

問題は順序立てて解決する



第1節 「8ステップ」で問題解決を

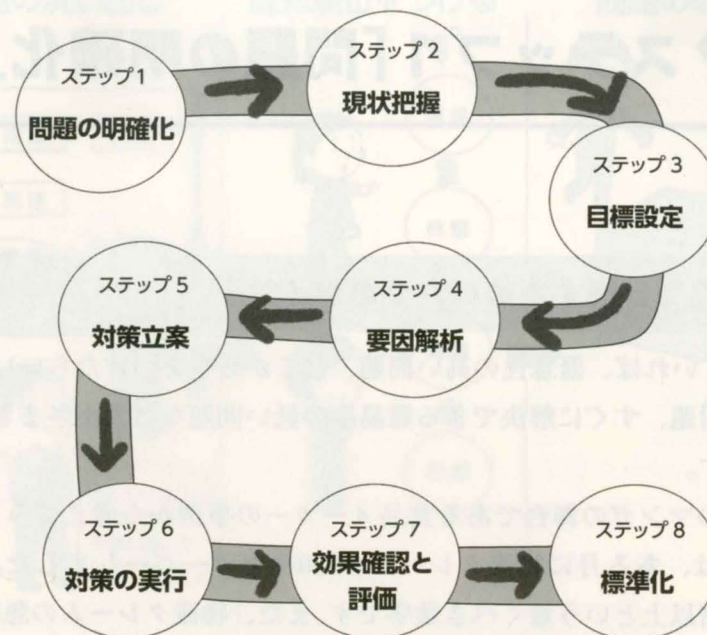
問題を解決する「8ステップ」とは

仕事をしていると、日々たくさんの問題が起こります。そのなかには「書類に誤字脱字が多い」「いつも書類の提出期限に間に合わない」といった比較的小さな問題もあれば、「製品の不良率が前月の倍になった」「お客さまからのクレームが前月の3倍になった」「商談の成約率が急速に下がっている」といった、深刻かつ急ぎで対策をとらなければならない問題もあります。

また、「組織やチームのモチベーションが上がらない」といった、原因がなかなか特定できず、解決が難しい問題もたくさんあります。

では、こうした問題をどのように解決していけばいいのでしょうか？ トヨタ式では、問題を解決する時に、次の図のように八つのステップを踏むことにしています。これが「問題解決の8ステップ」です。

ステップ1	問題の明確化（解決すべき問題を明確にする）
ステップ2	現状把握（問題の現状を細かく把握する）
ステップ3	目標設定（取り組む問題の達成目標を明確にする）
ステップ4	要因解析（「なぜ」を繰り返して「真因」を特定する）
ステップ5	対策立案（解決策をいくつも考え、最善の対策を立てる）
ステップ6	対策の実行（対策を素早く、徹底的に実行する）
ステップ7	効果確認と評価（結果を確認し、取り組み過程を評価する）
ステップ8	標準化（効果が確認できれば、「成功事例」を共有する）



一つの問題を解決するのに八つのステップを踏むとなると、手間や時間がかかるように見えるかもしれませんが、大切なのは解決を急ぎすぎないことです。

この八つのステップを身につけることができれば、たとえ難しい問題が起きても、問題の「真因」が特定でき、最善の対策を考えて実行できるようになります。実行した対策によって、問題を根本的に解決できれば、二度と同じ事態は起きなくなります。つまり、結果的に「真の効率化」が図れるのです。

まずは、この問題解決の基本をしっかりと身につけていきましょう。八つのステップをしっかりと踏めるようになれば、さまざまな問題に対応できます。

たとえ、身につけるのに時間がかかったとしても、それが、あなた自身の問題解決力を高める一番の近道となるでしょう。

第2節からは、P20～21のマンガのストーリーに沿って、この八つのステップをそれぞれ学んでいきます。問題を解決していくプロセスを具体的にイメージしながら、学びを深めていってください。

3チェックポイント

- 1 トヨタ式は、問題解決に八つのステップを踏む。
- 2 八つのステップを踏むことで、最善の対策が実行できる。
- 3 正しい問題解決法を身につけることが、成長の一番の近道。

第2節 ステップ1「問題の明確化」

問題を見つけ出すための六つのポイント

仕事をしていれば、緊急性の高い問題、どこから手をつけたらいいかわからない複雑な問題、すぐに解決できる難易度の低い問題など大小さまざまな問題が発生します。

P20～21のマンガの舞台である食品メーカーの事例から考えてみましょう。この会社では、ある月に物流クレームが300件をオーバーしました。これは、昨年対比12倍以上という驚くべき数字です。また、「物流クレームの急増」といった問題だけではなく、人手不足、社員の長時間労働といったさまざまな問題にも悩まされているようです。

「8ステップ」で大切なのは、解決に取り組む前に「問題を洗い出すこと」、そして、それらの問題に対して「優先順位をつけること」です。この二つを実行することで、今取り組むべき問題が明確化できます。

まず、「問題の洗い出し」について考えてみましょう。これは、やみくもにしようとしてもできません。そこで役に立つのが、以下の六つの質問です。

問題を洗い出す六つの質問

- ① 困っていることやしんどいこと、我慢していることはないか？
- ② 後工程（自分の仕事を受け取る人）が不満に感じていることはないか？
- ③ 前年や前月と比べて数値（クレーム数など）が悪化しているものはないか？
- ④ 他部署、他社との比較でひどく劣るものはないか？
- ⑤（会社や部門が掲げる）計画との乖離^{かいり}はないか？
- ⑥（会社平均20時間の残業時間に対し100時間など）異常な数字はないか？

食品メーカーの場合、この六つの質問を駆使して「何が問題か」を洗い出したところ、「物流クレーム」「人手不足」「長時間労働」といった問題だけでなく、「機械設備が古く使い勝手が悪い」といった細かな問題も見えてきました。

このように問題のピックアップが終了したら、次の手順に移ります。

問題の洗い出し



優先順位をつける



問題の明確化



発見した問題に、優先順位をつける

今度は次の三つの視点から「優先順位」をつけます。

優先順位をつける三つの視点

- ① 重要度（問題が影響を及ぼす範囲や大きさ）
- ② 緊急度（対策をすぐに打たなかった場合の影響の大きさ）
- ③ 拡大の懸念（放っておくと問題がさらに拡大するかどうか）

この三つの視点から考えると、優先的に取り組むべき問題が、「物流クレームの急増」だということが確認できます。クレーム数が計画から大きく乖離しているため、「重要度」や「緊急度」が高いだけでなく、会社の信用問題に発展する「問題拡大」の可能性も大いにあるからです。このように取り組むべき問題が決定したら、ステップ1「問題の明確化」は完了します。

3チェックポイント

- 1 問題解決には、「何が問題か？」を明確にすることが欠かせない。
- 2 六つの質問を使って、「何が問題か？」を発見しよう。
- 3 三つの視点から、「問題の優先順位」をつけよう。