



# ロジカルシンキング 第3部

2011年4月13日

発表者

足立

今西

小坂

# 本書の目的 ～ 「論理的な伝え手」になる

体系立った、かつシンプルで実践的なロジカル・コミュニケーションの技術を習得する

訓練を積みれば誰でも「技術」を身につけることができる。

- 論理的に思考を整理する技術  
⇒MECEとSo What? /Why so?
- 論理的に構成する技術  
⇒並列型と解説型

# 書いたり話したりする前に

相手に伝えるべきメッセージを考える

メッセージの構成要素

- 課題

⇒そのコミュニケーションで答えるべき課題が明確

- 答え

⇒課題に対して必要な要素を満たした答えがある

- 相手に期待する反応

# 「答え」を考える

- 何を言えば「答え」になるのか  
⇒ 結論、根拠、方法
- 説得力のない「答え」に共通する欠陥  
⇒ 「話の明らかな重複・漏れ・ずれ」、あるいは「話の飛び火」

このどちらに陥ってもコミュニケーションの相手は頭の中で話を再度検証し、何が変なのかを探り、本来どうあるべきかを考え、そのギャップを掴むという作業を強いられてしまう！



# 論理的に思考を整理する技術

# 話の重複・漏れ・ずれを防ぐ

多くの情報を整理して説明する方法

(1) 羅列アプローチ

⇒漏れや抜けがないかのチェックに膨大な手間

(2) 仕分けアプローチ

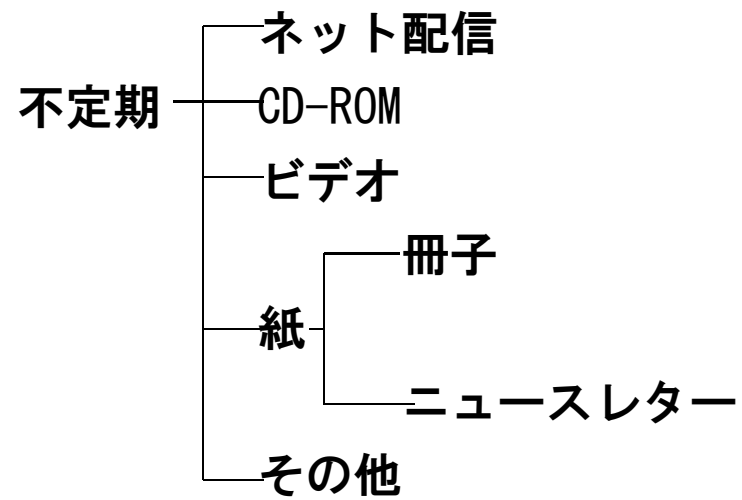
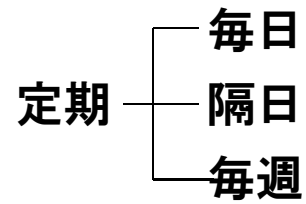
⇒重複がないか、消し漏れがないかチェックに手間

(3) M E C E アプローチ

～M E C E の考え方～

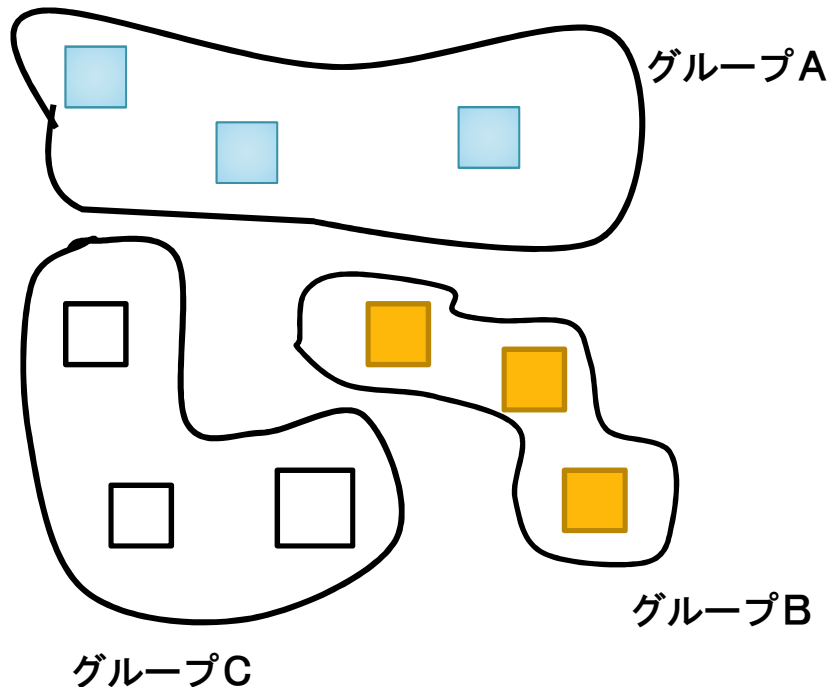
ある課題や概念を全体集合として、それを大きな漏れや重なり、ずれがない部分集合に分けて考える方法。M E C E の考えが活用された全体像が明快で、示された部分集合を足すと全体になりそうだと感じられる説明を受けると、相手は伝え手の考えた「全体集合」を自分の理解の枠組みにして頭の中を整理し始める。相手が伝え手の議論の土俵に乗ってきてくれるのである。

# MECEアプローチ



# グルーピング

グルーピングとは漏れ・重複・ずれのない部分集合を作ることであり、自分の手持ちのネタや言いたいことを一旦洗い出し、結論に達するMECEな根拠、もしくはMECEな方法となるような切り口を見つけてグループ分けし、全体の構造を見やすくする方法。



何らかの共通項でMECEに括る

たとえば

- 3C（市場・競合・自社）
- 地方・都市部
- 技術・生産・販売

※通常切り口はひとつではない。  
結論を支える根拠や方法として最も適切と思われる切り口を選ぶ。



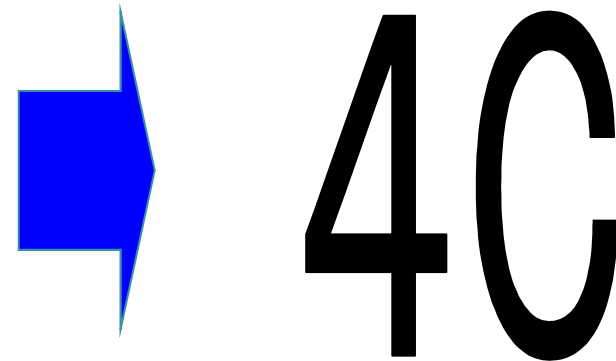
# 3C/4C

CUSTOMER (顧客・市場)

COMPETITOR (競合)

COMPANY (自社)

CHANNEL (販路)



事業、あるいはその企業や業界の現状を全体集合としたとき、3つ、ないし4つのCの要素を押さえれば一応全体を網羅したと考えようという約束事である。

例えば、自店の現状を説明しようとするとき、商圈の状況、市場や顧客の動向、同じ商圈で競う競合会社の状況、販路というように分けることで概ね、漏れ・重なりなく、自店の現状の全体がうまく整理でき把握するに至るという訳である。

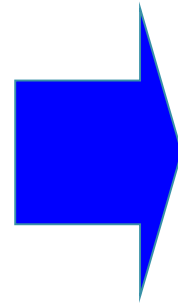
# 4P

PRODUCT (商品)

PRICE (価格)

PLACE (販路)

PROMOTION (請求方法)



# 4P

マーケティングを整理するにあたってのフレームワークには4Pというものがある。ターゲットとする顧客に、どのような特性をもつ商品、どのような価格で、どのような販路を使って、どのような請求方法で届けるのかである。ここで大事なことは、一貫性を示すことである。ターゲットとする顧客を明確に設定し、その顧客に合わせた商品コンセプト、価格設定、顧客にどのような方法でどのようなプロモーション活動をするか、という一連の流れの一貫性が大切なのである。

# 話の飛びをなくす

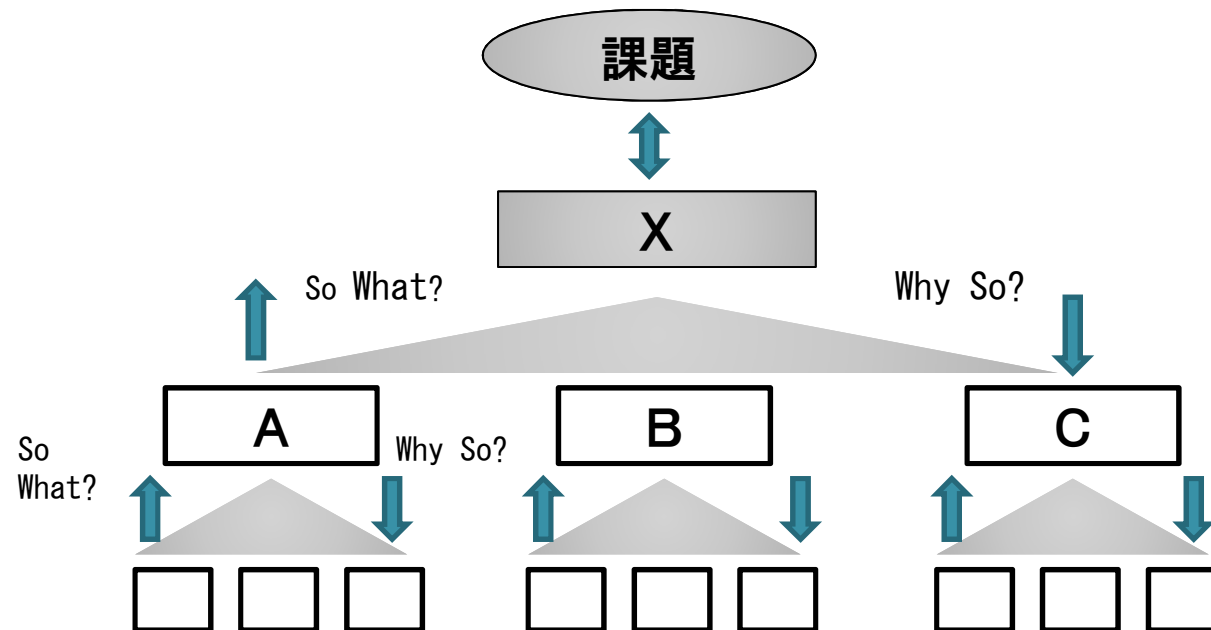
So what? / Why so? —話の飛びをなくす技術

So What? :

手持ちのネタ全体、もしくはグルーピングされたものの中から、課題に照らしたときに言える要素を抽出する作業

Why so? :

So What? した要素の妥当性が、手持ちのネタ全体、もしくはグルーピングされた要素によって証明されることを検証する作業



- 「観察」のSo What? / Why So?

データや情報が何を意味するかを要約し、本当にそのようなことがいえるのか検証すること。

「観察」のSo What?は事実を要約する作業であり、Why So? は要約された観察結果を要素分解して検証する作業である。

- 「洞察」の So What? / Why So?

データや情報を観察のSo What? / Why So?をした上で、課題に照らして元のデータや情報とは異なる要素を抽出し、本当にそのようなことがいえるか検証すること。

例えば、複数の成功を収めている企業動き（事実）から業界の勝ちパターン（ルールや法則）という判断や仮説を導き出す場合が該当する。



# 論理的に構成する技術

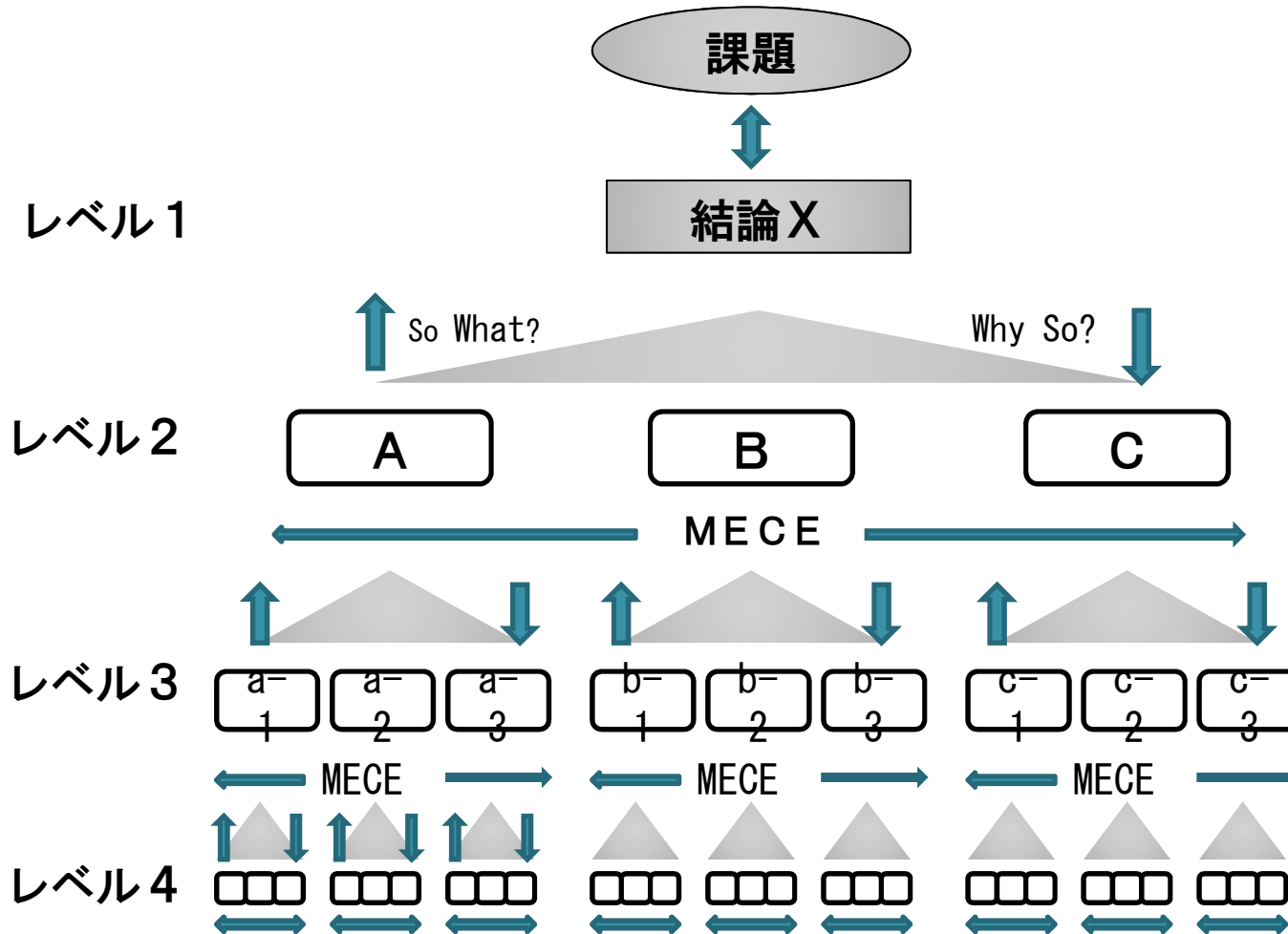
## So What? / Why So?とMECEで「論理」を作る

論理の基本構造とは、次頁で表されるように、結論を頂点に結論に対する根拠や方法が1つの構造として組み立てられたものです。

そして、結論も含めて1つの論理構造内のすべての要素は、次の3つの要件を満たさなければなりません。

- 要件1 結論が課題（テーマ）の答えになっている。
- 要件2 縦方向に結論を頂点としてSo What? / Why So?の関係が成り立つ。
- 要件3 横方向に同一階層内の複数の要素がMECEな関係にある。

# 論理の基本構造



# 論理パターンを習得する

論理構成する際に用いる論理の基本パターンには「並列型」と「解説型」の2つがあります。それを使い分けたり、組み立てたりすることで論理は構成されています。



# 並列型

結論を頂点に、それを支える複数の根拠や方法が縦方向にはSo What? / Why so?の関係で階層化され、横方向には同一階層内にある根拠や方法がMECEな関係で構造化されている。

## 適用ケース

- 課題に対して十分な理解や興味を期待できない相手に自分の論旨の全体像を簡潔に示したいとき。
- 議論の余地がない内容を全体像を簡潔に示して伝えたいとき。
- 重複や漏れ、ずれがないことを強調して相手を説得したいとき。

## 複数あり得るMECEな根拠のセット

〈ケースA〉

課題



課税すべきである。

根拠 1

課税する  
側の観点  
は…

根拠 2

課税され  
る側の観  
点は…

大地震被害に対す  
る復興のために国  
は課税すべきか否  
か？

〈ケースB〉

課題



課税すべきである。

根拠 1

課税するこ  
とのメリッ  
ト・デメ  
リットは…

根拠 2

課税しない  
ときのメ  
リット・デ  
メリットは  
…

# 解説型

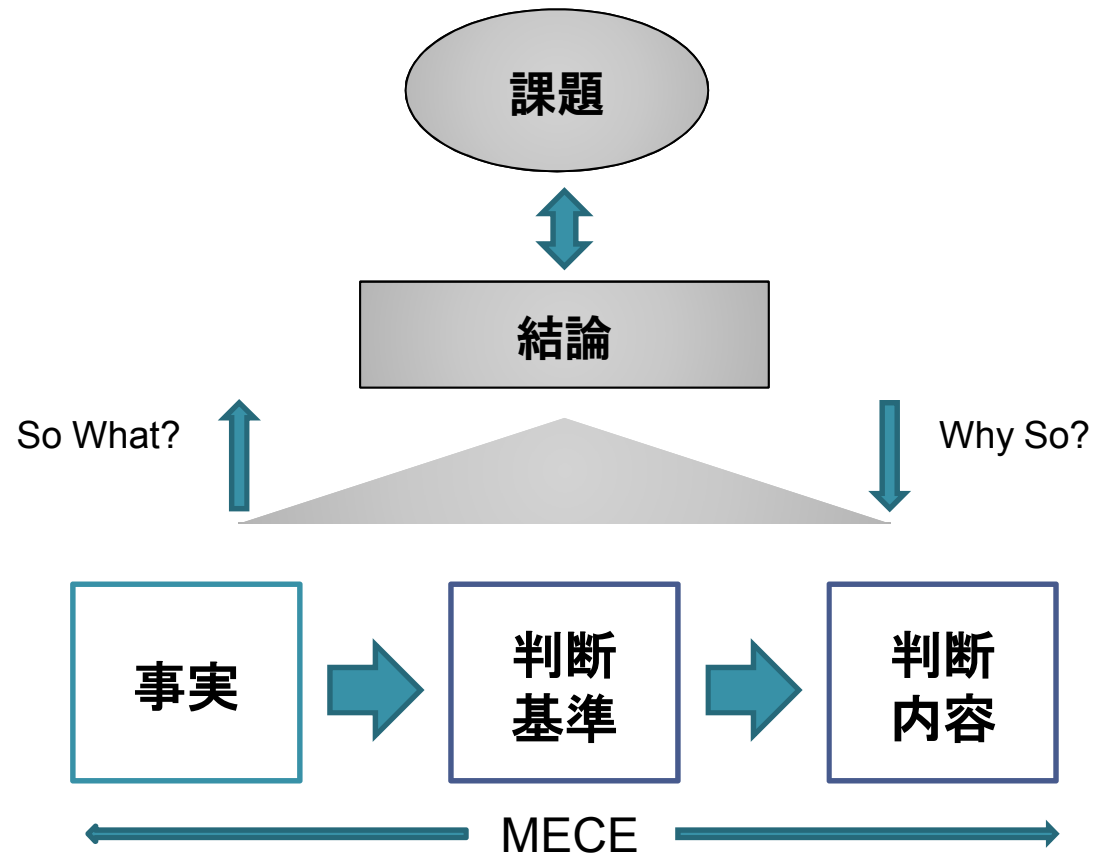
結論を頂点に、根拠が縦方向には並列型同様So What? / Why so?の関係である一方、横方向には常に3種類の要素がある。

- ①「事実」（共通認識）
- ②「判断基準」
- ③「判断内容」

## 適用ケース

- 客観的な事実で共通認識を作り、自分の思考の流れを示して、相手に自分の結論の妥当性を強調したいとき
- 自分の考え方に対して、相手から意見や助言をもらいたいとき
- 複数の代替案の中から、選び取った代替案の妥当性を証明したいとき

## 解説型の基本パターン



横の原則：

客観的な事実と、主観的な判断という  
MECEな2種類の要素が、事実、判断基  
準、判断内容という流れで構成される。

# 問題

次の図は、旅行者1万人に、国内の観光地について、「どれくらい行きたいか」と「実際に行ってみてどうだったか」を調査し、それぞれの平均値をとってプロットしたものです。いま、新婚旅行の行き先に悩むカップルがいます。図をもとに行き先をアドバイスするとしたら、あなたはどのようなアドバイスをするだろうか。アドバイスの内容を論理パターンで整理してみましょう。

## 観光地に関する旅行者の意識

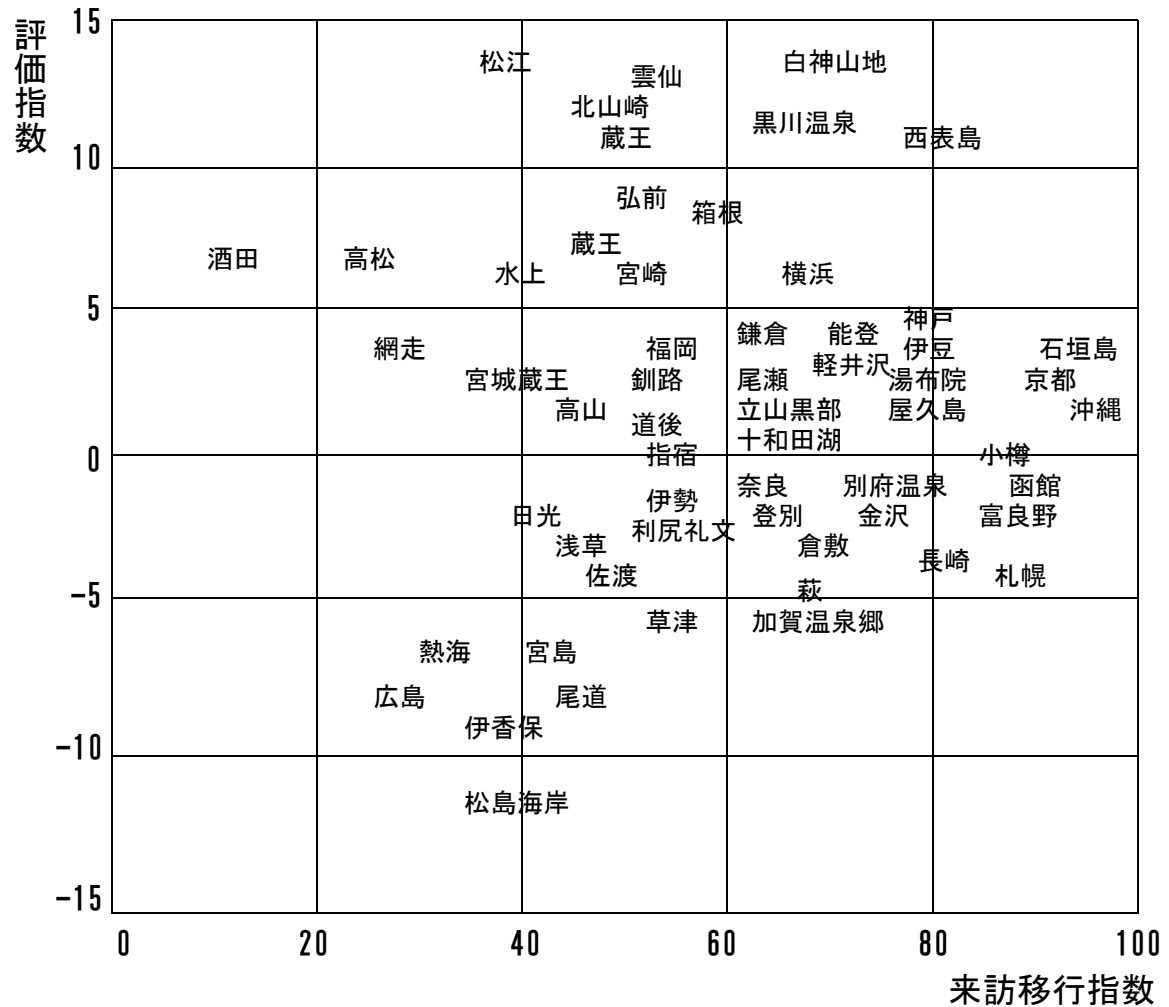
旅行者10,000人を対象に以下のように処理した

### ・評価指数…

国内観光地を、実際に行ってみて「期待通りを大きく上回ってよかった」を15、「期待通り」を0、「期待を大きく下回りよくなかった」を-15として、旅行者に評価させ、その平均値をプロットしたもの。

### ・来訪意向指数…

国内観光地を、「ぜひ行ってみたい」を100、「行ってみたい」を60、「あまり行きたくない」を40、「行きたくない」を0として評価させ、その平均値をプロットしたもの。



出所：(財)日本交通交社『旅行者動向2000』を筆者加工。

## 課題

新婚旅行の行き先としてはどこがよいか？



## 結論

出かける前から期待感をもて、実際に行って満足できる可能性が高く、かつ観光旅行以上に、ゆっくりと安らぐことができるという点で黒川温泉がよいと考える。

## 事実

日本の主な観光地を、「どのくらい行きたいか?」、「実際に行ってみて、行く前の期待と比べてどうだったか」という2点から評価すると、図のような評価を受けている。

## 判断基準

- ①行く前から期待感をもてるよう、来訪指数は60以上であること。
- ②実際に行ってよかったと思えるように、評価指数が10以上であること。
- ③単に観光や娯楽にだけでなく、新婚夫婦がゆっくりと時間を忘れるほどに安らぐことができること。

## 判断内容

残るのは、黒川温泉、西表島、白神山地の3つ。これらを③の条件に照らすと、黒川温泉は、全国屈指の温泉地で、自然美に加えて懐古的で統一された町並みや素朴な景観で、心身ともに安らぐことができる。これに対して、西表島、白神山地は決め手にかける。

よって、黒川温泉がよい、と考える。



**「論理的に思考を整理する技術」**

**MECEとSo What? / Why So?**

**「論理的に構成する技術」**

**並列型と解説型**

**この4つの技術を習得して、論理的な伝え手になりましょう！**