

いまさら問題解決の本を読んでどうするの。仕事に活かせる時間も短い。と思いながらも、好奇心で読み始めてしまう。

・マッキンゼーとボスコ

マッキンゼーとボスコを比べると、問題解決の分析の仕方、問題の本質への肉薄の仕方は驚くほど似ている。しかし、クライアントマネジメント、すなわち、相手をその気にさせるやり方が異なる。

詳しくは、第一章で述べるが、ひとこと言え、問題をひとつずつクライアント自身が素手で解いていくように促すのがボスコ流、誰がやっても同じ答えが出るように型にはめていくのがマッキンゼー流だ。

・コンサルタント

基本的には、病んでいる人たちの病気の原因を突き止めて、治療法を示し、回復に導くのが仕事だ。要するに、病から復活して普通の状態になりました、企業でいえば、企業再生しました、で終わるわけだ。

けれども、本来は、そこからどうやって楽しい人生を送るのか、どうやってより快適な企業戦略を展開していくかが重要だ。つまり、そこからどれだけ伸ばしていけるか、そこをいっしょに考えていくのもまた、コンサルの仕事だと思う。すなわち、「機会発見請負人」、「機会の最大活用の請負人」、「成長の請負人」、「価値創造の請負人」だ。

コンサルは今のところ、残念ながら、「問題解決請負人」の域を出ていない。しかし今後もコンサルが発展していくためには、「機会発見請負人」になっていかなければならないだろう。

・抵抗勢力、原状維持バイアスがあるので、

全員が力を合わせて、現状を打破しようという意思を持つためのストーリーが不可欠である。何をどういう順番で解いていったらいいか、誰をどういう役割で巻き込むべきかななどを構想する「構築力」が必要となるのだ。そして、そこで用いるのはロジックよりも心理学なのである。

問題解決のステップ



重要なのは、ステップ1と2。

構造化；イシューをさらにサブイシューに分けること。問題の本質から出発し、それをエレメントに分けてみていく。

問題解決でよく陥りがちなのが、コンサル用語でいうところの「フリップ・ザ・コイン」。「コインを裏返した」だけのチープな答えだ。

たとえば、「いまの出版界と弊社の問題は返品率の高さです」、だから、「返品率を下げましょう」。これでは答えにも何もなっていない。ただ、コインを裏返しただけ。何の洞察もない。売上が落ちているとか返品率が上がっているというのは現象でしかないわけで、知りたいのは、その現象を引き起こしている本質的な問題だ。

「チョークポイント」

いったい、首を絞めているものは何なのか？ 「それ」を取ったら生き返る
「それ」とは何なのか？ そのチョークポイントを探すのがコンサルの仕事であり、腕の見せどころとなる。

そこで、問題解決といえ、必ず出てくる有名な練習問題をひとつ。エレベーター*が一台しかない十階建ての建物を想像してほしい。ボタンを押してもなかなか来ないために、利用者はいつもイライラしている。管理会社には、なんとかしてくれという苦情がひっきりなしだ。さて、あなたならどうする？

エレベータの増設ではコンサル会社に受からない。

模範解答は、「エレベータの前にかがみを置く。」→身だしなみ整える→待ち時間が苦にならない。(手持無沙汰の解消)

トヨタの「WHY? を五回」でよく出てくるのが、次の例だ。

あるラインがよく問題を起こしていた。さまざまな仮説を持って、WHY? を五回繰り返しながら、そのラインの不具合の原因を探っていった。すると、最後に出てきたのが、そもそもなぜ、ここにこの工程があるのか? というWHY? だった。このラインがなかったらどうなるだろう?

お察しのよう、その結果、その工程はなくすことになった。

・4つの問い

What? 何が問題なのか?

Why? なぜ、それが問題なのか?

Why not yet? なぜまだそれができていないのか?

How? それができるようになるためには、どうすればいいか?

わかっているけれども出来ないことが問題。なぜ、本来やるべきことができないのか? これが問題の本質。

再び、トヨタの例で恐縮だが、トヨタの人は、**褒められると怒る**。褒められると成長の余地がなくなるからだという。世の中の手本だと言われても、うれしくない。それより、自分たちにとっての次の手本を見つけようとする。つねに、何ができていないか、なぜできていないのかを見極め続けるのが、トヨタらしい成長の作法なのだ。

ブラインド・スポット（盲点）

業界の常識、自社の不文律にこそ、課題の本質が隠されていることが少なくない。

（そこに答えはないと決めてかかっている）

お客さんではない人の声を聞き、お客さんにならない理由を知った方がいい。

そこにこそ、未開のチャンスがいっぱい眠っている。

これがルールだから守れ、と言われたときに、「なぜですか？」といちいち突っかかってくるような社員。従順な優等生だけでは企業は進化しない。「よく考えてみたら、このルールが変だと言ってくるようなやつが、新しいことをしてかすのだ」

ダイバーシティは、組織のブラインド・スポットを見つけ、カバーするための有力な手段。

よくあるOBゾーンが、リストラはしない、という社長の方針。

品質とコスト

お客さんが品質の良さに気づいて大量に売れるようになると、コストが下がる。そうになると、品質を上げることとコストを下げることはトレードオフの関係ではなく、両立可能なこととなる。

反証（ディスプルーフ）

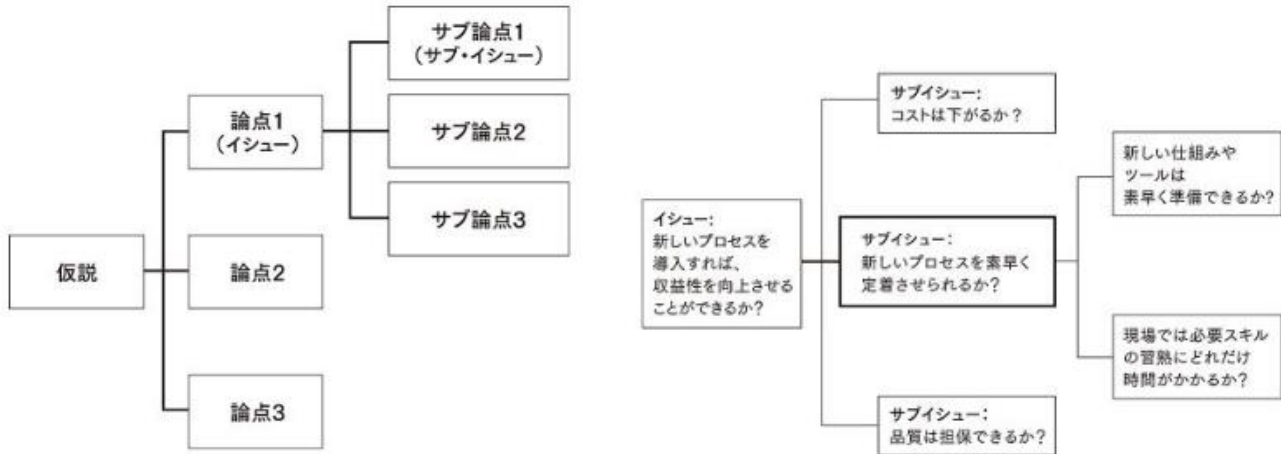
成功確率が90%のようなものをチャレンジとは呼ばない。

90%失敗するのは当たり前。それでも、そのような挑戦をし続けることで、普通は誰もやらない10%の成功が生まれるのだ。

現場は、失敗を隠さず、それを貴重な学習機会にしていく。これこそ、**考える現場**を基軸としたトヨタ流の進化の神髄なのである。

仮説は事実に基づき変えていくことで、本質に迫っていける。

問題の構造化：イシューツリー



例) EV 生産に取り組んだテスラは、現場がロボットを使いこなせず、量産化に手間取っている。

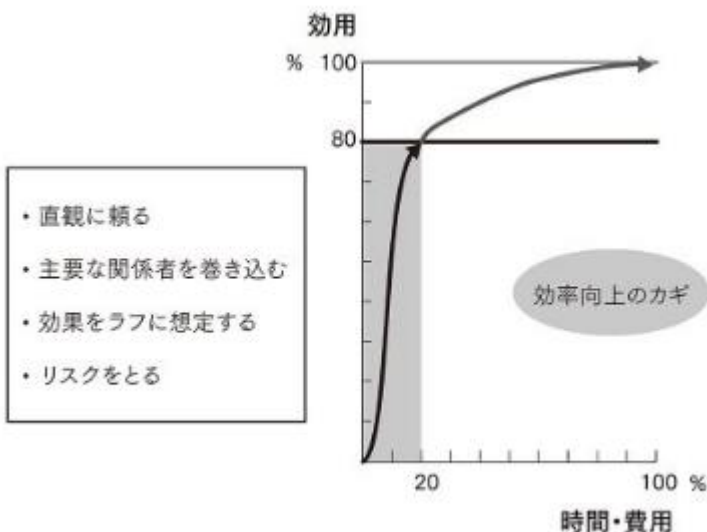
そもそも現場に、そういうことを学べる人間のスキルや時間は、どれだけあるのか？ 手早く習得させるような仕組みやツールはあるのか？

「やるしかない」「べき論」だけで進めても、足元にポテンシャルが無いと、手間がかかり時間がかかる。

ロボットのオペレーションが想定どおりに現場に定着するためには、何が必要か？ なかでも、人系のスキル習得に時間がかかることは明白だ。それを補うために、ツールや仕組みが必要となる。そこで、このツリーを作った生産現場の責任者は、ツールや仕組みを深掘りしようと考えたのである。

問題解決で重要なのは、時間的制約の中で問題を解くこと。本質を見極め、有効な打ち手を編み出すことだ。

80:20 ルール



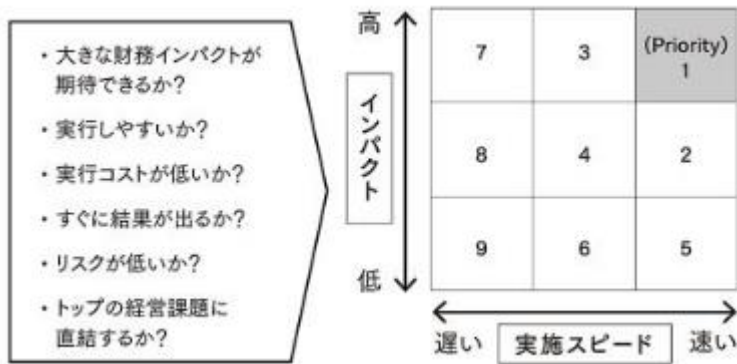
「ロー・ハンギング・フルーツ」

できることからやる、難しくないことからやる、という方法。

(ただし、高いところのものはいつまでたっても手が届かない)

優先順位のつけ方

インパクト＝収益 (ボトムライン)



KPI(key performance indicator)：重要業績評価指標

生産側の判断軸 QCD

Quality(品質)、Cost (コスト)、Delivery (生産スピード)

◆「フレームワーク」：問題を MECE に構造化するときを使う。

定番フレームワーク①： PEST 分析

	答えるべき問い	主な項目
政治面 Politics	政府や法律、規則の影響がビジネスにどのようなインパクトを及ぼすか？	法律、規則、政府、関連団体、公正競争
経済面 Economics	短期・長期両面における経済が及ぼす影響は？ (特に国際マーケティングでは要検討項目)	景気、価格変動、貯蓄率、為替、金利
社会面 Socio-Cultural	社会や文化がビジネスにもたらす影響は？ (国や地域によって大きく異なる)	世論、教育レベル、ライフスタイル、宗教、社会規範、総人口、年齢構成、等
技術面 Technological	技術が産業にもたらす影響は？	技術革新、特許、生産技術、為替技術

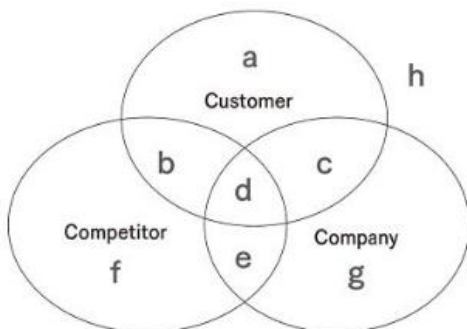
多くの場合、整理学（現状認識の追従）で終わってしまいがちなフレーム。ここから新しい洞察が出てくることはまずない。

定番フレームワーク②： SWOT分析

		外部環境	
		機会 Opportunity	脅威 Threat
内部環境	強み Strength	強みを生かして機会を最大限に活用する	強みを生かして脅威を回避するか 打ち負かす
	弱み Weakness	弱みで機会を逃さないために改善・補完	最悪の事態を回避する

単なる整理学（現状認識の追従）で終わることが多い。

定番フレームワーク③： 3C分析



一番魅力的なマーケットは？

d: レッドオーシャンのど真ん中。

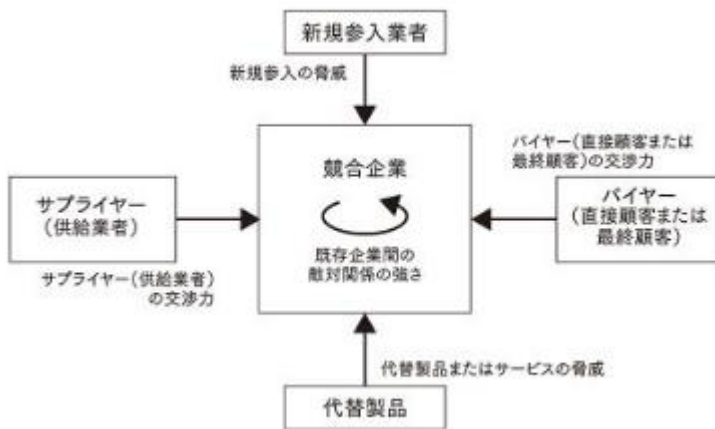
c: コンペチターが不在。ブルーオーシャン。(多くの場合、幻想、または束の間の甘い夢)

a: 顧客が求めているのに、誰もまだ答えを出せていないゾーン。他社に先んじて制することができれば c となる。

g: いまは顧客が存在しないが、顧客をうまく誘導できれば c になる。プロダクトアウト。

e: 競合と自社がつばぜり合いをしているが、肝心の顧客がいない。開発競争によって市場化の可能性は高くなる。

定番フレームワーク④： マイケル・ポーターのファイブフォース分析



著者は使わない。構造は見えるが、何も新しいことは出てこないため。

状況を変えるためには、どのレバーをどう動かしたらいいのかを考える出発点にはなる。

定番フレームワーク⑤： バリューチェーン

現状整理には役立つ。

「Make or Buy」(何を自ら手掛け、何を他社に任せるか) の判断こそ、バリューチェーン設計上、もっともクリティカルなポイントがある。

定番フレームワーク⑥： アンゾフの成長マトリックス

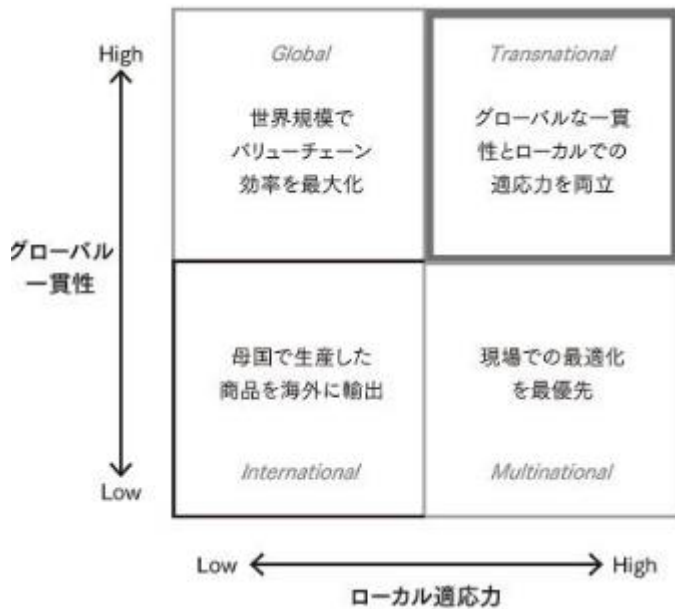


いきなり多角化を狙うより、一コマずらしを目指す方が成功確率は高い。

グローバル経営では、二つの対立する軸のどちらを選ぶかが、つねに問題となる。地域ごとに最適化を図るのか（ローカライゼーション）、それとも、世界中で経営モデルの統一化を図るのか（インテグレーション）。

ヨーロッパ企業や、BtoC企業の多くは前者の戦略をとりがちだった。ヨーロッパ自体がまさに、ローカルな市場の集合体だし、BtoCは、各地域のライフスタイルに適合していく必要があるからだ。一方、アメリカ企業やBtoB企業は後者の戦略をとることが多い。IBMやGEなどはその典型だ。

トランスナショナルモデル



左下：「インターナショナル」モデル。輸出のみ。ローカライズなし。

右下：「マルチナショナル」。ローカル拠点が集積。

左上：「グローバル」世界共通モデル。クッキーカッターモデル。金太郎飴モデル。

右上：「トランスナショナルモデル」（国境を超える）。いいとこどり。現地拠点を中央の出先機関として運営するのではなく、ビジネスチャンスをつかむ重要なアンテナ機能とする。うまくいっている地域のノウハウを他の地域に展開させる仕組みが必要となる。マッキンゼーが該当。マッキンゼーにはグローバル本社（GHQ）がない。

新しい「トレードオン」モデルを提唱した。

「CSV（Creating Shared Value：共通価値の創造）」、すなわち、社会価値と経済価値という二つの価値を両立させることを目指したものだ。

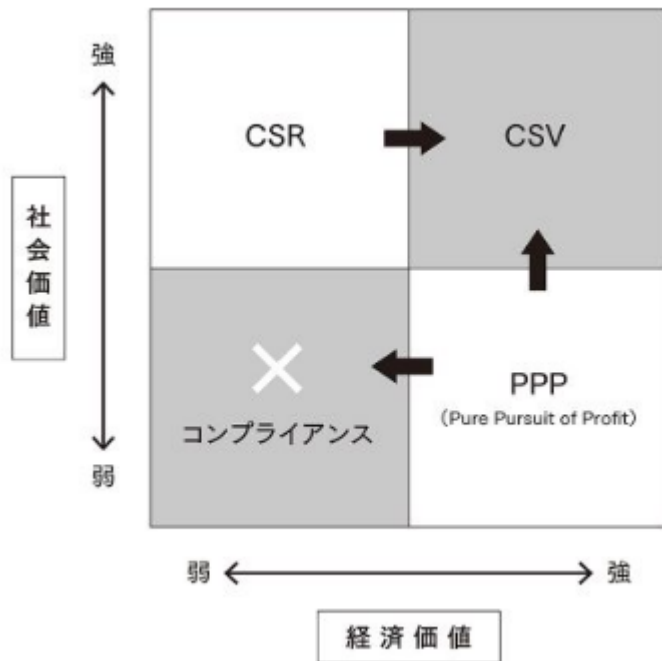
□CVS モデル

右下：企業は、PPP(Pure Pursuit Profit: 純粋利益追求型)。

左上：利益の一部を SV(社会価値)の高い活動に使う。

左下：PPP 暴走で社会悪、不祥事。コンプライアンスが必要だが、ネガティブ・インパクトを食い止めるだけ。

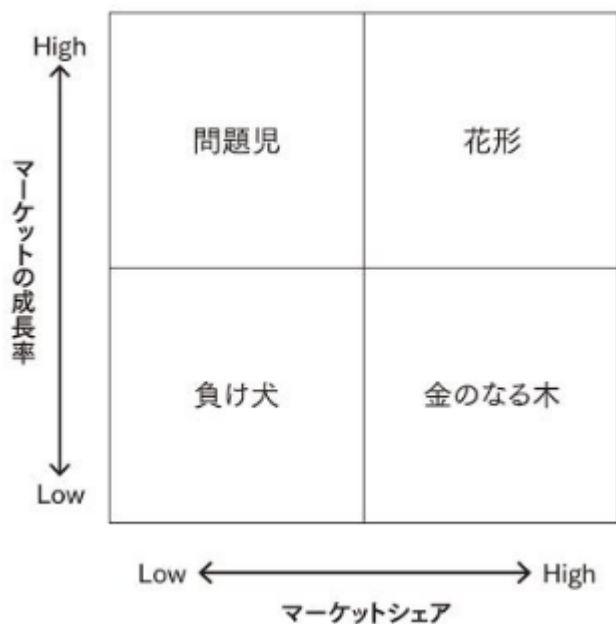
右上：CVS (Creating Shared Value)



X (横) 軸は手段で、Y 軸はその目的を示す。私は当然、経済価値は X 軸 (手段) で、Y 軸 (目的) は社会価値だと考えて、このマトリクスに落とし込んだ。しかし、ポーターにとっては、それが逆だった。目的はあくまで経済価値であり、社会価値はその手段にすぎなかったのだ!

しかし、あえて軸を逆にすると、その意図があからさまになってしまう。

□BCG のマトリックス



負け犬(Dog)、金のなる木(Cash Cow)、問題児(Question Mark)、花形(Star)

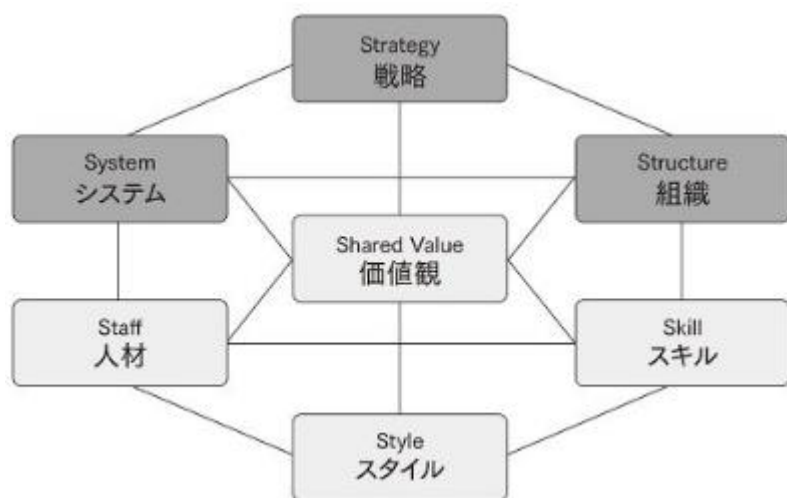
磁気テープの例：富士フィルム

多くの磁気テープメーカーが生産をやめた。ビッグデータをディスクに入れておくには電気代がかかる。すぐに使わないデータは、磁気テープに入れて保存するようになった（電気代はかからない）。

負け犬を手放さなかった富士フィルムは、思わぬ「金のなる木」を手にした。

花形といえども、**ディスラプション**（開発・改良されたローエンド商品によって、既存のハイエンド商品が駆逐されること）により、いきなり足元をすくわれる。

□マッキンゼーの7S



アミのかかった部分はハードS、白い部分はソフトS。

人は最も重要な資産なので、外面と内面に分けている。

スタッフは頭数（キャパシティ）。スキルは中身の質（ケイパビリティ）。

シェアードバリューは、内側の信念や価値観、スタイルはそれが外に現れた行動様式。

ストラクチャーが一番手をつけやすい。ただし、表面が変わるだけ。違う組織になることを社内外への示す効果あり。

システムは、決定プロセス、人材育成プロセスなどの会社の神経系。

ソフトSは、「現状バイアス」があり、変えることが困難。

システムを変えることによって、スタイル（行動様式）が変わる。

「エレベータトーク」

数十秒の間に、キーメッセージを、簡潔に過不足なく正しいことが伝えられるか。

事実の要約（サマリー）ではなく、事実を統合して言える意味合い（シンセシス）、

そしてだから何をすべきか（レコメン）を、簡潔に伝えられなければならない。

結論(Governing thought)

最大の問題は、わかっているにもかかわらず、できない、あるいは、やりたくないことではないか？
なぜそれができていなかったのか？ これこそ問題の核心だ。

トヨタ生産方式（TPS）。考える現場をつくるのが、TPSの真の狙い。

マッキンゼーの技は、ロジカル・シンキングでこれでもかと相手を論破することだ。それに対して、答えを出さずに、ストーリーを語りながら、相手とともに謎解きをしながら相手をその気にさせていくボスコンは、共感を技としているわけだ。

人が動く大きな動機は三つある。達成感、危機感、使命感。

VUCA(ブーカ)

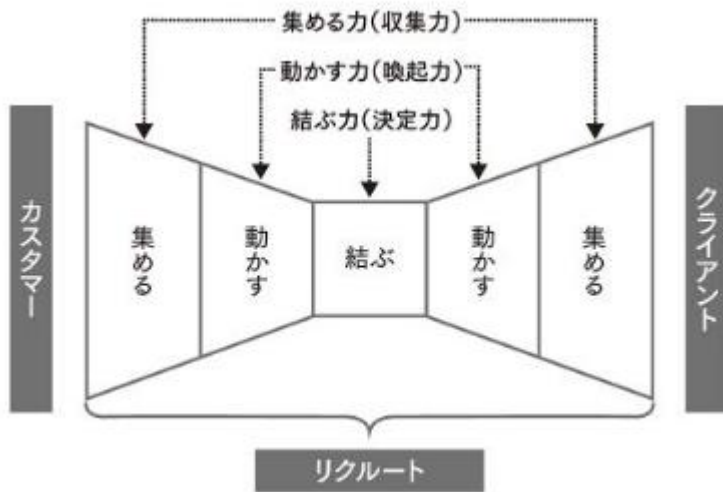
Volatility (変動制)

Uncertainty(不確実性)

Complexity(複雑性)

Ambiguity(曖昧性)

リクルートのリボン図



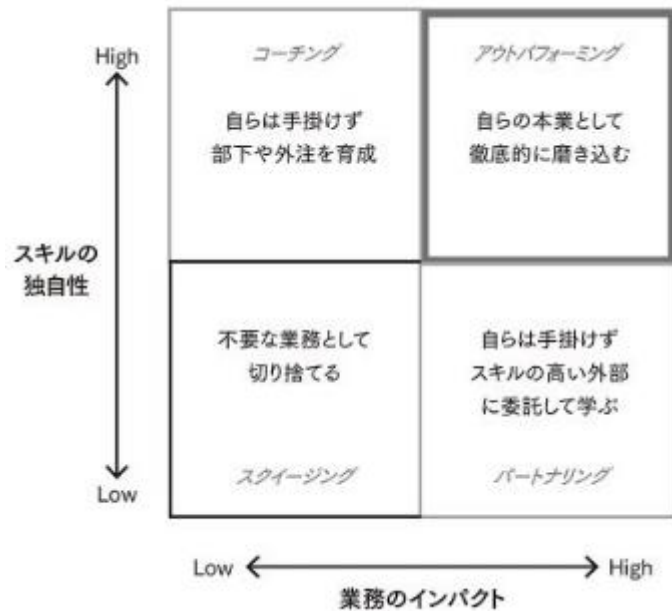
プレゼンテーション → 共感力

3つのS

シンプル (Simple)、スパイス(Spicy)、ストーリー (Story)

パッション(Passion) 本気度

生産性向上のための仕事の絞り込み方



職人技 →再現性のプロセス (標準化、共有化)

リクルートの Will Can Must シート



出典：リクルートジョブズ公式サイトより

「あなたの志は何ですか？」

著者の父は、朝日新聞の編集委員

名和高司. コンサルを超える 問題解決と価値創造の全技法 (Kindle の位置 No.2586-2588). 株式会社ディスカヴァー・トゥエンティワン. Kindle 版.

名和高司. コンサルを超える 問題解決と価値創造の全技法 (Kindle の位置 No.1915-1918). 株式会社ディスカヴァー・トゥエンティワン. Kindle 版.

名和高司. コンサルを超える 問題解決と価値創造の全技法 (Kindle の位置 No.1887-1889). 株式会社ディスカヴァー・トゥエンティワン. Kindle 版.

名和高司. コンサルを超える 問題解決と価値創造の全技法 (Kindle の位置 No.1803-1805). 株式会社ディスカヴァー・トゥエンティワン. Kindle 版.

名和高司. コンサルを超える 問題解決と価値創造の全技法 (Kindle の位置 No.35-42). 株式会社ディスカヴァー・トゥエンティワン. Kindle 版.

名和高司 (なわ たかし)

1957 年 - 熊本県生まれ[2]

1980 年 - 東京大学法学部卒業後、三菱商事に入社[1]

1984 年 - 同社ニューヨークへ転勤

1988 年 - ハーバード大学ハーバード・ビジネス・スクールに留学

1990 年 - 同校 MBA(経営学修士)を取得、ベーカー・スカラー (日本人として二人目) を授与される

1991 年 - 三菱商事を退社、マッキンゼー・アンド・カンパニーに移籍 (最後のポジションはディレクター/シニアパートナー)

2010 年 - 同社退社、一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授、ボストン・コンサルティング・グループ シニアアドバイザーに就任

2011 年 - NEC キャピタルソリューション株式会社取締役[3]

2012 年 - ネクストスマートリー株式会社代表取締役[1]、株式会社ファーストリテイリング取締役[4]

2014 年 - 株式会社デンソー取締役[1]

2015 年 - 味の素株式会社取締役[2]