

普通の人から問題解決者へ



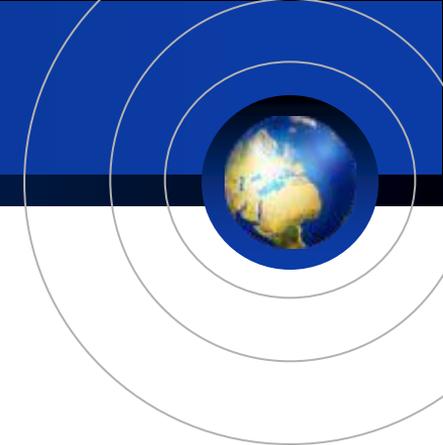
～組織としての問題解決力を考える～

公認会計士 経営管理指導士 塩尻隆夫



身の回りで危機が起こり、そこで思考停止しても「想定外」を理由に組織が危機を免れることはできない

- 普通の人と問題解決者の違いは考える力と軸足にありそうだ
- 問題解決はプロセスで行う
- コミュニケーションは阻害要因を乗り越える推進力になりうる



普通の人から問題解決者へ

想定外では解決したことにならない

想定外では解決したことになる

身の回りで危機が起こり、そこで思考停止しても「想定外」を理由に組織が危機を免れることはできない。

最近の報道から

「危機」や「想定外」という取扱いだった報道の例

- 巨大地震
- 洪水
- 原発事故と電力不足
- 債務危機
- 歴史的円高

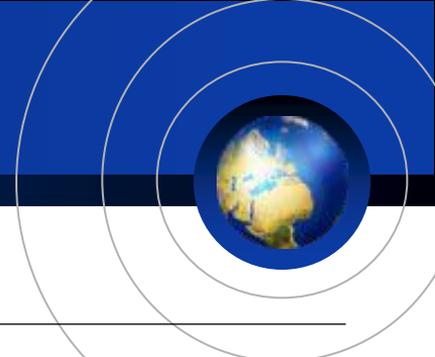
ニッポン人の思考停止や知の衰退を連想させる例

- 過剰反応(自粛・買占め・買い控え)
- 物資の買占め(納豆がダイエットにいいと紹介され買占めが起こった結果スーパーから納豆が消えたようなケースを含む、バナナもそうだった)
- ネットで答えが見つからないとあきらめる
- 失われた20年の間、景気が回復するまでひたすら我慢した
- 書店で手にするのは「やさしくて・すぐに役立ちそうな」本



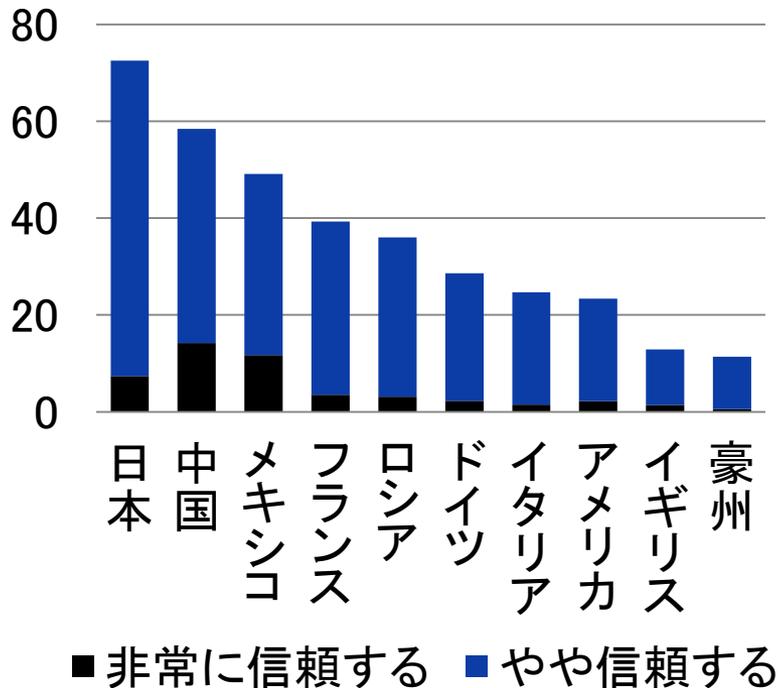
想定外では解決したことにならない

日本では、新聞への信頼が高い。



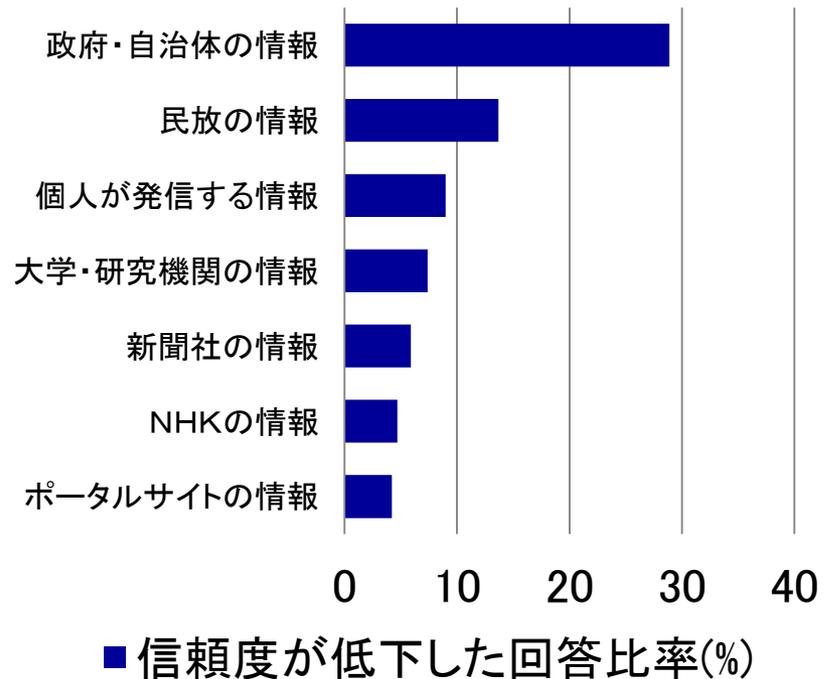
新聞への信頼

新聞・雑誌への信頼



単位: %、日本N=1,096

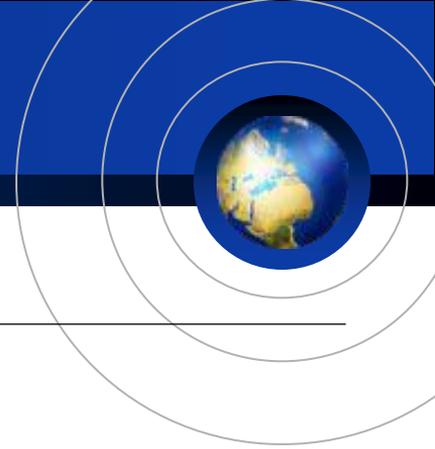
震災関連の情報に接して



調査時期: 2011年3月19日~20日、方法: インターネット、対象: 関東在住20~59歳男女3,224名、新聞社は全国紙5紙の平均値、民放はキー局5局の平均

想定外では解決したことにならない

考える力に違いがありそうだ



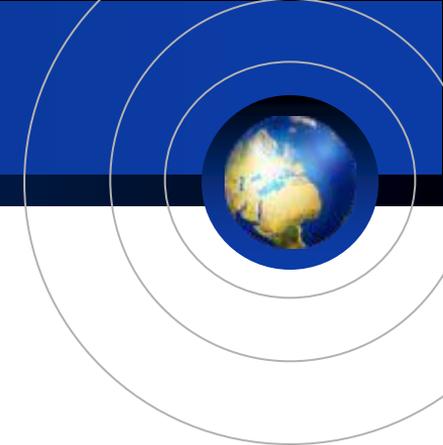
普通の人と問題解決者の違い

普通の人

- ・ 思い込みの世界
- ・ 情報の鵜呑み(今朝の〇〇読んだ?)
- ・ 人も企業も目につきやすいものしか見ない
- ・ 過去の成功体験への過信(成長時代の成功体験が邪魔をする)
- ・ 自分の担当した小さな仕事の世界からの発想
- ・ 対処療法的
- ・ 分析して満足
- ・ テクニックや方程式に頼る
- ・ 自分の頭を使わず、「型」に当てはめて物事を解決しようとする

問題解決者

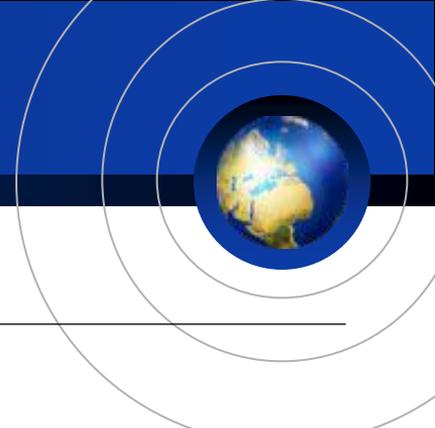
- ・ 目的を考えている
- ・ 日常業務で積極的に問題に取り組む姿勢ができる
- ・ 情報源を知り、目的に応じて使い分けられる
- ・ 集めた情報からメッセージを抽出できる
- ・ 基本的なチャートが書ける
- ・ ファクトベース(原因と現象を混同することなく区別している)
- ・ 情報をフレームワークで整理することができ、より状況や問題点の理解を深めることができる
- ・ 自分でフレームワークを組み立てる
- ・ 自ら学ぶ方法を身に付け日常訓練できる



普通の人から問題解決者へ

個人の問題解決能力

個人の問題解決能力



問題解決力を備えた問題解決者は激変する時代であっても自ら道を切り開き決然と前へ進んでいける。自分の未来は自分で切り開こう！

問題解決力とは

問題解決 力

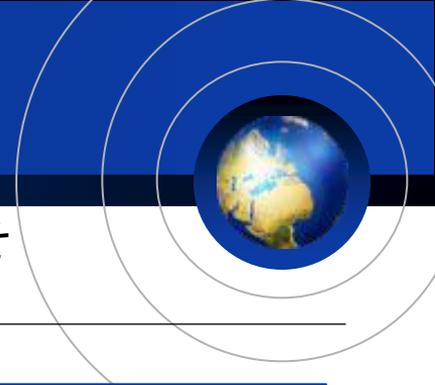
- ・ 誰も遭遇したことのない状況、前例のない問題に直面したときに、その実態や本質を正しく把握し、適切に対応できる能力
- ・ 複雑に絡み合った諸事情の中から、物事のあるいは直面する問題の実態や本質を的確に捉えて対処していく「問題発見能力」と「問題解決能力」のこと

問題解決 法

- ・ 課題を論理的に分解することによって、本質的な問題点を発見し、これに対して仮説作成とファクト(事実)に基づく検証を繰り返しながら、的を射た解決策を立案・実行するための手法

与えられた問題を解く教育は受けてきたけれども、自ら問題を発見し、解決することは訓練されてきていない。

個人の問題解決能力



問題解決はプロセス(流れ)で行う。何のために問題解決するのか、その目的と達成すべき目標を理解するのが最初のプロセスである。

問題解決に至るプロセス

達成目標の理解

問題解決は、会社や事業部門の使命や達成目標を理解した上で、本質的な課題を発見し、解決の方法を考え、説得し、それを実行し、成果につなげることをいう

本質的問題の発見

情報の収集

分析

意味合いの抽出

問題解決策の立案

戦略的自由度を広げて
アイデア出し

解決策の仮説を作る

仮説を検証する

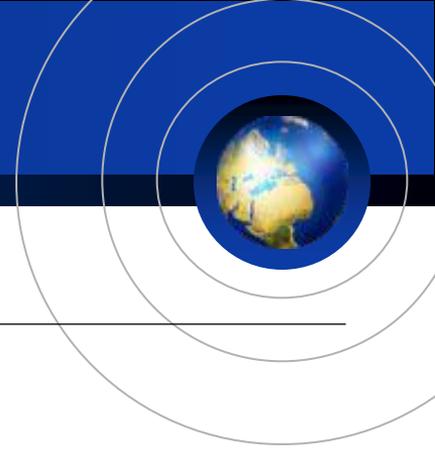
施策の実施

結果と論理を明確にする

キーパーソンを説得する

結果をモニターして必要に応じて修正する

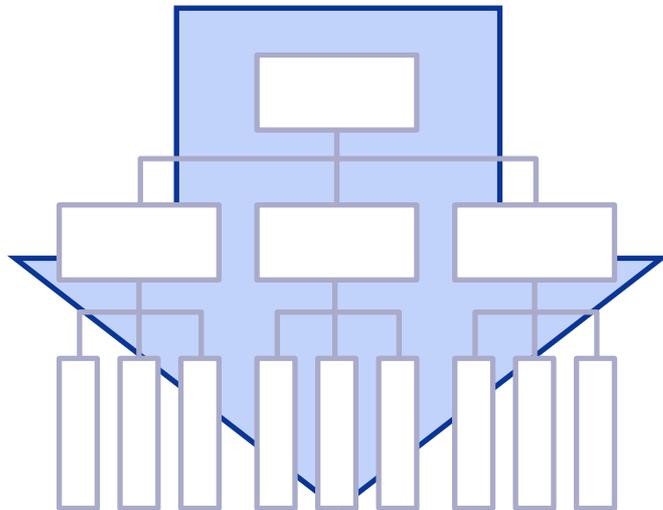
個人の問題解決能力



問題解決者は要点を3つに纏めるのも好きらしい。

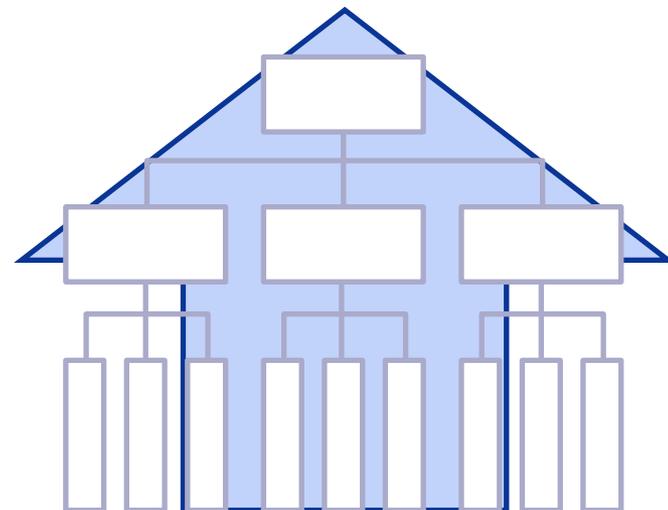
問題解決者の口癖

- ①目的は何か
- ②大きなところから(全体像)から
小さなところへ(又は流れは・・・)



分析の視点

- ③要は何やねん(注)



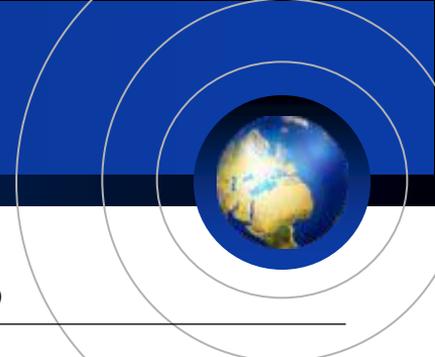
意味合いの抽出

(注) 当然、こんな言い方されるのは関西弁を使う人くらいかと思います。

資料: 問題解決者数人を観察して作成

2011年11月22日

個人の問題解決能力



目的と背景を理解することで単なる指示を受けるよりも工夫の余地が生まれ、その結果成果物として大きな価値を提供できる可能性がある

目的と背景を知る



指示される

言われたことしかできない。指示が間違っていたら(結構ある)最悪。



目的を説明される

工夫できる。大きな価値を提供できる。

目的と背景を知るための4つの常套質問



期待のマネジメントを適切に行うことができる

目的

- 単に知りたいだけなのか
- 何かを説明する材料なのか
- 何かを証明したいのか

報告対象

- 外部か
- 内部トップか
- 内部チームか

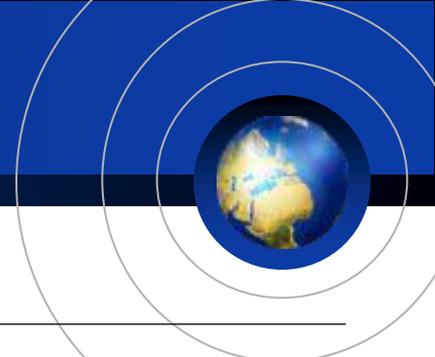
アウトプットの形式

- ただのデータか
- データと解釈したものか
- チャートと意味合い、パッケージもか

報告期限

- 納期はいつか
- 時間が重要か。質の方がもっと重要か。

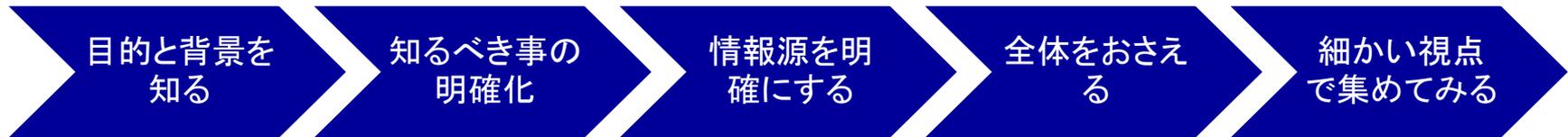
個人の問題解決能力



溢れる情報の中から信頼性のある価値ある情報を的確に判断し、収集する必要がある。

情報収集のプロセス

情報収集は、知るべきこととその情報源を明確にしたうえで全体像を明らかにするとともに分析の結果によって判明した事実に基づいて細部の情報を調査するプロセスである。

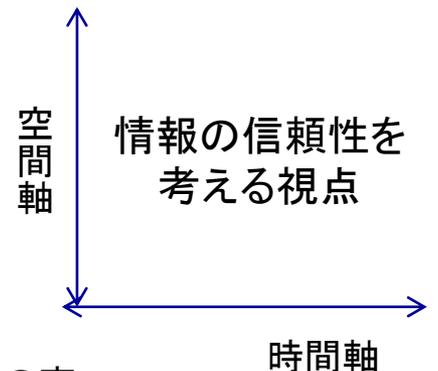


・ 目的と背景を理解することで単なる指示を受けるよりも工夫の余地が生まれその結果成果物として大きな価値を提供できる可能性がある。

・ 知るべきことを明確にする際において大きなところから順序で見る考えが重要である。また、目的から必要な情報を考えることで、既存では足りないデータの収集を始めることができる。

・ 情報源に詳しくなると生産性・質とも向上できる。

取材の観点から
ネタ
特ダネ
ガセネタ



職人さんの声

材料を選び抜かなかつたら、いくら腕が良かったっていい作品が作れない

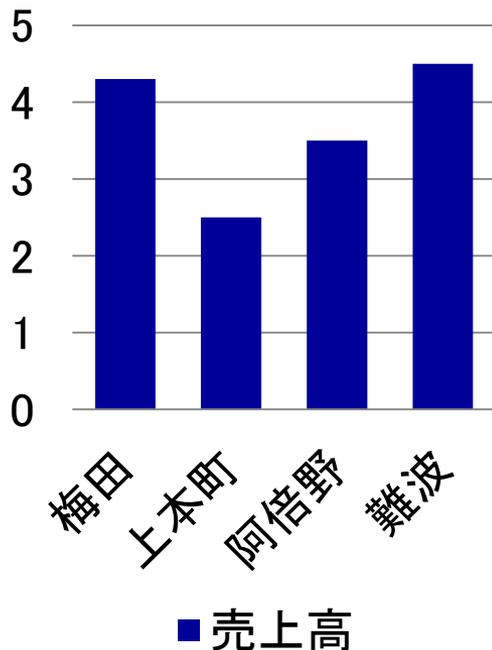
個人の問題解決能力



定量分析は「比較」「構成」「変化」の3つの型しかない。

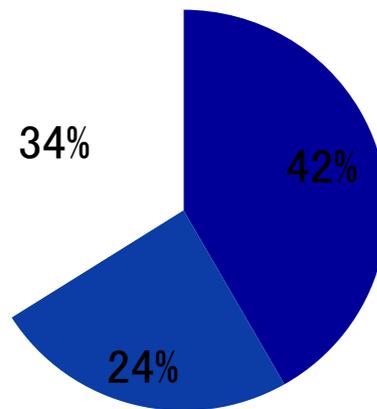
定量分析の3つの型

比較



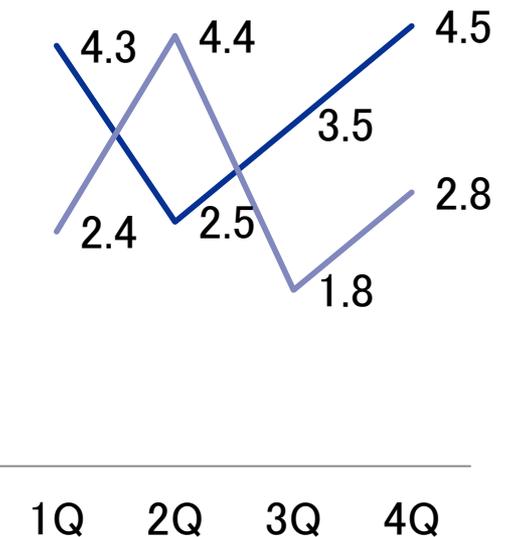
(売上)構成

■牛肉 ■豚肉 ■鶏肉



(売上)変化

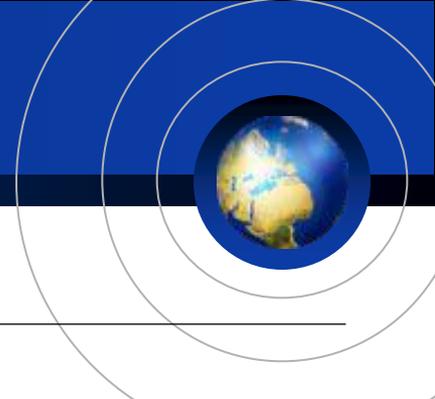
—生肉 —加工食品



目新しい分析表現も、この3つの表現のバリエーションあるいは組み合わせに過ぎない。

資料: 2011 安宅和人 「イシューからはじめよ」を参考に作成

個人の問題解決能力

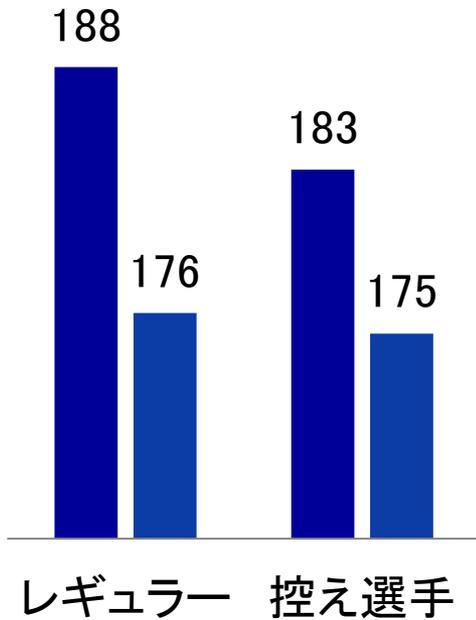


比較による「意味合い」として、典型的なものは「差がある」「変化がある」「パターンがある」の3つである。

意味合いの抽出: 分析(比較の場合) サッカーでの例

選手の平均身長

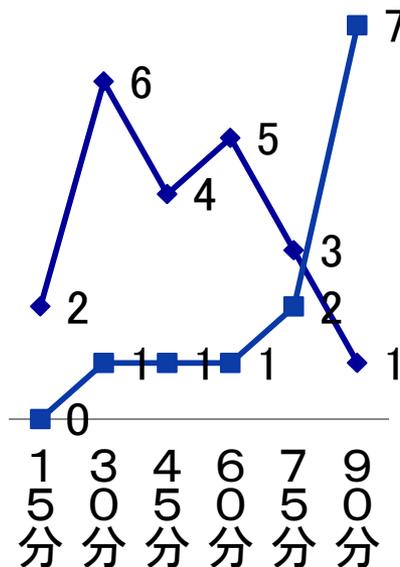
■ 対戦相手 ■ 自チーム



差がある

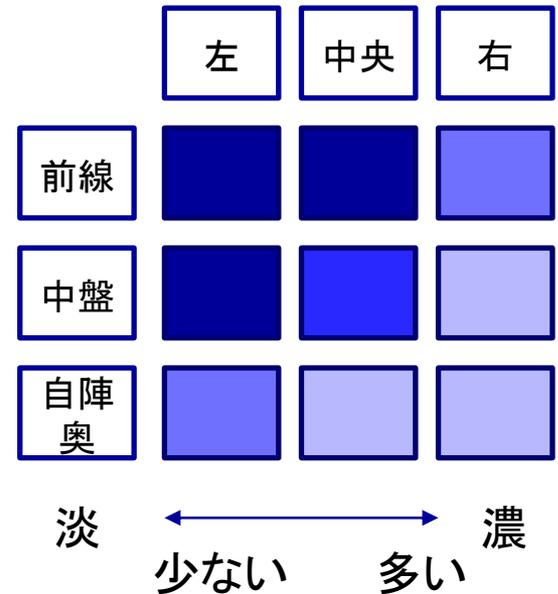
時間帯別得失点

◆ 得点 ■ 失点



変化がある

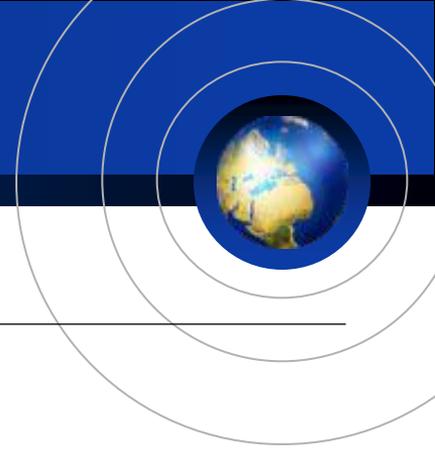
相手主力選手のボールタッチの位置と頻度



パターンがある

資料: 2011 安宅和人 「イシューからはじめよ」を参考に作成

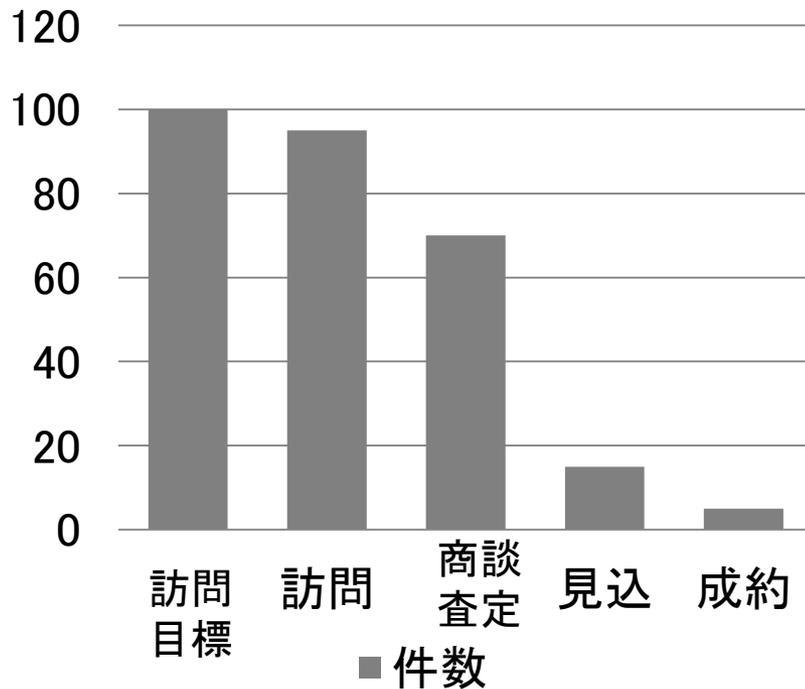
個人の問題解決能力



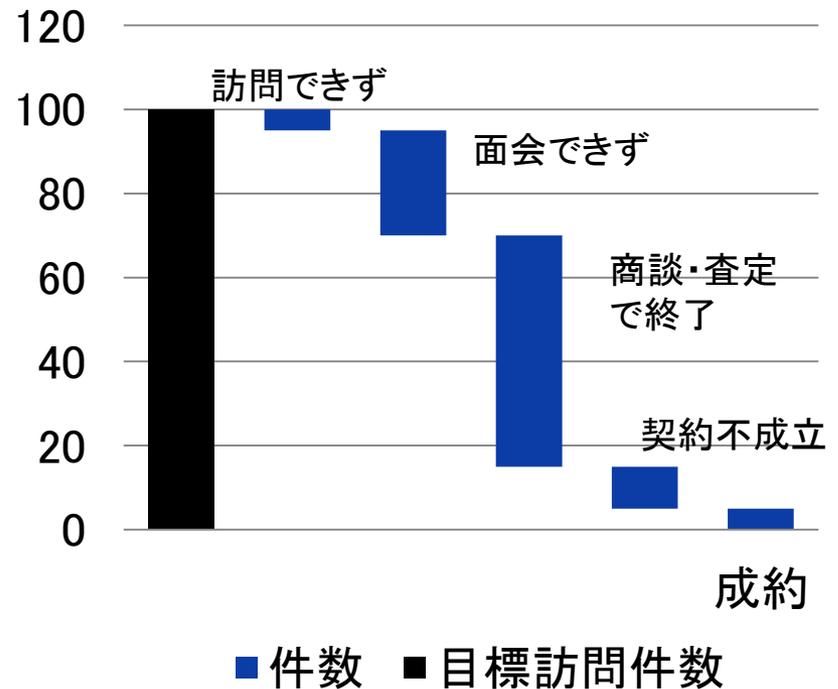
データの意味をよく理解し、一目でわかりやすくチャートを作成すると
問題点の理解に役立つ

セールスマンの営業活動状況の分析

普通の分析



漏れ分析



個人の問題解決能力



1日の中で考えることにどれほどの時間を使っているだろうか

ある人の一日

朝

夜

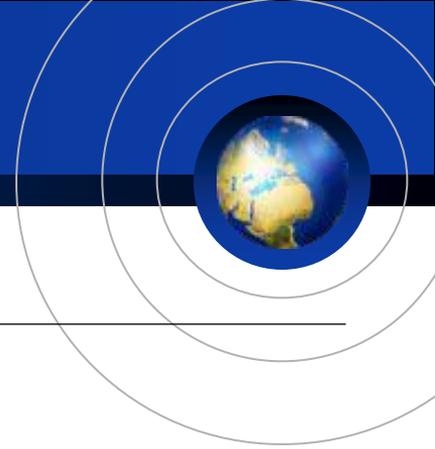


資料: インタビューを通じて作成

2011年11月22日

禁複製

個人の問題解決能力



考える力を放棄している態度は、問題解決を放棄していることに繋がりがねない。

考える力を放棄している態度

すねる

すなおに従わず、ぐずぐずと我を張る。
またそのようにして世間から遠ざかった態度をとる。

ひがむ

物事をすなおに取らず、自分だけが不当な扱いを受けたと考える。

ひねくれる

性質がねじまがって、すなおでなくなる。

いじける

ひねくれて、引っ込み思案になる。

ふてくされる

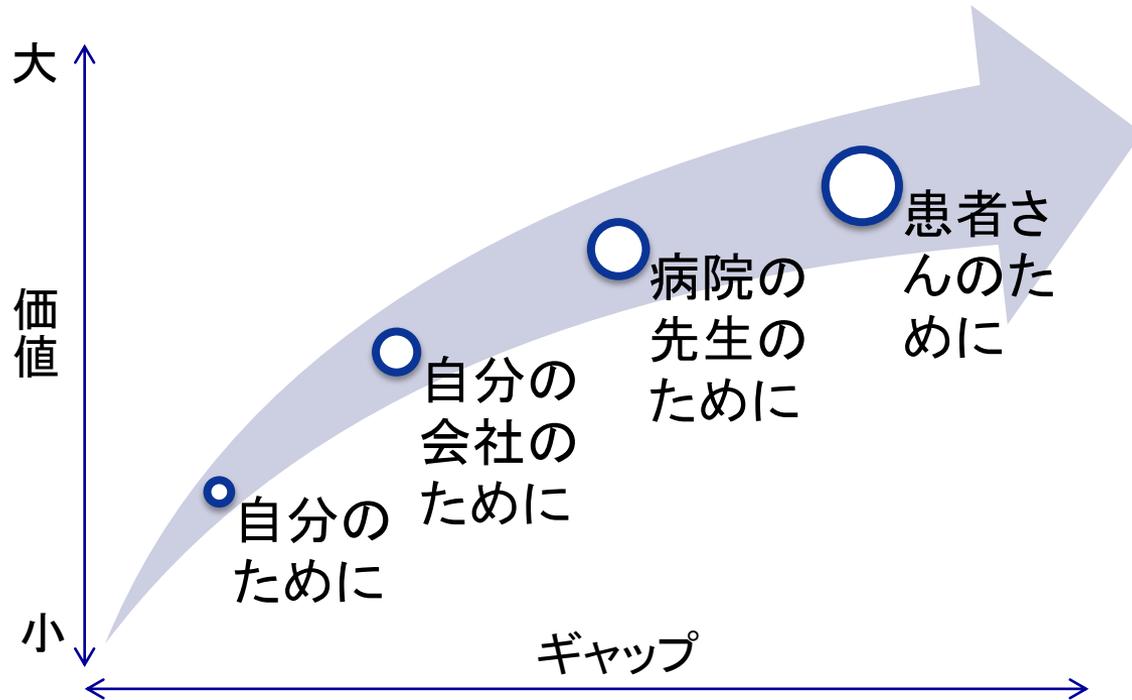
不平や不満の気持ちをあらわにして言動が投げやりになる。
不貞腐れる

個人の問題解決能力

軸足を変えると視点が変わり行動が変わる。

自分の価値が変わり、人に感じてもらえる価値が変わる

考えの軸足：医療機器メーカーの営業の場合



患者さんが不安や痛みを少なくして治療が受けられる製品を病院の先生に提供する

病院の先生にとって使いやすく迅速に治療できるような製品を提供する

会社が売りたい製品を徹底的に売る。開発も今までの製品中心

軸足とは、自分の行動の原点となる考え方

それによって進む方向性が変わってくる

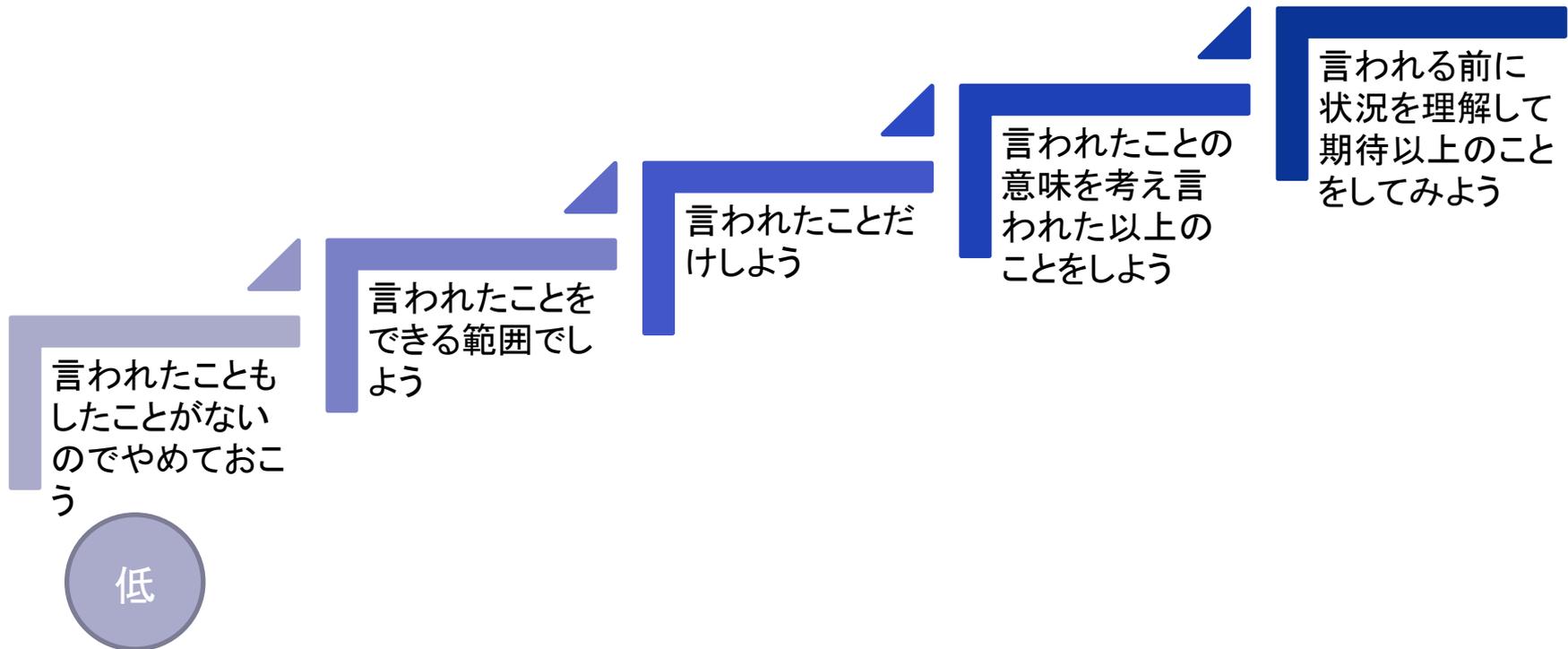
自分の評価を上げるため、会社やチームや顧客関係なく売りやすい製品を売る。

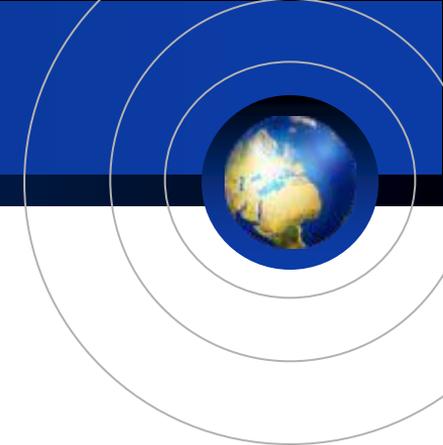
資料：ビジネス・ブレイクスルー大学 問題解決カトレーニングプログラム教材より作成

個人の問題解決能力

仕事のレベルはその人の物の考え方に大きく影響を受ける。
だから、軸足の置き方が大切になる。

仕事のレベル





普通の人から問題解決者へ

組織としての問題解決力

組織としての問題解決力

解決策の実施を阻む要因が蔓延している



組織レベルの阻害要因

人	組織構造	人事制度	社員教育	企業文化
<ul style="list-style-type: none">・ 鶴の一声・ 自分のテリトリー	<ul style="list-style-type: none">・ 既存の組織体制から施策を実現できる組織体制への変更への抵抗・罪悪感	<ul style="list-style-type: none">・ 新しい取り組みを始める時期と新しい人事制度(評価)を始めるまでの助走期間が必要	<ul style="list-style-type: none">・ 新入社員研修(会社の使命・価値観を適切に伝えることができるか)・ 社員教育の差別化・投資が不十分	<ul style="list-style-type: none">・ その昔にあった強みにあぐら・ 先送り・ なし崩し

組織としての問題解決力

コミュニケーションは阻害要因を乗り越える推進力になりうる。
コミュニケーションの成功要件と円滑に行うスキルも重要である。

コミュニケーションの重要性

施策の実施

結果と論理を明確にする

キーパーソンを説得する

結果をモニターして必要に応じて修正する

別の表現をすると

意思決定

組織行動

コミュニケーション

どんなに優れた解の立案をしてもそれが組織としての意思決定と行動に結びつかなければ問題は解決されない。

読む・聞く・話す以上に求められるコミュニケーションスキルは、解決策を意思決定と組織行動に結びつける、問題解決の上での必須のスキル

コミュニケーションは、問題解決で重視すべきポイントを明確にする、問題解決と一体となる思考プロセスである。

組織としての問題解決力

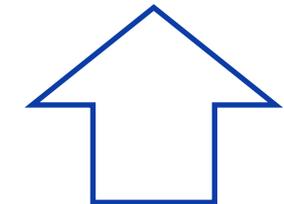


個人の成長が企業を育て、社会の発展につなげる

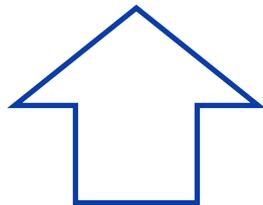
成長と発展の順序

問題解決を志向する人は、単に問題の解決だけでなく、周りにプラスの影響を与える。自己価値の向上が会社の価値を高める

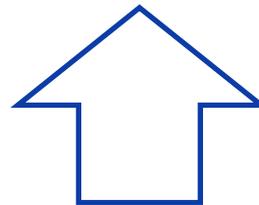
周りの人に影響
を与える



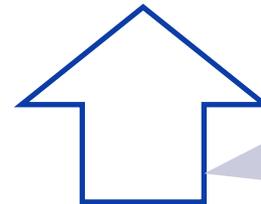
個人のレベル
アップ



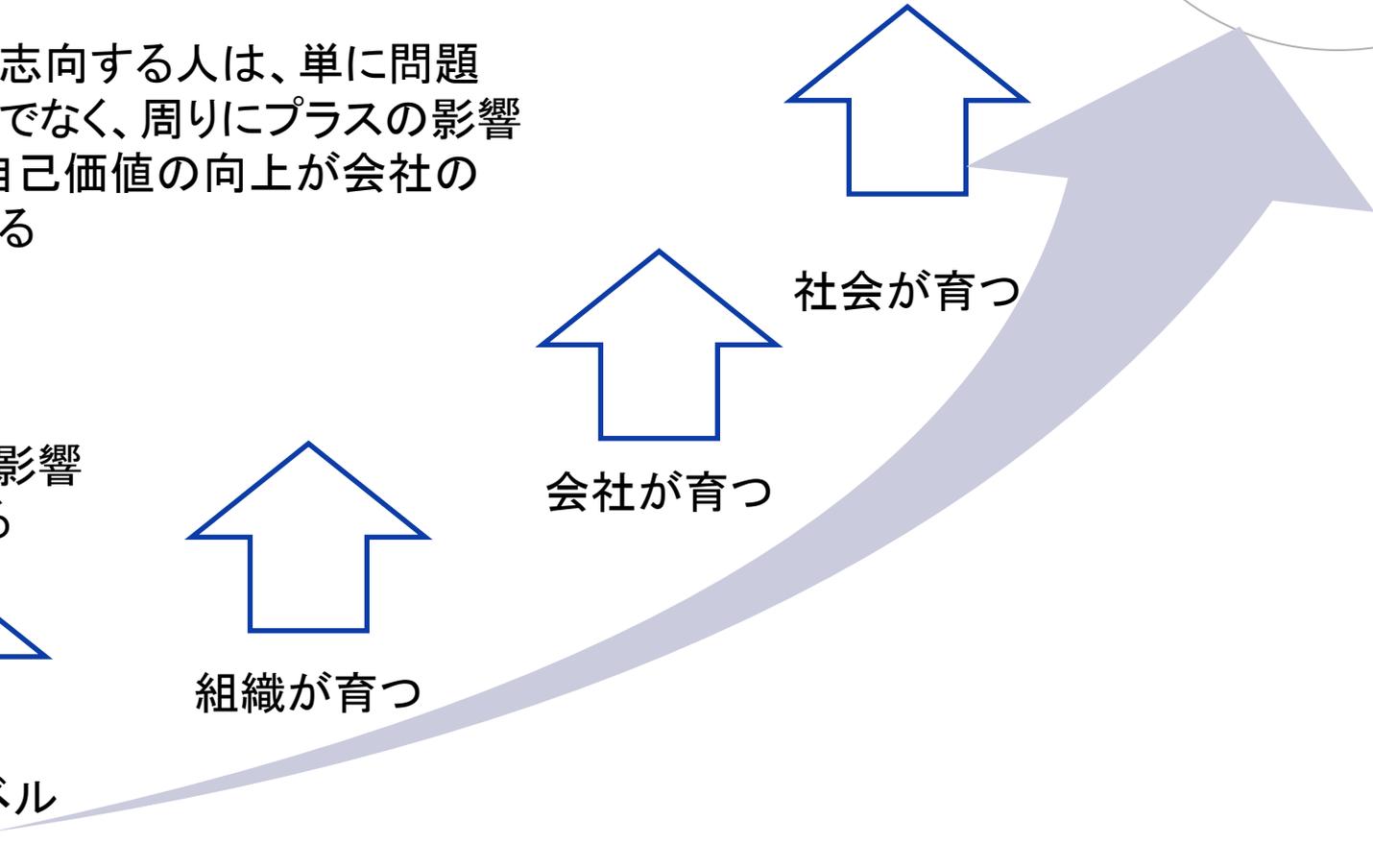
組織が育つ



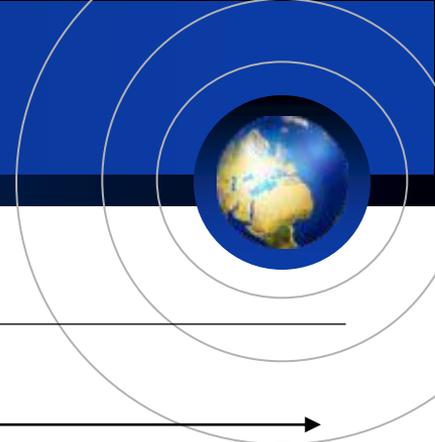
会社が育つ



社会が育つ



組織としての問題解決力

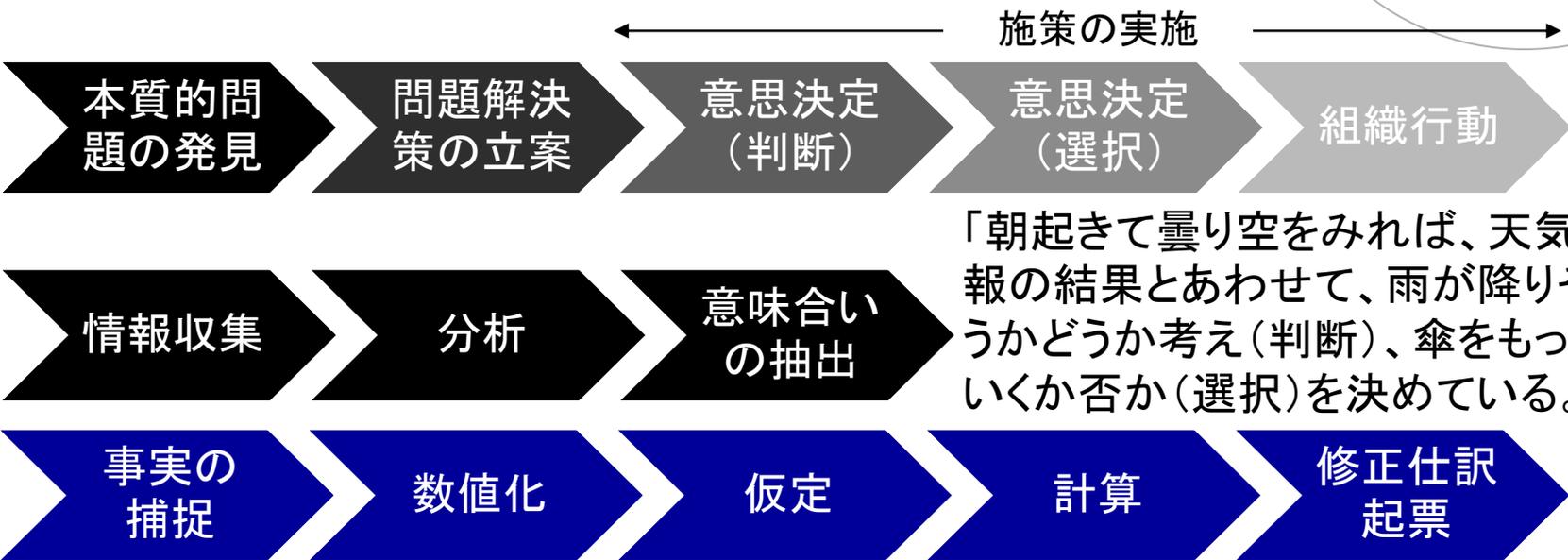


問題解決プロセスは意思決定プロセスや会計上の見積プロセスと共通する部分がある。会計上の見積の精度と関係している可能性ある。

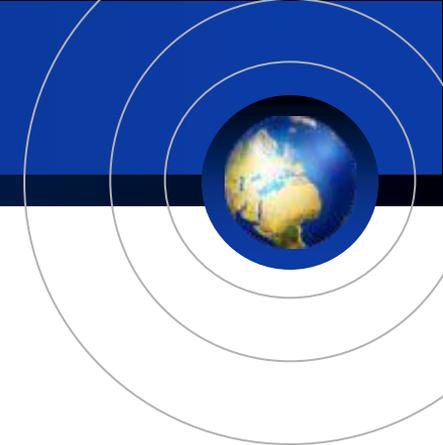
問題解決のプロセスと意思決定プロセスと会計上の見積プロセスの関係

問題解決プロセスと意思決定プロセスの関係

会計上の見積プロセスとその管理ポイント



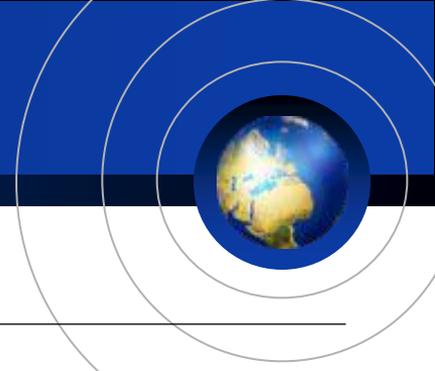
事実の捕捉: 捕捉方法
 数値化: 基礎データや情報源の信頼性の評価基準
 仮定: 主要な前提条件の裏付けと客観性
 計算: 適用される計算方法や過程、継続性(首尾一貫性)
 修正仕訳起票: 会計処理の承認



普通の人から問題解決者へ まとめ

まとめ

問題解決力は、
才能ではなく普段の心構えと取り組みによって養成される！



問題解決法を理解する3原則

心構え	全ての問題は解決できるという強い信念を持つ
取り組み	もし私ならどうすると考える癖を身に付ける 原因と現象を混同するべからず

真の問題解決者を志す方々へのメッセージ

わからない状況を与えられたときに、自力で物事の本質を考え、正しい施策を発見し、それを実施してゆく勇氣と心構えが大切である。

伸びている時代に学んだことと伸びない時代にならなければならないことは異なっており、この格差は大きい。

スキルを使うこと、要約すること、チャートベースを蓄積することが問題解決力の養成に役立つのであり、才能ではない。

組織における思考停止や知の衰退を回避しつつ、
問題解決を志向する人材を育成し、その人が企業の成長の担い手となる



「普通の人から問題解決者へ成長する」きっかけ作りを応援しています
ご清聴ありがとうございました