図解
100

すぐに使える！
ビジネス思考力スキル
100

IEC

はじめに

ビジネスの現場ではさまざまな課題に直面します。特に業務内容の改善や計画立案、問題の発見と改善といった課題は、職場や職種によってそれぞれ内容は異なるものの、誰もが日々向き合っているものです。そのような課題への取り組みに役立つ考え方が「ビジネス思考力」です。

ビジネス思考力とは、長年にわたり多くの研究者や経営者によって編み出された思考法を、自分の仕事に落とし込んで考える力のことです。一般的に「ビジネス思考」と呼ばれるものの中には、論理的な物の考え方や体系的な問題の整理法をはじめ、新しいアイデアを生み出す方法など、目的に応じた各種のツールや思考法があります。

この講座ではそうした思考法の中から代表的なものを選び、基本的な考え方を説明するとともに、どんな課題の取り組みに役立つかを紹介しています。一見自分の仕事には関係なさそうに思えるものも、その根底にある考え方は新たな課題に取り組むための大きな力となります。

いろいろな思考法を知ることは、幅広い物の見方を身に付けるということです。それはすなわち、思わぬ仕事のトラブルがあったり、困難な課題が持ち上がったりした時にも冷静に対応する力がつくことでもあります。

時代はどんどん変化のスピードが増し、今までにはない新たなビジネスの課題に直面することも増えてきました。それに伴い、ユニークなビジネス思考も次々生まれています。まずはその基本となるものを学び、さらに応用力をつけて、毎日の仕事に活用していきましょう。

なお、本コースでは、紙幅などの都合から参考文献は掲載しておりません。あらかじめご了承ください。

目次とスケジュール

さあ、それではテキスト学習に入ります。途中で投げ出したりしないために、計画を立ててから取り組みましょう。自分自身のペースに合わせて無理のない計画を立てましょう。
１日２項目を学習するのが平均的なスケジュールです。

□は、診断で間違ったところやこれは特に重要だ、覚えておきたいという項目のところをチェックするのに使いましょう。

章	内容	P	予定日	終了日
1	**データや事実に則して物事を考える論理思考**	**10**		
	□ 1 論理思考ってなに？	10	／	／
	□ 2 MECE（ミーシー）に考えよう！	11	／	／
	□ 3 フレームワークでかんたんMECE！	12	／	／
	□ 4 イシューツリーで論理的に課題解決しよう	13	／	／
	□ 5 論理思考にも欠点はある!?	14	／	／
2	**「本当にそれでいいのか」を見直す批判的思考**	**15**		
	□ 6 間違いを正して最適解を求める批判的思考	15	／	／
	□ 7 批判的思考の大切な心がまえ	16	／	／
	□ 8 決まった手法で「公平な判断」をする	17	／	／
	□ 9 批判的思考に必要な「間違いの証明」	18	／	／
	□ 10 批判的思考のトレーニング「自分に反論する」	19	／	／
3	**幅広い可能性から考える水平思考**	**20**		
	□ 11 水平思考でいつもと違った視点を持とう	20	／	／
	□ 12 水平思考の目線を広げる「３つの見方」	21	／	／
	□ 13 水平思考を活かして「自由な発想を広げる」	22	／	／
	□ 14 水平思考をさらに広げる「発想の切り口」	23	／	／
	□ 15 ひらめく力がかんたんに身に付く「連想リレー」	24	／	／
4	**思考を妨げる既成概念を捨てるゼロベース思考**	**25**		
	□ 16 過去にとらわれず新しい物を作るゼロベース思考	25	／	／
	□ 17 ゼロベース思考をジャマする「バイアス」を捨てる	26	／	／
	□ 18 ゼロベース思考に必要な「視野」を広げる	27	／	／
	□ 19 ゼロベース思考を止める「思い込み」をなくす	28	／	／
	□ 20 ゼロベース思考を育てる「変化」をつくる	29	／	／
5	**決まった枠組みをうまく活用するフレームワーク思考**	**30**		
	□ 21 効率良く最適な結論にだどり着くフレームワーク思考	30	／	／
	□ 22 掘り下げるフレームワーク「ロジックツリー」	31	／	／
	□ 23 分類・比較するフレームワーク「マトリックス」	32	／	／
	□ 24 流れを整理するフレームワーク「フローチャート」	33	／	／
	□ 25 気をつけたい「フレームワークの落とし穴」	34	／	／

目次とスケジュール

章	内容	P	予定日	終了日
6	**選択肢を用意して問題を解決するオプション思考**	**35**		
	□ 26 オプション思考ってなに？	35	／	／
	□ 27 オプション思考に大切なのは「想像力」	36	／	／
	□ 28 オプション思考を使って「未来を考える」	37	／	／
	□ 29 フレームワークで意思決定しよう	38	／	／
	□ 30「柔軟性」を持ってプランを切り替えよう	39	／	／
7	**結果に至る過程を重視するプロセス思考**	**40**		
	□ 31 物事を順序立てて考えるプロセス思考	40	／	／
	□ 32 プロセス思考を使って「手順を整理する」	41	／	／
	□ 33 プロセス思考を使って「STEPを作成する」	42	／	／
	□ 34 プロセス思考を使って「マニュアルを作る」	43	／	／
	□ 35 作業をプロセスで管理する「PDCAサイクル」	44	／	／
8	**企業の利益とは何かを考えるマネジメント思考**	**45**		
	□ 36 自分をマネジメントする目線を持って仕事を見直す	45	／	／
	□ 37 企業の事業戦略を決める「ハリネズミの概念」	46	／	／
	□ 38 組織全体で共有する「目標の設定」	47	／	／
	□ 39 自部署と全社のバランスを考える「部分最適と全体最適」	48	／	／
	□ 40 知識社会の到来とマネジメント	49	／	／
9	**今よりもっとアグレッシブに攻める戦略思考**	**50**		
	□ 41 力と資源を効果的に使って目標を達成する戦略思考	50	／	／
	□ 42 自己分析と環境分析を基に戦略を立てる「SWOT分析」	51	／	／
	□ 43 マクロな視点でリスクとチャンスを考える「PEST」	52	／	／
	□ 44 自分の仕事の位置づけを知る「PPM」	53	／	／
	□ 45 仕事に求められる「能力の３要素」とは	54	／	／
10	**全体を把握して問題を解決するシステム思考**	**55**		
	□ 46 物事を取り巻く全体を捉えるシステム思考	55	／	／
	□ 47 問題の原因を深く探る「氷山モデル」	56	／	／
	□ 48 悪循環を断ち切るための「ループ図」	57	／	／
	□ 49 無意識下にある「メンタルモデル」とうまく付き合う	58	／	／
	□ 50 過去と未来をつなぐ今を考える「時間軸」	59	／	／
	□ 添削問題		／	／

目次とスケジュール

章	内容	P	予定日	終了日
11	**データやグラフの裏を読み取る統計思考**	**62**		
	□ 51 生のデータを読み解く力を身に付ける統計思考	62	／	／
	□ 52 データのばらつきがひと目で分かる「ヒストグラム」	63	／	／
	□ 53 うのみにしてはいけない「平均値」	64	／	／
	□ 54 似ているようで別モノの「因果関係と相関関係」	65	／	／
	□ 55 必要なものだけ使う「統計のコストパフォーマンス」	66	／	／
12	**顧客満足度のアップを考えるマーケティング思考**	**67**		
	□ 56 お客さまの満足で対価を得るマーケティング思考	67	／	／
	□ 57 中長期的な戦略を立てる時に使える「3C」	68	／	／
	□ 58 お客さまの満足を得るための「シーズとニーズ」	69	／	／
	□ 59 何をどう売るかという考え方を学ぶ「4P」	70	／	／
	□ 60 新しい世界を広げる「非顧客」の取り込み	71	／	／
13	**今あるものを基に最善策を考える仮説思考**	**72**		
	□ 61 一歩先を読んで行動するための仮説思考	72	／	／
	□ 62 仮説思考に必要な「行動と思考のバランス」	73	／	／
	□ 63 切っても切れない関係にある「仮説と裏づけ」	74	／	／
	□ 64 大きなテーマほど慎重に行う「仮説の検証」	75	／	／
	□ 65 未来への仮説を立てる「問題の発見力」	76	／	／
14	**他の領域から借りたものを組み合わせる類推思考**	**77**		
	□ 66 類推（アナロジー）思考ってなに？	77	／	／
	□ 67 求められているのは「不連続な変化」	78	／	／
	□ 68 構造を借りてくる	79	／	／
	□ 69 遠くの世界から借りてくる	80	／	／
	□ 70 常識に縛られずに考えよう！	81	／	／
15	**創造性で新しい価値を生み出すイノベーション思考**	**82**		
	□ 71 イノベーションってなに？	82	／	／
	□ 72「イノベーション」と「発明」の違い	83	／	／
	□ 73 イノベーションとは新しい「組み合わせ」	84	／	／
	□ 74 イノベーションに大切な「心」とは？	85	／	／
	□ 75 発見する人に共通する行動とは？	86	／	／

目次とスケジュール

章	内容	P	予定日	終了日
16	**デザイナーの発想法を仕事に活かすデザイン思考**	**87**		
	□ 76 デザイン思考ってなに？	87	／	／
	□ 77 デザイン思考と論理思考の違い	88	／	／
	□ 78 デザイン思考のプロセス①―インプット	89	／	／
	□ 79 デザイン思考のプロセス②―ジャンプ	90	／	／
	□ 80 デザイン思考のプロセス③―アウトプット	91	／	／
17	**何にも縛られず、自由な発想を生み出す発散思考**	**92**		
	□ 81 さまざまな場面でアイデアを出す発散思考	92	／	／
	□ 82 思い付いたことをどんどん挙げる「自由連想法」	93	／	／
	□ 83 眠っているアイデアを掘り起こす「強制連想法」	94	／	／
	□ 84 別の世界にある物からヒントを借りる「類比発想法」	95	／	／
	□ 85 考えを整理しながらアイデアを出す「マインドマップ」	96	／	／
18	**広げたアイデアを評価して絞り込む収束思考**	**97**		
	□ 86 広げた発想を良い物だけに絞り込む収束思考	97	／	／
	□ 87 バラバラのアイデアを帰納法で整理する「KJ法」	98	／	／
	□ 88 アイデアを一覧表で整理する「セブンクロス法」	99	／	／
	□ 89 短時間でアイデアを選ぶ「ペイオフマトリックス」	100	／	／
	□ 90 繰り返しで力がつく「発散思考と収束思考」	101	／	／
19	**「読む」より「見る」で理解を深める図解思考**	**102**		
	□ 91「読んで分かる」を「見て分かる」に変える図解思考	102	／	／
	□ 92 図でメモをとり、自分の理解を深める	103	／	／
	□ 93「図形が持つ意味」を考えて使い分ける	104	／	／
	□ 94 図解思考で資料作成をかんたんにする	105	／	／
	□ 95 言葉と図形のバランスをとりながら理解を深める	106	／	／
20	**聞き手の心に深く印象づけるストーリー思考**	**107**		
	□ 96 聞き手の心に訴えて理解を深めるストーリー思考	107	／	／
	□ 97「聞き手の立場」に合わせたストーリーを考える	108	／	／
	□ 98「話す順序」でストーリーの伝え方を考える	109	／	／
	□ 99 聞き手に「感動」を与えてストーリーに引き込む	110	／	／
	□ 100 企業の経営戦略に必要な「ストーリー思考」	111	／	／
	□ 添削問題		／	／

イシューツリーで論理的に課題解決しよう

学習のポイント

POINT ❶	論点をツリー状に分類してつなげ、課題発見・課題解決の糸口をつかむ
POINT ❷	論点を MECE に分けるのと、階層ごとにレベルを合わせるのがポイント

論理思考はビジネスにおいて大切な考え方で、特に「課題発見・課題解決」の場面において力を発揮します。そして、この「課題発見・課題解決」を行う際にぜひ使ってみてほしいツールがあります。それは「イシューツリー」です。

イシューツリーとは、論点（イシュー）をツリー状に分類し、その後、さらにまた分類してつなげていくツールです。ビジネスにおける課題は往々にして、ごちゃごちゃとして複雑に見えるものです。その状態を「構造化」し、スッキリと見える状態にすることが、イシューツリーの最大のねらいです。

例えば、「新規電話アポの成功率を高めるには？」という課題に対してイシューツリーを作ると下図のようになります。課題に対する論点がツリー状になってつながり、論点がより具体的に掘り下げられていくのが分かります。

こうして図を見ると、「自分にはちょっと難しそう……」と感じる人もいるかもしれません。確かに、このようなスッキリとしたイシューツリーを作るためには、いくつかのコツとちょっとしたトレーニングが必要になります。まずは手順とコツを以下に挙げていきましょう。

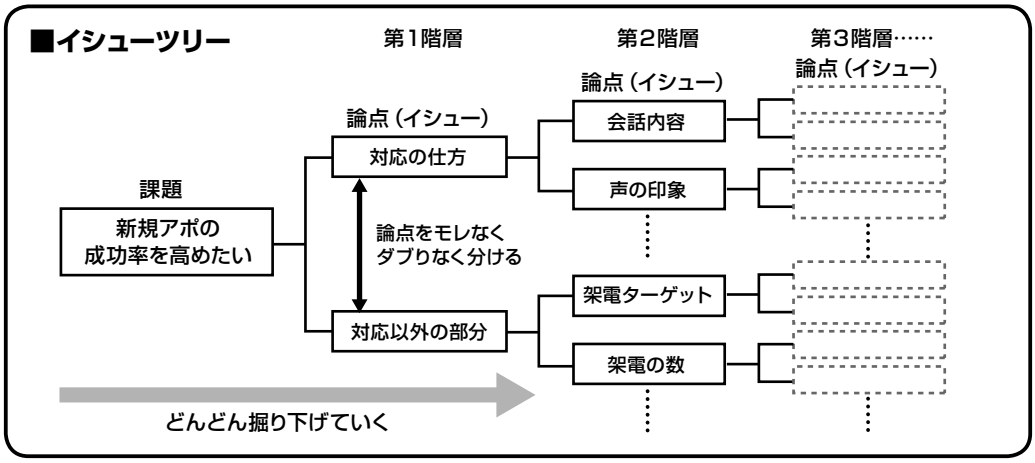
①**軸を決める**：課題に対して、どのような論点があるのか、その論点の「軸」を明確にする。

②**論点はMECEに分解する**：論点をMECEに並べていく。その際、論点のレベルを階層ごとに合わせるようにする。

③**重要な軸は前に出す**：重要な軸や基本的な視点を先頭に出すようにする。ツリーを作っていくうちに新たな重要項目が出てきたら、いったんゼロに戻して並び順を変える勇気も必要。

④**重要な論点を掘り下げる**：論点の考察にはメリハリをつける。あまり重要でないと感じられたら早めに打ち切り、重要な論点を掘り下げていく。

大切なのは、何度も何度も実際に作ってみることです。最初はうまくいかないかもしれませんが、できるだけ日常的に手を動かしてやってみましょう。



水平思考でいつもと違った視点を持とう

学習のポイント

POINT ❶	理屈を積み重ねるのではなく、直感で新しい視点を見つける
POINT ❷	時には常識的な視点を外して考えてみよう

理詰めで考えるのではなく、感覚や直感を使って違った視点で考えてみる方法に、**「水平思考（ラテラルシンキング）」**があります。「論理思考」が論理を「タテに（垂直に）積み重ねることによって考えるものであるとすれば、「水平思考」とは**視点を「ヨコに（水平に）」変えながら考えていくもの**です。世の中には、論理的につなげて考えるだけではたどり着けない答えというのもたくさんあります。

特に、新しいアイデアや思いも寄らない発見などは、論理思考、つまり「垂直思考」だけでは得ることができません。そうした、**論理を超えた新しい視点を持ちましょう**というのが、水平思考なのです。

この水平思考を使った遊びに、「水平思考ゲーム」というものがあります。出題者が出した問いに対し、回答者は出題者が「Yes／No」で答えられる質問を投げ掛けてヒントをつかみながら答えを見つける、という推理遊びです。例えば次のようなものです。

「ある日、Aさんはマラソン大会に出場しました。スタートから先頭に飛び出たAさんは快調にとばし、一度も抜かれることなくゴールしました。しかしAさんは、最初にゴールテープを切ることができませんでした。なぜでしょうか？」

これに対し、質問者は質問をしていきます。

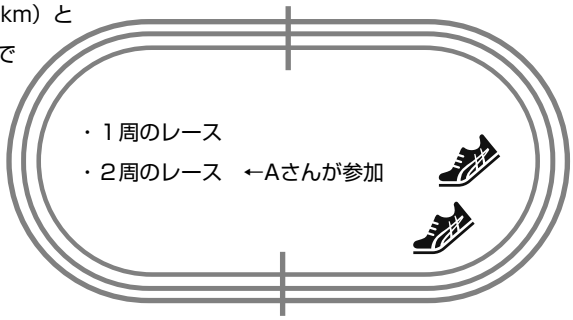
「テープが用意されていなかったのでは？→No」「大会には本当に出場していましたか？→Yes」「１位でゴールしたのは間違いないですか？→Yes」「１位でゴールしたのはAさん１人ですか？→No（いい質問です！）」「当日行われたレースは1つだけでしたか？→No」

正解は、下の囲みの中を見てください。

いかがでしょうか。「そんなの分かるわけない！」と思ったでしょうか。確かにちょっとひねくれた問題です。理詰めで考えてもなかなか答えにはたどり着けません。しかし、たとえビジネスとは言え、全てが理屈通りにつながっているわけではありません。時には常識的な視点をいったん外して考えてみるのも大切なのです。

■水平思考ゲームの正解

この大会は、コースを1周するレース（10km）と２周するレース（20km）が同時スタートで行われる大会でした。
Aさんが参加したのは２周（20km）レースの方で、確かに１位ではありましたが、最初にゴールテープを切ったのは１周（10km）レースで１位の選手でした。



ゼロベース思考をジャマする「バイアス」を捨てる

学習のポイント

POINT ❶	「考え方のクセ」が身に付いていないかを確かめる
POINT ❷	「バイアスを捨てる」意識を強く持って頭をリセットする

ゼロベース思考の大敵は、「バイアスのかかった物の見方」とよく言われます。バイアスとは「偏り」のことです。誰の頭の中にも、いつの間にか身に付いた「考え方のクセ」があります。このクセが「バイアス」となって物の見方を歪めてしまうのです。

では、そうした「考え方のクセ」にはどのようなものがあるのでしょうか。いくつか見ていきます。

・自分に都合のいいことに耳を傾ける

人は誰でも、耳の痛いことを言われるよりほめられたいものです。都合のいいことには反応して、そうでないことは聞こえない、というのがまさにこれです。

・自分が好きなものを選びたい

何かを選ぶ際に、「どれが一番条件に合っているか」よりも、「どれが一番好きか」で選んでしまうことが意外と多いものです。これも、好きなものにバイアスがかかっているために起こることです。

・「自分は大丈夫」と信じ込む

危険が身に迫った時、人はとっさに「自分は大丈夫」と思うことがあります。これは強いストレスを避けて心を落ち着かせたいという脳の作用が、判断を誤らせるのだと言われています。これもよくある「考え方のクセ」です。

・自分の知らないものは認めたくない

自分が築き上げてきたものへのこだわりが強いと、なかなか新しい変化を受け入れられないものです。経験の豊富な人ほど、特に気をつけたいところです。

バイアスのかかった考え方には、他にもいろいろなものがあります。頭の中をリセットするとは、こうした考え方のクセから生まれた先入観や固定観念、偏見やこだわりを、全て捨て去ることです。

まずは自分の考え方のクセをしっかりと認めましょう。その上で強い意識を持ってそれを捨てるのがゼロベース思考のコツです。

■ゼロベース思考をジャマする「考え方のクセ」

• 自分に都合のいいことに耳を傾ける	賞賛	⟷	~~批判~~
• 自分が好きなものを選びたい	好き	⟷	~~嫌い~~
• 自分は大丈夫と信じ込む	自分は大丈夫!	⟷	~~危険!~~
• 自分の知らないものは認めたくない	過去の経験、考え方	⟷	~~新しい方法、考え方~~

掘り下げるフレームワーク「ロジックツリー」

学習のポイント

POINT ❶	枝分かれする木の形を使って広く深く考えていく
POINT ❷	思考の形がひと目で分かるように整理できる

フレームワークの代表的なものの１つに「ロジックツリー」があります。その名の通り、枝葉の分かれた樹木のような図を使い、考えを深く掘り下げていくフレームワークです。

ロジックツリーは、何か問題が起きた時、原因を探る時にも役立ちます。その方法は、まずツリーの先端に解決したい問題を置き、続いて「なぜそうなったのか」という直接の原因を、すぐ下の段に並べます。さらに「その原因はなぜ起きたのか」をその下に書き足していきます。このように「なぜ？」をどんどん繰り返しながら、問題の真の原因を広く深く突き止めていきます。

例えば、「会議が長引く」という問題について考えてみます。会議が長引く直接の原因は、「議題が多い」「開始が遅れる」「話が進まない」の３点としましょう。そこで、ロジックツリーのルールにしたがい、１つ下の段にその３つを並べます。さらに、それぞれ「なぜそうなるのか」を考えていくと、

①議題が多い→直前の追加案件が多い→提出期限が守られない
②開始が遅れる→遅刻者が多い→参加者の意識が低い
③話が進まない→メンバーの発言が少ない→事前準備の不足

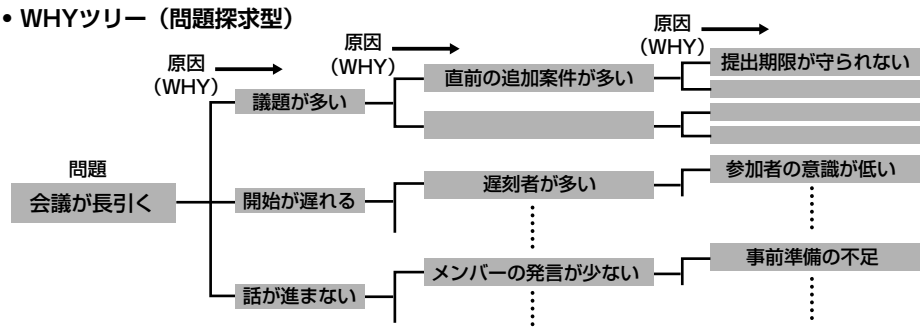
のように、本当の原因、すなわち運営方法の問題と参加者のやる気不足が見えてきます。

ロジックツリーを使う最大の利点は、「問題の原因」「問題の範囲」「問題の深さ」が、ひと目で分かるように整理されることです。問題の原因をあいまいにすれば、また同じことを繰り返す恐れがありますが、これを使うと根本的な解決に役立てることができます。

問題探求型のロジックツリーは、「WHYツリー」と呼ばれています。他に、具体的な解決策を探る「HOWツリー」や物事の構造を知る「WHATツリー」と呼ばれるものもあります。いろいろな場面で思考の整理に役立つ便利なツール です。

■深く掘り下げて考える「ロジックツリー」

• **WHYツリー（問題探求型）**



※その他にHOWツリー（具体的な解決策を探る）、WHATツリー（物事の構造を知る）がある。

22

決まった枠組みをうまく活用するフレームワーク思考

仕事に求められる「能力の３要素」とは

学習のポイント

POINT ❶	仕事に必要な能力とは、「知識」「スキル」「意欲」である
POINT ❷	３つの要素をバランス良く高めていくことが必要である

企業にとって優秀な人材は、何よりも大切な資源です。そのため、どの企業でもさまざまな社員教育を行って人材の育成を図っています。これは人材戦略の一環であり、社員にも自主的な参加が促されるものです。

よく「彼は有能だ」という言い方をしますが、有能とは具体的にどんなことを指すのでしょう。頭が良い、仕事が早い、売上成績が良い……いろいろありますが、定義するのは難しいものです。そこで一般的に、社員に必要と言われる「能力の３要素」を取り上げてみたいと思います。

能力の３要素とは「知識」「スキル」「意欲」です。まず、「知識」とは、自社製品・サービスや就業規則、事業に関わる法令など、仕事に必要な知識全般のことです。

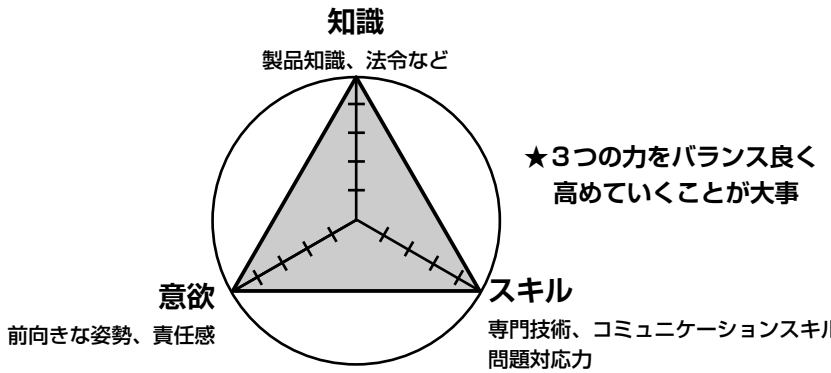
次に「スキル」とは、職種に応じた技術的なスキルのほか、交渉力や折衝力などのコミュニケーションスキル、さらに問題を解決するためのスキルを含めたものです。

そして「意欲」とは、目標を達成するための意志、責任感の強さ、前向きな物の考え方などを含んでいます。

この３つのどれか１つでも欠けていれば、仕事はうまくいきません。営業職や開発職、担当者や管理者など、職種や立場によっても求められる内容やレベルは異なりますが、企業が社員に求める能力開発とは、バランス良く３つの力を高めていくことです。

ここで大切なのは、仕事の能力は元から差があるのではなく、努力によって身に付けられるということです。特に知識やスキルは経験を積めば目に見えて進歩し、他からも認めてもらいやすいものです。その一方、「意欲」は知識やスキルを支える土台でありながら目に見えにくく、自分の力で変えていかなければなりません。さまざまな思考法を学ぶ意義はそこにもあります。自分の内面にある問題と向き合いながら、仕事の能力開発に思考力を活かしていきましょう。

■バランスが大事な「能力の３要素」



生のデータを読み解く力を身に付ける統計思考

学習のポイント

POINT ❶	グラフを疑い、自分の目で生のデータを確かめる
POINT ❷	ちょっとしたコツで数値の正しい読み方が身に付く

私たちは日々、いろいろな統計やデータに触れています。テレビや新聞のニュースはもちろん、会議の資料や宣伝材料にもさまざまなグラフが描かれ、本文を読まなくても、それを見ただけで何となく納得した気分になるものです。

しかし、ちょっと待ってください。そこで納得していいのでしょうか。確かに「数値」そのものに嘘はないかもしれません。しかしグラフは、数値が加工されたものです。そこに作成者のゆがんだ物の見方が隠れていないか、疑いの目を向けてみてください。

- 誰がどんな調査を行ったのか
- 公平な分析ができているか
- 一部の数値だけが使われていないか

グラフや数値は強い説得力を持っているため、広告などでは「だましのテクニック」に使われることもよくあります。その他にも、「海外からの観光客は前年より○％ダウンした」というようなニュースが流れると、ブームは去ったと大騒ぎになりますが、実は「過去数年分を見ると昨年が極端に多いだけで、今年は一昨年よりも多く長期的には伸びている」ということもよくあるものです。特に話題性を求めるメディアでは、１つの特徴だけを大きく扱う記事が多く見られます。

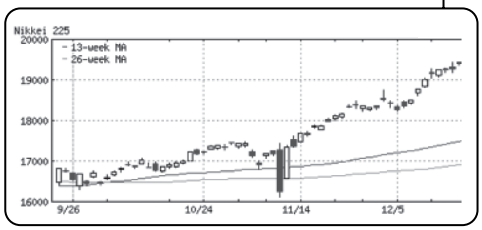
そうした情報の偏りを見破るために必要なのが**「統計思考」**です。統計思考とは、**数値データを正しく読み解く力のこと**です。その力をつけるには、何も加工していない生の数値データに触れることが必要です。

いろいろな統計資料にどんどん触れて数値の読み方を覚えると、統計の専門家でなくても、偏りのない「事実」を自分の力で読み取ることができるようになります。

統計思考は、公平で客観的な物の見方を助けます。また、誰にでも分かりやすいデータの見せ方を工夫できるようにもなります。さまざまな数値と向き合って、統計思考を強い味方にしていきましょう。

■日経平均のチャート比較

期間を変えるとデータの見方が変わる



直近の３ヵ月間で見ると右肩上がりでも……

過去２年間では下げ止まったところ

お客さまの満足を得るための「シーズとニーズ」

学習のポイント

POINT ❶	「何ができるか」「何が求められているか」の２つの視点を持つ
POINT ❷	シーズとニーズをうまく結びつけることで満足度が高まる

一般的に、お客さまの満足を得る商品やサービスを開発する考え方には、大きく分けて次の２つの方向があります。

・シーズ（seeds）：
　企業ができること・やりたいこと
・ニーズ（needs）：
　お客さまが求めるモノ・コト

シーズとは「種子」という意味です。商品の形にはなっていないが、その基となる独自の技術やノウハウがある状態のことを指します。「ニーズ」は消費者が求めるものであるのに対し、「シーズ」は作り手・売り手の目線です。例えば、「新しいノウハウと技術があるから、それを商品化しました」というのがシーズ型の思考法になります。

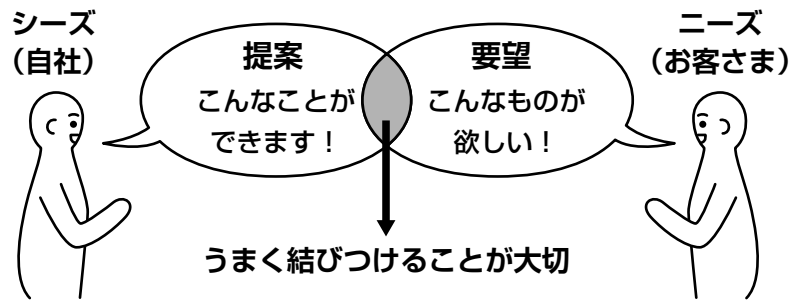
また、ニーズ型とは、今あるものの不満を改善したり、「こういう物が欲しい」という声を聞いたりして商品開発を行うものです。

このようなシーズとニーズの意味を踏まえたうえで、あなたが勤務する企業の「お客さま」について考えてみてください。シーズとは「こんなことができる」とこちらからアピールできるもの、ニーズとは「これが欲しい」とお客さまから求められるもの、と捉えればいろいろな発想が出てくるのではないでしょうか。

例えばピアノやオルガンといった楽器を作っているメーカーが、楽器づくりで得た木工のノウハウを活かして家具を作って販売するというのが「シーズ」、木工の技術を買われて飛行機のプロペラ製作を依頼されて作るというのが「ニーズ」です。

ここで大切なのは「こちらから提供できるもの（シーズ）」が「お客さまが欲しいもの（ニーズ）」と合致しているかどうかというように、シーズとニーズを双方向から考えることです。そうした「シーズとニーズをうまく結びつける」発想を自分の仕事に取り込むのも、マーケティング思考の１つの使い方と言えるでしょう。

■自分の仕事に取り入れたい「シーズとニーズ」の発想



イノベーションとは新しい「組み合わせ」

学習のポイント

POINT ❶	多くのイノベーションは、既存の何かの新しい組み合わせである
POINT ❷	日ごろからいろいろな商品の組み合わせを考えることを習慣づけよう

「新しいモノゴト」を生み出すのがイノベーションですが、そのように言われると、難易度の高さを感じる人もいるかもしれません。しかし、実はイノベーションにおける「新しいモノゴト」とは、何もないところから画期的なものを生み出すということではありません。新しい「組み合わせ」を考えましょうということなのです。これならば、だいぶハードルが下がるのではないでしょうか。

そもそも、世の中のイノベーションに完全にゼロから創り上げたというものはほとんどありません。**大半のイノベーションは、既存の何かの新しい「組み合わせ」なのです。**

例えば、「ドン・キホーテ」というディスカウントストアがあります。その特徴の１つが、「圧縮陳列」と言われる雑然とした陳列方法です。店内には所狭しと商品が置いてあり、一見、どこに何があるのかよく分かりません。普通に考えれば、お客さんにとって不親切な造りと言えます。実は開店当初の店舗の物理的な狭さからくる止むを得ない方法だったのですが、これがかえって「どこに何があるか分からない＝探すのが楽しい」ということになり、店が繁盛する要因となりました。「ディスカウントストア」に「商品を探す」という楽しさが組み合わさって、「探すのが楽しいお店」という新しい価値が生まれたのです。

では、そうした新しい組み合わせを見つけるためには、一体どうすればよいのでしょうか。例えば「①拡大」「②縮小」「③高価格」「④低価格」「⑤原材料」「⑥別機能」「⑦別市場」のようなキーワードを考え方のヒントにする方法もあります。（下図）

また、街を歩いている時に、この商品はどんな新しい組み合わせで生まれたのだろうかと考えてみたり、世の中でヒットしているモノの新しい組み合わせはないか考えてみたりするのも、イノベーション思考を身に付けるためのとても良いトレーニングになります。ぜひ習慣づけてみてください。

■7つのキーワードで新しい組み合わせを考える

① 拡大	その商品を大きくしたらどうか
② 縮小	その商品を小さくしたらどうか
③ 高価格	価格を10倍にした場合、どうすれば売れるか
④ 低価格	無料にしたら、どのようなビジネスモデルが考えられるか
⑤ 原材料	原材料を全く変えて作れないか
⑥ 別機能	その商品は、いま果たしている機能以外の別の機能を持っていないか
⑦ 別市場	違う市場に売れないか。売るためにはどうすれないいか

短時間でアイデアを選ぶ「ペイオフマトリックス」

学習のポイント

POINT ❶	効果の大きさと実現性でアイデアを評価する
POINT ❷	効果が大きく簡単にできるものが最善のアイデアである

いろいろなアイデアを客観的に評価するには、ビジネス用のフレームワークを使う方法もあります。**「ペイオフマトリックス」は、短時間でアイデアの優先順位をつけたい時に使える**ツールです。これは２つの軸を使ったマトリックスで、一方の軸を「①効果が高いかどうか」、もう片方を「②実現の難易度」という判断基準として使うものです。マスの中にいろいろなアイデアを並べれば、カンタンに比較することができます。

結果の見方は、**「効果が大きく簡単にできる」ものが最も良いアイデア**ということになります。逆に「効果も小さく実現が難しい」アイデアは外します。残り２つの「効果は高いが簡単にできない」ものは時間をかけて取り組み、「効果はそれほどでもないが簡単にできる」ものは、とりあえずやっておけば損にはならないと判断します。ペイオフマトリックスは、特に問題を急いで解決したい時のアイデアの取捨選択に向いています。

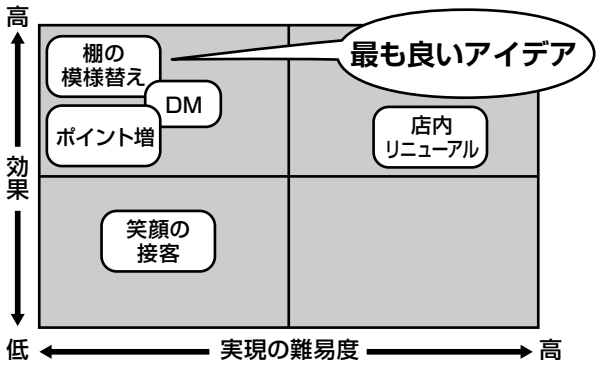
例を挙げてみましょう。ある店舗で常連のお客さまが次々と近くの競合店に移っているのを食い止めるために、スタッフ全員でアイデアを出し合いました。これをペイオフマトリックスで整理すると次のようになります。

①効果が大きく簡単にできるアイデア
　棚の模様替え／DM発送／ポイント増
②効果は高いが簡単にできないアイデア
　店内リニューアル
③効果は小さいが簡単にできるアイデア
　笑顔で接客

どのアイデアをどこに入れるかを話し合うことで、スタッフ間の意思の統一も図ることができます。このように素早い対応を図れるのがペイオフマトリックスのメリットです。

また、２つの軸はこれと同じものでなく、コストや時間など他の判断基準に入れ替えても使えます。ただし、３つ以上の判断基準がある時にはこの方法は向かないため、他の方法を使うとよいでしょう。

■いろいろなアイデアを短時間で順位づけする「ペイオフマトリックス」



企業の経営戦略に必要な「ストーリー思考」

学習のポイント

POINT ❶	ストーリー思考で経営理念や経営戦略への理解が深まる
POINT ❷	一人ひとりのストーリーテリングで感動を共有する

Apple創業者のスティーブ・ジョブズは、聴衆の心を揺さぶるスピーチにストーリー思考を巧みに活かしたと言われています。ストーリー思考は、元は海外から始まったものですが、昨今では日本の企業においても、経営戦略に必要な考え方として注目を集めるようになっています。

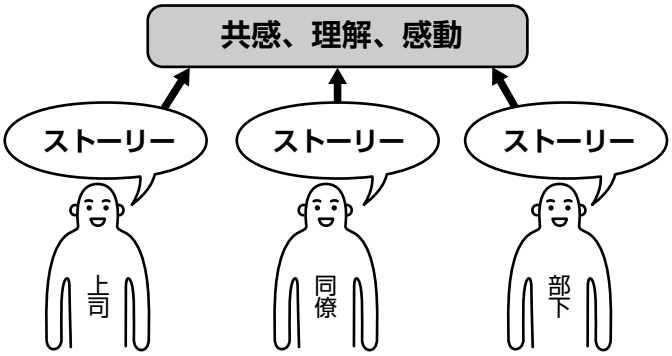
今のように仕事や職場が多様化すると、社員同士のコミュニケーションは薄れる傾向にあります。一人ひとりの意識に差が生まれると、全員が「みんなで目標を達成しよう」という気持ちを持つことが難しくなります。だからと言って、経営理念や経営目標をただ読むだけでは、意味が分からない部分もたくさんあります。それを自分の仕事に落とし込むことはなかなかできないものです。

企業もそのことを大きな問題と考えています。社員にとっての企業が、単に「仕事をして給料をもらう」場ではなく、やりがいや誇りを持たせてくれるものでなければ、みんなの意識を1つにすることはできないからです。そこでトップが自分の言葉で社員にストーリーを語りかけ、文章だけでは得られない**感動体験を共有し、経営理念や経営目標への理解を深めよう**という動きが進んでいるのです。

そのようにストーリーを語ることを、ストーリーテリングと言います。企業にもストーリーがあるように、一人ひとりの社員にも仕事のストーリーがあります。ストーリーテリングは、トップや管理職だけが行うものではありません。誰もがストーリーテリングを行うことで、お互いに共感する部分が増え、理解を深めることができます。

あなた自身は、企業の経営目標や経営理念をどの程度理解しているでしょうか。また、あなた自身の仕事にはどんなストーリーがあるでしょうか。どんな知識も、ただそれがあるだけでは意味を成しません。一人ひとりがストーリーを語れる職場で、感動の共有体験を増やしていきましょう。

■感動を共有するストーリーテリング



100

聞き手の心に深く印象づけるストーリー思考