ」と自信たっぷりに断言するタイプですから、こちらは頭だけ働く「予測屋」です。たしかに先を見る力はあるかもしれませんが、推論の根拠がいい加減だったり、知ったかぶりだったりします。本人だけは自分が頭のいい人間だと思っていますが、行動力はありません。

「傘」にこだわるタイプはどうでしょうか。考えるより先に行動するタイプです。直感的に「傘だ」「明日は傘を持って家を出るぞ」と言い聞かせて早速、玄関に傘を立てかけてしまうでしょう。ただし、思い込みが激しいので、自分が出した結論にいつまでも執着し続けます。このタイプは筋肉だけ働く「行動屋」ということになります。

最後は「紙」にこだわるタイプですが、基本的にまじめな人です。そのかわり些末な手順や手続きに目が行ってしまい、問題の全体像がつかめません。他人の意見に対しても、細かいところを突いてきて反対するタイプです。本人はそれでも、自分だけが現実的な困難を直視していると思っていますが、周囲から見れば手先・足先だけ働く「心配屋」となります。

おそらくこういった説明を読めば、それぞれのタイプに該当する上司や同僚の顔を思い浮かべることができるでしょう。しかし、あなた自身に思い当たること

はないでしょうか。自分が「空」や「雨」にこだわり過ぎたり、「傘」に突っ走ったり「紙」に留まったりする傾向はないでしょうか。案外、自分のことは気がつかないものです。

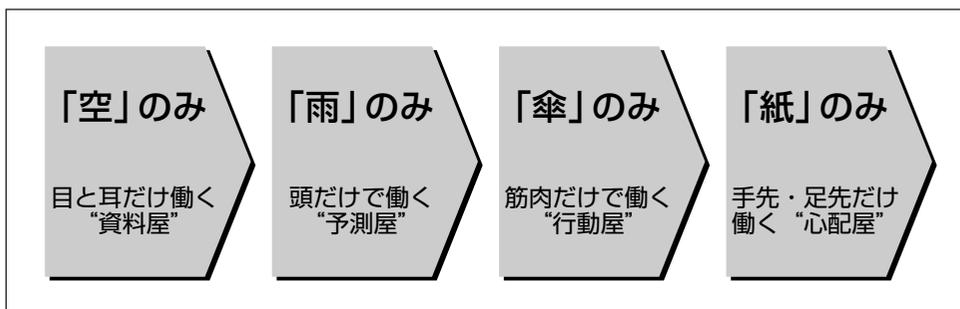
### ■いまのステップに気づいたら次のステップを目指そう

「空」のステップでのデータ集めも、「雨」のステップでの分析もそれなりに大変な仕事です。けれどもあくまで問題や課題の解決の入り口に過ぎません。そこから何のアクトにも結びつかないようでしたら、仕事してはやるだけ無駄ということになります。

ですから、ふだんの仕事や議論の最中にも、「いまはどの段階かな」と自問する習慣が大事になってきます。

もし「空」や「雨」のステップで議論が空回りしているようなら、あなたが積極的に仕掛けて「傘」や「紙」のステップに引っ張っていく必要があります。

もちろん自分の仕事や思考を見直すときにも同じです。自分はいまどのステップにいるのか、いつまでそんなところに留まっていれば気が済むのか、素早く自問して、次のステップに進む習慣を作ることです。それができたときに、この講座で目指す価値創造型ビジネスマンへの一歩を踏み出したことになるのです。



### ■問題解決のプロセスはシンプル

では、この講座でこれから学ぶ問題解決のプロセスについて説明します。これまでにも、ファクトをアクトに落とし込むという大原則について簡単に説明しましたが、もう少し詳しく見ていきましょう。

始めに確認していただきたいのは、問題解決のプロセスは、非常にシンプルだということです。それは当然のことで、複雑に絡み合った問題を解決するためには、シンプルな道すじがなければいけません。

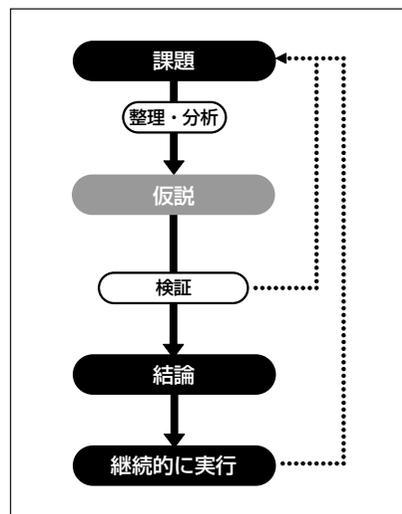
プロセスの流れは、課題の分析から始まります。

- ①最初にまず課題を分析（整理）し、問題点を明らかにする
- ②明らかになった問題点に対し、それぞれの問題を解決するための仮説を立てる
- ③仮説を検証し、良い仮説でない場合は①に戻り、再度分析する  
(この際、すぐにできそうな仮説でかつリスクが少ないと思われる場合は、実行しながら検証してしまう)
- ④検証の結果、仮説の正しさが証明されたら結論とし、解決策として継続的に実行する

以上の流れを図式化すると、右下の図のようになります。

ここで一つだけ説明を加えますと、課題のレベルによって、検証作業に時間をかけたほうがいい場合と、そうでない場合があります。たとえば、新商品の開発といった、難しくかつ複雑なファクトの絡み合った課題には、さまざまな立場からのアプローチが必要になりますので、検証作業にもある程度の議論が欠かせません。

そうでない場合、たとえば先程の「傘」のように個人レベルで問題を分析して、解決の



ための仮説を立てることができるときには、実行がそのまま検証になります。

けれども、基本的な流れは変わりません。「課題を分析して問題点を明らかにする」→「その問題を解決するための仮説を立てる」→「仮説を検証し、うまくいったら継続的に実行する」

ファクトに変化が生じたり、新しい課題が生まれるたびに、同じ作業を繰り返せばいいのです。このシンプルな流れを頭に叩き込んでください。

### ■大きな課題は小さく分けて解決する

どんなに複雑な課題、あるいは大きな課題とぶつかっても、このシンプルな流れは変わりません。

ただ、大きな課題全体に答える仮説を最初から作るのは無理です。そこで問題解決のためには、以下の三つのステップをたどることになります。

- ①課題全体を個別の論点に分解する
- ②論点ごとに仮説を立てて検証する
- ③論点ごとの結論を合成して全体の結論とする

要は、個々の論点を解決できれば全体も解決できていますね、ということです。

この三つのステップで新たに大切になってくるのは、①の論点を分解する部分と、③の結論を合成する部分です。

論点を分解する部分はイシューツリーといい、結論を合成する部分はピラミッド・スタイルといいます。

この二つについては次章以下で詳しく説明しましょう。いずれにせよ、現段階で理解しておきたいのは、シンプルな問題解決のプロセスと、大きな課題は小さく分けて解決するという2点になります。この2点をまずしっかり押えてください。