



難局を乗り切る 「問題解決力」 を磨かせる秘訣



津曲 公二

大きな変化の時代の中で企業がさまざまなチャレンジを行うには、現状の問題を直視し解決に当たる問題解決力が求められる。もちろん、これからの現場リーダーも例外ではない。ここでは、現場リーダーとなるべき人材に問題解決力を身につけさせる上で役立ついくつかの考え方や手法を述べる。

現場改善推進力を生み出す 業務企画能力を高める

1. 企画とは何か

何かやりたいことを実現するために、そのプロセスを考えてみる。すると、最初はちょっとした思いつきから始まり、だんだんと具体的になっていく。つまり、構想→企画→計画→実行という順序になるだろう。したがって、企画とは構想よりは具体的な内容を備えるが、計画ほどには詳細でないプロセスといえる。この項では、現場リーダーが現場改善などを指揮し推進させる際に必要となる企画能力の高め方について解説する。

2. 企画案件のネタを探す

企画能力を高めるには、まずタイムリーなネタ

探しが必要である。その感覚を養うためにはここは詳しく述べることにする。

現場リーダーは上司からの指示で企画に取り組むことがある。この場合、企画案件のネタ探しは不要であるが、それでも指示を鵜呑みにせず、いったんはネタ探しを自分でやるとしたら指示された案件をどう探し当てるかを考えるとよい。ここでは始めから自分で行う場合について述べる。

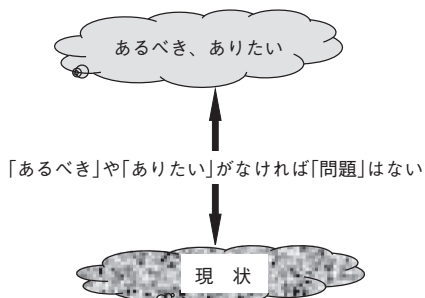
企画は現場改善など何らかの問題を解決するために行うことが多い。ここで「問題」の定義を考えてみよう。よく知られているように問題とはあるべき姿と現状のギャップである(図1)。よく「問題意識がない」といわれるのは、あるべき姿を持っていないので「現状を何とかしなくては」という認識がないことが問われているのである。

ところで、現場で起こる問題の解決策は黒か白かはっきり割り切れない(あちらを立てればこちらが立たない)ことがよくある。つまり、現場で起こる問題にはピッタリした正解がないことが多い。正解が見つからないので迷ってしまうと何もできないうちに時間だけが経つことになる。

問題に正解はないという前提に立てば、問題解決に当たって精神的なゆとりができる。正解ではないが何かとりあえずの対策をして様子を見るといったアクションがとれる。迷うだけで時間をムダにすることがない。

問題について正解があるかないかで、2つの分類がある。「クローズドタスク」と「オープンタスク」である。クローズドタスクとは、すでに解決策(解答)がある問題のことで、試験問題でよくある選択問題がこれに当たる。オープンタスクとは、解決策がまだどこにもない問題をいう。どうい

図1 問題とはあるべき姿と現状のギャップ





前提条件で考えればよいのか、どのような解決方法があるのか、そもそも正解というものがあるかどうかともわからない。この分類は、TRIZ(トリーズ:発明問題解決理論)というアイデア発想法にある。旧ソ連で考案されたもので、わが国にも日本TRIZ協会(NPO法人)が設立されているのでお聞きになった読者もあると思う。クローズドは「(答えは)決まっている」、これに対してオープンは「(答えは)開かれている」、つまり何でも答えになり得る、と考えてよいだろう。

着眼点について考えると、いわゆる経営資源の要素として、人(人材)・モノ(設備や在庫)・カネ(資金)・情報(ノウハウ)などがある。これらを着眼点として、たとえば人材についてなら、「多能工の育成に時間がかかり過ぎる」などの企画のネタが見つかる。また、アイデア発想法(TRIZ)にある独自の用語から次のような着眼点が使える。

・理想性

理想的な状態を考えることで、現状に対して新たな着眼点が得られる。一例として、検査工程やチェックリストはまったくないのが理想であると考えれば、現状の改善ということではなく、作業そのものに検査を組み込むといったまったく別の方向からのアプローチを思いつく。

・進化の法則

世の中の変化には法則性がある。たとえば生産指示情報のやり取りを考えると、電話→FAX→パソコン→無人化などと変化して、スピードと正確さが格段に進歩している。進化の法則性を考えることで企画のネタにつながる。

・変化という資源

働き方改革で法制度が変わった。時間規制が厳しくなり、さまざまな業務で変革を迫られる。対応のための企画が必須である。つまり、変化は資源である。変化のあるところには企画のネタが埋まっており、発掘されるのを待っている。

3. 想いを語れば構想になる

企画のネタが見つかり、自分でこれだと決めたら次は企画案の「構想」をまとめる。構想とはその企画にかける自分の想いを述べることである。そのためには文章化することが欠かせない。ここで文章化というのは、箇条書きではなく、400～

600字くらいの作文である。想いを伝えるためには、箇条書きではなく文章化してストーリーで語れるようにする。

たとえば「設計チームの慢性的な出図遅れを解消するには」などと書き始める。文章化するメリットには、自分の感想が主になるから自身で理解が進む、関係者に読んでもらいそのフィードバックがもらえるなどがある。単に自分の頭の中で考えるだけでは、あいまいですぐ消えてしまいがちなので、必ず文章にする。ちょっとした思いつきをきっかけにして、それを文章化すれば、それが企画の構想ということになる。ストーリーとして熱く語れるようになればベストである。構想というと難しそうに聞こえるが、想いや感想があれば誰にでもできる作業である。

4. 構想を見える化して関係者で共有する

大まかな構想が関係者に受け入れられたとしても、ゴール(到達点)までの道筋はまだ誰にも見えていない。そこで、ゴールに至るまでの地図のようなものがあれば、関係者にとって全体像が把握できるので便利である。従来、ここでロードマップ(工程表)をつくることが多い。ロードマップを直訳すると道路地図であるから、スタートからゴールまでを示す地図のような感じを受ける。多くのプロジェクトでは「工程表」とはスケジュール表であって地図ではない。スケジュール表だけでは全体像は見えない。全体像が見えないと、あまり重要でない細かいところで論議が起り、建設的な討議にならず時間をムダにすることがよくある。

ここで、全体像の見える化に役立つ効果的な「サクセスマップ」というやり方を使うとよい。これは「マップ」という名の通り地図であり、構想のスタートからゴールまでの概要を示す。具体的には、プロジェクトマネジメントの一部として次の項で詳しく説明する。

5. 企画力を高めるために

優れた企画は、関係者全員で全体像が共有されているので計画作成も円滑に進められる長所がある。このようなレベルを目指して企画力を高めるために、これまで述べてきたように次の3つがポイントになる。