Critical Thinking

Day6

グロービス・マネジメント・スクール 麻生 隆文(あさお たかふみ)





今日の狙い

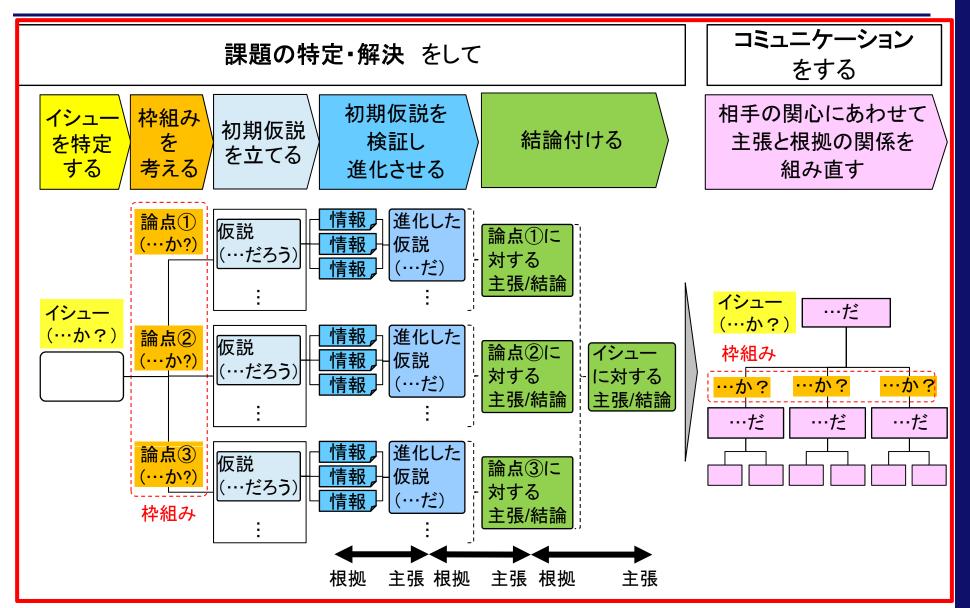
・これまで学んだ考え方を総動員し、実際のビジネスでの課題特定・ 解決や仮説を立て検証する際のイメージを掴む。

取組上 の 留意点

- ・ケースに、唯一無二の正解は無い。これからの議論の内容と自分の結論が違っていてもOK。
- ・大事なのは、「考え方」「結論の導き出し方」。「仮説を立て、検証、 進化、結論付ける際のポイント」や「あるべき思考ステップ」を振り 返り、定着させることが重要。



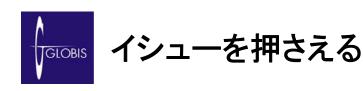
クリティカル・シンキングの全体像:DAY6の範囲



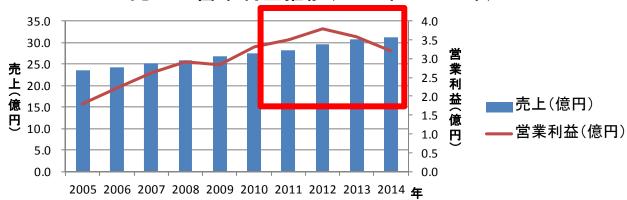


- 1. ケース「コスモス社:社長への提案(A)」をよく読んだ上で、赤井の立場になり、営業利益低下の原因を特定して下さい。
- 2. 課題1で考えた原因が正しいとして、解決策を考えて下さい。

まず、何を考えますか?







ざっと状況を把握して、イシューを具体的に定めた。 「2012年を境に営業利益が落ちているのはなぜか?」

※このイシューを取り上げる意義は、「継続的に利益を上げることが、 ブランド確立と優秀な人材の確保に不可欠と考えるため」



再掲:イシューを押さえる際に大事なこと

■イシューとは、「考えやすい」ことではなく、「考えるべき」こと。

■具体的な状況、場面をイメージすること。 ※Big Wordに気をつける。

■コミュニケーションにおいては、イシューは「相手の関心事」で 考える。



コスモス社:枠組みを考える

「2012年を境に営業利益が落ちているのはなぜか?」というイシューに取り組むに当って、相応しい「枠組み」は何か?

(グループワーク:5分)



イシュー

枠組み

枠組みの意味合い

2012年を境に営業 利益が落ちているの はなぜか? 売上が低下しているのか?

費用が増加している のか? • 問題発生箇所という視点から 分析するための枠組み

• まずは、定量的にどこが悪化しているかを押さえるのに有効

2012年を境に営業 利益が落ちているの はなぜか? 特定の業界・顧客で 利益が下がっている のか?

全体的に利益が下 がっているのか?

- 同上
- さらに、全社的な問題なのか、 特定の組織・グループの問題 なのかを切り分けるのに有効

2012年を境に営業 利益が落ちているの はなぜか? 顧客のニーズに変化が 起きているのか?

競合の強みが変化し、より 多くの市場を占めるように なったからか?

自社の方が、市場の変化に対応出来ていないからか?

- 事業戦略視点から分析するための枠組み
- ・ 外的要因、内的要因を広く押さえるのに有効



再掲:枠組みを考える際に大事なこと

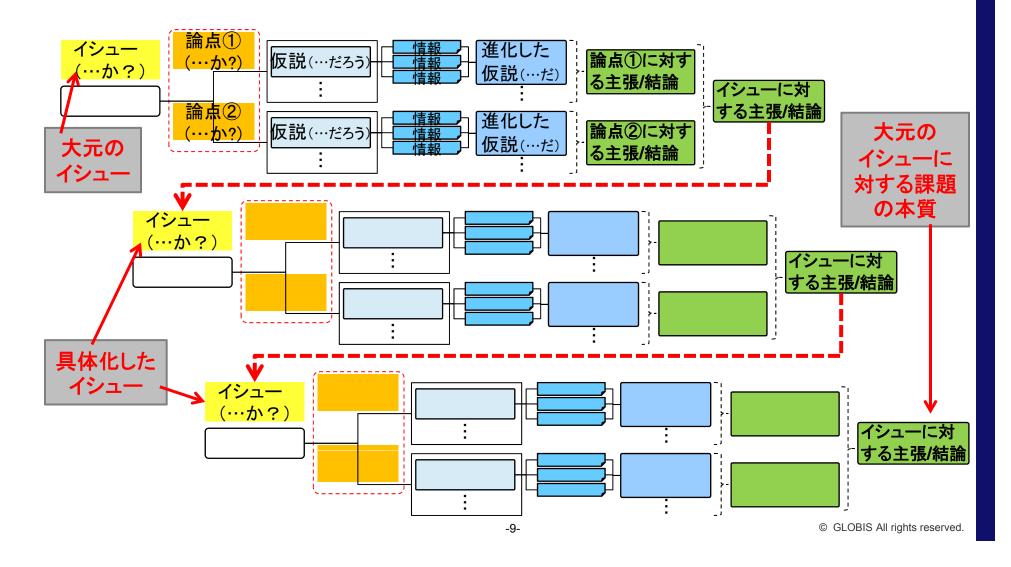
- ■イシューに答えるために必要な論点をできるだけ洗い出す。 その上で、イシューと特に関係の強い論点を見極める。 ※論点を洗い出す際には、既存のフレームワークを活用してみる。
- ■枠組みは「問い」で表現する。
- ■慣れるまでは思いつく論点から考えることもある。 ただし、「イシューに対して十分な大きさを持った論点か?」 を常に確認する。(要するに?例えば?他には?)
- "なぜ"その枠組みなのか?に答えることができるか?



課題解決ステップで考える際に意識したいこと く結論から、イシューを立て直すことで考えを深める>

Day3再掲

一旦結論付けたが、さらに問いかけて結論を深堀りする際にも 課題解決ステップは活用できる(特に原因究明の場面)





"直感"や"思いつき"で思考を進めることを避けるため、仮説を構築をする際は、特に「広げる」「深める」を意識する

目的を押さえる

言葉にする

広げる

深める

今ここで、答えるべき 問いは何か? 例えば、どんなこと言 えそうか? 他にはないか? それだけか? なぜそう思う? 具体的には?

イシューや枠組みの 問いを強く意識して仮 説を考える。 手元にある情報や自らの知見を通じて、問いに対して言えそうなことを言葉にしてみる(「~だろう」「~の可能性がある」といった表現でよい)。

初期仮説に唯一絶対 の正解はない。ひと つだけで終わらず、 他の仮説を考える。 複数の仮説を考えた 上で、検証する優先 順位を付ける。 思いついたままにせず、初期仮説を検証可能な状態に具体化していく。



進化した仮説・ イシュー 枠組み・初期仮説 情報 枠組みの各論点 に対する結論 売上低下が原因か? 2012年を 売上の低下 境に営業 売上の低下が 売上は上がっている が原因ではな 利益が落 (添付資料1) 原因だろう。 い。 ちている のはなぜ 追加質問:本当にこの か? 結論でよいのか? 費用増加が原因か? 費用の増加が 原因だろう。



「売上は増加している」から問題がない?

市場が成長期*1、かつ顧客 のスイッチングコストが高い など、スピード重視でシェア 確保(囲い込み)がカギ



恐らく、目標の売上の伸び に達していない限り、売り 上げが増加しても 問題視 するはず

市場が成熟期*2に入り、自社の方針としても急速な成長は求められない



この場合は、利益減少の方がより問題視されるはず (今回は、このケースと想定 していることに相当する)

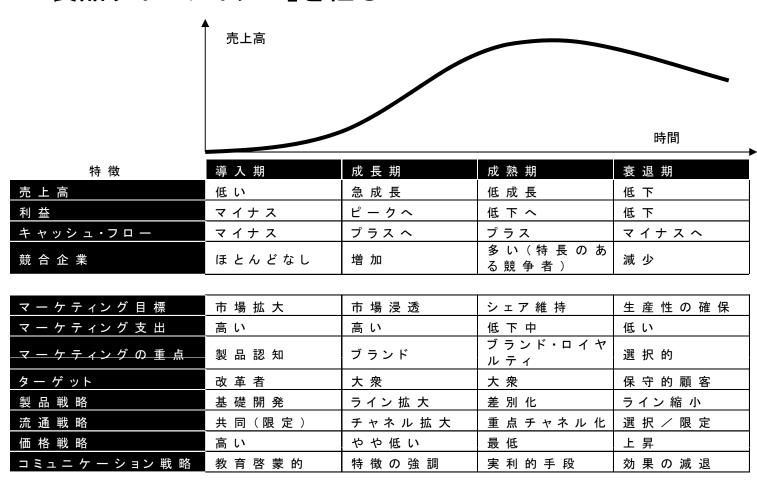
*1&*2:「成長期」「成熟期」は、次ページ「製品ライフサイクル」を参照のこと

- 決まった「正解」などは存在しない。
- ・何を問題とするかを(また、複数問題がある場合はその優先順位を)、 きちんと 問題分析を進める前に確認・共有しておくこと(今回の場合であれば、社長と)。



(参考)製品ライフサイクル(Product Life Cycle)

一度軌道に乗った製品は、導入期、成長期、成熟期、衰退期の「製品ライフサイクル」を経る



出典:フィリップ・コトラー『マーケティング・マネジメント』(プレジデント社)



コスモス社:費用構造の確認

今回は売上増加状況下での営業利益低下という問題だが、売上額・費用額 だけを考慮していればよいのだろうか?

売上

ー プロジェクト原価

粗利

販管費及び 一般管理費(販管費)

営業利益

一 営業外損益

経常利益

一 特別損益等

税引前純利益

売上高が増えると、それに応じて利益も費用も普通は 増えるはず。ならば、単純に売上額と費用額で論じる だけでは不十分では?

今回問題にすべきは、売上増加に比して、

- 利益が相応に増えているか?
- 費用は妥当な範囲に収まっているか? を考えることが大切。

つまり、イシューを「営業利益率低下の原因は何か?」 とし、論じるべきなのは、

- ・対売上原価率の増加が原因か?
- 対売上販管費率の増加が原因か? と考えることができる。





進化した仮説・ イシュー 枠組み・初期仮説 情報 イシューに 枠組みの各論点 対する結論 対売上高原価 に対する結論 原価は年々増加しており、さら 2012年を 率の増加が に2012年以降、対売上高原価 境に営業 原価の増加が 原因か? 率が増加している(添付資料1 利益率が 原因だ。(売上 &5) げ側の要因(原 落ちてい (対売上高原 |2012年以降も売り上げは増加 ⇒価に比して売り るのはな 価率のうち) している(添付資料1) 上げが伸びて ぜか? 原価増加が 原価の増 いない、等)で 原因だろう ルール上、値下げもできないし、 加によっ はない)(*1) チーム内の標準構成も変更で て、対売 きない事になっている(「また、 上高原価 (*1) 本当にこの結論で ヺ値引きは一切行っていないの よいのかは要確認 ⇒率が増加 で「「クライアントに応じて変える 対売上高販管 している のは、プロジェクトを実施する期 費率の増加が のが原因 販売費•一般管 間だけ」(本文p2)) 原因か? である。 理費は増加して |販売費・一般管理費は年々増 いるが、対売上 販売費•一般 ┌┩加している(添付資料1&5) 高比率は逆に 管理費の増 下がっているの 加が原因で で(営業利益率 2012年以降、対売上高販売 はないだろう 低下の)原因で 費・一般管理費率は減少してい はない。 る(添付資料1&5)

© GLOBIS All rights reserved



売上高原価率の検証(1/2):

まずは、粗利を算定する

添付資料1 より											_
7/11/24/11	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
売上 (億円)	23.5	24.3	25.1	25.8	26.7	27.5	28.2	29.5	30.8	31.2	
営業利益 (億円)	1.8	2.2	2.6	2.9	2.8	3.3	3.5	3.8	3.6	3.2	
コストマネジメントサービス (サービスA) [件数]	230.4	230.4	240.0	249.6	249.6	259.2	268.8	211.2	153.6	96.0	← ①
コスト削減サービス (サービスB) [件数]	57.6	67.2	67.2	67.2	76.8	76.8	76.8	144.0	211.2	268.8	

添付資料5 より	2	平均売上額 [万円]	平均粗利率 [%]	3
コストマネジメントサービ	ス(サービスA)	> 800	65%	
コスト削減サービス(サー	ビスB)	875	58%	

サービスAの粗利 = サービスA件数 × 平均売上高 × 平均粗利率 = ① × ② × ③ という式で求まる。例)2005年度の場合: 230.4[件] × 0.08(億円) × 0.65 = 12.0(億円) アービスBについても、同様の考え方で求める事が出来る。計算結果は、以下のとおりとなる

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
コストマネジメントサービス (サービスA) の粗利 (億円)	12.0	12.0	12.5	13.0	13.0	13.5	14.0	11.0	8.0	5.0
コスト削減サービス (サービスB) の粗利 (億円)	2.9	3.4	3.4	3.4	3.9	3.9	3.9	7.3	10.7	13.6
粗利合計(億円)	14.9	15.4	15.9	16.4	16.9	17.4	17.9	18.3	18.7	18.6



売上高原価率の検証(2/2):

次に原価を算定し、売上高原価率を算定する

前ページの結果と、売上高の推移を合わせると以下のようになる。

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	_
売上 (億円)	23.5	24.3	25.1	25.8	26.7	27.5	28.2	29.5	30.8	31.2€	(4)
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
コストマネジメントサービス (サービスA) の粗利 (億円)	12.0	12.0	12.5	13.0	13.0	13.5	14.0	11.0	8.0	5.0	
コスト削減サービス (サービス B) の粗利(億円)	2.9	3.4	3.4	3.4	3.9	3.9	3.9	7.3	10.7	13.6	
粗利合計(億円)	14.9	15.4	15.9	16.4	16.9	17.4	17.9	18.3	18.7	18.6*	- 5

原価 = 売上 - 粗利 であるから、原価 = ④ - ⑤ で求まる。

これを⑥とすると、売上高原価率は

売上高原価率 = ⑥ ÷ ④ =で求まる。 結果をまとめると以下のようになる。

原価=売上-粗利(億円)	8.6	8.9	9.2	9.5	9.8	10.1	10.3	11.2	12.1	12.6	6
対売上高原価率(%)	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	38%	39%	40%	
								2012	・ 年から増加	加傾向	

2012年を境に売上高原価率が増加していることが分かる



売上高販管費率の検証(1/1):

販売管理費を推定する

前ページの結果を使い、

営業利益 = 売上ー 原価 - 販売費及び一般管理費 という関係を使って、販売費及び一般管理費を求めてみる

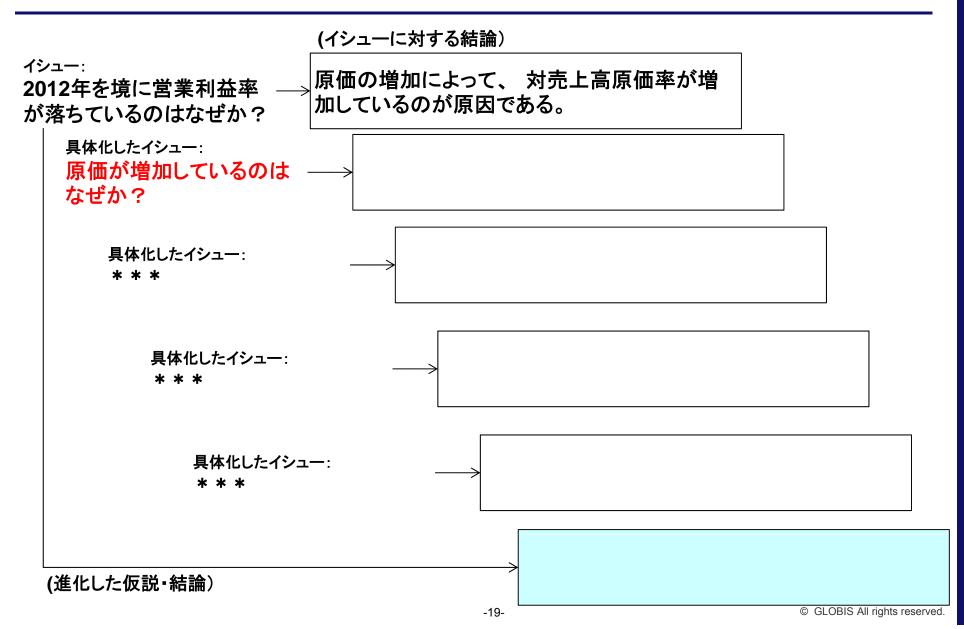
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
売上 (億円)	23.5	24.3	25.1	25.8	26.7	27.5	28.2	29.5	30.8	31.2 (4)
営業利益 (億円)	1.8	2.2	2.6	2.9	2.8	3.3	3.5	3.8	3.6	3.2
原価=売上-粗利(億円)	8.6	8.9	9.2	9.5	9.8	10.1	10.3	11.2	12.1	12.6
対売上高原価率(%)	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	38%	39%	40%
販売費及び一般管理費(億円)	13.1	13.2	13.3	13.5	14.0	14.1	14.4	14.5	15.1	15.4 (8)
対売上高販管費率(%)	56%	54%	53%	52%	53%	51%	51%	49%	49%	49%

2012年から販管費率は 横ばい(かつ2011年よりも 低くなっている)

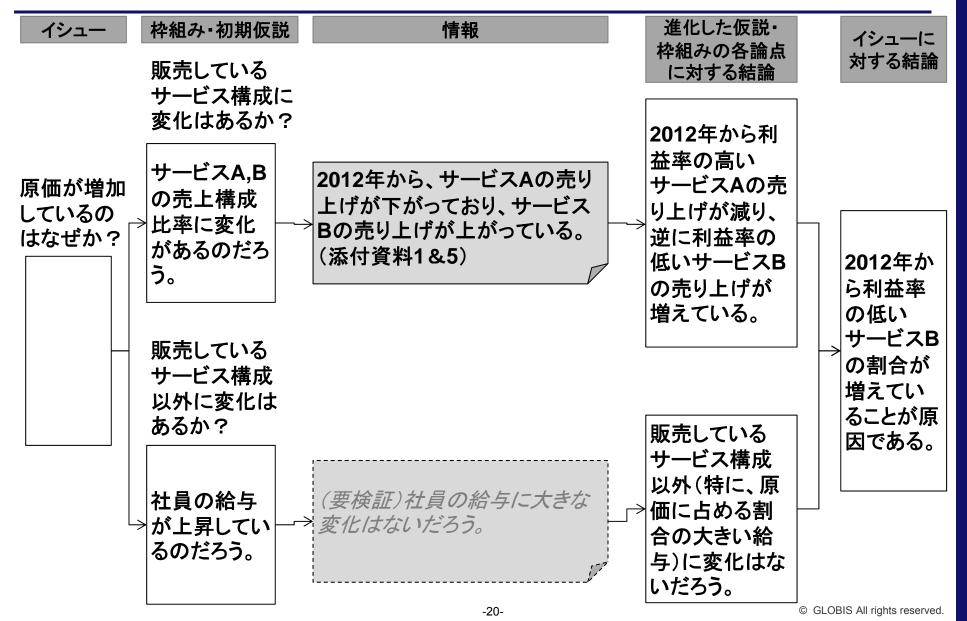
2012年を境に売上高販管費率は、改善されている事が分かる



| コスモス社:分析の流れ(例) ーここまでのまとめー



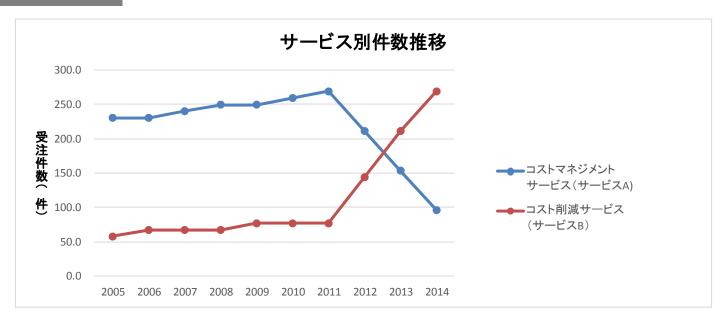






サービスA,Bの件数変化:検証(例)

添付資料1 より



添付資料5 より

	平均売上高 (万円)	平均粗利率 (%)
コストマネジメントサービス (サービスA)	800	65%
コスト削減サービス (サービスB)	875	58%

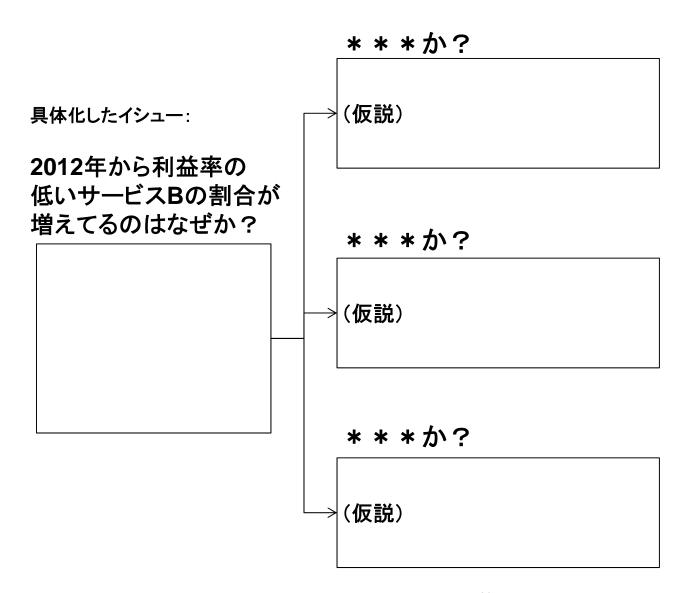


| コスモス社:分析の流れ(例) ーここまでのまとめー

-	(イシューに対する結論)
	原価の増加によって、 対売上高原価率が増 加しているのが原因である。
具体化したイシュー: 原価が増加しているのは - なぜか?	2012年から利益率の低いサービスBの割合が 増えていることが原因である。
具体化したイシュー: 2012年から 利益率の いサービスBの割合が えてるのはなぜか?	
具体化したイシュー: * * *	
具体化したイシュ- * * *	-:
(進化した仮説・結論)	
	-22- © GLOBIS All rights reserved.



「GIOBIS コスモス社:分析の流れ(例)





2012年から 利益率の低 いサービス

Bの割合が

増えてるの

はなぜか?

イシュー

枠組み・初期仮説

顧客二一ズに変化 が起きているのか?

2012年から、顧客が、 サービスAではなくサー ビスBの方を求めるよう なニーズの変化が起き ているからだろう。

競合とのコンペが厳 しくなってきたから か?

2012年から、弊社の サービスA相当のサー ビスを、競合が受注す るケースが増加してい るからだろう。

自社の理由で、サー ビスBを提案してい るのか?

2012年から、サービス Aの代わりにサービスB を提案しているからだ ろう。 情報

(要検証)サービスAorサービスB のニーズは特に変化していないだ ろう。

サービスAの提案を断念するケースが増加して、サービスBの提案を実施するケースが増加した。、(「あるパートナーが『サービスAを売りたくてもチームが組めないので、サービスBを代わりに売っている』」(本文p3))

、(前提)サービスBの市場ニーズ はあり、競争力もある

(前提)売上高は増加しなくてはい

進化した仮説・ 枠組みの各論点 に対する結論

顧客のニーズに ⇒ 特に変化はない だろう。

競合とのコンペが 厳しくなってはい ないだろう。

イシューに 対する結論

2012年か ら、サービ スAのチー ム組成が 難しくなり 提案でき なくなって きたので、 売上高を 確保する ために、ま だ市場に おいて競 争力はあ るサービ スBを代わ りに提案し ていること が原因で ある。

© GLOBIS All rights reserved.



(進化した仮説・結論)

コスモス社:分析の流れ(例) ーここまでのまとめー

(イシューに対する結論) イシュー: 原価の増加によって、 対売上高原価率が増 2012年を境に営業利益率 加しているのが原因である。 が落ちているのはなぜか? 具体化したイシュー: 2012年から利益率の低いサービスBの割合が 原価が増加しているのは 増えていることが原因である。 なぜか? 具体化したイシュー: 2012年から、サービスAのチーム組成が難しくなり提 2012年から 利益率の低 案できなくなってきたので、売上高を確保するために、 いサービスBの割合が増 まだ市場において競争力はあるサービスBを代わりに えてるのはなぜか? 提案していることが原因である。 具体化したイシュー: サービスAのチームを組む のに必要な人員が確保出来 なくなったのはなぜか? 具体化したイシュー: * * *



イシュー

枠組み・初期仮説

標準的なチーム構成

を変えて、チームを

組むことが出来ない

からか?

進化した仮説・ 情報 枠組みの各論点 に対する結論

イシューに 対する結論

サービスA のチームを 組むのに必 要な人員が 確保出来な なぜか?

標準チーム構成 を変えると利益率 くなったのはづが悪化するので、 標準以外では組 めないだろう。

サービスAとサービスBの標 準構成の違いと利益率の差 から、推定される。(添付資料 4&5)

(会社の方針で 決まっている。か つ仮に)標準チー ム構成を変更す ると、利益率が悪 化するので、標 準以外では組め ない。

マネー ジャー、 シニアアナ リストの 人数には 問題ない が、アナリ ストが揃わ なくて、 チームを 組めなく なったの が原因で

標準的なチーム構成を 組むのに必要な、特定 のレベルのコンサルの 人数が不足しているか らか?

アナリストの人数 が不足している ため、チームが 組めないのだろう。

マネージャー、シニアアナリス トの人数は年々増えているが、 アナリストの人数は2012年か ら減少。(添付資料3)

マネージャー、シ ニアアナリストの 人数には問題な いが、アナリスト の人数が不足し ているため、チー ムが組めない。

GLOBIS All rights reserved.

ある。

-26-



コスモス社:分析の流れ(例) ーここまでのまとめー

(イシューに対する結論)

イシュー:

2012年を境に営業利益率が落ちているのはなぜか?

原価の増加によって、 対売上高原価率が増加しているのが原因である。

具体化したイシュー:

原価が増加しているのは なぜか? 2012年から利益率の低いサービスBの割合が増えていることが原因である。

具体化したイシュー:

2012年から 利益率の低いサービスBの割合が増えてるのはなぜか?

2012年から、サービスAのチーム組成が難しくなり提案できなくなってきたので、売上高を確保するために、まだ市場において競争力はあるサービスBを代わりに提案していることが原因である。

具体化したイシュー:

サービスAのチームを組むのに必要な人員が確保出来なくなったのはなぜか?

マネージャー、シニアアナリストの人数には問
→ 題ないが、アナリストが揃わなくて、チームを組 めなくなったのが原因である。

具体化したイシュー:

アナリストの人数が不足し ているのはなぜか?

(進化した仮説・結論)



進化した仮説・ イシュー 枠組み・初期仮説 情報 イシューに 枠組みの各論点 対する結論 アナリストの採用が に対する結論 減っているのか? 新卒、中途入社 アナリストの アナリストを中心に現場の需 としてアナリスト コンスタントに採 人数が不足 用できているので 要に応じて新卒、中途入社を をコンスタントに しているの 採用は減っては 採用維持してい コンスタントに採用している。 はなぜか? アナリスト いないだろう。 (本文p3) るので採用には 問題はない。 の離職増 加によって 人数が不 足している アナリストの離職が ことが原因 増えているのか? である。 (かつ、採 アナリストの退職者が増加し 用の問題 ている(「退職者は今年だけ ここ最近アナリス アナリストの離職 ではない) で既に10人目で、いずれもア ⇒が増えているの →トの離職が増え ナリストだという」(本文p5)) だろう。 ている。



コスモス社:分析の流れ(例) ーここまでのまとめー

(イシューに対する結論)

イシュー:

2012年を境に営業利益率が落ちているのはなぜか?

原価の増加によって、 対売上高原価率が増加しているのが原因である。

具体化したイシュー:

原価が増加しているのは なぜか? 2012年から利益率の低いサービスBの割合が増えていることが原因である。

具体化したイシュー:

2012年から 利益率の低いサービスBの割合が増えてるのはなぜか?

案できなくなってきたので、売上高を確保するために、 まだ市場において競争力はあるサービスBを代わりに 提案していることが原因である。

2012年から、サービスAのチーム組成が難しくなり提

具体化したイシュー:

サービスAのチームを組む のに必要な人員が確保出来 なくなったのはなぜか? マネージャー、シニアアナリストの人数には問
→ 題ないが、アナリストが揃わなくて、チームを組 めなくなったのが原因である。

具体化したイシュー:

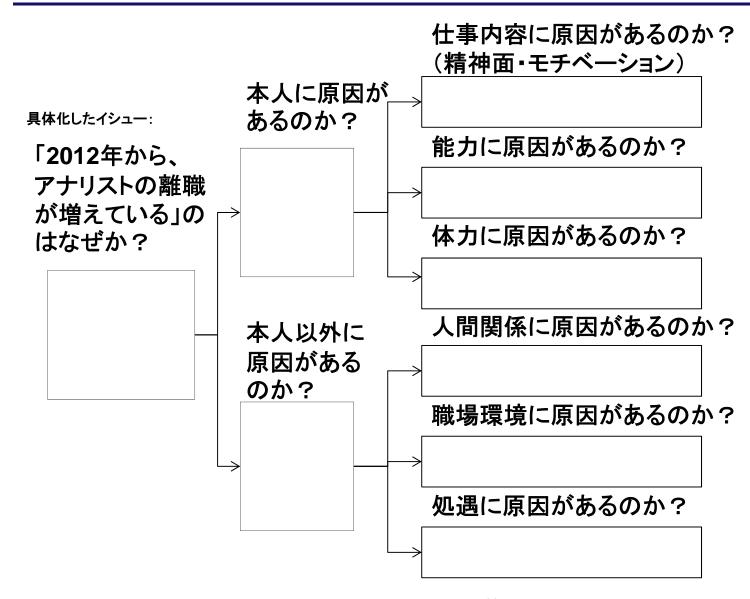
アナリストの人数が不足しているのはなぜか?

アナリストの離職増加によって人数が不足して → いることが原因である。(かつ、採用の問題で はない)

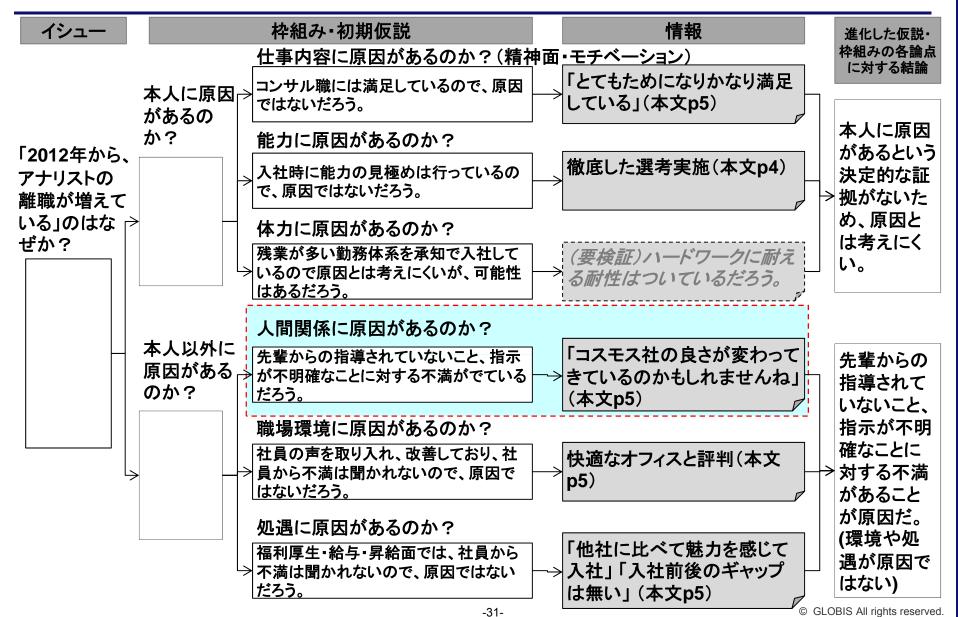
アナリストの離職増加のため、利益率の低い サービスBの販売比率が増加したのが原因である。

(進化した仮説・結論)









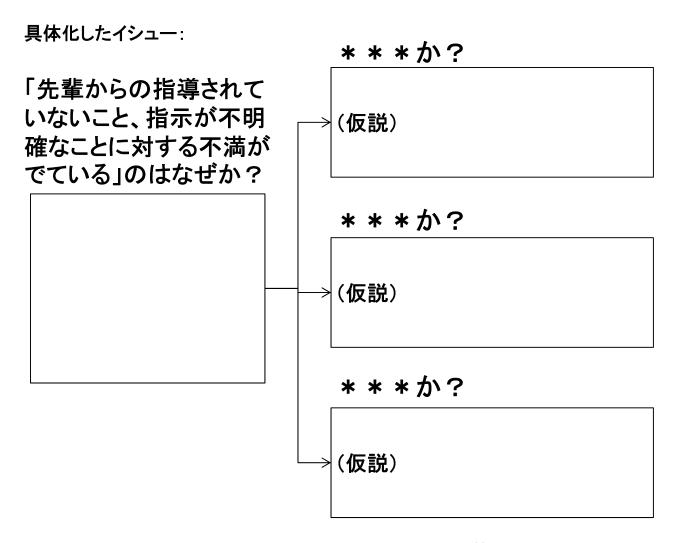


| コスモス社:分析の流れ(例) ーここまでのまとめー

(イシューに対する結論) イシュー: アナリストの離職増加のため、利益率の低い 2012年を境に営業利益率 サービスBの販売比率が増加したのが原因で が落ちているのはなぜか? ある。
具体化したイシュー: 「2012年から、アナリストの離職が増えている」のはなぜか? 「環境や処遇が原因ではない)
具体化したイシュー: 「先輩からの指導されていないこと、指示が不明確な ――――――――――――――――――――――――――――――――――――
(結論)



先輩が指導できない原因は、例えば何が考えられるのか?





イシュー 「先輩からの 指導されてい、 ないこと、指 示が不明確な ことに対する 不満がでてい る」のはなぜ か?

枠組み・初期仮説

情報

指導するやる気が無いのか?

当社の企業理念か ら考えて、やる気が ない訳ではないだろ う。

「人を大切にするということを |企業理念の1つ」(本文p3)

能力が無いのか?

能力不足が原因で ⇒はないだろう。(指 導力はあると想定)

(要検証)コンサルという業種 → のマネジャーであるので、ス キルには問題ないだろう。

やりたくても出来ないのか?

アナリストを教える 事のできる先輩の 人数が不足している のだろう。

アナリストを教える 事のできる先輩自 身の仕事量が増え ているのだろう。

「だだでさえ忙しいのに、もう てんてこ舞い」 「昔はもういいってくらい、お 節介に後輩の面倒を見る先 輩社員が多かった」 (いずれも本文p4)

進化した仮説・ 枠組みの各論点 に対する結論

当社の企業理念 から考えて、やる 気がない訳では ない。

能力不足が原因 ではない。(指導 力はあると想定)

先輩は忙しくて 時間が取れない ので、アナリスト ⇒に教える時間が 取れないのが原 因である。(人数 不足ではない)

イシューに 対する結論

(イシューに 対する結論)

そもそも先 輩社員と 接する機 会が不足 しており、 ⇒その背景 には先輩 社員が忙 しすぎるこ とが原因 である。

注釈:本文p4に「先輩はちゃんと後輩の面倒を見ていると思って たのですが」という赤井の発言があるが、これは赤井の感想で あって、辞めていったコンサルの意見ではない。という理解



コスモス社:分析の流れ(例) ーここまでのまとめー(1/2)

(イシューに対する結論)

イシュー:

2012年を境に営業利益率が落ちているのはなぜか?

原価の増加によって、 対売上高原価率が増加しているのが原因である。

具体化したイシュー:

原価が増加しているのは なぜか? 2012年から利益率の低いサービスBの割合が増えていることが原因である。

具体化したイシュー:

2012年から 利益率の低いサービスBの割合が増えてるのはなぜか?

2012年から、サービスAのチーム組成が難しくなり提案できなくなってきたので、売上高を確保するために、まだ市場において競争力はあるサービスBを代わりに提案していることが原因である。

具体化したイシュー:

サービスAのチームを組むのに必要な人員が確保出来なくなったのはなぜか?

マネージャー、シニアアナリストの人数には問
→ 題ないが、アナリストが揃わなくて、チームを組 めなくなったのが原因である。

具体化したイシュー:

アナリストの人数が不足しているのはなぜか?

アナリストの離職増加によって人数が不足して → いることが原因である。(かつ、採用の問題で はない)

アナリストの離職増加のため、利益率の低い サービスBの販売比率が増加したのが原因である。

(進化した仮説・結論)



コスモス社:分析の流れ(例) ーここまでのまとめー(2/2)

(イシューに対する結論)

イシュー:

2012年を境に営業利益率が落ちているのはなぜか?

アナリストの離職増加のため、利益率の低い サービスBの販売比率が増加したのが原因である。

具体化したイシュー:

「2012年から、アナリストの離職が増えている」のはなぜか?

先輩からの指導されていないこと、指示が不明確なことに対する不満があることが原因だ。 (環境や処遇が原因ではない)

具体化したイシュー:

「先輩からの指導されていないこと、指示が不明確なことに対する不満がでている」のはなぜか?

そもそも先輩社員と接する機会が不足しており、 その背景には先輩社員が忙しすぎることが原 因である。

(結論)

先輩社員の忙しさによる指導不足に起因したアナリストの離職増加のため、利益率の低いサービスBの販売比率が 増加したため。(このままでは、この傾向はさらに続いていくであろう)



コスモス社:解決策を考える

「先輩が忙しく、アナリストを指導する時間が取れない」ことに対する「解決策」を考えて下さい。



再掲:解決策を考える際に大事なこと

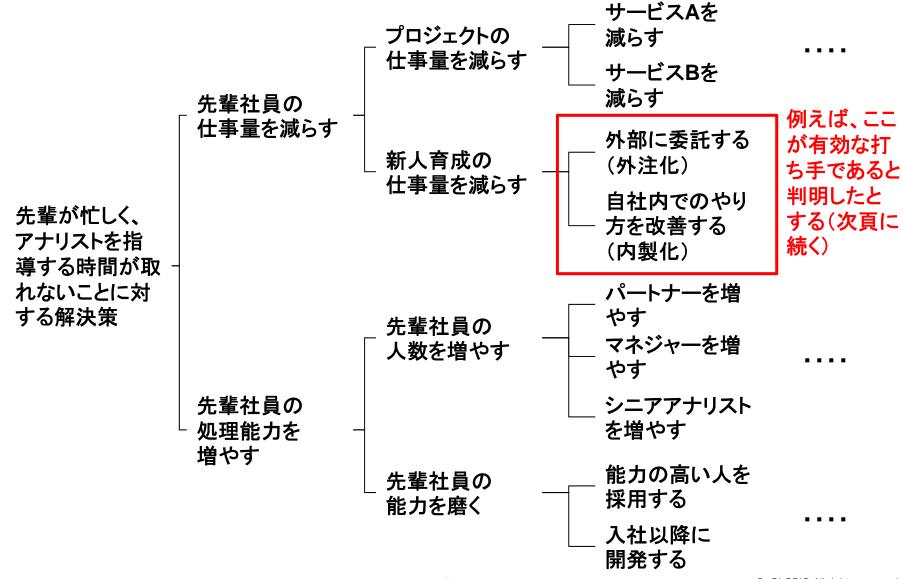
- ■目的を果たせる解決策のオプションを複数挙げる
 - ▶ 特に、異なる方向性のオプションを出す

- ■オプションを評価するための判断基準を複数挙げる
 - どのような判断基準を置くかがカギ。それを学ぶのがMBA!

■解決策のオプションを判断基準に当てはめて評価し、 意思決定する



コスモス社:解決策を考える





(参考)解決策オプションの評価(例)

評価軸	内製化		外注化	
効果	0	自社の業務に精通した社員によ る、実践的な研修が可能となる	0	プロの講師による研修のため、 一定の効果が保証される
コスト	×	受講者に加えて、講師役のコンサ ルタントの機会損失コストが嵩む	0	当社のコンサル講師の機会損失 よりは、低いコストですむ
リスク	×	(今のままでは)講師役のコンサ ルタントの業務多忙を理由に講座 が開かれない可能性が大きい	Δ	こちらが必要とするプログラム 内容と質を備えた研修を調達する のが難しい可能性が大きい
スピード	Δ	新しい講座を作るのに、準備期間 が、2-3ヶ月程度かかる	0	既存のプログラムを利用する前提 なので、直ちにできる
実現可	×	(今のままでは)講師役のコンサ ルタントが実施するのは難しい	0	ー般的なプログラムであれば、 調達できる
能性	0	当社の業務に即した実践的な プログラムを調達できる	×	当社の業務に即した実践的な プログラムを調達するのは難しい

評価結果の凡例、◎=メリットが十分ある ○=メリットがある、△=メリット/デメリット半々、×=デメリットの方が十分強い

評価軸を決め、その上で比較評価することが重要



コスモス社:まとめ

- まずは、イシューを明確にする
 - ✓ 状況を確認し、できるだけイシューを具体化する
 - ✓ また、そのイシューの重要性を確認したうえで進める
- ■「イシュー ⇒ 枠組み ⇒ 初期仮説 ⇒ 検証 ⇒ 進化した仮説… ⇒ 結論付け」のステップを踏むこと
- 一旦結論付けても、さらに(具体化した)イシューを設定し、ステップ を踏んで真の原因を考えること
- 解決策は、幅広くオプションを考えた上で、評価・選択する

さらに、根深い問題が隠れている可能性があるのでは?

なぜ、社長が指摘するまで、問題が表面化 していないのだろうか?



コスモス社:さらに深く考えてみると・・・・

背後には、さらに奥深い問題が潜んでいる場合は、たとえ今回の問題が解決しても、将来類似の問題が発生する恐れがある。実際は、そこまで視野を広げて問題を突き詰めていくべき

可能性のある状況 (例示的)

解決すべき問題 (例示的)

なぜ、社長が指摘す るまで、問題が表面 化していないのだろう か? 誰も問題に気が付い ていないから?

例えば、パート ナーには売上責 任だけ与えられ ていたとすると、 発生しうる

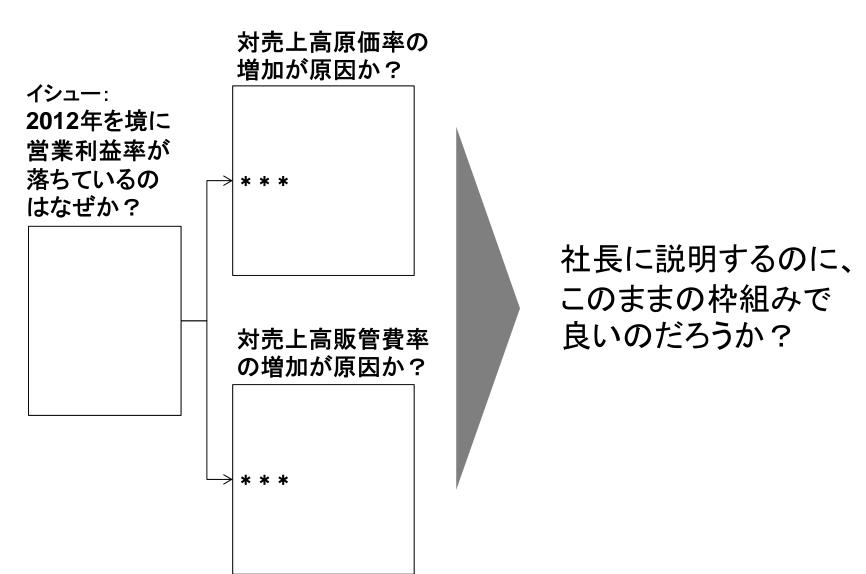
業績管理、 評価の問題

気付いている社員はいるが、社長に言い出せないから?

例えば、社長に 進言しにくい風土 があるならば、 発生しうる

社内風土・ 文化の問題







再掲:コミュニケーションをする際に大事なこと

- コミュニケーションにおいては、相手の立場に立って考えることが何よりも大事。相手の立場を具体化し、それにダイレクトに答える必要がある。
 - ▶ 相手の認識は?(何を知っている/知らないのか?)
 - ▶ 相手の関心は?(何を重視するのか?)
 - ▶ 相手の反応は?(賛成か/反対か?感情は?)
- ■コミュニケーションにおいては、イシュー・枠組みを相手の立場から考え、主張と根拠を組み直す。思いついた枠組みで思考停止せずに、より相手にとって伝わりやすい枠組みはないか、を考える。
- ■共感し、動いてもらうためには感情面への配慮も忘れないこと。



再掲:主張と根拠の関係(論理構造)を組み直す

(1)イシューを特定する

相手の立場で再確認し、必要に応じて相手の立場に立ってイシューを見直す。

②枠組みを考える

相手の認識・関心・反応に答える論点を枠組みとして押さえる。

③組み直した枠組みに対して論理構造を考える

そのまま当てはめる、課題解決ステップで検討した仮説や根拠を活用する、新たに情報を集めるなどして、必要に応じて再構成する。

④メッセージを考える

より納得・共感を得やすいように、相手の感情にも配慮して表現する。抽象化しすぎず、 具体的な言葉で表現する。

⑤全体をチェックする

相手の立場に立って考えられているか、ということをチェックする。



社長への報告にあたって考察し直してみる・・・・

原因を追究する時の「イシュー」「枠組み」

対売上高原価率の増加 が原因か?

対売上高販管費率の増加が原因か?

社長への報告にあたって 考慮すべき点は??

- ✓ 原因とその解決策という 枠組みの方がダイレクト に伝わるのでは?
- ✓ どこまで状況を理解しているか?
- ✓ 社長にとって、何が一番 の関心事か?
- ✓ どんな質問・反論がきそうだろうか?(例えば、本当にその解決策しかないのか?本当に重大な問題なのか?・・・等)

例えば、こんな枠組み も考えられるのでは?

どれくらい深刻な問題なのか?

原因は何か?

解決策は?



(参考)「良い枠組み」を作るために

イシューにダイレクトに答える「枠組み」を考えるために...

実際の場面(会話)をイメージしてみる



・・・「なるほど」「で、それで?」・・・ といった、やり取りを思い浮かべる

他の人の「視点」を借りてみる



〇〇さんだったら、他に何を気にす るだろう??

反論に備える(為に、自分が反論者になってみる)



「・・・です」と言い切ると、「本当?他にも、大事なことが沢山ある」といわれそう... そのために、一晩置いて「見る」

Why?True? / So Whatを繰り返す(「一人ツッコミを行う」)



(参考)コスモス社:ここまでの報告イメージ

イシュー

営業利益が落ちてい るのはなぜか?

メインメッセージ(初期的イメージ)

利益低下の原因は、若手アナリストの離職増加により、サービスAのチームが組めず、 利益率の低いサービスBの割合が増加したことにある。その離職増加は、先輩社員 からの指導不足に起因するが、その背後には先輩社員の負荷が高まっていることが あり、その負荷を考慮し、かつ業績に影響を与えずに解決するためには、アナリスト育 成の一部を外注化することが有効である。

どのくらい深刻か?

サービスAよりも利益率の低いサービスBの 受注が増加している。このため、売上は増加 しているにも関わらず、2012年の利益率を 基準にすると利益が16%程度減少している

原因は?

背後には、アナリスト離職増加がある。ただし、その理由 は仕事自体への不満ではなく、先輩社員の仕事の負荷 増加によるアナリストへの指導不足に対する不満にあり そう(要確認)

これ以上業績を悪化させずに、アナリ ストの離職問題を解消するには、アナ リスト育成の一部を外注化する方法が 有効ではないかと想定している

利益率の低いサー ビス比率上昇が原 因で、利益率が悪化 費用サイドで、利益 率悪化の原因は見 当たらない

サービスBの比率 が高まったのは、自 社内の要因である

自社内の要因と いうのは、アナリ ストの人数不足

増加してるアナリストの離職は、先 輩社員の負荷増加による指導不足 が理由なのでは?

ケ上げが をり 上げが増えてきている6りも利益率が低い4-ビスAの売上が減い と、営業利益が19自体は伸びて がて16い るサツ %落が ビスBの サ まている 2012 B の 売

いるので、利益低下の要因ではるが、売上はそれ以上の率で増販管費に含まれる人件費が増 で、利益低下の悪光上はそれ以上は -の要因ではない以上の率で増加して してい

ではない 顧客ニーご 今そ のの ところ見当たらない他、利益低下を引き起こす要因は

なってきた訳では 競合が増えて、# ・ビスBの方が要求されている訳ーズが変わってサービスAより はサ な йĖ

スAが売れ

要とし アナリスト2名を確保ービスAを売るには、 しないたぬービスBは、 80 め売ることが出来るアナリストを1名し 保できな 1 チ 必要

一方で、先輩コンサルの忙っえ、アナリストの数が減小2011年を境にアナリス ッルの忙しさが増な好減少し続けています。 加いが る増

| や処遇は、離職| 特に不満は聞か 、離職理由では聞かれてい はな ないの 仕事

いのでは?
に掛かる時間を減少させないといけなしさを解消するには、アナリスト育成先輩社員の稼働率を下げずに、その忙 因ではないか? 指導不足から不満が出ていることが原先輩社員の仕事の負荷が高まっており į I 10.0 1.1 i I

| することが出来、 図ることで、先輩社員の忙しさを軽減可能な限りアナリスト育成の外注化を

か



コスモス社:チェックリスト

- イシューを押さえているか?押さえ続けているか?
 - ✓ 仮説検証を繰り返している間に当初のイシューを忘れてしまってないか?
- 枠組み(イシューに答えるために考えるべき論点のセット)は適切か?
 - ✓ 可能性のある原因を洗い出し、かつ、その中から本質的な原因を絞り込むために、どのような観点から考えるのが効果的か?
- 仮説を広げ、深め、検証することで、より進化させているか?
 - ✓ 最初から細かく考えるのではなく、ざっくりとした初期仮説を立て、検証しながら、本質的な原因を捉えるべく仮説を進化させているか?
 - ✓ 仮説を一度進化させただけで安心せず、さらに真の原因を考えるべく、課題解決のステップを踏んでいるか?("直感"や"思いつき"だけで思考を進めていないか?)
- 本当に、問題を解決できる解決策になっているか?
 - ✓ 解決策のオプションを複数挙げているか?
 - ✓ 評価軸を決め、その上で比較評価しているか?



ケース「コスモス社: 社長への提案(B)」を読んで、 あなたなら社長にどのような提言しますか?

黙読:2分



コスモス社ケース(B):赤井が本来考えるべきことは?

アナリストの離職率を下げて、サービスAのチームを組めるようにする

サービスAの売上が向上し、利益が改善する

一方、サービスBの利益率を改善する方向も考えられるはず (標準的なチーム構成を変更し原価を下げる)

確かにどちらも考えられるが、背後にある「隠れた前提」は何か?

「サービスAもBも、今と同様のニーズがあり同等の価格で売れる」という前提

サービスAもBも、今の価格で売れるとは限らない。 なぜなら、競合が同様のサービスを低価格で提供できるようになっている



コスモス社:赤井が本来考えるべきこと

サービスAもBも、今の価格で売れるとは限らない。なぜなら、競合が同様のサービスを弊社よりも低価格で提供できるようになっている

という「新たな環境に適応する」することが必要だとするならば、



最初に社長から与えられたイシューに対する答えだけを持ってくのではなく、社長が本来考えるであろうイシューについても、考えて報告する必要があるのではないか?

例えば、

- ✓ 全く新たなサービスを展開できるようにする
- ✓ 既存のサービスの競争力を劇的に向上させる

といった事を考える。



コスモス社:赤井が本来考えるべきこと(例)

サービス

既存のサービス

新サービス

既存の市場

● サービスA(ならびにサービスB)のデリバリーコストを劇的に下げる(競合よりも低価格を提示して且つ利益が上がるように)

● 高付加価値のサービスに シフトする(例えば、顧客企 業の売上向上に直接効果 のあるコンサルサービス等)

市場

新規の市場

● 既存顧客の海外拠点に対するサービスとして、サービスとして、サービスとをスAを展開する(競合が、提供できない拠点であることを見極めたうえで)

● 国内外の新規顧客に対して、 高付加価値サービスを提供 する



コスモス社:ここまでのまとめ

- ■「イシュー」を見直すためには、
 - ▶ 視座を引き上げる

自分の上司(さらにその上の上司、最終的には社長)の視座にまで 自分の目線を引き上げることで、新たなイシューが見つかるとともに、 解決策の方向性も変わる

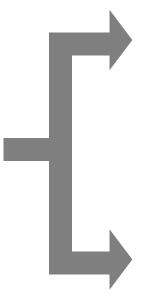
→ その上で、自らイシューを特定する

イシューとなる候補が複数ある中で、どれを今対象とすべき 「イシュー」とするかは、自分の意思で決める

【参考】論理的思考力をビジネスで活かす

Day2再掲

論理的思考力に加え、知識 (引出し)を 持っておくこと が必要



【論理的思考力の強化】

訓練・実践を通じて身に付ける

⇒ 日頃から、「要するにどういうことか?」「なぜそう 言えるのか?」などを繰り返し自分に問い続ける

【知識(引出し)の強化】

学習を通じて身に付ける

- ⇒ MBA+ αを通じて引出しを増やすことも重要
 - ●経営戦略 ●マーケティング ●人材マネジメント
 - ●リーダーシップ ●アカウンティング ●ファイナンス
 - ●心理学 ●哲学 ・・・

思考力と知識は「車の両輪」。知識を学び、思考力によって活かす

まとめ



3ヵ月・90日の『クリシン生活』、いかがでしたか?

「考え尽くす」ことは、かなり疲れるし、つらいこと。

でも、だからこそ、「やる人/やらない人」の差を生み皆さまのビジネスパーソンとしての価値を高めることに必ず 貢献すると、信じています。