

THANKS

BUSINESS NEWS LETTER

(VOL. 257)

発行日：平成30年11月1日
発行者：有限会社サクスマインドコンサルティング
連絡先：〒359-0043
埼玉県所沢市弥生町1792-10
TEL:04-2907-1715
E-MAIL：info@thanksmind.co.jp
<http://www.thanksmind.co.jp>

特集

「問題解決の基本③」・・・「発生型の問題」の解決（その2）

本誌では、「問題解決の基本」について特集しています。
今回は、2つのタイプの「問題」について確認し、1つ目の「探索型」の問題を解決するための基本的な手順について示しました。
今回はその続きですが、まずは、具体的な内容に入る前に、「問題が解決できない理由」についてまとめてみます。

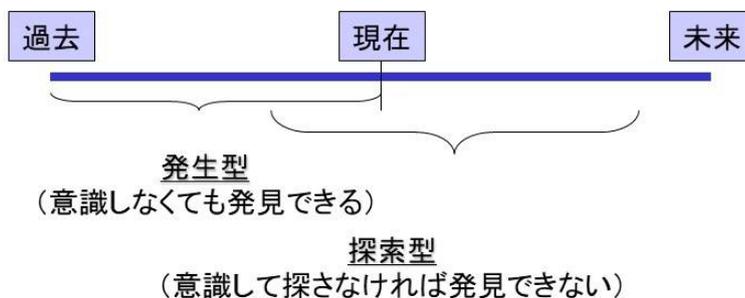
なお、これまでの本誌のバックナンバーは、以下のサイトでご覧になれます。
<http://www.thanksmind.co.jp/newsletter.htm>

1. 前回の復習・・・2つのタイプの問題

問題とは・・・

「あるべき姿／なりたい姿」と「現状」のギャップ

「問題」には、以下の2つのタイプがあります。



A：発生型の問題

いわゆる「あるべき姿（当たり前姿）」に至っていない問題です。
たとえば、「納期遅れ」のようなケース。
納期遵守という「あるべき姿」は決まっていますので、特別に意識しなくても、問題が実感できます。

B：探索型の問題

「なりたい姿」を新たに設定して、初めて見つかる問題です。

たとえば、お客様に約束した納期は守れてはいるけれども、競争相手に追従するためには、もっと納期自体を短縮しなければならないようなケース。

このタイプの問題は、「なりたい姿」を設定しなければ見つかりませんので、競争優位性や、将来の事業環境の予測といった、戦略的な思考が求められます。

2. なぜ、問題（発生型）が解決できないのか？

ということで、まずは、発生型の問題の解決に入って行きましょう。

「発生型の問題」は、上述の通り、当たり前前の姿に至っていない問題ですので、サクサクと解決して欲しいものです。

しかしながら、現実には、この問題解決ですら、かなり苦勞している会社が多いです。

どうして、問題解決ができないのでしょうか？

よくある理由は、以下の通りです。

理由①：問題が先送りされる

「臭いものに蓋をする」

「都合が悪いことを他に漏れないようにする」ということわざですが、こうしたことが、会社の中でも、行われていることがあります。

例えば、期末の押し込み販売。

営業としての本来の姿は、お客様からの注文に従って商品を納めることなのに、とにかくお願いして、無理矢理、買い取ってもらいます。

無理強いしていますので、当然、お客様からの要求は厳しいです。

通常よりも安く販売することは当たり前。

ひどい時には、新しい期になってからだったら、「返品OK」なんてこともあります。

安値で販売すれば利益は減りますし、返品なんてされたら、その分、在庫が増えますので、生産計画が減茶苦茶になります。

「こんなことやっていたらダメだよな～」

皆、分かっているものの、「期末の目標を達成するためには仕方がない・・・」という「いい訳」をしながら、ずっと同じことを繰り返します。

いつまで経っても、問題は解決されないままです。

理由②：原因が究明できていない

かなり昔のことですが、一時、医療機関がパニックになったことがありました。

その理由は、インフルエンザの検査薬が切れてしまったこと。

あまりにも、急激に患者が増えてしまったので、在庫が無くなってしまったのです。

これは、お医者さんにとっては、困った話ですよね。

患者さんが熱を出している原因を確認することができないですから。

単なるの風邪の患者さんに、インフルエンザの薬を処方することはできないし、逆に、インフルエンザの患者さんに、風邪薬を出したところで、治療にはなりません。

「なぜ、熱が出ているのか？」

その原因が究明できなければ適切な治療できません。無理して治療すると、逆効果になる場合もあります。

こうしたことは、会社の中でもよくあります。
売上が減少している中で、「とにかくお客様をまわってこい！」と檄を飛ばすだけの上司。
「他社にシェアをとられているのか？」それとも、「お客様の需要自体が縮小しているのか？」
もし「シェアをとられているとしたら、それは何故か？」
性能なのか？ 価格なのか？ それとも営業の提案力なのか？
しっかりと原因を究明しなければ、的確は対策を講じることはできません。

理由③：表面的な原因への対処のみで、根本的な原因に手がつけられていない

今から、15年前のこと。
40代に突入した私は、頻繁に風邪をひくようになりました。
30代の頃までは、風邪なんて、ほとんどひいたことが無かったのに、困ったものです。
仕事上、突然、休むわけにはいきません。
風邪薬を飲んだり、病院で注射をしてもらったりしながら、なんとか仕事をこなしていました。
ある日のこと。
女房がいきなり、パジャマを買ってきました。
「あんた、これ着て寝なさい」
「ん？」
実は私は、若い頃からずっと、どんな冬の寒い時期でも、寝る時は短パンとTシャツのみでした。
ある晩、女房が夜中に起きたら、隣のベッドには、酔っばらって、お腹を出しながら寝ている、だらしない亭主。
案の定、翌朝起きたら、グシュン、グシュン。
「こいつの風邪の原因は、きっと寝冷えに違いない・・・」
そう思って、パジャマを買ってきたようです。
正直言って、若い頃からの習慣なので、パジャマを着ることには抵抗があったのですが、私には女房に対する拒否権はありません。
「ありがとう」と言って、その日の晩からパジャマを着て寝ることにしました。
そうしたら、なんと、それ以来、ほとんど風邪をひくことはなくなりました。
風邪に対して、薬を飲んで熱を下げる。
これは、単なる対処療法ではあり、本当の問題解決ではありません。
なぜ風邪をひくのか？
根本的な原因に対して手をつけて始めて、問題解決に至るのです。

例えば、頻繁に不良品を出してしまう会社。
その度に不良の原因を調査して、それを無くすような対策を講じます。
確かに、一時は収まりますが、それはあくまでも対処療法です。
度々、不良を出してしまうということは、もっと深い原因があるはずでしょう。
例えば、社員の意識や、職場環境等々。
抜本的に、そこからメスを入れなければ、必ず再発してしまいます。

理由④：ほとんど効果が無い対策ばかりを実行するだけ

私の友人で、年中、ダイエットに取り組んでいる人がいます。
もう、「ダイエットマニア」とでも言ってもいいくらいですが、当の本人は、ずっと100キロくらいのメタボです。
「また、何かやっているの？」
以前、会った時に聞いてみました。
「やっているよ。 知りたい？」

「いや～、どうせ大したことじゃないんだろ？」
「いやいや、今回は、結構、ちゃんとやっている」
「何を？」
「コーラを赤から黒にした」
「は？」

彼は、子供の頃からコーラ大好き人間で、食事の時では、いつも、コーラ、コーラ、コーラ。
ある日、コーラの熱量を見たら、「100ml 当たり45kcal」。
相当高いことに気づいたそうです。（←今さら気づくな！）
しかし、どうしても飲まない訳にはいかない友人。
次の日から、ゼロkcalの「コーラゼロ」にしたそうです。
「味はちょっと落ちるけど、まあ十分飲めるよ。 すごいでしょ」
「・・・・・・・・」
言葉を失いました。

上記の例は、まだ良い方です。
「今さらこんなこと・・・」という対策を、毎年毎年、講じている会社があります。
例えば、他社からの切り替えをねらった期間限定キャンペーン。
キャンペーンによって、他社からお客様をとることができれば狙い通りです。
しかしながら、そんな効果はほとんど無し。
キャンペーン期間中に買ってくれるのは、もともと自社のお客様だけ。
「どうせ、またキャンペーンがあるので、その時まで買うのを控えておこう」
お客様はそんな気持ちで待っています。
現場の営業担当者は、こうした実態は理解しているのに、「他にやることが無いから」という理由で
延々と続けているだけ。
当然、成果は上がりません。

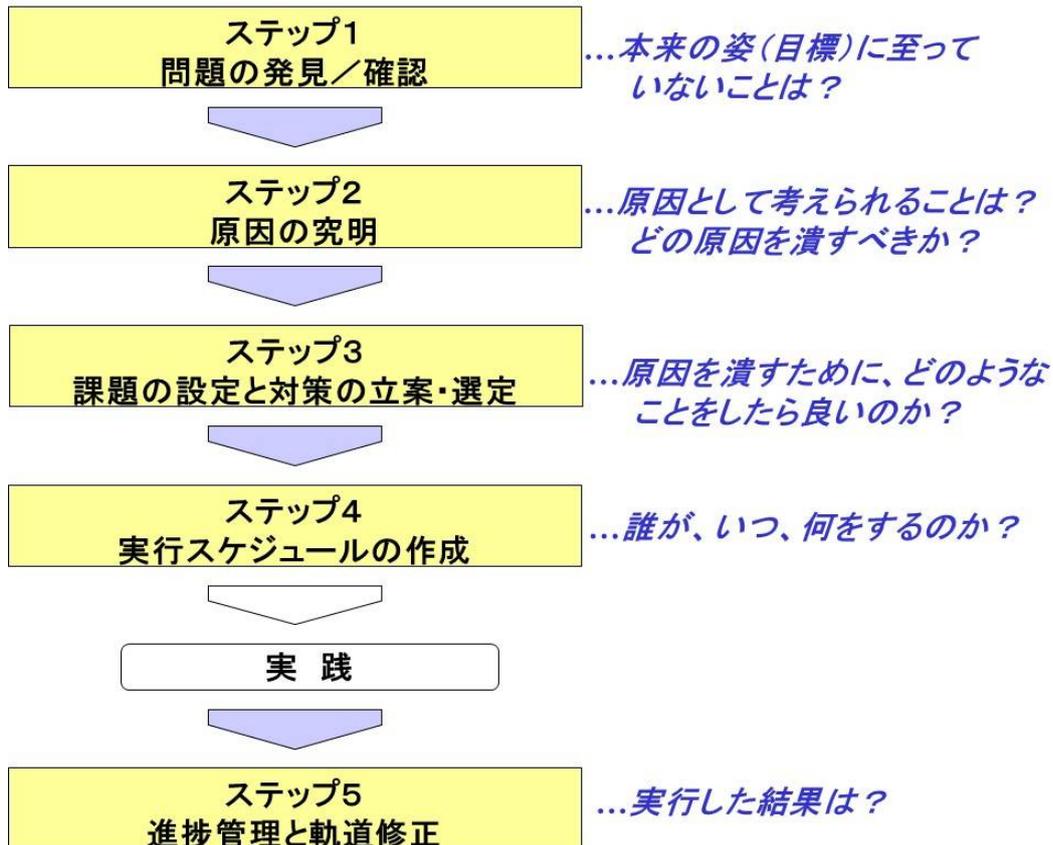
理由⑤：できもしない対策ばかり講じてしまう

これは、私のよくある話。
脱衣所の鏡に映った、チャーシューのような腹を見て幻滅します。
「よし、絶対に痩せるぞ！」
一念発起して、ダイエット計画を立てます。
まずは、朝早く起きて、30分のランニング。
夜は寝る前には、腹筋、背筋、スクワット・・・
大体、3日くらいは、計画通りに事が進みます。
しかしながら、仕事で飲み会が入ったりすると、気持ちが一気に萎えてしまいます。
「こんな状態で運動したら、身体に悪い・・・」
自分を納得させる良い訳をつくってしまいます。
一度、リズムが崩れたら、もとに戻すことはできません。
いわゆる、三日坊主で終了です。

「拡販のために、全ての既存のお客様を訪問するように！」
営業会議での上司からの指示。
会議が終わり、上司が出ていってからの部下のひとり言。
「そんなこと、できるわけ無いよな～ 他にもいろいろとやることがあるし、残業をするなども
言われているし・・・」
よく見る光景です。

「ある」「ある」「ある」・・・
そんな声が聞こえてきそうですが、これでは、いつまで経っても問題は解決できません。
ということで、下記の前回の本誌で提示した基本手順。
しっかりと、ステップを踏みながら行っていくことが大切です。

<発生型の問題解決の基本手順>



<次回に続く>