



リーダーの問題解決

はじめに

リーダーが統率する第一線の現場・職場には、大小さまざまな問題が絶えず生じています。目の前に迫りくる問題もあれば、いまは目に見えていない潜在的な問題もあります。

昨今、ビジネスシーンは目まぐるしく変化しており、マニュアルが当てはまらないケース、過去の経験や知識の延長線上では対応できない問題が増えてきました。そうしたなかで、職場のリーダーは、経験・勘・度胸（K・K・D）だけに頼らずに、不透明な先行きや変化を的確に把握・予測し、組織を正しい方向へ導いていかなければなりません。そのためには、問題を組織力向上のチャンスととらえて前向きに対応していく姿勢や、問題を正確に把握して合理的な解決へと導く「問題解決力」が強く求められます。

個々の問題は、業種・業態や職種によって異なるでしょう。職場ごと、仕事の場面ごとに、いつどんな姿で現れるのか、あるいは潜んでいるのかもわかりません。そして残念ながら、どんな問題でも見事に解決できるような方程式も存在しません。

それでも、問題の正体をつかみ、解決を図るために有効な“手順”や“定石”はあります。実用性の高い“ツール”も開発されています。そうしたものをしっかり習得して、現実の問題解決へと応用展開できるようになることが、この講座のねらいです。どんな問題にも真正面から向き合い、解決への道筋を示すことのできる、頼れるリーダーをめざしましょう。

手順や定石を踏まえた合理的な問題解決を積み重ねることで、リーダー自身の問題解決力が鍛えられ、人材価値が高まるに違いありません。同時に、チーム・組織としての力が確実に培われ、問題解決指向の組織風土も醸成されていくことでしょう。

“現場力”というものが問われているいま、リーダーは職場を牽引する人材として、いっそうの期待を背負っていかなければなりません。確かな問題解決力を備えることで、組織の期待に応える、頼もしいリーダーへと成長してください。

目次

はじめに	3
第Ⅰ部 問題解決を効果的にすすめる手順を習得しよう	5
第1章 問題のとらえ方と解決に向けた基本ステップ	6
1. リーダーに求められる問題解決力とは	6
2. 問題とは何か——発生型問題と創造型問題	10
3. 何が起きているのかを三現主義で確かめる	16
4. 「なぜ？」を繰り返す、原因を掘り下げる	19
◆研究課題1	23
第2章 勘や経験に頼らない論理的なアプローチの仕方	24
1. 事実を整理し、吟味するためのロジカル・シンキング	24
2. 具体的な取り組みにつながる課題化のポイント	28
3. 解決策がひらめいても、安易に飛びつかない	31
4. 本来の目的を決して見失わないこと	37
◆研究課題2	40
第Ⅱ部 問題解決力を鍛え、頼れるリーダーをめざそう	41
第3章 組織力に直結する問題解決とリーダーに期待される役割・行動	42
1. 部門運営でリーダーの考える「問題」の傾向	42
2. 創造型問題を見つけるための意識と視点	46
3. 経験を活かしながらも経験に縛られない	50
4. 試行錯誤も必要——失敗からいかに学ぶか	54
◆研究課題3	59
第4章 問題解決指向の職場をつくるリーダーシップの発揮	60
1. やっかいな人間関係の問題へのアプローチ	60
2. 抽象レベルを意識した問題解決	64
3. ポジティブ・シンキングが問題解決力を高める	68
4. 問題解決者としてのコミュニケーションスキル	72
5. 「責任追及指向」から「解決指向」の職場風土へ	76
◆研究課題4	79

第Ⅰ部

問題解決を効果的にすすめる
手順を習得しよう

第1章

問題のとらえ方と 解決に向けた基本ステップ

1

リーダーに求められる 問題解決力とは

どんな職場にも仕事にも“問題”は存在します。現場（職場）を指揮するリーダーには、問題をピンチと考えずにチャンスととらえて積極的に向き合う意識や、問題を正確に把握して的確に解決するスキルが必要となります。

問題解決力 では、リーダーに求められる**問題解決力**とは何でしょうか？ かなり
問題を意識する力 総合的な要素が必要とされることは想像できますが、特に「**問題を意識**
問題を見つける力 **問題を見つける力**」「**問題を見つける力**」「**組織を導く力**」の3つ（図表1・1）は、
組織を導く力 必須要素として押さえておかななくてはならないでしょう。

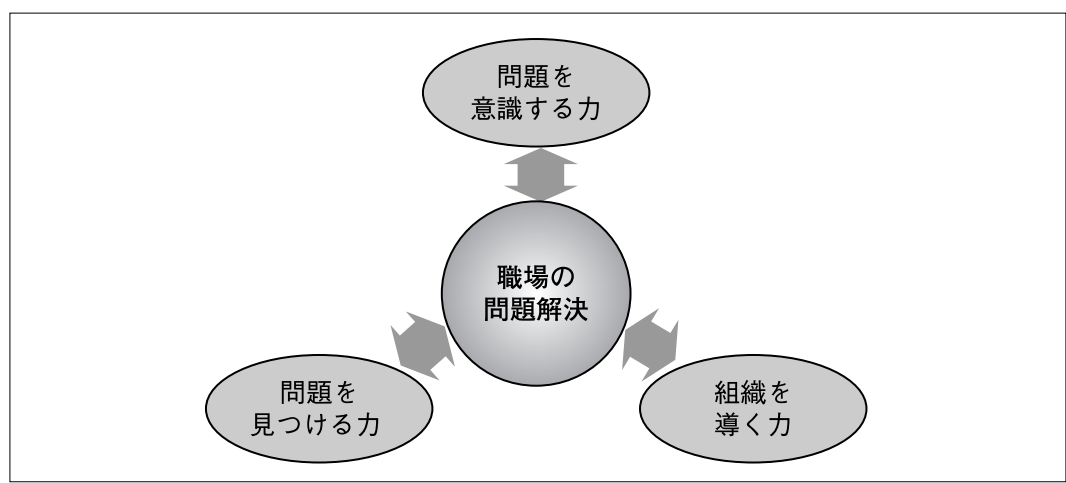
(1) 問題を意識する力

問題意識 **問題意識**を持つとは、「おや？」と思ったことを放置せずに、積極的に
アプローチしていくことです。まわりで何が起こっても深く追及すること
となく、状況に流されてしまっていては、問題が見えてきません。問題は、問題意識を持って「問題にする」ことによって問題になります。

**使命
達成すべきこと** 問題意識を持つためには、自分たちにはどのような**使命**があり、**達成**
すべきことは何かということを常に意識しておかなければなりません。
リーダーとしては、次のようなことを心がけてください。

① 目標を持つ

目標 **目標**がなければ、到達すべき姿が見えません。明確な目標を持つこと



図表 1・1 リーダーに求められる問題解決力

によって、問題意識が生まれてきます。部下に対してもその目標をわかりやすく示し、すすむべき方向性を職場で共有します。

② 目標実現意欲を持つ

目標は達成すべきものであって、掲げるものではありません。何のために目標を達成するのかを理解して、「必ず目標を実現する」という強い意欲を持って、仕事に臨むようにします。

意欲

③ 目標を具体化する

あいまいな目標ではなく、職場のメンバー全員が**共通のイメージ**を持てるように、目標をより具体化することが求められます。また、目標達成レベルを、目に見える形で示すことができるとよいでしょう。

共通のイメージ

(2) 問題を見つける力

問題が発生した際に、見逃すことなく、何が問題なのかを正確に把握しなくてはなりません。また、将来的に問題が発生しないように、現状の何を改革するかを見極めることが必要です。次のような視点で、主体的に問題を見つけ、自ら問題・課題を形成する力を養いましょう。

① 現場をよく見る

真実は**現場**にあります。現場がいまどのような状態になっているか、作業工程にムダ・ムラ・ムリはないか、ルールやマニュアルどおりに作業が行われているかなど、自分の目で状況を確認します。

現場