

問題解決のための論理的思考 ～課題との違いからプロセスまで～

<https://www.recruit-ms.co.jp/issue/feature/0000000624/>

「問題」と「課題」の違いについて

問題

- ① 答えさせるための問い。解答を必要とする問い。題。
- ② 取り上げて討論・研究してみる必要がある事柄。解決を要する事項。
- ③ 取り扱いや処理をせまられている事柄。
- ④ 世間の関心や注目が集まっているもの。噂のたね。
- ⑤ 面倒な事件。厄介な事。ごたごた。

課題

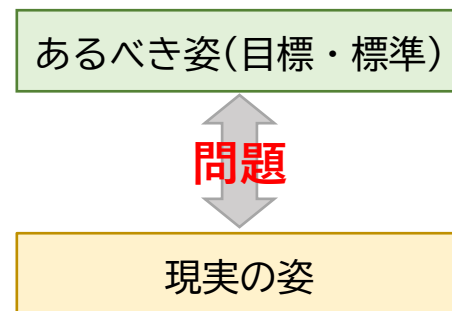
- ① 仕事や勉強の問題や題目。
- ② 解決しなければならない問題。

ビジネスの現場では、

定めた目標(あるべき姿)と現状(現実の姿)の間に差異(ギャップ)が生じると、その状況を問題だと認識する。

逆に捉えると、

あるべき姿(目標)が定まっていない場合には、何が問題かを定義できない。



課題とは何か

問題を解決するために行動を起こすことを意思表示したもの。

問題を認識し、主体的に解決する意志を持って解決行動を起こすことが必要である。

あるべき姿に照らした時の現状の問題を見定め、解決のために何に取り組むべきか(課題)を設定していく。それが「課題設定する」「課題化する」ということ。

ありがちな設定ミス:「問題を解決すること」自体を課題としてしまう。

例: 問題が「売上が目標に不足していること」とすると「売上目標を達成させること」を課題としてしまう。この場合、具体的に何に取り組めばよいのか分からず、課題が正しく設定されているとはいえない。

問題解決がうまくいかない理由

問題解決のプロセス

- どんな仕事にも正しく成果を出すためには決まったプロセスがある。
- しかし、問題を解決したい時、
 - いきなり結論や解決策を考えようとしてしまいがち。
 - 「解決策の選択肢」についてすぐに議論を始めようとしてしまう。
- ▷▷ プロセスを踏まない問題解決はうまくいかず、
周りの賛同を得られないという状況に陥りやすい。
- 問題解決で踏むべきプロセス
(あるべき姿・目標・基準に照らして)
 1. 現状とあるべき姿のギャップから問題を認識する
 2. 現状を分析して問題が起きている原因を特定する
 3. 問題を解決するために取り組むべき課題を設定する
 4. 課題を優先順位付けして実行計画を策定する
 5. 計画を実行する
 6. 結果を振り返り組織へ還元する

問題解決の際に起こりがちなこと

「問題解決に優れた人」は、意識してこのプロセスを踏んでいるが、
ビジネスの現場は常に問題解決の連続であり、皆が常によく解決できるとは限らない。

企業の現場の声：

- 現状分析が甘く偏った理解にとどまってしまう
- ビジネス環境や状況は常に変化しているのに、自ら問題に気づけない
- 指示された課題はこなせるが、自分で課題設定できない
- 説明に自分の主観が混ざっており説得力がない
- 時間がかかるうえになぜそのような結論に至ったのか、説明を聞いてもよく分からない

問題解決がうまくいかない理由

問題解決がうまくいかないもう1つの理由

問題解決のプロセスを理解して、その通りにやろうとしてもうまくいかないことがある。その場合は論理的思考力の不足が原因となっていないか確認する。

情報、経験、知識を活用して結論を導き出すために“考える(思考)”という行為を行っている。論理的思考ができないと思考が正しく前進せず、問題解決プロセスがスタックしてしまう。例えば、

- 何が問題かを認識できない
 - あるべき姿に照らして現状を正しく見ることができていない
- 現状分析、課題形成ができない
 - 事実や情報をもとに考える筋道を立てられない
- 結論が出るまでに時間がかかる
 - 結論を出すための筋道(手順)を持っておらず、ぐるぐると考え続けてしまう
- 思い込みが混ざって説得力のない説明になる
 - 事実と意見を分けて考えたり、複数の情報を分類・整理したりすることができない
 - 自分でも整理できていないため説明を求められてもその根拠・理由が説明できない(思考過程がブラックボックス化している)

といったことが思考過程で起きていると問題解決のプロセスは前に進まない。

問題解決力を高めるには

問題解決のために身に付けたい2つのスキル

1. 問題解決のプロセスを身に付け、すぐに解決策を考えようとせずにステップを踏むこと
2. プロセスを進めるなかで論理的に思考すること

問題解決力を高めるには

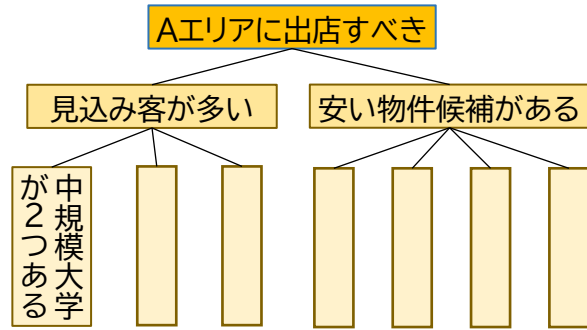
論理的思考(ロジカルシンキング)力を高めるには

フレームワーク思考、MECE(ミーシー)、ゼロベース思考などの手法。

フレームワーク思考:

既存のフレームにあてはめて思考を進める手法。

代表的なフレームである「ピラミッド構造」の場合、結論を頂点としてその根拠を下の階層に並べていき、事象を木構造の階層にして考える。



「自社はAエリアに出店すべきだ」という主張したい結論だった場合、根拠として「Aエリアには見込み客が多い」「Aエリアには出店コストの安い物件候補がある」などが挙げられる。さらに「見込み客が多い」の根拠として「中規模の大学が2つある」など、さらにその根拠を記載していくことで、どうしてその結論に至ったのかという構造を誰もが容易に理解できるようになる。

漏れなく、ダブリ(重複)なくという意味

MECE(ミーシー, Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive)

ピラミッド構造などのフレームワークを使って考える際に、その要素を「漏れなく、ダブリなく」考えていくことで偏りがない構造を作っていくことができる。

例:新しい商品企画の検討で、「商品の仕様」の観点はあるが「価格」の観点が漏れているなどの状況を防ぐことができる。

ゼロベース思考

ゼロベース思考とは、先入観に捉われることなく、白紙の状態から考える姿勢のこと。

思い込みに捉われてしまうと、新しい発想を生み出すことができなくなり、自分で限界をつくってしまう。自分の中の無意識な思い込みや前提条件をなくして、どうすればできるのかをゼロベースで考えることが大切。

課題発見の代表的なフレームワーク

課題が見つからないと課題解決は始まらない。課題発見において大切なことはMECE(漏れなく、重複なく)である。フレームワークに当てはめることでMECEを実現できる。

ロジックツリー

現象を深掘りして課題を抽出する際に役に立つ。重要なのは「Why?」を繰り返すこと。ツリーを描くように枝分かれさせ原因を列挙する。

PEST分析

マクロの視点で世の中の環境変化を捉え、自社の立ち位置を確認するときに役に立つ。PEST分析では外部要因をPolitics(政治)、Economy(経済)、Society(社会)、Technology(技術)という視点で捉える。PEST分析は社会全体の中での自社の立ち位置を確認することが可能だが、解決策を導くものではない。

SWOT分析

内部環境と外部環境を分析す流。プラスとマイナスどちらの側面からも見るのでMECEの構造になっている。内部のプラスはStrength(強み)、マイナスはWeakness(弱み)。また外部のプラスはOpportunity(機会)、マイナスはThreat(脅威)。Strength(強み) 強みを活かして機会を活用, 強みを活かして脅威を回避または打ち負かす。Weakness(弱み) 弱みで機会を逃さないようにする最悪の事態を回避する。このとき、ただ4つに分けることに意味はない。分けた後にそれぞれの領域について分析する必要がある。強みを活かしているのか、弱みで最大の機会を逃していないかなどさらに分析が必要である。

課題解決における重要ステップ

- Step1 課題の定義
- Step2 課題を構造化
- Step3 優先度をつける
- Step4 分析方法を設定
- Step5 分析を実施する
- Step6 発見内容を統合して解決策を練る
- Step7 解決策の実行

手順におけるポイント

- 「正しく理解すること」
- 「ゴールを設定すること」
- 「真の原因を突きとめること」
- 「解決戦略の実行」

目の前の現象を正しく理解する: Step1, 2「課題の定義」「課題を構造化」に該当。

初めに課題を定義して構造化することで課題を正しく理解する。

そもそも課題を正しく把握していなければ、その後の全ての工程が無駄となる。

例えば、書店で「課題は返品率の高さ」だから「返品率を下げよう」では、何の解決もできない。「返品率が高い」や「売上が下がっている」は単なる現象で、その現象を引き起こしている原因こそが解決すべき課題となる。

ゴールを設定して問題を整理する: Step3「優先度をつける」ではゴール設定が重要。

現象を正しく理解し構造化すると様々な課題が浮き彫りになるが、全てを解決する時間はない。ゴールを明確に設定し課題に優先度をつけることで、ゴールに近づける課題がわかる。

例えば、現象「書店の返品率の高さ」を起こす原因は「需要の低い商品の仕入れ」「そもそも仕入れ過多」「売れるべき本が売れていない」「客数が少ない」など様々考えられ、全てを解決することは困難である。もしゴールを「売上の10%増」と設定したら、課題は仕入れではなく「客数」と「平均単価」で、集客と売り方の課題の優先順位が高まる。ゴールを「返品率を10%下げる」と設定したら「仕入れ量」や「マーケティング」などの課題の優先度が上がる。

課題解決における重要ステップ

- Step1 課題の定義
- Step2 課題を構造化
- Step3 優先度をつける
- Step4 分析方法を設定
- Step5 分析を実施する
- Step6 発見内容を統合して解決策を練る
- Step7 解決策の実行

手順におけるポイント

- 「正しく理解すること」
- 「ゴールを設定すること」
- 「真の原因を突きとめること」
- 「解決戦略の実行」

問題を可視化して真の原因を突き止める : Step4, 5「分析方法を設定」「分析を実施する」
課題の真の原因を突き止めるため、「なぜ？」を5回繰り返してたどり着く手法がある。
原因を突き止めた上で、「なぜ、まだそうならないのか？」という問い、さらに分析を進める。「原因を今まで取り除けなかったのはなぜか？」と考えて初めて次の解決策を決定できる。

解決戦略の策定と実行: Step6, 7「発見内容を統合して解決策を練る」「解決策の実行」
問題の原因を解明できれば解決策を決めること自体は難しくない。策定で大切なことは当事者の納得感である。解決策を決めても実行されなければ課題を解決できない。相手を動かして解決策を実行させることが必要である。