



# 問題解決力向上

|     |  |
|-----|--|
| 所 属 |  |
| 氏 名 |  |

著作：小川 和広

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。

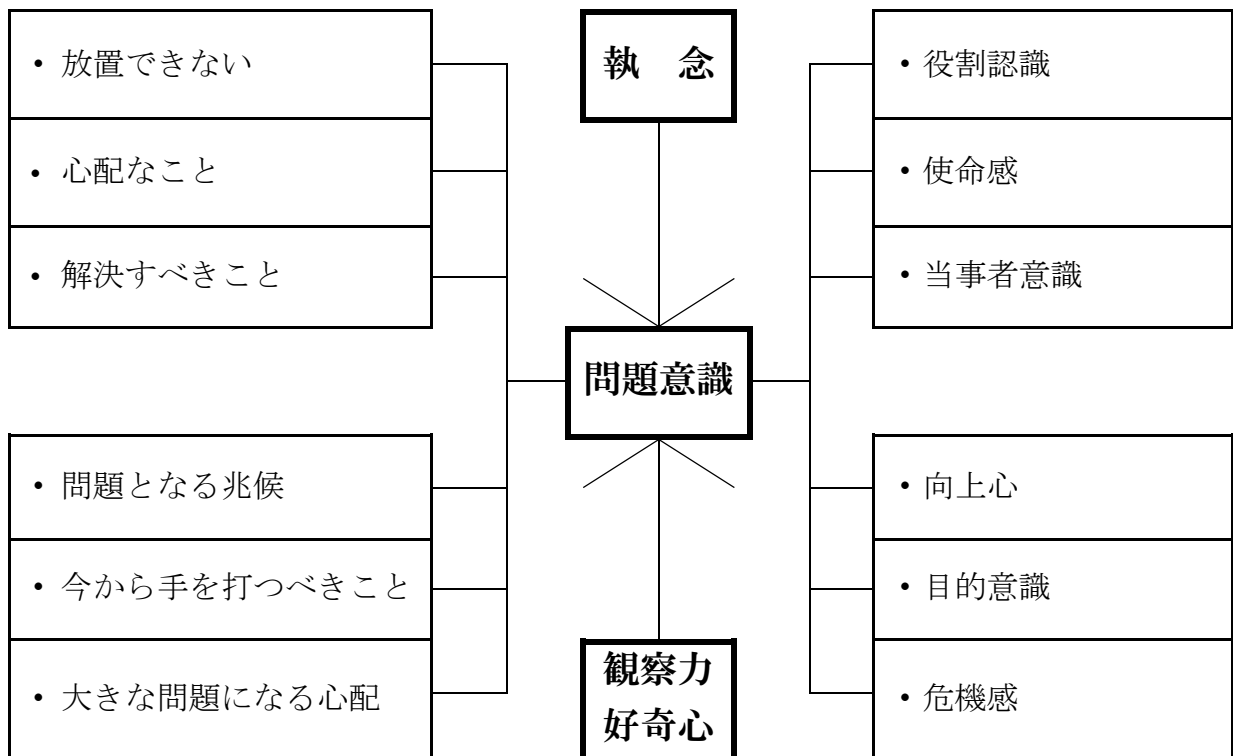
# 1. 組織の課題と対応策を理解する

## 【1】仕事に対し、常に疑問を持つ

「問題」はあるのではない。誰かが問題意識をもって「問題にする」ことによって、初めて「問題になる」。この点から、問題というものは、会社から永遠に変わらない。現在は、物事を観察する自分の目と問題意識の力で、問題を見つけなければ生き残れません。

特に、管理者やリーダーは、見える現象からいち早く改善すべきことを見つけることが変化の激しい競争に対応するために欠かすことのできない責任です。問題は、あるのではなく見つけるものであるという執念が自分の使命・役割であると思ってください。現代は社会や経営の環境が急速に変化しており、従来の経験ではどうにも判断できないことが目の前に登場してきます。問題が起きてから解決するよりも、発生する前に対策を立てなければならない状態になってきています。つまり、「問題を解決する」ことよりも、「問題を発見する」ことへ、世の中の重点が変化しています。

【問題意識を生み出す構図】



## 【2】問題意識を磨き、高めるポイントを考える

### ■問題意識をもつために必要な日常での態度とは

- どの点に部下や自分が苦勞しているのかを見る（苦勞をつかむ）
- 気にかかることを感じたら、その内容を具体的に記録してみる（具体化）
- なぜそのようなことが行われているのかを考える（理由を知る）
- もっと楽に仕事をする方法はないものかを考える（工夫の探索）
- 過去の仕事上での成功や失敗の前提条件を見直してみる（智恵の蓄積を図る）

### 環境の変化

- 環境が激しく変化しており、従来の経験に頼る問題解決では対処できない。
- 現場の人間が変化を受ける最先端にいる。
- 生き残るための競争がますます厳しくなっている。

### 変化への対応

- 他社に先駆けた問題や課題の発見と速やかな対応が必要となる。
- 今までとは違う問題解決の生産性とスピードが要求される。
- 従来と異なる形での課題解決の質のレベルアップが急務である。

### 課題解決の面で現代人に要求される点は？

- 現状に満足している会社は生き残れない！
- 問題の解決から発見へ！
- 危機意識が問題意識を喚起する！
- 後追いではなく、事前の対応を優先させる！
- 継続的な改善体質が、今後の生き残りを決める！
- 個人能力より組織能力の向上が必要となる！
- これからの活動は、すべて迅速性、多様性が前提となる！

### 【3】【演習①】そもそも「問題」とは何かを検討する(10分)

下記に自分の意見を記入してください。

#### ◆問題という意味を確認する



重要なことは、問題意識は人によって、あるいは組織によって異なるということです。現場では、この問題意識を関係者の間で、きちんと共通認識することがとても大切になります。これが整理、分析の目的でもあるのです。よく問題解決の手法が議論されますが、関係者で、あるいは組織的に、問題意識がきちんと共有されていれば、問題解決は意外と簡単だとも言えるのです。

## 【4】問題・問題点・課題の意味を理解する

### ■問題とは

「問題」とは、このままでは解決につながらないので、具体的にその内容を分解することが求められるものです。

### ■問題点とは

「問題点」とは、あいまいな問題の中から、具体的に改善すべきことを明確にして、その内容を誰にでも間違いなく理解できるように定義づけたものである。

#### 〈問題点の例〉

- ・ リーダーの部下数が多く、目が届かないほどになっているため、部下の面倒が見切れない。
- ・ リーダーの組織運営の管理能力が十分でないため、本人の性格や意欲に依存しがちである。
- ・ 営業担当者がお客様の要望の変化の実態を正確につかまえて、経営層に報告していない。
- ・ 自分たちでも解決できることを棚上げしているものがある。

### ■課題とは

「課題」とは、自分の組織内だけでの解決が困難であり、しかも他部門の多くの人達の参加を得て、**組織全体として取り上げる将来の問題点、根本的な問題点、今までに経験したことのない新しい考え方・方法を発見し解決を志すもの**です。

#### ◆課題の対象を明確にする

まず、課題の目的を明確かつ具体的にして、何を解決するのかをはっきりとさせることから始めます。つまり、**課題の対象をはっきりさせることが先決**です。

たとえば、新規事業への進出なのか、新経営方針の展開なのか、現設備の改善と新設備の導入なのか、矛盾点の指摘なのか、商品づくりなのか、人材づくりなのか、管理システムの改廃・新規の導入なのか、基準設定と順守なのか、意識改革と組織の再編成なのかといったことです。いいたい何がしたいのか、何が会社の利益となるのか、何をどうしたいのかなど、課題の言葉の中身、課題表現の意味を詰めます。

## 【5】同じ問題が発生しないように問題を細分化する

**例：リーダーとしての業務に追われ、部下を指導する時間がとれない。**

その背景を細分化した具体例は。解決すべきことは、何なのか。

|     |   |
|-----|---|
| ①問題 | リーダーは、すべて部下より優れている必要があると思込んでいる。   |
| 問題点 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自分のどういう部分が部下に役立つのかを把握していない。</li> <li>・ すべてに優れていないと権威が保てないと思っている。</li> <li>・ マニュアルが完備されていれば、自分の負担が少なくなると思っている。</li> </ul> |
| ②問題 | リーダーが、部下別に指導する内容を確認していない。   |
| 問題点 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 部下個人についての深い知識をもっていない。</li> <li>・ 部下に期待していることが、あいまいなままである。</li> <li>・ 部下に期待の内容を伝え、かつ確認していない。</li> </ul>                   |
| ③問題 | リーダーは、自分の業務を分析しなければならない。  |
| 問題点 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 忙しいことはいいことだと思っている。</li> <li>・ 何のために時間をつくり出さなければならないのかが、わからない。</li> <li>・ 自分の能力を上げることが大切であることを忘れている。</li> </ul>           |

### 【演習②】下記の話し合いを細分化（具体的に整理）してください。

ある官庁の若手職員の勉強会で、交通渋滞を解消するための案を話し合っています。以下のように、いろいろな人がさまざまな意見を言っています。

|     |  |
|-----|--|
| Aさん | そもそもさ、国内の車の数を減らさないと、どうしようもないんじゃないの？              |
| Bさん | やっぱ、事故でしょ。事故が起こると処理まで時間がかかって、ずっと足止め              |
| Cさん | それよりも、事故を起こさせないようにすることが先決じゃないのか？                 |
| Dさん | いや、野次馬も問題だよ。人だかりができるし、車ものろのろ運転になるし               |
| Eさん | 俺なんかは、工事がいちばんイヤだね。うちの前の通りでやってるの、期間長いし、混む時間帯にやってる |
| Fさん | 工事していることを、わかるように案内してあげればいいんじゃないの？                |
| Gさん | 根本的な問題はさ、道路が狭いんだよ。もっとキャパシティを増やさないと               |

前ページの話し合いを下記の内容で細分化して整理してください。(30分)

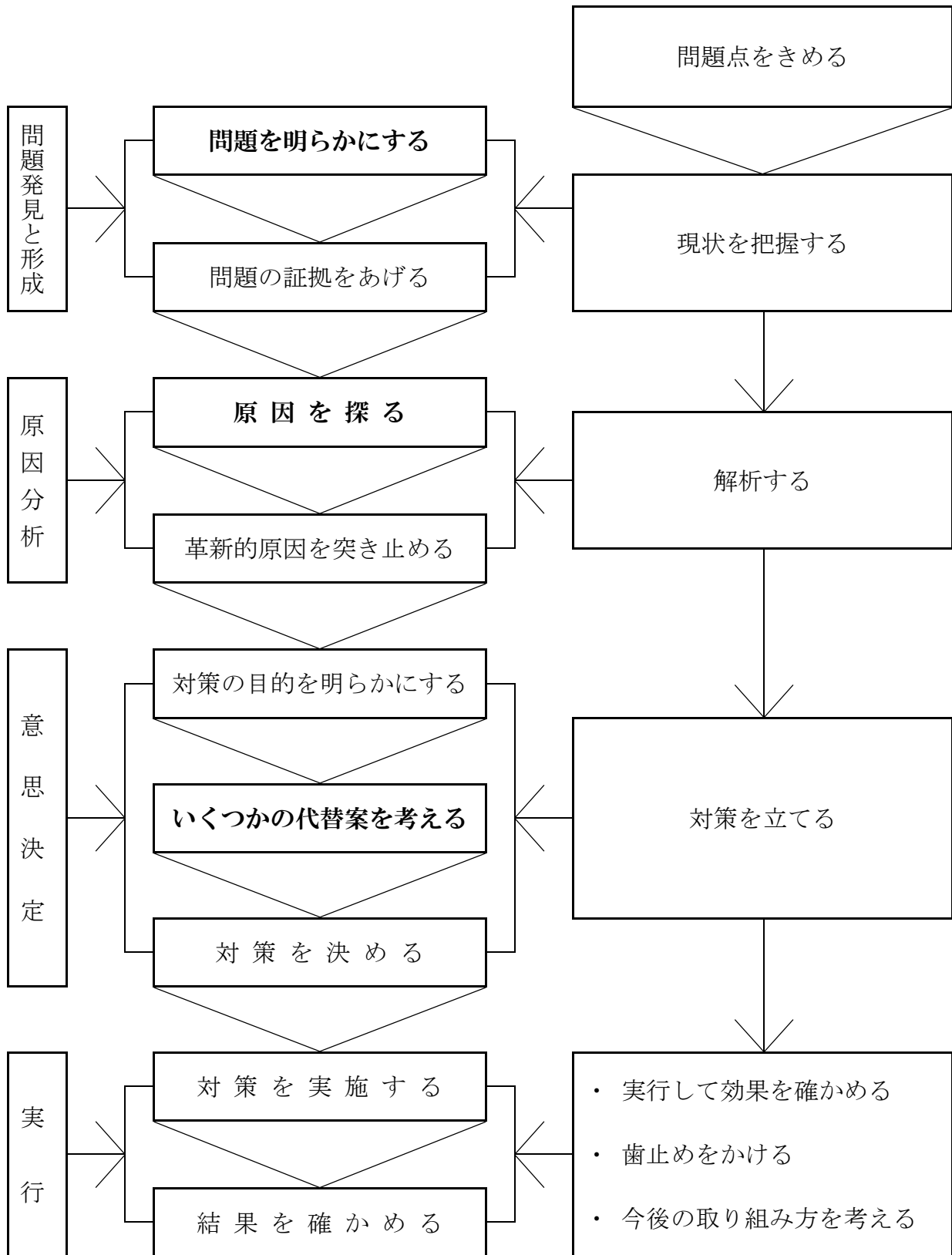
|             |      |
|-------------|------|
| そもそもの問題は何か  |      |
| 問題点<br>(原因) | 解決策① |
|             | 解決策② |
|             | 解決策③ |
| 問題点<br>(原因) | 解決策① |
|             | 解決策② |
|             | 解決策③ |
| 問題点<br>(原因) | 解決策① |
|             | 解決策② |
|             | 解決策③ |

◆対策案が問題の本質に効果があるかを見極める

|     |                                  |
|-----|----------------------------------|
| 考え方 | 問題 ⇒ 問題点 ⇒ 解決策…細分化する             |
| 見極め | 解決策⇒問題点⇒問題…解決策が「問題」を解決できるかチェックする |

## 2. 問題の発見と見える化の手順を理解する

### 【1】問題意識を常に持つ





## 【2】観察力を高める

毎日が平穏無事のようにですが、いろいろな問題が身の周りで起きています。そのためには、トラブルや事故などの後始末の問題解決から、前向きな問題の発見へ頭を切り替える必要があります。

問題解決において、自分で考えずに、ほかに正解がないかと探したり、既存の知識をあてにすることがあります。しかし、自分で考えて答えを見つけなければなりません。そのために、問題意識をもって職場の現状をよく観察する(事実をよく見る、裏を考える)ことが要求されています。

問題意識をもって現象を見るには、3つの順序があります。

- ・ まず、見る目的をはっきりさせること
- ・ 次に何を見るのか(関心・焦点)を定め、どのように見るのかを考える
- ・ 見た情報から全体像を想定して、そこから何が読み取れるのかを考え抜く

よく観察するには、三現主義(現場・現物・現実)に徹して、自分の眼と足で情報を集めます。特に、観察の目的や焦点が定まらないときは素直に観察します。

観察する時の着眼点として、

- ・ 基準やマニュアルから現状がどれだけ乖離しているかを見つけること
- ・ 仕事の起点から終点までのプロセスや流れの中から弱点を見ること
- ・ いろいろなキーワードによる確認をしながら改善点を見つけること

観察する時は、

- ・ 感じたもの(雰囲気・明暗・環境・状況)
- ・ 気にかかること(奇異に感じたこと)

現場の状態を見ることができるようになったら、見えないものを「観」る(読み取る・推定する)ようにします。見えない問題の発見とは、現象の根本にあると思われる問題点を見つけることを言います。次のような点に留意します。

- ・ 相手の行動の変化から何かを感じる。
- ・ 職場が気づいていない(無意識でやっている)習慣を見る。
- ・ 統計的数値の変化から、問題を読み取る。
- ・ 平均値でなく、バラツキで見る。

### 【3】問題解決のチェックリストで考える

#### ●オズボーンの改善チェックリスト

| 項目                 | 説明   |
|--------------------|--|
| 1 ほかに使い道はないか       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現在のままでは?</li> <li>・ 少し変えては?</li> </ul>  |
| 2 ほかからアイデアを借りられないか | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ これに似たものは何か?</li> <li>・ 他のアイデアが借用できないか?</li> <li>・ 過去に似たものはなかったか?</li> <li>・ 何か“マネ”ができないか?</li> </ul>  |
| 3 形、色、運動などを変えたらどうか | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新しくひねって見たらどうか?</li> <li>・ 意味、色、運動、音、におい、形、型を変えて見たらどうか?</li> </ul>   |
| 4 拡大したらどうか         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 何かを付け加えたら?      ・ 長くしたら?</li> <li>・ 他の価値を付け加えたら?      ・ 大きさにしたら?</li> <li>・ もっと時間をかけたら?      ・ 薄くしたら?</li> <li>・ もっと回数を増やしたら?      ・ ダブらせたら?</li> <li>・ かけ合わせたら?</li> </ul> |
| 5 縮小したらどうか         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 何かを取り除いたら?      ・ 小型にしたら?</li> <li>・ 軽くしたら?      ・ 分割したら?</li> <li>・ 小さくしたら?      ・ 低くしたら?</li> <li>・ 流線形にしたら?      ・ 短くしたら?</li> </ul>                                     |
| 6 代用したらどうか         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 他人を代わりにしたら?      ・ ほかの要素にしたら?</li> <li>・ ほかのプロセスにしたら?      ・ ほかの方法にしたら?</li> <li>・ ほかの物を代わりにしたら?      ・ ほかの材料にしたら?</li> <li>・ ほかの動力にしたら?      ・ ほかの音色にしたら?</li> </ul>       |
| 7 入れ替えたらどうか        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 要素を入れ替えたら?      ・ ほかの型にしたら?</li> <li>・ 原因と結果を入れ替えたら?      ・ ベースを変えたら?</li> <li>・ ほかのレイアウトにしたら?      ・ 日程を変えたら?</li> <li>・ ほかの順序にしたら?</li> </ul>                             |
| 8 逆にしたらどうか         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ポジとネガとを逆にしたら?      ・ 上下逆にしたら?</li> <li>・ 役割を逆にしたら?      ・ 反対にしたら?</li> <li>・ 裏返しにしたら?</li> </ul>  |
| 9 組み合わせたらどうか       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 組み合わせ、組み立てはどうか?</li> <li>・ ユニットを組み合わせたら?</li> <li>・ 目的を組み合わせたら?</li> <li>・ アイデアを組み合わせたら?</li> </ul>   |

#### 【4】不字分析手法で考える

- ① 『不足』 …… 人・物・金・情報が足りない
- ② 『不十分』 …… 能力・道具・設備などの力が足りない
- ③ 『不具合』 …… うまく流れない、かみ合わない
- ④ 『不明確』 …… どうもはっきりしていない
- ⑤ 『不統一』 …… 勝手にバラバラでやっている
- ⑥ 『不ぞろい』 …… バラツキが多すぎる
- ⑦ 『不能率』 …… やってる割には、あまり効果が上がらない

#### ◆事例

|     |   |
|-----|---|
| 不満… | 電話の応対に追われてしまう。<br>会議が多すぎる。<br>残業が日常化している。<br>書類が多すぎる。<br>検印が遅い。<br>雑用が多すぎる。 |
|-----|---|

#### 【演習③】「不便」の字を検討し、職場の問題を発見する(10分)

|     |  |
|-----|--|
| 不便… |  |
|-----|--|

## 【5】問題の掘り下げで真の問題を究明する

P D C Aを何回も回すことにより、会社を成長させる。また、トヨタ生産方式の生みの親である大野耐一氏は「5回のなぜを繰り返せ」と言った。

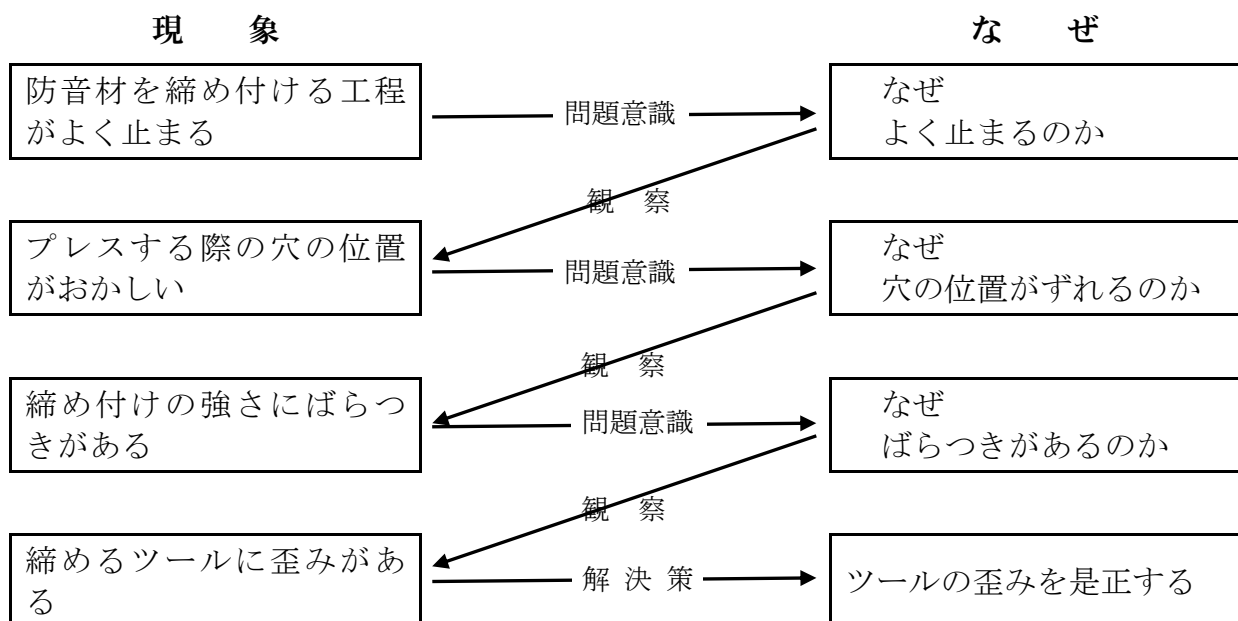
- なぜこの仕事をやっているのか
- なぜこのやり方なのか

といった根本的な問題意識から「なぜ」を繰り返すことによって、思考回路が回りだし、色々な気づきが生まれます。問題点の本質に遡って、真因を突き止めようとする姿勢を「源流主義」と呼びます。大野耐一氏の薫陶(くんとう:人徳・品位)を受け、トヨタの歴史上6人しかいない技監という役職に就いた林南八氏(はやし・なんぱち)の事例は、五回の「なぜ」の深さを物語っています。

林氏が組み立てラインのうち、マフラーの防音材を締め付ける工程がよく止まることにある時気づいた。「なぜよく止まるのか」という問題意識を持ってじっと観察していると、防音材をプレスする際の穴の位置がおかしいことに気づいた。「なぜ穴の位置がずれるのか」とさらによく観察すると、防音材の締め付けの強さにばらつきがありそうだと思いついた。

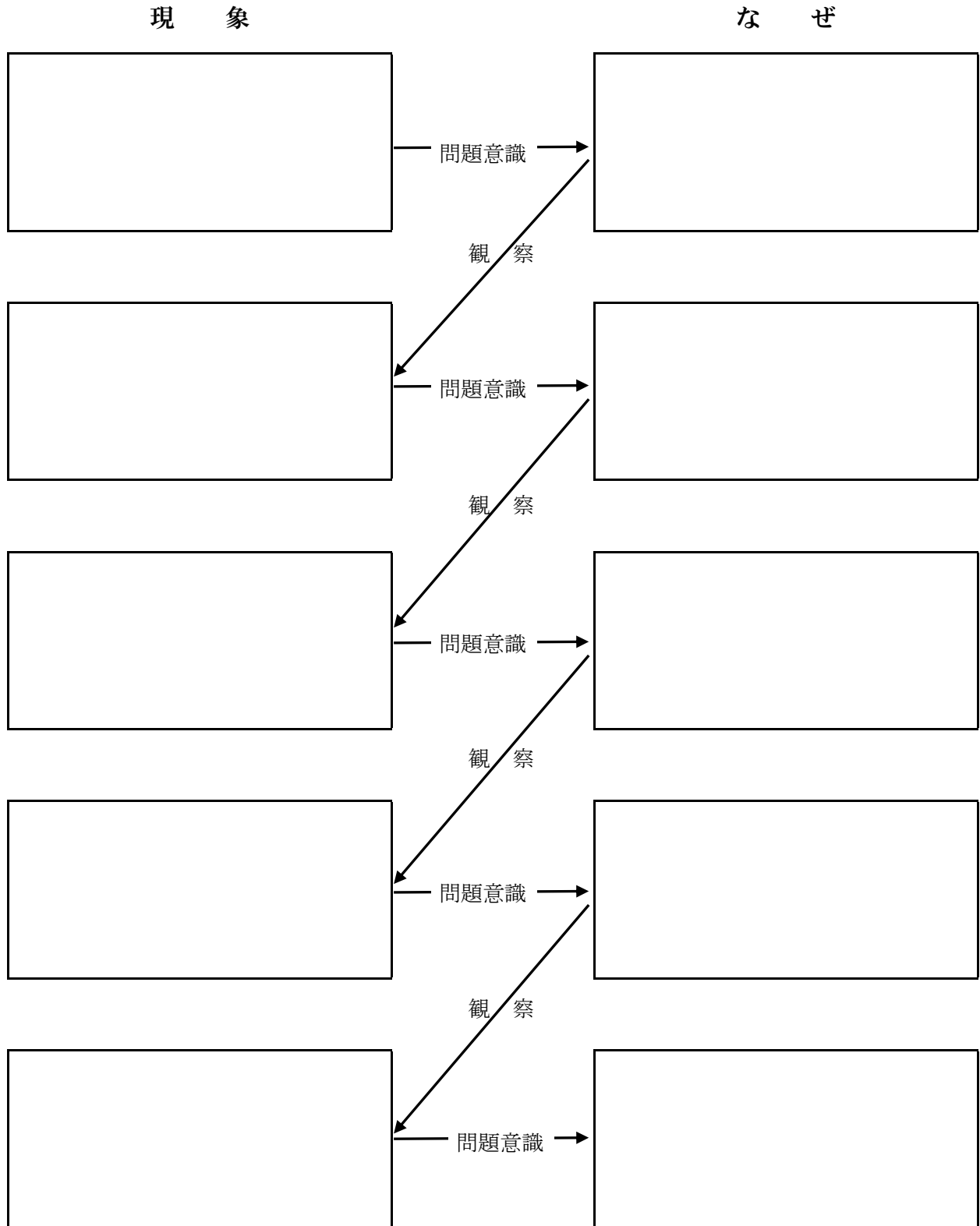
実際にプレス工程に行って、防音材を強く押さえながら締め付けるとびたりと入ることが分かった。「なぜ締め付けの強さにばらつきが生じるのか」とさらに観察すると、防音材を締めるツールにわずかながら歪みがあることを発見した。「工程がよく止まる」という症状から「なぜ」を繰り返し、「ツールの歪み」という真因にたどり着いた。

### ◆ 5回の「なぜ」(防音材プレス加工の例)



**【演習④】問題の掘り下げで、真の問題を究明する(30分)**

検討するテーマ：



### 3. 問題解決に向けた取り組み

#### 【1】解決策の立案

##### ■人に関する問題

###### ①問題意識がない

- ・ すべて問題は悪いものであると理解している。
- ・ 発生の問題のみを問題と理解している。
- ・ 問題の見つけ方を知らない。

###### ②問題が漠然としている

- ・ 問題の把握が抽象的になりがち（例：残業が多い）。
- ・ 第三者的な表現で問題を把握。
- ・ 対策が一般論になりやすい。

##### ■人以外に関する問題

###### ①あいまいな言葉での問題提起

（内容が具体的でなく、何を解決したらよいのかが不明）

- ・ 活動に創造性が発揮されていない。
- ・ 営業の本来の任務が遂行されていない。
- ・ 会社としての意思が統一されていない。
- ・ 現場が言われたとおりに仕事をしていない。
- ・ クレーム情報が途中で立ち消えとなる。

###### ②経営レベルでの問題提起

（自分の仕事をさておいて、経営層の考えるべきことを指摘）

- ・ 身の丈にあった戦略を打ち出していない。
- ・ 現場での情報をペーパーでしかつかめていない。
- ・ いつも他社のものまねで、二番手での展開をしている。
- ・ 経営施策でのスピードが遅い。
- ・ 経営施策での長期と短期とのバランスがよくない。

## 【2】アクションプランの策定

| 人 の 問 題 |       | 人 以 外 の 問 題 |       |
|---------|-------|-------------|-------|
| 会社の問題   | 社員の問題 | 会社の問題       | 社員の問題 |

### ①【演習⑤】社員が考える「理想の職場」を検討する(10分)

自分の意見を記入してください。

### ②【演習⑥】理想の職場にするための対策を検討する(10分)

自分の意見を記入してください。

### 【3】改善案を成功させる3つの条件

問題解決のためのプラン（企画構想）を実行に移すには、経営層の承認がいります。課題は組織として取り組むもので、その実現のためには、ヒト・モノ（設備）・カネなどの経営資源を必要とするからです。プランを成功する条件は、次の3つです。

#### ①企画構想自体に独自性があること

- ・ 経営層の興味をひく配慮がしてある（経営層の好きな言葉を選ぶ）。
- ・ 狙いが的確である。
- ・ ほかの企画とぶつからない。
- ・ 経営層から見て内容に魅力がある（現状での関心度合いが高い）。

#### ②数字やデータに説得力があること

- ・ 納得できるデータがついている。
- ・ データの中身に信頼性がある。
- ・ 費用やコストについて、精密に計算してある。

#### ③関係者への配慮（関係者の特徴をつかんで、それに合わせた説得をすること）と手順のよさに留意すること

- ・ 経営層の特徴を掴んでいる。
- ・ 経営層の心配な点に対応してある（置かれている立場を考えて）。
- ・ 関係部門への影響を検討してある。

改善企画構想を“理”の側面とすると、改善計画案というものは、かなり“情”の側面が強くなってきます。

改善計画案が成功するための3つの条件の1つであった関係者への配慮のうち、経営層への配慮は経営層の特徴、性格とは一般的な気質・体質のことではなく、提案への経営層の反応の仕方と考えるべきです。

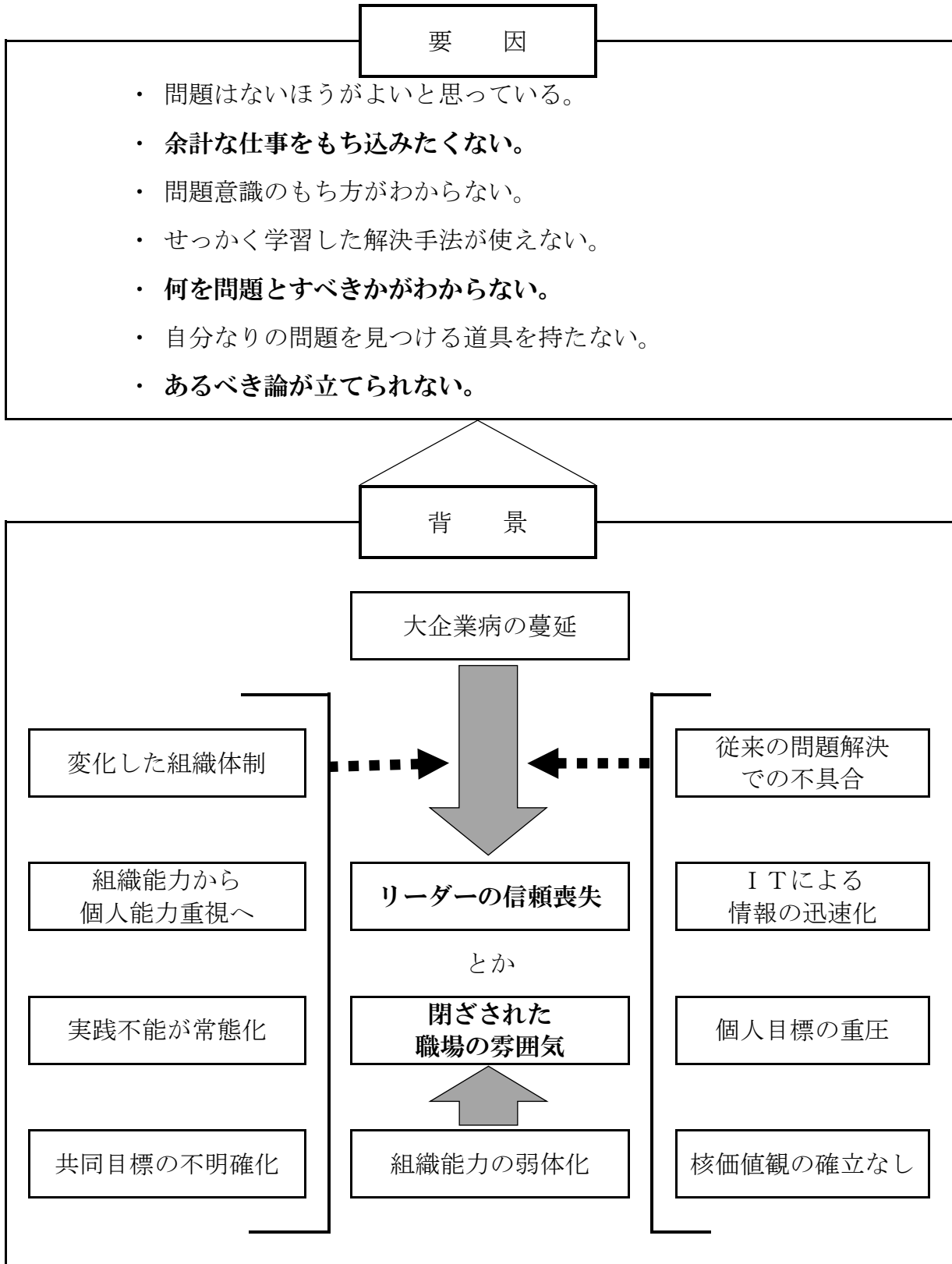
提案への経営層の反応の仕方としては、例えば次のようなものです。

- ・ 上の意向を気にする。
- ・ 一回ではなかなかイエスとは言わない。
- ・ 必ずケチをつける。



## 【4】計画を実践するときに障害となる事柄を抽出する

### ◆問題発見と解決を妨げているもの



## 【5】アクションプランを検討するときに必要な管理職の鋭い観察力

### ①素直に現状を見る

- ・ やっているはずなのに…
- ・ なんとなくおかしい…

### ②以前と比較して見る

- ・ 何か変わっているのか？
- ・ どこが、どう違うのか？

### ③現状を否定してみる

- ・ 今の仕事を止めてみたら…
- ・ 何かどう困るのか？

### ④いろいろな視点で見る

- ・ 管理者の立場から見たら…
- ・ 第三者のスタッフから見たら

### ⑤次工程の立場から見る

- ・ やりにくさはないのか？
- ・ スムーズに仕事にかかるには？

### ⑥仕事場の雰囲気を感じる

- ・ 活気が感じられないが…
- ・ イキイキしたものがないようだが…

### ⑦人と機械の動き方を見る

- ・ 動いていないものはないのか？
- ・ 動き方にきびきびしたものが見られない…

### ⑧仕事をしている人の顔色を見る

- ・ 疲れた様子がないか？
- ・ 目が輝いているのか？

### ⑨気づかれていないところを見る

- ・ 隠れた場所が置き忘れられていないか？
- ・ なぜ皆が気にしていないのか？

### ⑩気になる現象の原因をあれこれ推察する

## 【6】【演習⑦】『風通しの良い』職場にするための対策案を考える(20分)

### ■ 参考資料

- ・問題を発見し、解決する技術: 日本能率協会コンサルティング
- ・問題を整理し、分析する技術: 日本能率協会コンサルティング
- ・実践「問題解決」最強ツール: 松井順一(日本能率協会マネジメントセンター刊行)
- ・業務改善ハンドブック: 日本能率協会コンサルティング
- ・BPRによる業務革新: 日本能率協会コンサルティング

