

はじめに

～問題発見の知恵が問われる～

■なぜそれが問題なのか？

企業の経営課題に対するコンサルティングや問題解決トレーニングを行っていると、そもそも解決策について考える以前に、「問題のとらえ方が浅い」「問題のとらえ方を誤っている」、また「解決しても仕方がない問題を延々と考えている」といった場面に数多く遭遇する。要するに、「的確かつ具体的な問題発見ができていない」のである。

たとえば「解決策が見つからない……」と頭を抱えている当事者に、「それは、本当に解決しなければならない問題なのか？」と聞いてみる。するとビックリしたような顔をして、「当たり前ですよ。トップからも、緊急に解決しろと言われてます」という答え。そこで、「なるほど。でも、なぜそれが問題なの？」と重ねて尋ねると、相手は答えに窮する。そして何日かして、「あれからよく考えてみましたが、あの件は問題ではありませんでした。問題は別のところがありました」と、晴れやかに連絡してくることもある。この場合は、私が提示した「なぜそれが問題なのか？」について担当者が自分で考え、「実は問題ではなかった」という結論を自分で出すことができたから、まあよかった、ということだ。

■性急な解決策志向は的外れを招く

しかし多くの場合、「なぜそれが問題なのか？」とだれかに尋ねられたり、自問自答することはほとんどない。問題そのものを疑ってみるよりも、解決策を見つけることしか頭にないのだ。極端に言えば、解決策さえ出れば問題なしということになる。そのために、解決する必要性のない問題でも、延々と解決策を求めて時間を浪費したり、根本的な解決にはならないような瑣末な問題に一

生懸命取り組む事態に陥ることも多い。またその一方では、安直に解決できる問題しか解かないという現象も増えている。

与えられた問題に疑問を抱かずに、解くべきか否かということを考えもせず問題解決に向かったり、解決しやすい問題だけに取り組もうとしたりするようになったのは、日本の教育に原因があるとも言える。我々は、小中学校から高校・大学を卒業するまで、ほとんど「与えられた問題を最も効率よく解く」ことに終始してきた。その結果、限られた時間内で高得点を獲得するために、解決できる問題から真っ先に取り組む習性、与えられた問題に関しては疑義をはさまずに、とにかく一生懸命解こうとする習性を身につけてしまったのではないだろうか。そして、解決しにくい問題に時間をかけてじっくり取り組んだり、自ら問題を設定して解決を図ったりすることを放棄するようになってしまったのではないか。

日本の教育と言ったが、アメリカのMBA（経営学修士）を取得するための勉強にも似たところがある。良い意味でも悪い意味でも「解決策志向」なのである。「現状を分析し、課題を設定し、解決策を導き出す」。これだけを見れば、きちんと問題をとらえ、解決策を導き出しているのだから、どこにも悪いところは無いはずである。しかし、「課題設定」（問題自体）に誤りが無いかどうかは、知識として身につけたさまざまなフレームワークに沿った分析をきちんと行えば必然的に導き出されると考えてしまい、フレームワークや分析から漏れた問題は、見えないがゆえに排除されてしまうのだ。これは一見、能動的思考に見えても、所与の枠組みを適用し、与えられた情報の中で問題をとらえるという意味では、本質的には受動的思考であると言える。せっかく頑張ってMBAを取得しても、このように表層的な問題のとらえ方しか身につけてこなかったとしたら、分析の道具をたくさん持ち、相手をやり込めるディベート力に優れていたとしても、真のプロBLEM・ソルバー（問題解決者）とは言えないし、企業固有の問題を考え抜くコンサルタントには向かない。

◆問題を具体的レベルで共有化することが必要

問題が的確に特定されたとしても、それが企業の中で、組織上の立場が異なるさまざまな関係者の間で共有化されなければ、解決に向けて取り組むべき問

題としては設定されない。問題が企業の関係者全員で共有化され、それにフォーカスできれば、問題はほぼ解決されたも同然である。なぜなら、あとはその問題を限られた経営資源と人的スキルを用い、ありとあらゆる知恵を絞り出して解決するしかないからだ。

しかし問題が共有化されなければ、解決策もそれぞれの問題ごとに分散する。そして、それぞれの解決策に対する資源配分が不十分であれば、実行も不十分で徹底されず、失敗する確率はきわめて高くなる。社内のイントラネット化が進み、データベース上の情報の共有化は進んでいるようだが、この「問題の共有化」ができていない企業が多い。そういう意味では、昔と何ら変わっていないのだ。

コンサルタントに求められる最低限の能力は何かと問われれば、それは問題発見能力と分析能力、そしてそれに基づいて解決策の方向性を体系的に提示する能力である。これはある程度、トレーニングで身につけられる。そして我々も、「問題を具体的レベルで社内で共有化」することに関してはアドバイスできる。しかし、そこから先は、それぞれのビジネスの責任者が積極的に問題の共有化に取り組まなければだめだ。そうでなければ、網羅の問題とちぐはぐな解決策が、ただとぐろを巻いているような状況が延々と続くことになるだろう。

◆「問題発見力」を身につける

問題発見力・分析力はトレーニングで身につけることが可能である。しかし、そうしたスキルが必要だということを、まず認識しなければならない。前述の教育の問題にも関係するが、日本人の思考は目先の解決策にとらわれやすい。たとえば、「起きてしまったことは仕方がない。これからどうするかを考えよう」というセリフを、いままで何度耳にしたことだろうか。この日本的アプローチは、ある意味ではポジティブ思考でよいとも言える。辛いことが多かった時代に、辛い過去を忘れてこれからを明るく生きていこうというのは、とても元気が出る考え方だからだ。

しかし、「なぜ、その現象が起きてしまったのか」。この「なぜ？」を執拗に考えることが、実は「これからをどうするか」を考える時にとっても重要なのだ。社会を騒がす問題を起こした企業や組織が、記者会見の席上で「徹底的に原因

を究明します」と言いながら、その後、だれもが聞いて納得する原因を発表したことがあったらどうか。

日本人や日本企業の場合、何かミスを起こした時にその原因を追求すると、「人格否定」につながってしまう傾向がある。問題と立場と人格がすべて一体化し、切り離すことができないのだ。ミスが起きた原因を特定し、繰り返さないための解決策を考える時に、「なぜ？」を徹底的に考えることが、そのミスを起こした人の人格否定につながるはずはないにもかかわらずだ。

アメリカのテレビドラマの話だが、ある病院で、経験を積んだレジデント（研修医）が、36時間勤務の時に患者に間違った量の薬を投与してしまった。患者はなんとか一命をとりとめたが、その病院では事故査問委員会が開かれた。そこでそのレジデントは、自分がミスを犯したことをしっかりと認め、「医者としてあるまじき行為」であったことを反省したうえで、「なぜ自分がそのミスを犯したのか」「レジデントの36時間勤務に原因がある」という問題を提起し、病院のシステムを改革するよう提案したのである。ドラマとはいっても、医療現場の取材をきめ細かく行って制作されたということなので、同じような事故が実際にあったのではないかと思う。

もし、同じことが日本の病院で起きたらどうだろうか。「ミスを犯した者が自分のミスを棚に上げて、病院のシステムの問題にすり替えるとは何事か！」と非難されるのではないか。しかし、それは「問題をすり替えた」のではない。なぜその事件が起きたのかを考えると、本人の資質にも問題があるかもしれないが、「病院の36時間勤務システム」にも問題があり、それをまったく取り上げないのでは、問題解決にはならないのだ。それを個人の責任問題としてとらえるか否か。それとも個人の責任と切り離して、組織やシステムの問題としてとらえることができるのか否か。いずれにしてもすべて曖昧なまま、主語のない「申し訳ありません」を繰り返すだけでは、いつまでたってもミスは繰り返されるであろう。現状を的確に見据えることから問題発見は始まるのである。

❑ 「問題」とは何か？ を真っ先に考える

では、「問題」とは何か。そのことについて詳しく触れたものは少ない。数多くの問題解決の本も、受験用の参考書と同様に“問題ありき”からスタートす

る。そして、解決のステップはその所与の問題をいかに解決するかにフォーカスしているため、問題解決のそもそもの前提となる、問題それ自体を疑ってみるといったアプローチが欠落しているのだ。

しかし、いま解決しようとしている問題自体が、もしかしたら間違っているかもしれない、ということを考えてほしい。間違っ設定した問題をゼロクリア・再設定できずに、いくら一生懸命解決しようとしても、それはエネルギーの浪費でしかない。

重要なのは、「問題」と思っていることが本当に「問題」なのか、あるいは、今後取り組むべき問題・課題の設定をどうすればよいのか、ということだ。そのためにはまず、「問題」とは何か、的確に問題を発見するにはどうすればよいのか、そこから考えていかねばならない。

～本書の構成～

本書の構成は大きく2つに分かれている。前半部は大局的に問題全体を構想する「問題発見構想編」、後半部は発見した問題をさらに深掘りするための「問題発見分析編」であり、問題を構造的に分解するテクニックを網羅している。問題発見と問題解決は表裏一体の関係にあるので、後半部の分析編は、問題を発見するだけでなく、そのまま解決策を導き出すための分析になっていく場合もある。

これまでの経験で言うと、多くの場合、問題発見が緻密で的確であれば、その問題を設定した段階で解決策が相当含まれている、あるいは自然に見えてくる。その意味では、後半部は解決策を導き出すための分析編と考えても何ら差し支えない。

要するに、自分が「何のためにその分析をしているのか」が明確であれば、分析から「何を読み取るのか」も明らかになる。目的がわからないまま分析ツールを使うのは最悪であり、分析のための分析を延々と行う、情報量だけに依存するアナリストになってはいけない。常に「目的」が重要なのだ。

前半部を読み終えて後半部に入ると、突然世界が180度変わるような気がするかもしれない。なぜなら、前半はいままでの思考スタンスをゼロベースで変

革することを訴えた、どちらかというともインド・リセットが必要な内容になっており、後半は、思考スタンスの変革後に、具体的に変革を実行するためのテクニカルなノウハウ集になっているからだ。まるで、トップの目線から現場スタッフの技量まで、すべてを要求されているような気がするかもしれない。しかし、真の戦略家は、どちらもバランスよく身につけていることが必要なのである。

本文でも触れていくが、問題発見と問題解決は、ある意味ではコインの表裏の関係にある。問題によっては、正しく問題をとらえた段階で、即、解決策が導き出されるものもある。そういう意味では本書も前作『問題解決プロフェッショナル 思考と技術』も、広い意味で「問題解決」の本である。あえて2冊をポジショニングすれば、本書はより問題発見に重きを置き、前作はより解決策に重きを置いた書き方をしているということだ。そして、問題発見と問題解決は表裏の関係にあるのだから、このフレームワークは問題発見のみに使う、このフレームワークは問題解決に使うというようなものではない。大事なことは、「ゼロベースで問題を正しく構造的にとらえ、解決策を考える」ということに尽きる。それを忘れずに、どちらの本もうまく活用していただければ幸いである。

2001年初秋
著者