



実戦的課題解決 バイブル (Ver.2.2)

内容構成

- I. 課題解決オリエンテーション
- II. 課題解決の6領域解説
- III. 6領域の問題解決のヒントと実施要領
- IV. 対策検討の手がかり
- V. 各種問題解決手法一覧

このバイブルは、「問題解決」を超える「課題解決」の総合的ガイドです。
以下抜粋です。

2022年9月

システム企画研修株式会社



目次

I. 課題解決オリエンテーション	P.4
1. そもそも問題とは何でしょうか?	P.4
2. 一般に言う問題解決とは何でしょうか?	P.5
3. では課題とは何でしょうか?	P.5
4. 課題解決とは何でしょうか?	P.5
5. 課題解決に関わる用語	P.7
6. 問題解決はアートでなければならない。	P.7
7. 優れた課題解決手法	P.9
8. 優れた課題解決手法の守備範囲	P.10
II. 課題解決の6領域解説	P.11
1. 課題解決の領域	P.11
2. 課題解決の領域区分	P.11
3. 課題解決領域の定義と補足	P.12
4. 当課題解決バイブルの有効性	P.13
III. 6領域の課題解決のヒントと実施要領	P.14
A 応急処置型問題解決	P.14
1. 状況対応実行原則	P.14
2. 問題事象確認ワークシート	P.15
3. 実施要領	P.15
3.1 検討プロセスの検討内容と検討手法	P.16
3.2 検討プロセスの成果物とその項目内容	P.16
課題解決検討ワークシート	P.17
B 再発防止型問題解決	P.18
1. 問題の種類別対策	P.18
2. 実施要領	P.19
2.1 検討プロセスの検討内容と検討手法	P.19
2.2 検討プロセスの成果物とその項目内容	P.19



実戦的課題解決バイブル

C 受動型課題対応	P.20
1. 要求分析ワークシート	P.20
2. 対策検討	P.20
3. 実施要領	P.21
3.1 検討プロセスの検討内容と検討手法	P.21
3.2 検討プロセスの成果物とその項目内容	P.21
課題解決検討ワークシート	P.22
D 能動型課題対応	P.24
1. 根本原因追求方法	P.24
2. 対策の検討方法	P.24
3. 実施要領	P.25
3.1 検討プロセスの検討内容と検討手法	P.25
3.2 検討プロセスの成果物とその項目内容	P.25
E ボトムアップ型目的達成	P.26
1. 実施要領	P.26
1.1 検討プロセスの検討内容と検討手法	P.26
1.2 検討プロセスの成果物とその項目内容	P.26
F トップダウン型目的達成	P.27
1. 実施要領	P.27
1.1 検討プロセスの検討内容と検討手法	P.27
1.2 検討プロセスの成果物とその項目内容	P.27
IV. 対策検討の手がかり	P.28
1. 対策の領域	P.28
2. 対策の種類	P.29
3. 業務革新のヒント	P.28.30
V. 各種課題解決手法一覧	P.31
1. 関連一般手法（一部 MIND-SA 含む）一覧	P.31
2. システム企画研修(株)開発手法一覧（内容 別冊参照）	P.32

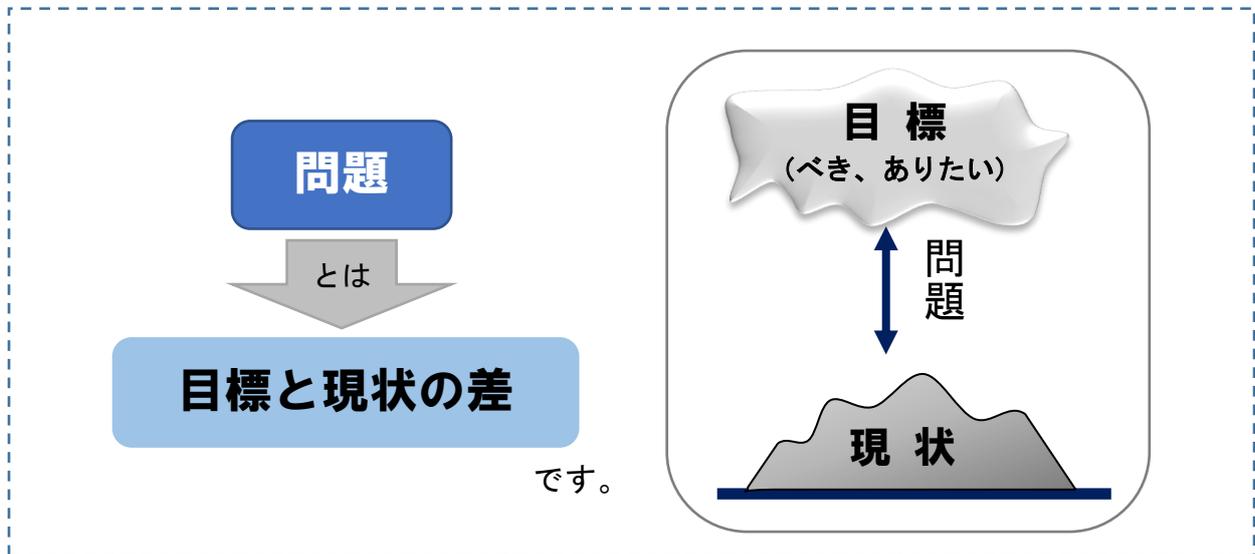


実戦的課題解決バイブル

I 課題解決オリエンテーション



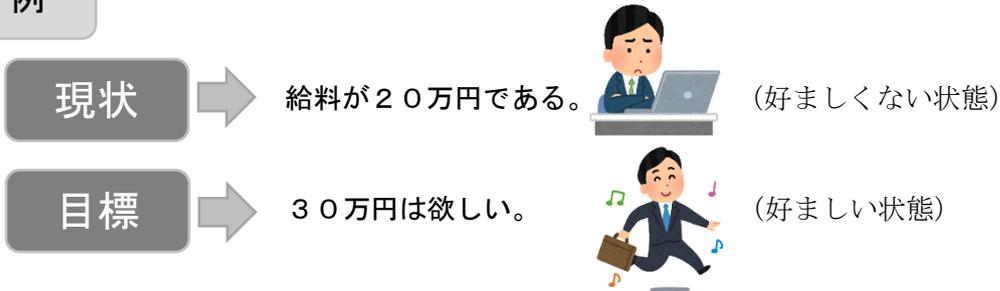
1. そもそも問題とは何でしょうか？



▼ したがって ▼

目標がなければ問題は存在しません。

例



- ▶ 現状は事実ですから見ることはできますが、目標は認識するものなので物理的には見えません。
- ▶ 目標を認識することが問題把握の大前提です。
- ▶ 単なる現状否定は正しい問題意識とは言えません。
- ▶ これはネガティブ思考でどんどん落ち目にはまります。
- ▶ 問題意識ではなくポジティブ思考で目標意識を持ちましょう。



実戦的課題解決バイブル

2. 一般に言う問題解決とは何でしょうか？

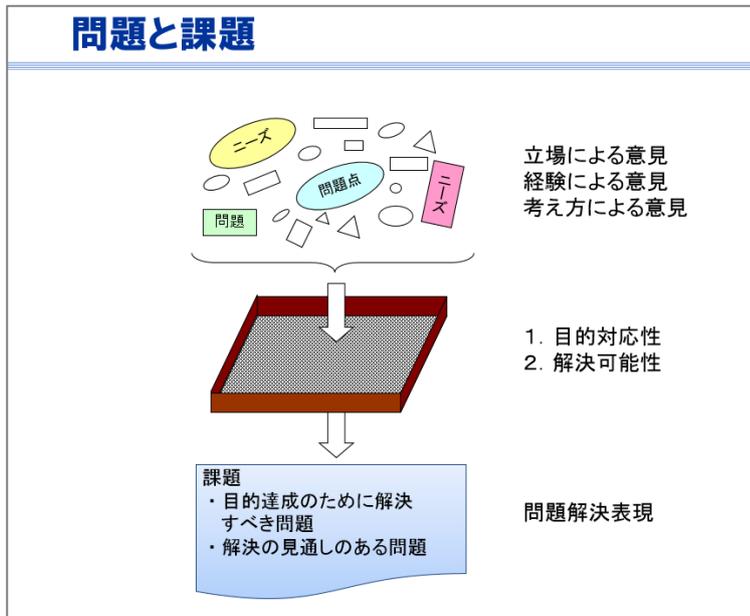
- ▶ 問題解決は、「問題をなくす」ことで、



によって実現します。

3. では課題とは何でしょうか？

- ▶ 課題はふるいにかけて問題です。
- ▶ 目的を達成するために解決しようとして取りあげる問題なのです。
- ▶ 解決しようとして取りあげられた時点で、問題は課題になります。



4. 課題解決とは何でしょうか？

- ▶ 「問題」と「課題」の定義からすると、前記「問題解決」は「課題解決」が正しい表現であると考えられます。
- ▶ 「課題解決」とは

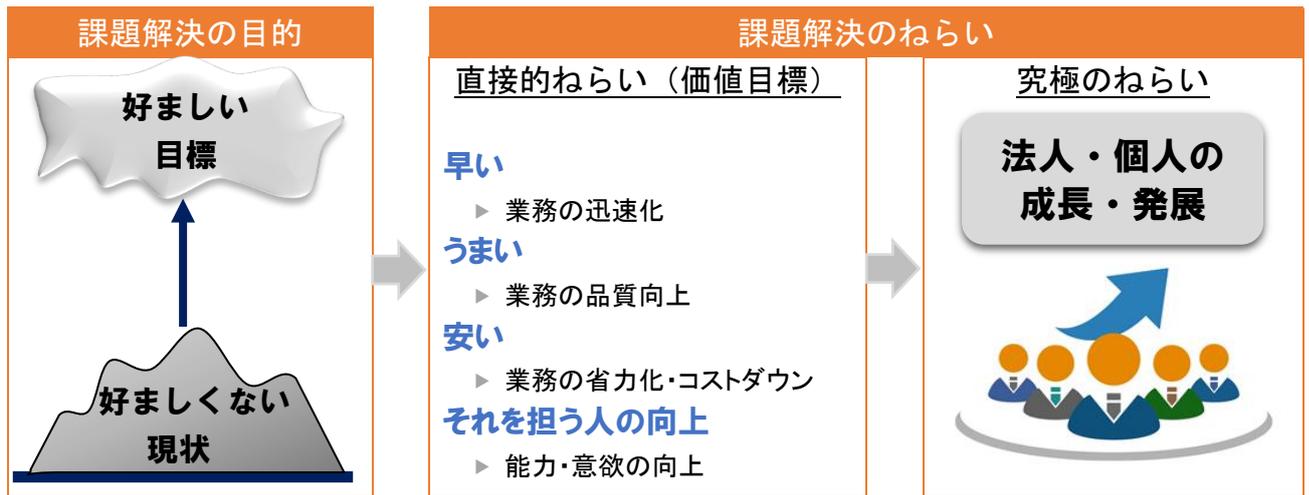


です。

- ▶ その延長で、当バイブルは「課題解決バイブル」と称しています。



実戦的課題解決バイブル



- ▶ この課題解決の定義からして、課題解決の前提は、

- ・ 現状を的確に把握すること
- ・ 関係者（問題解決のステークホルダ）が目標を明確に認識すること

です。



- ▶ 課題解決のねらいは、関係者にとって「嬉しいこと」でなければなりません。「実現すれば嬉しいこと」を **価値目標** と言います。
- ▶ この価値目標を関係者が共有することが、課題解決の推進力となります。
- ▶ ねらいの究極は、その法人・個人が成長・発展することです。そのために、目的を実現するのです。ねらいが目的実現の原動力なのです。

この課題解決バイブルでは、課題解決にとって重要な以下の3点を重視して解説しています。

1. 課題解決の目的・ねらいを共有する方法
2. 現状を的確に分析する方法
3. 有効な解決策の検討方法



実戦的課題解決バイブル

5. 課題解決に関わる用語

- ▶ まず、以下の用語について正しい認識をしましょう。

出典：岸良祐司著「問題解決の極意」（内容は当書をご参照ください）



- | | | | | |
|--------|------|--------|-------|-------|
| • 因果関係 | • 理由 | • 懸念 | • 考える | • 効率 |
| • 認識 | • 失敗 | • 現実 | • 情報 | • 混同 |
| • 理想 | • 要望 | • 競争 | • 直感 | • 無駄 |
| • 意欲 | • 実行 | • 性善説 | • 全体 | • 責任感 |
| • 抵抗 | • 論理 | • 必要条件 | • 集中 | • 目標 |
| • 仮定 | | | | |

6. 「問題解決はアートでなければならない」ラッセル・L・エイコフ



哲学や科学を用いて問題解決しようとするほど、それらがうまく組み合わせさせても、問題に対する十分な答えを保証してくれないことが分かってきた。哲学や科学はわれわれが“美しい”と呼ぶような、心を奮い立たせる答えを与えてくれはしない。アートのある問題解決しか、そのような答えを与えてくれない。アートとは創造性を意味する。



実戦的課題解決バイブル



ラッセル, L. エイコフ「問題解決のアート」より

寓話 3-4 時間を指針に

小型精密部品を製造しているある会社は、完成品の検査員として数多くの女性を雇っていた。これらの女性は、彼女達の出来高とは無関係に一定の日給を支払われていた。彼女達の生産性はかなり低下し、同時に、まちがって合格としたり不良品としたりした品物の数も増加しつつあった。生産性を増加させることとミスが減らすことを期待して、この工場の経営者は、もし彼女達の出来高が以前に達成していた水準までもどったならば、以前よりも、かなり多くの賃金を稼ぐことができる歩合制の報酬制度を提案した。ただし、この制度では、もし彼女達がこの時点での水準を維持したとすると、彼女達の稼ぎは減ることになるという制度であった。女性達は、この提案を即座に拒絶した。

その工場経営者は、この返答に驚いたがそれ以外の策を思いつかなかった。彼はたまたまこの工場で、この問題とは無関係の別の問題の研究にとり組んでいた外部の研究グループに助けを求めた。

研究者達は、女性達のほとんどが結婚しており、彼女達の夫は仕事を持っていて、家族が生活するには困らない額のお金を稼いでいることを知った。女性達は、欲しいけれども実際になければ困るというほどでない商品やサービスを、買うために必要なお金を稼ぐために働いていたのだ。これらの女性は彼女達の夫と同じくらい稼ぐと、夫の持っている一家の大黒柱としての自尊心を脅かすことになるであろうと信じていたので、夫と同じほどは稼ぎたいとは望まなかった（これは、ウーマンリブ運動が行われる前の話である）。このように、彼女達はこれまで稼いでいた額よりも多くを稼ぐことは決して望んでいなかったのである。

その上、のんびりしたペースで神経をとがらせずに働くことで、退屈で単調な仕事にある種のくつろぎを得つつ、仕事をしながら同僚とおしゃべりすることができたのであった。

さらに重要なことは、女性達の”ほとんどが就学児童を持っており、子供達が学校から帰宅したときに家で迎えてやれないことに対して、非常に罪悪感を持っているということ”を、研究者達は発見した。子供達は自分で自分の身の回りのことをしなければならないので、このことが母親達の心配の種であった。そうでなければ、誰か他人に世話をしてもらうかだった。このことはまた、人に子供達の世話を押しつけているという気持の負担を母親達に感じさせていた。どちらにしても、女性達はこのような不愉快で罪悪感を起こさせる状況を生みだした原因は会社にあると思いついでいた。

研究者達がこのことを知ったとき、彼らはひとつの新しい奨励システムを設計した。ある“正当な1日の仕事量”——正しく検査された品物の数——が具体的に決められた。それは検査員の女性達が以前に達成していた出来高の最高水準に置かれた。そのかわり女性達には、決められた出来高に達したときにはいつでも仕事を終えて家へ帰ることが許され、また、それ以上は、彼女達が働きたいと望む時間まで、必要生産高に余裕のある限り、出来高払いで仕事を続けることができるようにした。女性達は、この提案を熱烈に受け入れた。彼女達の検査の速さは2倍以上になり、子供達が学校から帰ってくるのを迎えるのに十分間に合う時間に工場を退社した。ミスは減り、満足感は増えた。

教訓

ないことをすることほど、時間を浪費するものはない。



実戦的課題解決バイブル

7. 優れた課題解決手法

A級

開発者	開発物	内容
ゴールドラット	TOC (制約理論)	・ ボトルネックを見つけ出しその解消を目指す
ナドラー	ワークデザイン手法	・ 設計対象を機能階層で把握しなるべく高い階層の機能を実現する方法
ケプナー、トリゴ	KT法	・ 個別案件を問題分析、決定分析、潜在的問題分析の観点で検討する方法

B級

開発者	開発物	内容
川喜田二郎	KJ法	・ 多数の分析材料をカードに書いて整理する手法
日本科学技術連盟	QC七つ道具 新QC七つ道具	・ 分析対象を表や図で整理する手法
A. F. オズボーン	発想チェックリスト	・ 「他に使い道は？」など9項目
フィリップ・コトラー	コトラーの発想法	・ 置換、結合、強調、逆転、削除、順替の6つの観点でアイデアを検討する方法
ウイilson・ラーニング社	カウンセラー・セールス	・ 不信・不要・不適・不急の壁を乗り越える方法

番外：発明性はA級並みだが認知度が低い

開発者	開発物	内容
上野則男	価値目標思考	・ 改善の目標を価値ある目的・ねらいで設定する。
	問題点関連図手法	・ 関連図方式で目的・ねらいと解決策探求を行う。



実戦的課題解決バイブル

8. 優れた課題解決手法の守備範囲

- ▶ 課題解決領域につきましては、次のⅡ項で解説しますが、その領域区分とは別に、個別案件対応と複数案件対応の区分があります。
- ▶ 個別案件対応とは、「この案件に対応する」もので課題解決対象が1件です。
- ▶ 複数案件対応は、「このような案件」に対応するもので、通常はそのための仕組みやシステムを用意します。一般に問題解決手法といわれるものはこちらです。
- ▶ 優れた課題解決手法をこの軸と、その検討プロセスのどこを対象にしているかを、参考までに以下の表で示します。
- ▶ 多くの手法は両方に他対応可能ですが、個別案件にしか対応しないものもあることがお分かりでしょう。

手法	個別案件対応 (タイプA, Cの一部)				複数案件対応 (タイプB, C, D, E, F)			
	実態分析	目標設定	解決策検討	実行計画・実行	実態分析	目標設定	解決策検討	実行計画・実行
ゴールドラット TOC他	○	○	○		○	○	○	○
ワークデザイン						○	○	
K T法	○	○	○	○				
K J法					○			
QC手法	○				○			
オズボーンのチェックリスト							○	
コトラーの発想法			○				○	
カウンセラー・セールス	○	○	○	○				
価値目標思考		○				○		
問題点関連図手法						○	○	



II 課題解決の6領域解説



1. 課題解決の領域

- ▶ 広い意味の問題解決領域に対して問題発見という言葉が用いられることがあります。「問題解決」が起きているまたは意識されている問題を解決するというニュアンスなのに対して、「隠れている問題を見つけ出すことが重要だ、問題に気づかなければ問題の解決はできない」という趣旨で問題発見という言葉が用いられています。
- ▶ 当バイブルでは、「問題発見」として、存在している問題を「見つけ出す」という言い方だが、問題は目標を設定することによって創造されるものである、問題発見ではなく問題創造である」という考え方をしています。
- ▶ したがって、当「課題解決バイブル」では、問題発見という言葉は使いません。代わりに、以下のように「問題解決」と「問題創造」の中間に「課題対応」という区分を設けます。
- ▶ 「問題創造」は、より前向きな表現で「目的達成」と称します。

1. 問題解決	▶ 起きているまたは意識されている問題を解決する。
2. 課題対応	▶ 必ずしも表面化していない問題への対応を行い課題解決する。
3. 目的達成 (問題創造)	▶ 目的を設定することによって創造される課題を解決する。 (=目的を達成する)

※ 1. は実際に発生している問題対応のため「問題を解決する」という意識が強いため「問題解決」と称します。

2. 課題解決の領域区分

- ▶ 「問題解決」「課題対応」「目的達成」は、それぞれ二つに分かれます。

(1) 問題解決型の区分	・ 問題解決型は現実には起きている問題に対応する場合と、その問題が再発しないように対策を講じる場合とに分かれます。	
応急処置型 問題解決	発生した個別案件に対応する場合	「さあどうしよう！」
再発防止型 問題解決	発生した問題が再発しないように対策をとる場合	「同様な問題が今後起きないようにしよう！」

(2) 課題対応型の区分	・ 課題対応は課題対応をするきっかけにより以下に区分されます。	
受動的課題対応	他者からの要請で課題対応をする場合	「何をしてほしいのですか？」
能動的課題対応	自ら問題意識を持って課題対応をする場合	「この課題を何とかしなくては」

(3) 目的達成型の区分	・ 検討を自らの着想からスタートする場合とトップや社会からの要請でスタートする場合に分かれます。	
ボトムアップ型 目的達成	当事者が改革・革新方向を自覚して検討を開始する場合	「こうしたらよいのではないか」
トップダウン型 目的達成	経営や社会規範から変革を要請される場合	「こうしなくてはならない」



実戦的課題解決バイブル

3. 課題解決領域の定義と補足

課題解決例

課題解決領域	A. 応急処置型問題解決
定義	既に発生している解決すべき問題への対応。
情報システム業務での活用局面	1) 運用業務における障害第1次対応 2) 開発プロジェクトにおける困難対応

川で溺れている子供を助ける。



課題解決領域	B. 再発防止型問題解決
定義	問題が再発しないように対策を講じる対応。
情報システム業務での活用局面	1) 開発業務における契約強化 2) 開発プロジェクトにおけるリスクマネジメント 3) 運用業務における類似障害の発生防止対策実施

「危ないから入ってはいけません」と看板を立てる。



課題解決領域	C. 受動的課題対応
定義	発生した他者からの要求への対応。
情報システム業務での活用局面	1) エンハンス（保守）業務における変更依頼対応

要求に応じて川を渡る舟を出す。



課題解決領域	D. 能動的課題対応
定義	当事者が自ら課題を認識し、問題が発生しないようにする対応。
情報システム業務での活用局面	1) 運用業務における障害原因の抜本対策実施 2) 開発業務における案件選択

川を埋め立てる。



課題解決領域	E. ボトムアップ型目的達成
定義	当事者が改革・革新方向を自覚して検討を開始する場合の対応。
情報システム業務での活用局面	1) システム再構築 2) 情報システム改革の企画

自分たちが渡る橋を作る。



課題解決領域	F. トップダウン型目的達成
定義	トップや社会規範からの要請で現状を改革する場合の対応。
情報システム業務での活用局面	1) トップダウン型システム再構築 2) 新技術（AI、IoT など）適用型システム開発の企画

電車が渡る橋を作る。

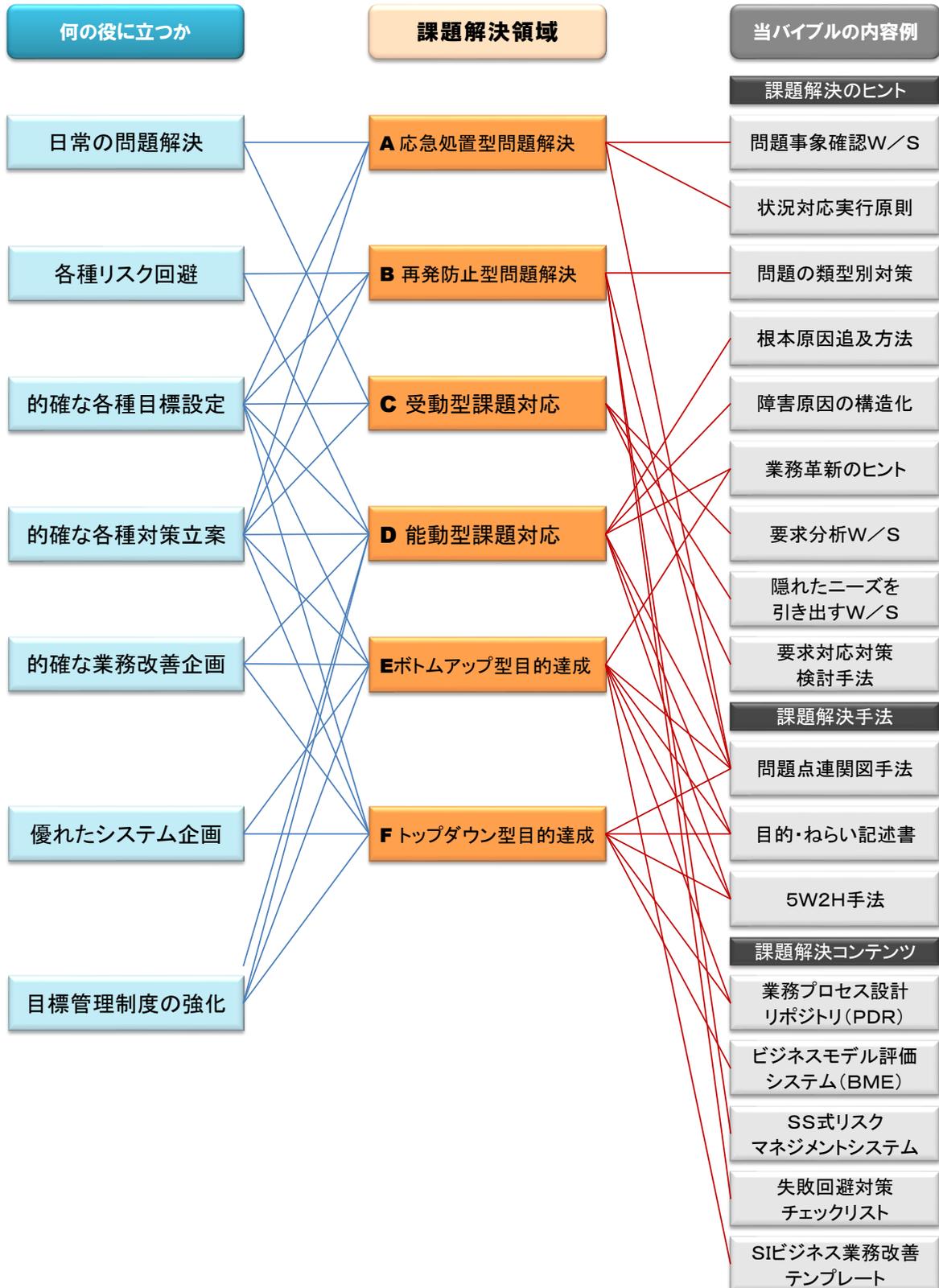




実戦的課題解決バイブル

4. 当課題解決バイブルの有効性

各領域ごとに実施要領と必要な様式があり、BCEFIについては成果物事例がある。





実戦的課題解決バイブル

III 6領域の課題解決のヒントと実施要領



A 応急処置型問題解決

例：川で溺れている子供を助ける。



1. 状況対応実行原則

▶ 何かが起きていて状況対応すべきときの実行原則です。

対策検討のヒント	解説	留意事項
直ちに行動する。	<ul style="list-style-type: none"> とにかく何らかのアクションを起こす。 	<ul style="list-style-type: none"> 以下のように早い段階での行動が重要である教え・教訓が多数ある。 「初動の4分間」 (レナード・ズーニン) 「初期消火の重要性」 「下手の考え休むに似たり」 「今日なしうることを明日に延ばすなかれ」 「時は金なり」
現場を確認する。 「問題事象確認ワークシート」は P.15 参照 ※	<ul style="list-style-type: none"> 「逃げない！」 現場の確認が第1。現場に行けない場合は、その状況を具体的に聞く。 	<ul style="list-style-type: none"> 豊洲新市場の安全問題も現場の確認から始まっている。 「百聞は一見にしかず」 現場を知らない管理者が成功したためしはない。
マニュアルに該当があるか参照する。	<ul style="list-style-type: none"> マニュアルに指示があるかもしれない。まずはそれを探す。 	<ul style="list-style-type: none"> マニュアルが整備されている場合でも、個別状況についての指示はないと思われるが、原則論は提示されている可能性があるので、参照する癖をつける。
誰かに相談する。	<ul style="list-style-type: none"> 対応法を即断できない場合は、誰かに相談する。 	<ul style="list-style-type: none"> 自分ひとりで悩まない。「3人寄れば文殊の知恵」と言う。
上司にエスカレーションする。	<ul style="list-style-type: none"> 自分の責任で対応しきれそうにないと思ったら迷わずに上司に相談する。 	<ul style="list-style-type: none"> 責任を抱え込まない。問題が大きくなる前に上司に相談しないと上司も困る。



実戦的課題解決バイブル

2. 問題事象確認ワークシート

- ▶ まずは何が起きているかを以下のように確認します。
- ▶ メモしましょう。

記述時点	記述者
記述項目	記述内容
何が起きたか？ ▶ 簡潔に！	
いつ起きたことか？ ▶ いつまで起きたか？	
どこで起きたことか？ ▶ 部門、場所など。 ▶ 詳しく、列挙	
誰が起こしたか？ ▶ 相手は？ ▶ 仲介者・関係者は？	
なぜ起きたか？ ▶ 想定原因	
状況はどうなっているか？	
総括 緊急度 A、B、C 重要度 A、B、C	



実戦的課題解決バイブル

B 再発防止型問題解決

例：「危ないから入ってはいけません」
と看板を立てる。



1. 問題の種類別対策

- ▶ よく起きる問題の種類とその一般的対策です。
- ▶ 例：幼児の送迎バス置き忘れ、システムの障害発生

問題の種類	対策
抜け・漏れ	<ul style="list-style-type: none"> 点検 指差し確認 チェックリスト
見落とし	<ul style="list-style-type: none"> 点検強化
間違い	<ul style="list-style-type: none"> 第三者による確認
忘れ	<ul style="list-style-type: none"> チェックリスト
知らない	<ul style="list-style-type: none"> 教育 周知
理解できない	<ul style="list-style-type: none"> 教育強化
できない	<ul style="list-style-type: none"> 方法改善 担当交代
したくない（反抗）	<ul style="list-style-type: none"> 説得 担当交代
納期遅れ	<ul style="list-style-type: none"> 進捗管理
発見遅れ	<ul style="list-style-type: none"> 定期検査
失敗	<ul style="list-style-type: none"> リスクチェック
欠陥製品	<ul style="list-style-type: none"> テスト強化 検査強化 定期交換
当時の物理的環境 （照明・温度・騒音・自然災害）	<ul style="list-style-type: none"> チェックリスト リスクチェック
コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> 現場での注意の掲示 朝礼等の機会を通じた危険防止のための周知
作業条件	<ul style="list-style-type: none"> 適切な執務体制 適切な執務条件
職場状況	<ul style="list-style-type: none"> 上司や同僚との関係 部門間での連携
不正	<ul style="list-style-type: none"> 企業倫理の徹底 監査の強化
変更時対応	<ul style="list-style-type: none"> マニュアル変更対応 作業遅延対応



実戦的課題解決バイブル

2. 実施要領

- ▶ 問題が再発しないように対策を講じる対応。

2.1 検討プロセスの検討内容と検討手法

検討プロセス	検討内容	適用手法
1. 検討目標設定	<ul style="list-style-type: none"> What 予防すべき問題の状況を想定して、その Why 予防の目的・ねらいを設定し、Where 問題の対象範囲と Who 実現体制を決定します。 この段階では How 解決策は仮説レベルです。仮説を受けて When 実現時期と How Much 実現費用は目標レベルです。 	各種現状調査手法別冊 P.17 ※
2. 目的・ねらい、課題の明確化	<ul style="list-style-type: none"> How 解決策の検討と合わせ、Why 予防の目的・ねらい、What 課題を確定させます。 目的項目例：再発防止、被害削減、コスト削減、意欲向上、 ねらい項目例：信頼性増大、安定稼働、BCPの実現、競争優位 	「問題の類型別対策」P.17 問題点関連図手法左方展開 (部分に分解、5M2E) (HB)
3. 対応方針決定	<ul style="list-style-type: none"> Why 改善の目的・ねらい、What 課題の設定を受けて、How 解決策、When 実現時期方針、How Much 実現費用方針を設定します。 Where 対象範囲と Who 実現体制も見直しが必要があれば変更します。 	5W2H手法 (HB)
4. 問題解決計画設定	<ul style="list-style-type: none"> How 解決策を具体化し、それに基づき When 解決策の実実施スケジュールを設定します。 	プロジェクトネットワーク手法 (HB)
5. 実行	<ul style="list-style-type: none"> 解決策実施スケジュールに基づき解決策を実現します。 	

2.2 検討プロセスの成果物とその項目内容

検討プロセス	成果物名称	1. Why	2. What	3. Where	4. How	5. When	6. Who	7. How Much
		目的・ねらい	課題	対象範囲	解決策	実現時期	実現体制	実現費用
1. 検討目標設定 (現状把握)	Bタイプ 検討目標設定	改善目標 (予防の目的・ねらい)	予防すべき問題の状況	問題の対象範囲	解決策 仮説	実現時期 目標	実現体制	実現費用 目標
2. 目的・ねらい・課題の明確化	Bタイプ 目的・ねらい・課題の明確化	予防の目的・ねらい	課題の明確化	↓	解決策	↓	↓	↓
3. 対応方針決定	Bタイプ 対応方針決定	↓	↓	対象範囲 確定	解決策 具体化	実現時期 方針	実現体制 確定	実現費用 方針
4. 問題解決計画設定	Bタイプ 問題解決計画	↓	↓	↓	↓	解決策実施 スケジュール	↓	↓
5. 実行								

注：—は作成不要、↓は「上に同じ」、() 表示はオプションを示す。