



効果的な



問題解決の手順

## はじめに

---

問題が解決しない理由にはいくつかあります。これを理解せず行動に移してしまうため、問題解決に時間がかかる、だけならまだしも、時間の無駄遣い？と思われることがなくもありません。

また逆に問題が大きすぎて、どこから手をつけて良いのかわからず途方に暮れる、というパターンもあります。はたまたご立派なアクションプランはありますが、実行が伴わず問題が解決しないケースもあるようです。

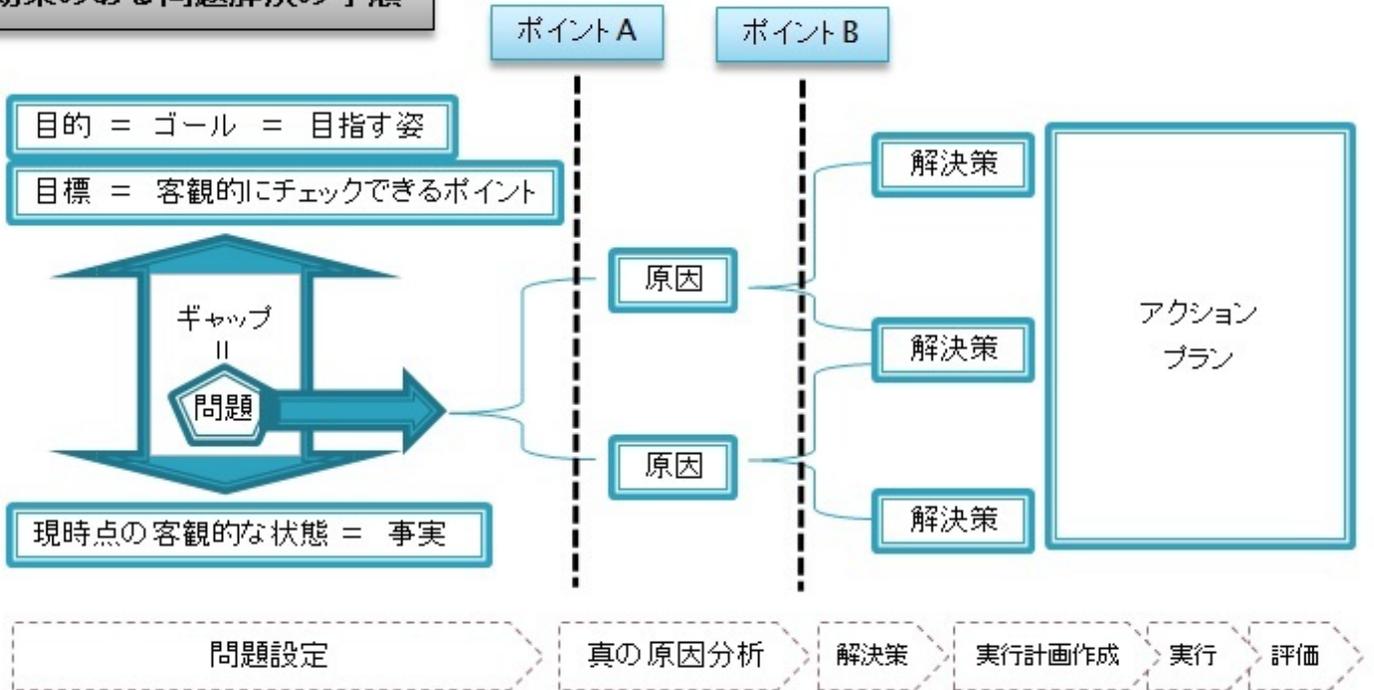
そこで必要になるのが、効果のある問題解決の手順です。

手順になっていますから、誰にでも取り組むことが可能です。コツや効率を上げるツールもまとめましたが、時間が惜しい方は番号がついたタイトルのページだけでも結構です。ぜひご一読いただき、日々の業務に役立てば嬉しく思います。

## 問題が解決しない仕組み

まずは図をご覧ください、本書でこれから説明するイメージを掴んでください。

### 効果のある問題解決の手順



### 「問題」が発生する仕組みとは？

私の場合は「お客様の苦情」を読み「これはまずい」と思ったり、お客様から「こうあるべき」という声に触れることがあります。「お客様の苦情」があるということは、それに至るなにか「事実」もたいてい記されており確認することができます。

ここでいう「問題」とは、お客様の「こうあるべき」と「事実」の間にある「これはまずい」というギャップが、「問題」なのです。

### なぜ問題は、なかなか解決しない？

先の例に当てはめると、私の主観として「まずい」から「問題」があると察知し、「こうあるべき」とおっしゃっているので「あるべき姿」になるにはどうすれば良いかと考えます。そして、こうすれば問題が解決すると思いつき、実行に移すというパターンです。

冒頭に掲げた図は「効果のある問題解決の手順」ですが、この手順に沿って真の原因を突き止めたうえでの改善提案が行われていないので、問題が解決しないのだとわかりました。

## 1. あるべき姿、目的の設定

---

「あるべき姿」には「最適性」と「受容性」が必要不可欠です。

この段階でどちらかが欠けることはもちろん、不十分でも問題は解決しません。

「最適性」とは、様々な視点から「あるべき姿は正しい」と主張できることです。ですからお客様から「あるべき姿」を示されていたとしても、それがそのまま「目的」になるとは限りません。なぜなら様々な視点が必要ですから、あるべき姿にする会社の視点も必要になってきます。

そこで登場するのが「受容性」です。その「あるべき姿」にするために関与する人たちから、その「あるべき姿」が正しいと受け入れられることも必要なのです。そしてその「あるべき姿」に「受容性」があれば、実行と支援を呼び起こすことができ、「目的」と認められます。

どうすれば「最適性」と「受容性」が認められる？

情報やデータで根拠を示すことが必要です。お客様や業界の動向、組織のビジョンや戦略を示し納得を得られれば、そのあるべき姿は目的として成立します。

## 2. 現時点の状態を定量化する

---

問題解決のためには、客観的な事実の提示が必要です。

事実とは実際に起こった事柄のことですが、それに客観性をつけるとなると事実を「定量化」、つまり「数量で表す」と事実を客観的に提示することができます。

なぜ「定量化」が必要？

現在の状態とあるべき姿にギャップがあることが問題なら、現状を目的に近づけることが問題の解決につながります。近づけるには何か、引き寄せたり比較できる点があると、どれだけ現状が目的に近づいたのか測ることが可能になります。

ですから現状の定量化が、目的を達成するために必要なのです。

## 目標の役割

---

目標とは「目印」のことです。

問題とは、あるべき姿と現実のギャップなので、手順通りに目的の設定と事実の提示が済めば、ギャップ=問題の把握が可能といえます。ではなぜ目標の設定が必要なのでしょう。

例えば紙を二等分にする課題があったとします。まず初めに何をしますか？

二等分という条件をクリアするために、ほとんどの人は紙を折るなどして「目印」をつけることが想像できます。この「目印」が課題の「目標」であり、課題のクリアという目的を果たすために欠かすことのできない「手段」という役割があることに同意いただけることでしょう。

目標の役割、手段以外には？

先ほどの紙の例で考えてみましょう。実はこの紙、25mあり50mの長さにするのと、進捗状況の報告という条件を追加します。これをクリアするには、二等分するために作られた線（目印）に対して直角になるように印をつけ、何分のいくつまで紙を切ることができたと報告すれば、目的が果たせるでしょう。

この目印の重なり合ったポイントこそが、目標のもう一つの役割、客観的にゴールまでの到達具合を測ることのできる目盛の役割になるのです。

今回の例では報告のために二つ目の目印を付けましたが、スタートからゴールまでの距離が長い場合、目的へ向かう線とクロスするポイントは達成感に貢献します。目標には、目的に向かって着実に辿り着くための「励み」という側面も持っているのです。

### 3. 目標の設定

---

目標とは客観的にチェックできるポイントである必要があります。

前ページで記した通り、目標とは「手段」「目盛」「励み」という役割があることがわかりましたが、目標を設定する前に「point」という単語を英和辞書で引くことをお勧めします。想像以上の意味が載っており、目標設定のそれこそポイントには、いくつもの方法があることを知りました。目指す姿と現状のギャップを埋める工程のヒントにもなるのではないのでしょうか。

目標の設定には二つのアプローチがあります。

ひとつめは目的を定量化、つまり数や量で表現するという方法です。目的を客観的なポイントに変換できると、多くの効能があるのは前ページで記した通りです。まずはこの方法で目標を設定しましょう。

例えば「信頼される会社」を目的に設定したとしましょう。信頼という質の問題を数や量で表現するとなると、どんな尺度測ることができるか考えるところから始めます。人それぞれ信頼を測る物差しは違うはずなので、何をもって信頼を得たと判断するか明確にしなければ、正しい測定はできません。

もう一つは「定量化された事実」を元に、「あるべき姿＝目的」に向かって何ポイント稼げれば目標に達するか、という視点でのアプローチです。「定量化された事実」の上乗せですから、当然目標も「定量化された目標」になるはずです。

例えば35%の人が好意を持てるとのアンケート結果がでている場合、次のアンケートまでにその数値を50%に引き上げるという結果を目標にする方法です。

## 目標の設定が難しい場合

### なぜ目標設定が難しいのか。

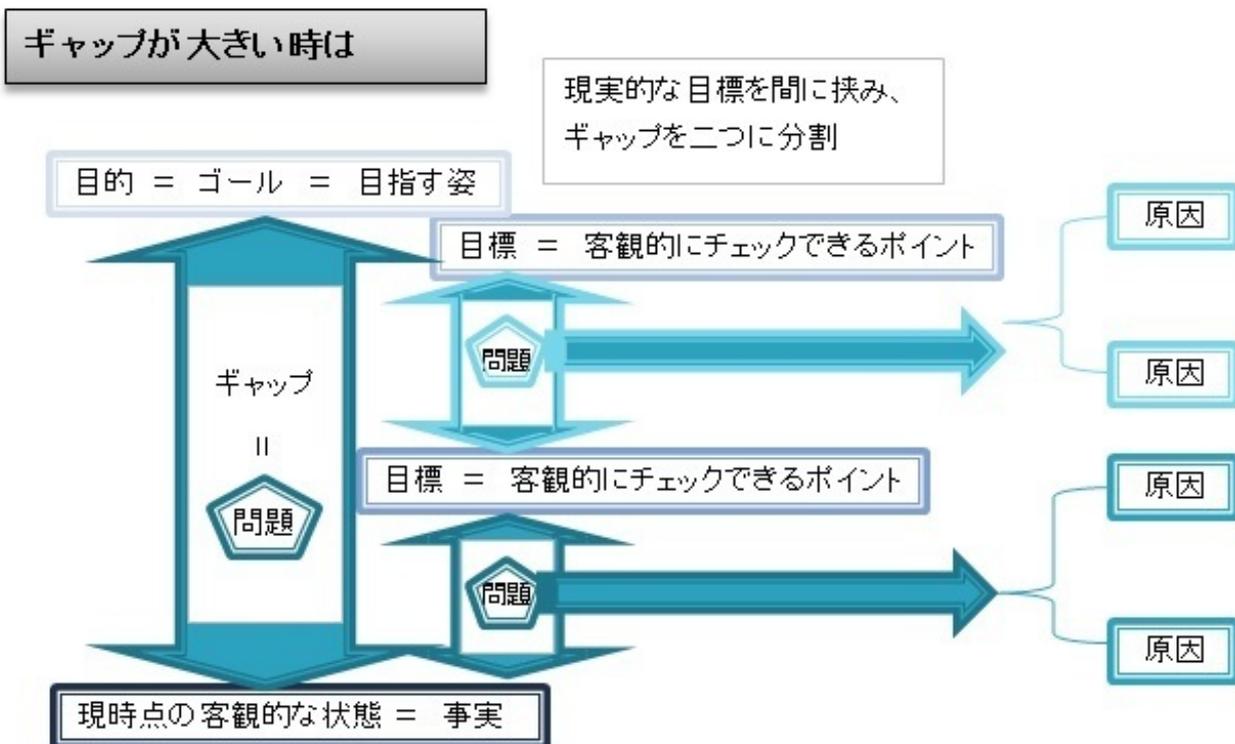
なぜなら多くの人が高い理想、つまり美しいあるべき姿を描くものだからです。言い替えると人間は欲張りなのです。あれもこれもと同時に考えるから目標が定まらない。ですからそんなときは欲張らず、着実にステップを踏み理想に近づけばいいのだ、とスタンスを明らかにすることが必要だと思いました。

### 目標設定に妥協は許されません。

前ページで目標の設定には、二つのアプローチがあることを記しましたが、あるべき姿と現状にあまりにも開きがある場合、どちらの方法を用いても最適な目標を打ち出すことはできません。だからといって目的や目標の設定を妥協して導き出だされた「ギャップ=問題」では、問題解決も的外れだったり片手落ちな解決になるでしょう。

### 目標の設定がひとつとは限りません。

効果のある問題解決に妥協が許されないとなると、どうすれば良いのでしょうか。今わかっているのはギャップが大きいということです。二つのアプローチ両方を使い、ギャップを二つに分割してはいかがでしょうか。



これで目標を安易に変更することもなければ、長い期間を一つの目標に向かうとありがちな手段の目的化を回避し、本来の目的を見失うリスクを減らすことができます。

## 4. ギャップ=問題を導き出すために

---

解決しなければならない問題とは、ギャップのデメリットとメリットです。

これまで目的、現状、目標の設定について説明してきましたので、「定量化された目標」－「定量化された現状」＝「ギャップ」は簡単に出たと思いますが、これを問題に置き換えるのが非常に難しい。

そんなときは、そのギャップの何が悪影響を及ぼすのか、逆に、そのギャップを埋めるとどんなメリットがあるのか考えると、問題は浮かび上がってきます。

解決できる問題に落とし込むには、切り口が重要です。

幸い私にとって解決したい問題は会社の中にあります。なぜそれが幸せなのかというと、組織として多くの人々で成り立っていて分業できる、なにも私一人で解決しなくて良い問題だからです。ですから目標を組織別に定めたり、お客様に提供しているサービス別に考えれば良いと思うようになりました。

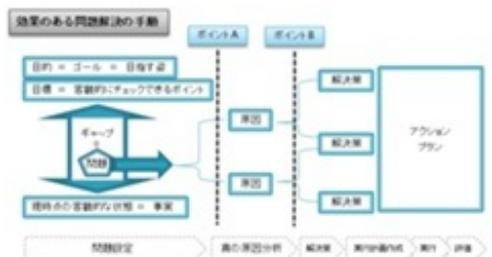
このように切り口や自分に課せられた役割を明確にすると、「目標」－「現状」＝「問題」は理解しやすい問題になります。

## 問題解決の手順には領域意識が大切

---

効果のある問題解決の手順には、ステップの厳守があります。

もう一度効果のある問題解決の手順を確認してみましょう。図の中に「ポイントA」と点線を引いた部分までの説明をしましたが、ここが一つの区切りです。ポイントAまでの部分に納得のできる結論がでないまま議論を進めると、「ポイントB」の原因分析がずれ、納得感や有効な解決策は出ません。



また、この点線を超えたテーマについて同時に考えてはいけません。なぜなら、問題を導き出すために原因や解決策が視野にあると、思考がそちらの方へ偏るからです。従来の問題解決が成功しない理由のひとつがこの偏りです。

原因と結果を考える領域を明確にする必要があります。

偏りの原因は経験則だと思います。経験則は決して悪いものではありませんが、個人的要因に左右される部分も多いため問題解決には不向きです。効果のある問題解決に必要なのは、原因と結果が明確な理論的施策です。

## 思考の道具\_MECE

---

「目的」には「最適性」と「受容性」が要です。ここの良し悪しで、問題解決に関わる人々のモチベーションが変わります。多くのメリットを掲げることができればやる気を引き出すことが可能ですし、デメリットを最適に羅列できればそれを考慮した目標設定が可能になります。

この作業のときに役立つのが、思考の道具のひとつである「MECE（ミーシー）」です。MECEとは、Mutually（互いに） Exclusive（排他的で） and Collectively（集めると） Exhaustive（網羅的な）の頭文字をとったもので、簡単にいうと「重複がなく漏れもない」という意味です。先にあげたメリット・デメリットもすでにMECEです。

思考の技術を効果的なものにするためには、常にMECEを意識し発想を豊かにすることが必要になります。例えば目的を検討する際も、自社、協力者、消費者、競合の立場から俯瞰することが大切です。

## 思考の道具\_BSとBW

---

問題解決に必要不可欠なのは、豊かな発想です。多くのアイテムを引き出すのに役立つ道具にBS（ブレインストーミング）とBW（ブレインライティング）があります。

BSとは、その場の参加者が他者の意見を批判することなく自由に発言し、アイデアを引き出す集団的思考法です。他者の発言から連想を膨らませ思考の拡散に役立ちます。

一方BWとは、「発言」ではなく「writing」により自由な考えを引き出す方法です。他者の発言に左右されずにすむメリットがあります。またこちらは拡散したアイテムを結論に導くため、収束させる際にも活躍します。大変便利な手法なので特にお勧めです。

## 思考の道具\_KJ法

---

拡散した情報は収束させなければ意味を持ちません。

その際有効な思考法がKJ法です。KJとはこの思考法を考案した川喜田二郎氏のイニシャルです。使用方法は、前ページで紹介したBWの付箋などをグループ化し、周辺情報を幅広く集めるのに役立ちます。このときMECEを併用すると効果的です。

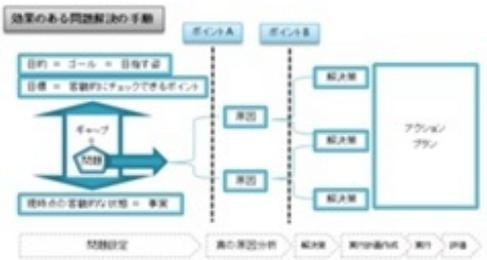
また漠然と大きな塊になっている問題の正体を解明するのにも役立ちます。

## 5. 原因分析

### 原因分析の肝心要は、掘り下げ。

下の図でいうと、「ステップA」と「ステップB」の間で、これだけに集中して検討します。原因分析には今まで紹介した思考のツールを駆使すると、効率的かつ効果的な原因分析が可能です。

「ステップA」までに導き出された問題の原因究明には、問題をどこまで掘り下げることができるかが要になり、思考の道具であるロジックピラミッドが強力な助けとなります。ピラミッドが5層位になるまで掘り下げたいところです。



### 原因分析にはロジックピラミッド。

例えばあるべき姿と現状のギャップが、10%の苦情件数だったと仮定します。10%の苦情がどのように発生しているのかロジックピラミッドを使って原因分析してみましょう。

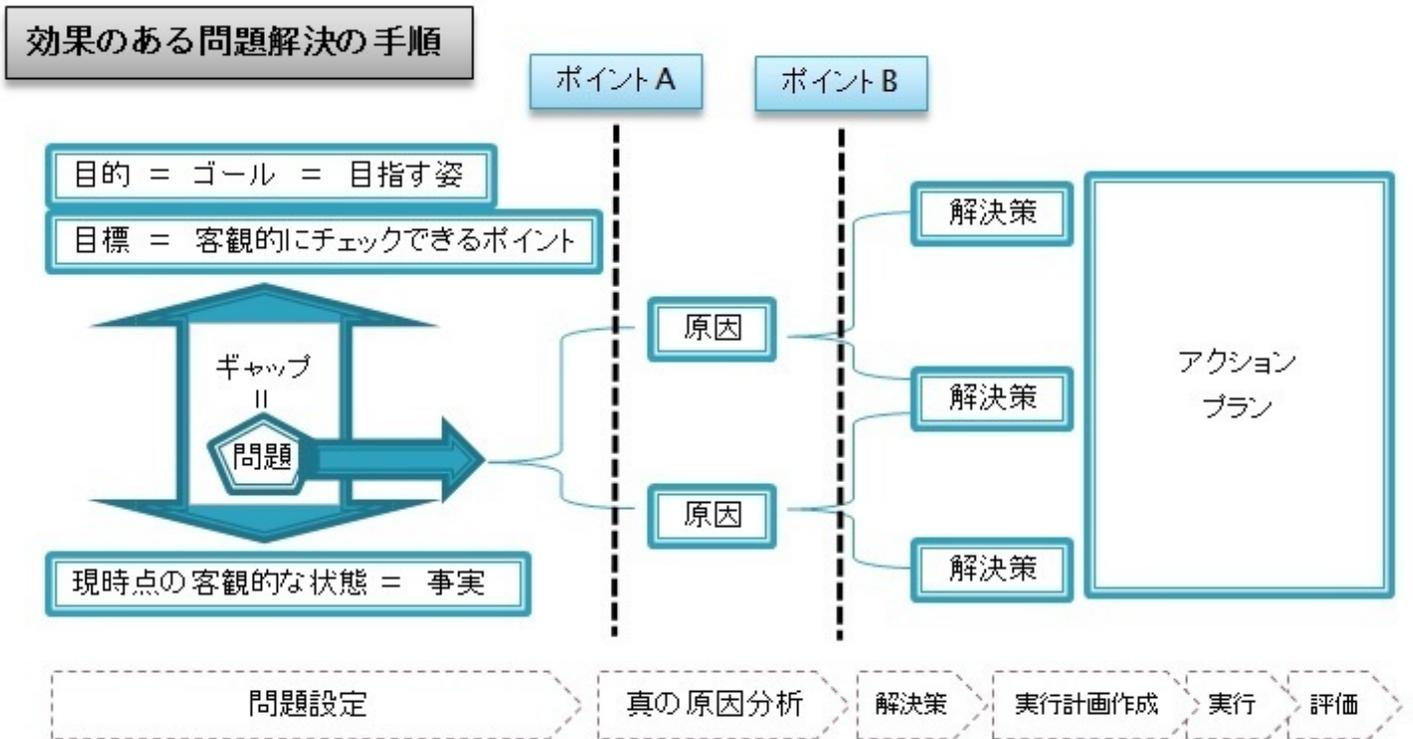
まず問題を苦情のカテゴリ別にMECEに分解します。分類されたカテゴリをさらにMECEで分解し有力な原因をある程度特定します。今回のケースでは件数の割合を判断基準にし、占有率の高い苦情をターゲットにします。

そしてそのフォーカスされた問題がなぜ有力なのか、理由を掘り下げます。そしてその掘り下げられた理由をさらに掘り下げる、という仕組みです。ここで大切なのは掘り下げた理由を裏付けるデータです。客観的なデータがあるから、理由として主張できる構造になるのです。

こうして「Why so?」と掘り下げて出来上がったピラミッドは、底辺から逆に「So What?」と登っていくと、その疑問の答えが主張につながります。もしこれがうまくいかなかった場合は、どこかで理論がおかしいということになります。

## 6. 解決策の設定

次は下図「ポイントB」から後の解決策設定です。



施策を設定する際には、「SMART」を使います。

「SMART」とは、5つの単語の頭文字をとった正に「SMART」な目標設定のチェックポイントです。

Specific=目的は具体的か？

Measurable=定量化されていて客観的に測定可能か？

Achievable=現実的に達成可能か？

Result-oriented=「成果」に向かっているか？

Time-bound=期限を設定しているか？

また、最適な解決策であるかどうかの検証には、因果関係が成り立つかも重要な要素です。

## 7. アクションプラン

---

### アクションプランも「SMART」に。

解決策が設定できた後は、アクションプランの作成が必要です。なぜなら問題解決とは、「目標と現状の差を正確に理解し」「問題の原因を見極め」「効果的なうち手まで考え抜き」「実行する」ことだからです。

実行する際、autoである方がmanualでやるより何倍も楽ですから、予め行動項目、担当者、期限、所要日数、成果物の一覧表を作成し、単に実行するだけで良い状態にします。

ポイントは「実行する」ですから、指標となる「SMART」を意識しての作成が不可欠です。

### 重要なのは所要日数と成果物。

所要日数を明確にしておくこと、行動項目に対する作業負荷が妥当であるか検証できます。

また成果物の有無を見ることにより、もし成果物が不要だったりできないということになれば、その行動項目が本当に必要なのか、もしかしたら別のアプローチがあるのではないかと精査することが可能になります。そしてこの成果物の出来具合で、アクションプランの進捗状況が客観的に測ることができます。