

## 経営コンサルタントの考え方



中小企業診断士  
米倉 博彦

「悩む」と「考える」は違う。悩むとは問題自体を検討する行為であり、どこへもたどり着かない。いっぽう、考えるとは問題の「解決方法」を検討する行為である。そして、考え方にはコツがある。

筆者は約10年のあいだ、中小企業診断士として活動している。中小企業診断士とは、ひらたく言えば「国家公認の経営コンサルタント」だ。いろいろな業種・地域の企業を訪ね、経営者や従業員に話を伺い、現在抱えている課題を解決するための助言を行う。面談やセミナー、書類作成を通じて「誰かに、何かを、わかりやすく伝える」行為でお金をもらっている。

資格勉強時代から今まで、いろいろな思考法の本を読み自分なりにアレンジしながら活用してきた。今回は自分の実務経験と学習の蓄積を元に、「中小企業診断士・経営コンサルタントが頭のなかを整理する手法」について書いてみようと思う。

### 1. ロジックツリー（「なぜ」と「つまり」）

まずはロジックツリーだ。日本語訳すると「論理の木」になるのだろうか。

これは、現在抱えている問題がなぜ発生したのかを考え、思考を深めていく行為だ。できあがる表が樹木のように枝分かれしていくことからツリー（木）と呼ばれている。

たとえば、「売上が下がった」という問題について考えると、なぜ売上が下がったのか？個数が減ったのかもしれない。また、単価が下がった可能性もある。（図1）

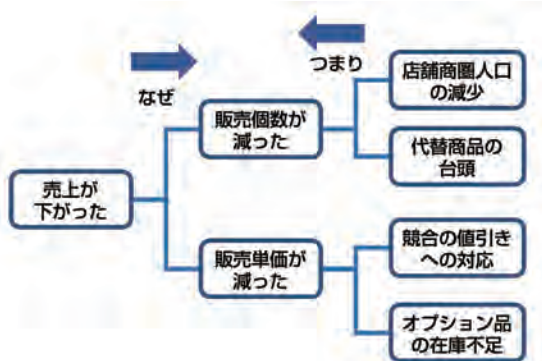


図1：ロジックツリー

さらに「なぜ」を深めていく。なぜ個数が減ったのか？店舗の周りに住んでいる人が減っているのかもしれない。また、販売している商品と同じような機能を持ち、かつ、より便利な商品（デジカメとスマホの関係を想像して欲しい）が台頭してきているのかもしれない。

トヨタ自動車ではこの「なぜ」を5回繰り返すことで、問題を引き起こしている真の原因にたどりつくを教えているそうだ。個人的にはそこまでせずとも、3～4回も深掘りすれば、十分に「真の原因」にたどりつけると思う。

ツリーを逆からたどることで論理がおかしくないかどうかの検証ができる。「商圏人口の減少」により「個数が減る」、「個数が減った」ことで「売上が下がる」といった具合だ。「つまり」「～により」「なので」といった言葉でうまく繋がらなかったとしたら、そのツリーは何かおかしい、論理が間違っている可能性が高い。

### 2. マトリックス（4つに分ける）

「努力すれば成功する」と言われれば確かにそうかもしれないと思う。だが、本当にそうだろうか？何か考えに漏れはないか？いまから説明するマトリックスを使えば思考の漏れを防ぐことができる。

マトリックスでは、縦軸に二つ、横軸に二つの軸を取り、合計4つの枠を作る。「努力すれば成功する」という言説は、努力する・怠けるの二軸と、成功する・失敗するの二軸で表現できる。（図2）

		努力の有無	
		努力した	怠けた
成功したかどうか	成功した	努力が実を結んだ	運が良かった？
	失敗した	無駄な努力だった	自業自得

図2：マトリックス

こうやって図で眺めれば、努力しなくても成功する人（運が良かった、資産を持っていた）や、努力しても失敗してしまう人の存在が見えるだろう。

マトリックスで考えると、大概のことわざや助言が「状況によりけり」であることがよくわかるはずだ。

### 3. スコープ（空間的な影響範囲）

たとえば、仕事上の問題を解決するために、自分で考えたある解決方法を実行したとしよう。個人とし



ては問題を解決できた。しかし、その結果として会社に損害を与えたとしたら、それはほんとうに解決と言えるだろうか？

地域Aの公害を解決する手段として地域Bに汚染物質を運ぶとすれば、地域Aの問題は解決するけれども、汚染物質を運び込まれた地域Bでは新たな問題が発生する。

昨今の企業不祥事に見られるように、「会社のために」行った行為が「社会のため」にはならないようなこともある。

何かを考えるとときはその「範囲」を考慮しなければならない。さもなくば、他の個人なり組織なりに損害を与えることになるかもしれない。

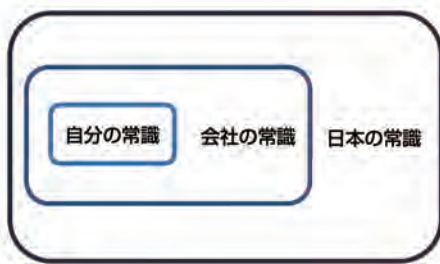


図3：スコープ

#### 4. タイムライン (時間的な影響範囲)

さきほど説明したスコープは「空間的な影響範囲」のことだった。ここで紹介するタイムラインは「時間的な影響範囲」のことだ。

現時点で効果の高い取り組みだとしても、半年後には当初思ってもいなかった副作用が出始め、数年後には効果はごくわずかとなるのは対照的に、副作用により状況がより悪くなることもある(図4)。

数年前には「名経営者」とメディアにおだてられた経営者が、いまでは「戦犯」呼ばわりされるのは、時間軸の検討が十分にできていなかった施策を実行してしまい、副作用が発生した結果かもしれない。

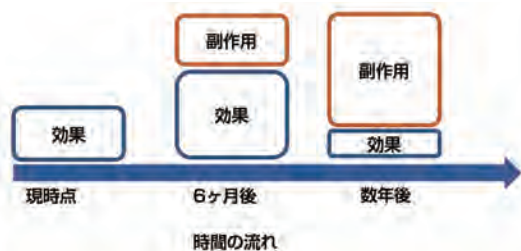


図4：タイムライン

#### 5. 6つの帽子 (異なる視点を創り出す)

思考を深めるために、敢えていろいろなキャラクターを作ること多方面から問題を検討するのが「6つの帽子」と呼ばれる手法だ。

具体的には、下記の6つの視点を「帽子の色」で表現している。(図5)

- ・白い帽子 (中立的視点。事実やデータを重視する)
- ・赤い帽子 (感情的視点。理念やビジョン、感情を動かすような出来事を重視する)
- ・黒い帽子 (批判的視点。失敗を想定した悲観的な

視点で検討する)

- ・黄色い帽子 (積極的視点。ポジティブな評価を重視する)
- ・緑色の帽子 (創造的視点。突飛なアイデアや芸術的、文化的な視点を検討する)
- ・青い帽子 (手続的視点。冷静に損益や思考プロセスを検証する)

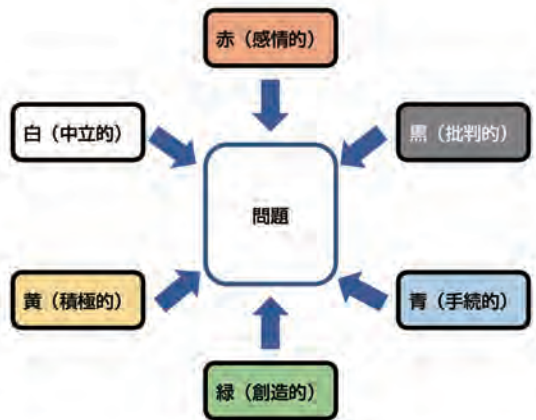


図5：6つの帽子

通常、どんな人間にも思考のクセがあり、ひとつない二つ程度の「帽子」しか持っていない。積極的(黄色)で感情的(赤色)な人は、白や青といった視点から物事を見ることが少ない。

敢えて6つの帽子を意識すれば、自分の思考のクセに囚われない、より確度の高い意思決定が可能になるだろう。

なお、一人六役でやっても構わないし、6人にそれぞれの帽子役を割り当てて検討すれば、楽しい会議になる。

#### ■まとめ

悩んでいても問題は解決しない。悩むのは、問題の把握が大雑把すぎるか、そもそも解決できない問題をうだうだ悩み続けているかのどちらかだ。

問題を細かく分割し、分析する、つまり「考える」ことで、解決方法が見えてくる。少なくとも、「いま自分が何をすればいいか」、そしてより大事な「何をしてはいけないのか」が明らかになる。

残念だが、自分には解決できない問題というもの世の中にはある。

他人の感情や価値観など心の問題もそうだし、戦争や貧困などの大きなテーマなどもそうだ。

神学者のラインハルト・ニーバーは、こんな言葉を残している。

「神よ。私に、変えられないものを受け入れる冷静さと、変えるべきものを変える勇気と、それらを見分ける知恵を与えたまえ」

できることとできないことを見分け、できないことは受け入れる。できることは分析し細かく分割する。その上で、目の前のことに全力投球する。

「しつこく考えつづける」ことだけが問題を解決する唯一の方法だ。