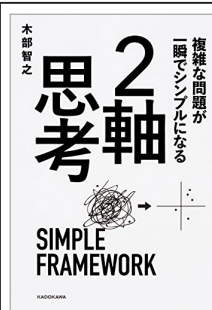




Jenpol/iStock/Thinkstock

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 S W O T 分析や P P M (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 I B M の最前線でいまや 5 0 0 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。「もれなくダブリなく」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。

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。

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

トラブル発生時、落ち着いて問題を解決に導けるかどうかは、物事をロジカルに考えられるかどうかにかかっている。具体的には、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。

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。混乱状態のなかで「複雑なまま考える」のは避けるべきだ。

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かないだろうか。確かに、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、かえっ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たい。

最 速で問題解決する3原則

では難問にどう対処

していけばよいのか。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が大切である。枠さえ作ってしまえばそれを埋めたくなるのが人間の心理というものだ。

・原則②全体像を捉える…どんな仕事でも本質を見失ってはいけない。仕事の全体像を把握し、到達すべきゴールを決める。そこから逆算して到達方法を考える。その過程で、やるべきことを絞り込むことも大事だ。その後ようやく仕事に着手するという流れが理想である。

・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、



eternalcreative/iStock/Thinkstock

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

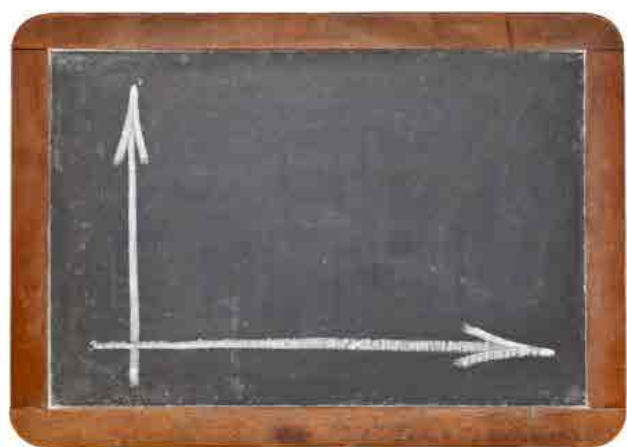
フレームワークの本来の意味は、物事を考えるときに使う「枠」のことだ。ビジネス書でよく取り上げられるフレームワークのSWOT分析やPPM分析は、経営戦略の立案やマーケティングに使うためのツールとして開発されたものである。そうした業務に携わらないビジネスパーソンの間では、「フレームワークはよくわからないし、使えない」という考え方が広がっている。

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と、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、あらゆる物事や情報をシンプルに整理する思考法だ。2本線の引き方で、①2本の線を左上で交差させる「マトリクス」タイプ（全体を俯瞰する場合）、②中央で交差させる「4象限」タイプ（ポジショ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



marekuliasz/iStock/Thinkstock

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体像を捉える。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意思決定がしやすくなるはずだ。

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。

4つ目は「わかりやすい説明」ができることである。情報量が多くなればなるほど、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、わかりやすく図解された資料を手早く作成できる。

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っていく。作り方は簡単だ。具体的には次のス

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、要素か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ンングの整理、分散する事象の偏りの把握、ポジション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



monkeybusinessimages/iStock/Thinkstock

プは、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う、どんなに複雑でも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。

実践編

2軸で「問題解決」する

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。

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軸思考で効果的に伝えるための3ステップ

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ぬ。伝えたいことが相手に伝わってはいじめて、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、

には同じ「階層レベル」の情報を並べていく。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

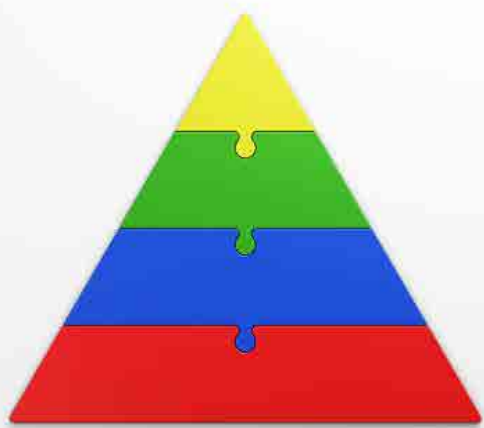
伝えるべき内容を「紙に書いて渡す」ことで、コミュニケーションが飛躍的に取りやすくなる。内容を図解したほうが、相手に伝わる度合いが高まるからだ。紙を受け取った相手は、後でそれを見返せるので便利だ。

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。

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。

ステップ1…ピラミッド構造で伝える「内容」を決める

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。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。ピラミッドの上にくくほど抽象的で、下にいくほど具体的になるといえる。一方、ヨコの方向



NUMAX3D/iStock/Thinkstock

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1枚」の2軸メモを渡す

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大事だ。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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にわかる。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。

抽象的な話だけでなく、具体的な図解や例示がふんだんに取り入れられている。

はつきりと書かれてはいないが、著者は15年間、難題ばかりのプロジェクトに向き合い、相当な苦労と努力を重ねてきたに違いない。そうでなければ、2軸思考は、ここまで練りに練られた思考法とはなっていないはずだからである。

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たい。きつと目の前の仕事の問題解決に役立つはずだ。

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。

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った。

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。