

問題解決能力向上 ＜初級編＞

所 属	
氏 名	

著作：島田 雅司
発行：株式会社アイシーエル

■本書は著作権法上の保護を受けています。
本書の一部あるいは全部について、いかなる方法においても無断で転写、複製することを禁じます。
無断複製、転載は損害賠償、著作権法の罰則の対象になる事があります。

1. 問題解決の全体体系

(1) 問題とは何か？ = 問題と言われる事例 =

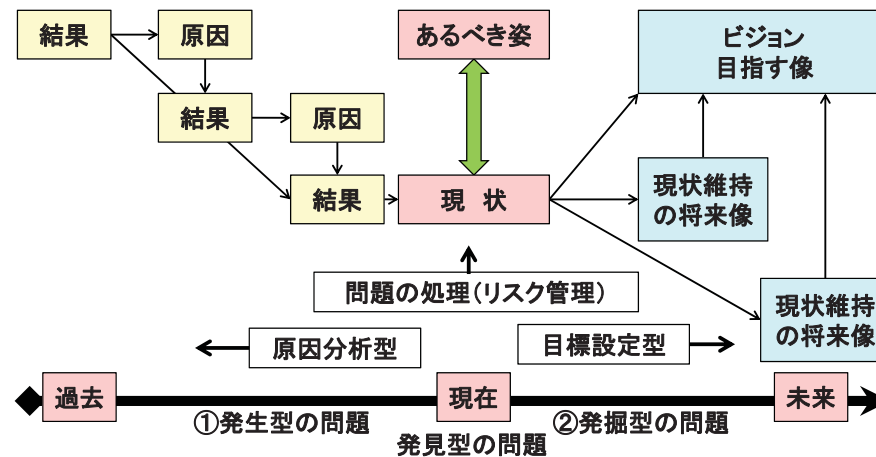
- ① 成功するかどうか、はなはなだ問題(疑問)だ。
- ② 私の個人的な問題(悩み)を聞いていただきありがとうございました。
- ③ この件さえ克服できれば、その他は問題(困難・障害)ではない。
- ④ あの部長はリーダーとして問題(不適格)だ。
- ⑤ お金のことよりも、健康の方が問題(重要)だ。
- ⑥ それこそ、われわれが総力を結集して取り組むべき問題(課題)だ。

= 問題の定義 =

あるべき姿・目的・目標と現状の不一致で解決すべき事柄



< 問題の種類と体系と概要 >



- ① 発生型の問題とは、すでに発生している問題であり、過去からの多様な原因によって引き起こされた結果である。
- ② 発掘型の問題とは、今現在は特にギャップは発生していないが、現状維持のままでは目標の未達もしくは今より衰退の結果が予想されるものである。

(2) 問題解決の方向性と問題の種類

(例1) 乱暴運転をして電柱に追突する事故を起こした。

⇒ この時あなたはどうしますか？ : 車の点検、警察、修理 etc.

問題の処理

⇒ 今後あなたはどうしますか？ : 乱暴運転を辞める

※2度起らないようにする！

原因に対する打ち手

問題の処理	起こった問題に対しての対応・将来を予測して事前に対処
原因分析型	起こった問題に対し、原因を考察し今後の改善に向ける

(例2) 運転中に電柱に追突しそうになり、一瞬ヒヤッとした。

目標設定型	特に問題は起こっていないが将来に向けて改善を行う
-------	--------------------------

2. 問題解決に向けたステップとポイント

ステップ	概要
①問題の発見 (What考察)	●現状の把握(良い点・改善点) ●問題の確認(目標や基準とギャップがあるもの)
②問題の分離分解 問題の分析構造化 (Why考察)	●問題の分離分解(大きすぎる問題の細分化) ●問題分析と原因の想定・確認(真因を探る) ●問題の構造化
③全体目標の設定 ④課題の設定 (What考察)	●どのようになったら良いか(あるべき姿・目標)の設定 ●達成すべき目標は定量的・定性的に設定 ●目標達成に向けて取り組むべき事柄(課題)の設定
⑤解決策の策定 ⑥計画化 (How考察)	●いくつかの解決策の策定 ●解決策の比較検討 ●最適案の決定 ●具体的計画案の策定・スケジューリング(5W3H)
⑦実行と評価	●実施→評価→フィードバック

問題発見設定力 事例演習 (30分)

●以上の会議でのやりとりから、結局、問題は何だったのでしょうか。また、問題事象を細分化していくと、更にどんな問題や課題があるでしょうか。

⇒考えつく限り列挙を試みてください。

3. 問題設定力の感度を高める

(1)問題の発見(問題意識)

- 組織は解決すべき問題の集合体である。
- 問題がないのは問題であり、問題が多いのは問題ではない。

問題意識を高める3つのポイント

- ①現状否定の精神 : 危機意識
- ②目標を高く持つ : 目標意識
- ③情報の収集 : 当事者意識

問題事象の列挙	問題事象の細分化
VTR売上シェア低下	・シェアが低下したのはどの機種で、どれくらいなのか。また何故か。 ・他の機種はどうなっているのか。 ・シェア挽回の販促策は今後どうするのか。
VTR広告劣勢	・新聞広告が最適なのか。最適でないとしたらそれは何故か。 ・今後、VTRの宣伝をどのようにするのか。
ピ社廉価モデルVTRの発表	・当面の対応策はあるのかどうか。 ・値下げ対応した場合の問題はあるのかどうか。 ・当社対抗品の開発状況の進捗具合は。時期はいつなのか。
我が社の技術力の相対的停滞という風評	・特にどの分野(技術)が問題なのか。 ・何故そんなことになったのか。 ・改善策を具体的に検討するにはどうしたら良いのか。
市場クレーム件数の増加	・P-11のクレームの原因は何か。 ・他製品のクレームの実態はどうなっているのか。 ・クレームを減らせる具体的な策はあるのか。
東京地区営業マン退職者の急増	・原因はわかっているのか ・補充した社員の教育方法は確立されているのか。
東北地区営業マン出勤率の低下	・どんな人たちが問題となっているのか。 ・出勤率低下の原因は何か。
ピ社超小型カラーTV分野進出という情報	・どのような形で進出してくるのか把握しているのか。 ・当社としての対応策は練られているのか。 ・品切れが生じるのを防ぐ方法を具体的に検討しているのか。
エレクトロニクスショーへの参加	・エレクトロニクスショーの出展目玉は何にするのか ・ピ社を圧倒する方法を具体的に検討しているのか。 ・出展成功の為に何に力を入れるべきなのか。
当社製超小型カラーTVの位置付け不明確	・強み、弱みは分析されているのか。 ・分析結果に基づいて、販売戦略を確立しているのか。

(2)問題意識の具体的なキーワード

①3つの「ム」⇒ ムダ・ムラ・ムリ

ムダ	40人乗りのバスで、いつも10人しか乗っていない。
ムラ	40人乗りのバスで、5人だったり30人だったりする。
ムリ	40人乗りのバスで、いつも50人乗っている。

②職場の問題発見10のチェックポイント

- 困っていることは？
- やりにくいことは？
- 時間のかかることは？
- 悩んでいることは？
- 他の部署から言われたことは？
- 注意されたことは？(上司・顧客等)
- 危険と思われることは？
- あいまいなことは？
- まちがいがやすいことは？
- 納得できないことは？

(2) 問題意識の具体的なキーワード

③ 日常発する言葉からのチェックポイント(業務改善キーワード)

- イチイチ、その都度
- くどくど、何度も
- イライラ、ハラハラ
- ウロウロ、キョロキョロ
- やりにくい、つかみにくい
- 見にくい、わかりにくい
- 見落とし、チェック漏れ
- ○○さんしか、デキナイ
- ○○さんしか、ワカラナイ

④ 自分自身の日頃の問題意識によるチェックポイント

- 自分自身がやりたい事 (Will)
- 自分自身ができる事 / 得意な事 (Can)
- 自分自身がやらなければならない事 / 求められている事 (Must)

9

職場問題・業務問題 発見抽出シート

キーワード	気になる事項・問題と感ずる事項 改善が必要と思ふ事項 など	キーワード	気になる事項・問題と感ずる事項 改善が必要と思ふ事項 など
イチイチ、その都度		上司から注意されたことは？	
くどくど、何度も		顧客から注意されたことは？	
イライラ、ハラハラ		危険と思われることは？	
ウロウロ、キョロキョロ		あいまいなことは？	
やりにくい、掴みにくい		間違えやすいことは？	
見にくい、わかりにくい		納得できないことは？	
見落とし、チェック漏れ		より安くしたいことは？	
○○さんしか、デキナイ		より正しくしたいことは？	
○○さんしか、ワカラナイ		より早くしたいことは？	
困っていることは？		より楽にしたいことは？	
やりにくいことは？		より綺麗にしたいことは？	
時間のかかることは？		ムダと感ずることは？	
悩んでいることは？		ムラがあると感ずることは？	
他部署から言われたことは？		ムリと感ずることは？	

11

問題設定の演習 (20分)

● 職場業務問題発見抽出シート

今現在の職場や業務について、キーワードに沿って問題と感ずる事象を抽出してみましよう。

問題と不満は何が違ふ？

10