

4 問題解決

【学習のねらい】

職場では、起きてしまった問題や自分から探しだす問題などさまざまな問題がある。これらの問題を効果的に解決するためには、問題解決の手順をしっかりと身につけ、手順に従って進めることである。基本的な手順は次の四つになっている。

- 1 何を解決しなければならないのか（問題は何か）を明確にする。
- 2 その問題の真の原因を明確にする。
- 3 解決策（原因を除去する対策）を考え決定する。
- 4 解決策の実行計画を作成し、実行し、結果を出す。

1は誰でも当然のことと考えるが、これが職場では意外に難しい。ほとんどの場合、問題をはっきりさせないで最初からどうすればよいかと考え始めめる。「こうすればよい」「これが原因だからこうすべきだ」と議論する。問題が何かははっきりしていなければ、その考えた結果が正しいかどうかわからないはずなのにそうする。それで出た結論を実行するので、問題がうまく解決できないことが多い。

「問題が何かははっきりしたら、問題は半分解決した」という言葉があるくらい、まずやるべきことは、問題は何かを明確に決めることである。しかし、問題が起きている状況は複雑であるから、よく調べ考えてみないと「解決しなければならない具体的な問題は何か」を決めるのは意外に難しいのである。

問題を明確にするには「問題の定義を理解する」問題の起きている状況の「現状分析をきちんとする」が最低限必要である。

問題が明確になったら「その原因は何か」を究明する。その場合、真の原因（問題が起きている核心となる原因）をしつこく追及する必要がある。一度考えた原因をさらに「なぜそうなのか」と考える、それを5回は繰り返せとされているほどである。真の原因を見つけられないと、問題の抜本的な解決はできない。

原因追及にはいろいろな技法がある。この技法の習得も効果的な問題解決のためには欠かせない。

原因が明確になったら、その原因をなくすための対策を検討し決定する。次にその

実行計画（誰が何をどういう方法をどれだけの時間をかけてを核にし付帯的な項目を加える）をつくる。後はそれに基づいて実行し結果を出す。

この三つの事例を使って、問題は何かを明確にする手法を学んでもらう（解決策をまとめることをやってもらうのではない）。次の手順で試みされたい。

- （1）問題の起きている状態を大局的に考えて、大筋として解決しなければならない問題を確認する（書き出す）。
- （2）現状分析をする。この事例のなかからいろいろと起きている事実を全部書き出す。（大筋の問題に関係あるなしにかかわらず全部）
- （3）その書き出した事実のなかから「この状態を解決したら、大筋として考えた問題を解決できるもの」を選び出す。これが解決をしなければならない具体的な問題である。

『管理者教育』学習項目

第3章 問題解決

【事例研究ポイント】

【事例研究4-1】 鎌倉課長の問題

鎌倉課長はこの状況で何を解決するのか、問題をまず明確にしなければならない。
手順に従うと次のとおりとなる。

大筋の問題	X製品の納入が営業の要請どおり行えない
現状分析	X製品製造は第1係の10人で行っている X製品の販売が10カ月前から好調となり、前年比20%増となっている 3台の機械がフル稼働である 第1係は1日1時間の残業が続いている 残業について社員から苦情が出ている 1台の機械が原因不明の故障で運転できなくなる（2カ月に3回） その機械は8年前購入した古い機械である 整備が十分にできないので故障が起きる 営業から長期の生産計画が示されない 10%能力の高い機械の売込みがある（受注後1カ月に稼働可能） 外注価格はコストより10%高いが、いつでも引き受けられる会社が1社ある

解決すべき具体的問題（これを解決すれば大筋の問題を解決できるもの）

- 1台の機械が原因不明の故障で運転できなくなる（3時間が2カ月に3回）
- 外注を引き受けられる会社がへの外注価格がコストより10%高い

鎌倉課長が解決に取り組むべき問題は上記のように明確になった。これを解決すればX製品の納入遅れを解決できる。

大筋の問題認識の際、長期の問題として考えるか、短期の問題として考えるかによって問題の内容が異なる。ここでは短期の問題として「X製品の納入が営業の要請どおり行えない」としたが、長期の問題とした場合は「X製品の製造能力が不足している」となる。そうすると、それに見合った具体的問題が変わってくる。

【事例研究ポイント】

【事例研究4-2】 何を解決するのか

係長の報告に対する課長の注意は以下のとおりである。

課長「報告はよくわかった。不良品が多かったことを至急に解決してもらわねばと思っていたのでちょうどよかった。しかし、問題解決のやり方がこれではまずいな。まず、不良品発生の現状分析をやっていないね。発生状態を数字的にきちんとつかまないと具体的に何を解決すればよいのかわからないだろう。具体的な問題をはっきりさせないと的確な解決策が出てこないよ。問題をはっきりさせていないから、不良品発生の真の原因が特定できないことになっているね。皆いろいろと言っているが、真の原因をはっきりさせないと抜本的な解決策が考えられないから、また同じことが起きかねないよ。問題解決では手順があって、手順どおりに進めないとなかなかうまくいかないんだ。君にこの問題解決の参考書をあげるから、大変だろうが至急に勉強してもう一度考えてくれたまえ。ただし、急いでいるのでとりあえず考えた方法のうち機械の整備とパートの教育はすぐやって欲しい」

大倉係長の問題解決の進め方は、問題は不良品の発生率が増加したと深く考えずに決めてしまって、すぐにどうすればよいのかの討議に入っている。この状況での問題は単純に考えれば不良品の発生率の増加である。しかし、この問題の状況を抜本的に解決するには、まず具体的に解決すべき問題を明確にしてやらないと、解決策があれもこれもと出てきて、どれが的確な解決策なのかあいまいになり、解決が中途半端になる恐れが多い。

問題解決の手順で考えると、不良品の発生の増加が大筋の問題になる。それを踏まえて、まず不良品発生の現状分析をきちんとやらなければならない。QCで使われている技法の一つを使えば、不良品がどういう状態で起きているのかが数字的に明確になる。そうすれば、具体的に解決すべき問題がはっきりする。問題の解決策は、いくつか出てくるであろうがそれに優先順位をつけて順次に解決を進めていけばよい。

原因の追求は具体的な問題について行うことである。それによって真の原因を絞りこめる。原因がはっきりすれば的確な解決策が考えられる。

職場の問題解決の手順の重要性についての認識を深めてもらいたい。

【事例研究ポイント】

【事例研究4-3】 営業所長の問題

新井営業所長は売上げの落ちている問題解決に取り組んだ。自分では立派な解決策をまとめたと思ったのに、その実行効果が出ず失敗に終わった。その原因はなぜかについて考えてもらいたい。

この問題は仕事の問題と人の問題とが絡み合っている。こういう場合は、理屈だけで考えて解決を進めてもうまくいかない。それは人の問題は感情が絡んでくるからである。人間の感情は複雑な動きをし、理屈どおりには動かない。問題解決はそのことを踏まえて対処しないと、いくら理屈が正しくてもそのとおりには進まない。

新井所長は、人の問題に全く考えがっていない。この場合の売上げの不振は人の問題の方が大きいと考えられる。セールス社員の問題意識が低く、また新井所長に対する冷たい態度である。

この場合の大筋の問題は「売上金額が落ち込んでいる」である。ここで現状分析をセールス社員の参加を求めてじっくりとやらなければいけなかったのに、それをやらなかった。それをやりながら、皆の意見をよく聞き、気持ちを理解し、合わせて自分の考えをわかってもらう皆との意志疎通を十分に図るべきであったのである。新井所長の方が若くその地方の経験がないのであるから、そうした人間関係づくりに配慮するのが問題解決のリーダーシップとなる。

現状分析がよくできれば、何を解決すればよいかの具体的問題を正確につかめる。この場合は数項目出てくるはずである。新井所長の分析とは少々違うものになるかもしれないが、皆に協力させるためにはやむを得ないと割り切るしかない。それを全部一度に手をつけようとせず、問題の優先順位をつけて一つずつ解決をしていくやり方が問題解決の早道になる。

もう一つは人の問題である。この状況では面と向かって出せないが、新井所長だけで考える大筋の問題「セールス社員の問題意識がない」がある。現状分析は社員とのコミュニケーションを深めるなかで観察をし事実を確認しながら行い、具体的問題をつかめばよい。そして解決を進めるのであるが、理屈より感情の面を重視することは前に述べたとおりである。

