

PROPOSAL

# 課題解決力向上に関するご検討用資料

# 1. はじめに ～課題解決の2つの型

課題解決には2通りの型があります。

「目指すべき姿」が既に存在する目標や基準、標準のように明確な**原因追求型**と、  
「目指すべき姿」を新たに設定する必要がある**ビジョンメイキング型**です。  
各階層・役割によって、どちらの手法を活用するかは異なる為、注意が必要です。

**【初級～中級者向け】  
原因追及型 (p.2～)**

- ・売上目標や完成基準、標準オペレーション等健康状態が明確
- ・緊急を要するもの
- ・クレーム対応 等

現状がマイナスであり、健康な状態に戻す場合に有効



ギャップを埋める (理由を探す) ことが必要

- ・論理的思考力
- ・分析力
- ・なぜなぜ思考
- ・業務知識、経験

**【上級者向け】  
ビジョンメイキング型 (p.6～)**

- ・組織のビジョン
- ・求められる商品の開発等

新たな価値を生むために独自のビジョン、課題設定を行わなければならない場合に有効 (ほとんどの人が苦手だがリーダーには必要不可欠)



「そもそもどうあるべきか？」から設定しなければならない



ゴールとシナリオを考える (未来をつくる) ことが必要

- ・夢を見る力を鍛える
- ・発想力 (思考の飛躍)
- ・外部と内部の環境を俯瞰
- ・クリティカルシンキング
- ・課題設定力
- ・豊富な知識、経験

## 2-1. 「ロジカルシンキング研修（基礎） ～原因追求型課題解決の基本編」

原因追求

初級

課題解決の「土台」として、個人のセンスや経験ではなく、誰もが理解・賛同できる思考方法を身に付けていただきます。

本研修では、様々な考えるツール＝論理方法の基本スキルをご案内いたします。

しかし、せっかく論理的な思考方法を学んでも、実際の業務で活用できなければ意味がありません。研修では、現場に即したケーススタディを通じて習得した知識を実践し、現場での「仕事の仕方」「判断の仕方」まで身に付けていただきます。

時間	内容	手法
午前	<p><b>1. ロジカルシンキングとは何か</b></p> <p>(1) 説得力のある話とは 【ワーク】 AさんとBさんの話を聞いて納得感を得られますか</p> <p>(2) ロジカルであるとはどういうことか</p> <p>(3) ロジカルであるための3要素</p> <p>(4) 求められる「全体像」と「筋道」</p> <p><b>2. ロジカルシンキングの基本① ～モレなくダブリなく</b></p> <p>(1) M E C E 【ワーク】 モレなくダブリない状態で分類してみましょう</p> <p>(2) ロジックツリー</p> <p>(3) 分類を考える際の注意点</p>	<p>講義</p> <p>個人ワーク</p> <p>グループワーク</p> <p>を適宜実施</p>
午後	<p><b>3. ロジカルシンキングの基本② ～「だから」と「どうして」</b></p> <p>(1) 根拠と主張の関係でプロセスをつなぐ</p> <p>(2) 「だから？ (So what?) 」と「どうして？ (Why so?) 」の関係</p> <p>(3) 「だから？ (So what?) 」</p> <p>(4) 「どうして？ (Why so?) 」</p> <p>【ワーク】 「だから？ (So what?) 」 「どうして？ (Why so?) 」を意識した話の展開をしましょう</p> <p><b>4. ロジカルシンキングの基本③ ～演繹法と帰納法</b></p> <p>(1) 演繹法（三段論法）</p> <p>(2) 帰納法</p> <p>【ワーク】 推論方法の問題点を探しましょう</p> <p><b>5. ロジカルシンキングの応用① ～仮説思考</b></p> <p>(1) 仮説思考のメリット      (2) 演繹法と帰納法で仮説を立てる</p> <p>(3) 仮説を検証する</p> <p><b>6. ロジカルシンキングの応用② ～フレームワーク思考</b></p> <p>(1) フレームワークのねらい</p> <p>(2) フレームワークとして機能するための条件</p> <p>(3) ビジネスにおける帰納法と演繹法の使い方</p> <p><b>7. 総合演習</b></p> <p>【ワーク】 地方のコンビニエンスストアチェーンが地域一番チェーンを維持できている要因を、ロジカルシンキングの手法を使って説明してください</p>	

## 2-1. ケーススタディ例

ロジカルシンキングのノウハウであるMECEやロジックツリー等の考え方だけでなく、使いこなす方までエクササイズで実施し、実際に「身につける」まで磨き上げます。

### 簡単な例からはじまり、、、

- 空港を利用する人を分類してみましょう
- テレビ番組を分類してみましょう
- ⋮
- 営業活動に i P a d を導入するべきか？
- わが社も社内公用語を英語にするべきか？
- ⋮

### 文章を分かりやすく説明できるようになるまで鍛錬

拡大を続けてきたコンビニ業界だが、近年のコンビニ市場は飽和状態にある。そのような中でも、地元基盤のコンビニチェーン、“セイコーマート”が成長を続けている。店舗数は、国内のコンビニでは第7位であるが、業界1、2位のコンビニ、セブン-イレブン、ローソンを抜いて堂々4年連続顧客満足度第1位という、圧倒的的支持を得るコンビニである。セイコーマートは1971年に設立され、その歴史はセブンイレブンより古く、日本最古参コンビニエンスストアのひとつである。

北海道内では最多の店舗数を誇る地域一番店、コンビニ3軒に1軒はセイコーマートであり、北海道のコンビニシェアの4割を占めている。この圧倒的強さの秘密は、どこにあるのだろうか。特色は、北海道の豊かな資源を活用した独自のビジネスモデルである。

同社では、原材料の生産、仕入から製造、物流、販売までを一貫して行うサプライ・チェーンの仕組みを構築している。その結果、ワンコインのワイン（500円）や総菜（100円前後）などの低価格PB商品が充実し、看板商品として幅広く定着している。

まず、店内で目を引くのはセイコーフレッシュと呼ばれるプライベートブランド（PB：自主企画）商品の充実度である。その多くは、道内のグループ工場で製造されている。1年間で約1700万本を販売するパック入り牛乳類をはじめ、惣菜、サンドイッチ、ソフトドリンク、鶏卵、青果、精肉、麺類、アイスクリーム、米、アルコール飲料、雑貨など約1000品。店頭で取り扱う全商品の実に半数以上を占める。原材料から地元産、自社生産というこだわりを持っており、グループには農業生産法人や水産加工会社がある。

お店で作るあったかメニューのホットシェフも魅力のひとつである。トレーニングを受けた店員が、

## 2-2. 「ロジカルシンキング研修（実践）」

ロジカルシンキングの手法を「実際に業務の中で活用できているか」、「どのような場面で使えるか」という視点で、普段の業務を振り返りながら考えます。

研修は現場でよくある事例を用います。ある問題事例を取り上げ、ロジカルシンキングの手法を使って、問題の整理から改善策を周囲に説得するまで以下の4つの流れを考えていただきます。

- ①発生している問題の整理（構造化）
- ②原因の分析
- ③解決策の提示
- ④他者への説得・説明

上記により、ロジカルシンキングの手法を活用した上で、問題解決の疑似体験を経験することが可能です。

時間	内容	手法
午前	<p><b>1. なぜ論理的思考力が求められるのか</b></p> <p>(1) 仕事とは問題解決の連続である  (2) 問題解決における論理的思考の重要性  (3) 論理的であることの定義  (4) 論理的であるための3要素  (5) 求められる「全体像」と「筋道」</p> <p><b>2. 問題解決のプロセスと論理的思考</b></p> <p><b>3. 問題を発見する</b></p> <p>(1) 課題の整理はモレなくダブリなく ～MECE  (2) 問題の全体像をつかむ ～ツリー構造Ⅰ  【ワーク】問題をMECEを意識してグループ分け  【ワーク】ツリー構造で表現</p>	<p>講義  個人ワーク  グループワーク  を適宜実施</p>
午後	<p><b>4. 原因を追究する</b></p> <p>(1) 原因を分解して考える ～ピラミッドストラクチャー  (2) 原因を系統別に追究する ～特性要因図  【ワーク】原因の追究を、特性要因図を使って行う</p> <p><b>5. 解決策を選定する</b></p> <p>(1) 納得感のある解決策へのつなぎ方 ～帰納法と演繹法  【ワーク】帰納法や演繹法を応用して、有効な解決策を導く  (2) 判断を助ける知恵 ～フレームワーク  【ワーク】マトリックスを使って、解決策に優先順位を付ける</p> <p><b>6. 関係者を説得する</b></p> <p>(1) 焦点を見定めて伝え方を変える ～So what?/Why so?  【ワーク】相手に同意してもらえるように伝える  (2) 全体観を崩さずに時間を整理する ～ツリー構造Ⅱ</p> <p><b>7. まとめ</b></p> <p>【ワーク】自身の職場でどのようなことを進めていくか</p>	

## 2-2. ケーススタディ例

ただ座って難しい専門用語を聞くという従来の研修とは異なり、シミュレーションに近いケーススタディを通じて、楽しく、しかも確実に論理視点と問題解決のプロセスを理解させることが特徴です。

ある家電量販店の「CS推進室」では、会社に届くお客さまからはがきやメール、電話の他、店舗に設置した「お客さまの声」を集めるアンケート、さらには直接従業員がうかがったお客さまの声を集約し、定期的に対応を検討し、改善を進めています。お客さまから寄せられる声の中には、お店や従業員に対する苦情も多く含まれています。以下は、お客さまから届いた主な苦情の内容です。

日曜日の午後でだいぶ混んでいたとはいえ、接客してもらうのに声をかけてから30分も待たされるのはどうかと思います。

歩き回って疲れたので、マッサージチェア売場で休んでいたら、やんわり断られた。フロアに休憩用のベンチくらい置いておいてほしい。

売場が広いうえに、アイテム表示の看板が他の宣伝用のピラや看板に紛れて見えにくい。目当ての商品の所にたどり着くのに苦労する。

遠くからはるばるやってきたのに欲しい商品が売り切れ。しかも入荷も未定とはどういうことか。「豊富な品揃え」が聞いてあきれられる。

パソコンのソフトを購入した際に、持参したPCにインストールしてもらおうと思ったら拒まれた。有料でも受けないとのこと。理由がわからない。

売場で声をかけてきた店員に色々質問をしたところ、こちらがあまり商品に詳しくないとわかるや否や、急に面倒くさそうな対応をされた。

まず問題発見のために・・・

- ・モレなくダブリなく整理(グルーピング)できるか？
- ・各グループ名を一言で表すと？
- ・ツリー構造にしてみたら？
- ・他に考えられる潜在的な問題は？

フレームワークを学ぶだけでなく、各ワークで繰り返し視野・視点・視座の変え方と詰め方を学びます。

なぜなぜ分析や特性要因図を用いて根本原因を突き詰めていく

### 論点思考の意味と捉え方の意味を知る

#### 現象

接客においてお客さまをかなり待たせることがある

これは課題と捉えない

#### 論点

- ・接客販売以外の業務が多い？
- ・人員配置における硬直性？
- ・**値引き要求等の一人では判断できず確認に時間がかかる？**
- ・会社の評判が落ちる？

意味あるものが課題（論点）

#### 打ち手

- ・仕組化により判断軸を与える

重点目標が決まる

# 3 - 1. 「問題解決研修 ～ビジネス上の問題を解決する」

本研修は、リーダーとして確実に身につけて置いてほしい原因追求型課題解決手法の基本を再確認するとともに、本格的なビジョンメイキング型課題解決手法の学習へのブリッジとなるようカリキュラムを設計しています。

## ◆研修のポイント

- ①問題の発見方法～弊社オリジナルの「6つの視点」により誰でも問題発見を可能にする
- ②現状を把握する方法～数値分析とパレートの法則
- ③真因の追求方法～特性要因図の使い方
- ④課題設定と計画作成～優先順位のつけ方とP D C Aサイクルによる管理方法

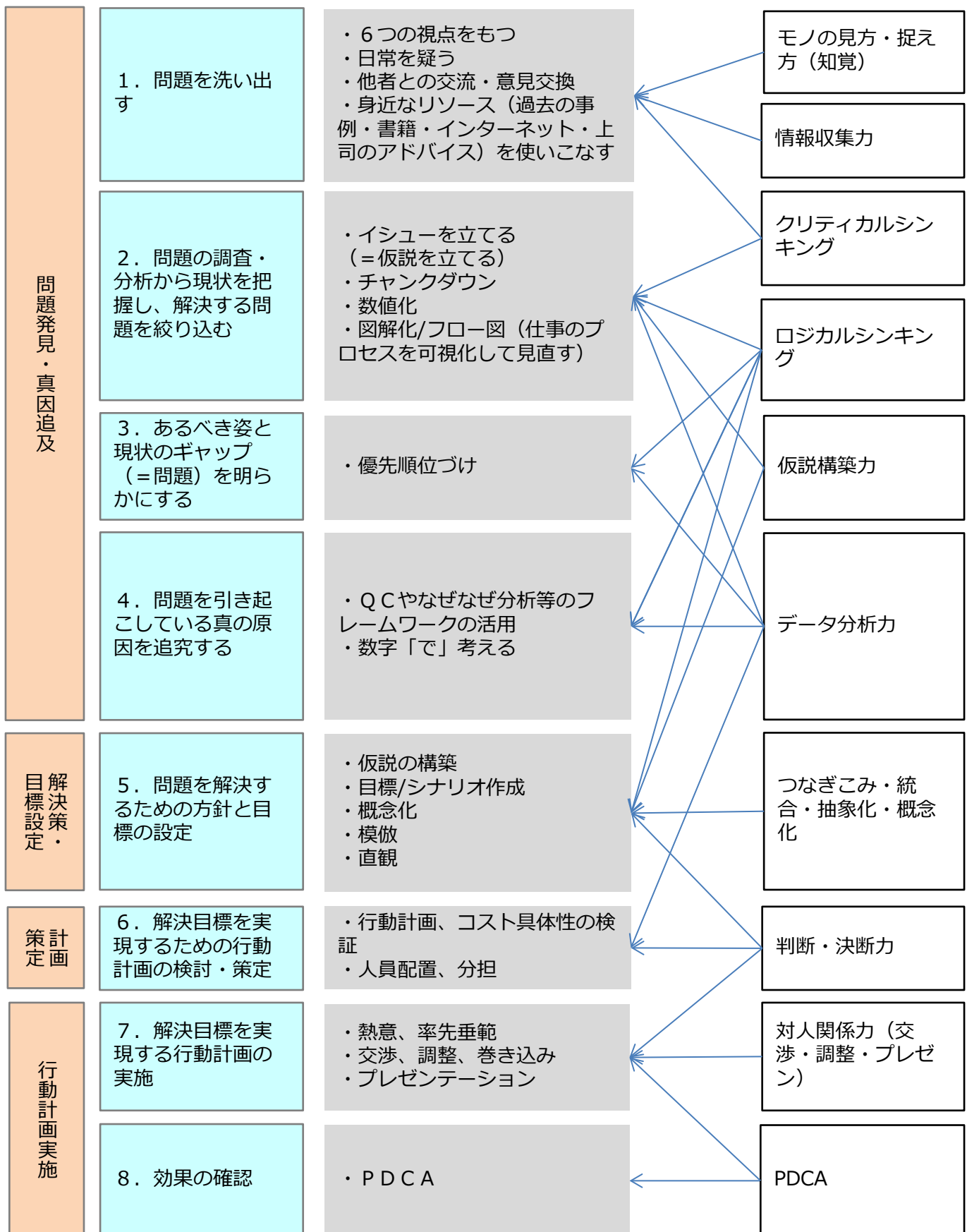
時間	内容	手法
午前	<p><b>1. そもそも問題とは何か</b>            (1) 問題解決においての問題            【ワーク】問題を発見・解決時に「難しいこと」「苦手なこと」を考える            (2) 問題とは「事実」をあらわす言葉</p> <p><b>2. 問題解決の流れ</b>            (1) 問題解決の基本的な流れ (2) 問題解決のポイント            (3) 原因追求型とビジョンメイキング型</p> <p><b>3. 問題の発見</b>            (1) 「6つの視点」による問題発見            【ワーク】6つの視点から現在の業務を分析する            (2) 日常の「違和感」からの問題発見            (3) 他者との協働による問題発見</p>	<p>講義            個人ワーク            グループワークを            適宜実施</p>
午後	<p><b>4. 現状把握・調査</b>            (1) 現状把握の手法 ～数値化            (2) 数値を見やすく整理する ～図表の種類            (3) 数値分析をする① ～平均と個の「ばらつき」            (4) 数値分析をする② ～層別による比較            (5) パレート図・パレートの法則            (6) 業務フローから分析する            (7) 動態観察から分析する            【ワーク】どの問題を、どのような手法で分析するのが適切か考える</p> <p><b>5. 問題の整理</b>            (1) 解決すべき問題の優先順位付け            【ワーク】解決に取り組む問題の優先順位付けをする            (2) あるべき姿を設定する            【ワーク】解決すべき問題について、「あるべき姿」を設定する</p> <p><b>6. 真因追求（原因追求型の場合）</b>            (1) 特性要因図 (2) ロジックツリー            【ワーク】特性要因図を使って、根本の原因究明を行う            【参考】5回の「なぜ」</p> <p><b>7. 対策と目標の設定</b>            (1) 対策の検討 【ワーク】真因への対策を洗い出す            (2) 適切な対策選択</p> <p><b>8. 行動計画策定・実施</b>            (1) 行動計画策定のポイント (2) 進捗の確認            (3) P D C Aサイクルで管理する            【ワーク】詳細な行動計画を策定する</p>	

### 3-1. レクチャーの例

本質的に現場の課題解決に直結する観点から概念・手法に絞り込み、使いこなせるまで導きます。講師は「駄目出し」「理論モデルや他社事例提供」だけでなく、例えば各プロセスにおいて、「どのような能力を向上させれば課題解決ができるようになるか」まで具体的なアドバイスをを行い、学習の質とスピードを上げます。

#### インソースの問題解決プロセス

#### 必要な能力は？（講義で解説）





## 3-2. 「課題解決研修 ～ビジョンメイキング編」

ビジョン  
メイキング

上級  
(部長クラス)

部長クラスには、これまでの職位では求められなかった経営的視点での発想が求められます。ビジョンメイキング型の課題解決手法を身につけ、リーダーとして未来をつくっていかねばなりません。研修では、視野を広げ、環境分析を通じた戦略の策定、その戦略に基づく自部門の施策への落としこみとそのスケジュール化など、一連の流れを通して手法が血肉になるようにカリキュラムを設計しています。

時間	内容	手法
午前	<p><b>1. 今後求められる役割と観点を知る</b></p> <p>(1) 管理職の「地位・使命・役割」は何か 【ワーク】部の業績(収益)を最大化させることが求められる管理職にはどのようなビジョンが必要か考える</p> <p>(2) 管理職に求められる資質とは</p> <p>(3) 求められる「ミドルアップ・ミドルダウン」の働き</p> <p><b>2. 自社を取り巻く環境を把握する</b></p> <p>(1) 外部環境分析とは</p> <p>(2) マクロ環境分析手法～PEST分析 【ワーク】外部環境分析を、PEST分析の手法を使って行ってみる</p> <p>(3) 「競合」と「顧客」 【ワーク】自社にとっての「競合」「顧客(市場)」とは具体的に誰か考える</p> <p>(4) 内部環境分析とは</p> <p>(5) 4つの視点で「強み」と「弱み」を考える 【ワーク】自社の特徴を4つの視点で洗い出し、そこから考えられる「強み」と「弱み」を書き出す</p> <p>(6) 環境分析から戦略を考える～SWOT分析 【ワーク】自社の事業をSWOT分析し、どのような経営戦略が考えられるかを検討する 【ワーク】経営者になったつもりで、経営判断をしてみる 【ワーク】現状の会社の戦略との共通部分や違いを書き出してみる</p> <p><b>3. 新しい施策の策定</b></p> <p>(1) 経営方針と各部門の施策の関係</p> <p>(2) 管理職の経営計画への関わり方</p> <p>(3) 施策に優先順位をつける</p> <p><b>4. 具体的活動の計画</b></p> <p>(1) 目標の設定</p> <p>(2) 施策の実施にあたっての具体的活動の洗い出し</p> <p>(3) 評価指標の設定</p> <p>(4) 計画を線表に落とし込む</p> <p>(5) 行動計画の実現方法を考える</p> <p>(6) 行動計画をチェックする5つのポイント</p> <p>(7) 行動計画実施のポイント</p> <p><b>5. まとめ</b></p>	<p>講義</p> <p>個人ワーク</p> <p>グループワーク</p> <p>を適宜実施</p>
午後		

# 4. インソースの強み ～数ある教育研修ベンダーと何が違うのか？

インソースはお客様の業務や課題・ビジネスニーズに合わせて最適なソリューションを提供できます。

テキスト・教材

講師・進め方

	研修における弊社のアプローチ	一般的なアプローチとよくある結果
カスタマイズではなくフルオーダー	<ul style="list-style-type: none"> <li>研修担当者、受講者のニーズに基づき、<b>カリキュラム・テキストを毎回作成</b>している</li> <li>カリキュラム数は<b>2, 300種以上</b> (2017年9月末時点)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>×既存カリキュラムの押しつけ                             <ul style="list-style-type: none"> <li>レベル感が合わない</li> <li>必要な知識を全て網羅できていない</li> <li>例えば「コミュニケーション力」が課題の顧客に既成の「コミュニケーション研修」(ヒアリングスキル中心の内容)の押し付けをしたものの受講者の悩みは「わかりやすい説明ができない」</li> </ul> </li> <li>×アカデミックな〇〇論を学ぶ                             <ul style="list-style-type: none"> <li>話は面白いが実際に現場では使えない</li> </ul> </li> <li>×パワーポイント中心の講義                             <ul style="list-style-type: none"> <li>講師の話に夢中でメモを取り忘れる → 後で資料を見返してもよくわからない</li> </ul> </li> <li>×学者やエリートのお話                             <ul style="list-style-type: none"> <li>自分が話したいことを話す</li> <li>経験してきた環境が違いすぎて受講者が自分事にならない</li> <li>例えば、部下が超優秀な人ばかりでツールにも恵まれたビジネス環境だったりする</li> </ul> </li> <li>×講師がアップデートされていない                             <ul style="list-style-type: none"> <li>自分でテキストを作っていて10年間同じ内容</li> <li>スマホがない時代の現場の話</li> <li>ダイバシティ等、最新のトピックにうとい</li> </ul> </li> <li>×セミナー形式                             <ul style="list-style-type: none"> <li>受講者の悩みを引き出せない</li> <li>受講者が疲れてしまう</li> </ul> </li> </ul>
低負荷で高い効果の事前課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>受講者から事前課題を取ることによって、<b>受講者のニーズ・課題・悩みを把握</b>して、研修を実施している</li> <li>講師がレベル感を合わせることができる</li> </ul>	
読み物としても高品質の最新テキスト	<ul style="list-style-type: none"> <li>テキストは読み物としても残るように情報量を多くしている</li> <li>学術的な内容ではなく、<b>現場で生まれたスキルやコツ</b>をもとに作られた内容</li> </ul>	
経営現場での実務経験豊富な講師陣	<ul style="list-style-type: none"> <li>生きた現場経験(特に苦労経験)を豊富に持っている講師が、<b>自分の経験を自分の言葉で語ることによって、より具体的に説得力ある研修</b>となっている</li> <li>登録講師は200名以上(2017年9月末時点)</li> <li>講師育成のため、定期的な勉強会を開催</li> </ul>	
演習重視かつ緻密に設計された講義	<ul style="list-style-type: none"> <li>現場での再現性を重視するため、<b>研修時間の50～60%を演習</b>に充てている</li> <li>落とすところがブレないように各研修ごとに「進め方」を徹底管理(複数同時開催が可能)</li> </ul>	

## 人的領域における従来のアウトソーシングと弊社の違い

