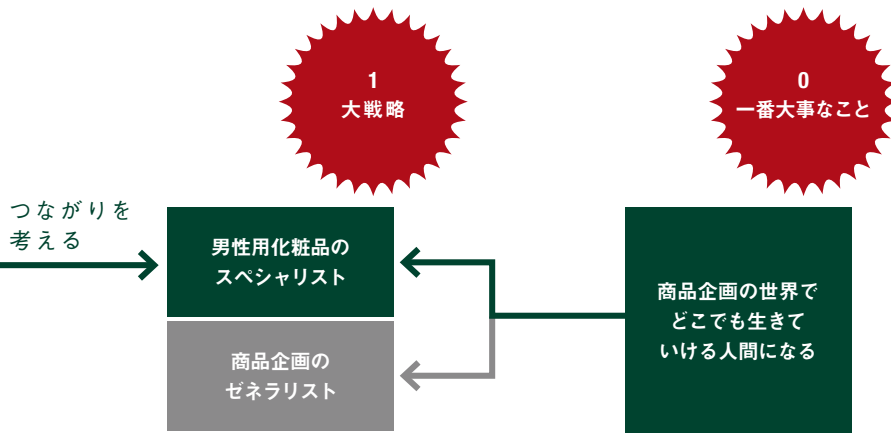


# 何を見切るか 捨てるものを決める3ステップ

見切り方が分からない人のために、手順を教える。  
まずは一番大事なことを決める。そこから3段階で考えよう。



## 【設定】

化粧品メーカーの商品企画部に勤務するAさん  
(男性・28歳)

## 【何をやろうか、悩んでいるもの】

- グローバル時代だし、**英会話**をマスターした方がいいかなあ…。
- 最近、上司や先輩に**ゴルフ**に誘われる。社内外の人と交流し、情報収集をするために必要かもしれないが、土日を潰してまでやるべきだろうか…。
- プレゼンがどうも苦手だから、**プレゼン術**の講座を受講しようかなあ…。
- これからはデザインがどんな業界でも重要になるらしい。**デザインセンス**を磨こうかなあ…。

## 手段から考えると失敗する

### 三谷宏治 氏 Koji Mitani

K.I.T. 虎ノ門大学院 主任教授

1964年生まれ。東京大学理学部物理学科卒業。INSEAD修了(MBA)。87年から96までポストン コンサルティング グループ勤務。同年から2006年までアクセンチュア勤務。現在、K.I.T. 虎ノ門大学院主任教授、グロービス経営大学院客員教授、早稲田大学ビジネススクール客員教授。「正しく決める力」などの著書がある。  
<http://www.mitani3.com/>



### 1: 方向を1つ選ぶ

「商品企画の世界でどこでも生きていける人間になる」ための方向を決める。専門性を高めて「男性化粧品のスペシャリストになる」か、「商品企画の世界で何でもできるゼネラリスト」になるか。男性化粧品の分野はこれからもっと伸びるだろう。この分野の第一人者になれば、どこでも生きていける人間になれる可能性が高い。「男性化粧品のスペシャリストになる」と決めた。

### 0: 大事なことを1つ決める

自分の価値観やビジョンを決める。変化の激しい時代なので、「商品企画の世界でどこでも生きていける人間になる」と決めた。

「見切る力」とは、自分の基準を持ち、その基準に照らして、合わないものを捨てる能力のことである。

では、どうやって自分の基準を設定し、見切るものを選ぶのか。その方法を学ぼう。

「グローバル時代だから、英会話をマスターしないとダメかなあ」「社会人だから、ゴルフの練習をした方がいいかなあ」

このように漠然と考えて始める人が多いが、その選択が成果を生み出す可能性は非常に低い。

「『手段』から考えると、失敗する」と、K.I.T.(金沢工業大学) 虎ノ門大学院主任教授、三谷宏治さんは話す。

「英会話やゴルフは手段。それが自分にとつて本当にやるべきことかどうかは、上のレベルが決まらないと判断できない」

上のレベルとは、自分の価値観やビジョンである。「正しく生きる」「幸せになる」など、自分の人生やキャリアにおいて「一番大事なこと」だ。何を捨てて、何をやるかを決めるためには、前提としてこの「一番大事なこと」を決めておく必要がある。そこから3段階のステップで考え、「優先順位」と

「劣後順位」を決定していく。

### 方向は1つに決める

まず第1段階は「大戦略レベル」だ。「一番大事なこと」を実現するための方向性を決める。右に行くか、左に行くか。とどまるか、動くか。方向は1つだけ選ぶ。

第2段階は「効用・中目標レベル」である。第1段階で決めた「大戦略」を達成するために必要な効用や達成すべき中目標を決める。複数挙げて、優先順位をつける。

第3段階は「手段レベル」。ここでようやく「手段」を考えるのだ。第2段階で決めた「効用・中目標」を実現するために必要なツールや戦術を考える。そして、高い優先順位「効用・中目標」につながっているもの、よりたくさんの「効用・中目標」に効くものを選択し、低いものは捨てる。

ところが、「英会話をやろうか」という「手段」から考えると、目的が曖昧なため、「フランス語の方がオシャレかも」「これからは中国語か」などと迷いやすく、挫折しやすい。

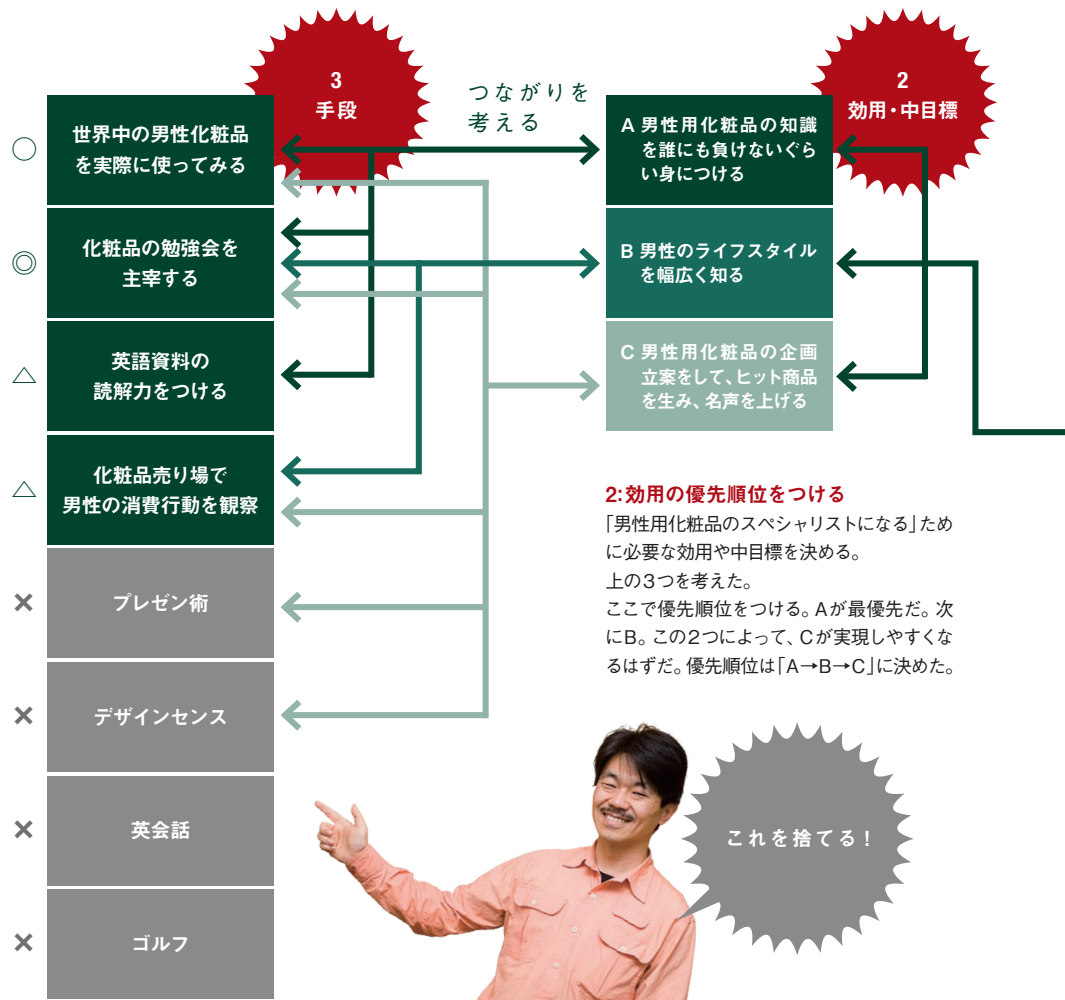
まず「一番大事なこと」から決めて、3つのどの段階においても、前後がつながっていないければなら

### 3: 下位的手段は見切る

A、B、Cを実現するために必要な手段、すなわちツールや戦術を考える。

- Aを実現するために、「世界中の男性化粧品を実際に使ってみる」。さらに化粧品の商品知識が必須だ。そうだ、「化粧品の勉強会」を社内・社外で立ち上げよう。英語の資料を読むこともあるだろうから、最低限、「英語資料の読解力をつける」。「英会話」は不要だ。
- Bを実現するために、「男性化粧品売り場で男性の消費行動を観察する」。週末に必ずやろう。さらに幅広い層の男性と交流した方がいい。「ゴルフ」は有効か？「ゴルフ」である必要はない。「化粧品の勉強会」で知り合う人たちと交流を深めればいい。
- Cを実現するために、「実際に使ってみる」「勉強会を立ち上げる」「化粧品売り場の観察」。そして「プレゼン術」「デザインセンス」を磨くことが重要だ。

高い優先順位(A→B→C)の「効用・中目標」につながっているもの、よりたくさんの「効用・中目標」に効くものを選択し、低いものは捨てる。  
 「化粧品の勉強会」は、AとBとCにつながっている。これが最優先だ。「実際に使ってみる」はAとCにつながっている。これも優先する。「化粧品売り場の観察」はBとCにつながっている。これとAに効く「英語資料の読解力をつける」をやろう。  
 「プレゼン術」と「デザインセンス」はCにしかつながっていないから、捨てる!



### 2: 効用の優先順位をつける

「男性化粧品のスペシャリストになる」ために必要な効用や中目標を決める。  
 上の3つを考えた。  
 ここで優先順位をつける。Aが最優先だ。次にB。この2つによって、Cが実現しやすくなるはずだ。優先順位は「A→B→C」に決めた。

これを捨てる!

ない。上に具体例を示すので、参考にしてもらいたい。  
**決めたら丸ごと捨てる**

何かを捨てるのは勇気がいるものだ。「英会話を捨てる」と決めたはずなのに、ついオバマ氏の大統領就任演説を収録したCDを買って聞いてしまう。

こんな「どれも捨てたくない」という人は、得てして「一律カット」の愚を犯す。つまり、やるべきことも捨てるべきことも、何もかも少しずつ削って、少しずつ全部やろうとするのである。「一律カットをしたら、やるべきことの成果はほぼゼロになりかねない」と三谷さんは強く警告する。

左下のグラフをご覧いただきたい。投入資源量と成果の関係は正

比例ではなく、右にズレたS字曲線を描く。ある活動に対して資源を投入すると、最初は効果や成果がなかなか表れないが、ある時から急激に伸びる。投入資源量を3割カットすると、伸びる手前でストップしてしまう。すると成果はほぼゼロになってしまうのだ。

「ビジネスの厳しい競争に勝つためには、最後の3割の投資をすることがどうか勝負。世界の最先端はその先にある。詰めを怠って競争相手に負けては意味がない」

全部をやって、どれも中途半端な量しか努力できないのなら、ビジネスの現場で勝てる見込みはまずない。

優先順位をつけるとは、劣後順位をつけて、下位の活動をやめることなのだ。

### 持てる資源をすべて集中投下しろ!

投入資源量と成果の関係

