

問題とは何か

1. 企業における問題の定義

企業の各職場では、日々さまざまな問題が発生しているが、人によって認識が異なり、問題であるのに問題として捉えていない場合がある。そこで、本特集テーマである「問題解決アプローチ術」を実践する前に、「企業における問題」を次のように定義する。

「企業における問題」の定義

- ① 目的を達成するために障害となる点
- ② 現状(実際の姿)と目標(あるべき姿)、要求との差異

図1のように定めた目標やあるべき姿と現実との差(ギャップ)が発生した場合、目標達成までに、何がどのくらい不足していたのか、何か障害となるものがあつたのかなどの差を発生させた要因が問題である。したがって、「目標が達成できない」「効率が悪い」など現象を問題としているが、それは現実の状況であり、何が効率を悪くしているのが問題であると認識してほしい。

2. 顕在化した問題と潜在化した問題

企業で発生している問題には、図2のように取引先に影響を及ぼしたり、製品の品質トラブルや

図1 問題とは

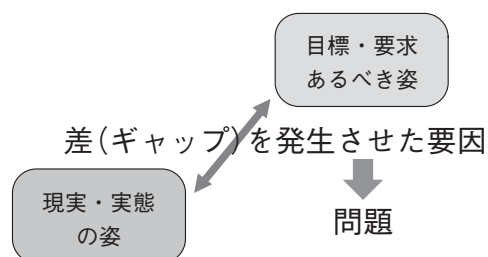


図2 問題の分類

| 【顕在化した問題】 | 【潜在化した問題】 |
|---------------|--------------------|
| 事故 | ✓ 業務の伝達・指示忘れ、ミス、遅れ |
| ✓ クレーム・流出不良 | ✓ 業務・作業の停滞 |
| ✓ 品質不良によるクレーム | ✓ 作業の手直し、再作業 |
| ✓ 工程内不良 | ✓ 修正、再発行 |
| ✓ 欠品 | ✓ 設備のチョコ停 |
| ✓ 設備故障による異常停止 | ✓ 目標未達成 |
| …… etc | ✓ 不満、悩み …… etc |

出荷トラブルに結びついたり、製造工程内で発生する異常など多くの関係者に影響を及ぼす緊急性の高い重大な問題と、担当者および担当者間で取り繕える問題がある。緊急性を要する重大な問題は、誰でも問題と認知する「顕在化した問題」である。しかし、自らや担当者間で対処できる問題は、日常的に対処しており、問題と認識していない。しかし、いずれ重大な問題に発展する可能性がある「潜在化した問題」である。

企業においては、「潜在化した問題」を含めて、解決すべき多くの問題が常に発生している。

3. 問題認識違いの要因

企業であるべき姿を実現するためには、まず、日常的に発生している多くの潜在化した問題を認識し、顕在化させることが重要である。

問題が潜在化してしまう要因を挙げる。

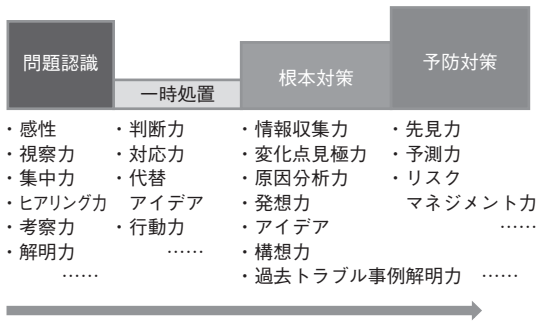
(1) 職場内で問題を必死に隠そうとする風土

問題＝失敗であり、自分の評価に大きな影響を及ぼすと思っていると担当者間で解決できるのであれば上司やトップに知らせない傾向がある。大事になる前に報告する仕組みと習慣が必要である。

(2) 職場のあるべき姿、目標が共有化されていない

職場のあるべき姿(役割・使命)と目標が定めら

図3 問題認識と解決のために必要な能力



れていない、あるいは知らない、あるべき姿や目標との差異がわからないため、問題と認識できず問題認識が薄れてしまう。企業が成長するためには、中長期方針・目標と単年度方針・目標を設定し、周知徹底し、目標を達成するためには1人ひとりが何をすべきであるかを明確にする必要がある。

(3)人の性格によって問題認識に差がある

感性が豊かで先見性をもっている人や心配性な人は、仕事の過程で絶えず問題意識をもっているが、楽天家の人や無頓着の人は、なるようになると思いがちであり問題意識は薄い。

問題を認識し問題解決をしていくためには図3のようなさまざまな能力が必要になる。人の性格を変えることは難しいが、問題意識が高く感性豊かな人材に育成することにより、多くの問題を迅速かつ適切に解決することが可能になり、企業の発展に寄与することができるようになる。

4. 問題の種類

企業で発生している問題は、図4の種類に層別することができる。

5. 繰り返し発生する日常的な問題

企業では、日常的にさまざまな問題が発生し、後追的な仕事や管理に多くの人や時間を費やしている。これらの多くの問題点は、一時的に解決しても、繰り返し発生し、発生の都度対処しているのが現実である。多くの管理者、担当者は、一時的な対処方法であることに気づいてはいるが、日常業務を優先してしまっている。

繰り返し問題が発生してしまう理由として次の要因が考えられる。

図4 事象別問題点と発生要因例

| 問題 例 | 発生要因 例 | | |
|------|-------------|--|---|
| 目標 | 目標未達成 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 実力以上の高すぎる目標を設定している ✓ 期首から期末まで同じ目標設定 ✓ 目標達成するための実行計画が具体的にでない ✓ 事後的処理で手一杯のため未実施 | |
| | 遅れ・停滞・中断 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 当初からムリな計画である ✓ 報・連・相の習慣がない ✓ 進捗のチェック機能が働いていない | |
| 業績 | 売上低迷 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 数字の管理中心で行動(計画と実行)に対する原因究明がされていない ✓ 環境変化に対する分析がされておらずタイムリーに変化に対応した計画修正がされていない | |
| | 原価高 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 不良が多い ✓ 材料・部品の買い過ぎ ✓ 製品のつくり過ぎ ✓ 見えないロス(ムダ)が多い ✓ 原価意識が低くコストダウンに消極的 | |
| 品質 | 製品 | <ul style="list-style-type: none"> 工程内不良 流出不良 クレーム リコール | |
| | 業務 | ミス | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 業務手順が標準化されていない |
| | | 遅れ | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 今週、本日の業務計画が成り行きの ✓ 仕掛書類の見える管理がされていない |
| 納期 | 部品納入遅れ | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 納期回答や事前督促をする仕組みがない | |
| 突発異常 | 災害 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 全工程の進捗管理がされていない | |
| | 事故 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 各所の点検基準・方法があいまい ✓ 定期的な安全教育が不十分 ✓ インシデント、ヒヤリハット管理が機能不足 | |
| | 設備故障による作業中断 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 清掃、点検基準・方法が形骸的 | |

- ・ 指示された一時的処置で問題が解決したと思っ
- ・ 現象を問題と思っ込み問題発生
- ・ 問題の集計はしているがその内容の分析はし
- ・ 真の原因にたどりついていない
- ・ 問題を解決するにはプロセスがあることを認
- ・ 改善手法の知識がなく問題解決スキルがない
- ・ 過去の問題・解決に対するノウハウや情報が有効活用されてない

これらの要因からの問題・トラブルが多発している現状を見ると、多くの企業では、問題を正しく認識し、問題を解決していくための手法の活用方法と問題解決のためのプロセスを理解できていないのではないかと考えられる。(小林 啓子)