

国家戦略会議に、マッキンゼイやボストン・コンサルティングが使っている「仮説設定思考」を超える、知識を知恵にかえる方法を使うとよい。 江崎通彦 2011-9-4 記

参考資料：日経 2011-9-4 朝刊記事（本書末尾に添付）

マッキンゼイやボストン・コンサルティングが使っている「仮説設定思考」と江崎通彦開発の「知識から知恵を創り出す方法（DTCN/DTC/Wisdomの方法）」との比較について

2011-9-2 [江崎通彦 esaki@dtcn-wisdom.jp](mailto:esaki@dtcn-wisdom.jp)

江崎通彦の開発した「知識から知恵を創り出す方法（DTCN/DTC/Wisdomの方法）」の名称の説明

- ① DTCN は Design to Customers' Needs (顧客のニーズに対して設計をする)の略であるが、どちらか得か、コストとニーズで設計をするという意味が含まれており、
- ② DTC は、Design to Cost(目標コストに合わせて設計をする)の略、
- ③ Wisdom はそれらを、具体化するための知恵、即ち、知識から知恵を創り出す方法という意味が含まれている名前です。
- ④ また、その Wisdom には、課題実現と問題解決 (Problem solving by wisdom) が含まれます。

以下は、マッキンゼイやボストン・コンサルティングが使っている「仮説設定思考」と「江崎通彦の開発した「知識から知恵を創り出す方法（DTCN/DTC/Wisdomの方法）」方法」と比較をした概要を示すものです。

ここでの、マッキンゼイやボストン・コンサルティングが使っている「仮説設定思考」とは、ダイヤモンド社発行の「ボストンコンサルティングの仮説思考」(内田和成)とソフトバンク文庫の「マッキンゼー式、世界最強の問題解決テクニック」(イーサン・M・ラジェル/ポール・N・フリガ:島本恵美/上浦倫人共訳)に記述してあることをその比較の対象としています。

以下は、日経コンピュータ 2006/05/29 Copyright©2001 日経 BP 企画による、ダイヤモンド社発行の「ボストンコンサルティングの仮説思考」(内田和成)アマゾン社の書評、即ち

<http://www.amazon.co.jp/%E4%BB%AE%E8%AA%AC%E6%80%9D%E8%80%83-BCG%E6%B5%81-%E5%95%8F%E9%A1%8C%E7%99%BA%E8%A6%8B%E3%83%BB%E8%A7%A3%E6%B1%BA%E3%81%A%E7%99%BA%E6%83%B3%E6%B3%95-%E5%86%85%E7%94%B0-%E5%92%8C%E6%88%90/dp/449255552> で見ることの内容を引用させていただいています。そこには、次のようなことが書いてあります。

仮説思考 BCG 流問題発見・解決の発想法 (内田和成)

「仮説思考」とは、情報が不十分だったり、分析が進んでいない段階でも、先に自分なりの「仮の答え」を持つという考え方だ。よく言われることだが実践するのは難しい。ボストン コンサルティング グループで長く活躍する筆者が自らの実践方法を説く。結論から先に考えることで、問題の全体像を素早くつかみ、正しい解決策を効率よく導き出せるという。

ビジネス書で「仮説」の重要性を説くものは少なくないが、中でも本書の特徴は、とにかく早く仮説を立てるなど「スピード」を重視すること。決断を早くするよう心掛けることで先見性が養われ、限られ

た時間を重要な問題の検証にあてられる。その結果、仕事の質も高まる。本書では「どうすれば早く良い仮説を立てられるか」、「仮説が正しいかどうかを、どう検証すればいいのか」などを、「化粧品の売上打開策」といったビジネスの現場でよく出会うような事例を基に解説する。

日本人はあらかじめ問題がはっきりしている場合には対処できるが、自ら問題を発見する能力が弱いと筆者は危惧する。ビジネスパーソンのみならず、IT 関係者にとっても自らの行動を見直すきっかけになる指摘が多く含まれている。

という記述があります。

また、アマゾン社の、その本に対する、多分、著者の内田和成氏のその本の解説は次のようになっています。

「ボストンコンサルティングの仮説思考」についての出版社/著者からの内容紹介は下記の通りです。

仮説から始めれば作業量は激減する！

BCG コンサルタントが、3倍速で仕事を進められる秘訣は本書にある！！

情報が多ければ多いほど、よい意思決定ができる。このように信じているビジネスパーソンは多い。そうであるがゆえに、できるだけ多くの情報を集め、それらを分析してから、経営課題の本質を見極め、解決策を出そうとする。

実際に起こることは何か？ 情報収集しているうちに時間切れになったり、あるいは、ほかのどうでもよいデータはあるが、最も重要なデータがないことに土壇場で気づき、苦し紛れで「エイヤーッ」と意思決定せざるをえないことになる。

徹底的に調べてから、答えを出すという仕事のやり方には無理がある。では、どうすればよいのか？ 仮説思考を身につければよい。仮説とは、十分な情報がない段階、あるいは、分析が済んでいない段階でもつ、「仮の答え」「仮の結論」である。常に仮の答えをもちながら、全体像を見据える習慣を仮説思考と呼ぶ。

「仕事が速く、優れた成果をもたらすコンサルタントはみな、仮説をもって仕事をしている」と著者は言う。著者である内田和成氏は 20 年以上にわたって戦略コンサルティングの仕事に携わり、2000 年 6 月から 2004 年 12 月までボストンコンサルティンググループの日本代表を務めたほどの人物。20 年間のコンサルティング経験の中で培ってきた「仮説思考」の要諦を解説したのが本書。BCG コンサルタントならではの問題発見・解決の発想法が満載である。

内容（「BOOK」データベースより）

仮説から始めれば作業量は激減する。BCG コンサルタントが 3 倍速で仕事を進められる秘訣。

内容（「MARC」データベースより）

徹底的に調べてから答えを出すという仕事のやり方には無理がある。仕事の質とスピードを決めるのは仮説だ！ 著者が 20 年間のコンサルティング経験の中で培ってきた「仮説思考」について解説。

著者略歴（「BOOK 著者紹介情報」より）

内田 和成

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 6 月か

ら 2004 年 12 月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)。日本航空株式会社を経て現在に至る。ハイテク、情報通信サービス、自動車業界を中心に、マーケティング戦略、新規事業戦略、中長期戦略、グローバル戦略等の策定・実行支援プロジェクトを数多く経験。2006 年 4 月より早稲田大学商学学術教授就任予定(本データはこの書籍が刊行された当時に掲載されていたものです)

以下が、以上のボストンコンサルティングなどが使っている仮説思考の中身より、江崎通彦開発の DTCN/DTC/Wisdom の方法の方が、具体的な手順とそれを具体化する方法になっている説明です。

これに対し江崎の開発した DTCN/DTC/Wisdom の方法は

日本でマッキンゼイや BCG とは、全く関係なく (マッキンゼイや BCG という会社の存在を知らないで)、1976 頃より江崎通彦が開発をした DTCN/DTC/Wisdom の方法があります。(2001-8-22 現在)

この方法の英語版の要約実用版は、2011 に、**Method for creating Wisdom from Knowledge** として、課題実現、問題解決の手法として、Web 上公開されています。

ウィキペディア の問題解決の項の中でも、で紹介されています) 公開 URL は

<http://dtn-wisdom.jp/00001-E-wisdom%20book.pdf> です。

DTCN/DTC/Wisdom の方法の内容をかいつまんで言うと、ボストンコンサルティング (BCG) やマッキンゼイ・コンサルティング社が使っている仮説設定の方法と比較してみると次のようになっています。

- (1) 仮説思考とそのリファイン、検証、具体化をスタートするための方法として、**PMD (目的手段ダイアグラム) という方法**があります。

この方法により当初の仮説設定、即ち、意思の方向、そのメイン・キーワードおよびそれをどこから始めて実現するかのエントランスキーワードの 3 つを把握できるようになっています。

(この方法は、そのプロジェクトの関係者(顧客を含む)が集まって「要するに、それでなにをしようとしているのか、何をしさえすれば、よいのか」の二つのキーとなる質問をして、その答を関係者で、要するに「・・・を・・・する」という表現で考え付くだけ書き出し、それを目的と手段の繰り返しの関係に並べ整理して、関係者の意思の方向、価値観合わせ、具体化のレベルを決める方法手順として使います。

これは、彼らの仮説思考 (Hypothesis-Driven Thinking in Strategy) と同じ内容の考え方をスタートするための誰でも使える具体的な手法・手順と言えます。

- (2) そしてそのメインキーワードをもとに、問題解決の「あるべき姿」の (素案) を、**FBS という方法** (ものシステムの構造構成の姿を構築・考案をする方法) により、**3 つの現実的に実現可能性のある範囲の極端 3 案の素案** の創る 3 角形の中に最適案があるとして着想案をまず構築し、それを**ステップリストの方法** (帰納・演繹の段階的ステップを使ってあるべき姿の構造・構成 (素案) を段階的にリファイン現実化する方法) により具体化・現実化する方法) により、具体化・現実化するようになっています。
- (3) また(1)、(2)を具体化するための組織体制の、**RO メソッド** (根回しと具体化のできる組織の方

法)の方法があります。

- (4) また現実的には、最終的にあるべき姿を描きながら、それに近づくために「とりあえず採るべき作業」、「中間的な姿として具現する姿」区分する「3-5 インプリュメントの方法」が備えられている。
- (5) また、上記の段階的手順（プロセス）の中で、ものごと、手順を段階的に検証・評価・意思決定をして具体的に現実化するためには、検証の二つの意味（Verification と Validation の視点）から見た段階的な意思決定の手順が必要で、その割り付けもその「ステップリストの方法」と組になっている WBS フェージング・テーマテクニックがあります。
以上が、7つの基本手法となっています。

- (6) 更に、これらの方法を組合わせて、目標値設計の方法（デザイン・ツー・コストの方法、デザイン・ツー・カスタマーズの方法など）があります。（この方法は、BSG などの方法にはありません）
- (7) これらの方法を枠組みとして使うことにより、従来開発されてきた方法即ち、KJ 法、VE の方法、QFD の方法、TRIZ の方法、田口メソッド、QC の方法、IE の方法、ブレーンストームの方法、更には、意思を具体化する管理会計の方法を、適切で、効果のある手順の位置の中に織り込むことができるようになっていきます。（この方法も BSG などの方法にはありません）
（この件、<http://dten-wisdom.jp/J-Edition%202/J21-Appx%20I%20R7.pdf> の PDF の 6 ページに示されています）

以上により、ボストンコンサルティングの仮説思考 について、その内容を、内田和成氏が記述されていることを、日本人の発想としてその内容を見える化、手順する方法は、日本人（江崎通彦）の手ですでに確立していることを、認識できます。

これにより、ボストンコンサルティングやマッキンゼイ社が、博士号や MBA の資格を持った人を募集していますが、そのような学歴を持っていない人でも、十分、彼らのするコンサルティングと同じレベルのコンサルティングの他、社内における、革新、イノベーション、問題解決、課題実現の作業ができるようになりました。

内田和成氏のお書きになった、ボストンコンサルティングの仮説思考 の大枠思考の方法と合わせて、上記の、公開された WEB サイトに公開した江崎の開発の「知識から知恵を創りだす方法」を、相互補完し合いながら、世の中の役に立つことをして戴けば、幸甚に感じる次第でございます。

なお、これらに方法の知識に関する図書は、出版社の都合で全部を無料公開することはできませんので英語版は、<http://dten-wisdom.jp/00001-E-wisdom%20book.pdf> でその全部を公開していますが。日本語版については下記の、URL より情報を得て、本屋かアマゾンで入手購入するようにお願いいたします。

<http://dten-wisdom.jp/00001-R3.pdf> 、
<http://dten-wisdom.jp/00001-PMSE1.pdf>

更にこれらの方法を実行するための、知恵を創り出す管理会計の方法も河合龍憲氏（博士）により開発されています。<http://dten-wisdom.jp/J-explanations/JPMF%20wisdom%20accouting%20r10.pdf>

以上が「ポストコンサルティングが使っている仮説思考の方法と、江崎通彦開発の DTCN/DTC/wisdom の方法との比較と関係」の説明です。

政官民で「国家戦略会議」

首相方針、経済財政の司令塔に 日銀・経団連首脳ら参加

2011/9/4付 | 日本経済新聞 朝刊

野田佳彦首相は3日、新内閣の経済財政運営の目玉として首相直轄の「国家戦略会議(仮称)」を新設する方針を固めた。野田首相を議長に、関係閣僚、日銀、経済界、労働界などの首脳らがそろって参加。経済財政運営の司令塔となり、予算編成や税制改正、社会保障改革など日本が抱える重要課題で基本方針を示す。小泉内閣時代の経済財政諮問会議をモデルに政官民が知恵を集めて日本経済を再生する体制をめざす。(経済財政諮問会議は[経済面](#)「きょうのことば」参照)

「国家戦略会議」のメンバーは、首相、古川元久経済財政・国家戦略相、安住淳財務相ら関係閣僚、白川方明・日銀総裁、米倉弘昌・経団連会長、古賀伸明・連合会長ら。学者や企業経営者も参加する見通しだ。同会議は定期的に開催する。



首相は古川戦略相に会議のあり方に関する具体的な検討を指示した。今回の組閣にあたり首相が戦略相に、経済財政と、社会保障と税の一体改革の担当も兼務させたのは、それぞれの政策が密接につながっているためだ。国家戦略会議を設置する理由もそこにある。

同会議で検討するのは、予算編成や税制改正、社会保障改革、環太平洋経済連携協定(TPP)など多国間・2国間の経済連携とい

った重要政策の指針づくりだ。必要に応じて分科会を設け、個別課題を詰める。関係省庁の政務三役や官僚の意見も聞きながら、経済財政運営の方向性を定める。

モデルとなるのは、自民、公明両党の連立政権だった小泉内閣で政策決定の舞台となった経済財政諮問会議だ。

経済界と連携を強める狙いもある。民主党への政権交代後の鳩山、菅両内閣は経済界と距離があった。菅前政権下では原発政策を含め政権運営をめぐり経済界との関係が冷え込み、最近では政府の会議に経済界の代表が出席しない状況が続いていた。野田首相は民主党の有力支持団体の連合と連携しつつ、経団連など経済団体とも友好的な関係を築く意向だ。

日銀総裁を委員に加えるのは、国家戦略会議を政府・日銀の連携の場として活用できるとみるためだ。円高の進行を受け、与野党内には一段の金融政策を求める意見が強い。首相と日銀総裁が定期的に顔を合わせる戦略会議なら、日銀の独立性を確保しながら機動的に対応できるとの判断だ。

国家戦略会議を閣議決定で設置するか、強い権限を与えるため法律で規定するかは今後検討する。経済財政諮問会議は内閣府設置法で定められており、法律上は今も残っている。諮問会議をそのまま復活させることもできるが、諮問会議の活用には「旧政権色が強い」との指摘もある。

首相直轄の会議は現在、新成長戦略実現会議、社会保障改革に関する集中検討会議、経済情勢に関する検討会合などが乱立しており、経済政策全般の司令塔となる組織はない。首相は様々な会議をまとめて、政府内で指導力を強力に発揮できる仕組みをつくる意

向だ。

NIKKEI Copyright © 2011 Nikkei Inc. All rights reserved.

本サービスに関する知的財産権その他一切の権利は、日本経済新聞社またはその情報提供者に帰属します。また、本サービスに掲載の記事・写真等の無断複製・転載を禁じます。