

問題の発見・
分析・解決力を高める
スキップ・エクササイズ



はじめに

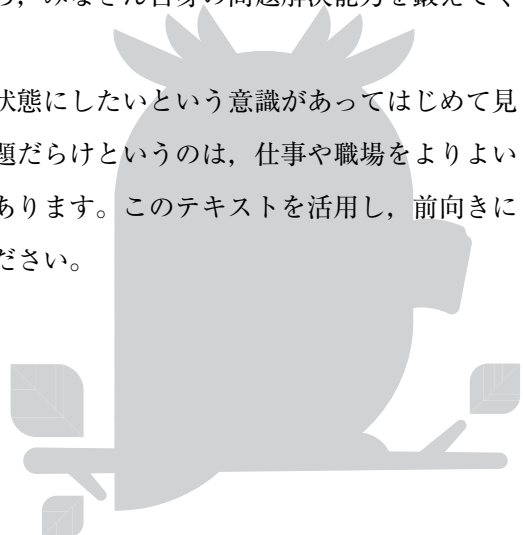
リーダーとして仕事をしていると、さまざまな問題に直面します。簡単に解決できる問題もあります。解決までに多くの時間とエネルギーが必要な問題もあります。どのように解決すべきか、まるで見当がつかない問題もあります。今は問題ではないけれど、将来確実に顕在化すると予想される問題もあります。

リーダーという立場になると、誰かが問題を解決してくれるのを待つというわけにはいきません。自然に問題が解決するのを待つこともできません。リーダーは問題解決の先頭に立つことが求められているからです。メンバーが気づかないのであれば問題に気づかせ、問題を共有し、いっしょに問題解決するように働きかけなくてはなりません。

しかし、問題はどのように発見し、分析や解決策を見つければよいのでしょうか。本来であれば、多くの失敗経験や成功経験を積み重ね、先輩たちの取り組み姿勢やアドバイスを参考にしながら問題解決の方法を身につけるべきかもしれませんが、しかし、仕事を取り巻く環境の変化は驚くほど早く、新しい装置やシステムなどを使いこなしながら業務にあたるリーダーには、経験を積み重ねながら問題解決手法を学ぶ余裕はあまりありません。

このテキストは、職場で起こるさまざまな問題の事例に対して解決策を考える上でのヒントを提供する構成になっています。問題解決に完全な正解はありません。テキストの事例を参考にしながら、みなさん自身の問題解決能力を鍛えてください。

問題は、今より仕事や職場をよい状態にしたいという意識があってはじめて見えてくるものです。仕事や職場が問題だらけというのは、仕事や職場をよりよい状態にしたいという意識の表れでもあります。このテキストを活用し、前向きに軽やかに、問題解決に取り組んでください。



Contents

問題の発見・分析・解決力を高めるスキップ・エクササイズ

はじめに	3
------------	---

第Ⅰ部 【基礎編】トラブルを軽々飛び越える問題解決の定石

1 現場の対応に追われているだけでは問題解決にならない	7
2 問題の発見から解決に至るまでのプロセスを図式化してみる	11
3 問題解決のスタートは「感じて」「考えて」「課題化する」こと	15
4 「解決の意思があること」と「解決に困難を伴うこと」が問題の成立要件	17
5 自分事として理解した時点から解決への道が拓ける	19
6 視野を狭めて大きなチャンスを取り逃がす意外な要因「経験と実績」	21
7 問題解決の成功率を高める「オプション思考」	25
8 試行錯誤の「試行」で得た結果を「分析」し、解決に役立てる	29
9 人間関係の問題は「性格」ではなく「行動と態度」に的を絞る	33
10 リーダーには「人財配置」という問題解決の奥の手がある	35
11 「個」で対応すべき問題と「チーム」で対応すべき問題の区別	37
12 複数の問題には「重要性」と「緊急性」の座標で優先順位をつける	39

第Ⅱ部 【応用編】職場の事例で考えるスキップ・エクササイズ

1 納品の遅れにクレームを入れてきた顧客にどう対応するか	45
2 採算のとれない仕事の依頼を受けるべきか、拒否すべきか	49
3 部署間の仕事の押しつけ合いをいかに解決するか	53
4 上司の月並みな意見と部下の優れた意見のどちらを採用するか	55
5 努力が成果につながらなかった若手社員をどう評価するか	57
6 情報を独り占めするベテラン社員をどう説き伏せるか	61
7 言われたことしかやらない社員をどう指導するか	63
8 社内ルールを守らない成績優秀な社員をどう扱うか	67
9 クレームやミスを隠す社員にどう対応するか	71
10 会社の悪口をSNSに投稿する社員をどう扱うか	73
11 メンタルヘルスの問題を抱えた社員をどうケアするか	75
12 チームの目標と部下のやりたい仕事とがズレていたら	77

*本書の事例や本文中の人名、企業・団体名等の固有名詞はいずれも架空のものです。

第 I 部【基礎編】

トラブルを軽々飛び越える 問題解決の定石



● 第 I 部のねらい ●



職場や仕事の問題を発見し、論理的思考で解決に導く

◆クイズ形式で事例（問題）を自分事として捉えながら、職場や仕事の問題を発見し、分析力や解決力を磨くことがねらいです。第 I 部では、問題の発見から解決に至るまでの基本的なプロセスを追いながら、職場のリーダーに求められる論理的思考の積み上げ方を学びます。



業種や職種ごとのケーススタディで最適な対応を考える

◆第 I 部はショートケース 6 編とやや長いケーススタディ 6 編で構成されています。いずれのケースでも業種や職種の異なるリーダーが登場し、社内外を問わず、さまざまなトラブルに直面します。その際に最も適切と考えられるリーダーの対応を選択肢の中から 1 つ選んだら、「考え方のヒント」を読んで最適解を確かめ、なぜ、その対応が妥当といえるのか、いっしょに検証していきましょう。



問題解決までの回り道を論理的思考でスキップする

◆論理的思考に基づいた問題解決というと、難しく考えてしまいがちですが、「今より仕事や職場をよい状態にするには」「同じトラブルを再び繰り返さないためには」といった意識をもって諸問題にあたれば、解決に至ることが多いものです。そこに、いくつかの論理的思考を援用することで、問題解決に至るまでの回り道をスキップして（飛ばして）、スピーディーにすすめることができるのです。



ピンチに強いビジネスパーソンになるための必須スキル

◆突発的なアクシデント、社内体制の弊害、売上不振、人間関係のもつれなど、リーダーには次々と不測の事態が降りかかり、素早い意思決定が求められます。その都度、最適解を導き出すには、問題解決の基本セオリーを習得し、即行動へと移せるように準備しておくことが大切です。メンバーが働きやすく、お客様も喜び、会社が利益を上げ、そして自分自身がピンチに強いビジネスパーソンになるためにも、スキップ・エクササイズで問題解決力をレベルアップしましょう。

* 各ケースの設問の答えは、筆者が妥当と考える解です。

現場の対応に追われているだけでは問題解決にならない

突然の変更対応に追われる

相田さんは事務機器メーカーで販売促進を担当しています。ショールームや展示会場で新製品を展示して、機能や使い方を説明することが担当の業務です。年に2回ほど大きな会場を借り、得意客や代理店の担当者を招いて事務機器を展示しながら説明する商談会を開催しています。最近はインターネット上の動画で概要を説明するケースが増えていますが、大型のコピー機やプリンターなどは、実際にその性能を確認したいという要望も多いのです。

商談会の事務機器の設置は、前日の午後から行います。会場の装飾や説明用のパネル類の制作、取り付けは、専門の業者に頼んであります。大型のコピー機やプリンターなどの展示製品の搬入は、運送業者に頼んでいます。事前に打ち合わせた計画通りであれば、通常、商談会の会場の準備は午後6時には終了する予定になっています。

ところが、何度も商談会を開催しているにもかかわらず、計画通りに展示会場の準備が終わったことはありません。今回も準備が終了したのは午後9時過ぎでした。会場の装飾や展示物の搬入が始まると同時に、相田さんは会場に隣接する会議室で製品の説明員への指導や、説明方法の練習を行っていました。説明員のユニフォームが届かず、その連絡や対応をしていたため説明の練習も遅れぎみでした。

午後5時に会場に行くと、準備が遅れていることに気づきました。計画通りであれば大型プリンターなどの展示物が設置され、稼働するかどうかのテストを始めていなくてはならない時間です。現場にいた大型プリンターの担当者に事情を聞くと、予定より電気容量の大きい製品が展示されるとわかり、急遽電気回線を増やすことになったようです。製品の搬入は電気工事が終わってからになるので、運送業者も会場入り口で待っている、とのことでした。

相田さんはまず、小さな展示物を会議室に入れるよう運送業者に依頼しました。次に電気工事の邪魔にならない場所を聞き、そこに展示物を搬入するように指示。大型のプリン

ターとコピー機だけは会場に入れることができなかったため、予想外の経費が発生しましたが、運送業者に待機してもらいました。

さらに、会場設営を手伝う営業部の社員には、帰宅せずに会場に残るように頼み、小型の製品類の搬入や設置を手伝ってもらいました。電気工事が完了し、製品の搬入と設置が終わったところで、新製品の機能に大きな変更箇所があると判明しました。相田さんは会議室に説明員を集めて説明内容の変更を指示し、その練習も行いました。予定より長い時間と多くの経費、手間が発生しましたが、午後9時に商談会場の準備は完了。

会場設営が終わったとき、営業部の担当者から「商談会の準備はいつも予定通りにいきませんね」と言われました。相田さんは「急な変更や突発的なことが起こるのは仕方ありません。現場で柔軟に対応することが、私たちに求められている仕事ですからね」と返答。すると、営業担当者は「現場での柔軟な対応だけでよいのでしょうか。準備を遅らせないためにやるべきことはほかにもあるように思えますが……」と言いました。

では、相田さんは現場で柔軟に対応する以外に、どのようなことをするべきでしょうか。以下の4つの選択肢から最も適切なものを1つ選び、その理由を説明してください。

選択肢

- ① 柔軟な対応ができるように、現場で手伝える人を増やし待機させる
- ② 最初から終了予定時刻を午後9時にするなど、余裕のある準備時間を設定する
- ③ より対応のよい、電気設備業者、運送業者に発注する
- ④ 計画が遅れないようにするには何をすべきかを根本から検討しなおす