

問題解決力

1-05(070517)

株式会社マネジメントセンター

目次

- 1章 問題の「整理」と「分析」を考える
- 2章 問題を整理し、分析するパターンと手順
- 3章 効率を上げる！効果を上げる！ポイント
- 4章 整理・分析の基本テクニック

1章

問題の「整理」と「分析」を考える

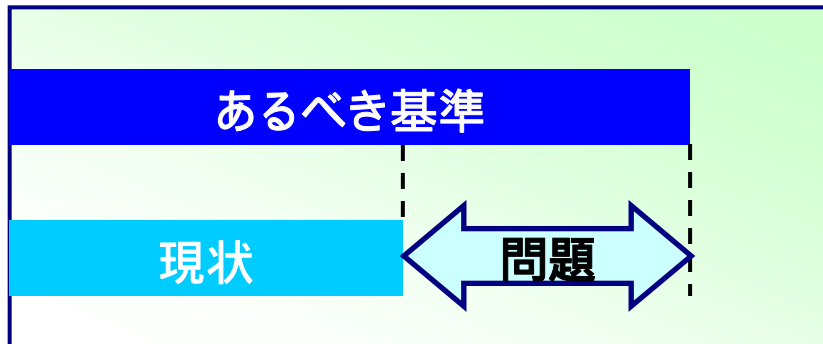
問題とは何か

POINT

問題とは「あるべき基準と実際との差異」を言う
問題意識は、人によってあるいは組織によって異なる
目的は、関係者で組織的に問題意識を共有化することにある

問題とは

あるべき基準と実際との差異



大きな問題とは、差異が大きい状態。小さな問題とは、差異が小さい状態

重要な問題、深刻な問題とは、差異を埋めることが困難な問題

簡単な問題、軽微な問題とは、差異を埋めることが容易な問題

問題意識は人や組織によって異なる

・うまくいっている
・問題はない

・ルールどおりやっていない！
・もっとよいやり方がありそうだ！
・数年後には通用しないぞ！



同じ現象を見ても、人や組織によって問題意識は異なる



チームワークそれ自体が報酬になる

問題の「重要性」と「緊急性」

POINT

ビジネス上の問題とは「重要性」と「緊急性」が制約条件となる
「問題の重要性」は、責任権限の中で、どう対処し意思決定していくか
「問題の緊急性」は、時間の中で、どう対処し意思決定していくか

ビジネス上の問題の制約条件

問題の重要性 とは

- ・組織として、その問題はどの程度重要なのかを見極めること
- ・問題を解決していくためには、組織として与えられた「責任権限」の中でどう対処し、意思決定していくかが重要となる

例1

問題

人事の問題は、部長にはたやすい問題だが、主任の私には難しい問題

例2

商品改良の問題は、商品開発部では対処できるが、営業部では対応しにくい

問題を整理・分析して、その結果に応じて、まずは

対応策

課長、部長あるいは人事部と問題認識の共有化を図る

商品開発部あるいは営業部長と問題認識の共有化を図る

問題の「重要性」と「緊急性」

問題の緊急性とは

- ・問題に対する対処や意思決定に、どれほどの時間が残されているかを判断すること
- ・問題を解決していくためには、残された「時間」の中でどう対処し、意思決定していくかが重要となる

例1

例2

問題

明日までに不良品の原因をつきとめて、
生産ラインを復旧しなければならない

他社が新製品を発売するまでに、自社の
販売チャネルを確立しなければならない

問題を整理・分析して、その結果に応じて、
関係者と問題認識の共有化を図り、

対応策

生産ラインの調査、納入先への連絡、
代替調達の手配などの対応を行う

他社の動向調査、取引先との交渉、
チャネル政策の立案などの対応を行う

まずは問題を構造化する

POINT

問題は、それを確認する人や組織の問題意識の持ち方によって異なる
組織的に問題を解決するには関係者が問題を共通認識することが必須
組織的に問題認識を共有化するには「問題の構造化」が有効である

問題意識の共有化

問題と感ずるか否かは、人や組織の問題意識の持ち方で異なる

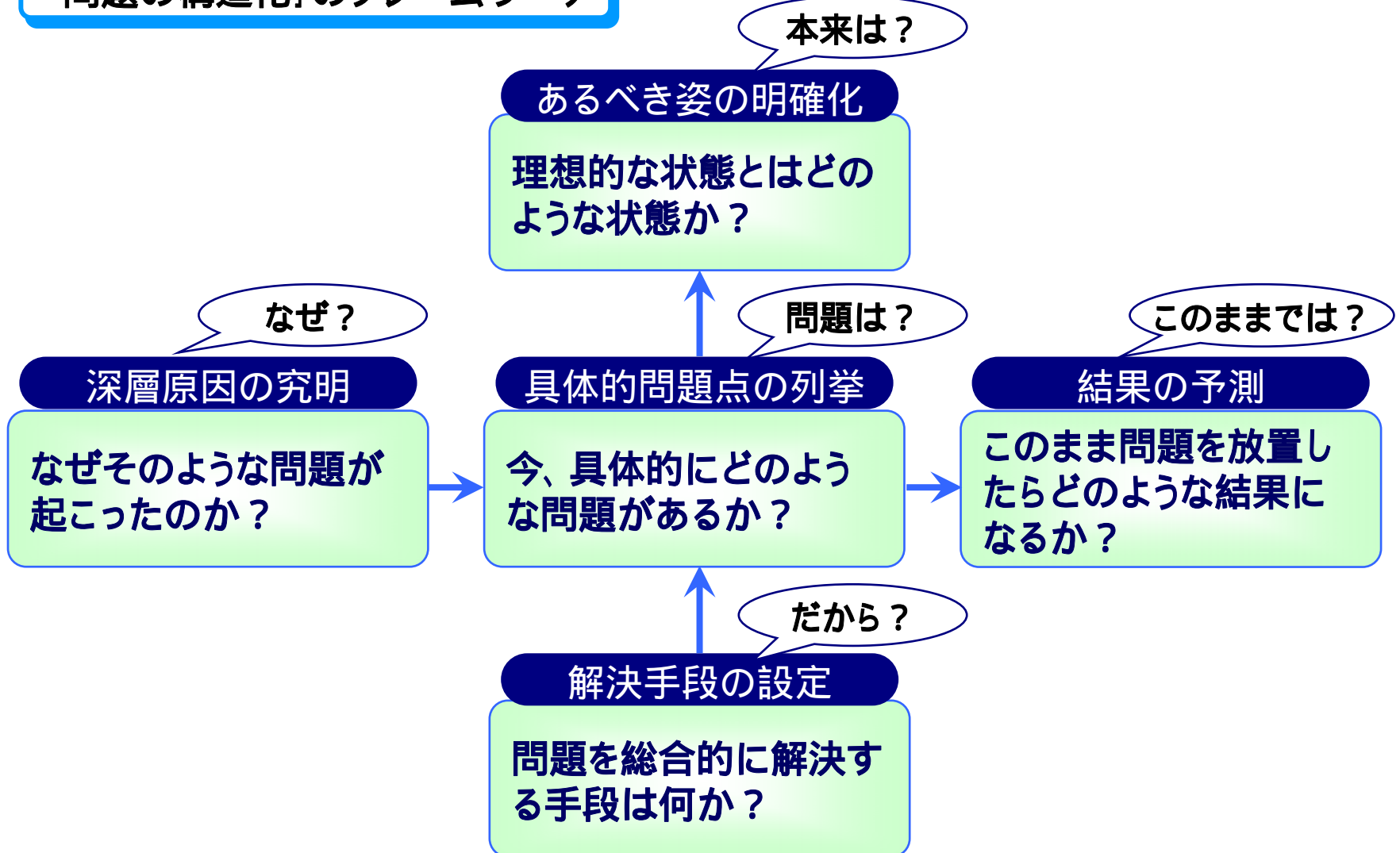
現状に満足していれば、問題認識は起きにくい
目先のことに追いまわられていても、問題認識は起きにくい
望みが高い人の目には、この世は問題ばかり

問題を組織的に解決へ導くためには、

「問題の構造化」によって、関係者で問題を共通認識することが有効

まずは問題を構造化する

「問題の構造化」のフレームワーク



問題を3つのタイプに分ける

POINT

発生型問題は、誰もが問題だと感じる顕在化している問題

設定型問題は、基準レベルを引き上げることで認識される問題

将来型問題は、時間の推移とともに問題となる潜在的な問題

問題の3タイプと整理・分析のアプローチ

発生型問題

誰もが問題だと感じる顕在化した問題

【特徴】 今まさに問題が起こっていて、対応が求められている問題

【事例】 紛失、故障、苦情、未達、不具合

【対策】 応急措置を行うとともに、深層原因究明と恒久的な対策を講じる



整理・分析の方向性

復帰・安定アプローチ

問題を3つのタイプに分ける

設定型問題

基準レベルを引き上げることで認識される問題

【特徴】 あるべき基準を設定してそれを達成していく問題。課題とも言う

【事例】 目標達成、成長、発展

【対策】 目的・目標の妥当性評価、実現可能性の把握を行い、取り組むべき事項とスケジュール、そのリスクと克服策を明らかにする



整理・分析の方向性

見直し・向上アプローチ

将来型問題

時間の推移とともに問題となる潜在的な問題

【特徴】 今は問題になっていないが、成り行きでいくと不具合が生じる問題

【事例】 リスク回避

【対策】 成り行き予測と影響要因予測を行い、その差異に対策を講じる



整理・分析の方向性

予測・適応アプローチ

問題をなぜ整理するのか

POINT

問題の整理とは、取り組むべき問題を「特定」し、「発見」すること
「特定」とは、問題認識を同じくして、取り組むべき問題を定めること
因果関係を明らかにすると、新たに取り組むべき真因も「発見」できる

問題の「特定」と「発見」

問題の整理とは、取り組むべき問題を「特定」し、「発見」すること

問題の特定とは、問題認識を同じくして、取り組むべき問題を定めること

問題の因果関係を明らかにすると、新たに取り組むべき真因も発見できる

いきなり問題解決のための対策を施すのではなく、まず問題についてきちんと整理することが問題解決への近道

問題をなぜ整理するのか

ビジネス上の問題の「真因」とは

真因 1

事業上の問題

- 資金がない
- 設備がない
- 人材が不足している
- 利益が出ない

真因 2

マネジメント上の問題

- 仕組みがない
- 制度が整っていない
- コミュニケーションが悪い
- 業務プロセスが非効率

真因 3

オペレーション上の問題

- なくなってしまった
- 壊れている
- 作業が正しくない
- 間違えてしまった

それはなぜ起きるのか、現象的な問題を「なぜ」「なぜ」「なぜ」と掘り下げて、その真因を究明する。そのためにはまず問題の整理が必要

問題をなぜ分析するのか

POINT

ビジネス上の問題は仮説検証・説得・意思決定のプロセスが欠かせない
分析によって仮説検証、説得、そして意思決定へ導くことができる
分析は目的を確認しながら、何度も試行錯誤することが重要である

「分析する」とは

1 細かく分けて見ること

- 全体をいくつかの要素に細分化し、それを新たな視点で組み直すことで、全体をただ眺めていては見えない事柄をあぶり出す

2 定量的に捉えること

- その事柄の相対的な大きさが明らかになり、全体における位置づけ、意味が明確になる

本質を捉える能力は、対象を詳細に分析することによって養われる

問題をなぜ分析するのか

仮説検証・説得・意思決定のプロセス

仮説検証

- 多様な観点から問題を見つめて、「このあたりに問題があるのではないかと」あたりをつける。これを「着眼」と言う
- 様々な分析手法を学ぶことは、多くの着眼を身につけることでもある

説得

- ビジネス上の問題は、自分だけが納得しても解決しても解決できない問題が多くある
- 関係者を説得するために分析を行って結果を示し、理解を得ていく

意思決定

- 問題が仮説検証され、関係者の説得ができれば、組織的な意思決定にかける
- 責任権限に沿った形で意思決定がスムーズになされるよう、意思決定者に合った分析を行う

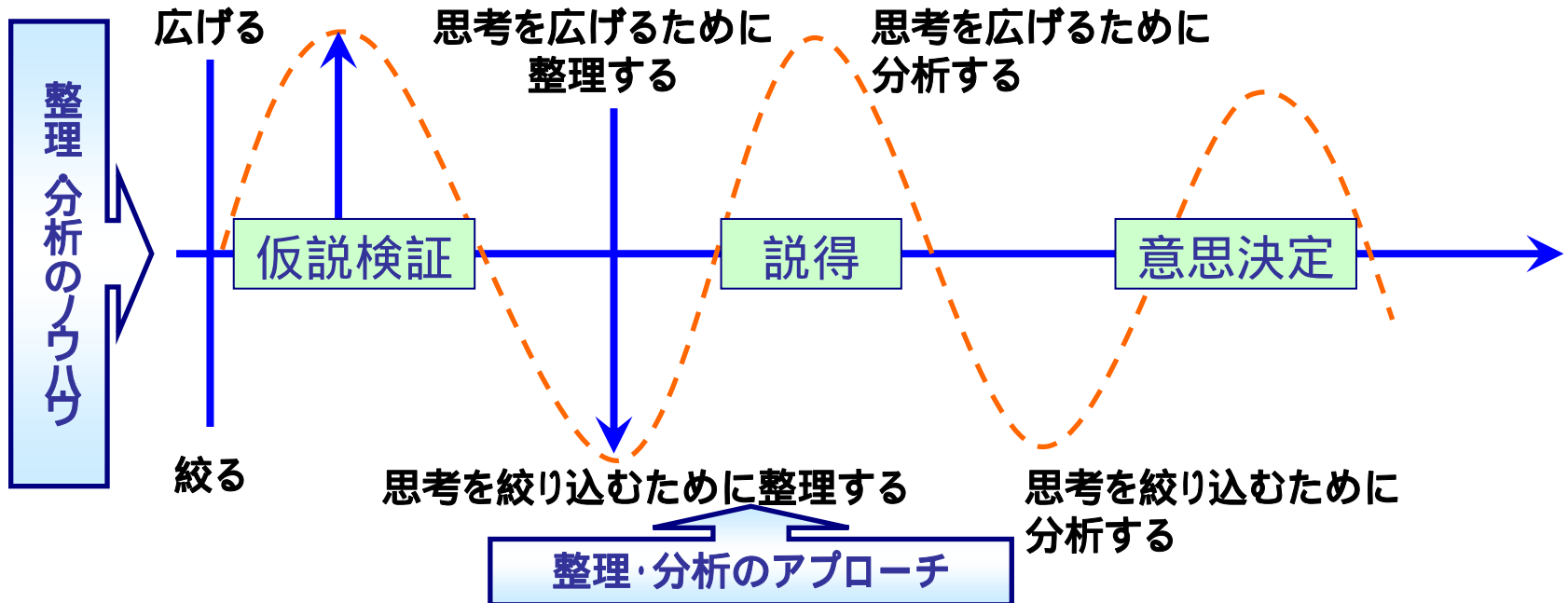
分析によって問題の取舍選択基準を明らかにし、その解決に向けて明確なコンセプトに沿って、一貫性のあるシナリオで対応できるようにする

整理・分析のプロセスは「広げる」と「絞る」

POINT

「整理」と「分析」は、「広げる」と「絞る」のプロセスを繰り返す
「整理」と「分析」のキーは、場合分け、数値化、順位づけの意思決定
有効な場合分け、数値化、順位づけの手法を習得することが近道

「広げる」と「絞る」の繰り返しプロセス



問題の「整理」と「分析」をただやみくもに繰り返しても、短期間で有効な問題解決に結びつかない

整理・分析のプロセスは「広げる」と「絞る」

「広げる」と「絞る」のサイクル

場合分け

- ・ 列挙・連想
- ・ 細分化・構造化
- ・ 代替案

数値化

- ・ 定量化
- ・ 可視化
- ・ 絞り込み

順位づけ

- ・ 評価
- ・ 優先順位
- ・ 意思決定

広げる

絞る

有効な整理・分析

効率的な整理・分析

意思決定までの限られた時間の中で、どれだけこのプロセスを有効かつ効率的に回を重ねて検討できるかがカギ

整理・分析のそのあと

POINT

対策立案、スケジュール化、進捗管理、成果把握のプロセスで完結する
対策実施前のポイントは、有効で実現可能な対策立案とスケジュール化
対策実施後のポイントは、定期的で確実な進捗管理と成果把握

意思決定後の問題解決プロセス

対策実施前

1

対策立案

- 優先順位にしたがって、問題への対応を検討する
- 対策は主にその「有効性」(問題解決に対して効果があるか)と「実現可能性」(実施することが可能か)の2つの面から重点化して実施する

2

スケジュール化

- 対策の手順とタイミングを決定する。特に競争環境にある場合は、それに加えて、ライバルに先んじて有効な手を打つことが求められる
- 実施では「誰が責任者なのか」という責任権限を明確にする

問題に対する対策の実施

対策実施後

3

進捗管理

- 対策がスケジュールどおり実施されているかを定期的に確認する
- 事前に活動ごとに「対象をどのような状態にするのか」という目的を明確にする。さらに目的ごとに「何を、いつまでに、どの程度にするのか」という目標設定を行う

4

成果把握

- 目的の達成度合いを指標化することで把握し、進捗を見ながら軌道修正をしていく
- 指標は結果指標だけでなく、「そこに至る過程がよい方向に向かっているのか」がわかるプロセス指標も併せて設定する

問題解決を成功に導くには、対策実施前と対策実施後のプロセスをきちんと踏むことが必要