

PART

1

マッキンゼー式
ビジネス問題の
考え方

マッキンゼー式 ビジネス問題の考え方

マッキンゼー・アンド・カンパニーは、ビジネス問題を解決するために存在する。マッキンゼーでコンサルタントとして成功する人は、問題解決を心から愛する人である。それについて、一人の元EMは、こう表現している。

「問題解決は、マッキンゼーの仕事の一つではない。マッキンゼーの仕事のすべてなんだ。ありとあらゆることについて、もっとよくする方法はないか、ひっきりなしに頭を働かせているようなものだ。つねに自分のなかのだけれが、なぜ、こんなふうにするのか？これが最良の方法か？と聞いてくる。すべてのことに関して、本質的に懐疑的でなければいけないんだ」

このPART 1では、マッキンゼーが「ビジネス問題をどのような方法で考えるか」について説明している。すなわち、「事実に基づき」「構造的に」「仮説主導で」とはどういうことか。さらに、マッキンゼー式ビジネス問題へのアプローチと、ビジネス問題を解決しようとしている人が指針とすべき選りすぐりの原則をお教える。

1 解決法をどう構築するか

マッキンゼーに関する他のすべてのことと同じように、問題解決プロセスにも「三つの特徴」がある。クライアアントが抱えている問題を解決するために、担当チームが最初の会議に集まる。そのとき、チームのメンバーたちは、これからまとめる最終的な解決策が、

事実に基づき

厳密に構造化され

仮説主導である

ことを理解している。

この章では、この「三つの特徴」が正確にどんなものか、それをあなただけのビジネスにどう応用できるかを説明する。

E M
「エンゲージメント・マネジャー」の略。一つのチームを担当し、その日常的な仕事の責任を負う。

三つの特徴

マッキンゼーでは、「三」がマジックナンバーになっている。あらゆるものが、三つ揃いで表現される。このリストも三項目からなることに注目してほしい。誰でもいい、マッキンゼー人をつかまえて、何か複雑な質問をしてもらいなさい。「原因は三つあって……」と返ってくるのは、まずまちがいない。また、この先を読んでいただけばわかるように、マッキンゼーのコンサルタントにとって真のヒエラルキーは、上から順に、クライアアント、ファーム、自分である。

問題解決は「事実」から出発する

事実は、解決に到達するための道を敷き、それを支える柱を築くためのレンガである。事実を恐れてはならない。

マッキンゼーの問題解決は「事実」から始まる。エンゲージメントの初日、担当チームの全メンバーが、山のような新聞や雑誌の記事、内部リサーチ文書を徹底的に読み込んで、担当する問題をイメージできるだけの事実をかき集めて、最初のチーム会議にそなえる。そして、チームとして、その問題についての「当初仮説」を立てるやいなや、その仮説を（適切な分析を経て）立証するために、あるいは、その仮説が誤りであることを証明するために、おおむね必要な事実を集めにかかる。

マッキンゼーに入社した当初のコンサルタントにとって、事実を収集し、

SEM

「シニア・エンゲージメント・マネジャー」の略。いろいろの意味で、下級パートナーの立場にあるSEMは、多くの研究の統括責任者となり、クライアントとの折衝にあたる。パートナーシップ制のストレスをもろに受けるが、給料はパートナーより低い。

分析することこそが存在理由になる。ある元SEMは、それをこう説明する。

「いろいろな立派な言葉で飾っていますが、それをぜんぶ剥ぎとってしまえば、マッキンゼーの問題解決プロセスというのは、要するに、問題の構成要因についての非常に注意深くて質の高い分析と、事実収集へのアグレッシブな姿勢が結びついたものなんです」

マッキンゼー式の仕事にとって、事実は何ぞそんなに重要なのか？ 理由は二つ。

まず、事実は直観の欠如を埋めてくれる（二章の「まったく同じ問題は存在しない」、四四頁を参照）。マッキンゼー人のほとんどはゼネラリストである。たくさんのことについて、少しずつ知っている。経験を積んで、地位も上がるにつれて、たくさんのことについて多くを知るようになるかもしれない。しかしそれでも、たとえば生鮮食料品の在庫管理法については、スーパーマーケットの流通部門でこの道十年という人には及ばないだろう。在庫管理に問題が発生したら、そういう人なら十秒もあれば、直観的に解決法がわかるかもしれない（それでも、事実に照らしてチェックしてみるほうが賢明だが）。しかしマッキンゼーは、まず事実に目を向けるのである。

第二に、事実は信頼性の溝をかけてくれる。マッキンゼーに入社したばかりの典型的なアソ

シートは（少なくともアメリカでは）大学をトップあるいはそれに近い成績で卒業し、大企業で二、三年実務経験を積み、その後トップクラスのビジネス・スクールで経営学修士号を取得している。年齢は二十代半ばから後半だろう。この人が、最初のエンゲージメントで、自分の分析結果をフォーチュン誌でトップ五十社に挙げられている企業の最高経営責任者（CEO）に伝えることになる。ところがCEOからしてみれば、経営学修士になりたてほやほやの二十七歳の言うことなど、どうも信用できないだろう。この若者の言葉に圧倒的な事実の裏づけがなかったら、中間管理職が上司に提案を提出する場合も、事情はまったく同じだろう。

事実の力にもかわわらず（あるいは、それだからこそ、だろうか）、ビジネス人のなかには事実を恐れる人が多い。おそらく、事実を凝視すると（あるいは上のだけに凝視されると）、そこに見たくないものが見えてくるのが怖いだろう。見ないでいれば、嫌な事実は消えるとも思っているのかもしれない。しかし、消えないのだ。事実から目をそらすことは、失敗へのたしかな処方箋になる。真実は最後には必ず露見するものだ。事実を怖がってはならない。事実を追い求め、使いこなす。恐れてはならない。

アソシエイト

これは、マツキンゼー入社間もないレベルのコンサルタントで、ふつうは経営学修士号（MBA）を持っている。厳密に言えば、たとえどんなに華々しく活躍しているSEMであっても、パートナーになっていないコンサルタントは、すべてアソシエイトである。

問題解決に不可欠な条件

ミーシー MECEを貫徹させる

ビジネス上の問題解決　ひいては、他のどんなことでも　にあたって、考えを構造化するために、混乱や重複を避けながら、しかも一分の洩れもあってはならない。

MECEは「ミーシー」と発音する。「互いに重ならず、すべてを網羅する (mutually exclusive, collectively exhaustive)」の頭文字で、マッキンゼーにおいては問題解決に不可欠な条件である。マッキンゼーに入社した瞬間から、すべてのアソシエートの頭にMECEが叩き込まれる。マッキンゼー人の手になるすべての文書(社内メモの類も含めて)、すべてのプレゼンテーション、すべての電子メールやボイスメールが、MECEでなければならぬ。マッキンゼー卒業生に、マッキンゼーの問題解決法について最もよく憶えていることは?と聞いてみればわかる。「MECE、MECE、MECE……」という答えが返ってくるはずだ。

MECEであれば、最大限の明晰さ　すなわち、最小限の混乱　と、最大限の完璧さで思考

を構造化できる。それは問題解決の一番上の大項目から始まる。つまり、解決しようとしている問題を構成する個別の問題点のリストである。問題点がでそろったら、それをよく見る。一つ一つの項目が独立していて他とはつきり異なるか？ もしそうなら、その問題点リストは「互いに重ならない」。問題の側面のすべてがその項目のどれか一つの、しかもたった一つの中に入るか？ すなわち、すべてのことを考え尽くしたか？ もしそうなら、そこに挙げられている問題点は「すべてを網羅して」いる。

かの有名な大企業、架空ナントカ製造株式会社の依頼で研究をしているとしよう。とりあげている問題は「製品ナントカをもっと売らなくてはならない」である。チームでは、ナントカ売上げ増の方法として次のようなリストをつくったとする。

ナントカの小売販売店向け販売法を変える。

ナントカの消費者向けマーケティング法を改善する。

ナントカの単価を下げる。

かなり大まかなリストに思われるかもしれないが、それはかまわない。もう一つ下の、もう少し詳しいレベルについては、次の項でとりあげる。肝心なことは、このリストがMECEであるとい

うことだ。

これにもう一項目、たとえば、「ナントカの生産工程を改良する」を加えよう。すでにある他の三項目とどう適合するだろうか？ これはたしかに重要な問題点だが、すでにある三つと並ぶ第四の項目にはならない。これは、「流通システムを強化する」や、「在庫管理を改良する」などとともに、「ナントカの単価を下げる」のなかに入れるべきものである。なぜか？ このすべてが、ナントカの単価を下げるための方法だからだ。このどれでも（あるいはすべてを）他の三項目と並べてリストに入れたら、それは重複になる。そのリストは「互いに重ならず」ではなくってしまつ。重複はそれを書いている人の思考の不明瞭さを表わし、読み手を混乱させる。

すべての項目が独立して他とはつきり異なる（すなわち、互いに重ならない）リストができれば、今度は、問題を構成する具体的な問題点をすべて含んでいるか（すなわち、すべてを網羅しているか）どうかをチェックする。もういちど、「ナントカの生産工程を改良する」を考えてみよう。「ナントカの単価を下げる」の項目のなかに入れたのだった。ここでチームの一人がこう言います。「生産工程をとおしてナントカの品質向上をはかることも考えるべきではないだろうか？」

そのとおりだ。となれば、改めて生産工程の改良を一個の項目とすべきなのか？ そうではない。しかし、「単価を下げる」の項目のなかの小項目として、「生産工程を改良して単価を下げる」を、

「……マーケティング法を改善する」の項目の中の小項目として「生産工程を改良してナントカの品質向上をはかる」を、それぞれ加えなければならない。こうして改良されたリストは、次のようになる。

ナントカの小売販売店向け販売法を変える。

ナントカの消費者向けマーケティング法を改善する。

生産工程を改良してナントカの品質向上をはかる。

ナントカの単価を下げる。

生産工程を改良して単価を下げる。

それでは、チームのだけれど、このリストの大項目のどれにも当てはまらない面白いアイデアをだしたとする。その場合、どうすればいいのか？ そのアイデアを無視することもできるが、それは架空ナントカ社にとって損失だ。そのアイデアを独立した項目としてリストに加えると、項目が多くなりすぎる。トップにくる大項目が二つより少なくても、五つより多くても、優れたマッキンゼー・リストにならない（三がベストであることは言いつまでもない）。

このジレンマにも解決法がある。「その他」という魔法のカテゴリーである。すばらしいアイデア

が二、三あるのだが、どの大項目に入れたらいいのかわからないというときには、いつでもこの「その他」がある。しかし、注意しなければならないことが一つ。大項目としては、「その他」を使わないこと。これはどうも場違いに見える。小項目の群れのなかに混じっているのは問題ないのだが、一大プレゼンテーションでの一枚目のスライドに「その他」があるとき、これは奇異に見える。だから、すばらしいアイデアがでたら、それをなんとか大項目のなかに組み込めるように、もうちょっと努力してみる。たいていなんとかなるはずだ。どうしてもうまくいかなかったら、「その他」を使う。そうすれば、なんとかMECEでいられる。

最初の会議で問題を解決してしまう

当初仮説

複雑な問題の解決は、長い旅のようなものだ。問題解決のための地図が、当初仮説である。

当初仮説はマッキンゼー式問題解決プロセスの第三の柱だが、説明が一番むずかしい。読者にわかりやすく、そして、私にとって説明しやすくするために、この項を次の三つの部分に分けることにする。

当初仮説の「定義」

当初仮説の「立案」

当初仮説の「テスト」

当初仮説の「定義」

当初仮説とは、要するに「行動する前に問題の解決策を考えること」である。これは矛盾のように思えるかもしれないが、じつはだれでも、いつでも、していることである。

たとえば、自分の住んでいる町のおまりよく知らない区域にあるレストランへ行くとしよう。ミス通りを行って、三つ目の角で左に折れて、最初の角で右折、レストランはその角からすぐだと教えられている。ミス通りへの行き方は知っている。そこからこの指示どおりに行くだけだ。そう、それでいい。あなたは当初仮説を立てた。

ビジネスの問題解決はレストランに行くより複雑だが、当初仮説の働きは同じようなものだ。それは、スケッチ描きとはいえ、問題から解決へと導いてくれるルート図。当初仮説が正確なら、問題解決とは、事実の分析によって地図の細部を埋めていく作業になる。

前項で使った架空ナントカ社に帰ろう。あなたのチームはナントカ事業部の売上げ増のための方法を見つけなければならない。ナントカ事業について知っていることを話しあってブレインストーミングをしたあと、そして、事実を集めて分析する作業にとりかかる前に、次のような大項目から

なる当初仮説が立つだろう。

ナントカの売上げを向上させるためには

ナントカの小売販売店向け販売法を変える。

ナントカの消費者向けマーケティング法を改善する。

ナントカの単価を下げる。

次の項で説明するが、このあと、仮説の三項目のそれぞれを証明あるいは反証するにはどのような分析が必要かを確定するために、もう一つか二つ下のレベルまで詳細に考える。

仮説というのは、これから証明あるいは反証されるべき案にすぎないことを忘れてはならない。これは解答ではない。当初仮説が正しいければ、数カ月後のプレゼンテーションで、それがそのまま一枚目のスライドになっているだろう。当初仮説がまちがっていたとわかったら、まちがっていることを証明したことで、あなたは正しい解答に向かって進むための情報を手にすることになる。当初仮説を紙に書けば、そして、それをどのように証明あるいは反証すればいいのかを見定めれば、証明済みの最終解決に向かって進むための道路地図を作成したことになるのである。

当初仮説の「立案」

当初仮説は、事実と構造化が組み合わされたところから立ちあらわれてくるものだ。したがって、当初仮説を立てる第一歩は事実にある。しかし、どこを掘れば情報があるのかわからないうちに、むやみにあちこち掘り返すことは避ける。このことを忘れてはならない。ある元マッキンゼーSE Mによれば、当初仮説を立てるには、こうアプローチするのがいいようだ。

「エンゲージメント開始時に、手元にある基本的事実をできるだけ消化するように努めました。その業界の関連出版物を脇に置いて一、二時間じっくり読む。データ収集というより、その業界の雰囲気のようなものをつかむんです。業界用語とか、いまその業界ではどんなことが問題になっているのか、とか……。それから、ファーム内でその業界に詳しい人を見つける努力をしました。軌道に乗るには、それがいちばん手っ取り早くて効率的な方法でした」

当初仮説を立てるときに、すべての事実を知っている必要はない。その業界やその問題の全体的なイメージを描けるだけの事実があれば十分だ。あなた自身の業界の問題だったら、必要な事実は

すでに頭に入っているかもしれない。それは結構だが、しかし、事実だけでは十分ではない。そこに構造をあてはめなければならぬ。

当初仮説を立てるには、まず問題をその構成要素に分解することから始める。キー・ドライバー（第三章の「キー・ドライバーを探す」、六八頁参照）に分解するのである。次に、それぞれのドライバーについて、実施可能な提案を考える。「実施可能な」という点が非常に大事だ。たとえば、そのビジネスが天候に大きく左右されるとする。現実には、ある四半期の利益に関しては天候が主な決定要因だった。そこで、「天候がよくなるように天に祈る」は、実施可能な提案ではない。しかし、「天候の変化に影響される弱点を改善する」とすれば、これは実施可能な、大項目になる提案である。

次のステップは、大項目に挙げた提案の一つ一つを、もっと細かな問題点に分ける。提案が正しいとすれば、それはどのような問題点を提起するだろうか？ それぞれの問題点について、さまざまな答えの可能性を検討する。それから、さらに下のレベルの項目に移る。それぞれの問題点について、仮説を証明あるいは反証するためにどのような分析が必要だろうか？ 多少の経験を積めば、そしてチーム内で議論を重ねれば、どんなことに可能性がありそうか、なさそうか、かなり確実にわかってくるだろう。こうすれば袋小路に迷い込まずにすむ。

あなたのチームは、架空ナントカ製造会社の問題について、キー・ドライバーは販売部門、消費

者向けマーケティング戦略、生産コストだ、と結論した。そこで当初仮説として、実施可能な提案の大項目のリストを次のようにまとめた。

ナントカの売上げを向上させるためには

ナントカの小売販売店向け販売法を変える。

ナントカの消費者向けマーケティング法を改善する。

ナントカの単価を下げる。

まず、販売部門について詳しく見よう。販売部門は地域別（北東部、大西洋岸中部、南東部など）に組織され、主として三タイプの小売業者（スーパーマーケット、デパート、専門店）に商品を販売している。しかしチームとしては、販売部門は顧客である小売業者タイプ別に組織されているべきだと考えている。これが一つの問題点である。

どんな分析があれば、この考えを証明あるいは反証できるだろうか？ 各地域ごとの売上高を顧客タイプ別に見てみる。もし、北東部でのスーパーマーケットへの浸透率が他の地域より高く、また、他の小売業種への浸透率よりも高かったら、それがなぜかを調べる。北東部担当の販売外交員と話をしてみると、スーパーマーケットについて他の販売チームよりいい感触をつかんでいること

がわかるかもしれない。この人たちに全国のスーパーマーケットを担当させてみて、同じような浸透率を達成したらどうなるだろう？ それはナントカの売上げにどのような意味をもつだろうか？

この作業は最終的には、マッキンゼーが問題点系統図と呼ぶものに行きつく。言い換えれば、まず当初仮説から始めて、それぞれの項目をさらに細かく分けていく。結果は左ページの図のようになる。

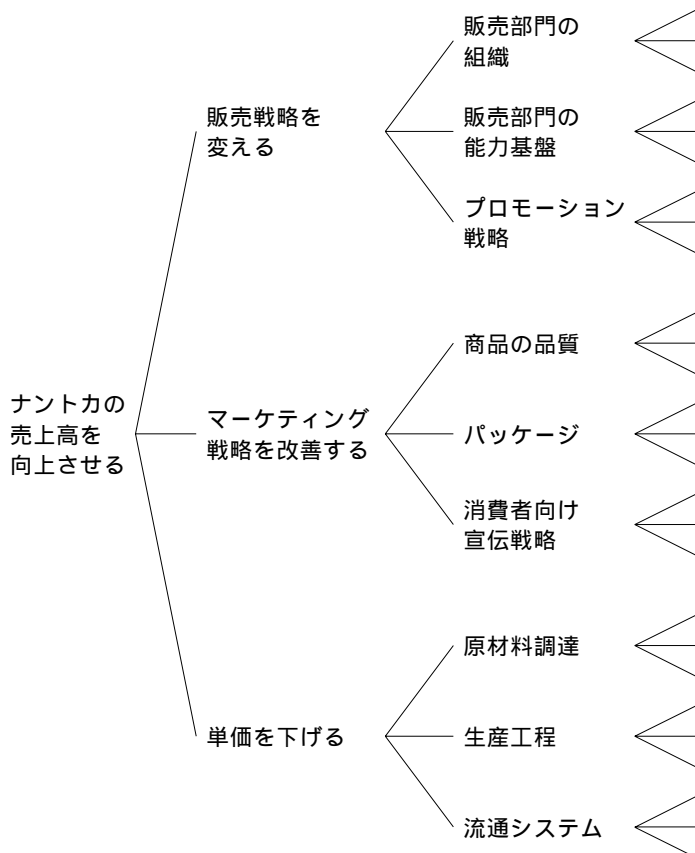
問題点系統図が完成すれば、問題解決のための地図ができたことになる。しかし、ここまでは易しい。むずかしくなるのは、仮説を証明するために深く掘りさげなければならない段階だ。

当初仮説の「テスト」

問題解決のための地図を持って実際に道路に出る前に、やはり各部を点検すべきだろう。これはこの業界について、クライアント企業について知っているかぎりで考えうるベストの当初仮説だろうか？ すべての問題点を洩らさず考えただろうか？ 問題のすべてのドライバーを考えに入れただろうか？ 提案のすべてが実施可能で、無理がないだろうか？

当初仮説の立案のところで私は、「あなた」ではなく、「あなたのチーム」と書いた。マッキンゼー

架空ナントカ製造会社の問題点系統図



ーでの経験から、そして、この本を書くためにインタビューしたたくさんのマツケンゼー卒業生の経験からも、チームがまとめた当初仮説のほうに、個人が立てた仮説よりはるかに強力であることがわかったからだ。なぜか？ たいていの人は自分自身の考えをうまく批判できない。自分のアイデアのあら捜しには、他人の目が必要だ。だから、頭脳明晰な三、四人から成るチームこそ、最も優れた手段になる。

当初仮説をまとめるためのチーム会議では、イヤというほどたくさんの花火を打ち上げることだ。メンバー一人一人が、自分のアイデアや当初仮説を持ちよらなければならぬ。チームメートの考えをさらに拡大し、新しいアイデアをすべて吟味しなければならない。チームリーダーは思考リーダーでもあるように努めなければならない。たった今だれかが言ったことを、違うアプローチから見ようとしなければならない。つねに、「これを変えたら、どうなるだろう？ これを展開してみたらどうだろう？ こんなふうに見たらどうだろう？」と問いかける。このプロセスでは、相当な無駄話、馬鹿話が出るだろう。それでいい。それであなただけの考えが推し進められるなら、とことん楽しむことだ。（チームの思考を推進するためのアイデアやテクニックについては、九章「ブレインストーミングの仕方」、一五三頁を参照されたい。）