

# 「ロジカルシンキングの目録」

## ロジカルシンキング考

### 「社内のコミュニケーションを良くするために」

#### はじめに

先日ある講習会でトップの方から、最近の若者はなんでもかんでも「どうでしょう」と聞いてくる。こんな場合は、「君はどう考えるんだ」と言って追返す、という話をお聞きしました。自分で考えない、言ったことが伝わらない、何を言っているのかわからない・・・等、社内でのコミュニケーションでお困りではないだろうか。

日本のビジネスでは、従来から阿吽の呼吸とか、一を言えば十を知るなど、暗黙の了解の上にコミュニケーションが成立することが多かった。しかし、最近のグローバルゼーションなど経営環境の変化のなかで、このやり方は、通じなくなってきたようである。同じ企業や組織に働く人々が、同じ論理や思考方法で通じ合えれば、トップの意向が下まで通じやすいし、自

律した社員によって仕事ができるようになり、生産性は大きく向上できると思う。

#### ロジカルシンキングとは

ロジカルシンキングとは、文字通り「論理的な考え方」を言うのだが、その目的はコミュニケーションを円滑に行うことにある。仕事はいろいろな人とのコミュニケーションによって成り立っている。お客様、上司、部下、関連部門、購入先等等、これらの人とのコミュニケーションがうまく行くか否かで仕事の成否は大きく変わってくる。

コミュニケーションは話したり、書いたりすることによって行なわれるが、その基本となる思考法がロジカルシンキングである。ロジカルシンキングは米国のコンサルティング会社、マッキンゼーが開発し、現在、米国ではMBAの学習科目となっているそうである。

#### コミュニケーション

##### ギャップ

ビジネスコミュニケーションの目的は、自分の伝えたいことが、受け手に受け入れられ、相手が自分のやって欲しい行動をとってくれることにある。例えば、社長が社員に指示したことを、自分が思っている内容や方法で実行してくれる、また企画マンが自分の企画した施策を皆が納得し、実行してくれるなど。ビジネス社会においてはコミュニケーションをうまく行うことが重要である。

ロジカルシンキングでは、伝え手の内容が伝わらない原因を以下の三つとしている。

ひとつは、話に「重複や漏れ」が生じていること、二つ目が「ずれ」があること、3つ目が話の「飛び」があることである。

「重複や漏れ」は、例えば、問題点を議論している時に、原因は三

つある、と言いながら、この三つが基本的に同じことを言葉を変えて言っているだけだったり、またある提案について提案理由を説明しているときに、誰でも気がつく大きなポイントが抜けていたりすることをいう。「ずれ」とは話の中に、種類やレベルの違うものが混じっているため、話が判りにくくなってしまうことを言う。例えば、「新規事業への進出」を議題にしている時に、「既存事業の新商品の販売促進を強化すべし」のような話が混じりこんでくることは良くある話ではないだろうか。

また、「飛び」とは、風が吹けば桶屋が儲かる、というように伝え手にはつながっている論理でも、聞き手には話が飛びすぎて理解できない場合である。

このような場合、相互のコミュニケーションを阻害する要因となる。

## MECE

ロジカルシンキングにおいて、重複、漏れ、ずれを無くすための技法がMECEである。MECE(ミツシーと言う。Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive。相互に重なりが無く、漏れが無い)とは「ある事柄を重なり無く、しかも漏れない部分の集合として捉えること」を言う。

MECEには二つのタイプがある。例えば、年齢や性別、地域のように完全に要素分解できるタイプと、これで分類すれば大きな重複や漏れがない、という約束事になっているMECEの二つである。後者は一般にフレームワークといわれている。フレームワークは経営学などによって考え出されたものが多いが、例えばご存知の3C/4C(顧客・市場(Customer)、競合(Competitor)、自社(Company)、チャネル(Channel))は事業や企業の現状を把握する時に使われる非常に便利なMECEである。いろいろなフレームワークを知識として学んでおくと、活用の方が広がる。

## So What? Why So? (以下SW?WS?)

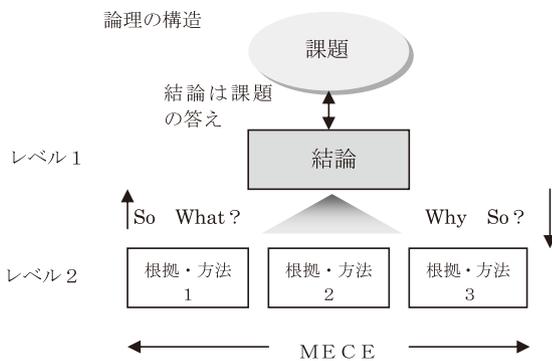
MECEが「重複、漏れ、ずれ」を無くす技法であるのに対し、SW?WS?は「結局どうなのかを」を抽出する技法である。SW?WS?を適切に行うことにより、話の「飛び」を防止することができる。いろいろな情報がある場合、それをMECEに、重複や漏れがなく整理が出来たとして、さて、そこから何が言えるのかを要約する作業をSW?WS?という。また、要約されたものについて、要約される前の情報に照らして、なぜそういうことがいえるのかを確認することをWS?WS?と言う。

SW?WS?には二つ種類がある。ひとつは観察のSW?WS?もうひとつは洞察のSW?WS?である。観察のSW?WS?は文字通り、収集した情報から何が言えるのかを要約する作業である。一方、洞察のSW?WS?は収集した情報や観察のSW?WS?から、一定のルールや法則性を導き出したり、これを見て自社としてどうすべきかを考えたりするものである。

SW?WS?は文章や図表を眺めて、結局何が言えるのかを要約することなので、MECEと違い、改まった技法や手法があるわけではない。SW?WS?は経験を通して習得し、上達できる。一方で、幅広い知識が必要なことはいうまでもない。

## 論理の組み立て

ロジカルシンキングではMECEやSW?WS?を駆使して、論理を組み立てる。論理は基本的に左の図のように、階層構造になるが、以下の3つの要件を満たす必要がある。



1. 結論が課題(テーマ)の「答え」になっている。
2. 縦方向に結論を頂点として、その下位にある根拠や方法とがSW?WS?の関係が成り立つ。
3. 横方向に同じ階層の複数の要素がMECEの関係にある。

論理構造は課題によって、いくつかのパターンが考えられているが、今回は紙面の関係で省略する。

## 最後に

冒頭に述べたようにロジカルシンキングはビジネスコミュニケーションのツールとして活用できる。社内のコミュニケーションを良くするための手法として、是非、一度ロジカルシンキングにチャレンジしてみたらどうだろうか。

(中小企業診断士 安藤 孝)

参考資料 ロジカルシンキング  
論理的な思考と構成のスキル  
(照屋華子、岡田恵子 東洋経済  
新報社)