

問題解決法の進化

— 「分解」 から 「つながり」 の時代へ —



EQ パートナース株式会社 シニアコンサルタント 講師
株式会社フローワン 代表取締役
若林 計志 (わかばやし かずし)

ビジネス・ブレイクスルーにて日本初の海外オンラインビジネススクール (MBA) の立ち上げを担当し、事務局長として11年勤めた後、独立。ソーシャルラーニングプラットフォーム (FlowPAD) の開発・運営、コンサルティング、ビジネススキル講師として活躍。TOCfE 認定ファシリテーター、コロンビア大学大学院 ICCCR Dr.Fisher による問題解決交渉術認定講師。著書に『MBA 流チームが勝手に結果を出す仕組み』(PHP)、『プロフェッショナルを演じる仕事術』(PHP) などがある。

EQ パートナース ホームページ：<http://eqpartners.com/>

E-mail：seminar@eqpartners.com

Point

- ① 物事をバラバラに分解する手法は、問題解決法の一部にすぎない。
- ② 因果関係を見逃した問題解決は副作用のリスクが大きい。
- ③ 「分析」と「つながり」をベースに、創造的な解決策を作る必要がある。

「ロジックツリー¹」「MECE²」「Fact-Base³」などの言葉は、問題解決法に触れたことがある人なら、1回や2回は聞いたことのあるキーワードだ。ただ、これらを駆使した問題解決法で、本当に現場の問題は解決できているのだろうか？ 問題を解決しようとして、かえって状況を悪化させていないだろうか？ 社内に新たな問題（対立）を生み出し、「自分には難しい」「やっぱり現場では使えない」と結論づけている読者はいないだろうか？

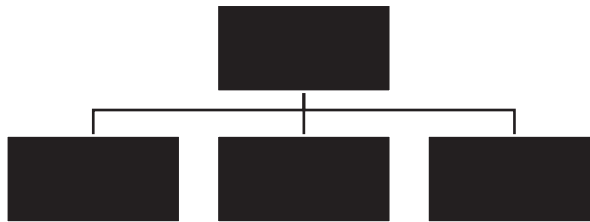
いつの間にか「犯人探し」

筆者は20代の頃、世界的な戦略コンサルティングファームの日本代表として活躍した人物が創業したばかりのベンチャーに飛び込み、試行錯誤しながら、ビジネススクール（経営大学院）の統括責任者を約11年務めた。当然ながら、社内ではメールでも、会議でも、ロジックツリーをベースにした問題解決思考がデフォルトとなっていた。

ぐちゃぐちゃになった物事を整理・分解して、解決の糸口を見つけ出していく問題解決法には、

1 問題を頂点にして、その原因を下部に図式していく手法。
2 Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive (モレなく、ダブリなく)の意味。ロジカルに分解していく際の基本の考え方。
3 数値などの「事実」に基づくこと。意見や推測などと切り分けることが重要。

図表1 ロジックツリーの概念図



横の関係はMECE、上から下の関係は「Why So?」（なぜならば）になっている。

大きなメリットがある。混沌とした問題が、スッキリと図解されると、解決すべき論点（イシュー）が明確になり、その解決策もロジカルに導き出されるので、ある種の爽快感がある。

ただこの方法が万能かといえ、そんなことはなく、使い方にはコツがある。そして特有の弱点も抱えている。薬でも、効能が強いほど、副作用を考えるのが重要なように、問題解決法もメリット、デメリットをよく考えて使う必要がある。

ところが、問題解決研修やロジカルシンキング研修、書店に並ぶ問題解決本で、そのデメリット（リスク）を明確に示しているケースは案外少ない。むしろ、まるで魔法の杖のように、そのメリットだけを強調したものが圧倒的に多い。

その弊害なのか、習ったばかりの問題解決策を現場で振り回したために、問題を解決するどころか悪化させてしまい、悶々と悩んでいる人によく出会う。「コンサルティング会社に頼んだら会社が悪化した」とか、「MBA が会社を潰す」といった内容の批判本が出てくる背景も、根っこは一緒のところにある。つまり手法の特徴を十分に理解せずに使ったために、副作用のほうが大きくなってしまっているのである。

「ハンマーを持つ人にはすべてが釘に見える」という言葉があるが、問題解決法を習うと、ついついなんでも叩いてしまいがちだ。具体的には、ロジカルに問題を解決しているつもりが、いつの間にか「犯人探し」になってしまっている例が非常に多い。「あなたが問題です」と指摘されてうれしい人などどこにもいない。ましてや自分が問題に

なろうと思って、仕事をしている人もいない。だから「あなたが問題だ」などと指摘すると、指摘された人との間には必ず対立が起こってしまうのである。それが上司なら返り血を浴びるリスクもある。

バラバラにしたあとは、必ず再構成する

物事を分解する最大の弱点は、分解した要素間の因果関係を軽視、もしくは無視してしまいがちなことだ。

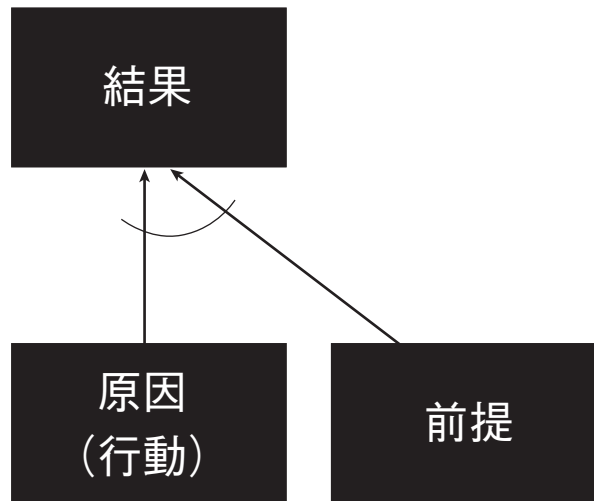
我々を取り巻く世界は、常に原因と結果、つまり因果関係によって成り立っている。もちろんビジネスや組織も例外ではない。

したがって、MECE やロジックツリーで要素をいったんバラし、分析しただけでは不十分だ。バラした要素がいったいどう影響し合い、つながっているのかを考察しなければ本質的な問題は分からない。もし誰かが問題となっているなら、それは単に「結果」にすぎない。だから、「あなたが犯人です」と指摘するのではなく、その人の行動の背景にある複合的な「原因」を丁寧に解きほぐさなければならないのだ。

日本のビジネスシーンで、ロジカルシンキングや問題解決法が普及するきっかけを作ったのは、大前研一『企業参謀』（1975）である。今でも古典的教科書として版を重ねるこの本は、混然一体になった問題を、本質に基づいてバラバラに「分解」する重要性を繰り返し強調する。

この視点だけでも、圧倒的な示唆に富むのだが、その陰で見落とされがちなのが、「分解」の次のス

図表2 因果関係の概念図



出所：テキストブック「TOCによる学習のつながり」を参考に筆者作成

問題を正確に絞り込めたほうが、閃いたアイデアも的に当たりやすい。そして、構想した解決策を実現していくためのストーリーの精度も上がるので、人も巻き込みやすくなる。

さらに重要なのは、因果関係をベースに実行案を作ることだ。何をすれば、何が起こり、それがどんな結果を引き起こすのか、といった組織内・外での原因－結果のつながりを緻密に考察した具体的手段（How）がなければ、立派でかっこいい戦略（What）は、絵に描いた餅にすぎない。むしろ状況を悪化させることもある。問題解決者は、アイデアを出すだけの「評論家」ではなく、実行を通じて成果を出す「実務者」でなくてはならないのだ。

そこで、筆者の知る範囲で因果関係に注目するいくつかの優れた情報ソースをご紹介します。

まず手軽なのは、システム思考系のビジネス書だ。前出のセンゲの著書『学習する組織』（2011）やその関連図書、岸良裕司『全体最適の問題解決

入門』（2008）は一読に値する。

岸良氏の著書のベースになっているのは、『ザ・ゴール』（2001）で有名になったTOC（制約理論）である。TOCは要素間のつながり（＝因果関係）に注目し、ボトルネック（＝制約）を解消する方法だが、その考え方をシンプルに体系化したトレーニングプログラム（TOCfe）はオススメだ。

またトヨタ式問題解決として有名な「なぜなぜ5回」も、起こった結果から原因をあぶり出していくという観点で、まさに因果関係に着目した問題解決手法といえる。

そう考えてみると、つながりをベースにした問題解決手法は、日本でも多くの現場で暗黙的に脈々と使われてきた手法なのである。

過去に問題解決法で挫折してしまった人、そしてこれからプロブレムソルバー（問題解決者）を志すビジネスパーソンが、「分解」一辺倒でなく、「つながり」思考が重要であることを認識し、二刀流で世界をリードしていくことを願ってやまない。