

解ごわかる100ユーザー

問題発見&問題解決 100

はじめに

本講座は、問題発見力と問題解決力を高め、実践的なスキルを身に付けるための講座です。問題を見つけるための方法と、その問題を解決するための方法について、様々な角度から学んでいきます。

ところで、最初に本講座のタイトルを見た人の中には、「なぜ問題発見と問題解決が並べられているの？ 問題発見は問題解決の一部ではないの？」と思った人もいるかもしれません。

これには意味があります。

これからの時代は、目に見えている問題や与えられた課題を解決するという意味の「問題解決」だけではなく、目に見えていない潜在的な問題を自ら見つけ出し、それを自分の課題や目標として取り組み、新しい価値を生み出していくという意味での「問題解決」も大いに必要とされるからです。

本講座では、そのような、自分で課題を見つけ、価値を生み出していく人のことを、「価値創造型ビジネスパーソン」と呼びます。

従来の日本のビジネス社会では、上から与えられた課題を忠実にこなせば、それなりの評価がされ、それなりに昇進していくことができました。いままでは解決すべき問題が目に見えやすいものでしたし、日本経済自体が右肩上がりであったため、みんなの「がんばり」が、そのまま企業の業績にもつながっていったからです。

しかし、現在のような低成長時代においては、社員は、会社から与えられる課題をがんばってクリアするだけではなく、社員自らが価値を生み出し、企業や商品・サービスに付加価値を加えていくことが求められているのです。

もちろん、自ら課題を見つければ、それをいかに解決していくかという「問題解決」も、「問題発見」と同様に重要です。そこで本講座では、問題を発見する力と、それを解決する力の両面を高めていきます。

ここまで読むと、「問題発見や問題解決ってかなりしんどいものなのでは？」と感じる人も多いかもしれません。しかし、考えてみてください。ただ与えられている課題をクリアすることと、工夫と思考によって価値を生み出すことと、どちらがやりがいのある仕事なのかということ。

それでは、前置きはこのくらいにしておいて、そろそろ学習に入りましょう。本講座の学習が、あなたの問題発見・解決力の向上と、価値創造型ビジネスパーソンへ近づくことの手助けになれば幸いです。

目次とスケジュール

さあ、それではテキスト学習に入ります。途中で投げ出したりしないために、計画を立ててから取り組みましょう。自分自身のペースに合わせて無理のない計画を立てましょう。1日2項目を学習するのが平均的なスケジュールです。

は、診断で間違ったところやこれは特に重要だ、覚えておきたいという項目のところをチェックするのに使いましょう。

章	内 容	P	予定日	終了日
1	問題解決とは	10		
	<input type="checkbox"/> 1 そもそも問題解決って何？	10	/	/
	<input type="checkbox"/> 2 考える力と問題解決	11	/	/
	<input type="checkbox"/> 3 問題解決のプロセス	12	/	/
	<input type="checkbox"/> 4 問題解決と問題発見	13	/	/
	<input type="checkbox"/> 5 解決型問題と発見型問題	14	/	/
2	価値創造型ビジネスパーソンになろう	15		
	<input type="checkbox"/> 6 価値創造型ビジネスパーソンとは	15	/	/
	<input type="checkbox"/> 7 問題意識がすべての出発点	16	/	/
	<input type="checkbox"/> 8 主体者意識を持つ	17	/	/
	<input type="checkbox"/> 9 現状打破意識を持つ	18	/	/
	<input type="checkbox"/> 10 問題発見と問題解決に対する執念を持つ	19	/	/
3	仮説思考で考えよう	20		
	<input type="checkbox"/> 11 仮説思考とは	20	/	/
	<input type="checkbox"/> 12 仮説思考のプロセス	21	/	/
	<input type="checkbox"/> 13 仮説を立てるときのヒント	22	/	/
	<input type="checkbox"/> 14 仮説は検証によって進化していく	23	/	/
	<input type="checkbox"/> 15 仮説は修正していこう	24	/	/
4	問題を発見しよう	25		
	<input type="checkbox"/> 16 問題発見力とは	25	/	/
	<input type="checkbox"/> 17 現状を疑う視点を持つ	26	/	/
	<input type="checkbox"/> 18 知的好奇心を持つ	27	/	/
	<input type="checkbox"/> 19 視点を変えて見よう	28	/	/
	<input type="checkbox"/> 20 違いや変化を発見することを楽しもう	29	/	/
5	数字力・観察力を高めよう	30		
	<input type="checkbox"/> 21 問題発見と数字力・観察力	30	/	/
	<input type="checkbox"/> 22 数字のウソと本質	31	/	/
	<input type="checkbox"/> 23 観察を仮説につなげよう	32	/	/
	<input type="checkbox"/> 24 比較する	33	/	/
	<input type="checkbox"/> 25 測る	34	/	/

目次とスケジュール

章	内 容	P	予定日	終了日
6	問題を課題化しよう	35		
	<input type="checkbox"/> 26 課題化とは	35	/	/
	<input type="checkbox"/> 27 「発見型問題解決」と課題化	36	/	/
	<input type="checkbox"/> 28 課題化すべき問題とそうでない問題	37	/	/
	<input type="checkbox"/> 29 客観的に問題を見る	38	/	/
	<input type="checkbox"/> 30 現状と目標を照らし合わせよう	39	/	/
7	問題の原因を分析しよう	40		
	<input type="checkbox"/> 31 原因分析のプロセス	40	/	/
	<input type="checkbox"/> 32 問題の原因を洗い出そう	41	/	/
	<input type="checkbox"/> 33 原因の仮説を立てよう	42	/	/
	<input type="checkbox"/> 34 分析するための情報を集めよう	43	/	/
	<input type="checkbox"/> 35 原因の仮説を検証しよう	44	/	/
8	解決策を立案しよう	45		
	<input type="checkbox"/> 36 解決策立案のプロセス	45	/	/
	<input type="checkbox"/> 37 広くアイデアを打ち出そう	46	/	/
	<input type="checkbox"/> 38 アイデア発想法①	47	/	/
	<input type="checkbox"/> 39 アイデア発想法②	48	/	/
	<input type="checkbox"/> 40 最善の解決策を選ぼう	49	/	/
9	解決策を実行しよう	50		
	<input type="checkbox"/> 41 解決策の実行プランを作る	50	/	/
	<input type="checkbox"/> 42 解決策の伝え方	51	/	/
	<input type="checkbox"/> 43 周りを動かすためのコツ	52	/	/
	<input type="checkbox"/> 44 解決策を実行するための仕組みづくり	53	/	/
	<input type="checkbox"/> 45 優先順位を決めて実行しよう	54	/	/
10	実行後に成果を検証しよう	55		
	<input type="checkbox"/> 46 目標達成度を検証しよう	55	/	/
	<input type="checkbox"/> 47 成果の原因を洗い出そう	56	/	/
	<input type="checkbox"/> 48 成果の原因から新しい解決策を立てよう	57	/	/
	<input type="checkbox"/> 49 それ以前の仮説と比べてみる	58	/	/
	<input type="checkbox"/> 50 さらなる改善策を立てよう	59	/	/
	<input type="checkbox"/> 添削問題		/	/

目次とスケジュール

章	内 容	P	予定日	終了日
11	仮説立案力を高めよう	62		
	<input type="checkbox"/> 51 仮説のヒントのを見つけ方	62	/	/
	<input type="checkbox"/> 52 常識的な発想をやめてみる	63	/	/
	<input type="checkbox"/> 53 良い仮説と悪い仮説の見分け方	64	/	/
	<input type="checkbox"/> 54 仮説を導くためのデータの見方	65	/	/
	<input type="checkbox"/> 55 数字やグラフなどのデータをたくさん見よう	66	/	/
12	仮説検証力を高めよう	67		
	<input type="checkbox"/> 56 仮説検証は素早く行う	67	/	/
	<input type="checkbox"/> 57 実行や議論によって検証する	68	/	/
	<input type="checkbox"/> 58 仮説の矛盾を見つけよう	69	/	/
	<input type="checkbox"/> 59 仮説と目標のギャップを明確化しよう	70	/	/
	<input type="checkbox"/> 60 自由な発想で仮説を検証しよう	71	/	/
13	問題発見力を高める考え方①	72		
	<input type="checkbox"/> 61 コミュニケーションを取って本音と無意識から探り出そう	72	/	/
	<input type="checkbox"/> 62 全体を俯瞰してみよう	73	/	/
	<input type="checkbox"/> 63 できる人間ならどうするかを考えてみる	74	/	/
	<input type="checkbox"/> 64 ときにはネガティブ思考も必要	75	/	/
	<input type="checkbox"/> 65 最善だと思う方法をさらに改善していく	76	/	/
14	問題発見力を高める考え方②	77		
	<input type="checkbox"/> 66 過去から現在までを時間軸で考え直してみる	77	/	/
	<input type="checkbox"/> 67 仕事の発生理由を考えて掘り下げる	78	/	/
	<input type="checkbox"/> 68 仕事の規模を変えて考える	79	/	/
	<input type="checkbox"/> 69 逆転の発想で問題を考える	80	/	/
	<input type="checkbox"/> 70 現状を把握し、失業する可能性を考える	81	/	/
15	数字力・観察力を高めるトレーニング	82		
	<input type="checkbox"/> 71 曖昧ないい方を、はっきりと数字で表すようにする	82	/	/
	<input type="checkbox"/> 72 数字の持つ本当の意味を考える	83	/	/
	<input type="checkbox"/> 73 数字から連想できることをあげていく	84	/	/
	<input type="checkbox"/> 74 数字の意味を見抜く観察力を養おう	85	/	/
	<input type="checkbox"/> 75 数字を使って上手にコミュニケーションを取ろう	86	/	/

目次とスケジュール

章	内 容	P	予定日	終了日
16	問題発見力を高めるトレーニング フェルミ推定	87		
	<input type="checkbox"/> 76 フェルミ推定とは	87	/	/
	<input type="checkbox"/> 77 フェルミ推定の基本的プロセス	88	/	/
	<input type="checkbox"/> 78 仕事をフェルミ推定で考えてみる	89	/	/
	<input type="checkbox"/> 79 フェルミ推定で鍛えられる3つの力	90	/	/
	<input type="checkbox"/> 80 フェルミ推定を問題の解決にどう活かすか	91	/	/
17	問題解決に役立つフレームワークと思考ツール①	92		
	<input type="checkbox"/> 81 フレームワークとは	92	/	/
	<input type="checkbox"/> 82 戦略を練るために必要な「3C」	93	/	/
	<input type="checkbox"/> 83 マーケティング活動に有効な「4P」と「4C」	94	/	/
	<input type="checkbox"/> 84 重要なポイントが発見できる「パレート分析」	95	/	/
	<input type="checkbox"/> 85 マーケティング分析で利用できる「SWOT分析」 <small>スワット</small>	96	/	/
18	問題解決に役立つフレームワークと思考ツール②	97		
	<input type="checkbox"/> 86 PPM分析	97	/	/
	<input type="checkbox"/> 87 ビジネスの本質を探るための「KSF分析・KBF分析」	98	/	/
	<input type="checkbox"/> 88 複数の条件を分析する「シナリオ分析」	99	/	/
	<input type="checkbox"/> 89 重複や見落としをなくす「MECE」	100	/	/
	<input type="checkbox"/> 90 論理思考の基本ツール「イシューツリー」	101	/	/
19	解決策を創り出すための方法	102		
	<input type="checkbox"/> 91 ロジックツリーで考えをまとめる	102	/	/
	<input type="checkbox"/> 92 常識を打ち破ろう	103	/	/
	<input type="checkbox"/> 93 マッピングで広がりのある発想を身に付けよう	104	/	/
	<input type="checkbox"/> 94 連想しながら自由な発想を広げていこう	105	/	/
	<input type="checkbox"/> 95 解決策の絞り込みを繰り返そう	106	/	/
20	問題発見力と解決力を高める5つの習慣	107		
	<input type="checkbox"/> 96 プロセスを確認する習慣を付けよう	107	/	/
	<input type="checkbox"/> 97 行動を起こすために必要な環境を整えよう	108	/	/
	<input type="checkbox"/> 98 解決後のあるべき姿をイメージしよう	109	/	/
	<input type="checkbox"/> 99 解決するまで実行を繰り返そう	110	/	/
	<input type="checkbox"/> 100 本当に問題が解決するのか疑問を持とう	111	/	/
	<input type="checkbox"/> 添削問題		/	/

そもそも問題解決って何？

学習のポイント

POINT ① 生活していくだけで、多くの問題を解決している

POINT ② 目標と現状のギャップを埋めるのが問題解決

私たち人間は、日々さまざまな問題を解決しながら生活しています。

とくにビジネスでは、「売上が上がらない」「会社の業績が不振」など、深刻な問題を解決に導くための努力をしています。それを解決するために、毎日仕事を行っているともいえます。これらの解決には、多くの時間・労力・金銭などが必要となります。

しかし、こうした多くの時間・労力・金銭が必要となるビジネスだけではなく、毎日生活をしていくだけで、私たちはたくさん問題を解決しているのです。たとえば、朝なかなか起きられない人は、目覚まし時計を使うことで遅刻をせずに仕事に出かけられます。「朝起きられない」→「目覚まし時計を使う」→「寝坊しない」→「遅刻しない」→「問題解決」と考えられ、これも、1つの問題解決といえます。あらためて自分の生活を振り返ってみると、実に多くの問題解決をしていることに気がつくことでしょう。

例にあげた問題解決は、小さな問題解決ではあ

りますが、「問題」がすでにわかっており、その解決策を考えるというわかりやすい例だといえます。さらに時間や労力のムダもない、正しい問題解決といえるでしょう。

また、問題解決には大きく分けて2つあります。1つは解決型問題解決といわれ、目に見える、与えられた問題を解決するタイプの問題解決。もう1つは発見型問題解決といい、現状では見えていない問題を自ら発見し解決していくタイプの問題解決です。それぞれについては、後に詳しく述べていきます。

どちらのタイプも、問題を解決するために、「問題を正確に認識し、こうあるべきだという最終的な状態＝目標達成するために現状とのギャップを縮める」ということがおこなわれます。ここで気をつけたいのは、問題をあらゆる観点から認識し、目標とのギャップを正しく判断することです。問題を問題として認識できないということは、解決にもつながらないからです。

日常的に問題解決を行っている

さまざまな問題

会社の業績が不振

朝起きられずに、
会社に遅刻する

小遣いが足りない

人間関係が
うまくいかない

取引先とのトラブル

仕事の予定が遅れる

無意識のうちに
対処法を行っている

問題解決

仮説思考とは

学習のポイント

POINT 1 問題や課題に対して仮の結論を立て、その結論を検証しながら考えていく

POINT 2 素早く結論を導くことができ、なおかつ大胆な解決策を生み出すことが可能

仮説思考とは、問題や課題に対してまず仮の結論を立て、その仮の結論を検証しながら考えていくという思考法で、問題発見・解決のさまざまな場面で役立ちます。

仮説思考の最大のメリットは、結論を出すまでのスピードが早いということです。

一般的な論理思考の場合、結論を出すために、その前の情報収集や分析に時間をかけ、そこから論理を積み上げ、最終的な結論を出していきます。精緻な分析に基づいた結論なので、その精度は高いものになります。その反面、結論が出るまでに時間がかかるのがデメリットです。

一方の仮説思考は、情報収集や分析はそこそこにしておいて、いまある事実（情報）の範囲内で考えられる仮説を先に出してしまいます。そして、その仮説を検証するために必要な情報・データを収集、仮説が正しいかどうかを検証していきます。検証の結果、仮説が正しいと証明されれば、その仮説が結論になります。

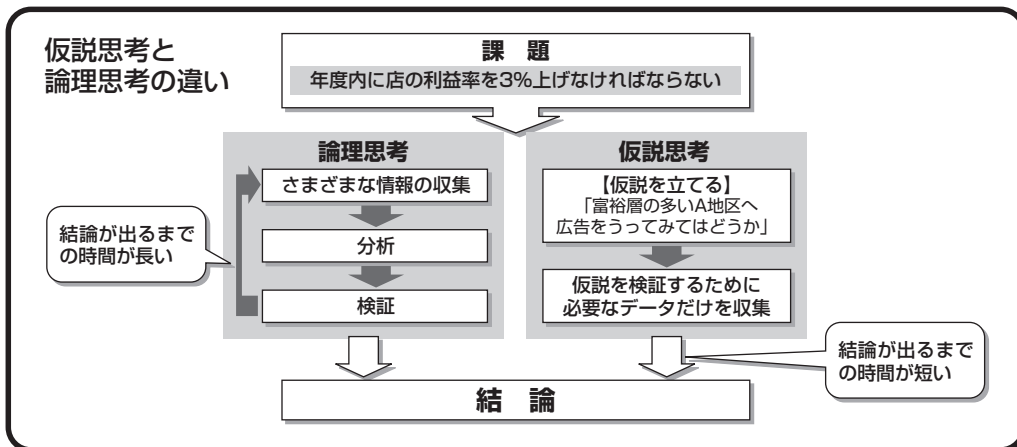
この方法ですと、最初の仮説の精度は一般の論

理思考に比べて低くなります。しかし、とりあえずの形ではあっても、一気に結論を出すことができるので、分析にかける時間は必要最小限に抑えることができるのです。

たとえば、「年度内に店の利益率を3%上げなければならない」という課題があったとします。論理思考では、まずさまざまな情報を集め、分析することからはじめますが、仮説思考では、ここにいきなり「富裕層の多いA地区へ広告をうってみたいかどうか」「地元の生産者から直で仕入れられないか」などといった仮の結論を示していきます。仮説が正しいかどうかは、それに必要なデータを収集、検証すればよいのです。

また、スピードのほかにもう一つメリットがあります。それは、論理を積み上げていくだけでは思いつけないような、大胆な解決策を生み出すことのできる可能性があるということです。

このように、仮説思考は、上手く使いこなせるようになれば、問題解決の大きな武器となり得るのです。



現状と目標を照らし合わせよう

学習のポイント

POINT 1 大きな目標を達成するためには、小さな目標達成を積み上げていく

POINT 2 現状と目標の照らし合わせと課題化を繰り返し、問題解決を目指そう

問題を解決するためには、高い理想を掲げ、それに向けた解決策を積み重ねていく必要があります。

しかし、この「高い理想」というものが、少々やっかいです。確かに「理想は高く」というのは立派な志ですが、あまりに理想ばかりを見ていると、その理想と現実との挫折感を味わうばかりです。結局、「理想は理想でしかなかった」、ということにもなりかねません。

そのため、大きな目標を達成するためには、理想を掲げるとともに、それに向けた小さな課題とその解決を積み重ねていくことも必要です。小さな目標達成を積み上げていくことで、理想の姿へ到達するために解決しなければいけないことが、少しずつ着実に具体化していくのです。

そして、そこで必要になるのが、目標と問題を照らし合わせ、現状を把握するということです。

たとえば、現在地元で2店舗しかない小売店が、「5年後に全国に100店舗持つ」という、高い目標を掲げたとします。当然のことですが、現状と目標のギャップは大きくなります。それはいうまで

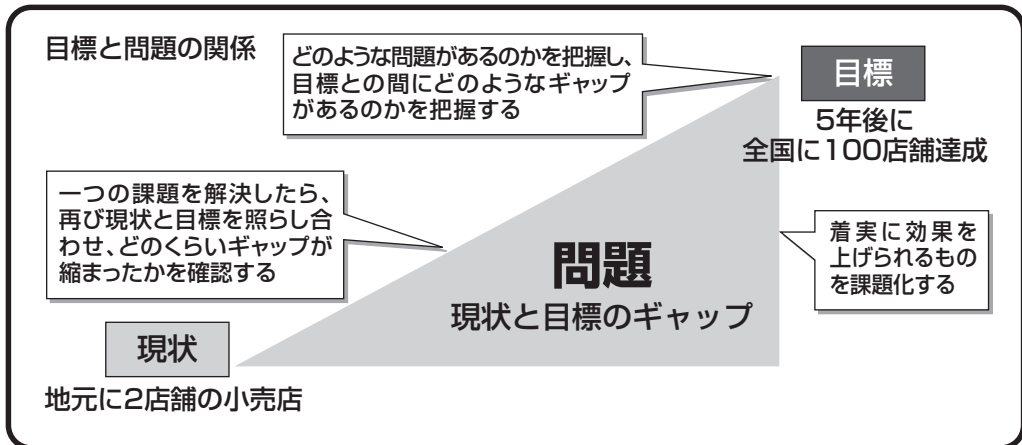
もなく、課題をクリアすることが、非常に困難な道のりになるということです。

しかし、そうはいつでも目標は目標です。立てたからには、達成へ向けて前進していかなければなりません。そこで、まずは現状どのような問題があるか、その問題と目標との間にどのようなギャップがあるかを把握します。

そして、目標を達成するために解決しなければならない問題の中から、まずは着実に効果をあげられるものを課題化し、解決を目指します。どんなに大きな目標でも、一つひとつの積み上げによって達成されます。「千里の道も一歩から」です。

一つの課題を解決したら、再び現状と目標との照らし合わせをし、目標との距離がどの程度縮まったかを確認します。一つ課題を解決したことにより、次に何をやればいいのか、少しずつ見通しがよくなっていくはずですが。

こうして現状と目標の照らし合わせと課題化を繰り返すことにより、大きな問題解決を目指していくのです。



仮説の矛盾を見つけよう

学習のポイント

POINT 1 矛盾点を見つけたら、軌道修正する

POINT 2 厳しい目で仮説の矛盾を探す

仮説を検証していく過程で、どうしてもスムーズに仮説が検証できない場合が出てきます。そんな時は、その仮説に矛盾があると思わなければなりません。このように、矛盾を見つけた場合は、その仮説は、仮説として成り立たないことを示しているからです。そんな時は、すぐに矛盾が解消するように軌道修正するか、もしくはきっぱりと考え直すことが大切です。

たとえば、自分の企画を上司に認めてもらうために、「上司は気難しいので、企画を説明するタイミングが大切である」という仮説を立てたとします。これを検証するには、①一日の中で、もっとも上司の機嫌が良い時間を見つける ②機嫌が良くなることや話を見つける など、何日か調査してみたとしてします。

しかし、検証結果は、「一日中機嫌が良い時があり、気難しい上司とはいえない」ということでした。ということは、「気難しいから企画が通らない」という部分に矛盾が生じます。企画が通らない原因を、根本的に間違えて仮説を立てている

からだわかります。こんな時は、企画が通らないと思われる原因を迷わず修正しましょう。

また、立てた仮説にこだわりすぎてしまい、仮説に矛盾しない情報ばかりを集めたり、矛盾ないように調査したりしてはいけません。反対に、最初からこの仮説は矛盾していると、疑ってかかるくらいの気持ちで進めることが大切です。いくら正しいと思っていても、それを自分で否定するくらいの気持ちで行わなければ、本当の意味で検証することにはならないからです。自分を甘やかさずに、より厳しい判断をするようにしましょう。

ただし、矛盾点を見つけたからといって、その仮説を簡単に切り捨ててもいけません。仮説を立てる時の直感を、大事にすることも必要です。なぜなら、直感で感じたことはあなたの経験に基づいた感覚であるため、必ず意味があると考えられるからです。そんな時は、それまでの仮説に何か条件を加えた上で、さらに検証してみるようにしましょう。それで、矛盾点が解消されれば、仮説として間違っているとはいえなくなります。

仮説を検証して矛盾点を発見する

【仮説】上司は気難しいために、企画を説明するタイミングが大切である

①一日の中で、もっとも上司の機嫌が良い時間を見つける

②機嫌が良くなることや話を見つける

検証結果

一日中機嫌の良い時があり、気難しい上司とはいえない

矛盾点

気難しいから企画が通らない

ときにはネガティブ思考も必要

学習のポイント

POINT ① 高い目標ばかり見つめていることを、一度やめてみる

POINT ② 最悪の状態を想定し、そこから改善方法を見つける

人は誰でも、失敗を恐れています。ビジネスでは常にさまざまなリスクがあり、それを着実に回避しながら進んでいくものです。そのため、仕事が上手くいくためには、何をどうすれば良いのかばかりをいつも考えてしまうのです。

そこで、高い目標ばかり見つめることを、一度やめてみませんか。まったく逆となる、最悪の状態を想定することで、改善しなければならない問題がたくさん埋もれていることに気がつくでしょう。それこそ、問題点ばかりが目についてしまうような事態に陥るかもしれません。

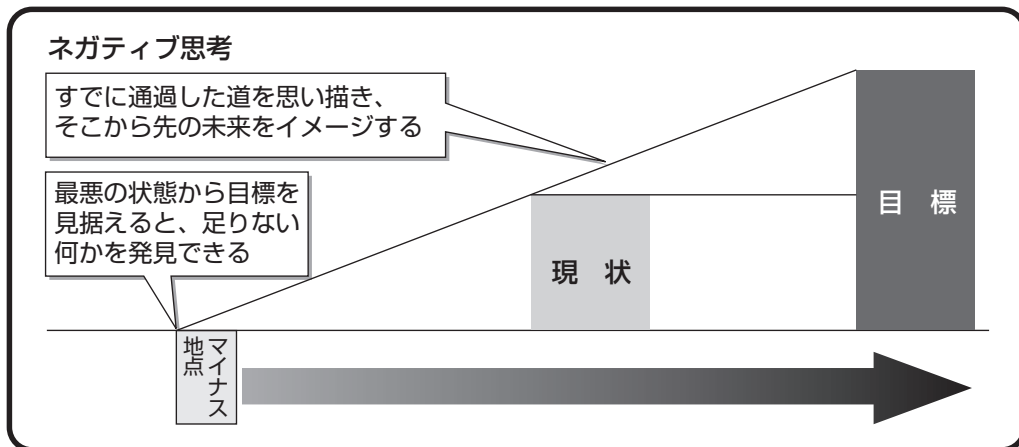
たとえば、「集客率を50%増やしたい」という課題は、ネガティブな発想では、「集客率が50%足りない」という考え方になります。この最悪の状態から、思考を開始します。現状と比較して、目標となる「未来のあるべき姿」ではなく、最悪の状態から這い上がろうとすることで、どのようなことに気をつけ、何をしなければならないのかが見えてきます。現状とのギャップを埋める、という考え方からは外れていないからです。ただ、

真逆の位置を想定しただけなのです。

こうして、ときにはネガティブ思考で、現状よりも悪い状態をイメージしてみましょう。そこからは上しか見えないだけでなく、現状の良い部分や悪い部分が見えてくるでしょう。それにより、どの部分を伸ばし、どの部分を改善すべきかを考えることができます。

そのためには、あえて悪い状況を想定することで、最高の目標との間に大きなギャップを作り出し、それまで見えなかった問題点がくっきりと見えてきます。こうした極端な方法を取ることで、何かを見つけるという楽しみを経験することにもなります。

いつもなら、「ビジネスでネガティブ思考は禁物。いつでもポジティブに物事をとらえることが重要」などといいますが、問題発見力を高めるためには、こうした最悪の状態を想定することも、重要なポイントとなるのです。



常識を打ち破ろう

学習のポイント

POINT 1 あらゆる枠を取り払い、問題と向き合う

POINT 2 まずは、これまでの考え方を捨てる

問題解決でもっとも必要なことは、これまで考えたこともないような新しい発想をすることです。たとえ、これまでの考え方で問題が解決したとしても、大きな成果をあげられるとは限らないのです。夢は大きくいいますが、目標を大きく持つことで、より大きな飛躍が期待できるようになります。

たとえば、経費・時間・人員など、細かいことにこだわってはいけません。そこにこだわってしまうと、どうしても常識的な考えの枠から飛び出すことができないからです。こうした考えが捨てられないために、新しい発想を生み出すことができないのです。とにかく、既存概念をはじめ、あらゆる枠を取り払い、問題と向き合うことが大切なのです。

そして、その方法を実行するためには、何が必要で、何が不要なのか、何をどうすればいいのかなどを検証していきましょう。たとえ、そのままの形で実行できない方法であっても、少しの修正で実行できる形に変わることもあります。こうし

て、実行不可能だと思えたことが、具体的にこうすれば実行できるという方向に変わっていくようになるでしょう。

最初からできるわけがないと思ってしまえば、何もできなくなります。その先にある可能性など、まったく見えなくなってしまうでしょう。そこで、まずは、絶対に無理だと思えることからあげてみましょう。「コストがかかりすぎる」という理由で解決策にならないと思っていたことも、コストを下げるための工夫をあれこれ考えることで、道が開けることもあります。「時間がかかりすぎる解決策」ならば、どこを短縮すればいいのか、どうすれば短縮できるのか、など考えることはたくさんあります。

こうして、実行不可能だと思えることでも、1つひとつ可能性を見つけ出していく努力をすることで、道が開けていくでしょう。何事も、最初が肝心です。検証する前から、無理だと思わずに、「どうすれば可能なのか」という観点から、細かい分析を始めてみましょう。

