



## ロジカル・シンキングとしての3分割法

市 毛 明

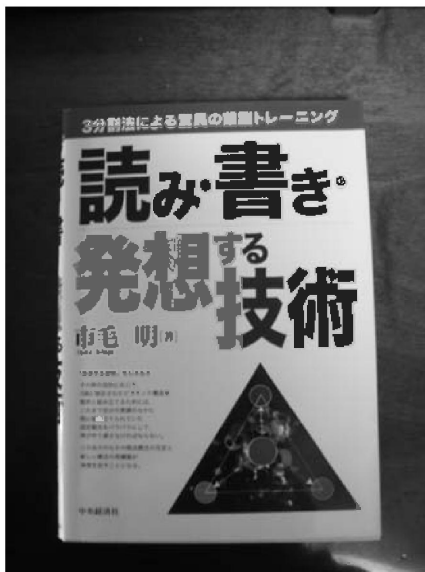
**概要** この論文の目的は、今から40年前に筆者が考案した3分割法の紹介である。ロジカル・シンキングの重要なツールとしてロジック・ツリー・チャート法がある。筆者はロジック・ツリー・チャート法より効果的な3分割法ワークシートを開発した。多くの近大経営学部の学生とともに幾多の実験を通じて、筆者は3分割法の改良を重ねてきた。彼らは3分割法の効果を実感し、「市毛マジック」と呼ぶようになった。近大退任(2005)後、数多くのビジネス・パーソン(社会人)にEメールを使って3分割法を教え始めた。現在その数は500人を超えている。今の筆者の急務は、3分割法を数多くの人に知っていただき、指導する後継者を育成することである。

**Abstract** The purpose of this paper is the introduction of SANBUNKATU-Hou(Logical Thinking Tri-partition Tree Method) which I devised about 40 years ago. Logic-Tree Chart method is an important tool of Logical Thinking. I developed the Tri-partition Tree Method Worksheet that is more effective than Logic-Tree Chart. I had improved it through many experiments with the many students of Kinki-University Business Management course. They realized the usefulness of Tri-partition Tree Method and called it 'Ichige Magic'. After my retirement(2005) from Kinki-University, I began to teach Logical Thinking Tri-partition Tree Method to many business persons using E-mail system. At the present time, the number of them reached over 500. Now I must inform many people SANBUNKATU-HOU(Tri-partition Tree Method) and nourish the successors as early as possible.

**キーワード** ロジカル・シンキング, ロジカル・コミュニケーション, ロジックツリー,  
3分割法, MECEの法則, 寺子屋式Eラーニング, 問題分析テンプレート  
**原稿提出日** 2012年9月10日

## プ ロ ロ ー グ

筆者は、1998/4に中央経済社から「読み・書き・発想する技術」という3分割法の本を出版した。今から14年前のことである。当時は、「知の技法」ブームで、「知の〇〇」とか「〇〇の技法」などの題名の本が数多く出版されていた。「ロジカル・シンキング」という名前を付けた本は、この世に出現していなかった。



左：市毛明著，中央経済社，1998年

右：照屋華子・岡田恵子著，東洋経済新報社，2001

図1 3分割法の本とロジカル・シンキングの本

わが国に「ロジカル・シンキング」という言葉が現れて、「知」ブームから「ロジカル・シンキング」ブームに代わったきっかけは、『ロジカル・シンキング』（照屋華子・岡田恵子<sup>(1)</sup>，東洋経済新報社，2001/5）の出版からである。現在約100冊を超える「ロジカル・シンキング」を説いた本<sup>(2)</sup>は、ここから始まり、今もってブームは去ろうとしていない。

ところが不思議なことに、上記の「ロジカル・シンキング」の中には、一言も、この言葉（ロジカル・シンキング）が見当たらない。照屋華子・岡田恵子が使っているのは、「ロジカル・コミュニケーション」という言葉である。

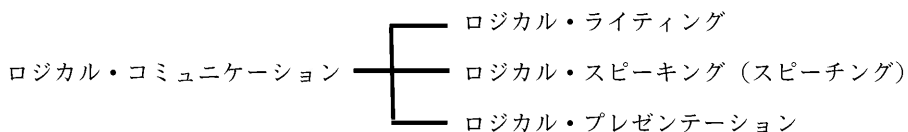
この本の命名の経緯を詮索するつもりはないが、本来は「ロジカル・コミュニケーション

ン」が正しい題名だったのではないかと推察する。だがその言葉ではアピール度が低いと考えられた結果だと思う。それにしても、この命名は日本人の心を魅惑して、一大ブームを引き起こしたのだから、命名者は誰だか知らないが、二人の著者も驚いたことだろう。

ところが、筆者がここで力説したいことは、筆者の考案・開発した「3分割法」という手法が、ロジカル・シンキングそのものだったのだ。当然ながら筆者は「読み・書き・発想する技術」を執筆したとき、3分割法がロジカル・シンキングの一技法だと思ってもいなかった。後年、ロジカル・シンキングの重要な基準である「MECE（ミッシェー）の法則」に触れて、初めて3分割法の基本的ルール「3分割法の3原則」が、それに極めて酷似しているのを知ったのだった。

筆者が3分割法を考案したのは、1985（昭和60）年に遡る。扇屋正造<sup>(3)</sup>の「現代文の書き方」（講談社現代新書、1965）の第1章「3という数字の神秘」を読んで、3分割法ワークシートの発想を得た。初めは手書きのワークシートで、自家菜籠として使っていたが、1990年に近畿大学に教師として移籍してから、本格的に使い出した。学生たちに3分割法を教えると、信じられないほどの効果が発現した。学生は3分割法を使うことで、今まで書けなかった文章を、まるで奇跡のように容易に書くことができるようになった。しかも、習い出して2週間と掛からない短時間でである。学生は、それを「市毛マジック」と呼ぶようになった。

ロジカル・コミュニケーションとは、自分の思いを相手に極めて解りやすく伝えることである。伝えるという行為は、基本的に言葉を媒体とする。例外的に、身振り手振りで伝えることもあるが、やはり正確に伝えるには言葉が必要である。



期せずして、3分割法は上記のロジカル・ライティングとロジカル・プレゼンテーションをレベルアップする手法であることが、多くの実験で証明された。

読者に混乱を招くかも知れないが、ロジカル・コミュニケーションは、わが国では、ロジカル・シンキングと同義語である。

この論文は、ロジカル・シンキングとは何か？3分割法とは何か？なぜ3分割法がロジカル・シンキングの一手法か？を説明する。その後、3分割法をどのように体得すべきかの学習法を解説する。手法は知識として覚えても何の役にも立たない。体で覚えるべきなのである。つまり体得しなければ役に立たない。

次に、3分割法による文章作成法を解説する。いわゆるロジカル・ライティングである。実をいうと、私は大学に移籍して15年の教員時代に、5冊の単行本<sup>(4)</sup>と数十の論文を書き上げた。だが3分割法をもってすれば、さほどの労苦は感じなかった。3分割法ワークシートさえ完成すれば、後の文章化などはすこぶる容易である。

そして最後に、3分割法によるロジカル・プレゼンテーションを解説する。いかに意思決定者を納得させ、自分の主張を認めさせるか?の方法論である。

大学を退任してから、筆者は数多くの社会人に3分割法を教え始めた。それは単なる知識の伝授でなく、体に刻み込む指導法である。講義だけならせいぜい1日もあれば十分であろう。編み出した方法は、メールの添付方式を使って出題し、作品を送ってこさせ、それを評価し、詳細なコメントを書き、受講者に送る。少人数(6人が理想的—後述)のグループ内では作品、評価、コメントは全部公開する。これを半年掛けて何度も何度も繰り返すのである。自称、寺子屋式3分割法Eラーニングである。この論文では、3分割法によるロジカル・ライティングやロジカル・プレゼンテーションの指導法の内容を解説する。

以上が、この論文のあらましである。もちろん、3分割法を使って制作したものであるが、3分割法ワークシートを載せるのは徒に紙数を増やすだけなので割愛した。

## I. ロジカル・シンキング3分割法について

### 1. ロジカル・シンキングとは何か?

#### (1) ロジカル・シンキング=ロジカル・コミュニケーション

ロジカル・シンキングという言葉は、わが国で作られた和製英語である。言葉通りの「論理的思考」とか「論理的思考法」ではない。2001年5月、経営コンサルティング会社マッキンゼー・アンド・カンパニーの照屋華子と岡田恵子が出版した「ロジカル・シンキング」が、その言葉の発祥である。

ロジカル・シンキングは、この本の中で説かれているロジカル・コミュニケーションを意味する。いかにも哲学的、論理的な雰囲気をもたらす「論理的思考(法)」と訳するのは間違いである。ロジカル・シンキング=ロジカル・コミュニケーションだから、日本語では、差し詰め「筋の通った表現法・プレゼンテーション法」というべきであろう。

#### (2) 「筋の通った」という意味

マッキンゼー社の主張する概念は、「常に全体を認識させた上で部分を説明する」という

ものである。俯瞰的・鳥瞰的に全体を把握させて、問題とする対象の位置づけを認識させると言い換えることができる。簡単な比喩的表現を使えば、日本を知らない外国人に、近畿大学本部キャンパスを説明する場合、地球のアジア地区を説明し、その中の日本⇒関西⇒大阪府⇒東大阪市⇒近畿大学本部キャンパスを説明すると考えればよい。もちろん、相手によって出発点は違うにしろ、初めからキャンパスを説明するのは効果的でない。

マッキンゼー社の照屋華子と岡田恵子の著した「ロジカル・シンキング」よりさらに数年前の1999年に、同じくマッキンゼー社のバーバラミントが「ピラミッド原則」<sup>(5)</sup>を発表した。邦訳の題名は「考える技術・書く技術」だが、本質的には「ロジカル・シンキング」である。当然のことだがそこでも一切ロジカル・シンキングという言葉は使われていない。

### （3）ロジック・ツリーと「MECEの法則」

ロジカル・シンキングの中核的手法は、ロジック・ツリー（図2）である。その言葉は、昔から使われてきたもので、ある問題（テーマ）を分析するに当たって、それを複数のサブ・テーマに分解（あるいは分割）する。それぞれのサブテーマを更に分解（分割）して、サブ・サブテーマを作っていく手法である。「ピラミッド原則」（図3）もまったく同じ考えである。

マッキンゼー社は、「MECEの法則」という分割の基準を作った。単なる思いつきで分解（分割）していったら論理的なツリー構造にならないという考え方からである。

「MECE（ミッシー）」とは"Mutually Exclusive Collectively Exhaustive"のことで、「それぞれが重複することなく、全体集合としてモレがない」という意味である。

「MECEは単純な集合に関する概念でありビジネスにおける問題分析を行う上で重要な考え方である。

Mutually=相互に、Exclusive=排他的で、Collectively=集合的に Exhaustive=網羅的

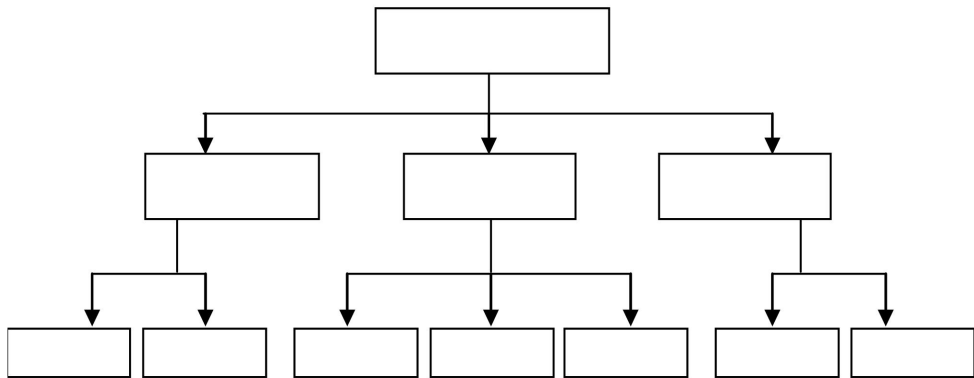


図2 ロジックツリー法概念図

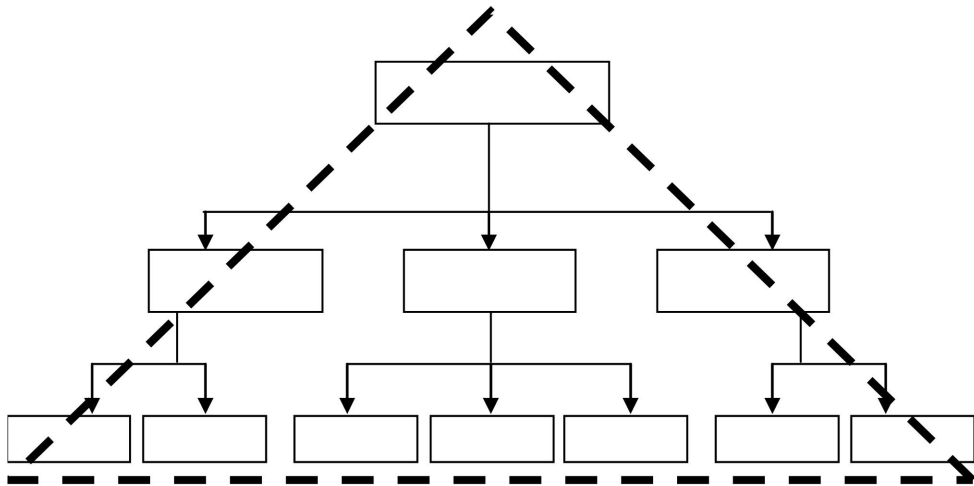


図3 ピラミッド原則概念図

要するに「MECEの法則」とは、複数に分解されたサブ・テーマが、お互いに重複することがなく（これを排他的という）、テーマを漏らさずにカバーするということである。口や文章で述べるのは簡単だが、これを分割の際「厳守せよ」となると、なかなか難しい。

## 2. 3分割法とは何か？

### (1) 偉大なるサン-3-

扇屋正造の著書「現代文の書き方」に「3という数字の神秘」という章がある。また飛

岡健の「3の思考法」, 「ものの見方考え方表し方」<sup>(6)</sup>でも, 3という数字が持つ神秘性・偉大性を記述している。それはだいたい次のような事柄である。

- ① 「3つのことを話します」と言って話すと, 聴き手の「受容力」が増す
- ② 3つの事柄は「記憶に残りやすい」（標語は3つのキーワードで）
- ③ 3つは最も安定した数字で, あらゆる事柄は3つで表現可能である

しかし, 残念ながらこれを科学的に実証した文献は見当たらない。いわゆる経験から割り出した説であるが, 筆者は大学で数千人の学生に実験してみた。そして, この考え方が有効であると確信した。「報告書は必ず3つにまとめよ」と指示した元伊藤忠商事会長の瀬島龍三<sup>(7)</sup>の話は有名である。

## （2）ロジック・ツリーから3分割法ワークシートへ

システムエンジニアがシステムを構築する際, 必ず記述しなければならないのが「システム設計書」である。このシステム設計書をどのように記述するか? という絶対的な基準は存在しない。しかしコンピュータのソフトウェアを「どのような構造で」「どのような処理を」「なぜそのような処理をするか」を正確に記述することは必須条件である。

かつて構造化設計が騒がれた時代, IBM社は「H i p o（ハイポ）」<sup>(8)</sup>という設計書の書き方の基準を示したことがある。この書き方は, 全体構造を階層的に区分けしていき, 最終的には1個のプログラムモジュールまで分解していく方法であった。まさしくロジック・チャートを設計書の基本に持ってきた画期的な記述法であった。しかし, コンピュータユーザで, H i p oを自社の標準にした会社は皆無に近かった。その理由は, 分割の数を自由にしたため, 逆に複雑化を招いたためである。今や画期的な記述法は伝説と化した。

筆者が考案したのは, (1)の3項目の効用を, ロジック・ツリー法に適用したことである。

これが筆者が, その効用を主張する3分割法（図4）である。

- ① ロジック・ツリー法（ピラミッド原則）と「3の効用」を合成させた
- ② 3分割ロジック・ツリーを3分割法ワークシート（図5）にする
- ③ 3分割法ワークシート作成のルール（「MECEの法則」）の遵守が容易に可能になる

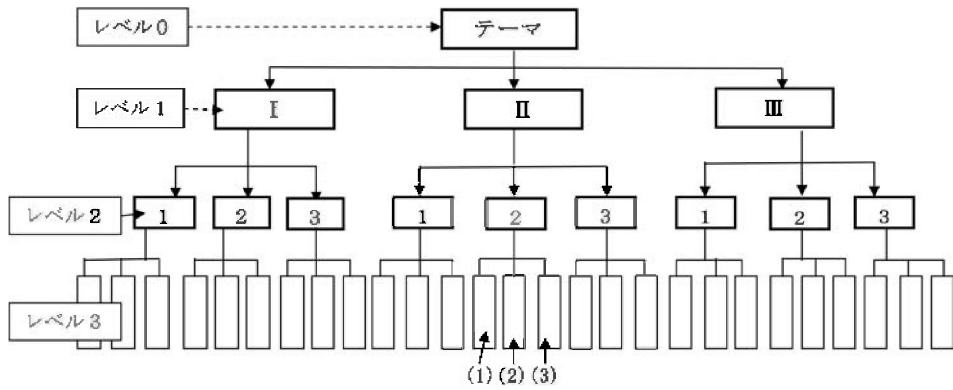


図4 3分割ロジック・ツリー (3に限定する)

もし、IBM社の開発したH i p oが、すべて分割を3つに限定したとしたら、より画期的な設計記述法として、今でも残ったと思うが、どうだろうか？

図5- (1) : 3分割法ワークシート (レベル2までのワークシート)

		日付	
		氏名	市毛 明
I	レベル1	1	レベル2
		2	
		3	
II		1	
		2	
		3	
III		1	
		2	
		3	



ロジカル・シンキングとしての3分割法（市毛）

図5－（2）：3分割法ワークシート（レベル3までのワークシート）

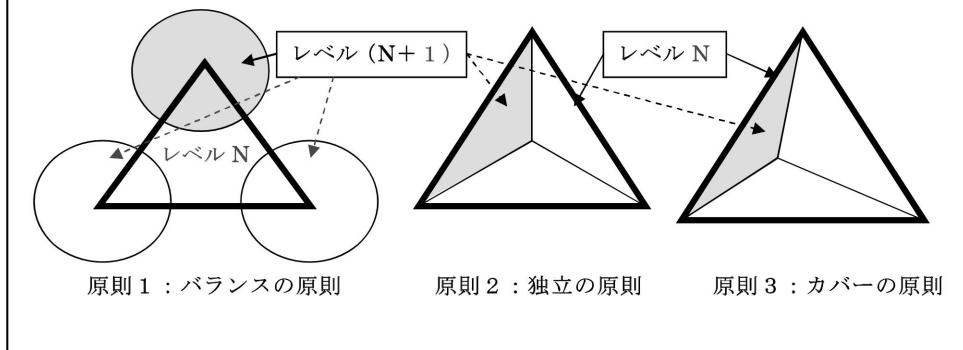
I	レベル1	1	レベル2	(1)	レベル3
				(2)	
				(3)	
	2	(1)			
		(2)			
		(3)			
	3	(1)			
		(2)			
		(3)			
II		1		(1)	
				(2)	
				(3)	
	2	(1)			
		(2)			
		(3)			
	3	(1)			
		(2)			
		(3)			
III		1		(1)	
				(2)	
				(3)	
	2	(1)			
		(2)			
		(3)			
	3	(1)			
		(2)			
		(3)			

### (3) 3分割法ワークシート作成での3原則

3分割法ワークシート作成のルールとして、筆者は「3分割法の3原則」というルールを作った（後年、これが「MECEの法則」に酷似していることを知った）。

- ① 原則1：バランスの原則・・・上位レベルを下位の3つのレベルに分解する場合、  
それぞれが正三角形の頂点に位置するようにバランス良く行うこと。
- ② 原則2：独立の原則・・・上位レベルを下位の3つのレベルに分解する場合、  
3つの内容が、独立していて重ならないこと
- ③ 原則3：カバーの原則・・・上位レベルを下位の3つのレベルに分解する場合、  
3つの内容が、上位レベルの全体をカバーしていること

図6：3分割法の3原則抽象図



この3分割法の原則を筆者が考えたのは、まだわが国に「MECEの法則」が紹介される前である。しかし、いかに両者が酷似しているか両者を比較したら分かるはずである。ということは、とりもなおさず、3分割法はロジカルシンキングの1技法であることがわかる。

### 3. 3分割法Eラーニングとは何か？

#### (1) 手法は頭でなく体で思えなくては使えない

世の中に手法と称するものは数多く存在する。主として発想法として括られるものが多いが、川喜田二郎の「KJ法」(9)が有名である。そのほか中山正和の「NM法」(10)、ケブナーとトリゴーによる「ケブナー・トリゴー法」(11)などである。

しかし、この種の「手法」というものを真に活用することは、容易ではない。その名前

や効用を知識として持っている人は数多くいる。だが、その手法を使いこなして成功したという事例をあまり聞いたことがない。つまり手法というものは、

- ① 基本的に1つの知的手法を、完全に身につける（体得する）ことが、重要である。
- ② 知的手法は、知識として覚えても役に立たない。「知っている」だけでは、逆にマイナスになる場合もある。
- ③ 知的手法は、無意識にでも自在に使えるようにするべきである。武道の達人やスポーツのプロのように。

上記の3つは、筆者が数多くの手法の研修を受け、実際にそれを使用した経験から主張することである。シンプルな手法であっても、無意識にどんな場合でも活用できることが大事なのだ。言い換えれば「体得」することである。だが、体得する方法が問題である。

## （2）コーチについてトレーニングが必要

上記（1）の③で「知的手法は武道の達人やスポーツのプロのように」と記述したが、武道の達人やアスリートたちが道を極めるためには、どういうプロセスを辿ったかを考える必要がある。彼らは、コーチについて基本を叩き込まれ、訓練に次ぐ訓練をしてきた。

知的手法と言え、トレーニングを経ずして体得しようとするのは不可能である。そこで筆者が考案した「寺子屋式3分割Eラーニング」と名付けたトレーニング方法を紹介する。

- ① 3分割法体得の目的は「MECEの法則」を完璧に理解し、その上で分かりやすい文章の書き方を習得すること
- ② コーチは、「課題出題⇒作品評価⇒評価とコメント」を時間を掛けて繰り返し、少人数のグループ単位で作品、評価、コメントを公開する
- ③ 受講者は最初に知的手法の受容のため、「素直な気持ち」になる必要がある

## （3）3分割法Eラーニングの方法

筆者が数多くの実験を重ねて、最も効果的と考えられる3分割法のトレーニング方法は、次のようなものであった。

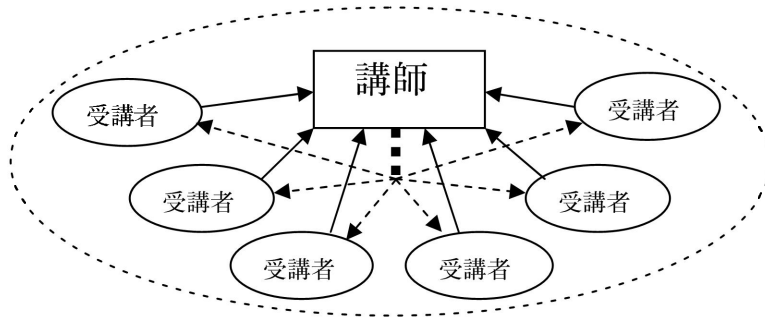
### ① 寺子屋式Eラーニング

- 1) 6人のグループを作る。同じ会社内の社員を教育する場合は、だいたい似たようなポジションの人でグループを作る。
- 2) 研修期間は約6か月。最初のキックオフと中間、最終に集合教育を行う。

- 3) 集合教育では、3分割法の理論を講義して、簡単な実習とその公開講評を行う。
- 4) 集合教育で教えた理論を体得するために、メールで課題を出題する。
- 5) 受講者6人は課題作品提出日まで課題に取り組む。一般にその期間は2週間としている。
- 6) 締切日までに、受講者は課題作品を講師に添付してメールで送ってくる。
- 7) 講師は、受信した各メンバーの作品を綿密にチェックして、約1週間後の評価日までに、評価点、詳細なコメントを付けて、全メンバーの作品・評価点・コメントを一括してメンバー全員に送信する。また評価一覧表・評価基準・総評などのファイルも同時に送信する。要するに6人のメンバーは全員が、すべてを知ることになる。
- 8) 4)から7)までを次回の集合教育まで5回から6回繰り返す。
- 9) 最終の集合教育は、中間集合教育ですでに指導した「3分割法による問題分析」の最終課題の作品を発表する。メンバーが同じ企業の社員の場合、だいたい「会社の問題とその解決策」という提案作品になる。したがって必ずその企業の経営者たちが参加して、終了後そのテーマでディスカッションすることになる。

## ② 寺子屋式Eラーニングの効果

- 1) スタートはきわめて易しい課題からトレーニングを始める。しかも文章を書くことが苦手と思っている人でも、意識せずにすらすらと長文を書くことが可能な「市毛マジック」を体験してもらう。この効果は絶大であり、苦手意識克服とともに数多くの副産物を得ることができる。
- 2) メンバー全員の作品・評価・コメントを同一グループの受講者が読むことができる。これは予想以上の効果である。まず他人のふり見て我がふり直せ。メンバー同士が深く理解しあい、同士意識が強化される。そして素直な競争意識である。ただし、長い実験の結果から、グループのメンバー数の最適値は5名から6名であることがわかった。自分以外の5人の作品を読むのがだいたいの限度である。これ以上になると、他人の作品を読むこと自体を放棄する例が多くなる。さりとて4名以下となると少なすぎる。サンプル数が少なくても効果が半減するからである。
- 3) 寺子屋という教育方式は、先生に対して複数名の子供たちが取り囲んで、複数ながら先生と生徒は1対1の関係を保つ。誰かを先生が教えたり、褒めたり、叱ったりするのを身近な関係で見ること・聞くことができる。ここまでは無理だが、ネットを使ってそれができるだけ近づけようと考えた結果、この方式が最善と考えた。



③図7：寺子屋式Eラーニングの抽象図

- 1) 受講者から講師への送信は、個別の送信
- 2) 講師から受講者への送信は、一括配信
- 3) 講師から受講者個人に例外的に個別送信を行うこともある（個人的アドバイスなど）

## II. 3分割法による文章作成技法

### 1. 3分割法ワークシートから文章作成のプロセス

3分割ワークシートをまず書く。筆者の提唱する3分割法は、いかなる場合でも3分割ワークシートを書くことが大前提である。そして次のようなプロセスを経て文章化を行う。

- (1) 自分で満足できる3分割法ワークシートを完成する。
- (2) レベル3までのワークシートなら、レベル1とレベル2（レベル記号も含めて）は、文章の小タイトル(小見出し)として使う（レベル2ならレベル1だけ）。
- (3) レベル3の1行を、原則として1パラグラフ（段落）とする文章にする。

#### (1) 自分で満足できる3分割法ワークシートの完成する

「自分で満足できる3分割法ワークシート」とは何であろうか？当然、3分割法のルールに従っていることである。ただどうしても、初心者にはこれがきちんとルールに沿っているかどうか、自分では判断できないのが普通である。したがって、それを指導するコーチが必要になる。しかし、コーチをできる人は、筆者とごく限られた人たちだけである。現時点では、自分で学び自分で習熟するほか道はない。そこで可能な限りルールに沿った3分割法ワークシートを書く場合の心得を記述する必要がある（ここではレベル3までの3分割法

ワークシートを取り上げる)と考えた。

- ① まずレベル1の3つの項目の設定は、このワークシートによって書かれる文章を誰に、何の目的で、何を訴えるか?を念頭に置いて行うこと。
- ② レベル1の設定が済んだら、それぞれのレベル2も①と同様な気持ちで行うこと。ただし、9つの項目が「MECEの法則」で分割されていることを、きちんとチェックすること。レベル1, 2の項目は、包括的・抽象的表現でよい。
- ③ 最少項目のレベル3は、具体的で読んだ人が、脳裏に明確なイメージを浮かべられるように記述すること。

そして、あとは良い作品の3分割法ワークシートを参考にするしかない。次頁のサンプル(図8)は、筆者が指導した受講生の中から選んだ。

しかし、これだけでは体得は難しいだろう。一応3分割法ワークシートを書くことができるが、無意識でもワークシートを書き出すほどのレベルには到達できない。

図8：3分割法ワークシート優秀作品

		整理NO. :WDB1-2		
		氏名:MR.B.B		
『自分に関するデータベース』				
I	生い立ち	1	○○県□□市での幼少時代	
			(1) ○○県のかつての炭鉱町に姉と妹に挟まれた長男として生まれる	
			(2) 5歳の時5km 先の繁華街に自転車で行くも母親にばれて叱られる	
		2	○○県□□市での中学・高校時代	(3) 小学生になっても自転車が好きで帰宅が遅れ母親に叱られ続ける
				(1) 中学時代は野球に熱中、生徒会長も務めて今までで一番のモチキ
				(2) 高校は地元の県立の進学校。野球部には入らず受験勉強に専念
		3	△△の○○大学時代	(3) 都会に憧れを持つも、東京は怖いので関西の大学に進学を決意
				(1) 世界に出たいと国際関係学部に入學するも、帰国子女が多く劣等感
				(2) アルバイトとサークルに熱中し勉強は疎かに。学が喜びを忘れる
II	社会人になって	1	TT支店時代	
			(1) 配属はTT支店。TT市がIBA県と初めて知るほど未開の土地	
			(2) 入社1～2年目は対応不備によるクレームが多く上司を困らせる	
		2	SS支店時代	(3) 3年目時に、責任者になりたいと、後輩の教育係も務め準備期間に
				(1) 4年目に責任者となりSSへ。人生初の△△△。壮大な景色に感動
				(2) 初の管理職だが部下と市場に恵まれ業績は好調。目標を大幅達成
		3	STM支店時代	(3) 次年度も順調に業績達成できるはずが、1年で突然の異動の辞令
				(1) 5年目でSTM支店の責任者に。部下の人数も増え、戸惑いの日々
				(2) 市場規模も大きくなり、緻密な計画、実行を行わないと通用しない
III	私のプライベート・ライフ	1	私の日常生活	
			(1) 今年から人生初の電車通勤。初めて定期券を購入し電車に乗る	
			(2) 最近携帯をスマートフォンに替えメールが億劫になり周囲から批判	
		2	私の趣味	(3) 自炊をするようシステムキッチンの家を借りるも、コンビニ弁当の日々
				(1) よく晴れた休日はドライブに。一人で気ままな日帰り観光を行い楽しむ
				(2) 外出したくないときは家で読書。休日は長編文学小説をじっくり読む
		3	私の将来構想	(3) 平日の夜は自宅で晩酌。父親の影響で水割りを飲み至福のひと時
				(1) この先しばらくはWDBでもっと活躍したい。活躍できるよう頑張りたい
				(2) 結婚について現在悩み中。交際相手はいるも結婚に踏み切る勇気無
		(3) 死ぬ前までには地元○○に帰って実家でゆっくりしたいと漠然と思う		

## (2) タイトルの重要性

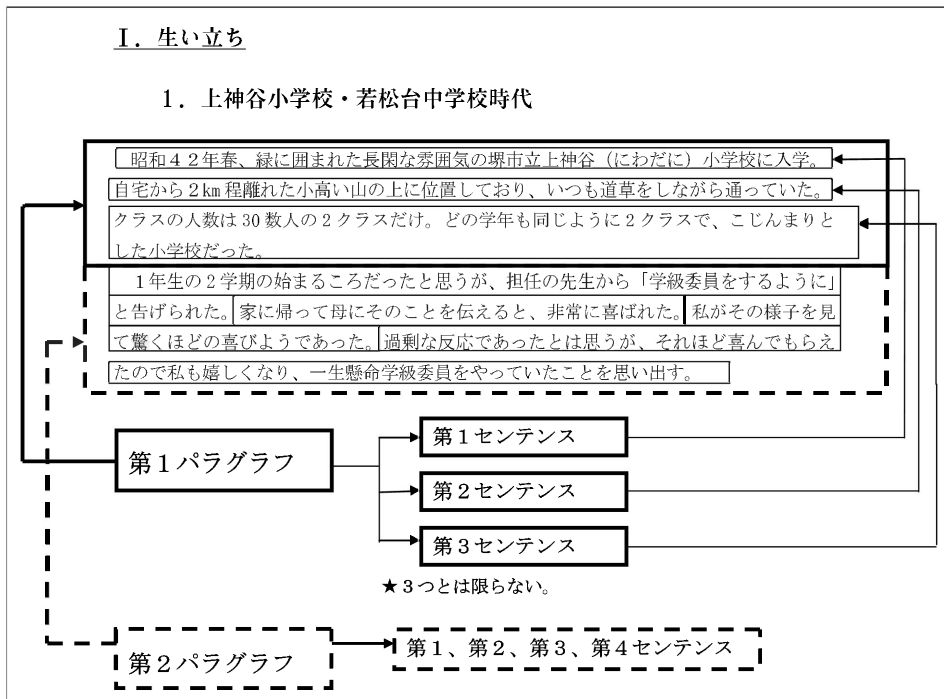
ロジカル・シンキングの真の狙いは「分かりやすい表現」である。分かりやすい文章の条件として、的確な内容を要約したタイトルが重要である。3分割法ワークシートでのレベル1やレベル2の項目は、文章から要約するのではなく項目から文章が作られるのだから、的確そのものである。

(3) パラグラフの重要性

パラグラフ (Paragraph) とは、日本語で段落と訳すが、不正確な日本語である。文章の最小単位は、センテンス(文)で、センテンスの終わりは、□や?などで示される。その上位の単位がパラグラフで、複数のセンテンスの集合で、纏まった情報を示す。複数のパラグラフの集合が文章である。日本語では文章と文との区別が不明瞭である。

パラグラフは、書きだしは必ず1文字空ける。これを本来、段落と呼ぶ。パラグラフが終了した時は、行の途中で□(あるいは?など)を書き、次のパラグラフは次の行から始めなければならない。

(3) - 1 : 図9 : 文章事例(パラグラフの意味)



(3) - 2 : 長いパラグラフの場合

パラグラフが長くなりすぎた場合は、適当なところで、段落を付ける。中には、書くことに夢中になり過ぎてレベル3で長いパラグラフを書いてくる人がいる。段落で一呼吸するので、だいたい5行(200文字)辺りで付けるのが良いが、機械的に同じ行数で区切ると面白くない。その場合のパラグラフは前のパラグラフの内容を引き継ぐ結果と





★Ⅰ. センテンス（文）の留意点

第1条：センテンス(文)は短く書け (複文でなく単文で)

センテンスは、できるだけ短い方がよい。50文字が目安。朝日新聞のコラム『天声人語』は、誰にでも読みやすく、わかりやすい。また複文はできるだけ避ける。複文とは、英語なら関係代名詞が含まれる文章だ。

(複文) 彼は彼が育った日立の実家へ帰った。 — { (単文) 彼は日立の実家へ  
帰った。  
(単文) 彼はそこで育った。

上の例のような短い複文は、わざわざ単文に分解しなくてもよいが、50文字以上の複文は単文に分けたほうが、わかりやすい。

日本語の特徴は、文を最後まで読まないとしく理解できない場合がある。長い文だとどうしても読者に負担を掛ける。下の例は、短い例だが、それでも最後まで読まないとしく確な意味がわからない。これが長い文ならば推して知るべしである。

- ① 私の妻は、私が出るとき、「今夜は早く帰って来てね」と 言った。
- ② 私の妻は、私が出るとき、「今夜は早く帰って来てね」と 言わなかった。
- ③ 私の妻は、私が出るとき、「今夜は早く帰って来てね」と 言い続けた。

第2条：文は必ず主語一つと述語のセットで書け

よく主語を省く例を見かける。文学的な表現と異なり、ビジネス文章は、誤解を招かないように必ず主語を入れ、しかも主語1個に述語1個のセットで書くことだ。単文ならば、必ず、このセットになる。

第3条：二重否定⇒曖昧な表現は避けること

「・・・といえないことはない」とか「そう考えられないこともない」は二重否定。「そういってもいいんじゃないか？」などはあいまいな表現。いずれも「言葉を濁す」といわれる。会話で使う表現だから、文章では出てこないのが普通である。

★Ⅱ. 表現の留意点

第4条：指示代名詞、指示語は、できるだけ使うな

「これ」「これら」「それ」「それら」「この」「その」「このような」「そのような」または「前者」「後者」などの指示代名詞、指示語は、できるだけ使わないこと。読む人は、必ず

指示代名詞や指示語が何をさしているのか考え、読み返すだろう。読者に負担を掛けることは避けなければならない。

#### 第5条：接続詞はできるだけ使わない

ムダな接続詞は、できるだけ省く。「彼は、頭がよく、そしてまた努力もした。したがって成績もよかったのである」などは冗長。これを「彼は頭がよかった。努力もした。成績もよかった」でよい。そのほうが力とリズム感のある文章になる。

#### 第6条：修飾語は、できるだけ被修飾語の近くに

修飾語は、被修飾語の近くに置く。ビジネス文書では、形容詞は使わない。感覚的表現は不要である。

「美しい私の姉の友人のA子さん」という表現は、

- ① 私自身が美しい。
- ② 私の姉が美しい。
- ③ 姉の友人のAさんが美しい。

と3つの解釈ができる。もし①ならば

「美しい私の、姉の友人のA子さん」と書くべきだが、自画自賛する人間はあまりいないから①を想像する読者は少ないだろう。もし②が正しければ、私の美しい姉の、友人のA子さん。もし③が正しければ、私の姉の友人の美しいA子さんと書くべきだろう。

### ★Ⅲ. 使ってはいけない表現

#### 第7条：「である調」と「ですます調」の混合使用禁止

若い人の文章に多いが、今まで「である調」だったのに、急に「ですます調」に変わることがある。もし、自分の文章を読み直したら、不自然に感じるはずだ。その違和感を感じないのは、人の書いた文章を読んでいないからだろうか？幼稚な文章の典型。

#### 第8条：「・・・かったです」、「・・・かったです」は禁止

本田勝一氏の「日本語の作文技術」（朝日文庫）で、本田氏は「さぼり敬語」と言っている。「彼に夕食をご馳走になりましたが、とても美味しかったです」「彼とUSJに行ってきました。とってもドキドキだったですが、楽しかったです」など。会話なら別に不自然でないが、文章にすると幼稚に感じる。元来、「・・・だった」「・・・かった」は「である調」

の文末だが、それに「です」を付けたわけで「さぼり敬語」と言われても仕方がない。一般に「です」の前には体言（名詞）がくる。例えば、「彼に夕食をご馳走になりましたが、とても美味しいお料理でした」。

第9条：(・・・)「・・・」は(・・)。「・・」で

閉じカッコとは、ややなどがあるが、それ自体がを含んでいると考えること。

といっても、古い文献などには、「・・・・・・・・。」と記載している例を見ることができる。必ずしも絶対的なものではないが、現代では、閉じカッコのまえにを入れる例は、例外と考えられ、違和感を感じさせるから禁止。

### 3. 市毛マジックとその正体

#### (1) 市毛マジック

初めて3分割法に接する人の大半は、3分割法の効用に疑いの目を持つ。それを体得しなければならないほどの効用を果たして持っているのか？という疑問である。そこで、筆者は、必ずどんな人でも「これは凄い」と思わせる仕掛けを作った。3分割法Eラーニングは長丁場である。大学の1年生に実験的に教えてみると、筆者が予想した以上の効果が確認された。今まで生まれてから、このかた文章など400字詰め原稿用紙1枚書くのが精一杯の大学新入生が、3分割法ワークシートさえ作れば、4,000字程度のレポートを軽々と書くことができるようになる。この論文では、凄さを実例で示すことができないが、いつしか学生たちは、3分割法を「市毛マジック」と呼ぶようになった。

#### (2) 市毛マジック体験記

筆者は現在某特殊大学院<sup>(13)</sup>で「ロジカルシンキング3分割法」の講義を行っている。受講生たちは、名の通った大学の理工系の修士や博士課程修了者、博士がほとんどである。彼らは、実験報告書、卒業論文、修士論文、博士論文や学会誌への寄稿論文を書いた経験の持ち主である。彼らに3分割法ワークシートを作成してもらい（もちろん筆者がチェックして）、彼らが修正したワークシートを使って、60分間に何文字、文章が書けるかの実験を試みた。結果としては、平均3,000文字、最高は5,500文字。まったく訓練をしていないぶっつけ本番であってこうなのだから、訓練すれば、60分8,000文字は可能であろう。原稿用紙にして20枚である。60名の受講生の平均的な感想を要約してみると、次の3つが挙げられる。

- ① 「やってみるまでは、市毛マジックとは？と単純な興味と少しの疑心」
- ② 「文章を実際に作成してびっくり！こんなの初めて一時間ほどで4000文字」
- ③ 「市毛マジックの正体判明。今までにはない文章の量を打ち込む。驚愕した」

### （3）市毛マジックの正体

自分で満足できる3分割法ワークシートさえできれば、それを文章化するのは上記の感想文のように簡単である。いったいその訳は何か？それは次の3つに要約できる。

- ① 3分割法ワークシートを見て書けば、後戻りしないで文章が書ける。
- ② レベル3の内容が濃密であればあるほど、連想が湧き、文章も湧いてくる。
- ③ 完全な3分割法ワークシートが完成すれば、書きたいレベル3から書いて、あとで編集すれば良い（論文の場合など有利）。

結果的に、意識的に字数を制限しないと、いくらでも書けることになる。場合によっては、冗長感を読者に与える可能性がある。しかし、今まで原稿用紙1枚も書けなかった人が、スラスラ書けるようになることは、その人に絶大な自信を与えることになる。

## Ⅲ. 3分割法による問題分析・プレゼン技法

### 1. 問題分析テンプレート

#### （1）問題とは何か？

「問題」とは「目標」（かくあるべき状態・姿）と「現状」の差（ギャップ）だとする考え方が定説<sup>(14)</sup>である。今社会は問題に満ち溢れ、企業は、これもまた問題の塊である。新聞の1面には、必ず「・・・問題」の字に満ち溢れている。尖閣島問題、竹島問題やオスプレイ問題などなど。ただし「かくあるべき状態」が人によって異なるため、正確な問題の特定化は意外に難しい。

しかし、企業のような組織体であれば、企業の発展・維持のために、「今、何をすべきか？」「今、企業はかくあるべき目標」に向かって一致団結して進まねばならない。また個人でも、将来への目標（あるいは理想・憧れ）を持っているのが普通である。

明確な目標とそれに対応する明確な現状があって、初めて問題が明確に把握される。どちらかが曖昧だと、必然的にその問題は曖昧なものになる。理想的には、目標も現状も数値化されれば理想的だ。目標達成のために努力した場合、その進捗度（達成度）が何パーセントと明示できるからである。

例1：目標＝今年の年間売上高10億円

現状＝6ヶ月経過したが3億円しか達成していない。

問題＝このまま行くとあと半年で10億円の目標達成の可能性が低い。

例2：目標＝体重を1年後に70キロにする。

現状＝3ヶ月経過したが、相変わらず90キロのまま

問題＝あと9ヶ月で20キロ減量できるか危うい。

ところが、次のような目標と現状は、明確な問題を認識できない。

例3：目標＝職場の雰囲気を明るくする。

現状＝誰が見ても暗い職場である。

問題＝明るいとか暗いとか感覚的（主観的）で達成度が測れない。

例4：目標＝今年の年間売上高10億円。

現状＝昨年の年間売上高は9億5千万円だった。

問題：一見、目標と現状の差が5千万円あり、一見、問題のように思われるが、  
昨年は昨年。今年は今年であって問題ではない。

## （2）問題分析とは何か？

「問題分析」とは、なぜ問題が起こったかの原因を追求して「根源的原因」（本質的原因）を把握することである。把握できれば解決策は自ずと生まれてくるであろう。トヨタの5回なぜ？を繰り返す運動は有名である。問題の発生原因は、なぜを5回も繰り返して追求すれば、ほぼ根源的（＝本質的）なものに遡れるはずだという考えである(15)。

問題分析とは、この原因追求を意味する。解決策とは、この根源的（本質的）原因の反転（または除去）である。

## （3）問題分析テンプレートとその役割

筆者は、問題分析のプロセスをパターン化した「問題分析テンプレート」を数人の仲間たち(16)と考案した。(下図11)がそのテンプレートである。

問題分析テンプレート				
I	問題	1	目標	「かくありたい（かくアルべきである）＝理想案」 or 「目標」は何か？
		2	現状	理想案 or 目標に対応した現実の状態（＝現状）はどうなっているか？
		3	問題の影響	目標と現状のギャップを放置していたら、どうなるか？
II	原因 追求	1	直接的原因	そのギャップを生んでいる直接的原因は何か？
		2	本質的原因	その直接的原因の裏にある本質的・根源的な原因は何か？
		3	解決策	その本質的原因を除去 or 緩和するには、何をしなければならぬか？
III	具体策	1	実行方法	解決策を実行に移すための具体的な方法・計画を述べなさい。
		2	必要資源	実行のために必要な資源や、条件を明示しなさい。
		3	期待効果	その具体策が実現すれば、どのような効果が期待されるか？(効果)

図 11：問題分析テンプレート

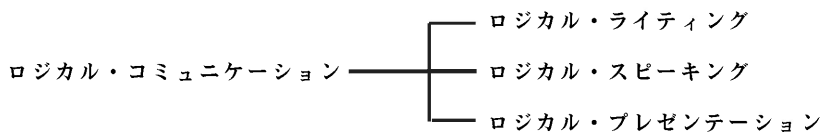
そしてその役割としては、

- ① 上記のテンプレートは、あくまでロジカル・プレゼンテーションのためのツールであって、これを使って問題分析を行うのではない。
- ② こんなレベル 2 までの 3 分割法ワークシート・テンプレートで複雑な問題分析をしようと考えるのは無理である。
- ③ このテンプレートに従ってプレゼンテーションを行えば、聴く側は、話す側の意図をよく理解でき、納得できる。これがロジカル・プレゼンテーションである。

## 2. ロジカル・プレゼンテーション

### (1) ロジカル・プレゼンテーションの条件

この論文の冒頭で記述したように、「ロジカル・シンキング」とは、本来は「ロジカル・コミュニケーション」である。編集者の発想かと思われるが、誤解を生む代わりに、一世を風靡するネーミングとなった。まさに日本人好みのネーミングであったが、誤解も生んだ。ロジカル・プレゼンテーションはロジカル・コミュニケーションの中の 1 分野である。



スピーキングやスピーチングとは、相手に話して分かってもらうことだが、プレゼンテーションは、それに加えて、相手に行動してもらう（アクションを取る意思決定をしてもらう）ことである。

- ① ロジカル・プレゼンテーションの真の目的は、「問題分析テンプレート」のⅢの「具体策」を意思決定者（トップや顧客）に認めてもらうことである。
- ② そこをいかにロジカルに納得してもらうか？が勝負である。
- ③ 「問題分析テンプレート」のツールとしての目的はそれである。

ということは、何度も言うように、「問題分析テンプレート」を使って、問題を分析することを期待してはいけない。しかし、「問題分析テンプレート」を使うことによって、今まで曖昧だった問題の構造が、明確になり得る。そして「問題分析テンプレート」を使い慣れることによって、日本のビジネスマンの欠点である「現状説明を必ず原因説明から行う」という悪弊を矯正することができる。この悪弊が、プレゼンテーションの説得性をいかに弱めているかを彼らは認識していない。

## （2）問題分析ワークシート

問題分析テンプレートを使って、問題分析ワークシートを作る。それを使って、プレゼンテーションを行う(図12)。自分の提案を、意思決定者に納得させる典型的なツールがこれである。まず「問題分析ワークシート」を紹介しよう(図13)。

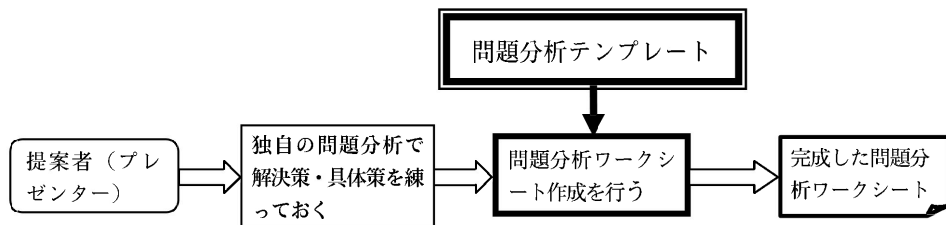


図12：問題分析ワークシート作成抽象図



「問題分析対象のテーマ」			
Ⅰ	問題	1	目標
		2	現状
		3	問題の影響
Ⅱ	原因追求	1	直接的原因
		2	本質的原因
		3	解決策
Ⅲ	具体策	1	実行方法
		2	必要資源
		3	期待効果

図13：問題分析ワークシート

★問題分析ワークシート・レベル2の内容記入上の注意事項

- ① 目標が明確で、具体策を講じた時、達成度が測定できるか？
- ② 現状は、目標と内容がきちんと対応しているか？つまりピントが狂っていないか？  
(例：目標が売上高で現状説明は経常利益)
- ③ 現状説明に、原因を記述していないか？  
(原因混在の記述は絶対駄目！例：リーマンショックで売上は半年たっても目標の3分の1)
- ④ 影響・結果とは問題を放置していたらどうなるか？を述べているか？
- ⑤ 本質的原因が直接的原因の根源（大本の原因）であるように記述されているか？
- ⑥ 解決策は、本質的原因に対する処置になっているか？
- ⑦ 解決策をもし目標に持って行ったら、どうなるか？  
(もしそれの方が良い場合は、目標が曖昧なことを示している)
- ⑧ 具体策は解決策の実行策であるが、そのように記述されているか？
- ⑨ 実行方法は、実際に実行できるような具体的なものになっているか？  
(5W1Hが示されているか。全部は書けないにしても)
- ⑩ 必要資源は、調達可能か？調達自体が問題にならないか？  
(これが困難か不可能だとこの具体策はナンセンスである)

(3) 完成した問題分析ワークシートより文章とスライド作成のプロセス

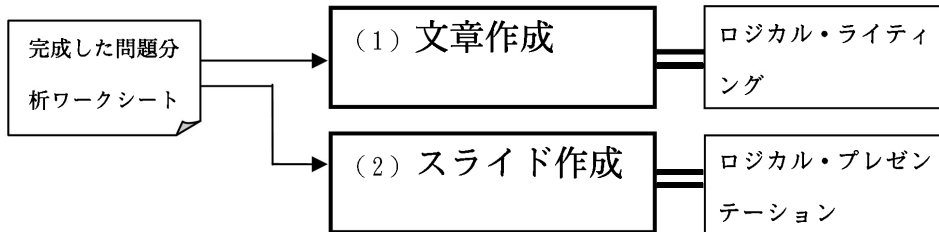


図14：プロセス概念図

3. ロジカル・プレゼンテーション事例

(1) あるソフトウェア会社の問題分析ワークシート

『わが社の社員は働き過ぎている』				整理 No. KCC2-M
				氏名： Mr. K. Y
I	問題	1	目標	週休2日制完全実行と毎週水曜日の定時退社日の導入(例外を除く)
		2	現状	社員の半分が土曜日に出社している、定時で帰る社員はほぼいない
		3	影響・結果	作業効率低下、工数算出の精度低下、ミス増加、モチベーション低下など
II	原因追求	1	直接的な原因	作業内容に対して人と時間が足りていない。技術力が足りていない
		2	本質的な原因	工数見積、スケジュールが雑。情報共有が疎か。無駄に頑張り過ぎ
		3	解決策	正確な見積の算出とスケジュール。社内情報共有。単純作業化
III	具体策	1	実行方法	実作業者に工数見積をさせる。社内チャット導入。作業手順書作成
		2	必要資源	1プロジェクト前後に整理するための準備期間を設ける。みんチャ。
		3	期待効果	最終的には作業上の無理、無駄が削減され、休めるようになる

図15：問題分析ワークシート事例

(2) あるソフトウェア会社の問題分析ワークシートから文章へ

『わが社の社員は働き過ぎている』

I. 問題

1. 目標

3分割法の課題で「個人の問題」として複数挙がっていたように、わが社の社員は皆働き

過ぎている。頑張っていると言えれば聞こえは良いが、実作業工数と売上を見比べてみると恐らく頑張っているということにはならないと思う。現状で売上を上げるにもマンパワー不足となるため、私が掲げる目標は「週休2日制完全実行」と「毎週水曜日の定時退社日」の導入である。これができないようでは会社としては良くても個人のために良くない。また、人によっては長続きしない。ただし、システムエンジニアという職業上発生する対応において完全に施行できるとは思えないため、例外は認めた上での話とする。

## 2. 現状

私も含めての話になるが、土曜日にわが社の社員は半分以上が出勤している。更に日曜にも2~3人出勤している。平日においても定時から1時間たった19時になっても帰る社員はほとんどいない。22時の段階で約8割の社員が残っている。23時になった頃ようやく約3割となっている。その事実がわかってしまっている私も同様に0時近くまで作業をしている状況である。

## 3. 影響・結果

常に1日12時間労働、週に70時間働くという癖がついているということは、工数を見積もる際に、1人日の作業がどれほどのものがわからなくなる。1週間で仕上げるという言葉が5人日を指すということがわかっていないということになる。その結果どのような問題が起こるか？一つ目は時間に関する認識が甘くなり、結果作業効率が落ちること。二つ目は工数見積りが正しくできないためスケジュール上の無理に気付かなくなる。三つ目は時間を使うことで解決する悪循環を繰り返すことになる。1日12時間、週70時間のつもりでスケジュールを立てていたとする。では、突発的な問題が起こった場合にどうやって対処するのか？結局更に残業、土曜だけでなく、日曜も出勤するようになる。私が見ている限りでは恐らくわが社の社員は少しずつ作業時間を増やしていると思われる。悪い意味で長時間の作業に慣れてしまっているのである。ただし、身体はそうはいかない。夜遅くに帰ってご飯を食べて、少しの時間しか睡眠を取れないのでどうしても不健康な状態になっていると考えられる。元気な社員がいない、むしろ顔がやつれている、目のクマが酷いといった社員もいる。忙しい時期だけならまだしも、延々とこの状況なのは良くない。

## II. 原因追究

### 1. 直接的原因

では何故慢性的に働き過ぎになってしまうのか？一つはプロジェクトのスケジュールと全作業内容に対して、人と時間が足りていないためである。二つ目は、人がいても技術力不足により、想定される作業時間より多く時間を費やしてしまうことが挙げられる。三つ

目は技術力が高い人に作業が一極集中してしまうことにある。作業量のバランスが取れていないことも問題であるが、作業内容の難易度や質を求められる場合のことも想定されているかを検討する必要がある。

## 2. 本質的原因

本質的原因としてはスケジュールを立てているが、どれだけ工数がかかるかを考えてのスケジュールではなく、お客さんの決めたスケジュールそのまま調整が行えていないことにある。また、仕様が決まってから工数を算出せずに作業を行っていることもある。すべてのプロジェクトがそうだとはいわないが、いつまでに運用開始とだけは伝えていても担当者全員に仕様が伝わっておらず、プログラマに工数を出させることも怠っている。これでは実際にどれだけ人が必要でスケジュールの調整も行えないはずである。また、「何を」「いつまでに」「誰が」「どれだけ時間をかけて」「どのような方法で」の情報共有ができていない。プロジェクトのメンバが、「誰が何を担当しているのか」さえ知らないこともある。無駄に時間がかかって当然である。そして最後に技術力の集中が挙げられる。一部の開発力のある社員に対して作業量が多くなっている。当然、作業待ちが発生する上、その後作業から抜けた場合に後から質問を受けることに時間が取られることも多くなる。これは最終的に足の引っ張り合いにしかになっていない。いくら開発力が高い人でも時間が足りなくなるのはここに原因がある。

## 3. 解決策

これらの原因を解決策は次のような項目になる。

- (1) 仕様実現のための作業に対する正確な工数見積りを行う。
- (2) 工数見積りには調査やリスクも含める。
- (3) 予定スケジュールから適度な要員調整とスケジュール調整を行う。
- (4) 議事録の作成と連絡を行う。
- (5) 開発ドキュメントを充実させる。
- (6) 前任者からの事前情報収集を行い、問題が起こる前に現担当者が理解できるようにする。
- (7) 開発者の平均的な技術力向上のためあくまでも1人1人日を作業させる。
- (8) 担当外の作業状況も把握した状態で作業を行う。

## Ⅲ. 具体策

### 1. 実行方法

具体的な方法として、

- (1) プロジェクト発生時にWBS(Work Breakdown Structure)を作成する。

- (2) 仕様確定時に打ち合わせを行い、全担当者が仕様を理解し、作業項目の抜けがないようにする。
- (3) 作業項目が出たら、詳細な作業工数見積りを行う。工数見積りには可能な限りリスク工数を含むようにする。
- (4) 工数見積りができたら、担当割り振りを行ったスケジュール表を作成し、予定と実績の管理を行う。
- (5) 遅れが出た場合には、原因の追及と対処を行い、スケジュールと人的リソースの配分を見直す。
- (6) また、社内のコミュニケーションツールとしてチャットを導入する。チャットはリアルタイムでありつつも、ログとして記録に残るため後からも確認が取れる。作業上、手が離せない状況でも後から確認ができる。口頭の会話とメールの間を取った機能として利用することができる。
- (7) そして技術力向上には師弟制度を設けることで高める。師弟制度とは単純に各人に師匠あるいは弟子、または両方を持つようにし、師匠が弟子の面倒を見る制度である。単純に先輩、後輩と考えるのではなく、責任を持って後輩を育て、導く制度が師弟制度である。平均的技術力を高めるには自分だけができるのではなく、他の誰かが同じことができるようになることが重要となる。そのため、師匠はできる限り弟子に自分の技術を伝承するようにして、逆に弟子は師匠の技を盗むようにする必要がある。
- (8) そしてこの制度の結果は給料査定にも含めるようにする。

## 2. 必要資源

開発を行う上での仕様確認ミーティングや、詳細工数算出、スケジュール表作成などに費やす時間が必要となる。時間を短縮するために時間を使うというのは話が合わないが、人や時間を有効に利用できていないのを防ぐことで時間を短縮するためである。チャットの導入にはアプリケーションが必要であるため、私がE.W社時代に電子辞書開発で導入していた「みんなチャ」を使用する。状態表示機能、チャット機能、ログ出力機能があり、リアルタイムでかつ、履歴を残すという点で使い勝手が良い。

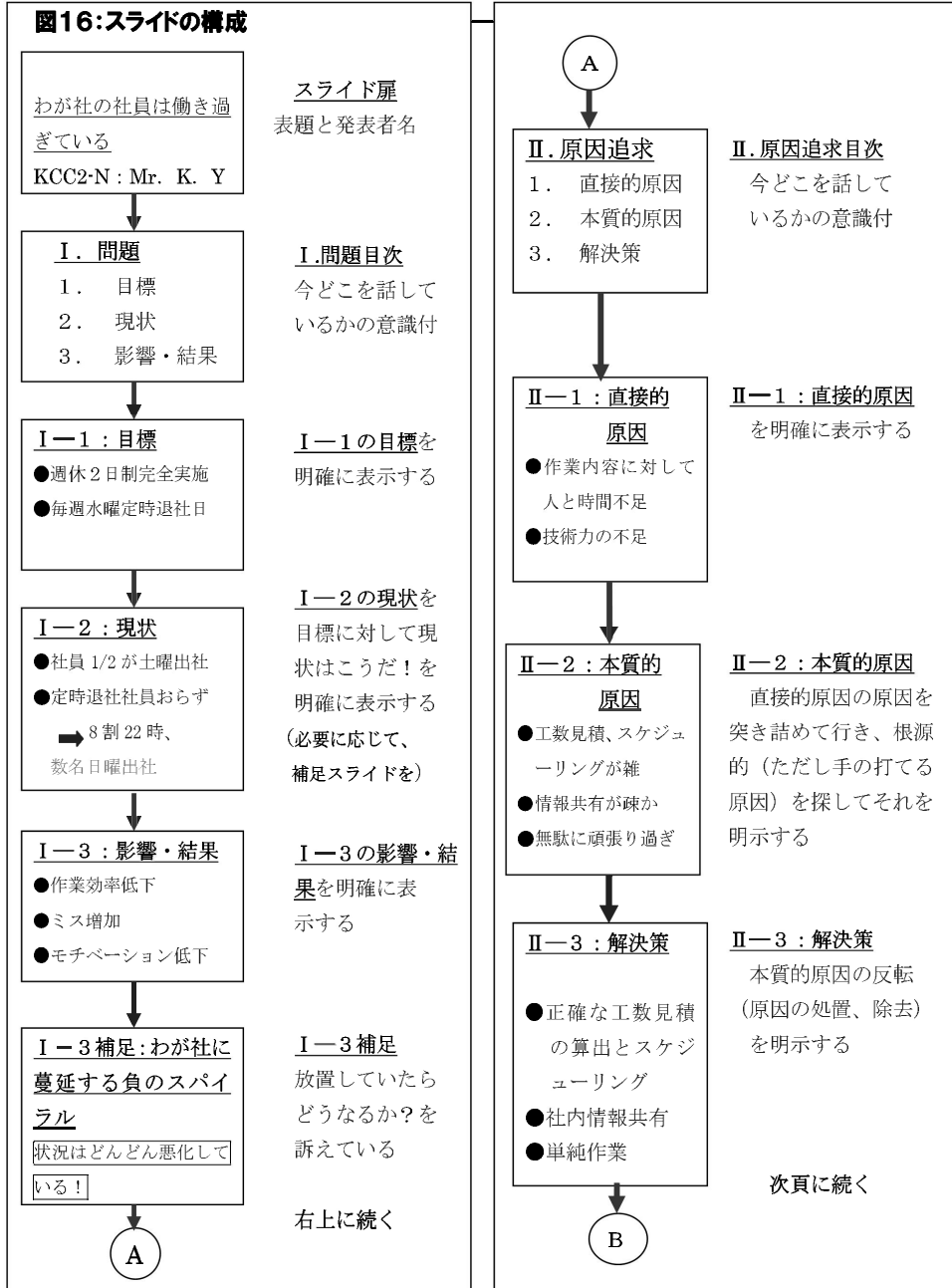
## 3. 期待効果

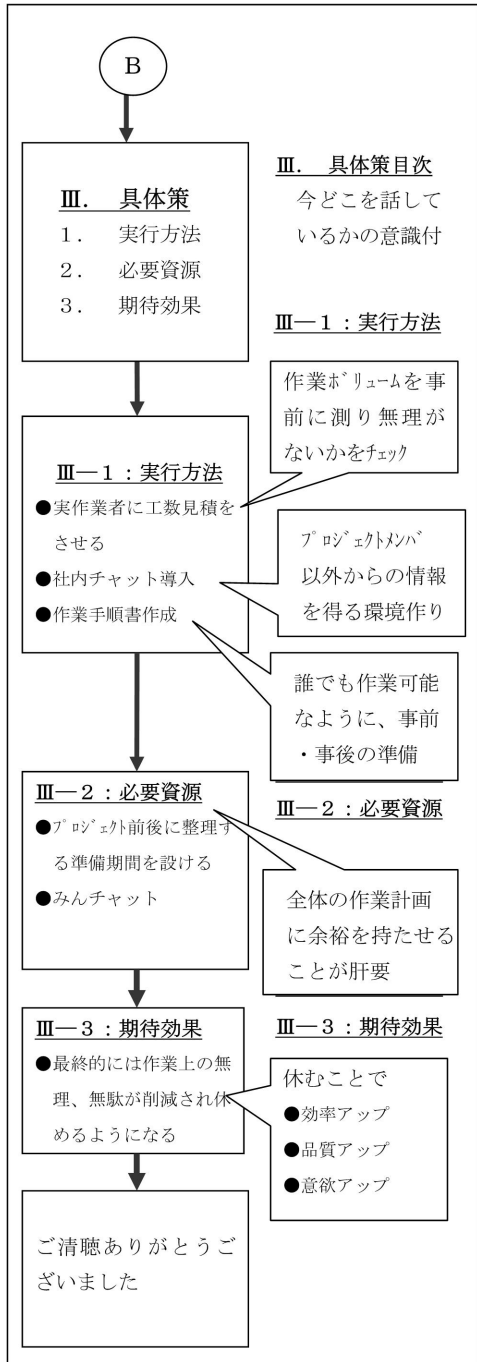
綿密な工数算出を行った上でのスケジュールとなることにより作業上の無理が減ることになる。また、チャットによるリアルタイムで開かれた情報共有により、社内全体の知識が利用できるようになる。調べないとわからないことが簡単に解決できるようになる。離れた場所でも大勢で会話をするのが可能となる。その結果作業上の無駄が削減されるこ

となる。平均的技術力においては査定がかかった師弟制度によりこれまで以上に熱心に育てるようになるはずである。結果、作業上の無理が減るはずである。こういった作業上の無理や無駄の削減により、時間に余裕ができるようになり、休める時間が作れるようになる。ただし、目標となる「週休2日制完全実行」と「毎週水曜日の定時退社日」の導入がすぐできるわけではない。半年後、あるいは1年後に導入を目指して社員全員の協力の元、開発力向上と効率化を目指す必要がある。

以上

(3) あるソフトウェア会社の問題分析ワークシートからスライドへ





① スライドの構成に関する注意事項

- 1) プレゼンテーションを聴く側には、まずプレゼンの全体構造を明確に示すこと。
- 2) 今、プレゼンしているのは全体構造の中のどこを話しているのだと分かってもらうこと。
- 3) 重要な箇所は、必ず補足の別スライドを作ること。

② プレゼン所要時間

- 1) ゆっくり話しても25分で話せる。

③ プレゼン発表態度

- 1) スライドスクリーンの横に聴く人たちに向かって立つ。視線を聴く人に向ける。
- 2) カンニングペーパーを使わないで、話す。
- 3) ただしスクリーンをポイントするときは向かって良いが、短時間で。



## エ ピ ロ ー グ

以上、筆者が記述した論文は、一般の論文と異なり、テキストに近いと思っている。社会学系の論文は、社会学的問題を取り上げ、その問題分析を行って、その構造を明らかにし、あるいは問題の発生原因を追求して解決策の提言を記述することと考えている。もちろんその主張が独善的なものでなく、数多くの先達者の論文を調べ、比較検討し、自分の主張がどの部分は同じか酷似しているが、ここは自分独自の主張であることを証明する必要はあるが。

だが、「ロジカル・シンキングとしての3分割法」は、もちろんそのような面も論じてはいるが、むしろ「学生や社会人に対して3分割法をどのように教えており、その内容はかくかくしかじかである」という解説であり報告である。学術論文とはほど遠い存在であると思う。

本音を言わせてもらおうと、果たしてこの論文を誰が読んでくれるだろうか？「紀要論文集」として配られた方々は、おそらく読んでいただけないのではと思う。まず「ロジカル・シンキング」というのは実際は「ロジカル・コミュニケーション」であり、経営コンサルタントの取り扱う領域である。わが国の学者が取り扱う課題ではないのである。

この論文を書いた動機は、実は3分割法を指導する後継者探しである。筆者は、この論文集「八木章先生退任記念論文集」が出版される時には、すでに喜寿の歳の半ばになっている。現在、3つの企業の社員を並行的に指導し、WDBユニバーシティ(17)で60人の理工系修士、理工系博士課程後期修了者、理工系博士号取得者を指導している。自分で行うのはまことに問題だが、受講した人達の99%が3分割法の効果を認めている。いわゆる「市毛マジック」の信奉者になっている。だが寺子屋式3分割法Eラーニングは、一人では体力的限界をオーバーしている。2013年は、3分割法の教育活動に後継者育成教育を加えねばならないと思っている。

筆者は3分割法を社会人に教え始めてから、16年の歳月が経過している。今年で576名を教える。参考までに筆者の社会人3分割法教育歴を注に載せる(18)。

注&参考文献

- (1) 照屋華子・岡田恵子：照屋は元マッキンゼー・アンド・カンパニーにてコミュニケーション・スペシャリストとしてコンサルティング業務に従事。「ロジカル・シンキング」執筆当時は、同社の嘱託契約でさまざまなコンサルティング活動に従事。  
岡田恵子も元マッキンゼー・アンド・カンパニーにてコミュニケーション・スペシャリストとしてコンサルティング業務に従事。執筆当時独立して活躍。
- (2) 数多い「ロジカル・シンキング」の言葉を書名に使っている本の中で、この論文の参考文献として使った本の代表的なものを挙げる。
- ① 逢沢明『京大式ロジカルシンキング』[2003/6]サンマーク出版
  - ② 出口汪『自分を変えるロジカル・シンキング入門』[2006/11]中経出版
  - ③ 野口吉昭『ロジカルシンキングのノウハウ・ドゥハウ』[2008/7]PHP 研究所
  - ④ 大石哲之『ロジカルシンキング・リーディング』[2009/8]KK ベストセラーズ
  - ⑤ 津田久資『世界一わかりやすいロジカルシンキングの授業』[2012/1]日本経済新聞
  - ⑥ 西村克己『ロジカル・シンキング入門テキスト』[2012/6]日経出版  
その他省略
- (3) 扇屋正造：元朝日新聞社記者，週刊朝日編集長，論説委員を経て評論家，1992/4没
- (4) 市毛の著書：
- ① 『システム設計』[1989/4]中央経済社（日本公認会計士協会中山 MAS 賞）
  - ② 『企業成長と情報システム戦略』[1997/4]中央経済社
  - ③ 『情報処理論』[1995/4]近大通信教育部
  - ④ 『マネジメントと情報システム』[1997/4]中央経済社
  - ⑤ 『読み・書き・発想する技術』[1998/4]中央経済社
- (5) バーバラ・ミント，山崎司訳『考える技術・書く技術，説得力を高めるピラミッド原則』[1995]ダイヤモンド社
- (6) 扇屋正造『現代文の書き方 12の心得』[1965]講談社現代新書，講談社
- (7) 瀬島龍三：1911～2007元大本営陸軍参謀・関東軍参謀。戦後は，伊藤忠商事に入社し会長まで勤め，また，戦後の政財界の黒衣役として隠然とした影響力をもった。伊藤忠時代3行報告書は有名。3行とは，必ず報告書は3つに絞ること。
- (8) hip0: hierarchy with input-process-output または hierarchical input-process-output の頭文字。IBM 社提唱の構造化設計記録技法。プログラムの構造をロジックチャートが全体構造の目的役割を果たす。市毛明著「システム設計」中央経済社に詳しく解説がある。
- (9) K J 法：川喜田二郎著『発想法』『統発想法』[1967,1970]（中公新書）中央公論社
- (10) NM法：創造工学研究所所長の中山正和氏が考案された技法で K J 法と2大発想法と並び称されている。現在の缶ピールの口は NM 法によって考案された。
- (11) ケプナー・トリゴー法：社会心理学者ケプナーと社会学者トリゴーの名前に由来する。問題解決と意思決定の思考プロセスを体系化した技法
- (12) 「文章作成に際して銘記すべき9ヶ条」の原典：高橋昭男『仕事文の書き方』1997岩波新書＋本田勝一『日本語の作文技術』[1982]朝日新聞社＋安本美典『説得の文章術』[2001/9/8号]宝島社，他
- (13) 某特殊大学院：=(17)
- (14) 「問題」の定義の定説：佐藤允一『問題構造学入門』[1984]ダイヤモンド社  
上野則夫 Mind リサーチ社（現・システム企画研修）考案手法 Mind-SA より
- (15) 本質的原因の追求：Mind-SA の連関図法，QC 七つ道具，トヨタの5つの何故？
- (16) 山口恭正氏（元カネボウ）コンピュータ部長，元近大経営学部非常勤講師，現大阪国際大学非常勤講師，土橋武雄氏（元セーレン）システム室長，元近大経営学部非常勤講師，清水山情報設計代表，江尻実（元帝人 CIO スタッフ室長，現インダストリアル・グローバル IT 研究所代表，「明日の IT を考える会」代表幹事）の3人の仲間と筆者（市毛明）で考案した。

ロジカル・シンキングとしての3分割法（市毛）

- (17) WDBユニバーシティ：詳しくはインターネットで検索されること。理工系高学歴者（理工系修士，博士課程後期修了者，博士）で正社員でなく派遣研究員の人たちを対象にMBAビジネススクールと同等の講義内容をもつ特殊企業内大学院。
- (18) 市毛のロジカルシンキング3分割法社会人教育歴

No	年～年	教育対象企業・職位・教育の方法	受講者数
1	1997年	朝日ウッドテック社 主任に3分割法を講義形式で教える (30名：多すぎ)	30
2	1998～2002年	住友金属工業システム部門上級SE向け3日間缶詰研修として9回〔年2回〕	120
3	2000年	K-BIT社3ヶ月研修〔講義形式〕を2回教える	20
4	2003～2006年	Fiz's(ソフト開発)社SE教育を4グループ行う(初めてEラーニング開始)	20
5	2003～2004年	キャノンシステムソリューションズ上級SE向け3日間缶詰 研計4回教える。講義・実習形式	40
6	2005年	K-BIT社・Fiz's社・ウェスコム社から2名参加。Eラーニングを行う〔6ヶ月コース〕	6
7	2005年	エアテック/ログ社中堅SE教育(20名を1グループとしてEラーニング形式(6ヶ月)で失敗を認める)	20
8	2006年	K-BIT特別Xグループ〔職位混合形式計6名〕の6ヶ月Eラーニングを施行す(失敗)	6
9	2006年～将来	檜山工業主任を対象としてEラーニングを始める。	6
10	2007年	K-BIT社(課長級)4グループからEラーニング(6人×4グループ=24名)。新入社員(11名)	11
11	2008年	K-BIT社84名(3分割法仲間，山口恭正，土橋武雄，江尻実を講師陣に入れる)	84
12	2008年	11月：コーユービジネス第1期グループ教育開始(6名)	6
13	2009年	K-BIT一般職社員(6×11グループ=66名)2009年度入社新入社員(10名)	76
14	2010	2月 後継指導者育成コース(スペシャルグループ)Eラーニング開始(4名)	4
15	2010年	5月 檜山工業第6期生「ビジネス文書」Eラーニング開始	6
16		6月 東風情報技術㈱第1期生 スタート	6
17		8月 檜山工業第7期生スタート(6名)	6
18		9月 コーユービジネス第2期グループ教育開始(5名)	5
19		11月 東風情報技術㈱第2期生 スタート	7
21	2011年	6月 コーユービジネス第3期グループ教育開始(6名)	6
22		東風情報技術㈱第3期生 スタート	6
23	2012年	2月 檜山工業第8期生スタート(7名)	7
24		コーユービジネス第4期グループ教育開始(6名)	6
25		5月 WDBユニバーシティ(神戸港24，東京港36名)	60
26		10月 コーユービジネス第5期グループ教育開始(6名)	6
27			
合 計			576