

国際医療福祉大学大学院公開講座 乃木坂スクール

#08 発信力で福祉を変える・医療を変える～現場から・
ジャーナリストから・行政から～

戦略コンサルティング集団での経験が活きる

2012年4月26日

医療法人社団鉄祐会

理事長 武藤 真祐

1) 発信力とは何か

2) 我々の活動の歩み

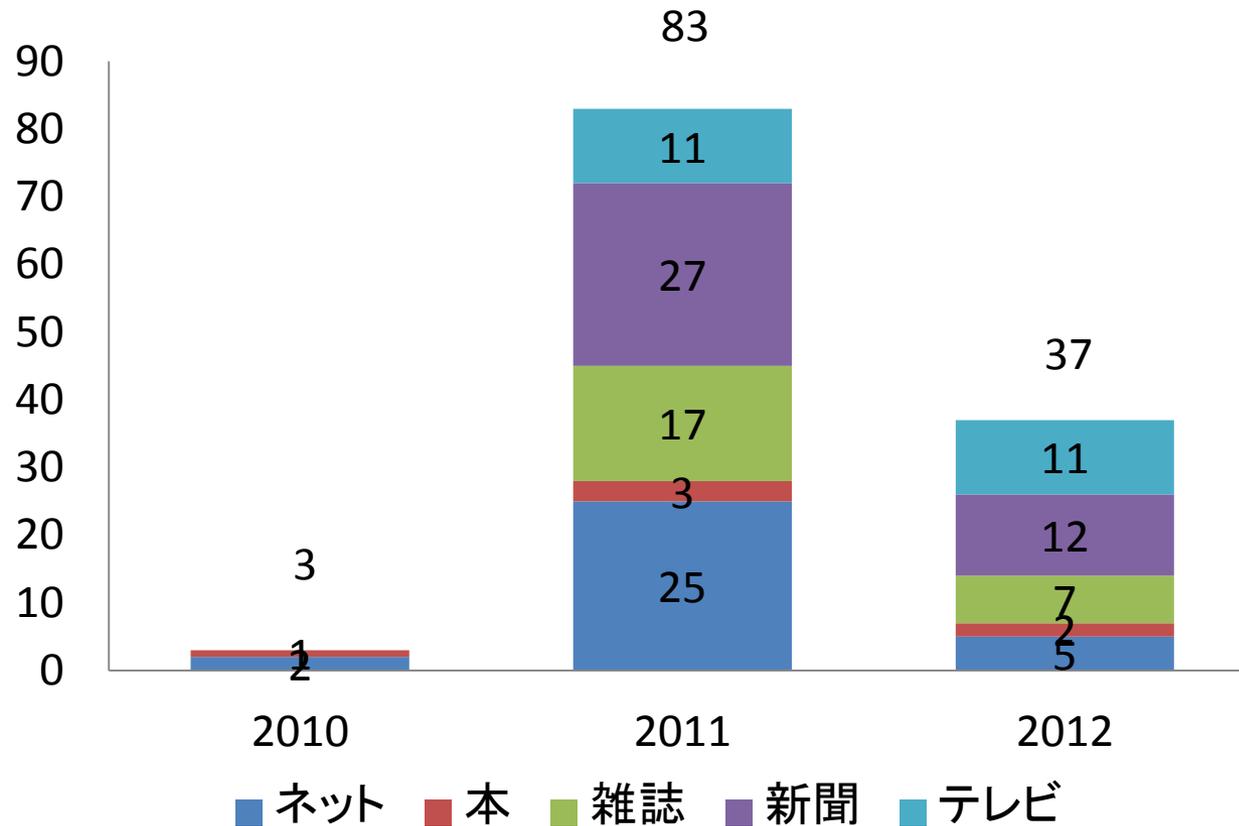
3) 問題解決能力

1) 発信力とは何か

2) 我々の活動の歩み

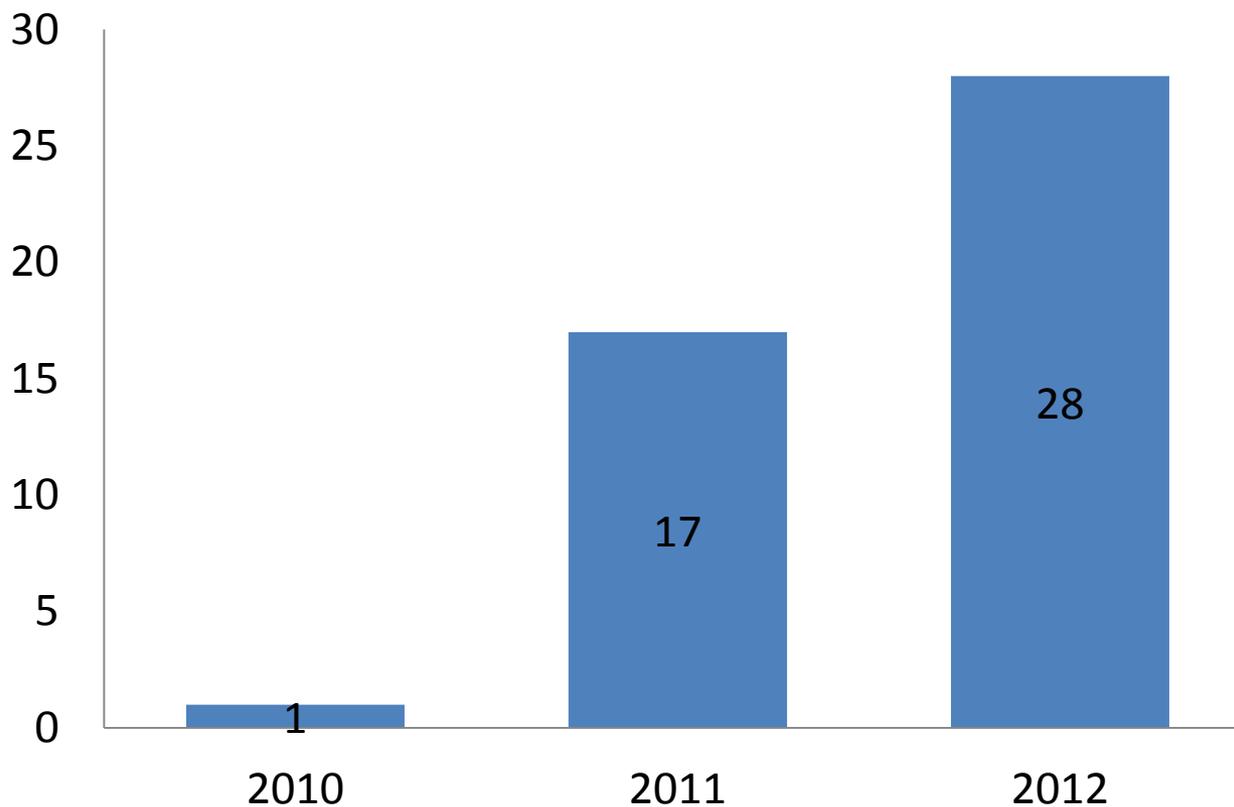
3) 問題解決能力

メディアに取り上げられた数



(注)2012は4/26の時点まで

講演回数



(注)2012は4/26の時点で決定している数

発信力とは、メディアに取り上げられたり
講演回数が増えること、ではなく
現場で問題を解決していく力そのもの

では、問題はどうか解決していくのか？

その前にそもそも問題は何か？

1) 発信力とは何か

2) 我々の活動の歩み

3) 問題解決能力

自己紹介

施設名	医療法人社団鉄祐会 祐ホームクリニック		
所在地	文京区・石巻市	設立	2010年1月
提供医療	在宅医療		
組織体制	55人 医師（非常勤含む）30人 診療スタッフ13人、事務スタッフ12人		
患者数	延900人（うち、看取り約160人）		
代表者	武藤 真祐（東京大学医学部卒、医学博士、認定内科医、循環器専門医、米国医師資格試験合格、MBA）		



医療法人社団鉄祐会祐ホームクリニック 沿革

- 2010年1月 「住み慣れた地域で自分らしく生きる」をコンセプトに、東京都文京区にて在宅医療診療所を開設
- 2011年3月 医療法人社団鉄祐会を設立
- 2011年5月 高齢者の孤立を防ぐ社会システム「高齢先進国モデル構想」の活動を一般社団法人化
- 2011年9月 東日本大震災で甚大な被害を受けた宮城県石巻市に在宅医療診療所開設
仮設住宅や被災地域の高齢者宅への訪問医療・介護サービスネットワークを構築
- 2011年10月 石巻市の在宅医療診療所を核とした、被災高齢者への健康・生活支援活動を開始
- 2011年11月 石巻医療圏 健康・生活復興協議会を設立

一般社団法人高齢先進国モデル構想会議

問題意識

- ・ 10年後には世帯の4割が高齢者世帯となりその7割が独居か老老世帯となり、社会的孤立、孤立死の懸念がある
- ・ 日本は税と社会保障改革に取り組むも、膨張する社会保障費を公費で賄うには限界がある
- ・ 高齢者の表層化しにくく多岐に渡る問題は、現行の行政サービスではカバーが困難となっている

解決の方向性

- ・ 官の役割を補完する「新しい公共」を民の力・叡智を結集して実現する
- ・ 経済循環性のあるモデルの確立に取り組む
- ・ サービス提供者側の論理ではなく高齢者の視点に立ってプラットフォームを形成する

高齢先進国モデル構想会議 Leading Aging Society Forum

■ 理念

来る超高齢社会に向け、在宅医療を基点とした高齢者の包括的な生活支援のプラットフォームの構築に取り組む

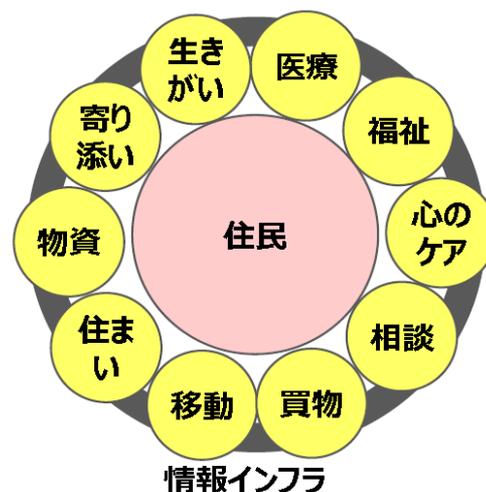
■ 関係団体

医療法人社団鉄祐会、富士通、セイノーHD、ヤマトHD、ローソン、イオン、TOTO、東京海上HD、NTTHD、三菱商事、エーザイ、武田薬品工業、他50社余

■ 関係省庁

厚生労働省、総務省、経済産業省、内閣官房他

■ 概念図



高齢先進国モデル実現の3ステップ

モデル

ICT

我々の現状

STEP1

- 在宅医療のベストプラクティス確立

- 在宅医療のオペレーションシステム構築

- 在宅医療クラウドの開発
- コールセンターの開発

STEP2

- シームレスな在宅医療・介護ネットワークの構築

- 医療・介護情報のシームレスな連携

- 顔が見える連携への取り組み
- 在宅医療クラウドでの異職種間の情報共有進行中
- コンタクトセンター開発中

STEP3

- 高齢者の健康・生活支援モデルの確立

- 健康情報・生活情報の連携

- 石巻医療圏 健康・生活アセスメント・フォロー実施

STEP1 : 在宅医療のためのクラウドシステムを開発した

- タスク管理、スケジュール管理、ロジスティクス管理、書類管理、物品管理等、在宅医療特有のオペレーション負荷を圧倒的に軽減した
- パソコン、スマートフォン、タブレット端末、カーナビ等、用途によって選択できる多様なインターフェイスにより、現場負荷をより軽減した
- クラウドシステムの活用により、多職種のシームレスな情報連携の実現を容易にした

↓在宅医療クラウドPC画面

↓スマートフォンでのスケジュール管理画面

↓スマートフォンはカーナビと連動可能



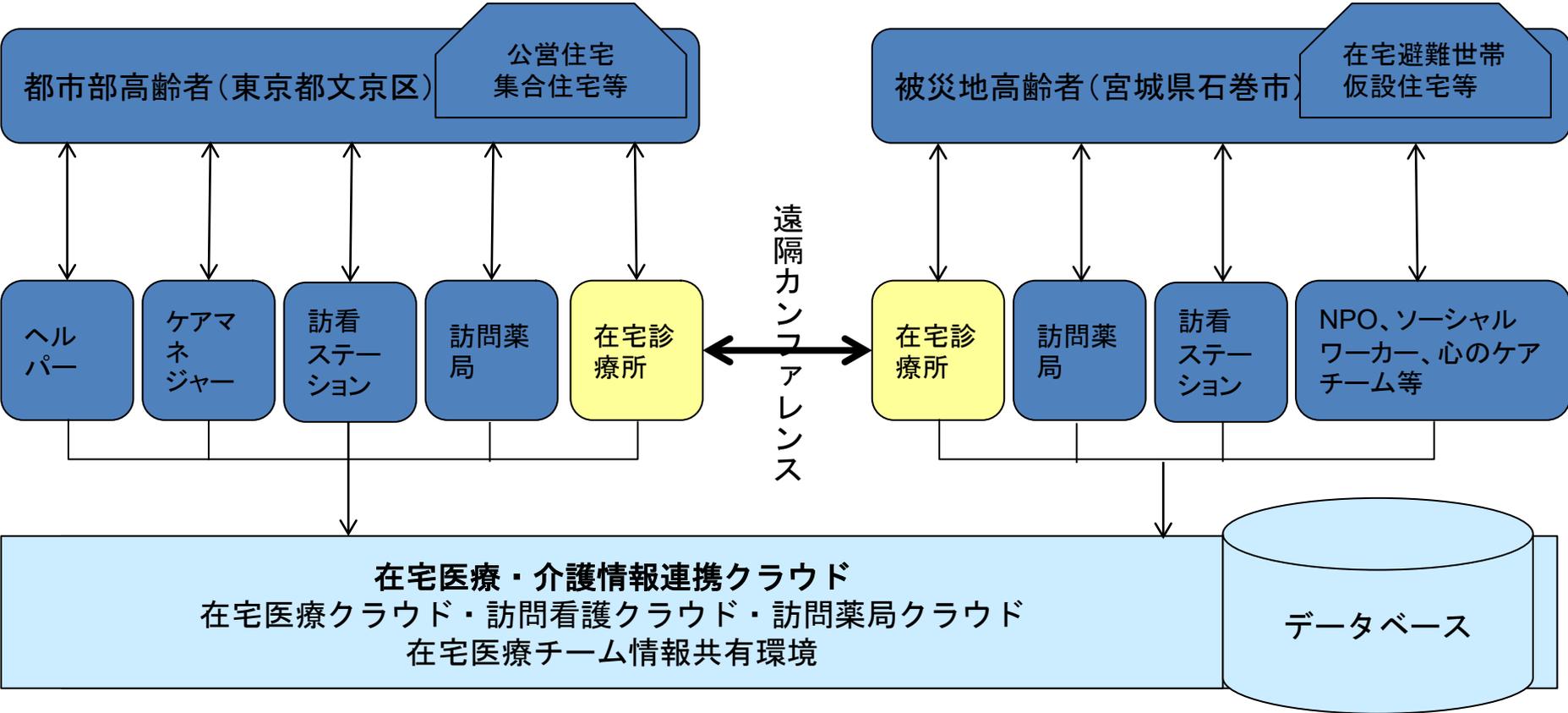
STEP2：在宅医療・介護のシームレスな医療情報連携に取り組む

都市部の課題

- 同じような健康情報を他職種で重複して収集するも未共有
- ICTリテラシーレベルの格差、情報の共通指標の未整備

被災地の課題

- 少ない医療資源でいかにして住民の医療需要に応えるか
- 医療だけでなく生活を支える専門家との情報連携が必要



STEP3 : 被災地石巻医療圏で健康・生活の復興支援活動を行う

概要

- 東日本大震災において被災した石巻市・女川町の在宅避難世帯に対し、健康・生活アセスメントとその後のサポートを実施

目的

- 行政の眼が届きにくい在宅避難世帯住民のニーズを拾い上げ、速やかに適切な支援を行う
- 住民のネットワークの再生や、孤立・孤独、それから派生する自殺・孤独死の予防を図る

特徴

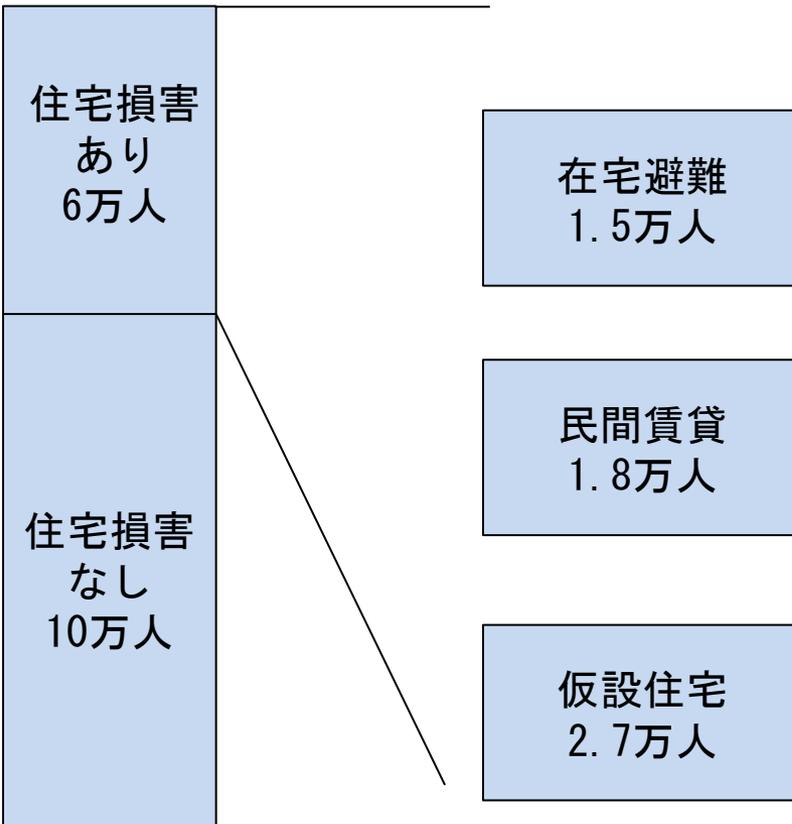
- 医療専門職と行政、NPO、企業等による共同体であること
- ICTを用いた高度なデータベース管理をしていること
- 調査に留まらず、適切な支援を行なっていること

資金

- 活動費用のほとんどが民間資金による
- 主な提供者は医療法人社団鉄祐会と富士通株式会社である

石巻医療圏には約1.5万人の在宅避難世帯が存在する

在宅避難世帯とは、浸水被害エリアにおいて住居が被災をしたが自宅で生活を続ける世帯。石巻市・女川町で5,000世帯、約15,000人が存在すると推察されている。



実態把握・健康調査

- 行政では未実施
- 個別訪問が必要

- 行政では未実施
- 居住場所は県が把握

- 行政では一部実施
- 場所の把握は容易

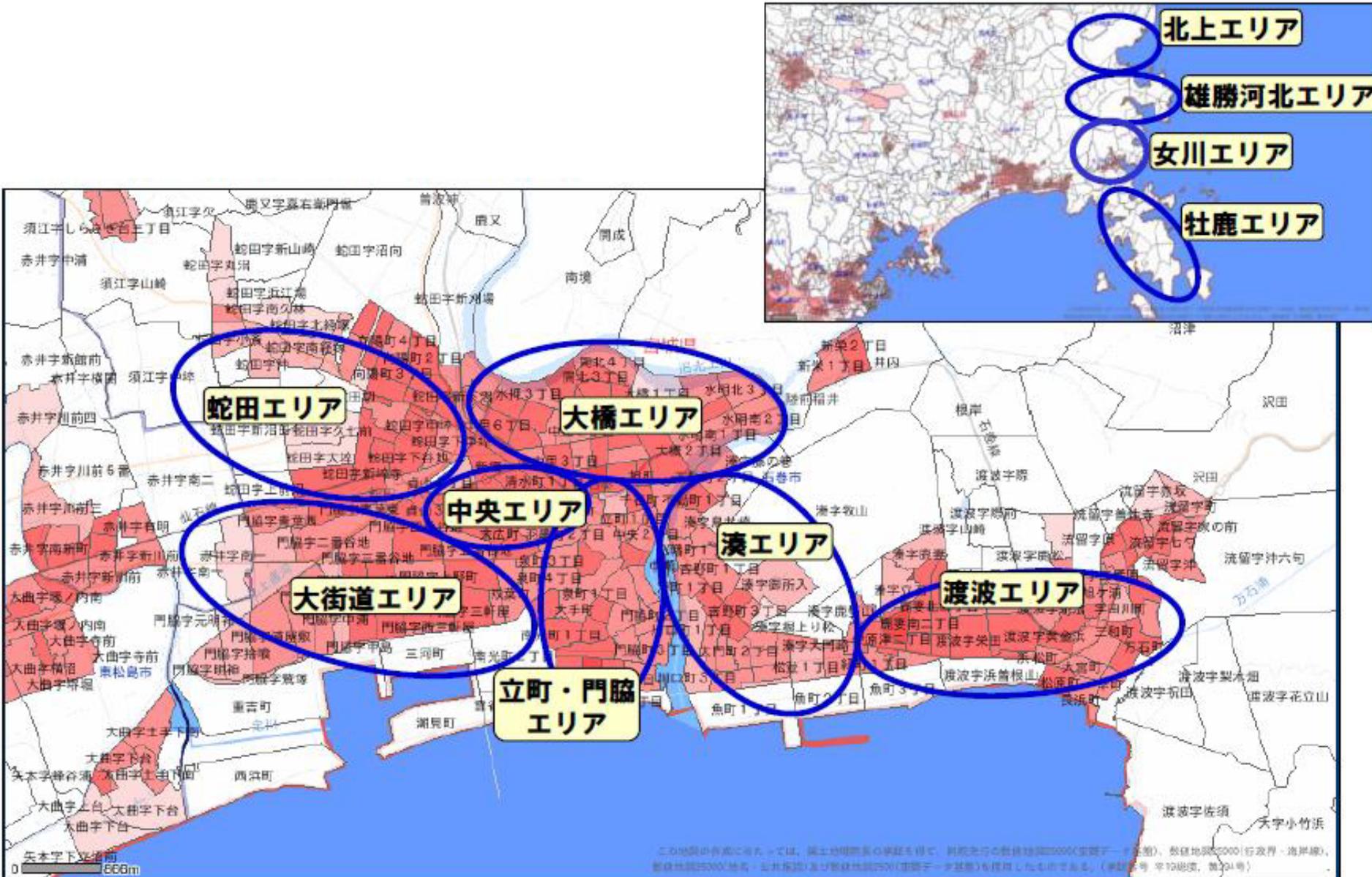
支援団体

- 民間ボランティア

- 不明

- 行政
- 社協
- 民間ボランティア

活動範囲は津波で浸水した石巻医療圏のエリアを網羅した

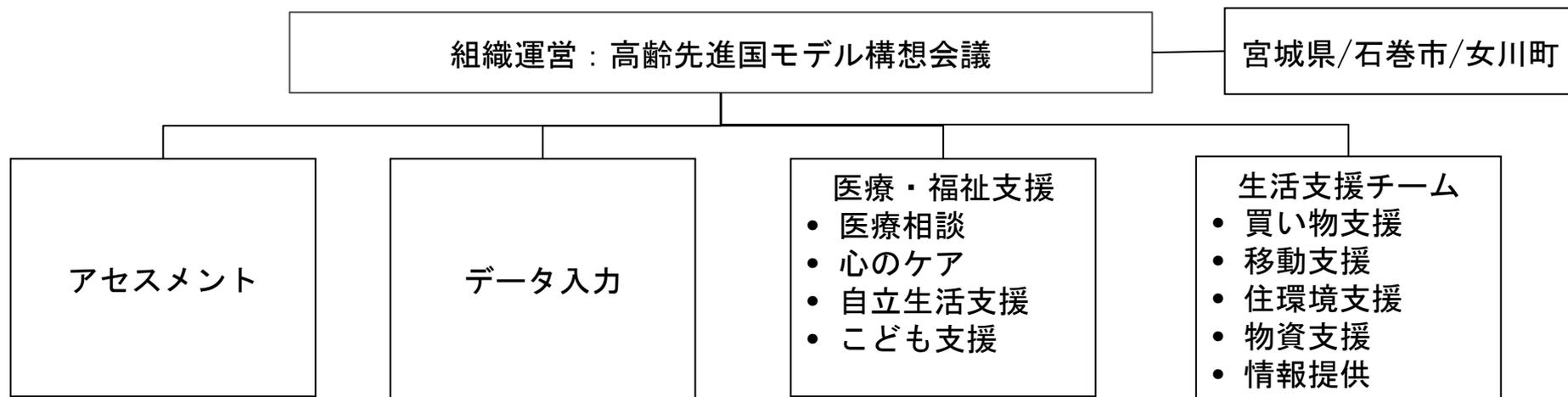


専門職を主体としアセスメントからフォローの流れを構築した

	内容	担当者
アセスメント	<ul style="list-style-type: none">在宅避難世帯の戸別訪問調査健康・生活に関する事項を包括的に聞き取る	<ul style="list-style-type: none">医療専門職を中心とした調査員
情報精査	<ul style="list-style-type: none">全情報を専門職が精査、要フォロー者を抽出し担当職を設定する毎週定例の全体ミーティングで確定する	<ul style="list-style-type: none">医療・福祉専門職
フォロー	<ul style="list-style-type: none">医療・福祉・生活面に関し、適切な専門職により個別にフォローする	<ul style="list-style-type: none">医療・福祉専門職生活支援チーム

復興協議会を設立し活動に多くの人員を投入した

■ 石巻医療圏 健康・生活復興協議会 協力体制図



■ 活動人員数

期間：2011年10月～2012年2月末

作業名	常勤要員	支援要員	工数
組織運営	9名	-	約900人日
アセスメント	6名	5～20名	約1,000人日
データ入力	3名	5～10名	約600人日
医療・福祉支援	8名	2～5名	約800人日
生活支援	5名	10～20名	約1,200人日
延べ	31名	50名	約4,500人日

1) 発信力とは何か

2) 我々の活動の歩み

3) 問題解決能力

内 容

1. はじめに
2. 基本原則
3. 課題を特定する
4. 原因を究明する
5. 解決策を立案する
6. 再び“課題を特定する”
7. ケーススタディ集

資料作成者のご紹介



秦 充洋（はたみつひろ）

- 株式会社ミレニアムパートナーズ 代表取締役
- グロービス経営大学院 「ベンチャーマネジメント」講師
- 一橋大学商学部卒

主な領域

- 各種コンサルティング、新規事業育成
- 投資ファンド運営、ベンチャー企業の育成
- 企業向け研修（リーダー育成、ビジネスモデル開発、ロジカルシンキング等）

- 大学卒業後、すぐに外資系大手経営コンサルティング会社に就職。
国内外の大企業の役員・部長クラスを対象にさまざまなテーマの戦略コンサルティングに従事。

内 容

1. はじめに

2. 基本原則

3. 課題を特定する

4. 原因を究明する

5. 解決策を立案する

6. 再び“課題を特定する”

7. ケーススタディ集

問題解決の手法・ロジカルシンキングとは？

曖昧複雑な問題を解決する上での基本的なアプローチ

なぜ必要か？

ビジネスでの問題は、すぐに答えが見つかる単純なものではなく、諸々の問題が絡み合った複雑なもの。

限られた時間で問題を解決するために、基本となる手法が必要。

どういうものか？

①課題を特定、②原因を究明、③解決策を立案、の3ステップ

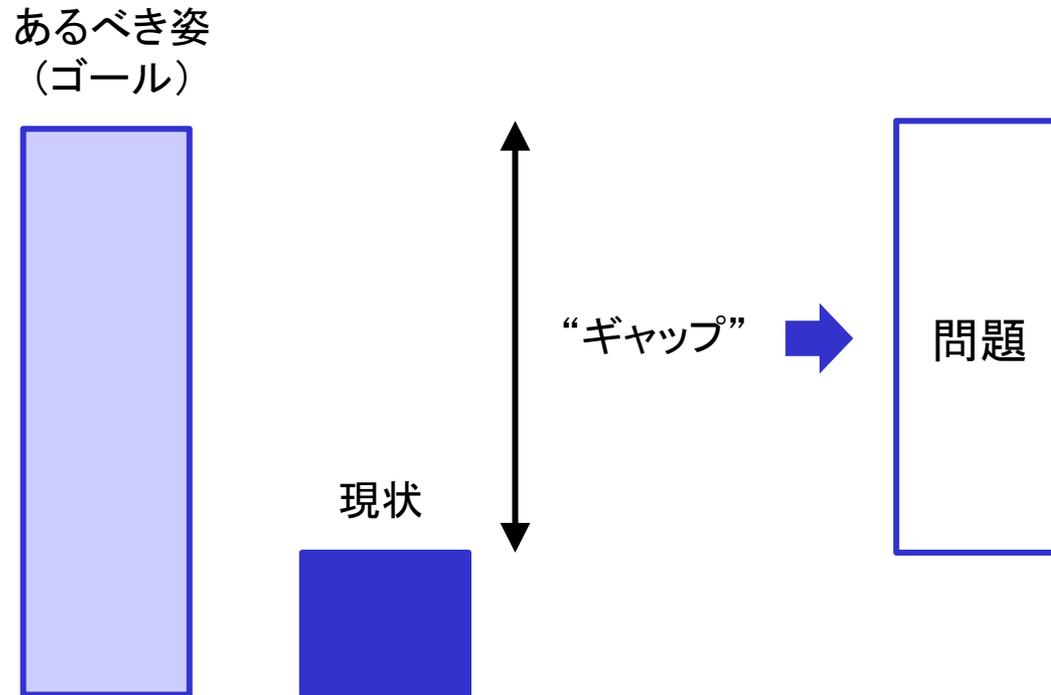
ステップを進めながら、問題を分解・検証していき(原因究明)、各個解決(解決策の立案)していくのが基本的な流れ。

解決策を打った後、その効果検証を通じて新しい問題を特定していくことになる。

質 問

“問題”とは何か？

あるべき姿と現状のギャップ



“あるべき姿”がないと問題は出てこない

“問題”のように見えるもの

忙しくて
残業続き

高コスト体質

現場が文句
を言っている

営業マンの
スキルが低
い

お客様から
の不満の声

他部門が
非協力的

新しい商品
が出てこな
い

....

確かに問題かも知れないが・・・

忙しくて残業続き

→ 急成長中の企業なら、むしろ喜ばしいフェーズもあるのでは？

高コスト体質

→ ハイエンドサービスなら、それなりのコストがかかるのでは？

お客様からの不満の声

→ 聞くべき不満と、仕方のない不満があるのでは？

現場が文句を言っている

→ 文句を言わせないことが本当に正しいこと？

他部門が非協力的

→ 各部門が自らのミッションをきちんと果たすカルチャーでは？

新しい商品が出てこない

→ 既存商品の強化が重要なこともあるのでは？

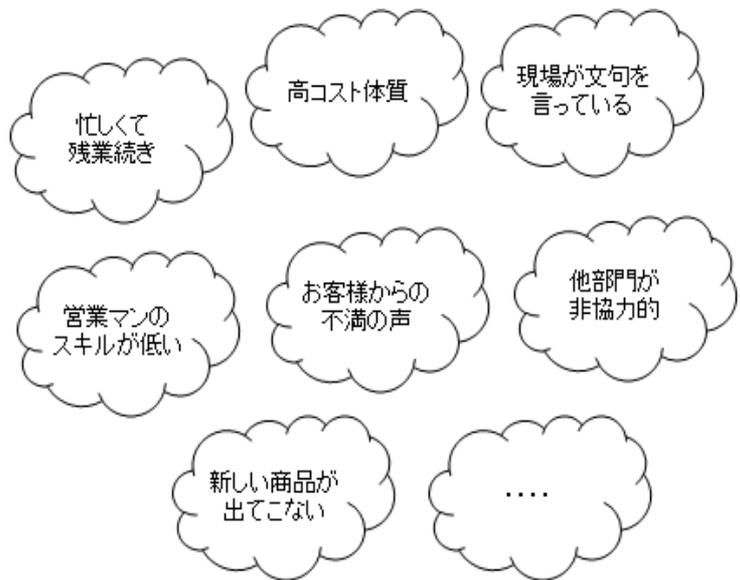
営業マンのスキルが低い

→ どんなスキルを求めているか、明確になっているか？

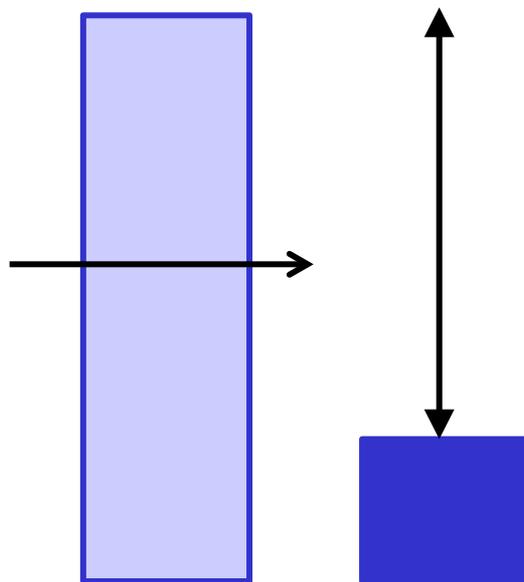
目指すことが明確でないと「問題が特定」できない。
いくら解決を図ってもモグラ叩きに終わるだけ。

あるべき姿を通すと“課題”が見えてくる

「問題」のように見えるもの



あるべき姿
(ゴール)



「売上を伸ばしたい」なら、
新しい商品が出てこないこと。

「顧客満足度を高めたい」なら、
お客様から不満の声が出てること。

「従業員の離職率を抑えたい」なら、
忙しくて残業が続くこと。

....

“課題”： 解決することでゴールに至ることができる問題

まず、「あるべき姿(ゴール)」をきちんと考える

問題解決はこれがないと始まらない(出発点)

- 後のアプローチ全てを左右する
- そもそもここを間違えてとらえると大変なことに...

「何かとの比較」で出てくることが多い

- 対理想像、志
- 対競合
- 対前年 ...

自らの立場によってレベル感は異なる

- 自責で対応できるレベルで
- 一つ上、一步先の視野・視座で考えたい

問題解決における3つのステップ



ステップ①:
「課題」を特定
(What?)

「なに」が課題か？

- ① 何が・いつ・どこで・どの程度、起きたのか
- ② 何のために、どんな結果を期待するのか

ステップ②:
「原因」を究明
(Why?)

「なぜ」そうなったのか？

- ① なぜこのような問題が起きたのか
- ② 原因と結果の因果関係はどうか

ステップ③:
「解決策」を立案
(How?)

「どんな」手を打つのか？

- ① 何をいつまでにどうしたいか
- ② どんな行動をするか、何から先に手掛けるか

ゴールを明確にして、取り組むべき問題を定める

問題を分解し、解決すべき課題に絞り込む

- MECEに感度良く分解し課題候補をリスト化
- チェックリストを基に、問題の病巣を特定

課題を引き起こしている真の原因を突き止める

- 因果関係を解きほぐし原因を深く探る
- 重要かつ表面的でない構造的原因を特定

課題の真因を解決する打ち手を策定する

- 解決策を複数出し、基準によって選定
- 具体的な実行計画に落とし込む

なぜ3つもステップが必要か

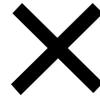
主力商品Aの
売上が伸びない

ステップ①:
課題を特定
(What?)

ステップ②:
原因を究明
(Why?)

ステップ③:
解決策を立案
(How?)

いきなり
解決策



- 営業の尻を叩く
- 改良製品の投入
- 値引キャンペーン

効果が読めず、
うまくいかなくても
代替案が出てこ
ない
→場当たり対応

きちん
と分析
して解
決策

新規客は伸びて、
単価も下がって
いない。既存の
リピート受注が
減少。

営業マンが新規開
拓に注力、既存客
に時間を使ってい
ない。

フォロー専任チ
ームを立ち上げ、
リピートへのイン
センティブ強化

真の原因に手を
打つのでインパ
クト大
→成果の出る対
応

「課題の特定」も、そんなに簡単ではない

問題

主力商品Aのシェアが下がっている

商品Aの首都圏でのシェア低下が著しい

新規顧客がカバーされず、営業マンも開拓に積極的でない

新規顧客の営業評価がリピート客からの評価と同じで苦勞しても割りに合わない

解決策(?)

"商品Aのシェアを上げろ"

"商品Aの首都圏のシェアを上げろ"

"新規顧客は積極的にカバーしろ"

新規顧客開拓時の売上評価率の重みをリピート顧客の2倍にする

具体的な解決策を策定できるまで「課題が特定」できているか？
⇒ “条件反射”で対策に飛びつく前にやるべきことがあるはず

最大のポイント：“問題を分解して個別撃破”

①課題を特定

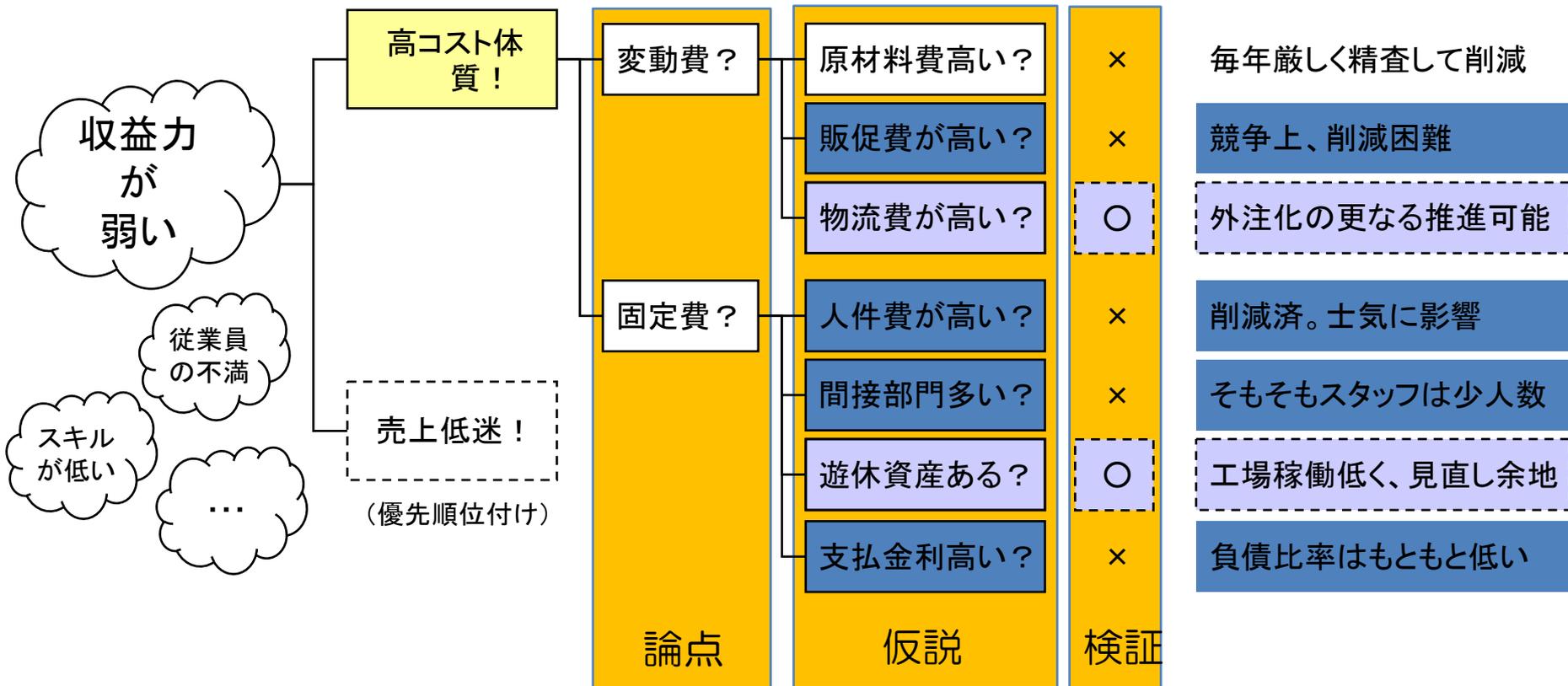
②原因を究明

③解決策を立案

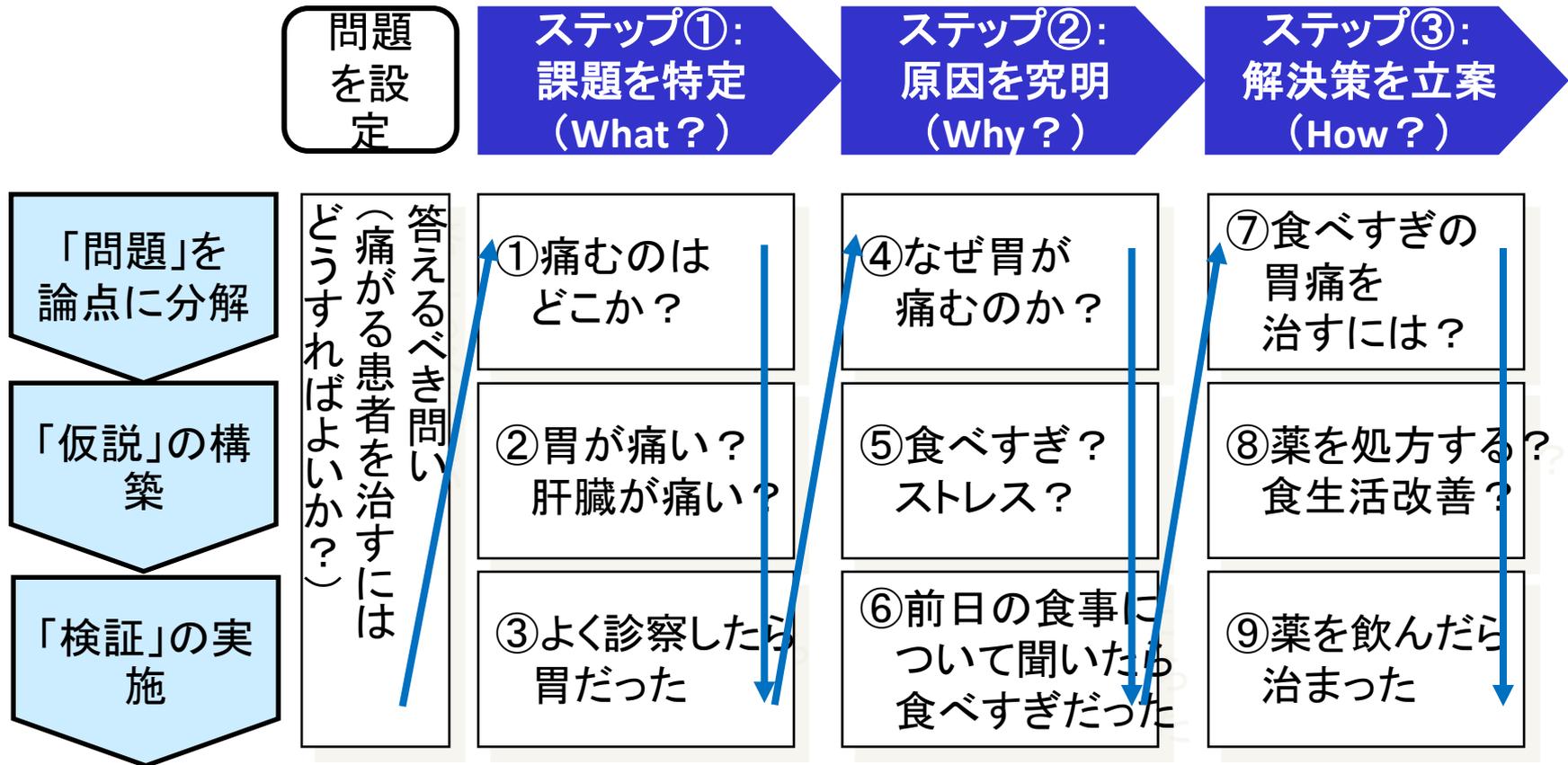
問題意識を明確化して特定

問題を分解して...

個別撃破！



問題解決の流れ（身近な例）



「論点」、「仮説」、「検証」

定義

例

論点
(分解された問題)

問題解決にあたり、
鍵となる問い

今度発売する新製品のビールのターゲットは、どのような性別・年代層とするべきか？

仮説

論点に対する
仮の答え

ラガータイプの苦みのある本格派の味だから30～40代の男性をターゲットとすべきでは？

検証

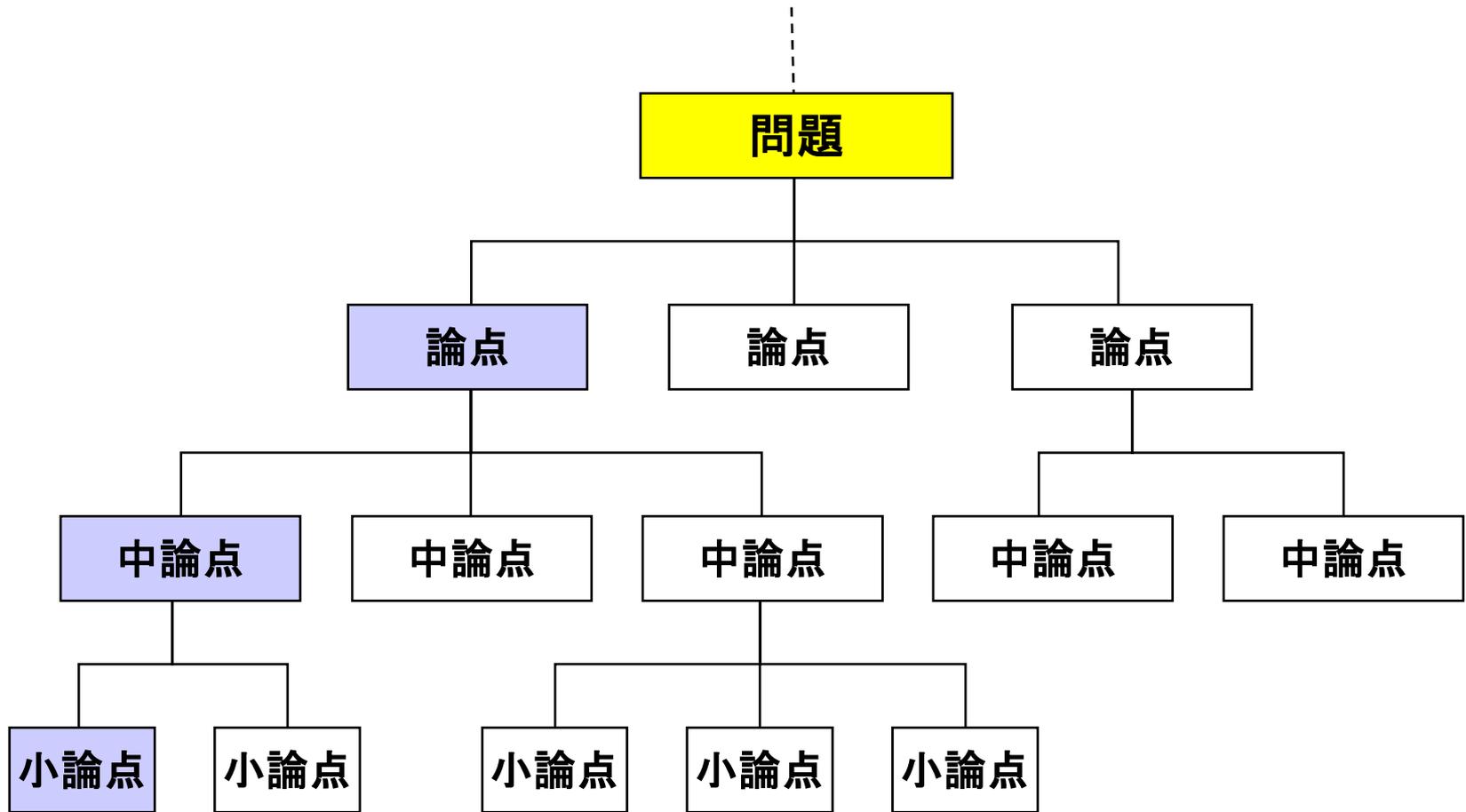
仮説の精度を
確かめること

30～40代の男性を対象に、試飲会とインタビューを行い評価を見極める

内 容

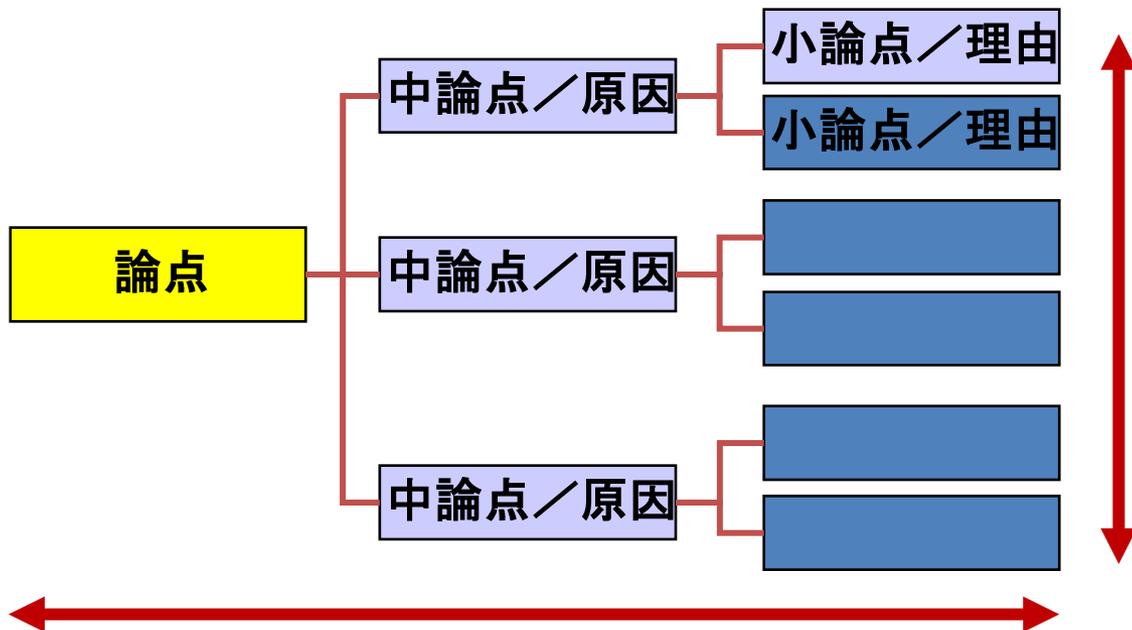
1. はじめに
2. 基本原則
3. 課題を特定する
4. 原因を究明する
5. 解決策を立案する
6. 再び“課題を特定する”
7. ケーススタディ集

問題を小分けにして特定する



大きな問題＝論点、中論点・小論点・・・と分解してゆく

分解するときのポイント(1) “ロジックツリー“



- ② 横方向は、同じレベルの論点がモレダブリなく並ぶ
- 何らかのルールに沿って並ぶ
 - なんとなく関係ありそう、とは違う

レベルが揃っていること

- ① 下位の論点は、上位の論点を説明/サポート
- 論点がより上位の問題の中論点であることも...
 - 更なる分解/理由/原因/その原因...

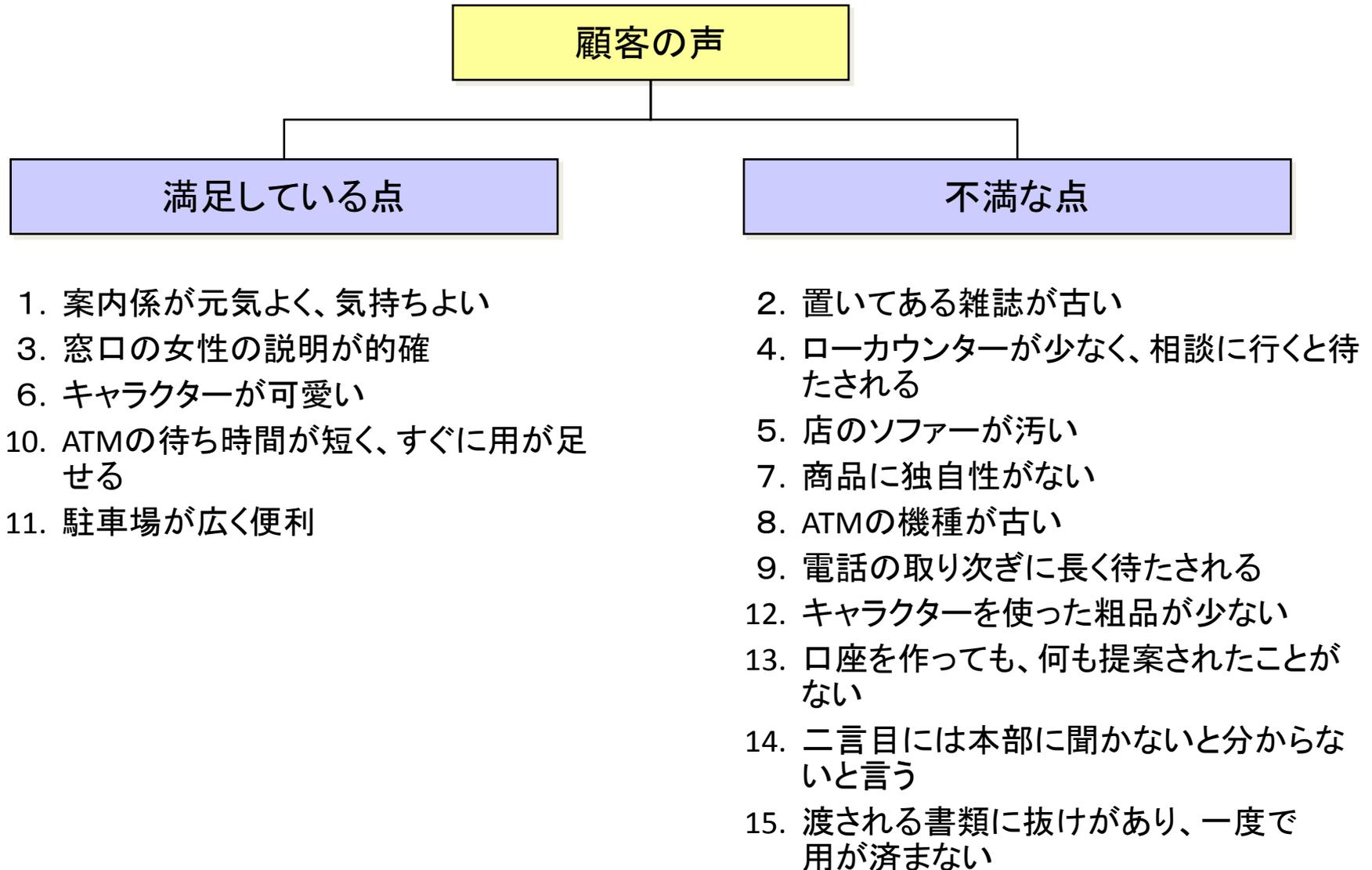
多くの事実・議論から結論を導くにはこういう構造が必要。

- 因果関係をすっきり整理でき、理解しやすい
- 「幹」で白黒つくと、枝葉は一網打尽

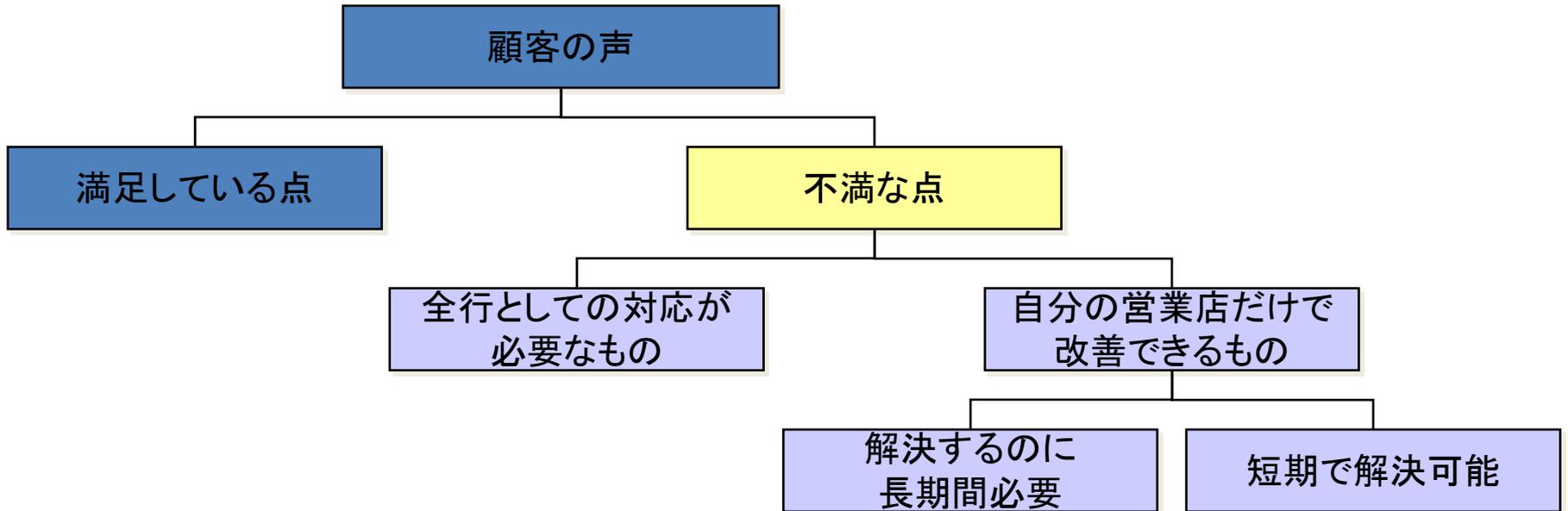
演習：営業店への顧客の声はどう整理できるか？

1. 案内係が元気よく、気持ちよい
2. 置いてある雑誌が古い
3. 窓口の女性の説明が的確
4. ローカウンターが少なく、相談に行くと待たされる
5. 店のソファが汚い
6. キャラクターが可愛い
7. 商品に独自性がない
8. ATMの機種が古い
9. 電話の取り次ぎに長く待たされる
10. ATMの待ち時間が短く、すぐに用が足せる
11. 駐車場が広く便利
12. キャラクターを使った粗品が少ない
13. 口座を作っても、何も提案されたことがない
14. 二言目には本部に聞かないと分からないと言う
15. 渡される書類に抜けがあり、一度で用が済まない

解答例 ①－1：満足と不満で分類



解答例 ①-2: 不満をさらに詳しく分類



1. 案内係が元気よく、気持ちよい
3. 窓口の女性の説明が的確
6. キャラクターが可愛い
10. ATMの待ち時間が短く、すぐに用が足せる
11. 駐車場が広く便利

7. 商品に独自性がない
8. ATMの機種が古い
14. 二言目には本部に聞かないと分からないと言う

4. ローカウンターが少なく、相談に行くと待たされる
13. 口座を作っても、何も提案されたことがない

2. 置いてある雑誌が古い
5. 店のソファが汚い
9. 電話の取り次ぎに長く待たされる
12. キャラクターを使った粗品が少ない
15. 渡される書類に抜けがあり、一度で用が済まない

ポイント： 分類する軸＝「切り口」

分類する際には様々な切り口が存在する

いくつかの切り口を組み合わせて分類すれば課題が明確になる

目的意識によって切り口の種類や優先順位が変わってくる

例) 改善したい！という意思

- “不満の声”に注目すべきだな。
- “自分でできること”と“できないこと”で分けよう
- “すぐできること”から始めよう

2つの切り口を同時に表現する（マトリクス）

“営業店への
顧客の声”

満足している点

不満な点

設備・商品

- 11. 駐車場が広く便利
- 6. キャラクターが可愛い
- 10. ATMの待ち時間が短く、すぐに用が足せる

- 5. 店のソファが汚い
- 8. ATMの機種が古い
- 4. ローカウンターが少なく、相談に行くとき待たされる
- 7. 商品に独自性がない
- 12. キャラクターを使った粗品が少ない

サービス

- 1. 案内係が元気よく、気持ちよい
- 3. 窓口の女性の説明が的確

- 2. 置いてある雑誌が古い
- 9. 電話の取り次ぎに長く待たされる
- 15. 渡される書類に抜けがあり、一度で用が済まない
- 14. 二言目には本部に聞かないと分からないと言う
- 13. 口座を作っても、何も提案されたことがない

分解するときのポイント(2) “MECE(ミーシー)”

定めた軸に従ってMECE(=個々に見てダブリがなく、
全体的にみてモレがないこと)に分解する

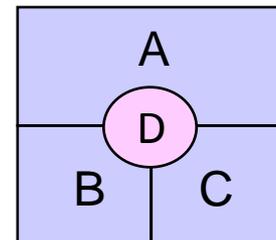
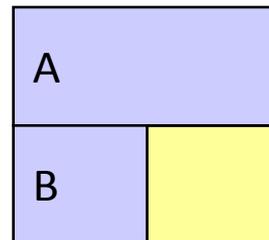
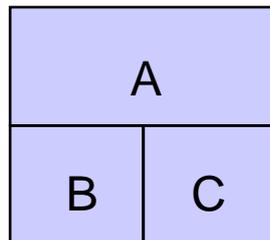
正しい例

正しくない例

モレがある

ダブリがある

概念図



具体例

人→若者+中年
+高齢者

人→若者+中年

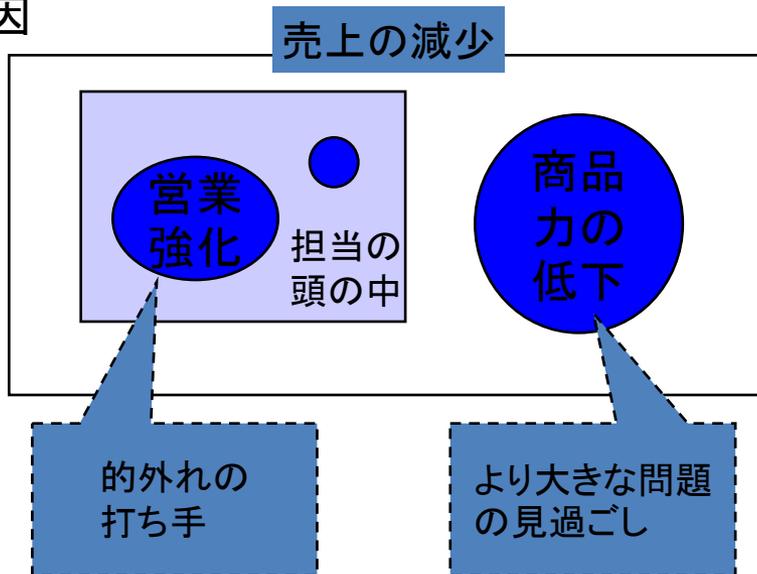
人→若者+中年
+高齢者+既婚者

MECE: Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive

なぜMECEは重要か： モレとダブリがもたらす悪影響

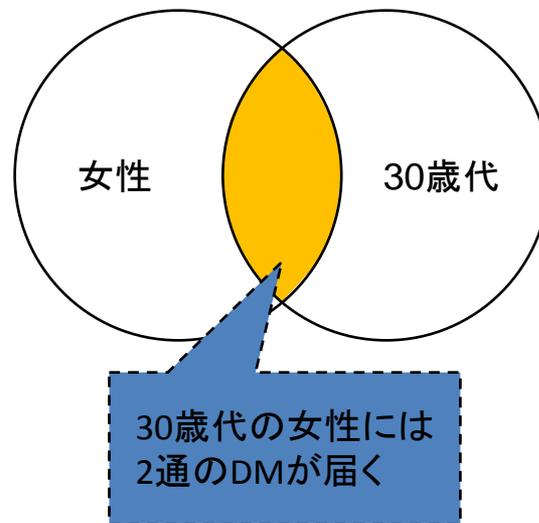
モレによつて的をはずす

売上減少で、営業強化を打ち出したが、
実際は商品の魅力がなくなったことが原因



ダブリによつて、効率が落ちる

売上ダウンの要因は「女性」「30歳代」の客離れ⇒ターゲットとしてDMを送る



- モレやダブリがあると、話も分かりにくくなる
- こだわりすぎる必要はないが大きな抜け漏れ・ダブリは必ずチェック(8割程度の精度、又は誰かに見てもらう)

次の例はどこにモレ・ダブリがあるか？

個人の借り入れ手段

- 消費者金融で借りる
- 銀行で借りる

支店の分類

- 首都圏
- 近畿圏
- それ以外
- 大規模支店

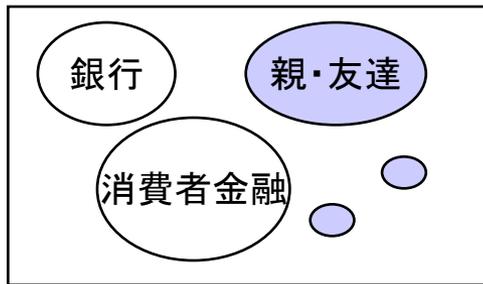
お客様のタイプ

- 外商対応顧客
- 衣料メイン客
- 年500万円超お買い上げ客

次の例はどこにモレ・ダブリがあるか？

個人の借り入れ手段

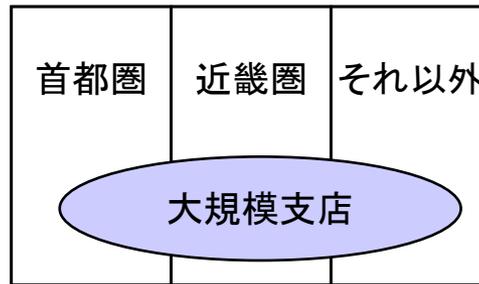
- 消費者金融で借りる
- 銀行で借りる



ダブリはないがモレ

支店の分類

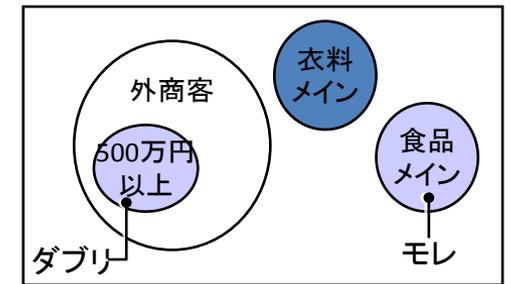
- 首都圏
- 近畿圏
- それ以外
- 大規模支店



モレはないがダブリ

お客様のタイプ

- 外商対応顧客
- 衣料メイン客
- 年500万円超お買い上げ客



モレもダブリもある

ポイント: 多くの切り口から「感度の良い」切り口を探す

たくさん切り口を出すには？

1. 他人の頭を借りる。(一人ではなく、何人かでブレスト)
2. 専門家に聞きに行く。(ならではの切り口が出る)
3. グルーピングから考える(客、車、店)
4. フレームワークを活用(後述)

たくさん出た切り口から、「その切り口で分解すると何が見えるか」を考えつつ、実際に分析してみながら「感度の良い切り口を探していく」

分解するときのポイント(3) フレームワーク

頭のなかで
闇雲に考える

- ① 全体を部分に分ける(足し算)
 - 売上 = 国内 + 海外 (A + Not A)
 - 利益 = 大企業 + 中小企業 + 個人
- ② 計算式で考える(掛け算)
 - 売上 = 社員数 × @売上 (= お客様数 × @売上)
 - 利益 = 市場規模 × 当社シェア × (単価 ÷ 商品利益)
- ③ プロセスで分ける
 - 例: 営業プロセス: 訪問 → 商談 → 見積り → 成約
- ④ マトリクスで分ける
 - 2つの変数を組み合わせて整理する
- ⑤ 一般的なフレームワークを用いる
 - 例: 基本5W1H、戦略3C、マーケ4P、AIDMA...
- ⑥ 状況に応じて、一から考える
 - 専門知識をもとにする、他人の頭を借りる

もれなし(確
実)

若干
曖昧

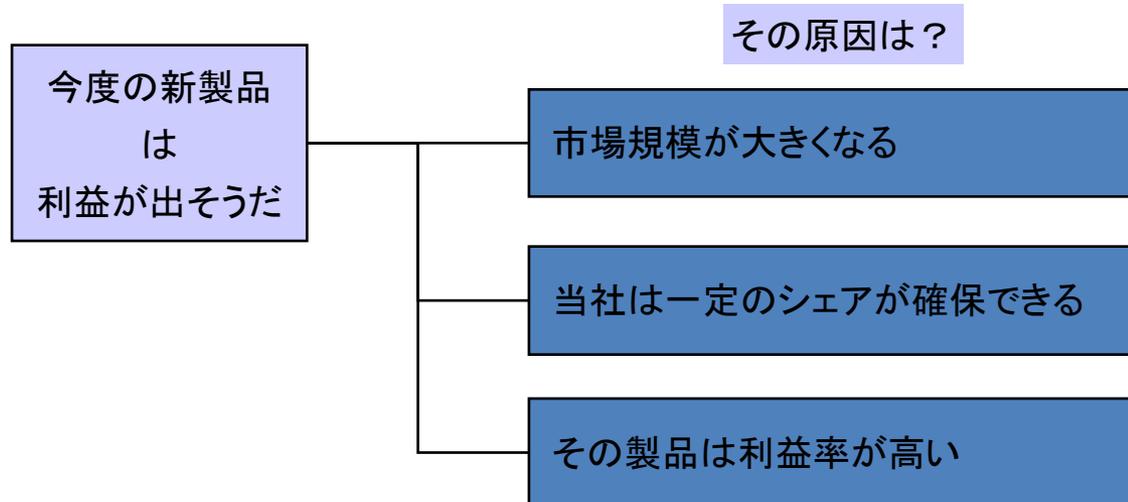
②計算式で考える

“今度の新製品は利益が出そうかどうか、予想する”

掛け算

$$\text{利益} = \underbrace{\text{市場規模} \times \text{自社シェア}}_{\text{売上}} \times \text{利益率}$$

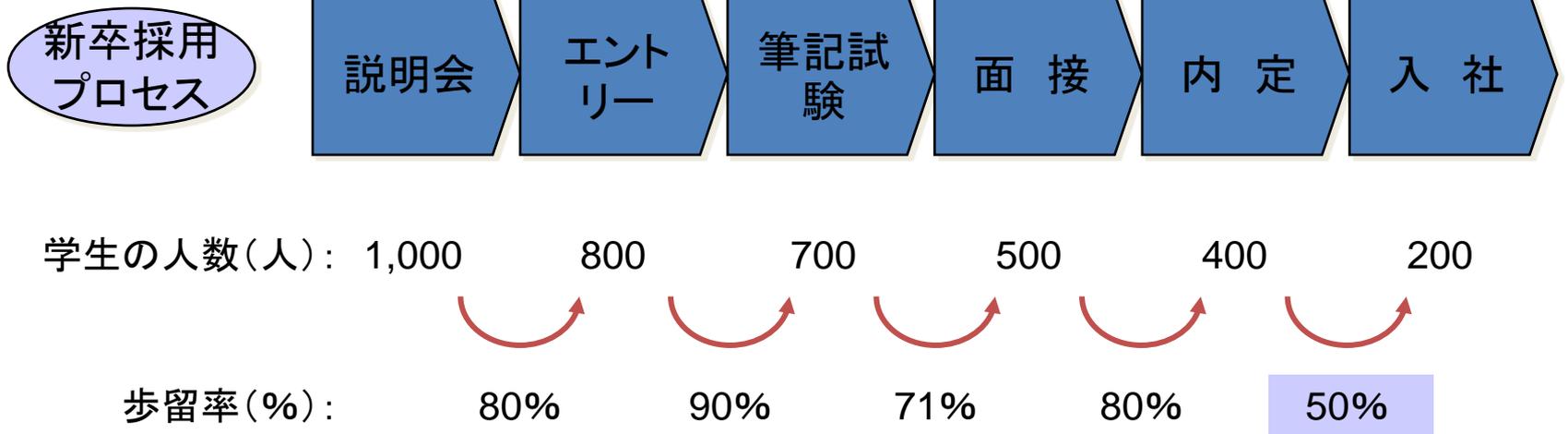
説明



ある変数を決定する変数は何かを考える

③プロセスで分けて課題を抽出

“新卒採用者の数をもっと増やそう”

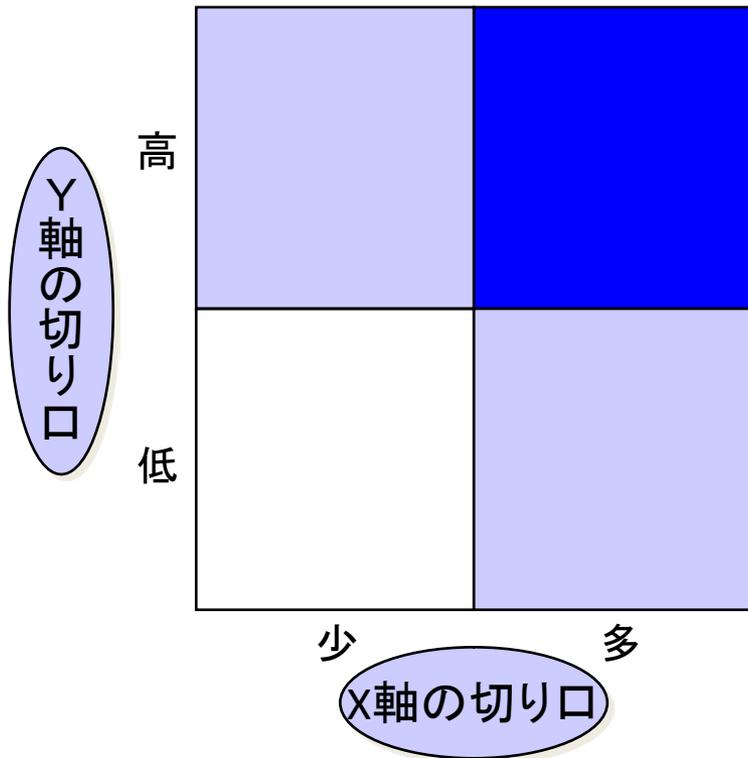


「どうもここに課題がありそうだ!!!」

- "異常値" の発見

④マトリクスで分ける

“2×2”のマスキ目で整理する



ある事象を構成する2つの要素を、
X軸・Y軸として選択し整理したもの

マトリクスを構成する前提は

- X軸・Y軸はそれぞれ独立していて、相互に影響を受けない
- 4つのマスのいずれかに何らかのケースが該当する
- どんなケースもただ1つのマスに該当すること

慣れると物事がすっきり整理できる便利なツール

2つの切り口を同時に表現する（顧客の声）

満足している点

不満な点

設備・商品

- 11. 駐車場が広く便利
- 6. キャラクターが可愛い
- 10. ATMの待ち時間が短く、すぐに用が足せる

- 5. 店のソファが汚い
- 8. ATMの機種が古い
- 4. ローカウンターが少なく、相談に行くとき待たされる
- 7. 商品に独自性がない
- 12. キャラクターを使った粗品が少ない

サービス

- 1. 案内係が元気よく、気持ちよい
- 3. 窓口の女性の説明が的確

- 2. 置いてある雑誌が古い
- 9. 電話の取り次ぎに長く待たされる
- 15. 渡される書類に抜けがあり、一度で用が済まない
- 14. 二言目には本部に聞かないと分からないと言う
- 13. 口座を作っても、何も提案されたことがない

⑤一般的なフレームワーク “基本の5W1H”

確認点(5W1H)		例
Why で	どんな目的	営業店のレベルアップのために
What	何を	お客様の声を集める
When	いつまでに	来月の支店長会議までに
Who	誰が	山下君が
Whom	誰を	各営業部と調整して
How	どうやって	お客様に直にヒアリングする

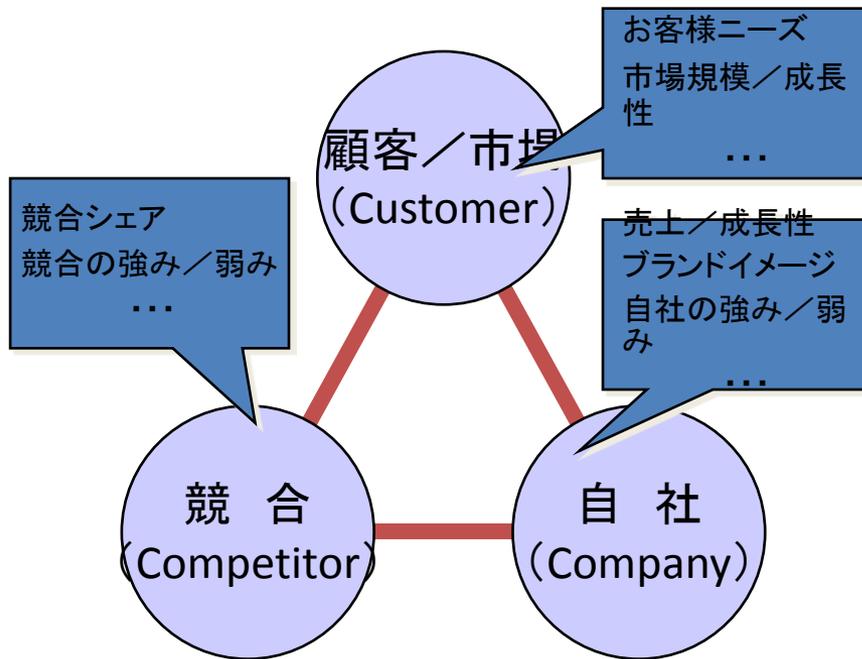
これができるれば仕事や指示のヌケも随分減るはず。
中学1年生でみんな習うが、単に英単語として覚えているだけの人が多い
⇒ ビジネスにおいても基礎中の基礎

注: 分解の対象や目的によって、WhereやWhichを使う場合も、6W1Hになる場合もある

⑤一般的なフレームワーク “戦略の3C”

“3C” は戦略の検討要素

課題：“店頭接客に課題がありそうだ。
現状を把握せよ。”



3Cが頭に入っていると、
的確なアクションが可能になる

- ① "お客様はどんな接客を望んでいるか？"
- ② "競合はどんな接客をしているか？"
- ③ "当社はどんな接客をしているか？"

その他、マーケティングの4Pなども有名

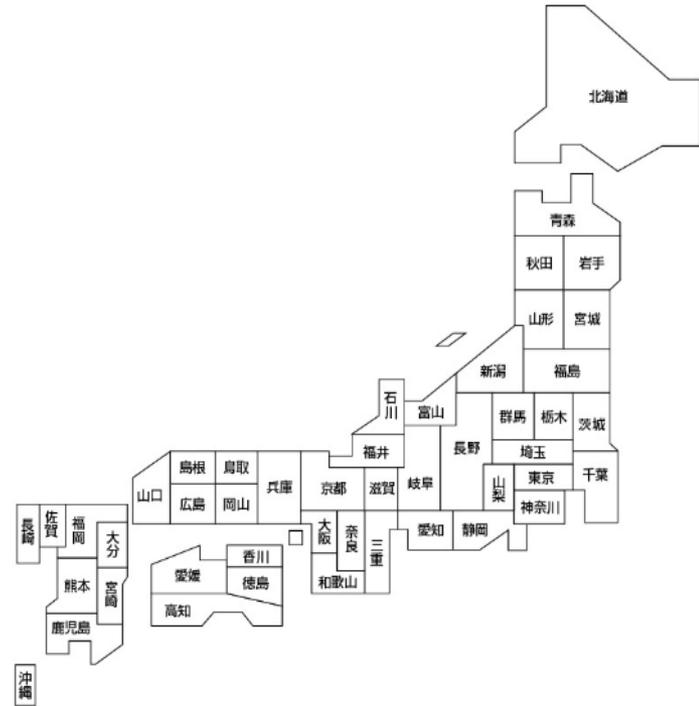
分かりやすさのためには「並べ方」も重要

47都道府県

鳥取
熊本
徳島
大阪
新潟
兵庫
秋田
...



北海道
青森
秋田
岩手
山形
宮城
福島
...



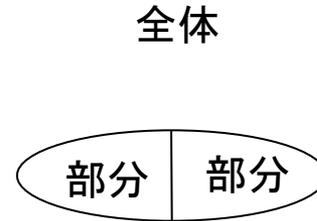
並べ方の工夫で理解・予測しやすくなって頭に入る

- 一般的な分類に従って(北から など)
- 重要なものから
- 大きい/小さいものから
- 時間軸から(早いものから)

よく使うフレームワーク： 足し算、掛け算、プロセス

全体集合を部分に分ける（足し算）

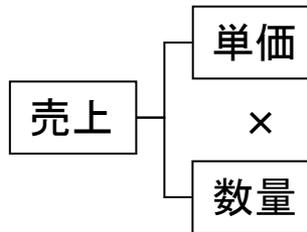
- 加算的・空間分解的なMECEのイメージ
- 例：Where? Who? When? What?
- 「～である／～でない」や、「～である／それ以外」なども活用



売上が下がっているのはどこの店か？どんな人に対する売上か？いつの売上が低いのか？

事象を変数で分ける（掛け算）

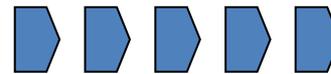
- 利益＝売上－コスト、売上＝単価×数量、利益率＝利益/売上、など



売上が下がったのは、単価の低下、数量の減、どちらに問題があるのか？

ある事象に至るプロセスで分ける（プロセス）

- 「あることが起きるまでのプロセスのどこに問題があるのか？」を考えることに力点



顧客が購買しないのは、購買プロセスのどこに問題があったのか？

内 容

1. はじめに
2. 基本原則
3. 課題を特定する
4. 原因を究明する
5. 解決策を立案する
6. 再び“課題を特定する”
7. ケーススタディ集

「原因を究明する」＝「課題に至る因果関係を解く」

「課題/論点」から、「解決策」には飛びつかない(飛びつけない)

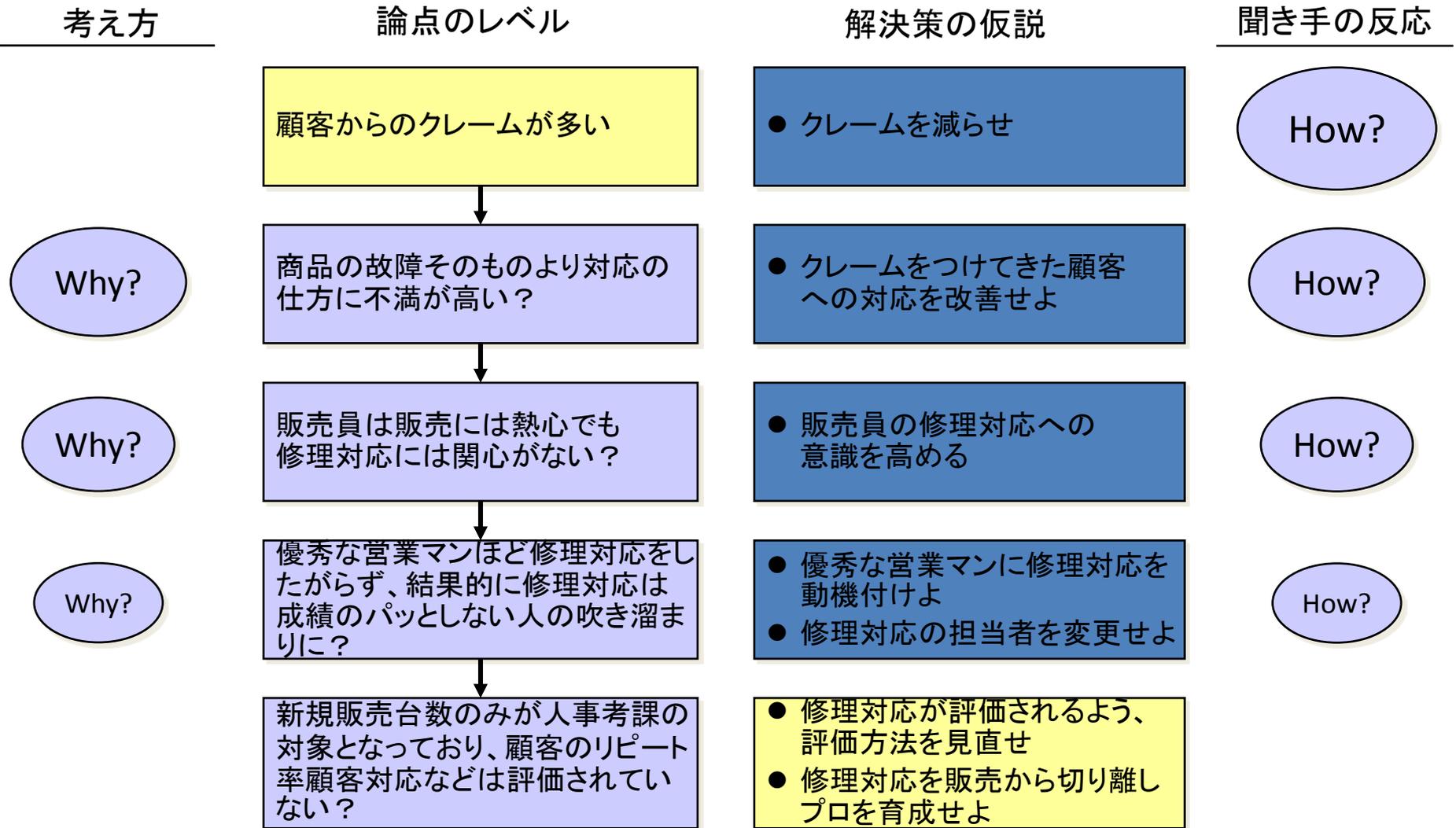
- － そもそも、まだ答えようのないレベル
- － 原因がわからないと解決策を打ちようがない

解決策に向かうための重要なチェックポイント

- － 「答え」を出るレベルまで問題が分解、特定されているか？
- － 因果関係がきちんと解明されて、問題に通じているか？
- － 何らかの作業を通じて検証できるか？

「原因を究明する」＝「因果関係の解明」＋「その検証」

例：クレーム増加にいかに対応すべきか？



ポイント：「なぜなぜ5回」

原因を究明して、「階段」を降りていくプロセスは非常に大変。

1階層降りるごとに・・・

- 多くのMECEな切り口のなかから感度の良いものを選ぶ
- 実際にデータ分析や検証をして絞り込む

しかも、1階層や2階層降りるくらいで真の原因に辿り着けるようなシンプルな問題も少ない。

従って、真の原因に行き着くために、「なぜを最低5回は繰り返せ」。

- 中途半端にならないように最低5回と強制する
- もともとは「トヨタ生産方式」から発した教え

どこまで深掘りすればよいか？： 良い「論点深掘り」

「乾いた」ものでなく、「現場感」があって具体的

×：「営業のマネジメントが課題」

○：「マーケの計画が営業と共有されていないために、
計画と実行が全く繋がっていないのが課題」

実際のアクションに繋がっている

×：「営業マンの能力不足が課題」

○：「ベテラン営業マンから若手へのスキル伝承が不十分であることが課題」

何かしらの検証が可能で、検証結果が全体像に意味がある

×：「競合A社と比べて商品開発プロセスがユニークでない」

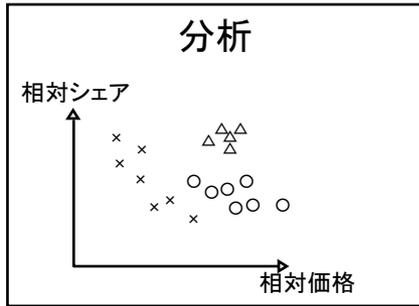
○：「競合A社の開発プロセスにおける案件評価過程を参考にすることで、

開発効率が現在よりも○%向上することが可能」

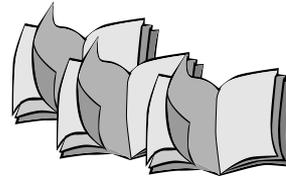
仮説を検証するための作業に落とし込む

作業とは・・・

- 仮説を検証/反証するために、もっとも適した活動を選択し、後は実行



記事・文献検索

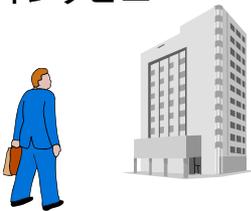


フィールド調査

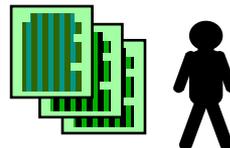


手段は
様々

インタビュー



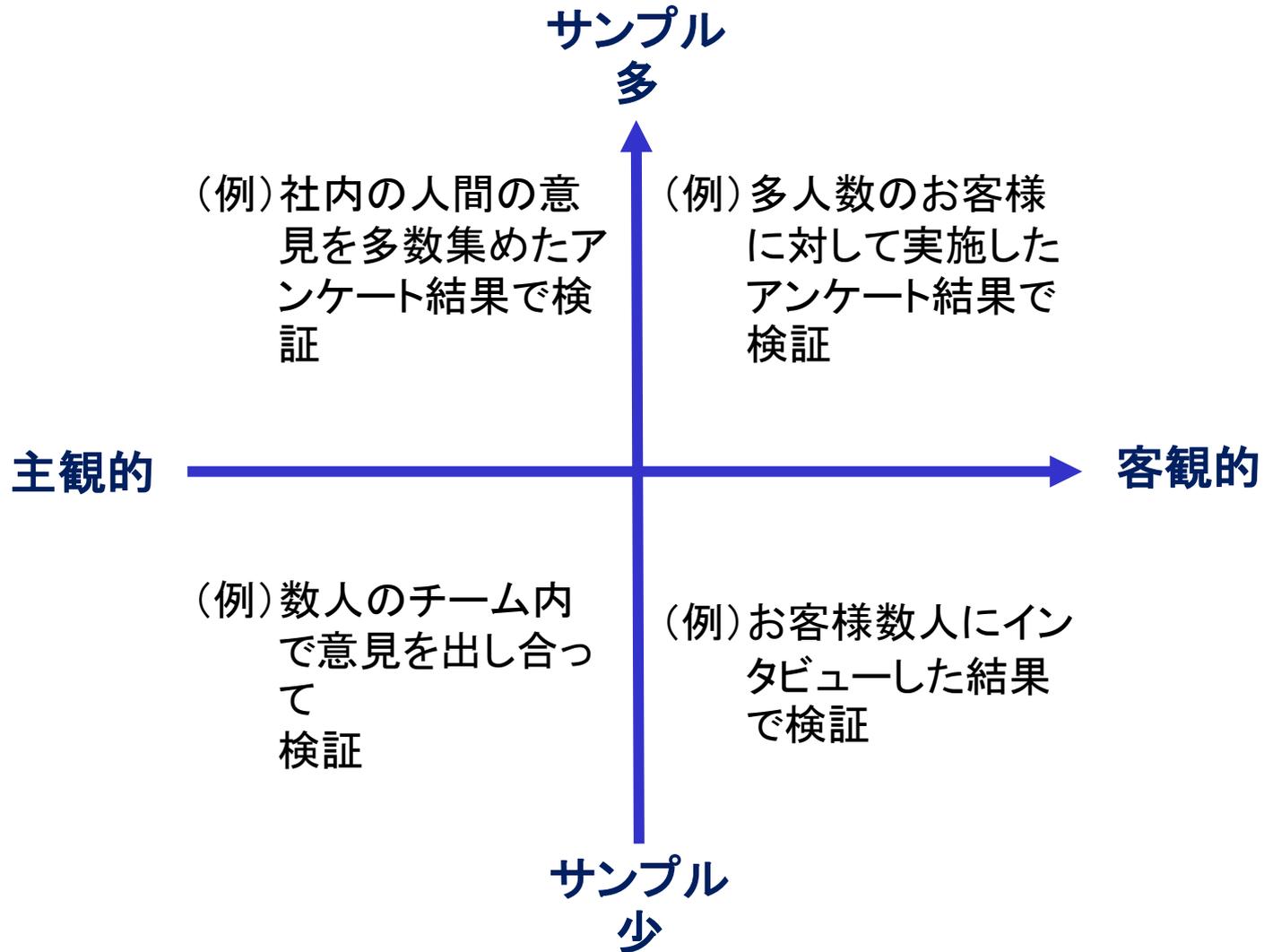
アンケート



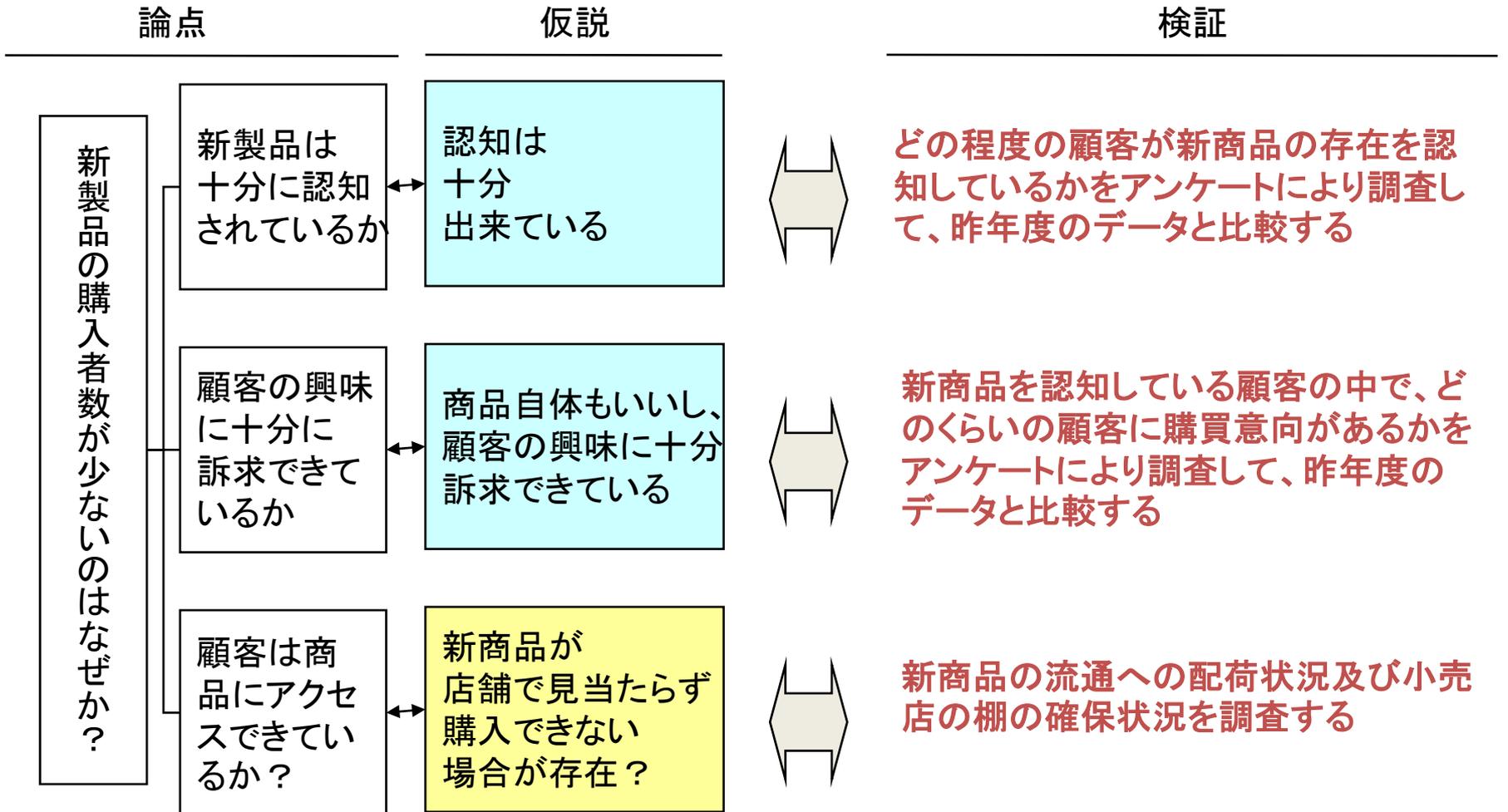
テストマーケティング



「検証」手法の選択



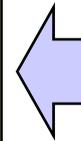
「検証」の例



「課題の特定」/「原因の究明」：実践上のポイント

1. まず分かっていること、思っていることを吐き出す
 - 最初から“まず大論点から…”などと意気込まない
 - レベルはバラバラでいい
2. それからグルーピングする／同じようなことをくくる
 - 塊の関係を考える
 - 因果関係、プロセスの順番など

3. ツリー構造を眺めて、きちんと完成させる
 - 改めてMECEかどうかを確認
 - 考えててこなかった論点を一步引いて考える



重要なのがコレ！

4. 検証作業に落とし込む
 - 論点はMECEに
 - 作業は具体的に

分かっていることを整理するのが目的ではなく、
新しい気づきを獲得するのが、最大の目的

内 容

1. はじめに
2. 基本原則
3. 課題を特定する
4. 原因を究明する
5. 解決策を立案する
6. 再び“課題を特定する”
7. ケーススタディ集

「解決策を考える」=多くのオプションに広げて絞り込む

まずはきちんと真の原因が究明されていることが重要。

- 究明が浅いと、解決策が具体的に検討できない
- 逆に言うと具体的な解決策がイメージできるまで深く掘る

究明された原因に対して、1つの解決策に飛びつくのではなく、きちんと幅出しをしてから、何らかの基準で選定する

- 幅出しの方法論にも「3つの分解のコツ」が使える
(ロジックツリー、MECE、フレームワーク)
- 絞り込みもきちんと選定基準を持っておこなう

たまたま最初に思いついた解決策が正しいとは限らないので、他のもっとよい解決策を見つけるようにきちんと考える

解決策を考える

ブレインストーミングでとにかくたくさん出す(評価は後で)

- 出た意見は否定しない。全て書く。絶対消さない
- 出し切ってから、グルーピングと評価を実施
- くだらないアイデアをあと3つ(アイデアは出なくなってから勝負)

人の頭を使う(知人、専門家)

- 自分だけで検討しても幅は出ない。複数人で知恵を絞る
- 詳しい人(専門家)に聞きに行くのも有効
- ベストプラクティスに学ぶ(社内・社外の成功例を探して参考にする)

フレームワークを使う

- さまざまなMECEな切り口を使うことで発想のモレを埋める
- 気付かなかった切り口や項目にこそ、革新的な手が埋もれているかも
- 思考にヒント、制約を加えることで却って考えやすくなる

応用例： 部下（後輩）からの相談

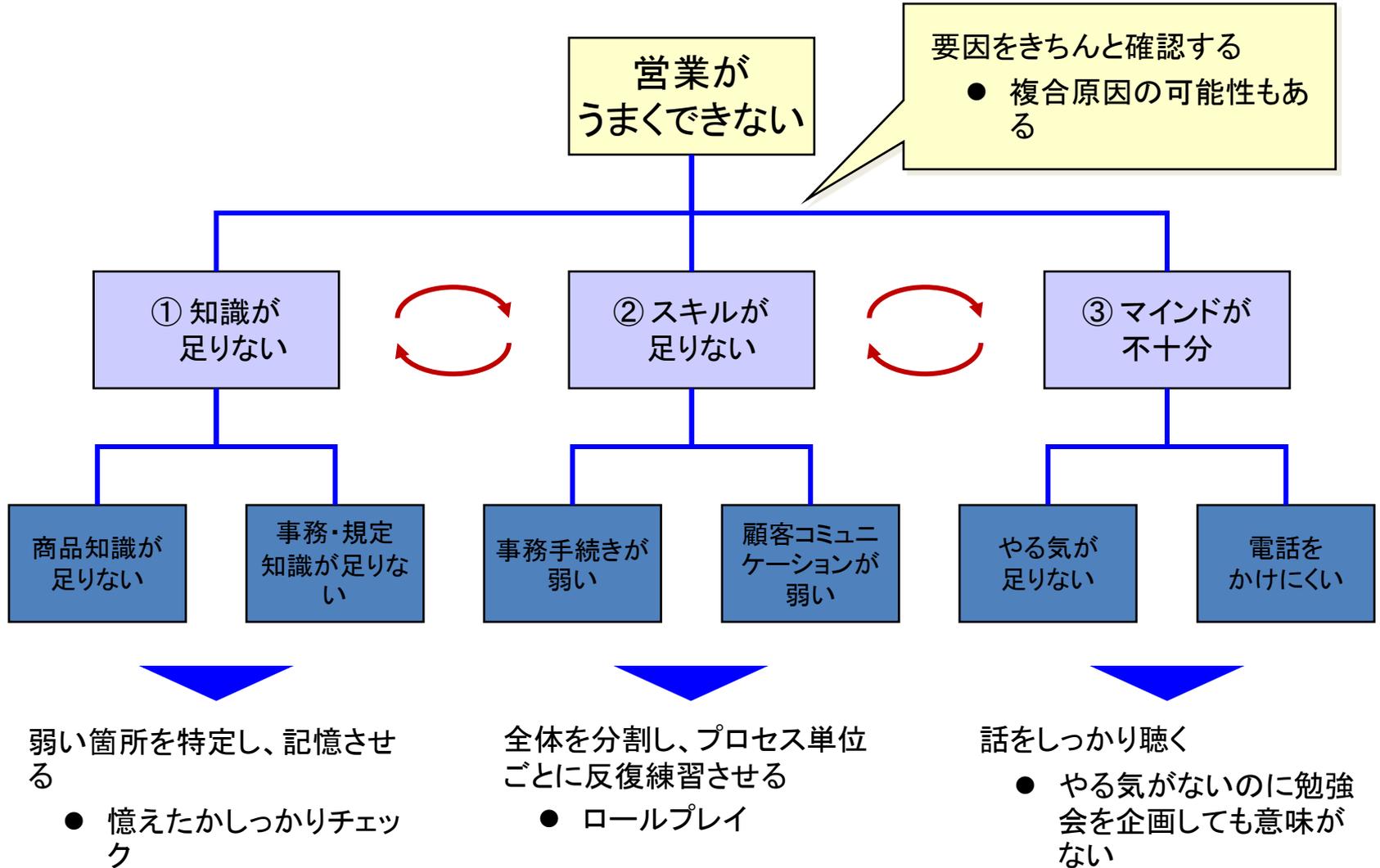
“僕、営業がうまくできないんです。向いてないのかも...”



あなたはどうアドバイスしますか？

フレームワークをベースに仕事振りを分析、 何が原因かを明確化

課題の特定・原因の究明
解決策の立案



原因追求は、もう一步踏み込んであぶり出す

原因

もう一步の踏み込み (なぜ?ホカ?ナニ?)

商品知識が足りない

事務・規定知識が足りない

事務手続きが弱い

顧客コミュニケーションが弱い

やる気が足りない



相手の状況をヒアリングし、きちんと把握して真の原因に迫っていく

一緒に原因を掘り下げ、一緒に打ち手を考える

① 原因を一緒に考える: "なぜ?"

- なぜ今の(芳しくない)状況にあるのか質問する
 - 実は本人は答えが分かっている場合が多い
- 直接の原因まで遡る
 - "なぜ?" は最低3回
 - 但し、追い詰めない(未来志向)

② 打ち手を一緒に考える: "他には?" / "どうやって?"

- 打ち手オプションを出し尽くす
 - 無理してでも3つは考えてみる
- 実行可能性をチェックする
 - 最後は相手に選ばせてコミットさせる
- 目標期限も明確にする

フレームワークによってある程度事前に方向性を持っておくことが大切

応用例： 未来志向で訊く

過去志向の訊き方

- " 何で、やらなかったんだ？ "
- " 何で、うまくいかなかったんだ？ "
- " 何で、相談しなかったんだ？ "
- " 何で、こんなミスをしたんだ？ "
- " 何で、こんなことになったんだ？ "

未来志向の訊き方

- " 次に確実にやるためには何が必要かな？ "
- " 次はどうすれば確実にうまくいくと思う？ "
- " 相談し難いところがあったとしたら何だろう？ "
- " 再発させないためにはどうしたらいいと思う？ "
- " これからは何をすればこの事態は防げると思う？ "

単なる台詞の問題だけでなく、やる気に大きな影響を与える

解決策を評価する

打ち手の「評価軸」を洗い出す

	効果	コスト	リードタイム	リスク
打ち手A	△	◎	○	△
打ち手B	○	×	△	○
打ち手C	○	×	△	○
打ち手D	○	○	△	△

「評価軸」の優先順位やインパクトを考慮して決定。
(ノックアウトファクターにも注意)

洗い出したら絞り込む

20も30もの打ち手を実行に移すことはできない
打ち手のオプションを出したら、それらに判断基準を当てはめて選ぶ。

判断基準は、例えば・・・

①効果・インパクト

- － 一石二鳥三鳥も考える
- － 何を狙うか(カンフル剤? 体質改善?)

②コスト・投資

- － コストだけの比較ではなく、効果の大きさに対するコストで判断

③スピード

- － 効果が現れるまで/効果が最大化するまで
- － 長期・短期の両面を(効果の大きさと関連させて)考える

④リスク、実現可能性

- － 能力、資源など、制約条件もよく考える
- － 副作用・デメリットに注意

「評価の軸」はたくさんある

決める状況によって使う評価ポイントとその使い方は異なる。
何がゴールにとって重要なポイントかを考えて決める。

- コスト
- 効果
- リスク
- 実現可能性
- スピード
- ノウハウ活用可能性
- 整合性
- 担当者のやる気
- お客様から受け入れられる度合い
- 従業員から受け入れられる度合い
- 重要度
- 緊急度
- シナジー

ロジックツリーの3つの効用

効用1: 原因追求

ある現象の原因や真意を追求できる

- 例) 考えの堂々巡りが少なくなる

効用2: 選択肢のモレダブリ防止

モレやダブリを未然にチェックしながら選択肢に広がりを持たせる

- 例) モレが発生する回数が減る

効用3: 解決策への落とし込み

解決策を具体的に落とし込める

- 例) すぐに実行に移せるような提案ができる

一度考えを洗い出した後、ロジックツリーの視点で整理／確認することで、再度考えを突き詰めて、深めることができる

ロジックツリー、MECE、フレームワークのポイント

分かっていることや既にある議論をいくら整理してみても、その時点で分かっていないことや、思いもよらないアイデアは出てこない。思考が分散して効率も悪いし、時間をかけた挙句単なる整理学に終わってしまう

いくつかの切り口を組み合わせてギリギリまで枠組みで広げること、その枠組みのなかで集中して思考することで生産性も上がる。

- その時点で分かっていることや雑多な議論に引っ張られない
- 問題のように見えるが、目的に向かう流れのなかで不要なものも多い
- 定義により、盲点はその時点で気づいていないところに潜んでいる

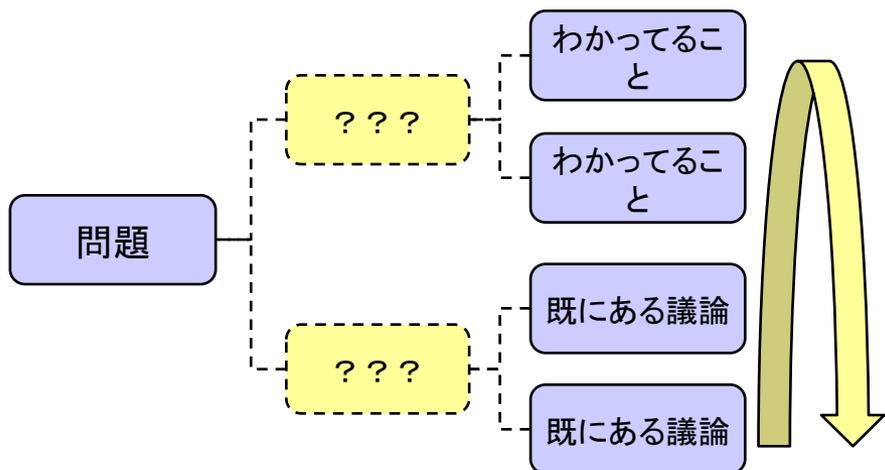
そのときのポイントは、

- 感度の良い切り口を見つけ出せるか？
- 目的意識によって切り口の種類や優先順位が変わってくる
- 革新的なアイデアの抜けをなくすために、どこまで“幅出し”ができるか

「作り上げた枠組み」に「これまで分かっていること」を付きあわせてみて抜けているところに、真の原因や思いもよらない発見が隠れている可能性。

参考) やりがちなこと vs やってほしいこと

いろんな情報からツリーにまとめようと苦心

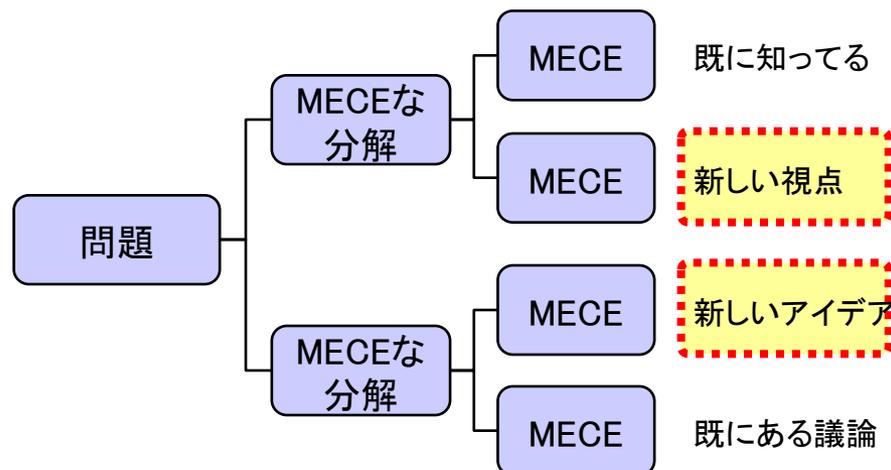


分かっていることや既にある議論をもとに一生懸命整理。ツリーになるようにラベル付けに腐心。

- 時間はかかるが整理学に終わってしまう。

「作り上げた枠組み」に「これまで分かっていること」を付きあわせて抜けているところに、真の原因や思いもよらない発見が隠れている可能性。

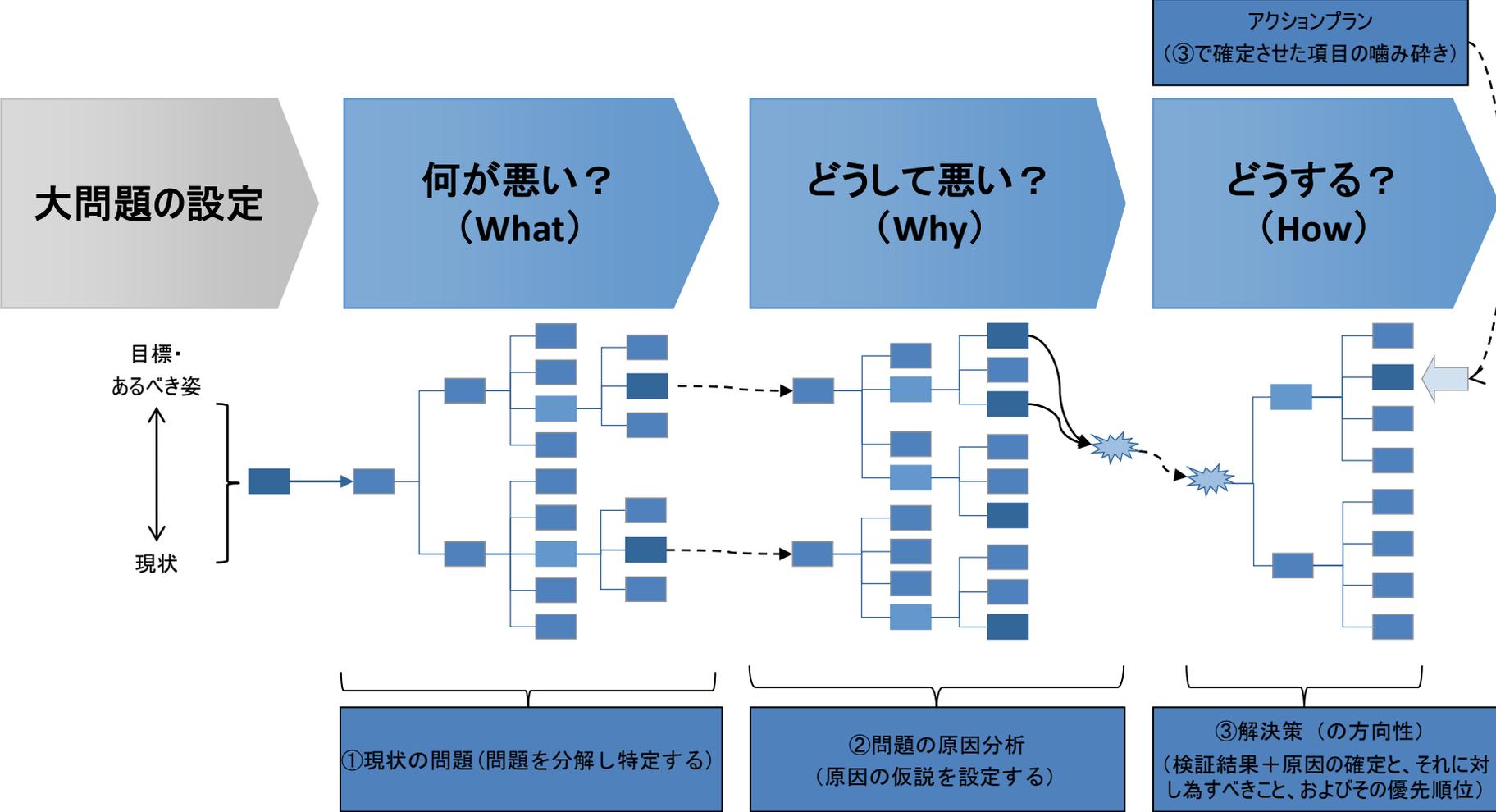
あるべき枠組を作ってから突き合わせる



MECEなフレームワークを組み合わせて問題を分解、個別情報はほとんど使用しない。分解後検証。

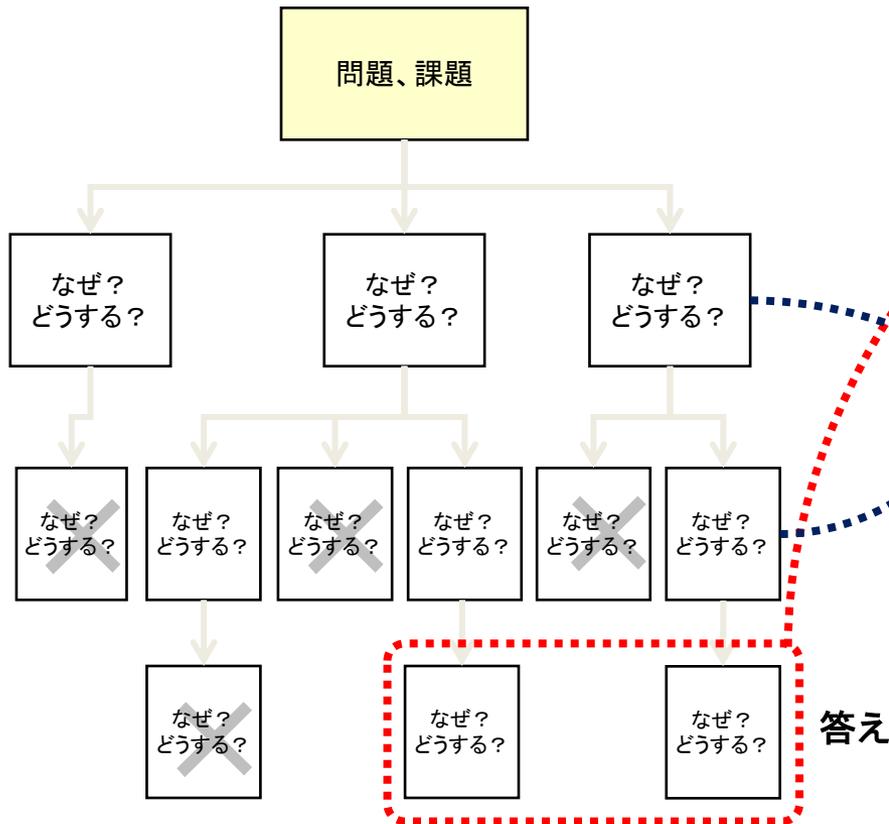
- MECEな枠組みのなかで未知の視点が出る

ロジカルシンキングの全体像

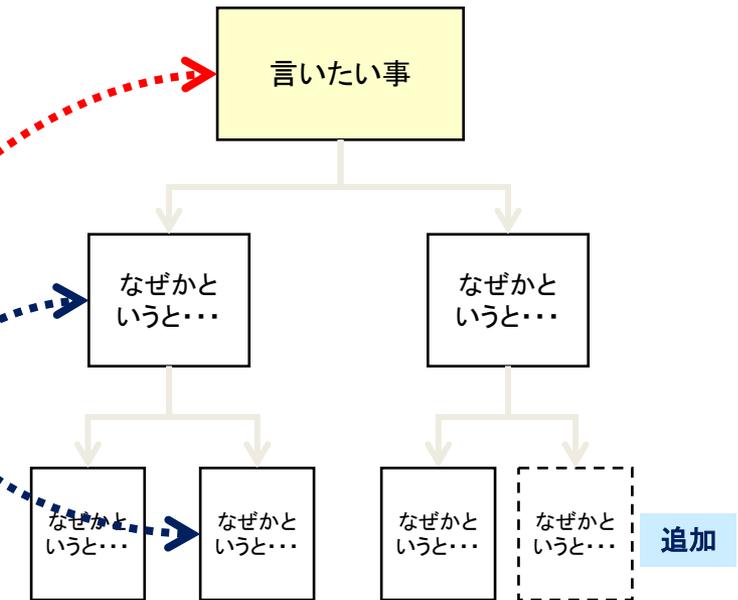


“自分が考える流れ”と“人に説明する流れ”

物事を考える流れ



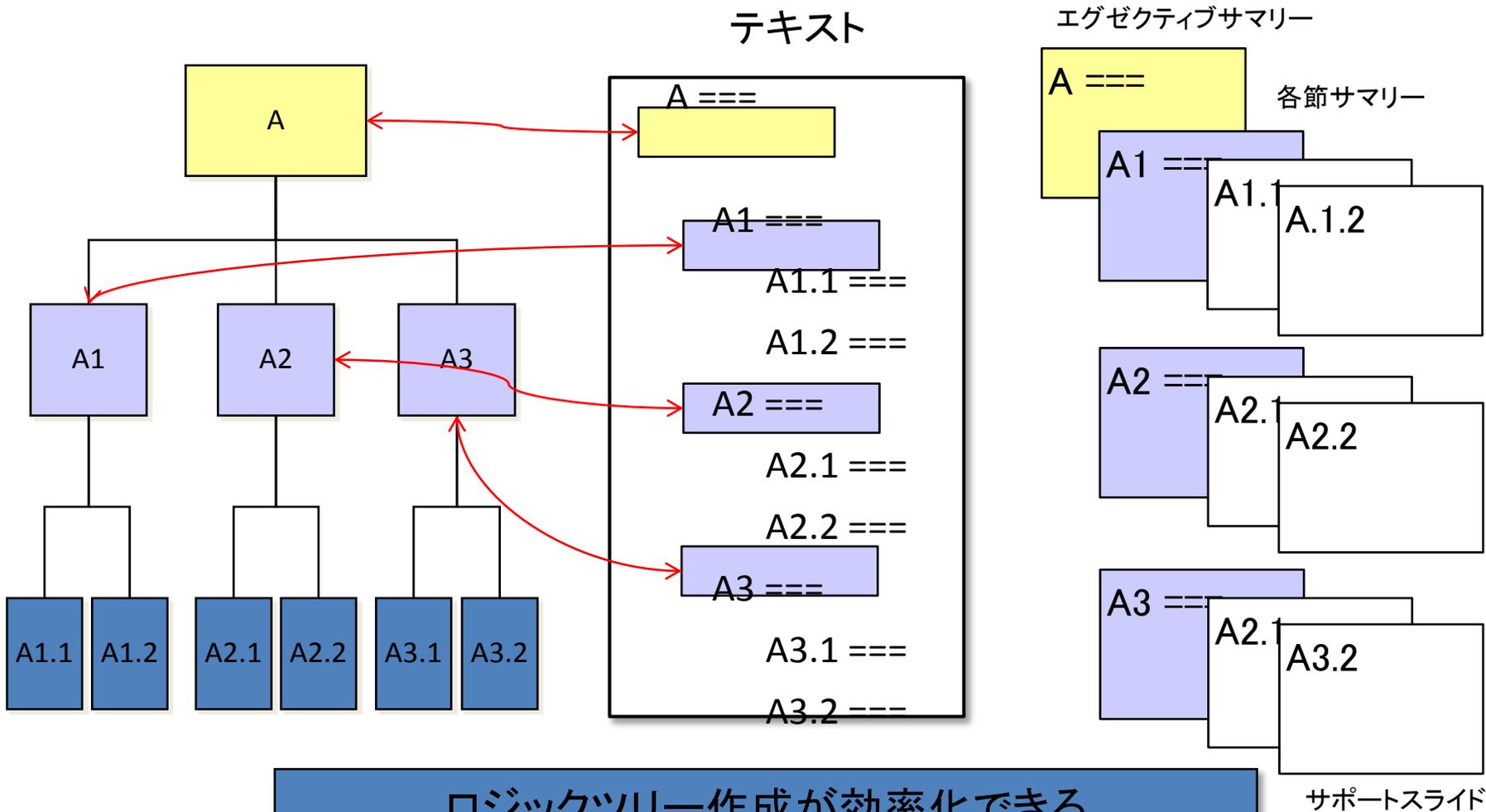
人に説明する流れ



最後の結論が最初に来る
中身の経過はすべて組み替え直し

- 順序を再構成
- 余分なことは入れない
- ありもので済まそうとしない
説得のために新しい材料も必要

ロジックツリー ⇔ テキスト ⇔ プレゼン



ロジックツリー作成が効率化できる
スライド化はチーム分担できる

内 容

1. はじめに
2. 基本原則
3. 課題を特定する
4. 原因を究明する
5. 解決策を立案する
6. 再び“課題を特定する”
7. ケーススタディ集

結局こういうこと

① 問題を見つけ出す・
仮説を立てる(拡散)

③ このループを
スピーディーに回す

② 問題・仮説に対して
的確な答えを絞込む



問題解決の「あるある」

- ① 問題の設定がうまくできない
- ② 問題を設定するときについ解決策を念頭においてしまう
- ③ MECEな切り口が出てこない
- ④ 最初に出た切り口に飛びついて感度が浅いまま
- ⑤ 項目が広がらない、専門知識に固執
- ⑥ 絞り込みが十分にできず、広がったまま議論が進む

「問題を見つける」ことの難しさ

- 主な症例:
- ① 「あるべき姿」がイメージできない
(構想力が無い、アイデアが貧困)
 - ② 「あるべき姿」が間違っている
(パラダイム変化の見落としや検討不足)
 - ③ 「現状」の認識・分析ができてない
(裸の王様、現状へのこだわり、隠ぺい等)
 - ④ 偏った「解決策」で視野・発想が狭窄
(思いこみ、諦め 等)

「あるべき姿」によって問題は大きく変わる

「自分の立場」、「現状」からの思い込み

「イギリスでは電話なんて必要ない。ここには多くの郵便配達人がいる」
ーイギリス郵政公社の技師(1878)

「馬車は確立したビジネスだが、自動車は珍しいだけ。こんなのは一時の流行だ」
ーヘンリー・フォードの弁護士(1905)

「コンピューターの世界市場は、5台くらいはあるかもしれないね」
ーIBM会長 トーマス・ワトソン(1943)

「テレビの流行は6カ月以上は続かないだろう。毎晩木の箱を見るなんて。」
ー20世紀フォックスのプロデューサー(1946)

「家庭でコンピュータを使いたいヒトがいると考える理由がない」
ーDEC創立者 ケン・オルセン(1977)

問題設定を阻害する「固定観念」

固定観念

「こんなことを問題をしたら、面倒な話になる」

「この問題にはいろいろな背景があって、議論しても仕方がない……」

「結局解決策はこれだから、この方向で問題を設定しよう」

「こういうやり方しか無いだろうけど難しそうだからやめよう」

● 空気を読みすぎては何もできない

● 「オトナの事情」は単なるひとつの障害でしかない

● 最初に解決策を決めてしまえば、問題解決プロセスは必要ない

● 解決策なんていろいろある、思い込みで諦めない

無意識の“前提条件“にチャレンジする

なんとなく感じる空気



解決策を考えるなかで
処理すればよい

“そう言われているけど、ホントは違うんじゃないか？”

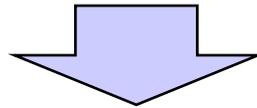
“難しいかも知れないけど、やり方次第なんじゃないか？”

“ホントに大事なことなので、やってみよう！”

解決策に引っ張られない

アクション、解決策

- 例: システム導入をするにはどうしたらいいか？
- 思い浮かぶが、本当は最初には決まらない
- 先にこれが決まるならロジカルシンキング不要



どういう結果をもたらしたいか

- 例: ○○を達成するためにどうしたらいいか？
(システム導入はそのための方法の一つ)
- いろいろな価値観を取り込む

問題解決をチェックする視点

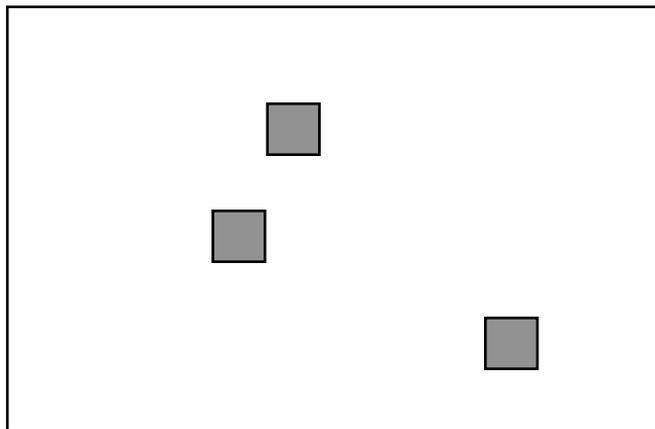
話のつじつま／整合性

大きさ感

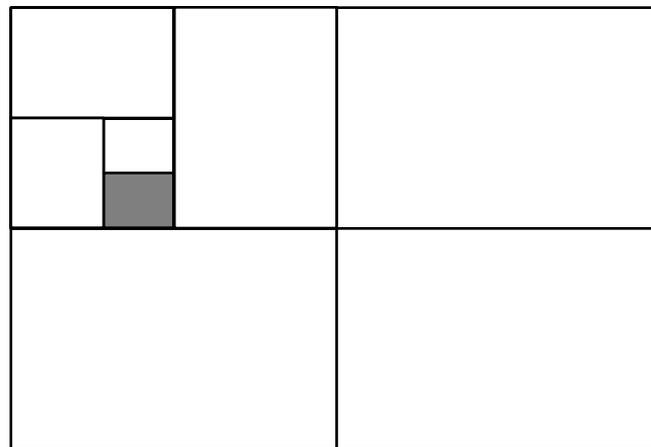
現場感

複雑な問題をうまくさばけるか？ ～答えへのアプローチ～

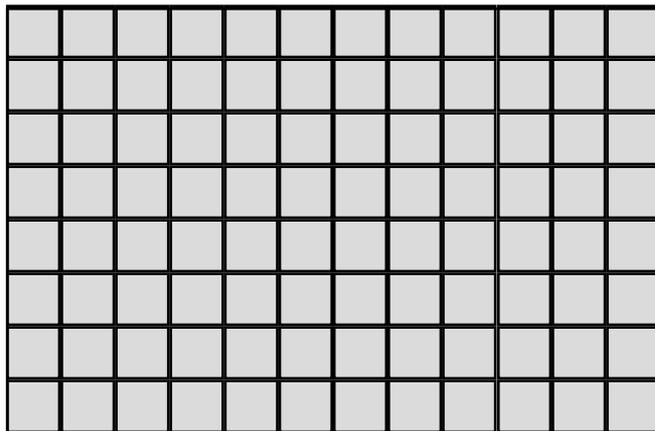
"闇夜の鉄砲"



でもなく... "構造化されている、絞り込まれている"



"CTスキャン"



ではなく...

「白黒つけて絞り込む」ことが重要

検証して白黒をつけていかないと答えにたどり着けない

- 検証結果は、Yesと出てもNoと出てもよい
 - いずれにせよ半分の可能性が消えて、『次に進める』
 - 逆にNoからブレークスルーが生まれることが多い

解がゼロか1ではない場合・・・

- 問題設定がおかしい？、感度が悪い？、前提が違う？

選択的難聴に気をつける

- 気をつけないと、自分の仮説に都合のよい情報のみを、都合のよい解釈で蓄積しがち

「フレームワーク」を使いこなしたい

体系感を持って答えに近づく思考ツール。

問題の発見、原因の究明のための強力な武器。

フレームワークの選び方は大きく3通り

- 分類・分解パターンから入る
- 代表的なフレームワークを選ぶ
- 断片的なアイデアやひらめきを、上位概念に結晶化させる

分類・分解パターンで、まずマスターして欲しいのは次の3つ

- ① 数式
- ② プロセス
- ③ マトリクス

① 数式（掛け算）

ポイント

- 大抵の場合、理屈でいけるのでそれほど難しくはない
- 基本型は押さえておくと何かと便利
- 検証し易い

基本形

- 財務： $\text{利益} = \text{売上} \times \text{利益率}$
 $\text{売上} = \text{数量} \times \text{単価}$
...
- ステップ： $\text{認知率} \times \text{トライアル率} \times \text{リピート率}$
- 広さと深さ： $\text{配荷率} \times \text{店内シェア}$
 $\text{顧客数} \times \text{顧客当たり売上}$

② プロセス

ポイント

- 必ずしも掛け算的に分解していきるとは限らない
- 消費者や顧客の思考・行動を擬似体験的に想像しながら書く

基本形

- 購買プロセス: きっかけ～何らかのアクション～購買
- 業務プロセス: 業務の流れ
- 絞込みプロセス:
リストアップ／1次スクリーニング／2次・・・／選定

(厳密には"プロセス"ではないが、類似のものとして)

- バリューチェーン:
研究／商品開発／生産／マーケティング／営業／物流

③ マトリクス

ポイント

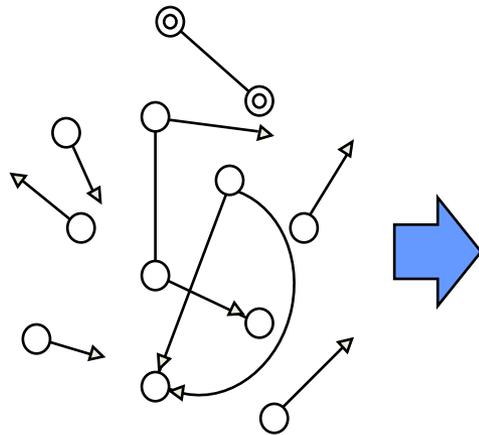
- 一見簡単に見えて、実は奥が深い
- 重要かつ独立な2つの軸で切る
 - 事業特性(規模/分散. . .)、ビジネスモデル(金の取り方)、顧客(構成、アプローチ方法、囲い込み方)、自社の優位性等

基本形

(マトリクスで分類する対象が消費者の場合の例)

- 人単位で切る
 - 属性(年齢、性別、ライフステージ、職業. . .)
 - 経済力(年収、可処分所得、貯蓄額、資産額. . .)
 - 商品の利用状況
(未認知、未トライアル、トライアル、リピート、ヘビー)
 - 嗜好／行動
- オケーションで切る など

分類・分解パターンはいろいろある



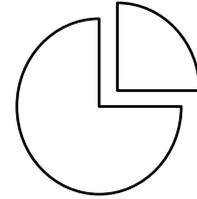
数式

$$y = a \times b + c$$

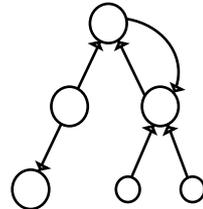
プロセス



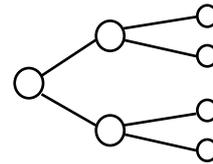
セグメンテーション



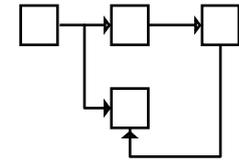
因果関係



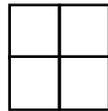
因数分解



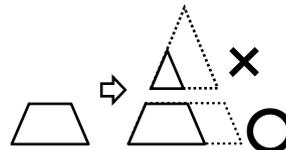
フロー



マトリクス



ポンチ絵



...

ロジカルシンキングの価値

「複雑な問題の解決策を見つけて伝える」ためのパワフルな手法。

- 思い付きや玉虫色の結論ではなく
- きちんと検討して白黒つけて、
- とっても分かりやすくメッセージを発する

各レベルは必ずMECEを意識して書く。

- でないと、自分の知っている範囲のことしか考えない
- 真の問題にたどりつけない
- 見落としが少なくなり、新しい発想も後押ししてくれる

MECEに出来ると他人への説明がやりやすくなる

- 「全体を見ていること」を示したうえで、
- 「そのなかで何処に着目しているのか」が明確になる

答えがわからなくても「一緒に考えるためのアプローチ」が提示できる。

- 問題解決のステップ（ファシリテーションして進める）
- 検証方法の提示

大事なポイント

志を高く持つ（アスピレーション）

- 解決できそうな範囲に問題を限定しない
- 自分が成し遂げたいと思う問題を設定する

全体感を持つ（ホリスティック）

- 問題(Issue)にも
- 解決策(Solution)にも

まず行動する（アクションナブル）

- 「政治はリーダーシップが問題だ」といっても変わらない
- 全体の5%しかカバーできないかもしれないが、まずできるところから始める。次に10%20%と周りの人を巻き込んで進める

明日からどんどん実践して使って欲しい

身につけるためには明日から実践していくことが必須。

- 「知っている」 ≠ 「出来る」（問題明確化→原因検証→解決策）
- 今はある程度出来るようになったかも知れないが、日一日と忘れていく
- ここまではあくまで基礎編。

実践するときはときは周りの人と一緒に考えることがポイント

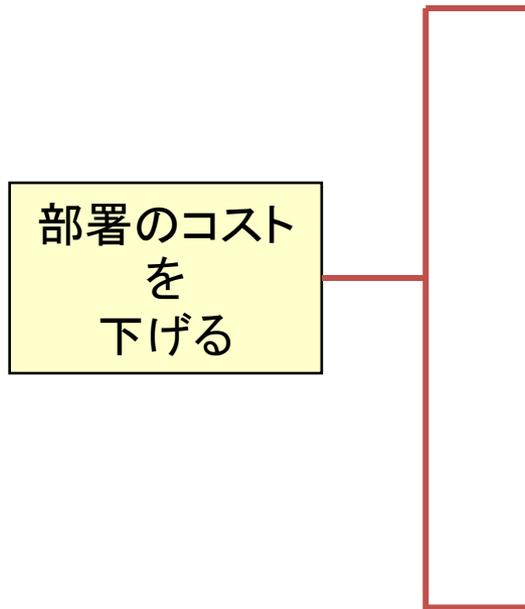
- 一人では煮詰まる、忘れてる
- 新しいアイデア、専門の意見を取り込める
- 一緒に考えることで志を同じくする仲間が増える
- 他のヒトが苦労していたら、手伝ってあげる

内 容

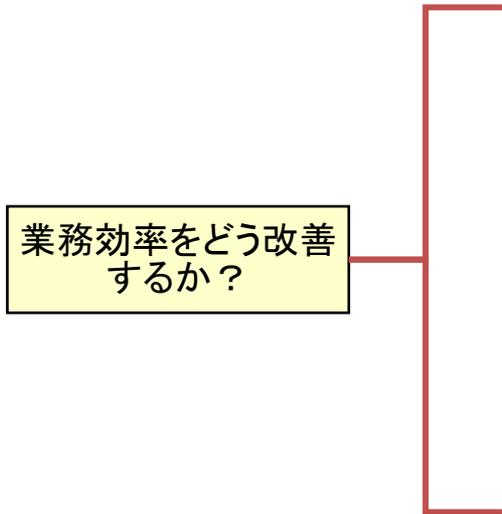
1. はじめに
2. 基本原則
3. 課題を特定する
4. 原因を究明する
5. 解決策を立案する
6. 再び“課題を特定する”
7. ケーススタディ集

ケーススタディ:コストをどうやって下げるか

あなたの部署のコスト(経費)を下げるには、どんな打ち手がありますか



ケーススタディ： 業務効率をどう改善するか



業務効率をどう改善
するか？

ケーススタディ: 営業の対象

あなたは上司から、今後どのようなお客様を中心に営業していくか、お客様の優先順位付けをするように言われました。
営業対象とすべきお客様をマトリクスを使って整理して下さい。

ありがとうございました