

プロの思考術

これが分かれば仕事（ビジネス）・学習がはかどる！

松井邦憲



Version 1.0

まえがき

記憶力が全ての学習・仕事（ビジネス）は終りに近いです。無論、世の中では最低限必要な情報も多くあります。例えば、英語は約 1,500 語の単語の記憶が必要です。但し、この基本的な単語を使う事により難解な単語を説明出来ます。要は、基本的な考え方が身につける事が出来れば、難しいと思われる学習・仕事（ビジネス）も容易に解決する事が出来るようになります。

記憶力の限界は、「いま起きている事」「これから起きる事」について「過去に起こった事」を前提に考える事しか出来ない状況生み、「予測できない事」がたびたび起こる事により、失敗を繰り返す羽目に陥る場合が多い事から言えます。例えば、日本の経済状況は欧米の状況と明らかに異なる様相を示しています。ところが、日本の経済学者・関連役所の官吏は欧米の経済学者の理論を日本の状況に当てはめて考える傾向があります。結果、十分な対策をとる事が出来ずに失政を繰り返します。要は新しい事態にどのように対処できるかが課題です。それは、現状をどの様に「分析」する事からはじまり、どの様に「統合」するのかの「思考技術」が必要になります。

本書は私が 35 年間にわたり経験したセールス・マーケティングの実務の中で習得した「プロの思考術」を公開させていただきます。その事に購読していただいた皆様の目からうろこが落ちるようになれば、この上なく幸せを感じる次第です。

Version 1.0

目次

まえがき

<頭を柔らかくするプロセス>

問題 1	$1+\square=2$	を説明しなさい!
問題 2	$\square+\square=2$	を説明しなさい!
問題 3	$1+1=1$	を説明しなさい!
問題 4	$1\times 1=0$	を説明しなさい!
問題 5	$(1\times 1)+1=3$	を説明しなさい!

<思考のプロセス>

- 1 対象となる事柄の答えを先に考える
- 2 対象となる事柄を構成する要素を考える (分析)
- 3 対象となる事柄の要素間の構造を考える (分析)
- 4 対象となる事柄の時間軸を考える (分析)
- 5 対象となる事柄に求められる優先順位を考える (統合)
- 6 対象となる事柄の構造を変える (統合)

まとめ

参考文献、著者略歴

<頭を柔らかくするプロセス>

問題 1 $1+\square=2$ を説明しなさい！

日本の教育においての問題は、設問に対して答えが一つである事です。この設問の答えは「1」です。良い点は、日本の同質社会、即ち共通言語と同質文化を維持するのに適している点です。皆が同じような思考をする事が可能になります。日常に起こる事が平時で在る場合は、皆が同じ答えを持っているので大きな事故は起こりにくい利点があります。一方、悪い点は新しい事態が起こった時に、過去に事例がないので、その解決に時間がかかる、最悪の場合より悪い状況に直面する事です。

2011年に起きた東日本大震災の折も、過去に大きな津波の被害があったにもかかわらず、多くの犠牲者を生みました。更に、福島原発事故は「想定外の事態」として位置付けられています。果たして、これらの事態は「想定外の事態」だったのでしょうか？ 起こりうるすべての可能性をまず考える事が必要と考えます。この場合、設定する目標は「すべての人が救われる」状況を考えるために、多数の答えと準備をする必要があると考えます。日本の教育においても、「多くの情報を記憶する」事から「少ない情報でも、考える」事への転換、つまり「考える力」が必要になってきているのは、ご理解いただけたと思います。

<頭を柔らかくするプロセス>

問題 2 $\square + \square = 2$ を説明しなさい！

欧米の算数の設問によくある例です。小数点が分かっている、またはプラスマイナスが分かっている、答えは「無限」にあります。但し、日本人の多くは答えが1つであると考え、人が多くと考へます。日本の教育は徹底的に1つの答えを求めます。しかし、欧米では無限の答えを期待します。

この違いは、「考へる力」を育成するには、非常に大きな意味を持ちます。1つの答えに複数の選択肢がある事を前提に物を考へる事が出来る能力は、仕事（ビジネス）の問題解決に役立ちます。この策がだめならば、次にこの策をとるようになる。問題解決の判断を早め、失敗のリスクを減少させる事が可能になります。更に、思い込み即ち既成概念を持たないようにする柔軟性も保つ事が出来るようになります。

この様な教育を受けた人々は、人生設計においても多くの選択肢を考へる事が出来るようになります。また、教える側に立っても学習者の意外な回答に、新たな発見の出来るようになります。グローバル化が前提の日本の同質社会においても、異質な考へ方を持つ人たちが増える事は、社会の発展にもつながり好ましい事であると考えております。日本の教育も再考する必要があると考へます。

<頭を柔らかくするプロセス>

問題 3 $1+1=1$ を説明しなさい！

一見すると矛盾する算式ですが、身近に起こっている事柄を考えれば、意味をなします。

<事例>

A,B の 2 つの会社が合併して 1 つの会社になる。

独身の男女が 1 つの家庭を築く。

...

$1+1=2$ を知らない子供なら、様々な発想が生まれます。

1 つの○が、もう 1 つの○とくっついて、○○の 1 つになる。

小さな○が大きい●に飲み込まれてしまう。

...

既成の考え方にとらわれると、世の中で起きている事柄の本質を見失う事が多々あります。 限られた意味をなす数字に惑わされる事なく、現実には起こっている事柄を算式にすると、思わぬ答えが出てきます。 それは即ち現状の認識と打破の結果を得られます。 答えが 1 つであるという既成概念を持つ多くの皆さまには、再度頭を空っぽにして、現実には起こっている事柄を見直す事により、様々な発見と気づきを得られる事と考えます。

<頭を柔らかくするプロセス>

問題 4 $1 \times 1 = 0$ を説明しなさい！

少し戦略的な話になります。世界の覇権国アメリカの外交戦略を示す算式です。

即ち、隣り合う A,B 国を常に競争・対立の関係を維持させ、この両国を消耗させる状況を生むという事を意味します。第二次世界大戦のヨーロッパの戦線において、英国と独国の戦いにおいて一定の時間をおいてアメリカが参戦した事実があります。結果として、アメリカはこの戦争で最も利益を得た国になっています。

ビジネスの世界、政治の世界でもよくある話が「漁夫の利」「キャスティングボードを握る」です。比較的に財務的に体力の少ない会社が、複数の競合する会社との直接的な競争をする事なく、競合する会社同士の競争を見守り、勝敗のはっきりし始めた時点で競争を始める事により、少ない投資で大きな見返りを得る作戦です。

一見、最初から競争しないのは「卑怯者」の印象を受けるのですが、戦略的な観点から考えると「極力競争を避ける事」が戦略の基本ですし、「結果重視の経済競争」では勝ち負けが重視されますので、心理的な負い目を考える必要が無いと考えます。

<頭を柔らかくするプロセス>

問題 5 $(1 \times 1) + 1 = 3$ を説明しなさい！

問題 4 の応用です。 $1 \times 1 = 0$ は時間がたてば、戦争も終わり両国は経済的に回復する事が前提です。 即ち $1 + 1 = 2$ に変わる事です。 その結果、単純に戦争に参加しなかった、あるいは最後に参戦した国は、経済的に $2 + 1 = 3$ になる結果です。算式に「時間軸」をいれるとこの様な結果になります。

ビジネスの世界では、新しい市場に最初に参入するのが定石になっています。 但し、「時間軸」を長くして、財務的な体力のある場合（お金が十分にある場合）は後から参入しても、競争優位な立場を得る事が出来ます。

例えば、私の担当したブランドで 30 年前には市場占有率が 95% の独占ブランドは、20 年後業界最大手の会社のブランドが参入し、市場占有率は半減し、市場売価（売上）も半減するという状況が生まれています。 投資した莫大な広告費は市場全体の売上を拡大したとしても、収益率は最初の 10 年より大幅に下がっています。この様な場合、最後発の会社が先行している第 1 位ブランドを買ってしまう事が出来ます。 その場合、市場売価も維持されてブランド購入コスト以上の利益を生むかもしれません。 要は、あらゆる選択肢を排除しない柔軟な思考が必要になる事です。

<思考のプロセス1>

対象となる事柄の「答え」を先に考える

中学生の数学の教科書に載っている思考術で、「帰納法」と「演繹法」があります。「帰納法」は起こっている事実から答えを導き出す思考術です。「演繹法」はあらかじめ答えの候補を想定して、その過程を考える思考術です。この項で提言したいのは、「演繹法」を用いて物事を考える習慣を持つほうが「結果」を素早く得やすい事実があります。

先ず、学習するあるいは与えられた仕事（ビジネス）の答えを想定します。即ち、「答え＝ \quad 」と置きます。仕事（ビジネス）の課題は数値化がしやすい状況が考えられます。学習もスキルの習得、資格の取得等数値化出来ます。

ここでは、
仕事（ビジネス）の事例として 売上 $=$ を上げます。
学習の事例として 英語力 $=$ を上げます。

答えの意味が分からない場合があります。なぜ、この答えがもとめられるのかといった疑問です。この場合、「売上」を求められるのは「企業の存続・組織員の存続」というように、一つ上の概念を考えれば、理解しやすいです。「英語力」を求められるのは、「自分の価値を高める」という様にです。

<思考のプロセス 2>

対象となる事柄を構成する要素を考える

「答え＝ 」と置いた後に、答えに影響する要素を書き出します。一番影響力のある要素（変数）から、書き出します。それは、全体の中で「モレなくダブリなく」考えます。書き出していく中で、同じような要素は1つにしていくグルーピングという作業をします。また、このプロセスを数回繰り返す事により、「モレなくダブリなく」要素（変数）を書き出す事が出来ます。

仕事（ビジネス）の事例として 売上 ＝ の要素を考えます。

要素は

- 1 客数
- 2 売上単価

の2つの要素で説明出来ます。

学習の事例として 英語力 ＝ の要素を考えます。

- 1 読み
- 2 書き
- 3 話す
- 4 聞く

の4つの要素で説明出来ます。

<思考のプロセス 3>

対象となる事柄の要素間の構造を考える

要素間の関係は多くの場合は四則演算で導き出されます。即ち、足し算・引き算・掛け算・割り算 で説明できる訳です。

仕事(ビジネス)の事例として 売上 = の要素は「客数」と「単価」です。売上を上げるこの2つの要素は「掛け算」で成り立ちます。

$$\text{売上} = \text{「客数」} \times \text{「単価」}$$

売上を上げるためには、

「客数」を上げるか、「単価」を上げるか、「客数」・「単価」の両方を上げるかです。

学習の事例として 英語力 = の要素は「読み」、「書き」、「話す」、「聞く」の4つの要素の関係は「足し算」で成り立ちます。

$$\text{英語力} = \text{「読み」} + \text{「書き」} + \text{「話す」} + \text{「聞く」}$$

この4つの要素の1つを高める事により、英語力を上げる事が出来ます。更に、「読み」の力から上げる事により「語彙(単語)」が増える事になり、その他の3つの要素を高める事に繋がります。

<思考のプロセス 4>

対象となる事柄の時間軸を考える

あらゆる事柄には時間軸が付きまといます。「過去」、「現在」、「未来」というように、いつの時点の話かを特定する必要があります。一般的には「近い未来」の時点で答えを求められる事が多いのですが、それには「現在」いる位置を確認する事が肝要に成ります。

つまり、「現在地」から「近い未来の地点」へ移行する事が「目的」になります。その間の「道筋」を選ぶのが「戦略の立案」になる訳です。

更に、仕事（ビジネス）の場合、環境によっては何も余分な手間暇をかけなくとも「現在地」から「近い未来の地点」に移行できる場合があります。それは幸運な場合です。多くの場合は何らかの施策（戦術）を実施する、即ちコストをかける事により、より早く「現在地」から「近い未来の地点」に移行する訳です。

この項で提言したいのは、「今どこにいて（現在地の確認）」を考え、「どこに行きたいのか（近い未来の地点）」を考慮する事を考えるのがプロの思考術で在る点です。更に、「過去」とらわれない柔軟な思考を提言します。

<思考のプロセス 5>

対象となる事柄に求められる優先順位を考える

優先順位を考えるとは、「何かを選択し、何かを後まわしにする」作業を意味し、「選択した何かを深める」事が「選択と集中」といわれる戦略です。

具体的な「2/8の法則」を利用する事を推奨します。「2/8の法則」の言わんとするところは、「少ない部分(全体の20%)が大きな成果(全体の80%)を生む」事を意味します。

仕事(ビジネス)の事例としての

$$\text{売上} = \text{「客数」} \times \text{「単価」}$$

は、「客数」の上位20%が成果である「売上」の大半を占める場合が多いのが一般的です。即ち、上位の20%のお客様に集中的に販売促進策を実施して成果を効率的に得る事が出来ます。

学習の事例としての

$$\text{英語力} = \text{「読み」} + \text{「書き」} + \text{「話す」} + \text{「聞く」}$$

に必要な「語彙(単語)」のよく使われる単語を集中的に、その使い方を学習する事により、英語力=コミュニケーション力を高める事が出来ます。

<思考のプロセス 6>

対象となる事柄の構造を変える（統合）

「事柄を分析しなさい」との設問は多く見受けられますが、「事柄を分析し、統合しなさい」の設問は少ないです。ここで言う「統合」とは「分析の結果分かった要素と構造」を「再構築しなさい」との意味です。

実は、思考のプロセスを解説する中で、「統合」の一部を使っています。仕事（ビジネス）の事例としての

$$\text{売上} = \text{「客数」} \times \text{「単価」}$$

は本来、

$$\text{売上} = (\text{a 客} \times \text{単価}) + (\text{b 客} \times \text{単価}) + (\text{c 客} \times \text{単価}) + (\text{d 客} \times \text{単価}) \dots \dots \dots$$

ですが、 $\text{a} \cdot \text{b} \cdot \text{c} \cdot \text{d} \dots \dots$ 客を「客数」でまとめています。

更に、前項で説明した 20% の上位客に焦点を当てた場合

$$\text{売上} = (\text{「上位 20\% の客数」} \times \text{「単価」}) + (\text{「下位 80\% の客数」} \times \text{「単価」})$$

の算式で示す事が出来ます。

その上で、「上位 20% の客数」×「単価」を選択し

$$\underline{\text{売上} = \text{「上位 20\% の客数」} \times \text{「単価」}}$$

の「選択と集中の戦略」を完成する事が出来る訳です。

まとめ

- ✓ 「記憶する事」から「考える事」に注力する。
- ✓ 「既成概念：記憶した過去の情報」を忘れ、事柄を「ありのままの形」で捉えて柔軟な思考術を身につける。
- ✓ 事柄を分析するとき、「想定される答え」を最初に用意する。「答え＝
」
- ✓ 事柄を分析するとき、「要素」と「構造」を見極める。
「答え＝ 要素、要素、要素・・・」
「構造」は四則演算を用いる。
- ✓ 「戦略」に時間軸を意識する事により、その精度を高める。
「現在地」と「将来地」を定めて、「道筋」を考える事が「戦略の立案」になる。
- ✓ 優先順位を考えるとは、「何かを選択し、何かを後まわしにする」作業を意味し、「選択した何かを深める」事が「選択と集中」といわれる戦略です。
- ✓ 「選択と集中」には2/8の法則を利用する。
「2/8の法則」の言わんとするところは、「少ない部分（全体の20%）が大きな成果（全体の80%）を生む」事を意味します。

主な参考文献

- 後 正武 「論理思考と発想の技術」
畑村洋太郎 「変わる！思考術」
松井 邦憲 「マーケティング規範」 Puboo にて公開中

著者略歴

1951年名古屋市にて出生

1974年南山大学経営学部卒業

名古屋市の繊維専門商社に勤務

外資系消費財メーカー3社に勤務

2009年マツイ・オフィス開業

ビジネス・コンサルティング/ビジネス研修



(南山大学 名古屋校舎)