



本章の POINT

- 真の原因をつかんでから、解決策を決めよう
- いったん広い視野で考えてから、焦点を絞り込もう

(1) 仕事とは、問題を解決すること

私たちが日々取り組んでいる仕事は、①決められた手順通りに繰り返す仕事、②そのときの状況に応じて臨機応変に対応するべき仕事、の2種類に分けることができる。たとえば経理の仕事は比較的①の仕事が多く、さまざまなお客様に対応する営業の仕事は②が多いであろう。ところが、①であっても同じ仕事を繰り返しているだけではすまないことが多い。経理の仕事の場合、消費税が改定され軽減税率が併用されることになり、これまでに経験したことのない手続きが必要になった。

経理のような業務以外でも、新製品の発売、計画の変更、トラブルの発生など、さまざまな理由で仕事を決められた通りにやっているわけにはいかない場合が出てくる。問題の発生である。

つまり定型業務の繰り返しと思われる仕事であっても、実際には私たちの仕事は問題がつきものである。仕事とは、問題を解決することである。

(2) 問題解決を焦らない

良い仕事をするためには、問題をうまく解決することが重要である。けれども、残念ながら問題解決は、うまくいくとは限らない。そもそも、問題の発生は望ましいことではないので、すぐに解決しようと気が焦り、かえって問題解決がうまくいかないことが多い。ここでは、問題解決がうまくいかない理由を考えてみよう。

① 表面的な解決で終わってしまう

極端な例は、間違えたので「間違えないようにしましょう」、失敗したので「失敗しないようにしよ

う」、納期遅れが発生したので「納期を守ろう」という、問題を裏返しただけの解決策である。間違えようと思って間違えたのではないし、納期遅れが許されないこともわかっている。なぜ間違えたのか、なぜ納期遅れが発生したのか、表面に現れていない真の原因を追究しなければ問題は解決しない。

② 原因を決め付けてしまう

本当は原材料に問題があったとしても、よく不調になる機械があると、不良の原因はその機械だと思い込んでしまう。すると、ピントの外れた対応をしてしまう。ひどい場合は「また、あいつのミスだ」などと人に原因を求めてしまう。ミスが多発するようなら、その方法自体に問題があると考えなければならない。原因を決めてかかっていると、真の原因をつかめないまま残してしまうので、気をつけよう。

③ 対策に気をとられ、原因を軽視してしまう

問題解決で大切なことの1つに、再発防止がある。問題や間違いが発生することも問題であるが、同じ間違いを繰り返しては情けない。問題が発生した全体像を正しくつかまないと、再発を防止することは難しい。

たとえば、再発防止策としてダブルチェックがあるが、ダブルチェックでは往々にして、もう1人のチェッカーに頼ってしまい、チェックが甘くなってしまふ傾向がある。

安易にダブルチェックを対策とするのではなく、なぜチェックミスが発生したのか、その原因を追究しなければならない。臭いものにフタをしたからといって問題が解決したことにはならない。本

当の解決のためには、臭いの元となる原因を断たなければならない。大事なことはチェックミスがなくすことではない。チェックしなくてもよいように間違いを起こさないことである。

### (3) 問題解決の手順

つまり、問題をきちんと解決するためには、柔軟に広い視野・発想で原因を追究すること、冷静に判断すること、が重要である。

以下に問題解決の手順を説明する。

#### ①事実を把握する

「～だろう」「～らしい」「～のようだ」は判断を間違える元になる。まずは事実を正確に把握する。できれば数値で把握することが必要で、その上で「見える化」して直感的にわかるようにするとよい。グラフ、パレート図が有効である。

#### ②目標を共有する

問題とは、目標と現実とのギャップのことである。目標が明確でないと、問題も明確にならない。特にグループで問題解決に取り組む場合、目標、あるべき姿を明確にして共通の認識にしておかないと、正しい問題解決にならない。

#### ③真の原因を突き止める

問題解決の急所は、真の原因を突き止めることである、決して表面的な原因であってはならない。このとき陥りやすいのが、「原因の決め付け」である。原因を決め付けないようにするためには、まずは原因の抜け漏れがないようにするため柔軟に発想を広げ、次に焦点を絞り込んで真の原因にたどりつくよう深く突き詰めることが必要である。

#### ④問題を解決する

真の原因を突き詰めたら、その原因を取り除くための解決策を検討する。この解決策も1つとは限らない。ものの見方を変えると、意外な解決策

が効果を発揮することもあり得るので、いったんは抜け漏れがないように幅広く考える。次に実施の段階になると、忙しい中であれもこれもやるというわけにはいかないの、最も効果的と考えられる解決策に絞り込んで実施する。

### (4) 問題解決のためのアイデア発想

前項では問題解決の手順を示した。ここで重要なことは、③真の原因を突き止める、④問題を解決する、の2つの段階とも、いったんはアイデアに抜け漏れがないように柔軟に数多く発想を広げ、その上で重要なものに絞り込むようにすることである。そこでこの章では、発想を広げる方法、焦点を絞り込む方法、さらに原因を追究する方法について紹介する(表1)。

#### ①柔軟に発想を広げる

効果的な問題解決のためには、漏れのないように視野を広くして、いかにアイデアを出すか、が勝負である。漏れのないように広くアイデアを出していく手法には、ロジックツリー、特性要因図がある。また、柔軟にアイデアを広げる方法にはブレインストーミングがよく利用される。

#### ②焦点を絞り込む

アイデア発想の段階では数が多いことが必要であるが、問題を解決するための実行段階で数が多くては時間もコストもかかってしまう。効果を見込んで具体策を絞り込むための手法としてKJ法を紹介する。

#### ③原因を深く追究する

問題を解決するためには、真の原因を追究しなければならない。真の原因にたどり着けば問題は解決したも同然であり、真の原因をつかまなければ問題は解決しない。具体的な手法としてなぜなぜ5回法がある。

表1 本章の構成

テーマ	手法、ツール		内容
事実を把握する	5-1	グラフ、パレート図	事実を数値に基づいて見える化する
柔軟に発想する (アイデア発想)	5-2	ブレインストーミング	みんなで多彩な発想を出し合う
	5-3	ロジックツリー、特性要因図	漏れを防ぎながら、アイデアを深める
焦点を絞り込む	5-4	KJ法	情報を整理しまとめる
原因を深く追究する	5-5	なぜなぜ5回法	原因を追究し、再発を防止する
抜け漏れをなくす	5-6	フレームワーク	効率的な発想を助ける既成のツール