

## 問題形成と問題解決 #3

- 広範な問題から取り組むべき問題に絞り込むには？ -

2024年度後期

iU(情報経営イノベーション専門職大学)  
三澤一文

0

### 問題発見・解決の8ステップ

#### 問題発見・解決の8ステップ

1. 問題を明確にする…隠れた問題を正しく発見する考え方と方法は？
2. 問題をブレイクダウンする…広範な問題から取り組むべき問題に絞り込むには？
3. 達成目標を決める…挑戦的で高い達成感が得られる目標を設定するには？
4. 真因を考え抜く…先入観や他責思考を捨て、問題の真の原因を突き止めるには？
5. 対策を立てる…現状を打破する対策を考え、実行性の高い計画を作るには？
6. 対策をやりぬく…チーム一丸となってスピーディに問題解決を完遂するには？
7. 結果とプロセスを評価する…成功と失敗の理由を正しく内省し共有するには？
8. 成果を定着させる…改善を定着させて、さらに次の問題解決に繋げるには？

三澤一文『トヨタ式リーダー育成法』(日本経済新聞出版社、2014年)

1

1

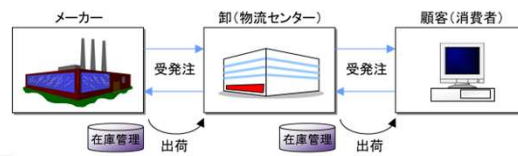
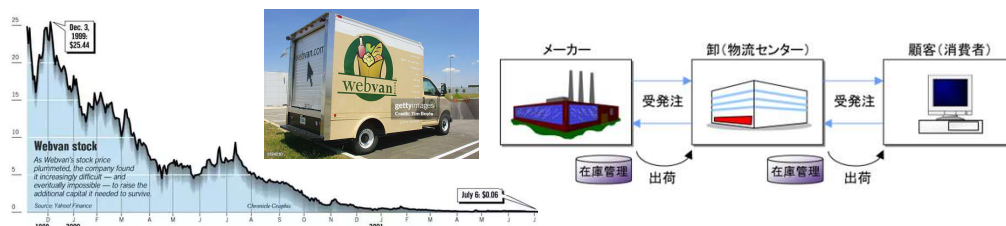
## 「広範な問題」から取り組むべき問題の絞り込みに成功した事例



2

## 「広範な問題」から取り組むべき問題の絞り込みに失敗した事例

2000年まで最大のネット食品雑貨販売だったWebvanは2001年に倒産



「Webvan社の技術は、自動受注と非常に複雑な配送センターに大きく依存してる」

「Webvan社が配送センターに投じた金額は2500万ドルと巨額。競合者は個々の配送センターに200万ドルしかかけていない」

「Webvanはソフト開発に巨額の費用を投じた。ソフト・ベンダーであればより良く、安価で、管理も容易なものを作れた」

「\$1の商品の販売のために倉庫内作業と箱詰めには\$3をかけた」

「Webvan社への注文手続きに苦戦している人もいれば、また、留守の顧客に商品を届けるための手法を開発するのも遅かった」

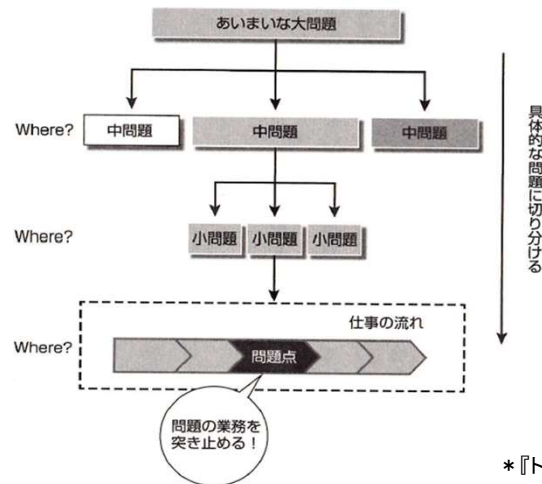
「教訓は“ゆっくりやる”ということ。実店舗を持つ業者は、市場で2番手であることが有利であることを学んでいる」

3

3

## 問題発見・解決のステップ2

### 2. 問題をブレイクダウンする…広範な問題から取り組むべき問題に絞り込むには？



\*『トヨタ式リーダー育成法』  
75頁参照

4

4

## トヨタ起業の実話物語

2-c 現地現物でプロセスを見て問題点を特定する

2-a 問題を層別化し、具体化する

2-b 自ら取り組む問題を決める

\*『トヨタ式リーダー育成法』 19頁参照

5

5

## ステップ2-a:問題を層別し、具体化する

「あるべき姿」と現状とのギャップとして認識された問題は、大抵はさまざまな問題が複雑に合わさってできているため、まだ大きく曖昧なものでしょう。このまま取り組んだとしても、的を射たものにはなりません。

そこで、この大きくて曖昧な問題をもしなく層別し（細かく分けて）、より具体的なひとつひとつの問題に整理します。層別する際の切り口には、いろいろなものがありますが、特に最初は「かもしれない」と思ったことをすべて疑って洗い出します。

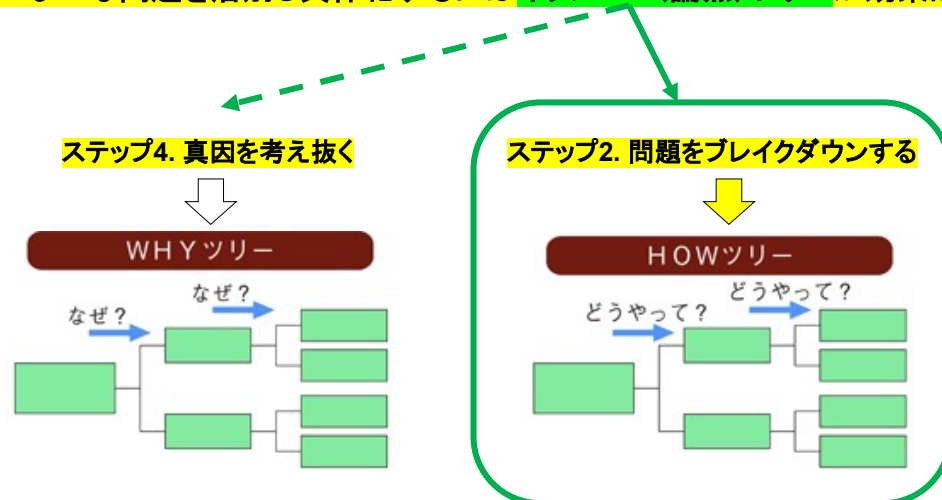
また、問題の解決を急ぐあまり、問題を層別した段階で対策を考えてしまい、問題点の特定や真因追求の手順を飛ばしてしまことがあります。思い込みで対処法に飛びつくのではなく、しっかりと問題を具体化してから、その後のステップを確実に踏んでいくことが大切です。

6

6

## 方法論 2-1: イシュー・ツリー

あいまいな問題を層別し具体化するにはイシュー（論点）ツリーが効果的



7

## 事例

### HOW論点ツリーの事例



8

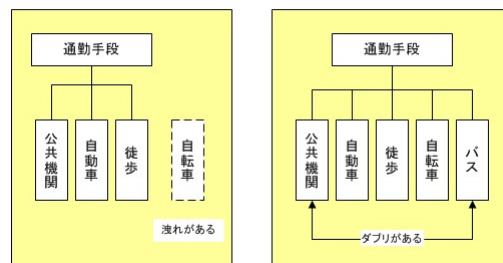
## 方法論 2-2: MECE(1)

論点が「漏れなく」「ダブリなく」層別されるようにする(MECEの原則)！

**MECE (もれなくダブリなく)**  
Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive

- 考えに漏れがあると見落としが生じる
- 考えにダブリがあると効率性や正確性が低下する

MECEになっていない例



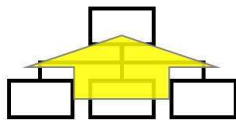
9

9

## 方法論 2-2: MECE (2)

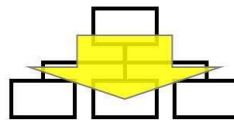
MECEはボトムアップとトップダウンの両方の視点で考える

### ボトムアップ型



イシューツリーの下位階層(根拠となる事実情報など)から問いかける。

### ブレイクダウン型

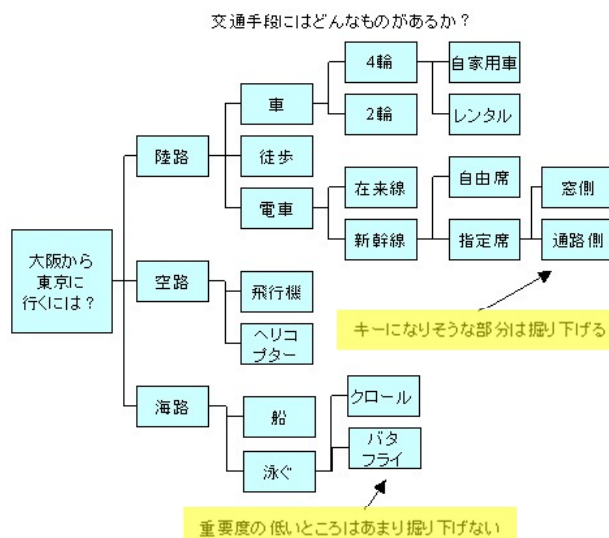


イシューツリーの上位階層「大きな論点」から、徐々に論点を絞る。

10

## 事例

### MECEのイシューツリーの事例



11

## 方法論 2-3:30の価値要素理論

### 顧客ニーズをMECEで要素分解するマーケティング理論

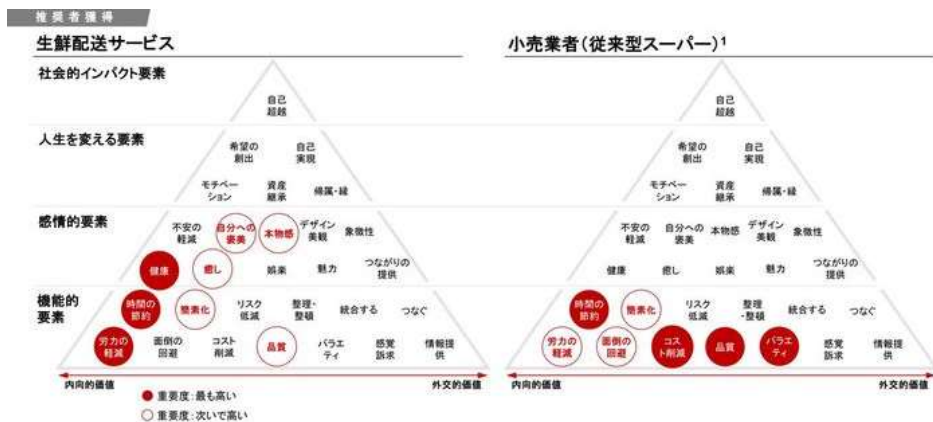
#### 30の価値要素理論



12

## 事例

機能的要素の充足が中心の従来型スーパーに対し、生鮮配送サービスは「健康」や「本物感」といった感情的要素を満たすことでリピーターを獲得



13

13



## トヨタ起業の実話物語

**2-c 現地現物でプロセスを見て問題点を特定する**

**2-b 自ら取り組む問題を決める**

**2-a 問題を層別化し、具体化する**

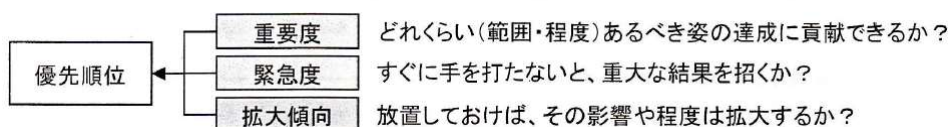
\*『トヨタ式リーダー育成法』 19頁参照

14

## ステップ2-b: 自ら取り組む問題を決める

問題に取り組むことができる時間や労力や経費などの活用資源には限りがあります。そのため、ブレイクダウンされたすべての問題を、同時並行的に解決できるわけではありません。**重点指向で手を打つ優先順位を決め、一つひとつ解決していく必要があります。**

優先順位は、「重要度」、「緊急度」、「拡大傾向（深刻化）」の観点から、総合的に決めます。例えば、「お客様のクレームは、重要かつ緊急な問題なので、優先順位は高い」、あるいは、「実行計画づくりに関わる問題は、緊急ではないが、あるべき姿の達成に大きな影響を及ぼす点で重要なので、優先順位は高い」などと考え、それらを相対的に比較して、優先順位を決めていきます。



15

15

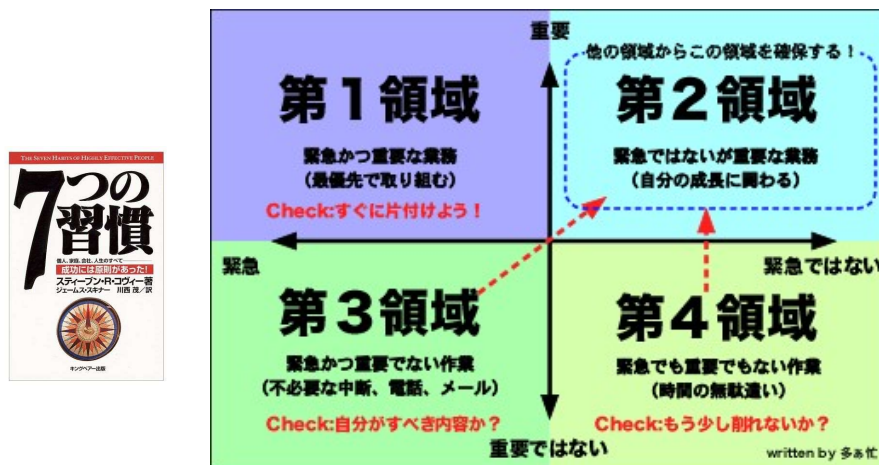


## 方法論 2-4: 重要度 & 緊急度マトリックス



16

## 事例

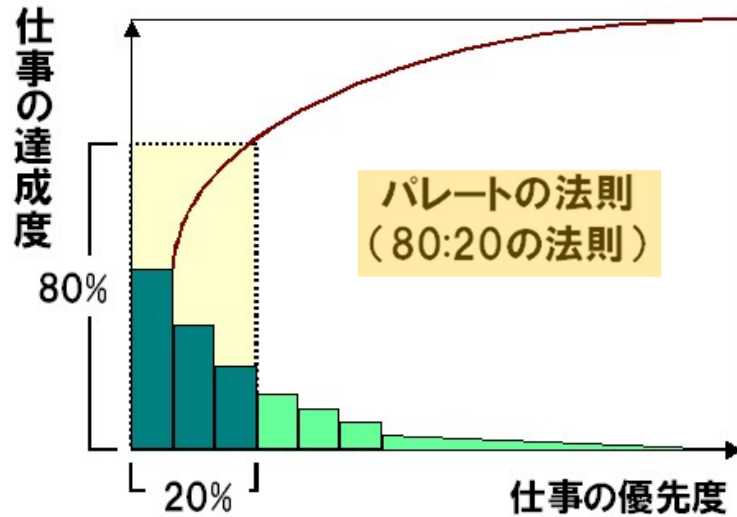


17

17

## 方法論 2-5: パレートの法則

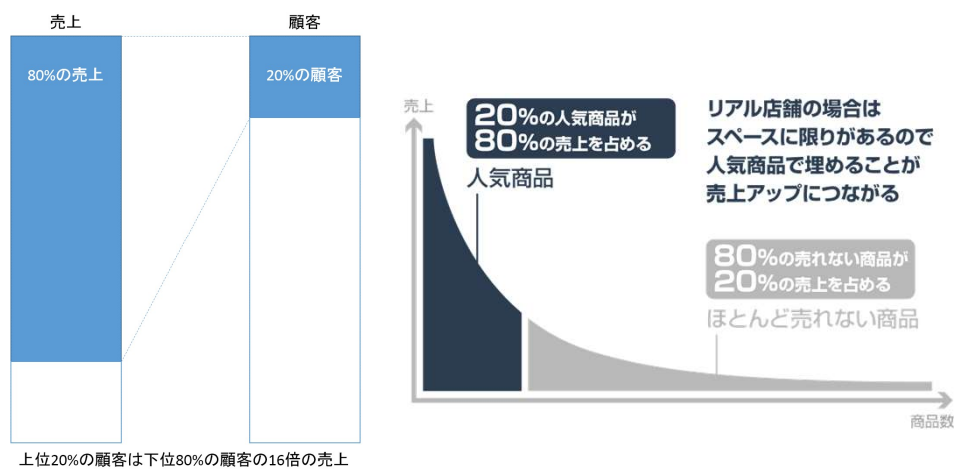
取り組み優先度の高い問題を絞り込む際の目安は？⇒パレートの法則



18

18

## 事例



19

## トヨタ起業の実話物語

2-c 現地現物でプロセスを見て問題点を特定する

2-b 自ら取り組む問題を定める

2-a 問題を層別化し、具体化する

\*『トヨタ式リーダー育成法』 19頁参照

20

## ステップ2-c: 現地現物でプロセスを見て問題点を特定する

自ら取り組む問題を決めましたが、この段階では、「なぜ」を繰り返し、要因を追求するには早すぎます。問題がある状態はいきなり生じているのではなく、そこに至るプロセス（流れ・手順）があるものです。まず「現地現物」で観察したり、ヒアリングしたりして、どのプロセスに問題があるのかを、突き止めます。

**三現主義**

経営者にはあるべきに現物・現場・現実の三つを見ます。  
安全・高品質・高効率を上げることにより、お客様からの信頼がつけ、そして顧客満足（CS）に繋がります。

**現場を見る**  
今現場はどうなっているのか？  
何か問題は無いのか？  
人任せにしているのか？

**現物を見る**  
真正本物のものは何なのか？  
仕上がりは問題ないのか？

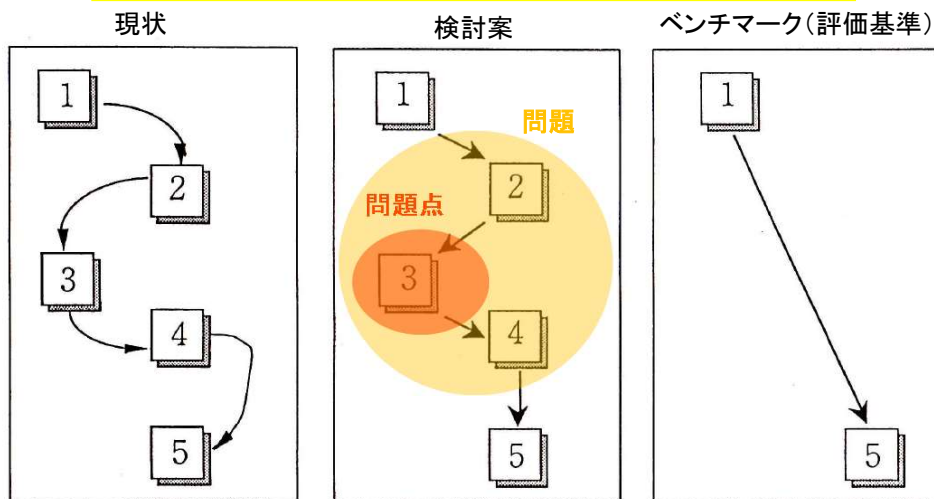
**現実を見る**  
見ようとするものは何なのか？  
利益が取れているのか？

**HONDA**

21

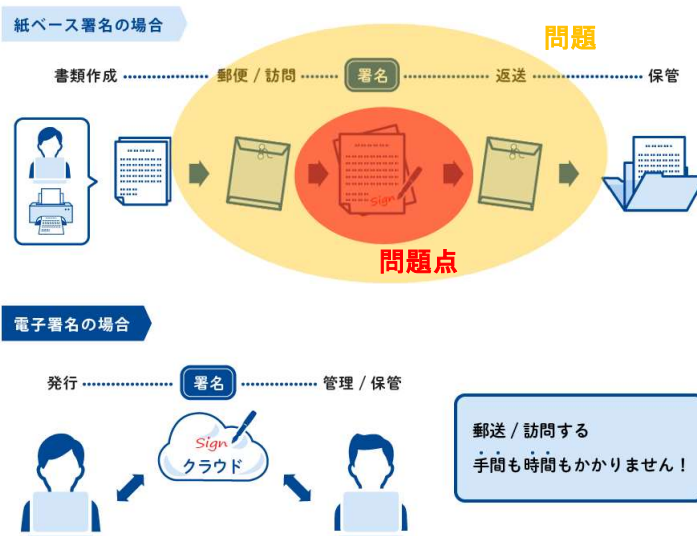
## 方法論 2-6: プロセスチャート

大きな問題からより具体的な問題点を特定するには？⇒プロセスチャート  
現状をベンチマーク(評価基準)と「現地現物」で比較する



22

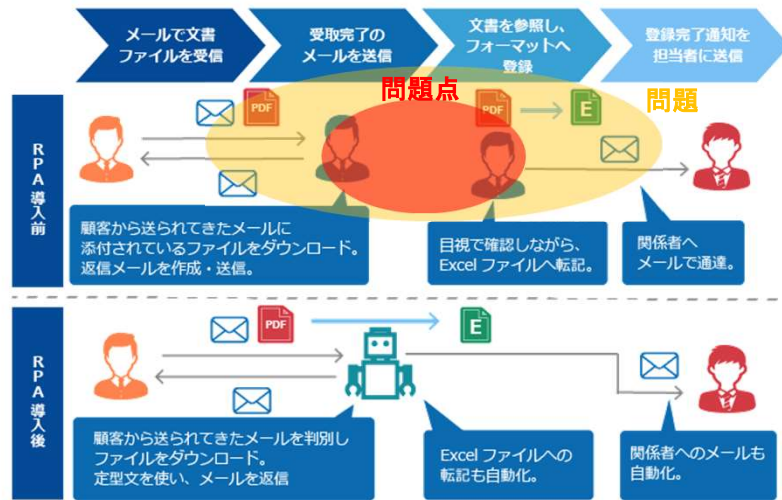
## 事例(1)



23

23

## 事例(2)



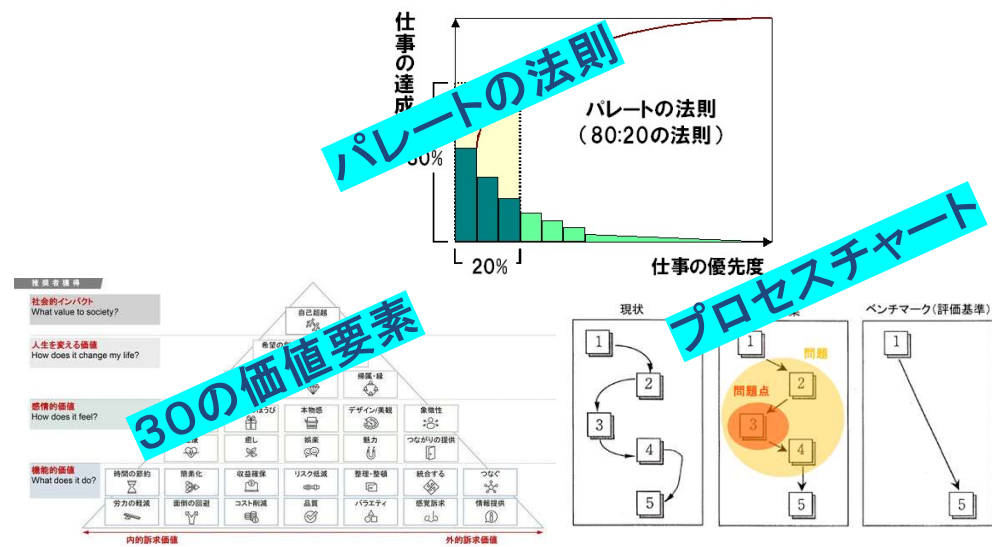
(注) **RPA(Robotic Process Automation)**: 人間がコンピューター上で行っている定型作業をロボットで自動化する

24

24

## 問題発見・解決のステップ2:まとめ

### 2. 問題をブレイクダウンする…広範な問題から取り組むべき問題に絞り込むには？

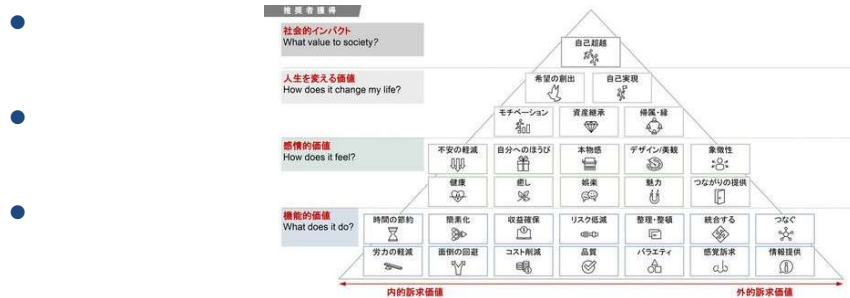


25

### <グループ討議> (時間: グループ討議5分、発表1分)

- Go Pro(小型軽量デジタルカメラ)の成功要因を30の価値要素理論をもとに議論してください。議論の結果、Go Proの成功にもっとも効果があったと思われる3つの価値要素を以下の空欄に整理してください。
- グループ討議終了後、各グループの代表者が議論の結果をクラスで発表してください。
- 毎回の講義でグループ討議の結果を発表した人は発表日を記録しておいてください。期末レポート提出時に発表日の記録をまとめて提出していただきます。

#### 30の価値要素理論から見る Go Pro(小型軽量デジタルビデオカメラ)の成功要因



26

### <宿題>

本日の授業の課題をUNIPAで確認して、本日議論した以下の空欄内容を指定期限までに指定文字数の範囲でWeb提出 (UNIPAの課題提出欄への直接文字入力) してください。授業内でグループで議論した内容だけにとらわれず、あなた個人の意見も追加して記述してください。

#### 30の価値要素理論から見る Go Pro(小型軽量デジタルビデオカメラ)の成功要因

- 
- 
- 

27



### ＜宿題＞

UNIPAの授業資料欄にアップされている『トヨタ式リーダー育成法』  
第2章74～81頁のPDFを本日の復習を兼ねて読了ください。  
(読了想定時間は約0.5時間)。



### 〔目次〕

- 序章 伝説の創業者に学ぶ「トヨタ式リーダー育成法」
- 1章 現実を見きわめ、志高く目標に向かう
- 2章 事業の焦点を絞り、狙いを具体化する
- 3章 組織の求心力を引き出す
- 4章 先入観を捨て、問題の根本に突き進む
- 5章 創造力を発揮して、実行案を練り上げる
- 6章 集中力をもって、チームの実行を加速する
- 7章 実行の結果と過程を関係者と検証する
- 8章 標準化と改善の好循環で次へ飛躍する

活発な質問、意見を歓迎します

