「問題解決」の進め方

Copyright(C) 2014 BNP. All rights reserved

【　内容　】

第１章　企業は問題ありき

第２章　「問題」とは何か

第３章　問題解決の手順

第４章　問題解決の習得

Copyright(C)　2014 BNP. All rights reserved

第１章　企業は問題ありき

ー　問題解決こそ企業の力　ー

Copyright(C)　2014 BNP. All rights reserved

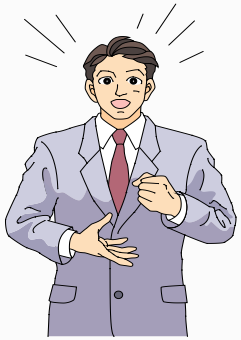
1. 企業と「問題」

■ 企業は解決すべき問題の集合体である

■ 企業は問題解決のための組織体である

■ 業務・管理には　ムダ・ムラ・ムリが多くある

■ 管理者・担当者は問題を見つけることである



Copyright(C)　2014 BNP. All rights reserved

2. 問題が解決できないと

企業は

1.経営資源の損失を招く

2.収益の向上が望めない

3.競合他社に勝てない

4.社員の信頼と志気を失う

社員は

1.仕事がうまく進まない

2.同じ失敗を繰り返す

3.働く意欲と責任感を失う

4.社員間がバラバラになる

5.経営に対する信頼を失う

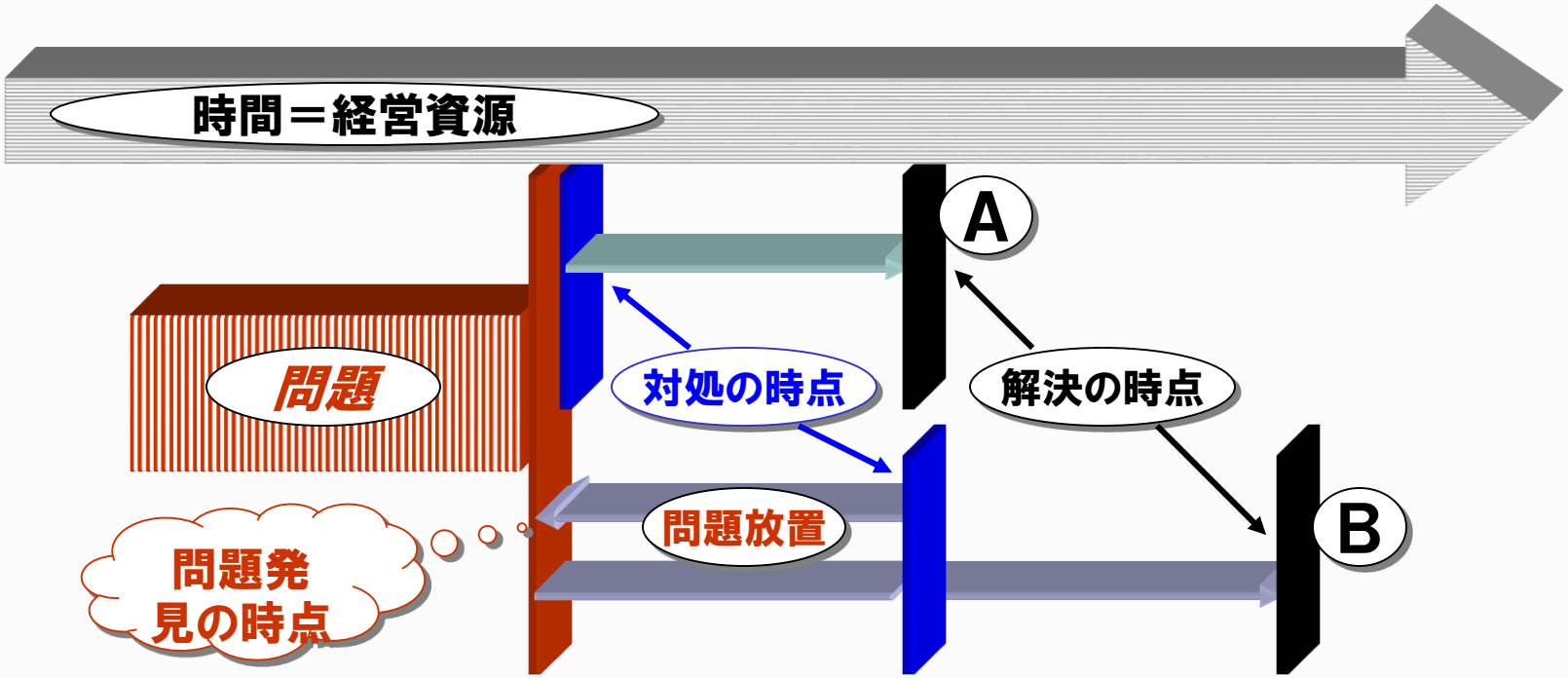
○ 将来に向けての企業・社員の成長発展は望めない

○ 仕事をやり遂げた喜び・満足感が味わえない

○ 事業基盤・企業文化の低下を招き、淘汰される

Copyright(C) 2014 BNP. All rights reserved

3. 問題を放置すると



放置3倍の法則

★ 「Aケース」は、タイミング良く問題対処が実施された。

★ 「Bケース」は、問題対処が遅れた分に応じて時間とエネルギーを「Aケース」より3倍費やしている。

★ 問題は、時間の経過とともに沈殿し根をはっていくもの。

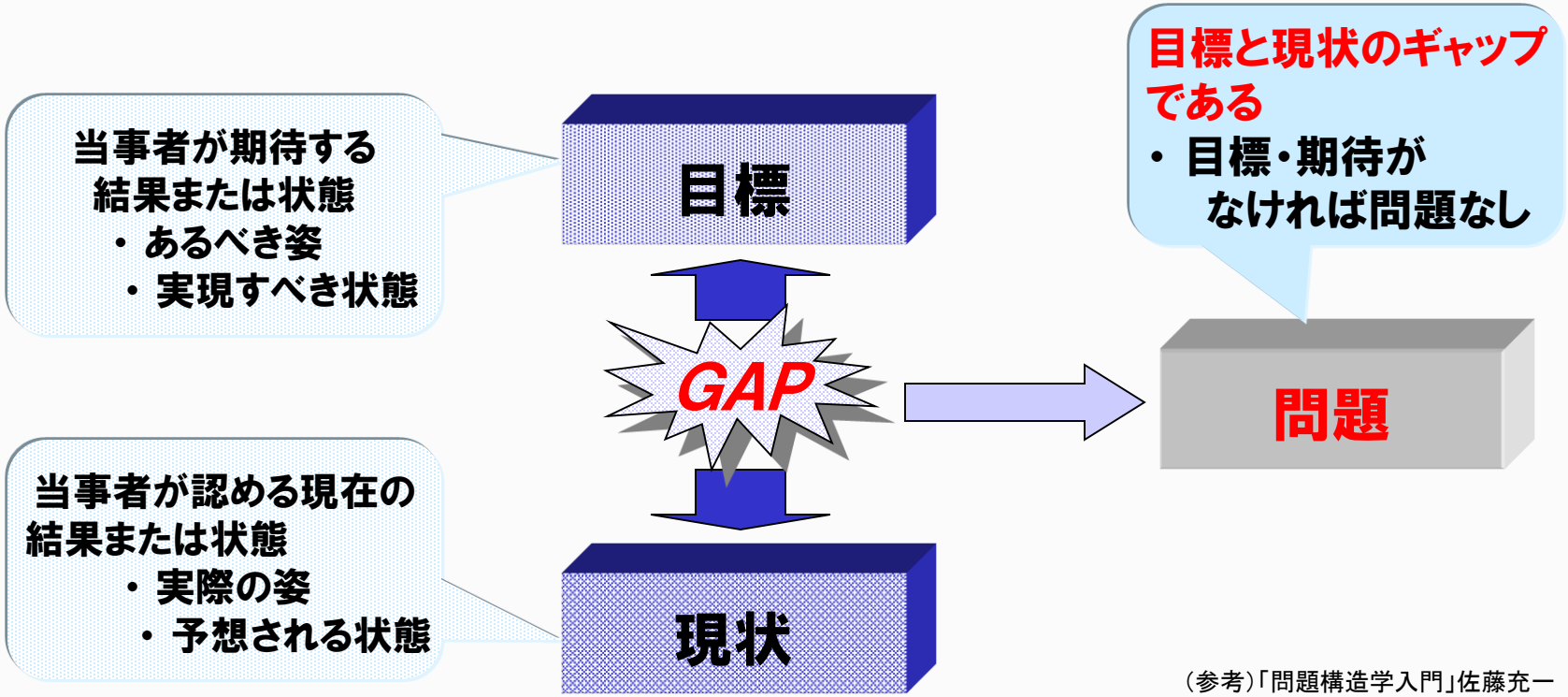
Copyright(C) 2014 BNP. All rights reserved

第2章 「問題」とは何か

ー 問題のもつ多面性の理解 ー

Copyright(C) 2014 BNP. All rights reserved

1.「問題」とは



（参考）「問題構造学入門」佐藤充一

問題とは、

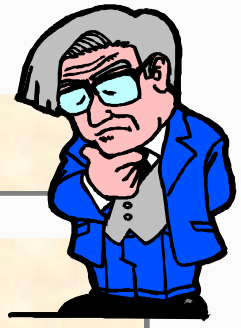
① 当事者にギャップを埋める意志がある
② ギャップを埋めるのに困難が伴う
③ 当事者全員が目標と現状の関係を合意している

の条件を満たしている事柄である。

→ 課題とは、解決への行動・分析・方向性へ結びつく意思を示している。

Copyright(C) 2014 BNP. All rights reserved

2.「問題」の顔・姿



1. 調査・確認などに工数・手間・時間がかかる
2. 本来、やるべきことをやっていない
3. 手を打たないと、新たな問題・障害が生じる
4. 非効率・非生産的な作業である（ムダ・ムラ・ムリ）
5. 問合わせ・質問等に正確、迅速に応えられない
6. 前向きな行動や判断ができない
7. 周りの人・部門が何をやっているかわからない

などなど・・・

Copyright(C) 2014 BNP. All rights reserved

3.「問題」の捉え方　－－　将来問題

目標（あるべき姿）！

将来

維持

現在

ギャップ

過去

「過去」と「現在」の比較において、問題を発見します。

・顕在問題

・潜在問題

・将来問題

目標達成後の「維持・継続・発展」を保証することが、真の問題解決と言います。

・再発防止策

・リスク対策

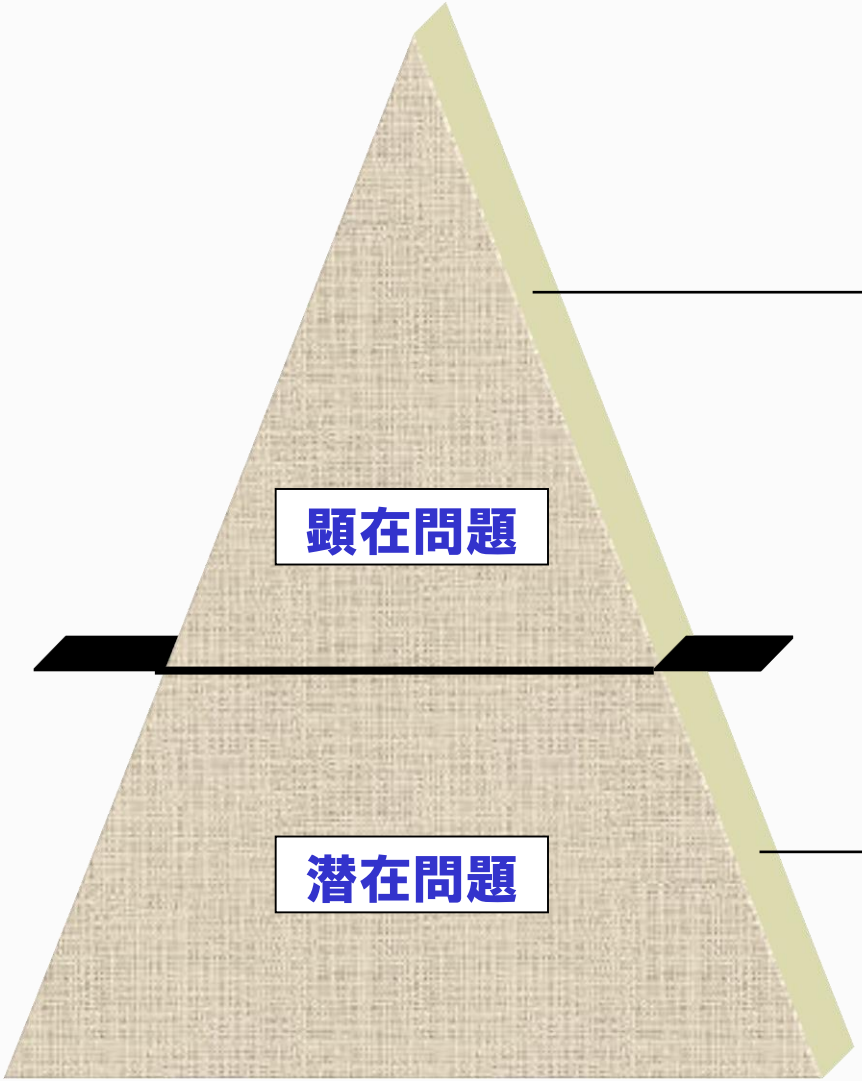
・事前の問題発見策

・変化への対応策

システムと管理

Copyright(C)　2014 BNP. All rights reserved

3.「問題」の捉え方　－－　潜在問題



問題の顔・姿

- 現象、結果、状況
- 数字、傾向、特性
- 感覚、遅延、滞留

問題の本質

- 仕組み、システム
- ルール、基準
- 放置、無責任、体質

Copyright(C)　2014 BNP. All rights reserved

4. 情報システムの問題（例）

	経営サイド	ユーザサイド	情報システム部門
顕在的な問題	情報化投資の妥当性が判断できない。	システム利用と情報活用がしにくい。	システム開発のプロジェクトが目標達成できない。
	システム開発の投資対効果がわからない。	システムの改善・変更への対応が遅い	情報化投資が経営サイドに理解が得られない。
	プロジェクトが予定通りの成果を出していない。	生産支援・営業支援への活動がフィットしない。	システム体系がなくバラバラのため、効率悪い運用。
	必要な経営情報がタイミングよく入手できない。	取引先への対応が遅い。	経営・業務へのシステム貢献がつかめない。
潜在的な問題	経営としての情報戦略が確立されていない。	情報システム活用の計画と方針に一貫性がない。	システム化計画の体系とその実現性が弱い。
	情報システム部門の位置付けと役割が不明確である。	情報活用のインフラが弱い。	システム開発方針の統一性が弱い。
	業務改革の焦点と計画に一貫性を欠いている。	情報システム計画への反映ルールがない。	情報システム要員の人材育成計画がない。

Copyright(C) 2014 BNP. All rights reserved

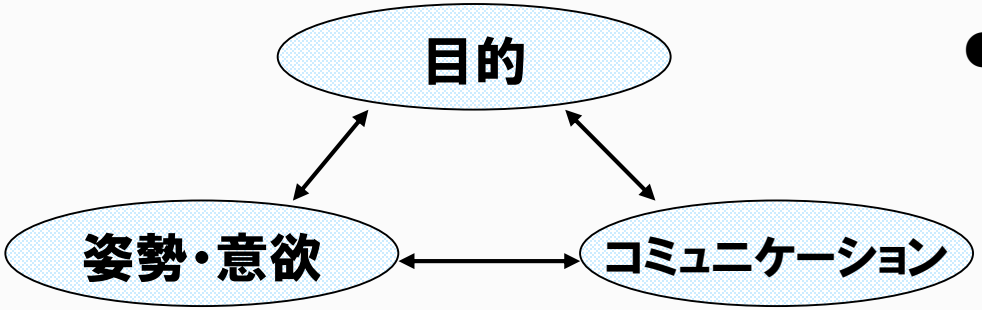
第3章　問題解決の手順

－　誰でもが実行できる手法　－

Copyright(C)　2014 BNP. All rights reserved

1. 問題解決の基本

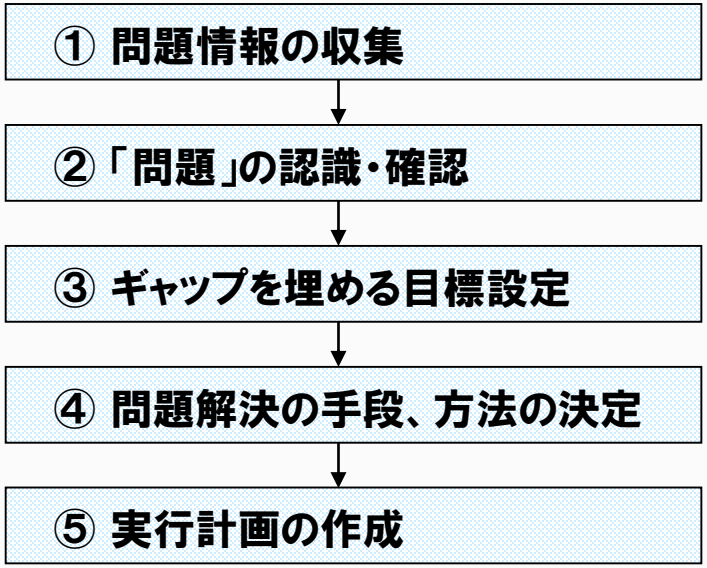
1. 問題解決への視点



● 「問題解決」には必ず困難が伴う。

・目的ーーーーーー「何のために」
・姿勢・意欲ーーー 「成し遂げる」
・コミュニケーション
ーー「関係者の総和」

2. 問題解決のプロセス



● 「問題」に応じた解決プロセスの設定が問題解決のポイントになる。

・ 体制、スケジュール、資源の投入
・ 問題解決による期待効果
・ 経営者の参画
・ 解決に必要なスキル

Copyright(C) 2014 BNP. All rights reserved

3. リーダシップ

- 解決目標のビジョンを描く
- 問題解決の実施と指導
- チームワークの維持と発展
- 参加者の能力向上と支援

● 意見・アイデアなどの収集と確認の手法を使う。

- ブレーンストーミング
- ワークショップ
- セッション

4. 情報整理の手法

- メモ
- グルーピング
- フレームワーク
- マトリックス
- ロジックツリー

● 情報整理の基本は、問題解決の手助けにある。

- 「漏れ」「だぶり」「不明」などの気づき
- 作業の効率性向上
- 解決策のヒント
- コミュニケーションの媒体

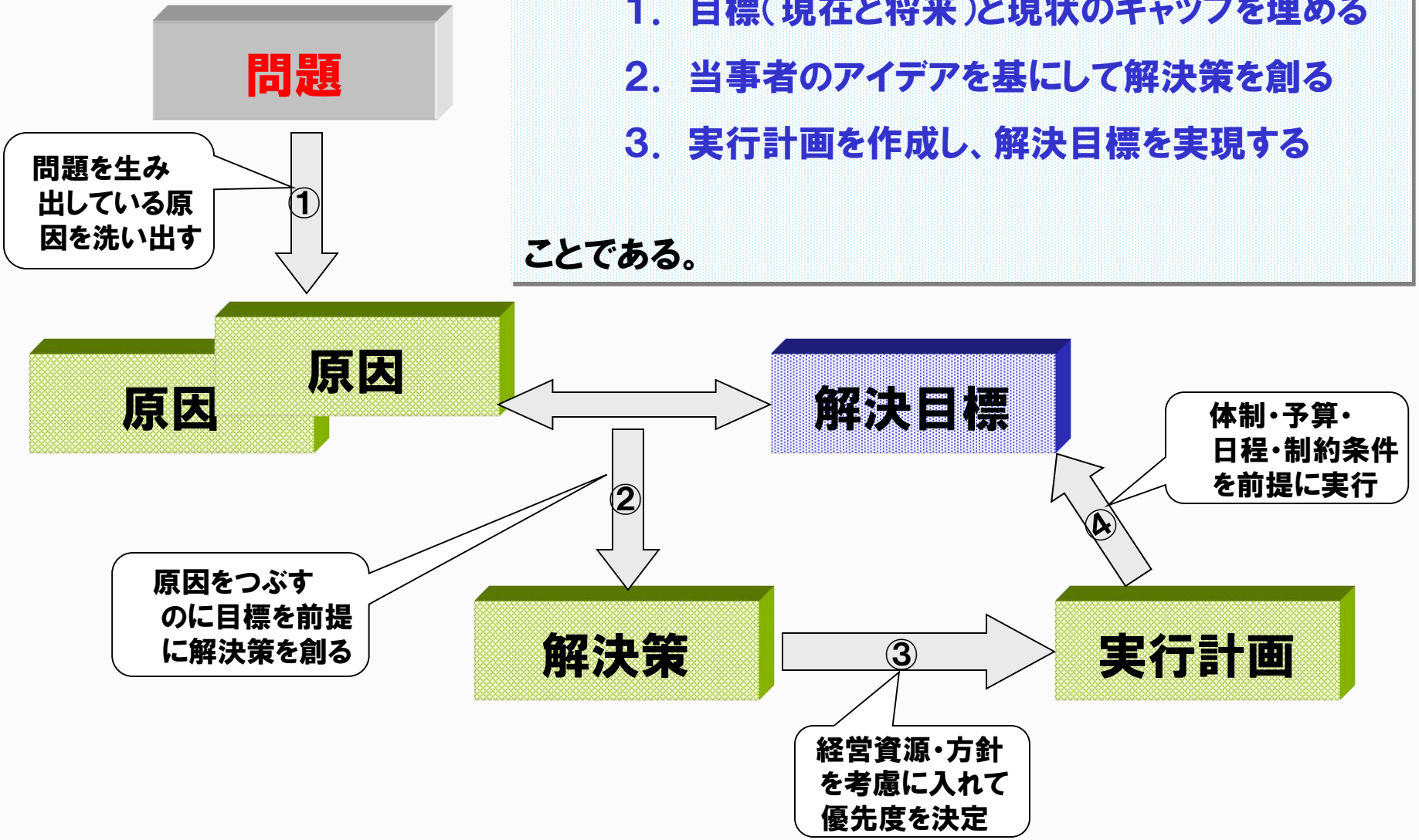
Copyright(C) 2014 BNP. All rights reserved

2. 問題解決とは

問題解決とは、

1. 目標（現在と将来）と現状のギャップを埋める
2. 当事者のアイデアを基にして解決策を創る
3. 実行計画を作成し、解決目標を実現する

ことである。



Copyright(C) 2014 BNP. All rights reserved

3. 問題解決のプロセス

① 問題情報の収集

↓

② 「問題」の認識・確認

↓

③ 解決目標の設定

↓

④ 問題の解決方法の決定

↓

⑤ 実行計画の作成

↓

⑥ 実行

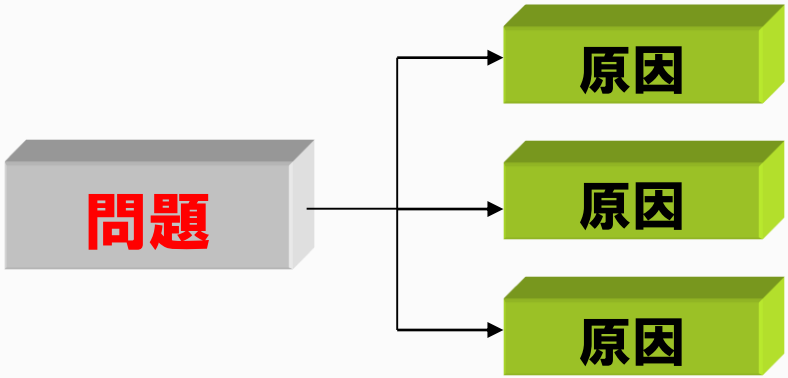
↓

⑤ 期待効果の測定

収集方法	・アンケート、ヒアリング、資料 ・インタビュー、セッション
認識	・「あるべき姿」と現状のギャップ ・原因の究明、整理
目標設定	・重要度／優先度の設定 ・期待効果の設定
手段	・システム／業務処理の対象
実行計画	・体制、責任者、実行項目、時期 ・実行項目間の整合性
管理	・中間のレビュー、報告 ・進捗管理
測定	・期待効果の実現度 ・問題の解消、改善の実態

Copyright(C) 2014 BNP. All rights reserved

1. 原因の究明



- 問題を発生させている原因を明らかにすることが問題の明確化になる。（＝問題の構造化）
- 「問題－原因」の関係が大事。

2. 原因とは

① 「問題の顔・姿」を作り出している要因
② 目標達成に障害になっている要因
（要因＝方針、慣行、存在、傾向、変化、事例）

3. 原因明確化の効用

① 問題の認識・特定に対する根拠・理由の整理
② 問題解決策を作成するための手掛かり・ヒントの洗い出し
③ 問題解決の対象となる解決目標の設定に役立つ

Copyright(C) 2014 BNP. All rights reserved

4.「問題－原因」の例

問題点	原因
情報システム部の役割が不明確のため、情報システムに関係する社内の人から信頼が薄く情報システムの活用価値が下がっている。	・情報システム部が、現行システムの運用・保守で時間的にいっぱい。工数不足になっている。
	・情報システム部で、システム利用者と意見交換を行う方針と計画がない。
	・情報システム部で、各部門のニーズ（業務改善）を調査、分析して情報システムの年度計画を作成していない。
問い合わせ・トラブル発生時において、担当者が不在のとき、対処できない場合がある。その結果、顧客サービスの低下と社内工数の無駄が発生している。	・運用保守の担当者の工数が、当初の計画に入っていない。
	・運用保守の認識が弱く、方針および計画に反映されていない。
	・トラブル対応マニュアルが、ユーザーへ配布されていない。また情報システム部内でも情報が共有されていない。

Copyright(C)　2014 BNP. All rights reserved

5. 問題の特定

① 経営・業務上での目的に関連すること。

② 当事者間での合意。「見える化」

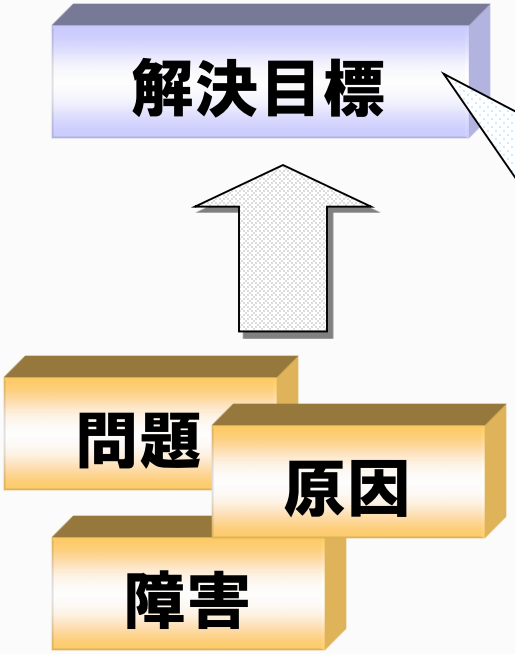
③ 事実に立った問題。

④ 問題解決に実行が可能なこと。

⑤ 問題解決をした後、期待効果の実現。

Copyright(C) 2014 BNP. All rights reserved

1. 目標の設定



「解決目標」の設定

1. 解決目標を達成するための対象問題を明らかにする。
2. 解決目標の設定は、使える資源（費用・人・期間）の範囲で行う。
3. 必ず、解決目標間での重要度・優先度の順位付けを行う。

- 「解決目標」は、「問題」「原因」「障害」を消去するとともに、「期待効果」を実現するために必要な目標を設定する。（＝解決目標の設定）
- 経営・業務上で目的＞Σ（解決目標）＞Σ（解決すべき対象問題＞Σ（原因・障害）の関係にある。

Copyright(C)　2014 BNP. All rights reserved

2. 目標の選択

・解決目標の選択は、つぎの点を考慮して行う。

①「重要度」からの選択

- 問題状況の影響の大きさ
- 期待効果の大きさ
- 経営的見地からの上位

②「優先度」からの選択

- 時間的観点から放置できない
- 期待効果の大きさ
- 経営的見地からの上位

③「重要度・優先度」選択の方法

- 当事者間による合意
- 経営者の選択・判断

Copyright(C)　2014 BNP. All rights reserved

3. 目標設定の例

解決目標		原因	問題点
A2.営業支援事務と管理業務を統括する内容を決めて、統括部門を設ける 重要度・優先度の意味	A-1-21	事務作業の無駄を無くすための組織、部門がない。（10年前に良かった処理はそのままになっている。）	営業（化成品・電子機器・商事）としての残業過多が続き、体力が限界にきているため、新しい分野の営業活動に入っていけない。
	C-9-1	業務のローテーションが組めない	業務系の仕事に関して若い人（後継者）がいないので今後の業務に支障をきたす。
	E-1-3	営業部門を補佐する管理部門の役割が機能していない	自分のところがよければ良いという風土が強く、他部門の協力が得にくいので仕事の能率が上がらない。
	Z-3-5	成功事例、良い実績を社内で発表して共有化されていない	営業グループと情報グループでコミュニケーションが少ないので、効率的なデータ活用ができていない。
	Z-5-2	文書管理が一元化されていない	会社としてのセキュリティに関しての方針・具体策が不明確である。
A7.営業担当に対して、伝票等の事務処理のルールを明確にする	A-13-1	売上・仕入伝票の入力ミスが多い、ブランクがある	売上・仕入伝票を入力するための作業でチェック（照合、訂正要求）に時間がかかっている。
	Z-11-1	入力ミスのケースがある	データを直接修正しているため、伝票ベース（証憑）のシステムになっていないのでシステムの信用性に欠ける。
	Z-9-1	営業担当しかわからない情報が正確にシステムに入力されていない	各業務において入力ミスが多い。

Copyright(C)　2014 BNP. All rights reserved

1. 対象分野と手順

① 解決の対象分野

① 業務ルール　――　社会の規範、業界のルール、会社の規定

② システム機能　――　業務処理・管理をソフトウェアで実行

③ システム非機能　――　性能、品質、運用条件

④ 情報技術　――　新技術、調査、評価、実験

② 解決の3基準（＝解決策の発見）

① システム検討が先にありき

・システム構築の上に、業務ルールなどを決める

② 業務ルール作成・改善が先にありき

・前提、制約条件として受け、有効性のある範囲がシステム構築の対象となる。

③ システム／業務ルールを同時に検討

・業務の仕組み、仕掛けをシステムと業務面から検討して、新たな仕組みを創り上げる。結果として、業務ルールがある。

Copyright(C)　2014 BNP. All rights reserved

③ 解決の手順

	手順	例
1	業務ルール　→　システム機能 情報技術	新事業、新商品、取引条件、消費税・・・
2	業務ルール　→　システム非機能 情報技術	顧客サービスの改善（24H、店頭）・・・
3	システム機能　→　業務ルール	業務処理の手順変更・改善・・・
4	システム機能・情報技術	手作業のシステム化、自動化・・・
5	システム非機能	レスポンスの強化、トラブル対策・・・
6	業務ルール・管理基準	予算管理、目標管理、決裁基準・・・

Copyright(C)　2014 BNP. All rights reserved

2. 方法決定の条件

① 組織の係わり方	・単一部門 ・複数部門
② 取引先との係わり方	・自社のみで解決可能 ・取引先との調整で解決可能
③ 新技術の有無	・実装／経験済の技術の採用 ・新技術の採用（調査・試験・分析が必要）
④ 費用の大小	・予算内で吸収可 ・予算内では不可能
⑤ 期待効果の実現性	・期待効果の保証 ・期待効果が未知数

Copyright(C)　2014 BNP. All rights reserved

3. 解決のためのヒント

	ポイント	対象／見方	
現状把握	・解決目標の領域、範囲に関する情報を収集し現状を正しく認識する	・データ収集 ・現状業務の確認 ・実態調査	・事例収集
検討	・原因を根絶するアイデアを出す ・改善策を纏め、実現の可能性・効果の観点から、納得のゆくまで検討をする	・管理内容の変更 ・基準、ルールの改定 ・仕組みの改定 ・帳票類の改定 ・組織、体制の確立 ・検証、チェック機能の確立 ・依頼事項（取引先・部門）の整理	・責任者、責任部門の明確化 ・指導方針の確立 ・コード体系の改定 ・システムの構築 ・作業の変更 ・新技術の調査、検証
実行	・改善策に基づき、必要な準備をし、改善策を実行に移す	・対象部門への協力要請 ・教育研修、周知徹底 ・資料作成、手順設定	・経営者の承認 ・社内PR ・取引先への協力要請
検証	・改善策実施のフォローをしながら、効果・不都合を把握する	・効果項目の設定 ・検証責任者の明確化 ・報告ルール、体制の確立	

Copyright(C)　2014 BNP. All rights reserved

4. 解決方法の例

○＝主検討の対象、△＝従検討の対象、×＝検討対象外

解決分類	解決目標	管理・業務系	システム系
A. 事務処理	A1.営業に関係する事務作業の一元化とデータ連携を図り、省力的な作業にする	○	○
	A2.営業支援事務と管理業務を統括する内	○	×
	A4.子会社の事務作業を整理して、自動連	△	○
C.営業	C1.営業情報をきちんと整理して、営業提案力を身につけた営業マンを育成する	△	○
	C2.量販店取引に必要な条件を整え、事業基盤を強化する	○	○
	C3.営業活動の基本事項を整理して、効率性を持った利益の出る営業スタイルを創る	○	×
	C6.商品に関する作業の標準化を設定して、責任ある効率的な荷作業を実現する	○	△
E.経営管理	E1.基本方針の具体化担当の責任を明らかにして、そのチェック機能を確立する	○	×
	E2.収益構造の変化に耐える経営管理の仕組みを創り、情報を開示する	○	○
	E5.計画・実行・検証を軸にした経営管理の枠組みを決め、実践する	○	×
	E7.損益管理の内容を明確にして、	○	△
H.損益管理	H3.今後の経営管理に有効で、問題 管理を構築する	○	△
	H5.経営としての指標内容（損益・販売）を明確にする	○	△
M.情報システム	M1.データベースの一元管理による情報活用の基盤を創る	△	○
	M2.経営に対する電算部門の役割を明確にする	○	×
	M3.システム構築の設計思想・手順 する	△	○
	M5.セキュリティ管理を明確に実施す	△	○
	M6.PC活用の教育研修を実施し情報リテラシーを向上させる	×	○

解決基準③
同時に検討を行う

解決基準②
管理基準を先に検討

解決基準①
システムを先に検討

Copyright(C)　2014 BNP. All rights reserved

1. 実行計画作成の内容

① 目的

- 解決目標を達成する活動の羅針盤
- ステークホルダー（関係者）との共通認識、役割分担、共同作業の下地
- 作業実施者への徹底と認識の共有化

② 作成のポイント

- 効果の明示　－－－　定性・定量での期待効果の具体化
  ・判断する際の基準になる
- 担当者作業　－－－　実行項目での個人名による定義
  ・組織名による担当定義は不可－無責任
- 中間成果物　－－－　途中の実行項目における中間成果物の明示
- 業務改善　－－－「業務改善の仕方」の理解

Copyright(C)　2014 BNP. All rights reserved

2. 実行計画書の例

期待効果

効果：①受注作業、及び次工程作業の安定化が図れる
②工数の低減（30％減）

優先順位：A－1

解決目標：受注時間帯の標準化

推進責任者：岩元

項番	実　行　項　目	完了年月日	実行責任者
1	受注時間帯の現状把握一覧表の作成　（曜日別、データ件数）	12／10／15	山中
2	問題のある得意先の一覧表作成　（追加注文、締切時間、発注時間、品名）	12／10／15	山中
3	協力要請、対策会議の実施	12／10／30	岩元
4	受注時間帯の組み直し案作成　（曜日、配送ルート別）	12／11／ 5	山田
5	得意先への打診を踏まえての変更依頼、得意先の絞り込み	12／11／15	岩元
6	配送ダイヤの見直し案作成　（得意先着時間、納品回数）	12／12／15	鈴木
7	得意先向け協力要請資料の作成	12／12／25	斉藤
8	営業部向けPR資料の作成	12／12／25	岩元
9	対象得意先への協力要請実施　（営業部と連携）	[illegible]	岩元
10	対策実施後の効果把握　（資料作成）	13／ 3／31	斉藤
11	標準化実施に関する全社へのPR	13／ 4／20	岩元

中間成果物

具体的月日

個人名

Copyright(C)　2014 BNP. All rights reserved

● 実行計画の運営

① 推進責任者定例会の開催

- 作業進捗の報告、実行計画内の調整、問題点の把握と対策
- 中間成果物の内容チェック、今後の見通し

② 個別会議の開催

- 実行項目／実行項目間の作業・調査に関する打合せ
- 中間成果物の具体化、中間成果物の精査

③ 実行リーダの役割

- 進捗管理、実行計画間の調整、問題発見と対策管理
- 作業の内容と進捗に関するアドバイス

④ 情報共有

- 進捗管理／問題管理の情報
- 中間成果物、最終成果物

Copyright(C)　2014 BNP. All rights reserved

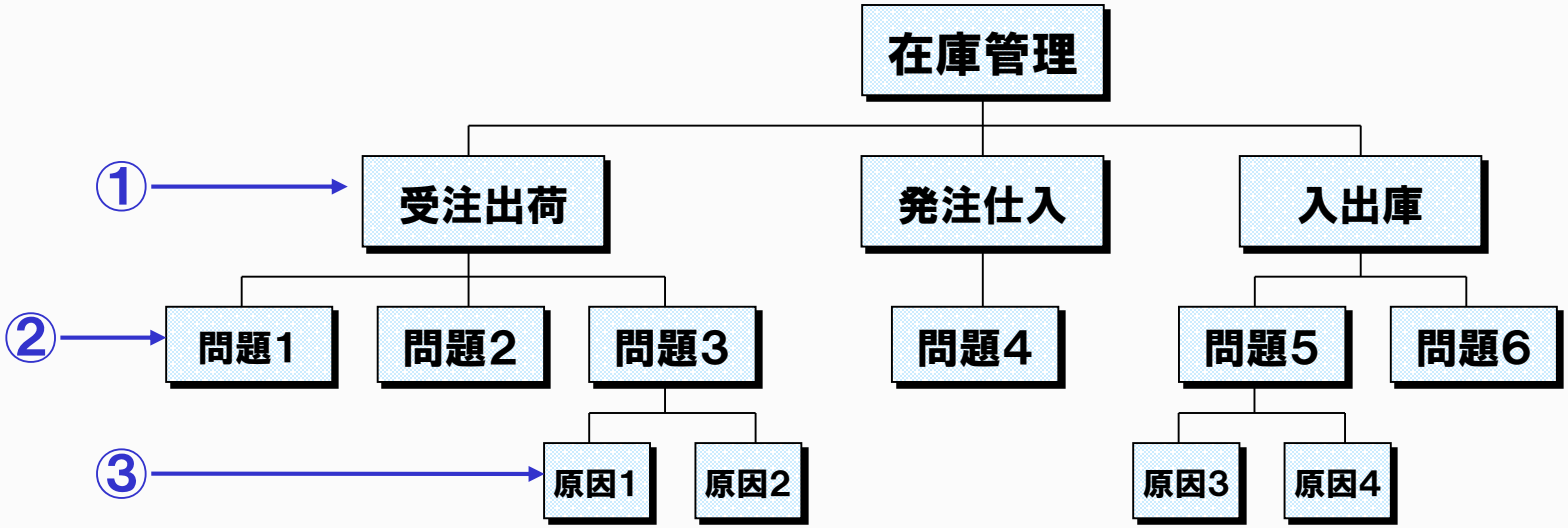
第４章　問題解決の習得

－　目的意識をもった実践　－

Copyright(C)　2014 BNP. All rights reserved

1. ロジックツリー

- 問題整理に対して、大局的見地から構造的に明らかにする。その構造の内容を「漏れ・重複」なくブレイクダウンして、問題解決のための情報を整理する。ロジックツリーはこの手助けになる手法である。



① レベル　――　対象問題の業務構成、グルーピング、組織

② レベル　――　①レベルに対する問題（重要順・時間順）、細部業務

③ レベル　――　②レベルに対する原因（主原因・従原因）、問題整理

Copyright(C)　2014 BNP. All rights reserved

2. 各手法の実践活用

① グルーピング

・レベルの基準を明らかにする　－－－　a. 業務、機能、組織・・・
　　b. 問題、原因

・正確な事実情報の収集をする　－－－　a. アンケート、インタビュー
　　b. 資料、調査

② コミュニケーション

・「言葉」に対する敏感さと理解力

・「事実」に基づく情報収集と整理

・「文脈」への関心とそれを生かす術

③ システム思考

・物事を全体を部分の集合として捉える

・部分を全体の一部として捉え、その部分は相互関連性をもっている

・全体も部分も動的であり、時間の経過とともに変わっていく

Copyright(C)　2014 BNP. All rights reserved

3. 習得のために

① 小さな問題から「問題解決」の実践を行う。

- 視点、問題解決のプロセス、リーダシップ、情報整理の手法
- グルーピング、コミュニケーション、システム思考

② 「なぜ！」の発想を常にもって、仕事を行う。

- お客様、仲間の発言・意見・資料に対して
- 自分の仕事の成果物に対して（これで良いのか！）

③ 失敗・成功から学ぶ。

- 自分のやり終えた仕事に対しての失敗・成功点の整理
- 他人の仕事に対しても同じ

Copyright(C) 2014 BNP. All rights reserved