

第2章 問題発見・問題解決能力

1 問題発見のプロセス

(1) 問題発見能力

企業が求める能力には、いくつかの重要な能力がある。まず第一に、その企業にとっての目的は何かを理解し、自分は何をやらなくてはならないのかを考えることができる「課題設定能力」である。行動するためには、目的の存在が必須条件だからである。第二に、その目的を達成するために、自分の仕事を遂行する専門性ややり遂げる責任感という「職務遂行能力」である。課題を設定し、十分な専門知識を持って、他の人々と円滑な協力の下に職務を遂行しても、いろいろな困難や障害にぶつかるものである。第三に、そのような状況を克服して、新しい展望を展開していく「問題解決能力」である。仕事をするということは、ある意味では問題解決の日々を送るということであり、そのためにはまず、問題を見つけ出す問題発見能力が重要となる。さまざまな問題を事前にチェックできるか否か、速やかに処理できるか否かは、自らの職業生活にもかかわる大きなテーマでもある。問題発見能力を高めるためには、仕事に対する愛情と注意力はもちろん、全体を把握しながら、細部にわたるチェックができるよう日常的な習慣を持つことが大切である。

(2) 情報収集と分析

仕事の流れがうまくいかない、クレームが増えている、自分の立場が見えないなど、仕事をする上で出てくる様々な問題をどう捉え、どう解決するのは日頃の情報収集と分析力にかかっている。解決困難なものか、すぐに解決できるのかを判断するためには、仕事の範囲を自分の職務内容だけで考えるのではなく、あらゆる分野へアンテナを張り巡らし、その応用を行うことが重要である。自分が問題だと感じていることは、すでに誰かが解決方法を考えている場合が多い。問題に関する情報を集めることが問題解決の第一歩である。さらに、その問題が発生した原因を突き止めることにより、次の問題発生を防ぐことにもなる。

2 問題解決能力

(1) 問題解決のプロセス

「仕事の環境は会社から与えられる」という受動的な態度ではなく、能動的に環境を作り上げていくことが重要である。能動的に行動することによって、おのずと問題を捉える視点や解決法も変化してくる。働く場でクレームが発生したとする。そのクレームに対処するためのさまざまな処理ミスが生じることがある。はじめから積極的に対応すれば二重遭難のようなトラブルにならずに済んだかもしれない。問題を解決するための方法をその都度図式化し客観的にとらえることは、解決能力を高める方法としてすすめたい。

特に重要なのは、「自分の意見」を持つことである。当面する問題の処理にあたって、上司や先輩の意見を聞くのは重要なことであるが、いつも指示ばかり求めてばかりいて自分で考えない人は、それ以上伸びていかない。どんな場合でも、自分の頭で考えて「自分の意見」を言う習慣を持つことが、問題解決能力を高めることにつながる。上司に指示を仰ぐときにも、「どうすればよいでしょうか」ではなく、「私はこういう対策がよいと思います。その考え方でよいでしょうか」と提案型の話をすることによって、上司と部下の間で議論が交わされ思考が深められるのである。問題解決の流れを図式化すると、次のようになる。

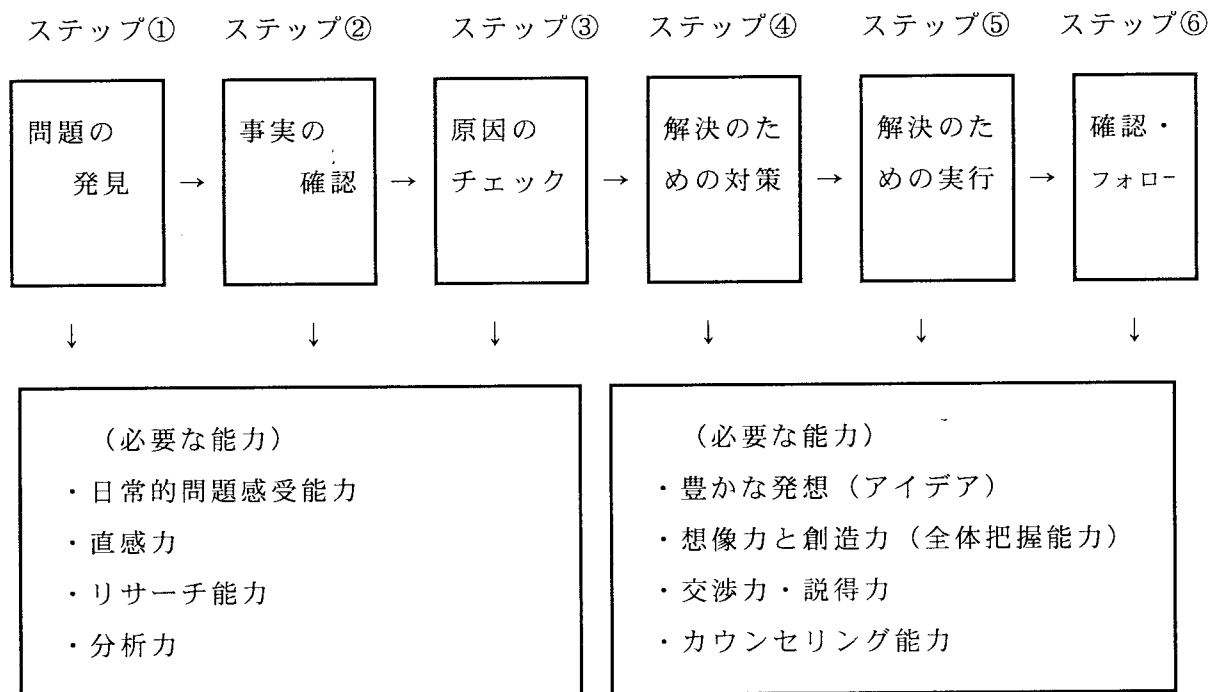


図2-1 問題解決のフローチャート

* 問題解決には、図のようにさまざまな能力が必要とされる。組織の中で能動的に生きてこそ、能力が育てられるのである。

(2) 問題解決意欲

問題の解決法を端的にいうならば、「なぜ起きたか」という原因を探り、「どうするか」考え、実行することである。対処する能力や習慣のない人にとっては、小さな問題も挫折の原因になってしまう。問題解決に向けてクリエイティブな能力を身につけること、それはさまざまなビジネスへの企画力を喚起するものである。問題解決意欲は、好奇心をもって仕事と取り組む姿勢、仕事の範囲を広げる意欲から生まれてくる。問題に振り回されることなく、それを機会に次のステップへの橋渡しにできるよう意欲を持って仕事に取り組むと、どんなにつまらない単純な仕事にも、何かしら改善点や問題点を発見することができるものである。そのような問題の捉え方ができる人材を目指すことが大切である。

(3) 問題解決から企画開発へ

どんな小さなことでも、自分の周辺に起きた問題を自分の発想と自分の力でクリアする方法を学ぶと、そこから自信が生まれる。この経験の積み重ねが、解決能力のキャリアなのである。たとえ大きな問題が現れても、それに挑戦する勇気が生まれる。

また、問題解決能力を高めるということは、企画開発の能力を身につけるということにもつながっていく。ここが使いにくい、こうなっていたら便利なのに、という個人レベルの課題から、業績が伸びない、クレームが続出するという組織体の課題まで、現在抱えている問題を解決したいという思いが、新しいひらめきや発見につながり、それが新しい事業や商品、またはシステム開発につながっていく。問題を解決するだけでなく、それを企画へとつなげることこそが重要なのである。

あれこれと問題を討議していても、いつも堂々めぐりで解決策が見いだせないという場合は、試みに企画書にまとめてみるといい。なにが欠けているのかがみえてくるはずである。たとえば、正確なデータに基づかない推論だけの話し合いになっていたり、組織の現状しか考慮にいれていなかったりしていないか。問題解決プランを書面にまとめたものが企画書であるが、逆に企画書にまとめることで、問題解決プランがみえてくるのも事実である。

事例課題1 「苦情への対応」

「ああ疲れた。」昼下がり、ある百貨店の社員食堂でC子はため息をつきました。

入社5年目。婦人雑貨売り場で働いているC子は、売場のチーフになって3ヶ月が立とうとしています。努力家で何事にも丁寧なので商品の管理や発注も確実にこなし、係長にも信頼されています。

実は今朝、こんなことがありました。開店後すぐに「すみません。売り場の責任者の方はいらっしゃいますか」と年配の女性が現れました。

「お待たせいたしました。何か・・・」と声をかけたところ、「この間、ここで頼んだスカーフ、間違えて届いたのよ。離れて住んでいる娘とお嫁さんに、それぞれ好きな色を選んでプレゼントしようと思って選んだのに反対に届いちゃって。いったい、どうしてくれるの。あなたじゃ判らないわ。早く上の人を呼んでちょうだい。」とまくしたてられました。慌てたC子は「少々お待ちくださいませ。」と言い、急いで係長を捜しにいきましたが、事務所、倉庫にも見当たりません。仕方なくC子は売り場に戻り、イライラした様子のお客様に「誠に申し訳ありません。あいにく、係長が席をはずしております。私この売り場のチーフの〇〇と申します。よろしければお話を詳しく聞かせていただけますか。」と言ったところ、「もういいわ。急いでいるの。どこまで待たせれば気がすむのかしら！」と言い残して立ち去ってしまいました。

あとに残ったC子は、いったいどうしたら良かったのだろうかと考え込んでしまいました。そこへ課長が通りかかり、浮かない顔のC子に声をかけました。

課長：どうしたんだね。

C子：はい実は・・・（事のあらましを説明して）どうすれば良かったのでしょうか。

課長：そうか、それは大変だったね。だが、そのお客様がどうしてほしかったのか。

もう一度よく考えてごらん。そうすれば、どう対応すれば良かったのか。これからどう行動したら良いかが、分かるはずだよ。

C子：でも課長、やっぱり私が女だから頼りないと思われたのじゃないですか。

課長：いや、そうじゃないと思うよ。君はこの売り場のチーフなんだ。売り場の事を一番よく知っているのは君なんだから、自信をもって対応すればいいんだよ。

みんなより少し遅れて一人で昼食をとりながら、C子は課長の言葉を思い出しながらずっと考え込んでいました。「そうだわ・・・」しばらくすると、そうつぶやいて急いで食事をすませ、足早に売り場に戻るC子の姿がありました。

事例課題2 「アルバイトが辞める。」

「決算前なのに、アルバイトがやめて困っている。なんとかしてくれ。」今日も営業一課の課長に泣きつかれました。「どうしても、営業一課のアルバイトが長続きしないなあ。確かに社内でも1、2を争う忙しい部署だけど、忙しさでは隣の営業2課や経理課も変わりはないはずなのに。時給だって悪くはないし。「このままではいけないな、何とかしなければ・・・。」中堅事務機メーカーの人事係長は悩んでいました。

考えた末に、係長は半年程前から人事課でアルバイトをしているA子呼びました。「〇〇さん。すまないが1週間くらいでいいから、営業一課を手伝ってくれないか。」頼まれたA子は少し不安でした。けれど、どうしてもということなので引き受けることにしました。

翌朝、係長と共に営業一課に行き、営業一課長に紹介されました。紹介が終わると、「そうだな。とりあえずその席に座っててくれるかな。」と言われ、A子は席に着きました。周囲は皆忙しそうで、声をかけられる雰囲気ではありません。しばらく引き出しの整理などしていると、男性社員が「これ30部コピーしておいて。」と置いていきました。A子がすぐに揃えて持っていくと「あっ、そこに置いて置いて。」と言われました。その間も電話はジャンジャンなっています。予定表が壁にはってありますが、誰も記入している様子がありません。課員の名前も行動も分からないA子は電話の対応にずいぶん手間取りました。午前中は、FAXを一度頼まれただけで終わってしまいました。昼食時になると、「電話、お願いね。名前だけ聞いておいてもらえばいいのよ。」と言いつつみんなが食事に出かけていきました。30分を過ぎた頃何人かが戻ってきて、やっとA子の昼休みになりました。昼食から戻ると「これ今日中に入力してくれないかな。」とBさんから伝票の束を渡されました。何とか三分の一ほど入力を終えたところで5時になりました。どうしたら良いかBさんに聞きに行くと、「そうか、今日中に欲しいんだよな。困ったなあ。」と言われ結局残業することになりました。

A子が入力を終えたのは6時半でした。タイムカードを押すために人事課に寄ると、係長が「お疲れ様、どうだった？」と近づいてきました。A子は今日一日のできごとを話す気になりました。係長はあいづちを打ちながら、ゆっくり話を聞いてくれA子はすっきりした気持ちで帰宅の途に着くことができました。

事務所に残った係長は、「一課の課長と、一度ゆっくり話しをしてみないといけないな。」と言いながらメモをし始めました。