

力 頭 地

本質を見る
問題解決能力を
育てる物語

の

細谷 功

コ

コ

ロ

力 頭 地

本質を見る
問題解決能力を
育てる物語

の

細谷 功

コ コ ロ

ビジネスコンサルタント
ザカティールコンサルティング ディレクター
1964 年、神奈川県生まれ
株式会社東芝でのエンジニア生活を経て
1996 年アーンストアンドヤングコンサルティング
(ザカティールコンサルティングの前身) に入社。
以後、製品開発、営業、マーケティングなどの分野での
企業変革にクライアント企業とともに取り組む。
主な著書に『地頭力を鍛える』(東洋経済新報社)、
『いま、すぐはじめる地頭力』(大和書房)がある。

じ あたまりよく
地頭力のココロ
ほんしつ み もんだいかいけつ のうりよく そだ ものがたり
本質を見る問題解決能力を育てる物語

2009 年 5 月 14 日 初版第 1 刷発行

著者	ほそや いさお 細谷 功
発行人	新田光敏
発行所	ソフトバンク クリエイティブ株式会社 〒107-0052 東京都港区赤坂 4-13-13 TEL 03-5549-1201(営業部)
装幀	渡邊民人(TYPEFACE)
イラスト	盛本康成
DTP	アーティザンカンパニー株式会社
印刷・製本	中央精版印刷株式会社

* 落丁本、乱丁本は小社営業部にてお取り替えいたします。
* 定価は、カバーに記載されています。
* 本書の内容に関するご質問等は、小社学芸書籍編集部まで必ず書面にてお願いいたします。

はじめに

私たちの日常は「問題解決」の連続です。

「問題解決」といっても、難しい数学の問題や長期間の複雑なプロジェクトのことだけではなく、毎日の会議や資料作成、あるいは日常生活における旅行の計画や買い物など、およそ「自分の頭を使ってなんらかのアウトプットを出す」という行為はすべて問題解決といえます。こうした問題解決はちょっとした考え方の方法論を活用して考えるのとそうでないのとでは、天と地ほどに成果の差が出てきます。

本書では、主にビジネスパーソンを対象として、そうした基本的な「ものの考え方」を実際のビジネスの場面でどうやって実践すればいいかを対話形式で具体的に示しました。日ごろ行っているコミュニケーションや仕事の計画、あるいは会議やプレゼンテーションといったありとあらゆる場面で、こうした「ものの考え方」が適用できるというのがこの本のキーメッセージです。

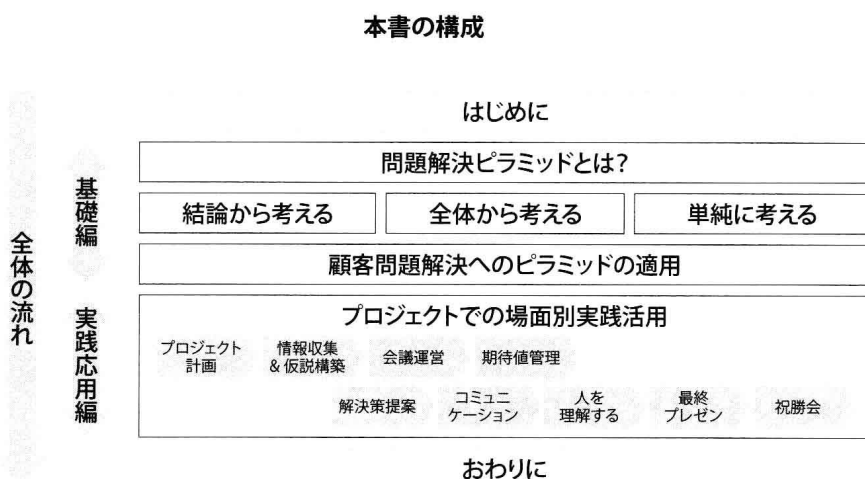
「結論から」「全体から」「単純に」という、いつもの「地頭力」のキーフレーズは変わりません。今回はそれをさらに実践的に活用できるフレームワークとして、「問題解決ピラミッド」というものを紹介します。これは、私が普段のコンサルティング活動や著作活動などで常に心がけている「Why→What→How」という思考の手順を形にしたもので、文字どおりどんな場面にでも適用が可能であることを各章で具体的に紹介しました。

本書はタイトルを『地頭力のココロ』としました。「ココロ」とは、問題解決の本質、つまり表面的でない本当に重要なこと、なんにでも応用が利く基本原理であり、本書のテーマである「ものの考え方」の原理原則です。さらにこの「ココロ」という言葉には単なる形式的な論理といったものだけでない、人

間の気持ち、心理といったものが含まれています。当たり前ですが、ビジネスというのは人間が主役です。したがって「人間」を抜きにした問題解決の方法論というのはあり得ません。本書ではこの「人間」という矛盾だらけのやっかいな生き物を日々の問題解決でどうとらえたらいいかというテーマも併せて扱っています。

本書の中心となる想定読者は、ビジネスの世界に入ってから数年が経過した駆け出しビジネスパーソンです。そうした「ひと通りの仕事を経験した人」に対して仕事の全体像を再度見直していただくとともに、「問題解決」という1つの一貫したものの見方、考え方を通じてそれらを再度体系立てて整理していただくことを目的としています。これまでの著書で述べてきた「ものの考え方」の具体的な応用の仕方を実際のビジネスの現場でどう活用すればいいか、ということの集大成という位置づけにもなっています。

本書の構成は以下の図のようになっています。



まず「問題解決ピラミッド」をはじめとする方法論の基礎を解説し、それから仮想的なプロジェクトでのさまざまな場面を通じてその実践と応用を解説していくという構成です。

本書には直接明日から使える方法論も書いてありますが、それらはすべてベースになる「ものの考え方」を伝えるためのものです。本書を通じて、読者の皆さんがそれまでの頭のなかのバラバラの知識や経験を、体系立てた「ものの考え方」を使って整理をし、さらなる飛躍に向けての一助としていただければ、本書の目的は達成されたことになるでしょう。

本書は、企画をいただいてから約2年でようやく完成に至りました。

ソフトバンク クリエイティブの錦織新さんには、当時著作に関してほとんど実績もない私に「わかりやすい問題解決の本を」という企画を提案いただき、そのあとで執筆活動をうまくフォローくださるとともに、楽しいイラストのアイデアをいただき、ありがとうございました。

また、これまでの私のコンサルティングキャリアを支えていただいたクライアントの皆様、草稿段階からさまざまなフィードバックをいただいたザカティールコンサルティングの同僚に感謝いたします。

さらにこれまでの著作に対して、ブログやSNSの場でフィードバックをいただいた読者の皆様、講演会やセミナーで励ましの言葉をくださった皆様、そしてさまざまな相談に乗っていただいた著者仲間の皆様に感謝致します。

以上、一人ひとりお名前を挙げられない非礼を、この本を作っていく過程で折に触れて感謝の念を持って想起していることをもってお許しいただきたいと思います。

最後に、いつも心の支えになっている家族に感謝します。

2009年4月

細谷 功

はじめに 1

イントロダクション……「くされ縁(?)の始まりは」 6

Part 1 問題解決の基礎を知ろう

問題解決ピラミッド……「Why→What→Howで考える」 10

結論から考える……「すべてを逆向きに考えよ」 24

全体から考える……「思考の癖をリセットせよ」 34

単純に考える……「『要するになんなのか』を考えよ」 46

顧客問題解決……「依頼者の要望は一度『押し返せ』」 54

Part 2 【応用編】プロジェクトを成功に導く

プロジェクト計画……「ゴールから考える」 86

情報収集 & 仮説構築……「『全体から』考えてみる」 100

会議運営……「すべては目的のためにある!」 116

期待値管理……「やるべきことは『2つ』ある」 130

解決策提示……「今こそ『一度押し返す』とき」 148

コミュニケーション……「『何も伝わっていない』を前提とせよ」 158

人を理解する……「人を見て行動せよ」 172

プレゼンテーション……「相手の立場に立つ」 190

最終プレゼン & 祝勝会……「問題解決ピラミッドはなんにでも使える」 204

ドクさんからの手紙……「グッドラック」 212

イントロダクション……「くされ縁(?)の始まりは」

ボクの名前はマサヤ。

ニッポンシステムに入社して3年目の営業担当SEです。

ボクの会社は管理会計のパッケージソフトウェアやWeb関連のシステム開発を取り扱っています。そこで商品に興味を持ていただいたお客様からの要望を聞いて、簡単なカスタマイズをしたうえでデモンストレーションをしたり、お客様固有の使い方を商品に反映した提案書を作ったり、導入のアドバイスをしたりするのがボクの仕事です。



これまでは先輩とペアでお客様との商談の場に連れていってもらって勉強させてもらっていましたが、最近では一人で訪問ができる機会も増えてきて、仕事がおもしろくなってきたところです。

そんなボクは、去年の暮れにスノーボードで北海道に行った帰りの飛行機のなかで、隣の席に座っていた謎の年配の男性に出会いました。ボクが機内でコーヒーをぶちまけるっていう最悪の出会いだったんですが、実はその人、ボクがよく行く房総のサーフィンスポットのすぐ近くに住んでいるっていうことがわかりました。コンビニで立ち読みしてたらいきなり後ろから「おい、こんなところで何してるんだ」って……振り返ったら、この前の飛行機の人じゃないですか。「うちはこのすぐそばだから、ちょっとお茶でも飲んでいかないか。この前の『お返し』するよ」っていうのでついて行ったら、おいしいコーヒーとシュークリームをごちそうしてくれたんです。おまけにそこでおしゃべりしてたら、その人は昔、ボクの今の仕事に近いような仕事をしてたってことがわかったの、その後ちょくちょくサーフィンの帰りに寄って、仕事の相談をするようになったんです。何がきっかけだったかは忘れたけど、ボクはその人を「ドクさん」ってよんでいて、今ではすっかり「問題解決の師匠」になりました。

皆さんにもその「週末講義」の様子をのぞいてもらうことにしましょう。

【そのほかの登場人物紹介】

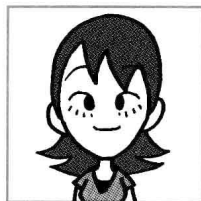
ドクさん

マサヤがスノボ旅行の飛行機で出会った謎の人物
物理の博士号を持っている(らしい)
大企業に何年かいたあと、シリコンバレーで起業した
(らしい)
ITバブルのあと引退し、最後はコンサルタントを
やっていた(らしい)
口ぐせは「結論から」「全体から」「単純に」
引退後はさすらいのギャンブラー生活を送る
趣味は競馬と人間観察
自称“アラシー”世代(要は60過ぎのことらしい)



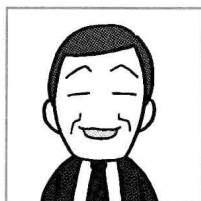
りょうこ

ニッポンシステムの入社8年目
マサヤが新入社員のときのメンター(相談相手)で
今は隣の課にいる
仕事には手を抜かないが、
プライベートもきっちり楽しむワークライフバランス派
アラサー世代



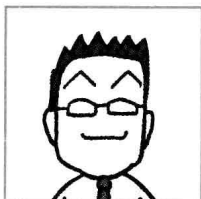
ジンナイ常務

ニッポンシステムの営業担当の常務
社内プロジェクトの総責任者(予算のスポンサー)
“アラフィー”世代(50代前半)



アタラシ課長

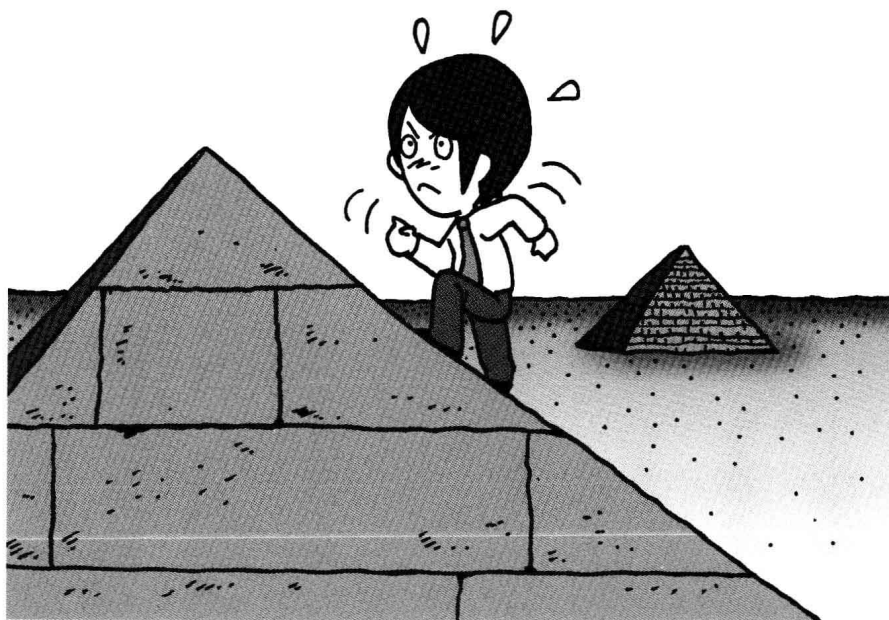
ニッポンシステムの営業2課の課長
マサヤの上司
(社内プロジェクトのリーダー。実質的にはマサヤに任せる)
昔ながらのスタイルを持った管理者
アラフォー世代



Part
1

問題解決の基礎を知ろう

問題解決ピラミッド……「Why→What→Howで考える」



ドクさんが自分と似たような業界での経験もあると聞いたマサヤくん、ドクさんに仕事を進めるうえでの「ものの考え方」を伝授してもらうことになりました。今は隣の課にいますが、マサヤくんが新入社員のときのメンターでそのあといろいろと相談に乗ってもらっていたりょうこさんにこの話をしたところ、ぜひいっしょに話を聞いてみたいっていうことで、同席することになりました。りょうこさんは会社の帰りにいろいろな学校やセミナーに通ったりして、自己啓発意欲がとっても旺盛なビジネスウーマンです。

いよいよ、マサヤくんとりょうこさんへのドクさんからの問題解決の基礎講義の始まりです。

マ サ ヤ「ドクさん、こんにちは。お言葉に甘えていろいろと教えていただくことにしました。でも全部タダですよ(笑)」

ド ク「まあ、ひまな人間の話相手になってもらうってのもいいだろうから、ご遠慮なく」

マ サ ヤ「こちら、メールでお知らせしておいた同じ会社のりょうこさん。ボクが新入社員のときに『メンター』っていう、相談相手になってもらっていた人です。今は隣の課に移ったんですけど、たまに仕事の相談に乗ってもらったりしていました。自分でも学校やセミナーに通って勉強しているみたいで、今回の話をしたら、ぜひいっしょに聞いてみたいっていうんで連れてきたんです」

ド ク「りょうこさん、はじめまして。よろしく」

りょうこ「こちらこそ、よろしくお願いします。今までもいろいろと問題解決っていう分野の勉強をしていたので、そういうことのまとめも含めてぜひお話を伺ってみたいと思っておじゃましました」

ド ク「そりや大歓迎ですよ。じゃあ、まずはコーヒーでも入れようか」
(コーヒーが入って)

マ サ ヤ「いただきます。では早速『講義』のほう、お願いできますか？」

ド ク「まずは問題解決ピラミッドの話から始めようか」

マ サ ヤ「ピラミッドですか？」

ド ク「そう。まあピラミッドといっても特別なものではないんだけどね。
ただほとんどの問題解決っていうのは、この構造を意識しておけばう
まく取り組めるよ」

マ サ ヤ「そんなに使い道が広いものなんですか？」

ド ク「おおよそ『問題解決』と名のつくものであればなんにでも適用が可能
だよ」

りょうこ「そもそも『問題解決』ってよくいいですけど、一体それってなん
んだろうって思いますけどね」

ド ク「確かにそうだね。まずは『問題』って一体なんなんだっていう話に
なるね」

マ サ ヤ「改めて考えてみると、なんだかよくわからないですね。パズルの問
題、人生の問題、会社のなかの問題、お客様の問題……」

ド ク「まあ難しく考えなくても、私たちが毎日暮らしていくっていうのは
毎日が『問題』を解決していくことの積み重ねっていても間違いな
いね。『今日のランチはどこで何を食べようか』っていうのも問題だ
し、『旅行に何を持っていこうか』っていうのも問題だし、『どこの会
社に就職しようか』っていうのも問題だね。またビジネスっていうの
も突き詰めていけば、『お客様の問題を解決すること』っていうこと
にもなるね」

りょうこ「そう考えると、私たちの日常生活や会社で起きていることはすべて
問題解決っていうことになるんですね」

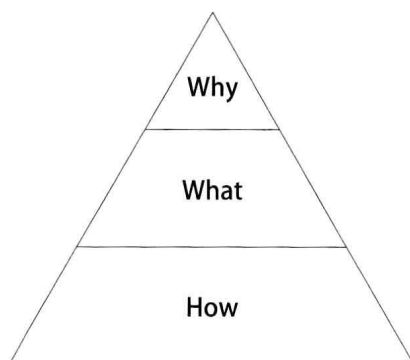
マ サ ヤ「その問題解決に使うっていうピラミッドっていうのはどんなものな
んですか？」

ド ク「まあ、もったいぶって言うほどのものではないんだけど、こんな構
造になっている(図表1-1)」
(ホワイトボードにピラミッドの絵を描く)

マ サ ヤ「たったこれだけですか？」

ド ク「そう。物事の本質的なことはすべてシンプルにできているものさ。
またシンプルであればあるほど、応用が利くというのも世の中の道理

図表1-1 問題解決ピラミッド



だね」

マ サ ヤ「そういうものですかねえ」

りょうこ「意外にそうかもしれないわね。なんとなくわかるような気もするわ」

ド ク「まあ、それはこれから具体的にそのメリットを味わってもらおうか」

マ サ ヤ「では、中身のほうを教えてもらえますか？」

ド ク「まずはそもそもWhyとは何か、Whatとは何か、Howとは何かについて説明しておこうか」

マ サ ヤ「もちろん英語の文字どおりの意味だったらわかりますけどね。

Whyは『なぜ』でWhatは『何』でHowが『どうやって』ですよ」

ド ク「そのとおりだ。基本的にこのピラミッドで言っている意味もそういうことなんだけどね」

りょうこ「その言葉の奥が深いってということですね」

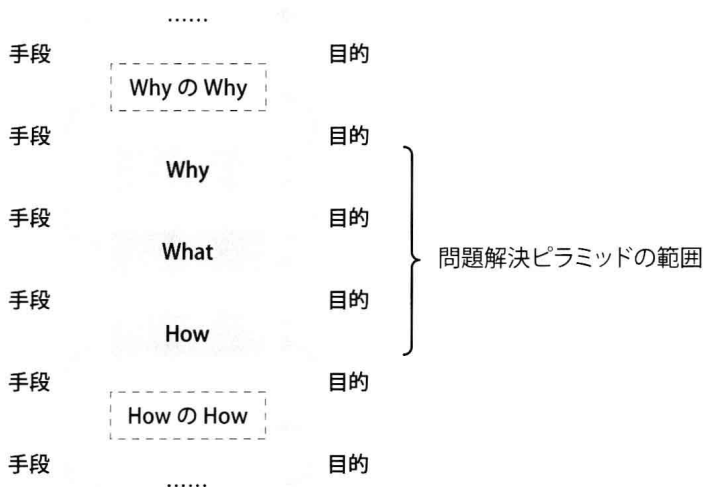
ド ク「いろいろに応用できるってということだね。まずは文字どおりの意味の応用からいこうか。まず、Whyっていうのがなぜ、つまり『理由』『原因』とか『目的』だね。これが一番重要な言葉だ。問題解決のすべての出発点がここにある。そして次がWhat、これがその目的を達

成するために『やること』だ。そしてHowがその施策をやるための『具体的なやり方』ということになる」

マ サ ヤ「目的→やること→具体的なやり方というわけですね」

ド ク「そういうことだ。これらの1つひとつにはすべて『目的と手段』という関係が成り立っている。だから実はWhyの上にも『WhyのWhy』みたいなのをさかのぼっていくこともできるし、Howの下にも『HowのHow』みたいに具体化していくこともできるっていう関係だ(図表1-2)。だから問題解決ピラミッドっていうのは、定義次第でいろいろなレベルで使うことができるんだ。いくつか応用例を挙げてみよう」

図表1-2 Why/What/Howの相対的関連構造



ド ク「例えば最初の例は企業の戦略っていうものを表現してみよう(図表1-3)。一番上にあるWhyが、会社としてのミッションやビジョンだ。これが最終目標だよ。それを実現するためにやるべきWhatが戦略だ。そして、それを実現するための手段が戦術ということになる。これはビジネスのオペレーションといってもいいかもしれないね」

マ サ ヤ「なるほど」