

# 問題発見技法

## 1. 「問題」とは何か？

～問題を適切に発見し定義する～

堀田敬介

★内容は主に

『齋藤嘉則「問題発見プロフェッショナル」ダイヤモンド社(2001) 第1, 2章』

『大貫章「小集団ブレイン・ストーミング」中央経済社(1983.3)』

をもとに構成

# 1.問題とは何か？

「**問題**」とは何か？

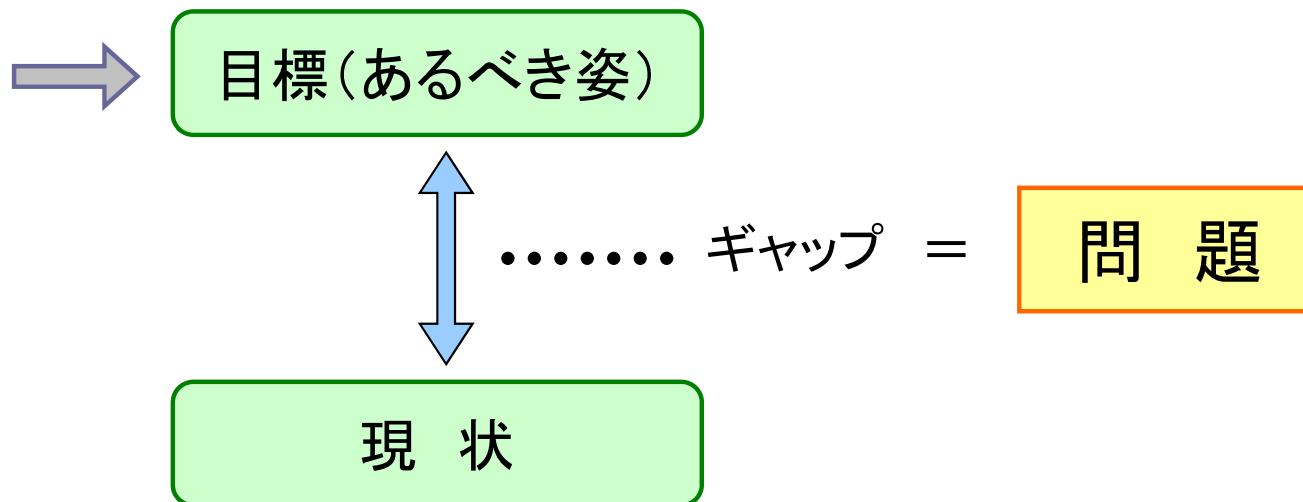
「**問題**」というものを「**定義**」してみよう

# 1.問題とは何か？

- 「問題解決は目標の設定，現状と目標との間の差異の発見，それら特定の差異を減少させるのに適当な，記憶の中にある，もしくは探索による，ある道具または過程の適用という形で進行する。」

ハーバート A.サイモン『意思決定の科学』(1979)

※到達可能な目標



# 1. 問題とは何か？

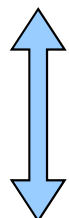
- 例1 「問題発見技法」の内容を理解する

※到達可能な目標



目標(あるべき姿)

授業内容を理解し, 消化し,  
発展させていく自分

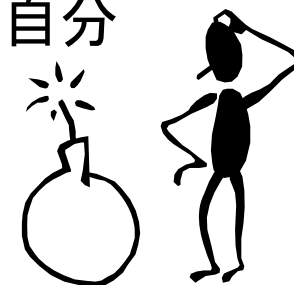


..... ギャップ =

問題

現 状

授業内容が理解できず,  
やる気がなくなっていく自分



# 1. 問題とは何か？

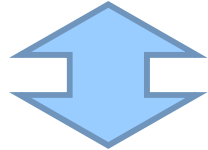
*Tip!*

当を得た(とうをえた)...道理にかなっている。(広辞苑)

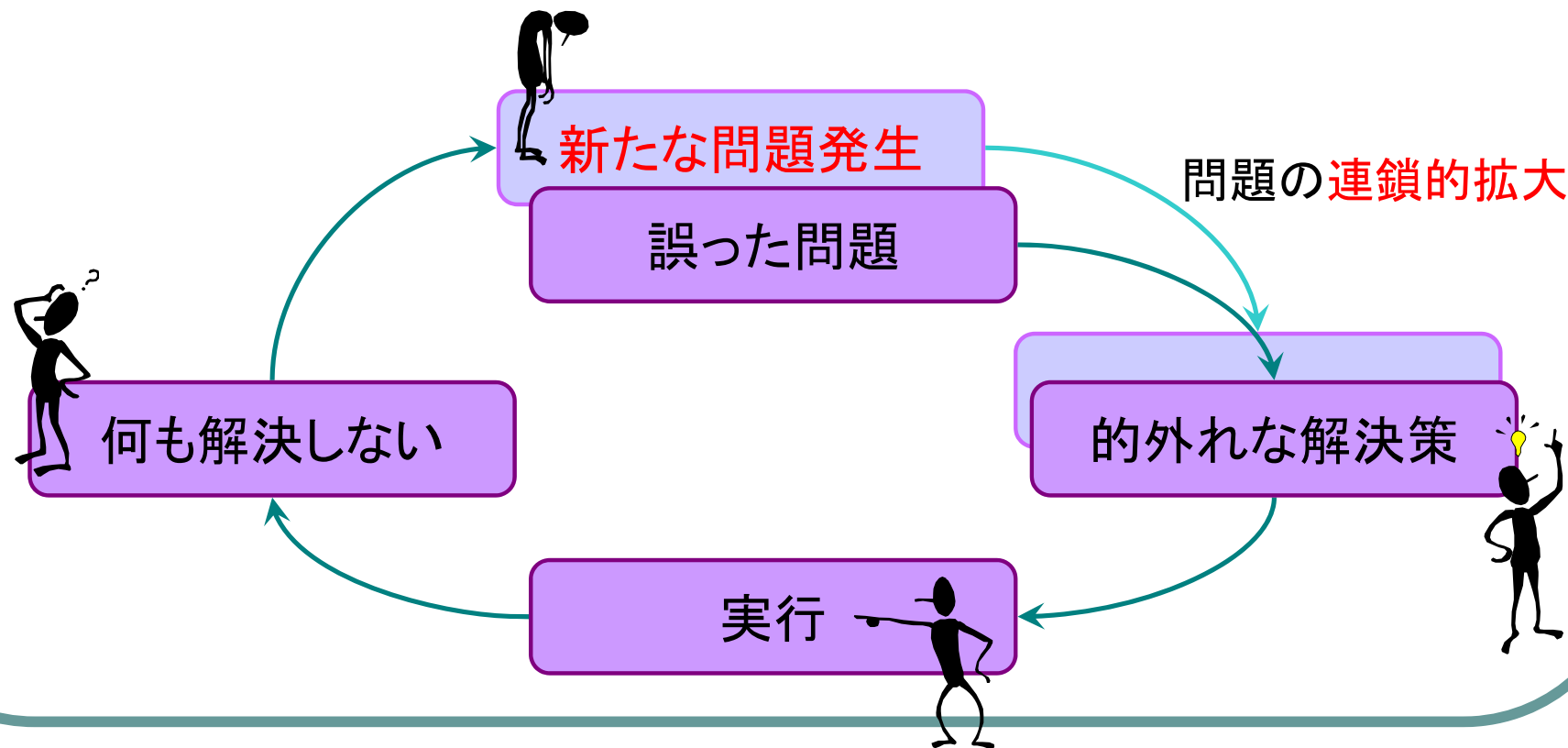
的を射た(まとをいた)...物事の肝心な点を確実にとらえる。(広辞苑)

的を得た(まとをえた)...一般に上記どちらかの誤用とされるが、的は「射的」ではなく「正鵠」が語源という理由から、誤りとは言えないという説もある模様  
cf. 正鵠を得る...核心をつく。「正鵠を射る」とも。(広辞苑)

- 的を射た問題設定, 問題の明確化 → 解決策の精度向上



- 誤った問題設定 → 資源の浪費, 新たな問題の連鎖的拡大



# 1. 問題とは何か？

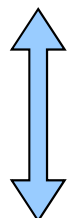
- 例2 「問題発見技法」の内容を理解する

※到達可能な目標



誤った目標

授業内容を理解し、消化し、  
発展させていく自分



..... 誤ったギャップ = 誤った問題

現 状

授業内容が理解できず、  
やる気がなくなっていく自分



# 演習

## ● 問題を発見しよう

- **例題**: 「朝起きてから夜寝るまでの、各自の一日の生活について、「目標」と「現実」を書き出し、そのギャップ(=問題)を発見・明確にしよう」

**注**) 平日, 休日, 特定の曜日など, 対象とする日を絞って考えよう

- **例**:  

目標(あるべき姿)	毎日朝7時に起床し, 朝食を <u>しっかり</u> 食べる
⇕	
現 状	日によって <u>起床時間が違い</u> , 朝食は <u>取ったり取らなかったり</u>

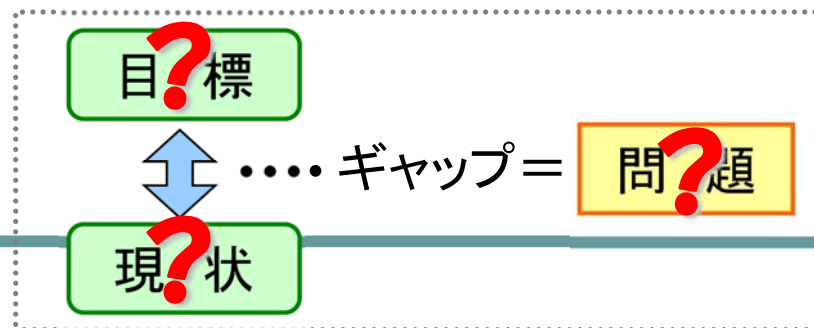
## 2.問題発見の障害

適切に問題を発見できない  
理由を考える



## 2.問題発見の障害

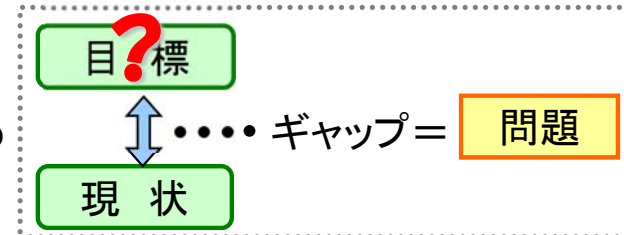
- 問題を発見できない4つの原因
  1. 問題定義において「目標」が不明確
    - 「目標」をイメージできない, 「目標」設定が誤っている
  2. 問題定義において「現状」が不明確
    - 「現状」の認識・分析力が低く, 正確に把握できない
  3. 問題定義において「ギャップ」が不明確
    - 「問題」の構造・本質を解明できない
  4. 問題定義の「構造」そのものが不明確
    - 問題の本質を捉えず, 安易に実行可能な対策を行う



## 2. 問題発見の障害

### 1. 問題定義の前提「目標」が不明確

- 「目標」をイメージできない, 「目標」設定が誤っている



- 例: さて, 何でしょう?

THE CAT

- 「質問の意味がわからない」?
- 「最初がHで2つ目はAだ. つまり, HとAの出来損ないだ」?
- 「最初がAで2つ目はHだ. つまり, AとHの出来損ないだ」?
- 「両方ともAの書き間違いだ. つまり, どちらも頭がくっついてない」?
- 「両方ともHの書き間違いだ. つまり, どちらも棒がまっすぐじゃない」?



「目標」が不明確なので, 何を問題とするかも様々考えられる

## 2. 問題発見の障害

- 例題: さて, なんでしょう?

**TAE CAT**

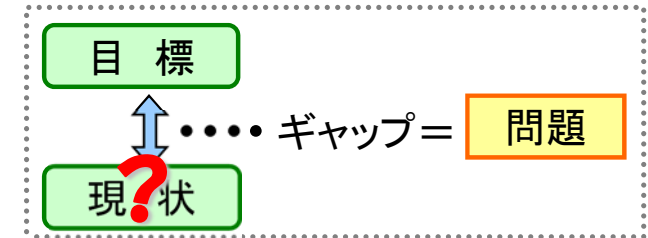
- では, 問題定義の前提「目標」を明確にした上で考えるとどうなるか?

- **TAE CAT in the hat** → **THE CAT in the hat**  
(帽子をかぶった猫)
- **TAE CAT** 医学・生物学 → **TAE**(肝動脈塞栓療法) など  
**CHT**(コリトランスポーター) など
- **Peace in TAE CAT** → **Peace in THE CHT**  
(チッタゴン丘陵和平協定)
- **etc.**

## 2. 問題発見の障害

### 2. 問題定義の前提「現状」が不明確

- 「現状」の認識・分析力が低く、正確に把握できない



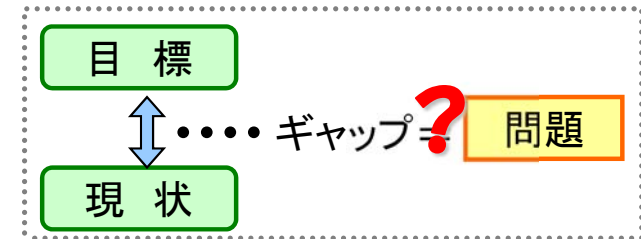
- 「現状」を直視しない・**できない**理由

- 問題の隠蔽 ... 知られるとまずい
- 政治的圧力(上司・部下の関係, パワハラ)
- 現状認識が主観的で, 客観的には曖昧
- 問題の先送り, 問題の回避思考
  - ... 本質的な問題には直面したくない, 難しすぎて考えたくない
- スキルの欠如 ... 現状を認識するための知識・技能が欠けている

## 2.問題発見の障害

### 3. 問題定義の前提「ギャップ」が不明確

- 「問題」の構造・本質を解明できない
- 複数の原因の構造化・優先順位付けができない



例)シェアが下がっている

⇒ シェアをあげろ

例)ビリヤード, ダーツ, もぐらたたきなどの遊技

⇒ 気合いだ! 反射神経だ! とにかく, やってみろ!

ルールやシステム, メカニズムなどを理解しないと勝てない

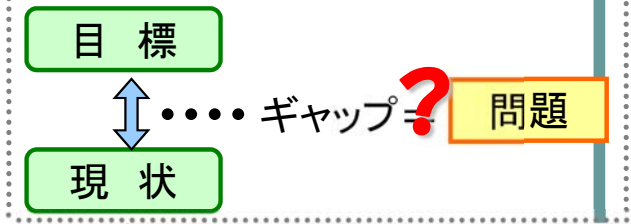
例)市場の変化(特定品市場から多種多様な製品市場へ)

⇒ 低価格品から高付加価値製品まで全てに対応しようとし, 全てに対応できなくなった. 自社の強み・弱みを考えない

(cf. SWOT分析, Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

# 2.問題発見の障害

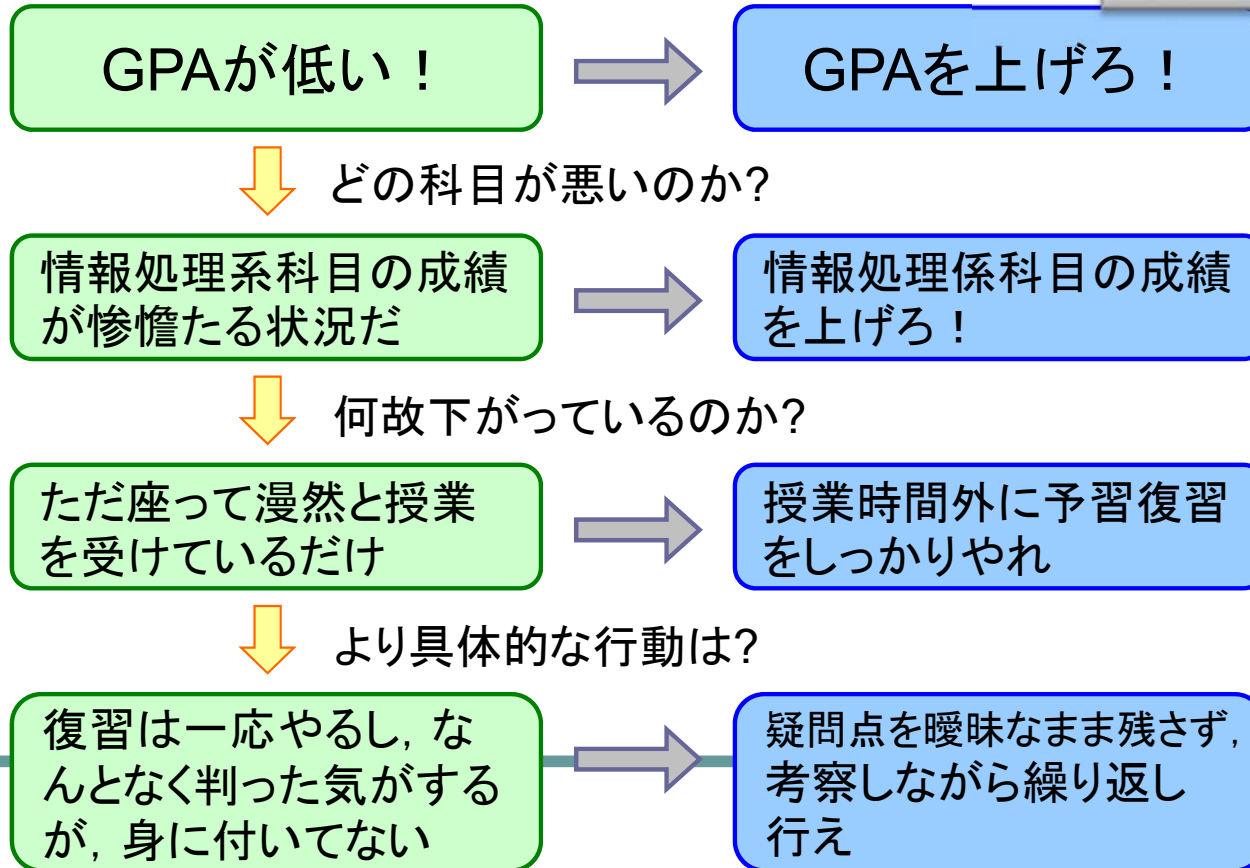
- 曖昧なギャップを明確にする
  - 例) 学業成績が芳しくないなので、成績を上げたい  
[現状: GPA1.5] ←ギャップ→ [目標: GPA3]



ギャップ(GPA差1.5)を埋めればよい

はっきりしていそうで  
実は曖昧なギャップ

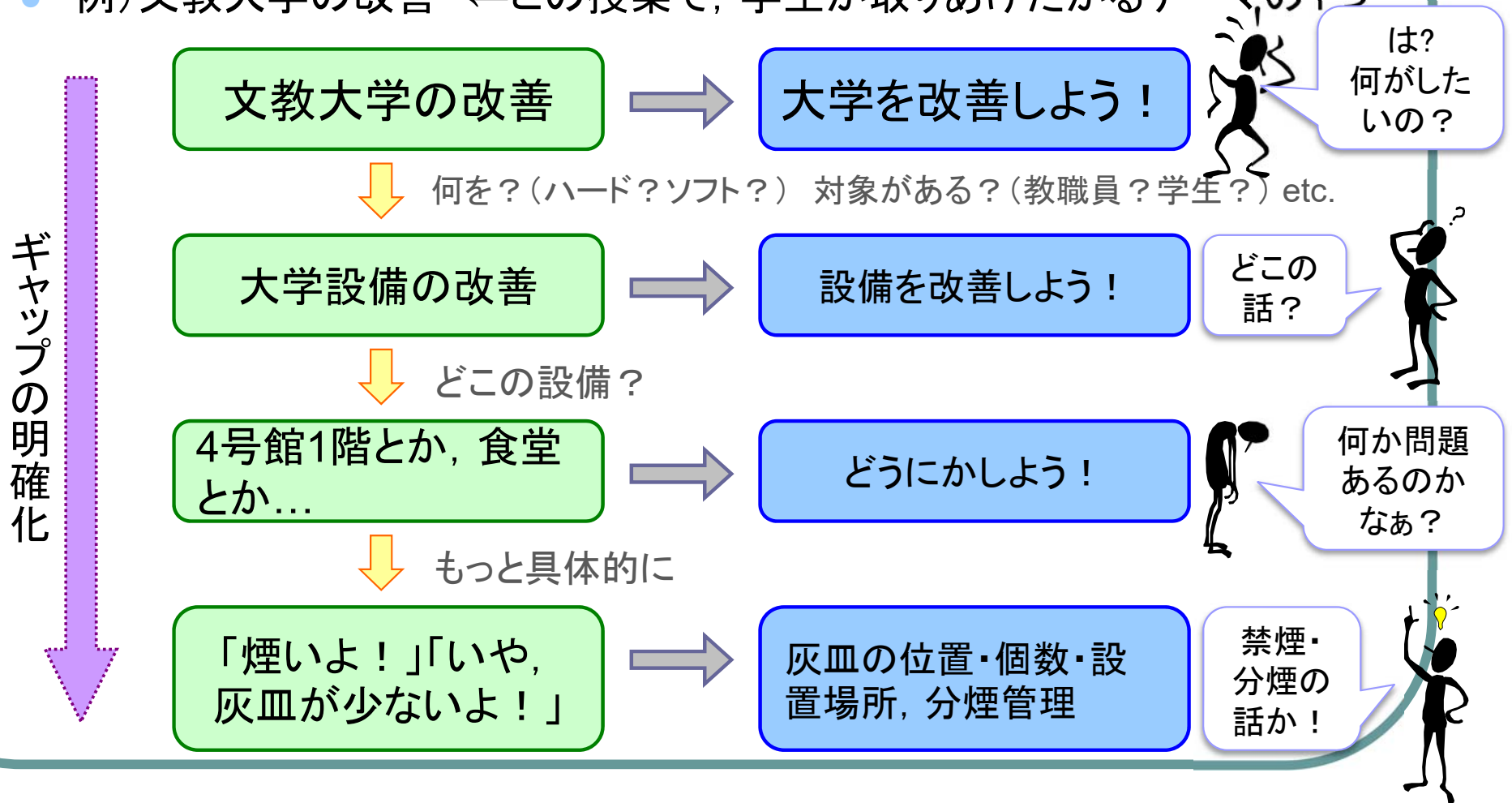
ギャップの明確化



# 2.問題発見の障害

- 曖昧なギャップを明確にする

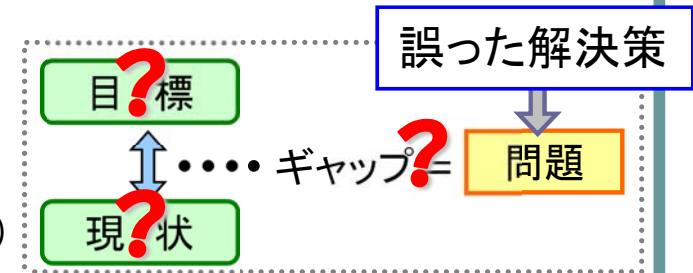
- 例) 文教大学の改善 ←この授業で、学生が取りあげたがるテーマの1つ



## 2.問題発見の障害

### 4. 問題定義の「構造」そのものが不明確

- 問題の本質を捉えず, 安易に実行可能な対策を行う  
(「目標」も「現状」も考えず, 従って「ギャップ」も不明)



- 例) あるサッカーチーム:「全国大会に行くぞー！」

⇒ キャプテン:「各自ができることをやろう！」

A君:「リフティングの練習だー！」

B君:「ドリブルの練習だー！」

C君:「パスの練習だー！」

D君:「走りこみだー！」

E君:「シュートカアップだー！」

.....

目標は？

- 全国優勝！
- 全国大会に出場できれば...
- etc.

現状は？

- 自チームはどれだけ強いのか？
- 自チームの強み・弱みは？
- 他チームはどれだけ強いのか？
- 全国のレベルは？
- etc.

Cf.「彼ヲ知り己ヲ知レバ、百戦シテ殆ウカラズ」  
『孫子 謀攻篇』

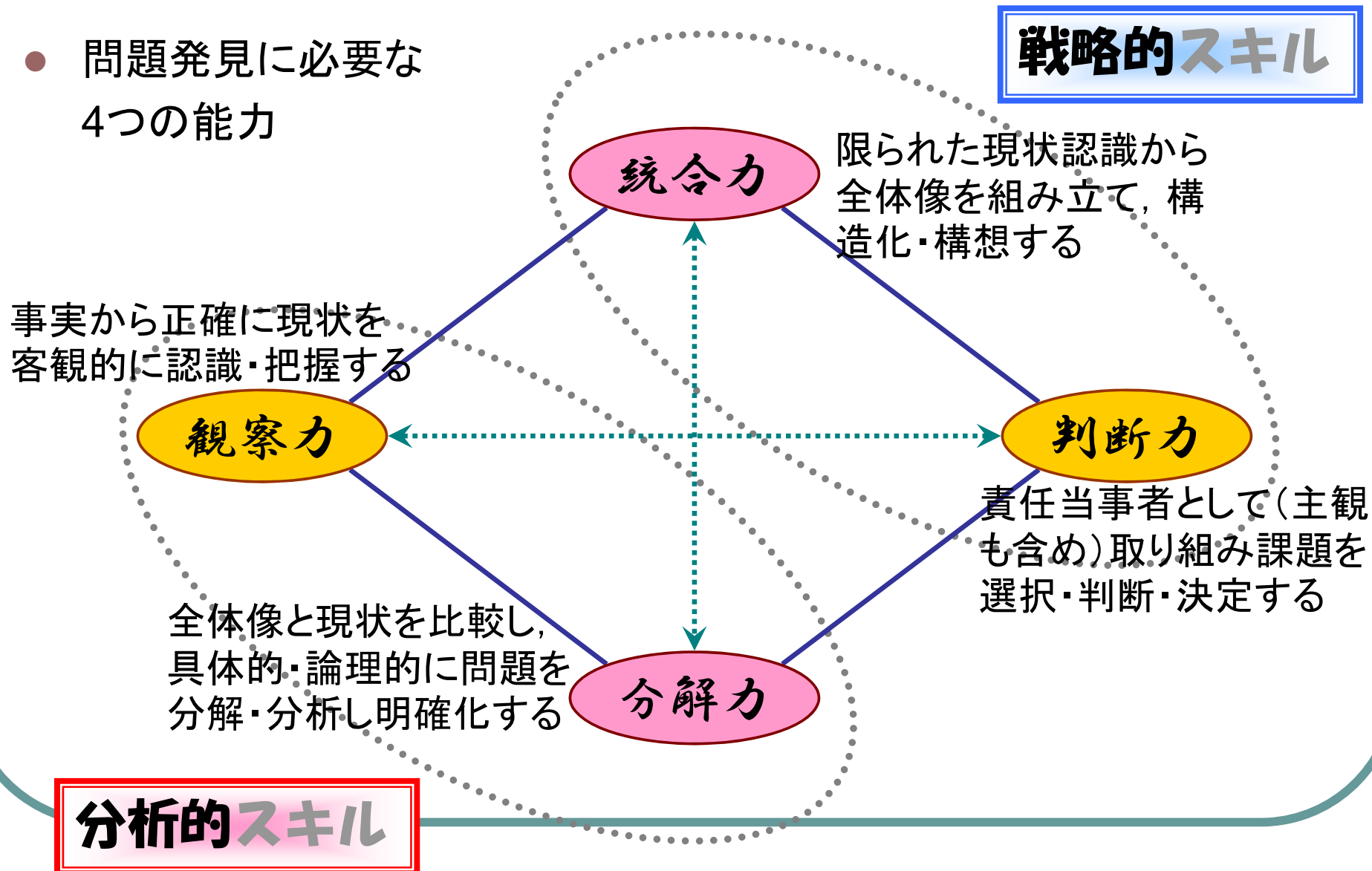


### 3.問題を発見しよう！

問題発見のためのノウハウ・ツール

# 3.問題を発見しよう！

- 問題発見に必要な4つの能力



# 3.問題を発見しよう！

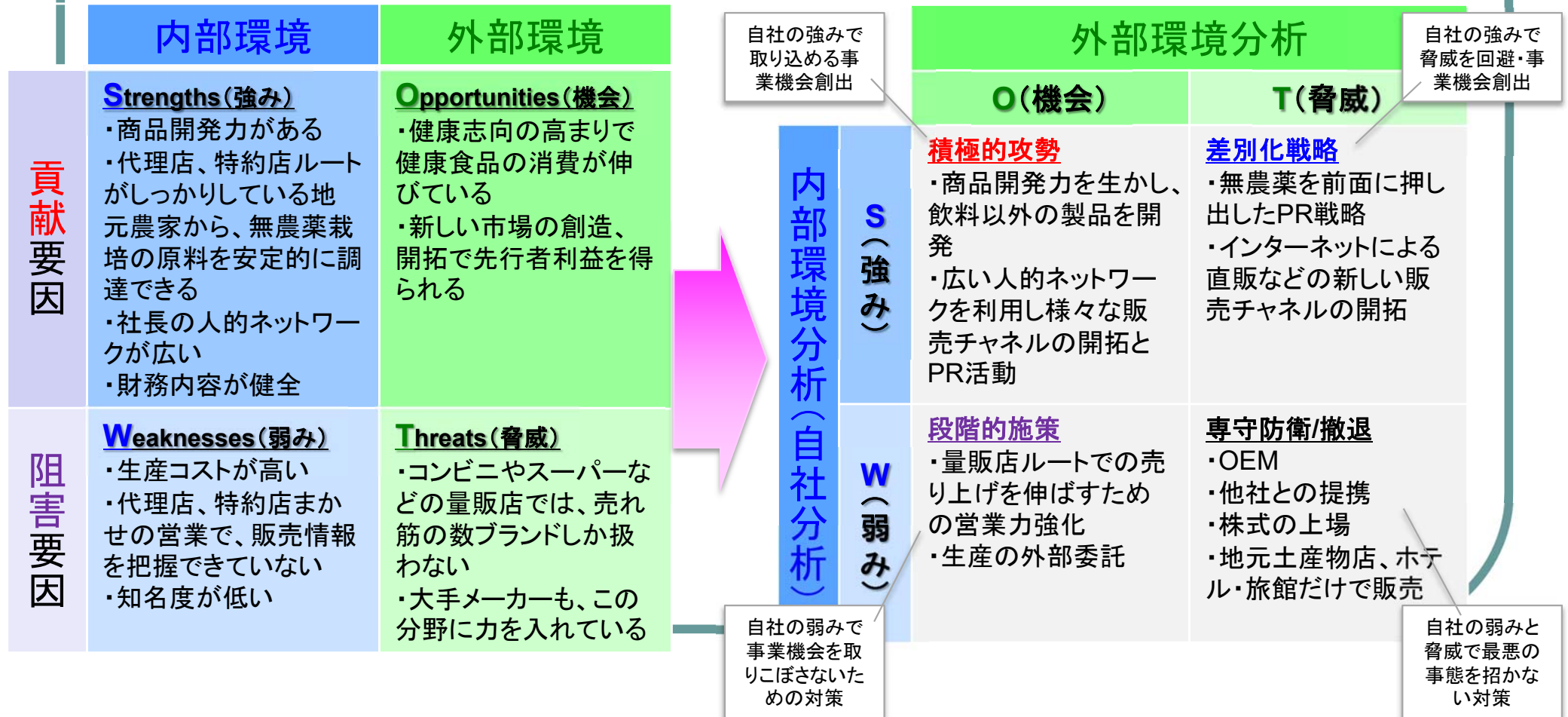
- SWOT分析 内部環境(SW)と外部環境(OT)の分析
  - 内部環境
    - Strengths**強み** 問題解決・目標達成に**貢献**する個人・組織の**強み**
    - Weaknesses**弱み** 問題解決・目標達成を**阻害**する個人・組織の**弱み**
  - 外部環境
    - Opportunities**機会** 問題解決・目標達成に**貢献**する外的**機会**
    - Threats**脅威** 問題解決・目標達成を**阻害**する外的**脅威**

	内部環境	外部環境
貢献要因	S	O
阻害要因	W	T

# 3.問題を発見しよう！

## ● SWOT分析例と、その分析結果からの戦略決定・経営判断

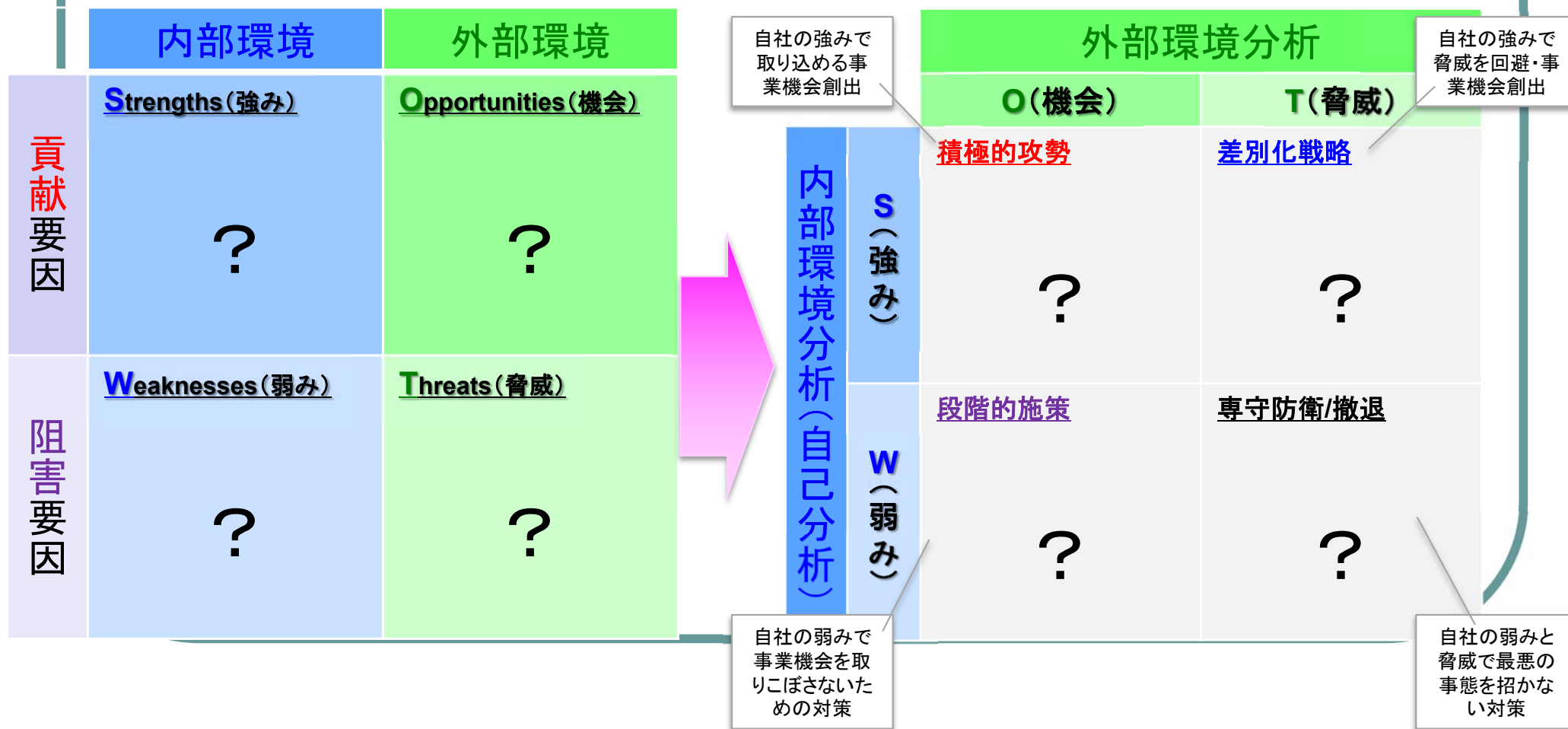
- 出展：帝国データバンク 実践マーケティング講座～経営に効くマーケティング～第2回：環境分析
  - <http://www.tdb.co.jp/knowledge/marketing/02.html>
  - 表1：SWOT分析用マトリクス表 ※地元特産の農産品を利用した健康飲料の発売を考えている食品メーカーのケース



# 3.問題を発見しよう！

## ● 演習： SWOT分析をし、対策をたてよう

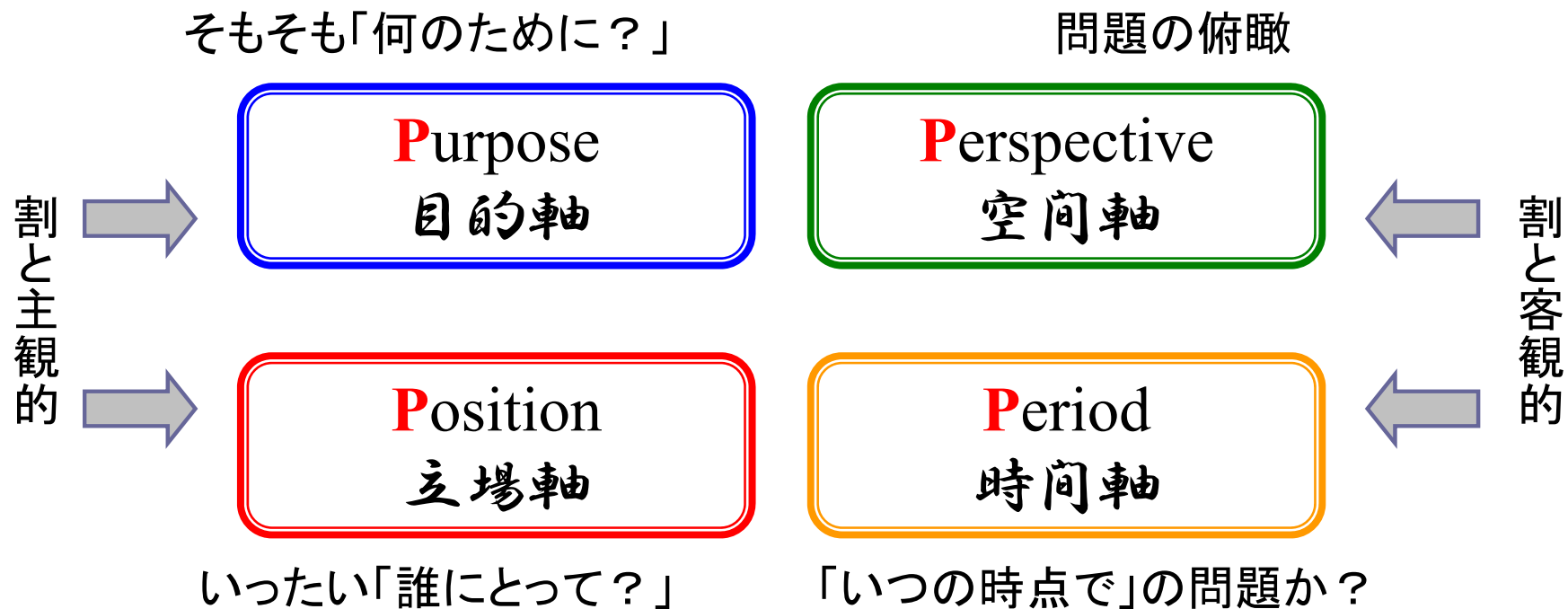
- テーマ：「ある科目の履修をし、内容を理解発展させ良い成績を修める(結果として単位も得られる)」ことを目的としよう(対象科目は任意)
- このとき、あなたの内部環境SWと外部環境OTは何か？また、その対策は？



# 3.問題を発見しよう！

- 問題発見・構想の4P
  - 問題発見に役立つ4つの視点

「目標」設定  
「現状」認識  
「ギャップ」発見  
に役立つ  
視点



# 3.問題を発見しよう！

- 目的軸 (Purpose) : そもそも「何のために？」

- 「目的」を忘れるな！
- 「目的」を見失うな！
- 「目的」を深く考えよ
- 数値目標としての「目的」の限界を心得よ！

Purpose  
目的軸

- 例1 : 業務効率化のために, コンサルタンの提案に従って「ITシステム」を導入しよう
  - システム導入に重点を置きすぎる,  
システムの細部にこだわり過ぎる, etc.
  - 目的(業務効率化)と手段(システム導入)がごっちゃに
- 例2 : 会計処理で黒字にしよう
  - 企業本来の目的(お金を儲けること)は一体どこに？

# 3.問題を発見しよう！

- 立場軸 (Position) : いったい「誰にとって？」

Position  
立場軸

- 立場によって問題は異なる

- 例1: 地価の下落

不動産所有者 ⇔ 不動産賃貸者

- 例2: 国政

国民にとって ⇔ 政治家にとって(利害関係者にとって)

大都市居住者にとって ⇔ 地方居住者にとって

- 例3: 顧客サービス

顧客にとって ⇔ サービス提供者にとって

- 例4: 株式会社の企業活動

株主にとって ⇔ 社員にとって ⇔ 社会にとって



# 3.問題を発見しよう！

## ● 空間軸 (Perspective) : 問題の俯瞰

Perspective  
空間軸

- 問題を捉える枠組みをどこにするかで違ってくる

- 例1: 東京都知事の都政

- **俯瞰1**: 都政を預かり, 都民の暮らしをよくする

- **俯瞰2**: 日本の中心都市東京の政治 = 国の政治

→ いずれの捉え方で都政を考えるかで政策が変わってくる！

Cf. 東京都の予算 (約12兆:H22)

東京都のGDP (約89兆:2008) ← 世界第14位前後, 韓国・メキシコと同規模 (NYが約50兆)

- 例2: 道路行政: 料金プール制度 ↔ 個別採算制度

本来ならば, 例えば...

- **Purpose**: 高速道路総延長距離最大化
- **Position**: 政治家・官僚・道路公団・土木建設業者
- **Perspective**: 日本全国土の高速道路網
- **Period**: 借金償還期間 (年々伸びてゆく...)

- **P**: 公共性・収益性・利便性
- **P**: 利用者や地方住民など
- **P**: 一般道も含めた交通ネットワーク
- **P**: 採算の取れる償還起算点

4つの視点の全てが狂っている！

# 3.問題を発見しよう！

- 例) さて、何でしょう？

Perspective  
空間軸

A

12

B

C

14

# 3.問題を発見しよう！

- 時間軸 (Period) : 「いつの時点での」問題？

- 問題を捉える時間(期間)を把握せよ

- 例:自動車事故

Period  
時間軸

- 人命救助
- 渋滞解消
- 2次災害の防止
- 負傷休業
- 示談交渉
- 車の修理
- 信号システム見直し・設定変更
- 再発防止
- 事故多発の調査・分析・対策
- ドライバーのモラル改善

現在  
(事故直後)

近い将来

遠い将来

# 3.問題を発見しよう！

- 例) 大学へ進学する

Purpose  
目的軸

- なぜ大学に行くのか？
  - とにかく学問をしたい
  - 将来の仕事に役立てたい
  - 進路決定までの時間稼ぎ
  - みんな行くから、思い出に

Position  
立場軸

- 誰にとって？誰のため？
  - 自分
  - 親
  - 企業
  - 友人・知人

Perspective  
空間軸

- どういう俯瞰で過ごすか？
  - 将来への投資の一部
  - 文教大学の学生として
  - 国際人としての自分の位置
  - 学生生活16年の総決算

Period  
時間軸

- 想定する期間は？
  - 大学4年間のみよければ...
  - 一生のうちの4年間

→ どの大学, どんな学問, どんな学生生活, etc.

# 3.問題を発見しよう！

- **演習**: 大学への(自分にとって)最適な通学手段はなんだろう？
  - Step1) 自分がとれるあらゆる交通手段を列挙する
    - A) 自宅→徒歩(4分)→バス停→バス(15分)→大学
    - B) 自宅→自動車(15分)→大学近隣駐車場→徒歩(2分)→大学
    - C) 自宅→自転車(30分)→大学駐輪場→徒歩(1分)→大学
    - D) 自宅→原付(15分)→大学駐輪場→徒歩(1分)→大学
    - E) 自宅→徒歩(40分)→大学
  - Step2) それぞれの長所・短所を列挙する. その際, 比較のため, 評価基準を決めて(以下に加え1つ以上考える), 表形式で列記
    - ✓ 評価基準: 費用(初期費用), 費用(ランニングコスト), 時間, 天気, 事故, 不意の障害, 健康, 精神的余裕, etc...
  - Step3) Step2で, 自分にとって「ゆずれない条件・基準」は何か？
  - Step4) Step2,3より, 総合的に判断し, 結論を出す
  - Step5) 結論と現状が異なる時, 「目標」「現状」に照らし問題を示す

# 参考：意思決定と感情

- サイコパス性
  - 暴力的なサイコパス (ex. 冷酷非情な凶悪連続殺人犯, テロリスト)
  - 暴力的でないサイコパス (?)
  - ➡ サイコパス性: 誰もが持っている, 白黒ではなく, 程度の問題
  - ➡ サイコパス性: 感情的葛藤や人間関係のしがらみなどに迷わずに, 目的に対して純粹に正しい行動をとれる性質  
(暴力的なサイコパス=その性質が犯罪として表れる. 情緒的葛藤が少なく, 自分の欲求に対して純粹で素直に行動してしまう)
  - ➡ サイコパス性: 感情が意思決定の邪魔にならない性質
- 人間は判断や意思決定をできるだけ避ける生き物
  - (会社・社会・組織のために) 選択による結果が重大となる意思決定において, 「正しい意思決定を選択する」より「自分が直面しているストレスから逃れたい」
  - 「悩み苦しんで何かを選ぶ」より「何も選ばないことを選ぶ」人が圧倒的大多数
- 意識と訓練・努力により, サイコパス性が強くない人でも「情緒を排した正しい意思決定ができる」(痛みを伴う=痛みを背負う必要がある)

# ★参考文献

## ● 問題発見・整理

- 齋藤嘉則「問題発見プロフェッショナル」ダイヤモンド社(2001)
- アラン・パーカー「ブレインストーミング」トランスワールドジャパン(2003)
- 大貫章「小集団ブレイン・ストーミング」中央経済社(1983)

## ● 問題分析・整理

- 日本能率協会編「経営のためのKJ法入門」日本能率協会(1971)
- 松尾隆「グループKJ法入門」日本能率協会(1973)
- 大前義次「グラフィック意思決定法」日科技連(1986)
- 上田太一郎「データマイニングの極意」共立出版(2002)
- 菅民郎「Excelで学ぶ多変量解析入門」オーム社(2001)
- 菅民郎「Excelで学ぶ実験計画法」オーム社(2002)
- マイケルJ.A.ベリー他「データマイニング手法」海文堂(1999)
- 浅利英吉他「パソコンによるデータマイニング」日刊工業(2001)
- 内田治「品質管理の基本」日本経済新聞社(1995)
- 堀公俊「問題解決フレームワーク大全」日本経済新聞社(2015)
- 森岡毅・今西聖貴「確率思考の戦略論」角川書店(2016)