

Critical Thinking

Day3

グロービス・マネジメント・スクール

麻生 隆文(あさお たかふみ)



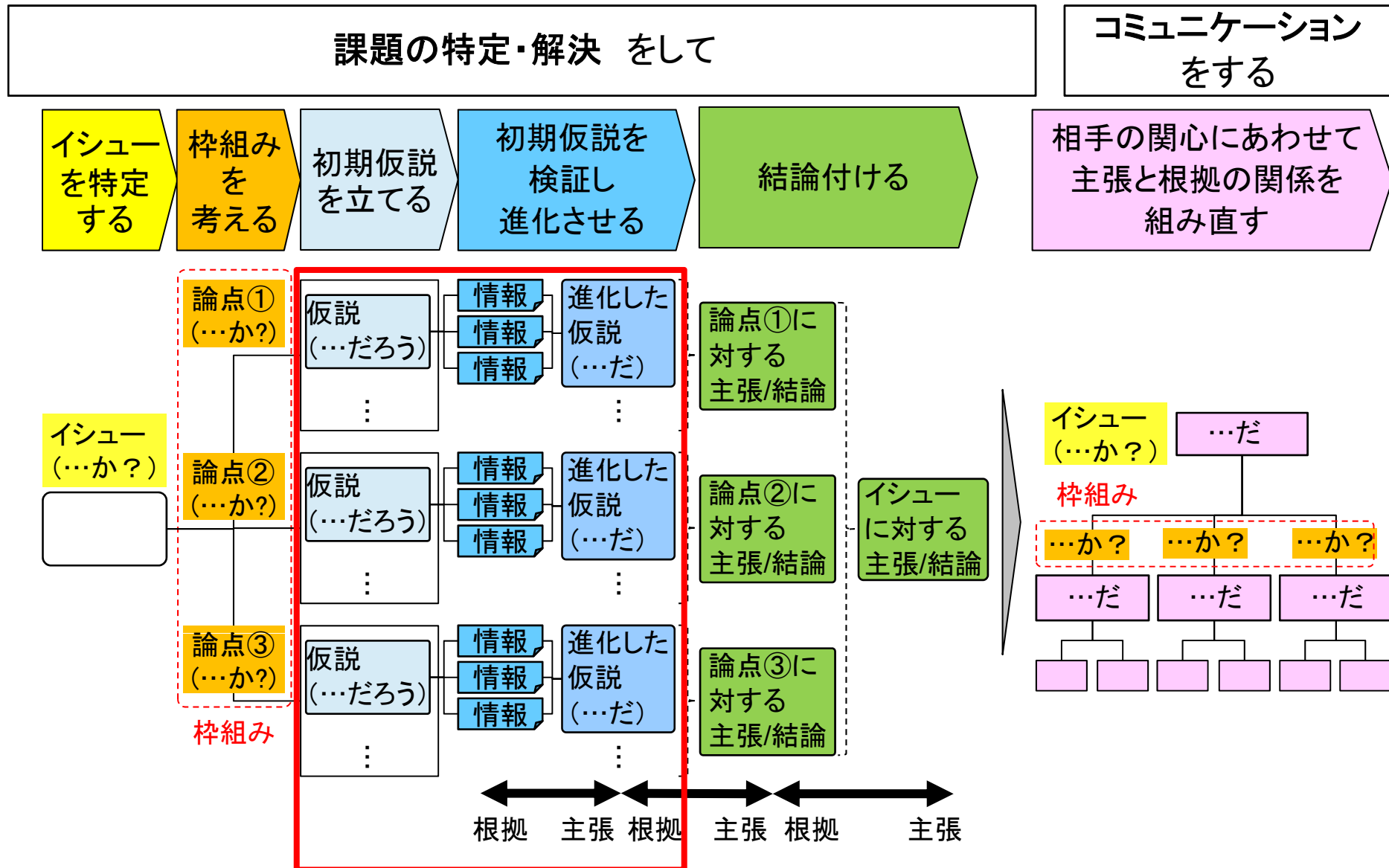
演習：カーブスの新たなチャレンジ

「カーブスは日本のフィットネス市場に参入すべきか？」という 이슈 に対して、「カーブスの新たなチャレンジ:あなたに届いたメール」を読んで、まずは初期仮説を立てました。

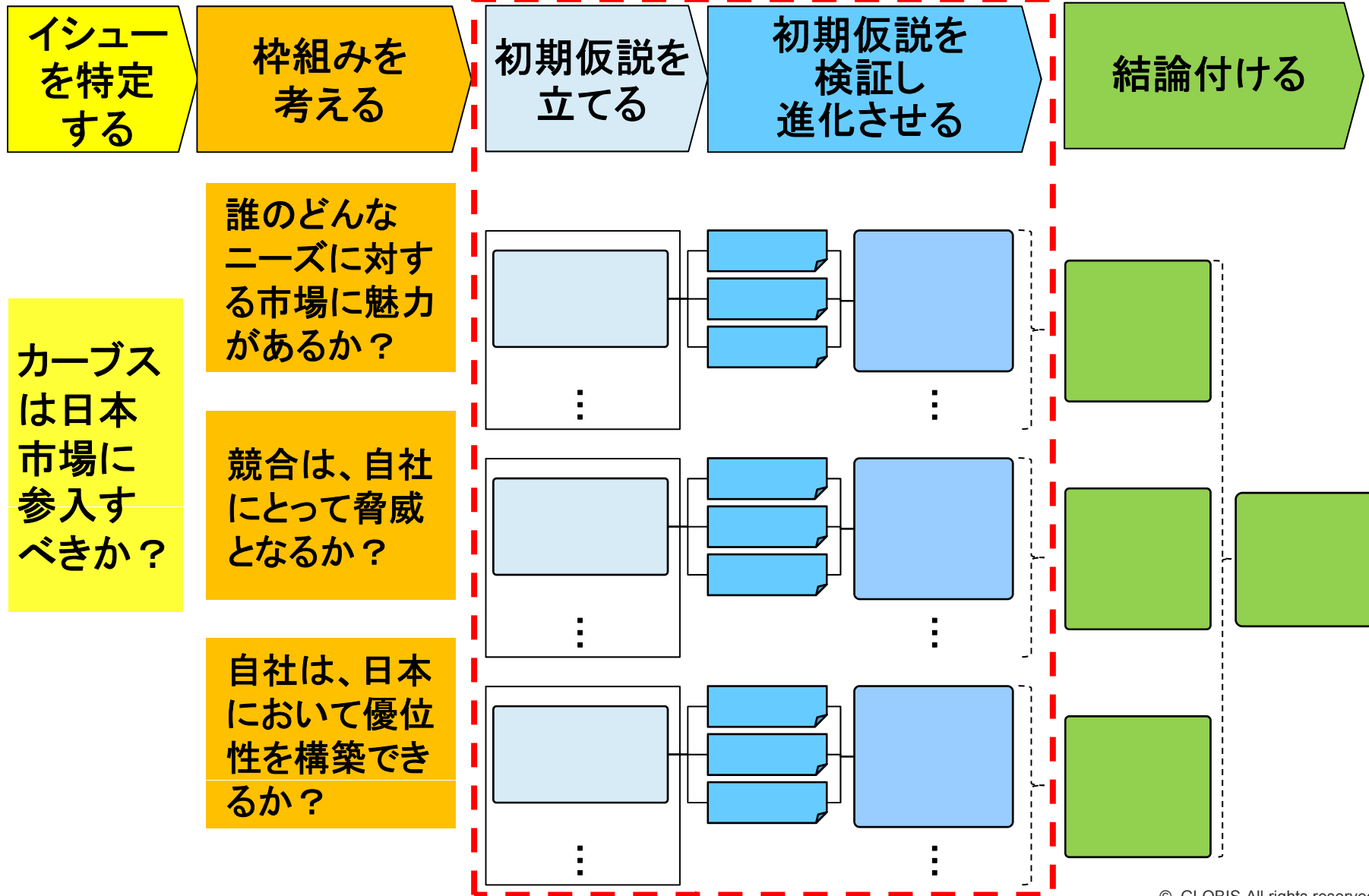
この初期仮説に対して、ケース「カーブスの新たなチャレンジ」を読んで仮説を検証し、より具体的な仮説に進化させてください。

場面としては、例えば、新規参入の是非について上長に初期提案する下準備として、イシューと枠組みに対する自分なりの答えとその根拠を、手元にある情報からまとめる場面を想定してください。

カーブスの新たなチャレンジ:この演習で主に学ぶ範囲



カーブスの新たなチャレンジ:これから考えていく範囲



- 論理が成立しているか？
 - －仮説が根拠によって支えられているか？
 - －隠れた前提を意識しているか？

なぜそう言えるの？ 本当？ (Why? True?)という視点で
チェック

- 意思決定につながる仮説になっているか？
 - －抽象的な言葉 (Big Word) でまとめていないか？
 - －事実を述べるだけでなく、問いに答えているか？

「カーブスが日本市場へ参入すべきか？」という問いに対し
て意味のある仮説になっているか？という視点でチェック



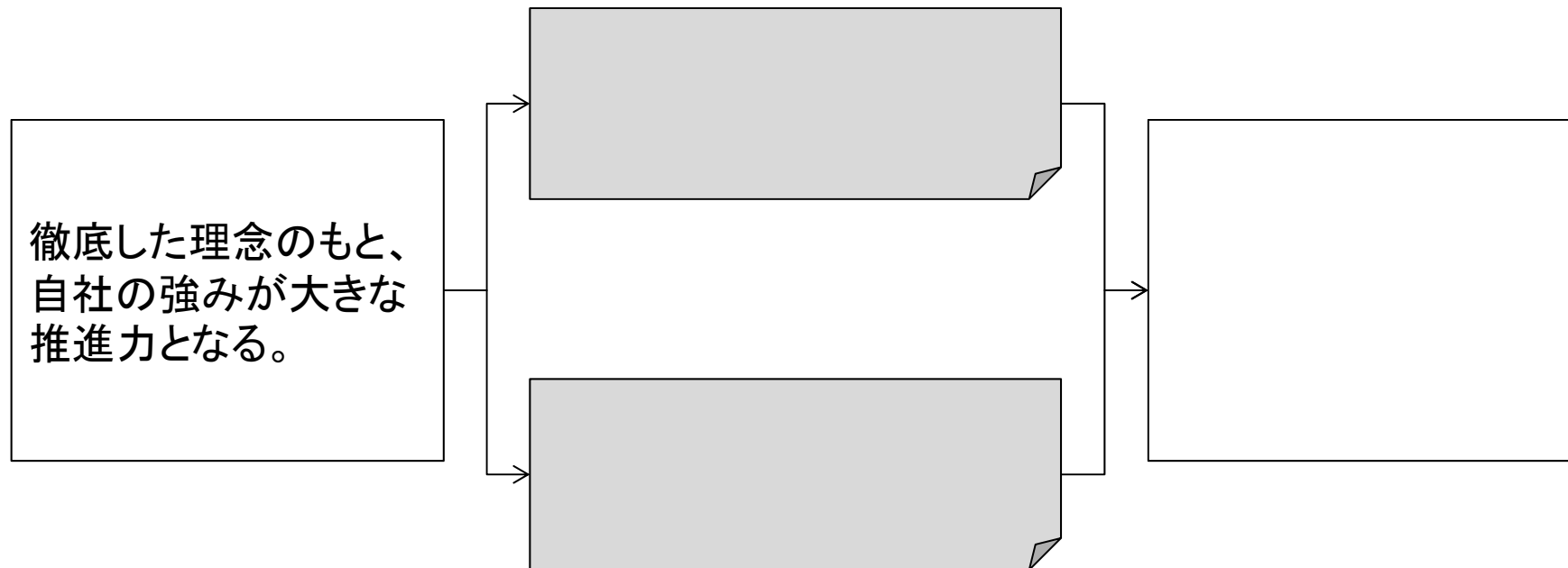
カーブスの新たなチャレンジ: サンプル①

枠組みの論点 【自社は、日本において優位性を構築できるか？】

初期仮説

情報

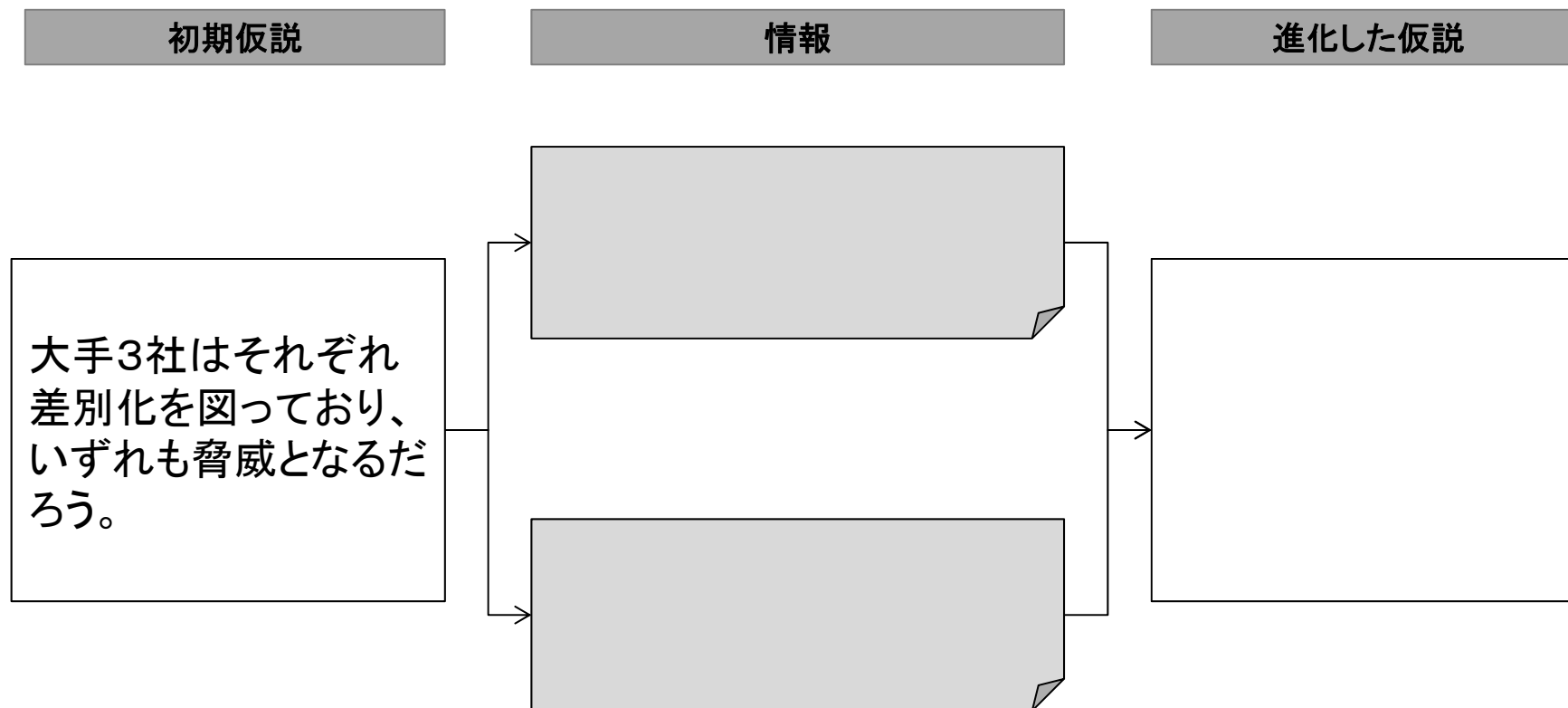
進化した仮説



仮説を立てる際は常に「問いに答える」ことを意識する」

カーブスの新たなチャレンジ: サンプル②

枠組みの論点【競合は、自社にとって脅威となるか？】



問いに答えていたとしても、仮説が曖昧な表現(**BIG WORD**)だと意思決定につながらず、何を根拠に持って来ればよいのかも分からない。
仮説は検証できるレベルに具体化する

「BIG WORD」を使って仮説を立てたつもりになってないか？

BIG WORDとは、聞こえはいいが、実は思考停止している言葉。

■ 例1：「差別化」を図るべきだ

「何が」「どう」違い、「どれだけ模倣が困難で」「どれだけ価値を発揮するのか」が分からないと意味がない。

■ 例2：「付加価値」を加えていくべき

「誰に」「どんな場面で」「どんなベネフィットを感じてもらうのか」が分からないと意味がない。

■ 例3：「シナジー」をきかせた戦略を・・・

「どんな経営資源同士を」「どのようなメカニズムでつなげて」「どれぐらいの期間で」「どれぐらいのインパクトを出すのか」が分からないと本当の効果が不明。

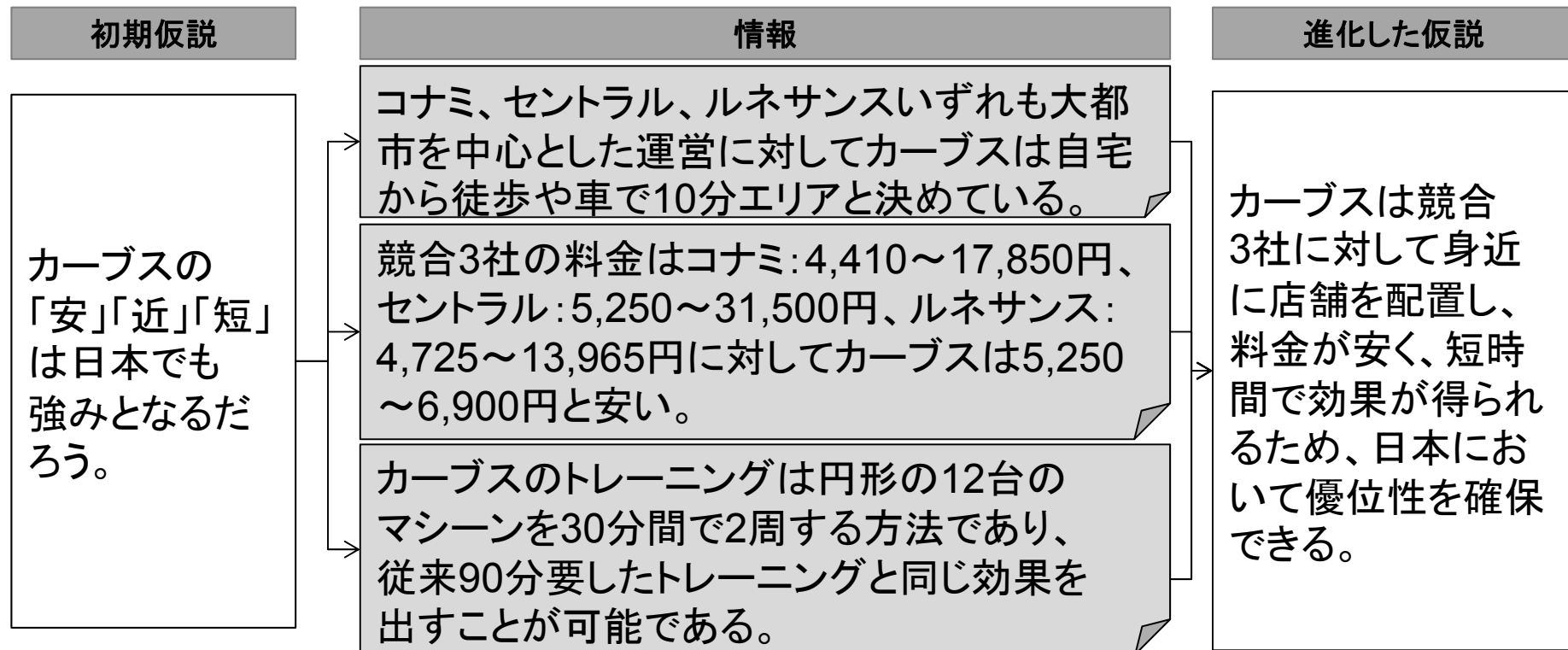
■ 例4：「状況に応じて」「場合によっては」・・・

「どんな状況？」「どんな場合？」がないと、言いたいことがかなり曖昧に。

BIG WORDしか出てこない理由は、まだ思考が不十分なことが多い
(言葉の抽象度合いは、考えの“深さ”を測るひとつのバロメーター)

カーブスの新たなチャレンジ: サンプル③

枠組みの論点 【自社は、日本において優位性を構築できるか？】

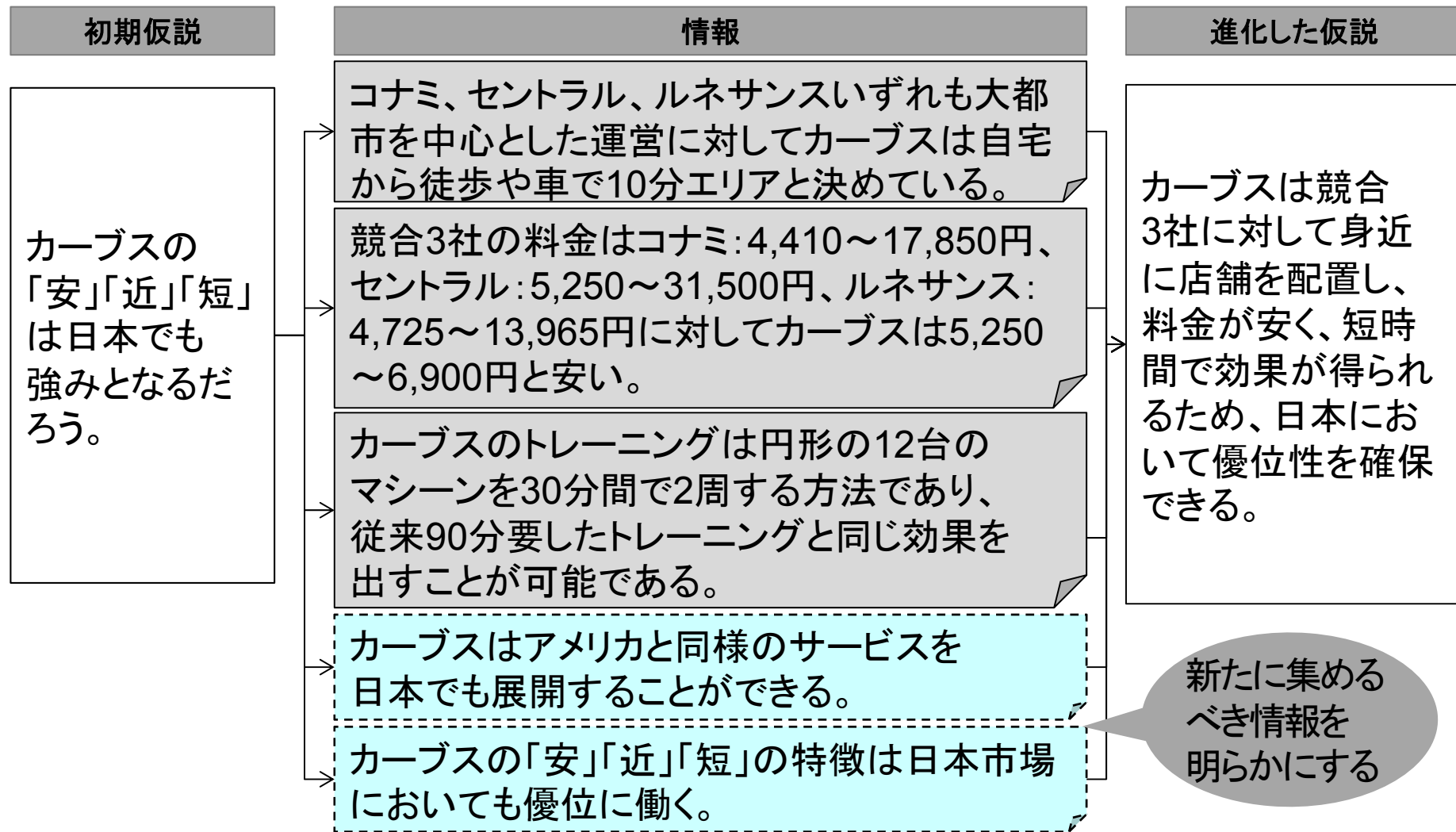


仮説に対して十分な根拠が揃っているか？
Why?True?でチェックする



カーブスの新たなチャレンジ: サンプル③

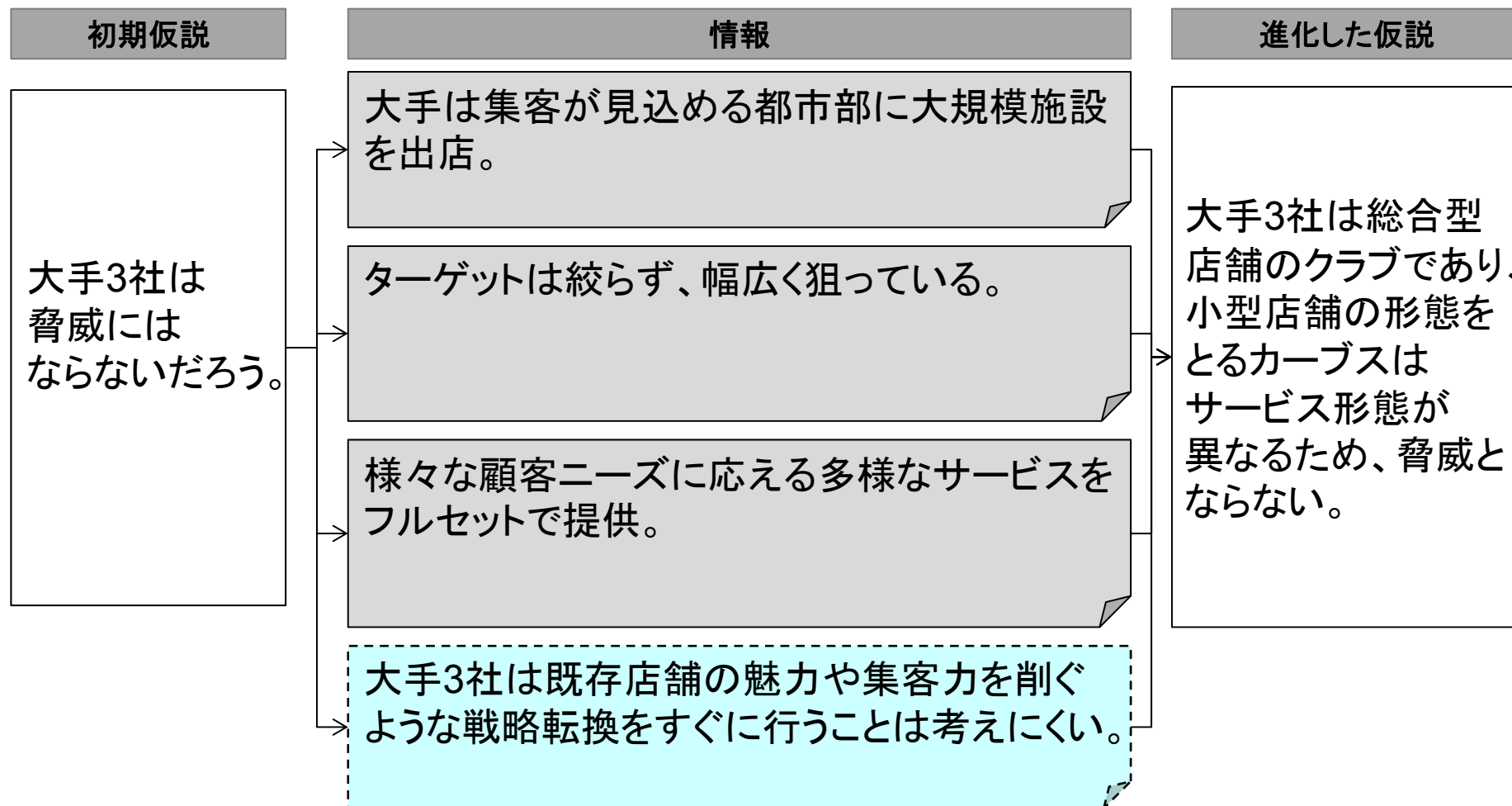
枠組みの論点 【自社は、日本において優位性を構築できるか？】



根拠が十分でない場合は、追加で何が言えればよいのか考える。
「隠れた前提」がないかWhy? True?でチェックする

カーブスの新たなチャレンジ: サンプル④

枠組みの論点 【競合は、自社にとって脅威となるか？】



「隠れた前提」を押さえた上で、「その前提は本当に成立するか？」をチェックする。前提を支える情報を集めることで論理を強化できる

「隠れた前提」を見逃さないために

自分にとって当たり前だと思っていることこそが、「隠れた前提」となりやすく、自ら認識するのは難しい。

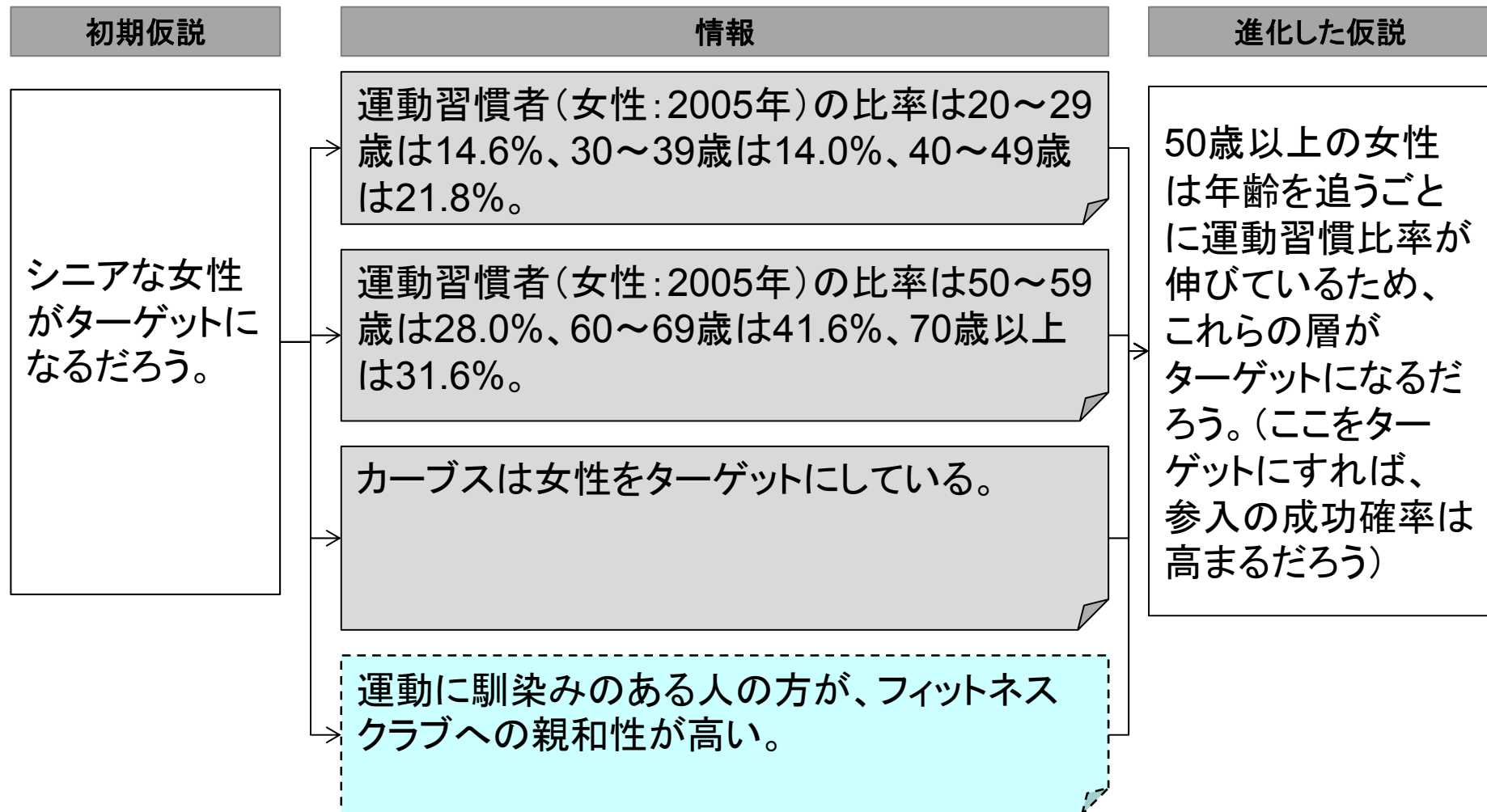
「隠れた前提」を見逃さないために、

- ✓なぜそう言えるのか？本当にそう言えるのか？、Why? True?を
5回繰り返す（思考を止めずに、粘り強く自分自身に問いかけて考える）
- ✓反対の立場で考えてみる（仮説が成り立たないとしたら、どんな条件がありそうか考える）
- ✓人と議論してみる（他者の視点を入れて考える）

仮説を立て、検証する際には「前向きに疑う」姿勢を持つことが重要

カーブスの新たなチャレンジ: サンプル⑤

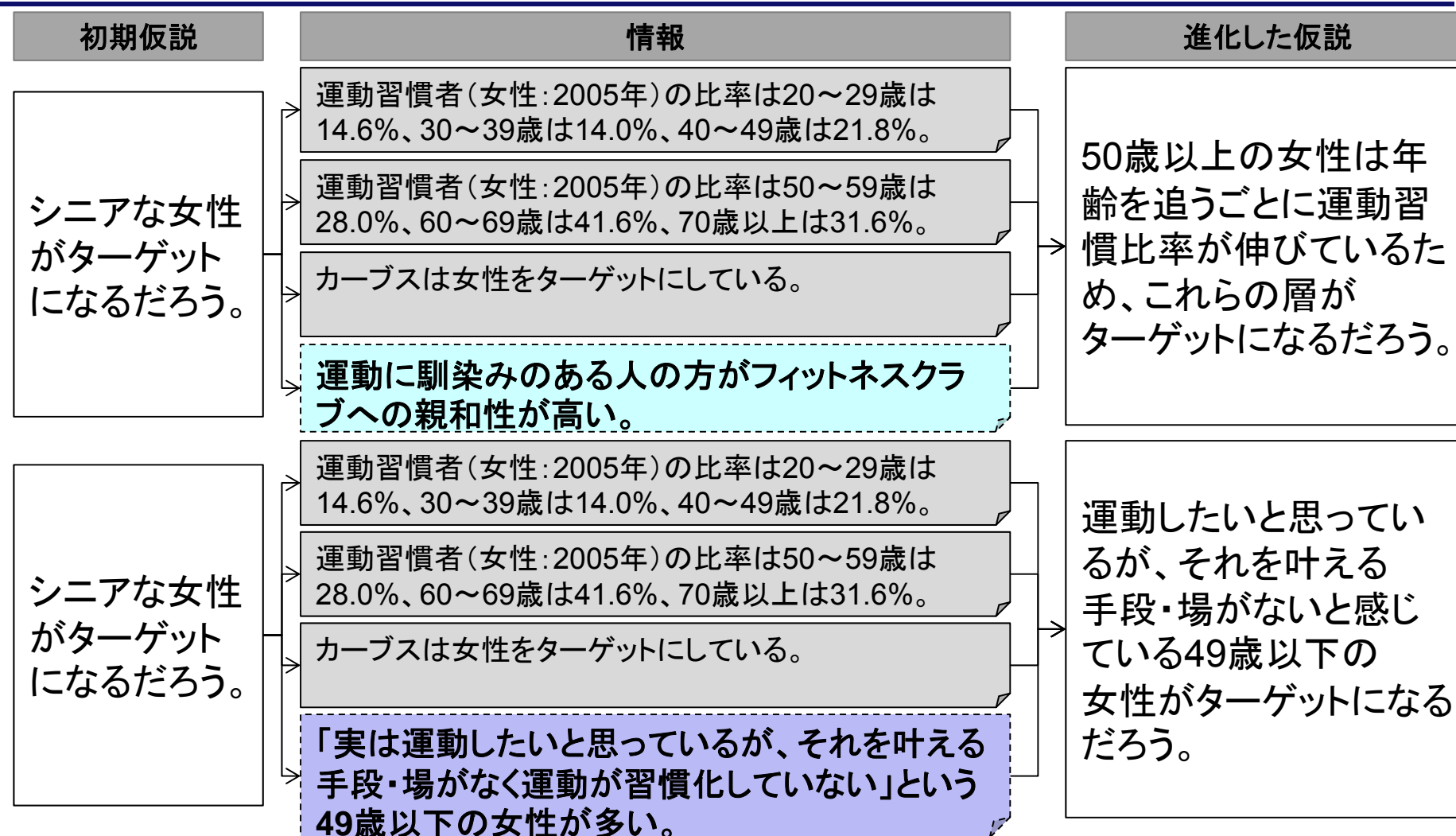
枠組みの論点 【誰のどんなニーズに対する市場に魅力があるか？】



この仮説の背後にある「隠れた前提」を確認してみると？

カーブスの新たなチャレンジ: サンプル⑤

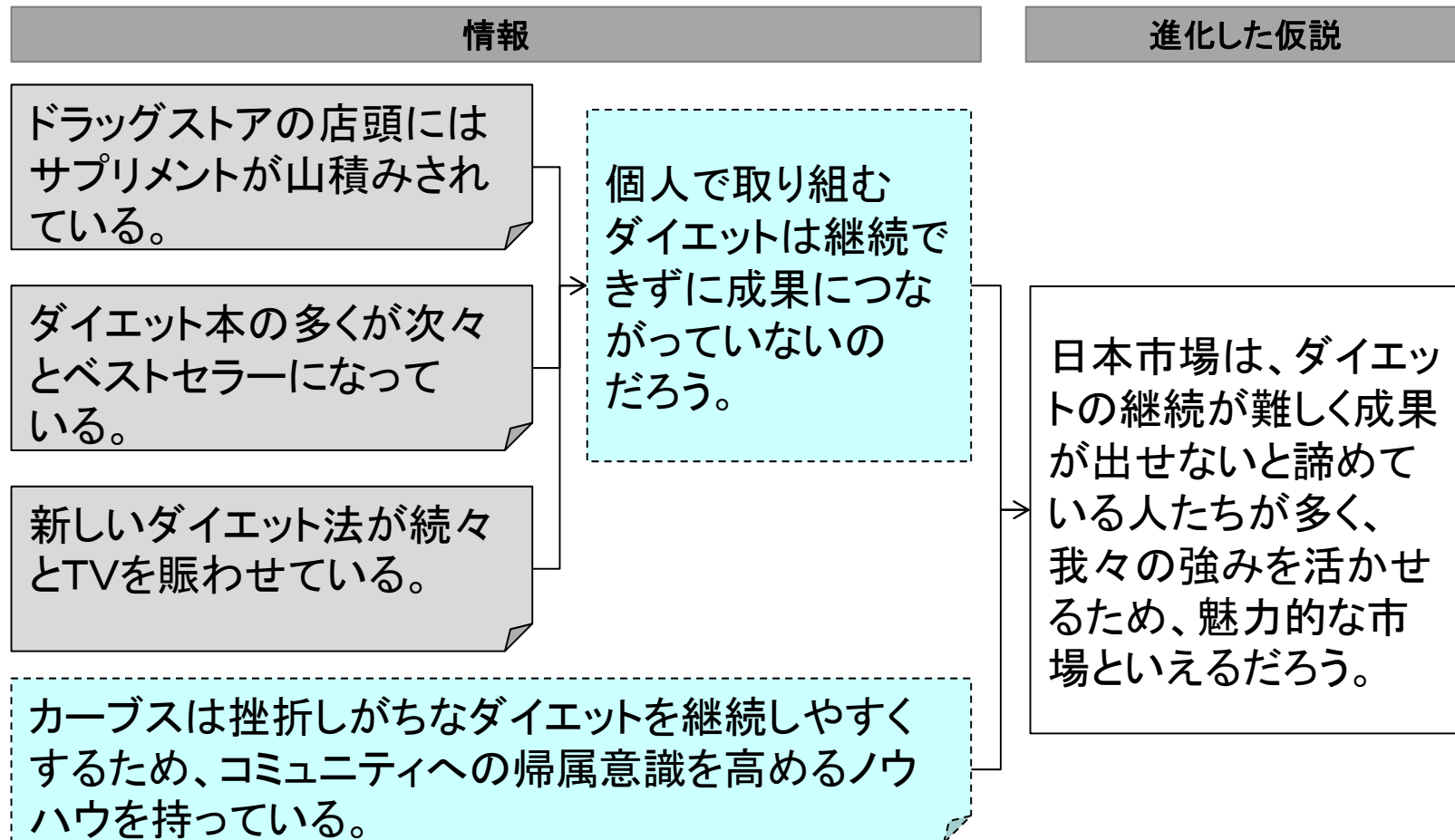
枠組みの論点 【誰のどんなニーズに対する市場に魅力があるか？】



根拠として置いた前提が変わると、立てた仮説も変わる。
隠れた前提を強烈に意識する

カーブスの新たなチャレンジ: サンプル⑥

枠組みの論点 【誰のどんなニーズに対する市場に魅力があるか？】

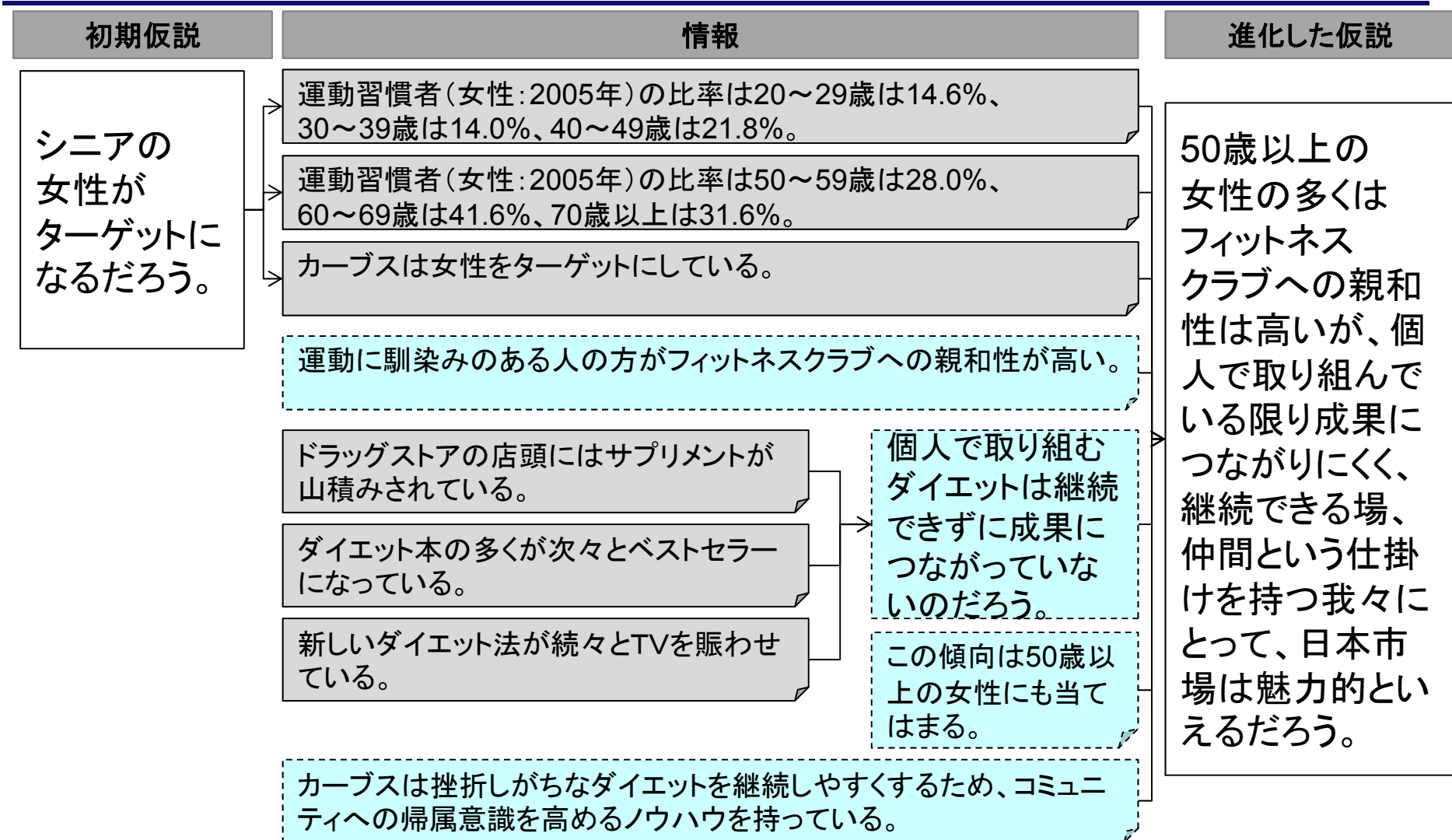


当初の仮説だけに拘らずに、情報から解釈し新たな仮説を立てたり、他の情報や仮説を追加することで仮説を進化させることも意識する



カーブスの新たなチャレンジ: サンプル⑦

枠組みの論点 【誰のどんなニーズに対する市場に魅力があるか？】



仮説を組み合わせながら、意思決定に繋がる仮説に進化させていく



カーブスの新たなチャレンジ: サンプル⑧

枠組みの論点 【競合は、自社にとって脅威となるか？】

言葉にした初期仮説を“深めて”みる(「なぜそうなのか？」を問う)

(初期仮説)

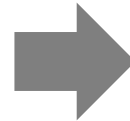
大手3社は、カーブスと同様のビジネスモデルを選択できないため、脅威とならないだろう。

カーブスの新たなチャレンジ: サンプル⑧

枠組みの論点 【競合は、自社にとって脅威となるか？】

「なぜそうなのか？」大手3社のビジネスモデルをもう少し深く考えてみると・・・

ターゲットを幅広く取り、様々なニーズに応える多様なサービスをフルセットで提供。人の往来が多い駅前等に立地、広告宣伝も積極的に行う。



良い立地、充実した施設・多様なサービスを用意するのに多額な固定費(初期投資・運営維持費)がかかる。



新規会員を大量に獲得し、会員数を維持、向上させることが至上命題。

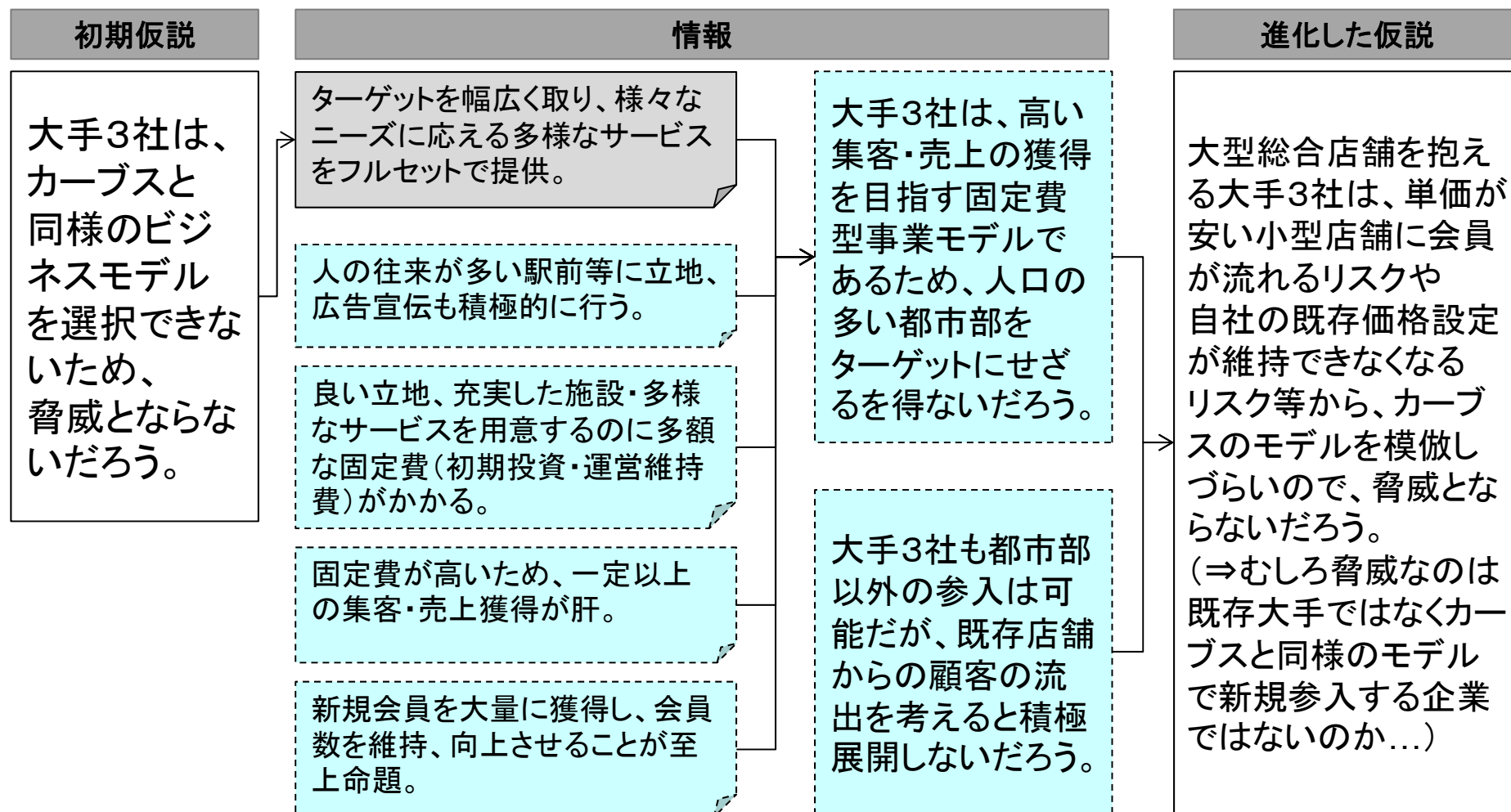


固定費が高いため、一定以上の集客・売上獲得が肝。
(損益分岐点を上回ると利益が大幅に増加する。下回ると急激に赤字化)

大手3社は、高い集客・売上の獲得を目指す固定費型事業モデルであるため、人口の多い都市部をターゲットにせざるを得ないだろう。

カーブスの新たなチャレンジ: サンプル⑧

枠組みの論点【競合は、自社にとって脅威となるか？】



経営の原理原則を用いることで、意思決定につながる仮説を立てやすくなる



カーブスの新たなチャレンジ: サンプル⑨

枠組みの論点 【自社は、日本において優位性を構築できるか？】

言葉にした初期仮説を“深めて”みる(「なぜそうなのか？」を問う)

(初期仮説)

我々は、女性向けの狭い
スペースかつ簡素な設備で
低料金であり、地域に密着
するという強みにより、日本
でも競合に対して優位性を
構築できるだろう。

カーブスの新たなチャレンジ: サンプル⑨

枠組みの論点 【自社は、日本において優位性を構築できるか？】

「この強みで競合に対して優位性を構築できるだろうか？」を考えてみると・・・

「ある強みが、競合に対して優位性を構築できるための要件とはどのようなものがあるだろうか？」

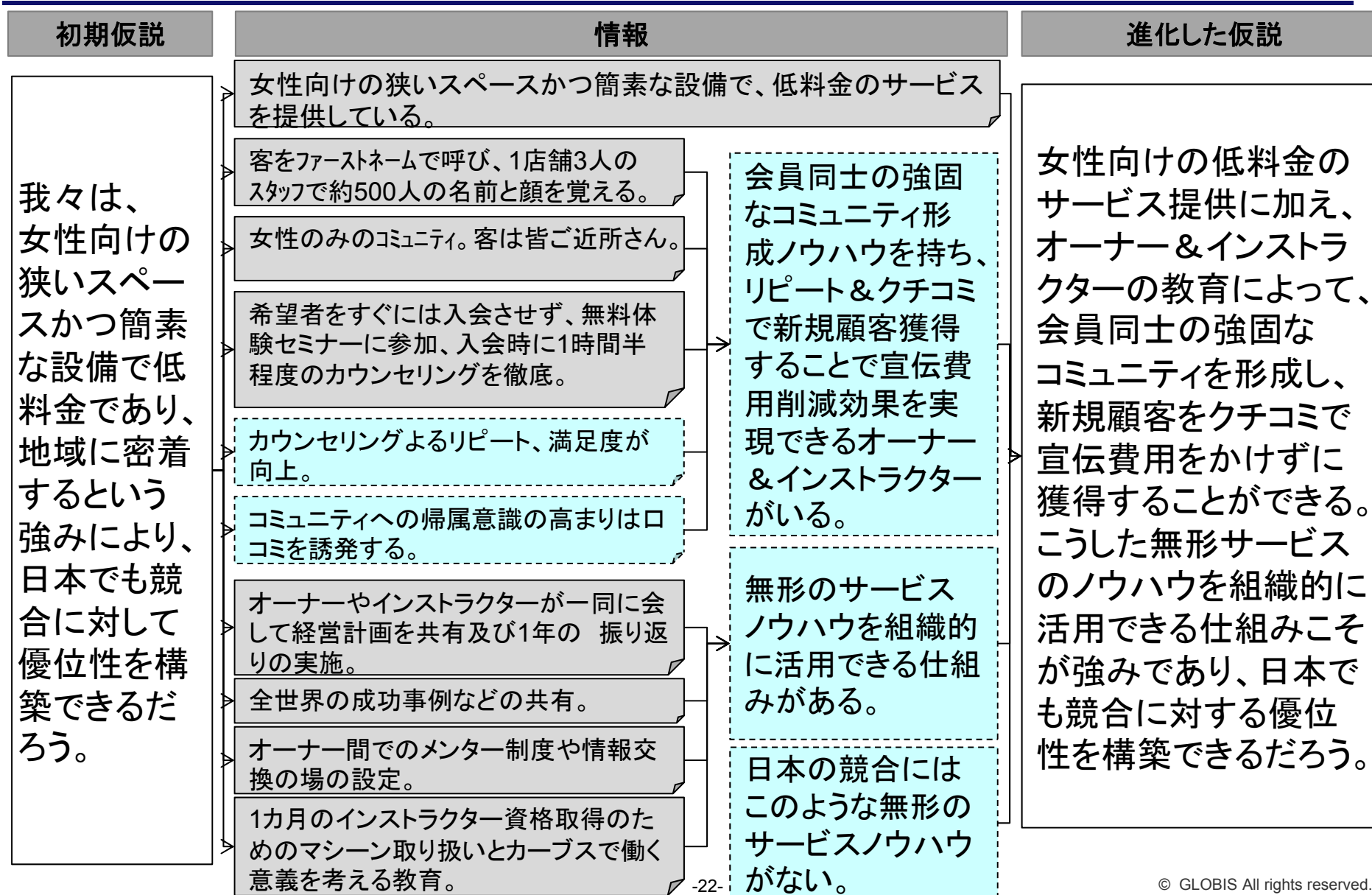
- ・その強みは、競合他社が持っていない稀少価値があるか？
- ・その強みは、どの程度競合に模倣されるリスクがあるか？
- ・その強みを活かし続けるための組織力や仕組みが整っているか？

こうした点を踏まえると、ケースの情報から考えられる他の強みとしては、例えば・・・、

- ⇒会員同士の強固なコミュニティ形成ノウハウ
- ⇒リピート&クチコミによる新規顧客獲得による宣伝費用削減効果
- ⇒このようなマネジメントができるオーナー&インストラクターの育成
- ⇒このような無形のノウハウを組織的に活用できる仕組み

カーブスの新たなチャレンジ: サンプル⑨

枠組みの論点 【自社は、日本において優位性を構築できるか？】



■ 今回カーブスでやったこと

1. まず、手元の情報から初期仮説を立てる
2. その後、さらに詳細な情報と照らし合わせて、仮説検証を繰り返しながら、意味のある結論に導く

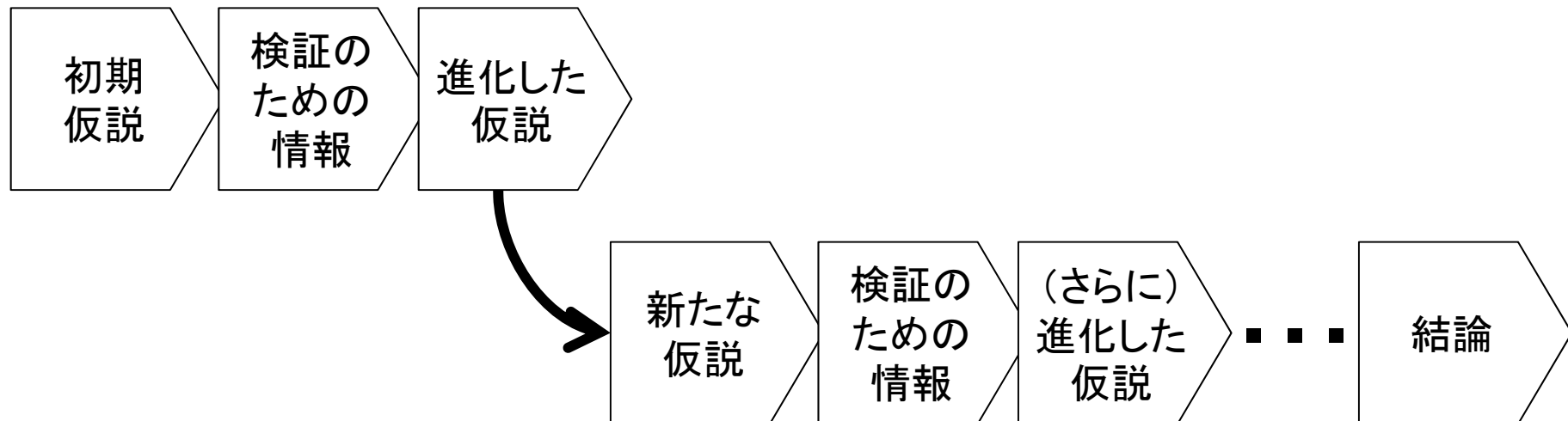
ビジネスの現場で意識したいことは、

- ✓ いきなり情報収集を始めていないか？
- ✓ いきなり手元にある情報の細かい分析に入っていないか？

より効率的に仕事を進めるためにも、まず「仮説を持つ」という姿勢を意識していきましょう

初期仮説を立てた上で検証し、仮説の確からしさや具体性を高めることで仮説を進化させる。

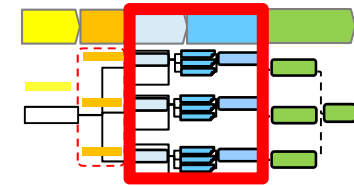
仮説が進化することで、新たな仮説が立つこともある。その場合は、新たな仮説を検証し、さらに進化させていく。



参考 カーブスの新たなチャレンジ(サンプル⑦より)

解答例(1/4): 枠組みの論点

【誰のどんなニーズに対する市場に魅力があるか?】

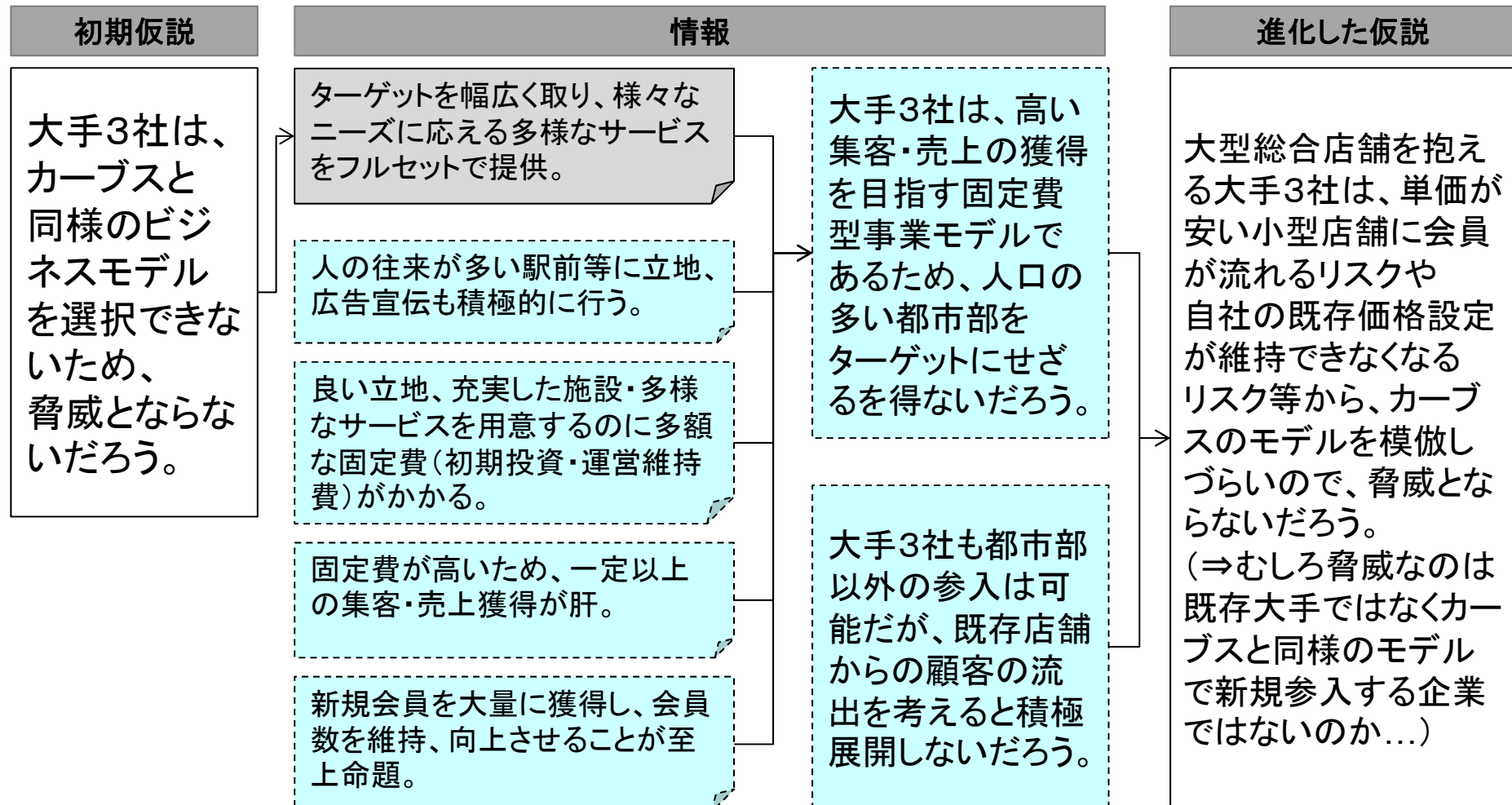
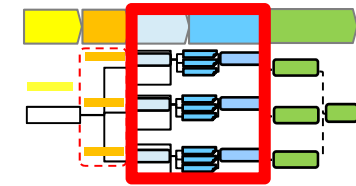


初期仮説	情報	進化した仮説
シニアの女性がターゲットになるだろう。	運動習慣者(女性:2005年)の比率は20~29歳は14.6%、30~39歳は14.0%、40~49歳は21.8%。	50歳以上の女性の多くはフィットネスクラブへの親和性は高いが、個人で取り組んでいる限り成果につながりにくく、継続できる場、仲間という仕掛けを持つ我々にとって、日本市場は魅力的といえるだろう。
	運動習慣者(女性:2005年)の比率は50~59歳は28.0%、60~69歳は41.6%、70歳以上は31.6%。	
	カーブスは女性をターゲットにしている。	
	運動に馴染みのある人の方がフィットネスクラブへの親和性が高い。	
	ドラッグストアの店頭にはサプリメントが山積みされている。	
	ダイエット本の多くが次々とベストセラーになっている。	
	新しいダイエット法が続々とTVを賑わせている。	個人で取り組むダイエットは継続できずに成果につながっていないのだろう。
		この傾向は50歳以上の女性にも当てはまる。
	カーブスは挫折しがちなダイエットを継続しやすくするため、コミュニティへの帰属意識を高めるノウハウを持っている。	

参考 カーブスの新たなチャレンジ(サンプル⑧より)

解答例(2/4): 枠組みの論点

【競合は、自社にとって脅威となるか?】

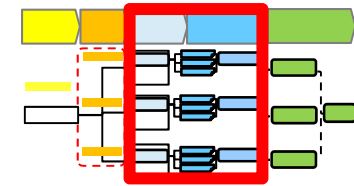




参考 カーブスの新たなチャレンジ(サンプル⑨より)

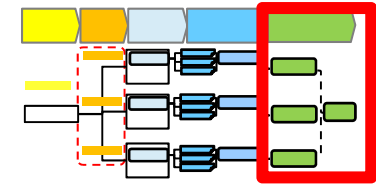
解答例(3/4): 枠組みの論点

【自社は、日本において優位性を構築できるか?】



初期仮説	情報	進化した仮説
我々は、女性向けの狭いスペースかつ簡素な設備で低料金であり、地域に密着するという強みにより、日本でも競合に対して優位性を構築できるだろう。	<div>女性向けの狭いスペースかつ簡素な設備で、低料金のサービスを提供している。</div> <div>客をファーストネームで呼び、1店舗3人のスタッフで約500人の名前と顔を覚える。</div> <div>女性のためのコミュニティ。客は皆ご近所さん。</div> <div>希望者をすぐには入会させず、無料体験セミナーに参加、入会時に1時間半程度のカounselingを徹底。</div> <div>カounselingによるリピート、満足度が向上。</div> <div>コミュニティへの帰属意識の高まりは口コミを誘発する。</div> <div>オーナーやインストラクターが一同に会して経営計画を共有及び1年の振り返りの実施。</div> <div>全世界の成功事例などの共有。</div> <div>オーナー間でのメンター制度や情報交換の場の設定。</div> <div>1カ月のインストラクター資格取得のためのマシーン取り扱いとカーブスで働く意義を考える教育。</div> <div>会員同士の強固なコミュニティ形成ノウハウを持ち、リピート&クチコミで新規顧客獲得することで宣伝費用削減効果を実現できるオーナー&インストラクターがいる。</div> <div>無形のサービスノウハウを組織的に活用できる仕組みがある。</div> <div>日本の競合にはこのような無形のサービスノウハウがない。</div>	女性向けの低料金のサービス提供に加え、オーナー&インストラクターの教育によって、会員同士の強固なコミュニティを形成し、新規顧客をクチコミで宣伝費用をかけずに獲得することができる。こうした無形サービスのノウハウを組織的に活用できる仕組みこそが強みであり、日本でも競合に対する優位性を構築できるだろう。

参考 カーブスの新たなチャレンジ: 解答例(4/4) 結論付ける



枠組みの各論点に対する結論

誰のどんなニーズに対する市場に魅力があるか？

50歳以上の女性の多くはフィットネスクラブへの親和性は高いが、個人で取り組んでいる限り成果につながりにくく、継続できる場、仲間という仕掛けを持つ我々にとって、日本市場は魅力的といえるだろう。

競合は、自社にとって脅威となるか？

大型総合店舗を抱える大手3社は、単価が安い小型店舗に会員が流れるリスクや自社の既存価格設定が維持できなくなるリスク等から、カーブスのモデルを模倣しづらいので、脅威とならないだろう。
(⇒むしろ脅威なのは既存大手ではなくカーブスと同様のモデルで新規参入する企業ではないのか...)

自社は、日本において優位性を構築できるか？

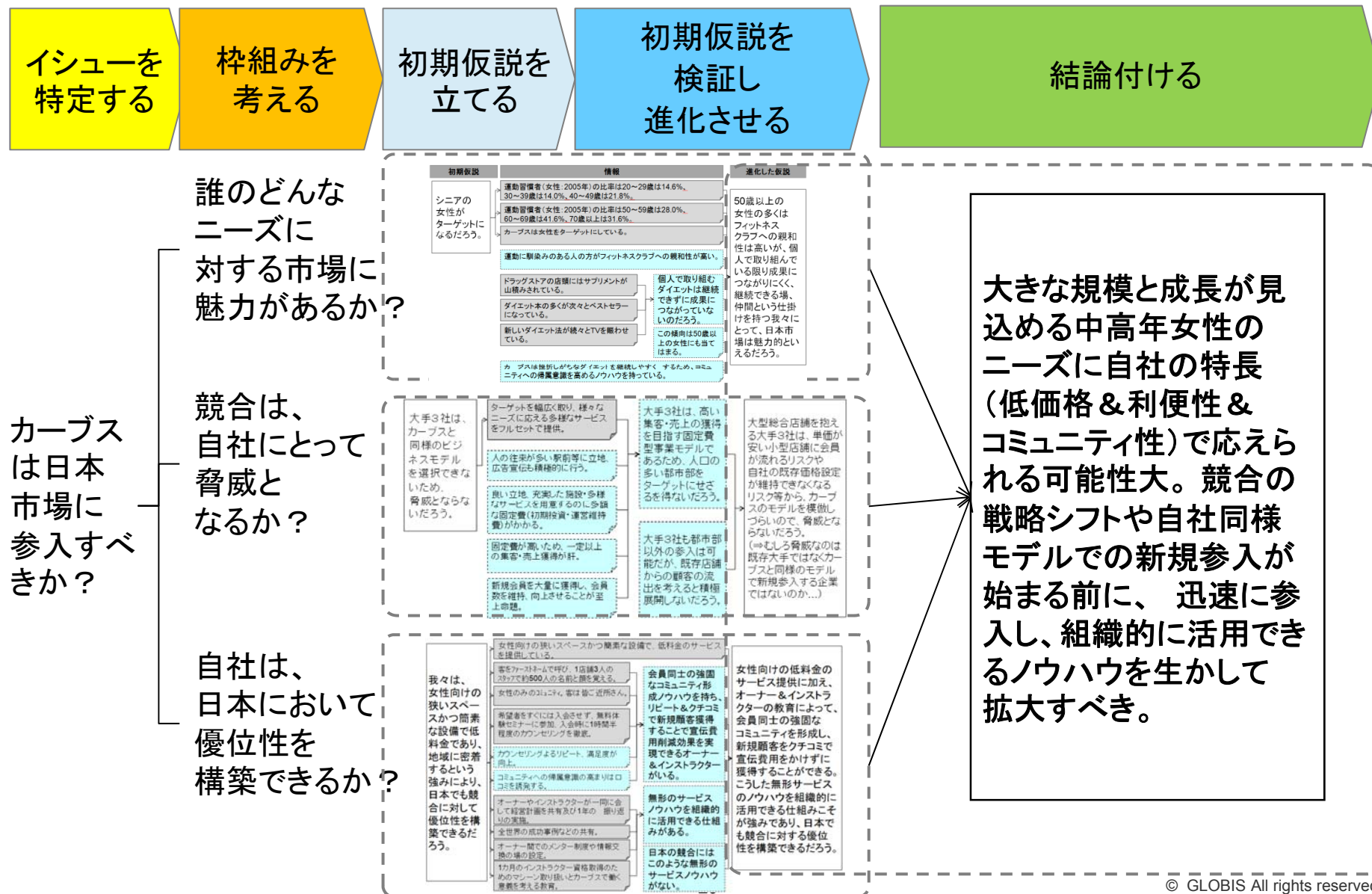
女性向けの低料金のサービス提供に加え、オーナー＆インストラクターの教育によって、会員同士の強固なコミュニティを形成し、新規顧客をクチコミで宣伝費用をかけずに獲得することができる。こうした無形サービスのノウハウを組織的に活用できる仕組みこそが強みであり、日本でも競合に対する優位性を構築できるだろう。

イシューに対する結論

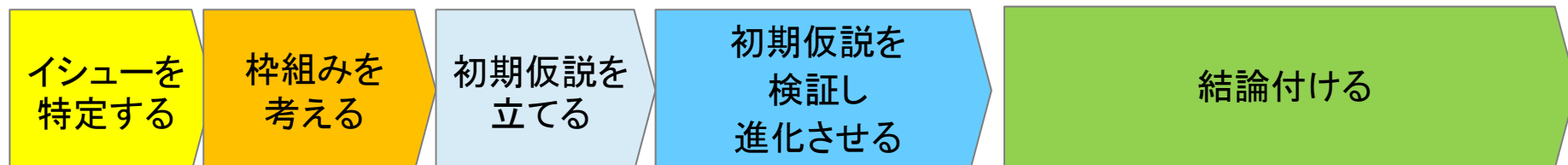
カーブスは日本市場に参入すべきか？

大きな規模と成長が見込める中高年女性のニーズに自社の特長(低価格&利便性&コミュニティ性)で応えられる可能性大。競合の戦略シフトや自社同様モデルでの新規参入が始まる前に、迅速に参入し、組織的に活用できるノウハウを生かして拡大すべき。

参考 カーブスの新たなチャレンジ: 解答例 全体像のイメージ



参考 カーブスの新たなチャレンジ: 解答例 全体像のイメージ(補足)

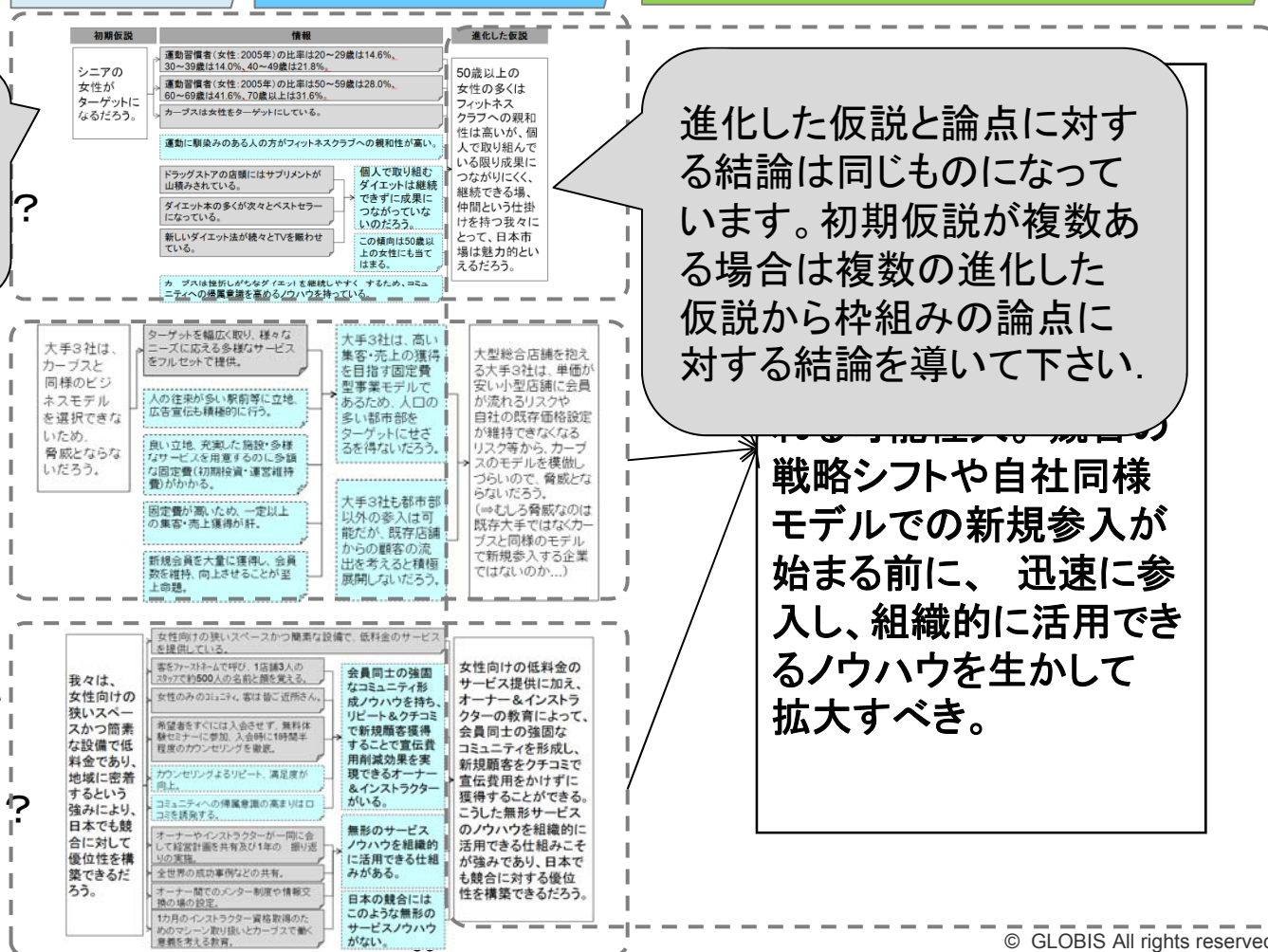


初期仮説は複数立てて構いません

競争は、自社にとって脅威となるか？

自社は、日本において優位性を構築できるか？

カーブスは日本市場に参入すべきか？



進化した仮説と論点に対する結論は同じものになっています。初期仮説が複数ある場合は複数の進化した仮説から枠組みの論点に対する結論を導いて下さい。

戦略シフトや自社同様モデルでの新規参入が始まる前に、迅速に参入し、組織的に活用できるノウハウを生かして拡大すべき。

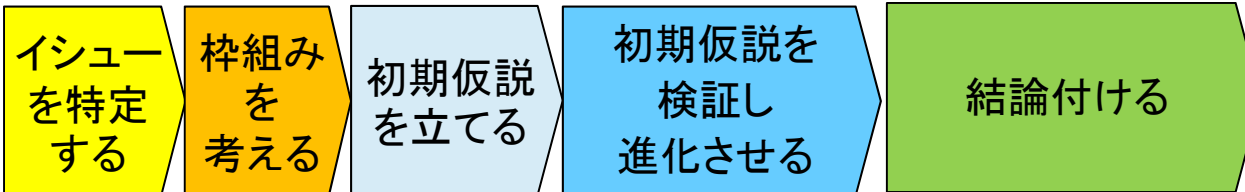
- まず仮説を立てる。その上で、検証のための情報を集める。
いきなり詳細な情報を探していないか？
- 論理が成立しているか？
 - ・仮説が根拠によって支えられているか？
 - ・隠れた前提を意識しているか？
 - ・必要な情報が足りない場合は、新たに追加で情報収集する姿勢を持てているか？
- 意思決定につながる仮説になっているか？
 - ・事実を述べるだけでなく、 이슈、枠組みの問いに答えているか？
 - ・抽象的な言葉(Big Word)でまとめていないか？
 - ・仮説検証のプロセスを通じて、仮説を進化させているか？

演習：社員食堂

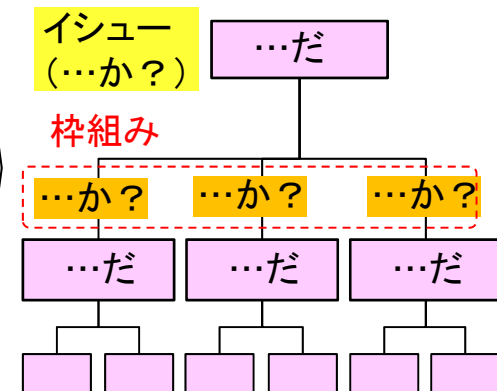
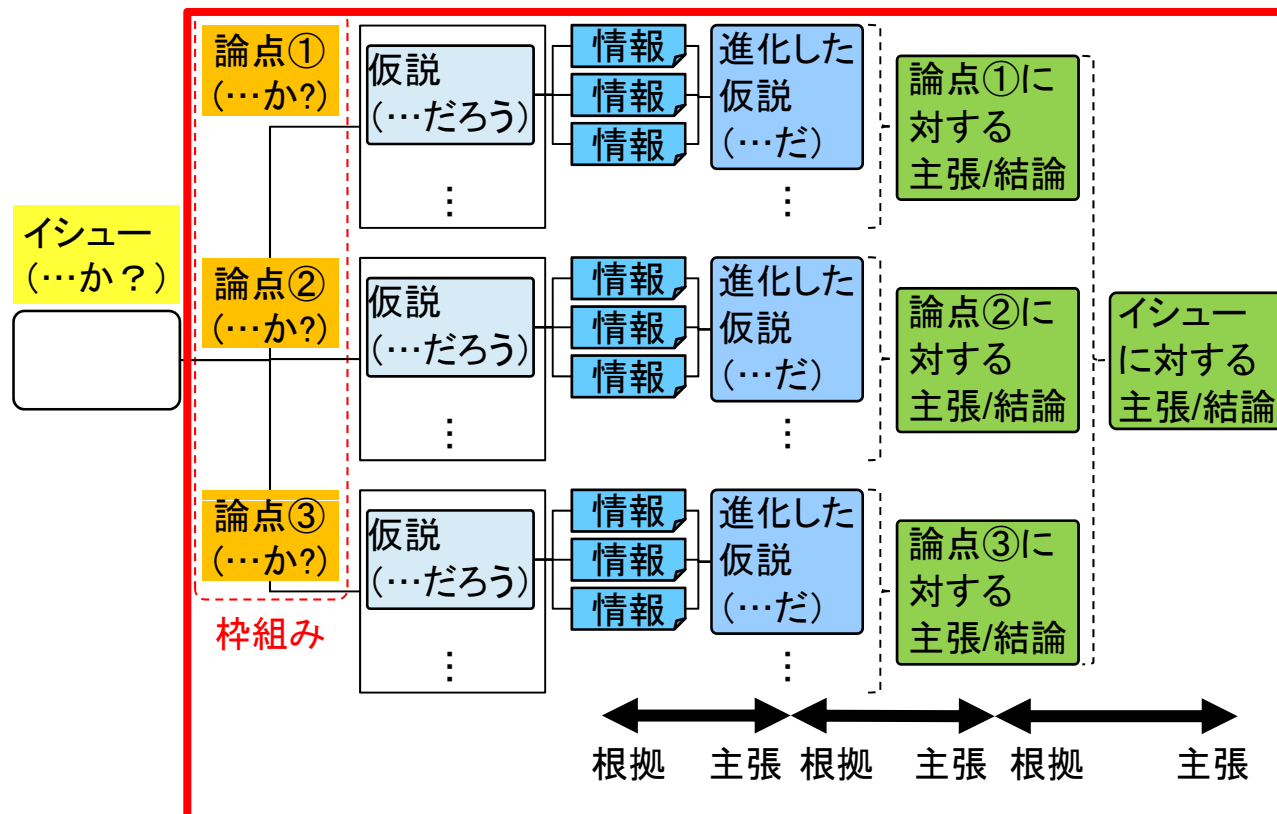
社員食堂：この演習で主に学ぶ範囲

課題の特定・解決 をして

コミュニケーション
をする



相手の関心にあわせて
主張と根拠の関係を
組み直す



「演習：社員食堂」では、ある仮説を「結論付ける」ことを考えていきます。

あなたは、大手食品メーカーの企画担当で、社員食堂事業にビジネスチャンスがありそうだと感じ、新規事業としての取組みを検討しています。

これから「市場について」、「競合について」、「自社について」という枠組みで考えていく中で、まずは「市場について」の論点として「今後数年のうちに、社員食堂に対するニーズは高まるか？」という問いについて考えていくことにしました。

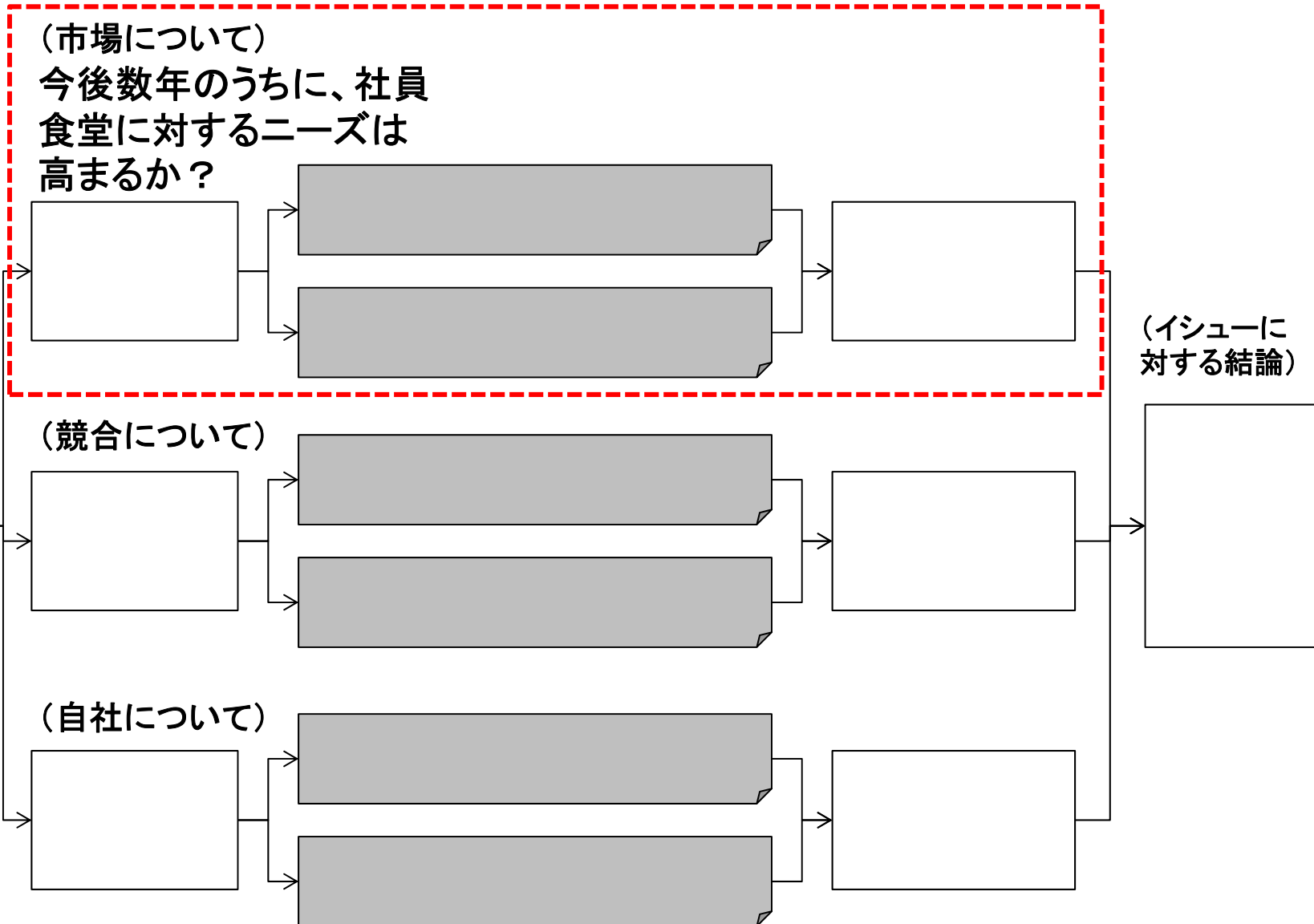
あなたは、この問いに対して「ニーズは高まる」という仮説を持っており、この仮説を結論付けたい。

まず、簡単に手に入る（コスト・手間をそれほどかけずに集められる）程度の情報を用いて考えてください。（課題解決ステップに従って、解答を作成してきてください。）

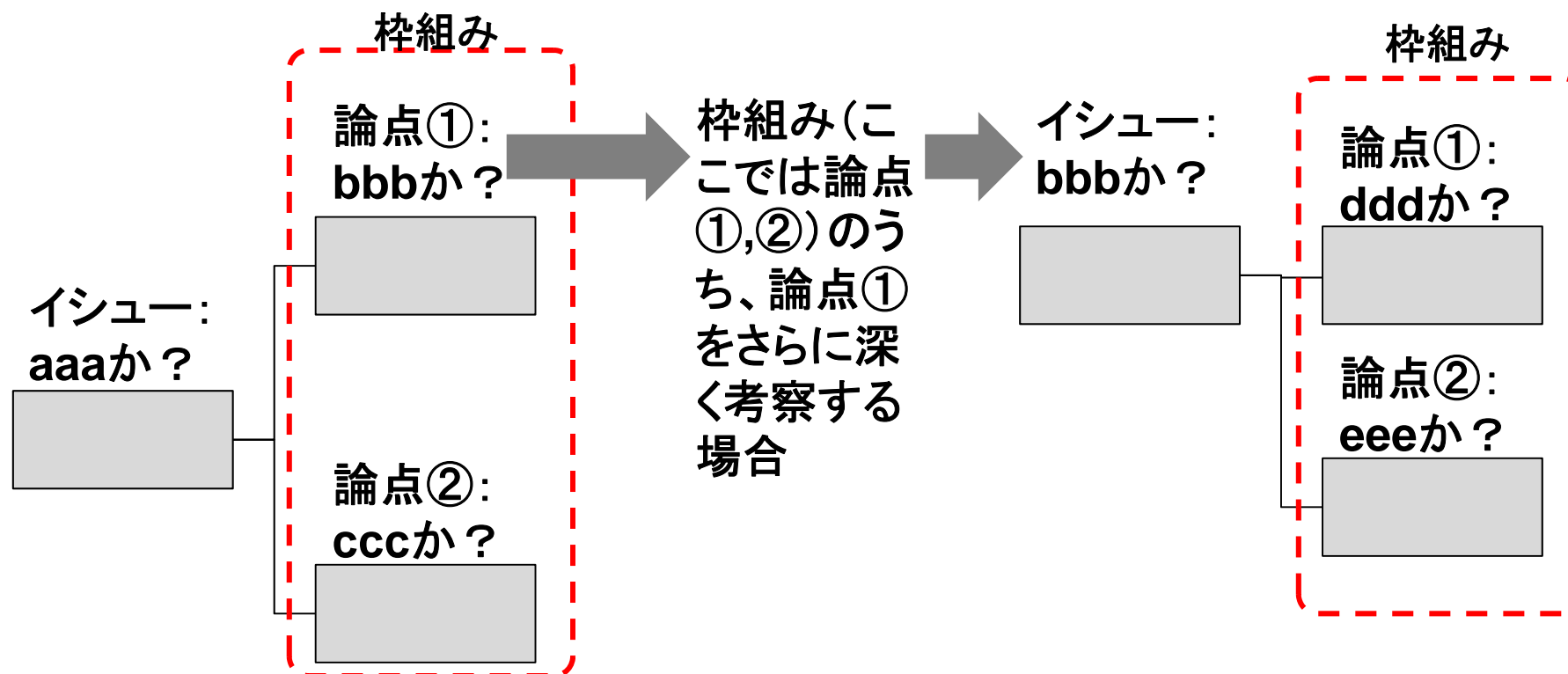
※課題解決ステップに従い、5つめのステップである「結論付ける」（イシュー、枠組みの各論点に対する結論付け）まで行って下さい。

社員食堂：全体の位置づけ

イシュー：
社員食堂
事業に
ビジネス
チャンス
がありそ
うか？



(参考) イシューと枠組みの関係について



「イシュー」と「枠組み」の位置は、固定的なものではなく、関係性で表現できる。
bbbか？を改めて「イシュー」と捉えると、その「枠組み」は dddか？ eeeか？である。

この後からは、「今後数年のうちに、社員食堂に対するニーズは高まるか？」をイシューと捉え、検討を進めていく。

※枠組み＝イシューに答えるために必要な論点のセット



社員食堂：考えるべきステップ

まず、何を考える？

⇒ イシューは？

「今後数年のうちに、社員食堂に対するニーズは高まるか？」

次に、何を考える？

⇒ 枠組みは？

社員食堂： 이슈에 答えるための 枠組例

イシュー： 今後数年のうちに、社員食堂に対するニーズは高まるか？

社員食堂を利用したい
社員は増えるのか？
【利用者の視点】

社員食堂を導入・充実さ
せたい企業は増えるの
か？【設置者の視点】

社員食堂を導入・改善し
そうな企業はどこで、今
後増えていくか？
【母数】

社員食堂の導入・改善
率は、今後数年のうちに
高まるのか？【割合】

どんな経済・社会環境
の時に社員食堂の必
要性は高まるのか？
【前提・ルール】

今後数年のうちに、
そのような経済・社会
環境の変化が起きそう
か？【情報】

（関係者を意識して考える）

（変数分解を意識して考える）

（演繹法的に考える）

イシューに答えるために必要な
十分な大きさを持った論点のセットを考える

イシュー

今後数年のうちに、社員
食堂に対するニーズは
高まるか？

今後数年のうちに、
社員食堂に対する
ニーズは高まるだろう

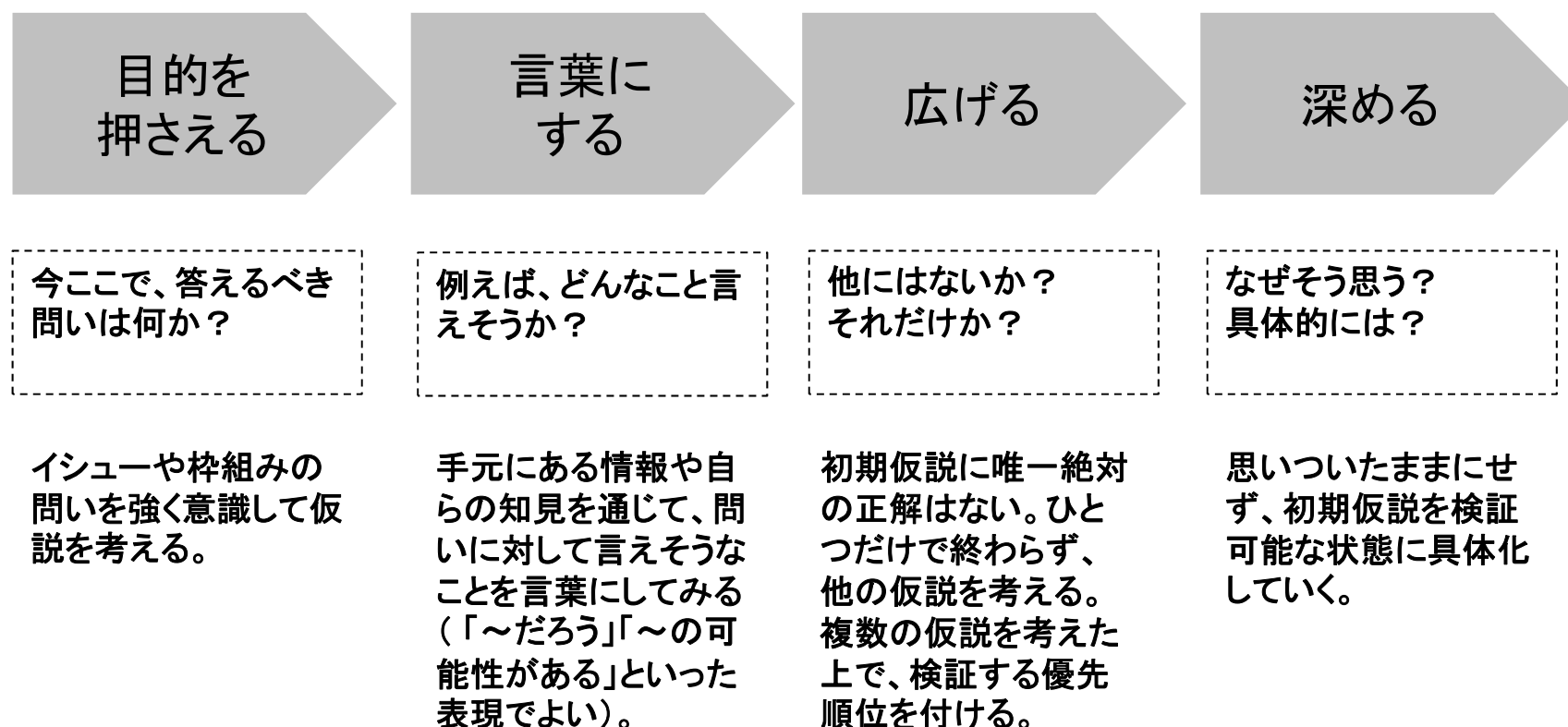
社員食堂を利用したい社員は
増えるのか？

検証A

社員食堂を導入・充実させたい
企業は増えるのか？

検証B

“直感”や“思いつき”で思考を進めることを避けるため、仮説を構築をする際は、特に「広げる」「深める」を意識する



社員食堂：解答例（これから考えていく範囲）

イシュー

今後数年のうちに、社員
食堂に対するニーズは
高まるか？

今後数年のうちに、
社員食堂に対する
ニーズは高まるだろう

社員食堂を利用したい社員は
増えるのか？

検証A

社員食堂を導入・充実させたい
企業は増えるのか？

検証B

論点： 社員食堂を利用したい社員は増えるのか？

「4W」を活用して分解する切り口を広げる

	社員食堂とは？社員とは？
what	<ul style="list-style-type: none"> ・(社員食堂)規模別(大企業／中小企業) ・(社員)ニーズ別
who	<ul style="list-style-type: none"> ・性別(男性／女性) ・年収別(500万円以上／以下) ・年齢別(20代／30代／40代...) ・婚姻別(既婚／未婚)
when	<ul style="list-style-type: none"> ・昼食利用 ・昼食以外
where	<ul style="list-style-type: none"> ・場所別(都心部／工業地帯)

初期仮説(例)

- ・お弁当を自分で作る機会の少ない男性で、昼食時に混雑するであろう都心部オフィス勤務の社員の利用が増えるだろう。
- ・お小遣いが増えない中、昼食費を押さえるために利用する社員が増えるだろう。
- ・就業時間が増えているため、昼食以外(休憩時間、夕食時間)で飲食提供ができれば、利用したい社員が増えるだろう。
- ・健康意識の高まりから、健康に配慮したメニューであれば利用したい社員が増えるだろう。

「分解」を活用して、初期仮説を広げる
(思いついた仮説だけで決め打ちをしない)



社員食堂：仮説・検証 ＜検証する初期仮説の優先順位をつける＞

検証する初期仮説を選択する際の 判断軸（Day2より再掲）

例えば・・・

- ・ 이슈、枠組みの問いに答えている
- ・ 確からしさ（信憑性）
- ・ 検証難易度
- ・ （課題改善や業績に与える）費用対効果
- ・ アクションに繋がるか
- ・ 新規性、独自性

など。これらを判断軸として優先的に検証する仮説を選択する。

・ お弁当を自分で作る機会の少ない男性で、昼食時に混雑するであろう都心部オフィス勤務の社員の利用が増えるだろう。

・ お小遣いが増えない中、昼食費を抑えるために利用する社員が増えるだろう。

・ 就業時間が増えているため、昼食以外（休憩時間、夕食時間）で飲食提供ができれば、利用したい社員が増えるだろう。

・ 健康意識の高まりから、健康に配慮したメニューであれば利用したい社員が増えるだろう。

その状況・場面に応じた適切な判断軸で、検証する初期仮説を選択する

初期仮説

情報

社員食堂を利用したい社員は増えるのか？

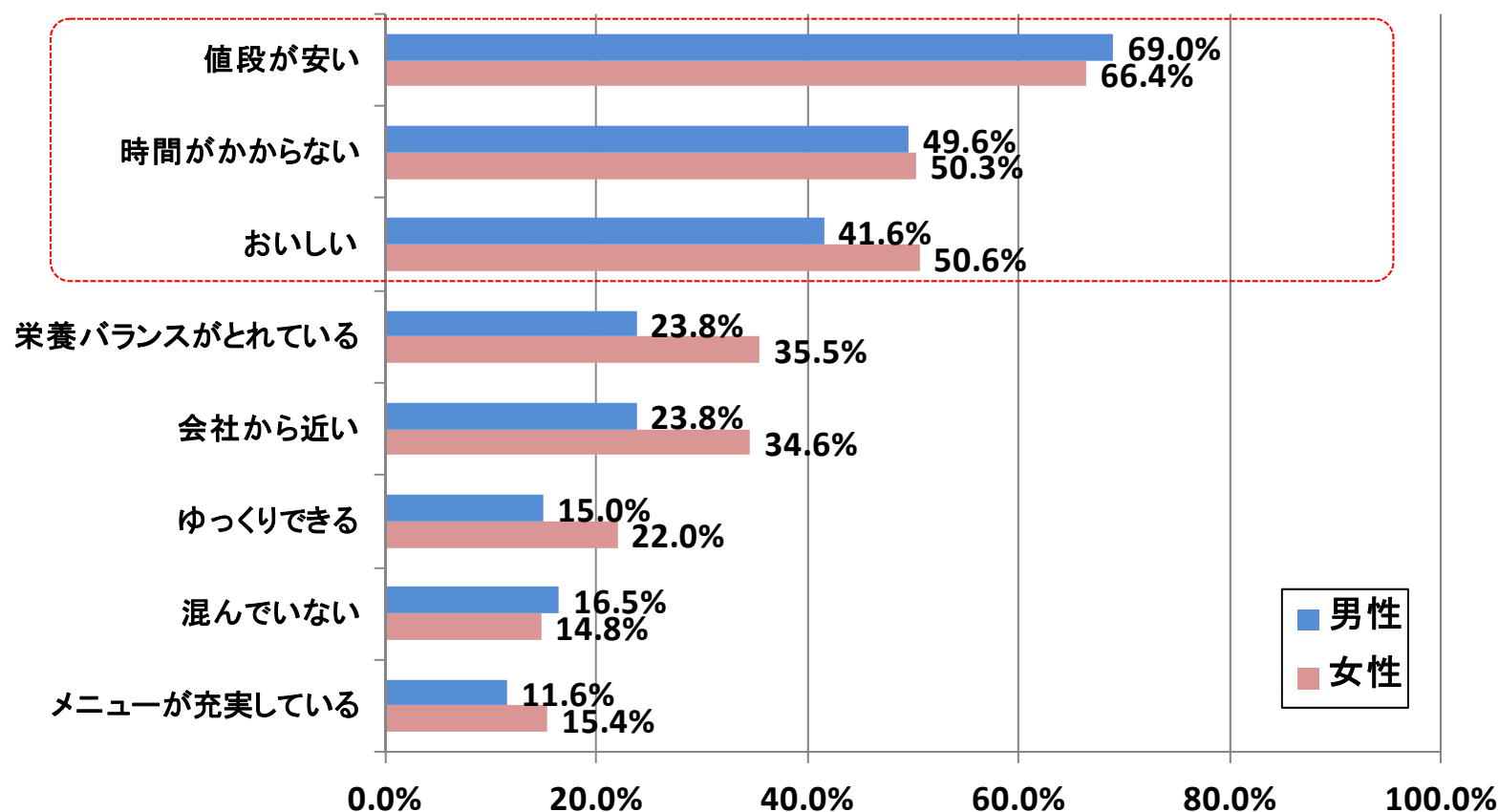
お弁当を自分で作る機会の少ない男性で、昼食時に混雑するであろう都心部オフィス勤務の社員、かつお小遣いが増えない中、昼食費を抑えるために利用する社員が増えるだろう。

※選択した初期仮説を二つ統合させたもの

初期仮説が具体化されていると、検証すべき情報が見えてくる

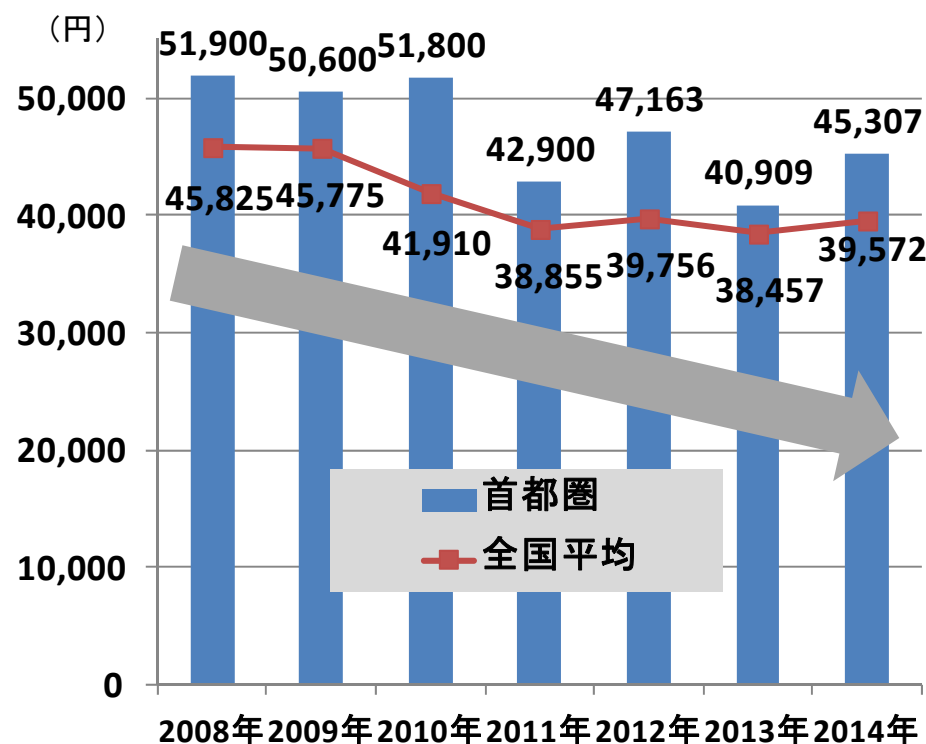
ビジネスパーソンは、男女問わずランチに「安さ・早さ・美味しさ」を特に重視している。（社員食堂の利用が増えるにはこのニーズを満たすことが必要だろう）

ビジネスパーソン（男女別）のランチの重視点（上位8項目）



お小遣いは減少傾向で、昼食時間に関しては特に都心部の高層ビル群で働く人にとって不満が多い。(これらはすぐに改善されにくいことから、安さ、早さのニーズは今後も続くだろう)

1か月のお小遣い額(昼食代含む)



出典：2014年サラリーマンのお小遣い調査(新生銀行)

昼食時間に関するヒアリング

以下の意見を多く聞いた。

- ・ 昼食の時間帯はエレベーターが混雑していて、外に出るのに時間がかかり過ぎる。
- ・ 周辺の飲食店はどこも混雑しているため、お弁当を購入するか、出勤時にお弁当を買ってから出社している。

※新宿の高層ビル群で働くビジネスパーソンへ昼食事情についてヒアリングしたものを抜粋

社員食堂は他の飲食手段と比較して、ビジネスパーソンが重視する点において優れているだろう。

社員食堂と他の飲食手段との優位性比較

	安さ	早さ	美味しさ
社員食堂	○	○	○～△
弁当購入 (コンビニ、宅配等)	○	○～×	○～×
弁当持参	○	○	△
外食	×	×	○

※○(優れている)、△(特に優れているわけではない)、×(優れていない)

出所：一次データ収集イメージ

※このようなデータがあると説得力が増すため、一次データとして周囲へヒアリングしてみる手間を惜しまない。

初期仮説

情報

進化した仮説

社員食堂を利用したい社員は増えるのか？

お弁当を自分で作る機会の少ない男性で、昼食時に混雑するであろう都心部オフィス勤務の社員、かつお小遣いが増えない中、昼食費を抑えるために利用する社員が増えるだろう。

ビジネスパーソンは、男女問わずランチに「安さ・早さ・美味しさ」を特に重視している。
(社員食堂の利用が増えるにはこのニーズを満たすことが必要だろう)

データ A-1

お小遣いは減少傾向で、昼食時間に関しては特に都心部の高層ビル群で働く人にとって不満が多い。(これらはすぐに改善されにくいことから、安さ、早さの ニーズは今後も続くだろう)

データ A-2

社員食堂は他の飲食手段と比較して、ビジネスパーソンが重視する点において優れているだろう。

データ A-3

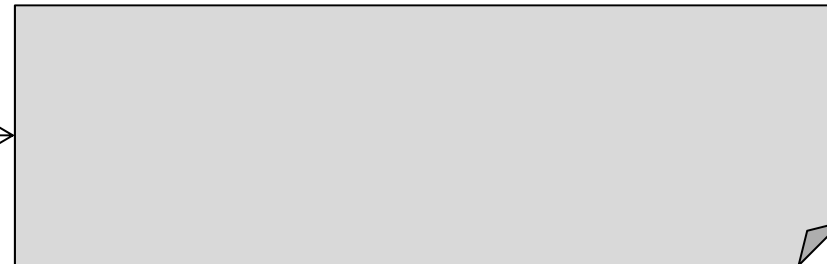
(性別に関わらず)ビジネスパーソンが昼食に求める安さ・早さのニーズは今後も続くと考えられ、美味しさは不変のニーズとして存在する。
社員食堂は、他の飲食手段と比較しても優れており、今後利用したい社員は増えるだろう。

初期仮説

社員食堂を利用したい社員
は増えるのか？

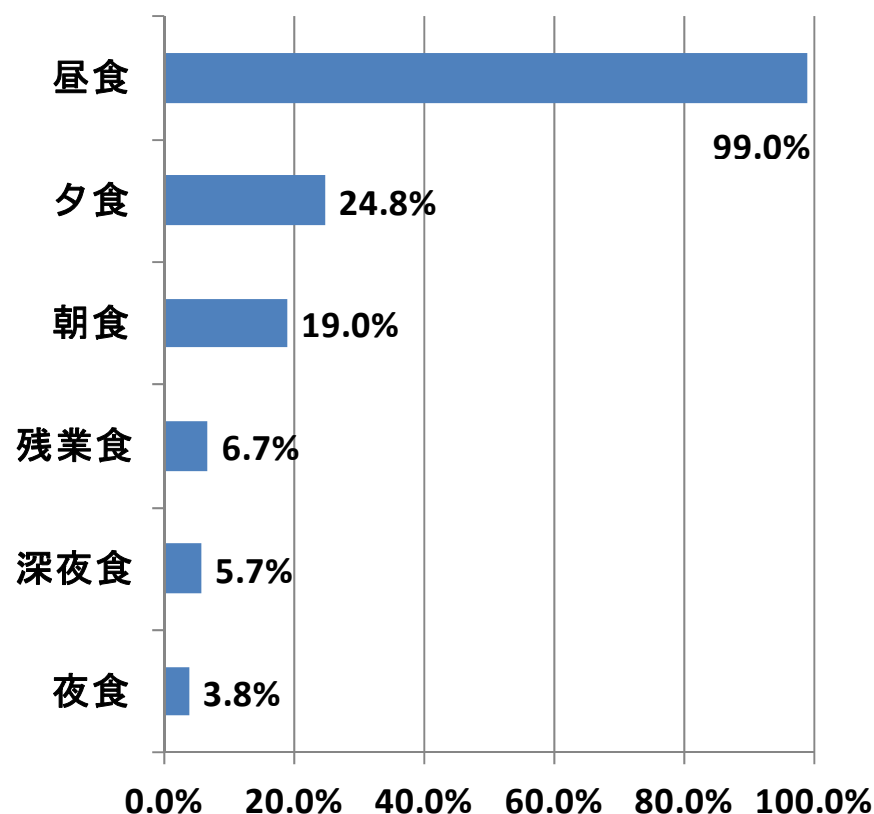
就業時間が増えているた
め、昼食以外（休憩時間、
夕食時間）で飲食提供が
できれば、利用したい社員
が増えるだろう。

情報



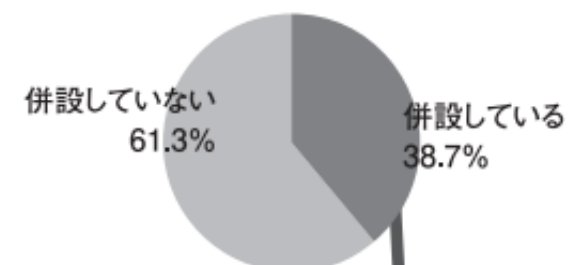
すでに2-3割の企業が昼食以外でも飲食を提供しており、昼食以外で社員食堂を利用するポテンシャルはありそうだ。

提供対象としている食事

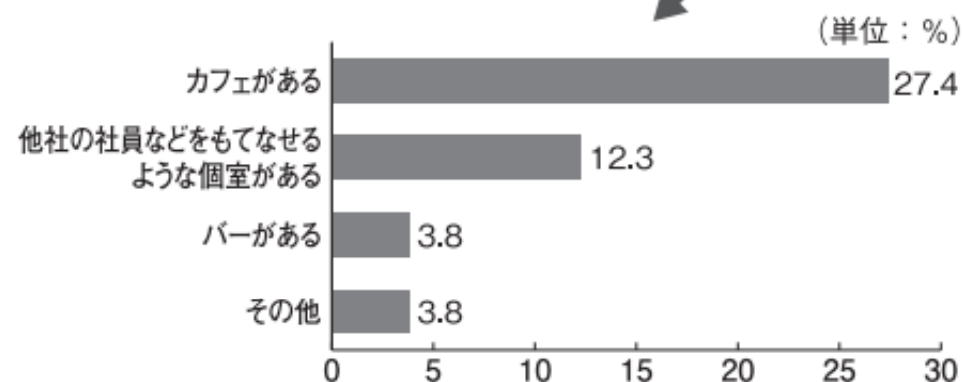


打ち合わせや休憩のできる
カフェ等の併設状況

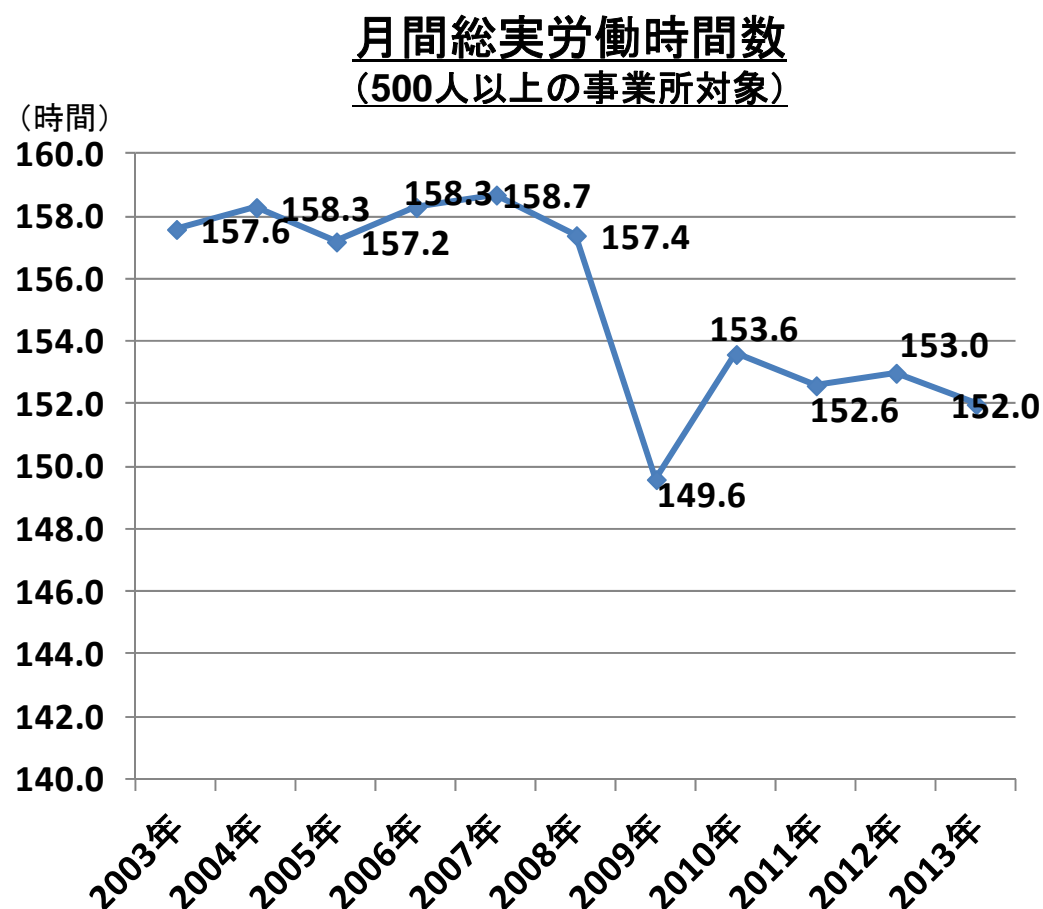
(1) 併設の有無



(2) 併設施設 (複数回答)



就業時間の伸びによって昼食以外の飲食提供がされているわけではなさそうだ。
今後増えそうな状況としては...



働き方の多様化が
影響しているのか？

社員の満足度を
向上させるためか？

グローバル化の影響で
勤務時間が固定的で
なくなっているのか？

・
・
・
・

初期仮説

情報

進化した仮説

社員食堂を利用したい社員は増えるのか？

就業時間が増えて
いるため、昼食以
外(休憩時間、夕
食時間)で飲食提
供ができれば、利
用したい社員が増
えるだろう。

すでに2-3割の企業が昼食以外でも飲食を
提供しており、昼食以外で社員食堂を利用
するポテンシャルはありそうだ。

データ
A・4

就業時間の伸びによって昼食以外の飲食
提供がされているわけではなさそうだ。今後
増えそうな状況としては...

データ
A・5

昼食以外の飲食
提供について、
今後の利用
ニーズが増えるか
はわからないが、
すでに2-3割の
企業が提供して
おり、利用したい
社員のポテンシャル
はありそうだ。

100%の検証にこだわり過ぎない！

初期仮説を100%検証することにこだわり過ぎず
次のアクションに進めていく

進化した仮説

(性別に関わらず)ビジネスパーソンが昼食に求める安さ・早さのニーズは今後も続くと考えられ、美味しさは不変のニーズとして存在する。社員食堂は、他の飲食手段と比較しても優れており、今後利用したい社員は増えるだろう。

昼食以外の飲食提供について、今後の利用ニーズが増えるかはわからないが、すでに2-3割の企業が提供しており、利用したい社員のポテンシャルはありそう。

枠組みの各論点に対する結論

社員食堂を利用したい社員は増えるのか？

社員食堂は、ビジネスパーソンが昼食に求めるニーズを満たすことが可能であり、他の飲食手段と比較しても優れているため、今後利用したい社員は増えるだろう。また、昼食以外の飲食提供により、さらに利用したい社員が増える可能性があるだろう。

社員食堂：解答例（これから考えていく範囲）

イシュー

今後数年のうちに、社員食堂に対するニーズは高まるか？

今後数年のうちに、社員食堂に対するニーズは高まるだろう

社員食堂を利用したい社員は増えるのか？

検証A

社員食堂を導入・充実させたい企業は増えるのか？

検証B

社員食堂：仮説・検証

＜初期仮説を広げ、検証する初期仮説の優先順位をつける＞

論点： 社員食堂を導入・充実させたい企業は増えるのか？

「立場を変える」ことで
分解する切り口を広げる

	どんな企業？
企業の 特色 (what)	・従業員数が多い企業か？ 少ない企業か？
立場 (who)	・経営者の立場で考えた時の 社員食堂の効用は？
場所 (where)	・都心部の企業か？ 工業地帯の企業か？

初期仮説(例)

・社員食堂を導入している大半の企業は、利用社員が多い大規模事業所か、飲食施設が限られる工場の多い製造業であり、これらは底堅く推移していくだろうから、社員食堂の導入・充実も増えるだろう。

・これまでの食事手当補助や、飲食施設が近隣にないための導入だけでなく、最近は社員満足度向上を狙っての導入が多く、そのようなことを検討する企業は増えるだろうから、社員食堂の導入・充実も増えるだろう。

・社員食堂導入によるコスト負担が大きく、導入する企業は増えないだろう。

ある判断軸をもとに選択した、検証する初期仮説

初期仮説

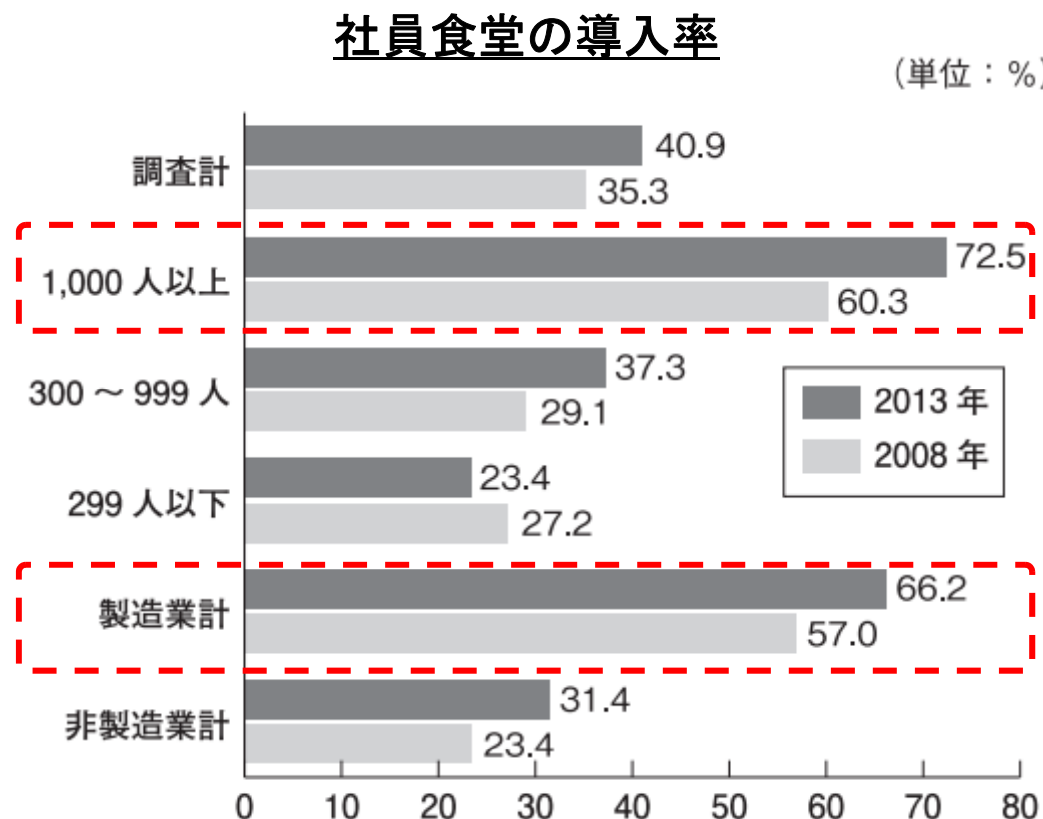
情報

社員食堂を導入・充実させたい企業は増えるのか？

社員食堂を導入している大半の企業は、利用社員が多い大規模事業所か、飲食施設が限られる工場の多い製造業であり、これらは底堅く推移していくだろうから、社員食堂の導入・充実も増えるだろう。



社員食堂を導入するのは、利用社員が多い大規模事業所に多く、さらに社員の勤務時間が固定されやすく、飲食施設が限られる工場の多い製造業で多いだろう。



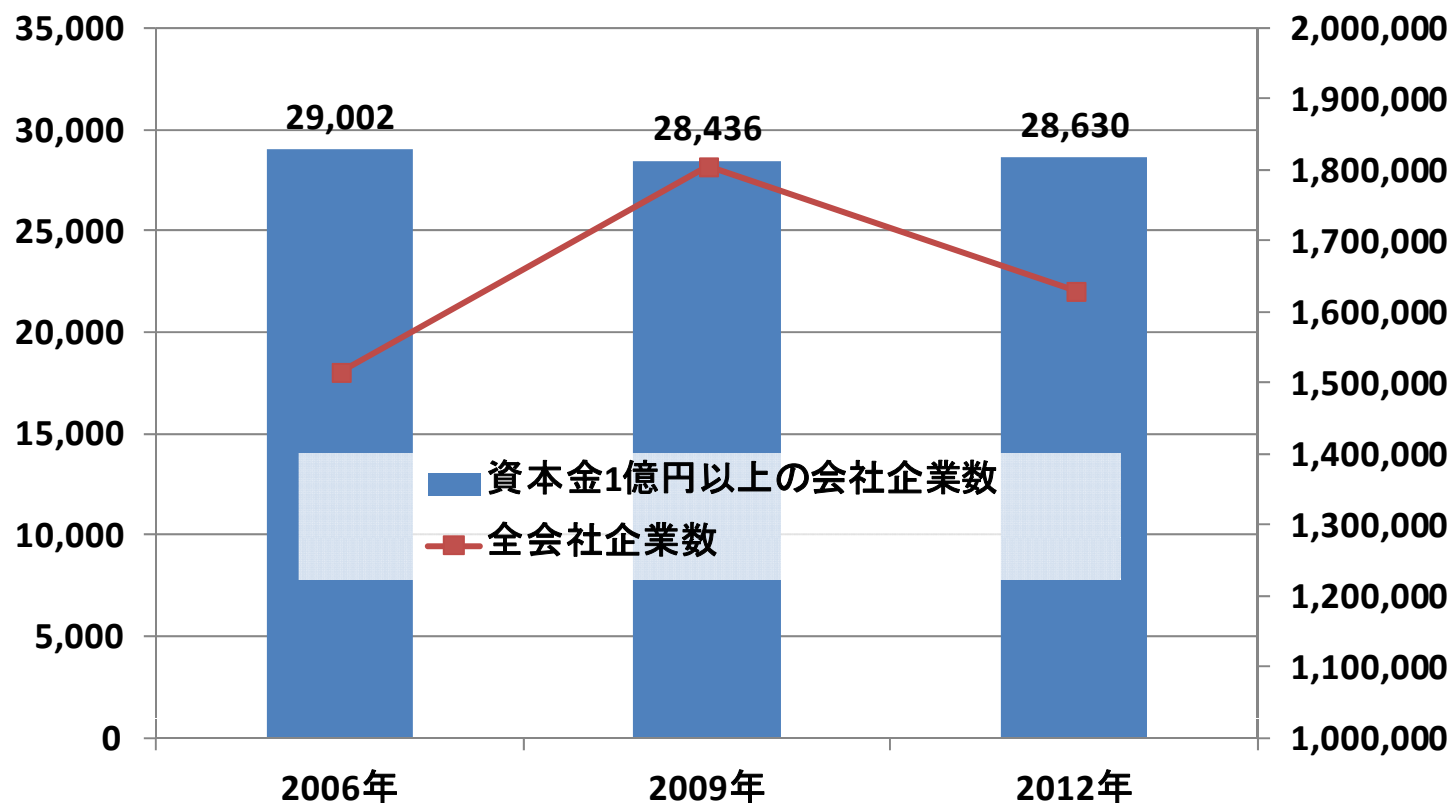
出典：「多機能化する社員食堂」(人事実務) 2013.03

比較的大きな企業（資本金1億円以上）の増減幅は少なく、景気が楽観視できない中、今後の増加は見込みにくいだろう。

（資本金1億円以上の
会社企業数）

資本金1億円以上の企業数推移

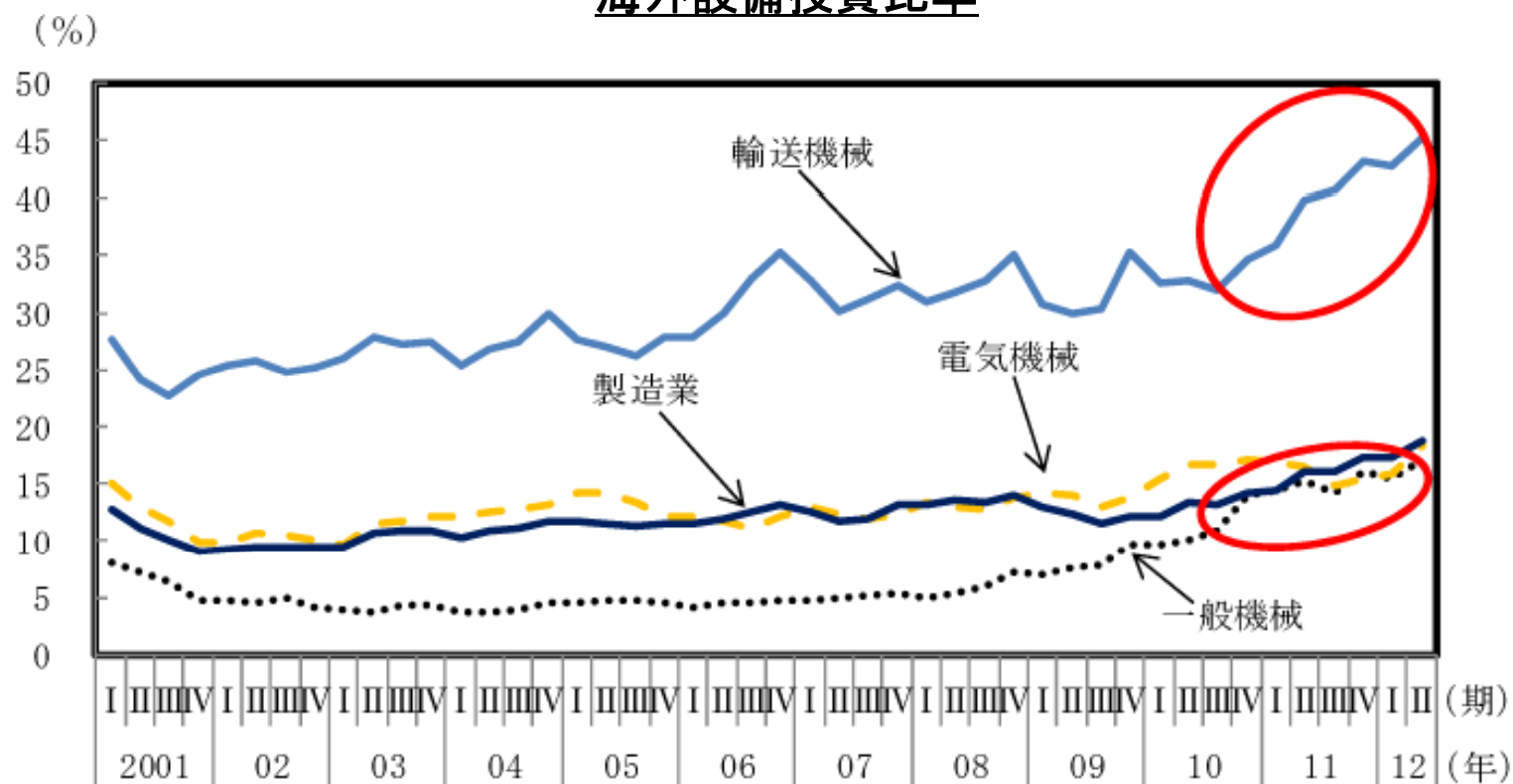
（全会社企業数）



出典：経済センサス - 活動調査（総務省・経済産業省）をもとに加工

製造業は海外設備投資比率が加速しており、国内での設備投資が増えず、事業所の増加は見込めないだろう。

海外設備投資比率



初期仮説

情報

進化した仮説

社員食堂を導入・充実させたい企業は増えるのか？

社員食堂を導入している大半の企業は、利用社員が多い大規模事業所か、飲食施設が限られる工場の多い製造業であり、これらは底堅く推移していくだろうから、社員食堂の導入・充実も増えるだろう。

社員食堂を導入するのは、利用社員が多い大規模事業所に多く、さらに社員の勤務時間が固定されやすく、飲食施設が限られる工場の多い製造業で多いだろう。

データB-1

比較的大きな企業（資本金1億円以上）の増減幅は少なく、景気が楽観視できない中、今後の増加は見込みにくいだろう。

データB-2

製造業は海外設備投資比率が加速しており、国内での設備投資が増えず、事業所の増加は見込めないだろう。

データB-3

これまで社員食堂の導入が多かった大規模事業所、製造業の増加は見込みにくく、社員食堂導入は増えないだろう。

初期仮説が否定された！

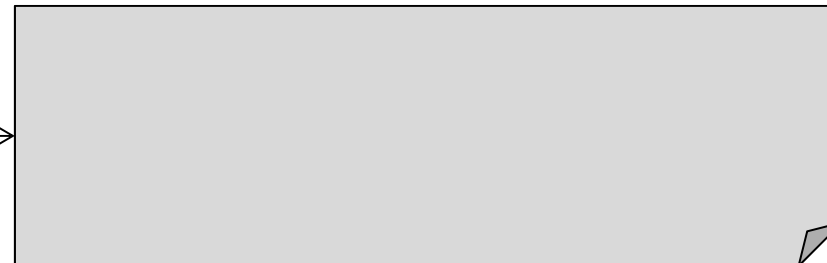
初期仮説が否定されたら固執しすぎず、新たな仮説を立てて検証していく

初期仮説

情報

社員食堂を導入・充実させたい企業は増えるのか？

これまでの食事手当補助や、飲食施設が近隣にないための導入だけでなく、最近は社員満足度向上を狙っての導入が多く、そのようなことを検討する企業は増えるだろうから、社員食堂の導入・充実も増えるだろう。



社員の一体感醸成、組織の活性化、ブランディング向上を狙いとして、オフィスの移転・統合をきっかけに導入している企業が多い。

数年以内に社員食堂を 導入した企業(抜粋)

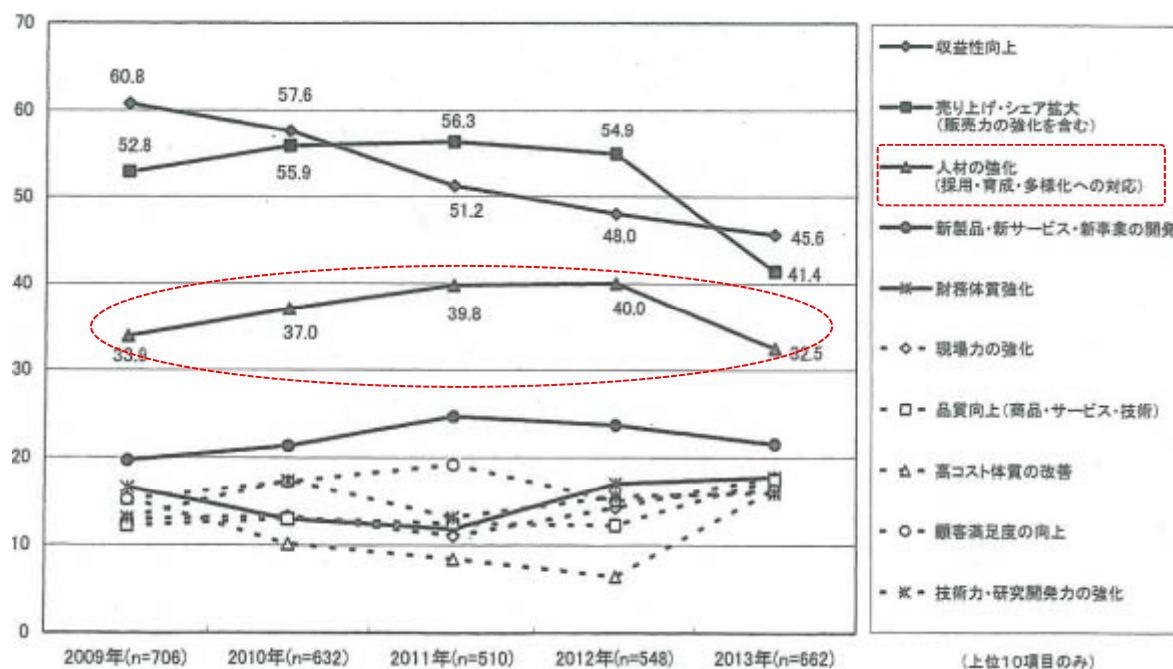
- 楽天(株)
2007年9月 品川・楽天タワーへ
- (株)リクルートホールディングス
2008年1月 東京駅・グラントウキョウサウスタワーへ
- ゴーグル日本人
2010年8月 六本木・六本木ヒルズへ
- 東京エレクトロン(株)
2011年4月 赤坂・赤坂Bizタワーへ
- GMOグループ
2011年6月 渋谷・渋谷セルリアンタワーへ
- オムロンヘルスケア(株)
2011年8月 京都市・新社屋へ
- (株)ビットアイル
2011年8月 天王洲アイルへ
- (株)ディー・エヌ・エー
2012年4月 渋谷・渋谷ヒカリエへ

社員食堂の効果についてのコメント

- 「同じ釜の飯を食べることで、会社を家族のように感じてほしい」(楽天)
- 「普段は顔を合わすことのない他部署やグループ会社の社員がランチを交え、気軽に情報交換を行うのに最適なのだ」(ビットアイル)
- 「1995年からインターネット事業を始めただけに、今やいい人材もたくさん育っています。そうした社員たちが会社を離れてしまわないよう、また、事業拡大で必要になってきた新たな優秀な人材を集めるという意味でも、(社員食堂導入・維持費は)高い出費ではないと考えます。」(GMOグループ)

ヒトに関する課題は常に経営課題の上位であり、従業員・組織の一体感の醸成は代表的な課題の一つと考えられる。

経営課題に関する調査 課題推移



職場に生じている 5つの代表的な課題

1. 従業員・組織間の一体感の醸成
2. 技術・技能、ナレッジの伝承
3. ミドルマネジャーをめぐる問題の解決
4. 多様な就労ニーズへの対応
5. 海外人事労務マネジメントの強化

※2013年度(第35回)「当面する企業経営課題に関する調査」結果 (一般社団法人日本能率協会)2013.10

※「経営環境の変化にともなう企業と従業員のあり方」(日本経済団体連合会)2010.05

福利厚生施策のうち、一体感醸成につながり、従業員に満遍なくベネフィットを提供できる施策として給食(社員食堂)は類似手段のない施策と言ってよいだろう。

法定外福利費の内訳

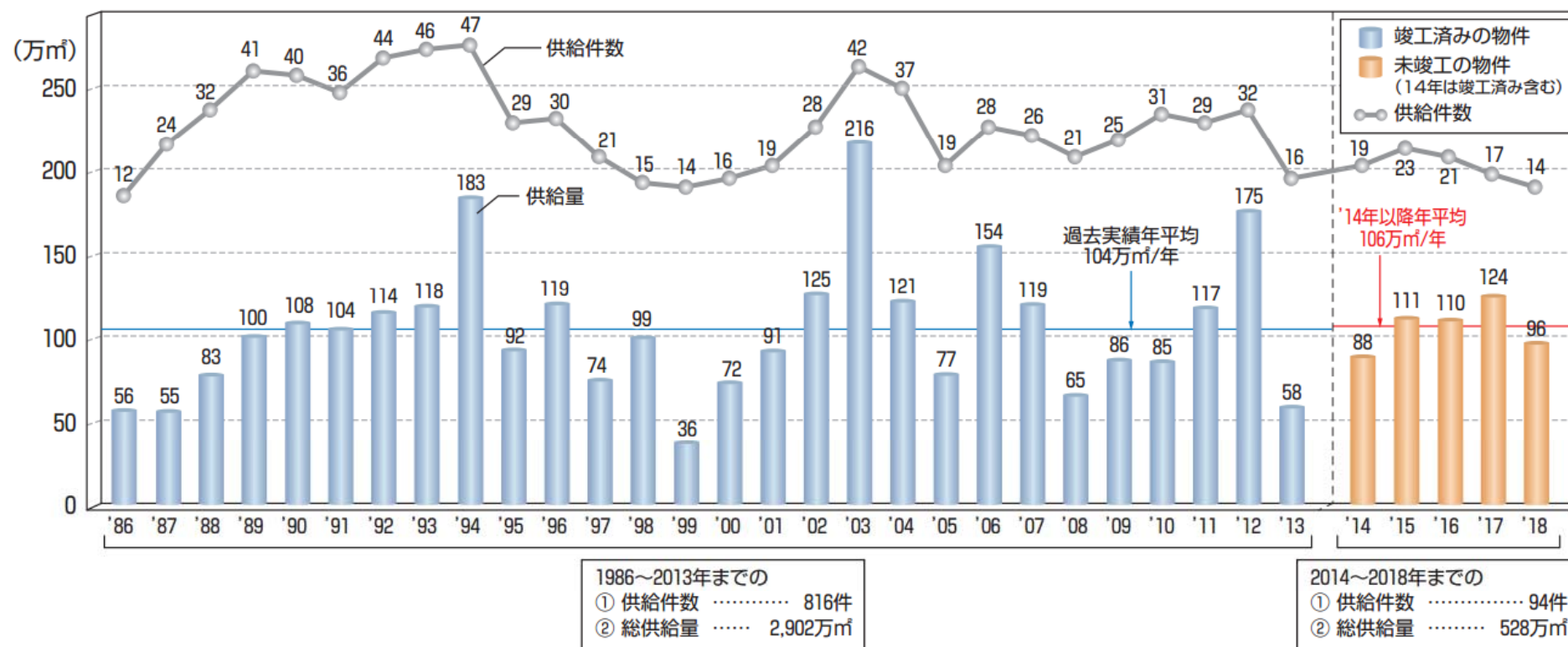
		一体感 醸成に つながる	全体へ 満遍なく 提供			一体感 醸成に つながる
福利厚生費以外	福利厚生費以外			ライフサポート	給食(7.8%)	○
	福利厚生費				保険(4.0%)	×
	法定福利費 (厚生年金、健康保険)				財産形成(3.2%)	×
	法定外福利費				通勤バス・駐車場 (1.9%)	×
法定外福利費	住宅関連(48.9%) (寮・社宅管理、持家補助)	×	△		被服(1.8%)	×
	医療・健康(11.8%) (診療所等の運営)	×	△		購買・ショッピング (1.5%)	×
	ライフサポート(23.2%) (衣食、育児、通勤、財形等)	○	○		その他(2.9%)	×
	慶弔関連(2.8%) (慶弔行事補助)	×	△			
	文化・体育・レクリエーション (8.0%) (施設・運営、活動補助)	○	△			
	その他(5.3%) (共済会、福利厚生代行、他)	×	△			

※「2013年度 福利厚生費調査結果(第58回)」(日本経済団体連合会)2014.12のデータを加工。

※比率は「法定外福利費」を100%とした時の従業員1人1ヵ月当たりの金額比率

大規模オフィスビルの供給は今後も続き、企業の移転が進んでいくだろう。

東京23区の大規模オフィスビルの供給量推移



出典：「東京23区の大規模オフィスビル市場動向調査」(森ビル株式会社)2014.10

初期仮説

情報

進化した仮説

社員食堂を導入・充実させたい企業は増えるのか？

これまでの食事手当補助や、飲食施設が近隣にないための導入だけでなく、最近では社員満足度向上を狙っての導入が多く、そのようなことを検討する企業は増えるだろうから、社員食堂の導入・充実も増えるだろう。

社員の一体感醸成、組織の活性化、ブランディング向上を狙いとして、オフィスの移転・統合をきっかけに導入している企業が多い。

データB-4

ヒトに関する課題は常に経営課題の上位であり、従業員・組織の一体感の醸成は代表的な課題の一つと考えられる。

データB-5

福利厚生施策のうち、一体感醸成につながり、従業員に満遍なくベネフィットを提供できる施策として給食（社員食堂）は類似手段のない施策と言ってよいだろう。

データB-6

大規模オフィスビルの供給は今後も続き、企業の移転が進んでいくだろう。

データB-7

最近では社員の一体感醸成を狙い、オフィス移転をきっかけに社員食堂を導入する企業が多い。今後もこの狙いを重視し、オフィス移転が続く見込みのため、社員食堂を導入する企業は今後も増えるだろう。

進化した仮説

これまで社員食堂の導入が多かった大規模事業所、製造業の増加は見込みにくく、社員食堂導入は増えないだろう。

最近は社員の一体感醸成を狙い、オフィス移転をきっかけに社員食堂を導入する企業が多い。今後もこの狙いを重視し、オフィス移転が続く見込みのため、社員食堂を導入する企業は今後も増えるだろう。

枠組みの各論点に対する結論

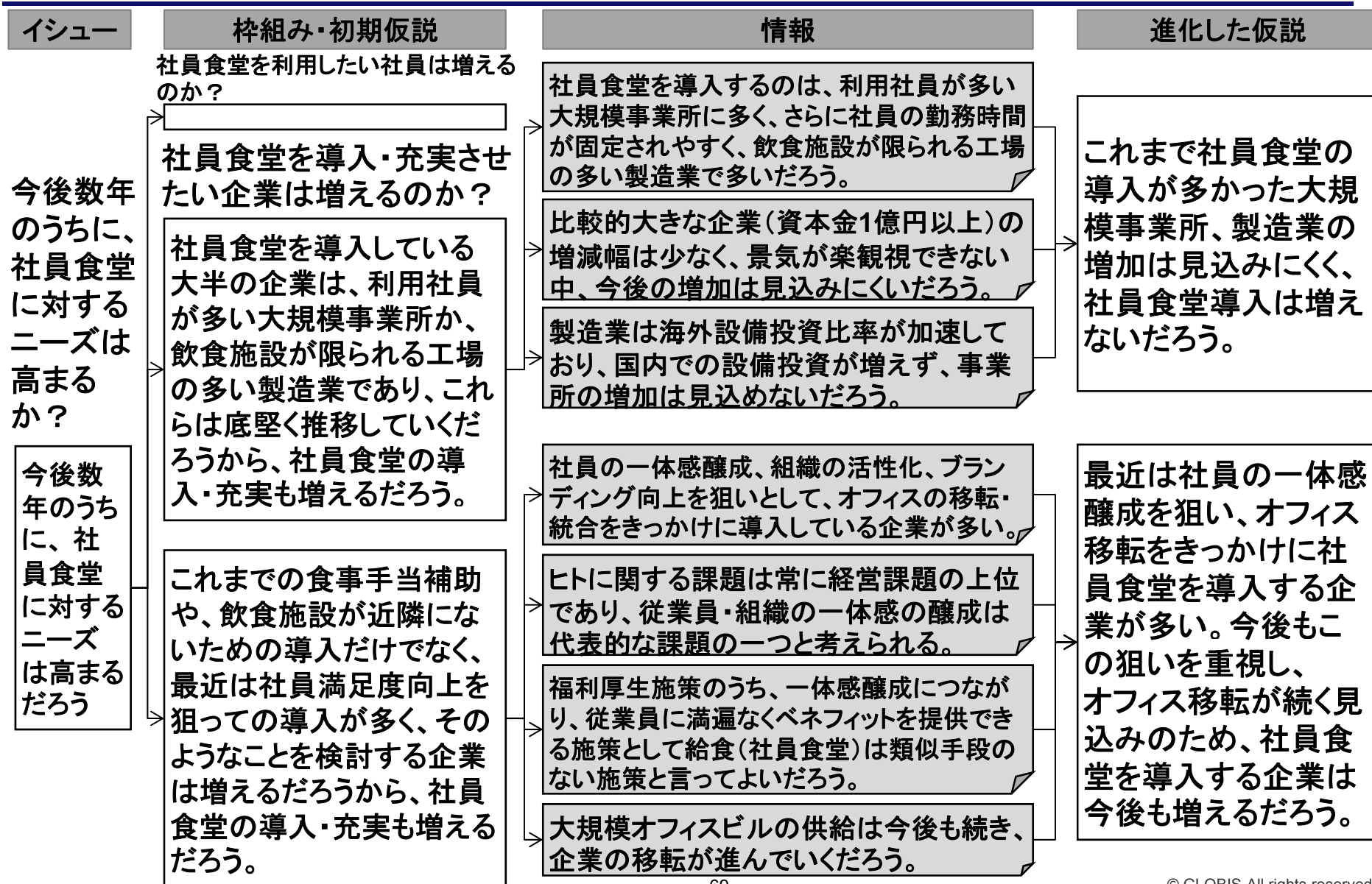
社員食堂を導入・充実させたい企業は増えるのか？

必要性に迫られての社員食堂導入ではなく、社員の一体感醸成を狙いとして、オフィス移転をきっかけに導入・充実を検討する企業は今後も増えるだろう。

社員食堂：解答例(1/3)

イシュー	枠組み・初期仮説	情報	進化した仮説
今後数年のうちに、社員食堂に対するニーズは高まるか？	<p>社員食堂を利用したい社員は増えるのか？</p> <p>お弁当を自分で作る機会の少ない男性で、昼食時に混雑するであろう都心部オフィス勤務の社員かつお小遣いが増えない中、昼食費を抑えるために利用する社員が増えるだろう。</p>	<p>ビジネスパーソンは、男女問わずランチに「安さ・早さ・美味しさ」を特に重視している。(社員食堂の利用が増えるにはこのニーズを満たすことが必要だろう)</p> <p>お小遣いは減少傾向で、昼食時間に関しては特に都心部の高層ビル群で働く人にとって不満が多い。(これらはすぐに改善されにくいことから、安さ、早さのニーズは今後も続くだろう)</p> <p>社員食堂は他の飲食手段と比較して、ビジネスパーソンが重視する点においてに優れているだろう。</p>	<p>(性別に関わらず)ビジネスパーソンが昼食に求める安さ・早さのニーズは今後も続くと考えられ、美味しさは不変のニーズとして存在する。社員食堂は、他の飲食手段と比較しても優れており、今後利用したい社員は増えるだろう。</p>
今後数年のうちに、社員食堂に対するニーズは高まるだろう	<p>就業時間が増えているため、昼食以外(休憩時間、夕食時間)で飲食提供ができれば、利用したい社員が増えるだろう。</p> <p>社員食堂を導入・充実させたい企業は増えるのか？</p>	<p>すでに2-3割の企業が昼食以外でも飲食を提供しており、昼食以外で社員食堂を利用するポテンシャルはありそうだ。</p> <p>就業時間の伸びによって昼食以外の飲食提供がされているわけではなさそうだ。今後増えそうな状況としては...</p>	<p>昼食以外の飲食提供について、今後の利用ニーズが増えるかはわからないが、すでに2-3割の企業が提供しており、利用したい社員のポテンシャルはありそうだ。</p>

社員食堂：解答例(2/3)



進化した仮説

社員食堂を利用したい社員は増えるのか？

(性別に関わらず)ビジネスパーソンが昼食に求める安さ・早さのニーズは今後も続くと考えられ、美味しさは不変のニーズとして存在する。社員食堂は、他の飲食手段と比較しても優れており、今後利用したい社員は増えるだろう。

昼食以外の飲食提供について、今後の利用ニーズが増えるかはわからないが、すでに2-3割の企業が提供しており、利用したい社員のポテンシャルはありそうだ。

社員食堂を導入・充実させたい企業は増えるのか？

これまで社員食堂の導入が多かった大規模事業所、製造業の増加は見込みにくく、社員食堂導入は増えないだろう。

最近は社員の一体感醸成を狙い、オフィス移転をきっかけに社員食堂を導入する企業が多い。今後もこの狙いを重視し、オフィス移転が続く見込みのため、社員食堂を導入する企業は今後も増えるだろう。

枠組みの各論点に対する結論

社員食堂は、ビジネスパーソンが昼食に求めるニーズを満たすことが可能であり、他の飲食手段と比較しても優れているため、今後利用したい社員は増えるだろう。また、昼食以外の飲食提供により、さらに利用したい社員が増える可能性があるだろう。

必要性に迫られての社員食堂導入ではなく、社員の一体感醸成を狙いとして、オフィス移転をきっかけに導入・充実を検討する企業は今後も増えるだろう。

イシューに対する結論

今後数年のうちに社員食堂に対するニーズは高まる。なぜならば、社員食堂を利用したい社員は今後増えていき、社員食堂を設置する企業にとっては、一体感醸成を目的として社員食堂の導入・充実が今後も増えることが想定されるため。

社員食堂：仮説を進化させて、結論付ける

これまでの仮説・検証から、さらに確からしい結論に近付けていくために、どのような方法があるか？



例えば、2次データ中心でなく、1次データとしてヒアリング、アンケートを取るなど、仮説をより進化させていく。

仮説検証を繰り返し、ある程度確からしいと思える状態になったところで、現時点での自分の主張として結論付ける

●1次データ

1次データとは、調査者自身が、その調査目的のために固有の方法で採取したデータ。典型的には、アンケートやインタビュー、実験などが該当する。現場へ出て観察することも、1次データに分類される。

<http://gms.globis.co.jp/dic/00772.php>

●2次データ

2次データとは、その調査目的のために固有の方法で採取したものではない、既に採取されていたデータ。典型的には、官公庁による統計、研究機関のレポートなどが該当する。また、営業実績やオペレーションのデータなど自社の業務データも、2次データに分類される。

<http://gms.globis.co.jp/dic/00774.php>

■ 闇雲に情報を探していないか？

- ・ イシューと枠組み(論点のセット)を意識して情報を探すこと。

■ 初期仮説にこだわり過ぎていないか？

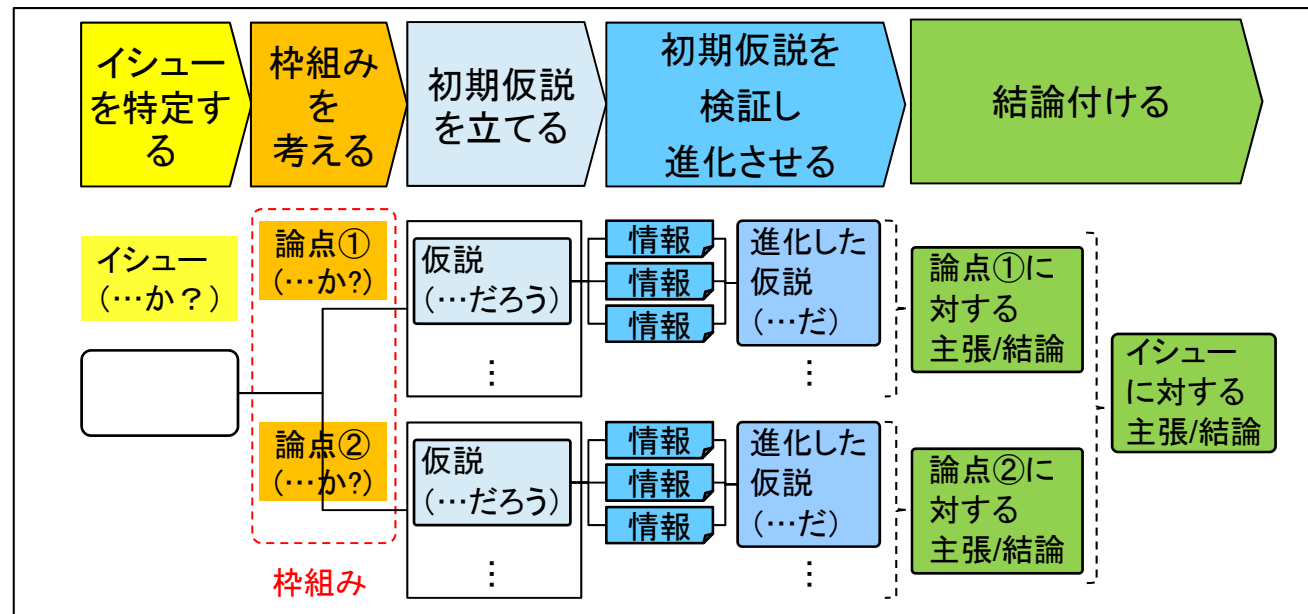
- ・ 初期仮説を否定する情報があれば、仮説を柔軟に見直すこと。

■ 仮説を100%の確度で証明することにこだわり過ぎていないか？

- ・ 妥当性が大きく揺るがない程度で結論付け、アクションに移る。
- ・ 欠けている情報があれば、次のアクションまでに調査を進め、段階的に確度を高めればよい。

課題解決ステップ

課題解決ステップで考える際に意識したいこと① ＜ステップを行き来する＞

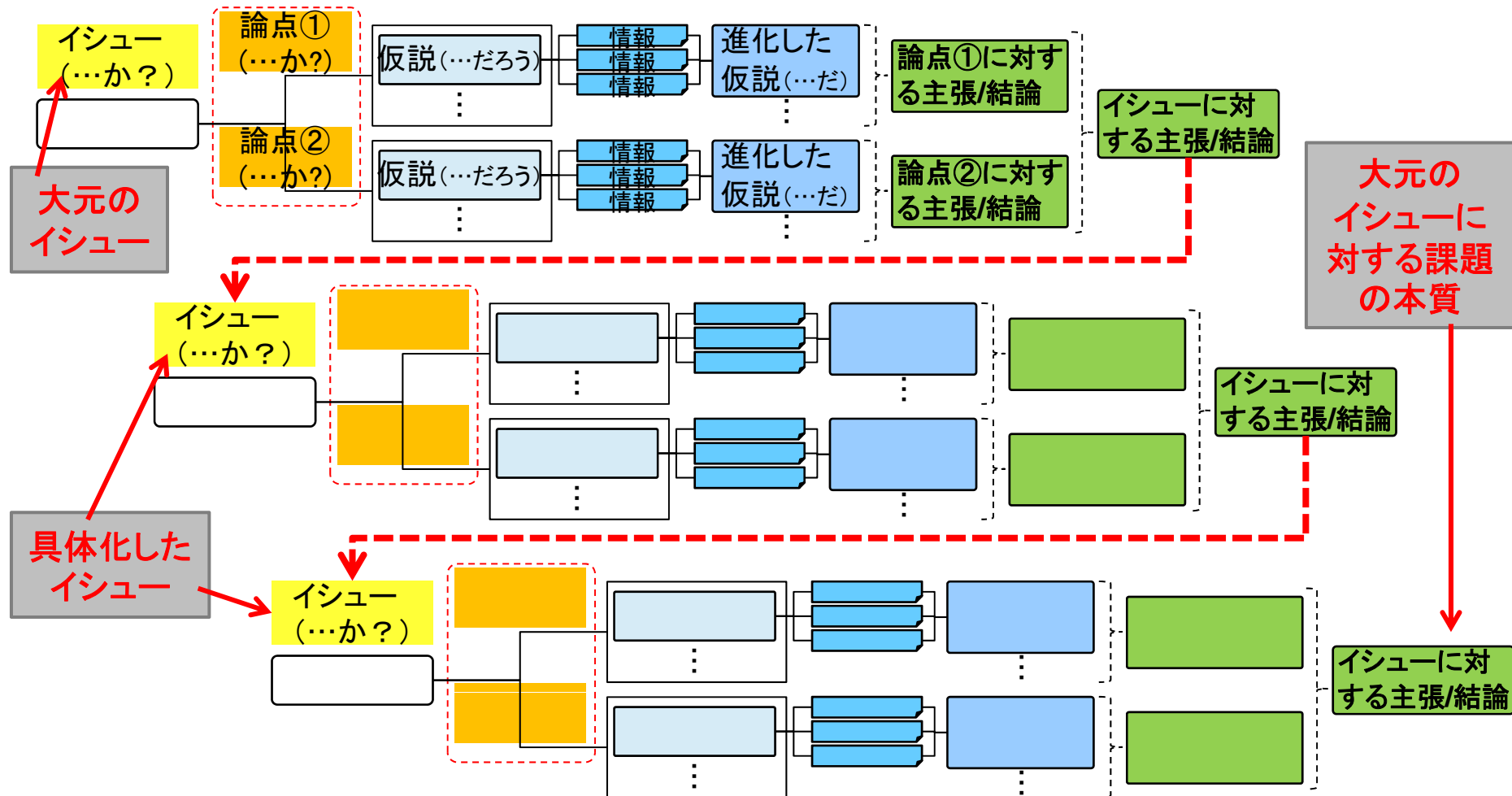


- 思い込みや直観だけで判断することを防ぐため、課題解決のステップを踏んで考えること。
- 結論に納得できない時は、各ステップを見直してみることも大切。
(左から右への一方通行ではない)

より良い結論を導くために、ステップを行き来する柔軟性を持つ

課題解決ステップで考える際に意識したいこと② ＜結論から、 이슈を立て直すことで考えを深める＞

一旦結論付けたが、さらに問いかけて結論を深掘りする際にも
課題解決ステップは活用できる(特に原因究明の場面)



レポート作成の注意点

レポートの作成にあたって

シラバスの設問をしっかりと読みこんでください。特に、

- ケース(A)、(B)を読むタイミングを指示していますので、以下の設問に従ってそれぞれのケースを読み始めてください。
 - ー 課題1.に取り組む際には、ケース(B)には目を通さないようにしてください。
 - ー ケース(A)を読んだ段階でまず初期仮説を立て、その後ケース(B)を読み始めてください。

- 考えた流れを文章で説明するとは、例えば以下のような点を書くことです。
 - ー 何をどのような順番で考えたのか？
 - ー 何をどのように解釈し、初期仮説を立てたのか？初期仮説を検証・進化・結論付けるために、どういった情報を用い、どんな前提を置いて、どのように考えを進めたのか？を、わかりやすく説明してください。

- 「課題解決ステップ」で考えたものを図示化して提出してください。
(シラバスには記載していませんが、提出をお願いします)
文章とは別に、「クリティカル・シンキングの全体像」をイメージして、図示化したものを提出してください。その際は、「イシュー」「枠組み」「初期仮説」「検証に用いた情報」「進化した仮説」「枠組みの各論点に対する結論」「イシューに対する結論」の位置づけがわかるように明示してください。
※ツリーの各ハコの中身は、「要素の羅列」「単語やキーワードの列挙」ではなく【文章】で書くようにしてください。

まとめ

<カーブスの新たなチャレンジ>

- まず仮説を立てる。その上で、検証のための情報を集める。
- 仮説と根拠、隠れた前提を意識して、論理を成立させる。
- 意思決定につながる仮説を立てる。

<社員食堂>

- 闇雲に情報を探さない。
- 初期仮説にこだわり過ぎない。
- 仮説を100%の確度で証明することにこだわり過ぎない。

<課題解決ステップ>

- より良い結論を導くために、ステップを行き来する柔軟性を持つ。
- 一旦結論付けたが、さらに問いかけて結論を深掘りする際にも課題解決ステップは活用できる(特に原因究明の場面)。

0. (何もしない)

1. 今回学んだことは～です。

2. そこから、自分なりに、～というところが
何よりも重要だと感じました。

3. これを実現するため、私自身は～ということを
実践していく必要性を感じました。

4. しかし、実践の上で、私の日頃の業務を考えると、
～がカベになるため、まずは私自身が～することで
変えていかなくてはならない、と考えています。



レベル1：
言語化

レベル2：
意味合いの抽出

レベル3：
具体的行動の抽出

レベル4：
難所を越えるための
具体的行動の抽出

どのレベルを繰り返すのか？によって、3ヶ月の成果は大きく上下します。
上記を意識しながら、MLで振り返りをまとめて下さい！

■ クラスは、気付きと訓練の場。

「わかる」と「できる」は違う。

→「わかる」から「できる」へ成長するために、以下を意識しましょう。

- ✓ アウトプットに集中する（手を動かす・発言する）
- ✓ 予習（個人で）・復習（みんなで）を徹底する
- ✓ 6回ではなく、90日間（明日から使う。仕事の中で）
- ✓ みんなで学ぶ（勉強会・ML・懇親会）