

今からあなたの
お仕事を当てます。

あなたのお仕事は
問題を解決する
お仕事です。

仕事の 説明書

～あなたは今どんなゲームをしているのか～

田宮直人、西山悠太郎 著

- 本書は 2019 年 6 月段階での情報に基づき執筆されています。

本書に登場する製品やソフトウェア、画面、機能、URL、製品のスペックなどの情報は、すべてその原稿執筆時点でのものです。

執筆以降に変更されている可能性がありますので、ご了承ください。

- 本書に記載された内容は、情報の提供のみを目的としております。

したがって、本書を用いての運用はすべてお客様自身の責任と判断において行ってください。

- 本書の制作にあたっては正確な記述につとめました。が、著者や出版社のいずれも、本書の内容に関してなんらかの保証をするものではなく、内容に関するいかなる運用結果についてもいっさいの責任を負いません。予めご了承ください。

はじめに：本書の目指すところ

多くの人は40年ぐらい働くことになるが、数多くの人が仕事を心から楽しいと思って取り組んでいるとは感じられない。何かを実現したいために働くというよりも、現状の生活を維持するために仕方なく働く。しかしながら、胸の内ではどうせ働くなら楽しい方がよいと思っている。

好きなことをしている時は時間の流れを速く感じるが、仕事になると時計とにらめっこして、時間が過ぎるのを待つようなことも多い。

一方で、楽しく仕事をしている人もいる。なぜ仕事をそんなに楽しめるのか、不思議に思う時期もあった。仕事で成功してテレビに出てくる人たちは、残りの人生に困らないはずのお金を持っているだろうにも関わらず、常に新しいことにチャレンジし続けている。寝る間を惜しむほど熱中していたりもするかもしれない。彼らの定義する仕事と自分の定義する仕事に違いがあるのか、疑問に感じていた。

しかし、最近になって仕事を楽しいと感じる瞬間が多くなってきた。昨今の仕事はまるでパズルやカードゲームをしているように感じる。仕事が楽しくない過去と楽しめている現在を比較した結果「仕事が楽しめないのは、作業手順は教わっているが、仕事については教わっていないから」という結論に至った。むしろ、ゲームを始める前に読む説明書すらない状態であることに気がついた。

日頃、手に取る業務マニュアルや作業手順書はその業務を遂行するために必要な内容が記載されている。しかしながら、そこに記載されている内容のみで仕事が完結することは稀である。実際はもっと多岐にわたる知識を総合的に身につける必要があることに気づき、それらを習得した結果、仕事を楽しめるようになった。

そこで業務知識のみを習得することに躍起だった、過去の自分に不足していた知識を1冊の本として束ねたのが本書である。1人でも多くの人が仕事を楽しめる手助けになることを願いつつ。

田宮直人、西山悠太郎

目 次

はじめに：本書の目指すところ	5
1 章：仕事の説明書を作成する	9
1-1 仕事に熱中できない社会人生活	10
1-2 仕事と遊びの違い	11
1-3 仕事が目指すところ	15
1-4 問題が解決に至らない理由	17
1-5 様々な知識を 1 つに束ね、フル活用する	21
1 章のまとめ	24
2 章：仕事の目的は問題解決	25
2-1 なぜ問題は解決しないのか	26
2-2 重要なのは問題解決ではなく問題定義	30
2-3 問題を切り分ける時に重要な MECE	35
2-4 原因を深掘りするロジックツリー	36
2-5 解決策を導出するイシューツリー	41
2-6 問題を分解する 4 つの切り口	43
2-7 論理展開の 3 つの基本	45
2 章のまとめ	48
3 章：ビジネスというゲームを紐解く	49
3-1 ビジネスとは何か？ ～顧客・競合・自社で全てが定義される～	50
3-2 3C 分析を深める様々なツール	58
3-3 ヒト・モノ・カネで考える	65
3-4 商品やサービスを細分化して考える	71
3-5 効果的に市場を開拓する	76
3-6 顧客の状態に応じて適切な対応を行なう	83
3-7 顧客の行動プロセスを明らかにする	88
3 章のまとめ	94

4 章：数値化・言語化によりビジネスの解像度を上げる… 95

4-1 数値化と言語化の必要性	96
4-2 ラベルを用いて管理可能な状態にする	98
4-3 商品を重要度で分けて管理する	102
4-4 顧客を複数のグループに分けて管理する	105
4-5 顧客を複数の軸で分けて管理する	107
4-6 ペン図を用いて管理する	110
4 章のまとめ	114

5 章：データからアクションを導出する..... 115

5-1 データ分析を行う重要性	116
5-2 指標を設定するための考え方	121
5-3 分析する軸を定義する	125
5-4 主張に応じたグラフを選択する	133
5-5 効果的に可視化する	139
5-6 定型化された分析手法	144
5-7 売上と費用に関する指標	150
5-8 4 種類の分析アプローチ	157
5 章のまとめ：データ分析のプロセス	165

6 章：競合や顧客を意識して戦略を立てる..... 169

6-1 リスクとリターンを意識する	170
6-2 現状の立ち位置を理解する	173
6-3 状況に応じた戦略を立てる	180
6-4 競合から顧客を守る	184
6-5 立ち向かうべき課題が適切か確認する	187
6-6 質と量の観点で改善を検討する	193
6-7 ゲームの順番を意識する	201
6-8 顧客の流れを意識する	208
6-9 別の領域から着想を得る	212
6 章のまとめ	217

7 章：仕事を前に進める 219

7-1	仕事を前に進める心構え	220
7-2	失敗が許される環境作り	223
7-3	周りを巻き込む	228
7-4	30 秒で説明する	231
7-5	視覚で訴える	233
7-6	許可を得よう	239
7-7	失敗から学び、再度挑戦する	245
7-8	仕事のゴールを意識する	247
	7 章のまとめ：本章までのおさらい	255

8 章：仕事を楽しみながら、キャリアアップする 257

8-1	ビジネスを遊び場として変化させる	258
8-2	情報のフィードバックを大切にする	264
8-3	他人を驚かせる仕事をする	270
8-4	ルールを柔軟に変更する	275
8-5	成長できる環境に身を置く	278
8-6	目標を正しく理解し行動に繋げる	281
8-7	自分の未来を定義する	285
8-8	初めはみんな下手だった	291
8-9	定義する重要性を再確認する	293

あとがき..... 294

Appendix 297

偉人の名言集..... 302

参考書籍..... 304

索引..... 306

謝辞..... 316

第 1 章：仕事の説明書を作成する

遊びは楽しいのに仕事が好きくないのはなぜなのか。遊びと仕事の特徴を理解し、共通点や相違点を明らかにする。その相違点こそが仕事において忘れられがちなポイントであり、本書を通して解き明かすテーマとなる。

第 1 章	仕事の説明書を作成する
第 2 章	仕事の目的は問題解決
第 3 章	ビジネスというゲームを紐解く
第 4 章	数値化・言語化によりビジネスの解像度を上げる
第 5 章	データからアクションを導出する
第 6 章	競合や顧客を意識して戦略を立てる
第 7 章	仕事を前に進める
第 8 章	仕事を楽しみながら、キャリアアップする

1-1：仕事に熱中できない社会人生活

少年時代、ゲームに熱中していた。幼稚園に入る前からゲームをやっていた。小学生になるとゲームが好きな友達同士で遊ぶのが日常だった。

ゲームには様々なジャンルがあり、その時々で流行があったため様々なゲームをやった。求められる操作・クリアの条件・クリアするのに必要な時間などゲームによって異なる。うまくプレイできずにイライラしたり、投げ出したくなる時もあった。けれども、クリアしたい欲求が勝り、友達にコツ・攻略法を聞いたり、一緒にプレイして真似たりして何とかクリアしてきた。

中でも RPG やシミュレーションゲームに夢中になった。与えられるクエストやクリア条件に対し、ある程度の選択の自由を与えられた中で、自分で様々な戦略・戦術を考え、それが成功するか失敗するかを試してみる。家庭の方針でゲームをする時間が限られていた。そのため、考えた戦略が失敗したら、どうやったら勝てるのかをゲームができない時間にずっと考えていた。友達に聞いた内容を元に戦略を練り直し、次のゲーム時間で試す。そのサイクルが自分に合っていた。与えられた家庭のルールに従い、幼いながらも工夫を重ねゲームに熱中していた。

しかし、社会人になったら仕事に夢中になれない自分がいた。

社会人 1 年目の時や中途入社時など人生様々な節目がある。始めからモチベーションがないかというそうではない。「この会社でこんなことを実現したい！こんな仕事をやりたい！自分が関わった製品やサービスを世の中に届けるんだ！」と希望に溢れた状態で入社初日を迎えるのではないだろうか。モチベーション高く働き、結果を出している人もいるがただ皆がそうではない。中には会社のルールに縛られ、やりたいこともできず、思うような成果も上げられぬまま、意気消沈している人もいる。

自分で決めて入社した会社にも関わらず、なぜゲームと同じように熱中できないのか。そもそも「仕事とは何か」社会人生活 10 年を過ぎた頃からようやく理解できるようになってきた。「仕事とは何か」という謎を紐解いている中で仕事に対する勘違いや不足している知識の多さを痛感した。幸いなことに昨今は仕事が非常に楽しい。まるでパズルやシミュレーションゲームをしているような感覚ですらある。仕事のコツだったり、ちょっとした考え方や視点を変えるだけで、十分に仕事は楽しくなり、結果もついてくるようになった。

「仕事とは何か」を改めて考え、それに対して必要なスキルや考え方を伝えることが読者への価値となると感じた。この 1 章ではまず「仕事とは何か」を説明したい。

1-2：仕事と遊びの違い

遊びやゲームは楽しめるのに仕事になるとモチベーションが下がり、楽しくなくなるのには理由がある。その理由を解明することで、仕事を楽しむ方法や学ぶべき知識が明らかになるはずだ。

執筆時、私は競馬のデータを収集し、ディープラーニング（分かりやすくいうと人工知能やAIに類似するもの）と呼ばれる手法でどの馬が勝つかを予想し、購入すべき馬券を決めるプログラムを趣味として作成している。仕事の延長線上ではあるがこの作業は非常に楽しい。実利になるからではない。損をすることもある。ただし、制約なく自由にプログラムを作ることができる。実際に馬券を購入しなくても、シミュレーションした結果「このやり方だと損をする」と分かれば、別のアルゴリズムや賭け方を試し「これなら儲けそうだ!」という短いスパンでの実験が楽しい。

仮にこれが仕事であった場合どうだろうか。「そのアルゴリズムにする優位性と費用や効果の見積りを出してくれ」という指示を受ける。一番厄介なのは効果の見積りだ。「効果を予め出せるなら今頃、僕は億万長者だ」と思いながら、改善した場合と悪くなった場合、それぞれこのようなインパクトがあるだろうと根拠は薄いがそれらしい書類を作成する。その結果、投資対効果が低いと判断されれば優先順位を下げられ、やりたい仕事になかなか着手することができず、どんどんやる気は削がれていくだろう。

当然、入社時はそんなことなく希望やモチベーションに満ち溢れていたはずだが、このようなやり取りが繰り返された結果、不満が蓄積する。そして一度下がったモチベーションはなかなか上がらない。昇進したり昇給すれば一時的なモチベーションは上がるかもしれないが、裁量権はさほど増えず、結局上司の顔色をうかがって、気付くと以前と同じ状態になってしまう。「モチベーション上がらないんだよね」から「モチベーション上がるような何かないかなあ」というボヤキに変わる。単なる報酬や役職というモチベーションは長くは続かないものだ。

私も一通り経験した結果「モチベーションは与えられるものではなく奪われるもの」であるという結論に達した。

そもそも【趣味・ゲーム・遊び】と【仕事】は何が異なるのか。ゲーム（＝遊び）と仕事を比較してみた。

遊びの特徴と仕事との比較

ロジェ・カイヨワの『遊びと人間』においては「遊び」とは次のような諸特徴を有する行為であると示されている。

1. 自由意思に基づいておこなわれる
2. 他の行為から空間的にも時間的にも隔離されている
3. 結果がどうなるか未確定である
4. 非生産的である
5. ルールが存在する
6. 生活上どうしてもそれがなければならないとは考えられていない

これが本当かどうか、男女の関係を例に遊びの諸特徴と照らし合わせてみよう。そもそも男女が付き合うかどうかは自由だ。デートという時間は他の行為から空間的にも時間的にも隔離されており、2人の時間として過ごす。デートの結果、喜んでもらえるか二度と連絡が取れなくなるかは未確定要素であり、さらにそこに生産的な活動やルールは存在せず、生活上どうしてもなくてはならない要素ではない。遊びの諸特徴を有する行為が数多く認められる。そのため、お付き合いしている時間は非常に楽しい。

しかし、結婚したらどうだろうか。異なる環境で育った2人が自由に生活することは今まで自由だった生活とは少し異なる。それまでの非日常的だった時間が日常に変わり、生産的な経済活動を求められ、生活の一部として組み込まれてしまう。結婚すると遊びの諸特徴のいくつかが失われる。実際に結婚しなければよかったと後悔している大人の話の一度は聞いたことがあるだろう。

これを仕事に置き換えて考えてみよう。

「結果がどうなるか未確定である」という点は遊びと仕事の共通点となる。「ルールが存在する」という点も共通点となりそうだが「法律」「就業規則」「行動規範」はありつつも、遊びのように「～～したら勝ち」というような明確なルールはない。むしろ「～～したらいけない」というルールがほとんどである。現場にある「操作マニュアル」「応対マニュアル」は作業に対する説明書であり、仕事に対する説明書でもなければルールでもない。仕事に対する授業は義務教育はおろか、社会人になってからも体系立てて研修を行う企業は多くない。仕事の説明書を持たず、作業手順書のみを持ち、作業に従事している。

前節のやりたい仕事ができずモチベーションが下がるという例においては「自由意思が剥奪された結果、モチベーションが奪われている」と言える。

ロジェ・カイヨワの遊びの特徴と仕事の特徴の違いとそれに対する見解を表 1.2.1 にまとめた。

表 1.2.1：遊びと仕事の特徴と見解

遊び	仕事	見解
自由意思に基いておこなわれる	自由意思を発揮しにくい	変化可能か：○
他の行為から空間的にも時間的にも隔離されている	他の行為から空間的にも時間的にも隔離されていない	変化可能か：○
結果がどうなるか未確定である	結果がどうなるか未確定である	差がない
非生産的である	生産的な作業である	変更不可
ルールが存在する	ルールが曖昧	変化可能か：○
生活上どうしてもそれがなければならぬとは考えられていない	生活のためになくてはならない ことと考えている人が大半	変化可能か：△

本書は「生活のために仕事しなくていいようになろう」という趣旨の書籍ではない。不動産収入や配当暮らしで別の収入源があれば可能だが、本書を手にとった人にとって現実的な示唆を与えられないのでこれも変えられない。しかし、仕事の第一目的を生活のためでなくすることは現実的に可能である。仕事が面白ければ「生活のためになくてはならない」を打ち消し、結果としてお金を稼ぐという形に変換することは可能だ。

仕事と遊びの3つの違い

ロジェ・カイヨワが挙げた遊びの諸特徴を踏まえて、仕事をゲームに近づけるために解決すべき要素として次の3つが抽出される。

1. ゴールや到達手段が曖昧であること
2. 失敗が許容されないこと
3. 自由意思が発揮できないこと

1つ目の違いはゲームには「ルールが存在する」という特徴から抽出している。ゲームは勝敗を決めるゴールと到達するまでのプロセスが明確に定義されている。それに対して、仕事においてはゲームのようにプレイ方法を記載した説明書がないだけでなく、ゴールすら不明確な状況も珍しくない。

2つ目の違いに関してはゲームの「他の行為から空間的にも時間的にも隔離されている」

という特徴に着目したものである。ゲームは現実世界から隔離されているため、ゲームにおいてどれだけ失敗しようが現実世界においてはほとんど影響を及ぼさない。しかし、仕事は人生の多くの時間を占めるため、仕事の失敗がその他プライベートな時間に大きな影響を与えることも多い。そのため、ゲームでは問題なく繰り返せる失敗も仕事では許容しにくいのが現実だ。

3つ目は「自由意思に基づいておこなわれる」のが遊びであるが、前述の通り、仕事は自分の意思を自由に反映させることが難しい場合もある。1人の力で大きな仕事を成し得ることは難しい。実際に世界中でチームや会社、国家単位で様々な仕事に取り組んでいる。そのため、周囲への説明や協力を仰いだり、様々な調整ことも発生する。また、2つ目に挙げた「失敗が許容されないこと」から個人の失敗がその個人のみならず、上司やチームの失敗へと繋がることもあるため、自分勝手な行動は許されない。

これらの差を埋めることで仕事を楽しめるようになり、結果として仕事を「生活上どうしてもそれがなければならぬ」と捉えることもなくなっていく。そのため、残りの人生に困らないはずのお金を持っているだろう人も常に新しいことにチャレンジし続けているのではないかと考える。

これらの差から抽出した結果、仕事に必要な要素として次の3つを定義した。

1. ゴールや到達手段を明確にすること
2. 失敗を許容される環境を作りあげる
3. 自由意思を発揮すること

これら3つの差分の中で全ての基礎となるのは「1. ゴールや到達手段を明確にすること」である。その上で「2. 失敗を許容される環境を作りあげる」ことでリスクを最小限に抑えながらにして、仕事のゴールに到達することが可能になる。リスクを最小限に抑える環境や戦略を十分に整えることができれば「3. 自由意思の発揮」つまり自分がやりたい・やるべきと考える仕事を仲間を巻き込んで進められるようになる。

「1. ゴールや到達手段を明確にすること」に進む前にそもそも「**仕事とは何か？**」を明らかにする必要がある。大抵のゲームでは何らかの目的や目指すべき姿があり、それに対しプレイヤーがゴールを目指し試行錯誤する。その仕事の目的や目指すべき姿を明らかにしない限り、ゴールや到達手段を検討することは難しい。

1-3：仕事が目指すところ

遊びの特徴と仕事の違いを説明してきたが、そもそも「仕事とは何か」を自身の過去を振り返りつつ、考えてみることにする。

社会人生活が始まった当初はシステムエンジニアだった。プログラムを作って顧客に納品していた。ただ、それでは時間をお金に変えているだけであることに気づき、サービスの運営側で仕事をしたいと転職を決めた。そこで初めてデータから知見を得て、施策に活かすという刺激的な体験をした。その後、データ分析者へ職種を変え、職場をいくつか転々としてきた。時には技術広報を行ったり、社内制度を策定したり、採用活動にも関わった。

悩みにぶつかるタイミング

私はこのように仕事を転々として報酬や役職を高めていった。しかしながら、役職が上がるとつれ、当初の**仕事+ α** のことが求められる。 $+\alpha$ のこととして多いのが「リーダーとしてチームの改善点をまとめてくれ」「マネージャーとして新卒採用のイベントに参加してくれ」「来期の部門目標を立ててくれ」などが挙げられる。このように役職が上がると職域も広がり、本業とは異なる仕事を多く任されることになる。当初の仕事+ α をこなさなければならないため、毎日忙殺されていた。しかし、能天気だった私は「時間が解決する」や「そのうち慣れる」と思い、残業続きでもしばらく我慢していたが、本来やりたい仕事と乖離が生まれ、体力的に辛くなったことを理由に退職したこともあった。

私のように職域が変わったことで悩む人が意外にも多いことと共通の悩みにぶつかっていることに気がついた。いくつかの共通点を挙げる。

- 参加する会議の顔ぶれが変わり、今まで聞いたこともない単語が飛び交うまく発言できなくなる
- 上司や先輩からの具体的な指示ではなく、能動的な行動を求められる
- 求められる行動が以前から変化したことで「何を学ぶべきか・何をすべきか」わからない状態になる

そして、その職域が変わるタイミングで新たな研修を受けていないこと、どこまでの裁量権を与えるというような明確な提示がないこと、既存業務（タスク）をある程度、他人に任せてマネジメントに従事する旨が明確に伝えられていないこと、数々の共通点があった。そのため、具体的なアクションを求められても、どこまで裁量権があるのか不明確かつ保有する知識も限られるため満足な回答ができない状態になってしまう。

仕事観を覆す考え方

社会人である以上、役職や職域は変化するものである。役職や職域が変化し、目の前の作業に右往左往する日々が続く中、自分の仕事観を覆す考え方がふと湧いてきた。

「仕事の全ては問題解決である」

どんな仕事も自分に与えられている仕事は「足りないものを補うこと」という共通項があった。例えば「不満を解消する」「不足しているものを充足させる」「出来ないことを出来るようにする」などが挙げられる。改めて言われると当然と感じる人も多いかもしれないが、日々の業務に忙殺され、目の前の仕事に没頭していた私にとって大きな気付きであった。プログラミング・広報・採用などいかなる仕事も問題解決をミッションと念頭に置くことで、役職や職域の変化にも対応できるようになった自分がいた。それと同時に他の業種や職種も同様に思えた。小売店であれば「肉が欲しい」「靴が欲しい」「服が欲しい」と何らか満たされないものがある人の問題を解決している。他にも飲食店を経営している人は空腹を満たすだけでなく、美味しいものが食べたいという個人が抱く問題を解決している。医療に携わる人は健康に過ごしたいと願うが、病にかかってしまった個人の抱える問題を解決している。よって学ぶべきことは「問題解決力」であると考えた。

執筆時現在はフリーランスとして様々な業種・企業でデータ分析を行っている。参画する案件によって肩書きが変わり、データアナリスト・データコンサルタント・コンサルタント・エンジニア・ディレクター・データサイエンティスト等と呼ばれたりもする。

しかし、行っている作業は一貫している。データを分析した結果をレポートにまとめ、サービスを改善する仕事として認識していただければ十分である。分析する仕事が発生するということは、その背景には何らかの問題や目標があり、その手助けとなる糸口を見つけるために私が雇用される。ゆえに、私に求められているデータ分析やレポートを作成することはタスクの一部でしかなく、ミッションではない。ミッションは問題解決である。今では技術広報・社内制度の策定・採用活動に関わってきたことも問題解決の一環だったのだと振り返る。

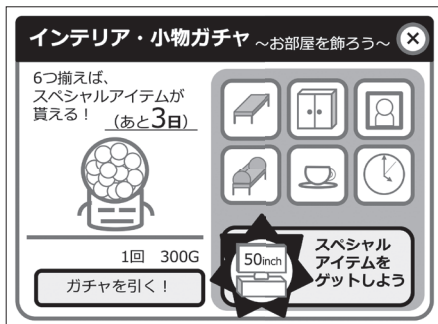
1-4：問題が解決に至らない理由

仕事の全ては問題解決と定義した。問題解決・ロジカルシンキングなど、様々な書籍が書店には並んでいるが、それでも世の中には問題が溢れかえっている。インターネットでもそれらを扱った記事やブログが数多く存在するが、それでも問題は解決に至らない。過去に自分が体験した中で衝撃的だった事例を交えながら説明していきたい。

自分の見えないところに最適な答えが存在する

ソーシャルゲームの黎明期においてコンプリートガチャ問題（通称：コンプガチャ問題）があった。コンプガチャ（図 1.4.1）とは、ランダムに入手できる複数アイテムをすべて揃えることで特別なアイテムを入手できる仕組みを指す。これを消費者庁が景品表示法（カード合わせの手法）に抵触する行為にあたると判断したことから、様々なゲームからコンプガチャが姿を消した。

図 1.4.1：コンプガチャのイメージ



ソーシャルゲーム提供会社によって1回のガチャにかかる金額は異なる。仮に1回500円でガチャを引き、ランダムに出てくるアイテム6種類を全て揃えるには最低でも3,000円かかる。しかし、3,000円で全て引き当てるのは相当難しい。ソーシャルゲームにおけるガチャは日頃目にするカプセル型のガチャとは異なり、カプセルが全部なくなるまで引けば必ず当たるというものではない。カプセルは尽きることなく、一度出たものが再度登場する。そのため、同じアイテムを引き当てる可能性が非常に高い。残り1種類をあてるには1/6の確率となる。数学的確率で言えば6回引けば1回は当たりそうだが実際はそうになるとは限らない。10回引いても当たらない人は当たらないのだ。

この6種類のアイテムを一度も重複することなく、全て集められる確率は $6/6 \times 5/6 \times \dots \times 2/6 \times 1/6$ で求められ、僅か1.54%程である。

ゲーム内で特別なアイテムを持っていることはステータスとなり注目を浴びる。しかし、そのような射幸心を煽り、承認欲求を満たすためのコンプガチャが廃止されたことからソーシャルゲームからは賑わいが薄れた。

もし、私がそのゲームの分析担当者として従事していたならばコンプガチャに対する規制を受け入れ、売上をこれ以上下げないために様々な分析と提案をしていただろう。しかし、分析したところで売上を数%改善することが精一杯だっただろう。分析のみで売上が2倍、3倍になることはかなり稀である。

この先ソーシャルゲーム業界はどうなるのかと気にしていた頃、あるソーシャルゲームにおいて白雪姫に登場する「七人のこびとガチャ」を実施した。「七人のこびと」を全て揃えても特別なアイテムはもらえない。コンプガチャ問題にも抵触しない。しかし「七人のこびと」は7人いることに価値がある。3人いてもそれは「七人のこびと」ではない。後日、そのサービス担当者と話をすることがあり、予想通り売上はかなり好調だったらしい。

分析担当者として様々なサービスに改善の提案をしていた身としては衝撃的だった。分析を通じて売上やユーザー数を数%上乘せする仕事の延長線上に「七人のこびと」ガチャは決して思いつかなかっただろう。分析担当者としての限界を感じた。

保有する知識や担当する職種の範囲内でタスクが割り当てられる。そこに解決策があると信じて、一生懸命に従事している読者もいるだろう。しかし残念ながら、そこに答えが存在するとは限らないのだ。

知識が揃っていない&活用できていない

「コンプガチャ問題」の体験の中で問題解決に必要な大きなヒントを得た。当時は自身の職種の延長線上に答えがないことに気づかぬまま、問題を解決しようと取り組んでいた。

図 1.4.2：知識が不足していた状態

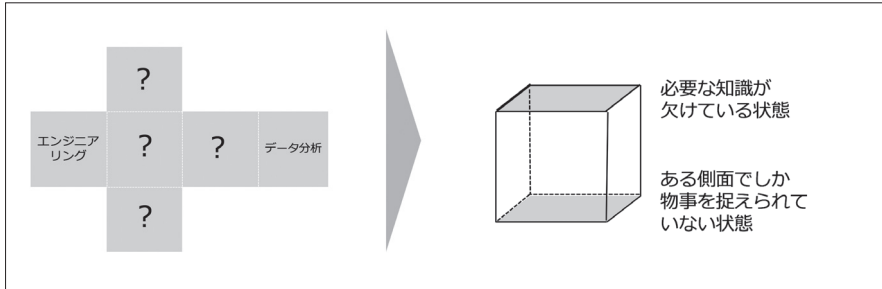
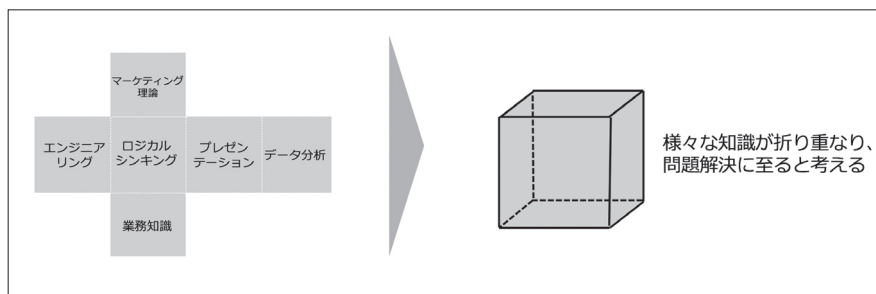


図 1.4.2 のような知識が欠けている状況において仕事に取り組むことは、ゲームの説明書を読まず、ゲームの世界観やルールを知らずプレイしている状況である。この知識を埋めることでより本質的な問題解決に取り組むことができると考えた。

しかし、当時の自分に必要な知識がなかった訳ではない。エンジニア時代にプログラムを作成できても、顧客が求めるものを作成しないと売れないという壁に当たり、企画の重要性を身を持って体験している。またその企画を売するためのプロモーションやセールスの重要性を体験し、理解しているつもりだった。また、それに関する書籍も読み、学習をしているつもりだった。しかし、業務においては自身の職種に限定して物事を考えていることに気がついた。

これらの反省点を踏まえ、目標を達成したり問題を解決するためには知識の領域を限定せず、複数の知識を束ね、職種を超えた思考を身に付けるべきだと考えた。知識の点と点が繋がると理解が深まり、その知識を線として捉えることができるようになる。同じように線と線が繋がると面となり、面と面が重なり立方体として捉えることができるようになる。このような状態を目指すことで、物事を多面的に捉えることができ、様々な問題解決に立ち向かうことができる。イメージとしては図 1.4.3 に示す状態を目指す必要がある。

図 1.4.3：必要な知識が立方体になっている状態



本書を手にとった読者の中にも他の書籍を読み、積極的に学習をしている人もいだろう。それでも、この本を手にとっていただいたということは、何らかの解決できない悩みや仕事について疑問に感じていることがあるからではないだろうか。そういった悩みの多くが、それぞれの本で述べられている内容を個別の事象として理解するにとどまり、多面的な知識に昇華できていないことに起因すると考える。だからこそ、本書では幅広いテーマを扱い、それらが有機的に繋がるよう心がけている。

各領域の知識を横断して活用することが、読者の抱えている問題を解決すると信じている。

「言うは易し行は難し」と言うが、ではどうすれば図 1.4.3 のような状態になれるのか。そのきっかけとなった出来事を紹介する。

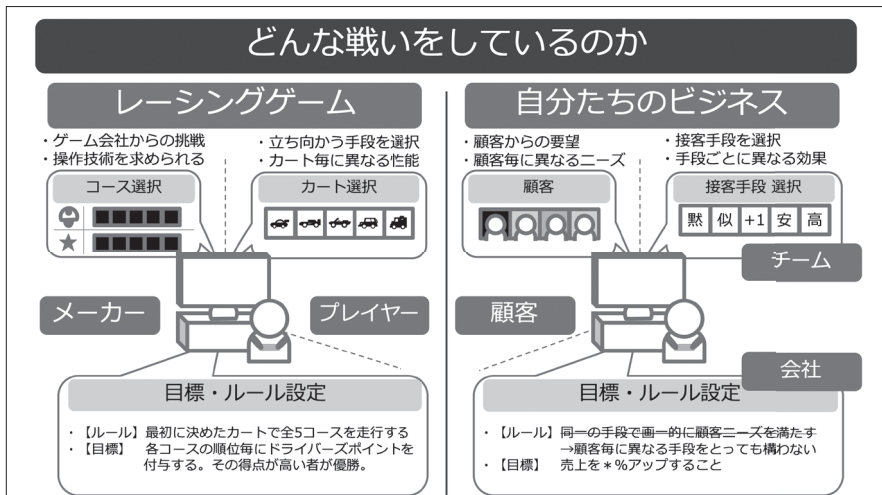
1-5：様々な知識を1つに束ね、フル活用する

様々な現場で仕事を行なうが1から10まで順調に進むことは稀である。どの現場においても「今、自分はどんなゲームをしているのか…」と悩む。悩んだ時にはすぐに手に取れるよう、自分のデスクには様々な書籍がおいてある。しかし、どれをめくっても、過去読んだ本を思い出しても、ヒントになりそうなものはあっても、自分が置かれている状況を全て打破するような会心の一撃は見つからない。

ある現場で同じように「今、自分はどんなゲームをしているのか…」と悩んでいた。そんな時にふと頭に降りてきたのがある「レーシングゲーム」だった。「レーシングゲーム」なら今の現状をわかりやすく伝えと共に、今まで学んできたビジネスフレームワークも活用でき、業務を再整理することで解決できると感じ、早速資料にまとめてメンバーの意見を聞いた。

「聞きたいことが2つあります。1つ目はなぜ、このゲームに例えたのですか？2つ目はこの資料はなぜこんなに分かりやすいのですか？」と笑いながら話した。嘲笑するような笑いではなく、その笑いにはこのゲームに当てはめて、1つ1つの問題を紐解いていけば自分たちの課題が解決でき、立派な成果が出せるという自信を含んだ笑いだったと解釈している。その時に作成した資料の一部を多少修正したものを図1.5.1に示す。

図1.5.1：ビジネスをゲームに置き換える



このような別の領域をヒントに現状を理解して、新しい発想を得る技術をアナロジー思考ということを知った。

アナロジー思考

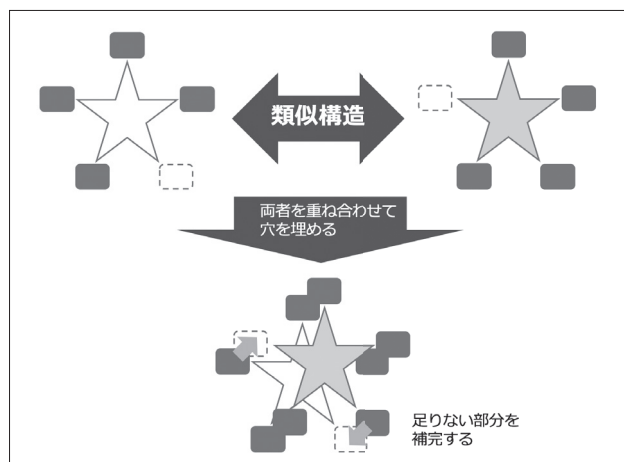
周囲にいる例え話が上手な同僚を思い出してもらいたい。例え話がうまい人は物事の構造を抽象化し、過去の経験からの類似性を見だし、相手が理解している内容に置き換え説明する。このような技術を「アナロジー思考」という。

アナロジー思考とは新しい領域に対して、別の既知の領域から構造的類似を見だし、新しい領域に当てはめて考えて「自分への理解」を深め「新しい発想」を得て「相手への説明」も容易にすることができる技術だ。アナロジーを直訳すると「類推」「類比」である。つまり、既知の領域から類似関係のある未知な領域のことを推論することを示している。

子どもの頃、新しいゲームソフトを購入した時、1 から 10 まで説明書を読まずとも何となくプレイできたはずだ。RPG で有名な「ドラゴンクエスト」と「ファイナルファンタジー」という 2 つのゲームがある。片方をやったことがあれば、もう片方もなんとなくプレイできるはずだ。なぜなら 2 つのソフトに構造的類似が多数あるからだ。ドラゴンクエストでのボスとの戦いの前に回復魔法や回復アイテムで HP を全快にして挑まないと相当不利になるという体験が、まだプレイし始めたばかりのファイナルファンタジーでも同様の行動をとらせる。

このように、未知の領域であっても既知の領域から構造的類似を見だし、未知の領域への理解を深めることができる。逆に既知の領域で不明確だったものが新しい領域に置き換えることで明らかになることもある。頭の中で行われていることを図 1.5.2 に示す。

図 1.5.2：既知の領域から未知の領域への適応



引用：『アナロジー思考』細谷 功 著

バドミントンをやったことのない人に卓球のルールを説明することは難しい。一方、バドミントンをやったことがある人に対して、卓球のルールを説明するのは容易だろう。教わる側は未知の領域である卓球をバドミントンに置き換えて理解しようとするためである。

ビジネスは様々な要素が絡み合い複雑なものである。けれども、仕事をゲームに置き換えて考えることで「**自分への理解**」を深め「**相手への説明**」を容易にし、意識の統一を図り、さらには「**新しい着想**」を得るきっかけとなる。特にゲームは多くの人にプレイされ、多くの人が理解できる共通言語になり得るものだ。

業務においては様々なスキルや知識が重要であるが、ある一面のみを捉えるのではなく、それらを複合して多角的に解釈し、最適な解を導くことができる。そのブレイクスルーとなったのがこのアナロジー思考だった。

そのため、本書においては様々な知識をより身近に感じられるような例に置き換えて説明し、より理解を促進させるよう心掛けた。ビジネスフレームワークやマーケティングに関する書籍は数多くあるが、どこか遠くで語られている印象や難しい話のように聞こえてしまい、実際に活用するまで至らないのではないだろうか。**知識を知っている状態と活用できている状態**では雲泥の差がある。洋書の翻訳版であれば、実態のよくわからないスーパーマーケットの事例を元に話が進められる。これでは知識を活用するに至るまで長い道のりになるだろう。それらをより至近に体験してもらうことが本書の価値であり、読者に対しての価値に繋がると信じている。

1 章のまとめ

仕事を遊びやゲームと比較し、仕事の前提と目指すべき姿を表 1.S.1 にまとめた。

表 1.S.1

	仕事の前提	仕事を進める上で必要なこと
1	ゴールや到達手段が曖昧であること	ゴールや到達手段を明確にすること
2	失敗が許容されないこと	失敗を許容される環境を作りあげること
3	自由意思が発揮できないこと	自由意思を発揮すること

そして、**仕事の全ては問題解決**であると定義した。本書では問題の定義から現状把握、そして攻略法を策定するためのプロセスに必要な知識を身につけた上で、失敗が許容される環境作りを行い、自由意思を発揮できるようになるための一連の方法を学んでいく。

また、より実感を伴った理解が得られるように、全体を通してゲームやスポーツを例にしたアナロジーを取り入れたり、身近に感じられる例で説明することを心掛けた。

どんなゲームでも説明書を読めば、どのようなルールが存在する世界なのか、どのような操作が可能か、求められている操作は何なのかを知ること、そのゲームをプレイすることができる。そんなゲームの説明書のように、仕事を理解し推進するために必要な知識を網羅的に習得可能な 1 冊になるよう願いを込めて、本書のタイトルを「**仕事の説明書**」とした。「作業手順書」や「操作マニュアル」はあくまで仕事の一部を切り出したものであり「仕事の説明書」ではないのだ。

読了後、1 人でも多くの読者が過去自分が葛藤した道を通らず、働く楽しみを見いだせたら、この上ない幸せである。

第2章：仕事の目的は問題解決

1章で仕事と遊びの違いとして「ゴールや到達手段が曖昧であること」を挙げた。また「仕事の全ては問題解決である」とも定義した。しかし、実際の現場は問題が山積みなのではないだろうか。それは問題解決ができないのではなく、問題定義が不十分なため、十分な問題解決に至っていない状態と考える。よって、本章においては問題解決よりも問題を定義する基本的な手順を紹介する。

第1章	仕事の説明書を作成する
第2章	仕事の目的は問題解決
第3章	ビジネスというゲームを紐解く
第4章	数値化・言語化によりビジネスの解像度を上げる
第5章	データからアクションを導出する
第6章	競合や顧客を意識して戦略を立てる
第7章	仕事を前に進める
第8章	仕事を楽しみながら、キャリアアップする

2-1：なぜ問題は解決しないのか

問題解決することは実は難しくない。子どもの頃にゲームで遊んでいたとき、様々な問題を解決してきた。

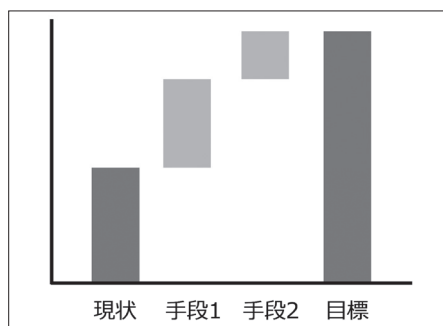
小学校低学年の頃、当時人気だったドラゴンクエスト3が自分にとって初めてプレイしたRPGとなった。まだ幼く、RPGというゲームを理解していなかったため町の人の話もろくに聞かず、とりあえず洞窟を探検し、次に何をすればよいかもわからないまま、ただ勇者を動かしていた。けれどもそれではつまらなく、近所に住んでいた年上の子に何をすればいいのかアドバイスを聞き、冒険を進めていた。

とはいえ、今振り返ると何も考えずにプレイしていたに等しい。ボスに負けたら、なぜ負けたのかもわからずに何度も挑戦し、運で勝っていた。どうしても勝てないボスと戦った時に初めて「レベルを上げないと勝てない」ことに気づき、レベルを上げ相手の弱点を知ることもなく力で勝っていた。少しずつではあるが、目の前の課題を何となくこなしゲームを進めていた。今なら自分のステータスを把握し、相手の弱点を知りもっと効率よくクリアできる。

問題解決は子どもの頃に既に身に付けていた

社会人であれば何かしらの目標やノルマを持って仕事をしているはずだ。そして、その目標は普通に過ごしていたら達成できないぐらいの難易度になっていることが多い。例えば、営業担当者がこのままだと月間売上の着地見込みは目標に対して 50% 程度であることがわかれば、残り 50% を何らかの手段によって埋めなければならない。図 2.1.1 に示すように現状と目標の差分を埋めることが求められる。

図 2.1.1：現状と目標を埋める手段



物理的な構造物を完成させる仕事は数値化することが困難なこともあるが、ステップ毎に分解し、最終的な完成形を目指すという点においては図 2.1.1 と同様である。

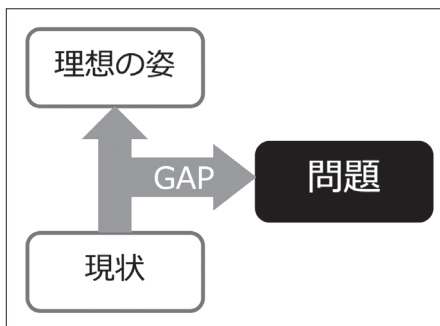
基本的なこの考え方は既に子どもの頃から身に付けている。ゲームにおいて「【はがねのつるぎ：2,000G】を買いたいが手持ちは 1,000G しかない。今装備している【てつのはがね】を売れば 600G になる。そうすると不足額は 400G となる。残りの 400G をモンスターと戦闘して貯めてから買おう!」と目標額に対して、何らかの手段を検討して達成してきたはずだ。

小さい頃、誰からも教わっていないにも関わらず、図 2.1.1 のようなことが身に付いていた。しかし、仕事になるとなかなか上手いかない。なぜなら、仕事は様々な要素が複雑に絡まりあっているからだ。こうした問題を解決するためには、問題の原因を丁寧に紐解いて考える必要がある。

問題が解決できない理由

仕事で問題が解決できない理由の一つとして**現状と理想が定義されていない**ことが挙げられる。本来は現状と理想が定義されて、その GAP（差）こそが問題であり、取り組むべき課題となる。（図 2.1.2）

図 2.1.2：問題定義の本来の姿



現状と理想が定義されていなくても、とりあえず行動してしまうため問題に対する直接的な解決に至らないのである。過去に私はいくつも失敗を重ねてきた。そのうちの1つを紹介したい。

ある日、他社の取り組みが紹介されている記事を目にした。プロジェクトの運営方法を変えた結果、生産性が向上したという趣旨のよくある成功記事だ。記事の内容は確かに理想的な姿であった。しかし、自分のチームの【現状】が記事の状況とかけ離れていたため、

著者プロフィール

田宮 直人（タミヤ ナオト）

データコンサルタント。株式会社サイバーエージェント在籍時にデータアナリストへ転身、株式会社 DMM.com ラボではマーケティング開発部マネージャーとしてビッグデータ部を立ち上げる。現在はフリーランスとして、データ分析のみならず、データ解析環境の設計・構築、ログの設計、レコメンド API の作成など、データに関連する業務全般を担当している。Tableau Data Day Out での登壇など、講演活動も積極的。共著に『ビッグデータ分析・活用のための SQL レシピ』（マイナビ出版）

西山 悠太郎（ニシヤマ ユウタロウ）

ウエストバーク株式会社代表取締役社長。株式会社マイニングベース取締役。1991 年京都生まれ。東京大学教養学部卒。SEO やデータ解析などの Web マーケティングからシステム開発まで、幅広い分野で企業支援に携わる一方、創業 1 年で年商 1 億を超える PC メーカーを経営。共著に『現場のプロから学ぶ SEO 技術バイブル』（マイナビ出版）

編集者プロフィール

山本 和之（ヤマモト カズユキ）

合同会社パブリック・ブレイン代表。1979 年生まれ。大学卒業後、小説家を志し、フリーターをしながら文壇バーに通う。編集プロダクション、出版社勤務を経て、2007 年個人事業としてパブリック・ブレインを創立、2009 年法人化。自費出版、商業出版をはじめ、校正・校閲、編集、デザイン、販売、営業などの総合出版サービスを展開している。

