

- イシューを押さえているか？押さえ続けているか？
  - ✓ 仮説検証を繰り返している間に当初のイシューを忘れてしまっていないか？
- 枠組み（イシューに答えるために考えるべき論点のセット）は適切か？
  - ✓ 可能性のある原因を洗い出し、かつ、その中から本質的な原因を絞り込むために、どのような観点から考えるのが効果的か？
- 仮説を広げ、深め、検証することで、より進化させているか？
  - ✓ 最初から細かく考えるのではなく、ざっくりとした初期仮説を立て、検証しながら、本質的な原因を捉えるべく仮説を進化させているか？
  - ✓ 仮説を一度進化させただけで安心せず、さらに真の原因を考えるべく、課題解決のステップを踏んでいるか？（“直感”や“思いつき”だけで思考を進めていないか？）
- 本当に、問題を解決できる解決策になっているか？
  - ✓ 解決策のオプションを複数挙げているか？
  - ✓ 評価軸を決め、その上で比較評価しているか？

# (参考)コスモス社:ここまでの報告イメージ

## イシュー

営業利益が落ちてい  
るのはなぜか？

## メインメッセージ(初期的イメージ)

利益低下の原因は、若手アナリストの離職増加により、サービスAのチームが組めず、利益率の低いサービスBの割合が増加したことにある。その離職増加は、先輩社員からの指導不足に起因するが、その背後には先輩社員の負荷が高まっていることがあり、その負荷を考慮し、かつ業績に影響を与えずに解決するためには、アナリスト育成の一部を外注化することが有効である。

## どのくらい深刻か？

サービスAよりも利益率の低いサービスBの受注が増加している。このため、売上は増加しているにも関わらず、2012年の利益率を基準にすると利益が16%程度減少している

## 原因は？

背後には、アナリスト離職増加がある。ただし、その理由は仕事自体への不満ではなく、先輩社員の仕事の負荷増加によるアナリストへの指導不足に対する不満にありそう(要確認)

## 解決策は？

これ以上業績を悪化させずに、アナリストの離職問題を解消するには、アナリスト育成の一部を外注化する方法が有効ではないかと想定している

利益率の低いサービス比率上昇が原因で、利益率が悪化

費用サイドで、利益率悪化の原因は見当たらない

サービスBの比率が高まったのは、自社内の要因である

自社内の要因というのは、アナリストの人数不足

増加してるアナリストの離職は、先輩社員の負荷増加による指導不足が理由なのでは？

売り上げ自体は伸びているが、2012年を境に、営業利益が16%落ちている

サービスAの売上が減少し、サービスAよりも利益率が低いサービスBの売り上げが増えてきている

販管費に含まれる人件費が増加しているが、売上はそれ以上の率で増加しているため、利益低下の要因ではない

その他、利益低下を引き起こす要因は、今のところ見当たらない

顧客ニーズが変わってサービスAよりもサービスBの方が要求されている訳ではない

競争が増えて、サービスAが売れなくなってきた訳ではない

サービスAを売るには、1チームに必要なアナリスト2名を確保できない

サービスBは、アナリストを1名しか必要としないため売ることが出来る

2011年を境にアナリストの離職が増え、アナリストの数が減少し続けている一方で、先輩コンサルの忙しさが増加

特に不満は聞かれていないので、仕事や処遇は、離職理由ではない

先輩社員の仕事の負荷が高まっており、指導不足から不満が出ていることが原因ではないか？

先輩社員の稼働率を下げずに、その忙しさを解消するには、アナリスト育成に掛かる時間を減少させないといけないのでは？

可能な限りアナリスト育成の外注化を図ることで、先輩社員の忙しさを軽減することが出来、問題は解決するのであるか？