

Section 2

# 原因分析と課題設定の手法

学習日 月 日

理解度 A B C

## 提案内容構築ストラクチャー

相手の問題の解決策は、以下の7つのステップを踏んで組み立てていきます。

- ①相手の問題の特定
- ②相手の目標の特定
- ③検討領域の設定
- ④直接原因の抽出
- ⑤末端原因の抽出
- ⑥課題の設定
- ⑦提案概要のまとめ

この7つのステップをまとめたものが、「提案内容構築ストラクチャー」です(図表-11参照)。このストラクチャーでは、Section1の「提案内容構築のステップ」のうちの「問題のステートメント化」と「原因分析と課題設定」をまとめています。

## MECE

ステートメント化した解決すべき問題を設定したら、次はその問題に関わる領域を考えます。

例えば「売上」の問題であれば、それに関わる領域は、「商品」「顧客」「営業体制」「営業プロセス」という領域が含まれます。

また一つの作業についての問題であれば、それをさらに細分化した

【図表-11】

提案内容構築ストラクチャー[モデル例]

※書き込み用フォーマットを巻末に掲載しています。

●相手の問題ステートメント R商品の納期遅れ発生				●相手の目標(実現させたい姿) 今後、R商品の納期遅れを発生させない			
検討領域	No.	直接原因	影響度	No.	末端原因	課題	
原材料調達	1	発注書の送付が計画より3日遅れた	◎	1	発注書に対する上司の承認が遅れた	発注書作成→承認のルールを見直す	
	2	原材料メーカーでの生産が1週間伸びた	△	2	原材料調達が遅れたため、他社の注文を先行させた		
加工	3	第2工程での加工が計画よりも3日余計にかかった	○	3	加工機械の故障があり、修理に時間を要した	機械のメンテナンスを現状の6カ月ごとから3カ月ごとに変更する	
デリバリー	4	出荷指示が製品完成の2日後にきた	△	4	製品の完成予定連絡が完成日の前日であった		

●提案概要のまとめ

- 発注書承認のルールを見直し、短縮化する
- 機械のメンテナンス周期を6カ月→3カ月に短縮する



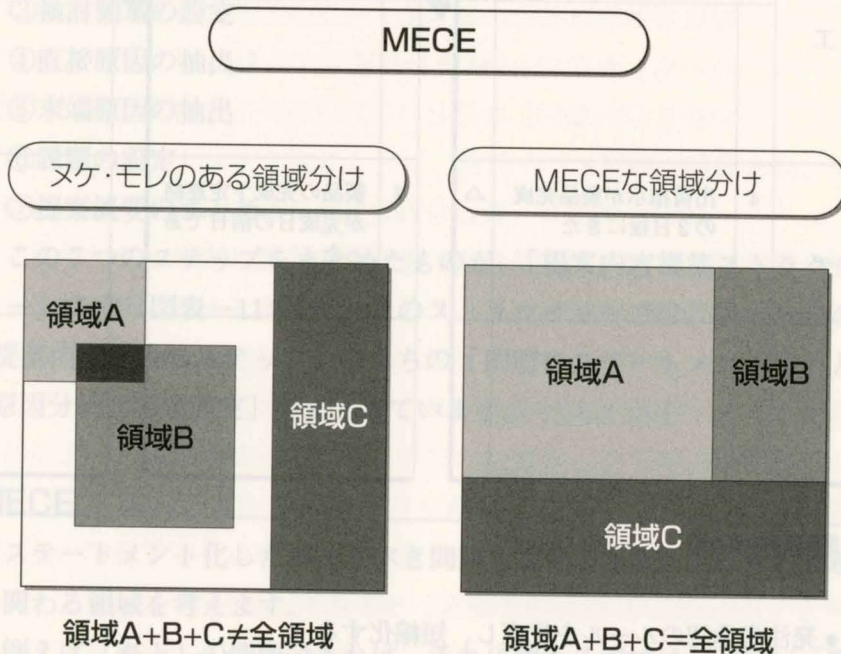
各作業工程に分けることができます。

あるいは、最初に行なう作業、2番目に行なう作業、3番目に行なう作業……というように、時間の流れを基準にして領域分けすることもできます。このように領域分けをするのは、原因の抽出をヌケ・モレなくするためです。領域のトータルは、全領域を網羅するものでなければなりません。

例えば、大きな広場の真ん中に線を引けば、その広場は「右側」と「左側」という領域に分かれたことになります。広場の中のすべての場所は、この「右側」か「左側」のどちらかに必ず含まれます。このような線引き、つまり領域分けの概念をMECE（ミーシー）といいます（図表-12参照）。

問題についての情報を整理するにあたっては、まずその問題に関わるすべての事象が、どこかの領域に必ず含まれるような領域設定を行ないます。

【図表-12】



## ロジック・ツリー

問題の全領域をMECEの概念でいくつかの領域に分けることができたなら、その領域ごとに、問題を発生させる原因となっていると思われる事象を列挙します。ここでは、考えられる多くの原因が羅列されることとなります。

もし領域設定がMECEではなく、全領域すべてを埋めるようなものでなければ、漏れた領域にある事象は、原因分析の対象から漏れてしまうこととなりますので注意が必要です。

原因の列挙ができたなら、それぞれの原因項目について評価を行ないます。評価は、それぞれの原因がステートメントに挙げた問題の発生にどれだけ影響を与えているかという基準で行ないます。この評価によって、影響度の高い原因をいくつか抽出し、それについてさらに分析を行ないます。

問題発生の原因と思われる直接原因には、それを発生させる原因がまた存在するのです。そこで抽出した「影響度の高い直接原因」について、また原因となる事象を列挙します。この「直接原因の原因」を「末端原因」と呼ぶことにします。

このように原因を細分化していくことで、原因事象はより具体的に、より焦点が絞られたものとなり、原因を除去するための行動の設定が容易になってきます。

問題→直接原因→末端原因というように、一つの問題が段階を踏むことによって項目が多くなってきます。

これを図に表すと「木」のようなになるため、このような論理展開を「ロジック・ツリー（論理の木）」といいます（図表-13〈次ページ〉参照）。

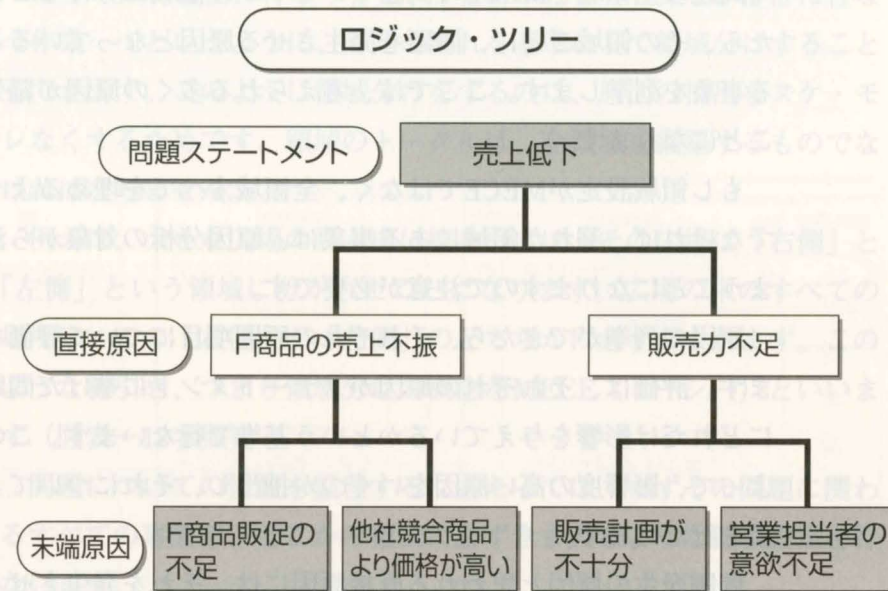
「提案内容構築ストラクチャー」は、このロジック・ツリーの考え方をベースにして、問題を「影響度の評価」によって絞り込むことで、より分析を効率化させたものです。

## 課題設定と成果計画

「課題」とは、原因を取り除くための行動、またはそのテーマをいいます。課題は、ロジック・ツリーで細分化された末端原因を取り除



【図表-13】



くために、何をすべきなのか、何を実現すべきなのかを示します。

例えば「売上低下」という問題に対して、「商品」という領域から「F商品の売上不振」という直接原因が抽出され、さらにそれを生む末端原因として「F商品販促の不足」がでてきたとすれば、課題は、「F商品販促策の再構築」や「F商品販売キャンペーンの実施」「F商品のK社への販売強化」などが挙げられるでしょう。

これらの問題を解決するために設定された行動のテーマが「課題」です。この課題設定によって、これからの行動計画のテーマや方向性が決定されます。設定された課題が実行、あるいは実現されたとき、相手の問題は解決されることになります。

この解決された状態の実現が相手にとっての成果となります。

同時に、その解決策（提案）が相手に受け入れられれば、提案者側にも何らかの利益が発生するはずで、それが提案者側の成果です。

成果には、「利益が増加した」「コストが減少した」などの金銭的な成果と、「時間が短縮できた」「手間が省けた」「スピードアップした」などの時間的な成果があります。

このほかにも「スペースを縮小できた」「トラブルやクレームが減

少しした」「イメージがアップした」などさまざまなものがあります。

しかし、企業の最終目標が利益の向上にあるとすれば、金銭的な成果以外の成果もまた、最終的には金銭的な成果として表されるべきです。例えば、「作業時間の短縮によって人件費が××円削減できる」ということです。

なぜ金額で表すことがよいのかという理由にはもう一つあります。それは、金額で表したほうが相手の納得を得やすいということです。

提案の内容によっては、金銭的な成果を測定しにくい場合もあるでしょう。しかし、たとえ予測であったとしても、できる限り金額で成果を表すことは、交渉において、相手の納得を得られる可能性を高めるはずで、

memo