

高田貴久; 岩澤智之. 問題解決 — あらゆる課題を突破する ビジネスパーソン必須の仕事術

(Kindle の位置 No.374-376). 英治出版株式会社. Kindle 版.

「闇夜の鉄砲」

問題 解決 の 手順 とは、

- (1) W H E R E … 問題 が どこ に ある のか
- (2) W H Y …… その 問題 の 原因 は 何 か
- (3) H O W …… では どう すれば よい か

HOW 思考の例

「営業 成績 が 上が ら ない」「も っ と 営業 電話 を かけ よ う」



「HOW思考」とは

- 考えるより先に、思い込みで行動してしまう
- 言われたことを、言われたとおりに行動してしまう

社員 全員 が 他 の 部署 や 他人 の 仕事 に しっか り と 関心 を 持 っ て 「自 分 事」 として 考 え な け れ ば、企 業 全 体 で の 問 題 解 決 は で き な い の で あ る。「無 責 任・無 関 心」は 企 業 全 体 の 非 効 率 を 生 み、生 産 性 の 低 下 に つ な が り、め ぐ り め ぐ っ て 顧 客 へ の 製 品 サ ー ビ ス の 低 下 や、ひ い て は 自 分 た ち の 給 料 の 低 下 に も つ な が る。

な ぜ カ ッ プ ル 向 け の 売 上 が 減 っ て い る の か と い う 原 因 を 深 く 考 え ず、「カ ッ プ ル 向 け の 売 上 が 減 っ た」「キ ャ ン ペ ー ン を や れ ば 売 上 が 増 え る だ ろ う」 と 短 絡 的 に 考 え て し ま う の だ。表 面 的 な 問 題 を そ の ま ま 裏 返 し て 答 え に し て し ま う と い う 意 味 で「コ イ ン の 裏 返 し」 と 呼 ん で い る。

「コインの裏返し」対策が多い。本当か?とってしまう。

大きな対策方針だけを立てて「あとは現場でやってくれ」
「問題意識だけを提示して、あとはよろしく」という姿勢

TBP トヨタ流の問題解決手法 その1つに「トヨタ8ステップ」

4 M というのは、

- 人…… Man
- 材料…… Material
- 機械…… Machine
- 工法…… Method

実際には、多くの人々が「論拠」と「原因」を混同してしまう。どうしてか、皆さんはわかるだろうか。それは日本語の「なぜ」という言葉がきわめて曖昧な概念でできているからである。簡単な例でいえば、「なぜ旅行に出かけるのですか」という問に対して、どう答えるか考えてもらいたい。

① リフレッシュしたいから旅行に出かける ② 家族に言われたから旅行に出かける

①は「リフレッシュしたい」という「目的」を表している。それに対して②は、「家族に言われたので」という「原因」を表している。同じ「なぜ」という質問から、論理としては真逆の「目的」と「原因」が出てしまうのが、日本語がロジカルではないと言われる一つの所以である。ちなみに「なぜ」ではなく「なんで」と言い換えると、上記の①②に加えて ③ 飛行機で旅行に出かける という「手段」まで出てきてしまう。

強い情報 弱い情報

- 外部情報 ⇄ 内部情報
- 第三者情報 ⇄ 当事者情報
- 定量情報 ⇄ 定性情報
- 直接情報 ⇄ 間接情報
- 権威者情報 ⇄ 非権威者情報
- 多サンプル情報 ⇄ 少サンプル情報

「因果の構造図」

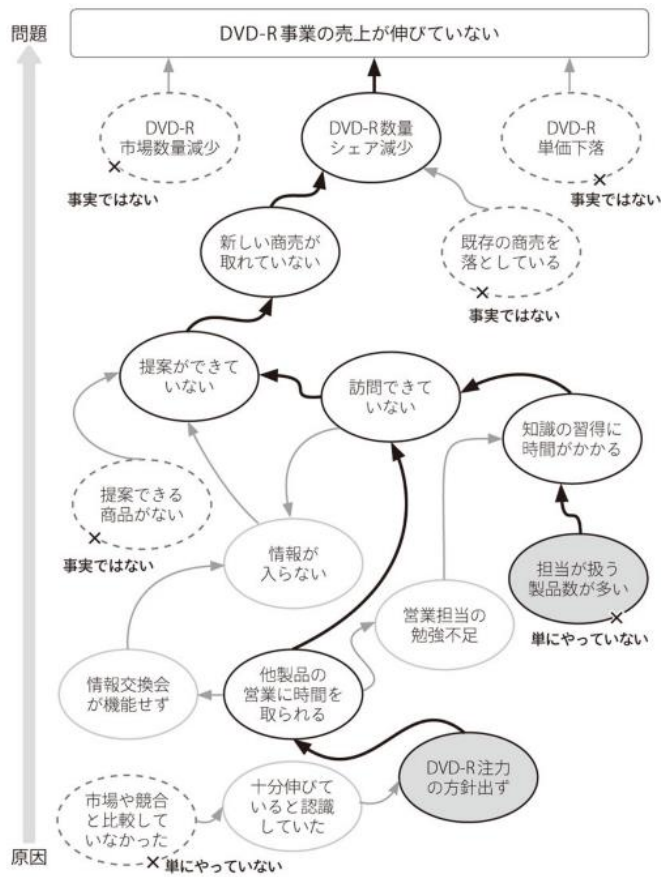


図3-12 企業の経営課題の因果関係

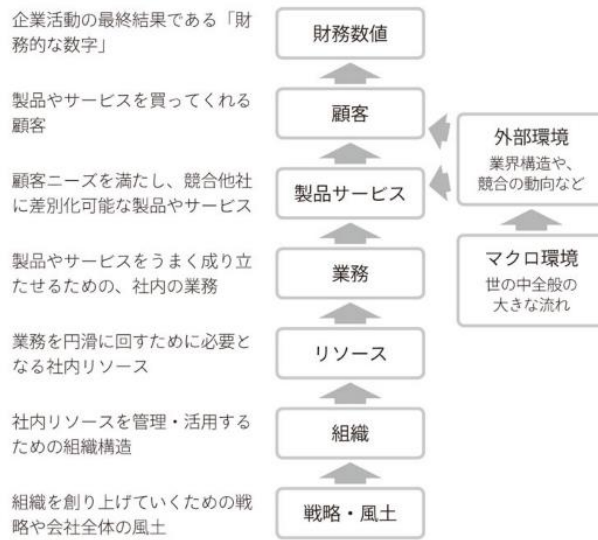


図4-25 よく用いられる既存のフレームワーク

カテゴリ	フレームワーク名	内容	全体像/活用局面
共通分析	3C	Customer (市場) Competitor (競合) Company (自社)	事業環境
	SWOT	Strength (強み) Weakness (弱み) Opportunity (機会) Threat (脅威)	事業環境
外部環境	PEST	Politics (政治) Economics (経済) Society (社会) Technology (技術)	マクロ環境 (Environment)
	5Forces	新規参入の脅威、売り手の交渉力、買い手の交渉力、代替品の脅威、業界内の競争の激しさ	業界の収益性
内部環境	バリューチェーン	企画 → 開発 → 製造 → 販売 → 物流	企業活動の流れ
	SPRO	Strategy (戦略) Process (業務) Resources (資源) Organization (組織)	企業経営の構成要素
	ヒトモノカネ	人的資源 物的資源 資金	経営資源
	4P	Product (製品) Price (価格) Place (流通) Promotion (販促)	マーケティング活動
	4M	Man (作業者) Machine (設備) Material (材料) Method (工法)	ものづくり

「組織をつくる」という対策は、多くの場合、新しくつくった組織に問題解決をゆだねているだけで、結局のところ**問題をたらい回し**にしているにすぎない。あなたが考え出した対策を特別対応チームが実行するならよいが、具体的な策がないままに「チームを編成する」だけなら、あなたは対策立案を丸投げしている。

て、「方針で決まったから」「経営陣からの指示だから」という**お達しだけで物事が進む会社など、まず存在しない**。しっかりと関係者に説明をおこない、合意を取りつけてから物事を進めていくことが大切だ。

トヨタ

すなわち「誰がやっても同じ成果が出る業務」の**質を高めていくこと**こそが、組織としてのカイゼンであるという考え方なのである。

横展（よこてん）