

目 次

はじめに	1
第1章 自分の未来は自分で切り開け！ …問題解決能力があれば世界中で活躍できる	3
第2章 私が「PSA＝プロBLEM・ソルビング・アプローチ」の 伝道師になるまで	8
第3章 PSA がすぐ理解できる 「三つの原則」と「三つのステップ」	16
● PSA の3原則	16
● PSA の3ステップ	22
● 実践編	28

はじめに

今日、日本経済は衰退の一途を辿っています。経済成長率は 0%～2%の間を行ったり来たり。政府や会社の言うことに従っていれば、持ち家をもって、ローンを払い終え、子供を学校にやり、定年後は年金を貰ってつつがなく一生を終えられる…。そんな「あなた任せの人生」は、もはや送れない世の中になったという「現実」に私たちは直面しています。

高度成長時代なら、欧米という明確な目標がありました。政府にしても企業にしても、自分の頭で考えることなく、欧米というお手本に近づくよう頑張っさえいればよかった。例えば自動車メーカーであれば、1 から 10 までゼネラルモーターズの真似をしていればよかったのです。

ところが現在は、米国も欧州も含めて「答えのない時代」に突入しています。オリジナリティーがなく、他者の物真似をしているような企業は淘汰されてしまう時代になったのです。それは、個人でも同じことです。上司の言われるままに、何も考えることなく仕事をするサラリーマンは「名札」はあっても「値札」がない、つまり、まったく市場価値のない人物になってしまう時代です。

これからは、他人の真似ではなく、社会という知的ジャングルの中で、道なき道を見つけること（パスファインディング）が必要になったといえます。

では、その道なき道を見つけていくために、私たちはどうしたらよいのでしょうか？

答えは 1 つ。それは、考える力を体得することです。「論理力」と「創造力」を持つことです。もっと詳しく言うなら、複雑に絡み合った諸事情の中から、直面する問題の実態や本質を的確に捉えて対処していく「問題発見思考」と「問題解決思考」を備えることです。

「そんな難しそうなことを私にできるのか」とお思いになりましたか？

大丈夫です。ちょっとした心構えと真摯な気持ちがあれば、この考え方は誰でも身につけられます。「問題発見思考」「問題解決思考」は決して先天的なものではないのです。かく言う私もこれらの能力を、経営コンサルティング会社であるマッキンゼー＆カンパニーに入ってから身につけました。その結果、1日で150万円のフィーをもらえるコンサルタントになることができたのです。

私に限らず、IBM のガースナーなど、世界で活躍している経営者たちが皆、持っているのは「問題解決法」という1つだけの共通の剣です。この能力を身につければ、営業力や企画提案力はもちろんのこと、トップマネジメントの視点から仕事ができるようになります。若くして一つの事業部を任されたり、新しい事業を創造したりすることも可能です。ましてや、経営幹部や社長になるのも夢ではありません。

何事においても、大事なのは常日頃からの準備です。チャンスが来たら準備しても間に合いません。世界的な天才指揮者などが好例です。小澤征爾やヴァント、カラヤンなど、皆大指揮者が倒れて、急遽代役を頼まれてデビューしています。また、タイガー・ウッズも子供の頃、お金がなくてバケツに向かって毎日400発ほど打って練習していました。タイガー・ウッズは世界一のプロゴルファーで天才ではありますが、やはりそれに見合うだけの準備をしているわけです。

私は少しでも多くのビジネスパーソンの方々が、「論理力」と「創造力」に裏付けられた「問題発見思考」「問題解決思考」を備え、21世紀の激烈な世界競争の中で生き残っていけるようになることを願ってやみません。

この冊子を通じて、「ビジネスパーソンとして10倍楽しく仕事をしていくためのヒント」を感じ取っていただけたら幸いです。

第1章 自分の未来は自分で切り開け！

…問題解決能力があれば世界中で活躍できる

「YAHOO！（ヤフー）」のジェリー・ヤンは、インターネットの黎明期に、その本質の一端にいち早く気づき、適切な手を打ち続けて大きな成功を収めました。アマゾン・ドット・コムやジェフ・ベゾスなどもインターネットのビジネスで成功したひとりです。そんな彼らの共通点とはいったい何でしょうか。

それは、誰も遭遇したことのない状況、言い換えれば前例の無い問題に直面したときに、その実態や本質を正しく把握し、適切に対応できる能力です。だからこそ、普通の人には見えないチャンスが彼らには見えていたのです。

これは何もインターネットの世界に限った話ではありません。自分で見つけなければどこにも答えのない今の時代、そのような「問題発見思考」「問題解決思考」を身につければ、ビジネスで成功できるチャンスは非常に大きいと言えます。普通の人以上の年収も夢ではないでしょう。

ところが、日本の多くの経営者やビジネスパーソンたちには、そのような問題解決力が欠けています。多くの人たちは「何をしたらいいかわからない」でいるままです。あるいは、一生懸命に何かをしていたとしても、なかなかうまくいきません。その理由の多くは明白です。枝葉末節の議論ばかりしていて、大きな視点で問題を捉えて本質を突こうとしないからです。

普通の人には目の前の問題に、つい飛びついてしまいます。そして、これまでうまくやれた方法で何とか対応しようとして、言い方を換えれば、ほとんど「思い付き」に近い解決策で、解決できると「思い込んで」対応しようとしているのです。ところが、いくら苦労して行っても方向性が誤ってはい、成果が出るはずがありません。

日本の企業では、ビジネスに必要な能力が身につくような教育はほとんど行われていません。残念なことですが、これは疑いようのない事実です。

例えば、こうです。新入社員は営業部に配属されれば営業のやり方を、経理部に配属されれば経理の手法を、先輩社員から教え込まれます。そしてそれを上手く覚えれば、能力があると見なされます。

あなたの会社ではどうでしょうか？

私に言わせれば、これらのプロセスは単なる仕事の引き継ぎ作業と何ら変わりがありません。こうした既存の仕事のやり方の伝承だけでは、ビジネススキルが身に付いたとは言えません。

というのは、現代のネットワーク社会では、このような業務処理能力をいくら磨いても意味がなくなりつつあるからです。

これらの仕事の多くは、いまやソフトウェア一つの中に収められるようになっていきます。経理であれば、会計ソフトを使えば素人でも入力が可能です。ミスがあるかどうかもAI（人工知能）がチェックをしてくれます。営業に関しても『SFA（セールス・フォース・オートメーション）』の中に「顧客をどのように見つけるか」「顧客にどんなプレゼンテーションをしたいか」といったノウハウがすべて入っています。

仮に業務の“引き継ぎ”をしていた新入社員が「先輩、この仕事はコンピュータでも代替できますよ」と提案したとしたらどうなるでしょう。先輩社員は、そのプライドを傷つけられたのも同然。「俺は今まで、こうして仕事をしてきたんだ！」と反論されてしまうのがオチです。業務を覚えてきた先輩社員にとって、その方向転換は恐怖なのです。「その業務の目的は何か？」「本当にやる価値はあるのか？」と問い、業務をゼロベースで組み立て直すことなどもってのほかです。

このような人たちが多数を占めているために、日本の企業では、個々人が業務の本質的な問題点を見出し、解決していくことがありません。「仕事を速くこなす」「仕事量を2倍に増やす」といった具合に、従来のやり方は何ら変えることなく、スピードと量で勝負してしまう「悪しき伝統」が継承されてしまうのです。

社員だけでなく、経営者も「問題の本質」に気づかない場合が多いといえます。

会社を舟に例えるなら、経営者が、「業績を上げるため、頑張ろう！」と号令をかけたします。すると、社員は一生懸命オールを速く漕ぐ。でも、どんなに速く漕いだとしても、そもそも舵を操るコックスに問題があるのです。だから結果として、舟は間違った方向に突き進んで、新たなフロンティアを見つけることなく、壁にぶち当たってしまう。当たり方が悪ければ沈没です。

私は、様々な企業のコンサルティング活動において、このような「問題の本質」を指摘してきました。経営幹部の方、社員の方たちに「御社の問題点を挙げて下さい」とよく問いかけるのですが、その際にはいろいろな“問題点”が出てきます。

例えば、以前担当したところに、主力商品の売り上げが落ち、経営不振に陥った企業がありました。そこで社内調査をしていくと「魅力的な商品が少ない」「開発生産コストがかかりすぎている」「販売ルートが貧弱だ」「宣伝が足りない」等々、実に様々な“不振の原因”が指摘されます。そして経営者は、これら総花的に列挙されたことすべてを改善しようとしていました。

しかし、です。私に言わせると、これら指摘されたことすべては“現象”に過ぎません。“本質的問題点”ではないのです。これらが本当に問題点であったなら、こんな問題だらけの企業はとくに潰れていないとおかしいはず。

経験上、ほとんどの場合は、5割以上のウェートを持っている本質的問題＝原因は、1つか2つしかありません。たくさん問題がありそうに思えたとしても、1つの本質的問題を原因として起きた「現象」が、いろいろなかたちで出てくるだけなのです。

原因と現象の区別の付かない人は、問題がたくさんありすぎて解決のしようがない、という言い方をすることがあります。そして、現象を原因だと思いこみ、現象に対して対症療法を施し始めてしまう。そもそも原因は直っていないわけだから、また

別の形で問題は出てくる。そうすると、それに対してまた対症療法を施す。

このように際限なく見当違いの対症療法を繰り返す羽目になり、コストばかりが嵩んでいく…。同様な経験をしたことのある人も多いのではないのでしょうか。これでは非効率極まりません。本質的問題＝原因を見つけ出し、それを解決しない限り、問題現象は決して消えないのです。

結局先ほどの企業の場合、経営不振の原因になっているのは「その企業が競争相手の真似ばかりしている。顧客ニーズに裏付けられた新商品を開発せず、保守的な体質を持っている」ということでした。この体質にメスを入れない限り、後で別の形で問題点は現れ続けることでしょう。

これは国政でも同じです。例えば故小渕恵三首相時代、その諮問機関である経済戦略会議は、1999 年 2 月に提出した最終答申「日本経済再生への戦略」の中で、今後日本が改善すべき項目を 234 個も列挙しました。

しかしこれも「本当にそうなのか」「なぜ、これらの現象が起きるのか」と頭を使って考えていけば、234 個もある改善手法は表面上の問題だとわかります。つまり、これらの改善項目はあくまで現象にすぎず、これらを引き起こしている根本的な問題はもっと他にあるのではないかと思うようになります。「現象」と「原因」を混同し、234 もの現象を解消しようとしても、徒労に終わることは見えています。

詳細は省きますが、私に言わせると、日本経済停滞の原因はただ 1 つ。それは中央集権体制です。道州制を導入して地方に行政上の権限を大幅に委譲し、全国の経済を活性化することが、日本経済再生への解決策になると考えています。国土の差はあれども、北京による中央集権体制が瓦解し、各省が競って経済活動の活性化に努めた中国の経済が好調であることを見れば、それは明らかです。

企業から国政まで話は広がりましたが、私が伝えたいメッセージは 1 つ。これから、国民 1 人ひとり、従業員 1 人ひとり、国の指導者も経営者それぞれが、常に

「なぜ」「これはなぜなんだ」と問題の本質を問うていく姿勢が重要になったということです。「考える力」は先天的な能力だとよく勘違いされますが、そうではありません。訓練すれば誰でも身につけられる後天的なものです。

「問題発見思考」「問題解決思考」を身につけた日本人がどんどん増えていけば、日本も大きく変わるに違いありません。私は日本が少しでも良くなる手伝いができればと思って、今こうして本を書いています。

これからの世の中には「受験勉強」のような正解は用意されていません。問題すら用意されていません。現象にとらわれず、自ら本質的な問題を見つけ、回答を作り、対処していかなければならない世の中になりました。「問題解決者」だけが、これからの大変化の時代においても自ら道を切り開き決然と前へ進んでいけるのです。自分の未来は自分で切り開こうではありませんか。そして、今の企業や日本を変える人材になろうではありませんか。

第2章 私が「PSA＝プロブレム・ソルビング・アプローチ」の

伝道師になるまで

私が、納得のいくまで質問をする習慣や物事を論理的に質問する能力を身につけたのは、マッキンゼーというコンサルティング会社に20年以上も在籍していた経験が大きいと思います。しかし、実は私はマッキンゼーが経営コンサルティング会社だと知らずに入社しました。

それまで私は大学3年生の時から日立製作所までの9年間、原子炉の勉強をしていました。日立では高速炉の炉心を設計していたのです。

しかし、その頃すでに原子力発電が継子扱いされる今日の状況は予見できたので原子炉に見切りをつける決意をしました。そうして、日立の上司に「原子炉設計者としてやってきた以上、原子炉を辞める時は日立を辞める時です」と言って退社させてもらいました。

日立を辞めると決めて次の仕事を探していたら、ヘッドハンティング会社が出していた「ケミカルエンジニア募集」という広告をジャパン・タイムズで見つけました。ケミカルエンジニアならできると思って応募したところ、ヘッドハンターから「ケミカルエンジニアよりも面白い『マッキンゼー』という会社があります。あなた、すぐ行ってください」と紹介されて転職したのです。私のような経歴の人間を採用したということは、エンジニアリングのコンサルティング会社に違いはないと思い込んでいました。ところが、いざ行ってみたら、経営コンサルティング会社だとわかりました。

「へっ？ 経営コンサルティング会社って何をするんですか？」と聞いたら、「経営を指導します」と言うのです。

私はたいへん困りました。

その頃の私は原子炉のことだけをやってきており、経営のケの字も知りませんでした。価格やコストという言葉も、発電コスト以外は聞いたことがありません。その頃の私はテレビを持っていなかったし、新聞も取っていませんでした。世間と隔絶した生活をしていたので、一般常識も皆無。世の中で何が起きているのか全く知りません。ましてや経営やビジネスには生まれてこのかた興味をもったことがなかったので。しかも、当時の私は、まだ 29 歳。普通、日本の大企業の経営者は 65 歳前後です。若輩者の私がどうやって指導すればいいのか、見当もつきません。「いやはや、とんでもない会社に入ってしまった」と思ったものの、入社してすぐクビになるのは悔しい。そこで、とにかく経営について一から勉強することにしました。

マッキンゼーでは、先程述べた質問の仕方や考えるプロセスだけでなく、経営やコンサルティングの仕方についても誰も教えてはくれません。最初の一年間は、ただひたすら勉強をしたものです。

就業時間内は翻訳の仕事や海外からの日本市場に関する問い合わせに答える仕事をして、アフター 5 と休日は、ずっと会社内のライブラリーに籠もりました。そこでマッキンゼーが手がけた仕事のデータを収めたマイクロフィッシュ（印刷物を縮小複写したマイクロフィルムのカード）を読み耽ったのです。その結果、私はマッキンゼーの業務内容と問題解決手法を理解し、実際の仕事をあまりしないうちに、当時の先進的なコンサルティングの手法も頭に入れることができました。

数か月後、私は日本企業のアメリカ進出に関する初仕事を任されました。その時のディレクターが後にトム・ピーターズと一緒に「エクセレントカンパニー」を書いたボブ・ウォーターマンで、マネージャーが J・アビーでした。この二人に、私は最初のオン・ザ・ジョブ・トレーニングを受けたのです。

マイクロフィッシュを読み込んでいたおかげでやるべきことは大体わかっていました。しかし、私には変な弱点がありました。原子炉一筋で 9 年間やってきたため、経営用語を原子炉用語に置き換えなければ頭がうまく回りません。たとえば、「儲かると

いうことは、中性子が臨界以上になっていて核分裂が持続するということだな」という具合です。

そんな私に向かって、アビーさんはいきなり「まず、ブレーク・イーブン・アナリシスをやろう」と言いました。

損益分岐分析のことなのですが、意味がわからなかった私は「骨でも折れるのかな、弱っちゃったな」と思って聞いていました。話が通じないことを不思議に思ったアビーさんが質問してきました。

「君はビジネススクールに行ったことがないのか？」

「ありません。私はエンジニアです」

「どうして、君のような人間がこの会社に入ってきたんだ？」

「採用した人に聞いてください」

間の抜けたやりとりでした。

業を煮やしたアビーさんは「お前は雄牛についたオッパイみたいなやつだ」と私を罵りました。雌牛のオッパイは使えるが、雄牛のオッパイは使いようがない、つまり役立たずという意味です。生まれて初めて味わう屈辱でした。

ところが、実際に損益分岐分析をやってみたら、実に簡単でした。原子炉設計では拡散方程式や輸送方程式、ベクトル、マトリックスなどの複雑な計算式を使っていたのに、損益分岐分析には加減乗除しか必要ないからです。加減乗除だけで問題が解決できて金が稼げる経営コンサルタントというのは不思議な商売だな、と思ったものです。

現在の私からは想像できないかもしれませんが、もともと私は人前で話すのが苦手な、すごい恥ずかしがり屋でした。女性がたくさんいてジロジロ見ているような気がするのが嫌で、デパートにも行きませんでした。いつも母親が「人付き合いが悪い」と嘆いたほどです。

そういう内向的な人間でも原子炉設計者は務まりましたが、マッキンゼーではそ

うはいきません。

経営コンサルタントは人と付き合わないといけないし、人前でプレゼンテーションしなければいけません。人から会社や業界のことなど、いろいろなことを聞き出せなければ仕事になりません。

そこで、私は一計を案じ、プレゼンテーションやインタビューの練習をすることにしました。録音テープを回し、目の前にクライアントの社長がいると仮想して、問題分析とそれを解決するための方策を話したのです。外国のクライアントの場合もあるので、英語でもやりました。その録音テープを聞いて、説得力がないと思ったら、内容を修正してまた話す。それを納得できるまで何度でも繰り返します。

また、毎朝の通勤電車の中では短時間で問題を分析して解決策を提案する練習をしました。電車に乗って最初に見た広告でその日のテーマを決め、横浜駅から東京駅までの28分間に窓を眺めながら問題を解決する方法を考えるのです。

たとえば、その日最初に見た広告がケチャップの広告なら、自分がケチャップメーカーの社長から「もっと売れるようにしてほしい」と頼まれたと仮定します。そして、あの宣伝の仕方で売れるだろうか、ケチャップとトマトジュースは同じ売り方でいいのだろうか、といった問題について東京駅に着くまでに頭の中で自分の意見をまとめるのです。

だんだん慣れてきたら、1日1テーマではなく、1駅ごとに別の広告に目をやって、次の駅に着くまでにその問題解決方法の組み立て、仮説、やらなくてはならない分析などをすぐに頭の中で組み立てる練習をしました。

このトレーニングを毎日、徹底的に行うことによって、1年で頭がパッパッと動くようになり、顧客が一言いえば、その解決策が瞬間的に頭の中で組み立てられるようになりました。と同時に、経営用語を原子炉用語に置き換えなくては理解できないという妙な現象も消えていきました。

結果論ではあるのですが、私が理工学部しか出ていないビジネスの世界の門

外漢であったことは良かったのかもしれませんが。この会社の収益を上げるにはどうしたらいいか、シェアを上げるにはどうしたらいいかといったことを考え、工夫しながら自分なりのやり方を構築していくしかなかったのです。さらに、そのもっと手前で、なぜ収益が悪化しているか、シェアが落ちているかという原因分析、すなわち根源的な問題発見法を自ら開発していかななくてはならず、結果として「問題解決法」という独自のツールを作り出すことができたからです（このツールは後にマッキンゼーで使われるようになり、ツールのエッセンスが『企業参謀』（プレジデント社）という本にもなりました）。

他にも、現在の私の仕事のスタンスを形作っていくような様々な経験を、コンサルタントを通じて積むことができたといえます。

たとえば、私は企業だけでなく、国家のコンサルティングの仕事もしてきました。私は 18 年間、マレーシアのマハティール元首相のアドバイザーをしていました。マレーシアの問題に関する相談を受けていたのですが、いつも最初の 5 分ぐらいで納得してもらえる答えが言えました。なぜそういうことができるかという、いつも頭を整理して瞬時にピラミッドストラクチャーや、イシューツリーが出てくるようにしているからです。

マハティール元首相から「大前さんは以前、この問題について考えたことがあるの？」とよく言われましたが、そうではありません。問題解決法を死ぬほど訓練してきたからすぐわかるようになったのです。

マレーシアに限らず、いろいろな国にも出かけて行きました。外国に行くと、国によってまったく違う問題にぶつかります。私はどこの国に行っても、何か質問されたときには自分なりの考えを言えるようにしようと思い、データや情報の収集を怠らないようにしました。そして、この国は自分が知っている国とどこが違うのか、仮に自分がこの国のこういう立場の人間だったらどういうことを言うのかと常に考えたりもしました。この訓練は非常に役に立ちました。現地に着いてから空港から会議や演説の会場

に行くまでの間に、迎えに来た人からその国の基本的な情報を聞いたりするだけで、自分の考えがまとまったのを記憶しています。

人との出会いもたいへん大きいものでした。

今でも覚えているのが松下幸之助さんやオムロンの立石一真さんなど、名経営者と言われる方々のことです。彼らは、私のような若輩者に対してもよく「これはどう
いうこと？」「これについてどう思いますか？」と、よく質問をされました。

日本では何でも知っている、すなわち質問をしない人間が「できる人間」と思われるようですが、それは間違いなのだと気づかされました。私の知る限り、世界的にトップクラスの経営者の方は、みな好奇心に富み、質問を投げかけてくる人ばかりだったのです。

疑問に思ったことを率直にぶつけ、そこから問題点を洗い出し、解答を見つけ出してゆく。それができることこそ、名経営者である所以だと気づかされました。

他にも私を成長させてくれた仕事はたくさんありました。

私は、極力仕事を選び好みしないようにしていました。なぜかという、実際マツキンゼーの中で見ていて、「この仕事は嫌です。こっちの仕事をやらせて下さい」と言っている社員に限って、コンサルタントとして伸びていなかったからです。本当は気の進まない仕事をすることも成長するための肥やしになるのでしょう。

私自身でいうと、アメリカ進出に失敗した日本企業があって、その工場を閉鎖することを任されたことがあります。治安の悪い場所で、ヘタをするとピストルで撃たれかねない仕事でした。アメリカ人ですら行くのを嫌がったところですが、それを引き受けたのです。実際、このときは工員からピストルを突きつけられもしました。話している間は撃ってこないだろうと一晩中話し続けていた覚えがあります。

そもそもコンサルタントの仕事に面白くない仕事はないと思います。「面白くない仕事のやり方」があるだけなのです。そして、面白くない仕事のやり方を続けている

ような人は、コンサルタントとして一流になれない、そういうことを実地に学びました。

このように様々な経験を経て、気が付くと私は、本社重役はもとより重要な会議メンバーはすべて歴任、社長以外のポジションは 39 歳までにすべて経験をしたのです。

さらに、私はマッキンゼーの東京事務所時代に 500 人以上のコンサルタントを採用・育成しました。ビジネススクールからの大量採用が難しかったので、学卒採用をし、世界のマッキンゼーの人たちと伍していけるよう育てていこうと考えたのです。

具体的に言うと、私の体験や知識を加味した、新しい問題に直面したときの解決法、問題解決法のスキルを軸に、しっかりとしたトレーニングプログラムを作って厳しく育成したのです。

その結果、今でも教え子たちは「大前さん、あのときのトレーニングが役に立っています。世界中どこへいっても使えるので感謝しています」と言ってくれます。

ここへきて、マッキンゼー流問題解決法の本が何冊も出たことで、それに対する関心が MBA（経営学修士）や中小企業診断士などの資格に対する関心と同じように高まっています。これまで日本のビジネスパーソンは問題解決に関してはまったく訓練されていませんし、現在の日本が置かれている状況を考えると、世界に通用する人材を育てないといけないというニーズが高まってきたからでしょう。

また、私のもとに「基礎的な問題解決のスキルはどうすれば身に付くのか？」という質問が頻繁に寄せられています。そのような声を聞かたびに、私は「マッキンゼー時代に構築したトレーニングプログラムを、いつの日か世に出さなければ」と考えていたのです。

先ほども述べましたように、松下幸之助氏はじめ、世界的に名を馳せた方々というのは「質問力」による本質を見抜く力、そして問題を解決するスキルを持ってい

ました。現代の日本にも、再びそのような経営者に出てきて欲しい。そんな強い思いもありました。この能力を身につければ、営業力や企画提案力はもちろんのこと、トップマネジメントの視点から仕事ができるようになります。若くして一つの事業部を任されたり、新しい事業を創造したりすることも可能です。ましてや、経営幹部や社長になるのも夢ではありません。

次章では、このトレーニングプログラムのメインテーマでもある、物事の本質を見抜ける「問題解決者」になるために必要なスキル、PSA（プロブレム・ソルビング・アプローチ）について解説をしていきたいと思います。

第3章 PSA がすぐ理解できる

「3つの原則」と「3つのステップ」

今、日本人に最も欠けているのは、前例のない問題に直面したときに、それを解決していく力です。具体的に言えば、ロジカル・シンキングとそれを土台にした問題解決法（PSA＝プロブレム・ソルビング・アプローチ）のスキルです。

この PSA とは、課題を論理的に分解することによって、本質的な問題点を発見し、これに対して仮説作成とファクト（事実）に基づく検証を繰り返しながら、的を射た解決策を立案・実行するための手法です。このスキルを身につければ、あなたも大活躍できるビジネスパーソンになれるに違いありません。

それでは、これから PSA を実際に実行する際の考え方のプロセスについて説明していきましょう。まずは具体的な実行ステップの前に、PSA の3原則についてご紹介します。

● PSA の3原則

原則1 すべての問題は解決できるという強い信念を持つ！

PSA は「すべての問題は解決できる」ということが前提になっています。英語に「セルフ・フルフィリング・プロフェシー（Self Full filling Prophecy）」という言葉があります。日本語に訳すと、よく言えば「言った通りになる」、悪く言えば「自ら墓穴を掘る」という、一種、自己暗示のような意味合いの言葉です。

日本人は一般的に、何か問題にぶつくと、すぐに「しょうがない」と言ってしま

います。しかし、「しょうがない」と言った瞬間に、問題を解決できないと認めてしまうことになります。「しょうがない」と思った時点で思考は停止してしまい、解決できる問題も解決できなくなってしまう。PSA を身につけたいと思うのならば、絶対に「しょうがない」という言葉を使用してはいけません。

すべての問題には解決策がある、という強い信念を持ち、必ず今よりも良くなると思えば、行動をする。それがプロブレム・ソルバー（問題解決者）に求められる最も大切な態度なのです。

問題解決は、その人が持っている意欲と目線の高さに比例して可能になるという不思議な一面を持っています。優秀なプロブレム・ソルバーは、強い棒高跳びの選手がバーの高さを 5m80cm からいきなり 6m に上げて挑戦するように、自ら高い目標を設定して、それをクリアしていくのです。

もっとも問題解決者になることが難しいのは、ルーザー（負け犬）と呼ばれる人たちです。ルーザーはいつも「しょうがない」「できない」と言います。3 回そのセリフを言っている間に、やる気がなくなり、4 回言っていると実際にやっている人が馬鹿に見えてきて、その人たちの足を引っぱりはじめてしまう。

厳しい言い方をすれば、今の日本はまさに国全体が「ルーザー」状態だと言えます。バイオリズムが非常に低下して、個人も会社も地方自治体も、みんな目線が下がってしまっています。日本はダメだ、どうしようもない、このままだと中国に呑み込まれる…と言っている間に、本当にそうなりつつあります。悪い意味の自己暗示にかかって挑戦さへしなくなっているのです。

しかし、です。挑戦しなければ問題は絶対に解決しません。NIKE のフィル・ナイト会長の名言にも「チャレンジしなかったら、成功するかどうかさえ分からない」というものがあります。ゴルフで、ボールをホールインしようと思ったら、ホールより遠くを狙って打たない限り入る可能性はないのです。にもかかわらず今の日本は、1 m 先のホールまで、スリーパットを刻んでいる状態と言えます。

日本は万事がこの調子です。最後には身ぐるみ剥いていって下さいと、ただ横たわっているのです。“ゾンビカンパニー”と『ニューズウィーク』誌に表現されましたが、まさにその通りなのです。問題を解決していこうという意欲に乏しく「しようがない」「打つ手がない」と思いこんで何もしません。だから、事態はどんどん悪くなって、そのままズルズルと倒れていってしまう。これが日本の現状なのです。

原則 2 常に「What if…？」と考えよう

PSA は「もし答えがあるとすれば、どのような範囲にあるのか。それはどのような感じであるのか」と考えることから始まります。すなわち「What if…？」という問いかけを常時行っていくということです。「もし状況がこのようになったら、どのように考える（あるいは行動、反応し）たらよいか」と考える、つまりは「What if…？」と考える癖を身につけることが、PSA の基本ということになります。

「中国に工場を売却としたなら、私ならどうする？」

「私が社長から『大前君、もっと売上げが伸びるように販売戦略を考えてくれ』といわれたら、どのような対策を練ろうか…」

「私が、今の上司の立場だったら、どのような仕事の計画をするか」

私はこのように、電車の中でも帰宅をしてからでも、常に「自分なら、どうする」ということを考えていました。問題点を分析して解決策を提案するような訓練を日常から行っていたのです。

この訓練のお陰で、問題解決手法や論理的思考が自分の染色体に染みこむようになったのだと思います。

原則 3 原因と現象を混同するべからず

会社の問題点の5割以上のウェートを占めるような原因は、一つ、多くても二つだけ存在することが殆どです。それは、私の経験からしても明らかです。たくさん問題がありそうに思えても、一つの原因が引き起こす“現象”が、さぞかし問題のように出てくるだけなのでしょう。原因と現象の区別が付けられない人に限って「我が社は問題点が多すぎるから、解決のしようがない」という言い方をします。でも、現象に1つひとつ対処してもしようがありません。原因をつぶさない限り、問題は解決しないのです。

日本でQC（品質管理）、TQC（総合品質管理）、ZD（無欠陥）運動、VA（価値分析）、VE（価値工学）が盛んであった頃は、欠陥品が出る原因を上流まで逆上って調べ、それをつぶすことで欠陥品を見事になくしていました。

たとえば、どんなに検査を厳しくしても常時5%の欠陥品を出してしまうという工場がありました。徹底的に原因を調べていったところ、生産ラインの上に空気の吹き出し口があり、そこから落ちてきた埃が原因になって欠陥品を産み出ていることが分かりました。この場合、空気の吹き出し口を違う場所に移すことで、欠陥品が出るという問題点を解決することができたのです。

このように、原因はたいてい1つに集約されるものなのですが、現象自体はいろいろなところに表れてきます。PSA を使っていないと、現象と原因をはき違えてははずれな対策を講じてしまうことになりかねません。

また、セールスマンに元気がなくて商品が売れない、という問題があったとします。この場合の典型的な現象に対する対症療法は、社長が各支店・営業所を回ってセールスマンを激励するという方法です。車座になって酒を飲んだら、みんな言いたいことを言って明るくなる。「よしよし、元気になったぞ」と社長は喜びます。が、すべての支店・営業所を回り終えても、売り上げは依然落ち続けてしまいます。

そうこうするうちに「セールスマンに元気がないのは固定給のせいで、いくら働いて

も報奨金が出ないことが問題なんです」と言う声が出始めます。すると社長は「分かった。売り上げの多いセールスマンはボーナスを2倍にしてやろう」として、社員の動機付けになるインセンティブ制度を作る。それでも売り上げは落ち続けてしまう。

すると今度は「インセンティブ制度だと勝者と敗者に差が付きすぎてしまうので、敗者がやる気をなくしてしまうのです」と誰かが言い始めます。「これはまずい」ということになり、全セールスマンの分の給料を、2割増の固定給に戻します。しかし、やはり売り上げは落ち続ける。

そこで再びインセンティブの議論に戻りますが、いくら働いても差が付かないと言うことで、できるセールスマンほど辞めていってしまう…。

この場合も現象を原因だと思ひこみ、現象に対して対症療法を施し始めてしまうという典型的なパターンです。本来の原因は直っていないわけですから、どんなに対症療法を施してもまた別の形で問題は出てきます。それに対してまた対症療法を施してしまう…このようにして際限なく見当違いの対症療法を繰り返してしまい、コストばかりが嵩んでいくというわけです。

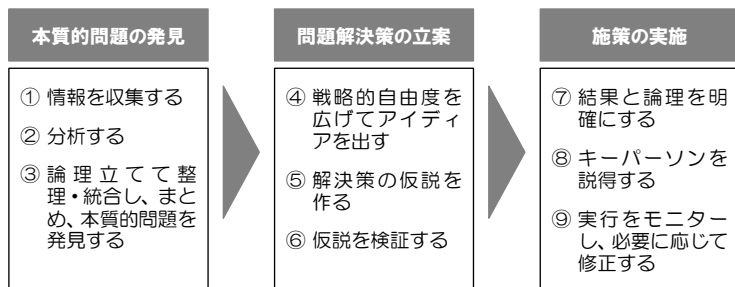
ここでも「売り上げが落ちている」という問題の原因は1つ、もしくは2つしかありません。PSA を使って原因を探っていくと、問題はまったく違うところにあるということが殆どなのです。

この会社の場合は、製造部門は一生懸命に製品開発をしているのですが、この2年で4回も製品がモデルチェンジしました。しかし、セールスマンはこのモデルチェンジのペースについてゆけず、圧倒的に商品知識が不足していました。そればかりか、潜在的な顧客を見つけ出すスキルもなければ、顧客を説得していくスキルもない。つまりはセールスマンとしての基本的なトレーニングができていないことが原因であつたりするのです。

以上が PSA の3原則です。いかなる課題においても、常にこの3原則を念頭において進めてください。それでは、いよいよ、具体的に PSA を実行するための3ス

テップを紹介していきます。

● PSAの3ステップ



ステップ1 本質的問題の発見

物事の実態や本質を正しく理解するためには、言い換えると、ロジカル・シンキングの考え方が欠かせません。ロジカル・シンキングとは、様々な事象の複雑な関係を収集した情報を論理的に正しく理解し、自らの思考を論理的に整理・構成するための技術です。

その基本は、2つあります。一つは、アリストテレスの論理学で言うところの「 $A = B$ 、 $B = C$ であれば、 $A = C$ である」という論理構築です。これを積み重ねていくことで誰も考えつかなかった「 $A = Z$ 」という答えを導き出すことができるのです。

もう一つは、「足して100になる議論をする」ということです。AとBを足せば全体像になり、それ以外に漏れもなければ重複もない、という論理構造の構築です。例えば「やる気をなくしているのは男性社員か女性社員か？」という設問は足して100になります。だから、男性社員だという解答が出たら、男性社員がやる気をなくしている原因を見つければよいことになります。「出身は東の地域か西の地域か？」

「事務系出身者が工学系出身者か？」という設問でも良いと思います。

しかし「営業成績が悪いのは女子社員か若い社員か？」という設問だと、漏れと重複があるため答えを言われても原因は別のところにあるため対策を間違える可能性が大きくなってしまいます。

「足して 100 になる A と B のどちらだろうか？」という設問を山のように繰り返して、そのプロセスの中で「これではない」「これは違う」と取舍選択をしてゆきながら問題の原因のレンジを狭めてゆく…このロジカル・シンキングによって本質的な原因を明らかにして、誰も答えを持っていない問題の解決策を導き出す技術、それが問題解決法なのです。

問題解決法を使用して正しい答えにたどり着くためには、まず、「何が問題なのか？」ということが分かっていなければなりません。それが分かてしまえば答えの半分は分かったも同然です。逆に分かっていなければ、正しい答えは永久に出てこないでしょう。

つまり、問題解決法の第 1 歩は問題を定義することなのです。

問題を定義するためにはデータを集めなければなりません。ただし、むやみやたらに集めても意味がありません。ここでは仮説を立てることが重要になります。「もし問題が〇〇だとすれば、原因は××ではないのか？」という仮説です。その上でデータを収集し、事実に基づいて証明をしていくのです。

仮説の立て方は、アリストテレスの論理学で言うところの「二律背反」（相互に矛盾する 2 つの命題が同等の妥当性を持って主張されること）を使います。つまり「問題は A か B、2 つのうちどちらかに違いない」というやり方です。まず A を証明するデータを集め、それを検証した結果 A ではないとなれば、この仮説は違っていたことになり、もう 1 つの仮説、B が答えということになるのです。

ステップ2 問題解決のための施策

ステップ1で問題が定義できたとしたら、次は「その問題をどうやって解決するか？」という段階に入ります。実を言うと、ここから先はロジカル・シンキングだけでは対応できません。

これはロジカル・シンキングについて書かれた多くの本に欠落している観点なのですが、ロジカル・シンキングが役に立つのは答えの範囲を取捨選択して狭めていくときであって、答えを見つけ出すときにはあまり役に立たないのです。誰もが気づいていない答えを見つけ出すには、ロジカルに対義語にあたるようなインテュイティブ（intuitive = 直感）やイマジネーション（imagination = 想像力）を使用する必要がありますということです。

その理由は、こうです。人間の脳は左脳と右脳に分けられます。左脳は主に論理的思考を司り、右脳はいわゆるひらめきや勘、情緒を司っています。それぞれが機能的には分化されていて、双方を脳梁と呼ばれる意識の伝達器官が結んでいます。

一般的に仕事ができる人とは、この左脳と右脳の橋渡しをする脳梁を通る情報量が非常に多いと言われます。左脳から右脳に情報が流れたときには、直感的にあらゆる物事の可能性を詮索している。逆に、右脳から左脳に向かって情報が流れている際には、その直感を論理思考で検証し、アイデアを絞り込んでいる。この作業を交互に繰り返すことで、論理的でありながら、独創的な解答が導き出されるのです。

つまり、誰もが気づかない“正しい答え”を導き出すときには、左脳的思考（ロジカル・シンキング）を使って答えを絞り込み、次に右脳的思考（想像力）で解を決定する、という流れが良いのです。

具体的に問題解決の施策を考えるにあたって、「戦略的自由度」（SDF = Strategic Degrees of Freedom）という考え方が重要になってきます。これは

著書『企業参謀』（プレジデント社刊）で初めて提示した考え方で、「戦略を立案すべき方向の数のこと」です。

例えば、ある自動車メーカーで「車の安全性を向上させることが、売り上げシェアを伸ばすのに極めて重要である」ということが判明したとします。この場合、「戦略を立案すべき方向の数」は2つあることがわかります。すなわち、視界や表示などの人間工学にかかわること、ブレーキや車体の剛性やエアバックなど、機械的なものです。つまり自由度は2で、それは「人間工学的見地に立った改善」と「機械的見地に立った改善」の2つである、ということになるのです。

この考え方は、現在世界中のビジネススクールで使用されていますが、実際に使用してみようとする、なかなか上手く使えない方が多いようです。これは、先ほど申し上げた「直感力」や「想像力」が欠如しているからだと思われます。

戦略的自由度という考え方を上手く使用して正しい答えを見つけるためには、「直感」や「想像力」をフルに働かせて（右脳と左脳をフルに使って）、競争相手が選び得ないような戦略的な改善の方向軸を抽出しなければならないのです。

再び事例を出してみましょう。

ある家電メーカーがコーヒーメーカーを製造するに当たって「おいしいコーヒーを入れられるものに」という目標を立てたとします。従来であれば「良いパーコレーターを作りましょう。パーコレーターはサイホン式のGEタイプかドリップ式のフィリップスタイプだから、どちらかを改善して軽薄短小にしましょう」という話になります。しかし、です。これでは「より良いモノを、より安く」と従来の日本企業が選択してきた戦略的な改善の方向軸と何ら変わりません。

そこで、「直感」や「想像力」を働かせてみます。すると、違う選択肢が見えてきます。私はまず、おいしいコーヒーを入れられるという目的に影響を与える因子、すなわちコーヒーの味を左右する変数は何か？と考えました。情報を収集して、自分なりに調査をしてみると意外なことに変数は「水」だと分かりました。ところが、どの

メーカーもパーコレーターも水の質に関しては、まったくコントロールしていなかったのです。

2 番目の変数としては、「どのコーヒー豆を使うか」ではなく、「どのような煎り方をしたコーヒー豆を、どのような粒度（粗さ）に挽くか」ということが分かりました。焙煎が弱すぎても強すぎても、粒度が小さすぎても大きすぎても、おいしいコーヒーは抽出できないのです。

加えて、挽いてから長期間経った豆は風味が落ちることも分かりました。豆を挽いたらすぐに抽出することも、おいしいコーヒーを入れる秘訣だったのです。で、再び実際のパーコレーターはというと、ミルが付いたものではなく、別売りになっているミルも挽きの粒度は調節できなかったのです。

結局、おいしいコーヒーを入れるために重要なことは、水の質と豆の挽きの粒度であり、パーコレーター自体の性能とは全く関係ないということが明らかになったわけです。

「おいしいコーヒーを入れる」という目的に対しては、「水の質」と「豆の挽き方」が戦略的自由度になったということです。そこで私は、費用対効果などを考慮した現実的な改善策として、パーコレーターに水の塩素を飛ばす機能を付け、それを通した水でドリップする方法を開発してもらうように提案しました。この製品は、日本のあるメーカーが開発したのですが、同製品が出た後は同じスタイルのものが世界の主流になりました。

ここまで見てきたらお分かりでしょう。前例のない問題を解決していくためにはロジカル・シンキングだけではなく、問題解決法のプロセスを身につけなければならないのです。ロジカル・シンキングだけを学んだところで、実際の仕事の現場では「理屈をこねるより、結果を出せ！」と言われてしまうのがオチなのです。

そう言われなくないようにするために、事実に基づいて「それはなぜなんだ？」と質問を繰り返し、問題点を見つけ出します。次に、左脳を使ったロジカル・シンキングを用いて、問題点を絞り込みます。さらには「戦略的自由度」の考え方を用いて、そ

の問題点を右脳に解放、「直感」や「想像力」を使って幅広く答え（改善の方向性）の可能性を見つけていくのです。

そしてそこから出てきたモノを、再び事実に基づいて検証・評価し、利害得失はどうなのか、実行は可能なのか、適任者はいるのか、などを検討して答えの幅を狭めてゆき、最終的に1つの案にまとめます。このようなプロセスを経て、はじめて解決策が立案できるのです。

ステップ3 施策の実行

ステップ2で得られた解決策に対して行動計画を立て、人員を配置し、予算を計上して実行段階に入ります。

このプロセスにおいては、ソフトなスキル、つまり人の使い方が重要になってきます。人をどう説得し、どう動かすか。ここでまた、右脳型思考（EQ = Emotional Quotient）の出番になります。

加えて今後は、インターネット上で世界中の人を説得するためのサイバー・リーダーシップやサイバー・チームワークを身につけておく必要があるかもしれません。ここまでやって初めて問題解決法の全プロセスが完結し、前例のない問題（Problem）も解決（Solve）されるのです。

難しく感じられる方もいらっしゃるでしょうが、決して特別なことではありません。これらは、必ず身に付くメソッドなのです。

以上の「PSA の3原則」「PSA の3ステップ」が問題発見・解決を行うための全体像です。今ひとつピンときていない人もいますので、最後に、ここまでなぞってきたPSAの手法を用いて、実践編として問題解決をしてみましょう。

● 実践編

あなたを、ある食品メーカーのセールスマンに見立てて下さい。そして、自分の担当地域のスーパーマーケットにおける商品の売れ行きが他地域よりも悪いとします。さあ、どうしますか？

第1のステップは、どこに問題があるのかを見つけること、すなわち問題を局在化（ローカライズ）させることになります。前提は、カップラーメンの全国ベースの売上げ個数に占める自社商品のシェアになります。

自社商品の全国シェアが10%だとすると、通常は、担当地域のスーパーでカップラーメンが1日に10個売れたなら、そのうち1個は自社製品であるはずで、まず、この数字が基礎になります。

このケースの場合、問題を局在化させるためには、調査しなければならないポイントが5つあります。1つ目はカバレッジ・オブ・マーケット（COM）です。商品が、担当地域のどのくらいの数のスーパーに置いてあるのかということです。カバレッジが足りなければ、商品が売れない理由は、商品が顧客の目に十分触れていないからだ、と考えることもできます。

一方、カバレッジが100%、どの店にも置いてあったとする場合は、2つ目のポイント、インストアシェア（ISS＝店全体の売上げに占める自社製品の比率）を考えなければなりません。顧客の9割は、店内に入ってから購入商品を決めるという性質があります。ですから、もしもISSの数値が低かった場合は、いかに顧客にアピールするか、つまりディスプレイが重要になってきます。

すると次は、3つ目のポイント、ディスプレイシェアを調べるのです。店内のカップ

ラーメン売り場に自社商品が占められている割合です。例えばラーメンの陳列棚が全体で 1 m×横 2 m = 2 平方メートルだったとします。このうち 0.2 平方メートル = 10%を自社商品が占めているかどうか、占めていれば全国ベースの売り上げシェアと同じと言うことで、何ら問題はないということになります。

4 つ目のポイントは手持ち率です。手持ち率とは、商品が顧客にピックアップされる割合のことです。10%のディスプレイシェアであるなら、手持ち率も 10%になってはじめて、全国シェアと同じになります。つまり、カップラーメン売り場に買いに来た顧客が 10 回に 1 回、自社商品を手に取ってくれているかどうか、ということです。

最後のチェックポイントは購買率。顧客が商品を手にとってレジまで持っていった確率です。顧客は、商品を手に取ってはくれても、レジには持ってゆかず、棚に戻してしまうことがあります。ですから手持ち率と購買率の差が「手には取ったけど買わなかった人」の確率です。

このように、チェックポイントをいくつか上げて丹念に調べ、データは適正に出ているか、なぜ自分の担当地域のスーパーは全国平均のシェアに満たないのかということとを正確に把握してゆくのです。そして、解決策が決まっていきます。

例えば COM が足りなかったとします。その場合、セールスマンの数を増やして営業活動を強化し、少しでも多くの店に自社商品を置いて貰うようにすることが、第の解決策になります。ただし、仮に COM が 50%だったとして、それを 90%にしようとするのなら、それには大変なコストがかかってしまいます。しかし日本の人口の 50%を占める FTONS（福岡、東京、大阪、名古屋、札幌）に限定して、100%の COM を目指し、FTONS 内で 20%のシェアを取れば、全国シェアは 10%までゆきます。その方がコストはかからずに目的は達成できる、そんな考えもできます。

カバーするエリアを 50%から 90%にする場合と、カバーした 50%のエリアで 20%のシェアを取る場合では、どちらが効率的で得なのか…PSA では、このように柔軟で論理的な考察をしなければなりません。

また、ディスプレイシェアを調べた結果、どの店でも業界トップの他社商品が、陳列棚の 80%以上を占めていて、自社商品は隅っこに追いやられていたとします。これは、CPG（コンシューマー・パッケージド・グッズ＝消費者向けに包装してある商品）と呼ばれる商品にとっては致命傷です。なぜなら、CPG は基本的にディスプレイの量と売れる量が比例するからです。このケースの場合は各店に対して徹底的に営業をかけないといけなのです。

いかがだったでしょうか？ PSA の概要を理解できたのではないのでしょうか。この PSA というスキルはビジネスから日常生活まで、あらゆる場面で応用可能です。

もしこの PSA にご興味をお持ちになり、「自分のビジネスに活かせるように体系的に勉強したい」「この手法を習得して実践してみたい」という方がおられれば、まずはビジネス・ブレイクスルー大学オープンカレッジの「問題解決カトレーニングプログラム」を受講してみることをお勧めします。

同コースは、問題解決の技法取得を目的として、私、大前研一が総監修したオンライントレーニングです。現在も大学生から経営者まで、幅広い層の方が受講中です。いつから始めても、生涯役立つスキルが身に付きます。

大前研一プロフィール

1943 年、福岡県に生まれる。早稲田大学理工学部卒業後、東京工業大学大学院原子核工学科で修士号を、マサチューセッツ工科大学大学院原子力工学科で博士号を取得。(株)日立製作所原子力開発部技師を経て、1972 年、マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク入社。以来ディレクター、日本支社長、アジア太平洋地区会長を務める。「ボーダレス経済学と地域国家論」提唱者。ウォールストリート・ジャーナル紙のコントリビューティング・エディターとして、また、ハーバード・ビジネスレビュー誌では経済のボーダレス化に伴う企業の国際化の問題、都市の発展を中心として広がっていく新しい地域国家の概念などについて、継続的に論文を発表している。この功績により 1987 年にはイタリア大統領よりピオマンズ賞を、1995 年にはアメリカのノートルダム大学で名誉法学博士号を授与された。英国エコノミスト誌は「現代世界の思想的リーダーとしてアメリカにはピーター・ドラッカーやトム・ピーターズが、アジアには大前研一がいるが、ヨーロッパ大陸にはそれに匹敵するグーラー（思想的指導者）がいない」と書いた。同誌の 1993 年グーラー特集では世界のグーラー 17 人の一人に、また 1994 年の特集では 5 人の中の 1 人として選ばれている。また、英国「Times」誌が 2007 年 11 月号で発表した「The Top 50 Thinkers」では日本人で唯一入賞し、27 位に。



1992 年には政策市民集団「平成維新の会」を設立、その代表に就任する。1994 年 7 月、20 年以上勤めたマッキンゼー・アンド・カンパニー・インクを退職。現在、大前・アンド・アソシエーツ、スカイパーフェクト TV「ビジネスブレイクスルー・チャンネル（B B T）」、エブリディ・ドット・コム、ゼネラル・サービシーズ、カリフォルニア大学ロサンゼルス校（U C L A）大学院政策学部総長教授、オーストラリアのボンド大学の客員教授、2005 年 4 月に本邦初の遠隔教育法による MBA プログラム（ビジネス・ブレイクスルー大学院大学）が開講、学長に就任。尚、日経の雑誌「大学院ガイド 2007」で、国内 M B A ランキング「講義を聞きたい教授」部門で 1 位にランクイン。経営コンサルタントとしても各国で活躍しながら、日本の疲弊した政治システムの改革と真の生活者主権の国家実現のために、新しい提案・コンセプトを提供し続けている。経営や経済に関する多くの著書が世界各地で読まれている。

*****MEMO*****

ビジネス・ブレイクスルー大学大学院 経営学研究科 経営管理専攻

単科生(科目等履修生)募集中

問題解決思考（4 単位）

年 2 回（4 月、10 月）開講

「単科生(科目等履修生)」制度とは、本科が定めた特定の授業科目を単科履修することのできる制度です。授業科目を履修し、試験に合格すれば、その授業科目の単位を修得することができます。この制度を利用して修得した単位は、本科(経営学研究科経営管理専攻)に入学された場合に修了に必要な単位として認定されます。講義は本科生と同時期に受講し、最終試験を受けていただきます。

単科生(科目等履修生)が該当科目を修了し、単位修得後、本科に入学した場合は入学金が免除されます。また、授業料も 4 単位分が減免されます。

なお、当制度において単位を修得された場合でも、本科を受験する場合は一般の方と同様に応募期間中に応募し入学審査を受け、合格する必要があります。



「問題解決思考」に関する科目の詳細、出願方法などは
大学院大学 HP をご覧ください

http://www.ohmae.ac.jp/guidelines/pre_mba_application

日本初、遠隔教育による経営大学院
文部科学省認可の MBA（経営管理修士）授与

本科生 入学願書随時受付中

大前研一が学長となり、実戦で即役立つ MBA 人材を育成します

本校は日本で初めて文部科学省が認可した、サイバー（インターネットやスマートフォン）ネットワークを利用した遠隔教育方式の経営大学院です。時間や場所の制約を受けないので、企業に在籍したまま、いつでもどこからでも授業を受けることが可能です。また修了時には、MBA（経営管理修士）を修得することができます。

- 募集人員：春期140名、秋期60名
- 出願方法：ホームページより随時受付け中
- 選考方法：〈第一次選考〉書類審査 〈第二次選考〉口頭試問

詳しくは、本校のHPをご覧ください

<http://www.ohmae.ac.jp/>

働きながら遠隔教育でMBAを取得 ——
**ビジネス・ブレイクスルー大学大学院
経営学研究科（MBA）**

〔お問い合わせ〕 ビジネス・ブレイクスルー大学大学院 事務局
電話:03-5860-5531 E-mail: bbtuniv@ohmae.ac.jp

発行日 2016 年 7 月 20 日 (第 12 版)
著 者 大前研一 (監修)
ビジネス・ブレイクスルー大学 オープンカレッジ
問題解決カトレーニングプログラム
発 行 ビジネス・ブレイクスルー大学 オープンカレッジ
問題解決カトレーニングプログラム
〒101-0022 東京都千代田区二番町 3 番地 麹町スクエア 2F
kon@LT-empower.com
<http://www.LT-empower.com/>