

# THANKS

BUSINESS NEWS LETTER

(VOL. 258)

発行日：平成30年12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](mailto:info@thanksmind.co.jp)  
<http://www.thanksmind.co.jp>

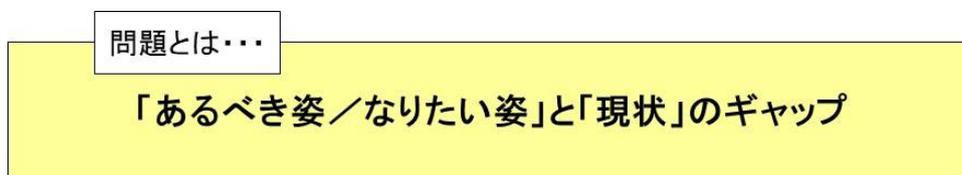
## 特集

### 「問題解決の基本④」・・・「発生型の問題」の解決（その3）

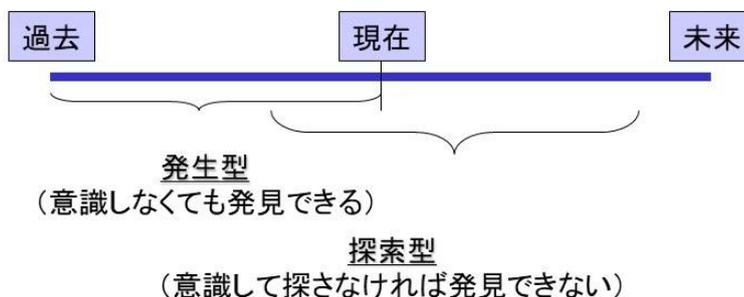
本誌では、「問題解決の基本」について特集しています。  
今回は、2つのタイプの「問題」について確認し、1つ目の「発生型」の問題を解決するための基本的な手順について示しました。  
今回はその続きです。各ステップの具体的な内容に入ります。

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. これまでの復習・・・2つのタイプの問題



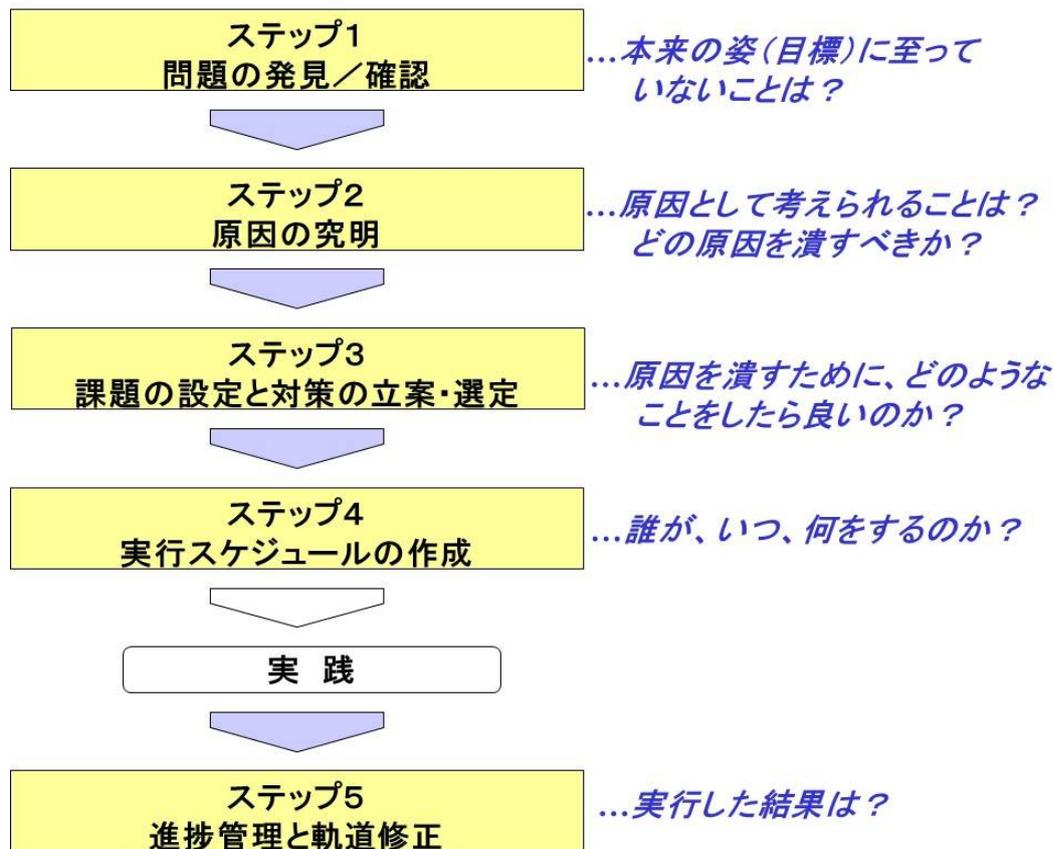
「問題」には、以下の2つのタイプがあります。



#### A：発生型の問題 ←今回のテーマ

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。  
もし、納期遅れが頻発していれば、「これは問題だ！」となります。

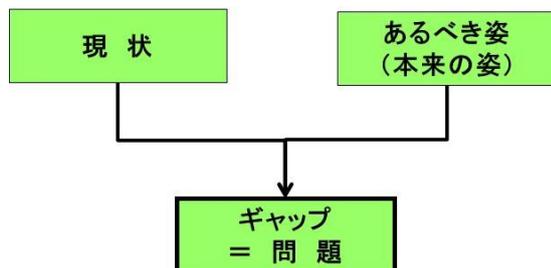
## <発生型の問題解決の基本手順>



## 2. 各ステップの内容

### ステップ1：問題の発見／確認

これまで説明した通り、「問題」とは、「あるべき姿（本来の姿）」と「現状」のギャップです。



問題（ギャップ）を見つけるためには、以下の2つのことが必要です。

#### (1) あるべき姿（本来の姿）を明確にしておくこと

前回の「発生型」の説明で、「あるべき姿は決まっているので・・・」と書きましたが、必ずしも、全て明確になっている訳では、ありません。まずは、「本来、どうあるべきなのか」をハッキリしておきましょう。

あるべき姿（本来の姿）には、2つのタイプがあります。

### ①定量的なあるべき姿

これは、あるべき姿（本来の姿）が数字で示されるもの。  
代表的なものとしては、年度で決められる目標や、会社で決めた基準のようなものです。

（例）

「A製品の今期の売上高目標は、11億円」

「残業は、毎月、20時間以内」

「納期回答は、原則3日以内」

数字で水準を決めることができるので、現状との比較が容易です。

ただし・・・

ここで重要なことは、数字で決めた「あるべき姿」の理由を明確にしておくことです。

例えば、売上高目標が「なぜ」11億円なのか？

鉛筆ナメナメで決めるのはダメ。

目標を付与される側にとって、数字の意味が理解ができなければ、「頑張ろう！」という気持ちにはなれません。

「前年度の売上高（10億円）に対して10%アップ」というのも弱いです。

ご存じの通り、「売上高」は、「市場規模」×「シェア」です。

例えば、前期は、「10億円（売上高）＝50億円（市場規模）×20%（シェア）」だったとします。

11億円については、「55億円（市場規模）×20%（シェア）」なのか、それとも、「50億円（市場規模）×22%（シェア）」なのか？

それによって意味が変わるでしょう。

前者であれば、市場の成長に対して「成行的」な目標でしょうし、後者であれば、やや「挑戦的」な目標になります。

### ②定性的なあるべき姿

これは、あるべき姿（本来の姿）が数字で示すことができないものです。

代表的なものは、社員の行動やスキルのようなものです。

こうしたものは、あるべき姿を数字で規定できませんので、どうしても、あいまいになりがちです。

「定性的なあるべき姿」については、できるだけ、その内容がイメージできるように「状態」を決めておくことが大切です。

次ページは、以前、私があるお客様の会社と一緒に作成したものです。

建設会社の営業系の社員向けのものですが、以下のような体系で約100項目の「あるべき姿」を決めました。

A：社会人として身につけるべきこと

・組織の一員としての心構え、ビジネスマナー、報告／連絡／相談、コンプライアンス 等

B：営業担当者として身につけるべきこと

・計画立案、営業基本技術 等

C：当社の仕事をする上で身につけるべきこと

・商品知識、業務知識 等

<参考：営業社員としてのあるべき姿>

区分	身につけるべきこと	あるべき姿 ……合格点のイメージ	
A 社会人として身につけるべきこと	1 組織の一員としての心構え	① 勤怠	・ 体調管理をしっかり行い、突然、仕事を休むことが無い
		② 時間厳守	・ 約束した時間をしっかり守り、遅刻をしない
	2 ビジネスマナー	① 身だしなみ	・ 相手に不快感を与えないような身だしなみができている（服装、髪型、指先等）
		② 立ち居振る舞い	・ 相手に好印象を与えるような立ち居振る舞いができている（歩き方、立ち方、座り方、表情等）
B 営業担当者として身につけるべきこと	1 既存顧客管理	① 情報管理	・ 既存顧客についての営業基本情報（実績、キーマン、重視すること等）が正確に把握され管理されている。
		② 優先順位づけ	・ 基本情報に基づき、どの顧客にどの程度注力するかの優先順位づけが正しくなされている
	5 営業基本技術	③ ヒアリング	・ 顧客と質問により、顧客の思い（要望、困りごと等）を確実に把握している
C 当社の仕事をする上で、身につけるべきこと	1 会社概要	① 社是・基本方針	・ 当社の社是や基本方針（品質管理、環境保全等）を理解し、その精神・方針に基づき仕事をしている
	3 セールスポイント	① 外断熱	・ 「外断熱」について内容と他の工法との違い、及びお客様のメリットを説明できる
	5 建築基本知識（手順・対応関連）	① 工事価格の構成	・ 工事価格の構成（共通仮設、直接仮設、直接工事費、一般管理費等）について理解している

**（２）適時、現状を把握しておくこと**

「あるべき姿」が決まっても、現状が把握できていなければ、ギャップ、すなわち問題を確認することはできません。

「定量的なあるべき姿」の中で、売上目標のように、毎月（毎期）、会社の仕組みとして実績を確認しているものは、自然と問題を認識することができるでしょう。

厄介なのは、そういう仕組みに入っていないもの。

例えば、上述の例で言えば、「納期回答の期限」のようなものです。

お客様から「遅い！」というクレームがあって初めて気づく、なんてことが多いです。

このような後手では、当然ダメ。

自発的に、現状を確認する必要があります。

ある会社では、調査期間を設けて、その期間内の全ての納期の問い合わせについて、それぞれ何日で回答できたかを確認しています。

さらに、現状が確認しにくいのが「定性的なあるべき姿」です。

上記の例の会社の場合は、半年に一度、担当者と上司がミーティングを持ち、その中で、チェックする仕組みをつくりました。

人事考課の仕組みと同じような感じですが、やはり、「だれが」「いつ」「どうやって」チェックするかを決めておかないと、どうしてもおざなりになってしまいがちです。

<次回に続く>