



Jenpol/iStock/Thinkstock

# 複雑な問題が一瞬でシンプルになる 2軸思考



著者：木部智之

定価：1,512円

単行本：256ページ

出版社：KADOKAWA  
(2017/12/1)

評点（5点満点）

総合 革新性 明瞭性 応用性  
4.2 4.0 4.0 4.5

## 要約者レビュー

経営戦略の有名なフレームワークであるSWOT分析やPPM（プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント）分析。これらを、目の前の問題解決のために使ったことがある人はどれくらいいるだろう？

本書は、日本IBMの最前線でいまや500人のチームを率いる著者が、システム開発におけるプロジェクト・マネジメントの経験をもとに生み出した「2軸思考」というフレームワークを解説した書である。

2軸思考とは、タテ軸とヨコ軸の2本線を引いて、あらゆる物事や情報をシンプルに整理する思考法のこと。著者は数々の困難なトラブルに対応するなかで、2軸思考を独自に編み出した。戦略系コンサルティング会社による経営戦略のフレームワークは、主に大企業の戦略策定のために作られたものである。そのため、経営戦略やマーケティング以外の、日々の業務の課題解決にそのままでは使いづらい。これに対して、2軸思考はだれでも活用でき、活用次第で驚くほどの生産性アップやコミュニケーションの円滑化を見込める。

本書では、2軸思考を実現するためのフレームワークの作り方や活用方法を、具体例や図解とともにわかりやすく解説している。2本線を引いて枠を作り、情報を埋めると、複雑な問題が一瞬でシンプルに整理されるのだ。「もれなくダブりなく」を実現できるうえに、検討の必要がない論点も浮き彫りになってくる。

**問**題が解決しないのは「複雑なまま考える」から

要約本文

## なぜ2軸思考が必要なのか

問題が解決しないのは「複雑なまま考える」から

して捉え、複雑なことをいかにシンプルにできるかがポイントとなる。

どんなに複雑に思える仕事でも、基本の応用形にすぎない。まずは、だれでも解けるぐらい簡単なレベルまで、問題を一つ一つ分割していくしかない。混亂状態のなかで「複雑なまま考える」のは避けるべきだ。

仕事は複雑化する一方なのに、働き方改革で生産性向上が急務とされるビジネスパーソンにとって、2軸思考は救世主になってくれるに違いない。（筆眠子）

## 本書の要点

- ・複雑な問題の解決においては、問題の全体像を俯瞰して捉え、複雑なことをいかにシンプルにできるかがポイントとなる。
  - ・2軸思考とは、タテ軸とヨコ軸の2本線を引いて、あらゆる物事や情報をシンプルに整理する思考法だ。考える枠を決め、全体把握をしたうえで、ムダに考えない。これが2軸思考の真髄である。
  - ・2軸思考により、即断即決しやすくなる。また、枠の範囲内で思考することにより、新しいアイデアを効率的に生み出せる。
  - ・「A4の紙1枚」の2軸メモをチームで共有することで、コミュニケーションが円滑に進む。



## 最速で問題解決する3原則

は、かえつて解決までに時間を浪費してしまうことが多い。行動する前に、ひと呼吸おいて作戦を立てるようにしておきたい。

# 最速で問題解決する3原則

では難問にどう対処

問題を先送りせずに「速くやる」ことは重要だ。しかし、「即行動」が大事とばかりに、何の作戦も立てずに「すぐにやる」だけでは、かえつて解決までに時間を浪費してしまうことが多い。行動する前に、ひと呼吸おいて作

**即** 行動の前に作戦を立てよ  
問題が起きたとき、焦るあまり、手あたり次第に行動していいだろうか。確かに、

が大切である。梓さえ作つてしまえばそれを埋めたくなるのが人間の心理というのだ。

- ・原則①考える枠を決める。  
状況を整理するための考える  
「枠」を作る。どのような枠な  
ら考えやすいかを検討すること

していいのか。本書には、最速で問題を解決するための3原則が書かれている。この3原則は2軸思考の根幹となる。

・原則③ムダに考えない…考える枠を決めて全体像を捉えた  
ら複雑な問題がシンプルに整理された状態となる。そこから重  
要度の高いものだけを「選択」し、「集中」して掘り下げる。  
なんとなく全体を考えるのは、

時間のムダである。

## 【必読ポイント！】2軸思考とは何か

### 2 軸思考を武器にする

フレームワークの本来の意味は、物事を考えるとときに使う「枠」のことだ。ビジネス書でよく取り上げられるフレームワークのSWOT分析やPPM分析は、経営戦略の立案やマーケティングに使うためのツールとして開発されたものである。そうした業務に携わらな

いビジネスパーソンの間では、「フレームワークはよくわからぬいし、使えない」という考え方方が広がっている。

しかし、フレームワークはビジネスパーソンにとって最大の武器となる。著者は、試行錯誤の末に、タテ軸とヨコ軸で整理する2軸思考を編み出した。2軸思考という武器を手に入れる、目の前の問題解決のために適したフレームワークを自由自在に作れるようになる。

では2軸思考とは何か。2軸

思考とは、紙にタテ軸とヨコ軸の2本線を引いて、あらゆる物事を引くと、枠の中に空白ができる。すると、空白を埋めるために、俯瞰する場合）、②中央で交差させる「マトリクス」タイプ（全体を

シヨニングや全体の分散傾向を捉える場合）、③左下で交差させる「グラフ」タイプ（変化を捉える場合）の3パターンに分類できる。

この3パターンは、あらゆる

業界、職種の問題解決にも適用可能だ。タテとヨコに2本の線を引くと、枠の中に空白ができる。すると、空白を埋めるために、脳が働き始めるのだ。

### 2 軸思考がもつ5つのメリット

2軸思考には、次の5つのメリットがある。1つ目は「悩む

時間」がなくなることだ。漠然とした問題を目の前にすると、悩んで立ち止まってしまう。線を2本引いて枠を作ることができれば、あとは枠を埋めるだけ。枠が作れた段階では考えるべきことが整理されているので、悩む時間はなくなる。

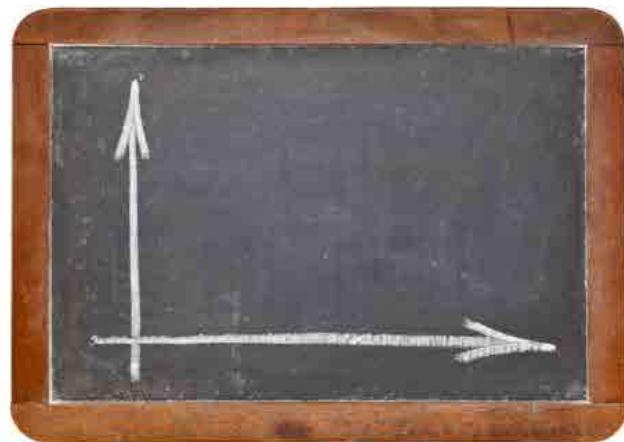
2つ目は「即断即決」できる

ことである。2軸思考では、物事に取りかかる最初の段階で全體像を捉える。よって、その段階で論点の取捨選択が可能となる。決断には勇気と覚悟が必要で、責任も伴う。しかし、論点の洗い出しが終わっているので

3つ目は「新しいアイデア」を生み出せることだ。考える枠がないと、白紙の状態での議論となり、話が発散しすぎて非効率になることが多い。一方、枠で思考の範囲を決めておくと、その範囲内で深い思考が可能となり、新しいアイデアを効率的に生み出せる。

### 2 軸フレームワークの作り方

では、2軸でフレームワークを作つていこう。作り方は簡単だ。具体的には次のス



marekuliasz/iStock/Thinkstock

4つ目は「わかりやすい説明」ができる。情報量が多くなるほど、人の頭は整理のつかない状態になりやすい。伝えるべき内容を、2軸で紙に書きながら整理することで、わかりやすい説明が可能になる。

5つ目は「わかりやすい資料」を速く作成できることだ。考えをロジカルかつ図として整理できるので、それをもとに、わりやすく図解された資料を手早く作成できる。

ステップ1～3の順に作成する。

ステップ1..考える目的に合わせて枠のタイプを決める

まずは、先に述べた「マトリクス」タイプ、「4象限」タイプ、「グラフ」タイプの3パターンのうち、どのタイプを使うのが最もよいかを決定する。思考の目的に合わせてタイプを選択しよう。

ステップ2..タテ軸とヨコ軸を決める

次に、タテとヨコの2本の線軸を何にするのかを決める。軸になるのは、要素が流れのどちらかしかない。要素はある観点で洗い出した静的な情報であり、具体例としては、「商品」「売上」「部門」などが挙げられる。また、流れの例としては、「時間」や「工程」といった、動的な変化を表す情報が考えられる。

ステップ3..枠に情報を埋める

ステップ2までで、思考のフレームワークは完成している。あとは枠の中に情報を埋めるだ

けだ。どのタイプでも、定量情報（数字）または定性情報（数字以外）のいずれかが入る。

「マトリクス」タイプは、問題の全体像を捉える、雑多な事象を整理する、複数の選択肢の優先順位をつけるという場合に有効だ。「4象限」タイプは、分散する事象のポジショニングの整理、分散する事象の偏りの把握、ポジショニングごとに戦略や課題を考えたい場合に有効である。そして「グラフ」タイプは方眼タイプをヨコ向きに使った手書きで思考する、ノートは方眼タイプをヨコ向きに使った手書きで思考する、「どんなんに複雑でも2軸に『決める』、「とりあえずマトリクスで考える、思考の「ベクトル（方向）」を意識する」だ。これらを意識して、2軸思考を習慣化するとよい。

プロは、売上などの数値データを時系列で分析する、店舗の売上構成などの変化を捉えるといった場合に有効だ。3つの2軸タイプのうち、どれを使えばいいかわからないときは、最もシンプルな「マトリクス」タイプを使うとよい。

2軸フレームワークを作成する際のポイントは、次の5つである。手書きで思考する、ノートは方眼タイプをヨコ向きに使った手書きで思考する、「どんなんに複雑でも2軸に『決める』、「とりあえずマトリクスで考える、思考の「ベクトル（方向）」を意識する」だ。これらを意識して、2軸思考を習慣化するとよい。

## 2軸で「問題解決」する

実践編

## 2軸思考で効果的に伝えるための3ステップ



monkeybusinessimages/iStock/Thinkstock

複数の2軸を使う場合は、マトリクスタイプで大まかなところを整理して、より詳しく情報を見たいときに、4象限タイプやグラフタイプに展開するのがよい。本書では、何が問題なのかわからない、人材を評価する、スケジュールが遅延している、アイデアが浮かばない、会社の成長戦略を打ち立てるといふ、具体的な5つの場面で、いかに2軸を作るかが例示されている。詳細は本書を参考にしてほしい。

2軸思考の基本を身につけたら次は実践編に移ろう。ビジネスの現場では、2軸フレームワークの3つのタイプを組み合わせて使うことになる。ビジネスで遭遇する問題は複雑で、1種類のタイプだけで問題

解決できることはまずないからだ。

プロジェクトの関係部署・関係者が多いとき、プロジェクト期間が通常より長いとき、そして仕事内容が複雑なとき。こうした場面では、コミュニケーションの質が仕事の成果を左右する。コミュニケーションがうまくいかないことで失われるものは、時間と品質だ。

コミュニケーション不全の責任は、発信者側にあると考えなければならない。伝えたいことが相手に伝わってはじめて、結果が出る。発信者と受信者が別人格である以上、完璧に伝わることは不可能に近い。そのうえで、相手に1回で伝えるには、短く伝えること、構造を意識して伝えること、イメージで伝えることを意識するとよい。これらを実現可能にするのが2軸思考だ。具体的な3つのステップを紹介していく。

には同じ「階層レベル」の情報があるトピックについて1つのピラミッドを意識すると、伝えたいことの全体像を捉えたうえで話せるようになる。

## ステップ2：ピラミッド構造で伝える「順序」を決める

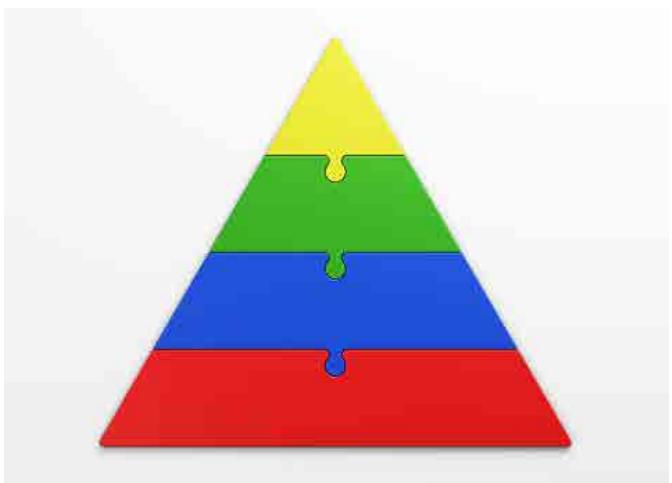
ビジネスのコミュニケーションでは、結論→理由・根拠の順で伝えるのが基本だ。したがって、基本的には、結論にあたる、ピラミッド構造の上から順に伝えることになる。

## ステップ3：「紙一枚」の2軸メモを渡す

ピラミッド構造とは、ロジカルシンキングの基本の一つで、これもタテとヨコの2軸でできている。ピラミッド構造のタテ軸は、「Why so? (○○すべきです)」の2つを表現している。「なぜなら～」と「So what? (～なので、○○すべきです)」の2つを表現している。ピラミッドの上にいくほど抽象的で、下にいくほど具体的になるといえる。一方、ヨコの方向

ただし、相手が受け入れにくい内容の提案など、経緯の説明を先にしたほうがよい場合もある。その際は、ピラミッド構造の下から伝えたほうがよい。臨機応変に順序を決めることができた。

一読のすすめ…どのページでもいいから本書を開いてみると、その抜群の読みやすさがすぐわかる。本書は装丁から内容までがすべて意識的に「シンプル」という概念で貫かれて作られており、期待を裏切らない。



NUMAX3D/iStock/Thinkstock

伝えるべき内容を「紙に書いて渡す」ことで、コミュニケーションが飛躍的に取りやすくなる。内容を図解したほうが、相手に伝わる度合いが高まるからだ。紙を受け取った相手は、後でそれを見返せるので便利だ。

シンプルに伝えるためには、1つの2軸につき、A4の紙1枚に収めるといい。書いたあとに、そのタイトルをつけておくと、何を話したかを振り返ると、役立つ。この紙1枚の2軸メモをチーム全体が実践すれば、チームの成果が驚くほど高まるはずだ。

巻末には、著者が仕事でよく使う2軸フレームワークがまとめられている。本書を座右に置いて色々試してみてほしい。

著者情報…

木部智之（きべともゆき）

日本IBMエグゼクティブ・

プロジェクト・マネジャー。

横浜国立大学大学院環境情報

学府工学研究科修了。2002

年に日本IBMにシステム・

エンジニアとして入社。入社

3年目にしてプロジェクト・

マネジャーを経験。その後、

2006年のプロジェクトで  
フィリピン人メンバーと一緒に  
仕事をする機会を得る。英語は

もちろん、日本語も含めていく  
つもの言語を巧みに操り、かつ  
仕事も優秀な彼らに衝撃を受

け、自分はグローバルに通用  
する人材なのかと自問自答し  
た。それ以来、いちビジネス  
パーソンとして世界中どこでも  
通用するスキルを身につけるこ  
とを追求してきた。2009年

に役員のスタッフ職を経験し、  
2010年には最大級の大規模

システム開発プロジェクトにア  
サインされ、中国の大連への赴  
任も経験。日本と大連で500

人以上のチームをリードしてき  
た。プロジェクト内で自分の  
チームメンバーを育成するため  
にビジネススキル講座を始め、  
そのコンテンツは社内でも評判  
となつた。

著書に『仕事が速い人は「見  
えないところ」で何をしている  
のか?』(KADOKAWA)がある。

Copyright © 2018 Flier Inc. All Rights Reserved.

本文およびデータ等の著作権を含む知的所有権は株式会社フライヤーに帰属し、事前に株式会社フライヤーへの書面による承諾を得ることなく本資料およびその複製物に修正・加工することは堅く禁じられています。また、本資料およびその複製物を送信、複製および配布・譲渡することは堅く禁じられています。