

# 「決断」こそが社長の仕事

## 論理的思考を味方につける

Special  
Feature  
8  
August

「決断」することは社長にしかできない仕事です。情報をどれだけ集めても、他人に意見を求めてみても、魔法のような論理で自動的に決まることはありません。多くの場合、「やる」と「やらない」といったような二者択一を迫られて、社長は悩み抜いて決断することが多いのではないのでしょうか。本稿では、適切な判断のために用いることができる論理的思考法を、事例を交えて紹介します。

中津山経営コンサルティング  
代表  
中小企業診断士  
中津山 恒

URL <http://nakatsuyama.biz>  
Blog <http://blogs.itmedia.co.jp/t0tsukawa/>  
E-mail [hisashi@nakatsuyama.biz](mailto:hisashi@nakatsuyama.biz)

論理だけで決まるなら  
社長は要らない

「ロジカルシンキング（論理的思考）」は、すっかりポピュラーになりました。書店に行けば書籍が多数あり、毎日のように新たな記事が掲載されています。

ロジカルシンキングが日本では知られるようになったのは、2001年に発行されたベストセラーになった『ロジカルシンキング』（照屋華子・岡田恵子、東洋館新社）がきっかけだと思われまふ。それからすでに、13年の歳月が流れたこととなります。

人によっては、ロジカルシンキングは和製英語で、本来は「クリティカルシンキング（批判的思考）」だと考えています。クリティカルシンキングは1930年代にアメリカで始まり、日本では1970年代から議論されていますので、さらに長い歴史があります。

また、論理学の起源はギリシア哲学まで遡り、そう考えると論理的思考は、もう2000年以上もの長い間、広く用いられてきたこととなります。

いずれにしても、ロジカルシンキングは日本のビジネスパーソンの中に浸透し、少なくとも言葉としてはもう常識になっていると言ってもいいでしょう。

しかし、果たしてロジカルシンキングだけで意思決定ができるものなのでしょうか？ もし、そのフレームワーク（枠組み）だけで

物事を決定できるとしたら、誰が経営判断を行っても構わないことになりまふ。極論すれば、社長はもはや不要となってしまうのです。

もちろん、この疑問に対する答えは「否」です。では、どうやって意思決定するのでしょうか。

**KKD（勘・経験・度胸）だけで判断するのは禁物**

経験豊富な経営者は、理屈で導かれるものではないにしても、状況を読んで受け入れられるリスクは取り、しかるべく経営判断を行っているものです。勘と経験、そして度胸で判断することを、頭文字を取って「KKD」と呼ぶことができます。

こうした経営判断を行った場合には、直観に基づいて意思決定し、あとから理





由付けをしていることがよくあります。「直観」はパッと見て分かることを意味しており、神のお導きのような「直感（インスピレーション）」とは異なることにご注意ください。誰もが、普段あまり意識していない膨大な知識や経験、そして価値観を持ち、それらを状況に応じて取捨選択して組み合わせ、瞬時に判断するのが直観だと言えます。

社長の経営判断は、ときとしてKKDで「エイヤツ」と決める必要もあるでしょう。懸案事項が決まっていないことは最悪で、決めること自体が重要である場合も多いからです。

しかし、どのように行つたにせよ、経営判断には常に理由付けができなくてはなりません。仮に理由を挙げられなかったとすれば、経営層や社員が納得できる説明ができませんし、結果

的に失敗に終わったときに判断を誤った理由を分析できません。失敗から今後の経営判断に活かすことができず、知識を得られなければ、経営者としての成長もおぼつかなくなります。

### 【事例】 ある小売業者の 新規出店検討

「習うより慣れよ」ということもありますが、フレームワークを解説する前に、事例を考えながら論理的思考についてご説明します。ここでは、売上と利益の漸減に悩む小売業者が、新規出店すべきかどうかを検討している状況を考えてみます。

#### ① 構図を明らかにする

社長の悩みは、「D…新規出店」と「D'…現状維持」（＝新規出店しない）とい

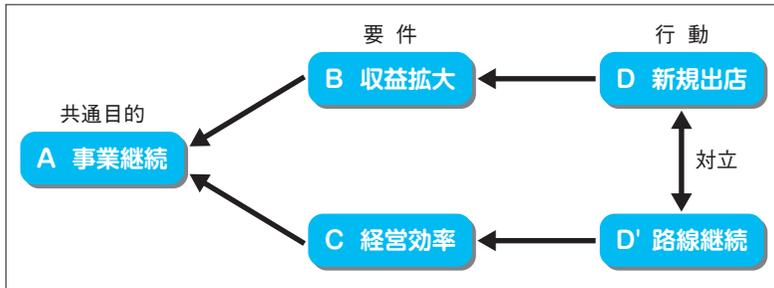
う対立する行動のいずれにも妥当性があり、対応を決めあぐねていることです。なお、「D」および「D'」は、参照するためのラベルとして付記しています。「D」は、「D」と対であることを示しています。

このままでは「D」と「D'」のいずれにすべきか結論が出せないで、それぞれ理由を吟味します。「D…新規出店」の理由には「B…収益拡大」、「D'…現状維持」の理由には「C…経営効率」が挙げられます。新規出店では売上と利益の増大が期待され、他方、現状維持では新規出店に伴うリスクを負わないことにより事業の安定が期待されます。

さらに「B…収益拡大」と「C…経営効率」について見て行くと、両者は競合する訳ではなく、「A…事業継続」という共通目的に

基づいていることに思い至ります。「BとC」を両立すべきであることが分かります。「A」から「D'」の関係を図解すると、図1のようになります。図解によって入り組んできた関係を明確に捉えられ、対策が考えやすくなります。

図1 対立解消図①



「BとC」を両立すべきであることが分かります。「A」から「D'」の関係を

図解すると、図1のようになります。図解によって入り組んできた関係を明確に捉えられ、対策が考えやすくなります。

#### ② 前提を明らかにする

次に、「B↑D」および「C↑D'」の前提について考えます。「B↑D」では、新規出店により売上が増大する一方、仕入先や既存店のノウハウなどの無形資産を含めた経営資源の共通化で経費を抑制でき、利益がより増大するといった前提があります。「C↑D'」では、既存店舗での事業継続により、リスクを負わないという前提が置かれます。こうした前提を図1に加筆すると、図2のようになります。



③ 解決策を考える  
 経営環境の変化により販売すべき商品が変化してきたり、既存店舗で売上を維持できなくなったりするのであれば、「C↑D'」の「既存店舗で売上を伸ばせる」という大きな前提が崩れて、新規出店が必要とな

ります。これは「B・収益拡大」の観点から「D'・現状維持」、つまり、新規出店しないとした場合の問題点となることに留意してください。  
 「C↑D'」の前提を言い換えれば、新規出店には、  
 ・ノウハウをもった人材を

確保できない  
 ・運営コストが膨らむ  
 ・といったリスクがあると仮定されています。  
 したがって、  
 ・既存店の人員を新店に異動する  
 ・店舗運営マニュアルを作成し新店で利用する

① 構図を明らかにする  
 悩んでいるときには、つい対立する2つの行動「DとD'」を直接比較しがちで

ですが、それでは結論を出すことは困難です。そこで、行動のもととなる要件「BとC」を考えてみます。さらに、2つの要件に共通する目標「A」を導きます。ここまでの検討で、図1のように図解できます。  
 ところで、このような考え方は、「ハーゲルの弁証法」や「マーケティング」に似ています。ハーゲルの弁証法では、対立は解決の糸口であり、対立する命題（主張）を定義することが出発点です。マーケティングでは、顧客が明確に認識している欲求（ウォンツ）と、その背後にある要件（ニーズ）とを区別して考えます。先に述べた行動「DとD'」は対立する欲求であり、要件「BとC」がそれぞれ背後にあります。全体の流れとしては、対立する行動「DとD'」を出発点として構図を明らかに

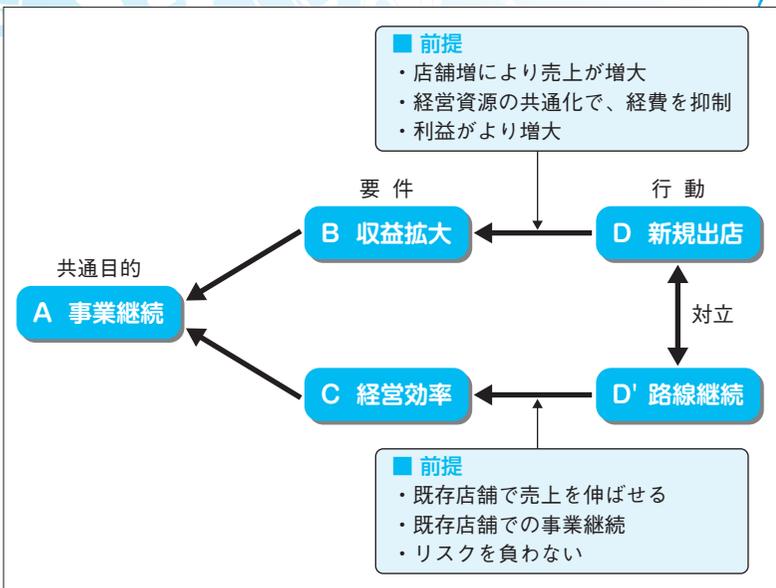
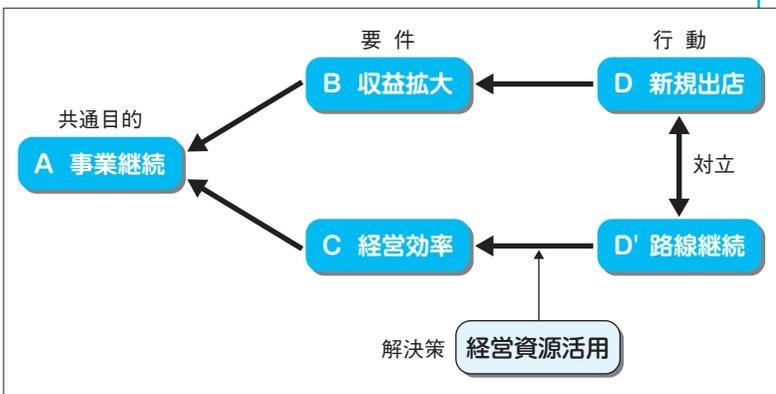


図2 対立解消図②

図3 対立解消図③



解決への一般的な流れ

前節の事例を振り返り、特定の事例によらない、解決策までの一般的な流れを見ていきましょう。

なお、本稿で「解決策」と表記しているところは、「解決の方向性を示す基本的なアイデア」です。実行に移す際には、より詳細に検討する必要があります。

「解決の方向性を示す基本的なアイデア」です。実行に移す際には、より詳細に検討する必要があります。

<参考文献>  
 TOC思考プロセスをさらに学びたい方へ  
 本稿では、TOC思考プロセスの対立解消図を用いた、論理的思考による問題解決法を、できるだけ簡潔にご説明しました。より詳細な解説については、以下の文献等をご覧ください。

- 問題解決を「見える化」する本 (村上 隆著 中経出版 2008年発行 ISBN4806131458)
- ゴールドラット博士の論理思考プロセス—TOCで最強の会社を創り出せ! (H.ウィリアム デトマー 著 同友館 2006年発行 ISBN4496040980)



し、共通目標「A」を達成するための要件「BとC」を満足させる解決策を考えていくこととなります。

### ②前提を明らかにする

図2のように、「B↑D」と「C↑D」の前提を書き出します。これが解決策を考える上で役立ちます。

### ③解決策を考える

前のステップで挙げた前提を吟味し、対立する行動「DとD'」のいずれを消去すべきか検討します。消去する行動が決定したら、そのための解決策（基本アイデア）を検討します。図3のように、「B↑D」か「C↑D」のいずれかに対して解決策を記入します。

### TOCC思考プロセス

本稿で紹介している論理的思考は、「TOCC思考プ

ロセス(ToC Thinking Process)と呼ばれるものです。TOCは「Theory of Constraints(制約の理論)」の略で、ベストセラーとなったビジネス小説『ザ・ゴール』(ISBN 4778420408)のシリーズで提案されました。TOCC思考プロセスは、シリーズ第2作の『ザ・ゴール2ー思考プロセス』(ISBN478420416)で紹介されました。

TOCC思考プロセスでは、因果関係に基づいて問題解決を行うための種々の図解法(ツールと呼ばれる)が考案されましたが、TOCの考案者であるエリヤフ・ゴールドラット氏が2011年に死去してから、世界中の実践家が積極的にTOCC思考プロセスを改善しています。

本稿で紹介しているツールは、対立解消図と呼ばれるものです。TOCC思考プロセスの数あるツールの中

でも、実用上もとても有用であると筆者は考えています。

ちなみに、ゴールドラット氏は、このツールを「対立解消図 (Conflict Resolution Diagram)」と言ったことは一度もなく、「Evaporating Cloud (蒸発しつつある雲)」と呼んでいました。

「蒸発しつつある雲」という呼び名は、ゴールドラット氏の「雲がなくなるように、問題は必ず解決できる」という信念の現れだと思えますが、これでは意味を捉えにくいので、多くの場合は「対立解消図」と呼ばれています。

なお、実践家によっては頭文字をとってECと呼んだり、単にクラウドと呼んだりすることもありますが、他の文献をご覧になるときは、このことを頭の片隅に置いてください。

図の呼び名は人によって

異なることがあります。「A、B、C、D、D'」というラベルは共通です。図の見方で困ることはないのので、ご安心ください。

### 実践する上で注意してほしい点

最後に、読者の皆様がTOCC思考プロセスを実践し「問題解決」する際に、注意していただきたい点について述べます。ちなみに、ここでいう問題解決とは「解くべき問題を定義し、その答えを導くこと」を指します。経営判断を含む決断も、問題解決のひとつなのです。

### 関係者に無理強いしない

TOCC思考プロセスに限らず、いいと思ったことは経営層や従業員にも勧めた

くなるのが人情です。しかし、新たなことは受け入れにくいという心理が働くことにも留意してください。良かれと思って勧めているだけに、周囲から否定的な反応があると、両者の温度差から思わぬ衝突を招くことがあります。

社長がなすべきことは正しく決断し、その理由を周囲に伝えることであって、TOCC思考プロセスを経営層や従業員にも実践してもらうことではありません。TOCC思考プロセスの説明は避けた方が賢明な場合もあります。対立解消図も、社長が考えをまとめる際に作成するのに留め、理由の説明は周囲が受け入れやすい形式で行うことをお勧めします。

会社としてTOCC思考プロセスを取り入れる場合は、まずは経営層から始めるのがいいでしょう。