

## 実践的な問題解決技法 問題の解決とその評価

清水孝光  
日本インサイトテクノロジー株式会社  
技術士(情報工学)、中小企業診断士  
ITコーディネータ



1

## 概要

- 事例にみる日本の課題解決の特徴
- 神話による日本的体質の確認
- 課題解決と評価手法



2

## 事例検証



3

## し〜〜んと静か

- 業績悪化した大手エンジニアリング・メーカー
  - 黒字のハズが決算直前に大赤字が判明
- 経営トップがPMIに直接ヒアリング
  - 今期こそは大丈夫と一安心
  - フタを開けると、また決算直前に大赤字が判明
  - 組織的混乱を助長
- 倒産直前の「完璧な秩序」
  - 経営トップにも直言する社員を排除
  - 茶坊主集団化による「和気藹々」



4

## 業績悪化の主因

- 現場からは正確な損益情報が上がっている
- 市況の変化
  - 競争入札の一般化による赤字PJの蔓延
  - 継続受注による黒字化期待不可
  - 業者は限界
- ベテランPMIは豊富な経験から黒字と誤断
  - 業者とのネゴ代を盛り込めると誤断
  - 黒字プロジェクトから利益の付け替え可能と誤断



5

## 「客観的」解決策がなぜできない？

- 事実認定と評価
  - 事実認定
    - 各PJの損益状態の機械的な集計値
  - 評価
    - 市況評価
    - 制度変化の影響評価
    - 収益の客観的な予測と対処方法立案
- 人間の特質と日本的な文化・風土
  - 自分が見たいものしか見たがらない
  - 人間関係を重視する日本的な文化・風土
    - ベテランPMの意見の尊重

6

## 文化・風土尊重の重要性



- 組織固有のパラダイムの制約
  - 人間は社会的な動物
  - 文化・風土により人間の発想は制約を受ける
  - 解決策は制約される
- 真の改革とはリストラクチャリング
  - 改革とはまず自分たちが持っている資質や特質の、どれを生かし、どれを捨てて組み合わせっていくかという再構築の形を取るしかない（『ローマから日本が見える』塩野七生）



7

## 日本的組織の文化・風土(1) 京セラミタのコンパルルーム

- 総合複写機メーカー「三田工業」
  - 1998年2000億の負債を抱えて倒産
- コンパルルーム
  - 当時の総務担当取締役の田川芳博氏
  - 倒産後まもなく、経理課の部屋を30畳ほどの畳敷きに模様替えて作る
  - 終業後、社員が社内で堂々と酒を飲める場で、つまみは「乾き物」。総額3千円程度の会費制
  - 部門横断で、経営者・社員が毎晩のように語り合う場に。

- **コミュニケーションで絶大な効果**



<http://news.2ch.net/newsplus/kako/1023/10230/1023095261.html>

## 日本的組織の文化・風土(2) 吉野家のドンチャン騒ぎ

- 吉野家ディー・アンド・シー
  - 1980年、100億円の負債を抱え事実上倒産
  - 1990年1月に株式を店頭登録、株式公開企業としての復活を果たす
- 湯河原旅館のドンチャン騒ぎ
  - 破産管財人の増岡章三弁護士が企画
  - 社に残るなげなしの金を工面
  - 沈み切っている若い店長の元気を引き出す
  - 「社内の対立はもうこりごり」「先生、おれたちはやりますよ！」。



9

## 天の岩戸のボトムアップ

神話に観る日本の文化的特性



10

## 天の岩戸の神話(1) 相対性と基準不在

- アマテラスとスサノヲ
  - 女性の太陽神アマテラス(高天原の統治者)
  - トリックスターの男神スサノヲ
- 誓約(うけい=評価基準)の**相対性と曖昧性**
  - アマテラスの誤解と戦闘準備
  - どちらがより「清らか」?
    - 二柱がたがいに子を生み、その子を験として、自分にどちらにより邪心がないことを証明
  - スサノヲの勝利の主張による決着
    - 事前にルール決めをしない



11

## 天の岩戸の神話(2) 非合理性と無為

- スサノヲの乱暴狼藉
  - 田のあぜをこわし、溝をうめ、豊作の初穂を祝うための御殿に糞をまきちらす
  - **行動目的が不明確**
- アマテラスのかばい立て
  - 乱暴狼藉の黙認=**無為・無策**
- キレて引き籠もり
  - スサノヲがアメノムチコマという馬の皮を生きながらはいで、機屋に放り込む
  - 聖なる機織女の事故死
  - アマテラスの天の岩戸への引き籠もり=**無為・無策**
- 世界の崩壊

12

### 天の岩戸の神話(3) 八百万の神々がボトムアップで解決

- 天の安の河原の相談と対応策
  - オモイカネの対策
    - 鶏を集め、天の岩戸の前で鳴かせる
    - 鍛冶のアマツマラをまねぎ、矛をうたせる
    - イシコリドメノミコトに命じて鏡をつくらせる
    - タマノオヤノミコトに命じて勾玉がたくさんついた珠かざりをつくらせる
    - 天香具山に茂った賢木を根こそぎぬいて、上の枝に珠かざりを、中の枝には大鏡を、下の枝には檜や麻の皮をさらしたものをさげ、これをフトタマノミコトがささげもつ
    - タヂカラオが天の岩戸を引き開ける準備
    - アメノウズメのストリップ
      - 乳房もあらわに、裳の紐をホトにまで垂らすダンスが大受け
- **トップの責任不在**
  - アマテラスの再臨

13

### 天の岩戸の教訓

- 日本的な文化・風土の特性
  - 価値基準の欠落
  - 合理性の欠如
  - 責任の不在
- **ボトムアップで解決**
  - トップ不在で、危機を衆知で解決

14

### ハードとソフト

- 直接(ハード)、間接(ソフト)両方の対策要
  - 人事戦略: マッキンゼーの7Sモデル

15

### 問題の解決とその評価の手法

合意形成の重視と  
タイムリーな評価

16

### 合理的な対策と合意形成(1) 経営戦略のフレームワーク

- 事実認定=客観的事実
  - 財務評価モデル
    - BS/PL、キャッシュフロー
- 評価=主観的事実の導出
  - SWOT分析
  - ポーターの5フォースモデル
  - BSC(Balanced Score Card)

17

### SWOT分析例

強み	弱み
ベテラン技術者の高度な加工技術 ノウハウの蓄積による差別化	受注量減、利幅低下による収益構造悪化 資金調達能力低下 高齢化による高コスト体質 新人採用難による技術力確保難
機会	脅威
精緻な加工技術に対するニーズ増大	市況低迷によるコスト圧力 中国などの低コスト新規参入業者

18

## コンサルティング実務

- 合理的な対策の立案
  - フレームワークの活用
- 合意の形成
  - KJ法によるブレーン・ストーミング
    - 問題意識の共有
    - 解決への意識合わせ
  - 参画意識の向上
- トップダウンとボトムアップの融合



## OBQ手法概要

- 目標設定
  - クライアント課題のブラッシュアップ
  - 具体的な設定目標の評価と合意形成
- 課題構造化
  - 仮説の立案と設問の作成
  - 仮説の評価・検証
- データ収集・整理
- 分析と提言
  - 真の課題の発見と提言
- 提言への最終合意形成と評価

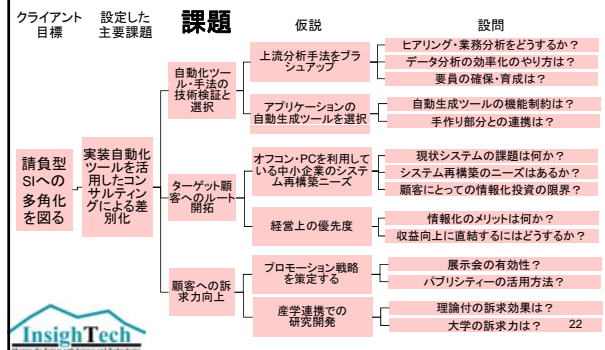


## OBQ手法

Objective Barrier Question

クライアントの課題認識 (Objective)	<b>事実確認</b> 「派遣SIから請負ビジネスへの多角化を図る」
疎外要因の抽出 (Barrier)	<b>クライアント目標の疎外要因の抽出</b> 「請負ビジネスへの多角化を図る理由が不明確」
解決のための問いかけ (Question)	<b>疎外要因を克服するための具体的な課題の明確化</b> 「SI業界の階層構造の下請け、孫請けビジネス」 「人月商売による低付加価値とオフショアによるコスト圧力」 「実装(プログラミング) 負荷が過大による労働集約体質」
解決のための合意された目標 (Objective)	<b>課題のブラッシュアップと合意形成</b> 「実装自動化ツールを活用したコンサルティングビジネスによる差別化」

## 課題展開図(論理ツリー)の作成



## データマトリックス

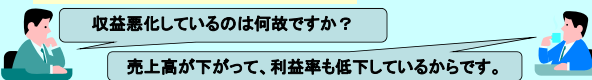
(日付: XXXX年XX月XX日)

クライアント名: X社	課題: 顧客への訴求力向上			頁 1 of
仮説: プロモーション戦略を策定する				
必要データ(データ源)	業界資料 (Aさん)	業界資料 (Aさん)	展示会主催者 (Aさん)	クロスチェック (要/否)
展示会の参加費用	○ 展示会の参加費用		✓ インタビュー	否
展示会の集客力			✓ インタビュー	否
顧客への訴求力		✓ 見込問い合わせ件数	✓ インタビュー	否
仮説: 記憶機能不足は顧客に別の利益を与えることで対応する				
必要データ(データ源)				クロスチェック (要/否)

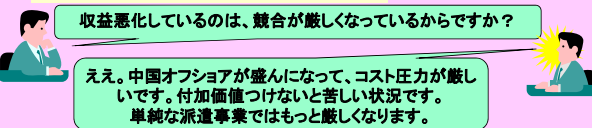
## ヒアリングのポイント

### 仮説を設定してヒアリング

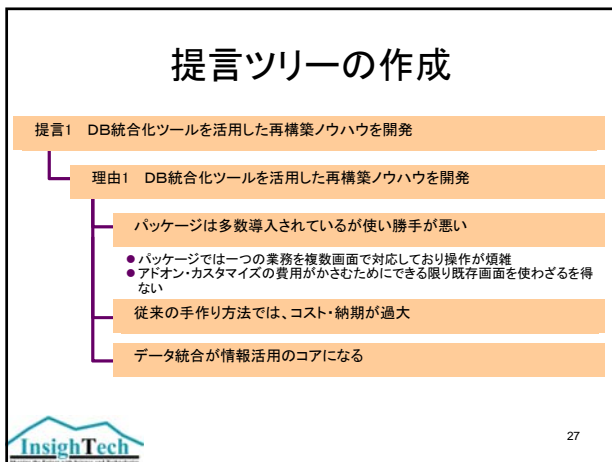
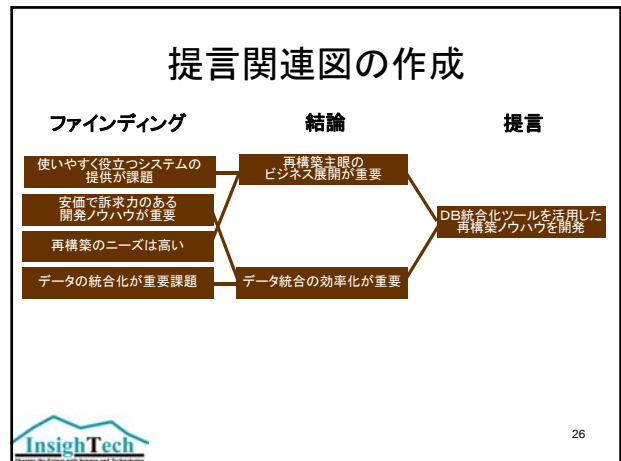
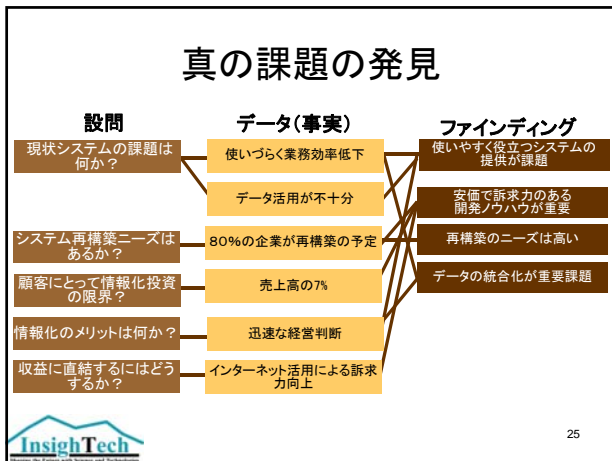
既知の設問には当たり前の回答しか出ない




仮説を設定することで、潜在的問題を掘り起こす



### 仮説の評価と再設定



- ### まとめ
- 合理性と文化・風土にマッチした課題解決
  - 日本では特に合意形成が重要
  - コンサルティング手法概説
  - 評価は最終評価以外にタイムリーに実施すること
- 
- 28