

マネジメントの課題と 問題解決のすすめ方

【発生型事例】

問題解決能力をトレーニングする
職場の事例全書21コース

1

はじめに

「問題解決能力」は「マネジメント能力」の基本。 問題を発見し、目標を設定する課題解決力を

「問題解決能力」は「マネジメント能力」の基本です。管理監督者の仕事は、職場の問題をいかに手際よく解決していくか ― であると言っても過言ではありません。問題解決の巧拙は、そのままりーダーとしての能力の優劣につながります。

「問題解決能力」を高めるとは、「問題解決法」に習熟することとイコールではありません。技法自体に罪があるわけではありませんが、従来の問題解決技法は「問題解決法」のための「問題解決」に終わってしまうことが多く、実際のマネジメントの場で問題解決に応用しても、あまり役に立たないという批判が少なくありませんでした。

この講座では、単なる問題解決法に沿った技法の習熟を目的とするものではなく、「問題解決能力」こそ管理監督者の能力の基本ととらえ、実際に自らが問題を発見し、問題から課題（目標）を形成して、それを解決していくプロセスをケーススタディーによって実習します。これまでの問題解決法では不十分であった実行過程も重視し、しくみをつくり、人を動かすことも含めた実践的な「問題解決能力」を高めていくことをねらいとしています。

特に、この単位では職場や日常のマネジメント上でしばしば発生する典型的なケースを取り上げ、原因追求型の問題解決について検討します。問題を問題としてとらえられれば9割は解決したようなものといわれます。ここでは、問題の発見の仕方、問題を課題として練り上げる方法、課題解決のための目標の立て方などの基本を学ぶことにしましょう。

ケーススタディーの取り組み方

• テキストの構成と活用法

このテキストは管理監督者のマネジメント上の問題解決能力を，ケーススタディーによってトレーニングすることをねらいとしています。この單元では，特に職場でしばしば起こりうる11の発生型事例を取り上げています。

各章（事例）は，原則として次のステップで構成されています。

- ケース（事例）…… 2 ページ見開きのショートケース
- 解題……事例に沿って，問題を解明していくときのポイントを解説
- トレーニングの視点……事例の中で，特に重点的に取り組みたい課題のワンポイントレッスン。一部，発展的な問題解決能力を高めるヒントを掲載

この構成からわかるように，1つの事例から発展させて，マネジメントの問題を解決するうえで必要なことがらを立体的に掘り下げることができるように工夫してあります。また，各事例には問題解決をすすめていく場合のキー・ポイントが盛り込まれています。この單元全体を学習することで，発生型問題の解決のプロセスがつかめるはずです。

また，ここに取り上げられたケースは，現在の状況を反映したリアルなテーマを扱っています。「解題」での解説は，原則的な考え方を尊重しながらも，それを掘り下げ，「成果主義」，「自己責任」という言葉に代表される状況に応じた新しい方向性を打ち出しています。短い解説ですが，今後のマネジメントのあり方が見えてくると思っています。

• ケースによる学習のすすめ方

ケースによる学習は，テキストの通読よりもやや難しいところがあります。それは，事例を表面的に読むだけでは不十分だからです。事例をどれだけ自分の職場の問題として掘り下げられるかがポイントになります。

短い事例とはいえ，繰り返し読み，想像力を働かせてリアルなイメージにふくらませていくことが大切です。これまでのいろいろな実務上の体験やさまざまなメンバー

や上司などとの出会いの中で得た経験を生かし、事例を身近に引きつけて考えてみる
ことが大切です。できれば、事例に触発されて出てきた、新たな課題や問題点をメモ
しておくとな効果的な学習をすすめることができるでしょう。

次に、ケースを一通り自分のものにしたら、その問題を自分ならどのように解決し
ていくか考えてください。解題を先に読んでしまうと、「考える」という問題解決能
力の本質が身につかず、実践での応用がきかないからです。できれば自分なりに考え
た解を書きとめておくことをおすすめします。そのうえで解題をよく読み、解題にま
とめられたセオリーと照らし合わせて検討していただきたいと思います。

さらに、トレーニングの視点では、これまでに触れられなかった問題解決能力を高
めるための方法がまとめられています。同じような問題に出会ったときに、こうすれ
ばよいといえる基本の手筋、定石が述べられています。ここでは、問題解決のノウハ
ウ・方法を含めて理解してください。

● 学習の成果を実務に生かす

この単元で学習する11のケースをていねいに学習することによって、管理監督者と
して必要な問題解決の方法を確実に身につけることができるでしょう。適時的確に解
を出し、スピーディーな問題の解決がすすめられるようになるはずですよ。

問題解決能力とは、単に問題解決法を身につけることではありません。問題解決法
として定石にまとめられた方法は、あくまでも思考、推論のステップをまとめたもの
であり、思考や推論の仕方——つまり知恵の出し方は構造化できますが、「知恵」そ
のものを教えてくれるものではありません。問題解決法は普遍的なものですが、問題
はあくまで個々に発生するものであり、その解決は個別具体的なものといえます。

自分の職場に発生している問題は、あくまでも自分で解決していくしかありません。
このとき、大事になるのが管理監督者（リーダー）としての**スタンス**です。どのよう
な水準で、どれだけの解決ができるかどうかは、リーダーのこの姿勢にかかっていま
す。問題解決能力を高めるとは、問題解決法に習熟するとともに、リーダーとしての
自らのスタンスを確立していくことであると言っていいでしょう。

目 次

はじめに	3
1. 握りつぶされたお客様からのクレーム	8
(解題) 問題を発見する感度を高める ― どこに問題があるか	
(トレーニングの視点) 問題解決の基本的なスタンス	
2. いまのままでなぜ悪い ― 見て見ぬ振り	14
(解題) 問題発見と問題形成の能力	
(トレーニングの視点) 問題を問題としてどうとらえるか	
3. 職場環境の変化にどう対応するか	20
(解題) 問題を「課題」としてどうとらえるか	
(トレーニングの視点) 問題をデータ化し情報化する	
4. コミュニケーションが悪いのはなぜ	26
(解題) 事実を事実としてとらえよう	
(トレーニングの視点) 現状を把握することの重要性	
5. もう少し何とかならないか	32
(解題) 不平, 不満はむしろ歓迎すべきこと	
(トレーニングの視点) 問題点をどう明確にするか	
6. 方針を示さない優柔不断な上司	38
(解題) 問題点の評価と目標設定の仕方	
(トレーニングの視点) だからどうしたいのかを明確に	
7. 業務シフト制を導入して一石二鳥をねらったが	44
(解題) 職場に発生している問題をどう解決するか	
(トレーニングの視点) 解決案は実行の前に吟味が必要	
8. 独創的だが独走しがちな有能な部下	50
(解題) 「部下の管理」と「仕事の管理」	
(トレーニングの視点) 問題解決に向けての対策の立て方	
9. 裏目に出た中堅社員への指導	56
(解題) 個別のトラブルにどう対処するか	
(トレーニングの視点) 人材育成は将来の視点を踏まえて	
10. 失敗した職場活性化活動	62
(解題) 正論だけでは行動につながらない	
(トレーニングの視点) “笛吹けど踊らず”をどう超えるか	
11. 顧客指向よりも優先される職場の都合	68
(解題) 企業にはびこる問題体質の改革	
問題解決の基本的な考え方	72
1 問題とは何か	
2 重要な問題発見・問題形成のプロセス	
3 問題解決のステップとそのポイント	
4 原因追求型問題と課題達成型問題	

マネジメントの課題と問題解決のすすめ方

発生型事例

11 ケース

1

握りつぶされた お客様からのクレーム

受付窓口は込み合っていた。月末の振り込みをはじめ、大口の現金引き出し、両替えなどのお客様は列をつくっていた。

5- 窓口業務を担当している小宮は「いつも月末はこうなるから、いやんなっちゃう。係長も座っていないで少し手伝ってくればいいのに……」と隣に座るベテランの太田にささやきかけた。太田は、「ほんとうね。せっかく機械があるのにわざわざ窓口に来る人が多くて……」と言いながら次の現金払出票を手にした。それを見ると金額が訂正されており、そこには訂正印が押されていなかった。

10- 太田はそのお客様を呼び出そうと「鈴木さ～ん」と声を張り上げた。2, 3度呼びかけてみたのだが返事がない。よくあることだと思いながら、処理を保留にして次の手続きに移ろうとした。

そのときに、また新しいお客様が窓口を訪れた。年配の女性で、税金の支払いに訪れたようなのだが要領を得ない。

15- 「……いつも納めている税金なのになんで今回は金額が増えてるんでしょうねえ……。毎年、毎年いやんなっちゃうわよ……。で、いくら納めたらいいの」。

20- 太田は納付書に記された金額を伝えると、彼女は、「あら、現金がないわ。これから払っておいてちょうだい……」と、通帳を渡そうとする。太田は少しムッとなりながら、「お客様、通帳からではお振り込みができません。あちらに機械がありますので、現金を引き出されてお持ちください」とATMのほうを指して言った。

25- 年配の女性は、「あら不親切ね。中川さんとおっしゃったかしら……。あなたならちゃんとやってくれるのに。印鑑だって持っているわよ。あなたはなぜできないの……」と言うのである。中川はアルバイトとして窓口業務を手伝っている女子学生である。

「アルバイトが預金を処理することは禁止されているのに、余計なことをして……」と思いながら太田は年配の女性に現金払出票を渡して、

「それでは、これにご記入になってお持ちください」と、つっけんどんに言った。

そんなやりとりをしているときに、多田係長が太田のところに来て、
「太田さん。もう少し親切にしてやってくれなくちゃ……」と注意するのである。太田は、こんなに忙しいのにいまさら出てきて……と思いながら、「……だったら係長が対応してくればいいでしょう。見てください、まだこんなにたまっているのだから」と、言うのだった。

「僕はそんなことを言っているんじゃない。君のサービスの態度を言っているんだから……」と多田係長は席に戻ってしまった。

* * *

「いつまで待たせるつもりなんだ……」という声が太田の耳に入った。隣にいる小宮の窓口に来て、先ほど太田が呼んだ「鈴木さん」がクレームをつけているのである。小宮は事態が把握できずに、とまどっている。

小宮は「お客様の担当窓口はこちらではなく、隣です」と答えた。小宮は隣の太田を指して言ったつもりだったのであるが、鈴木さんはアルバイトの中川に文句を言っている。

中川は、鈴木さんの言い分がわかったので、太田のところに来て、事情を説明した。もちろん、太田も成り行きはよくわかっている。太田は黙って鈴木さんの現金払出票を取り出して、

「何度もお呼びしたのですよ。ここに訂正印を押していただかないとお支払いはできません」と言った。当然のことながら、鈴木さんは待たされたうえに、ミスまで指摘されたせいか、不快な表情を見せながら現金を受け取り帰っていった。

ようやく業務が終わって太田は多田係長を見ると、多田は月末の忙しさを忘れたかのように、同僚と翌日の競馬の予想に夢中になっていた。太田は、「……今日は面倒な客ばかりでいやになっちゃう」と思いながら、そそくさと帰り支度をするのだった。

—5

—10

—15

—20

—25