


ビジネス論理的思考(Logical Thinking for Business)
- 誰でもできる思考カトレーニング -

Toshiki Imai (株)
2009/10/17

苦悩、こんな人にお勧め

- 論理的とか思考って書いてあるから、難しいそう…
⇒ 情報を整理整頓し、筋道を立てる。
- 「論理的に考えろ。」っていうけど。ちゃんと考えているんだけどな…。
⇒ 単に考えるだけじゃダメ。正しいやり方で考える必要がある。
- 本を買ってみたのはいいいけど…
MECE、ロジックツリーとか、結局どう使ったらいいのかわからない…
⇒ ツールに惑わされない。ツールより原則を押さえるのが先。



本日のゴール

- ▶ 仕事に使える論理的思考のコツを押さえる。
 - ✓ ビジネスで「論理的に考えるとはどういう事か」原則を理解する。
 - ✓ 論理的に考える思考プロセスを理解する。

- ▶ 論理的思考力は特殊なスキルではなく、誰でもできる事を理解する。
 - ✓ 論理的思考に対する抵抗感や拒絶反応を取り除く。
 - ✓ 能力の差ではなく、方法論を知っているかどうか、またトレーニング量の差である事を理解する。

- ▶ 論理的思考の実践とトレーニング方法のコツを押さえる。
 - ✓ 具体的にどう考えたらいいのか実践方法を理解する。
 - ✓ しっかり身につけるための具体的なトレーニング方法を理解する。

さて、

- **見知らぬ土地**に旅行する事になりました。さて、あなたは何をしますか？

この時、頭の中で起こる反応は

- ✓ どこに行くんだっけ？
- ✓ どうやって行くんだっけ？
- ✓ いくら使ってもいいんだっけ？
- ✓ どのくらいの期間行けるんだっけ？
- ✓ 誰と行くんだっけ？
- ✓ いつ頃行くんだっけ？
- ✓ どんな旅行にするんだっけ？
- ✓ 何が必要なんだっけ？
- ✓ そもそも旅行の目的はなんだっけ
などなど…。

混乱
「見知らぬ」に集中
目の前から手をつける

収束
状況把握、情報収集
内向き

余裕
考え始める
外向き

冷静
本質を考える
必要性も問う

何故、浮かんだか？

どこに
行くんだっけ？

どうやって
行くんだっけ？

いくら
使ってもいいんだっけ？

どのくらいの期間
行けるんだっけ？

誰と
行くんだっけ？

いつ頃
行くんだっけ？

どんな旅行に
するんだっけ？

何が
必要なんだっけ？

そもそも旅行の目的は
なんだっけ？

地図がないと最適に行動できない

- ◆目的地と現在地の位置関係を把握
- ◆目的地までの手段を確認

状況把握なしでは
正しく行動・判断できない

- ◆既に決まっている事の確認
- ◆旅行を左右する因子の確認
- ◆変えられないもの確認

旅には「しおり」が必要

- ◆いつ何をするかプラン決め
- ◆実行するための準備

目的によってプラン・地図が変わる

- ◆何ができたら満足するのか

地図を描く

前提・制約を確認する

ストーリーを創る

目的を明確にする

頭の中を入れ替えてみると、

そもそも旅行の目的は
なんだっけ？

目的を明確にする

例えば、
目的は、「豪華旅行」

いくら
使ってもいいんだっけ？

どのくらいの期間
行けるんだっけ？

誰と
行くんだっけ？

いつ頃
行くんだっけ？

前提・制約を確認する

例えば
予算は、10万円
期間は、一週間
同伴は、食事にこだわる友人3名
時期は、食欲の秋

どんな旅行に
するんだっけ？

何が
必要なんだっけ？

どこに
行くんだっけ？

どうやって
行くんだっけ？

ストーリーを創る

例えば、
「豪華」のキーワードは「美味しい食事」
「秋の名産物」を、車で色んな所に立ち
寄りながら、食べて周ろう

地図を描く

実現するために、
見知らぬ土地を地図で確認
目的地までのルートを決定
道中の美味しいお店を検索



実は、

- ビジネスで使う論理的思考って、正しいプロセスを踏めば自然と論理的になる。
 - ① 目的を明確にする
 - ② 前提・制約を確認する
 - ③ ストーリーを創る
 - ④ 地図を描く

- 論理的思考力とは、ストーリーと地図を書く力のことである。
 - ◆ 参加者が納得する目的達成までのストーリーを創る
 - 例えば
 - 旅行であれば、旅行のプラン
 - 新商品企画であれば、その商品が魅力的である事の説明
 - 業務改革であれば、改革の必要性、内容、効果の説明

 - ◆ 再現性のある正確な地図を描く
 - 例えば
 - 旅行であれば、日本地図であったり、美味しいお店の比較表など
 - 新商品企画であれば、既成商品一覧、売れ筋商品マップ、競合他社商品マップなど
 - 業務改革であれば、同業他社業績、改革案比較表など



目次

1. ビジネス論理的思考の原則

1. 論理的とは (論理的 vs Not 論理的)
2. 陥りやすい罠
3. ビジネス論理的思考とは
4. プロセスの理解
 - ① 目的を明確にする
 - ② 前提・制約を理解する
 - ③ ストーリーを創る
 - ④ 地図を描く

2. 実践方法

1. ストーリーの創り方
2. 地図の描き方
3. MECEを押さえる

3. トレーニング方法

1. トレーニングの目安
2. 初級編
3. 中級編
4. 上級編
5. 心理編

4. まとめ

1. 本日のポイント
2. 検証、この資料は論理的か？



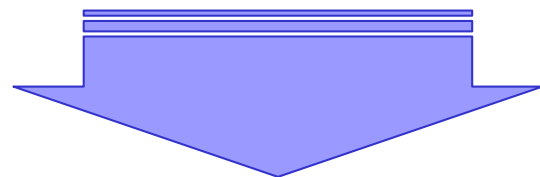
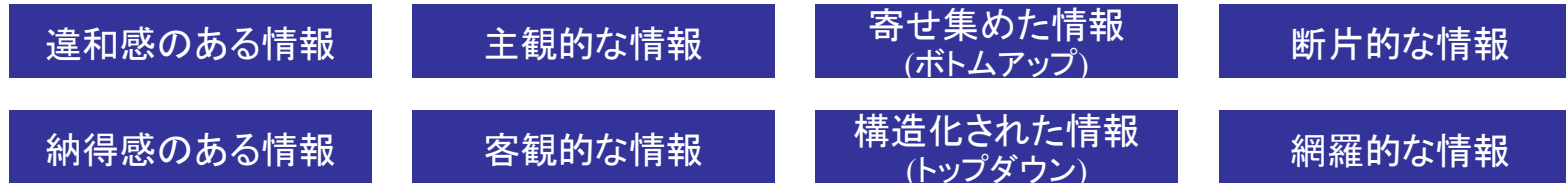
1. ビジネス論理的思考の原則

2. 実践方法

3. トレーニング方法

4. まとめ

1.1 論理的とは (論理的 vs Not 論理的)



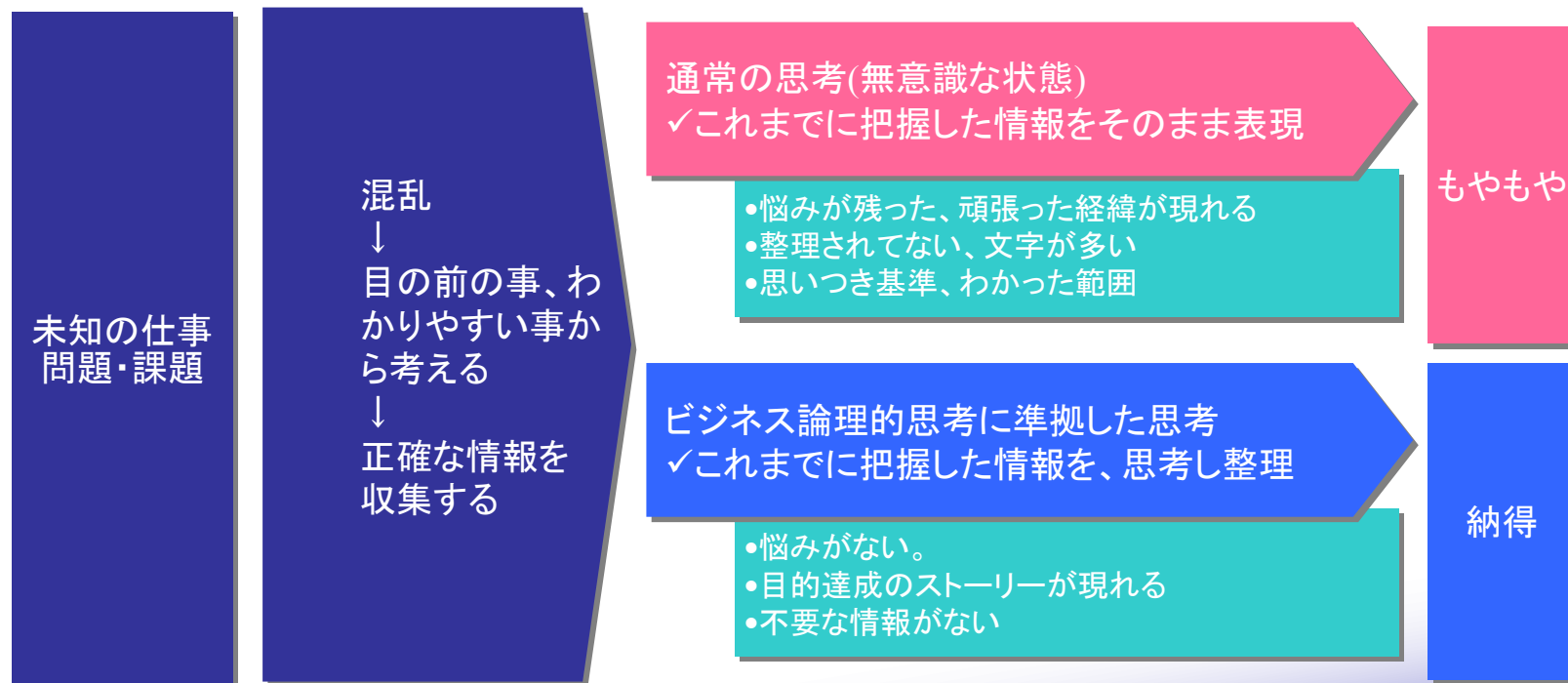
論理的思考とは、左側から右側に寄せていくこと
そして、寄せるために考えて整理すること

1.1 なぜNot論理的情報なのか

- 違和感のある情報
 - 違和感があるとは、不安・不足・矛盾を感じることであり、納得できない。
 - 矛盾点があれば、説得力に欠け、納得できない。
- 主観的な情報
 - 「それはあなたの考えでしょ。」と一掃される。
 - 主観的であるとは、人によって解釈が変わる。それでは、納得できない。
- 寄せ集めた情報(ボトムアップ)
 - 説明が長かったり、同じ言葉が何度もでてくるものは、情報が寄せ集めで、理解が不足し、整理されていないことの裏返しである。よって納得できない。
 - 漏れ、ダブリが発生し、十分に考えられたか不安になり、納得できない。
- 断片的な情報
 - 部分的な情報で、正しい判断はできず、納得できない。
 - 説明の根拠が間違っていれば、納得できない。

1.2 陥りやすい罠

- 冒頭の旅行に関する質問は、そのまま普段の仕事に当てはまる。
 - 論理的思考は、未知の仕事が発生した時にこそ活用が必要。
 - 問題・課題発生時も同様に活用が必要。
- 未知なので、意識せずとも混乱するもの。状況を把握した後が重要。
 - 通常、これまでの情報をそのまま表現してしまう。ここで一度仕切りなおすことが必要。





1.3 ビジネス論理的思考(LTB)とは

- 目的を達成するための行うもの
 - 定理、物理法則のように普遍的なものではない
 - 目的によって、結論、物事のとらえ方が異なる
 - 事象から結論を導き出すだけでなく、結論から事象を説明する

- 相手に納得してもらうために行うもの
 - いくら筋が通っていても、相手が納得しなければ価値がない
 - 行動や結果につなげなければ価値がない
 - ストーリーがあれば、感情的な表現も使う

- ビジネスを効率化するために行うもの
 - 論理的に考えた結果をアウトプットし、周りと共有する
 - フレームワークなどの共通なツール、共通な言葉を用いる
 - 言葉を正しく使う。

1.4 プロセスの理解

目的を
明確にする

前提・制約を
確認する

ストーリーを
創る

地図を
描く

- ◆ LTBでは、論理的あることは手段であり、**目的を達成することが大切。**
- ◆ LTBでは、説得するというよりは、**納得してもらう事が大切。**

- まず第一に相手との共通認識(スタート地点、ゴール)を確認する。
 - ✓ 目的を明確にする
 - ✓ 前提・制約を理解する
 - ➔ 相手への安心感・親密感が醸成される。

- 次に、内容を理解してもらうための、材料を用意して説明する。
 - ✓ ストーリーを創る
 - ✓ 地図を描く
 - ➔ ストーリーでは、結論、理由、方法などを伝える。
 - ➔ 地図は、ストーリーの根拠となる情報を矛盾なく、漏れなく整理し、伝えストーリーを補完する。

1.4 プロセスの理解①

目的を
明確にする

前提・制約を
確認する

ストーリーを
創る

地図を
描く

- ◆ 何故「目的を明確にする」必要があるか
 - ビジネスには、必ず目的がある。
 - どんなに素晴らしい結果であっても、目的とずれていては自己満足になってしまう。
 - 目的によって、ストーリーも地図も変わってくる。
 - 売上拡大が目的の時に、コスト削減案やコスト一覧を使わない。一方、利益極大が目的であれば、両方とも有効な情報となる。
 - 目的が共有できていないと、どんなに論理的な説明であっても伝わらない。
 - 人は論理的な話を聞くわけではなく、自分が知りたい情報に耳を傾ける。
 - 目的が明確であれば、思考が拡散しても、最終ゴールはブレない。
 - いろいろ考えているうちに、話が拡散し、本来も目的からずれた結論になることがある。
 - 目的を基準に判断できる。基準を作ると一貫性ができて論理的になる。
 - 人は基準がないと考えられない。
 - 基準がないと判断を保留して仕事が進まない。
 - 裏返すと、本質を知っていれば、思考・判断ができる。
 - 他人の行動も自分と比較する。
 - 基準と比較して思考するからボトムアップとなる。(目の前のものから寄せ集める)

1.4 プロセスの理解②

目的を
明確にする

前提・制約を
確認する

ストーリーを
創る

地図を
描く

- ◆ 何故「前提・制約を確認する必要があるか」
- ビジネスには、必ず前提・制約があり、それを無視した結論には全く意味がない。
 - お金は無限ではない。
 - タイミングを逃しては意味がなくなる。
- 前提・制約によって、ストーリーも地図も変わってくる。
 - 売上拡大が目的の時に、使用できる予算によってどれだけ広告宣伝費を使うかわかる。
- この件について、自信がありますか？責任をもちますか？
 - 前提をおけばYes。(この範囲でOK)
 - 前提がなければNo。(全てのケースにおいてOKとは言えない)
 - 前提が曖昧では、言い切れない。尻切れトンボ、自信がない。説得力もない。その結果Not論理的になる。
- 前提がCheck Pointとなる。
 - 人間が理解できる範囲を細かくする事によって、合意できるポイントをつくる。
 - 合意ポイントができる事によって、相手の納得感をつくりやすくなる。
- 目的を達成するために、前提・制約を疑うことがある
 - それって？本当に制約だっけ？

1.4 プロセスの理解③

目的を
明確にする

前提・制約を
確認する

ストーリーを
創る

地図を
描く

◆ 何故「ストーリーを創る」必要があるか

➤ 納得感を高めるために行う。

□ 質問

- 自分が興味のない映画を見て、内容が頭に入るか？
- お店で、根拠のない店員の思い込みと思われる説明を受けてその商品を買うか？
- ド派手なアクション、超リアルな3D。だけどストーリーがない映画を面白いと思うか？

□ 回答

- No. (相手が知りたいことを伝えていない)
- No. (根拠がない。事実にもとづいていない)
- No. (興味がわからない)

➤ 目的を達成するために必要な事、相手が知りたい情報①、それらの根拠、そして根拠を支える事実②を伝える事が大切。 単に伝えるだけでなく、相手の興味をひきつけながら、相手が情報を納得できるよう③に伝える

1.4 プロセスの理解④

目的を
明確にする

前提・制約を
確認する

ストーリーを
創る

地図を
描く

- ◆ 何故「地図を描く」必要があるか？
 - 全体像、状況を明らかにし、適切な判断ができるようにする。
 - 質問
 - 一つの地図に、東京都が二箇所記述されていたり、大阪が記載されていないがこの地図を使うか？
 - 一つの地図に、縮尺が違う情報が記載されているがこの地図を使うか？
 - AさんとBさんで解釈が異なる地図があるが、これを両名に渡すか？
 - ドライブに出かけるのに、世界地図を持っていくか？
 - 回答
 - No. (もれやダブリがあっては使えない)
 - No. (粒度の違う情報は混乱するので使えない)
 - No. (正確な依頼ができないので使えない)
 - No. (目的に合致していないので使えない)
 - 全体像、状況を明らかにするために、必要な情報がもれなくダブリなく①集まっています、正しく整理②されていて、絶対的な基準③で、かつ便利な地図となっている事④が必須である。

1.4 プロセスの理解 - 注意点・補足-

- 思考プロセスは、一度やってOKではなく、繰り返し、繰り返し実施する。繰り返すことによって論理の精度があがる。
 - 初めから完璧な論理なんてつくれるものじゃない。できないのは頭の良し悪しじゃない。
 - 目的を勘違いしていることもある。
 - 前提・制約を見落としている場合がある。そもそも前提・制約が間違っている場合もある。
- 混乱した状態で文章化しない。(目の前の事から文書化しない)
- 思いつきはダメなのか？
 - No.
 - なにがなんだかわからない場合は、とりあえずなんでもいいから考える。一通り考えた後、改めて目的を考える。
 - 一度作った資料にとらわれることなく、それまで作った資料を全て捨てて、ゼロベースで書き直すのがよい



1. ビジネス論理的思考の原則

2. 実践方法

3. トレーニング方法

4. まとめ

2.1 ストーリーの創り方

- **ストーリーのポイント**
 - 目的を達成するために必要な事、相手が知りたい情報①、それらの根拠、そして根拠を支える事実②を伝える事が大切。単に伝えるだけでなく、相手の興味をひきつけながら、相手が情報を納得できるよう③に伝える

- **創り方**
 - 何をやったら目的が果たせるかで考える。それに必要な情報を考え整理する。
 - 目次を最優先する
 - 資料は、骨格をつかって肉付けをする。肉付けに必要な情報をあつめ、ストーリーの中に割り当てる。
 - 全て初めからわかるわけではない。ストーリーを軸に広げていくもの。
 - 常に、目的に照らし合わせる。伝えたいことではなく、相手の知りたい事を書く。不要な情報(ノイズ)は削除する。
 - 逢えて、気持ちに乗せる。
 - 前向きな言葉、誠意
 - できない事を正直に書く(やりたいけど、できない。。。)
 - わかりにくい文章になっていないか確認する。
 - なぜわかりにくい文章を書いてしまうのか。
 - 伝えたい情報を書いているから。伝えたい情報と相手が知りたい情報は違う。
 - 情報の非対称性があるから。相手が知っていることと自分が知っていることは違う。
 - 細かく説明するから。説明が多いのは構造化されていない証拠。
 - 表現方法に気をつける。デスマスを統一。違和感が不安を呼び、納得感を阻害する。

2.2 地図の描き方

- そもそも地図とはどんな特徴をもっているか？
 - 誤って東京は2つないか？
 - 大阪が抜け落ちていないか？
 - 誰が見ても同じ結果となるか？
- どんな地図が必要か？
 - 目的によって描き方が異なる
 - 目的によって縮尺が異なる
 - 伝える内容によって、強調や抽象化する
- 描き方
 - Step1(拡散)
 - テーマについて、思いつくことをひたすらメモする。(ブレストと同じ)
粒度や網羅性は全く関係ない。とにかくメモする。(マインドマップを用いると良い)
 - メモした項目をグルーピングして、情報の傾向を分析する。その分析を意識しながら、思いつくことをまたメモする。
 - Step2(収束)
 - 当初の目的に合致するようグルーピングを見直す。
 - 新しいグルーピングで、ひたすら思いついたことをメモする。
 - グルーピングの軸を検討する。
 - Step3(チェック)
 - グルーピングが目的に合致しており、書き出した情報がMECEになっているか確認する。
 - Step4(サイクル)
 - 目的にあったMECEになるまでStep1～Step3を繰り返す。



2.3 MECEを押さえる

- MECEとは
 - もれなく、ダブリなく。(地図の特徴そのもの。)
- MECEで重要な事
 - 分類の軸を決める。
 - 大量なデータがある場合、グルーピングされていないと使えない。
 - 誰でも間違いなく情報にアクセスできること。
- これはMECEか？
 - ✓ Q1. カレンダー
 - ✓ Q2. 本屋の陳列
 - ✓ Q3. 英和辞典
- 地図はMECEであればOKか？
 - NO.
 - 必要条件であって、十分条件でない。
 - 目的・前提に応じて、MECEの分類軸が異なる。



1. ビジネス論理的思考の原則

2. 実践方法

3. トレーニング方法

4. まとめ

3.1 トレーニングの目安

- **トレーニングの分類**
 - 技術と心理の2面をトレーニングする。
 - 技術については、初級、中級、上級の3段階で実施する。

- **初級編**
 - 普段の仕事の中で実践する

- **中級編**
 - 普段の行動をちょっと変える
 - 基礎力Up、インプットを増やす
 - 判断能力を高める
 - 正確な情報が必要
 - 広い知識が必要
 - 正しく理解する事が必要

- **上級編**
 - 普段やっていないことをやる
 - 企画書や自分の考えをレポートに書いてみる。アウトプットを増やす
 - 思考プロセスに従って、実践

- **心理編**
 - 誰でもできる。ただし、繰り返し練習が必要。
 - まずは、普段の仕事の中で練習すればよい。

3.2 トレーニング初級編

- ◆ トレーニングタイプ : 普段の仕事の中で実践する

- 題材 : メール
狙い : 常に目的を意識する事を練習する
方法 : メールの書き方を変える。
 - 構成: 話すように書かずに、思いつくままにも書かずに、常に構成を意識して書く。
 - 共有(目的、問題、背景、前置き、ゴール)
 - 本題
 - 補足
 - 報告・連絡・相談をしっかりわかる。
 - 事実と感想(考察)をしっかりわかる。
 - メール1通に対して、要件を1つにする。

- 題材 : 打ち合わせ
狙い : 常に考える習慣づけを行う。
方法 : 会議体を定義する。メモを用意する。
 - 何のための打ち合わせか目的を定義し、「何を議論するのか？何が決まればよいのか」打ち合わせの目的とゴールを確認する。
 - 打ち合わせの前に、話したい内容、確認したい内容をメモに書き出す。

3.3 トレーニング中級編

- ◆ トレーニングタイプ : 普段の行動をちょっと変える

- 題材 : 新聞、読書、社内資料
狙い : 情報を沢山インプットして、科学反応を起こさせる。
(正しい思考・正しい判断には、ある一定以上の情報量が必要)
方法 : とにかく広く、多く読む。原理原則・基本を押さえる。
社内で参考になる文章を探す。
 - 同じテーマを複数の切り口からインプットする。
 - ビジネス文書には先人の英知が詰まった定型があるので、原理原則・基本を沢山覚える。
 - まずは真似すればいい。

- 題材 : 各種資料
狙い : 物事を判断する。物事の関連性、全体感を考える練習をする。
方法 : 要約する。図解する。
 - 捨てる練習をする。(常にその場で判断する。保留しない。)
 - 今までの半分くらいの文字数(ページ数)となるように、長い言葉、回りくどい言葉を端的に表現する。(資料は詳しく書かない。詳しく書く努力より、構造化と適切な表現でわかりやすく書く努力が必要。)
 - 資料の冒頭に、必ず「目的」を記載し、資料が目的に沿っているかを常にチェックする。
 - 熟語の微妙は表現の違いにこだわる。
 - 一度作った資料を捨てて、作り直してみる。
 - 関連する情報を図に表す。

3.4 トレーニング上級編

- ◆ トレーニングタイプ : 普段やってないことをやる
- 題材 : 自分の考えをまとめる。
狙い : 論理的思考の実践力をつける
方法 : レポートを作成する。あるテーマについてブログをやってみる。
 - とにかく書く。初めは論理的でなくてもよい。文章が短くてもよい。とにかく書く。
 - 一つのテーマを決めてアウトプットを続ける。(自然とインプットが増え、物事のとらえ方が広がる。)
- 題材 : 提案書、企画書、計画書を書く
狙い : 相手に伝える文章を練習する。
方法 : 業務の改善提案を書いてみる。
自分のビジネスアイディアの企画書を書く。
何かを依頼する時に、必ず計画書を書いてみる。
 - 課題認識、現状認識、解決策、効果、解決に向けた課題、必要なタスクを書いてみる。
 - 企画の目的、コンセプト、ターゲット、効果、必要なリソース(ヒト、モノ、カネ)、費用対効果を書いてみる。
 - 単純な依頼であっても、作業目的、作業内容、期待する成果、制約事項を書いてみる。

3.5 トレーニング心理編

➤ 大前提

- 論理的に考えられないのではなく、正しいプロセス・手順を実行していないケースがほとんどである。
- プロセス・手順は繰り返しやれば、誰でも必ず身に付く。

➤ ポイント

- 目的、前提・制約を共有できていれば、大きく外れることはない。
- プロセス、アウトプットの型を覚えてしまえば、慣れてくる。
- 資料は、トップダウンで書けば勝手に論理的になる。逆にボトムアップでは、矛盾が生じたり、視野が狭くなる。
- 常に目的を基準に考えていれば、トップダウン思考になってくる。
- 原理原則・基本を押さえ、先人の英知を借りれば説得力があがる。

➤ 頑張りどころ

- 思いつきで話したり、資料化するから、わかりづらくなる。ぐっところえて、目的、前提・制約を確認する。
- 誰でも身につけられるが、トレーニングが必要。



1. ビジネス論理的思考の原則

2. 実践方法

3. トレーニング方法

4. まとめ

4.1 本日のポイント

- **ビジネス論理的思考とはなにか**
 - ◆ 目的を達成するための行うもの
 - ◆ 相手に納得してもらうために行うもの
 - ◆ ビジネスを効率化するために行うもの

- **正しいプロセスを踏めば自然と論理的になる。**
 - ① 目的を明確にする
 - ② 前提・制約を理解する
 - ③ ストーリーを創る
 - ④ 地図を描く

- **論理的思考力とは、ストーリーと地図を書く力である**
 - トレーニングで鍛えることが可能である
 - 日々の業務の中でトレーニングできる

4.2 検証、この資料は論理的か？

- Check Point1・・・プロセスに基づいて作成されていたか？
 - ✓ 目的・・・論理的思考が苦手な人に、原則と実践、トレーニング方法を伝える。
 - ✓ 前提・制約・・・苦手な人、ビジネス上で使う論理的思考を対象。
 - ✓ ストーリーを創る・・・抵抗感を下げ、私もできそうだと思ってもらえるストーリーとする。
 - ✓ 地図を描く・・・苦手な人に必要な情報を盛り込む。

- Check Point2・・・ストーリーは納得のあるものだったか？
 - ✓ ストーリーは、目的に沿って、導入部、説明部、まとめ部の3部構成とした。
 - ◆ 導入部
 - ゴール(目的)の共有
 - アテンション、旅行を題材にみんなの意識を揃える。
 - 原則を伝え、論理的思考に対する壁を取り払う。
 - ◆ 説明部
 - 原則の説明
 - 実践方法論の説明
 - トレーニング方法の説明
 - ◆ まとめ部
 - 要点の確認
 - 復習を兼ねて検証

- Check Point3・・・地図は正確であったか？
 - ✓ 原則、実践方法、トレーニング方法と説明を分類して説明した。
 - ✓ トレーニングについて、技術面と心理面に分け、技術面については、初級、中級、上級と階層毎に用意した。
 - ✓ いずれも本日の目的から考えてMECEとなっていた。