

# THANKS

BUSINESS NEWS LETTER

(VOL. 269)

発行日：2019年11月1日  
発行者：有限会社サクスマインドコンサルティング  
連絡先：〒359-0043  
埼玉県所沢市弥生町 1792-10  
TEL:04-2936-6149  
E-MAIL：[info@thanksmind.co.jp](mailto:info@thanksmind.co.jp)  
<http://www.thanksmind.co.jp>

## 特集

### 「問題解決の基本⑮」・・・ロジックツリーの基本原則と作成のコツ①

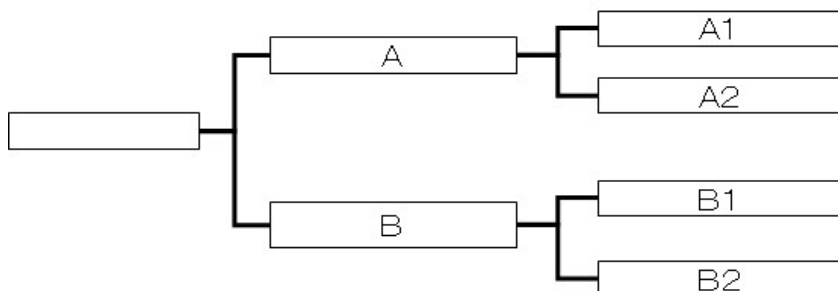
本誌では、「問題解決の基本」について特集しています。  
前回は、「選択肢」を拡げるための代表的な手法である「ロジックツリー」を紹介しました。  
今回は、ロジックツリーを作成する際の基本的な原則と作り方のコツを説明します。  
なお、これまでの本誌のバックナンバーは、以下のサイトでご覧になれます。  
<http://www.thanksmind.co.jp/newsletter.htm>

#### 1. 選択肢を拡げるためのロジックツリー・・・前回の復習

問題解決のカギは、「論理的な選択」ですが、正しく選択するためには、まずは、多くの選択肢を挙げておくことが大切です。  
そして、そのための有効な道具が「ロジックツリー」です。



ロジックツリーは、対策立案や原因究明を行う際に、その要素をツリー状に展開していくもので、論理的思考（ロジカルシンキング）の分野における基本的な手法です。



## 2. ロジックツリーの基本原則

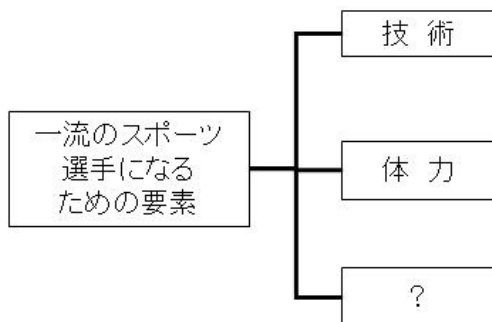
上述の通り、ロジックツリーは、選択肢を拡げるために有効な手法ですが、単に「枝分かれを作れば良い」ということではありません。

しっかりと基本を踏まえ作らなければ、せっかく作っても「使えない」ものになってしまいます。それでは、どのような「原則」があるのでしょうか？

### 原則1：MECE（ミッシー）

「MECE」とは、「Mutually Exclusive & COLLECTIVELY Exhaustive」の頭文字をとったもので、「モレなくダブリなく」という意味です。

#### (1) 枝分かれに重要な要素のモレが無いこと



上記の「一流のスポーツ選手になるための要素」をご覧ください。

例えば、あなたが、マイケル・チャン（錦織選手のコーチ）のような仕事をしているとします。

あなたの仕事は、素質がある選手を、世界で活躍できるプレーヤーに育てること。

どのようなトレーニングを行うべきかを、ロジックツリーで考えました。

もちろん、「技術」を高める様々なトレーニングは必要です。

また、「体力」をつけるためのトレーニングも当然でしょう。

しかし、それだけで大丈夫でしょうか？

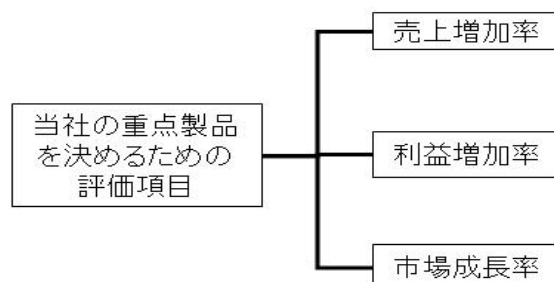
もうひとつ、忘れてはいけないのが「精神力」。

特に、テニスやゴルフはメンタルスポーツと呼ばれています。

「メンタル」が弱いと、いくら技術が高くても、それを発揮することができません。

実際に、錦織選手は、集中力や忍耐力等のメンタルトレーニングに、多くの時間をかけています。

#### (2) 枝分かれの要素にダブリが無いこと



厳しい時代の中で勝ち残るために、近年、「選択と集中」が重要とされています。バブル時代は、「何でもかんでも」の多角化がもてはやされていましたが、中途半端な取り組みでは、競合企業に勝つことはできませんから。

しかしながら、なかなか難しいのが、その選択の基準。よく挙げられるのが、前ページの3つです。

- ・ 過去3年間の売上高の増加
- ・ 過去3年間の利益の増加
- ・ 過去3年間の市場成長率

この3つの基準を「多面的」に評価し、「総合的」に選択する！

一見、妥当に思えますが、実はこれは全然ダメな評価です。



上図の通り、「利益」＝「売上高」×「利益率」。「売上高」＝「市場規模」×「シェア」です。「利益」「売上高」「市場規模」は、すべて連動していますので、「市場規模」が増えれば、自ずと「売上高」が増えますし、自ずと「利益」も増えるでしょう。

これでは、多面的に評価している意味がありません。

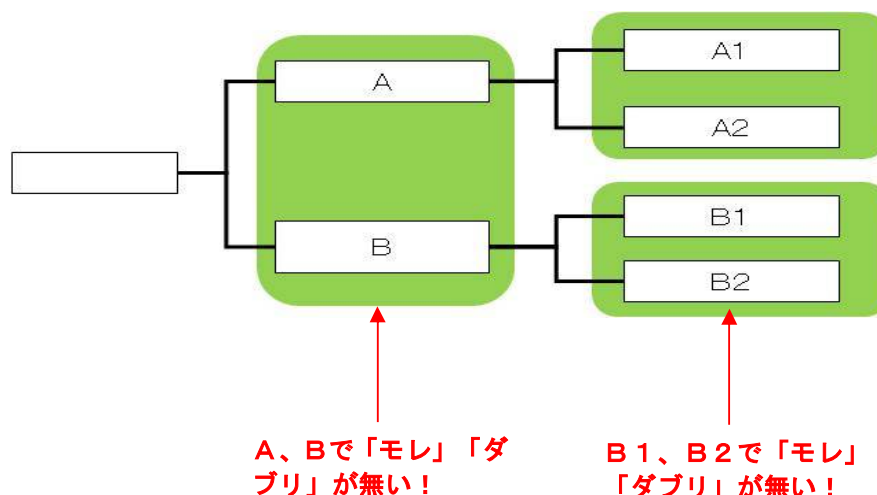
結局、市場がどんどん大きくなっている製品ばかりが選択されます。

多面的に評価したいならば、互い独立している基準を使うべき。

上記であれば、「市場規模（市場性）」「シェア（競争性）」「利益率（収益性）」です。

「モレ」があると、重要な要素を見過ごすことになり、「ダブリ」があると、偏った見方をしてしまいます。

ロジックツリーを作成する場合は、まずは、つながっている枝の中で「モレ」と「ダブリ」が無いように留意しましょう。



## MECE（ミッシー）にするためのコツ

「『モレなくダブリなく』の意味は分かったけれど、どうやって、それを実現したらいいかわからない・・・」

よく聞く悩みです。

確かに、ロジックツリーを「モレなくダブリなく」作成することは、なかなか難しいですね。

それでは、私がロジックツリーを作成する時にいつも意識していること、すなわち「コツ」をいくつかご紹介しましょう。

### コツ1：「足し算」「掛け算」で考える

ロジックツリーの枝分かれは、必ず、「足し算型」か「掛け算型」のどちらかです。  
(引き算は足し算の一種、割り算は掛け算の一種です)

例えば、以下の通りです。

#### <足し算型>

売上高＝現製品売上高＋新製品売上高

チーム力＝Aさんの力＋Bさんの力＋Cさんの力

ゴルフ等のスポーツは、チームのメンバーそれぞれがプレーして、その合計スコアで勝負しますので、チーム力はメンバーの力の「総和」になります。

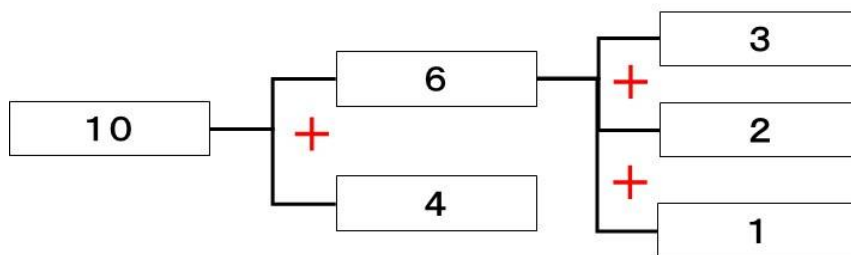
#### <掛け算型>

売上高＝数量×単価

チーム力＝個人のカ×チームワーク

ラグビー等のスポーツは、メンバー個人の力が、そのままチーム力になる訳ではありません。チームワーク次第で倍になったり、半分になったりするでしょう。

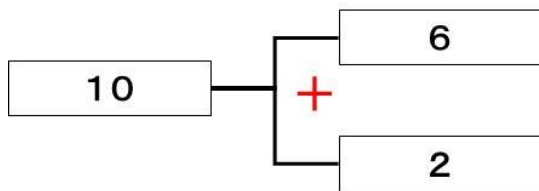
。「足し算型」にしても「掛け算型」にしても、上位階層と下位階層が合っていなければなりません。



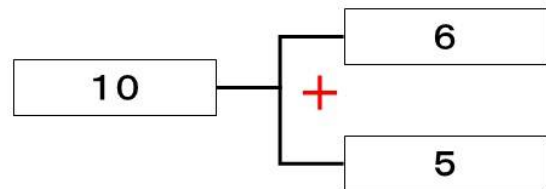
上図に関しては、問題ありませんよね。

6 + 4 = 10 ですし、3 + 2 + 1 = 6 で、上位階層と下位階層が合っています。

しかし、次ページはいかがでしょうか？



**モレがある！**



**ダブリがある！**

まず、左図ですが、 $6 + 2 = 8$ ですので、上位階層の10より少ないです。  
これは、下位階層に「モレ」がある兆候です。

一方、右図に関しては、 $6 + 5 = 11$ ですので、逆に上位階層よりも多くなっています。  
これは、下位階層に「ダブリ」がある兆候です。

### 「足し算型」なのか「掛け算型」なのか？

よく、「どちらの型なのかの見分け方は？」という質問を受けます。  
確かに、どちらか分からなければ、上位階層と下位階層が合っているかどうかは、確かめようがありません。

見分け方のポイントは、つながっている枝のどれかを「0」にしてみることです。  
例えば、「足し算型（左図）」であれば、「 $6 + 0 = 6$ 」あるいは「 $0 + 2 = 2$ 」。  
どれかを「0」にしても、必ず、何かが残ります。

一方、「掛け算型（右図）」は、どちらか「0」にしたら、答えは必ず「0」になります。

かなり「概念的」な説明ですが、この「足し算」「掛け算」の考え方は非常に重要。  
是非、意識してみてください。

<次回に続く>