

1. 筋の良い解決策は 的確な問題設定から

問題が解決できないのはなぜか。解決したと思っても、解決策が成果に結びつかないのはなぜか。あるいは、解決できない問題ばかりが山積したまま、次のステップが見えないのはなぜか。

それは、解決策以前に、「問題」そのものとの考え方が間違っているからだ。解決できないことを嘆く前に、まず、「問題そのもの」について深く考えてみる必要がある。

1-1 問題とは「あるべき姿」と「現状」の「ギャップ」である

そもそも「問題」とは何なのであろうか？ ノーベル経済学賞を受賞したハーバートA.サイモンは、『意思決定の科学』（1979年）の中で次のように述べている。「問題解決は目標の設定、現状と目標（あるべき姿）との間の差異（ギャップ）の発見、それら特定の差異を減少させるのに適当な、記憶の中にある、もしくは探索による、ある道具または過程の適用というかたちで進行する」。つまり、問題とは一言で言うと、「目標（あるべき姿）と現状とのギャップ」ということになる（図1-1）。

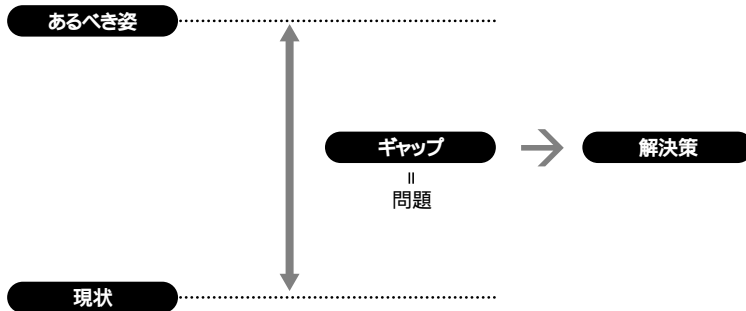
問題 = あるべき姿 - 現状

したがって、現状とギャップのない目標からは問題は発生しない。また、到達不可能な目標と現状とのギャップは、理論的には解決不可能な問題ということになる。

問題発見とは、「あるべき姿」と「現状」の「ギャップ」の構造を把握することから始まると言える。要するに、「ギャップ」をもたらしものが何かを洞察し、その本質に迫ることが解決への道筋を示すことになる。

図1-1●問題の構成要素

問題とは、「あるべき姿」と「現状」の「ギャップ」である。
「解決策」とは、「ギャップ」を埋める処方箋である。



■到達可能な「あるべき姿」と「現状」にギャップがあるから 「問題」が存在する

たとえば、走り高跳びの世界クラスのアスリートで2 m30cmをクリアできる選手にとって、2 mの目標では取り組み課題（問題）にはならないし、世界記録の2 m45cmをはるかに超える2 m90cmでは、どのように努力をしてもおそらく不可能で、これもまた取り組み課題（問題）にはならない。つまり、ビジネス上の解決策が実現可能性を前提とする限り、ストレッチすべき達成レベルに差はあっても、目標自体が実現可能性の高いもの（確率がゼロではない）でなければならないのである。

日常生活の中から1つ例を挙げよう。太っている人のなかには、痩せている人は「問題」がないと思っている人は多い。その人たちから見て、痩せている人は理想の体型（「あるべき姿」）そのものである。すなわち痩せている人は、あるべき姿 - 現状 = ゼロで、問題なしなのである。

しかし、立場を変えて、痩せている人が考える「あるべき姿」が、もう少し

太って健康的に見える体型だとしよう。そうすると、そこには「問題」が生じる。そこで痩せている人は、いまより体重を何キロか増やすために、スポーツジムに通って筋肉をつける、水泳により体力をつけるなど、自分の「あるべき姿」に向かって解決策を実行することになる。

このように、問題とは「あるべき姿」と「現状」との「ギャップ」であり、さらに「ギャップ」を生み出す構造のどこかに潜んでいるのだ。

❑「あるべき姿」が見えないために問題を発見できない

人の相談に乗っている時によくあることだが、相談者がいろいろと問題点を挙げる。同時に自ら考えた解決策や、解決策を実行する際の障害に関しても言及する。しかし、延々と話を聞かされたうえで、「それで、あなたはいったいどうしたいの?」と尋ねると、相談者は答えに窮することが多い。

こういう場合は、本人が「あるべき姿」を見失っていることが多い。そこで目標となる「あるべき姿」だけをまず考えるようにアドバイスすると、そこだけにフォーカスして考えるため、他の阻害要因はとりあえず脇に追いやられる。そして「あるべき姿」が本人の中でクリアになると、「現状」との「ギャップ」が見えてくる。そうすると、解決の方法がおのずと見えてくる。あとは1人で、自分の力の範囲内で解決することができる。要するに私は、「あるべき姿は何?」と質問したにすぎないのだが、問題発見のステージではなかなかそこに気づかないことが多い。

❑問題は立場によって大きく変化する

また、たとえ状況は同じでも、当人が置かれている立場やポジションが異なると問題をとらえる視点も異なり、解決策の方向性が180度違ってくるということも往々にしてある。さらには、問題に優先順位づけができないまま、バラバラに問題解決を図ろうとして企業の経営資源が分散してしまい、どの問題も中途半端なまま解決に至らないこともある。

❑問題発見の最初のステージが重要である

複雑で変化の激しいビジネス環境を考えれば、問題発見の最初のステージが

特に重要となるのは自明の理であろう。まず、自分がどうしたいのか、目標となる「あるべき姿」を明確にし、「現状」を把握し、その間の「ギャップ」を今後の取り組むべき問題として認識すれば、その後どんなに複雑な状況が訪れても、少なくとも解決に向けて進むべき道を見失うことはない。

例

S社の抱える「問題」は何か？

コピー機やプリンター等を製造・販売する中堅電子機器メーカーS社のX事業部を例に取ろう。この会社はさまざまな経営課題を抱えていた。ひとつひとつの問題はそれぞれ解決不可能なものではなかったのだが、ほとんどの問題が解決されないまま、売上げは3期連続のマイナス成長で、収益は2期連続の赤字。トップそして事業部長は、打つべき手が見つからず頭を抱えていた。

まず、本質的な経営上の問題がどこにあるのかを探るために、部門責任者から中間管理職そして現場責任者、また、得意先の顧客に対して丹念にインタビューを行った。すると、問題が続出した。

市場環境や競合環境が急激に変化し、技術革新が進行するなかで、事業を取り巻くビジネスのルールが大幅に変わっていたのだ。したがって、創業当時の単純で変化の少ないビジネス環境とは大きく異なり、あらゆるところでスピーディかつ大胆な対応が求められる、経営上きわめて難易度の高いビジネスになっていたのだ。

さらに問題なのは、そうしたビジネス環境の激変にもかかわらず、経営課題を解決するためのスキルがまったく未熟であったため、問題のとらえ方がバラバラだった。そのうえ、同じテーマでも、部門や管理職の階層レベルにより、状況のとらえ方が180度異なるものも多く、いったい何が問題なのか、どこから手を着けるべきか、といった大まかな方向性すらまったく打ち出せない状況にあった。

問題は、国内工場の余剰間接人員によるコスト増や、海外進出企業の低コスト競争力の脅威、新製品開発のための技術的問題等々、多岐にわたっていた。そのうえ、同じ問題でも担当者によって判断が正反対で、経営の数字さえまったく信用できなかった。新任の事業部長は、問題が何か、正確に判断できる状

況にはなかった。

要素技術力や技術者の質、また特許対応力ひとつとっても、競合に勝ると言う者もいれば、まったく競争力がないととらえる者もいる。どれが真実なのか、だれにもわからなかった。問題は目白押しなのだが、真の問題が大量発生しているうえに、見せかけの問題も多く紛れている状況なので、どこからなぜその問題が出てくるのか、問題発生メカニズムが見えないのであった。これでは解決策を策定する以前に、どの問題から解決したらよいのか、経営資源の配分がまったくできない。

これはあながち、S社だけに限ったことではないだろう。ここには、企業の問題がなかなか解決しない最大の理由がある。ビジネスを取り巻く状況の複雑さと部門や役職等の立場の違いから、「問題がどこからどのように発生するのか、その構造やメカニズムの解明が難しい」ことに加え、全社的に「問題が具体的レベルで共有化されない」ため、解決に向けて取り組み課題を一本化できないわけだ。

複雑に絡み合った「現状」をひとつひとつ事実に基づいて正確に把握し、問題発生メカニズムや構造を明らかにしていくこと。そして、立場を超えて具体的レベルでの問題の共有化が図れるように、組織体制からシステムを設計する。そしてビジネス・マインドを徹底し、「あるべき姿」を全員が見えるような形にしていくことで、初めてフォーカスすべきS社の問題が見えてくるはずである。

1-2 問題が明確になれば、解決策の精度は大幅に向上する

ビジネス上の解決策のクオリティは、問題発見の段階ですでに相当の部分が決定づけられている。なぜなら、当を得た問題設定かどうか、最終的な解決策の方向性とクオリティを規定する必要条件だからだ。しかし、そこに気づかずに解決策の精度を上げることに躍起になっているケースが非常に多い。いくら手を加えても結果が伴わないような場合には、まず「問題」そのものを見直してみるとよい。問題が明確になれば、解決策の精度が大幅に向上することは

間違いないのだ。

ビジネス・リーダーの重要なスキルは、企業の「あるべき姿」である経営理念やビジョンに基づき、企業が近い将来直面し、積極的に取り組むべき新たな問題を明確に設定する能力にある。

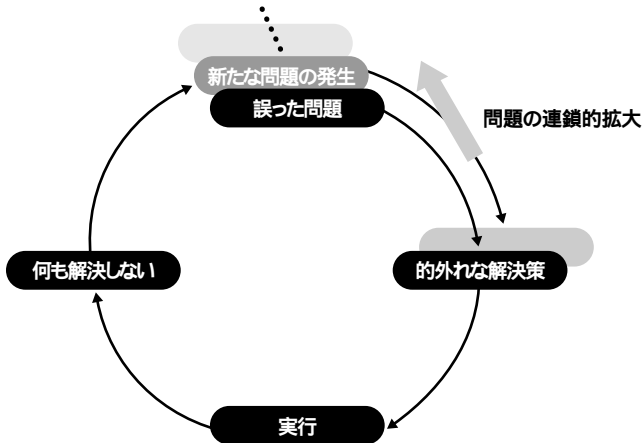
すでに発生し、顕在化している現状の問題ばかりを見つめて、対症療法的な問題解決を図るようなリーダーでは、これからの企業をリードすることは難しい。企業の将来こうありたいという「あるべき姿」を大胆に描き、「現状」との「ギャップ」を問題としてとらえて解決を図っていくことは、ビジネス・リーダーにしかできないことである。

◆ 『KNOW-HOW』から『KNOW-WHY』へ

いま求められているのは、「何がこれから取り組むべき重要な問題か」という、将来に対する新たな問題設定能力である。それは、事業に対するビジョン＝「あるべき姿」と正確な「現状」認識に基づく「ギャップ」を示す、問題発見能

図1-2● 誤った問題の拡大連鎖

誤った問題設定は、資源の浪費にとどまらず、新たな問題を連鎖的に引き起こす



力なのである。それが、既存事業、新規事業の別なく、次の成長に向けた新たなイノベーションにつながる。

つまり、ビジネス・リーダーに問われる重要な資質は、現場レベルの解決策に関する事細かな『KNOW-HOW』を指示することではなく、なぜ、そして何がこれからの問題・課題なのかを特定する卓越した『KNOW-WHY』の能力である。それが、問題発見力なのである。

これは、現場のビジネスマンにおいても同様である。決められた枠の中で、ボスから与えられる過去形になった『KNOW-HOW』を遂行して、既定の目標を達成する改善型の問題発見から脱し、将来につながる新たな問題の設定能力が重要となる。

要するに、間違った課題に対する『KNOW-HOW』は、いかに緻密であっても、また過去において正解であっても、変化した状況においてはまったく意味がないどころか、新たな混乱と資源の浪費、そして貴重な時間の機会損失を引き起こしてしまうのだ（図1-2）。だからこそ、優れた経営者は、優れたプロブレム・ソルバー（問題解決者）であると同時に、優れた問題発見者であると言われるのだ。

2. 問題発見ができない 4つの理由

「問題」そのものが重要であることは理解できたとしても、的確な問題発見ができずに解決策に至らないケースをよく見かける。問題発見ができない理由を考えると、次の4つの典型的なパターンに整理される(図1-3)。

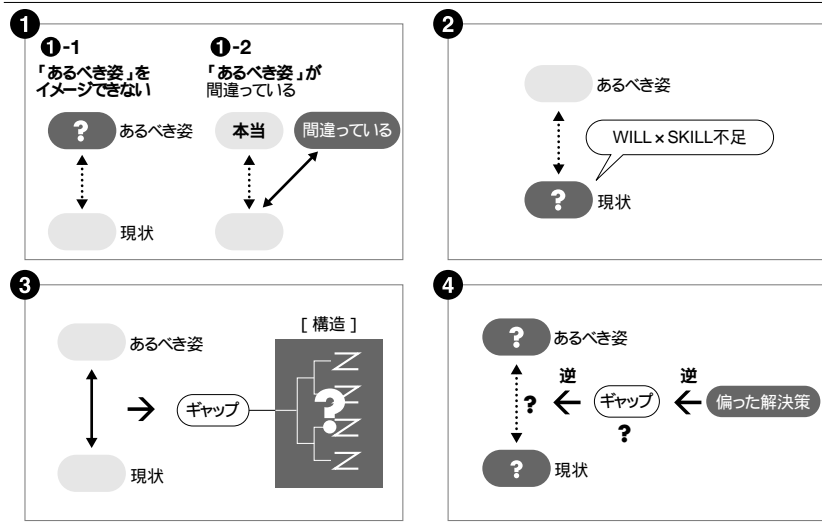
問題を定義する前提となる「あるべき姿」を、的確に描けない

「現状」の認識・分析力が低く、正確な把握ができていない

「ギャップ」の構造を解明して、問題の本質を具体化・優先順位づけすることができない

実行可能な「解決策」から逆順で短絡的に問題をとらえるために、拡がりを見失う

図1-3◎問題発見ができない4つのパターン



2-1 問題を定義する前提となる「あるべき姿」を、的確に描けない(図1-4)

問題とは「あるべき姿」と「現状」のギャップであると述べたが、まず問題を発見する前提となる「あるべき姿」が描けなければ、問題を設定することはできない。では、なぜ「あるべき姿」が描けないのか。それには大きく2つのパターンがある。

- 1 ビジョン構想力・目標設定力が欠如し、「あるべき姿」をイメージできない
- 2 パラダイム変化の認識力が欠如し、「あるべき姿」が間違っている

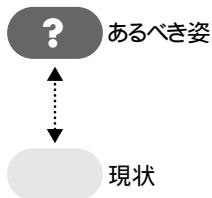
要するに、「あるべき姿」を構想できない場合と、構想したつもりが間違っている場合があるということだ。この2つのパターンについて、もう少し詳しく説明しよう。

- 1 ビジョン構想力・目標設定力が欠如し、「あるべき姿」をイメージできない
- 「あるべき姿」とは、言い換えると企業や個人が達成すべき「ビジョン」や

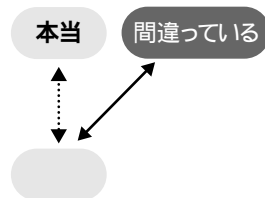
図1-4●問題発見ができないパターン①

① 問題を定義する前提となる「あるべき姿」を、的確に描けない

①-1 「あるべき姿」をイメージできない



①-2 「あるべき姿」が間違っている



「目標」である。このビジョンや目標が構想・設定できなければ、現状とのギャップが認識できず、今後の取り組むべき問題は見えてこない。たとえ現状に対して不安や不満があったとしても、「あるべき姿」をイメージできなければ「現状」とのギャップが見えず、問題も見えないということになってしまう。

そうになると、問題が顕在化した後に、ただひたすら受け身の事後処理に追われ、本質的に重要な問題は先送りされることになり、結局は何も解決しないまま最悪の事態に突入する羽目に陥るのだ。

例

次の「あるべき姿」を構想できない建設業界

経営不振に陥ったゼネコン各社に対し、銀行各社は救済のために借金棒引きを行ったが、このような債務免除による救済措置は、はたして問題解決になっているのだろうか？ 本来ならばゼネコン、銀行そして政府が一緒になってこれからの建設業界の「あるべき姿」を構想し、問題を浮き彫りにすべきだった。

1兆9000億円。これは、1997年7月の飛鳥建設のバブル処理に始まって、2000年9月の熊谷組に対する4500億円の債権放棄に至るまでの、ゼネコン7社への債権放棄総額である。これらの負債は、建設7社がバブル期に主力取引銀行と二人三脚で築き上げた借金の一部にすぎない。

先進諸国の建設投資額は、おおよそ、対GDP比で10%程度である。日本のGDPは約500兆円であるから、10%は50兆円になる。ところが、日本の建設投資は92年のピーク時が84兆円で、GDP比約20%弱にもなっていた。こうした異常な状態はバブルの崩壊とともに終焉を迎え、2010年には先進国水準の55兆円レベルに収束するだろうという試算もある。いままでは政府の補正予算を頼みの綱とした公共事業投資で、ゼネコン各社は細々と延命してきたが、いよいよ危険水域に突入しているのだ。

今後は、建設市場自体が縮小していくことになる。しかし、具体的な取り組み課題は何も見えてこない。要するに「あるべき姿」を構想できないのだ。

それでは、これからの建設業のミッションは何か。ハード中心の箱モノやインフラ建設が縮小する構造変化の中で、これからの建設業の「あるべき姿」とは何か。熊谷組や八ザマなど、債権放棄を受けた企業の多くは、土木を中心に