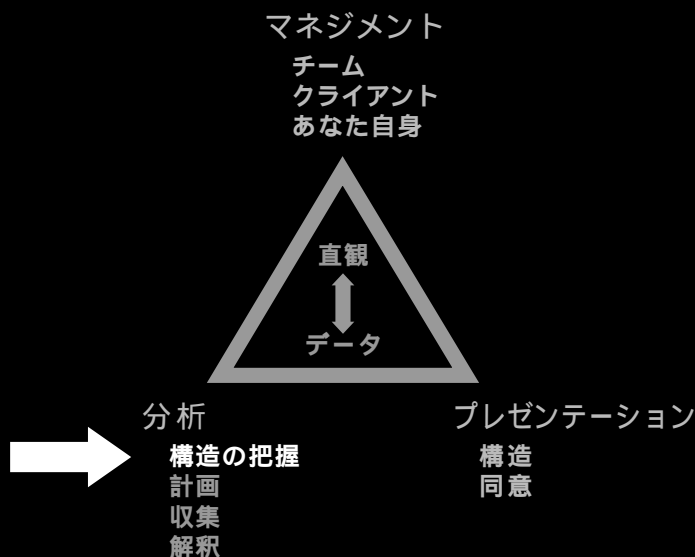


# 1

## 問題の構造を把握する



ビジネス課題の構造を把握し、事実に基づいた厳密な分析ができる状態にするのは、マッキンゼーのコンサルタントにとって最も重要なスキルの一つである。いや、それ以上に、マッキンゼー人であることを証明するものだ。なぜなら、問題を構造化された仮説主導の方法で解決できないようでは、そもそもマッキンゼーに採用されていないはずだからだ。

マッキンゼー式の問題解決プロセスは、構造化されたフレームワーク（枠組み）を用いて、事実に基づいた仮説を立てることから始まり、次に、仮説を証明するか、あるいは反証するためのデータ収集と分析がつづく。仮説は、調査・分析を進めるときのロードマップといったところだ。これによって解決策の探求が大いにスピードアップし、解決策のプレゼンテーションに至るまで、問題解決プロセスを通して作業の指針となる。この方式は、マッキンゼー卒業生の退社後のキャリアでも真価を発揮しているので、まず、このプロセスをマッキンゼー以外の会社に適応させる方法から見ていくことにする。

この章では、目の前のビジネス課題に構造をあてはめるにはどうするか、さらに意思決定をスピードアップする当初仮説を立てるにはどうするかについて説明する。では、マッキンゼー式の問題解決プロセスの基礎である構造（ストラクチャー）から始めよう。

# 1 構造を把握する

マッキンゼーでは問題解決について述べるのに「事実に基づく」という表現がよく用いられるが、問題解決プロセスの第一歩は事実ではなく構造（ストラクチャー）である。一口に構造と言っても、問題解決のための特定のフレームワークを指すこともあれば、もっと一般的に、構成要素に分解できるように問題の境界を示すものこともある。

いずれの場合も、マッキンゼーのコンサルタントが、直面する問題点を素早く把握でき、可能性のある解決策について当初仮説を立てることができるのは、構造のおかげである。卒業生が証明しているように、構造の利点はマッキンゼー以外でも、たやすく利用できる。その次の段階が事実である。

最初に、マッキンゼー人がビジネス課題に構造を応用する方法を要約しておこう。

MECE<sup>ミエーシー</sup>を貫徹させる。構造は、事実に基づいたマッキンゼーの問題解決プロセスに欠かすことができない。マッキンゼー人にとって構造は、ツールというより身についた習慣だ。ある卒業生など、マッキンゼーでの経験を「構造、構造、構造、構造。MECE、MECE、MECE」と要約したほどである。MECEは「ミエーシー」と発音し、「互いに重ならず、すべてを網羅する (Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive)」の頭字語で、この概念はマッキンゼー式思考プロセスの基本の一つである。問題解決においてMECEであるというのは、問題を重複しない別個の問題点に分けることができ、しかも関連のある問題点を一つも見落としていないことを意味する。

初めての問題など存在しない。マッキンゼーは、構造化された問題解決での経験を大いに活用してきた。いくつものフレームワークを利用することにより、コンサルタントは、数多くの共通するビジネス状況の概要が素早く見えるようになる。あなたの組織にも独自のフレームワークがある場合、できればそれらを活用するべきだ。ない場合は、経験に基づいて問題解決のためのツール・キットを自分で作りあげることである。

クライアントは、それぞれが唯一無二。フレームワークは万能ではない。マッキンゼー人は、クライアントがそれぞれ唯一無二だと心得ている。どの組織の抱える問題でも、適当なフレー

ムワークを利用して解決しようとするだけでは限界がある。この教訓は特に、ファームを離れてからのマッキンゼー人にあてはまる。

#### マッキンゼーでの教訓と成功例

マッキンゼーの構造化された問題解決アプローチは、マッキンゼー特有の条件がないところでも非常にうまくいく。マッキンゼー卒業生と話しているうちに、構造化された考え方の適切性および適応性について、いくつか具体的な結論に至った。

構造がないと、アイデアに説得力がない

構造を利用して、思考を強化する

では、これらが実際にどういう形で現われるのかを見ていく。

構造がないと、アイデアに説得力がない。あなたの会社で、あなたや同僚が仕事上の提案を仕上げて提示するとき、どういうやり方で進めているか思い浮かべてみよう。しっかりした構造を用いているか、少なくとも、問題解決には本質的な首尾一貫性と論理が必要だということが重要視されているだろうか。それとも、構造として認識できるものや事実の裏づけもなく、場当たりに決断に至るのがふつうだろうか。ファームを離れたマッキンゼー人たちは、多くの組織でずさんな思考プロセスが横行していることに衝撃を受けることが少なくない。

大半の人は、厳密で構造化された思考法を生まれながらに身につけているわけではない。だから学ぶ必要がある。ところがあいにく、このスキルが大学の教科課程に入っていることは稀で、社員に教えようにも、ほとんどの会社は、それだけの資源や意欲を持ちあわせていない。もちろん、マッキンゼーや一部の戦略コンサルティング会社は例外である。米国で最高の評価を得ている企業でさえ、構造化された問題解決を必ずしも重要視しているとはかぎらない。ビル・ロスは、ゼネラル・エレクトロニクス(GE)の輸送部門に入ってからそれを痛感した。

「GEの社員は、何か新しい状況が発生したら、すばやく動く。そういう企業文化なんだ。思考様式としては、問題点を見つけたら、完全にやつつけて、さつさと前進しよう」といったもので、その通り見事にやっつけてのける。問題点を調べて明確な実行計画を立てるのに時間をかけるようなことは、めったにしない。構造化されたアプローチには、GEの多くの社員が驚いたようだね。このアプローチを紹介したことで、付加価値をもたらすことができたと思っ  
る」

業績がきわめて好調な会社でも、構造的な思考をコアコンピタンス(その企業固有の競争力の核)にさえ応用しないところがたくさんある。ポール・ケニーは、グラクソ・スミスクラインについてこう述べている。

「科学的視点からすると、研究所の多くは運任せのようなどころがある。研究に投資し、目標

はあるものの、その目標も発見された情報の結果によって変わることが多いんだ。現在、市場に出まわっている最良の薬のなかには、計画によってではなく、たまたま発見されたものがある。それなら、もっと市場に適した製品を創り出すように、臨床試験の計画を変更してもよかったのではないかと、あとになって思ったりする。価値を高める具体的な方法としては、研究開発の成果に任せきりにしないで、開発の早い段階で商業的なマーケティングをすると決め、製品がそれにふさわしい特徴を備えているように初めから考えておくことだ」

構造的な思考が、GEやグラクソ・スミスクラインといった世界有数の大企業でもあまり見られないのであれば、多くの組織において稀であることは想像できる。

事態をいっそう複雑にしているのは、一部の組織の企業文化が、まちがったタイプの構造に染まっていることだ。これもグラクソ・スミスクラインの例で、ここでは直線的かつ推論的な思考プロセスが健全な意思決定を妨げている。

「私たちのプロジェクト・リーダーは、薬の服用回数を、今の一日二回から一回に変更したがっていた。薬はまだ研究開発の初期段階だったし、一日一回のほうが二回より良いというのは一般原則だ。そのほうが服用しやすいからね。それで結局、市場性に後押しされて、一日一回の投薬量で開発することになる。ところがプロジェクト・リーダーは、投資するかしないかという二者択一の決定をせまる提案をしたんだ。MCE方式であらゆる可能性に目を

向けて一つ一つ検討したり退けたりしていけば、さまざまな選択肢があったかもしれないのに、そういうアプローチは思いもつかなかつたらしい。

実際、選択肢はいくつもあるからね。たとえば、一日二回の服用で着手しておいて開発リスクを避け、薬の効能や市場性が証明されてから一日一回に切り替えるとか。二者択一のアプローチは、価値の創造に必ずしも最良の方法ではない。コストやリスクの増大に見合うだけ、売上げが伸びるとはかぎらないからね」

思考プロセスが不適切であったり、構造的な思考がまったく見られない状況があるため、マツキンゼー精神<sup>マインド</sup>を持った人が付加価値をもたらす余地は大いにありそつだ。

構造を利用して、思考を強化する。大企業や新設の会社は言うまでもなく、非営利組織や政府機関といった会社以外のあらゆる組織で、マツキンゼー人は構造的な思考を応用し、組織に付加価値をもたらしてきた。たとえば、戦略的決定を下すには、組織の持つ能力と、その能力をどのように活用すれば業績が最大になるかを理解している必要がある。ジム・ベネットがキー・コーポレーションのリテール（小口顧客）銀行部門の会長在職中にしたことが、まさにそれであった。

「リテール銀行の会長に就任したのは、何が何でも営業を拡張しなければならぬというような時期だった。銀行部門は会社の三分の一を占めていて、会社全体の業績を向上させるには、

年間一 %の伸びを達成する必要があったんだ。まず、それが可能かどうか、見極めなければならぬ。もちろん、それには銀行の実力を理解する必要がある。そこで登場するのが、問題点ツリーだ（後述）。この作業が終わったときには、全部の枝にイエスかノーで答える質問がついているM E C Eな問題点ツリーができていた。これのおかげで業績改善計画がまちがっていないことを確認できて、キー・コーポレーション最大の事業のライン責任者兼チーフ・ストラテジストとしては、本当に助かった。

ツリーは、まず自分で作って、それからみんなに見せて考え方を説明した。問題点ツリーそのものは、どうも少々、コンサルタント臭いと思われたようだが、それをちゃんと伝えるメッセージに言い換えることができたときは、必ずうまくいった。どこでも、どういう状況であってもね」

マッキンゼーのフレームワークを大企業で応用して成功した例を、もう一つ。  
当時、G Eにいたビル・ロスが説明する。

「問題の構造を捉えることに関して私が出くわした最大の問題点には、自分たちが長期的に何を目指しているか理解しているか、また、成長戦略を考えてきたかという大きな問題が絡んでいた。多くの場合、答えはノーだった。そこで私は、他の経営幹部と個別に作業を進め、それから実際にマッキンゼーに依頼して、成長戦略について徹底的に話し合うために

幹部チームとの作業部会を立ちあげた。これのおかげで私は同僚に情報を流せるようになったし、マッキンゼーで学んだフレームワークをいくつか紹介することもできた。同僚たちは、それらを目の当たりにして、ひらめくものがあつたよつだ」

大企業は予算もたっぷりあり、マッキンゼー式の手法を応用するのに理想的なところだと思われるかもしれない。何といつても、マッキンゼーのクライアントの大半はそういう組織だ。だが、それと同じ手法が新設の会社でも効果をあげると言つたら、驚かれるのではないだろうか。そのことをオモワレ・クレンショウは、アフリカのインターネット接続業者、アフリカ・ドット・コムで発見した。

「市場調査をして、われわれのターゲット市場、つまり海外在住アフリカ人とアフリカに関心を持つ人たち向けの製品とサービスをどのように開発するか決めなければならなかつた。それには、アフリカ産のワインや、アフリカのインテリア装飾品、家具、アートといった産業を分析して、そのなかでターゲット市場にとって十分に魅力的なものを選ぶ必要がある。そこでマッキンゼーで学んだ構造的フレームワークの出番というわけだ。おかげで市場規模、競争環境、主だつた関係者などをあつというまに把握でき、どれを選ぶべきか決めるのに役立つ」

思考を構造化することは、ビジネス界以外でも価値を付加できる。クリントン大統領の主席

補佐官代理を務めていたシルビア・マシューズはこう語る。

「連邦政府レベルでの問題解決は、ビジネス界より少し複雑だと言えるでしょう。損益や会社の評価ほどはっきりとは目に見えないものが関係してくるからです。とは言っても、同じ手法が応用できますよ。一九九六年に大統領の一般教書の作成を担当したときは、年頭の発表に向けて八月にとりかかり、まずは、柱プロジェクトと名づけた作業に取り組みました。これは一般教書の分野をすべてカバーするもので、あらゆる政策事例を何もかも同じアプローチで同じフレームワークに放り込んで、二期目の四年間で達成したいことを示すものです。次にこれを文書にまとめ、大統領と副大統領が夏休みに目を通せるようにしました。気をつけたのは、問題は何か、その規模はどのくらいか、それについて政府は何をするつもりか、といった問題点をはっきりさせることでした。それから、成功するチャンスを高めるために、限定的に試してもよいと思っていることも示してありました。何かしたいけど、それは達成できるだろうか、資金はあるか、議会の支持は取りつけられるだろうか、政治的にどういう結果をもたらすか、といったことから派生してくるさまざまな問題点をカバーしたのです」

こうして見てきたように、構造的な思考はだいたいどのような組織でも役立つ。ではいよいよ、これをあなたが自分のビジネスやキャリアにどのように応用できるか見ていこう。

すでに見たように、構造的な思考はビジネス界の人たちが蓄えている問題解決能力の重要な要素である。この武器を使いこなすには、どうすればよいか。まず、構造は真空のところには存在しないと心得て、しっかりと目標を定めて用いることだ。ビジネス課題の構造を捉えて解決するという場面では、目標とすべきなのは混沌に秩序をもたらすことである。

**現実を構造化する。**現在、経営幹部や起業家のまわりには、とても使いこなせない量の情報が溢れている。こうしたデータの氾濫を管理するには、最も関連のある事実だけを選別するしかない。構造化された適切なフレームワークがあれば、この作業をはるかに効率的に進めることができるので、ほどほどの時間内で解決策に到達する可能性が高くなる。これがビジネスに付加価値をもたらすと、オモワレ・クレンショウは語る。

「**ラマッキンゼーでの経験から、はつきりと自覚していたことがある。それは、自分が持っている一連のスキルのおかげで、あいまいさや、進むべき道のあらゆる可能性を前にしても何らかの意味をくみ取れることだ。これは事業を興す場合にも、確実にあてはまる。資源や資金は限られていて、何もかも手がけることはできないから、これらの可能性のなかから一つずつ進めていくしかない。フレームワークは、選択肢に優先順位をつけるのに役立つ。見当ちがいの道に迷いこまなければ、時間もエネルギーも大いに節約できる。それが力ギだ。どれ**

が正しい道かわかっていることより、まちがった方向に深入りしないことだ」

ここでの経営幹部の役割は、「現実」を構造化して容易に把握できるようにすることである。それにはまず、目の前にある問題の領域を決定して、他の要因とのつながりや、なりゆきの全貌といった、詳細の全体に目を向ける。こうすれば重要ではない要因を無視して、組織にとって可能な選択肢の優先順位をつけるのに集中できる。この方法を進めていけば、複雑な問題とその解決策をわかりやすい言葉で伝えることができるので、経営幹部の指示を実行する人たちがよく理解できる。

**問題を構成要素に分解する。** データの収集と解決策の伝達はあとの章で取りあげるので、ここでは問題点を明白にして単純化する方法を見ていく。マツキンゼー人が問題の構造を捉えるときの一般的なアプローチは、直面している問題を構成要素に分解することだ。なぜか。それはほとんどの場合、複雑な問題は、より小さく単純な問題の集まりに変えることができ、そうすれば個別に解決することができるからだ。マツキンゼーがあつかう問題は、きわめて複雑か（中核となる市場が縮小しているなか、競争圧力や労働組合の要求に直面しながら株主価値を維持するにはどうすればよいか」というような）、あまりにも漠然としていてもっと説明してもらわないと解決しよ（う）がないか（どうすればこの業界で利益をあげられるか」というような）のどちらかだ。問題を個々の部分に分ければ、問題のキー・ドライバー（第2章を参照）が突き止めやすくなり、それによって分析の焦点を絞ることができる。

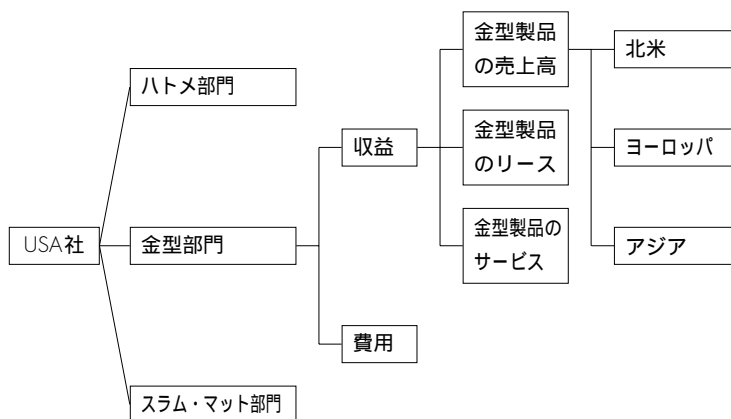
この手法は、ビジネス課題だけでなく、政治などの他の分野における複雑な問題にも使える。たとえば、かつてマッキンゼーのローマ支社に在籍し、現在はイタリア政府の公共部門コンサルタント兼政治顧問を務めるフランチェスコ・グリロの例がある。グリロは、欧州連合における失業、イタリアの選挙制度改革、欧州委員会が資金提供しているプログラムの経済的影響の評価といった問題にも同じ手法を用い、大成功を収めている。

**論理ツリーを活用する。**問題を分解するのにマッキンゼー人が利用する最も一般的なツールは「論理ツリー（樹形図）」である。これは、問題のあらゆる構成要素を階層<sup>①</sup>ことに並べたもので、鳥瞰することから始めて、だんだんに下降していく。では具体的に、古くからの優良企業USA社（架空の会社）を例にとつて、これを見てみよう。仮に、あなたのチームがUSA社の取締役会に助けを求められて、「どうすれば会社の利益を拡大させられるか」という基本的な課題に答えを出すことになったとする。それを聞いてまず、「会社に利益をもたらしているのは何か」という質問が頭に浮かんだのではないだろうか。「わが社の三大事業部門、つまり金型部門、ハトメ部門、スラム・マット部門」というのが取締役会の答えである。

「この三つが、この問題の論理ツリーでは最初のレベルにくるんだな」と、すぐにひらめいたことだろう。次のレベルに進むには、各事業部門の収益を分解していく。まず大きく「収益」と「費用」に分け、それからツリーの先に行くほど、小さな構成要素に分けていく。この作業が終われば、図1・1のようなUSA社のMECEで詳しい企業体系図が完成しているはずだ。

**論理ツリーはMECEであること。**論理ツリーを作成するとき、問題を分割する方法がいくつ

図1-1 USA社の論理ツリー



か考えられることがある。どの方法を選ぶかによって問題に対する見方が影響され、あなたのチームにとって極めて重要な問題点が明らかになることもあれば、ぼやけることもある。たとえば、USA社の論理ツリーを組織的ヒエラルキー（事業部門ごと）で作成するのではなく、機能面（生産、販売、マーケティング、リサーチ、注文処理など）から見ることもできる。この見方は、あなたのチームに別の、もしかしたら有益な方向を指し示すかもしれない。どちらを選ぶにしても、論理ツリーがMECEであるように気をつけること。そうすれば、見落としがなく、混乱することもない。

論理ツリーが力を発揮した実例を一つ。マツキンゼーを経てファースト・ユニオンに入社したナラス・イーチャンバディは、社長に予算を承認してもらったために、顧客情報管理部門の事業案件をまとめることになった。

「問題を突きつめていくと、顧客情報の構築や利用の方法によって投資に見合う収益を得られるとすれば、収入や利益の源泉はどこにあるのか。どこから金を引き出せるのか」ということだった。そこで、MECEに分析をして利益をあげる方法を示したんだが、方法としては、製品の追加や販促を通して既存顧客からの収益を増やす、既存顧客への対応コストを削減する、既存顧客の自然減を減らす、今までよりはるかに効果的・効率的に新規顧客を獲得することをあげた。それから、問題をさまざまな角度から眺めて、それぞれの部分について、どのくらいの収益増を期待できるか、経済的利益は何か、最終的にコストはどのくらいかかるか、と考えていった。事業案件を構築するときは、いつもこんなふうになっている。問題を分解してふたたび組み立て、それぞれの部分がどこに位置していたか割り出していくんだ」

**複雑な問題を単純な形で表現する。** 論理ツリーは、マッキンゼーのコンサルタントが用いる数多いフレームワークの一つで、マッキンゼー退社後もとりわけよく利用されている。どのフレームワークにも言えることだが、これは現実を単純化したものを作ることによって、複雑な問題のまわりに散乱しているものを取り除き、混沌に秩序をもたらす。マッキンゼーのロサンゼルス支社を経てアクセンチュアのパートナーとなったジェフ・サカグチは、マッキンゼーで学んだフレームワークの利用価値を次のように要約している。

「フレームワーク主導のアプローチというのは結局、これをどう整理できるかを考えることに尽きる。フレームワークはどれも、簡単なものでは毎日使っている縦横二項目づつの単

純なマトリックスに至るまで、問題に骨組みを作ろうとするものだ。三つとか四つとか五つとかの丸でも四角でも三角でも何でもいい、単純な形で複雑な問題を表現する。マッキンゼーは、それが実に巧みだった。私も、自分の仕事に採り入れようとすいぶん努力したものだ」

新しいフレームワークを考える。論理ツリーやその他のフレームワークを用いるときは、誰にアピールしたいのかを意識することだ。それに合うように、そのフレームワークのプレゼンテーションを作りあげる。ビル・ロスはGEで次のような経験をした。

「フレームワークは、マッキンゼー内部では非常にうまくいくが、マッキンゼーの外では使い方に気をつけなければならない。フレームワークと聞いただけで、反射的に防御の構えになる人が多いからだ。マッキンゼーにいるとき、他社の問題に使ったアプローチを、うちにも応用しようとしているんだらうが、うちの問題はよそとはちがうんだ」とよく言われた。だが、これは見当がいい。考える手始めとして、何が重要な問題点で、それをどう提示すべきかを系統的にチェックするのに利用していただけた。フレームワークを導入するときは慎重にしたほうがいい。特に濫用されている場合、かなり否定的なイメージがあるからね。使い古されたフレームワークを利用しないで、フレームワークにあるコンセプトを用いて、直面している問題を解決するのに役立つ新しいアイデアを生み出すことだ」

ところで、構造はほんの入口でしかない。これから強力な仮説を立て、結論を引き出すため

に適切な分析を加え、こうして得た結論を効率よく伝えなければならない。これらについては順番に説明していくが、まず、次の項で当初仮説の立て方を説明しよう。

練習問題

- 1 あなたの会社・仕事で広く用いられているか、または別の会社・仕事で習得したフレームワークがあれば思い浮かべてみよう。それらのフレームワークは、あなたの目下の仕事に用いることができるだろうか。できない場合、どうすればできるようになるだろうか。
- 2 あなたの組織に目を向けてみよう。MECEな論理ツリーを描いて、利益の源泉を示せるだろうか。製品を作り出したり、サービスを提供するプロセスについてはどうか。
- 3 ビジネス以外のプロセスで、たとえば結婚式や休暇といった、一般的だが複雑なものを思い浮かべてみよう。そのプロセスをうまく進行させるのに必要なすべての任務をMECEに構造化できるだろうか。プロセスにおける主要な要素は何だろうか（たとえば、結婚式であれば、招待客が定時に着くようにする、花婿が必ず現われるようにする……）。それらを論理ツリーに書き出してみよう。異なるグループ分け（たとえば、責任別）で、しかもMECEなものを作成できるだろうか。